

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN (BALANCED SCORECARD) TASARIMI VE UYGULANMASI

Ferit ÖLÇER *

Özet: Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi, performans ölçümünün etkili bir stratejik yönetim için ön koşul olduğunu ileri süren bir yönetim tekniğidir. BSC, bir organizasyonun misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. BSC, geleneksel finansal ölçütlere üç yeni perspektif eklemektedir. Bunlar; müşteri, içsel işletme süreçleri ile öğrenme ve gelişmedir. BSC'nin stratejik yönetim aracı olarak kullanılması için, yöneticilerin, uzun dönemli stratejik amaçları ile kısa dönemli amaçları arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olan dört yeni işlemi yerine getirmeleri gerekmektedir: Vizyonun dönüştürülmesi, iletişim ve bağlantı kurma, faaliyet planları ve geribildirim ve öğrenme. Bu çalışmanın ana amacı, şirket stratejisinin yönetimi için BSC'nin geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerinin incelenmesidir. Bununla birlikte çalışmada, bu süreçlerde ortaya çıkan sorunlar da tartışılmakta ve bu sorunların üstesinden gelmek için yöneticilere birtakım önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Balanced scorecard, performans ölçüm sistemi, stratejik yönetim.

GİRİŞ

Bilgi çağının zorunlu kıldığı günümüz iş dünyasında şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadır. Bu yeni iş ortamı; global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış, işlevsel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. Bu nedenle, şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri çok doğru bir şekilde tanımlamaları ve anlamaları hayati önem taşımaktadır. Bunun için, şirket yöneticilerinin kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen, çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve gösterge-

* Yrd. Doç. Dr., Mustafa Kemal Üniversitesi, İİBF Öğretim Üyesi.

lere ihtiyaçları vardır. İşletmelerin sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varmaları mümkün değildir. Bu nedenle, farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler; finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi varlıklarının yanında maddi olmayan varlıklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar. Kaldı ki, modern kurumların değer zinciri incelendiğinde, yaratılan değerlerin çoğunluğunun sabit varlıklardan ziyade maddi olmayan varlıklardan oluştuğu ve şirket değerlemelerinin %35'nin finansal olmayan göstergelere dayandığı görülmektedir (sistema.com.tr, 2002; Özkan, 2001). Bununla birlikte, finansal ölçümleri geliştirmek ve daha verimli kullanmanın ötesinde özellikle en üst düzeyde sadece bu ölçümlere dayalı stratejiler ve hedefler oluşturmanın limitasyonları artık kabul edilmektedir (Walker, 1996: 24). Günümüzün modern yönetim anlayışının ve sürekli değişimin gereği sonucunda iş yaşantısında değer; *sadık müşteri potansiyeli, süreçlerin nasıl yönetildiği, müşteri ve sağlayıcılar ile ortaklıklar, yaratıcı fikir ve buluşlar, kurumun dokümente edilmiş ya da insan kaynaklarının beyninde kayıtlı bilgi tabanı* gibi alanlara dağılmış durumdadır. Bu değer potansiyeli, finansal ölçümlere net olarak yansımamaktadır. Bu nedenle, finansal ölçümlerin kurumu başarıya götürececek kalite, müşteri ilişkileri, araştırma ve geliştirme gibi alanlardaki uzun vadeli ve ileriye dönük göstergeler ile dengelenmesi bir kaç dönemlik değil uzun vadeli düşünmenin ve kurum olmanın temelini oluşturmaktadır (sistema.com.tr, 2002). Robert S. Kaplan ve David P. Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorecard (BSC), finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, içsel işletme süreçleri, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendirilmekte, daha genel ve entegre ölçü birimlerine de önem vermektedir. BSC, bir şirketin misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar (Çankaya, 2001). BSC, günümüzde birçok dev şirkette “strateji belirleme ve stratejiyi uygulama” amacıyla kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, ilk olarak dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sistemi (Balanced Scorecard-BSC) ile ilgili genel bilgiler verilmekte, daha sonra bu sistemin tasarımı ve uygulanması ayrıntılı olarak incelenmektedir. Çalışmanın son kısmında; dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sisteminin tasarımı ve uygulanmasında karşılan sorunlar ve bu sorunların çözümüne yönelik olarak uyulması gereken kurallar ele alınmakta ve işletmelerde bu sistemin (BSC) otomatik hale getirilmesi şartları üzerinde durulmaktadır.

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN TANIMI, YARARLARI VE DÖRT PERSPEKTİFİ

Çeşitli kaynaklarda; kurumsal karne, dengelenmiş performans yaklaşımı, kurumsal performans yönetimi, dengeli kontrol paneli, dengeli performans değerlendirme tablosu vb. şekilde ifade edilen Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı, gösterdiği gelişim ve günümüzdeki kullanım alanı dikkate alınarak, "*Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi*" olarak Türkçe'ye çevrilebilir. BSC, çoğu yerde hatalı tanımlamalara sahip olmuştur; ölçüm sistemi, kontrol sistemi, strateji belirleme mekanizması olmak gibi. Oysa BSC, daha önce belirtildiği gibi dört perspektifi aynı anda kapsadığı için, öncelikle stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak adlandırılabilir. Ancak bundan sonra, BSC ile ilgili iletişim, bilgi ve öğrenim sistemidir gibisinden tanımlamalar yapılabilir. Çoğu yerde BSC, *stratejiyi sürecin merkezine yerleştiren "performans yönetim programı"* olarak tanımlanmaktadır (Çankaya, 2001). BSC'nin gelişmiş bir performans ölçüm sistemi olarak tanımlanmasının nedenlerinden birisi, onun şirketin misyon ve stratejisini fiziksel ölçütler haline dönüştürerek ifade etmeye çalışmasından kaynaklanmaktadır. BSC şirket içi (operasyonlar ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar-müşteriler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç ölçütleri arasında neden sonuç ilişkisine dayanan bir yapı kurmaya çalışır. BSC isminde yer alan "dengeli" kelimesi uzun ve kısa dönemli amaçların, finansal ve finansal olmayan ölçümlerin, iç ve dış ölçümlerin dengelenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Gerçekten de, sadece kısa vadeli amaçlara, finansal göstergeler ya da iç göstergelere bağımlı kalındığında uzun vadeli amaçlardan sapılmakta, dış ölçümler, gelecekle ilgili ölçümler göz ardı edilmektedir (Çankaya, 2001). Yalnızca kısa dönemli finansal göstergelere dayanarak hareket etmek ise geleceği görmeyi ve uzun dönemli strateji belirleyip uygulamayı engellemektedir. BSC sistemi, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik tanımlamakla birlikte finansal hedeflerin performansla bağlı yönlerini de göz önünde tutmaktadır. BSC sisteminde bir şirketin kurumsal performansının ölçümünde "dengede" bulunması gereken dört perspektif ele alınmaktadır: Finansal durum, müşteriler, içsel işletme süreçleri, öğrenme ve gelişme (Heneman ve Thomas, 1997: 35). Uzun dönemde başarıyı garantilemek için farklı perspektifler arasında denge ve entegrasyon sağlamak çok önemlidir. Bu nedenle, BSC'nin radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir (Hopf vd., 2001: 16; Örnek, 2000; Kaplan ve Norton, 1999: 2-3). Dolayısıyla, tüm bu görüşler BSC'yi, bir yönetim sistemi olarak görmemizi gerektirmektedir. *Bu açıklamalardan sonra genel bir tanım vermek gerekirse, BSC: İşletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı; müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem; içsel işletme süreçleri çerçeve-*

sinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutları (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Örnek, 2000). BSC, yöneticilere şirketlerini başarılı bir geleceğe doğru yönlendirebilmeleri için gereken araçları sağlar (Vizyoner, 2000). Yapılan çeşitli araştırmalarda, büyük organizasyonların % 40-50'sinin BSC'yi uygulamaya başladıkları görülmüştür (Balanced Scorecard Report, 1999; Sim ve Koh, 2001: 19; Corrigan, 1996, Newing, 1994; Kaplan ve Norton, 1993b). Gartner Group'un 1998 yılında yaptığı bir araştırmaya göre, Fortune 1000 şirketinin % 40'nın, 2000 yılında BSC'yi uygulayacağı öngörülmektedir (sayistay.gov.tr). BSC, bir stratejik ölçüm ve yönetim sistemi olarak şirketlere şu yararları sağlamaktadır (Amaratunga vd., 2000: 71; ygm.metu.edu.tr, 2001; Dinesh - Palmer, 1998: 365; Kaplan - Norton, 1996c; Argüden, 2002; Raftery, 2002; Walker, 1996: 25; Hepworth, 1998: 559-563): Bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu ve stratejisini tüm şirkete anlatır; bu konuda fikir birliği sağlayarak şirkette ortak bir anlayış yaratır; stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanmasını sağlar; şirket stratejisinin, tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulunduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar; değişim çabalarına önem verir; şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan varlıklarındaki gelişimi de gözlemlemelerine olanak sağlar; böylece, işletmeler; maddi olmayan varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşurlar; şirketin kurumsal değişiklik uygulamaları üzerinde odaklanmasını sağlar; kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olmasını ve önemli bir boşluğun kalmamasını sağlar; stratejinin kurum içinde iletişimini ve yürütülen projelerle strateji arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılmasını sağlar; uygulamada kullanılacak hedeflerin belirlenmesini ve stratejik girişimlerin tanımlanmasını ve başlatılmasını sağlar; organizasyonun her düzeyinde stratejik amaçların ve buna bağlı olarak performans ölçütlerinin belirlenmesini ve aralarında bağlantı kurulmasını sağlar; takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olmasını sağlar; bölüm, takım ve bireyler için skorkartların hazırlanmasını ve ölçümlerin varolan performans hedeflerine göre uygulanmasını sağlar; stratejik amaçlarla, hedefler ve yıllık bütçeler arasında bağlantı kurulmasına yardımcı olur; kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesini sağlar; stratejik geribildirim ve öğrenmeyi geliştirir; organizasyonunun stratejisinin sistematik olarak gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini sağlar; yönetimin firma faaliyetlerini daha kapsamlı bir bakış açısı ile değerlendirmesini sağlar; bilgiyi

kaydedip gerekli olanları seçecek sistemler -ofis duvarlarına basit grafik ve tabloların asılması gibi- geliştirir; bilginin organizasyon içindeki akışını sağlar; bu akışa yönetici ve çalışanları dahil eder; performans ölçümlerinin başka firmaların performans ölçümleriyle veya bakış açılarıyla veya BSC dışındaki diğer performans ölçüm metotlarıyla karşılaştırılmasına olanak sağlar; performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesini, neden-sonuç ilişkilerinin modelleştirilmesini ve grafiksel analizleri mümkün kılarak, ölçütler ile ödüller arasında bağlantı kurulmasını sağlar; eğitim ve geliştirme programları ile personelin farklı bir şekilde çalışmasını sağlamak amacıyla, personelin analitik ve ticari yeteneklerini geliştirir; yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesini ve önceliklendirilmesini sağlar; stratejik işletme birimlerinde liderlik yeteneklerinin yaratılmasını sağlar; işletme birimleri arasında koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur; organizasyonun merkezi noktasındaki motivasyon aracı gibi hareket eder.

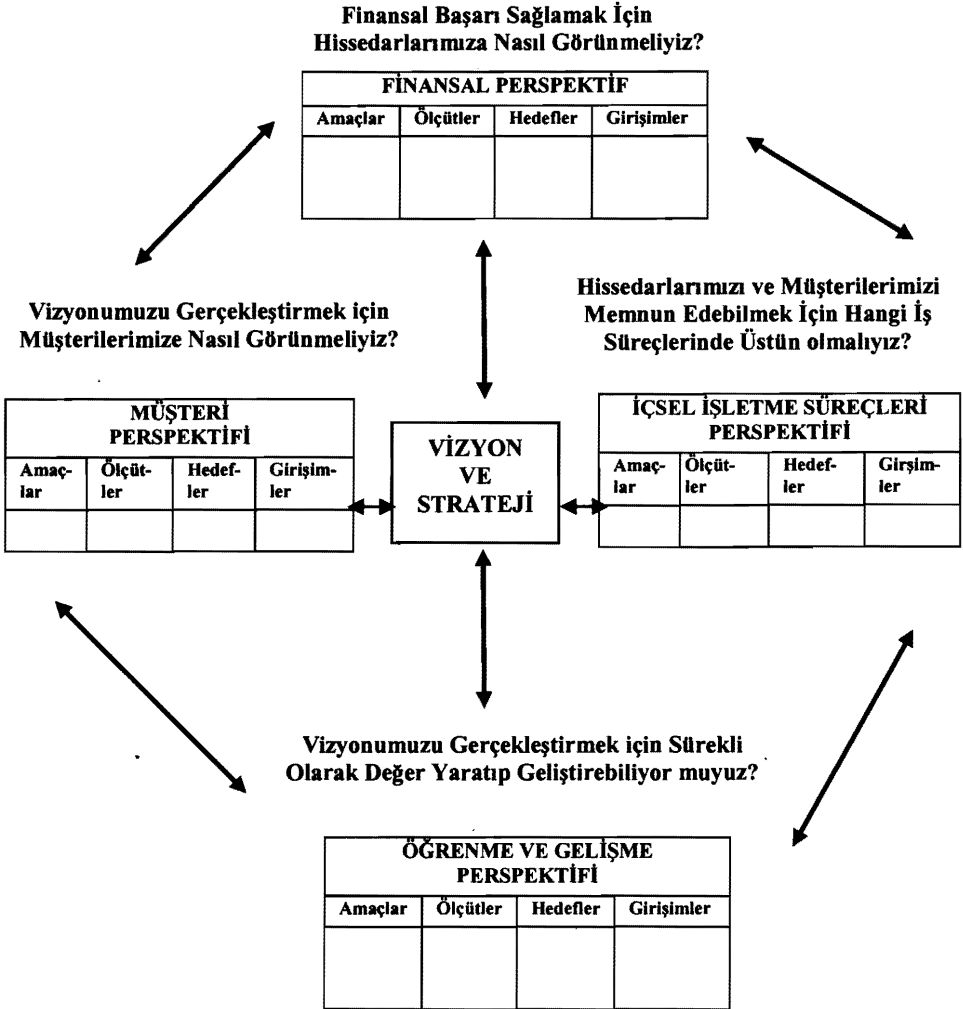
Finansal olan ve olmayan ölçümleri bir arada kullanma esasına dayanan BSC yaklaşımı, yöneticilere, şirketin vizyon ve stratejisinin, operasyonel hedefler, bir dizi tutarlı performans ölçütleri ve girişimler haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar. *Bu çerçevenin dört perspektifi ve bunların her birinin ayrı ayrı ölçüm kriterleri vardır.* BSC'nin dört perspektifi (şekil 1) ve bu perspektifler çerçevesinde şirketin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenen ölçütler aşağıda açıklanmıştır:

1) Finansal perspektif: BSC, geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun, ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede çok yararlı olan finansal perspektifi olduğu şekilde muhafaza eder. Buna dayalı olarak BSC, finansal amaçları açık ve anlaşılır bir şekilde ifade eder ve şirketlerin, büyüme, sürdürme ve sonuçları alma gibi yaşam süreçlerinin her farklı dönemi için özel finansal hedefler belirlemesine yardımcı olur. Finansal amaçların skorkartta yer alan tüm diğer perspektiflerin amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliğinde olması nedeniyle, diğer perspektiflerde belirlenen amaç ve ölçütlerin; finansal performansta bir gelişme yaratacak neden-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Finansal performans ölçütleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların sonuçlarını değerlendirerek şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyar (Amaratunga vd., 2000: 71). Gelir artışı, sermayenin karlılık oranı, yatırımın karlılığı, ekonomik katma değer, maliyetlerin düşürülmesi yoluyla kazanılan verimlilik, hisse senedi değeri, nakit dönüşü, risk yönetimi vd. işletmelerin kullandıkları finansal ölçütlerdir (Özkan, 2001; Yağmahan, 2001; Gentia, 1998).

