

# STRATEJİK PLANLAMA VE DENGELİ PERFORMANS YÖNETİMİ\* YAKLAŞIMLARI BİR ARADA OLABİLİR Mİ?

Mustafa KILIÇ\*\*

Volkan ERKAN\*\*\*

## ÖZET

Gerek stratejik planlama yaklaşımı gerek dengeli performans yönetimi yaklaşımı organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesi ve vizyonuna ulaşmasına yönelik araçlardır. Ancak her iki yaklaşımın da bu süreçteki katkıları açısından farklı özellikleri öne çıkmaktadır. Strateji literatüründe Mintzberg (1994); David (2005) gibi yazarlar hazırlanan stratejik planların büyük bir bölümünün uygulamaya geçmediğine işaret edilmektedir. Bunun önemli nedenlerinden birisi belirlenen misyonu gerçekleştirmede bir çeşit kilometre taşı gibi işlev gören stratejik amaçların belirlenerek operasyonel anlamda tanımlanmasında ve stratejilerle ilişkilendirilmesinde başarısız olunmasıdır.

Kaplan ve Norton'un geliştirdikleri dengeli performans yönetimi yaklaşımı başlangıçta daha ziyade performans ölçümü amaçlı olarak geliştirilmiştir. Oysa bu yaklaşımın özellikleri sadece performans ölçümü değil aynı zamanda planlanması aşamasında da işe yaramaktadır.

Bu çalışmada stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımlarının özellikleri göz önünde bulundurularak klasik stratejik planlama modelinde, özellikle stratejik amaçların planlanması ve yönetilmesinde bir paradigma değişikliği ve iyileşme sağlayabilecek melez bir model önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik planlama, stratejik planlama süreci, dengeli performans.

## COULD STRATEGIC PLANNING AND BALANCED SCORECARD APPROACHES BE INTEGRATED TOGETHER?

### ABSTRACT

\* "Dengeli Performans Yönetimi" kavramı İngilizce "Balanced Scorecard" kavramı karşılığı olarak kullanılmıştır. Balanced scorecard kavramının Türkçe literatürde kullanımı konusunda bir uzlaşma olduğunu söylemek mümkün değildir. Bir makalede (Coşkun, 2006) 25 farklı kullanıma işaret edilmektedir. "Dengeli performans yönetimi" ifadesi birebir tercüme anlamı açısından bakıldığında "balanced scorecard" kavramını karşılamamasına karşın felsefesini ve kapsamını yansıtabilmesi açısından tercih edilmiştir.

\*\* Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Doç.Dr.)

\*\*\* Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Öğrencisi)

Both strategic planning and balanced scorecard approaches are means for realizing its mission and reaching its vision. However, strategic planning and balanced scorecard approaches have different attributes in terms of their contribution to this process.

Some authors writing about strategy such as Mintzberg (1994); David (2005) and the like indicate that vast majority of strategic plans could not be translated into action and resulted in failure. One of the important reasons for this failure is being unsuccessful on identifying the strategic goals that function as a kind of milestone to realize the mission of the organization, defining them in operational terms and linking those goals to the strategies.

Kaplan and Norton's Balanced Scorecard approach was initially introduced as a performance measurement and control system. However, Balanced Scorecard's attributes makes it useful not only for performance measurement but also for formulating the strategic goals.

In this paper, considering the attributes of both strategic planning and balanced scorecard approaches, a hybrid model, that may bring about a paradigma shift and therefore improvements in the classical strategic planning model especially at the stage of formulating and managing strategic goals.

**Key Words:** Strategic planning, strategic planning process, balanced scorecard.

## **GİRİŞ**

Stratejik yönetim sürecinde en önemli problemlerden birisi planlanan stratejilerin %90 gibi çok büyük bir kısmının hayata geçirilememesidir (David, 2005; 282). Bunun önemli nedenlerinden birisinin içsel ve dışsal analizlerden elde edilen verilere dayalı olarak örgütün vizyonu-misyonu, stratejik amaçları ve stratejileri arasında doğru bir ilişkinin kurulamamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Dengeli performans yönetimi (DPY) yaklaşımı başlangıçta performans ölçümü için ortaya atılmış olmasına karşın misyon ve vizyonun belirlenmesi ile özellikle misyonun stratejik amaçlara dönüştürülmesi ve bu amaçların alt hedefleri ve ilgili faaliyetlerin belirlenmesi aşamalarında DPY kavramının entegre edilerek stratejik planlama sürecinin daha etkili kılınmasının mümkündür.

Bu çalışmanın amacı stratejik planlama yaklaşımı ile dengeli performans yönetimi yaklaşımının entegrasyonu ile stratejik planlama modelini temel alan melez bir model varyantı önerisi sunmaktır.

## **1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA**

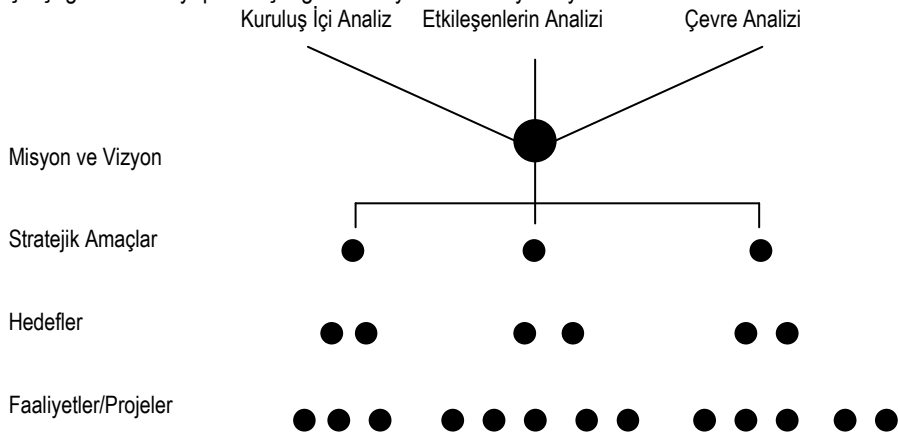
Stratejik yönetim, kurumu hedeflerine ulaştırabilmek için verilen, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (David, 2005; 5). Tanımdan da anlaşılacağı gibi stratejik yönetim

sadece geleceğe yönelik stratejilerin oluşturulmasını değil aynı zamanda bu stratejilerin hayata geçirilmesini ve uygulamanın başarısının kontrol edilmesini de kapsar.

