



Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemlerinden Balanced Scorecard ve Performans Prizması Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Dr. Öğr. Üyesi Saadet TULUM

Kırklareli Üniversitesi Vize Meslek Yüksekokulu
soztas @klu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4693-2538

Öz

Günümüzde gerek finansal, gerekse finansal ve finansal olmayan verileri birlikte ele alan çok sayıda performans değerlendirme yöntemi bulunmaktadır. Fakat sadece finansal verileri dikkate alan performans değerlendirme yöntemlerinin işletme performansını tam anlamıyla ölçemediği görülmektedir. Bu nedenle son yıllarda hem finansal hem de finansal olmayan verilerin birlikte değerlendirildiği çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerine olan ihtiyaç artmıştır. İşletmenin tüm paydaşlarını dikkate alan Performans Prizması yöntemi, çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bunun yanı sıra çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden ülkemizde en sık kullanılan Balanced Scorecard (BSC) yöntemidir. Bu nedenle çalışmada, BSC ve Performans Prizması yöntemlerini karşılaştırmak amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde BSC ve Performans Prizması yöntemlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir çalışma olmamasından dolayı bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çok Boyutlu Performans Değerleme Yöntemleri, Balanced Scorecard Yöntemi, Performans Prizması Yöntemi

JEL Sınıflandırması: M10, M40

The Comparison of Balanced Scorecard and Performance Prism Methods as the Multi-Dimensional Performance Evaluation Methods

Abstract

Today, there are many performance evaluation methods that handle both financial and non-financial data together. However, it is seen that performance evaluation methods that only take into account financial data cannot measure business performance in full. Therefore, the need for multidimensional performance evaluation methods in which both financial and non-financial data are evaluated together has increased in recent years. The Performance Prism method, which takes into consideration all stakeholders of the enterprise, is one of the multidimensional performance evaluation methods. In addition to this, the Balanced Scorecard (BSC) method is the most commonly used multidimensional performance evaluation method in our country. Therefore, in this study, it was aimed to compare the BSC and the Performance Prism methods. It is also thought that this study will be useful since there is no study on the comparison of BSC and performance Prism methods in the literature.

Keywords: Multidimensional Performance Evaluation Methods, The Balanced Scorecard Method, the Performance Prism Method

JEL Classification: M10, M40

Giriş

Performans değerlendirme, işletme başarısını tüm yönleriyle değerlendirerek işletmelerin hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarının belirlenmesinde yönetim fonksiyonlarından denetim işlevini yerine getirmektedir. Çünkü etkin bir performans değerlendirme yöntemi ile işletmeler, zayıf oldukları yönlerini belirleyerek varlıklarını sürdürme noktasında rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Fakat doğru bir performans değerlemenin yapılabilmesi açısından kullanılan performans değerlendirme yöntemi son derece önemlidir. Çünkü günümüzde geleneksel performans ölçüm yöntemleri olarak bilinen finansal tabanlı yöntemlerin, işletmelerin yalnızca finansal verilerini dikkate alması dolayısıyla performansı tam manasıyla ölçemediği fark edilmiştir. İşte bu eksiklikleri ortadan kaldırmak amacıyla işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan verilerini birlikte dikkate alan çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir.

Bu nedenle çalışmada çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinden BSC ve Performans Prizması yöntemleri ele alınmıştır. İşletme stratejilerine önem veren BSC; finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. İşletmenin tüm paydaşlarını dikkate alan Performans Prizması yöntemi ise, paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve paydaş katkısı olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Bu çerçevede çalışmanın amacı, BSC ve Performans Prizması yöntemlerinin farklı ve ortak yönlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda iki yöntem, genel hatlarıyla ele alındıktan sonra iki yöntemin uygulamadaki farklı ve benzer yönlerine ilişkin birtakım değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca ülkemizde BSC ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına karşın Performans Prizması ile ilgili daha az sayıda çalışma yapılmış olması ve iki yöntemin benzerlikleri ve farklılıkları açısından bir çalışma olmamasından dolayı bu çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.

1. Balanced Scorecard Yöntemi

BSC, örgütün misyon ve stratejisini fiziksel ölçülere dönüştürmek suretiyle ifade eden bir yöntemdir. BSC, hem kısa vadeli hem de uzun vadeli finansal ve rekabetçi performansa ulaşmayı sağlayacak değerleri ortaya koyar (Kaplan ve Norton, 2009: 11-12).

Yöntemin başlangıcı, 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü'nün sponsorluğu ile gerçekleştirilen ve 1 yıl süren "Measuring Performance in the Organisation of Future" (Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü) isimli çalışmaya dayanmaktadır. Çalışmanın özünde, finansal muhasebe ölçüm yöntemlerinin günümüzde geçerliliğini yitirdiği düşüncesi yatmaktadır. Araştırmada, David Norton araştırma lideri olarak çalışırken Robert Kaplan akademik danışman olarak çalışmıştır. İmalat, sanayi, hizmet ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarında faaliyet gösteren birçok örgüt temsilcisi 1 yıl boyunca ayda 1 defa toplanıp yeni bir performans değerlendirme yöntemi geliştirmek amacıyla çalışmıştır (Kaplan ve Norton, 2009: 1).

BSC, örgüt bölümlerinin hedeflerine, finansal hedeflerin de ötesinde bir genişlik sağlar. Bu yöntemle yöneticiler, mevcut ve potansiyel müşterilerin örgüte ne kadar değer kattıklarını ölçtükleri gibi performansını artırmak için insana, yönetime ve sisteme ne kadar yatırım yapmaları gerektiğini de belirleyebilir. BSC, hem kısa vadeli performansla ilgili bilgileri hem de uzun vadeli rekabetçi performansa ulaşmayı sağlayacak değer etkenlerini ortaya koyar (Kaplan ve Norton, 2009: 11).

BSC, işletme stratejisinden türetilmiş dikkatlice seçilmiş ölçümler seti olarak tanımlanabilir. (Niven, 2006: 13). BSC, işletmenin misyon ve stratejisini anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürmek suretiyle ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçevenin oluşturulmasını sağlayan performans yönetim sistemidir. BSC Yöntemi, finansal hedeflerle birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de ele almaktadır. (Kaplan ve Norton, 2009: 2). Bu bakımdan; BSC Yöntemi; örgüte odaklanma, iletişimi geliştirme, örgütsel amaçları belirleme ve stratejik geri besleme sağlamada bir araçtır (Gautreau ve Kleiner 2001: 153).

1.1. Balanced Scorecard Yönteminin Boyutları

BSC Yönteminin; finansal, müşteri tatmini, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Bu dört boyutun gerek farklı sektör gerekse

farklı örgütler için yeterli olduğu belirlenmiştir. Dört boyutun hepsi kullanılmak zorunda değildir. Yani örgütler, bu boyutların ikisi veya üçünü kullanabileceği gibi bir ya da daha fazla boyut da ekleyebilir (Kaplan ve Norton, 2009: 44). Dört boyutun her biri örgütün uzun vadeli stratejileriyle ilgili performans ölçütlerini, amaçlarını ve hedeflerini kapsamaktadır (Aktürk, Okutmuş ve Yirik, 2013: 112).