2) Müşteri perspektifi: Şirketler BSC'nin müşteri perspektifinde, rekabet etmek istedikleri müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlere ulaşmak için kullanacakları amaçları ve şirketin göstereceği performansın ölçütlerini ta-

nımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal amaçlarının gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder (Yağmahan, 2001).

Şekil 1. Balanced Scorecard'ın Dört Perspektifi



(Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 76)

Müşteri perspektifinin temel sonuç ölçütleri, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı, yeni müşteri kazanılması, müşteri kârlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konulardaki ölçümleri kapsar. Ancak bu perspektifin, şirketin hedeflediği müşteri ve pazar kesimlerine götürmeye çalışacağı müşteri değer teklifleri ile ilgili performans etkenleri ölçütlerini de kapsamı gerekir. Müşteri değer teklifleri, üretici şirketlerin mal veya hizmetleri vasıta-

sayla hedef müşteri kesimlerinde sadakat ve tatmin yaratmak için sundukları nitelikleri temsil eder. Her ne kadar farklı sektörler ve sektörlerin farklı pazar kesimleri içindeki değer teklifleri farklı olsa da, birçok farklı şirketteki skorkart çalışmalarında rastlanan ortak yaklaşımlar; ürün ve hizmet nitelikleri (fonksiyonellik, fiyat ve kalite), müşteri ilişkileri (yanıtlama ve teslim süresi) ve imaj ve ün (şirkete müşteri çeken soyut kavramlar; reklamlar, sloganlar, kalite, güvenilirlik gibi) olarak üç grupta toplanabilir (Gentia, 1998; Kaplan - Norton, 1999: 33, 81-114). İşletmeler, faaliyet mükemmelliği, müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme ve ürün liderliği gibi stratejileri kullanarak müşterilerinin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlendirmelerini sağlayabilirler (Kaplan - Norton, 2001: 93).

3) İçsel işletme süreçleri perspektifi: Bu perspektifte, yöneticiler, kuruluşun hangi önemli iç işleyiş süreçlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptar. Bu süreçler şirketin, hedeflenen pazar kesimlerdeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını ve hissedarların mükemmel finansal kâr beklentilerini karşılamasını sağlar (Kaplan - Norton, 1996a: 53). Bu nedenle, içsel işletme süreçlerinde yer alan ölçütler (verimlilik, döngü zamanı, kalite, maliyet, tepki süresi, yeni ürün sunumu vb.) müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçleri üzerine odaklanır (Gentia, 1998: 6). İçsel işletme süreçleri perspektifi, performans ölçümünde geleneksel sistemler ve BSC sistemi arasındaki temel iki farkı da ortaya koymaktadır. Şöyle ki, geleneksel performans ölçüm sistemleri, mevcut iş yöntemlerinin maliyet, kalite ve zamanı baz alan ölçütlerini düzeltmeye önem verir. BSC yaklaşımı ise, kurumun müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yepyeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlar. BSC sistemini geleneksel sistemlerden farklı kılan ikinci husus, *yenileme* süreçlerinin içsel işletme süreçleri perspektifine dahil edilmesidir. Şirketler BSC uygulamasındaki yenileme işlemi ile, müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler yaratabilir. BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifi, hem uzun dönemli yenilik süreci hem de kısa dönemli operasyon süreci için gereken amaç ve yöntemleri bir araya getirir. Bu nedenle, şirketlerin müşterilerine değer yaratmaları ve finansal sonuçlar elde edebilmeleri için; BSC uygulamasında yöneticilerin, *yenileme* işlemi ile başlayan (mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara uygun yeni çözümler üretilmesi), gerçekleştirilen *operasyonları* kapsayan (mevcut mal ve hizmetlerin müşteriye ulaştırılması faaliyetleri) ve *satış sonrası hizmetlerde* biten (müşterilerin bir şirketten aldıkları mala artı değer sağlayan satış sonrası hizmet teklifleri) tam bir iç işleyiş "*değer zinciri*" tanımlamaları gerekir (Kaplan - Norton, 1999: 115).

4) Öğrenme ve gelişme (büyüme-yenilik) perspektifi: BSC'nin dördüncü perspektifi, uzun dönemli kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçütlerin oluşturulması ile ilgilidir. Bu perspektifte yer alan amaçlar, diğer perspektiflerde belirlenen yüksek hedeflerin ve mükemmel sonuçların gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı ve girişimleri sağlar. BSC'de yer alan finansal, müşteri ve içsel işletme süreçleri perspektifleri, insanların, sistemlerin ve yönetimlerin mevcut performansları ile şirketin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performansları arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koyacaktır. Şirketler, bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, şirket içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışılır hale getirmek zorundadır. Bu amaçlar BSC'nin öğrenme ve gelişme perspektifinde, *çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği ve motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak (uyum sağlama)* olmak üzere üç kaynaktan açıklanmaktadır. (Yağmahan, 2001). Buna göre, çalışanlarla ilgili, *tatmin, verimlilik ve devamlılık* gibi üç temel ölçüt belirlendikten sonra, öğrenme ve gelişme perspektifinin olaylar bazında özel yönlendirici etkenleri olan, çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, bilgi sistemlerinin kapasitesinin artırılması, motivasyon, yetkilendirme ve uyum sağlama gibi faaliyetlerin belirlenmesi gerekir.

BSC'nin dört perspektifinin birçok değişik sektör ve şirket için yeterli olduğu saptanmıştır. Fakat, bu dört perspektifin bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmesi gerekir. Çünkü, BSC yaklaşımı, şirketlerin özgün durumlarına göre perspektif sayısının değiştirebileceğini öngörmektedir (Kaplan - Norton, 1999: 44-45). Buna göre, dört perspektif içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bulunacağı gibi, faaliyet gösterdikleri sektörün şartları ve şirketin stratejisine göre bunlara bir veya daha fazla perspektif ekleyecek şirketler de olabilecektir. Ancak, dört perspektif işletmelere uygun sayıda bakış açısı sunmaktadır. Daha az sayıda perspektif, gerekli genişliği sağlamayacak, daha fazla sayıda perspektif ise yönetsel olarak zorluklar yaratacaktır. Öte yandan, BSC'nin dört perspektifinde yer alabilecek performans ölçütleri, odaklanma düzeyleriyle ilişkilendirilerek, *kontrol amaçlı ölçütler ve stratejik ölçütler* olmak üzere ikiye ayrılabilir (Kaplan - Norton, 1996c; Feurer ve Chaharbaghi, 1995: 74). Kontrol amaçlı ölçütler, günlük operasyonları izlemek ve kontrol etmek için kullanılır. Bu ölçütler, şirketin kontrol altında olup olmadığını izleyen ve acil müdahale gerektiren anormal olaylarla ilgili uyarı yapan ölçütlerdir. Stratejik ölçütler ise, stratejik amaçlar ve kaydedilen stratejik ilerlemeler konusunda şirketin hissedarlarına bilgi vermek için seçilen ölçütlerdir. Bu ölçütler, rekabetçi mükemmellik elde etmek için geliştirilmiş bir stratejiyi tanımlayan ölçütlerdir (Tsang vd., 1999: 693). BSC yaklaşımı, stratejik ölçütleri üç gruba ayırır (Gautreau - Kleiner, 2001: 153-154):

a) Sonuç ve yönlendirici ölçütler: Sonuç ölçütleri; stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların uygun sonuçlara yol açıp açmadığını gösterir. Böylece sonuç ölçütleri ardıl/geride kalan göstergelerdir. Yönlendirici ölçütler, performans göstergeleri ölçütleridir ve öncül/önde giden göstergelerdir, döngü zamanı gibi. Performans göstergeleri ölçütleri, olayların gerçekleştirilmesini ve temel sonuç ölçütlerinin başarılmasını sağlayacak olan ölçütlerdir. Bu ölçütler, tüm şirket çalışanlarına gelecekte değer yaratabilmek için bugün ne gibi işler yapmaları gerektiğini gösterir (Tsang, 1998: 90). BSC, ortaya çıkacak sonuçların göstergeleri olan performans göstergeleri ölçütleri üzerine odaklanır.

