

Stratejik Yönetimde Dengeli Başarı Kartı, SWOT Analizi ve Uygulaması

(Araştırma Makalesi)

Balanced Scorecard, SWOT Analysis and Application in Strategic Management

Doi: 10.29023/alanyaakademik.818799

Doğan YILDIZ

Dr., Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TUSAŞ)

dyildiz2000@gmail.com

Orcid No: 0000-0002-0946-7251

Bu makaleye atıfta bulunmak için: Yıldız, D. (2021). "Stratejik Yönetimde Dengeli Başarı Kartı, SWOT Analizi ve Uygulaması", *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), Sayfa No.1181-1193.

Anahtar kelimeler:

Stratejik Yönetim,
SWOT Analizi, Strateji
Haritası, Dengeli
Başarı Kartı

Makale Geliş Tarihi:

30.10.2020

Kabul Tarihi:

05.07.2021

Keywords:

Strategic
Management, SWOT
Analysis, Strategy
Map, Balanced
Scorecard

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetimde performans yönetiminin önemini vurgulamak ve işletmelerin tüm boyutlarını dikkate alan farklı araçların kullanılmasına ilişkin bilgi sunmaktır. Bu kapsamda, dengeli başarı kartı ve bu çalışmaya stratejilerin belirlenmesi açısından yardımcı olan SWOT analizi yöntemi kullanılmış ve bir işletmede uygulaması gösterilmiştir. Bu işletmenin SWOT analizine dayalı olarak stratejileri belirlenmiş ve bu stratejilerin strateji haritası çıkarılmıştır. Bu çalışma sonrası dengeli başarı kartı ile ilgili olarak her bir strateji ile ilgili metrikler ve ölçüm yöntemleri belirlenerek uygulama gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak işletme bu uygulama sonucunda belirlediği tüm alanlarda performansını daha etkili bir şekilde takip edebilir hale gelmiştir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to emphasize the importance of performance management in strategic management and to provide information on the use of different tools that take all dimensions of businesses into account. In this context, the Balanced Scorecard and the SWOT analysis method, which helps this study in terms of determining the strategies, have been used and its application has been shown in a business. The strategies of this business were determined based on SWOT analysis and the strategy map of these strategies was drawn. After this study, the metrics and measurement methods related to each strategy were determined and the application was carried out regarding the balanced scorecard. As a result, the company can follow its performance more effectively in all areas determined as a result of this application.

1. GİRİŞ

İşletme yöneticileri belirli kriterler ışığında kararlarını vermektedir. Özellikle stratejik kararların herhangi bir altyapı olmadan verilmesi durumunda ilerleyen zamanda bu stratejilerin ayakta durması çok zorlaşacaktır. Altı sağlam stratejiler şirketlerin daha sağlıklı bir şekilde ilerlemelerine katkı sağlayacaktır. Bunun için işletme yöneticilerinin stratejik yönetim tekniklerini kullanmaları kaçınılmaz bir durumdur. Yöneticilerin çalışmaları esnasında karar

verebilmek için işletmelerindeki her şeyi görmeleri ve ona göre karar vermeleri, kararlarının dayanağını veya yönetim becerilerini arttıracaktır. Eskiden yöneticiler, işletmelerini genellikle finansal açıdan değerlendirmekte ve ona göre adımlarını atmaktadır. Ancak günümüzde, işletmenin tüm boyutlarını ele alan yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu yeni bakış açısında önümüze Dengeli Başarı Kartı (Balanced Scorecard) çıkmaktadır. Dengeli başarı kartı, stratejik performans yönetim aracı olarak ortaya çıkmasına rağmen daha sonra stratejik yönetim aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Dengeli başarı kartı eğer doğru kurgulanır ve kullanılır ise şirketlerin stratejik anlamda karar verebilmeleri için önemli bir araçtır. Dengeli başarı kartında ölçümü yapılacak olan metrikler belirlenir ve bu metrikler için bir hedef değer oluşturulur. Sonrasında bu hedeflerin belirlenmiş olan zaman aralığında gerçekleşen değerleri bulunur ve bu iki değer karşılaştırılır ve elde edilen sonuca göre stratejik olarak veya yönetsel olarak değerlendirme yapıp gerekli aksiyonlar alınır.

