

## ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ OLARAK DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ UYGULAMASI

### *THE BALANCED SCORECARD APPLICATION AS A MULTI- DIMENSIONAL PERFORMANCE EVALUATION MODEL*

**Akyay UYGUR**

*Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi*

*e-mail: uygura@gazi.edu.tr*

**ÖZET:** Günümüzde küreselleşmenin sonucunda sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile birlikte rekabet ortamı hızla ve sürekli olarak değişmektedir. Bu hızlı değişim, kurumları güncel stratejilere sahip olmak ve bunları uygulamaya koymak zorunda bırakmaktadır. Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bu değişimin farkında olan birçok kurum farklı ve kullanılabilir strateji arayışına girmişlerdir. Ülkemizde henüz yeni uygulanmaya başlayan stratejilerden birisi de dengeli başarı göstergesi’dir. Dengeli başarı göstergesi ile işletmeler fiziksel varlıkların yanında maddi varlığı olmayan değerlerinde ölçümünü yapabilmektedirler. Bu ölçümler finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak tanımlanan 4 boyut ile yapılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dengeli Başarı Göstergesi ; Finansal Boyut ; Müşteri Boyutu ; İçsel Süreç Boyutu ; Öğrenme ve Gelişme Boyutu

**JEL Sınıflaması:** M10

**ABSTRACT:** *As a result of the widespread globalization and social, technological and economic advances, competition settings have undergone swift and steady changes. This swift change compels establishments to have updated strategies and to put these strategies into effect. As in many countries, in Turkey as well, establishments aware of these changes have attempted to seek different and feasible strategies. One of the strategies that has recently begun to be implemented is balanced scorecard method. With the method of balanced scorecard method, establishments are able to perform measurements of material assets as well as non-material assets. These measurements are performed in 4 dimensions defined as financial perspective, customer perspective, internal process perspective, learning and growth perspective.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard ; Financial Perspective ; Customer Perspective ; Internal Process Perspective ; Learning and Growth Perspective*

**JEL Classifications:** M10

### **1.Giriş**

Hızla değişen rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler ve işletmelerde uygulanan yeni yöntem ve tekniklerle birlikte bilgiye olan ihtiyaç da artmaktadır. İşletmeler kar sağlamak ve varlıklarını sürdürebilmek için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyası ve faaliyet alanlarıyla ilgili finansal ve finansal olmayan çevresel faktörleri dikkate almak ve analiz etmek zorundadır. İşletmeler klasik yöntemlerin sadece finansal değerleri ölçtüğünü ancak sorunun analizine olanak sağlamadığını fark ederek, yeni yöntemlerin arayışına gitmişlerdir. Dengeli başarı göstergesi de

işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak, kaynak ve zamanın etkin kullanılmasını önemli ölçüde etkilemektedir (Ağca ve Tunçer, 2006: 174).

Türkçe’ye dengeli başarı göstergesi , dengeli hedef belirleme, başarı karnesi, denge kontrol paneli, kurumsal karne yöntemi gibi farklı isimlerle geçen “balanced scorecard” literatüre 1992 yılında Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından yazılan bir makaleyle girmiştir. Kaplan ve Norton’un ayrıca 1996 yılında bu konuda yazdıkları kitap, dengeli başarı göstergesi’ni “şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak ortaya koymaktadır (Örnek, 2000: 2; Rahmankulov, 2003: 18).

Dengeli başarı göstergesi kavramında yer alan “balanced” kelimesi, boyutlar içindeki finansal ve finansal olmayan ölçütlere dengeli bir ağırlık verildiği anlamını vermektedir. Dengeli başarı göstergesi, işletme performansının sadece finansal performans ölçütlerine dayanarak ölçülmemesini aynı zamanda uzun vadede işletme performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti, kalite, işlevsellik gibi finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsamaktadır (Horngren ve diğ., 2003: 449-450; Hendricks ve diğ., 2004: 1).

Dengeli başarı göstergesi, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerle birlikte geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, işletme içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan değerleri esas alan, belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ve / veya yönetim sistemidir (Ağca ve Tuncer, 2006: 181; Ordu, 2004: 2; Bekdemir, 2005: 25).

## 2. Dengeli Başarı Göstergesi Boyutları

Dengeli başarı göstergesi’nde işletmenin performansı değerlendirilirken dört boyut ele alınmıştır. Bu boyutlarla şu soruların cevapları aranmaktadır (Gürol, 2004: 317-318; Abacıoğlu, 2004: 47; Ordu, 2004: 3):

- **Finansal Boyut-** Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? (Yatırımcıların görüşleri),
- **Müşteri Boyutu-** Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar? (İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi),
- **İçsel Süreç Boyutu-** İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? (Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar),
- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu-** Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? (Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği).