1.1.1. Finansal Boyut

BSC Yöntemi'nin finansal boyutu, örgütün finansal açıdan nasıl başarılı olacağına ve hissedarlarına karşı nasıl görüldüğüne ağırlık verir. Bu bakımdan diğer boyutların amaç ve ölçütlerine odaklanmayı sağlar. Yani diğer boyutlarda gerçekleşecek gelişmelerin finansal boyuttaki etkisi net bir biçimde ortaya koyulmalıdır. Finansal boyuttaki hedef ve ölçütler, kâr odaklı işletmelerdeki her faaliyetin önemini yansıtmayı hedefler. Bu yöntemde, örgütün farklı bölümleri için farklı finansal boyut hedef ve ölçütleri geliştirilebilir; ancak belirlenen hedef ve ölçütlerin örgüt stratejileriyle uyumlu olması ve çelişmemesi gereklidir (Kuğu ve Kırılı, 2013: 305). Finansal boyutun hedef ve ölçümleri, örgütün stratejileri uygulayıp uygulamadığını gösterir. Bu boyutta müşteri memnuniyetini, zamanında teslimatı ve kaliteyi geliştirmeye odaklanmak gerekir (Niven, 2006: 16).

Finansal amaçlar, diğer boyutların tümünün amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilmiş her ölçü, finansal performansın gelişmesini sağlayacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olmalıdır. BSC, örgütün uzun dönemli finansal amaçlarından başlayarak bu amaçlara ulaşmak için uygulanması gereken bir dizi finansal işlemler, müşteriler ve şirket içi yöntemler ve şirket çalışanları ve sistemleri tanımlayarak şirket stratejisinin tüm hikâyesini anlatmalıdır (Kaplan ve Norton, 2009: 61).

Yöneticiler, finansal boyutu oluşturma aşamasında finansal ölçütleri, örgüt stratejileriyle uyumlu olarak seçmelidir. Finansal ölçütler, uygulanacak stratejiyle elde edilmesi beklenen finansal performansı tanımlarken aynı zamanda BSC'nin diğer boyutlarındaki amaç ve ölçülerin de nihai hedefi olmalıdır (Kaplan ve Norton, 2009: 62). Bilindiği üzere örgütlerin yaşam süreleri; büyüme, sürdürme ve hasat evrelerinden oluşur. Dolayısıyla örgütlerin yaşam sürelerinin farklı evrelerinde finansal amaçları da farklı olacaktır. Büyüme evresi, yaşam süresinin ilkidir. Bu dönemde örgütlerin en temel finansal amacı, satış ve gelirlerdeki artış yüzdesidir. Sürdürme evresinde örgütün finansal amaçları karlılıkla ilgilidir. Bu dönemden sonra olgunluk evresine geçilir. Olgunluk dönemi örgütlerin, önceki dönemlerde yaptıkları yatırımların karşılığını görmek istedikleri evredir. Hasat evresinde ise örgütlerin finansal amaçları; nakit akışının değer kaybı olmadan sürdürülmesidir (Kaplan ve Norton, 2009: 62-63).

1.1.2. Müşteri Boyutu

İşletmeler, geçmiş dönemlerde ürün performansı ve teknolojik yenilik gibi iç yeterliliklerine ağırlık verirken müşteri ihtiyaçlarını yeterince anlayamamışlar ve sonuç olarak müşterilerinin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet sunan rakip işletmelerin çok daha

gerisinde kalmışlardır. Fakat günümüzde işletmeler, müşterilere daha fazla ağırlık vermektedirler. Bu boyutta işletmeler öncelikle rekabet edecekleri müşteri ve pazar kesimini tanımlamalıdır. Çünkü tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri aynı zamanda örgütün finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturan kaynaklarıdır (Kaplan ve Norton, 2009: 81). Müşteri boyutunda örgütler, ölçümleri seçerken üç kritik soruya cevap vermelidir. Hedef müşterilerimiz kimlerdir? Onlara hizmet ederken değer önerimiz nedir? Müşterilerimiz bizden ne bekliyor veya ne talep ediyor? (Niven, 2006: 14). Müşteri boyutunda yöneticilerin gerek mevcut gerekse potansiyel müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeleri gerekir.

Yöneticilerin, müşteri memnuniyetinden önce örgüt stratejisini, müşteri boyutundaki müşterilerle ilgili özel hedefler şeklinde ifade etmeleri gerekir. Aksi takdirde örgüt stratejisinin uygulanması mümkün olmayacaktır (Kuğu ve Kırlı, 2013: 306). Bu boyutta bulunan hedef ve ölçütler, finansal boyutu destekleyecek nitelikte olmalıdır. Çünkü BSC’de yer alan boyutlar, neden sonuç ilişkisi çerçevesinde düzenlenir. BSC oluşturulurken finansal boyutta yer alan hedeflerin gerçekleştirilmesi için müşterilerle ilgili yapılması gerekenler belirlenmelidir. Böylece müşteri boyutundaki hedefler, finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Güner, 2006: 42).

Müşterilerle ilgili ölçütler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaplan ve Norton, 2009: 86):

- Pazar payı
- Müşteri devamlılığı
- Müşteri kazanılması
- Müşteri tatmini
- Müşteri karlılığı

1.1.3. Şirket İçi Yöntemler Boyutu

İşletmeler, finansal ve müşteri boyutlarının amaç ve ölçülerini belirledikten sonra şirket içi yöntemlerle ilgili amaç ve ölçüleri geliştirirler. Bu şekilde bir sıralama, örgütlerin müşteri ve hissedarlarıyla ilgili amaçlarına odaklanmalarını sağlar (Kaplan ve Norton, 2009: 115). Bu boyutun amaç ve ölçüleri, hissedarların ve hedef müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden türetilmiştir. (Kaplan ve Norton, 2009: 117). Bu boyutta örgütün hissedarları ve müşterileri için değer katabilmesi için üstün olması gereken anahtar süreçleri tanımlaması gerekir. Müşteri disiplinleri, değer önerisini gerçekleştirmek ve müşterilere hizmet etmek için belirli iç süreçlerin etkili çalışmasını gerektirir. Bunun için yapılması gereken bu süreçleri tanımlamak ve ilerlemeyi takip etmek için en iyi hedef ve ölçümlerin geliştirilmesidir (Niven, 2006: 15).

Şirket içi yöntemler boyutu, BSC ile geleneksel performans ölçüm yöntemleri arasındaki en temel farklılıklardan birini ortaya koyar. Finansal olmayan verileri dikkate

alan performans değerlendirme yöntemleri sadece aylık sapma raporlarını dikkate alan performans değerlendirme yöntemlerine göre büyük bir gelişmeyi temsil eder (Kaplan ve Norton, 2009: 115-116). BSC yöntemini, geleneksel yöntemlerden ayıran diğer husus, yenileme süreçlerinin şirket içi yöntemler boyutuna dâhil edilmesidir. Yenileme, örgütler için kritik bir iç işleyiş yöntemidir. Yenileme, müşterilerin ortaya çıkmamış ve yeni gelişen ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ya da hizmetlerin ortaya konması işlemidir. Yenileme işleminin; verimli, etkili ve zamanında yapılması örgütteki işlerin kusursuz yapılmasından çok daha önemlidir (Kaplan ve Norton, 2009: 120-121).

