

**2008 Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 23, s.55-78**

**KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK  
TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ**

Çağla Pınar UTKUTUĞ<sup>1</sup>

**ÖZET**

Toplam başarı göstergesi yöntemi, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütleri de kullanarak işletmelerin kurumsal performansını ölçmektedir. Yöntem, bir işletmenin vizyonunu ve stratejisini mantıklı ve geçerli performans ölçütlerine çevirmektedir. Dört boyutu olan finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu amaçları dengelemektedir. İşletmelere, günlük faaliyetleri ile uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmekte yardım etmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin toplam başarı göstergesi yöntemini nasıl uyguladıklarını ve uygulama aşamasında karşılaştıkları sorunları nasıl çözdüklerini açıklamayı amaçlamıştır. Toplam başarı göstergesi yönteminin diğer kurumsal performans değerlendirme tekniklerinden farklılıkları ve son on yıl içinde neden bu kadar ün kazandığını açıklamaktadır. Ayrıca, bu çalışma toplam başarı göstergesi yöntemi tanımlarının gelişimini ve farklı ülkelerdeki uygulama örneklerini içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi, Dört Boyut, Uygulama Örnekleri

**BALANCED SCORECARD AS A METHOD OF CORPORATE PERFORMANCE  
ASSESSMENT**

**ABSTRACT**

Balanced scorecard is used to measure corporate performance with not only financial measures, but also non-financial measures. The model translates a company's vision and strategy into logical sets of performance measures. Its four perspectives; financial measure, customer knowledge, internal business processes, learning and growth, bring into balance objectives and help companies to connect long-term objectives with short-term actions.

This study aims to find out how companies have applied the balanced scorecard and how companies solve the problems which they face in the implementation stage. In this study reviews, balanced scorecard's differences between other corporate performance measurement techniques so as to explain why balanced scorecard has a significant reputation in management literatures for the last decade. Furthermore, the study consists of the development of the balanced scorecard's definition and some case studies in foreign countries.

**Keywords:** Strategic Management, Balanced Scorecard, Four Perspectives, Implemented Balanced Scorecard Case Studies

---

<sup>1</sup> Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, İşletme Eğitimi Bölümü, Gölbaşı/ Ankara, 06830, cutkutughotmail.com

## 1. GİRİŞ

Son on yıl öncesine kadar işletmeler, kurumsal performanslarını bilanço, gelir tablosu ve nakit akımı tablosu yardımıyla elde ettikleri; kâr, nakit akışı gibi göstergeleri göz önüne alarak değerlendirmekteydiler. Ancak, değişen ve gelişen müşteri, entellektüel sermaye, marka değeri, insan kaynakları gibi kavramlar sonucunda, geçmiş faaliyet dönemlerine ilişkin finansal ölçütler işletmelerin gerçek değerlerini ve performanslarını göstermekte yetersiz kalmıştır. Toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemi (balanced scorecard), kurumsal performansın değerlendirilmesinde oluşan bu boşlukların doldurulması temel amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu yöntemin ismi, yabancı kaynaklardan birçok yazar ve bilim insanı tarafından farklı olarak çevrilmiştir. Örneğin; dengeli ölçüm kartı ve ölçüm kartı tekniği bunlardan ikisidir. Yöntemin ismi farklılaşsa da içeriği, amacı ve yararları aynıdır. Bu makalede bu ismin seçilmesinin nedeni, yöntemin amacını ve içeriğini daha iyi anlatmasıdır.

Bu yöntemde, vizyon kavramı altında oluşturulan stratejilere bağlı olarak belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ve değer yaratan her unsurun performansının değerlendirilmesi için; performans ölçütlerini içerecek şekilde dört boyutta yapılandırılmaktadır. Bu boyutlar, metodolojinin son on yılda gelişmesi sonucu “finansal boyut”, “müşteri boyutu”, “içsel işletme süreçleri boyutu” ve “öğrenme ve gelişim boyutu” olarak adlandırılmıştır.

Dünya çapında uygulama örnekleri incelendiğinde, bu yönetim tekniğinin 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 iletişimi artırmaya ve kurumsal performansın çok daha hızlı, çok daha kısa sürede değerlendirilmesine olanak sağladığı görülmektedir.

Bu çalışmada, toplam başarı göstergesi yöntemi ve farklılıkları açıklanmıştır. Ayrıca, toplam başarı göstergesi yönteminin ve boyutlarının içeriğinin zamanla gelişimi irdelenmiştir. Son olarak başarılı ve başarısız olmuş, farklı ülkelerde, özel sektörde faaliyet gösteren çeşitli işletmelere yönelik uygulamalar incelenmiştir. Bu örnekler değerlendirilerek, yöntemin teknoloji ile bütünleşik olarak kurulum ve uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalar vurgulanmıştır.

## 2. KURUMSAL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ OLARAK TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ

TBG yöntemi, işletmelerin finansal değerleri yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti, 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 finansal olmayan değerleri esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ve/veya yönetim tekniğidir.

Bu yaklaşım, işletmelerin bilanço ve gelir tablolarına henüz net olarak yansıtamadıkları, entellektüel sermaye, yeni ürün/hizmet yaratabilme, marka değeri, örgütsel öğrenme yeteneği, süreç iyileştirme kabiliyeti v.b kavramları işletme değerini artıran önemli unsurlar olarak tanımlamaktadır. Kurumsal performansı değerlendirilirken bu unsurların da dikkate

alınması için, çeşitli performans ölçütlerini de içeren dört boyutlu (finansal boyut, müşteri boyutu, içsel işletme süreçleri boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu) toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemi geliştirilmiştir.

TBG yöntemi, literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan: “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work (Toplam Başarı Göstergesi Yöntemini Uygulamak)” adlı makaleyi yayınlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarla TBG yöntemini daha da geliştirmiş ve 1996 yılında “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)” adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır (Örnek, 2000). Kaplan ve Norton’un 1996 yılında yazdıkları “Balanced Scorecard” adlı kitap, 1999 yılında Türkçe’ye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar; TBG yöntemini, “işletme stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi” olarak sunmuştur (Örnek, 2000). Stratejinin gerçekleştirilmesi için, bir örgütün her seviyesinde değişimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. David Norton, “Managing Strategy is Managing Change (Stratejiyi Yönetmek Değişimi Yönetmektir)” isimli makalesinde, stratejinin daha zor ve daha kolay uygulanabilir iki yönünün olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre uygulanması zor olan bölüm, harita ve ölçütlerle stratejinin tanımlanması, süreç ve prosedürlerle başarılmasıdır. Stratejinin daha kolay uygulanabilir yönü ise, liderlik, örgüt kültürü ve takım çalışması gibi önemsizmiş gibi görünen oysa değişimin öncelikli gerektirdiği özelliklerdir (Norton, 2002:1).

## 2.1. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN FARKLILIKLARI

Günümüzde bilgi toplumuna geçiş sonucu, birçok toplumsal değer değiştiği gibi yönetim dinamikleri de değişmiştir. Başta, işletme içinde katma değer yaratan personel “iç müşteri”, işletmenin yarattığı faydayı kullanan kişi veya kurumlar ise “dış müşteri” olarak tanımlanmıştır. Personeli iç müşteri olarak adlandırmak, insan faktörü üzerine yapılan her yatırımın kısa veya uzun vadede işletmede değer yaratacak bir faaliyet olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Herzberg’in Çift Faktör Kuramı’nda da bahsettiği gibi personel, statü ve gelir dışında terfi olanakları, kendini geliştirebileceği görevlerin verilmesi, kişisel hayata saygılı politikaların belirlenmesi v.b faktörlerle de güdülenmektedir (Eren, 2001: 32). Güdülenen ve kendini geliştirmesine destek verilen personel, işletmenin entelektüel sermayesinin insan unsurunu oluşturmaktadır. Bu unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirerek kurumsal performansın yükselmesinde etkili olacaktır. Öte yandan, öğrenen bireyden öğrenen örgüte geçilecek, işletme içi mevcut süreçler iyileştirilecek, katma değer yaratacak yeni süreçler geliştirilecek ve işletmenin sahip olduğu yapısal sermayeyi (entelektüel sermayenin alt unsuru- yapısal sermaye) güçlendirecektir. Uzun vadede ise, kurumsal performans tekrar artacaktır. TBG yöntemini diğer kurumsal performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli noktalardan biri yukarıda bahsedilen özellikleri içinde barındıran, öğrenme ve gelişim boyutunu ve içsel işletme süreçleri boyutunu içermesidir.

Kalite kavramının yanında müşteri memnuniyeti, müşteri tatmini, müşteri kârlılığı, müşteri sadakati, marka değeri önem kazanmıştır. Müşteriler, işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin bir diğer unsurudur. Üretim ve ürün/hizmet sunumunda kalitenin yükseltilmesi müşterinin sağladığı faydayı artıracak böylece, sadık müşteriler oluşturulacaktır. Sadık

müşterilerin ve marka bağımlılığı geliştirilmiş müşterilerin satın aldığı ürüne veya işletmenin diğer ürünlerine uzun süreli talep yaratması nedeniyle, işletmenin pazar payı büyüyecek ve finansal yapısı güçlenecektir. Aynı zamanda, işletmenin yarattığı markanın değeri yükselecek, işletmenin kurumsal performansını ve piyasa değerini arttıracaktır. Tüm bu sayılan kavramlar, yöntemin farklılığını vurgulayan bir diğer nokta olan müşteri boyutu altında toplanmıştır.