Literatürde stratejik yönetim ve stratejik yönetimde dengeli başarı kartının uygulanmasına yönelik çok farklı çalışmalar yapılmıştır. Chandler (1962) stratejiyi bir işletmenin temel uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve eylem planlarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisidir şeklinde tanımlarken; Mintzberg & Quinn (1996), stratejik yönetimi, stratejinin oluşturulması ve uygulanması olarak iki ana süreç olarak ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Dengeli başarı kartı ilk olarak Kaplan & Norton (1992)'un yaptıkları çalışmayla ortaya çıkarken; bunun stratejik yönetimde kullanılması ile ilgili çalışma ise yine Kaplan & Norton (2007) tarafından gerçekleştirilmiştir. Lee & On Ko (2000) yaptıkları çalışmada SWOT analizi matrisi ile dengeli başarı kartı ile birlikte kalite yayılım fonksiyonu da dahil eden bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Kaplan & Norton (2001) çalışmalarında, dengeli başarı kartını performans ölçümünden stratejik yönetime transfer etme çalışmalarının bölüm 1'inde strateji haritası ve bunun nasıl uygulanacağı ile ilgili bilgiler ile dengeli başarı kartının kar amacı gütmeyen ve devlet kurumlarına nasıl uygulanabileceğini aktarmışlardır. Bölüm 2'de ise dengeli başarı kartının kurumdaki diğer organizasyonel iyileştirme çalışmaları ile ilişkisini ve strateji odaklı bir organizasyonun beş ilkesini ve bununla ilgili açıklamalarda bulunmuşlardır. Tayler (2010), yaptığı çalışmasında, yöneticilerin dengeli başarı kartı oluşturma süreci içine katılanların çıktılardan daha fazla yararlanma ve benimseme içinde olduklarını gösterirken; Lawrie (2003) kurumsal karnenin bireysel seviyedeki hedefler ile kurumsal seviyedeki hedeflerin birbiri ile uyumlu olması açısından bilgiler sunduğunu ifade etmiştir. Gumbus & Lussier (2006), girişimcilerin stratejik performans ölçümünde dengeli başarı kartının faydalarını sıralayan bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Sayın & Kozak (2010), bir yazılım şirketi için stratejik yönetimin temel unsurları olan PEST, SWOT ve anahtar performans göstergeleri için analiz gerçekleştirmişlerdir. Deniz & Özdemir (2019), dengeli performans kartı ile kurumsal kaynak planlama sistemlerinin yazılım performansını değerlendirmişlerdir. Litvinenko, Yadgarov, Aliey, Smirnova, & Tsoy (2019), dengeli başarı kartı ve ilgili metrikleri proje bazlı derlemişlerdir. Gencer & Çetin (2011), havacılık sektöründe bir uygulama yaparken; Korkmaz (2018) ise üçüncü basamak sağlık kurumlarında bir uygulama gerçekleştirmişlerdir. Usta & Kubat (2013), dengeli başarı kartının belediyeler bazında kamu kuruluşlarında uygulanmasına yönelik çalışma gerçekleştirmişlerdir. Anastacia & Kerrin (2020) dengeli başarı kartını 446 sosyal işletmenin başarı performansını değerlendirmek için yaptıkları çalışmada finansal boyut dışında diğer boyutların çok etkili olduğunu göstermişlerdir. Benkova, Gallo, Bologova & Nemeč (2020) yaptıkları çalışmada şirket performansını ölçmek için dengeli başarı kartı kullanımını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Sharma & Sharma (2020) yaptıkları çalışmada ise dengeli başarı kartının özel

işletmelerde kullanımını analiz etmişlerdir. Budi Martinia & Raka Suardana (2019) dengeli başarı kartı uygulamasının şirket performansı ölçümünde kullanımını incelemişlerdir. Satoto & Nurmantu (2020), bir enstitüde dengeli başarı kartının uygulamasının geliştirilmesini analiz etmişlerdir. Sartor (2019) kalite yönetimi ile ilgili araçları, metodları ve standartları açıklamışlardır. Bunlardan bir tanesinde dengeli başarı kartıdır. Bochenek (2019) dengeli başarı kartının stratejik yönetim sürecinde kullanılmasının ve bunun sonucunda stratejilerin operasyonel aktivitelere bu sayede indirildiğini göstermişlerdir. Güran, Kahveci, & Oyman (2015) yaptıkları çalışmalarında stratejik yönetim ve performans, dengeli sonuç kartı ve performans ölçümü ve özellikle dengeli sonuç kartı uygulama planı hakkında adım adım bilgi sunmuşlardır. 2GC firması her yıl internet üzerinden dengeli başarı kartı anketini gerçekleştirmektedir. 47 ülkenin katıldığı 2018 yılı anket sonuçlarına göre katılımcıların yüzde 32'si dengeli başarı kartının çok faydalı, yüzde 43'ü iyi olduğunu, yüzde 20'si nispeten faydalı olduğunu ve yüzde 5'i ise gerek olmadığını aktarmışlardır.

Bu çalışma kapsamında da ısıtma ve soğutma sistemleri sektöründe proje bazlı çalışma yapan bir satış ve servis işletmesindeki dengeli başarı kartı uygulamasının nasıl kurulduğunu ve sonucunda fayda sağlanıp sağlanmadığı konularında bilgi sunulup değerlendirmeler yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda araştırmacılar dengeli başarı kartının bir işletmede uygulamasını görebilecektir.

2. YÖNTEM

2.1. SWOT Analizi

Stratejik planlama, stratejik yönetim altında bir firmanın stratejisini veya yönünü tanımlama ve bu stratejiyi izlemek için kaynaklarını tahsis etme konusunda karar alma sürecidir. Bu kapsamda stratejik planlama altında strateji belirlemek için farklı metotlar kullanılmaktadır. Bunlardan SWOT analizi hem firmanın iç dinamiklerini hem de dış ortam dinamiklerini yansıttığından dolayı diğer metotların yanında sık kullanılan bir metottur.

SWOT analizi, bir şirketin iç durumunu yansıtan güçlü ve zayıf yanları ile ayrıca dış etkenleri yansıtan fırsatları ve tehditleri belirleyen bir analizdir. Ayrıca bunun yanında Tablo 1'de yer aldığı gibi her bir kesişim noktasının strateji matrisi olarak oluşturulabileceğini ve bu kapsamda stratejileri belirlemede bir araç olarak kullanılabilirliğini ifade etmiştir (Wehrich, 1982).

