

İŞLETMELERİ TÜMDEN DEĞERLEME YÖNTEMİ

Mustafa İME*

Özet

Rekabetin kıran kırana yaşandığı günümüz koşullarında işletmeler rekabetin gereklerine uyum sağlayamazlarsa, pazardaki konumlarını çok kolay bir şekilde rakiplerine kaptırabilirler. Rekabetçi ortama yön veren özellikler ise: Global boyutta rekabet, üretim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, müşteriye odaklanma, yeni yönetim anlayışları ile sosyal, politik ve kültürel değişiklikler, şeklinde ifade edilmektedir. İşletmelerde, stratejik amaç ve hedeflerine uyum sağlayan etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir.

Stratejik boyutlu bir performans ölçüm sistemi olan İşletmeleri Tümden Değerlendirme Yöntemi (İTDY)'nin, belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılması gerekir. Bu yöntem yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakmalarını sağlamaktadır. Bu dört boyut, 1-Finansal Boyut, 2-Müşteri Boyutu, 3-İçsel süreçler boyutu, 4-Öğrenme ve gelişme boyutudur.

Stratejiyi işletmede her kesimin işi haline getiren bir anlayış olan İşletmeyi Tümden Değerleme Yöntemi, işletmenin dününün değerlendirilmesi değil, geleceğinin şekillendirilmesi konusunda yönetime yardımcı olan yeni yönetim araçlarından biri olarak uygulanmaya başlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Tümden Değerleme Yöntemi, Performans Ölçüm Sistemi

BUSINESS VALUATION METHOD UNEQUIVOCALLY

Abstract

Rough-and-tumble conditions of competition businesses are experiencing today can not reach compliance with the requirements of competition, the market positions of competitors is very easy to immerse. The competitive environment in shaping features: Global dimension of competition, rapid advances in production technology, rapid advances in communication technology, customer focus, with new management philosophies of social, political and cultural changes are expressed in the form.

Business, strategic goals and objectives of an effective performance management system needs to be structured to suit.

* Yard.Doç.Dr.Mustafa İME, Emekli Öğretim Üyesi, ime@yildiz.edu.tr

Strategic-sized Enterprises of a performance measurement system altogether Assessment Method (İTDY) 's, must be configured for the purposes specified. This method provides a look at the size of four key business managers. This four-dimensional, 1-Financial Size, 2-Client Size, 3-Internal processes, size, and the development dimension of 4-Learning.

Business strategy with an understanding of the business altogether, making the job of each sector Valuation Method, evaluation of business history, but about shaping the future of the new management tools to help government started to be implemented as one.

Keywords: *Busines Valuation Method, Performans Management System.*

Giriş

Son yıllarda işletmeler, rekabetçi bir ortamda kıran kırana bir rekabet içindedirler. Üretim ortamında mükemmellik ve işletmeyi başarılı gibi gösteren finansal sonuçlar, rekabetçi koşulların yerine getirilmesi anlamına gelmemektedir. Sonuçların değerlendirilmesi, işletmenin rekabetçi koşullarda gerçekleştirdiği faaliyetleri ne derece etkin yaptığını ortaya koyacaktır. Uygulana gelen finansal tabanlı işletme değerlendirme sisteminde, gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin değerlendirilmesi sonucunda, hatalı ve eksik bilgiler raporlanmaktadır. Yöneticilerin karar verme aşamasında kullandıkları veriler geçmişe dönük olmamalı, işletmeyi geleceğin belirsizliklerine karşı daima hazır tutmalıdır. Performans yönetim sistemleri, rekabetçi ve belirsizliğin hakim olduğu bir ortamda işletmeyi dinamik tutmaya yönelik bir yapıya sahip kılmaya hazırlanmaktadır. Bu sistemin kendi içerisinde kullandığı değişik araçlar bulunmaktadır. Bu araçlar son olarak Performans kartesi yani işletmeleri tümünden değerlendirme işlemine dönüşmüştür.

Performans Yönetim Sistemlerinin Değerlendirilmesi

Rekabetin kıran kırana yaşandığı günümüz koşullarında işletmeler rekabetin gereklerine uyum gösteremezler ve cevap veremezler ise, pazardaki konumlarını çok kolay bir şekilde rakiplerine kaptırabilirler. Rekabetçi ortamın gereklerine cevap veremeyen işletmelerin pazardaki konumları tartışılır duruma gelecektir.

İşletmelerin içinde bulunduğu rekabetçi ortamı şekillendiren ve rekabetçi ortama yön veren özellikler:

1. Global boyutta rekabet,
2. Üretim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler,
3. İletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler,
4. Müşteriye odaklanma,
5. Yeni yönetim anlayışları ve
6. Sosyal, politik ve kültürel değişiklikler, şeklinde ifade edilmektedir¹.

¹Blocher, Chen ve Lin, 2001, s.9

Geçmişte kullanılan klasik sistemin özellik ve eksiklikleri incelendiğinde ortaya şu sonuçlar çıkmaktadır:

1. İşletme stratejisi ve performans ölçüm sistemi arasında uyum yoktur.
2. Klasik performans yönetim sistemleri, yenilik ve değişimlere cevap verememektedir.
3. Yapılan işlerin eksik, yanlış ve gerçeğe uygun olmayan bir şekilde değerlendirilmesi hatalı kararlar verilmesine neden olabilir.
4. Bu durum, işletmenin rekabetçi ortamda varlığını sürdürme çalışmalarını desteklemeyecek ve olumsuz bir son hazırlayacaktır.

Eğer, bir işletmenin kısa ve uzun vadeli performans ölçüleri yönetimin temel amaçları ile uyumlu değilse, işletmenin başarılı olma olasılığı düşük demektir². Bu nedenle, işletmelerde, stratejik amaç ve hedeflerine uyum sağlayan etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir.

Performans Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında işletme stratejilerine bağlılık ile, değişen koşullara uyum sağlanmalı ve karar vermede etkin rolü üstlenecek kritik başarı faktörleri ve performans ölçüleri geliştirilmelidir. Etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması için

1. pazar koşulları,
2. işletme stratejisi,
3. müşteri beklentileri
4. ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisini göz önünde tutmak gerekir.

Etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında aşağıda belirtilen süreç izlenmelidir³:

- İşletmenin yaşamı için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması.
- Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi.
- Performans ölçülerinin belirlenmesi.
- Performans ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması.

Aşağıda bu sürece ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

1. *İşletmenin yaşamı için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması:* İşletmenin başarılı yaşamı ve uzun dönemli gelişimi için içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması zorunludur. Bu tanımlama, (1)İşletmelerin zayıf ve güçlü yanlarının belirlenmesi, (2)Fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve (3)Bu konulara ilişkin stratejilerin belirlenmesi çalışmalarının sonucunda yapılır.

² Howell, Brown ve diğerleri, 1987, s. 49

³ Glad ve Becker, 1995, s. 174

2. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi: Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçülerinin belirlenmesi için birincil derecede önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir⁴:

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate alınmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır.

İşletmelerin belirli dönemlerde gerçekleştirdiği faaliyetlerinin değerlendirilmesinde en çok kullanılan kritik başarı faktörleri:

1. Müşteri tatmini,
2. Kalite,
3. Maliyet,
4. Karlılık ve
5. Esneklik olarak sıralanmaktadır⁵.

Ayrıca Gallup tarafından yapılan bir araştırmada en çok kullanılan kritik başarı faktörü sorusuna verilen cevapta şu sıralama ortaya çıkmıştır:

1. Müşteri hizmetleri,
2. Mamul/hizmet kalitesi,
3. Operasyonel etkinlik,
4. İletişim ve bilgi teknolojisi,
5. Esneklik ve uyum sağlayabilme,
6. Yenilik,
7. Pazara girme hızı ve
8. Diğer faktörler⁶.