Finansal ölçütlere dayalı kurumsal performans değerlemesi, geçmişe dayalı olması, işletmelerin bilgi ve yenilik üretme yeteneği, müşteri kazanma ve müşteri elde tutma yeteneği gibi potansiyel varlıklarını göz ardı etmesi nedeniyle yetersiz kalmıştır. Ancak, bu finansal ölçütlerin önemsiz olduğunu göstermemektedir. İşletmelerin, kârlarını artırma, nakit akışlarını sürekli kılma, borç-öz kaynak yapılarını optimum düzeyde tutma ve kâr dağıtım politikalarıyla hem otofinansmanı sağlama hem de hissedarlara kâr payı dağıtma amaçlarına yönelik stratejilerini doğru belirlemeleri ve bu stratejileri faaliyetlerle doğru ilişkilendirmeleri gerekmektedir. Bu amaçlara yönelik oluşturulan hedeflerin gerçekleştirilme düzeylerini değerlemesi için TBG yönteminde ayrıca finansal boyut da oluşturulmuştur. Böylece, diğer yöntemlerden farklı olarak, kurumsal performans değerlemesi bütünsel olarak uygulanmaktadır.

Bunların dışında, yöntem geçmişe dayalı değil; geleceğe dayalı değerlendirme yapmaktadır. Yöntem eksikliklerin düzeltilmesine yönelik değil, hataları ve verimsizlik paylarını önlemeye yöneliktir. Ayrıca, daha önce sayılan bu dört boyut, işletmenin yapısına ve önceliklerine göre farklılaştırılabilmektedir. Son olarak, yöntemin veri toplama ve işleme özelliği taşıyan bilgisayar programlarıyla beraber kullanılması, TBG yöntemiyle istenilen farklı yöntemlerin de bütünsel olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

## **2.2. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN DÖRT BOYUTU**

TBG'nin temelini oluşturan dört boyut aşağıdaki gibidir (Lawri ve Cobbold, 2004: 3):

### **2.2.1. Finansal Boyut**

Finansal boyut, faaliyet gösterilen sektörün kamu ya da özel olmasına göre farklılık gösterir. Özel sektör için finansal amaçlar genellikle kâr maksimizasyonunu dikkate alırken; kamu örgütleri için zorunlu olmasına karşın öncelikli değildir. Çünkü, kamu örgütlerinin başarısı, seçmenlerinin ihtiyaçlarını ne kadar etkili ve verimli karşıladıklarıyla ölçülür (Hopf et al., 2005: 7).

Özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan TBG'nde satış gelirlerindeki büyüme (satış tutarı ve pazar payı), maliyet yönetimi (birim maliyetlerdeki düşüşler), varlıkların kullanımı (nakit akışı) konuları önem kazanır (Koçel, 2003: 456). İşletmenin amacının uzun vadeli yatırımcılara kâr sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef TBG'nde yer alan tüm diğer boyutların hedef ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir. İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen hedef ve ölçütler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir. Hedefler ise, ürünün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan, üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar, hızlı gelişme aşaması, devam aşaması ve nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir (Kaplan ve Norton 1996b: 56-58). İlk aşama olan hızlı gelişme aşamasında finansal hedefler,

satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni ürün/hizmetlerin satışı, ürün ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi, yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir. İkinci aşama olan devam aşamasındaki finansal hedefler arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kâr gibi klasik ölçütler yer alacaktır. Son aşamada, finansal amaçlar, nakit girişini vurgulanmaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada, kapasite artırıcı harcama yapılmamaktadır (Kaygusuz, 2005:6).

Finansal boyut içinde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 1’de verilmiştir (Kaygusuz, 2005: 11).

**Çizelge 1: Toplam Başarı Göstergesinde Finansal Boyut**

| HEDEFLER                                     | PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ                                |
|--|---|
| Satışlar                                     | Satış ve kârlardaki yıllık artış                    |
| Yeni ürün/hizmetlerin sayısındaki artış      | Yeni ürünlerin satış yüzdesi                        |
| Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması | Ürün/Hizmet ve müşteri kârlılığı                    |
| Birim ürün maliyetinin azaltılması           | Ürünlerin/Hizmetlerin birim maliyeti                |
| Birim müşteri maliyetinin azaltılması        | Müşterilerin birim maliyeti                         |
| Satışların maliyeti                          | Yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma     |
| Varlık kullanımının geliştirilmesi           | Varlık sermayesi devir hızı ve ekonomik katma değer |

**Kaynak:** Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:1, Ocak 2005

### 2.2.2. Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda örgütün kaliteli ürün/hizmet üretebilme yeteneği, teslimattaki etkililiği, tüm müşteri hizmetleri ve memnuniyeti önem kazanmaktadır. Yeni müşterilerle (yeni müşteri bulmanın ortalama maliyeti), mevcut müşterilerle (işletmeden ayrılan müşteri sayısı), müşteri kârlılığıyla (müşteri başına toplam kârlılık) ilgili konular söz konusudur (Koçel, 2003:456).

Kamu sektöründe özel sektöre karşın müşteri kavramı değişmektedir. Özel sektör örgütlerinde, müşterinin devamlı işletmenin ürününü hizmetini satın almak istemesi işletmenin başarısını artıracak ve yaşamını sürdürmesini sağlayacaktır. Ancak, kamu örgütlerinin ürettiği toplumsal fayda sağlayan ürünün/hizmetin satın alınması bir istekten öte bir tercihtir. Toplumsal fayda sağlayan ürün/hizmet ne kadar bireyselleşirse, müşteri kavramı o kadar özel sektördekiye yaklaşacaktır. Bu müşteriler aldıkları hizmet karşılığında ücret ödemeseler bile müşteri olarak sayılacaklardır (Moore ve Kaplan, 2003:3).

Özel sektör işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları ürün/hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları, işletmelerin rakiplerinden farklı olarak hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip

kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı algılamalarını sağlamak için, faaliyet mükemmelliği stratejisini (operational excellence) (örneğin, McDonalds, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini (customer intimacy) (örneğin, Home Depot, 1960-1970 IBM) ve ürün liderliği stratejisini (product leadership) (örneğin Sony, Intel) kullanabilmektedirler (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

Müşteri boyutu, müşteri tatmini, müşteri sadakati, müşterinin elde tutulması, müşteri kârlılığı, marka değeri ve pazar payı gibi ölçütlerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır (Hornsby ve Baxendale, 2001).

TBG'nde müşteri boyutunda yer alan performans ölçütlerine ilişkin açıklamalar şu şekilde yapılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996b: 59-61):

- **Müşteriyi Elde Tutma:** Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmaktır. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri kârlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekmektedir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir.
- **Müşteri Kazanma:** İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edinilmektedir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilmektedir. Müşteri kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantajları ile dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir.
- **Müşteri Tatmini:** Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçütleri, işletmenin işleri ne kadar iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlamaktadır. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından ürününü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır.
- **Müşteri Kârlılığı:** Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin kârlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğu için, işletmeler, sadece müşterilerin ne yaptıkları ile değerlendirmemeli; işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülmelidir (Kaplan ve Norton, 1996b: 59-61). Birçok işletme toplam pazarlama, dağıtım, teknik, satış sonrası hizmet ve yönetsel maliyetlerini bireysel müşteri hizmeti maliyetine doğru olarak bölememektedir. Robert Kaplan, müşteri kârlılığını açıklayabilmek için TBG müşteri kârlılığı matrisi geliştirmiştir. Çalışmasında bir sigorta işletmesinin, müşterilerine sunduğu tüm hizmetlerin maliyetini anladıktan sonra müşteri ilişkilerini nasıl yönettiğini incelemiştir. Yatay düzlem, en kârlı müşteriden en kârsız müşteriye göre sıralanmaktadır. Buna göre, müşterilerin %15'i ile %20'si, kârın %100 veya daha fazlasını; en kârlı müşteri kitlesi olan müşterilerin %40'ı, yıllık kârın %130'unu sağlamaktadır. %55'i başa başnotasında seyrederken, kârlılığı en düşük bölüm olan %5 ise yıllık kârın

%30'u kadar zarara neden olmaktadır. İşletme ya düşük kârlı olan müşterileri kârlı müşteri seviyesine getirecektir, ya da onları müşteri kitlesinden çıkaracaktır (Kaplan, 2005: 3).

- **Marka Değeri:** 1980'lerde Avrupa ve ABD'de hız kazanan şirket ele geçirmeleri ve birleşmeleri, markanın değerinin korunması gereken bir varlık olarak şirketler tarafından ciddiye alınmasında ve marka değerini ölçme çalışmalarının ortaya çıkmasında büyük rol oynamıştır. Bu yıllarda meydana gelen şirket ele geçirmelerinde ve birleşmelerinde, şirketler için bilanço tutarlarına göre yapılan değerlemelerin çok üstünde bedeller ödenmiş, bu bedellerin maddi olmayan varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği ifade edilmiştir (Kaya, 2002:II). Örneğin, 1988 yılında Philip Morris Co., Kraft Foods'u 12,9 milyar \$'a satın alırken; bunun 11,6 milyar \$'ının maddi olmayan duran varlıklar, özellikle de markalar için ödendiği açıklanmıştır (Farguhar et al., 2005: 16-28).

Müşteri boyutu içinde TBG'nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 2'de verilmiştir (Kaygusuz, 2005: 13).

**Çizelge 2: Toplam Başarı Göstergesinde Müşteri Boyutu**

| HEDEFLER                              | PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ  |
|---------------------------------------|---|
| Pazar payının artırılması             | Pazar payı yüzdesi  |
| Müşteri sadakatinin artırılması       | Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış |
| Devamlı ve zamanlı teslim             | Siparişlerin karşılanması                                       |
| Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi | İlişkide bulunan müşteri sayısı                                 |
| Müşteri tatmini                       | Sıfır hata, tam zamanında teslim, yüksek kalite düşük fiyat     |
| Ürün/Hizmet kalitesinin artırılması   | İade yüzdesi  |
| Marka değerinin artırılması           | Markalı ürünün satışından elde edilen yıllık gelir              |
| Pazara girişlerde artış               | Müşteri sayısı, satış hacmi                                     |

**Kaynak:** Sait Yüksel Kaygusuz, "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:1, Ocak 2005

### 2.2.3. İçsel İşletme Süreçleri Boyutu

İçsel işletme süreçleri boyutu, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatmininin ne kadar başarılı olduğuna odaklanır. Örgütler hedeflerini gerçekleştirmek ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için başarılması gereken kilit iş süreçlerini belirlemek zorundadırlar. Kilit süreçler, sonuçların tatmin edici olması için izlenmeli ve denetlenmelidir.