Bu boyutların içeriği aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. Dört Boyutun İçeriği**

Boyut	Ölçü
Finansal	Gelir artışı Yatırım Verimlilik Varlık kullanımı Birim maliyeti
Müşteri	Müşteri verimliliği Müşteri kazanma Müşteriyi elde tutma Müşteri memnuniyeti Pazar payı
İçsel Süreç	Ürün/Hizmet geliştirme Pazar belirleme Müşteri yönetimi Operasyon süreci Çevre
Öğrenme ve Gelişme	Beceri Bilgi paylaşımı Bilgi teknolojisi altyapısı Bilgi teknolojisi uygulamaları Örgüt kültürü

**Kaynak:** (Gürol, 2004).

### 2.1. Finansal Boyut

Geçmişte yapılan işlerin ve bunlarla ilgili mevcut durumun ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler yararlı olduğu için, dengeli başarı göstergesi finansal boyutu olduğu şekilde muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilir karlılıkla ilişkilidir. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir (Kaplan ve Norton, 2003: 33; Kaygusuz, 2005: 85).

Finansal boyut, firmanın uzun dönemli finansal amaçlarını kapsamakta ve firma ortaklarının beklentileri olan karlılık ve büyümeyi içine almaktadır. Finansal odak kriterleri arasında gelir/çalışan, yeni müşteri gelirleri/toplam gelir, yeni işlerden kaynaklanan kazançlar örnek olarak verilebilir (Gürol, 2004: 318; Hendricks ve diğ., 2004: 5).

Aşağıda Tablo 2’de finansal boyutun amaç ve ölçüleri verilmektedir.

**Tablo 2. Finansal Boyutun İçeriği**

Amaçlar	Ölçüler
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlandırma stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin birim maliyeti
Satışların maliyeti	Yıl bazında belli bir düzeyde kalma ya da azalma
Varlık kullanımının geliştirilmesi	Varlık sermayesi devir hızı Ekonomik katma değer

**Kaynak:** (Kaygusuz, 2005).

## 2.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutu, yöneticilere şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde şirketin göstereceği performansın ölçülerini ya da göstergelerini tanımlamaktadır. Müşteri boyutunun temel sonuç ölçütleri; müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, müşterilerin kazanılması, müşteri karlılığı ve pazar payıdır. Müşteri boyutu, firmanın vizyonuna ulaşması için “müşterilere nasıl görünmelidir” sorusuna dayanmaktadır. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarıyla ilgili bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin sağlanması olarak belirtilebilir (Ağca ve Tunçer, 2006: 182-183; Kaplan ve Norton, 2003: 33-34).

Aşağıda Tablo 3’de müşteri boyutunda yer alan amaç ve ölçülere yer verilmiştir.

**Tablo 3. Müşteri Boyutunun İçeriği**

Amaçlar	Ölçüler
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/ toplam müşteri yüzdesindeki artış
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite, düşük fiyat
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi

**Kaynak:** (Kaygusuz, 2005).

## 2.3. İçsel Süreç Boyutu

İçsel süreç boyutu, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Firmanın etkin yöntemlerle çalışıp çalışmadığı da bu süreçte incelenebilir. Kurum içinde bilgi akışını hızlandıran araçları ve sistemleri, şirketin yatırımlarını ve örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefesini içerir. İçsel süreç boyutunda yöneticiler, kuruluşun hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini ortaya koyar. Bu yöntemler şirketin, hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza edecek değerler sunmasını ve hissedarların en üst düzeyde finansal kar beklentilerini karşılamasını sağlar (Gürol, 2004: 318-319; Kaplan ve Norton, 2003: 34-35).

İçsel süreç boyutunda yer alan amaç ve ölçüler aşağıda Tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. İçsel Süreç Boyutunun İçeriği**

Amaçlar	Ölçüler
Yeni mamul sayısındaki artış	Yeni mamul sayısı/Planlanan yeni mamul
Süreç kalitesinin artırılması	Kalite maliyetleri, hatalı mamul yüzdesi
Süreç zamanının azaltılması	Üretim süreç etkinliği
Süreç geliştirme	Hata oranında azalma, katma değer analizi
Yeni mamule başlama	Yeni mamul satışları, yeni mamule talep sayısı
İş gören tatmini	İşgören anketleri

**Kaynak:** (Kaygusuz, 2005).

## 2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Hızla gelişen ekonomik ortamda teknolojik gelişmelere ayak uydurmak ve uzun vadeli planları gerçekleştirmek için şirketler öğrenme ve gelişme boyutuna gereken önemi vermelidir. Özellikle global ölçekli yoğun rekabet koşulları, şirketlerin

müşteri ve hissedarlarına artı değer oluşturma yeteneklerini sürekli geliştirmek durumundadırlar. Diğer boyutlarla birlikte öğrenme ve gelişme boyutu da uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmek için kritik olan faktörlerdendir (Ağca ve Tunçer, 2006: 183).