1.1.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

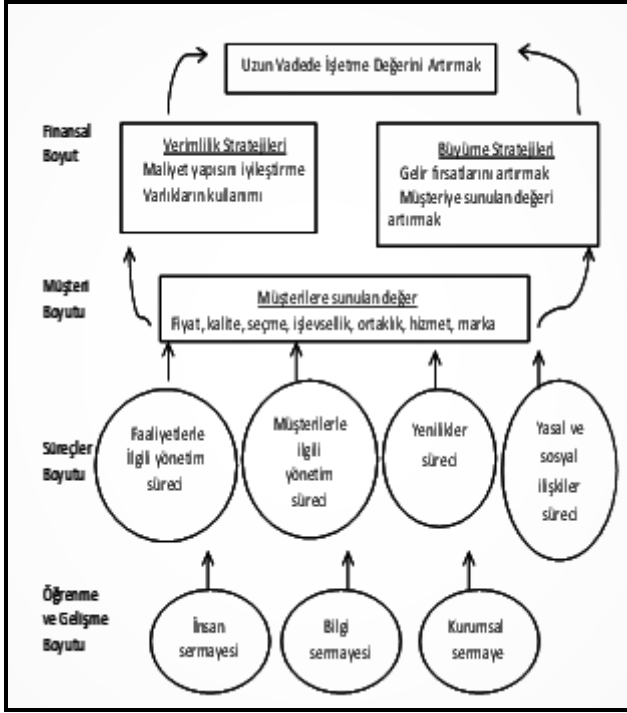
Tatikonda ve Tatikonda'ya (1998: 51) göre, öğrenme ve gelişme boyutu, örgütlerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme ile ilgili yeteneklerini nasıl devam ettirecekleri ve geliştirecekleri sorusuna yanıt aramaktadır. Müşteri ve şirket içi yöntemler boyutları, örgüte hangi alanlarla ilgileceği konusunda bilgi vermektedir. Ancak müşteri tatmini örgütün değişim gösteren bir hedefidir. Örgütler bu hedefe uyum sağlayabilmek için mevcut ürün veya hizmet ve üretim süreçlerinde sürekli gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir (Utkutuğ, 2008: 62).

BSC Yöntemi'nin finansal, müşteri ve şirket içi yöntemler boyutları; sistemlerin, insanların ve yöntemlerin mevcut performansları ile örgütlerin geleceğe dönük bir atılım yapmasını sağlayacak performans ihtiyaçları arasındaki boşluğu ortaya koyacaktır. Örgütlerin bu boşlukları kapatmaları için personelin yeteneklerini, sistemlerini ve bilgi teknolojilerini geliştirmeleri ve örgüt içi yöntem ve programları çalışır hale getirmeleri gerekmektedir. İşte BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunda bu hususlarla ilgili amaçlar yer alır. Bilgi sistemlerinin kapasitesi, müşteriler ve iç süreçlerle ilgili doğru ve önemli bilgilerin, karar verme ve uygulamaya geçirme sürecinde ilgili faaliyetlerdeki çalışanlara ulaşmasının ne kadar sürede gerçekleştiği ölçülerek bulunur. (Kaplan ve Norton, 2009: 36-37).

BSC, gelecek için yatırım yapılması gerektiğinin ancak bu yatırımları sadece teçhizat veya ürün gibi geleneksel yatırımlarla kısıtlamamaları gerektiğini vurgular. Örgütler uzun vadede finansal büyümeyi hedefliyorsa teçhizat ve ar-ge gibi yatırımlarla birlikte personel, sistem ve yöntemler gibi altyapılarına da yatırım yapmaları gerekmektedir. (Kaplan ve Norton, 2009: 154).

1.2. Strateji Haritası Örneği

Şekil 1 Strateji Haritası



Ali Coşkun, "İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul, 2005, s.62.

BSC yönteminde ise ilk olarak şirketin vizyonu ve bu vizyonu gerçekleştirecek stratejileri belirlenir ve sonrasında bu stratejilere göre performans ölçütleri oluşturulur. Yani BSC yönteminde performans ölçümüne stratejilerden başlanır. Dolayısıyla bu yöntemde öncelikle strateji haritasının oluşturulması ve sonrasında bu stratejilere göre performans ölçütlerinin belirlenmesi gerekir.

1.3. Balanced Scorecard Yöntemine Göre Örnek Ölçütler

BSC Yönteminin dört boyutuyla ilgili ölçütler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 BSC Ölçütleri

Boyut	Ölçüt	
	Amaç	Ölçüt
Finansal Boyut	Satışlarda Artış	Her dönemin satışları
	Karlılıkta Artış	Her dönemin net karı
	Güçlü Mali Yapı	Yabancı kaynak/toplam kaynak Özkaynak/toplam kaynak
	Personel Maliyetlerini Azaltmak	Personel giderleri/toplam müstesi sayısı
	Özkaynak Karlılığı	Net kar/özseme aye oranı
	Vahtıkların Karlılığı	Net kar/vahtıklar oranı
	Nalıt akışı	Nalıt girişi-nalıt çıkışı
	Boşlu günler	Boşlu gün sayısı - boşluk bekleyen gün sayısı Ortalama ticari borçlar - ortalama günlük ciro
Müşteri Memnuniyeti Boyutu	Müşteri Sadakati	Toplam müstesi sayısı
	Mevcut Müşterilere İlaveler	Yeni müstesi sayısı
	Müşteri Memnuniyetini Artırmak	Personel Sayısı
	Pazar Payının Artırılması	Pazarlama personeli başına düşen müstesi sayısı
	Satışlar	Satış cirosu / pazardaki tüm işletmelerin toplam satış cirosu)
İç Süreçler Boyutu	Pazarlama Giderleri	Müşteri başına satışlar
	Yeni Ekipman	Satışların yüzdesi olarak pazarlama giderleri
	Verimlilik ve Etkinliği Artırmak	Yeni Ekipman Maliyeti
	Yeni Müsteri Satışları	Ayrılan Personel Sayısı
	Sözleşme Sayısı	Yeni müstesilerden elde edilen satışlar
	Ar-Ge Harcaması	Sözleşme sayısının daki artış
Öğrenme Gelişme Boyutu	Ar-Ge Harcaması	Satış cirosunun yüzdesi olarak ar-ge harcaması
	Brüt Kar Marjı	Faaliyet giderlerinin yüzdesi olarak ar-ge harcaması
	Basında Yer Alma	Brüt Kar/Satışlar
	Çalışan sürekliliği	Belirli bir dönemdeki olumlu basın görünümünün sayısı
	Çalışanların Yeterliliklerinin Artırılması	Belirli bir dönemdeki olumsuz basın görünümünün sayısı
	Ar-ge Harcamaları	İçten ayrılan çalışan sayısı
	Yeterlilik Düzeyleri	Ortalama hizmet süresi
	Devamsızlık	Personel verilen eğitim sayısı Personel başına eğitim ve personel geliştirmede harcama
	Ar-ge giderleri/toplam faaliyet giderleri	
	Üniversite mezunu çalışanların yüzdesi	
	Mevcut iş gününün ön mali inuam sayısının yüzdesi olarak devamsızlıktan dolayı kaybedilen iş gününün toplam sayısı	
	Çalışanların sayısının yüzdesi olarak devamsızlıktan dolayı kaybedilen iş gününün toplam sayısı	

2. Performans Prizması Yöntemi

Performans Prizması, yapı olarak esnek olacak şekilde tasarlanmıştır. Diğer bir ifadeyle yöntem, hem geniş hem dar odak noktası sağlayabilir. Örneğin, belirli bir paydaşa veya işletme sürecine odaklanma gibi performans yönetiminin kısmi görünümü gerekiyorsa Performans Prizması uygulanabilir. Eğer bir işletme ya da işletme bölümünün performans yönetimi gerekiyorsa Performans Prizması Yöntemi aynı seviyede destekleme kapasitesine sahiptir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 160). Bu yöntem, deneyimli araştırmacılar ve performans ölçümü alanındaki danışmalar Neely, Adams ve Kennerley tarafından geliştirilmiştir (Striteska ve Spickova, 2012:7).