Bu süreçler tasarımı (yeni ürünler), üretimle (hata oranı), teslimatla (zamanında teslimat yüzdesi), satış sonrası süreçlerle (müşteri tatmini) ilgilidir (Koçel, 2003: 457).

İçsel işletme süreci boyutu, klasik ve TBG yaklaşımlarının performans ölçümüne bakış açıları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır (Kaplan ve Norton, 1996a: 92-94). İlk ayırım noktası; klasik yaklaşımlar, işletmedeki mevcut süreci kontrol etmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Ancak, TBG müşteri beklentilerinde ve finansal amaçlarda, beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İkinci ayırım noktası, TBG'nin yenilik sürecini içsel işletme süreci boyutuna dahil etmesidir. Uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtmektedir (Kaygusuz, 2005: 15).

İçsel işletme süreçleri boyutunda dört üst düzey süreç açıklanmaktadır. Birincisi, “ayrıcılık oluşturma”dır (building franchise). Bunun için yeni ürün ve hizmetler geliştirilmeli, yeni pazarlara ve mevcut pazarlara, müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etmek gerekmektedir. İkincisi, “işletmenin müşteri gözündeki değerini artırma”dır (increasing customer value). Burada mevcut müşterilerle ilişkiler geliştirilmektedir. Üçüncüsü, “faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi”dir (achieving operational excellence). Bunun için arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Dördüncüsü ise, “iyi bir işletme üyesi olma”dır (becoming a good corporate citizen) (Özbirecikli ve Ölçer, 2002).

İçsel işletme süreçleri boyutu içinde TBG'nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 3'de verilmiştir (Kaygusuz, 2005: 13).

**Çizelge 3: Toplam Başarı Göstergesinde İçsel İşletme Süreçleri Boyutu**

| HEDEFLER                           | PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ  |
|------------------------------------|---|
| Yeni ürün/hizmet sayısındaki artış | Yeni ürün/hizmet sayısı/ Planlanan ürün/hizmet              |
| Süreç kalitesinin artırılması      | Kalite maliyetleri, hatalı ürün sayısı                      |
| Süreç zamanının azaltılması        | Üretim süreç etkinliği                                      |
| Süreç geliştirme                   | Hata oranında azalma, katma değer analizi                   |
| Yeni ürüne/hizmete başlama         | Yeni ürün/hizmet satışları, yeni ürüne/hizmete talep sayısı |
| Personel tatmini                   | Personel anketleri  |

**Kaynak:** Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:1, Ocak 2005

#### 2.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri, geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Müşteri ve içsel işletme süreçleri boyutları, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişim gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut ürün/hizmet ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli, sürdürmelidir (Tatikonda ve Tatikonda, 1998: 51).



Bu boyutta, personel yetenekleri (personel devir oranı), bilgi teknolojileri (müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı) ve motivasyonla (uygulanmış önerilerin sayısı) ilgili konular söz konusudur (Koçel, 2003: 457). Süreçler, yetenekli ve güdülenmiş personel, doğru ve zamanında bilgiyle gerçekleşen tedarik sayesinde başarılı olacaktır (Hopf et al., 2005: 8).

Öğrenme ve Gelişme boyutu içinde TBG’nde yer alan bazı hedefler ve bağlantılı performans ölçütleri Tablo 4’de verilmiştir (Kaygusuz, 2005: 13).

**Çizelge 4: Toplam Başarı Göstergesinde Öğrenme Ve Gelişme Boyutu**

| HEDEFLER                                 | PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ  |
|--|---|
| Yeni ürün/hizmet liderliği               | Yeni ürün/hizmetlerden elde edilen satışlar, Ar&Ge harcamaları, tasarım maliyetlerinin toplam maliyet içindeki yeri |
| Personelin yeteneklerinin geliştirilmesi | Personel tatmini ve personel devir hızı   |
| Personel motivasyonu                     | Personelin dönemlik incelenmesi   |
| Beklenti üstü gelişme                    | Yeni ürün/hizmetlerden edinilen satışlar  |
| Teknoloji liderliği                      | Yeni ürün/hizmetleri geliştirme süresi  |

**Kaynak:** Sait Yüksel Kaygusuz, “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi** Cilt:7 Sayı:1, Ocak 2005

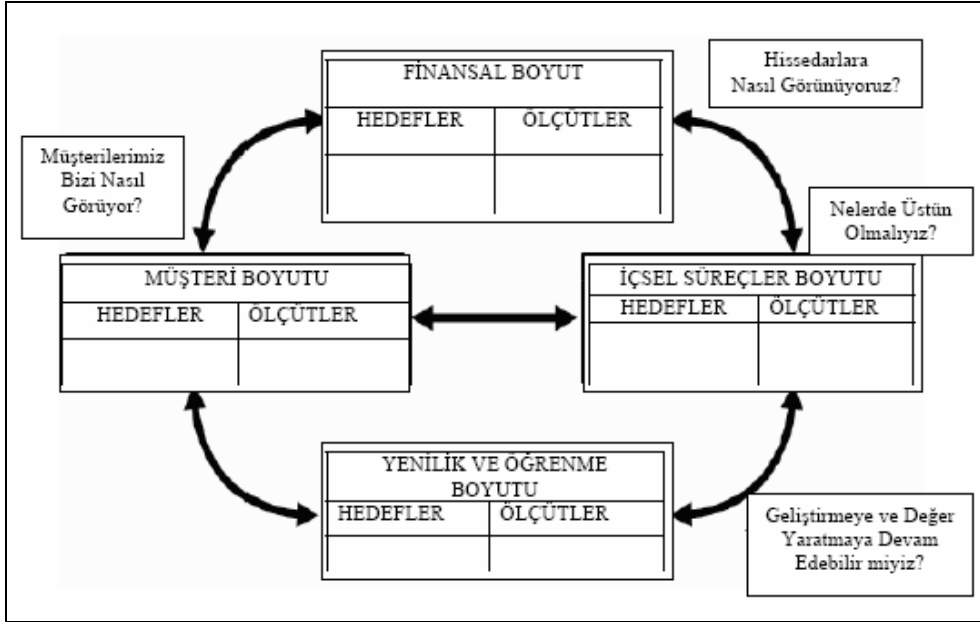
### 2.3. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN STRATEJİK PERFORMANS ARACI OLARAK GELİŞİMİ VE İŞLETME STRATEJİSİ HARİTASI

TBG, öne sürüldüğü 1990’lı yıllardan bu yana tanımlanma aşamasında oldukça gelişim göstermiştir. Kaplan ve Norton’un 1997 yılından itibaren çıkan yayınlarında, TBG’nin takip eden niteliklere sahip olduğu belirlenmiştir (Lawri ve Cobbold, 2004: 1, 2):

- Kaplan ve Norton’un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yıllarında yayınlanmış çalışmalarında belirtildiği gibi, TBG finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir karışımıdır.
- 1992 yılında yayınlanmış olan çalışmalarında Kaplan ve Norton, TBG’nin sınırlı sayıda ölçüt içermesi gerektiğini söylemiştir. 1993 yılındaki yayınlarında bu 15-20 arasında, 1996b yayınında ise 20-25 arasında olması gerektiği belirtilmiştir.
- Kaplan ve Norton 1992, 1993 yılındaki çalışmalarında bu ölçütleri orijinal isimleriyle “Finansal, Müşteri, İçsel Süreçler, Yenilik ve Öğrenme” boyutları olarak adlandırılan dört grupta toplamaktadır. Fakat 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılında son ikisinin ismi “İçsel İşletme Süreçleri, Öğrenme ve Gelişim” olarak değiştirilmiştir.
- Kaplan ve Norton’un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin belli stratejik hedeflerle ilişkilendirilecek şekilde seçilmesi gerektiğini belirtmiştir. (Genellikle dokümanlardaki tablolarda bir veya birden çok ölçüt, bir hedef ile birleştirilmektedir).

- Kaplan ve Norton'un 1992, 1993, 1996 (1996a ve 1996b olmak üzere) yılındaki çalışmalarında, ölçütlerin önemine değinmiştir. Ölçütler, örgütte hem stratejik bilgilere ayrıcalıklı giriş haklarının olması, hem de onaylarının ve desteklerinin önemini yansıtmaya nedeniyle sorumlu yöneticilerin onayı ile seçilebilmektedir.
- 1992 ve 1993 yayınlarında içeriği tam olarak açıklanmamış olsa da nedenselliği vurgulamak için bazı girişimlerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Bu nitelik, 1996 yılındaki kitaplarında bahsedilen "girdi ölçütleri/ana performans ölçütleri" ile "çıktı ölçütleri/sonuç ölçütleri" arasında kurulması gereken nedensellik ile bağdaştırılmaktadır.