Yenilik sermayesi, telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyetle, işletmenin faaliyetlerine devam etmesini sağlayan entelektüel varlıkları içerir. Öğrenme ve gelişme boyutunun çeşitli kriterleri vardır. Bunlardan bazıları eğitim harcaması/yönetim harcaması, patentlerin ortalama ömrü, ar-ge harcamaları/idari harcamalar, bilgi teknolojisi harcamaları/idari harcamalar, iş geliştirme harcamaları/idari harcamalar olmak üzeredir (Gürol, 2004: 319).

Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler aşağıda Tablo 5’de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Öğrenme ve Gelişme Boyutunun İçeriği**

Amaçlar	Ölçüler
Yeni mamul liderliği	Yeni mamullerden elde edilen satışlar, ar-ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki payı.
Çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi.	Çalışan tatmini, çalışan devir hızı
Çalışanların motivasyonu	Çalışanların incelenmesi
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süreci
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden elde edilen satışlar

**Kaynak:** (Kaygusuz, 2005).

### 3. Çamlı Yem ve Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması

#### 3.1. Araştırma Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada Çamlı Yem ve Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de dengeli başarı göstergesi uygulanarak, kurumun performansı ölçülmeye çalışılmıştır. Kurumun misyon, vizyon ve hedef stratejilerinden yola çıkılarak dengeli başarı göstergesi boyut amaçlarının belirlenmesi, stratejik amaçlar tablosunun oluşturulması ve sonuçların değerlendirilmesi yer almaktadır.

Araştırma, üretim sektöründe yer alan ve İzmir’de faaliyet gösteren Çamlı Yem ve Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.’de gerçekleştirilmiştir. Çamlı Yem Besicilik Şirketi, Çamlı Yem ve Çamlı Besicilik Şirketlerinin 2002 yılında birleşmesiyle oluşmuş; 2003 yılı sonunda Pınar Deniz Ürünleri A.Ş.’nin de bu şirket bünyesine girmesiyle Deniz Ürünleri İşletmesi olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. Çamlı Yem Besicilik; büyükbaş hayvan yemi, küçükbaş hayvan yemi, kanatlı yemi, balık yemi ve özel yemler olarak ifade edilen tavşan, bıldırcın, hindi, sülün, keklik, ördek, devekuşu, at ve köpek yemleri üretimi yapmaktadır. İlkleri arasında, 1986 yılında ilk hindi yemi üretimi, 1999 yılında ilk karides yemi üretimi ve ihracatı yer almaktadır. Şu anda yem üretim kapasitesi 40 Ton/saattir. 407 çalışanıyla üretime devam etmektedir.

#### 3.2. Araştırma Metodolojisi

Bu çalışmada performansla ilgili boyutlara, hedef ve verilere ulaşmada görüşme ve doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Sorumlu olan yetkili kişilerle görüşmeler yapılarak, bilgi ve dokümanların elde edilmesi ve ayrıca web sitesi’nin incelenmesi

sonucunda firmanın tanıtımı, vizyon, misyon ve hedef stratejileriyle ilgili bilgiler oluşturulmuştur. Görüşme sonucunda elde edilen bilgiler yazılı hale getirilmiştir. Görüşmede 01.01.2007-31.12.2007 dönemine ait elde edilen verilerle Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin dengeli başarı göstergesi oluşturulmuştur.

Öncelikle amaçlar oluşturularak, literatüre uygun olarak düzenlenmiş ve daha sonrada bu amaçların formülize edilmiş ölçüleri oluşturulmuştur. Amaçlar ve ölçüler, dengeli başarı göstergesi'nin her bir boyutu için geliştirilen ölçütler tablosu içinde yer almıştır. Bu tablolar içinde her bir boyut açısından ortaya çıkan hedef ve gerçekleşen değerler bulunarak, kurumun performansı değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.3. Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Misyon Vizyon ve Hedef Stratejileri**

#### **3.3.1. Misyon**

- Toplam kalite felsefesi ve katılımcı yönetim anlayışıyla ülkemiz hayvancılık ve su ürünleri sektöründe ileri teknoloji ile üretilmiş, müşteri gereksinimlerini koşulsuz olarak karşılayacak ürün ve hizmeti sunmak,
- Üretim ve hizmetin tüm aşamalarında sürekli gelişim ilkesiyle farklılaşmak, kalite liderliğini sürdürmek,
- Yürürlükteki yasalara ve ahlaki kurallara bağlı kalarak sektörde büyümek, karlılık ve verimlilik sağlamak,
- Çevre ve tüketici haklarına saygılı davranarak varlığını sürdürmek.