⁴ Keegan, Eiler ve Jones, 1989, s. 45-49

⁵ Smith, 1995:178-182

⁶ Blocher, Chen, Cokins ve Lin, 2005, s. 37

Bu kritik başarı faktörlerinden müşteri hizmetleri, pazara girme hızı ve yenilik, farklılaştırma stratejisi ile ilgili iken;operasyonel etkinlik, maliyet liderliği stratejisi ile ilgilidir. Tüm ölçülerin bir kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bir performans ölçüsü, kritik başarı faktörü ile ilişkilendirilemez ise, ifade edilemeyecektir ve işletmenin stratejik amaçlarını da desteklemeyecektir. Tüm performans ölçülerinin üretim süreci ile ilişkilendirilmesi halinde, üretim süreci ile bağlantılı olmayan bir ölçü de ifade edilemeyecektir⁷.

3. Performans ölçülerinin belirlenmesi: Performans ölçüleri, yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan bir göstergedir. İşletmenin ana amaçları tanımlandığında, değerlendirildiğinde ve stratejik plandaki öneme göre sınıflandırıldığında performans ölçüleri kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu ölçüler, işletmenin tüm önemli faaliyetlerinde maliyet yönünden etkin olma ve zamanlı veri sağlanması konularında hassas olmalı, kolay uygulanmalı ve her düzeydeki personel tarafından kabul edilmelidir⁸.

4. Performans ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması: Performans ölçüm sistemi, sadece üst yönetim tarafından kullanılacak bir sistem değildir. Etkin olarak işleyecek bir performans yönetim sistemi oluşturan işletmelerin rekabetçi pazardaki değişikliklere anında cevap verebilme esnekliğini yakalayacağı bir gerçektir. Amaç, sadece sistemin kurulması değil, değişen ortama uyum sağlayacak şekilde yenilenmesidir⁹. Performans ölçümlerinin kullanıldığı basamaklar;

1. Pazar düzeyi,
2. İşletme düzeyi,
3. Tesis düzeyi ve
4. Hat düzeyi olarak sıralanmaktadır¹⁰.

Performans ölçümünde başarının temeli, her basamak arasında bağlantı kurulması ve bu bağlantıda neden sonuç ilişkisinin işlerlik kazandırılmasıdır.

Klasik performans ölçüleri, endüstriyel alanda kendinden bekleneni çok iyi şekilde yerine getirmiştir. Ancak bunlar, günümüzde uzmanlık ve rekabet koşullarında yeterli olamamaktadır. Performans yönetim sistemlerinin başarılı bir şekilde yapılandırılması, işletmelerin performans ölçümüne yenilik getirmekle kalmamakta, işletmelerin karşılaşacağı koşullarda da benzer ölçülerin geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve uygulanmasında da kullanılmaktadır¹¹. Yöneticiler performans ölçümünü, stratejinin önemli bir parçası olarak pek dikkate almamaktadırlar. Bu tip yöneticiler, sadece yeni amaçlar ve süreçleri kontrol etmek için yeni ölçülerin

⁷ Beiscel ve Smith, 1991, s. 26

⁸ Berliner ve Brimson, 1988, s. 161

⁹ McNair, Lynch ve Cross, 1990, s. 29

¹⁰ Berliner ve Brimson, 1988, s. 161-163

¹¹ Choe, Haddad ve Wilson, 1997, s. 21

kullanılmasında başarısız olmamakta, eski ölçülerin yeni ortam ile ilgili olup olmadıklarına karşı cevap vermede de başarısız olmaktadır¹².

İşletmelerin oluşturacakları performans yönetim sistemleri, stratejilerini destekleyici olmalıdır. Bu sistem, müşteri ve iç sürecin performansı ile ilgili olarak finansal ölçüler yanında finansal olmayan ölçüleri de içermelidir. Ayrıca bu sistem, işletme amaçlarını yönetilebilir alt başlıklara dönüştürmek için organizasyonel yapıdaki alt basamakları da kapsmalıdır¹³. Oluşturulacak performans yönetim sistemi, işletme stratejisi ile ilişkili olarak, işletmenin iç süreci (değer zinciri), müşteriler ve gelişme faaliyetlerini finansal boyut ile birleştirecek şekilde yapılandırılmalıdır. Basit olarak belirtilen bu amaçları karşılamak üzere “İşletmeleri Tümden Değerleme” Tekniği geliştirilmiştir.

Strateji Ve Uygulama-İşletmeleri Tümden Değerleme Yöntemi

İşletmeyi tümden değerlendirme yöntemi (İTDY), basit bir ifade ile, stratejinin işler hale getirilmesi ve işletmede, belirlenen strateji doğrultusunda hareket tarzlarının belirlenmesidir. Esas olarak İTDY, işletmenin kritik başarı faktörleri ile ilgili finansal ve finansal olmayan ölçülerden oluşan bir yapıdır. Yenilik ve değişiklik ifade eden husus, İTDY'nin temel unsurlarının işletmenin mevcut ve gelecek durumunu göstererek birbirini etkileyecek şekilde yapılandırılmasıdır¹⁴. Tek tip ölçüler anlaşılır performans hedefleri oluşturamayacak ya da işletmelerin kritik alanlara odaklanmasını engelleyecektir. İTDY ise, yöneticilere işletme bazında kapsamlı bilgileri hızlı bir şekilde sunan ölçülerin oluşturduğu bir yapıdır. İTDY, hemen gerçekleştirilen işlemlerin sonuçlarını ifade eden finansal ölçüler içermektedir. İTDY, müşteri tatmini, işletmenin iç süreci ve işletmenin yenilik ve gelişme faaliyetlerine ilişkin operasyonel ölçüler ile finansal ölçüleri bütünleştirmektedir. Bu tür operasyonel ölçüler, geleceğe ilişkin finansal performansın belirleyicileridir¹⁵.

İTDY, üst düzey yöneticilere işletme ile ilişkili kapsamlı ve hızlı bilgiler sunan ölçülerden oluşan bir tekniktir. İTDY, sadece geçmişte gerçekleşen faaliyetlerin kontrolüne dayalı finansal ölçüler ile sınırlanmamakta, operasyonel bazdaki gelişme ve değişimleri ölçmeye yönelik ölçüleri de bünyesinde barındırmaktadır. Önemli bir nokta, İTDY'nin bu özelliklerinin işletmenin stratejisi ile ilişkili olmasıdır. Stratejinin belirlenmesi ile her şey yolunda gidecek gibi bir beklentiye girmek yanlış olacaktır. Önemli olan, sapmaların belirlenmesi, nedenlerinin araştırılması ve giderilmesine yönelik çözüm önerilerinin geliştirilmesidir. İTDY, işletmenin vizyon ve stratejisi tarafından belirlenen performans ölçülerinin yer aldığı, performans yönetim sistemine strateji tabanlı bir yaklaşımdır. İTDY, temel stratejik faaliyetler ve nihai amaç olan finansal değer yaratma arasında bağ oluşturmaktadır¹⁶. Stratejinin, uygulamaya dönüştürülmesindeki fonksiyonu nedeni ile İTDY, işletmede önemli bir sorumluluk üstlenmiştir. Bu bağlamda İTDY, sadece stratejinin yönetilmesi değil, stratejinin

¹² Kaplan ve Norton, 1993, s. 134

¹³ Epstein ve Manzoni, 1997, s. 28

¹⁴ Choe, Haddad ve Wilson, 1997, s. 21

¹⁵ Kaplan ve Norton, 1993, s. 71

¹⁶ Frigo, 2002, s. 6

güçlendirilmesinde de yardımcı olur. İTDY ile strateji, işletmede her düzeyde çalışanın işi olarak tanımlanmıştır. Strateji ve uygulama arasındaki açık, İTDY aracılığı ile kapatılmıştır. Klasik sistem; günlük finansal olayların, çalışanların, süreç ve yenilik gibi maddi olmayan varlıkların önemini yöneticilere ve çalışanlara aktaramamıştır, İTDY bunu başarmıştır¹⁷.