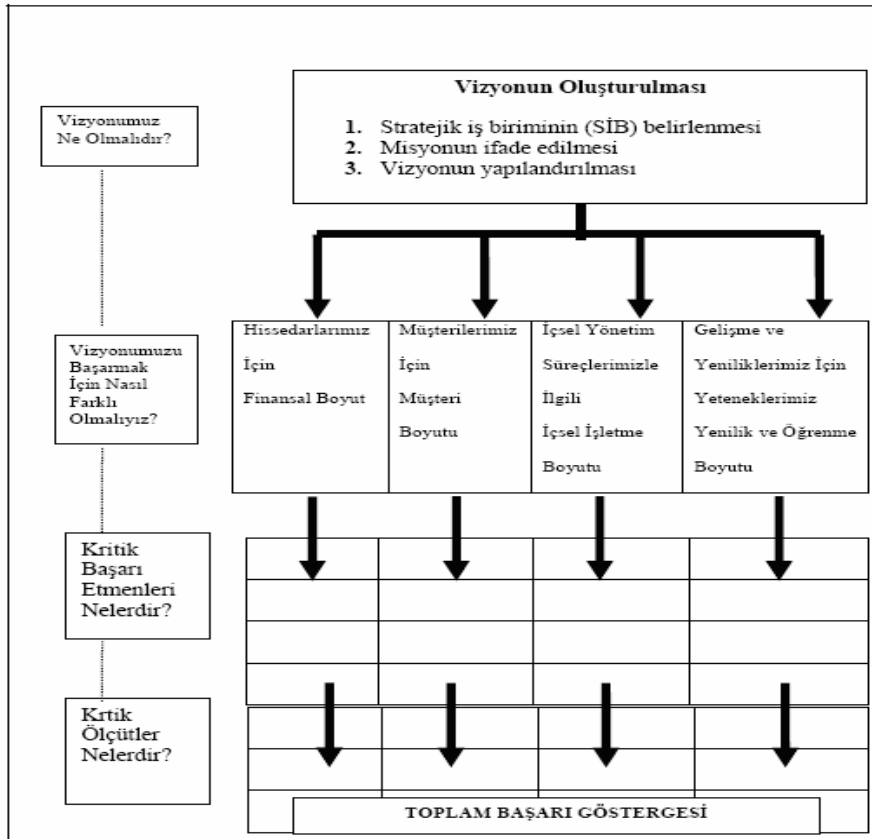
TBG yönteminin gelişim aşamaları başlıca "üç nesil"e ayrılmaktadır. Şekil 1, Kaplan ve Norton'un 1992 yılında yayınlanan makalesinde yer alan ve "birinci nesil TBG" olarak adlandırılan orijinal TBG şeklindedir. Kaplan ve Norton'un birinci nesil tanımının içeriğine bakıldığında yetersiz kalması, bu alanda çalışan diğer uzmanları tanım üretmeye itmiştir. Üretilen alternatif tanımlamalarla birlikte ise, boyutların sayıları ve/veya isimleri hakkında da değişiklik önerileri oluşmuştur. Genel olarak, literatür yaklaşımın eşsizliğini onaylamakta fakat, ilk tasarım girişimindeki zayıflıkları ve hem çeşitli tasarım yöntemleri, hem de üstünde durulan tasarım içeriği ile ilgili önerilerin altını çizmektedir (Lawri ve Cobbold, 2004: 1,2).



**Kaynak:** Lawri, Gavin- Cobbold, Ian; **Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004

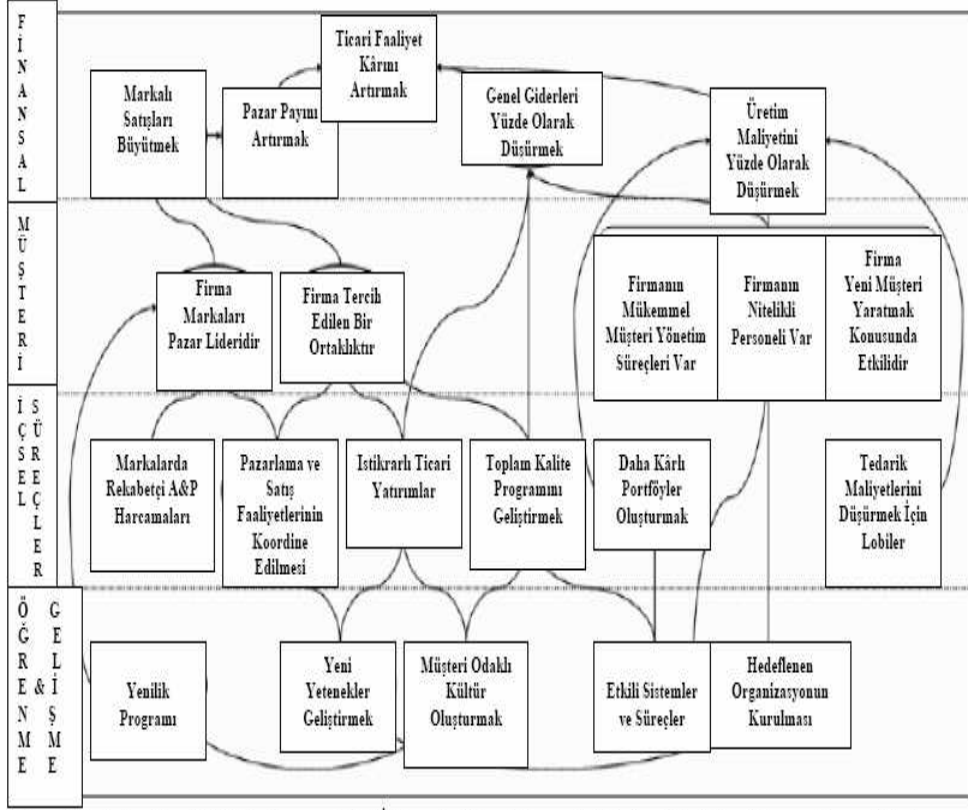
**Şekil 1: Birinci Nesil Toplam Başarı Göstergesi**

Ölçütler arasındaki nedensellik 1992 yılından önce zayıfken, 1992 ve 1996 yılları arasındaki çalışmalar ölçütler arasında nedenselliğin kurulması yolları üzerine odaklanmıştır. Ölçütler arası bağlantı önceliklerden daha zengin bir nedensellik modeli yaratmıştır, ancak korelasyonlara (değişkenler arası ilişkiler) dayalı ölçüt seçimini onaylayan çeşitli analiz yöntemlerinin kullanımının desteklenmesi gibi kavramsal problemler ortaya çıkmıştır (Brewer, 2002; Clinton et al., 2002: 1). Bunlara rağmen, ilerleyen yıllarda stratejik bağlantı düşüncesi TBG tasarımı metodolojisi için giderek önemli bir konu haline gelmiştir. 1990'lı yıllardaki TBG çalışmalarında stratejik hedefler ile ölçütlerin nedensellik ilişkisi arasındaki bağlantılar, grafiksel olarak gösterilmeye başlanmıştır. Bu değişim ise, 1996 yılında Kaplan ve Norton tarafından hazırlanmış iki makaleye de eklenmiştir. Şekil 2'de "Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması" yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1993: 139). Şekil 3'de ise daha önceleri "Stratejik Bağlantı Modelleri", son zamanlarda ise "Strateji Haritası" olarak adlandırılan hedefler arası bağlantı gösterilmektedir (Lawrie ve Cobbold, 2004: 4).



**Kaynak:** Robert S. Kaplan, David P Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, 1993, s 139

**Şekil 2: Strateji İçin Ölçütler Arasında Bağlantı Oluşturulması**



**Kaynak:** Gavin Lawri, Ian Cobbold, Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, s 4, ([www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk), <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

### Şekil 3: Dört Boyutlu Stratejik Bağlantı Modeli

Stratejik hedeflerde ve TBG tasarımında yapılan bu değişiklikler ikinci nesil TBG'ni oluşturmuştur. Hedefler, bağlantılar ile grafiksel sunumlar şeklinde gösterilmeye başlandığında, hedef tanımlamalarının yerine geçecek ve diyagramların içine yerleştirilebilecek kadar kısa başlıklara ihtiyaç duyulmuştur (Marr ve Neely, 2005).

İkinci nesil TBG, her ne kadar birinci nesil TBG'ne oranla gelişmişse de, tanımsal zayıflıklar içermektedir. İkinci nesil TBG tasarımları, daha çok ölçütlerin nasıl gruplanacağı üzerine odaklanmıştır. Stratejik bağlantı modelinin standart düzeni, nedenselliğin dört boyut üzerinden, yani “Öğrenme ve Gelişim”den “İçsel İşletme Süreçleri” ve “Müşteri” boyutuna ve son olarak da “Finansal” boyutuna akışı olarak kurulmuştur. Ancak, tartışmalarda birçok işletme için bir ya da daha fazla önemli ölçüt grubunun dışarıda bırakılmasına veya nedensellik bağlantılarının kanıtlanamamasına neden olarak nedensel akışın uygunsuz olduğu belirtilmiştir (Lawrie ve Cobbold, 2004: 5).

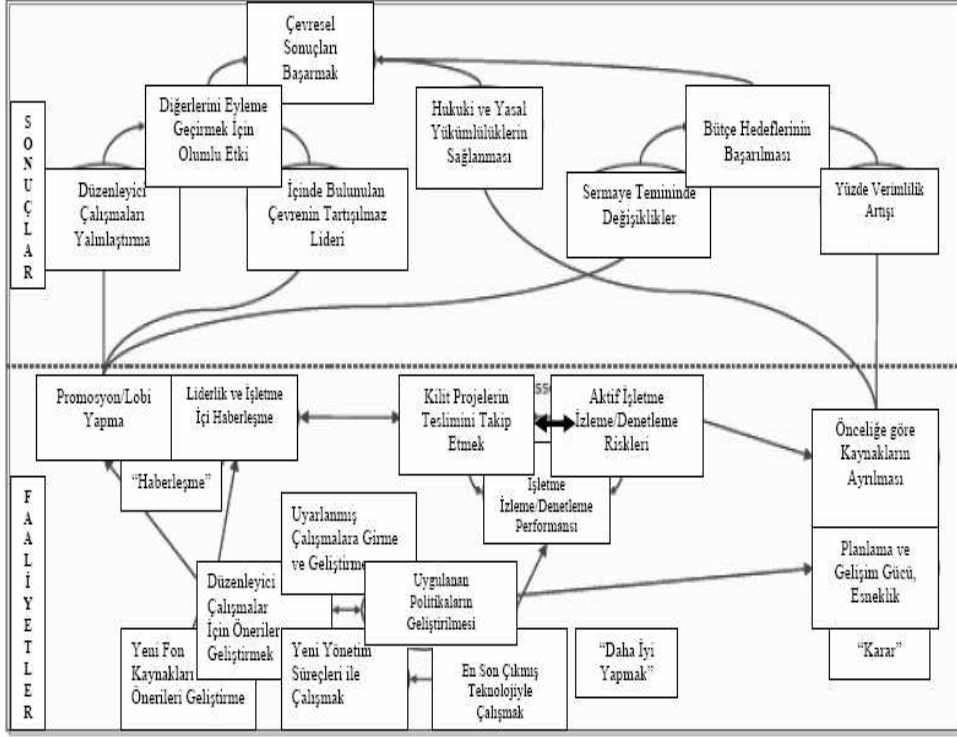
Ayrıca, ölçüt seçiminde ve hedef kurulumunda belirgin uygulama sorunlarıyla da karşılaşmıştır. İkinci nesil TBG tasarımı süreçlerinde, TBG'nin vizyon veya stratejik planların üstüne oturtulduğunun varsayılmasına rağmen, hiçbir belirgin faaliyet veya tasarım ögesi temin edilmemektedir. Bunun yanı sıra stratejik hedeflerin seçimini kimin yapacağı konusunda da belirsizlik söz konusudur.