#### **3.3.2. Vizyon**

- Gelişen teknolojileri fabrikaya adapte ederek sektörün önde gelen kuruluşlarından biri olmayı sürdürmek,
- Araştırma laboratuvarlarını geliştirmek, ar-ge faaliyetlerini ve mühendislik hizmetlerini artırarak mükemmeli yakalamak,
- Sürekli gelişim anlamına gelen toplam kalite felsefesi ve katılımcı yönetim sistemini şirkete yerleştirmek,
- Her konuda danışmanlık hizmeti vermek ve müşterilerle yakın ilişkiler kurarak sorunlarına kalıcı çözümler getirmek,
- Bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da satışları artırmak ve pazar payını genişletmek,
- Büyüme stratejilerine uygun olarak makine ve fabrika yatırımlarını devam ettirmek,
- Çalışanların sürekli eğitimlerini sağlamak.

#### **3.3.3. Hedef Stratejiler**

Müşteri memnuniyetinde sürekli artış sağlamak, müşteri sadakatini sağlamak için müşterilere anketler düzenlemek, şikayet, istek ve önerilerini dikkate almak ve gerekli düzenlemeleri vakit geçirmeden uygulamak, müşterilere daha uygun fiyatla daha kaliteli ürün sunmak, daha kaliteli ürün için süreçleri iyileştirmek, çalışanları sürekli geliştirmek, eğitim vermek, pazar payını artırmak, yeni müşterilere odaklanmak, mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak, iç pazarla birlikte dış pazara da hitap edebilmek, karlılığı artırmak için şirket içi işlemlerin daha verimli ve müşteri odaklı gerçekleştirilmesini sağlamak, finansal olmayan ölçütlere de yönelmek, şirketin amaçları ile çalışan amaçları arasında bütünlük sağlamak, birim mamul maliyeti azaltmak, siparişlerin karşılanma hızını artırmak, yeni mamul

sayısını artırmak, çalışanların motivasyon ve becerilerini artırmak ve tüm bunları gerçekleştirmek için sürekli ve etkin çalışmak.

#### 3.4. Dengeli Başarı Göstergesi Boyut Amaçlarının Oluşturulması

Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin dengeli başarı göstergesi boyut amaçları aşağıda Tablo 6'da verilmektedir.

**Tablo 6. Dengeli Başarı Göstergesi Boyut Amaçları**

Boyutlar	Amaçlar					
	<b>Finansal Boyut</b>	Satışları Artırmak	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Yeni Fiyatlama Stratejisi Uygulamak	Birim Müşteri Maliyetini Azaltmak	Satışların Maliyetini Azaltmak
<b>Müşteri Boyutu</b>	Pazar Payını Artırmak	Müşteri Sadakatini Korumak	Ürünü Zamanında Teslim Etmek	Müşterilerle İlişkileri Geliştirmek	Müşteri Tatminini Sağlamak	Mamul Kullanımını Artırmak
<b>İçsel Süreç Boyutu</b>	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Süreç Kalitesini Artırmak	Süreç Zamanını Azaltmak	Süreç Gelişimini Sağlamak	Yeni Mamul Geliştirmek	İşgören Tatminini Sağlamak
<b>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</b>	Yeni Mamul Liderliği Geliştirmek	Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerini Geliştirmek	Çalışanların Motivasyonunu Sağlamak	Teknolojik Liderliği Geliştirmek	Çalışanlara Kariyer Olanakları Sağlamak	

#### 3.5. Stratejik Amaç ve Ölçülerin Belirlenmesi

İşletmenin misyon ve vizyon tanımlarından yola çıkarak, stratejik amaçları finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve gelişme açılarından ele alan bir tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 7. Finansal, Müşteri, İçsel Süreç, Öğrenme ve Gelişme Boyutu Açısından Amaç ve Ölçüler**