İTDY, klasik yönetim sistemlerindeki bir dizi eksikliği de ortaya çıkarmaktadır ki bu, işletmenin uzun dönemli stratejisinin kısa dönemli faaliyetler ile bağlantısıdır¹⁸. İşletmenin uzun dönemli stratejilerinin kısa dönemli faaliyet tarzlarına dönüştürülmesi ile işletme, hem mevcut durumda hem de gelecekteki değişim ve gelişmelere İTDY aracılığı ile anında cevap verebilecek ve uyum sağlayabilecektir¹⁹. Bir çok işletmenin yönetim ve operasyonel kontrol sistemleri finansal ölçüler ve hedefler çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu anlayış, işletmenin uzun dönemli stratejik amaçlarına ulaşmadaki “*işletmenin gelişimi*” ile çok az ilişki içindedir. Bu nedenle, kısa dönemli finansal ölçülere yönelen işletmeler, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması arasında açık bırakmaktadır²⁰. İTDY, işletmenin performansını ilgili kapsamlı bir görüntü sunarak performans yönetimi konusunda yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu görüntüde finansal ölçüler yanında “*müşteri sadakati*”, “*kalite*”, “*iş gören bilgisi*” ve “*süreç gelişimi*” gibi finansal olmayan ölçüler de yer almaktadır. Bu faktörlerin yer aldığı bir yapı, yönetimi kısa dönemli ve dar kapsamlı odaklanma yerine uzun dönemli ve daha kapsamlı performans ölçümüne yönlendirmektedir²¹.

İşletmelerin Tümden Değerleme Yöntemi'nin Yapılandırılması

Stratejik boyutlu bir performans ölçüm sistemi olan İTDY'nin, belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılması gerekir. İTDY, yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakmalarını sağlamaktadır. Bu dört boyut, bir işletmede İTDY yapılandırılırken aşağıda belirtilen dört soru şeklinde dikkate alınmaktadır:

1. FİNANSAL BOYUT: Pay sahiplerine (Uzun süreli yatırımcılara ve borsadaki ortaklara) nasıl görünmekteyiz? İşletme ile finansal ilişki içerisinde bulunan Üçüncü kişilere nasıl görünmekteyiz?

2. MÜŞTERİ BOYUTU: Müşteriler bize hangi göz ile bakmaktadır?

3. İÇSEL SÜREÇ BOYUTU: Mükemmelliği (Üretimde ve diğer faaliyetlerde) nasıl sağlayabiliriz?

4. ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU: Gelişme ve değer yaratmayı yeni buluşlardaki önderliği nasıl devam ettirebiliriz?

Yapılandırılacak İTDY'nin temel unsurlarını, bu sorulara işletme tarafından verilen cevaplar oluşturmaktadır. Üst düzey yöneticilere bu dört açıdan bilgi verildiğinde İTDY, kullanılan ölçülerin sayısını azaltarak bilgi yükünü de azaltır.

¹⁷ Waal, 2003, s. 31

¹⁸ Kaplan ve Norton, 1993, s. 75

¹⁹ Constantinides ve Shank, 1994, s. 34-36

²⁰ Kaplan ve Norton, 1993, s. 75

²¹ Silk, 1998, s. 38

İşletmelerde İTDY'nin yapılandırılmasına geçmeden önce yönetsel gereklerin karşılanması gerekir²²:

İlk olarak; İTDY, işletmenin rekabetçi yapısında yer alan

1. Müşteri odaklı olma,
2. Cevap sürelerinin kısaltılması,
3. Takım çalışmasının öneminin vurgulanması,
4. Kalitenin geliştirilmesi,
5. Yeni mamulleri bulma süresinin kısaltılması ve
6. Bunların uzun dönemde yönetilmesi gibi bir çok farklı unsuru tek bir yönetim raporu altında toplamaktadır.

İkinci olarak; İTDY, ölçülerin eksik kullanımına karşı koymaktadır. Üst yöneticileri önemli operasyonel ölçüleri bir araya getirmeye zorlayarak, bir alanda yapılan harcamaların diğer alanlarda gelişme sağlayıp sağlamayacağına görülmesi konusunda da yöneticilere yardımcı olur.

Çok iyi yapılandırılmış bir İTDY, işletmenin gelecekteki performansını etkileyen unsurların ölçümü ile geçmiş dönem performansının finansal ölçülerini bir araya getirmektedir. Bir işletmenin İTDY'deki amaç ve ölçüleri, işletmenin strateji ve vizyonuna göre oluşturulmaktadır. İşletmeler, artık sadece maddi duran varlıklara yatırım yaparak sürdürülebilir bir rekabetçi avantaj elde edemeyecektir. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, işletmelerin “maddi olmayan duran varlıklar” ve “entelektüel sermayeye” yatırım yapması, devamlı bir rekabetçi avantajın sağlanması ve devam ettirilmesi açısından önemli bir “kritik faktör” haline gelmiştir. Dört boyutu ile İTDY, işletmelere finansal sonuçların izlenmesi ile eş anlı olarak gelecekte “işletmenin gelişmesi” ve “rekabetçi güç” olma konusunda gerekli olan maddi olmayan duran varlıklara yapılan yatırımların kontrol edilmesi konusunda yardımcı olmaktadır²³.

Finansal Boyut

Finansal boyut, işletme pay sahiplerine nasıl görünmektedir ve finansal olarak nasıl başarılı olunacaktır soruları ile şekillenmektedir. Finansal boyut, diğer boyutlardaki amaç ve ölçülere odaklanmaya yönelik hizmet vermektedir. Bu bakış açısı, kısa ve uzun dönemli finansal performansı geliştirmede en son noktaya gelen neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olan her faaliyetin kar amaçlı işletmelerdeki önemini yansıtır. Amaç ve ölçülerin tanımlanması sürecinde, farklı bölümler için farklı finansal ölçüler olabilir. Ancak, bu bölümlerdeki finansal amaçların işletme stratejisi ile uyumlu olması gerekir²⁴.

²² Kaplan ve Norton, 1992, s. 73

²³ Sim ve Koh, 2001, s. 19

²⁴ Choe, Haddad ve Wilson, 1997, s. 21

Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylar ile ilgili mevcut durumun ölçülebilir sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olmaktadır. Bu nedenle İTDY, finansal boyutu olduğu gibi kullanmaya devam eder. Finansal performans ölçüleri, bir işletmenin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik işlem ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır²⁵. Finansal boyutta yer alan amaçlar, diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişmeye neden olacak neden sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Diğer bir ifade ile, finansal boyut dışındaki üç boyuttaki gelişmelerin finansal performans üzerindeki etkisi açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Finansal boyutta yer alan performans ölçüleri, uzun dönemli amaçları tanımlamakta kullanılmaktadırlar. Finansal boyutta yer alan amaçlar, mamulün hayat döngüsündeki bölümlere göre belirlenir. Bu açıdan üç aşamaya göre farklı stratejiler belirlenebilir. Bu aşamalar,

1. Hızlı gelişme aşaması,
2. Devam aşaması ve
3. Son aşama, nakit giriş aşaması olarak belirlenmektedir²⁶.

Hızlı gelişen işletmeler, hayat döngülerinin ilk aşamasındadırlar. Bu işletmeler, yeni mamul/hizmet geliştirmek ve artırmak, üretim tesislerini yapılandırmak ve genişletmek, işlem kapasitesini artırmak, global ilişkileri destekleyecek sistem, yapı ve dağıtım ağlarına yatırım yapmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek için mantıklı yatırımlar yapacaklardır. *Devam aşamasında yer alan işletmeler* için yeni yatırımlar cazip haldedir. Ancak, yatırımın getirisinin çok yüksek ve hızlı dönüş özelliğine sahip olması gerekir. Bu aşamada, işletmelerden pazar payını koruyacağı ve muhtemelen bu payı yıldan yıla çok az geliştireceği beklenir. Yatırım projelerinin konusu, kapasiteyi genişletici, darboğazları aşmaya yönelik ve sürekli gelişmeyi devam ettirici yatırımlardır. *Bu döngünün son aşamasında ise işletmeler*, ilk iki aşamada yaptıkları yatırımın getirilerini beklemektedirler. Bu işletmeler, artık teçhizat ve kapasitenin devamlılığı dışında mevcut kapasitenin geliştirilmesi veya yeni kapasiteye yönelik önemli yatırımları taahhüt edemez. Esas amaç, nakit girişlerinde artışı sağlamaktır.