Üçüncü nesil TBG modeli ise, bir öncekine oranla daha işlevsel ve uygulama sorunlarını çözmekte daha başarılı olarak tasarlanmıştır. Gelişmelerin kökeni stratejik hedeflerin seçiminin geçerliliği ve hedeflerin kurulumundan kaynaklanmaktadır. Bunlar 1990'lı yılların sonuna doğru "Hedef Bildirisi" (Destination Statement) adlı tasarım ögesinin gelişimini tetiklemiştir. Hedef bildirisi ilk başlarda tasarım süreçlerinin sonu olarak yaratılmış olsa da, sonraları tasarım sürecinden önce yapılması gerektiği savunulmuştur. Bu fikir sayesinde örgütler neyi başarmaları gerektiğini daha açık olarak görebilmektedir. Belirlenmiş süre içinde ne kadar çok kilit hedefin başarıldığını değerlemek adına hedef bildirisi süre hedefleriyle birleştirilmiş ve stratejilerin sonuçlarına odaklanabilmek için birçok kategoriye ayrılmıştır (Lawrie ve Cobbold, 2004: 6). Hedef bildirisi içinde "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar", "Örgüt ve Kültür", "Dış İlişkiler (Müşteriler)" ve "Süreçler ve Kabiliyetler" kategorilerine göre ulaşılmak istenen hedefler belirlenmektedir. "Ortakların Beklentileri ve Finansal Kaynaklar" kategorisinde işletme gelirindeki istenen artış miktarı, bunun nerelerden ne kadarının sağlanacağı, sermaye yatırımı miktarları hedefleri yer almaktadır. "Örgüt ve Kültür" kategorisinde işletmenin temel yeteneği olmayan konularda ne kadar dış kaynaklardan faydalanabileceği, otorite ve sorumlulukların en alt kademelere dek sıralanışı ve devredilişi, işe alım politikaları, eğitim felsefesinin geliştirilmesi v.b hedefler bulunmaktadır. "Dış İlişkiler (Müşteriler)" kategorisinde rekabetçi ve/veya işlevsel kıyaslama (benchmarking) uygulama, kilit pazarlarının belirlenmesi ve en önemlisinin seçilmesi, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini, kalitesini artırma ve tedarikçilerle esnek, "kazan/kazan" ilişkisinin kurulması hedefleri değerlendirilmektedir. "Süreçler ve Kabiliyetler" kategorisinde ise, işletmenin tüm ihtiyaçlarını karşılayan tek uyarlanmış işletim ve planlama sisteminin oluşturulması, örgüt çapında bilgi kaynaklarına giriş hakkı sağlanması ve bunun fayda sağlayacak şekilde kullanılması, gelişimi sürekli kılabilme ve amaçların gerçekleştirilebilmesi için rakiplerin iç ve dış kıyaslamayla takip edilmesi, diğer işletmelerden kendisini ayıran temel yeteneğin keşfedilmesi, depolama ve taşıma hedefleri yer almaktadır\*.

Üçüncü nesil TBG'nin getirdiği diğer bir yenilik, iki boyutlu stratejik bağlantı modelidir. Bu modelde, "Finansal" ve "Müşteri" boyutları "Sonuç" boyutunda, "Öğrenme ve Gelişim" ile "İçsel İşletme Süreçleri" boyutları "Faaliyet" boyutu adı altında toplanmıştır. Bu model İngiltere kökenli önemli bir kamu kurumunda da uygulanmıştır. Şekil 4, iki boyutlu stratejik bağlantı modeline örnek oluşturmaktadır.

---

\*Kamu sektöründe faaliyet gösteren SPG firması için oluşturulmuş hedef bildirisi örneğidir. 2GC işletme içi dokümanlarında (Internal Documents) yer almaktadır.



**Kaynak:** Gavin Lawri, Ian Cobbold, **Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool**, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, s 7, ([www.2gc.co.uk](http://www.2gc.co.uk), <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122>), Erişim Tarihi: 17.11.2005

#### Şekil 4: İki Boyutlu Stratejik Bağlantı Modeli

TBG'nde yer alan dört boyutta belirtilen sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde işletmelerin stratejileri ve vizyonları fiziksel ölçütlere dönüştürülmeye çalışılmıştır. TBG, bu boyutların dengede olması gerektiğini savunmaktadır (Örnek, 2000).

Strateji haritası şu unsurlardan oluşur:

- İşletme ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar.
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler.
- Müşterilere işletmelerle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değer kriterleri (customer value propositions).

- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler.
- Büyüme sağlama ve sürdürme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

#### **2.4. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİNİN BAŞARILI KURULUM VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ; GENERAL ELECTRIC VE CROSSHOUSE İŞLETMELERİ**

TBG yöntemi kurulmadan önce, ilk başta örgüt yapısı ve işletme kültürü incelenmelidir. Buna bağlı olarak, eğer örgütte bu değişim ihtiyacı görülüyorsa gerekli süreçlere geçilmelidir.

Kaplan ve Norton, bu ihtiyaç belirlendikten sonra öncelikli olarak bu yöntemi geliştirecek, kuracak birtakım oluşturulmasını ve tüm örgüt çapında tasarıma geçilmeden, bir bölüm seçilerek pilot uygulamaya gidilmesini tavsiye etmektedir. Bu pilot uygulama ile alınan risk ile maliyetler düşürülebilmektedir. Örgütsel vizyonun, stratejik hedeflerin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yarayan performans ölçütlerinin belirlenmesi gereksinimi nedeniyle ilk kurulum çalışmaları üst yönetimde başlayacaktır. Ayrıca, yine üst yönetim tarafından bölümler arası kıyaslanmanın yapılabilmesi için değerlemede kullanılacak değerlendirme birimleri (puan gibi), hedeflerde anlamsızlığa yol açmayacak derecede standartlaştırılmalıdır. Tasarımın gerçekleşeceği bölüm çapında belirli hedefler, öncelikler, arzu edilen sonuçlar, değerlendirme kullanılacak birimler ve yıl içinde gerçekleşen önemli gelişmeler (annual milestones) tanımlanmalıdır (Arveson, 1999:1-5).

Sırasıyla kurulum aşamaları şöyledir (Rohm, 2005):

- Örgütsel değerlendirme yapılır.
- Vizyon, stratejiler, hedefler, çalışma değerleri ve değerlendirme sistemi tanımlanır; eğer bu kavramlar daha önceden oluşturulmuş ise gözden geçirilir (Barutçugil, 2004: 437).
- Stratejik geribildirimler, değerlemeler ve gerekli konularda öğrenme sağlanarak, dört boyut için hedefler oluşturulur.
- Dört boyut için tanımlanmış hedefler doğrultusunda stratejik harita oluşturulur.
- Performans değerlemesi için kullanılacak ölçütler belirlenir ve tanımlanır.
- Yapılacak girişimler önceliklere göre seçilir.
- TBG yapılan planlama çalışmalarından sonra yönetsel olarak yürürlüğe koyulur.
- İşletmenin gereksinimlerine uygun bir yazılım seçilir ve kurulur.
- TBG'leri bölüm ve kurum düzeyine göre sıralanarak işleme koyulur.
- Yazılım ile toplanan performans bilgileri değerlendirilir ve hedeflerin ne kadar gerçekleştirildiği ölçülür.

TBG yöntemi, özellikle özel sektörde işletmelerin stratejileri ile daha kolay ilişki kurulabilmesi açısından kamu sektörü örgütlerine oranla daha çok ilgi çekmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde Ford Motor, DuPont (imalat sektörü), Hilton Hotels (hizmet sektörü), IBM (bilişim sektörü), Kaliforniya Üniversitesi (eğitim sektörü); Almanya'da Siemens AG (imalat sektörü), Daimler Chrysler (imalat sektörü), BMW finansal hizmetleri (finansal hizmetler) örnek verilebilir. Günümüzde artık birçok yazılım

işletmesi, teorik olarak gelişmiş TBG yöntemini destekleyici yazılımlar da geliştirmektedir. CorVu Corp, People Soft, Gentia, Meteksan işletmeleri bunlardan birkaçıdır.

GE'nin (General Electric) Aydınlatma Grubu 90'lı yıllarda deniz aşırı piyasalardaki rekabet üstünlüğünü rakiplerinden biri olan Osram'a kaptırmamak için yeniliklere yönelmiştir. Bu süreçte TBG yöntemini kullanmıştır. Çapraz işlevsel esasa göre birbirine entegre olmuş takımlar; bölüm, ürün hattı ve imalathane amaçlarını; stratejik planlarını yaparlarken TBG'ni kullanmışlardır.

İlk olarak 2000 yılına kadar işletmenin, deniz aşırı pazar payı % 70 olarak hedeflenmiştir. Müşteriye zamanında hizmetin ulaştırılması, toplam üretim maliyetinin hedeflenenden % 5 daha fazla çıkmasına neden olmuştur; dolayısıyla lamba üretim maliyetinin düşürülmesi gibi stratejik amaçlar belirlenmiştir. Daha sonra grupların, bölümlerin, imalathanelerin (fabrika) ve son olarak personelin TBG'leri oluşturulmuştur. Üretimde hız, kalite ve maliyet dikkate alınırken; pazarlama, mühendislik ve Ar-Ge bölümlerinin önemi vurgulanmış; yeni ürün planlama ve geliştirme oranlarının artırılma sorumlulukları bu bölümlere verilmiştir.