Tablo 1. SWOT Analizi Strateji Matrisi

SWOT Analizi		İç (Internal)	
		Güçlü Yanlar (Strengths) G1..... G2..... GN....	Zayıf Yanlar (Weakness) Z1.... Z2... ZN...
Dış (External)	Fırsatlar (Opportunities) F1... F2... FN	GF'ler	ZF'ler
	Threats (Threats) T1... T2.... TN	GT'ler	ZT'ler

Kaynak: Wehrich (1982) çalışmasından türetilmiştir.

Tablo 1'deki GF'ler güçlü olan yanlarımızı hangi fırsatlar ile birleştirdiğimizdeki başarıya ulaşma anlamındaki stratejilerimiz, GT'ler güçlü olan yanlarımızı tehditleri bertaraf etmek için nasıl kullanabiliriz ile ilgili stratejileri, ZF'ler zayıf yanlarımızı dışarıdaki fırsatlar ile nasıl kapatabiliriz ile ilgili stratejileri, ZT'ler zayıf yanlarımıza ve tehditlerimize karşı nasıl bir savunma stratejileri uygulamamız gerektiğine dair stratejik çalışmaların yapılabilmesini sağlamaktadır.

2.2. Dengeli Başarı Kartı

Performans ölçüm yöntemi olan dengeli başarı kartı ilk ortaya çıktığı 1990'ların başında önerilen ilk fikirden bu yana gelişmiştir. Farklı tipteki organizasyonların bu yöntemi kullanabilmeleri için daha esnek ve kullanımı kolay hale getirilmiş olup halen çalışmalar sürmektedir.

Dengeli başarı kartı ne ölçersen onu elde edersin, ölçmezsen yönetemezsin felsefesine dayanmaktadır. Dolayısı ile bir şeyi iyi bir şekilde yönetebilmek için ölçüm metriklerini iyi belirlemek gerekmektedir.

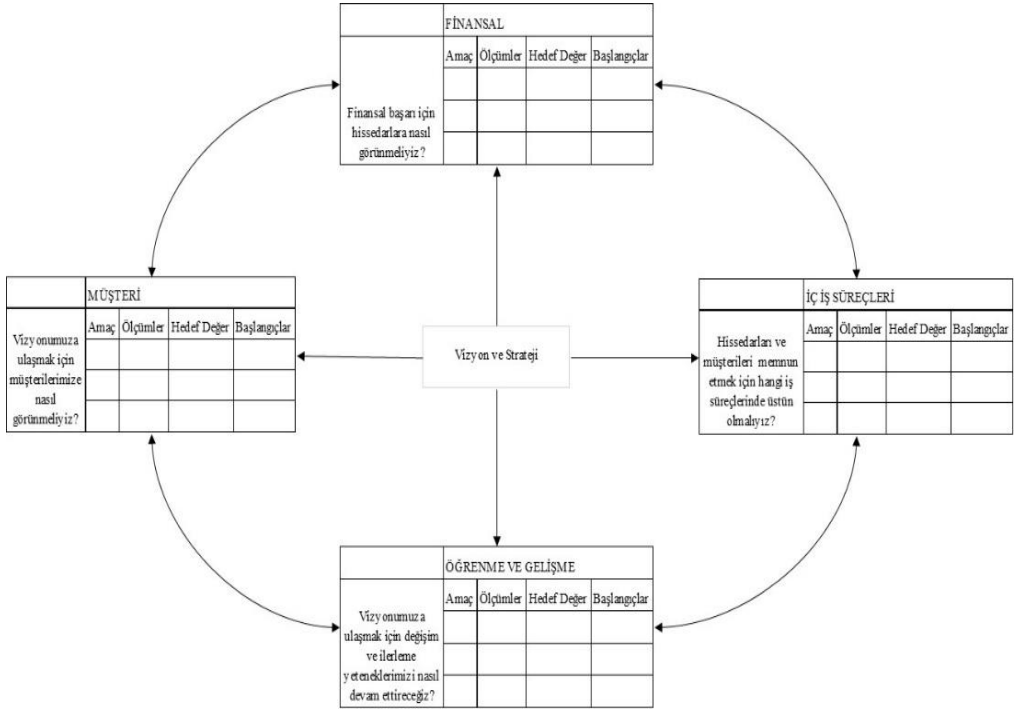
Kaplan & Norton (1992), yaptıkları çalışmalarında, yöneticilerin işletmelerine dengeli başarı kartının dört farklı bakış açısından (perspektif) bakmalarına imkan sağladığını ifade etmişlerdir. Bunlar; 1) Müşteri bakış açısı: Müşteri bizi nasıl görmektedir? 2) İç bakış açısı: Üstün olmak için ne yapmalıyız? 3) Yenilik ve öğrenme bakış açısı: Değer katmak ve iyileştirmeye devam edebilir miyiz? 4) Finansal bakış açısı: Paydaşlar bizi nasıl görmektedir? Bu çalışmalarında yazarlar, dengeli başarı kartının, firmaları geri gitmekten ziyade ileriye bakmalarına ve aynı zamanda ileriye gitmelerini sağladığını aktarmışlardır. Ayrıca, dengeli başarı kartı ile çok fonksiyonlu entegrasyonun ve sürekli iyileştirmenin sağlandığı ve bireyden ziyade takım olma ile uyumlu olduğunu söylemişlerdir. Bu yöntem dört bakış açısını birleştirmenin sonucunda dolaylı olarak yöneticilerin işletmedeki birçok karşılıklı ilişkiyi görmelerini sağlamıştır. Bu da yöneticilere gelişmiş karar alma ve problem çözme imkanı tanımıştır şeklinde ifade etmişlerdir.