b) Finansal ve finansal olmayan ölçütler: Finansal ölçütler (sermaye kârlılığı, kâr marjı gibi), sadece geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içeren ve geleceğe ait performansın tahmin edilmesinde yetersiz kalabilen ardıl/geride kalan göstergelerdir (Parker, 2000: 63-64). Bu nedenle, şirketler uzun dönemli ve ileriye dönük öncül göstergeler olan finansal olmayan ölçütler (kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi) üzerine odaklanmaya başlamışlardır. BSC, finansal ölçütlerin yönetim sistemi içindeki rolünü ortadan kaldırmaz, fakat finansal ölçütleri kısa dönemli operasyonel performans ile uzun dönemli stratejik amaçlar arasında bağlantı kuran dengeli bir yönetim sistemi içine yerleştirir.

c) İçsel ve dışsal ölçütler: BSC yaklaşımında içsel (işgören tatmini gibi) ve dışsal (müşteri tatmini gibi) ölçütler de kullanılmaktadır. Dışsal ölçütler şirketin düşük performansını gösterirken, içsel bir ölçüt, şirketin iyi bir performans gösterip göstermediğini ortaya koyar. Şirketler stratejilerini belirlerken her iki ölçüt türünü de dikkate almalı, içsel ve dışsal ölçütler arasında denge kurmalıdırlar (Brown ve McDonnell, 1995: 3).

BSC'nin dört perspektifi çerçevesinde belirlenen stratejik ölçütler de şirketler bazında değişmektedir. Genellikle çoğu şirkette bulunan yüzlerce günlük ölçütlerin dışında, BSC ölçütleri olarak 16-25 adet stratejik içerikte ölçüt saptanabilir. Ancak, BSC'de yer alan tüm ölçütler, ilgili şirketin stratejisini açıklayan ve hikayesini anlatan olay bağlantıları zinciri ile tam anlamıyla entegre olmak zorundadır. BSC'yi yeni bir stratejik yönetim sisteminin mihenk taşı olarak kullanacak şirketlerde iki önemli görevin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi, skorkartın tasarımı (oluşturulması), ikincisi de kullanılmasıdır. Çalışmanın aşağıdaki kısmında, BSC'nin nasıl tasarlanacağı ve şirketlerin entegre bir stratejik yönetim sistemi olarak skorkartı nasıl kullanacakları irdelenmektedir.

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİNİN TASARIMI

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur; o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirdiği özgün stratejisi ve bu strateji-

nin etkinlikle uygulanmasıdır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre, “etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı % 10’u bile geçmemektedir.” Bu noktadan hareketle, şirket stratejisini açıklayan bir *BSC’nin oluşturulması şu açılardan önemlidir* (Kaplan - Norton, 1999: 180): 1) Skorkart, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır; şirkette ortak bir anlayış yaratır. 2) Skorkart, şirket stratejisinin, tüm çalışanların şirketin başarısına ne şekilde katkıda bulunduklarını görebilecekleri bağlantılı bir model şeklinde ifade edilmesini sağlar. 3) Skorkart değişim çabalarına önem verir. Eğer amaç ve ölçütler doğru olarak belirlenirse uygulama da başarılı olacaktır. Aksi takdirde yatırım ve girişimler boşa harcanacaktır. Bir şirketin ilk BSC’nin oluşturulması için, şirketin misyon ve stratejilerinin operasyonel amaç ve ölçütler şeklinde ifade edilebileceğine dair açıklık ve uzlaşma sağlayacak sistematik bir yöntem uygulamak gerekir. Başarılı bir skorkart için atılacak *ilk adım, üst düzey yöneticiler arasında skorkart oluşturulmasındaki amacın ne olduğuna dair bir fikir birliğinin sağlanmasıdır*. BSC programının temel amaçlarının belirlenmesi; skorkart amaç ve ölçütlerinin oluşturulmasında yol gösterecek, katılımcılar arasında kararlılık ve bağlılık artacak ve skorkart oluşumundan sonra gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar ve idari yöntemlere açıklık kazandıracaktır (Kaplan - Norton, 1999: 358). Bu bağlamda şirketlerin BSC tasarlama amaçları şu şekilde sıralanabilir (Kaplan - Norton, 1999: 363): Vizyon ve stratejinin açıklanması ve fikir birliğinin sağlanması, yönetim takımı oluşturulması, stratejinin iletilmesi, anlatılması, ödüllerin stratejik amaçlara ulaşmaya bağlantılı olması, stratejik hedeflerin belirlenmesi, kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması, şirketin entelektüel ve manevi değerlerine yaptığı yatırımların sürdürülmesi, stratejik öğrenme için kaynak yaratılması. Başlangıçta belirlenen bu amaçlar, şirketin niçin böyle bir süreçten geçmekte olduğunu anlatmaya, motivasyon yaratmaya ve şayet ilgi ve kararlılıkta bir düşüş görülürse programın başarı ile devam ettirilmesini sağlamaya yardımcı olacaktır. BSC’nin amaçları ve gelecekte ne gibi rol oynayacağı üzerinde fikir birliği sağlandıktan sonra, bu *projenin mimarlığını ve proje liderliğini üstlenecek kişinin belirlenmesi* gerekir. Her şirketin kendine özel şartları vardır ve her şirket, BSC’yi tasarlamak için kendine has bir yoldan ilerleyebilir. Ancak bu konuda yerine getirilmesi gereken önemli görevlerden biri, dört perspektifin her biri için şirket stratejisinin amaçlar ve ölçütlere dönüştürülmesidir. BSC tasarlama süreci organizasyonun tepesinden başlayabilir. Fakat, daha sonra bütünsel bir yaklaşımla tüm işletme birimlerine doğru basamak basamak indirgenmelidir (Hasan - Tibbits, 2000: 440; Amaratunga vd., 2000: 72). *Bu çalışmada BSC’nin tasarımıyla ilgili sistematik bir yöntem (şekil 3) incelenecektir.*

1) *Hazırlık: Uygun organizasyon biriminin seçilmesi:* İlk aşamada, proje mimarı, üst düzey yönetim takımına da danışarak üst düzeyde bir skorkart için uygun olacak işletme birimini belirler. İlk skorkart oluşturma işlemleri için en

uygun organizasyon bölümleri, stratejik işletme birimleridir. Burada, sorulması gereken soru, söz konusu organizasyon biriminin misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejisi olup olmadığı veya bir stratejiye gereksinimi olup olmadığıdır. Eğer cevap olumlu ise, işletme birimi skorkart oluşturulması için uygun bir adaydır. Seçilen işletme birimi, finansal performans ölçütleri oluşturmanın göreceli olarak daha kolay olan ve diğer işletme birimleri ile arasında mal ve hizmetlerin transferi ve maliyetlerin dağılımı gibi konularda çok fazla karmaşık ilişki ve tartışmalar bulunmayan bir birim olmalıdır. Bu amaçla, proje mimarı, diğer birimlerin ve ana şirketin yöneticileri ile görüşerek; seçilen işletme biriminin finansal amaçları, ortak konular ve diğer işletme birimleri ile olan bağlantılar konularında bilgi edinmelidir.