İşletme bünyesindeki Ohio Aydınlatma Fabrikası'nda yapılan incelemeler sonucunda ilk madde malzeme firelerinin (shrinkage) dört etmeden kaynaklandığı ortaya konmuştur. Bunlar:

- Hızlı üretim için hammaddeyi kontrol edememe,
- Kaliteli ilk madde malzeme girdisinin sağlanamamasından dolayı kusurlu (defective) ampul üretim yüzdesinin artması,
- İmalathane çalışanlarının tecrübe ve eğitim eksikliği,
- Lamba montaj sürecinde kontrolün zayıf olmasıdır.

Yapılan çalışmalar sonucunda müşteri tatmini, ürün kalitesi, servis hızı gibi konularda hedeflenen seviyelere yaklaşılmıştır. Sonuçta, GE işletmesinin uyguladığı TBG yöntemi başarılı bir uygulama örneği olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu durum Tablo 4'de yer alan GE Aydınlatma Grubu'nun TBG'nde görünmektedir (Örnek, 2000).



**Çizelge 5: General Electric (Ge) Aydınlatma Grubu'nun Toplam Başarı Göstergesi**

|   | Müşteri Tatmini Hedefleri   | Finansal Hedefleri   | İçsel Süreç Hedefleri   | Öğrenme ve Gelişim Hedefleri   |
|---|---|--|---|--|
| İşletme Toplam Başarı Göstergesi                      | Müşteri tatmini %95 aynı anda; küresel büyüme   | Satışlarda 1 veya 2 numara olmak, kârlılıkta 1 numara olmak  | Stok devir hızını artırmak, süreç geliştirmek   | Yeni ürün geliştirmek  |
| Aydınlatma Grubunun Toplam Başarı Göstergesi          | Müşteri tatmini %95 zamanda, deniz ötesi satışlar %70   | Satışlarda veya kârlılıkta 1 numara olmak, çalışma sermayesini azaltmak, toplam üretim maliyetini >%5/6                                  | On kez stok devri, süreç geliştirmek  | Yeni ürünler (geçen her beş yılda 25 tane)                           |
| Kuzey Amerika Ürün Bölümünün Toplam Başarı Göstergesi | Müşteri servisinin hızlandırılması (%95 aynı zamanda), sıfır stok, üründe kalite  | Toplam üretim maliyeti >%5/6, Düşük stok seviyeleri  | On kez stok devri, süreç geliştirmek  | Çaahlık: yeni ürün satışlarının %25'i, ürün dizaynlarını geliştirmek |
| İmalathane Toplam Başarı Göstergesi                   | Müşteri hizmeti hızı (dışsal) doluluk oranı %95, müşteri şikayetleri(her milyon müşteriden gelen şikayet sayısı) alan araştırma sonuçları | Toplam üretim maliyeti >%5/6, direkt ilk madde malzemelerin ürüne dönme yüzdesi, işçi verimliliği, paketlenme, stok seviyelerini azaltma | On kez stok devri, süreç geliştirmek, kalite, ilk madde malzemeler: donanım hızı, kaliteli malzeme girişi, eğitim, montaj sürecindeki iş; malzeme zaman kaybı, fazla mesai, üretim oranları |  |
| İşçi (Personel) Toplam Başarı Göstergesi              | Müşteriye Hizmet (içsel) %95  | İlk madde malzeme maliyetlerini azaltma (fire), fazla mesai, verimliliği artırma(üretim oranları)  | Montaj süreci azaltmak, az miktarda lehim, kırık/çatlak ampul miktarı, eğri baz miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı   |  |

**Kaynak:** Ali Şahin Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir

Crosshouse Avrupa kökenli, çok uluslu, hızlı tüketim malları (fast moving consumer goods) işletmesidir. 1990'lı yılların sonlarına doğru stratejik yönetim sistemi çerçevesinde TBG yöntemini geliştirmeye başlamıştır ve bu yöntemi tüm örgütte uygulamaya karar vermiştir. İşletmenin çok bölümlü (multi divisional) ve çok uluslu olması nedeniyle tasarımı ile proje yönetimi konularıyla ilgili sorunlar çıksa da, yapılan çalışmalar sonucu TBG tasarımı ve kurulumu başarıyla tamamlanmıştır.

Bu proje boyunca örgütte on altı TBG'nin tasarlanması ve kurulması ile başlamıştır. Ana proje, ilk aşama olarak pilot uygulama ve son aşama olarak da bilgi sistemleri bölümünde gerçekleştirilen proje ile yapılandırılmıştır. Bu çalışmalar sonucu standart bir TBG tasarımı ve yürürlüğe koyma planı geliştirilmiştir. Tasarlanan TBG, seçilmiş stratejik hedeflerin bulunduğu hedef bildirisini de içermiştir. Standart bir yaklaşımın kullanılması, TBG'nin tasarım çalışmasının denetimini kolaylaştırmış ve aynı zaman da örgüt içinde TBG ekip elemanlarını tanımlamak için ortak bir sözcük dağarcığı oluşturulmuştur. Çeşitli TBG gelişmelerinin sıraya sokulması ve tüm hedeflerin işletme düzeyinde tanımlanmasıyla dikkatlice birbirine bağlı gerçekleşen bir sistemin tasarlanmasına çabalanmıştır. TBG, 2GC Şirketi'nin (TBG ve yönetim danışmanlık şirketi) uygun gördüğü gibi, hiçbir varolan faaliyet raporlama veya yönetim sistemi üzerine kurulmamıştır. Ölçütlerin %50'si kadarı kilit performans ölçütleri olarak seçilmiştir.

Crosshouse işletmesinin TBG uygulamasında, içsel işletme süreçlerindeki değişimler ile ilgili program çalışmaları önceden başlatılmıştır. Örnek olarak, sermaye harcama onayı süreci yeniden düzenlenmiştir. Bunun gibi değişiklikler sonucunda, İKB (İcra Kurulu Başkanı) ve ekibinin bölüm/birim faaliyetlerini yeniden gözden geçirme çalışmaları azalmıştır. TBG sistemi ve içsel süreçlerdeki değişiklikler, bölüm/birim yönetim takımlarınca daha çok beğenilmiş ve müdahale olmaksızın bölümsel/birimsel faaliyet için daha geniş bir yetki gücü verilmesi olarak algılanmıştır. Merkez takımı da bölüm/birim performansını görülür düzeyde artırdığı için onaylamıştır.

Crosshouse, eski denetim faaliyetlerini yenileriyle değiştirmiştir. Yıllık bütçe süreçleri gibi temel yönetsel denetim süreçlerinin açıklığını artıracak şekilde yeniden düzenlemiştir. TBG gelişim çalışması, örgütte kullanılan temel yönetim süreçlerini yeniden düzenlemek amacıyla diğer faaliyetlerle birleştirilmiştir. Bunlardan biri yönetim toplantılarında harcanan zamanın yeniden düzenlemesidir. TBG yöntemi öncesi toplantılarda harcanan zamanın %95'i finansal konulara, %5'i ise stratejilere ayrılmaktayken, bu zaman stratejilere ayrılan kısmın %40-60 oranına çıkartılmasıyla yeniden düzenlenmiştir.

Kurulan TBG projesi aslında faaliyet birimlerinin merkezince istenen rutin bilgi miktarını düşürmeye yardım etmiştir. Çoğunlukla rutin bir kaynaktan iletilen bilgiler bu sayede seçilmiş ölçütlere daha çok bağlanmıştır.

Crosshouse işletmesinde TBG tasarımı ve kurulumu, hedeflerin açıklığını, faaliyet bölümleri/birimleri arası haberleşmenin kalitesini ve tedarik faaliyetlerinin başarısını artırmıştır. Ayrıca, bölümlerin/birimlerin kendi içindeki özerkliğini çoğaltarak, stratejilerin etkililiğini yükseltmiştir. Faaliyet kararlarında ve birimsel süreçlerde yüksek derece katılım oranının düşmesiyle ise İKB takımının stratejik ve işlemsel denetim görevinin giderilmesi sağlanmıştır.

Crosshouse tüm örgüt tarafından TBG yönteminin benimsenmesi için hem ilgili tüm yöneticilerle tasarım üzerinde çalışmış, hem de bir personelini "TBG destek ekibi" olarak

yetiştirmiştir. Bu personele TBG tasarımıının nasıl kolaylaştırılabileceği ve devam ettireceği konusunda eğitim verilmiştir.

TBG yazılım sisteminin amacı değerleme verilerinin raporlanması ve TBG tasarımı hakkında tanımlayıcı bilgilerin sağlanmasıdır. Crosshouse işletmesinde, tasarımıın biręok evresi için özel olarak hazırlanmış yazılımlar kullanılmıştır. Ancak TBG'lerinin beklenen kullanım düzeyi ve olası değer kaybı düşünüldüğünde ana proje yazılımı fahiş bulunmuş; bunun yerine, varolan Lotus Notes çerçevesinde basit ama etkili bir veri toplama, raporlama aracı yaratılmıştır. Bu yazılım sınırlı bir işlevsellik sağlasa da, teknik olarak ihtiyaı karşıladığı konusunda görüş birliği sağlanmıştır (Lawrie ve Cobbold, 2001:2-8).