Performans Prizması'nın yazarları yöntemi, stratejilerden değil de paydaşlardan başlayan önceki yöntemlerle kıyasladılar. Onlar ayrıca performans ölçülerinin

stratejiden sağlanması ve stratejilerle uyumlu olması gerektiğini savunan birçok mevcut çalışmaları yorumladılar. Onlar, paydaşlara değeri göndermek için örgütlerin ihtiyaç duyduğu stratejileri tartıştılar. Bu nedenle herhangi ölçüm tartışması için başlama noktası paydaşlar olmalıdır (Singh ve Weligamage, 2010: 3). Performans Prizması Yöntemi'nin en önemli avantajı; yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yasal organlar ve toplum denilen paydaşlara odaklanmasıdır. Bu yöntemin temeli, günümüz işletmelerinin uzun vadeli başarısının paydaşların ve onların ihtiyaçlarının net bir vizyonu olması gerektiği inancına dayanmaktadır. Performans prizması yönteminin soruları, tüm paydaşların ve örgütün ihtiyaçlarını esas alan sorularla ilgilidir (Cengic ve fazlic, 2008: 423).

Genel olarak Performans Prizması, belirli bir örgütün faaliyet modeline açıkça uyarlanabilen kapsamlı ancak kolay anlaşılır bir yapı sağlayan bir yöntemdir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 161). Geniş bir bakış açısı sağlayan Performans Prizması Yöntemi, beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Ryan, 2012:1):

- Paydaş memnuniyeti boyutu
- Stratejiler boyutu
- Süreçler boyutu
- Yetkinlikler boyutu
- Paydaş katkıları boyutu

Paydaşların Memnuniyeti: Paydaşlarımız kimlerdir ve paydaşlarımızın ihtiyaçları nelerdir?

Paydaşların Katkısı: Bizim paydaşlarımızdan beklenti ve ihtiyaçlarımız nelerdir?

Stratejiler: Söz konusu ihtiyaçlar ve beklentileri sağlamak için ihtiyaç duyduğumuz stratejiler nelerdir?

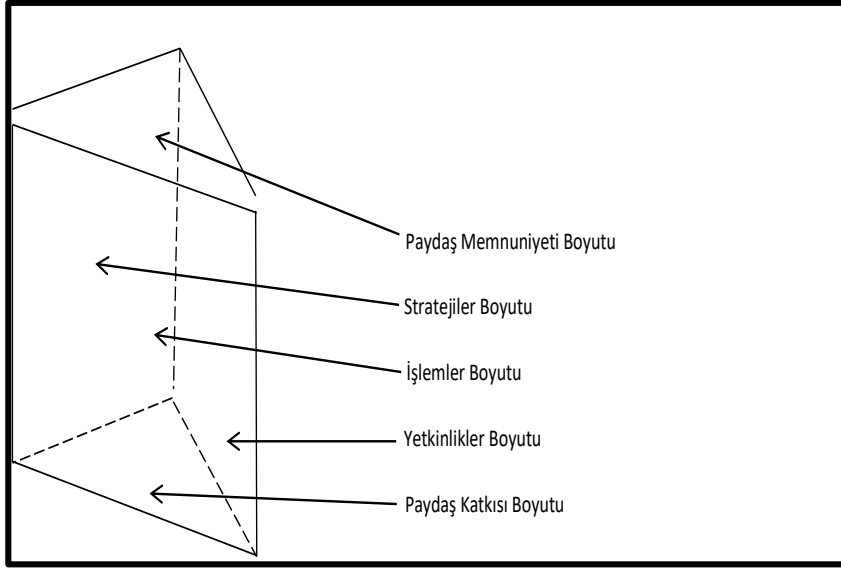
Süreçler: Bu stratejileri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğumuz süreçler nelerdir?

Yetenekler: Bu süreçleri işletmek ve geliştirmek için hangi tür yeteneklere ihtiyaç duymamız gerekir?

Performans Prizması'nın beş boyutu örgütsel performansla ilgili bütünlük ve kapsamlı bir yapı sağlar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 160). Bu boyutlar prizma şeklinde gösterilir. Çünkü prizma ışığı kırar. Diğer bir ifadeyle prizma, gizli bir şeyin karmaşıklığını beyaz ışık gibi net olarak gözler önüne serer. İşte Performans Prizması, performans ölçümünün gerçek karmaşıklığını ortaya koyar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 182). Performans Prizması, paydaşların ve örgütlerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla performans ölçümü ve yönetimi bakış açısına göre ele

alınması gereken stratejiler, süreçler ve yeteneklerin kritik bileşenlerini tanımlama konusunda yardımcı olur. Performans Prizması, organizasyonların takip etmeyi seçtiği girişimler ve odak noktasına uyarlanmış süreci seçmeye imkân vermek için yeteri kadar esnek bir araçtır. (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 178).

Şekil 2 Performans Prizmasının Boyutları



Chris Adams ve Andy Neely, "Prism Reform", Financial Management, 2002, S.30.

2.1. Performans Prizması Yöntemi'nin Boyutları

Performans Prizması Yöntemi, paydaşların ne istediğini sorarak işe başlar. Hissedarlar, birçok işletme açısından en önemli paydaş grubunu oluşturmaktadır. Ancak 1980 ve 1990'lar boyunca müşteriler ve çalışanlar gibi diğer paydaş grupları da önem kazanmaya başlamıştır. Zamanla tedarikçiler birçok üretim ve hizmet işletmeleri için temel paydaş grubu haline gelmiştir. Ayrıca son dönemlerde, düzenleyiciler, toplum ve baskı grupları da önemli paydaş grupları içerisinde yerini almıştır (Neely, Adams ve Consulting, 2001: 10). Sonuç olarak Performans Prizması, örgütün tüm paydaşlarını dikkate alan bir performans değerlendirme yöntemidir.

2.1.1. Paydaş Memnuniyeti Boyutu

Performans Prizması'nın birinci boyutu, paydaşların kimler olduğu ve onların ne istedikleriyle ilgilidir (Ryan,2012: 2). Örgütler bir paydaş grubuna diğerinden daha fazla ağırlık verebilirler. Yöneticiler stratejilerinin paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğine karar vermelilerdir. Bu nedenle neyi ölçmeye karar vermek için başlama noktası örgütün stratejisi yerine paydaşları olmalıdır. Burada sorulması gereken soru, örgütün paydaşları kimlerdir? Paydaşların istek ve ihtiyaçları nelerdir? Bu nedenle Performans Prizması'na yerleştirilen performansın ilk yüzeyi paydaşların memnuniyetidir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 166) .

Performans Prizması'na göre, örgütlerin en etkili paydaşlarını memnun etmesi son derece önemlidir. Aksi takdirde bu durum örgütün finansal performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin memnun olmayan çalışanların motivasyonu düşük olacak veya işten ayrılacaklardır; ancak yeni personelin işe alınması ise maliyeti arttıracaktır. Bu nedenle örgütlerin paydaşlarını ve onların örgütten beklentilerini tanımlamaları gerekir. Daha sonra örgütün bu ihtiyaçları ne kadar yerine getirdiğini belirlemek için performans ölçümlerini belirlemelilerdir. (Ryan, 2012: 2).

Prizmanın birinci boyutu, paydaş olarak sadece hissedarları ve müşterileri dikkate alan, BSC yöntemine göre daha geniş bir alanı kapsar. BSC Yöntemi'nde çalışanların performansları dikkate alınmamıştır. Tedarikçiler, ortaklar, araçlar ön planda değildir ve yine yasal düzenleyiciler, yerel örgütler ile baskı gruplarına yer verilmemiştir. Ancak örgütün başarısında ve performansında bahsedilen öğelerin önemli etkileri vardır (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6).

Müşteriler; hızlı, doğru, ucuz ve kolay olanı isterler (Ryan, 2012: 2). Müşteriler için kalite ve hizmette tutarlılık ile parasal değer artışı sağlanmalıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için kurulan müşteri servisleri en çok muhatap bulamama, işlerin zorlaşması, cevap verilemeyen telefonlar, ürüne ulaşamama, şikâyetler gibi sorunlarla uğraşır. Eğer müşteri bahsedilen sorunlardan biri ile karşılaşırsa alternatif işletmeler aramaya başlar.