2) *Görüşmeler-1.tur:* Bu aşamada proje mimarı ilk olarak, hem BSC'ye zemin hazırlayacak bilgileri, hem de işletme biriminin vizyon, misyon ve stratejisi ile ilgili bilgileri işletme biriminin üst düzey yöneticilerine verir. Daha sonra, bütün üst düzey yöneticilerle görüşerek; onlardan şirketin stratejik amaçları hakkındaki düşüncelerini ve skorkartın dört perspektifinde muhtemel olarak hangi performans ölçütlerine yer verilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini alır. Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler tamamlandıktan sonra proje lideri ve çalışma arkadaşları bir araya toplanarak yöneticilerin cevaplarını tartışır, en önemli konuları belirler ve üst yönetim takımıyla yapılacak ilk toplantıya baz olacak ve dört skorkart perspektifinde yer alacak amaçları belirler, önem sırasına koyar ve ölçütlerin listesini hazırlar. Yine bu aşamada, öncelikli amaçların sıralandığı listenin gerçekten işletme biriminin stratejisini yansıtır yansıtmadığı ve skorkartın dört perspektifinde yer alan amaçların birbirlerine neden-sonuç ilişkileri ile bağlantılı olup olmadığı da belirlenmeye çalışılır.

3) *Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma -1.tur:* Üçüncü aşamada proje mimarı skorkart üzerinde fikir birliği elde edilmesini sağlamak amacıyla, üst düzey yöneticilerle bir toplantı düzenler. Bu uygulamalı toplantıda, üst düzey yönetim takımı önerilen misyonu ve strateji raporunu bir uzlaşmaya varıncaya kadar tartışır. Bu konularda fikir birliği sağlandıktan sonra, proje mimarı, üst düzey yöneticilerden; "Eğer vizyon ve stratejimde başarıya ulaşırsam, elde edeceğim performans düzeyim, hissedarlarım, müşterilerim, içsel işletme süreçlerim, yenilik yapmadaki, gelişme ve iyileştirmedeki yeteneğimde ne gibi farklar yaratacaktır?" sorusunu cevaplamalarını ister. Bu soru sırayla skorkartın her bir perspektifi için cevaplanır. Bu uygulamalı çalışma sonucunda, her bir perspektif için üç veya dört tane stratejik amaç belirlenmiş, her amacın detaylı bir açıklaması yapılmış ve bu amaçlarda yer verilebilecek ölçütlerin listesi hazırlanmış olacaktır. Bundan sonra, bu çerçeve üzerinde bir taslak BSC geliştirilir.

4) *Görüşmeler -2.tur: Alt grup toplantıları:* İkinci tur görüşmelerinde proje mimarı, yöneticilerle yapılan uygulamalı çalışma sonuçlarını özetler ve her bir üst düzey yönetici ile bu sonuçları tartışır. Proje mimarı bu aşamada, uygulama-

da ortaya çıkan sorunlarla ilgili seçenekleri ayarlamak; her amacı en iyi yansıtan ölçütleri belirlemek; önerilen ölçütlerin bilgi kaynaklarını ve bunlara nasıl ulaşılacağını belirlemek, her bir perspektifte yer alan ölçütlerin birbirini nasıl etkilediğini belirlemek olmak üzere dört temel işlevi yerine getirmeye çalışır. Buna göre bu aşamada, proje mimarı ve yöneticilerden oluşan takımların, skorkartın dört perspektifinde yer alacak ve işletme biriminin kendine özel stratejisini açıklayacak, aktaracak, uygulayacak ve yönlendirecek performans ölçütlerini belirlemeleri gerekir. Belirlenen ölçütlerin, miktarsal olarak ifade edilebilmesi, amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan spesifik davranışlarla bağlantılı olması ve stratejik amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren eylemsel ifadeleri kapsamı gerekir (Amaratunga vd., 2000: 72). Başka bir deyişle, neden-sonuç ilişkileri vasıtasıyla, her bir perspektifte yer alan ölçütlerin diğer perspektiflerdeki ölçüt ve amaçlarla olan ilişkileri ve bağlantıları gösterilmelidir.

5) *Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma -2.tur:* Bu aşamada, üst düzey yöneticiler ile doğrudan bu yöneticilere bağlı astlar ve orta kademe yöneticilerden oluşan bir grup, şirketin vizyonu, misyonu, stratejisi ve skorkart için önerilen amaç ve ölçütler üzerinde tartışır. Katılımcılar, önerilen amaç ve ölçütler hakkında fikirlerini bildirirler ve bir uygulama planı geliştirmeye başlarlar. Önerilen her bir ölçüt için uzun dönemli hedefler farklı yöntemler (benchmarking, değişim oranları vb.) uygulanarak belirlenir. Hedefler, stratejik amaçlara doğru ilerlemelerin izlenmesinde ve beklentilerin paylaşılmasında organizasyona yardımcı olur (Amaratunga vd., 2000: 72).

6) *Uygulama planını hazırlama:* Bu aşamada genellikle her bir çalışma grubunun liderlerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan uygulama takımı, uzun dönemli hedefleri resmileştirilir ve skorkartın nasıl uygulanacağına dair bir plan oluşturulur. Uygulama planında, stratejik sonuçların elde edilmesine odaklanılacak faaliyetleri kapsayan stratejik girişimler belirlenir. BSC'deki tüm girişimler, organizasyonun stratejisi ile bağlantılı olmalıdır (Amaratunga vd., 2000: 72). Geliştirilen uygulama planının, skorkartın tüm şirkete duyurulmasını sağlamak ve merkeze bağlı olmayan birimlerde ikinci derecede ölçütlerin geliştirilmesini kolaylaştırmak amacıyla, skorkartın ölçütlerinin veri tabanına ve bilgi sistemlerine ne şekilde bağlanacağını da kapsamı gerekir (Martinson vd., 1999: 71-88). Bu aşama sonunda, işletme birimini en üst düzeyden en alt düzeye kadar birbirine bağlayan, tamamıyla yeni bir bilgi sistemi oluşturulmuş olacaktır.

7) *Üst düzey yöneticilerle uygulamalı çalışma -3. tur:* Uygulamalı çalışmanın üçüncü turunda üst düzey yöneticiler, ilk iki uygulamalı çalışmada geliştirilen vizyon, amaçlar ve ölçütler üzerinde kesin bir fikir birliği sağlamak, uygulama takımının skorkartın her bir perspektifinde yer alan ölçütler için önerdiği uzun dönemli hedefleri değerlendirmek ve hedeflere ulaşmak için başlangıçta uygulanacak faaliyet programlarını (stratejik girişimleri) tanımlamak için bir a-

raya gelirler. Bu işlemler sonucunda, şirketteki farklı değişim programları skorkart amaç, ölçüt ve hedeflerine uyumlu bir hale getirilir. Toplantı sonunda, üst düzey yönetim takımının, skorkartın çalışanlara anlatılması, yönetim felsefesi ile bütünleştirilmesi ve skorkartı destekleyecek bir bilgi sistemi oluşturulmasını sağlayacak bir uygulama programı üzerinde uzlaşmaya varması gereklidir.

8) *Uygulama planının sonuçlandırılması ve periyodik değerlendirmeler:* BSC'nin fayda yaratması için, şirketin yönetim sistemi ile bütünleştirilmesi gereklidir. Bunun için, BSC uygulaması 60 gün içinde başlamalıdır. Doğal olarak bir geçiş dönemi planlaması yapılacaktır, fakat idari ajanda, eldeki verilerden yararlanılarak bir an önce skorkart öncelikleri üzerinde yoğunlaştırılmalıdır. Zaman içinde, idari bilgi sistemleri de skorkarta uyumlu bir şekle getirilmeli ve BSC ölçütleri, yıllık stratejik planların, amaçların ve kaynak dağıtım sürecinin bir parçası olarak, periyodik aralıklarla revize edilmelidir.