Bu üç aşamada finansal amaçlar, işletme için oldukça farklıdır.

1. *İlk aşamada finansal amaçlar*, satışlardaki artış, yeni müşteri ve pazarlara satış, yeni mamul/hizmetlerin satışı, mamul ve süreç geliştirmedeki harcama düzeyi ve yeni pazarlama, satış ve dağıtım kanallarının oluşturulması şeklinde sınıflandırılabilir.

2. *İkinci aşamadaki finansal amaçlar* arasında varlık devir hızı, faaliyet gelirleri ve brüt kar gibi klasik ölçüler yer alacaktır.

3. *Son aşamada finansal amaçlar*, nakit girişini vurgulamaktadır. Amaç, yatırımın getirisini artırmak değildir. Son aşamada kapasite artırıcı harcama yapılmaz. Finansal boyut, İTDY’ de diğer boyutlar ve işletme stratejisi ile ilişkili

²⁵ Kaplan ve Norton, 1996a, s. 47-48

²⁶ Kaplan ve Norton, 1996b, s. 56-58

gösterilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 5.1.1 üzerinde gösterilmektedir.

Finansal Boyutla İlgili Değerleme Kriterleri

Tablo 5.1.1 İşletmeyi tünden değerlendirme yönteminde finansal boyut

FİNANSAL BOYUT	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve karlardaki yıllık artış
Yeni mamullerin sayısındaki artış	Yeni mamullerin satış yüzdesi
Yeni bir fiyatlama stratejisinin uygulanması	Mamul ve müşteri karlılığı
Birim mamul maliyetinin azaltılması	Mamullerin 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 Ekonomik katma değer

Finansal Analiz Yöntemleri

1. Bilançodan Tutarları Karşılaştırma Yöntemi
2. Dikey Yüzdeler Yöntemi
3. Trend Yüzdeleri Yöntemi
4. Oranlar Yoluyla Analiz Yöntemi
 - A. Karlılık Oranları
 - Aa. Öz Sermaye Karlılığı
 - Ab. Tüm Sermaye Karlılığı
 - Ac. Satış Karlılığı
 - B. Sermaye Yapısı Oranları
 - Ba. Öz sermayenin Payı
 - Bb. Finansal Yapı oranı
 - Bc. Faizleri Karşılama oranı
 - C. Faaliyet Oranları
 - Ca. Öz sermaye Dönüşüm Hızı
 - Cb. Alacakları Tahsil Süresi

-
- Cc. Borçları Ödeme Süresi
 - Cd. Stokları Dönüşüm hızı
 - D. Likidite Oranları
 - Da. Statik Likidite İncelemeleri
 - 1) Nakit Oranı
 - 2) 1. dereceden Likidite
 - 3) 2. dereceden Likidite
 - Db. Dinamik Likidite İncelemeleri
 - 1) Fon akış Tablosu
 - 2) Nakit akım Tanlosu
 - 3) İşletme Sermayesi değişim tablosu
 - Dc. Finansman Kuralları
 - 1) Yatay Finansman Kuralları
 - 2) Dikey Finansman Kuralları
 - 5. Başabaş Noktası Analizleri
 - 6. Sabit Yatırımları Değerlendirme yöntemleri
 - A. Statik Değerlendirme Yöntemleri
 - Aa. Giderlerin Karşılaştırılması Yöntemi
 - Ab. Karların Karşılaştırılması Yöntemi
 - Ac. Basit Rantabilite Hesabı Yöntemi
 - Ad. Basit Geri Ödeme Süresi Yöntemi
 - Ae. Üretim Gücü karşılaştırma Yöntemi
 - B. Dinamik Değerlendirme Yöntemi
 - Ba. Net Şimdiki Değer Yöntemi
 - Bb. İç Karlılık(Verim) Yöntemi
 - Bc. Dinamik Geri Ödeme Süresi Yöntemi
 - Bd. Yıllık Düzgün Dizi (Anüite) Yöntemi
 - 7. Duyarlık Analizi
 - 8. Enflasyon Koşullarında Değerlendirme
 - 9. Similasyon Yöntemi

Bu yöntemlerden bir kısmı daha önceki bölümlerde açıklandığı için bu bölümde sadece Temel Analiz yöntemleri açıklanacaktır.

Genel Açıklamalar

Mali analiz, bir işletmenin mali durumunun, faaliyet sonuçlarının ve mali yönden gelişmesinin yeterli olup olmadığını saptamak ve o işletme ile ilgili geleceğe ait öngörmelerde bulunabilmek için mali tablolarda yer alan kalemler arasındaki

ilişkilerin ve bunların zaman içinde göstermiş oldukları eğilimlerin incelenmesinden oluşur.

İşletmenin yönetim kadrosu ve tüm çalışanları, teknik yapısı, ticari saygınlığı, ürettiği mal ve hizmetler, ekonomik, teknik ve sosyal çevre koşullarının da inceleme konusu yapılması gerekir. Buna göre mali tablolar analizi aslında firma analizinin bir bölümünü oluşturur. 3 tür mali analiz vardır; Trend Analizi, Yüzde Tekniği İle Analiz, Oranlar Tekniği İle Analiz.

A. Oranlar Tekniği İle Mali Analiz

Oranlar tekniği ile analiz çeşitli mali tablolarda yer alan varlık ve kaynak yapısı ile ilgili değerler arasındaki karakteristik ilişkiyi ortaya koyar. Bu nedenle mali tablolar analizi ile ilgili çalışmalar sırasında kullanılan oranlar, işletme yönetimi ve denetimi açısından her biri bir anlam taşıyan değerler arasındaki bağlantıları gösterir. Bu yaklaşım içerisinde ele alındığında, oranların firma çalışmalarını, açık ve hızlı bir biçimde analizine olanak sağlayan anahtarlar olduğu söylenebilir.

Diğer mali analiz yöntemlerinin ortaya çıkaramadığı ilişkileri ortaya çıkarabilmesi açısından üstünlüğü vardır. Oranlar aracılığıyla yapılacak mali tablolar analizinden çıkarılacak olan sonuçların gerçeğe uygunluğunun sağlanabilmesi için oranların belli bir dönem içerisinde maruz kaldıkları değişimlerinde karşılaştırmalı olarak incelenmesi gerekir. Bu noktadan hareketle, oranların anlamlandırılması sırasında, mevsimsel değişiklikleri, genel ekonomik durumda oluşan değişme ve gelişmeler ile işletmenin yapısal özellikleri bir bütün halinde göz önünde bulundurulmalıdır. Değişik bir biçimde ifade etmek gerekirse, oranlar aşırı bir matematiksel kesinlikle yorumlanmamalıdır. Oranların verdikleri sonuçlar açısından, ancak belli bir eğilimi ortaya koydukları unutulmamalı ve oranlar aracılığıyla belli bir eğilim saptandıktan sonra bu eğilimlerin nedenlerinin araştırılması yoluna gidilmelidir. Oranlar tekniği ile analizde çok değişik sayıdaki oranlar ayrıca birbirlerini daha çok anlamlandırabilmektedir.

Analizde kullanılan oranları ana başlıklar halinde şöyle sıralandırabiliriz:

- a. Likiditeyi ölçen oranlar,
- b. Aktiviteyi ölçen oranlar,
- c. Borçlanmayı ölçen oranlar,
- d. Özsermayeyi ölçen oranlar,
- e. Karlılığı ölçen oranlar.

Likiditeyi Ölçen Oranlar

A. Cari Oran=Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar

Cari oran hesaplamasındaki amaç firmanın kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü ölçmektir. Yani işletmeye kısa süreli borç verenlere, paralarını geri alma açısından bir güvenlik marjını ortaya koyar. Oranların içinde en eski ve en sık kullanılanıdır. Genelde bu oran 2 (%200) olmalıdır. Cari oranın %200'den büyük

olması firmanın kısa vadeli borçlarını çok rahat bir şekilde ödeyeceği anlamına gelmeyeceği gibi, %200'den küçük olması zor durumda olduğunun tek göstergesi değildir.