### **3. TOPLAM BAŞARI GÖSTERGESİ YÖNTEMİ UYGULAMASINDA KARŐILAŐILAN SORUNLAR**

2GC Danışmanlık Şirketi (TBG ve yönetim danışmanlığı) tarafından farklı ülkelerde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı yapılardaki büyük işletmelerin yöntemi uygulayışını incelemiştir. İncelenen rnek olaylar sonucu yöntemin planlama, tasarım, kurulum ve uygulama aşamalarında karşılaşılabilen sorunlar aşağıdaki gibidir:

#### **3.1. Arran Ltd.'nin Seçilen ltlerde ve Yazılımda Karşılaştığı Katılık Sorunu**

Arran Ltd. Çok bölümlü, perakende ve finansal hizmetler işletmesidir. TBG kavramı ile 1990'lı yılların ortalarında perakende satış bölümü genel müdürü sayesinde tanışmıştır. İlk olarak perakende satış bölümü için genel yönetim bilgileri sağlamak amacıyla performans değerleme sistemi olarak geliştirilmiştir. TBG tasarımı, işletme içi geliştirme ekiplerince üstlenilmiş, uygulama faaliyetleri ile desteklenmiştir. Bu sistemin bir bölümü özel olarak tasarlanmış performans yönetim sistemi yazılımı çerçevesinde geliştirilmiştir. Perakende satış bölümünde başarıyla uygulanması sonucu, bir kurum TBG ve biręok bölüm için zel TBG geliştirilmiştir.

İşletmenin TBG'nin faydasına inanmasına rağmen, zamanla tüm geliştirilmiş TBG'lerinin başarısı düşmüş, değer azalmış ve sadece finansal boyut kullanılır hale gelmiştir. Sorunların nedeni ise, pazar koşullarında ve örgütsel hedeflerde etkili değerlişiklerin sağlanmasında yetersiz kalınmasıdır. Bu da bir parça kullanılan yazılımdaki katılıktan (esnek olmayan) ve tasarım ekibinin farklı uygulama türlerinin etkileri üzerindeki sınırlı algılayışlarından kaynaklanmaktadır.

TBG'nin örgüt içinde performans değerleme ve yönetim aracı olarak kullanılması, varolan sistemlerle çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Arran işletmesi bu noktada daha iyi kaynak kullanımı ve daha yüksek yönetsel performans amaçlarıyla TBG'ni seçerek perakende bölümünde uygulamıştır ve daha sonra diğer bölümlerde de aynı bakış açısıyla bu yöntemi kullanmıştır. Fakat işletimsel konulara olan bu bakış açısı, işletmenin faaliyet alanında kullandığı yönetsel süreçlerin yalınlaştırılmasını kolaylaştırmamıştır. Arran işletmesi varolan sistem ile TBG yönetim sistemini birbirine paralel iki yönetsel denetim sistemi olarak kullanmak yerine, varolan sistemin TBG yönetim sistemine oranla geride bırakılarak kullanıldığı bir uygulama yolu seçmiştir.

ltlerin seçimi daha çok, st yöneticilerin bilgi ihtiyaçlarına dayandırılmıştır ve bu da geniş bir tasarım standartlaştırmasına öncülük etmiş, bölüm içinde biręok seviyede performans ltleri topluluğunu sağlamıştır. Ancak, bütün ltler ve hedefler stratejik ve bölümsel olarak ilgili değerildir. Dolayısıyla, bu zayıflık aracın yöneticilere faydasını

düşürmüştür. Perakende bölümü TBG'ndeki standardize edilmiş öğelerin kullanımı Arran işletmesine tasarımda kolaylık faydası sağlamasına rağmen, sistemin katılığını da kanıtlamaktadır. Örgütte daha da alt kademelere inildikçe benimsenen hedefler ve performans ölçütleri giderek anlamını yitirmiştir. Özellikle bölüm/birim düzeylerinde personel için anlamsızlaşmıştır.

Geliştirilmiş perakende bölümü TBG, yönetsel denetim için oluşturulmuş bir işletimsel TBG'dir. Bu, TBG'nin kurum TBG olarak kullanımı aynı başarıyı getirmemiştir. Çünkü geliştirilmiş ilk TBG özellikleri perakende bölümünün ihtiyaçları olan yönetsel bilginin elde edilmesi ve raporlanması üzerine kurulmuştur. Ek olarak, perakende bölümü için geliştirilmiş elektronik raporlama sisteminin örgütün diğer bölümlerinde de kullanılması daha az başarı elde edilmesine yol açmıştır.

TBG sistemi, yazılım ile kontrol edilmektedir. Her personelin bireysel TBG kendi birimine ve bu birimler de en üst düzeydeki perakende bölümü TBG'ne bağlanmıştır. Bu sistem birkaç yıl boyunca etkili çalışmıştır. Perakende bölümü TBG'nde bu yazılımın kullanılması ve çok başarılı olunması sonucu, aynı yazılım diğer bölümler TBG'nde ve kurum TBG'nde de kullanılmıştır. Sistemin büyümesi ardından bürokrasi ağırlaşmış ve çalışmayı engellemeye başlamıştır. Yazılımın ancak bir ya da iki kez değiştirilebilmesi kısıtı, sistemin esnekliğini kaybetmesine neden olmuştur ve geçen beş yıl ardından yazılım güncelliğini yitirmiştir. Bunun sonucunda, Arran işletmesi TBG yaklaşımının özelliğini oluşturan finansal boyut dışındaki boyutları kullanmayı bırakmıştır.

Arran Ltd. TBG yöntemini işletme içi haberleşmeyi veya hedeflerin belirlenmesini desteklemek amacıyla değil, sadece performans değerlendirme verilerini toplayan ve organize eden bir mekanizma olarak uygulamıştır. Dolayısıyla uyarlanmış kurum TBG beklenen başarıyı sağlamamıştır (Cobbold, 2001: 2-7).

### **3.2. Truro Petrol İşletmesi'nin Stratejik Planlama Eksikliği ve Hedef Tutarsızlığı Sorunu**

Truro, Orta Doğu'da faaliyet gösteren, çok bölümlü, bir petrol işletmesidir. 1990'lı yılların sonlarına doğru varolan performans yönetim araçlarıyla birleştirmek ve stratejik hedeflerini ne düzeyde gerçekleştirdiğini denetlemek için, başka bir stratejik sisteme ve performans yönetimi sistemine ihtiyacı olduğunu belirlemiştir. Bu ihtiyacını karşılamak amacıyla, işletme dışından bir danışmanlık işletmesinin yardımıyla, kurum ve bölümler için bir seri TBG tasarlamıştır. TBG geliştirme süreci stratejilerin gözden geçirilmesi ve stratejik hedeflerin yeniden belirlenmesi ile başlamıştır. Bir tanesi kurum ve kalanı alt bölümler için olmak üzere toplam yedi tane TBG geliştirilmiştir. Bu alt bölümler yağlayıcı maddeler (lubricants), perakende, reklam, dağıtım, terminal faaliyetler (terminal operations) ve grup iş hizmetleri (group business services-GBS)'dir. Son olarak uygulama ve kullanma süreçleri özel olarak geliştirilmiş TBG yazılımı ile desteklenmiştir. Yazılım etkili çalıştığına, TBG tasarımı örgütsel işleri çevrelemektedir.

Truro, proje boyunca tutarlılığı sağlamak için tüm yaratılmış TBG'lerinde aynı tasarım süreçlerini kullanmıştır. Böylece, projenin tasarımı ve sonraki aşamalarda performans yönetimi işlerinde haberleşmeye yardımcı olmuştur. Ancak, tasarım birçok uzmanın bu yaklaşım için oldukça faydalı gördüğü stratejik hedef bildirisini içermemektedir. Bu öğenin ihmali ise, TBG geliştiricilerinin hedefleri sıralama yetisini düşürmüştür. Diğer yandan, önceden kabul edilmiş bütçe dokümanları bu zayıflığa göre düzenlenmiştir.

Tüm TBG’lerde, birkaç ortak üst düzey finansal hedef ve ölçüt dışında, hedeflerin ve ölçütlerin her bölüm/birim için özel ve ilgili olarak belirlenmiştir. Çevre, sağlık ve güvenlik konularıyla ilgili hedefler ile ölçütler de tüm TBG’lerinde ortaktır. Ölçütlerin seçiminin bölümlerin/birimlerin özelliklerine göre yapılması bu açıdan başarıyı getirmiştir.

Truro işletmesinin TBG programını kullanmasının nedenlerinden biri varolan çeşitli planlama ve operasyonel yönetim araçlarının ortak bir kavram altında birleştirilmesidir. Esas beklenen fayda ise, stratejilerin uygulanmasında (haberleşme esas alınarak) ve denetiminde odaklanmıştır. Kurum TBG tasarımı, sonuncu olarak, bölümlerin/birimlerin TBG’ni baz alacak şekilde geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bölüm/birim TBG’lerinin işletme hedeflerini bütün olarak ele almadan oluşturulması nedeniyle kısıtlayıcı bir özelliğe sahiptir.

Truro işletmesi Organizational Development Şirketi tarafından geliştirilmiş “yapı ağacı (structure tree)” yaklaşımı ile bilgi toplamaktaydı. Ancak bu bilgileri denetleyen bir süreç ya da çalışma bulunmamaktaydı. Bu konulardaki boşlukları kapatmak amacıyla, TBG yaklaşımı uygulanmışsa da, işletme süreçlerinin yalınlaştırılması veya daha etkili olunması konusunda yol göstermemiştir.

Bölüm/Birim TBG’lerinin kurum TBG’nden önce tasarlanması seçimi ve hedef bildirisinin eksikliği merkez için ortak bir çalışmanın geliştirilmesini zorlaştırmıştır. Ayrıca, işletme amaçları ile bölümlerin/birimlerin hedefleri arasındaki anlamlı ilişkiyi azaltmıştır. Truro işletmesi tasarımın son aşamasında, bu eksikliklerin strateji geliştirmekte ve uygulamanın yürürlüğünde başarısızlık yaratacağını fark etmiştir. Bunun üzerine, üst yöneticiler tarafından kurum TBG’nin tekrar oluşturulması için, tüm bölüm/birim TBG’lerinin incelenmesi kararlaştırılmıştır. İşletme hedefleri açısından bölümlerin/birimlerin tüm süreçlerini detaylandıran ve işletme toplantılarında üst yönetimin bölümsel süreçleri ve faaliyetleri geliştirmekte baz alabileceği bir toplam rapor hazırlanması planlanmıştır. Her şeye rağmen, bu modifikasyonlar da yönetimin TBG’nin stratejik kontrol amacıyla kullanımına yeterli önemi vermemesi nedeniyle istenen sonucun alınmasına yetmemiştir.