Stratejik planlama ise stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma”dır (Bryson 2004;6). Daha uygulamaya dönük bir tanım ise, “organizasyonun amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirleme süreci”dir (Pearce ve David, 1987; 109).

Stratejik planlama modelleri 1960’lı yıllarda ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu modeller birbirlerinden temel farklılıklarla değil sadece detaylarla ayrılırlar (Mintzberg 1994;35). Mintzberg’in “tasarım ekolü modeli” olarak isimlendirdiği ve Christensen vd. (1982) tarafından geliştirilen model SWOT analizini (strengths, weaknesses, opportunities, threats - güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) temel alır. Steiner (1979) modelinde ise SWOT analizi ile birlikte, planlama safhalarının uzun, orta ve kısa vadeli olarak ayrıştırıldığı görülür.

Günümüz literatüründe de stratejik planlamanın benzer safhalarda incelendiği görülmektedir (David 2005, 14; Bryson 2004, 33). Şekil 1’de gösterilen stratejik planlama modelinde, organizasyonun planına temel teşkil edecek analizlerin yapılmasından sonra, organizasyonun uzun vadeli bakış açısını yansıtan misyon ve vizyonu ortaya konulur. Bu uzun vadeli bakış açısını gerçekleştirebilecek stratejik amaçlar belirlenir. Stratejik amaçlar ölçülebilir hedeflere ve hedefler de kaynak dağılımının yapılacağı projelere indirgenir. Bu çözümlenici anlayışın gösterdiği gibi, stratejik planlama yukarıdan aşağıya doğru yönelmiş bir yöntemdir. Kaynaklarla neler yapılabileceğini değil, organizasyonun belirlenmiş görevlerini ve ulaşmaya çalıştığı hedefleri yapmak için gerekli kaynakları ortaya koyar.



Şekil 1. Klasik Stratejik Planlama Modeli

**Kaynak:** Bryson (2004:18)'den uyarlanmıştır.

## **2. STRATEJİK PLANLAMANIN TEMEL BİLEŞENLERİ**

Stratejik planlamanın temel bileşenleri stratejik planlama faaliyetine baz oluşturacak **plan öncesi analizler**, organizasyona yön verecek olan **misyon ve vizyon**, uzun vadeli **stratejik amaçlar** ile orta ve kısa vadeli **hedefler, faaliyetler ve projelerdir**.

### **2.1. Plan Öncesi Analizler**

Organizasyonun vizyonu sadece yöneticilerin gelecekte bekledikleri ve hayal güçleri ile ortaya koyduğu ifadeler değildir. Ulaşılabilir bir vizyonun oluşturulması organizasyonun kendi güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi ve çevresel etkilerin analizi ile mümkündür. Organizasyon içi ve dışı unsurların bir arada değerlendirilmesine olanak sağlayan SWOT analizi, stratejik planlama süreçlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. SWOT analizi organizasyonun kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanlarının organizasyon dışında oluşan fırsat ve tehditlerle bir arada düşünülmesini sağlar. Bu anlamda SWOT analizi sadece misyon ve vizyon geliştirilmesinin bir unsuru değil, organizasyonun uzun vadeli stratejilerini belirlemesinin de aracıdır. SWOT analizi sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik olarak geliştirilen Dış Faktör Değerlendirme Matrisi (External Factor Evaluation Matrix –EFE) ve İç Faktör Değerlendirme Matrisi (Internal Factor Evaluation Matrix –IFE) analizleri de kullanılmaktadır (David 2005).

Stratejik planlama sürecine **etkileşenlerin analizi** (stakeholder analysis) de önem taşımaktadır. Etkileşenlerin analizi organizasyonun içinde ve dışında organizasyon ile etkileşimi olan, organizasyonun faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen kesimlerin analizidir. Bu kesimlerin organizasyondan beklentileri ve organizasyona verdikleri katkılar organizasyonun neyi, nasıl ve niçin yapması gerektiğini etkiler. Bryson'a (2004:107) göre, stratejik planlama çerçevesinde tek bir iş yapılacaksa bu etkileşenlerin analizi olmalıdır. Etkileşenlerin analizi özellikle organizasyonun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesinde yararlıdır.

### **2.2. Misyon ve Vizyon**

Misyon, vizyon ve örgüt amaçlarının belirlenmesi aşaması stratejik yönlendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Bazı yazarlar bu aşamayı stratejik analiz sürecinden önce (Hill ve Jones, 1998; David, 2005) bazıları ise sonra (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2000; Ülgen ve Mirze, 2004) dikkate almaktadırlar. Her iki yaklaşımın da haklı tarafları olmakla beraber bu çalışmada da vizyon ve misyonun stratejik analizlerin yapılmasından sonra belirlenmesi benimsenmiştir. Ancak her iki evrenin karşılıklı olarak birbirinden etkileneceği hususu gözden uzak tutulmamalıdır.