Lawrie & Cobbold (2004), dengeli başarı kartını gelişimi itibarı ile üç farklı jenerasyonda gruplandırmıştır. Birinci jenerasyon: İlk jenerasyon yukarıda kapsamı açıklanan Kaplan & Norton (1992)'un ortaya koyduğu dört bakış açılı olanıdır. Yazarlar, kar amacı gütmeyen ve kompleks işletmeler için dengeli başarı kartı'nın ihtiyaç olduğunu düşünse de daha sonraları bu tip organizasyon ve kuruluşları da işin içine katan farklı modeller geliştirildiğini ifade etmişlerdir. İkinci jenerasyon kapsamında 1990'ların ortasından itibaren dengeli başarı kartı ile ilişkili bir şekilde işin içine strateji haritası da dahil olmuştur. Üçüncü jenerasyon ise 1990'ların sonuna doğru doğmuştur. Bunun doğuşu sebebi ise dengeli başarı kartında stratejik başarı göstergesi, bir diğer ifadeyle vizyon veya hedef beyanının olmayışıdır. Bunlarda eklenerek üçüncü jenerasyon oluşmuştur.

Niven (2006) ise dengeli başarı kartı geliştirme planını iki büyük safhaya bölmüştür. Bunlar, planlama ve geliştirmedir. Planlama aşamasında altı, geliştirme aşamasında ise on altı adıma yer vermiştir. Bunun yanında çalışmada dengeli başarı kartının başarısı için on farklı öneride bulunmuştur. Bunlar; 1) Yönetimin sponsor olması, 2) Dengeli başarı kartı ve ilgili konular hakkında bilgi sahibi olunmalı veya eğitim alınmalı, 3) Stratejinin net bir şekilde ortaya konulması, 4) Dengeli başarı kartı için rasyonel bir yol haritası olması, 5) Sonuçların açıklanması, 6) Yönetimin tutarlı davranması, 7) Yeni ölçüm metriklerinin ilave edilmesi, 8)

Dengeli başarı kartı takımının etkili olması, 9) Aşağı doğru yayma ve katılım sağlama, 10) Yönetim süreçlerine bağlanmamasıdır.

Balanced Scorecard Institute tarafından hazırlanan dengeli başarı kartı nasıl oluşturulur: Başarı için dokuz adım adlı çalışmadaki adımlar: 1. adım değerlendirme: Değerlendirme adımı sırasında, mevcut iç ve dış ortamların analizi tamamlanır. Üst düzey stratejik unsurlar olan misyon, vizyon, piyasa değerlemesi gibi unsurlar geliştirilir. 2. adım strateji: Değerlendirmeye dayanarak, kuruluşlar strateji adımı stratejiyi formüle ederler. Üst düzey stratejik yönü üç ile dört stratejik tema olarak ayrıştırmayı içerir. Stratejik temalar, kuruluşun misyonunu yerine getirmek ve vizyonunu gerçekleştirmek için mükemmelleşmesi gereken odak alanlarıdır. 3. adım stratejik amaçlar (hedefler): Stratejik amaçlar adımı, stratejinin yapı taşları geliştirilir. Stratejik hedefler, başarılı bir stratejik planlama ve yönetim sisteminin bağlantı noktalarıdır ve stratejinin uygulanmasının anahtarıdır. Hedefler önce stratejik tema düzeyinde geliştirilir ve daha sonra organizasyon düzeyinde hedefler oluşturmak için birleştirilir. 4. adım strateji haritalaması: Strateji haritası, stratejik hedefler arasında mantıksal, neden-sonuç bağlantısını gösteren dört perspektifi de içeren bir grafikdir. Strateji haritası çapraz fonksiyonel takımlar tarafından oluşturulmasında fayda vardır. Haritalama süreci, kuruluşun vizyonunu ve hedeflerini gerçekleştirmek için gereken sürekli iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ile başlar. Dört perspektif için de hedefler belirlenir ve daha sonra değer yaratma akışını göstermek için neden sonuç okları çizilir. Finansal, müşteri, iç süreçler, organizasyonel kapasite şeklinde dört perspektif sıralandığında aşağıdan yukarıya “eğer sonra” soruları yukarıdan aşağıya ise “nasıl” soruları ilişki çizmeye yol gösterecektir. 5. adım performans önlemleri: Performans ölçümleri (Key Performance Indicator - KPI'lar) bir kuruluşun stratejisinin ilerlemesini izlemek için kritik öneme sahiptir. Strateji haritasındaki amaçların her biri için performans ölçümleri geliştirilir. 6. adım stratejik girişimler: Stratejik girişimler adımı, stratejinin başarısı için kritik olan projeler geliştirilir, önceliklendirilir ve uygulanır. En öncelikli stratejik projelerin yürütülmesine odaklanmak önemlidir. 7. adım performans analizi: Performans analizi adımı veriler kanıt dayalı bilgi ve anlayışa dönüştürülür ve neyin işe yarayıp neyin yaramadığını belirlemek için performans ölçmeye ve değerlendirmeye odaklanılır. 8. adım hizalama: Hizalama adımı strateji, üst düzey kurumsal stratejiyi önce iş ve destek birimlerine ve daha sonra bireysel çalışanlara kademelendirerek indirgemektir. Bu adımda tüm birimler, ekipler ve bireyler için puan kartları oluşturulur. 9. adım: değerlendirme: Değerlendirme, gözden geçirme adımı yöneticiler, şirketin istenen sonuçları ne kadar iyi başardığını, performansını ne kadar geliştirdiğini değerlendirir ve ayrıca dinamik bir şekilde sürekli iyileştirme ile gelişime açık olunur.