Amaçlar		Ölçüler
Finansal, Müşteri, İçsel Süreç, Öğrenme ve Gelişme Açısından		
<b>F1</b>	Satışları Artırmak	Satışlardaki Yıllık Artış Tutarı SM/TS
<b>F2</b>	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Yeni Mamullerin Sayısındaki Artış
<b>F3</b>	Yeni Fiyatlama Stratejisini Uygulamak	Fiyatlardaki Değişme
<b>F4</b>	Birim Müşteri Maliyetini Azaltmak	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri PSDG/Satışlar
<b>F5</b>	Satışların Maliyetini Azaltmak	Satışların Maliyeti Satışların Maliyeti/Satış
<b>F6</b>	Varlık Kullanımını Geliştirmek	Aktif (Varlık)Devir Hızı
<b>M1</b>	Pazar Payını Artırmak	Pazar Payı Yüzdesi
<b>M2</b>	Müşteri Sadakatini Korumak	Müşteri Sayısının Trendi
<b>M3</b>	Ürünü Zamanında Teslim Etmek	Siparişlerin Karşılama Oranı
<b>M4</b>	Müşterilerle İlişkileri Geliştirmek	İlişkide Bulunulan Müşteri Sayısı
<b>M5</b>	Müşteri Tatminini Sağlamak	Müşterilerle Yapılan Anket Sonuç Oranı
<b>M6</b>	Mamul Kullanımını Artırmak	Mamul İade Yüzdesi
<b>I1</b>	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Yeni Mamul Sayısı/Toplam Yeni Mamul
<b>I2</b>	Süreç Kalitesini Artırmak	Hatalı Mamul Oranı
<b>I3</b>	Süreç Zamanını Azaltmak	Üretim Süreç Etkinliği Zamanı
<b>I4</b>	Süreç Geliştirmeyi Sağlamak	Yıllık Belirlenen Yeni Hizmet Sayısı

Tablo 7'nin devamı

Amaçlar		Ölçüler
Finansal, Müşteri, İçsel Süreç, Öğrenme ve Gelişme Açısından		
I5	Yeni Mamul Geliştirmek	Yeni Mamul Satışlarının Toplam Mamul İçindeki Yeri
		Yeni Mamule Talep Sayısı
I6	İş Gören Tatminini Sağlamak	İş Gören Anket Sonuç Oranı
O1	Yeni Mamul Liderliği Geliştirmek	Yeni Mamullerden Elde Edilen Satışlar
		Yeni Mamul Satışı/Toplam Satış
O2	Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerini Geliştirmek	Kişi Başına Yıllık Eğitim Harcaması
O3	Çalışanların Motivasyonunu Sağlamak	Çalışanlara Yönelik Anket Sonuçları
O4	Teknoloji Liderliği Geliştirmek	Yeni Mamul Geliştirme Süresi
O5	Kariyer Olanakları Sağlamak	Kariyer Yapan Kişi Sayısı/Çalışan Sayısı

Tablo 7'de araştırma yapılan işletmede stratejik amaçların neler olduğu ve bu amaçlarla ilgili kısa açıklamalara yer verilmiştir. Tabloda boyutlar Finansal Boyut; (F), Müşteri boyutu; (M), İçsel Süreç Boyutu; (I), Öğrenme ve Gelişme Boyutu ise; (O) ile gösterilmiştir. Amaçlara bağlı olarak ölçüler oluşturulmuş ve bunlar ikiye ayrılmıştır.

### 3.6. Dengeli Başarı Göstergesi Boyut Ölçülerine Göre Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu bölümde finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve gelişme boyutları ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu boyutları yansıtan amaçlar, ölçüler, hedefler ve gerçekleşen veriler belirlenerek, bu hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı tespit edilmiştir. Hedef ve gerçekleşen veriler gerek sayı gerekse yüzde olarak verilmiştir. Kullanılan veriler, 01.01.2007-31.12.2007 tarihleri arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır.

#### 3.6.1. Finansal Boyut Değerlendirmesi

Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin finansal boyut açısından kullandığı ölçütlerle birlikte belirlenen hedefler ve gerçekleşen sonuçlar Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. Finansal Boyut Açısından Ölçütler Tablosu

	Amaçlar	Kullanılan Ölçütler	Hedef	Gerçekleşen	
F1	Satışları Artırmak	Satışlardaki Yıllık Artış Tutarı	SM/TS	%6	%7,14
F2	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Yeni Mamullerin Sayısındaki Artış		%25	%33
F3	Yeni Fiyatlandırma Stratejisi Uygulamak	Fiyatlardaki Değişme		%15	%19
F4	Birim Müşteri Maliyetini Azaltmak	Pazarlama Satış Dağıtım Giderleri	PSDG/Satışlar	%10	%9,5
F5	Satışların Maliyetini Azaltmak	Satışların Maliyeti	Satışların Maliyeti/Satış	%2,5	%1,8
F6	Varlık Kullanımını Geliştirmek	Aktif(Varlık) Devir Hızı	Satışlar/Aktif Toplamı	%10	%11,15