Vizyon, organizasyonun gelecekte ulaşması istenilen durumu anlatan genellikle kısa ve iddialı ifadedir. Vizyon ifadesinin genellikle etkileyici ve kısa bir cümle olmasına karşın misyon ifadesi, örgütün temel amacını ortaya koyan ve çeşitli unsurları kapsayan daha uzun bir cümle ya da cümleler grubundan oluşur (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Bazı yazarlara göre (Hamel ve Prahalad 1994; David, 2005;) öncelikle vizyonun oluşması ve misyon dahil diğer süreçlerin vizyonu temel alması gereği üzerinde durmaktadırlar. Ancak bazı diğer yazarlar ise (Collins ve Porras, 1996; Bryson ve Alston, 1996:12) misyonun önce belirleneceği, vizyonun ve diğer stratejik süreçlerin buna göre oluşacağını öne sürmektedir.

Ancak vizyonun, “nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna cevap oluşturması ve misyonun da oraya ulaşmak için “şimdi nelerin, nasıl yapılması gerektiği” ile ilgili olduğu konusunda bazı küçük farklılaşmalar dışında bir uzlaşma sağlanmış görülmektedir.

Drucker’a (1974) göre yarının sonuçları için bugün verilen kararlar “işimiz ne?” sorusunu cevaplamakla ortaya çıkar. Bu sorunun cevabı misyon ifadesidir. Organizasyonun var oluş nedenini ortaya koyan misyon ifadesinin amacı, organizasyon içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, organizasyona stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır. Misyon ifadesi bir bakıma örgütün anayasası olarak değerlendirilebilir.

Simpson’a (1998) göre misyon bildirimlerinde karşılaşılan temel problem organizasyon misyonunun yeterince ayırt edici bir şekilde ortaya konulmamasıdır.

Stratejik planların geneline yol gösterici bir işlev üstlenen iyi hazırlanmış misyon ifadelerinde dokuz unsurun bulunması önerilmektedir (David, 2005; 63): Bunlar; müşteriler, ürünler-hizmetler, yer, teknoloji, hayatta kalma, ilkeler, öz-benlik, toplumsal imaj olarak ifade edilmektedir.

### 2.3. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonu sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler.

Örgütün amaçları, örgütün yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 185). Bu kapsamda stratejik amaçlar, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir.

Stratejik amaçların yararlı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Bunlar dört temel başlıkta ifade edilebilir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998; 170).

1. Spesifik faaliyetlere dönüştürülecek nitelikte olur.
2. Örgütün bütününe yön verir ve çalışanlara rehberlik eder.
3. Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya koyar.
4. Örgütün her düzeyinde istenen başarı standartlarını oluşturur ve yönetimin kontrol etmesini kolaylaştırır.

Stratejik amaçların belirlenmesi stratejik planlama sürecinde örgütün kaynaklarını doğru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anlaşılmasını, sorumlulukların devrini ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırması bakımından kritik bir aşama olarak kabul edilmektedir. (Hitt, Black ve Porter, 2005, 199)

Stratejik amaçların hangi alanlarda belirleneceği konusunda genel bir uzlaşma sağlanmamış olmasına karşın, farklı kaynaklarda (Hitt, Black ve Porter, 2005, 199; Whelen ve Hunger, 2002, 12; Pearce ve Robinson, 1997; 211-214) genellikle 7-12 alanda belirlenmesi önerilmektedir. Bu alanlardan bazıları; karlılık, büyüme, müşteri tatmini, pazar payı, finansal getiriler, teknoloji, operasyonel etkililik, kaynak kullanımı gibi konulardan oluşmaktadır.

#### **2.4. Hedefler ve Faaliyetler/Projeler**

Stratejik amaçlar vizyonu oluşturan temel adımlardaki beklentileri ifade ederken, hedefler ise daha kesin ve ölçülebilir özellikte, genelde amaçların nicelik olarak belirtilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 185). Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2003; 26).

Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin "hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?" kısmını oluşturur. Faaliyetler ve projeler: stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımıdır. Her bir hedefin yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu aşamada açık bir şekilde belirtilir.

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dahilinde kuruluş tarafından burada ele alınacaktır.

Stratejik planlama sürecinde "gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusuna cevap niteliğinde oluşturulması gereken uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde oluşturulmalıdır.

Faaliyetler ve projeleri kapsayan eylem planları, kurumun amacı, hedefleri ve misyonunu temel alarak program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri ve stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar.

Planın varsayımları eylem planına dahil edilmelidir. Bu varsayımlar, stratejik planın dayandığı gelecekle ilgili beklentileri açıklamaktadır. Gelecekle ilgili koşullar belirgin bir şekilde değişecekse planın varsayımlarının ve dolayısıyla stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacı doğacaktır. Sürecin bu kısmı gelecekteki performansı anlamlı bir şekilde etkileyebilecek geçmiş deneyimler, mevcut faaliyetler ve projeler ile ilişkilendirilir.

### 3. DENGELİ PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yılların başlarında geliştirilen dengeli performans yönetimi yaklaşımı organizasyonun vizyonunun stratejilere dönüştürülmesini amaçlar. Dengeli performans yönetimi, stratejilerle birlikte performans kriterlerinin geliştirilmesini ve organizasyonun stratejik amaçlara doğru gidişinin bu kriterlerle izlenmesini ön gördüğü için stratejik yönetimin planlama, uygulama ve kontrol unsurlarını içinde barındırır. Ana amacı, stratejilere yönelik performans ölçütlerinin belirlenmesi olan dengeli performans yönetimi yaklaşımının stratejik yönetim sistemi olarak kullanılması giderek yaygınlaşmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996)

Pek çok yönetici için organizasyonun performansını gösteren temel göstergeler geçmişe yönelik sonuçlarla ilgilidir. Bu göstergeler yöneticilere organizasyonun geleceğine ilişkin çok dar bir bakış imkanı sunar. Kaplan ve Norton'a (1996a) göre bu durum sadece dikiz aynaları olan ön camı örtülü bir otomobili sürmeye benzer. Organizasyonun bugünkü ile birlikte gelecekteki başarısını da garanti altına alabilmesi için ileriye yönelmiş göstergelere ihtiyaç vardır.