Şekil 1. Dengeli Başarı Kartı – Vizyon ve Stratejiyi Dönüştürme

Kaynak: Kaplan (2010)

Dengeli başarı kartının 4 boyutunu ve birbirleri ile ilişkisini Şekil 1 göstermektedir. Buna göre her bir boyut ile ilgili olarak öncelikle amaçların belirlenmesi, ardından amaçlar ile ilgili ölçümü yapılacak olan metriğin belirlenmesi, bunun ardından da her bir ölçüm ile ilgili olarak hedef değer ve bununla ilgili başlangıç değerinin belirlenmesi gerekmektedir. Ölçüm aralıklarının da belirlenmesinin ardından ölçümlerin yapılması ve ölçüm sonuçlarında elde edilen gerçekleşen değer ile dengeli başarı kartındaki hedeflenen değer karşılaştırılarak aradaki sapmanın neden kaynaklandığının analizi yapılmalıdır.

3. UYGULAMA

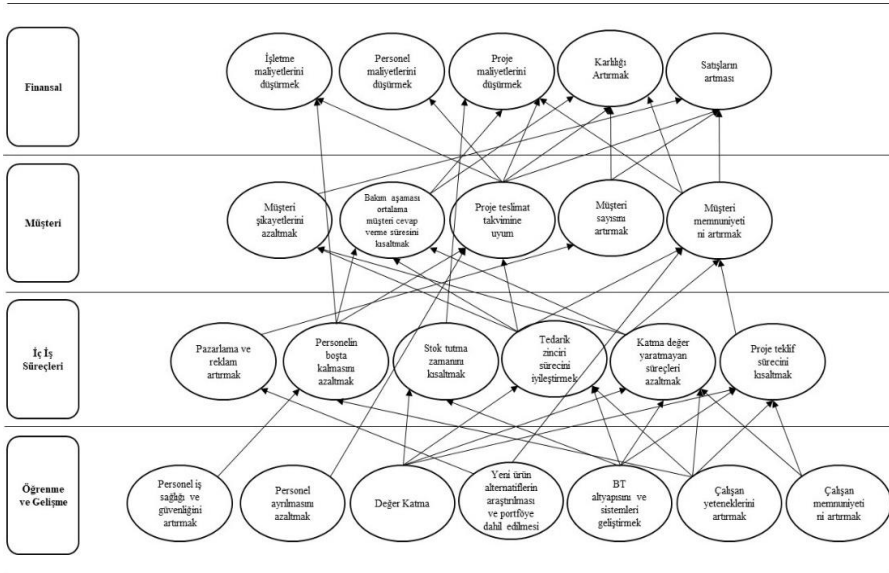
Isıtma ve soğutma sistemleri sektöründe proje bazlı bir çalışma yapan satış ve servis işletmesindeki dengeli başarı kartı uygulamasının hayata geçirilmesi için daha önceki bölümde açıklanan yöntemler ve adımlar kullanılmıştır. Dengeli başarı kartı oluşturma çalışması yaklaşık 5 ay sürmüştür. Ardından 1 yıl sonra dengeli başarı kartı kapsamındaki sonuçlar elde edilmiş ve firma yönetiminin sonuçlar ile ilgili aksiyon alması sağlanmıştır.

Öncelikle firmanın vizyonu ve misyonu belirlenmiştir. Mevcutta yer alan vizyon ve misyonun firmanın amaçları ile uyumluluğu irdelenmiştir. Sonrasında çalışmaya SWOT analizi ile devam edilmiş ve bu doğrultuda firmanın güçlü yanları, zayıf yanları, fırsatları ve tehditleri ortaya konulmuştur. SWOT analizi ile ilgili yapılan çalışmanın sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. İşletmenin GZFT (SWOT) Analizi Strateji Matrisi