2.1.2. Stratejiler Boyutu

Ölçümlerin stratejilerden türediği konusu tartışılmaktadır. Fakat Performans Prizması Yöntemine göre bu doğru değildir. Performans Prizmasına göre bir örgütün strateji geliştirmesinin tek nedeni paydaşların istekleridir. Öncelikle “Paydaşlar kimlerdir? Neye ihtiyaçları vardır ve ne isterler? Bu sorulara cevap alındığında paydaşların memnuniyetiyle ilgili istek ve ihtiyaçların karşılanabilmesi için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusu karşımıza çıkar. Bu yüzden prizmadaki bu boyutunda şu soruyu sormak gerekir: “Paydaşlarımızın memnuniyeti yani isteklerini ve gereksinimlerini karşılayabilmemiz için hangi stratejileri uygulamalıyız?” (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6). Görüldüğü Performans Prizması Yöntemi, diğer performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak ölçümleri stratejilerden değil, paydaşların istek ve ihtiyaçlarından yola çıkarak oluşturur.

Stratejiler, örgüt içinde farklı düzeylerde uygulanabilir. Genellikle örgüt stratejileri şu sorularla ilgilenecektir: Hangi işleri yapmak istiyoruz ve onları başarılı bir şekilde nasıl inşa edeceğiz? İşletme bölüm stratejileri ise genellikle şu sorularla ilgilenecektir: Hangi pazarlarda olmak istiyoruz? Bu pazarlara başarılı bir hizmeti nasıl sunacağız? Markalar, ürünler ve hizmet stratejileri sorunların adresidir. Bu pazarlara hangi markaları, ürünleri ve hizmetleri sunacağız ve biz onları sunmada nasıl başarılı olacağız? Son olarak işletme stratejileri şu soruları dikkate alma eğilimindedir: Bu ürün ve hizmetleri etkili ve verimli bir biçimde sağlamak ve bu pazarlara hizmet vermek için hangi süreç ve yetenekleri geliştirmeliyiz ve onları başarılı bir biçimde nasıl uygulayacak ve gerçekleştireceğiz? (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 169).

Stratejiler belirlenip ölçümler kurulduktan sonra her şeyin iyi olacağı varsayılır. Ancak yapılan araştırma sonuçları, stratejileri uygulama konusunda yöneticilerin yüzde 90'ının başarısız olduklarını göstermektedir. Bunun çeşitli sebepleri olmakla birlikte en önemlilerinden biri, stratejilerin gelişmiş işletme performansı ile ilgili doğal varsayımları içermesidir. Eğer varsayımlar yanlışsa beklenen faydalara ulaşılması da mümkün olmayacaktır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 170). Stratejik başarısızlığın nedenlerinden biri de örgüt süreçlerinin stratejilerle uyumlu olmamasıdır. Süreçler uyumlu olsa da sonrasında bu süreçleri çalıştırmak için gereken şey yetkinliklerdir. Bunun sonucu olarak sonraki iki boyut, süreçler ve yetkinlikler boyutlarıdır. Buna karşılık, bu boyutlar, sonraki soruların ele alınmasını gerektirir: Hangi süreçler yürütülecek stratejileri devreye sokmayı gerektirir ve bu süreçleri faaliyete geçirmek için hem şimdi hem de gelecekte hangi yetkinliklere ihtiyaç duyacağız? (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 171).

2.1.3. Süreçler/İşlemler Boyutu

Performans Prizması'nın süreçler boyutunda şu soruyu sormak gerekir: "Belirlenmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesi için yapılması gereken işlemler yani süreçler sırası ile nelerdir? Burada bahsedilen işlemler genel iş süreçleridir. Süreçleri/işlemleri tanımlayacak olursak; yeni ürün ve hizmet geliştirme, talepleri dikkate alma, istekleri yerine getirme, planlama ve girişimleri yönetebilmedir. Tüm bu işlemler için özel ölçüm sonuçları gerekebilir. Örneğin, bir örgüt yöneticisine "örgütün, istekleri yerine getirme işlemi, etkili ve verimli bir şekilde çalışıyor mu? şeklinde bir soru sorulabilir ve eğer cevap hayır ise etkisiz ve verimsiz bir işlemin nedenleri nelerdir ve sorun nasıl çözülecektir şeklinde sorularla devam edilebilir (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7). İşlemler organizasyonun çalışmasını sağlayan öğelerdir. Hangi işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını planlayan tasarımlardır. Bu durumda ölçümleri devreye sokabilmemiz için göz önüne alınması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 173):

- Kalite (tutarlık, güvenilirlik, konfor, sağlamlık, doğruluk, dayanıklılık)
- Miktar (hacim, üretim, bütünlük)
- Zaman (hız, teslimat, hazır olma, dakiklik, sınırlılık)

- Kullanım Kolaylığı (esneklik, rahatlık, erişilebilirlik, açıklık, destek)
- Para (maliyet, fiyat, değer).

Yukarıda bahsedilen beş kategori ölçümlerin sayısallaştırılmasına yardımcı olacak ve Ne kadar iyi? Ne kadar fazla? Ne kadar çabuk? Ne kadar kolay? Ne kadar pahalı? gibi sorulara cevap verilmesini sağlayacaktır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 173).

2.1.4. Yetkinlikler Boyutu

Yetkinlikler; teknoloji, çalışanlar, uygulamalar ve örgüt yapısının kombinasyonunun örgüt içi işlemleri nasıl etkilediğini ortaya koyar. Yetkinlikler; örgütün başarıya ulaşmasını sağlayan temel yapı taşları olarak nitelendirilebilir. Doğru uygulamalar, Doğru çalışanlar, doğru teknoloji ve yapının kullanılmadığı örgütlerde, işlemlerde başarı oranı da düşer. Performans Prizması'nın bu boyutundaki anahtar soru şudur: "İşlemlerimizi hayata geçirmek için ihtiyacımız olan yetkinlikler nelerdir?" Bu sorunun cevaplanmasıyla birlikte örgütün gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığı ve planlarını uygulayıp uygulamadığını değerlendiren ölçümlerin tanımlanması mümkün olacaktır (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7).

Süreçler, örgüt içindeki bireylerden ve belirli beceri gruplarına sahip önemli çalışanlardan, herhangi bir veri olmadan tek başına çalışamazlar. Bunun yanı sıra süreçlerin yönetimiyle ilgili olarak süreçleri geliştirmek için yeterli tesisler, altyapı ve uygun teknoloji uygulamalarıyla birlikte etkili prosedür ve politikalar da mevcut olmalıdır. Yetkinlikler ise, etkin stratejiler ve süreçler yoluyla paydaş memnuniyeti için değer yaratmak amacıyla bir varlığın gücü birleştirildiğinde, örgüt kaynaklarının genel bir sistemi olarak görülebilir (O'Boyle ve Hassan, 2013: 55). En ustaca tasarlanan süreçlerin dahi yetenekli insanlara, bazı politikalara ve düzgün işleyen prosedürlerle teknolojiye ihtiyacı vardır. Yetkinlikler; insanlar, uygulamalar, teknolojiler ve altyapıdan oluşan bir pakettir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 177).