#### 3.1. Dengeli Performans Yönetimi Boyutları

Dengeli performans yönetimi yaklaşımında hem geçmiş hem de geleceğe yönelik performans göstergelerini kapsayan dört boyut vardır (Şekil 2).

##### 3.1.1. Finansal Boyut

Finansal performans ölçütleri organizasyonun strateji oluşturma ve uygulama çalışmalarının organizasyonun temel amacına ulaşıp ulaşmadığını gösterir. Çoğu zaman finansal hedefler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye/hasıla oranı gibi ölçütlerdir. Dengeli performans yönetimi yaklaşımı dışında da sıkça kullanılan bu ölçütler daha çok organizasyonun kısa vadedeki başarısının göstergesidirler. Bu ölçütleri kullanmada dengeli performans yönetimi yaklaşımının klasik kontrol sistemlerinden farkı, finansal sonuçların diğer boyutlarda belirlenen performans kriterleri ile ilişkilendirilmesidir.

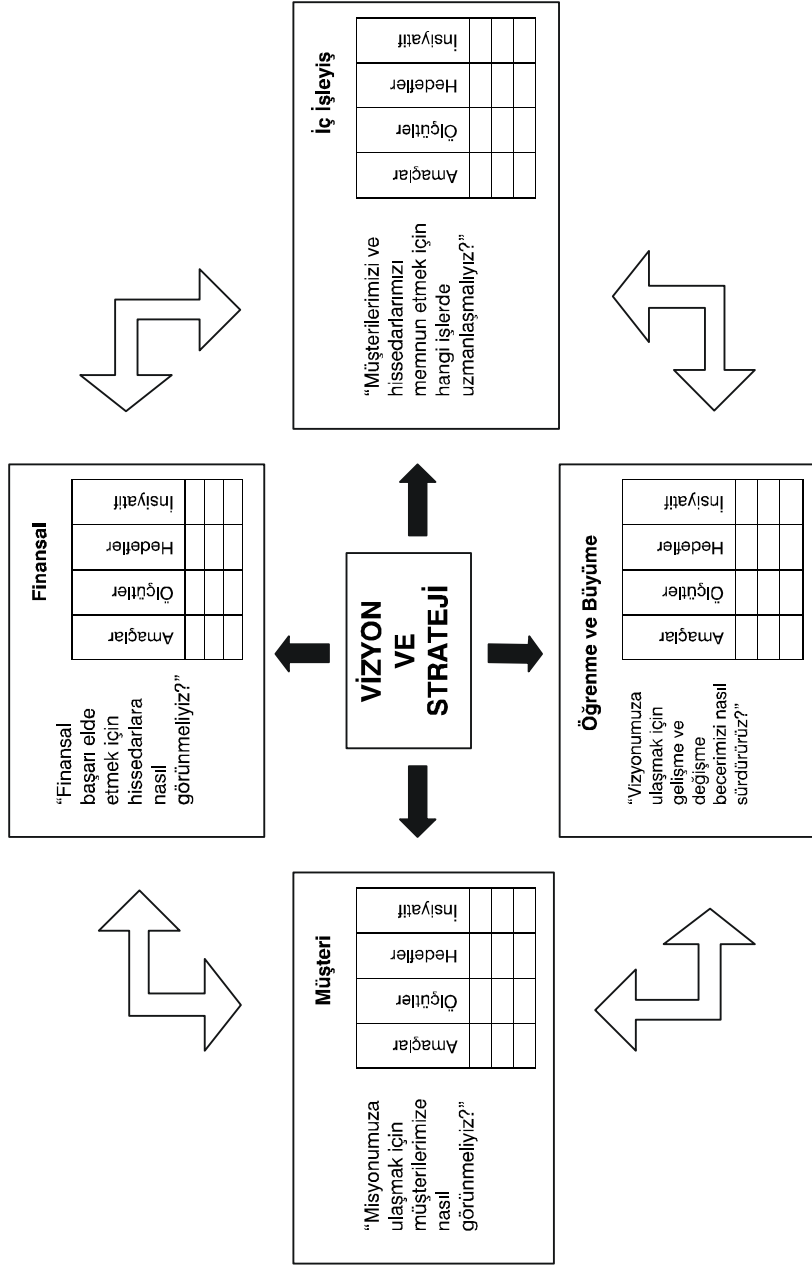
### **3.1.2. Müşteri Boyutu**

Müşteri boyutunda organizasyonun müşterisini tanımlaması ve rekabet ettiği pazar bölümlerini belirlemesi gereklidir. Belirlenen bu müşteri profili ve pazarda arzulanan başarı ölçütleri ortaya konulmalıdır. Bu boyutun temel çıktıları müşteri memnuniyeti, elde tutulan müşteri sayısı (customer retention), yeni müşteri sayısı, müşteri karlılığı ve hedeflenen pazardaki payı olabilir. Kar amaçlı bütün organizasyonlar için geçerli olabilecek bu ölçütlerin yanı sıra, organizasyon kendi yapısına ve pazarına yönelik özel olarak şekillendirilmiş ölçütler de geliştirebilir. Örneğin, hizmet sektöründe ürünü vaktinde müşteriye ulaştırmak veya servis zamanının kısalığı önemli ölçütler olabilir.