B. Likidite (Asit Test) Oranı=Dönen Varlıklar-Stoklar/Kısa Vadeli Borçlar

Likidite (asit test) oranı, cari oranı tamamlayan onu daha anlamlı hale getiren bir orandır. Bu oran hesaplanırken, likiditeleri nispeten düşük değerler (stoklar, akreditifler ve varsa gelecek yıla ait peşin ödenmiş giderler) dönen varlıklar tutarından indirilmelidir. Bu oranın 1 veya (%100) olması yeterli kabul edilmelidir.

C. Nakit Oranı

Nakit oranı payında firmanın kısa süreli alacakları yer almadığından bu oranı likidite oranına göre daha katı bir ölçü olarak kabul edebiliriz. Bu oranı firmanın satışlarının durması, alacaklarını tahsil edememesi halinde, kısa vadeli borçlarını karşılayabilme gücünü göstermektedir. Nakit oranının %20'nin altında olmaması tercih edilir.

Aktiviteyi Ölçen Oranlar

A. Alacakların Devir Hızı=Satışlar/Ticari Alacaklar Ortalaması

Alacakların devir hızı, bir firmanın alacaklarının tahsil kabiliyetini gösteren bir ölçüdür. Bu oranın yüksek olması istenir. Ancak bu oran firmanın geçmiş yıllardaki ve sektördeki oranlar ile karşılaştırıldığında anlamlı olur.

Stokların Devir Hızı=Net Satışlar/Ortalama Stok

Stoklar, bir firmada başlıca satış ve dolayısıyla nakit girişi kaynağıdır. Stok devir hızı, stokların paraya dönüşüm hızını ortaya koyacağından çok önemli bir orandır. Ayrıca alacakların devir hızı gibi likidite oranlarının yeterli olup olmadığı konusunda önemli ipuçları verir.

Stok devir hızının artması, genellikle stokların daha etkin bir biçimde yönetilmesinin göstergesi olarak kabul edilir. Stok devir hızı artan bir firma, stoklara görece olarak daha az kaynak bağlamak olanağını elde eder. Stok devir hızı yüksek olan firma daha düşük bir likidite oranı ile çalışabilir. Böyle bir firma kar marjını düşürerek satış hacmini genişletebilir. Satış hacminin genişlemesi, kar marjındaki düşüşe rağmen firmanın karını arttırabilir.

Stok devir hızının yavaşlaması, stok tutma maliyetinin yükselmesi, firmanın finansman gereksiniminin artması, stokta bulunan malların satış özelliklerini kaybetme olasılığının (örneğin zevklerde değişim) fazlalaşması gibi riskli ve sakıncalı yönleri vardır.

Aktif Devir Hızı=Net Satışlar/Aktif Toplamı

Bu oran bir firmanın sermaye yoğunluğunun göstergesi veya aktif kullanımının bir ölçüsü olarak yorumlanmaktadır.

Bir endüstride toplam aktif içerisinde sabit değerlerin payı yüksek ise söz konusu endüstride karlılık; üretilen mal ve hizmete talebin gelecekte göstereceği gelişmeye büyük ölçüde bağlı olmaktadır. Bunun nedeni, talepteki dalgalanmalara göre, endüstrinin yatırımını süratle ayarlamak aktifini azaltmak veya arttırmak konusundaki hareket esnekliğinin sınırlı oluşmasındandır. Geleceğin belirsizliği, bu tip endüstrilerin karlılığında da belirsizliklere sebep olmaktadır. Diğer bir değişle aktif devir hızı yavaş olan endüstriler genellikle riski yüksek olan endüstrilerdir. Söz konusu endüstriler, aktif devir hızındaki yavaşlığın kar üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek ve iş riskindeki yüksekliği karşılayabilmek için, yüksek kar marjları ile çalışmak durumundadır. Buna karşılık aktif toplamı içerisinde sabit değerlerin önemli yer tutmadığı endüstri kollarında, talepteki değişikliklere aktifin tutarını ayarlamak (azaltmak veya çoğaltmak) olanağı daha fazla bulunduğundan, geleceğin belirsizliğinin etkisi daha sınırlı kalmaktadır.

Öz Sermaye Devir Hızı=Net satışlar/Ortalama Öz Sermaye

Söz konusu oran, bir firmanın öz sermayesini ne ölçüde verimli kullandığını ifade eden bir göstergedir.

Borçlanmayı Ölçen Oranlar

A. Borç Kaldırma Oranı (Finansal Kaldıraç)=Borçlar Toplamı/Öz Sermaye

Bu oran kısa ve uzun vadeli borçların toplamının, öz sermayeye oranıdır. Ve firmanın borçlanma yoluyla temin ettiği yabancı kaynak ile, firma sahip ve sahiplerinin kattığı sermaye arasındaki ilişkiyi gösterir.

Borç kaldırma oranının 1:1'den daha büyük olması, firmaya kredi verenlerin firmanın sahiplerine kıyasla o firmaya daha fazla yatırımda bulunmuş olduğunu ortaya koyar. İdeal olanı bu oranın 2:1'i aşmamasıdır. Söz konusu oranı aşması durumunda firmanın ağır bir faiz yükü altında olduğunu, alacaklılar için emniyet payının düşük olduğunu bir göstergesi olarak kabul edilebilir. "borçlar / öz sermaye" oranı yüksek olan bir firma, ürettiği mal ve hizmetlerin fiyatlarında ani düşüş olması halinde sermayenin tamamını kaybedebileceği gibi borçlarını vadesinde ödeyemez duruma da düşebilir.

Borçların Aktiflere Oranı:Toplam Borçlar/Aktif toplamı

Bu oran aktiflerin kaçının yabancı kaynaklarla (borçlarla) finanse edildiğini belirler. Bu oran %40 - %60 arasında olması uygun kabul edilmekte, aşan oran ise tehlikenin işareti kabul edilmektedir.

Öz sermaye devir hızı, değişik yorumlara yol açabilecek oranlardan biridir. Gerçekten analiz edilen bir firmanın öz sermayesinin devir hızının yüksek oluşu; firmanın sermayesini ekonomik ve etkin bir biçimde kullandığını gösterebileceği gibi, firmanın öz sermayesinin yetersiz oluşunun ve geniş ölçüde yabancı kaynaklardan yararlanmasının bir sonucu da olabilir. Bu yorumlardan hangisinin geçerli olduğu, firmanın mali yapısı ile ilgili olarak yapılacak analize bağlıdır. Ayrıca firmanın öz sermayesinin yeterli olup olmadığı konusunda, aynı faaliyet

kolundaki diğer firmalarla ve aynı firmanın geçmiş yıllardaki sonuçları ile karşılaştırma yapılmalıdır.

Ticari Borçların Devir Hızı=Kredili alımlar Tutarı/Ticari Borçlar

Bu oran, kredili alımlardan doğan ticari borçların, bir yıl içinde kaç kez ödendiğini ortaya koymaktadır.

Satış istikrarlı, hammadde fiyatları kararlı, piyasasını kontrol edebilen, ürünlerinin modasının geçme olasılığı düşük, kendine güç kazandıran know-how'lere sahip bir firma, finansmanında daha fazla yabancı kaynak kullanabilir.

Kısa Vadeli Borçların Aktiflere Oranı=Kısa vadeli Borçlar/Aktif toplamı

Bu oran firmanın varlıklarının (%) kaçını, kısa vadeli kaynaklarla finanse ettiğini ortaya koyar. Kısa süreli borçların, toplam kaynaklara oranının 1/3'ü aşmaması, genel bir kural olarak benimsenmiştir. Varlıkların büyük bir bölümünün kısa vadeli borçlarla karşılanması riskli bir durumu ifade eder.