Firmada satışların yıllık olarak belirlenen hedefin üzerinde olduğu görülmektedir. Satışlardaki artış miktarı satışlardaki yıllık artış tutarına bakılarak ölçülmüştür. Bu amaçla satışların maliyeti toplam satışlara bölünmüştür ve gerçekleşen %7.14 olarak tespit edilmiştir. Yeni mamul sayısında da beklenenden fazla bir artış gözlenmiştir. Yeni mamul sayısı %25 olarak hedeflenirken ulaşılan oran %33 olmuştur. İşletmede yıllık olarak fiyatlardaki değişim oranı %15 olarak hedeflenmiş ve bu hedefin üzerinde bir oran gerçekleşmiştir. Pazarlama satış dağıtım giderleri toplam satışa bölünerek birim müşteri maliyeti ölçülmüştür ve burada da maliyette az da olsa bir düşme gözlenmiştir. Satışların maliyetini azaltmak amacıyla belirlenen ölçütte satışların maliyeti toplam satışa bölünmüştür ve sonuç beklenen değer %2.5 iken gerçekleşen %1.8 olmuştur. Varlık kullanımını ölçmek amacıyla aktif toplamı satışlara bölünerek elde edilen sonuçta hedef %10 iken gerçekleşen %11.15 olmuştur. Oranlara bakıldığında genel olarak işletmenin finansal boyut performans göstergeleri açısından başarılı olduğu görülmüştür.

### 3.6.2. Müşteri Boyutu Değerlendirmesi

Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin müşteri boyutu açısından kullandığı ölçütlerle birlikte belirlenen hedefler ve gerçekleşen sonuçlar Tablo 9'da yer almaktadır.

**Tablo 9. Müşteri Boyutu Açısından Ölçütler Tablosu**

	Amaçlar	Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
M1	Pazar Payını Artırmak	Pazar Payı Yüzdesi	Firma Satışları/Pazar Büyüklüğü	%11	%12
M2	Müşteri Sadakatini Korumak	Müşteri Sayısının Trendi	Satışlar/Müşteri Sayısı	80 Bayi	87 Bayi
M3	Ürünü Zamanında Teslim Etmek	Siparişlerin Karşılama Oranı	Toplam Satışlar/Toplam Sipariş	%100	%97
M4	Müşterilerle İlişkileri Geliştirmek	İlişkide Bulunulan Müşteri Sayısı		80 mevcut + 40 potansiyel	138 mevcut
M5	Müşteri Tatminini Sağlamak	Müşterilerle Yapılan Anket Sonuç Oranı		%93	%97
M6	Mamul Kullanımını Artırmak	Mamul İade Yüzdesi	Satışlardan İadeler/Toplam Satışlar	%1,5	%0,7

İşletmenin pazar payı %11 olarak hedeflenirken ulaşılan değer %12 olmuştur. Müşteri sadakatini korumak amacıyla belirlenen ölçütlerle müşteri sayısının trendi 80 bayi olarak düşünülürken 87 bayi olarak beklenenin üzerinde gerçekleşmiştir. Ürünün zamanında teslimini ölçmek amacıyla yapılan toplam satışların toplam siparişe bölünmesi sonucunda işletmenin tüm siparişleri karşılama durumu %97 olarak gerçekleşmiştir. Bir yıl içinde ilişkide bulunulan müşteri sayısı hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiştir. İşletmede müşteri memnuniyeti yapılan anketlerle ölçülmektedir. %93 olarak hedeflenen müşteri memnuniyeti beklenin üzerinde %97 olarak tespit edilmiştir. Üretilen mamullerin kullanım oranı iade edilen mamul yüzdesi ile ölçülmektedir. Bu amaçla iade edilen mamulün toplam satış içindeki oranına bakılmıştır ve hedeflenenin altında %0.7 olarak belirlenmiştir. Bu oran hatalı mamul yüzdesinde azalma olduğunu göstermiştir.

Oranlara bakıldığında genel olarak işletmenin müşteri boyut performans göstergeleri açısından başarılı olduğu görülmüştür.