### **3.1.3. İç İşleyiş Süreci Boyutu**

İç işleyiş ölçütleri müşteri tatmini ve organizasyonun finansal amaçlarına ulaşmada en önemli olan alanlardan seçilmelidir. Dengeli performans yönetimi yaklaşımının organizasyonun iç işleyiş boyutuna bakışında geleneksel yaklaşıma göre iki temel farkı vardır. Bunlardan birincisi, geleneksel yaklaşımda mevcut işleyişin izlenmesi ve geliştirilmesi esastır. Performans ölçütleri finansal ölçütlerin yanı sıra kaliteye ve zamana bağlı ölçütler de olabilir. Oysa, dengeli performans yönetimi yaklaşımında organizasyon genellikle müşteri ve finansal amaçları yerine getirmek için bütünüyle yeni işleyişler üzerinde yoğunlaşır. İkinci fark ise, dengeli performans yönetimi yaklaşımının iç işleyiş boyutuna yeniliği-inovasyon- de entegre etmesidir. Geleneksel performans ölçüm sistemleri mevcut ürünü mevcut müşteriye satmak üzerine yoğunlaşırken, dengeli performans yönetimi yaklaşımı ürün geliştirme, pazar geliştirme stratejilerini iç işleyiş boyutuna entegre eder.





**Şekil 2.** Dengeli Performans yönetimi Yönteminin Yapısı  
Kaynak: Kaplan ve Norton (1996b).

### **3.1.4. Öğrenme ve Büyüme Boyutu**

Organizasyonun uzun dönemli büyüme ve gelişmesi öğrenme ve büyüme boyutu ile dengeli performans yönetimi unsurlarına yansıtılır. Büyüme ve öğrenmenin üç kaynağı vardır: Çalışanlar, sistemler ve kurumsal işleyiş. Dengeli performans yönetimindeki finansal, müşteri ve iç işleyiş boyutları mevcut durumdaki çalışanların, sistemin ve kurumsal işleyişin eksikliklerini ortaya koyar. Bu açığı kapatmak için organizasyonun yatırım yapması gereken insan kaynakları, teknolojik gelişmeler ve kurumsal düzenlemeler dengeli performans yönetimi sisteminin bu bölümünde dikkate alınır.

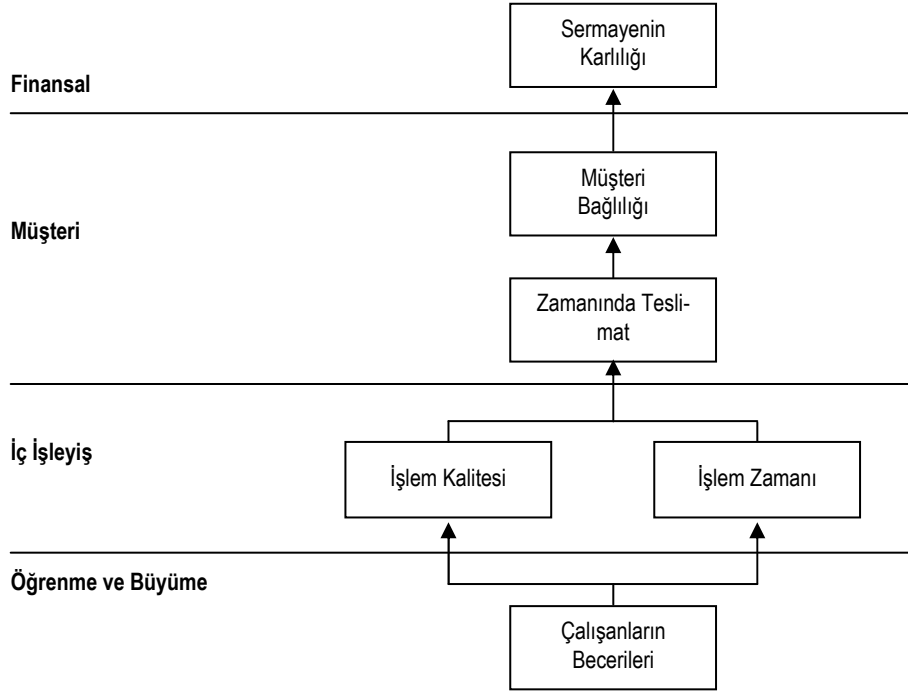
Bu boyutların sayısı organizasyonun yapısına ve içinde bulunduğu sektöre göre artırılıp azaltılabilir. Örneğin, çoğu durumda kamu kuruluşları ve bazı durumlarda kar gütmeyen kuruluşlar için finansal boyut bir kısıt olarak düşünülebilir.

### **3.2. Neden-Sonuç İlişkisi**

Dengeli performans yönetimi yaklaşımının başarılı olabilmesi için boyutların “denge-lenmesi” ve aralarındaki bağlantının doğru olarak kurulmuş olması gereklidir. Bu bağlantıyı sağlamanın yolu dengeli performans yönetimi boyutları arasında bir neden-sonuç ilişkisi kurmaktır.