Örnek Uygulama: Bir stratejik işletme biriminde (SIB), BSC'nin tasarımı ile ilgili örnekte, AT&T, EMEA'daki uygulama ele alınacaktır (Letza, 1996: 54-76). AT&T-EMEA, şirket felsefesine dayalı olarak *misyon açıklamasını*: "Bilgi sağlayan ve şebeke hizmeti sunan işletmelerin, müşterilerinin ihtiyaçlarını rekabetçi bir şekilde karşılama yeteneğini kazanmalarını sağlamada global lider olmak" şeklinde yapmıştır. Söz konusu misyonu/amacı gerçekleştirmek için geliştirilen *şirket stratejisi*, "büyüme için strateji" olarak tanımlanmıştır. Şirket büyümeyi; ürün farklılaştırma, mevcut yeteneklerin ve imajın güçlendirilmesi, pazara nüfuz etme, ürün hattını genişletme, pazar payını artırma veya ortak girişimler ve stratejik işbirlikleri ile yeni pazarlara girme, teknoloji ve temel uzmanlık alanlarında yetenekleri artırma vasıtasıyla gerçekleştirmeyi düşünmüştür. Şirket, stratejiyi ve misyonu desteklemek için ekonomik değer katan şirket amaçlarını (gerçekte finansal ölçütlere odaklı olarak); kârlılığı artırma, varlıkları azaltma, aynı işgücü büyüklüğünde ortalama maliyet azaltımı olarak sıralamıştır. AT&T EMEA, Kaplan ve Norton'un (1992) skorkartın geliştirilmesinde ön koşul olarak belirttikleri temel performans ölçütlerini tanımlayarak ve tekrarlı bir tasarım süreci kullanarak BSC'yi oluşturmuştur. Buna göre, AT&T EMEA, BSC'nin dört perspektifli şablonuna adapte olmuş ve uygun temel performans ölçütlerini dört perspektifin her biri için belirlemiştir (çizelge 1). AT&T'nin BSC tasarımında iyi bir iletişim ve bağlılık en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmış; örgüt kültürü ve mevcut şirket felsefesi skorkarta dahil edilmiştir. Bu uygulamanın, performans ölçütlerinin şirket stratejisi ile ilişkilendirilmesi gereği ile yakından bağlantılı olduğu açıkça görülmektedir.

Kamu Sektöründe Balanced Scorecard: Kaplan ve Norton, asıl olarak özel şirketler için geliştirilmiş olan BSC yaklaşımının, bazı uyarlamalar yapılması koşuluyla kamu kuruluşlarında da uygulanabileceğini ve hatta özel sektördeki

Çizelge 1. AT&T, EMEA'nın Balanced Scorecardı (Örnek)

PERSPEKTİFLER	VİZYONU GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN STRATEJİK AMAÇLAR
FİNANSAL (EMEA Hissedarları İçin)	*Ekonomik değer katan fırsatları takip etmek *Brüt kâr marjını iyileştirmek *Üretim ve satın alma maliyetlerini azaltmak
MÜŞTERİ (Müşterilere Nasıl Farklı Olacağız?)	*Güvene, profesyonelliğe ve değer paylaşımına dayalı müşteri ilişkilerini geliştirmek *Tercih edilen tedarikçi olmak *Diğer en iyi tedarikçilerden daha iyi performans göstermek *Ürün ve hizmetlerin sağlanmasında güvenilirliği ve cevap vermeyi iyileştirmek
İÇSEL SÜREÇLER (Nasıl Üstün Olmalıyız?)	*Satış gücünün etkililiğini artırmak *Dağıtım/teslim performansını iyileştirmek *Pazardaki fırsatlara cevap vermeyi iyileştirmek *Müşterilere yakın teknolojik yetenekleri kurmak
BÜYÜME VE YENİLİK (İyileştirmeyi ve Değer Yaratmayı Nasıl Sürekli Hale Getireceğiz?)	*Becerileri oluşturma ve yaratıcı çözümler için portföy sunmak *CATV'e ve LD pazarına girmek *Müşteri ve proje odaklı takımlar kurmak *Yazılım ve hizmet provizyonunda farklılaşma için yetenek geliştirmek

(Kaynak: Letza, 1996: 73)

uygulamalardan daha iyi sonuçlar verebilecek kapasiteye sahip olduğunu belirtmektedir. BSC, kilit yönetim süreçlerini strateji üzerine odaklayan kamu kuruluşlarında kullanılabilecek bir araçtır. Ancak, günümüzde birçok kamu kuruluşunun görülebilir bir stratejisi bulunmamaktadır. BSC, kamu kuruluşlarının çoklu paydaşlarına ve müşterilerine değer yaratmak ve iletmek için nasıl davranmaları gerektiğini belirlemelerine ve bu yönde strateji geliştirmelerine yardım ederek, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesini ve kamu yöneticisinin stratejiyi etkili bir şekilde uygulamasını sağlayan bir araç olarak kullanılabilir. Birçok kamu kuruluşunda yöneticiler stratejilerini personel ile paylaşmamakta ve personel, örgütün nereye gittiğini bilmemekte, kendine güvenilmediğini düşünmekte ve bu kuruluşlarda sürtüşme oranı fazla olmaktadır. Kamu kuruluşları BSC yaklaşımını kullanarak bütün personelin, sonuçların elde edilmesindeki rollerini anlamalarını, stratejinin personelle paylaşılmasını ve onların eğitilmesini sağlayabilirler. Böylece, kamu yöneticileri, gizliliğin tarihsel kalıplarının ve bilgi istifçiliğinin değiştirilmesine yardımcı olurlar. BSC, kamu kuruluşlarının strateji ve bütçe süreci arasında bağlantı kurmalarını, stratejik öneme sahip yatırım ve girişimlere kaynakların yönlendirilmesini ve stratejide sürekli ayarlamalar için yönetim toplantıları yapılmasını sağlar. Ancak, kamu kuruluşları, BSC yaklaşımını benimserken, girişimlere ve hedeflenen çıktılara yönelik performans odaklanarak stratejilerin uygulanması için gerekli değişimlere yapmaya