GZFT (SWOT) Analizi	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar
	Firma kredibilitesi	Teknolojik altyapı
	Deneyimli personel	Profesyonel yönetim
	Uzun yıllar sektörde bulunma	Çalışma ofislerinin yetersizliği
	Finansal yapı	Pazarlama ve satış ekibi yetersizliği
	Firma bağımlılığı	Reklam yetersizliği
	Firmanın piyasada olan itibarının yüksek olması	İşlerin koordinasyonunda yaşanan sorunlar
	Müşteriler tarafından bilinen, tercih edilen ve kaliteli bir ürünü satıyor olmak	
Fırsatlar		
Pazarda firmanın çalıştığı alanı ile ilgili işlerin çokluğu ve artacağı	Satış ve karlılık ile ilgili stratejiler	Satış ve pazarlama stratejileri
İklimsel ihtiyaçtan dolayı satışların artması		
Diğer illerde alt yüklenici ile proje yapmak ve pazar alanını genişletmek		
Ana faaliyet alanı yanında müşterilerin ihtiyaç duyabileceği ürünler sunmak		
Teknik konularda eğitim ve destek alınabilecek firma çokluğu		
Tehditler		
Rakip firmaların hızlı bir şekilde türemesi	Müşteri memnuniyeti ve süreler ile ilgili stratejiler	Süreç iyileştirme stratejileri
Yeni ve deneyimli personel bulma zorluğu		
Ürün ve malzeme maliyetlerindeki kontrol dışı artışlar		
Çok büyük şirketler ile rekabet etme sorunu		
Pazara ikame ürünleri daha ucuz sürülmesi		
Müşterilerin beklentilerinin çok artması		

Strateji çalışması kapsamında firmanın ana stratejileri belirlenmiştir. Stratejiler belirlendikten sonra Şekil 2'deki strateji haritası çıkarılmıştır.



Şekil 2. İşletmenin Strateji Haritası

Her bir strateji için metrikler belirlenmiştir. Ardından hesaplama yöntemi belirlenerek her bir metriğin, boyutun ağırlıkları oluşturulmuştur. Bunun yanında her bir metriğin nasıl ölçüleceği, minimizasyon mu yoksa maksimizasyon mu yapılacağı kararlaştırılmıştır. Ayrıca her bir metrik ile ilgili metriğin tüm özelliklerini tanımlayan bir sözlük oluşturulmuştur. Metrikten kimin sorumlu olduğu, metrik başarı faktörü, hangi dönemler arasında ölçümü yapılacağı, hedeflenen değerinin ne olacağı belirlenmiştir. Bununla ilgili bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3. Dengeli Başarı Kartı Parametreleri ve Sonuçları

Boyut	Stratejiler	Metrikler	Hesaplama Yöntemi	Hesaplama Dönemi	Hedef Değer	Metrik Ağırlık (Yüzde)	Boyut Ağırlık (Yüzde)
Finansal	Satışların artması	Yıllık yüzde 15 satış cirosunda büyüme	Bir önceki dönem/bir sonraki dönem	Yıllık	%15	20	30
	Karlılığı artırmak	Projelerin karlılığındaki yıllık artış	Yıllık ortalama %5 arttırmak	Yıllık	%5	20	
	Proje maliyetlerini düşürmek	Proje maliyetlerini teklifte verilen ile aynı seviyede tutma	Projelerin ortalama gerçekleştirme maliyeti / teklif maliyeti	Yıllık	1	20	
	Personel maliyetlerini düşürmek	Personel saat maliyetini azaltmak (işletim maliyetini düşürmek)	Projede çalışan personel adam saat maliyetini bir önceki yıldan enflasyon ve maaş artış düşüldükten sonra yıllık %3 azaltmak	Yıllık	%3	20	
	İşletme maliyetlerini düşürmek	İşletme maliyetlerini düşürmek	Toplam işletme maliyetlerini enflasyon ve zorunlulukları düşüldükten sonra %3 azaltmak	Yıllık	%3	20	
Müşteri	Müşteri memnuniyetini artırmak	Her bir proje sonrası yapılan memnuniyeti yükseltmek	Proje memnuniyet oranını %70 seviyesinde tutmak	3 aylık	%70	20	30
	Müşteri sayısını artırmak	Projeleri arttırmak	Bir önceki dönemden %5 daha fazla proje yapmak	3 aylık	%5	25	
	Proje teslimat takvimine uyum	Sözleşme takvimine uyum	Gün bazında projelerin ortalama gecikmesinin olmaması	3 aylık	0	25	
	Bakım aşaması ortalama müşteri cevap verme süresini kısaltmak	Müşteri bildiriminden itibaren en geç 2 gün içinde müşteri sorununu çözmek	Ortama geciken gün süresini azaltmak	3 aylık	2 gün	15	