Dengeli performans yönetimi boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkileri organizasyonun stratejisini anlatan bir hikaye gibidir. Organizasyonun hedeflediği finansal sonuçları elde etmek için müşteri boyutunda neleri hedeflemesi gerektiğini ya da işleyişi geliştirmek için uzun vadede nelerin öğrenilmesi gerektiğini dengeli performans yönetiminde neden-sonuç ilişkileri anlatır. Şekil 3’de verilen örnekte kısa vadeli finansal sonuç olarak elde edilmesi amaçlanan sermayenin karlılığına ulaşmanın yolu müşteri bağlılığı olarak tespit edilmiştir. Müşteri bağlılığını yaratmanın yolu ise zamanında teslimat olarak görülmektedir. Zamanında teslimatı sağlamak için işlem zamanı ve kalitesini geliştirmek zorunludur. Bu ise çalışanların becerilerini arttırmak ile mümkündür. Bu şekilde ortaya konulan strateji formülasyonu organizasyonun her aşamada ana amacından uzaklaşmadan performansını geliştirmesine yardımcı olur.

Aşağıda verilen hipotetik örnek boyutlar arasındaki ilişkiyi basit bir biçimde göstermektedir. Gerçek organizasyonlarda uygulanmış dengeli performans yönetimi süreçlerinde bu ilişki daha karmaşık yapıda olabilir.



**Şekil 3.** Dengeli Performans Yönetimi Boyutları Arasında Neden-Sonuç İlişkisinin Kurulması

**Kaynak:** Kaplan ve Norton (1996b).

### 3.3. Performans Göstergelerinin Seçimi

Dengeli performans yönetimi yaklaşımının ortaya koyduğu önemli unsurlardan biri de performansın sadece kısa vadeli ve geçmiş verileri değerlendiren ölçütlerle değil, ileriye dönük ölçütlerle de belirlenmesidir. Klasik performans değerlendirme sistemleri genellikle geçmişe yönelik finansal göstergeleri (lagging indicators) esas alırlar. Finansal veriler açık, elde edilmesi ve kullanılması kolay veriler olmasına karşın organizasyonun kısa vadeli sonuçlara odaklanmasına neden olurlar. Finansal verilerin değerlendirilmesi önemli olmakla birlikte organizasyonun geniş zaman ufkündeki başarısını sağlamak için ileriye dönük göstergelere (leading indicators) de ihtiyacı vardır. Dengeli performans yönetimi yaklaşımının başarısı geçmiş ve ileriye yönelik göstergelerin bir arada ve dengeli kullanılmasına bağlıdır.

### 3.4. Büyük Organizasyonlarda Dengeli Performans Yönetimi

### Uygulaması

Dengeli performans yönetimi daha çok stratejik iş birimleri (SİB) için geliştirilmiş bir yaklaşım olmakla birlikte büyük organizasyonlarda da artan sıklıkta uygulandığı görülmektedir. Karmaşık yapıda ve birden fazla SİB olan organizasyonlarda öncelikle bir bütün olarak organizasyon için dengeli performans yönetimi unsurları geliştirilir. Organizasyonun dengeli performans yönetimi unsurlarının gösterdiği yönde SİB'leri için de dengeli performans yönetimi unsurları belirlenir. Organizasyonun yapısına göre dengeli performans yönetimi sisteminin kademeleşmesi de artabilir. Dengeli performans yönetimi yaklaşımının takım ya da birey düzeyinde dahi detaylandırıldığı örneklerle rastlanmaktadır.

## 4. STRATEJİK PLANLAMA VE DENGELİ PERFORMANS YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARININ UYUMLAŞTIRILMASI

Gerek stratejik planlama yaklaşımı gerek dengeli performans yönetimi yaklaşımı organizasyonun misyonunu gerçekleştirme ve vizyonuna ulaşmasına yönelik araçlardır. Stratejik planlama bu amaca çözümleyici bir yöntem getirir. Misyon ve vizyon bildirimlerindeki unsurlar incelenerek stratejik amaçlara ulaşılır. Her bir stratejik amacı gerçekleştirmek için gerekli hedefler konulur. Her hedefe ait projeler, faaliyetler ve başarıyı ölçmeye yönelik kriterler belirlenir. Geri besleme her aşamada mümkün olmakla birlikte stratejik planlama yukarıdan aşağıya doğru bir çözümleme sürecidir.

Diğer yandan, dengeli performans yönetimi yaklaşımı organizasyonun vizyonuna; finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme-gelişme gibi dört boyutu göz önünde bulundurarak ulaşmaya çalışır. Bu yöntemde vizyonun ve misyonun faaliyet bazına indirgenmesinden çok, bir bütünlük içinde performans unsurlarının belirlenmesi ve ölçülmesi esastır.

Stratejik planlama organizasyonun bütününe yönelik bir yaklaşımdır. Stratejik planlama yaklaşımında organizasyonun stratejik amaçları fonksiyonel birimler çok fazla dikkate alınmadan oluşturulurlar. Fonksiyonel birimlerin stratejik planı gerçekleştirirken üstleneceği roller, faaliyetler ve projeler seviyesinde belirlenir. Bu durum organizasyon içinde birden fazla fonksiyonel birimi ortaklaşa ilgilendiren stratejilerin oluşturulmasına izin verir. Fonksiyonel birimler arasındaki çatışmalar planlama aşamasında çözülebileceği için uygulamadaki çatışmalar azalır.

Dengeli performans yönetimi yaklaşımı daha çok SİB'ler için geliştirilmiştir. SİB'ler için geliştirilen dengeli performans yönetimi unsurları arasında organizasyonun bütününde uygulandığı zaman tutarsızlıklar oluşabilir ve ayrıca bir uyumlaştırma gereği ortaya çıkabilir. Diğer taraftan bu yaklaşımın SİB'ler için geliştirilmesinin olumlu yanı ise, gözden geçirme ve yeniden düzenlemeler için sağladığı esnekliktir. Organizasyonun bütünü için geliştirilen planın

ortaya çıkan yeni durumlara uyumlaştırılması SİB'leri için geliştirilen dengeli performans yönetimi planına göre daha karmaşık bir süreci gerektirebilir.