Borçtan Yararlanma Oranı

Borçtan yararlanma, borçlanmayla sağlanan varlıkları kullanıp öz kaynak sahiplerine ek kazanç sağlama anlamına gelmektedir.

Borçlanma yoluyla sağlanan fonlar neden oldukları faiz maliyetlerinden daha yüksek kar getirecek biçimde yatırımlara yöneltilenirse öz kaynak sahipleri bu borçlanma nedeniyle ayrıca yarar sağlamış olurlar. Dolayısıyla işletme ilke olarak borçtan yararlandığı sürece borçlanmayı sürdürmeli, borçtan yararlanmanın bittiği noktada artık borçlanmayı durdurmalıdır. Bu oran şu şekilde hesaplanabilir:

Borçtan Yararlanma=sermayenin payıxbrüt kar/tüm Varlıklar

Borçtan yararlanma > 1 olduğu sürece borçtan yararlanma sürüyor demektir.

Borçtan yararlanma < 1 ise borçlanma karlılık açısından işletmenin aleyhine demektir.

Sermaye Yapısı Oranları

A. Öz Sermaye Katsayısı=VarlıklarToplamı/Öz Sermaye

Bu oran, öz sermayenin kaç katı kadar varlık edinilmiş olduğunu gösterir. Söz konusu oranın 2,5'ten çok olmaması istenir.

Öz Varlık Oranı=Net Sabit Varlıklar/Net Öz Sermaye

Bu oran genellikle sınıai firmalar için anlam taşır. Bu oran, firmanın sabit değerler finansmanında ne ölçüde öz sermaye kullanıldığını ortaya koyar. Bir sınıai firmada maddi sabit değerlerin net tutarının tamamının öz sermaye ile karşılanması beklenir. Oranın 1:1 (%100)'den az olması istenir. Söz konusu oranın %100'den

büyük olması durumunda firmanın tüm dönen ve bağlı varlıkların dışında sabit kıymetlerin bile finansmanında yabancı kaynak kullanıldığı ortaya çıkar.

Karlılığı Ölçen Oranlar

A. Öz Sermaye Karlılığı =Bilanço karı/Öz Sermaye

Söz konusu oran, firmanın sahip veya sahipleri tarafından sağlanan sermayenin bir birimine isabet eden kar nispetini ortaya koyar.

Bir firmanın öz sermaye karlılığı “net kar / net satışlar” oranı satışların karlılığı ile öz sermaye devir hızının bir fonksiyonudur.

Satışların Karlılığı: Bilanço karı/net Satışlar

Bu oranın anlamlı bir şekilde yorumlanabilmesi için aynı sektördeki firmalar ve firmanın geçmiş yıl oranları ile karşılaştırma yapılmalıdır.

Bu oranın yüksek olması, işletme için olumlu biçimde yorumlanabilir. Miktar olarak artış göstermeyen satışlarda, bu oranın yükselme eğilimi olumlu kabul edilmemelidir²⁷.

Müşteri boyutu

Müşteri boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir. Bir çok işletme günümüzde müşterilere odaklanmayı amaç olarak edinmiştir. Müşterilere “**değer sunma**” konusunda bir numara olmak, işletme amacının tipik bir ifadesidir. Bu nedenle, müşteriler için bir işletmenin nasıl faaliyette bulunacağı üst yönetim için öncelikli bir konudur²⁸. Bugünkü anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve karın elde edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine yönelmeleri doğrultusundadır. İşletmeler, rekabet edecekleri pazar ve müşteri bölümlerini seçmelidirler. Müşteri boyutu, müşteri değerleri ile ilgili

1. Müşteri tatmini,
2. Müşteri sadakati,
3. Müşterinin elde tutulması,
4. Müşteri karlılığı ve

5. Pazar payı gibi ölçülerin, hedeflenen pazar ve müşteri bölümleri ile uyumlaştırılması konusunda işletmeye yardımcı olmaktadır²⁹.

Müşteri boyutu, çok iyi oluşturulmuş ve uygulanmış stratejinin başarılı sonuçlarını içerir. Genel sonuçlar içinde hedeflenen pazar bölümlerinde pazar payı, müşteriye elde tutma, müşteri kazanma, müşteri tatmini ve müşteri karlılığı gibi ölçüler yer almaktadır. Bu ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine

²⁷ Kaya, 1999

²⁸ Kaplan ve Norton, 1992, s. 73

²⁹ Hornsby ve Baxendale, 2001, s. 35

rağmen, işletmelerin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilir³⁰.

Yöneticiler, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, işletmenin amaç ve stratejisini İTDY'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmelidir. Hedef olarak belirlenen bölümlere sunulacak “değer önerilerini” belirlemek, İTDY'nin müşteri boyutunun amaç ve ölçülerini geliştirmeyi sağlayacak anahtardır. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, İTDY'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülür³¹. Unutulmamalıdır ki, eğer işletme uzun dönemde çok iyi bir finansal performansla ulaşmak istiyorsa, müşterilere “değer sunmanın” gereklerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. İTDT'de müşteri boyutunda yer alan genel ölçülere ilişkin değerlendirme kriterlerindeki etkin faktörler şunlardır³²:

1 Pazar payı: Hedeflenen müşteri bölümleri için pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini gösterir. Pazar payı,

1.1. müşteri sayısı,

1.2. toplam harcama miktarı veya

1.3. satılan mal miktarı gibi ölçüler ile işletmenin belirli bir pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir.

2 Müşteriyi elde tutma: Hedeflenen müşteri gruplarında pazar payını korumanın ve artırmanın mantıklı bir yöntemi, mevcut müşterileri elde tutmadır. İşletmenin müşterileri ile sürdürdüğü ve koruduğu ilişkilerin oranını izleyen bir ölçüdür. Müşterilerin elde tutulmasında müşteri karlılığı gibi kıstasın esas alınması gerekir. Bu aşamada, müşteriyi elde tutmak, yeni müşteri kazanmaya göre daha dikkatli olmayı gerektirecektir³³.

3 Müşteri kazanma: İşletmenin büyümesini sağlamak için genelde, hedeflenen bölümlerde müşteri tabanlı artış sağlamak amaç edilir. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da ilgili bölümde yeni müşterilere yapılan satış ile ölçülebilir. Müşteri kazanmanın işletmeye maliyeti, bunun için gereken yatırımlar ve yatırımların avantaj dezavantajları dikkate alınarak incelenmelidir.

4 Müşteri tatmini: Hem müşterinin elde tutulması hem de yeni müşterilerin kazanılması, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilir. Müşteri tatmini ölçüleri, işletmenin işleri nasıl en iyi yaptığına ilişkin bir geri bildirim sağlar. Müşteriler, “kari gerçekleştiren taraflar” ve mamuller de “müşteri ihtiyaçlarını karşılayan araçlardır”. Tatmin olmuş bir müşteriye, işletme açısından mamulünü devamlı alacak gözü ile bakılmaktadır. Müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyicidir.

³⁰ Kaplan ve Norton, 1996b, s. 58

³¹ Kaplan ve Norton, 1996a, s. 63-65

³² Kaplan ve Norton, 1996b, s. 59-61

³³ Ward, 1992, s. 120

5 Müşteri karlılığı: Müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma ve müşteri tatminine yönelik olumlu gelişmeler, işletmenin karlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmez. Müşterileri tatmin etmenin bir yolu, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunmaktır. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilire ulaşma araçları olduğundan, işletmeler, sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin karlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri karlılığı, tüm müşterilerin işletme için karlı olmadıklarını da ortaya çıkaracaktır. Bu tür durumlarda, karlı olmayan müşterilerden vazgeçilmesine ya da elde tutulmasına karar vermek için ömür boyu karlılık kıstası esas alınmalıdır. Yeni müşteriler, başlangıçta karsız olarak görülseler dahi gelecekteki potansiyelleri dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 5.2 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 5.2 İşletmeyi tümünden değerlendirme tekniğinde müşteri boyutu

MÜŞTERİ BOYUTU	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Pazar payının artması	Pazar payı yüzdesi
Müşteri sadakatinin artırılması	Gelişme yüzdesi, yeni müşteri/toplam müşteri yüzdesindeki artış.
Devamlı, zamanlı teslim	Siparişlerin karşılanması.
Karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi	İlişkide bulunan müşteri sayısı.
Müşteri tatmini	Sıfır hata, tam zamanında teslim yüksek kalite, düşük fiyat.
Mamul kalitesinin artırılması	İade yüzdesi
Pazara girişlerde artış	Müşteri sayısı, satış hacmi.