	Müşteri şikayetlerini azaltmak	Müşteri şikayetlerini bir önceki döneme göre azaltmak	Müşteri şikayetlerini bir önceki döneme göre %10 azaltmak	3 aylık	%10	15	
İç İş Süreçleri	Proje teklif sürecini kısaltmak	Proje teklif sürecini azaltarak maliyetleri azaltmak	Teklif sürecini en fazla 5 iş günü içinde tamamlamak	6 aylık	5 gün	10	20
	Katma değer yaratmayan süreçleri azaltmak	Şirketteki katma değeri olmayan süreçleri azaltmak	Yılda 2 süreci ele almak	Yıllık	2 adet	15	
	Tedarik zinciri sürecini iyileştirmek	Tedarikçilerden çok hızlı malzeme temin edebilmek	İstenilen malzemenin ortalama en geç 1 gün içinde temin edilebilmesini sağlamak	Yıllık	1 gün	20	
	Stok tutma zamanını kısaltmak	Stokta malzeme tutmayı azaltmak	Stoktaki malzemelerin ortalama stokta kalma süresini sabit tutmak	6 aylık	90 gün	20	
	Personelin boşta kalmasını azaltmak	Personelin boşta kalarak maliyet oluşmasını engellemek	Personelin 3 aylık boşta kalma süresini ortalama 16 saat seviyesinde tutmak	3 aylık	16 saat	25	
	Pazarlama ve reklam artırmak	Pazarlama ve reklamı arttırmak	Önde gelen web sayfalarına veya yerel ortamlarda reklam vermek	3 aylık	3 adet	10	
Öğrenme ve Gelişme	Çalışan memnuniyetini artırmak	Şirkete bağlılığı artırmak	Çalışanların şirkete bağlılığını yılda bir kere bağımsız bir firma tarafından ölçülmesi	Yıllık	%80	15	20
	Çalışan yeteneklerini artırmak	Çalışanlara şirket içi veya dışında eğitimler aldırarak	Çalışanlara her yıl ortalama 16 saat şirket içi veya şirket dışı gelişim eğitimi aldırarak	Yıllık	16 saat	10	
	Bilgi Teknolojileri (BT) altyapısını ve sistemleri geliştirmek	BT altyapısının artırılması	Mevcut ERP yazılımına ilave değer katacak her ana birimin işi ile ilgili fonksiyonlar önermesi ve bunların projelendirilmesi	Yıllık	2 adet	15	

Yeni ürün alternatiflerin araştırılması ve portföye dahil edilmesi	Yeni ürünlerin araştırılması ve satışı	En az 1 ürünü her 6 ayda bir portföye dahil etmek	6 aylık	1 adet	20
Değer katma	Her bir personelin yaptığı işin çalıştığı sürece değer katması	Belirlenen aralıklarla süreç iyileştirme çalışması yapması	6 aylık	2 adet	10
Personel ayrılmasını azaltmak	Deneyimli personeli tutmak	Yıllık deneyimli personel ayrılma sayısını %2 seviyesinde tutmak	Yıllık	%2	15
Personel iş sağlığı ve güvenliğini artırmak	Kaza oranını azaltmak	Yıllık personel iş kazasının hiç olmaması	Yıllık	0 adet	15

Metriklerin gerçekleşme sonuçları, her bir metrik için hangi aralıkta ölçüleceği ve nasıl düzeltilmesi belirlenmiştir. Buna göre metriklerin gerçekleşmeleri elde edilmiş ve bunlar hedeflenen değerler ile karşılaştırılmıştır. Metrikler dengeli başarı kartındaki zaman aralıklarında ölçülmüş ancak başarı notu yıl sonunda bir kere hesaplanmıştır. Her bir boyutun sonucu ve toplam performans sonucu Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Performans Başarı Notu

Boyut	Başarı Puanları
Finansal	78
Müşteri	82
İç İş Süreçleri	75
Öğrenme ve Gelişme	92
Performans Başarı Notu	81.4

Tablo 4'te görüleceği üzere firmanın yıl sonu başarı notu 81.4 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu sonuç aslında ilk yıl için iyi bir sonuçtur. Eğer firma finansal ve iç iş süreçlerindeki metriklere ağırlık verir ve çalışmalarını ağırlıklı olarak ilgili metriklere kaydırırsa performans başarı notunu artıracaktır. Detaylı metriklere bakıldığında da firmanın bu konuda gerekli çalışmalara başladığı anlaşılabilir. Öncelikle her bir metriğin altında yatan başarı ve başarısızlık nedenleri belirlenmeye çalışılmıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dengeli başarı kartı'nın ortaya çıkışındaki en önemli nedenlerden birisi geleneksel performans ölçüm yöntemlerinin sadece bir alana odaklandığı, özellikle finansal açıdan performans değerlendirilmesinin yapıldığı ve elde edilen sonuçların tamamen geçmişe dayalı verilerden elde ediliyor olmasıdır. Bu problemlere ve kısıtlamalara çözüm olarak dengeli başarı kartı ortaya konulmuştur.

Dengeli başarı kartı, özellikle karar vericiler için doğru bilgiye doğru zamanda ulaşmalarını sağlamak açısından büyük bir önem arz etmektedir. Ancak bu amacı gerçekleştirmek için üretilen çözümlerin sistemler ile entegre olması, değişikliklerin anlık olarak sisteme

yansıtılması veya karar vericinin kararını etkilemesi durumunda, karar öncesinde hızlı bir şekilde güncellenmesi sağlanmış olmalıdır. Ayrıca kullanıcılar bu tür veriye çok kolay ve kullanışlı bir sistem ile ulaşmak istemektedir. Bilişim personeli de bu tür uygulamaları hızlı bir şekilde geliştirmek ve sunmak istemektedir. Her iki taraf için projenin istenen çıktıları üretmesi için çalışmaların organize bir şekilde yürütülmesi önemlidir. Bunun için bu tür projeleri sadece bilişim veya ilgili bölümün projesi olarak değil ortak geliştirme projesi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Bunun yanında başarılı bir dengeli başarı kartı uygulamasının temelinde üst yönetim desteği, ölçüm metriklerinin iyi belirlenmesi ve sonuçların ödül ile ilişkilendirilerek işletmedeki herkesin sahiplenmesi ve ayrıca sonuçların iyi bir şekilde takip edilmesinde yatmaktadır.