Stratejik planlama yaklaşımında vizyon ve misyon oluşturulurken organizasyon içi ve çevresel durum analizleri ile birlikte etkileşen analizi de yapılır. Katılımcı yaklaşımla gerçekleştirilen stratejik planlarda misyon ve vizyona ilgili tarafların görüşleri yansıtılır.

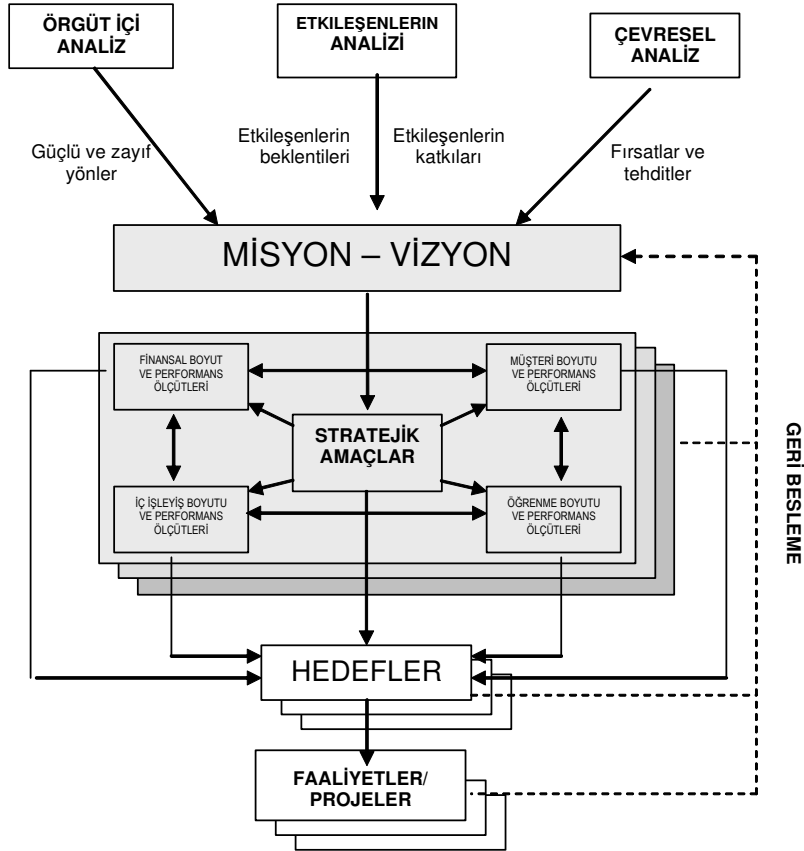
Dengeli performans yönetiminin orijinal modeli daha çok hissedarların değerlerini maksimize etmeye yöneliktir. Önemli etkileşenlerden müşteriler ve çalışanlar iki ayrı boyutta ele alınmakla birlikte, tedarikçiler, ilgili kamu kuruluşları, baskı grupları ve halk gibi diğer etkileşenler modele alınmamıştır. Bu nedenle, özellikle kar gütmeyen kurumlar ve kamu kuruluşları için dengeli performans yönetimi modeli gözden geçirilmelidir.

Stratejik planlama yaklaşımında başarıyı ölçmeye yarayan ölçütler ölçülmesi amaçlanan faaliyetlerden sonra belirlenir. Diğer bir deyişle, amaçlara erişmek için yapılması gereken faaliyetler öncelikle ortaya konulur, daha sonra bu faaliyetlerin başarısının hangi ölçütlerle tespit edileceği belirlenir. Stratejik planlamada yoğunlaşma yapılacak iş üzerinedir.

Oysa, dengeli performans yönetiminde ölçütler daha ön plandadır. Bu yaklaşımda, stratejik yönetim modeli dört boyut üzerine kurulmuş ölçütler ile ortaya çıkar. Bütünüyle performans ölçütlerine dayanan model ölçülebilir ancak organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yeterince hizmet etmeyen kriterlere yönlenebilir (Lynch, 2000).

Stratejik planlama ve dengeli performans yönetimi yaklaşımları stratejik yönetim için alternatif modeller olmakla birlikte, kanımızca bir arada kullanılmaları da mümkündür. Bütüncül yapısı ve organizasyonda en üst düzeyde uygulanabilirliği ile stratejik planlama modeli her iki yaklaşımı birleştirecek olan modele temel teşkil eder (Şekil 4).

Organizasyonun mevcut durumunun değerlendirilmesi ile ortaya konulan güçlü ve zayıf yönlerin organizasyonun kontrol edemediği çevresel faktörlerin analizi ile belirlenen fırsat ve tehditlerin bir arada değerlendirilmesi organizasyonun misyon ve vizyonunun belirlenmesinin temel unsurunu oluşturur. Etkileşenlerin kimler olduğu, organizasyondan beklentileri ve organizasyona yaptığı katkılar da organizasyonun misyon ve vizyon bildirimlerinin şekillendirilmesinin önemli unsurlarıdır.



Şekil 4. Bütünleşik Model

Misyon ve vizyon bildirimlerinin hayata geçirilebilmesi için bunların stratejik amaçlar haline indirgenmesi gereklidir. Stratejik amaçlar, organizasyonun yapısı ve ihtiyaçlarına göre, SİB'leri esas alabileceği gibi, organizasyon düzeyinde SİB'lerin ortak çalışmasını gerektiren alanlar olarak da belirlenebilir. Dengeli performans yönetimi yönteminin üstün yanlarından olan farklı boyutlar oluşturma ve bu boyutları ilişkilendirme uygulamasının stratejik amaçların belirlenmesinde kullanılması stratejik planlama yaklaşımını güçlendirecektir. Boyutların belirlenmesinde, etkileşen analizinin sonuçları dikkate alınmalıdır. Orijinal dengeli performans yönetimi boyutlarında kapsanmayan etkileşenlerin beklentilerinin de bu aşamada modele yansıtılması sağlanmalıdır.