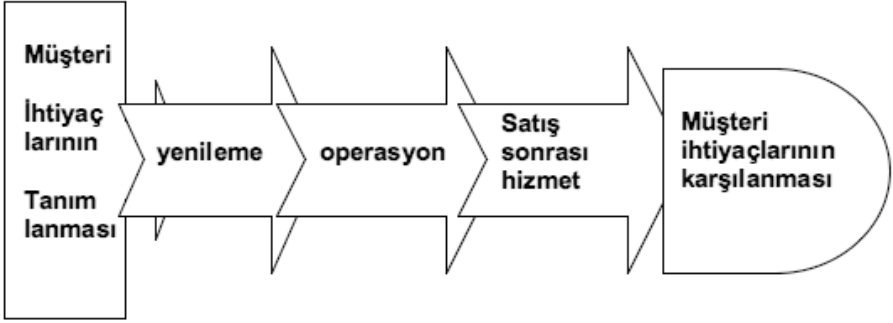
İşletmenin İçsel Süreç Boyutu

İçsel süreç ve geliştirme boyutu, mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz sorusu ile şekillenmektedir. İTDY’de yer alan bu boyutta yöneticiler, işletmedeki kritik içsel süreci tanımlamaktadırlar. Bir işletmenin pay sahiplerini ve müşterilerini tatmin edebilmesi için işletme sürecinde etkinlik nasıl sağlanmalıdır? Müşteri memnuniyetini sağlayacak faktörler tanımlandıktan sonra yönetim, müşterileri tatmin edebilmek için kritik içsel sürece odaklanmalıdır. Bu süreçlerde *tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme* ve *hedef maliyetleme* gibi araç ve tekniklerin uygulanması yanı sıra etkinliğinin sağlanması ve geliştirilmesi gerekir³⁴. Bu boyut, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanmaktadır. Bu boyut, mamul ve

³⁴ Tatikonda ve Tatikonda, 1998, s. 51

hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır³⁵.

İçsel süreç boyutu, klasik ve İTDY yaklaşımlarının performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya koymaktadır(Kaplan ve Norton, 1996a:92-94):**İlk ayırım noktası, klasik yaklaşımlar**, işletmedeki mevcut süreci kontrol ve geliştirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu yaklaşım halen mevcut sürece odaklanmaktadır. Ancak İTDY, müşteri beklentileri ve finansal amaçlarda beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. **İçsel süreç amaçları**, işletmenin stratejisinde başarıya ulaşmasında çok önemli olan süreci vurgular. **İkinci ayırım noktası**, İTDY'nin yenilik sürecini içsel süreç boyutuna dahil etmesidir. Klasik performans ölçüm sistemi, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak, uzun dönemli finansal başarının belirleyicileri, işletmenin mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtir. İçsel sürecin işleyişi, Şekil 9.4.1 üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 1. İşletmeyi tümünden değerlendirme tekniğindeki içsel süreç

Her işletme, müşterileri için değer yaratmak ve olumlu finansal sonuçlar elde edebilmek için bir dizi farklı işlem uygulayacaktır. Yukarıdaki şekilde İTDY'nin içsel süreci gösterilmektedir. İşletmenin iç değer zincirinde, İTDY açısından üç temel işlem yer almaktadır:

- 1 Yenileme,
- 2 Operasyon ve
- 3 Satış sonrası hizmetler.

Bu üç sürecin **başlangıç noktası**, *müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması* ve **bitiş noktası ise**, *müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır*. Yenileme sürecinde, müşterilerin yeni gelişen ve daha ortaya çıkmamış ihtiyaçlarının araştırılıp bu ihtiyaçları karşılayacak mamul/hizmetlerin tasarımı yapılır. Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin

³⁵ Choe, Haddad ve Wilson, 1997, s. 23

azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Satış sonrası hizmet sürecinde ise, işletmelerin mamul/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetler yer almaktadır.

Müşteri amaçlarının belirlenmesi ve bunların karşılanması, İTDY’de finansal ve müşteri boyutları ile değerlendirilecektir. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 5.3 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo.5.3 İşletmeyi tümünden değerlendirme tekniğinde içsel süreç boyutu

İÇSEL SÜREÇ BOYUTU	
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	İş gören anketleri

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutu, işletmelerin vizyonuna ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri sorusu ile şekillenmektedir. Diğer bir ifade ile işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı garanti edecekler mi? Müşteri ve içsel süreç, işletmeye hangi alanlarla ilgileneceği hakkında bilgi vermektedir. Ancak, müşteri tatmini değişme gösteren bir hedeftir. Bu hedefe ayak uydurabilmek için işletmeler, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlamalı, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirmeli ve sürdürmelidir³⁶. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, işletmelerin mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyetinde bulunmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerini düzenlemektedir³⁷.

Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapıyı tanımlar. Müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı için çok kritik olan faktörleri tanımlar. İşletmeler, muhtemelen bugünün teknoloji ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedefleri karşılayamayacaklardır³⁸. Bu boyut, işletmeye gelecek için

³⁶ Tatikonda ve Tatikonda, 1998, s. 51

³⁷ Kaplan ve Norton, 1992, s. 76

³⁸ Kaplan ve Norton, 1993, s. 3-64

hazırlıklı olma konusunda yardımcı olmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Kısa dönemli finansal performansa dayalı değerlendirmeler yapıldığında çalışanlar, sistem ve kurumsal yapının geliştirilmesi için yapılacak yatırımların zor olduğu belirtilmektedir. Finansal muhasebe anlayışında, bu tür yatırım için yapılan harcamalar dönemsellik gereği dönemler ile ilişkilendirilmekte ve bu harcamalar azaltılınca dönemin gelirinde artış sağlanmaktadır. Ancak, çalışanlar, sistem ve kurumsal yapıya yönelik yapılan yatırımlardaki yetersizlik, kısa dönemde etkisini göstermeyecektir. Bu nedenledir ki işletmelerde, geleceğe yönelik olarak bu boyut incelenirken üç temel unsur esas alınmaktadır³⁹:

- 1 Çalışanlar
- 2 Organizasyonel süreç ve
- 3 Sistemler.

İTDY'deki finansal, müşteri ve içsel süreç amaçları çalışan, sistem ve organizasyonel sürecin mevcut yeterlilikleri ve ileri düzeyde performansa ulaşmak için ne yapılması gerektiği arasındaki açığı en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Bu açığı kapatmak için işletmeler, çalışanların uzmanlık kazanması, yönetim bilgi sistemleri ve teknolojisinin güncelleştirilmesi ve organizasyonel süreç ve işlemlerin uyumlaştırılması için yatırım yapacaklardır⁴⁰. Bu boyutta yer alan amaç ve ölçüler Tablo 5.4 üzerinde gösterilmektedir.

Tablo 5.4 İşletmeyi tümünden değerlendirme tekniğinde öğrenme ve gelişme boyutu

ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	
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
Çalışanlar motivasyonu	Çalışanların dönemlik incelenmesi
Beklenti üstü gelişme	Yeni mamullerden edinilen satışlar
Teknoloji liderliği	Yeni mamulleri geliştirme süresi

³⁹ Kaplan ve Norton, 1996a, s. 127

⁴⁰ Kaplan ve Norton, 1993, s. 64

İşletmeyi Tümden Değerleme Yönteminin İşleyişi

İTDY, işletme yöneticilerine performans ölçümüne farklı bir açıdan bakma konusunda yardımcı olmaktadır. Belirlenen dört farklı İTDY boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda işletmelere yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın da elde edilmesini sağlamaktadır. İTDY’de yer alan bu dört boyut ve her biri içinde yer alan amaçlar ve ölçüler birbiri ile ilişki içindedir. Amaç, işletmenin başarısı olduğundan her bir boyut İTDY ile işletmenin maliyet yönetim sistemleri, üretim sistemleri, yönetim anlayışı kısaca işletmenin her fonksiyonu ile ilişkili olacaktır.