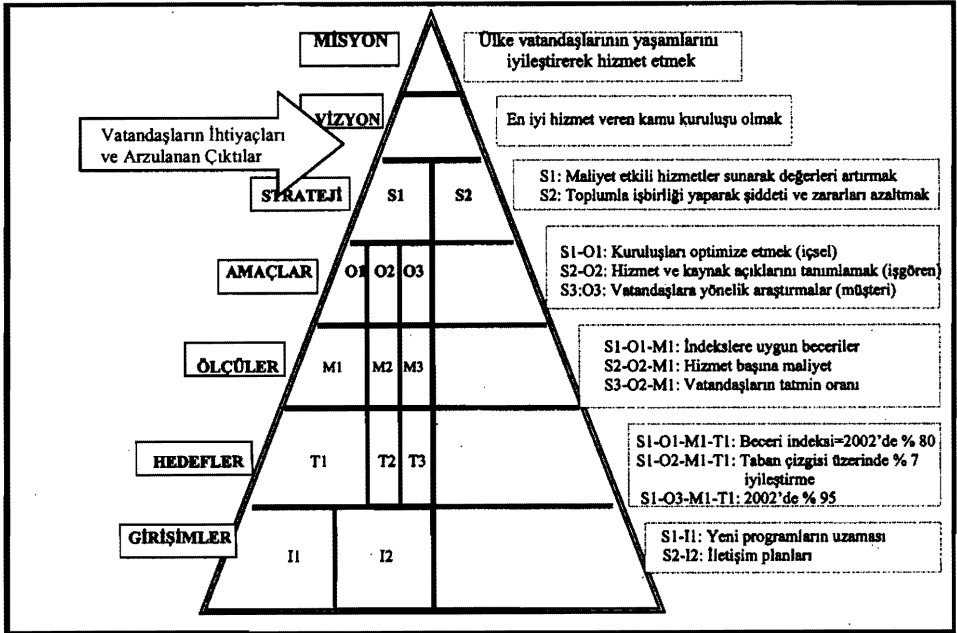
hazır olmalıdır; bu da vizyoner liderlik gerektirmektedir (Pateman, 2002). BSC yaklaşımının, kamu sektöründe uygulanabilirliği Tonge (1996: 50) tarafından tartışılmış ve çok sayıda başarılı uygulamalar olduğu ortaya çıkmıştır. Sözgelimi, BSC Finlandiya’da kamu kuruluşlarında uygulanmış ve sonuçta kurumların vizyonlarının ve değer sistemlerinin stratejik çalışmalarla bütünleşmesi söz konusu olmuştur. Örneğin, kurumun içindeki işbirliği süreçleri, elde edilmiş bilgi birikimi, çalışma koşulları gibi unsurlar da artık stratejik çalışmalarda dikkate alınmaya başlanmıştır. Öte yandan, BSC yerel yönetimlerde, çalışanlarla politikacıları birbirine yaklaştırmış ve yapıcı diyalogun belirlenmesine yardımcı olmuştur. BSC yönteminin uygulanması, değişik bakış açısı sahiplerinin bir araya gelip bazı stratejik ve kritik konuları tartıştıkları bir ortamın ve böylece daha da kenetlenmiş bir takım çalışmasının yapılmasını sağlamıştır (tesev.org.tr, 2002). Tüm bunlara rağmen, Kaplan ve Norton (1996c), BSC’nin kamu kuruluşlarında uygulanmasının basit bir işlem olmadığını belirterek, yöntemin içerdiği prensiplerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, yeni bir yaklaşımın kabul edilmesine yönelik bağlılığın gösterilmesi ve gerekli değişimlerin yapılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu noktada, kamu ve özel sektör kuruluşları arasında BSC’nin uygulanmasına yönelik olarak birtakım farklılıklar olduğunun belirtilmesinde fayda vardır. Kamu kuruluşlarının amaçları çok geniş ve belirsizdir. Kamu sektörünün temel odağı (diğer çıkar grupları ile birlikte) halktır. Kamu kuruluşlarının sorumluluk kapsamı, paydaşları (stakeholder; hizmet kullanıcıları, işgörenler, vergi mükellefleri, seçmenler, hükümet) farklıdır ve bunlar farklı etkilere sahiptirler. Başka bir deyişle, kamu kuruluşları çok sayıda grubun farklı beklentilerine cevap vermekle sorumludur. Kamu kuruluşları ile hizmet kullanıcıları (müşteriler) arasındaki ilişkiler basit değil, çok daha karmaşıktır (Gooijer, 2000: 304). Kamu kuruluşlarının hissedarları yoktur. Kamu kuruluşları hizmetlerini önceden planlanmış stratejilere göre sunar ve bu hizmetlerin toplumsal olma özelliği vardır. Kamu kuruluşları, merkezi olarak (hükümetin yüklediği) vergilendirilmelerle finanse edilmekte ve global olmaktan çok, bölgesel ve ulusal faaliyetlere odaklanmaktadır. Özel sektörde finansal ölçülere odaklanırken, kamu kuruluşları örgütsel misyonlarını gerçekleştirmek için finansal sorumluluklar ile paydaşlara/müşterilere hizmet sunumu arasında denge sağlamaya odaklanırlar (Robinson, 2002). Buna göre, finansal amaç, kamu kuruluşlarının sorumluluk alanlarından sadece biridir, ana amaç değildir, kârdan daha çok bütçeye odaklanılır. Kamu kuruluşlarının bütçesinin sınırlı olması nedeniyle de, bu kuruluşlarda geliştirilen skorkartlar, vatandaşlara sunulan hizmetin etkiliğini tam olarak tanımlayamayan finansal perspektif yerine, müşteri perspektifine odaklanmaktadır. Müşteriler/paydaşlar perspektifindeki amaçları ve hedefleri tanımlamada, devletin idari rolünün anlaşılması ve üzerinde dikkatle durulması gerekir. Ayrıca, kamu kuruluşlarında geliştirilecek BSC’nin bütün perspektiflerindeki ölçülerin optimize edilmesinden daha çok, perspektifler arasında

optimal dengenin sağlanması önemlidir (smgcolumbia.com.tr). Öte yandan, özel sektörde şirketler, işgörenlerini skorkartta belirlenen stratejik amaçlara ve ölçülere yönlendirmek için performansa dayalı ücret sistemini kullanmaktadır. Ancak kamu kuruluşlarında böyle bir sistem mevcut değildir. Bu nedenle, kamu yöneticileri BSC yaklaşımı ile personeli stratejik amaçlar etrafında toplamaya ve onları motive etmeye çalışabilir. Özel şirketler ile kamu kuruluşlarının BSC çerçevesi arasındaki temel fark, kamu sektöründe içsel süreçler perspektifi yerine misyon perspektifinin yer almasıdır. Buna göre kamu kuruluşlarında kullanılabilecek BSC'nin temel perspektifleri; *misyon perspektifi* (Programlarımız amaçlanan sonuçları beraberinde getiriyor mu?), *operasyonel etkinlik / finansal perspektif* (Vergi mükelleflerine nasıl görünüyoruz, uygulamalarımız ve prosedürlerimiz nasıl maliyet etkili olur?), *müşteri perspektifi* (Hizmetlerimizi kullanan insanlar/müşteriler bizi nasıl görüyorlar?), *örgütsel öğrenme perspektifi* (Sürekli iyileştirme yapabiliyor muyum ve müşterilerime ve paydaşıma değer katabiliyor muyum?) olarak sıralanabilir. Kamu kuruluşlarında misyon perspektifinde, sağlık, eğitim, güvenlik, yaşam kalitesinin artırılması vb. amaçlara yer verilir. Genel olarak kamu kuruluşları farklı bir idari sorumluluk üstlenirler ve özel sektörden farklı odak alanları vardır. Örneğin, *City of Charlotte'nin skorkartındaki* beş odak alanı; toplumun güvenliği, şehir içinde şehir, devletin yeniden yapılanması, ulaşım ve ekonomik gelişme olarak belirlenmiştir. Söz konusu kuruluşun amaçları ise dört perspektif çerçevesinde; güvenlik algılayışının artması (müşteri), vergi tabanının büyümesi (finansal), müşteri etkileşiminin kolay ve elverişli duruma getirilmesi (içsel süreçler) ve olumlu işgören iklimi yaratmak (örgütsel öğrenme ve büyüme) olarak saptanmış ve bu amaçlarla bağlantılı ölçüler geliştirilmiştir (Robinson, 2002). Kamu kuruluşlarında kullanılabilecek ölçüler; kişi başına gelir, brüt milli hasıla, yeni işletmeler kurulması, ödemeler dengesi, vergi tabanının genişlemesi, maliyetlerdeki artış/azalış, turizm gelirleri, tazminat ödemeleri, eğitim yatırımları, ekonomik büyüme vd. olarak sıralanabilir. Kamu kuruluşlarında BSC'nin geliştirilmesi ile ilgili örnek, Şekil 2'de görülmektedir. Kamu kuruluşlarında BSC yönteminin uygulanmasında karşılaşılan birtakım sorunlar da vardır. Bu sorunlar, kaliteye karşı maliyet, yönetmeliklere karşı özgürlük, kamu taleplerine karşı harcamaların sınırlandırılması, politik yönlendirmelere karşı örgütsel istekler gibi ikilemlerden kaynaklanır. Özel sektörde şirketler performans raporlarını ilgili çıkar gruplarına iletmek için gerekli sisteme sahiptir. Ancak, kamu kuruluşlarının çoklu gruplardan oluşan çevresinde, koordinasyon söz konusu değildir. Her grup kendi çıkarı doğrultusunda kuruluşu yönlendirmek ister. Bu durumda kamu kuruluşları çoklu grupların çoğunluğunun desteğini alabileceği amaçlar geliştirmek zorunda kalmaktadır. Özel sektörde içsel süreçlerdeki ve öğrenme-büyümedeki iyileşmelerin nedensel bağlantıları, müşteri ve finansal sonuçlarda kısa sürede kendini gösterir. Ancak kamu kuruluşlarının uyguladıkları programların (yoksulluğun