Bu eksiklikler sonucu bölüm yöneticilerinin bu yöntemin ve bu sürece inancı kaybolmuştur. Öncelikler bölümler/birimler için üst yönetim tarafından belirlenmiş hatta zaman zaman zorla kabul ettirilmiştir. Ayrıca, uyarlanmış tasarım işletme içinde dikey ve yatay iletişimi zorlaştırmıştır. TBG’nin stratejik kontrol prensipleriyle tasarlanmasına rağmen, yönetsel kontrol aracı olarak kullanılması ve dizi halinde olması gereken denetim sürecinin eksikliği, yaklaşımın işletmenin beklediği maksimum yararı sağlamasını engellemiştir.

Yaklaşım katılanlar yetkisi yokken, bazı bölüm/birim önceliklerini ve hedeflerini işletme düzeyine yükselterek, gerçekleştirilmesini kritik olarak tanımlamıştır. Bu durum yetki sorumluluk denkliğinde uyumsuzluk yaratmıştır. Ek olarak, tasarım süreci boyunca bu denge, zayıf dikey haberleşmeden de etkilenmiştir.

Truro işlevsel ihtiyaçları için maliyet üstlenmeden ve TBG sistemi tasarımı için işletme dışı bir danışmanlık ekibini yardım amacıyla tayin etmeden önce, TBG yazılım satışında pazar lideri olan bir firma seçmiştir. Bu yazılımın yürürlüğe konması çeşitli başarısızlıklara neden olmuştur. Başarısızlığın nedenlerinden biri, yazılımın ihtiyaçları karşılayacak niteliklere sahip olup olmadığı bakılmaksızın seçilmiş olmasıdır. Yazılımın içindeki varsayımlardan biri, bölüm/birim TBG’lerinin aynı veya benzer amaç ve ölçütlere sahip olduğudur ancak; bu durum gerçeği yansıtmamaktadır. Veri yükleme prosedürü sayısı yüzden fazla olan

hedeflerin bölüm/ birim TBG'lerine ayrılmadan önce ilk olarak girilmesi ihtiyacı nedeniyle hantallaşmıştır. Ayrıca, yazılıma göre tanımlanan örgütsel yapı bu işletmeye uymamaktadır. Bu varsayımlar da değiştirilememektedir. Ayrıca, yazılım problemsiz faaliyetleri engelleyici bir hata içermektedir. Sonuçta tasarım aşamasında sadece kağıt üzerindeki çalışma dokümanları kullanılmıştır (Antarkar ve Cobbold, 2001: 2-9).

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklı ülkelerde ve sektörlerde gerçekleştirilmiş uygulama örneklerine bakıldığında, tasarımın ve yöntemin yürürlüğe konmasında bazı sorunlarla karşılaşıldığı görülmektedir. Tasarım aşamasında stratejik planlamanın eksikliği ve bölüm TBG'nin kurum TBG'nden önce oluşturulması, yöntemin başarısını düşürebilecek veya tehdit edebilecek unsurlar olarak görülmektedir. Değerleme için seçilen hedeflerle ölçütlerin, her bölüm ve/veya birim için aynı olarak belirlenmesi, kurum düzeyinden alt kademelere doğru gidildikçe anlamsızlaşmaya ve karmaşaya neden olmaktadır. Bu anlamsızlaşma, hedeflerin gerçekleştirilmesini imkânsızlaştırmakta ve bölüm/birim TBG'nin toplam değerini düşürmektedir. Ortaya çıkan karmaşa ise, örgüt içi iletişimi zayıflatmakta, üst düzey yönetimin denetim faaliyetlerini artırmakta, yetki ve sorumluluk dengelerini bozmakta ve hatta personelin yönetime olan inancını kaybetmesine neden olabilmektedir. Ayrıca, tasarım aşamasında, işletmelerin tam olarak araştırmadan ve incelemeyen seçtikleri yazılımlar da sorun yaratabilmektedir. Yazılım özellikleri itibari ile işletmenin yapısına uymuyorsa veya zamanla ihtiyaç duyulacak değişiklikleri sağlayamayacak katılımda ise, ne kadar çabalanırsa çabalansın, yöntemin faydası yazılımın ömrü kadar olacaktır.

Hedeflerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin sayısının optimum düzeyde belirlenmesi, hem değerlemenin süresini azaltacak; hem de değerlemenin tutarlılığını pekiştirecektir. TBG yönteminin veri toplama aşamasında kullanılan yazılımın dikkatle, gereksinimlere uygun şekilde seçilmesi, yöntemin başarısında yarı yarıya rol oynamaktadır. İşletmenin ve yazılımın esnek olması, zamanla değişecek olan stratejilerin ve gereksinimlerin yeniden uyulanabilme seçeneği, sistemin uzun süre sağlıklı kullanımını sağlayacaktır.

#### 5. KAYNAKLAR

- Antarkar, Neelesh-Cobbold, Ian (2GC Active Management), Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Multi-Divisional Oil Company (Balanced Scorecard Case Study- Truro), 2GC Limited, albany House, Market Street Maiden Head, Berkshire SL6 8BE UK, 2001, [<http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies.asp> (17.11.2005)]
- Arveson, Paul; *What is the Balanced Scorecard?*, Balanced Scorecard Institute, 1998, [<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> (21.03.2005)]
- Arveson, Paul; *Deployment of the Balanced Scorecard Measurement System*, Balanced Scorecard Institute, 1999, [<http://www.balancedscorecard.org/appl/deployment.html> (28.12.2005)]
- Barutçugil, İsmet; *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti, İstanbul, 2004

- Brewer, P. "Putting Strategy into the Balanced Scorecard", *Strategic Finance*, Vol. 83 Issue 7, 2002; Clinton, D. Webber, S.A., Hassel, J.M., "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 69 Issue 1, 2002
- Cobbold, Ian (2GC Active Management), Implementing the Balanced Scorecard- Lessons and Insights From a Financial Services Firm (Balanced Scorecard Case study- Arran Ltd), 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, 2001, [<http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies.asp> (17.11.2005)]
- Eren, Erol; *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul 1998
- Farguhar, Peter H.- Başk.; "Brands On The Balance Sheet", *Marketing Management*, Cilt:1 Sayı:1, 1992
- Hopf, Richard H.- Litman, David J.- Pratsch, Lloyd W.- Ustad, Ida M.- Welch, Robert A.- Tychan, Terrence J.- Denett, Pauk A., *Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology*, Procurement Executives's Association, [<http://www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf> (17.11.2005)]
- Hornsby, Donovan D. - Baxendale, Sidney; "Building A Balanced Scorecard For Entrepreneurs", *Journal Of Cost Management*, November/ December, 2001
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P; "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, 1993
- Kaplan, Robert S. -Norton, David P.; "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", *Harvard Business School Press*, U.S.A., 1996a
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P.; "Linking The Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Sayı 39, No1, Fall., 1996b
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P.; **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık:207, Yönetim Dizisi, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003
- Kaplan, Robert S.; "Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard," *Balanced Scorecard Report*, Vol. 7, No. 4, July-August 2005
- Kaya, Yusuf; "Marka Değerleme Metotları ve Bu metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar, Yeterlilik Etüdü", *Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi*, İstanbul 2002
- Kaygusuz, Sait Yüksel; "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta:Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1 , Ocak 2005, Issn: 1303-2860, [<http://www.isguc.org/pdf/saitkaygusuz.pdf> (9.11.2005)]
- Koçel, Tamer; *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık 9. Baskı, 2003, İstanbul
- Lawrie, Gavin; "Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment", *2GC Active Management*, 2GC Limited Albany House, Market

- Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, January 2001, [http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122 (17.11.2005)]
- Lawrie, Gavin ve Cobbold, Ian (2GC Active Management), “Strategic Alignment. Cascading the Balanced Scorecard in a Multi-national Company (Balanced Scorecard Case Study- Crosshouse )”, 2GC Limited, albany House, market Street Maiden head, Berkshire SL6 8BE UK, December 2001, [http://www.2gc.co.uk/resources-casestudies.asp (17.11.2005)]
- Lawrie, Gavin ve Cobbold, Ian; “Development of the 3<sup>rd</sup> Generation Balanced Scorecard: Evolution of the Balanced Scorecard Into an Effective Strategic Performance Management Tool”, 2GC Limited Albany House, Market Street Maidenhead, Berkshire SL6 8BE UK, 2004, [http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php?t=122 (17.11.2005)]
- Marr, Bernard- Neely, Andy; “Automating Your Scorecard: Balanced Scorecard Software Report”, Gartner and Cranfield School of Management, **Business Review Publication**, [http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/ centres/cbp/downloads (17.11.2005)] \_Moore, Mark H. ve Kaplan, Robert; The Public Value Scorecard:A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations", The Hauser Center for Nonprofit Organizations The Kennedy School of Government Harvard University, **Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper** , No. 18, 2003, [http://ssrn.com/abstract=402880 (21.04.2005)]
- Norton, David P., “Balanced Scorecard: Managing Strategy is Managing Change”, **Harvard Business School Publishing**, Volume 4: Number 1, January- February 2002
- Örnek, Ali Şahin; “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, 2000, İzmir; [http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html (27.03.2005)]
- Özbirecikli, Mehmet ve Ölçer, Ferit, Mustafa Kemal Üniversitesi,İ.İ.B.F; **Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC**, 2002, [http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html (27.03.2005)] \_Rohm, Howard (Director, U.S. Foundation for Performance Measurement President, Howard Rohm Consultants, LLC), **Managing Private Sector Organizations with a Balanced Scorecard**, [http://www.netmain.com/usfpm/ Downloads/BSC%20 Managing3\_ Private.pdf (25.12.2005)]
- Tatikonda, Lakshmi U. - Tatikonda, Rao J.; “We Need Dynamic Performance Measures”, **Management Accounting**, September, 1998