### 3.6.3. İçsel Süreç Boyut Değerlendirmesi

Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin içsel süreç boyutu açısından kullandığı ölçütlerle birlikte belirlenen hedefler ve gerçekleşen sonuçlar Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10. İçsel Süreç Açısından Ölçütler Tablosu**

	<b>Amaçlar</b>	<b>Kullanılan Ölçütler</b>		<b>Hedef</b>	<b>Gerçekleşen</b>
I1	Yeni Mamul Sayısını Artırmak	Yeni Mamul Sayısındaki Artış (%)	Toplam Mamul Sayısı/Yeni Mamul	%25	%33
I2	Süreç Kalitesini Artırmak	Hatalı Mamul Oranı	Hatalı Mamul Sayısı/Toplam Üretim Miktarı	%0,3	%0,1
I3	Süreç Zamanını Azaltmak	Üretim Süreç Etkinlik Zamanı	Toplam Çalışma Zamanı/Üretim Miktarı	Günlük Üretim 500ton/8 saat (Bir kalem mal için)	Günlük Üretim 530 ton/8 saat (Bir kalem mal için)
I4	Süreç Geliştirmeyi Sağlamak	Yıllık Belirlenen Yeni Hizmet Sayısı		15	17
I5	Yeni Mamul Geliştirmek	Yeni Mamul Satışlarının Toplam Satış İçindeki Oranı	Yeni Mamul Satışı/Toplam Satışlar	%21	%22
I6	İşgören Tatminini Sağlamak	İşgören Anket Sonuçları		%65	%75

Yeni mamul sayısında hedeflenenin üzerinde bir artış gözlenmiştir. Süreç kalitesini artırmak amacıyla yapılan ölçümde toplam mamul sayısı hatalı mamul sayısına bölünmüştür. Sonuç olarak hatalı mamul oranı beklenenin altında gerçekleşmiş ve %0.1 olarak belirlenmiştir. Süreç zamanını azaltmak amacıyla yapılan ölçümde üretim süreç etkinlik zamanı ölçülmüştür. Bu amaçla toplam çalışma zamanı toplam üretim miktarına bölünmüştür. Elde edilen sonuç hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiştir. İşletme bir yıl için 8 saatte bir kalem mal için 500 ton üretim yapmayı hedeflerken 8 saatte 530 ton üretim yapma kapasitesine ulaşmıştır. İşletme yıllık olarak yeni hizmet sayısını 15 olarak hedeflerken yeni hizmet sayısı 17 olmuştur. Yeni mamul geliştirme amacıyla yapılan ölçümde yeni mamul satışının toplam satış içindeki oranına bakılmıştır. Yeni mamul satışının toplam satıştaki oranı hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiş ve %22 olarak tespit edilmiştir. İşgören tatmini yapılan anketlerle ölçülmektedir. İşgören anket sonuçlarına göre işgören tatmininin hedeflenenin üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Oranlara bakıldığında genel olarak işletmenin içsel süreç boyutu performans göstergeleri açısından başarılı olduğu görülmüştür.

### 3.6.4. Öğrenme ve Gelişme Boyut Değerlendirmesi

Çamlı Yem Besicilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin öğrenme ve gelişme boyutu açısından kullandığı ölçütlerle birlikte belirlenen hedefler ve gerçekleşen sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11. Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçütler Tablosu**

	<b>Amaçlar</b>	<b>Kullanılan Ölçütler</b>	<b>Hedef</b>	<b>Gerçekleşen</b>
O1	Yeni Mamul Liderliği Geliştirmek	Yeni Mamullerden Elde Edilen Satışlar	Yeni Mamul Satışı/Toplam Satışlar	%21 %22
O2	Çalışanların Bilgi ve Yeteneklerini Geliştirmek	Kişi Başına Yıllık Eğitim Harcaması	Eğitim Maliyetleri/İş gören Sayısı	400 YTL 500 YTL
O3	Çalışanların Motivasyonunu Sağlamak	Çalışanlara Yönelik Anket Sonuçları		%65 %75
O4	Teknoloji Liderliği Geliştirmek	Yeni Mamul Geliştirme Süresi	Toplam Mamul Geliştirme Süresi/Yeni Mamul Geliştirme Süresi	1 Ay / Mamul 2,5 Hafta / Mamul
O5	Çalışanlara Kariyer Olanakları Sağlamak	Kariyer Yapan Kişi Sayısı/Çalışan Sayısı		%3 %4

Yeni mamulün toplam mamul içindeki oranında hedeflenen %21 iken gerçekleşen %22 olarak tespit edilmiştir. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini gerçekleştirmek amacıyla belirlenen amacı ölçmek amacıyla kişi başına yıllık eğitim harcaması belirlenmiştir. Buna göre bir yıl içinde hedeflenen harcama miktarı 400 YTL. iken gerçekleşen miktar 500 YTL. olmuştur. Çalışanların motivasyonları düzenlenen anketlerle ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre çalışan motivasyonunda beklenenden daha fazla bir artış görülmüştür. Tahmini yeni ürün geliştirme süresi olarak 1 aylık bir süre düşünen şirkette yeni mamul geliştirme süresi 2,5 hafta olarak belirlenmiştir. İşletmede kariyer yapan kişi sayısının çalışan sayısına oranı %4 olarak belirlenmiştir. Bu değer kariyer yapan çalışanların beklenenin üzerinde olduğunu göstermektedir. Oranlara bakıldığında genel olarak işletmenin öğrenme ve gelişme boyutunun performans göstergeleri açısından başarılı olduğu görülmüştür.