Dengeli performans yönetimi boyutları ve bu boyutlardan yola çıkılarak oluşturulan hedefleri belirlerken ilgili performans ölçütlerinin de düşünülmesi yararlı olacaktır. Ancak, mevcut

veri ve ölçme yöntemlerinin hedefleri yönlendirmesine izin verilmemelidir. Amaç, ölçülebilir hedefler seçmek değil, hedeflerin başarısını ölçmektir.

Hedeflere ulaşmak için gerekli projelerin oluşturulması ve faaliyetlerin belirlenmesi stratejik planları uygulamaya taşımak için atılması gereken kısa vadeli planlama adımdır. Gerek hedef gerek faaliyet/proje düzeyinde alınacak kararların organizasyonun misyonu ve vizyonu ile çelişmemesine dikkat edilmelidir.

## **SONUÇ**

Klasik stratejik planlama modelinde hazırlanan stratejik planların tasarlandığı gibi uygulanamamasının önemli nedenlerinden birisi misyon ifadelerinin stratejik amaçlara ve projelere dönüştürülmesinde yaşanan güçlüklerdir. Bu çalışmada önerilen modelde stratejik planlama sürecine dengeli performans yönetimi yaklaşımının monte edilmesi ile özellikle organizasyonun amaçlarının hem uygun alanlarda belirlenmesi hem de önceliklerin dengelenmesinin mümkün olabilecektir.

Önerilen modelde sadece dengelenme değil amaçların birbirini nasıl etkileyeceği ve neden sonuç ilişkisinin kurulması da daha geçerli ve etkili stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması için bir zemin oluşturmaktadır. Dengeli performans yönetimi boyutlarının stratejik planlama sürecinde amaçların belirlenmesi aşamasına entegre edilmesi doğru ve etkili karar alınmasını garanti etmemekle birlikte amaçlar, hedefler ve performansla ilgili gelişmelerin izlenmesi bakımından bütüncül bir bakış açısı verir. Böylece farklı bakış açıları ile elde edilen bilginin uyumlaştırılması ve uygun ağırlıklarla sürece dahil edilmesi ile artılarla eksilerinin bütüncül bir yaklaşımla tartılabilmesine imkan sağlanmış olacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Bryson, John M. (2004). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. 3.Ed. Jossey-Bass, CA.
- Bryson, John M., ve Alston, Farnum K. (1996). **Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations**. Jossey-Bass, CA.
- Christensen, C. R., Andrews, K. R., Bower, J. L., Hamermesh, ve G., Porter, M. E. (1982). **Business Policy: Text and Cases**, Irwin, IL.
- Collins, James J. ve Porras, Jerry I. (1996). Building Your Company's Vision, **Harvard Business Review**, September-October.
- Coşkun, Ali. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'de Sanayi İşletmeleri Üzerine bir Araştırma, [http://www.alicoskun.net/Publications/MBD\\_2006\\_stratejik\\_performans.pdf](http://www.alicoskun.net/Publications/MBD_2006_stratejik_performans.pdf), Erişim Tarihi, 27.10.2006.
- David, Fred R. (2005). **Strategic Management: Concepts and Cases**, 10<sup>th</sup>. Ed. Prentice Hall, NY.
- Donnelly, James H, Gibson, Jame L., & Ivancevich, John M., (1998). **Fundamentals of Management**, 10 th Ed. Mc Graw Hill Inc., USA.
- DPT (2003). **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu** DPT Yayınları, Ankara.
- Drucker, Peter F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities, and Practices**, Harper & Row, NY.
- Glaister, Keith W., ve Falshaw, J. Richard (1999). "Strategic Planning: Still Going Strong?" **Long Range Planning** Vol.32. 1 s.107-116.
- Hamel, G., ve Prahalad, C.K., (1994) **Competing for the future.**: Harvard Business Press, Boston, MA.
- Hill, Charles W. L., ve Jones, Gareth R., (1998). **Strategic Management: An Integrated Approach**, Fourth Edition, Houghton Mifflin Com., USA.
- Hitt, Michael A., Black, Stewart J.,ve Porter, Lyman W. (2005). **Management**, Prentice Hall Inc., USA.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane ve Hoskisson, Robert E., (2000), **Strategic Management**, 4e, South-Western College Publishing, USA.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, David P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" **Harvard Business Review**, Jan/Feb 1996 Vol.74.
- Kaplan, S. Robert ve Norton, David P. (1996b). **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**. Harvard Business School Press, MA.
- Lynch, Richard (2000). **Corporate Strategy**, Prentice Hall, NY.
- Mintzberg, Henry (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning**. The Free Press, NY.
- Pearce, John A., ve David, Fred R. (1987). "Corporate Mission Statements: The Bottom Line" **Academy of Management Executive**, May. s.109-116.
- Pearce, John A., ve Robinson, Richard B. (1997). **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, Irwin, IL.



- Simpson, Daniel G. (1998). "Why Most Strategic Planning is a Waste of Time and What You Can Do About It." **Long Range Planning** Vol.31. No.3 s.476-480.
- Steiner, G. A. (1979). **Top Management Planning**, Macmillan, NY.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri, (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yay. İstanbul.
- Whelen, Thomas L. ve Hunger, David J. (2002). **Strategic Management And Business Policy**, 8th. Ed. Prentice Hall, NY.