Örgütler, stratejileri etkin ve verimli bir şekilde uygulamak için finansal kaynaklar, çalışanların becerileri ve marka gibi bazı destekçilere ihtiyaç duyarlar. Bu destekçilerin bir kısmı iç faktörlerle ilgilidir. Örgütün yönetim kararları tarafından etkilenebilen bu destekçiler, yetkinlikler olarak adlandırılır. Diğer kısım ise dış faktörler ve örgütün paydaşları ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, düşük vergi oranı, uygun tarife düzenlemeleri vb. dış faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Bu kısım, paydaşların katkısı ve diğer destekleyicilerin örgüt ve paydaşları üzerinde sahip olduğu asgari kontrol düzeyini içerir. Bu destekleyicilerdeki herhangi bir değişim, örgütün süreçlerini uygulama şeklini etkiler. Bu nedenle, bu faktörler değiştiğinde performans yönetim sistemini gözden geçirmek gerekli olacaktır (Najmi, Etebari ve Emami, 2011: 1136).

2.1.5. Paydaş Katkısı Boyutu

Mahidhar'a (2005: 78) göre, karşılıklı çıkar ilişkisinin söz konusu olduğu paydaş katkısı boyutu, örgütün paydaşlarından olan beklentileri ile ilgilidir. Örgüt, müşterilerine kaliteli ve uygun fiyatlı ürün ve hizmet sağladığı zaman karşılığında müşteri karlılığı ve müşteri sadakati gibi çıkarlar elde edebilecektir. Örgütün, hem kendi istek ve ihtiyaçları hem de paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik stratejiler belirlemesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt süreçlerini, paydaşları tatmin etmek için nasıl kullanması gerektiği ve süreçlerle ilgili ne gibi değişiklikler yapması gerektiğini belirlemelidir (Atağan, 2010: 49).

Paydaş katkısı boyutu, örgütlerin paydaşlarına değer sunmasının yanı sıra aynı zamanda paydaşların da örgütlere katkı sağlaması gerçeğini kabul etmektedir. Örneğin çalışanlar örgütten, çalışmak için güvenli bir ortam, iyi bir maaş isterler ve takdir görmek isterler. Çalışanlar ayrıca örgütü etkilemek amacıyla bir fırsat isterler. Buna karşılık örgüt ise çalışanların örgüte katkı sağlamalarını, fikir ve önerilerini sunmalarını, uzmanlıklarını geliştirmelerini, işletmeye sadık kalmalarını ister (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 7).

Örneğin paydaşlar olarak müşterileri dikkate alacak olursak, 1980'li yıllarda örgütler, müşteri memnuniyetini müşteri şikâyetlerinin sayısını takip etmek suretiyle ölçmüşlerdir. Araştırma kanıtları memnun olmayan müşteri şikâyetlerinin yalnızca yüzde 10 civarında olduğunu göstermeye başladığında örgütler müşteri memnuniyeti gibi daha gelişmiş ölçümlere doğru harekete geçmişlerdir. Fakat 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında müşteri memnuniyetinin yeterli olup olmadığı sorgulanmıştır. Xerox tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, çok memnun olan müşterilerin gelecek 18 ay içerisindeki alımları, yalnızca memnun olan müşterilerden beş kat daha fazladır. Bu ve benzeri incelemeler müşteri sadakati olarak bilinen kavramın gelişmesine yol açmıştır. Bu kavramın amacı, müşterinin geri gelip aynı örgütten daha fazla alıp almadığını ve örgütü başkalarına tavsiye edip etmediğini takip etmektir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 167).

2.2. Performans Prizması Yöntemine Göre Örnek Ölçütler

Paydaş memnuniyeti boyutuna ilişkin ölçütler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2 Paydaş Memnuniyeti Boyutuna İlişkin Ölçütler

Boyut	Paydaş Memnuniyeti Boyutu	
	Amaç	Ölçüt
Müşteri Memnuniyeti Boyutu	Müşteri Elde Tutma/Ciro/Sadakat	Eski müşteri sayısı Mevcut müşterilerin sipariş ve satış cirosu
	Pazar Payı	Satış cirosu / pazardaki tüm şirketlerin toplam satış cirosu
	Gelir/Ciro Artışı	Belirli bir dönemde cirodaki artış yüzdesi
	Teklif Başarı Oranı	Siparişlere dönüştürülmüş fiyat tekliflerinin yüzdesi
	Yeni Müşterilerin Değeri	Yeni müşteri ve hesaplardan elde edilen satış gelirleri
Çalışan Memnuniyeti Boyutu	Çalışan Devir Hızı / Sadakat	Firmadan ayrılan çalışanların yüzdesi
	Devamsızlık	Ortalama hizmet süresi Devamsızlıktan dolayı kaybedilen toplam iş günü sayısı
	İç Terfi Fırsatları	Alt kademedeki üst yönetime terfi için ortalama hazırlık süresi İçten terfi edilen yöneticilerin yüzdesi
	Çalışma Saatleri	Ortalama haftalık çalışma saatleri

Stratejiler Boyutuna ilişkin ölçütler Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3 Stratejiler Boyutuna ilişkin ölçütler

Boyut	Stratejiler Boyutu	
	Amaç	Ölçüt
Kurumsal Strateji Boyutu	Performans Payı	Satış cirosunun yüzdesi olarak kar (müşteri, pazar ve pazar sektörü başına) kar olarak FVÖK alınmalıdır. FVÖK / Satışlar
	Nakit Akım Performansı	Nakit girişi – nakit çıkışı
	Organik Satışlar / Kar Büyümesi	Organik büyümeden elde edilen satış cirosundaki artış yüzdesi
		Organik büyümeden elde edilen kardaki artış yüzdesi (F.V.Ö.K.)
	Edinilmiş Satışlar / Kar Büyümesi	Edinilen büyümeden oluşturulan satış cirosundaki artış yüzdesi
	Edinilmiş Satışlar / Kar Büyümesi	Edinilen büyümeden oluşturulan kardaki artış yüzdesi (F.V.Ö.K.)
	Paydaş ilişkilerindeki harcama	Paydaş gruplarında harcanan halkla ilişkiler harcama yüzdesi
Hiyerarşik Karmaşıklık	Örgütsel hiyerarşideki düzeylerin sayısı	

Süreçler Boyutuna ilişkin ölçütler Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4 Süreçler Boyutuna ilişkin ölçütler

Boyut	Süreçler Boyutu	
	Amaç	Ölçüt
Ürün veya Hizmet Geliştirme Boyutu	Ar-Ge Harcaması	Satış cirosunun yüzdesi olarak ar-ge harcaması
Talep Oluşturma Boyutu	Gelir/ciro artışı	Belirli bir dönemde cirodaki artış yüzdesi
	Pazar payı	Satış cirosu / pazardaki tüm şirketlerin toplam satış cirosu)
	Teklif başarı oranı	Siparişlere dönüştürülmüş fiyat tekliflerinin yüzdesi
	Müşteri elde tutma/ciro/sadakat	Eski müşterilerin mevcut sayısı Mevcut müşterilerin sipariş ve satış cirosu yüzdesi
	Satış Gücü Verimliliği	Satış personeli başına oluşturulan siparişlerin ortalama değeri
	Yeni Müşteri İnan Değeri	Yeni müşterilerden elde edilen satış gelirleri
Reklam Harcamasına Karşılık Satış Cirosu	Belirli bir periyotta satış cirosunun yüzdesi olarak reklam ve promosyon harcaması	
Talebi Yerine Getirme Boyutu	Beceriler / İş Durumu	Gereken yer ve zamanda beceri / işgücünün mevcudiyeti
	Ekipman Arıza Maliyeti	Belirli bir dönemde maruz kalan ekipman arızaları maliyeti

Yetkinlikler Boyutuna ilişkin ölçütler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5 Yetkinlikler Boyutuna ilişkin ölçütler