İTDY kullanılan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlar verebilir. Bu nedenle İTDY, yöneticileri uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine sokmaktadır⁴¹.

İlk süreçte, vizyonun aktarılması gerçekleştirilir. Bu süreç, yöneticilere işletmenin vizyon ve stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olur ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanması sağlanır.

İkinci süreç, iletişim ve bağlantı kurmadır. Bu süreç, yöneticilere, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasında yardımcı olur. İTDY, yöneticilere tüm basamaklarda uzun dönemli stratejinin anlaşılması ve bu stratejinin bölüm bazında amaçlar ile ilişkilendirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Üçüncü süreç, işletmede planlamadır. Bu süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesine yardımcı olur.

Dördüncü süreç ise, öğrenme ve geri beslemedir. Bu süreç, işletmeler için stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemede yardımcı olur. Mevcut geri besleme ve inceleme anlayışı bütçelenen finansal amaçların karşılanmasına odaklanırken İTDY, müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve gelişme boyutları ile kısa vadeli sonuçları değerlendirmektedir.

İTDY, işletme içindeki bir gelişme ve ilerlemenin finansal sonuçlara dönüşümünü sağlamakla birlikte stratejilerin de etkin bir şekilde kontrolünü de sağlamaktadır. Bu nedenle İTDY, organizasyonun her aşamasında gerçekleştirilen faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi konusunda yönetime yardımcı olmaktadır. Her boyutta yer alan amaçlar ve ölçüler, işletme stratejisi ve amaçları ile ters düşmemelidir.

İşletmeyi Tümden Değerleme tekniği ve işletme stratejisi ile ortaya konan ilişkiler, işletmenin diğer sistemleri için de geçerlidir. Bir işletmenin stratejik planının başarılı bir şekilde uygulanmasındaki anahtar faktör, performans ölçümüdür.

⁴¹ Kaplan ve Norton, 1996c, s. 75-76

SONUÇ

Performans ölçüm sistemi, planlama sürecinde geliştirilen amaç ve hedefler ile ilgili olarak işletmelerin amaç ve hedeflere ulaşma derecesini ölçer. Sadece üretimdeki gelişmeler değil, işletmenin faaliyet gösterdiği ortamdaki tüm hareket tarzları ölçüme tabi tutulur. İşletmenin nihai amacı olan finansal mükemmelliğe ulaşması için oluşturulan stratejinin, üst yönetimin sınırları dahilinde kalmaması ve organizasyonun alt basamaklarına da aktarılması gerekir. Kısaca, amaçlara ulaşmak için strateji ile ortaya konan amaçların sadece üst yönetim tarafından değil, işletmedeki her çalışanın katılımı ile belirlenmesi, hem belirlenen stratejik amaçların anlaşılması hem de çalışanların bu amaçlara inanması açısından oldukça önemlidir.

Finansal performans, müşteri tatmininden etkilenmektedir. Bu etkilenme sırası ile işletmenin değer zincirinde etkisini gösterecektir. Üretim ortamındaki yenilik ve gelişmelerin de etkisi, müşteri tatmini üzerinde etkisi olacaktır. Bu zincirde, neden-sonuç bağlantısı stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesinde güçlü bir araçtır. Bu bağlantı, İşletmeyi Tümden Değerleme tekniği ile sağlanmaktadır. İTDY, yeni performans ölçülerinin tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır.

İşletmeler, strateji haritaları ve İTDY' yi kullandıkları zaman yeni performans ölçüleri ve neden-sonuç bağlantıları ortaya çıkmaktadır. Kısaca, strateji ve stratejinin uygulaması arasında bağı oluşturan, stratejiyi işletmede her kesimin bir işi haline getiren bir anlayış olan İşletmeyi Tümden Değerleme tekniği, işletmenin dününün değerlendirilmesi değil, geleceğinin şekillendirilmesi konusunda yönetime yardımcı olan yeni yönetim araçlarından biri olarak uygulanmaya başlamıştır.

KAYNAKÇA

- AMARATUNGA, Dilanthi – BALDRY David – SARSHAR Marjan; “Assesment of Facilities Management Performance-What Next?”, *Facilities*, Vol. 18, No. 1/2, 2000.
- BİTİTÇİ, Umit S. – TURNER, Trevor – BEGEMANN, Carsten; “Dynamics of Performance Measurment Systems”, *International Journal of Operationns & Production Management*, Vol. 20, No.6, 2000.
- BOURNE, Mike – Mills, John – WİLCOX, Mark – NEELY, Andy – PLATTS, Ken; “Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems”, *Internal Journal of Operations & Productions Management*, Vol. 20, No. 7, 2000.
- DAVİS, Tim R.V.; “Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives”, *Management Decision*, 34/4, 1996.
- DRUCKER, Peter F.(Çev. Belkıs ÇORAKÇI); **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- DRUCKER, Peter F.; Knowledge Management, “The Coming of the New Organization”, **Harvard Business School Publishing**, Boston, 1998.
- GARBER, Joseph R.; “**Back From The Junkyard**”, *Forbes*, 11/16/1998, Vol.162, Issue 11.
- GARST, Karen – HACKER, Marla; “Case Studies: Designing and İnstallig a Performance Measurement System Within a Professional Society-A Case Study”, *Managing Service Quality*, Vol.10, No.4, 2000.
- GUPTA, Babita – IYER, Lakshmi S. – ARONSON, Jay E.; “Knowledge Management: Practices and Challenges”, *Industrial Management & Data Systems*, 100/1, 2000.
- HACKER, Marla – GARST Karen; “Designing and Installing a Performance Measurement System Within a Professional Society – A Case Study”, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 4, 2000.
- HAMEL, Gary; **Strateji Bir Devrimdir**, Capital, Yönetim Dizisi:2, Temmuz-1998.
- HEPWORTH, Paul; “Weighing It Up – A Literature Review for The Balanced Scorecard”, *Journal of Management Development*, Vol. 17, No. 8, 1998.
- Hürriyet, Pazar-Ekonomi, 05.11.2000.
- İNCELER, Halime; “**Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş**”, *Byte Türkiye*, Haziran-1997.
- JOİA, Luiz Antonio; “Measuring Intangible Corporate Assets – Linking Business Strategy with Intellectual Capital”, *Journal Of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, 2000.

-
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. (Çev. EGELİ, Serra); *Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 1999.
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; “Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard’ı Uygulamak)”, *Harvard Business Review*, September-October 1993.
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; “Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January-February 1996.
- KIRIM, Arman; *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık*, İstanbul, 1998.
- LEE, S.F. – KO, Andrew Sai On; “Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and Implementing –Sun Tzu’s The Art of Business management Strategies- on QFD Metodology”, *Managerial Auditing Journal*, 15/1/2, 2000.
- LOVE, Peter E.D. – HOLT, Gary D.; “Constructing Business Performance Measurement: The SPM Alternative”, *Business Process Management Journal*, Vol. 6, No. 5, 2000, s.408-410.
- PARKER, Charles; “Performance Measurement”, *Work Study*, Volume 49, No.2, 2000.
- PORTER, Micheal E.; “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- ROEST, Pim; “The Golden Rules for Implementing The Balanced Business Scorecard”, *Information Management & Computer Security*, 5/5, 1997.
- WALKER, Kenton B.; “Corporate Performance Reporting Revisited the Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting”, *Industrial Management & Data Systems*, 93/3, 1996.
- YÜKSEL, Ali Sait, *Parabulma Yatırım*, 1998, İstanbul
- ZIEGENFUSS, Douglas E.; “Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard”, *Managerial Auditing Journal*, MCB Universty Press, 15/1/2, 2000