#### 4. Sonuç

İşletme performansı çok boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Bu yapı düşünüldüğünde sadece finansal değerlere yönelmek işletmenin geleceği için yeterli değildir. Bu nedenle işletme bu açıdan değerlendirilmeli ve finansal değerlerin yanında finansal olmayan değerlere de gereken önem verilmelidir. Sadece ortak ve hissedarların çıkarları düşünülerek onların beklentilerini gerçekleştirmek yerine, çalışan ve müşterilerin de istek ve şikayetleri gözönüne alınmalıdır. Ancak bu şekilde işletme varlığını sürdürebilecek ve rekabet ortamına uyum sağlayabilecektir. Firmaların ana hedefi müşteriye değer katmaktır. Müşteriye değer katmak ise; hedef pazarın isteklerine cevap verebilmek, rakiplerden daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli ürünü müşteriye sunmak ve bunun sonucunda müşteriye yeni bir katkı ve kar sağlamaktır. Bu unsurlar düşünüldüğünde dengeli başarı göstergesi'nin önemi anlaşılmaktadır. Dengeli başarı göstergesi; işletmelerin tüm faaliyet ve işlemlere çok boyutlu bakmalarını sağlayan maddi değerlerin yanında maddi olmayan değerlere de önem verilmesi gerektiği üzerinde duran etkili bir performans ölçüm aracıdır. Ülkemizde henüz yaygın olarak kullanılmayan dengeli başarı göstergesi rekabet koşullarında faaliyet gösteren işletmelerin başarısını çok boyutlu olarak

değerlendirmesine büyük katkı sağlamaktadır. İşletmeler dengeli başarı göstergesi ile stratejik hedefler belirlemede, bunu tüm çalışanlarına duyurarak kişisel hedefleri örgüt hedefi etrafında toplamakta ve işletmenin performansını artırmaktadır. Şirketlerin öncelikli hedefleri ölçülebilir duruma gelmekte ve belirlenen hedeflere ne kadar yaklaştıklarını göstermektedir.

Dengeli başarı göstergesi'nin işletmelerde örgüt kültürünün güçlenmesine, yönetime katılım oranının artmasına, stratejilerin ve hedeflerin daha doğru olarak belirlenip, bölüm ve birimlere göre ayrılarak düzenli denetim altında gerçekleştirilmesine, üst yönetimin denetim ve kontrol faaliyetlerine daha az zaman ayırmasına, yatay ve dikey iletişimin artmasına ve kurumsal performansın daha hızlı, daha az zamanda değerlendirilmesine olanak sağladığı söylenebilir.

### Referanslar

- AĞCA, V., TUNÇER, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve bir balanced scorecard örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 173-193. ss.
- ABACIOĞLU, O. (2004). *Performans ölçüm sistemi olarak dengelenmiş skor kartı ve uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- BEKDEMİR, G. (2005). *Stratejik insan kaynakları yönetiminde Balanced Scorecard ve bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RAHMANKULOV, C. (2003). *Kuruluşlarda dengeli hedef belirleme ve izleme (balanced scorecard) sisteminin kurulması üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı.
- GÜROL, Y. (2004). Toplam (dengeli) başarı göstergesi (balanced scorecard) yönteminin stratejik bilginin sağlanması sürecindeki yeri. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Eskişehir. 315-322. ss.
- HENDRICKS, K., MENOR, L., WIEDMAN, C. (2004). The balanced scorecard: To Adopt or not to adopt?. *Ivey Business Journal*. November/December 1-7. ss.
- HORNGREN, C.T., DATAR, S.M. FOSTER, G. (2003). *Cost Accounting: A managerial emphasis*. New Jersey: Prentice Hall.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2003). *Balanced scorecard*, (Çev. S. EGELİ). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- KAYGUSUZ, S. (2005). Yönetim muhasebesinin performans yönetimi fonksiyonunda geldiği son nokta: Balanced Scorecard. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7 (1), 82-100. ss.
- ORDU, G. (2004). *Stratejik yönetim aracı olarak dengelenmiş hedefler tablosu (Balanced Scorecard) ve farklı sektörlerde araştırmalar*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- ÖRNEK, A.Ş. (2000). Balanced scorecard: Bilginin stratejiye ulaşmada kullanılabilecek yeni bir araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-14. ss.