Bunun sonucunda işletme içerisinde her bir metriğin iyileştirilmesi ile ilgili hem metrik sahiplerinden hem de işletme anahtar personel diye tabir edilen çalışanlarından geri bildirimler alınmıştır. Ardından bir eylem planı çıkarılmış ve bununla ilgili uygulamaların bazıları hayata geçirilmeye başlanmıştır.

İlerleyen zaman zarfında işletme, bütçe süreçlerini de bu kapsama almak istemektedir. Bütçe süreci halihazırda tüm bölümlerin yıllık olarak bütçe kalemlerini teklif ettikleri ve yönetim tarafından bu kalemlerden kabul edilenlerden bir bütçe hazırlanması şeklinde yürütülmektedir. İlerleyen zamanda her bütçe teklifi ile ilgili olarak hangi stratejiye ve amaca hizmet edeceği ve ölçüm kriterlerine ne derece olumlu katkı sağlayacağına göre çalışmalar yürütülecektir. Bunun yanında işletme ilk versiyonu oluşturulmuş olan dengeli başarı kartını her dönem sonunda her bir stratejiyi ve ölçüm metriklerini değerlendirip gerekli güncellemeleri yapması gerekmektedir. Bu tür iyileştirmelerin yapılmaması durumunda dengeli başarı kartı önemini ve güncelliğini yitirecek ve zamanla şirket ve çalışanlar için işlevselliğini kaybederek herkes için sorunlar ve güçlükler çıkaracak bir yapıya dönüşebilecektir.

KAYNAKÇA

- ANASTACIA, M., & KERRIN, M. (2020). Performance Measurementin Emerging Market Social Enterprises using a Balanced Scorecard. *Journal of SocialEntrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Balanced Scorecard: Usage Survey. (15 Nisan 2020). <https://2g.eu/resources/survey-reports>
- BENKOVA, E., GALLO, P., BALOGOVA, B., & NEMEC, J. (2020). Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability*, 12, 1178-1196.
- BOCHENEK, M. (2019). Balanced Scorecard in Strategic Management Process. *Modern Management Review*, XXIV(26), 7-16.
- BUDI MARTINIA, L. K., & RAKA SUARDANA, I. B. (2019). Company Performance Measurement Applying Balanced Scorecard Approach. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 7-13.
- CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

- DENİZ, U., & ÖZDEMİR, A. İ. (2019). Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemlerinin İşletme Performansına Etkisinin Dengeli Kart ile İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması. *International Congress on Social Sciences* (s. 43-52). Ankara: Fiscaeconomia.
- GENCER, C., & ÇETİN, T. (2011). Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Savunma Bilgileri Dergisi*, 10(2), 105-121.
- GUMBUS, A., & LUSSIER, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 407-425.
- GÜRAN, M. C., KAHVECİ, E., & OYMAN, S. (2015). Performans Ölçümünde Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması. *Verimlilik Dergisi*(1), s. 55-85.
- How to Create a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success. (15 Nisan 2020). balancedscorecard.org.
- KAPLAN, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Working Paper. *Working Paper(10-074)*. Harvard Business School.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- KORKMAZ, O. (2018). Kurumsal Performans Karnesi Ölçümü: Üçüncü Basamak Sağlık Kurumlarında Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), s. 1051-1061.
- LAWRIE, G. (2003, May). Linking Corporate and Individual Performance. *Management Systems*.
- LAWRIE, G., & COBBOLD, I. (2004). 3rd Generation Balanced Scorecard: Evaluation of Effective Strategic Control Tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- LEE, S. F., & ON KO, A. (2000). Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis and Implementing : Sun Tzu's the Art of Business Management Strategies on QFD Methodology. *Managerial Auditing*, 15(1), 68-76.
- LITVINENKO, I., YADGAROV, B., ALIEY, C., SMIRNOVA, D., & TSOY, E. (2019). Balanced Scorecard as an Effective Management Tool For a Project Oriented Company. *Journal of Interdisciplinary Research*, 9(2), s. 164-169.

- MINTZBERG, H., & QUINN, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice- Hall.
- NIVEN, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley&Sons.
- SARTOR, M. (2019). *Quality Management: Tools, Methods, and Standards*. (M. Sartor, & G. Orzes, Dü) Emerald Publishing.
- SATOTO, A., & NURMANTU, S. (2020). Analysis of Application Design of Balanced Scorecard Method in Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI. *Talent Development & Excellence*, 12(1), 4505-4521.
- SAYIN, E., & KOZAK, N. İ. (2010). Strategic Planning and Implementation of Balanced Scorecard in a Software Company. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(2), 491-515.
- SHARMA, D., & SHARMA, U. (2020). Analysis of Balanced Scorecard Usage by Private Companies. *Pacific Accounting Review*, 32(1), 1-28.
- TAYLER, W. B. (2010). The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The effects of Implementation Involvement and Causal-Chain Focus. *The Accounting Review*, 85(3), 1095-1117.
- USTA, A., & KUBAT, A. (2013). Belediyelerde Performans Yönetimi: Boyutlar ve Ölçüler. *Verimlilik Dergisi*(3), 19-40.
- WEIHRICH, H. (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 55-66.