Boyut	Yetkinlikler Boyutu	
	Amaç	Ölçüt
Altyapı Boyutu	Altyapı Edinme Maliyeti	Yeni ekipmanın ortalama harcama maliyeti (Bakım maliyeti dahil)
	Duran Varlık Envanteri	Duran varlıkların toplam değeri
	Bakım Maliyetleri	Belirli bir dönemde maruz kalınan ortalama bakım maliyetleri
İnsanlar Boyutu	Beceriler / İş Durumu	Gereken yer ve zamanda beceri / işgücünün mevcudiyeti
	Vasıflar (Yetenekler) Kapsamı	Tanımlı beceri başına personelin ortalama sayısı
		Yetersiz becerilerin olduğu işlerin yüzdesi
	Çalışan Verimliliği	Çalışan başına ortalama satış cirosu
		Çalışan başına ortalama kar
	Yeterlilik Düzeyleri	Üniversite mezunu çalışanların sayısı
		Uygun profesyonel mesleki nitelikli çalışanların ortalama sayısı
	Çalışan Sayısı / Personel Maliyetleri	Satış cirosunun yüzdesi olarak istihdam maliyeti
Personel başına istihdam maliyeti		
Faaliyet giderlerinin yüzdesi olarak istihdam maliyetleri		
Eğitim Harcaması	Personel başına eğitim ve personel geliştirme harcaması	

Paydaş Katkısı Boyutuna ilişkin ölçütler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6 Paydaş Katkısı Boyutuna İlişkin Ölçütler

Müşteri Katkısı Boyutu	Müşteri Hesabı Karlılığı	Müşteri hesabı karı (F.V.Ö.K.) ÷ müşteri hesabı satış cirosu
	Müşteri elde tutma/ciro/sadakat	Eski müşterilerin mevcut sayısı
		Mevcut müşterilerin sipariş ve satış cirosu yüzdesi
		Aktif hesaplı müşterilerin sayısı
Müşteri Likiditesi (her müşteri için ayrı hesaplanmalıdır)	Müşterinin likit varlıkları ÷ müşterinin toplam varlıkları	
Borçlu günler	Borçlu gün sayısı	
	Ortalama ticari borçlar ÷ ortalama günlük ciro	
Çalışan Katkısı	Devamsızlık	Mevcut iş gününün maksimum sayısının yüzdesi olarak devamsızlıktan dolayı kaybedilen iş gününün toplam sayısı
		Çalışanların sayısının yüzdesi olarak devamsızlıktan dolayı kaybedilen iş gününün toplam sayısı
	Beceri Envanteri	Örgüt içerisinde gerekli mevcut becerilerin yüzdesi
Yatırımcı Katkısı	Yatırımcı Cirosu	Belirli bir dönemde organizasyonda paylarını satan paydaşların yüzdesi
		Organizasyonda hissedarlık / yatırımın ortalama uzunluğu
	Sermaye Yatırım Düzeyi	Çalışan başına sermaye yatırımının ortalama değeri
Düzenleyici & Toplum Katkısı	Basında Yer Alma (basın makaleleri)	Belirli bir dönemdeki olumlu basın görünümlerinin sayısı
		Belirli bir dönemdeki olumsuz basın görünümlerinin sayısı
3. Balanced Scorecard ve Performans Prizması Karşılaştırması		

Performans ölçümleri, insanlara istedikleri yöne hareket edip etmediklerini izlemede yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Ölçümler, yöneticilere hedeflerine ulaşip ulaşmayacaklarını belirlemede yardımcı olur. Strateji, hedefle ilgili değildir. Bunun yerine seçtiğiniz rota yani istediğiniz hedefe nasıl ulaşacağımız ile ilgilidir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002: 164). Yani strateji hedefleri değil, hedeflere nasıl ulaşacağımızı ortaya koyar. Bu nedenle Prizması Yöntemi, ölçümlerin stratejiden türetildiği düşüncesini eleştirmekte, bunun yerine ölçümlerin paydaşların istek ve ihtiyaçlarından yola çıkarak türetilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak BSC Yöntemine göre, ölçümler stratejiden türetilmektedir. Bir diğer ifadeyle, Performans

Prizması Modeli'ne göre, ilk olarak paydaşların istek ve ihtiyaçları belirlenir ve sonrasında bu istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda performans ölçütleri oluşturulur. BSC Modeli'nde ise ilk olarak şirketin vizyonu ve bu vizyonu gerçekleştirecek stratejileri belirlenir ve bu sonrasında stratejilere göre performans ölçütleri oluşturulur.

Performans prizmasının uygulama aşamaları 4 adımdan oluşmaktadır. Bunların ilki tasarımıdır. Tasarım aşamasında, örgütün neyi ölçmesi gerektiğini belirlemesi için öncelikle başarı haritasını düzenlenmesi gerekir. Daha sonra verilerin toplandığı planlama aşamasına geçilir. Üçüncüsü uygulama aşamasıdır. Daha sonra son süreç olan değerlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada gereksiz ölçümleri yok etmenin ve eksik ölçümleri de ilave etmenin yolu bulunmalıdır (Neely, Adams ve Kennerley, 2002). Bu yöntemde başarı haritasının düzenlenmesi son derece önemlidir. Eğer örgüt, başarı haritasını doğru biçimde düzenlerse performans ölçülerini de doğru biçimde seçer ve tanımlar. Aksi takdirde ilk adımda yapılan hata, diğer adımların da yanlış olmasına neden olacaktır. Örgütün, başarı haritasını oluşturduktan sonra anahtar paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarını, bu paydaşlarla ilgili stratejileri, süreçleri ve yetkinlikleri tasarlaması gerekmektedir.

BSC'nin oluşturulması, örgütün stratejik hedeflerinin net bir şekilde belirlenerek bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kritik faktörlerin tanımlanmasını gerektirir. Bu nedenle bu yöntemde strateji haritası düzenlenir. BSC, planlama ve geliştirme olmak üzere iki aşamadan oluşur. Bu kapsamda öncelikle örgütün vizyon ve stratejisinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütün stratejisi belirli stratejik hedefler halinde tanımlanır. İkinci olarak, stratejik amaç ve ölçülerin örgüt içerisinde duyurulması ve bağlantıların kurulması gerekir. Üçüncü aşamada, planlama ve hedeflerin belirlenerek stratejik uygulamalar arasındaki uyumun gerçekleştirilmesi gerekir. Son olarak stratejik geri besleme ve öğrenmenin sağlanması gerçekleştirilir (Kaplan ve Norton, 2009).

Görüldüğü gibi, Performans Prizması ile BSC arasındaki en büyük farklılık başlangıç noktasındadır. Neyi ölçmek gerektiğine Performans Prizması Yönteminde paydaşlardan yola çıkarak, BSC yönteminde ise örgüt stratejisinden yola çıkarak karar verilir. Performans Prizması, bu aşamada örgütün paydaşlarını, bu paydaşların istek ve ihtiyaçlarını ve buna göre neyi ölçmesi gerektiğini belirler. BSC ise, öncelikle örgüt stratejisini, bu stratejilere göre hedefleri ve buna göre neyi ölçmesi gerektiğini belirler. Performans Prizması, örgütün tüm paydaşlarını dikkate alırken BSC, paydaş olarak sadece müşterileri dikkate alır. Yani Performans Prizması; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, tedarikçiler ve devlet gibi işletmenin bütün paydaşlarını dikkate almaktadır. BSC, paydaş olarak sadece müşterileri ve hissedarları dikkate almakta ve diğer paydaşları göz ardı etmektedir. Yatırımcılar, çalışanlar, tedarikçiler ve devlet BSC'de ayrı boyut olarak ele alınmamıştır. Performans Prizması'nda paydaş konusu BSC'ye göre çok daha detaylıdır. Performans Prizması BSC 'den farklı olarak paydaş katkısı boyutuna da yer vermiştir.

İki yöntem arasında farklılıklar olduğu benzerlikler de bulunmaktadır. Her iki yöntemde de süreçler ve yetenekler boyutu bulunmaktadır. Performans Prizması, paydaş

memnuniyeti ile birlikte paydaş katkılarını da ele almaktadır. BSC’de paydaş memnuniyeti olarak yalnızca müşteri memnuniyeti bulunmakta ve paydaş katkısı boyutu bulunmamaktadır. Performans Prizması ise, tüm paydaşların memnuniyetini ve işletmeye olan katkılarını ölçmektedir. Performans Prizması’nda Stratejiler ayrı bir boyut olarak ele alınmıştır. Bu boyutunda altında; kurumsal strateji boyutu, işletme bölüm stratejisi boyutu, marka, ürün ve hizmet stratejisi boyutu ve işletme stratejisi boyutu bulunmaktadır. Fakat BSC’de stratejiler ayrı bir boyut olarak değerlendirilmemiştir.

BSC’de finansal boyut ayrı bir boyut olarak değerlendirilmiş fakat Performans Prizması’nda finansal boyutla ilgili ölçütler tüm boyutların içerisinde yer almaktadır. Her iki modelde süreçlerle ilgili boyut vardır. BSC süreçler boyutunu; yenileme, operasyonlar ve satış sonrası hizmetler olarak ele alırken Performans Prizması, talep oluşturma, talebi yerine getirme, finansal operasyonlar, insan kaynakları, operasyonlar, plan girişimi ve paydaş ilişkileri olarak ele almıştır. Performans Prizması’nda yetkinlikler boyutu BSC’de ise öğrenme ve gelişme boyutu vardır. Burada her iki model de çalışanların yeteneklerini, bilgi sistemlerini ve teknolojiyi dikkate almaktadır. Performans Prizması bu boyutun altında ayrıca altyapıya da yer vermektedir.

Sonuç

Performans ölçümü, işletmelerin hem başarılı hem de başarısız oldukları alanların belirlenip verimsizliklerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Günümüzde çoğu işletme, finansal performans ölçümleri, işletme performansını tüm yönleriyle değerlendirmediklerinden finansal ve finansal olmayan verileri bir araya getiren çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır.

Çok sayıda çok boyutlu performans değerlendirme yöntemi bulunmasına rağmen ülkemizde bunlardan en çok bilineni BSC Yöntemidir. Bu yöntem; finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme olmak üzere 4 boyuttan oluşur. Finansal boyut, işletmenin hissedarları karşısındaki durumunu ve finansal yönden başarısını ortaya koyar. Müşteri boyutu, işletmenin müşterileri karşısındaki durumunu gözler önüne sermektedir. İç süreçler veya şirket içi yöntemler boyutu, işletmenin müşterilerini ve hissedarlarını dikkate alan ve şirketin iç yapısını ortaya koyan boyuttur. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutu ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için öğrenme ve gelişme yeteneklerini geliştirmesiyle ilgilidir. Bu yöntemde ölçüler, örgüt stratejisine göre belirlenir.

Performans Prizması Yöntemi; paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetkinlikler ve paydaş katkısı olmak üzere beş boyuttan oluşur. Paydaş memnuniyeti boyutunda örgütün kilit paydaşları ve bu paydaşların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Paydaş memnuniyeti son derece önemlidir. Çünkü paydaşların memnun edilmemesi durumunda örgütün finansal performansı düşecektir. Stratejiler boyutunda paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak stratejilerin belirlenmesi gerekir. Bu yöneme göre ölçümlerin stratejiden türediği doğru değildir. Süreçler boyutunda,

stratejilerin hayata geçirilmesi için yapılması gereken işlemler yani süreçler belirlenir. Yetkinlikler boyutunda, işlemlerin hayata geçirilmesi için gerekli olan yetkinlikler belirlenir Son olarak paydaş katkısı boyutunda, örgütün paydaşlarından beklediği katkılar belirlenir.

Performans Prizması Yöntemi Balanced Scorecard'ın eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Performans Prizması, örgütün tüm paydaşlarını dikkate alır. Bu yöntem, hem paydaşların memnuniyetini hem de bu paydaşların şirkete olan katkılarını ölçmektedir. Ancak BSC yöntemi, örgütün tüm paydaşlarını dikkate almaz. BSC, paydaş olarak müşterileri ve hissedarları dikkate alır; fakat yatırımcıları, tedarikçileri, yasal düzenleyicileri, toplumu ve çalışanları dikkate almaz. BSC'ye göre performans değerlemesine ilk olarak stratejilerden başlanır. Performans Prizması'na göre, performans değerlemesine paydaşlardan başlanır. Performans Prizması Yöntemi, paydaş memnuniyeti ile birlikte paydaş katkısını da değerlendirir. BSC Yönteminde, paydaş katkısı değerlendirilmez. Görüldüğü gibi her iki yöntem arasında farklılıklar olduğu gibi benzerlikler de bulunmaktadır. En büyük farklılık ise, ölçütleri BSC'nin stratejilere, Performans Prizması'nın ise paydaşlara göre belirlemesidir. Paydaşlar, son yıllarda örgütlerin sürekliliği açısından son derece önemli hale gelmiştir. Bu nedenle ölçütleri belirlerken örgüt stratejisiyle birlikte paydaşların da dikkate alınması çok daha anlamlı olacaktır.

Kaynakça

- Adams, C. ve A. Neely (2002). Prism Reform. *Financial Management*. 28-31.
- Aktürk, A., E. Okutmuş ve Ş. Yirik. (2013). Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 15.1, 109-122.
- Atağan, G. (2010). Muhasebe Tabanlı Performans Değerleme: Sektör ve Grup Şirket Uygulama Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Cengic, M. ve D. Fazlic. (26-30 Ağustos 2008). Balanced Scorecard Vs. Performance Prism. *12th International Research/Expert Conference "Trends in the Development of Machinery and Associated Technology"*. İstanbul: TMT. 421-424.
- Gautreau, A. ve B.H. Kleiner. (2001). Recent Trends In Performance Measurement Systems – The Balanced Scorecard Approach. *Management Research News*. 24.3/4, 153-156.

- Güner, M. F. (2006). Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Kaplan, R. S. ve D.P. Norton. (2009). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*. S. Ege (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık (orijinal baskı tarihi).
- Kuğu, T.D. ve M. Kırılı. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 18.2, 301-318.
- Najmi, M., M. Etebari ve S. Emami. (2011). A Framework To Review Performance Prism. *International Journal Of Operations & Production Management*. 32.10, 1124-1146.
- Neely, A., C. Adams ve A. Consulting. (2001). Perspectives on Performance: The Performance Prism. *Journal Of Cost Management*. 15.1, 7-15.
- Neely, A., C. Adams ve P. Crowe. (2001). The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*. 5.2, 6-13.
- Neely, A., C. Adams ve M. Kennerley. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Niven, P.R. (2006). *Balanced Scorecard Step By-Step: Maximizing Performance And Mainting Results*. Kanada: John Wiley&Sons.
- O'Boyle, I. ve D. Hassan. (2013). Organizational Performance Management: Examining The Practical Utility Of The Performance Prism. *Organization Development Journal*. 31.3, 51-58.
- Ryan, N. (2012). The Performance Prism. *Relevant To Acca Qualification Paper P5 And Performance Objectives 12, 13 And 14*. 1-10.
- Singh, K. ve S. Weligamage. (2010). Thinking Towards Stakeholder Satisfaction In Higher Education: An Application Of Performance Prism. 2. *International Confernece Steering Excellence Of Business*. University Of Kelaniya. 1-9.
- Striteska, M. ve M. Spickova. (2012). Review and Comparison Of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*. 1-13.
- Utkuğ, Ç.P. (2008). Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23, 55-78.