giderilmesi, okur-yazar oranının artırılması, istihdam fırsatlarının yaratılması, sağlık yatırımları gibi) sonuçları uzun yıllar alabilir. Bu nedenle, kamu kuruluşlarının çabalarının uzun dönemli sonuçları ile ilgili olarak, ara çıktı ölçülerini iyi belirlemeleri gerekir. Öte yandan, kamu sektöründe arzulanan sonuçların birçoğunun (uyuşturucu kullanımında azalma, düşük gelirli ailelere ev sağlanması, çevresel iyileştirmeler gibi), tek bir kamu kuruluşunun faaliyetleriyle elde edilmesi mümkün olmayabilir. Bu durumda, farklı kamu kuruluşlarının çabalarının eşgüdümlemesi gerekmektedir (dgg.org.tr, 2002). BSC, çok sayıda kamu kuruluşunun misyonlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak birlikte çalışmalarına izin verecek amaçların belirlenmesini sağlayan ideal bir mekanizmadır. Buna göre özel sektörden farklı olarak kamu kuruluşlarında yüksek düzeyde örgütsel girişimler için çok sayıda skorkart geliştirilmesi gerekmektedir. Diğer bir sorun, kamu kuruluşlarının, pazar mekanizmaları aracılığıyla düzenli ve sürekli işaretiler alamamasıdır. Başka bir deyişle, özel sektörde müşteri taleplerindeki değişim satış raporları ile kendini hemen gösterir, ancak kamu sektörü için pazar işaretleri gizlidir ve sık sık gelmez. Son olarak, kamu kuruluşlarının arzuladığı sonuçlar sadece kendilerine bağlı değildir (örneğin, eğitimde anne-babanın çocuğu derslere teşvik etmesi gerekir) (Estis, 2002). Tüm bu sorunlara rağmen, BSC kamu kuruluşlarında güçlü bir liderlik anlayışı ile başarılı bir şekilde uygulanabilir.

İşletmelerde dengeli stratejik performans ölçüm ve yönetim sistemi (yaklaşık 16 haftalık bir süre içinde) tasarlandığında, üst düzey yöneticiler ve orta kademenin üst yöneticileri, stratejinin belli amaç ve ölçütler halinde ifade edilmesi, skorkartın nasıl uygulanacağı, ve raporlama için gereken yeni sistemler ve sorumluluklar üzerinde fikir birliğine varmış ve şirketin yönetim sisteminin merkezinde skorkart ölçütlerinin bulunması nedeniyle değişecek idari yöntemler hakkında da bilgi ve anlayış elde etmiş olacaklardır. (Kaplan - Norton, 1993: 134-147; Neely vd., 2000: 1129). Tasarlanan BSC'nin şirket stratejisini aktardığından nasıl emin olabiliriz? Bunun için oluşturulan skorkartın, şirket stratejisini birbirine bağlı bir dizi performans ölçüsü halinde ifade etmede başarıya ulaşmış olup olmadığının test edilmesi gerekir. *BSC'nin şirket stratejisini ölçütler haline dönüştürmesi için tasarım sürecinde uyulması gereken üç prensip* söz konusudur (Yağmahan, 2001; Kaplan ve Norton, 1999: 181-183; Gentia, 1998: 8):

Şekil 2. Kamu Kuruluşlarında Balanced Scorecard'ın Geliştirilmesi (Örnek)



(Kaynak: Rohm, 2002)

1) Neden-sonuç ilişkileri: Seçilen her amaç, stratejiyi gösteren neden-sonuç zincirinin bir parçası olmalıdır. Strateji, neden ve sonuçlar hakkında bir hipotez dizisidir. Uygun hazırlanmış bir BSC, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı perspektiflerde yer alan amaçlar (ve ölçütler) arasında ilişkileri (hipotezleri), bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklılıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Belirli ve açık neden-sonuç ilişkileri olmaksızın stratejik öğrenme olayının gerçekleşmesi olanaksızdır. Bu nedenle, BSC'de yer alacak her ölçüt, stratejinin tüm şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 181). Skorkartın birbiri ile bağlantılı neden-sonuç ilişkileri çerçevesi, şirkette her bir bölümün belirleyeceği stratejinin kurumsal strateji ile uyumlu olmasını sağlayacak bir rehber olarak kullanılabilir. Söz konusu *neden-sonuç ilişkisinin bir örnekle açıklanması daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır*. Çizelge 2'de, dört perspektifte yer alan amaçlar ve ilgili ölçütler arasındaki bağlantılar gösterilmektedir. Örneğin, gelir artışı BSC'nin finansal perspektifinde yer alan bir ölçüt olabilir. Stratejik olarak bu ölçütü yönlendiren etken pazar payının artırılması olarak belirlenebilir. Böylece, gelir artışı üzerinde büyük etkisi olan pazar payı artışı, skorkartın müşteri pers-

pektifine dahil edilir. Fakat şirket pazar payı artışını nasıl sağlayacaktır? Bunun için de şirketin daha fazla müşteriye elde tutması (müşteri devamlılığı) gerekir. Şirketin iyi bir müşteri tatmini oranına sahip olması; daha fazla müşteriye elde tutmasına yardımcı olur ve çapraz satış oranı üzerinde de olumlu bir etki yaratır. Böylece, müşterilerin tatmini ile müşteri devamlılığının sağlanarak pazar payının artırılacağı, bunun da daha iyi finansal performans elde etmeyi sağlayacağı söylenebilir. Bu durumda, hem pazar payı artışı ve müşteri devamlılığı hem de müşteri tatmini skorkartın müşteri perspektifine dahil edilmiş olur. Bir sonraki aşamada, müşteri tatminini sağlamak için, şirketin hangi içsel sürecinin mükemmel çalışır duruma gelmesi gerektiği sorgulanır. Müşteri tatmin oranında bir gelişme sağlayabilmek için, müşterilerimizle konuşmamız ve onları dinlemek için daha fazla zaman harcamamız gerekebilir. Böylece, müşterilerle geçirilen yüz yüze görüşme süresi skorkarttaki içsel işletme süreçleri perspektifinde yer alacak ölçüt olarak belirlenir. Daha sonra, müşterilerle geçirilen süreyi artırmak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği sorgulanır. Buna göre, işlemleri yapan çalışanların temel yeteneklerinin ve kapasitelerinin geliştirilmesi ve müşteri tatmini üzerinde etkili olabilecek stratejik görevlerin karşılanma oranının artırılması şeklinde ifade edilen bir amaç, skorkartın öğrenme ve gelişme perspektifinde yer alacak bir ölçüt olarak belirlenir (Gentia, 1998: 7). Sonuç olarak, tüm neden-sonuç ilişkileri zinciri BSC’de yer alan dört perspektif vasıtasıyla ifade edilmiş olacaktır (çizelge 2).

2) Performans göstergeleri: BSC’lerde kullanılan bazı genel ölçütler vardır. Bu ölçütler, genellikle birçok stratejinin ortak hedeflerini ve hatta sektör ve şirketlerin birbirine benzeyen yapılarını yansıtan temel sonuç ölçütleridir. Genel sonuç ölçütleri, kârlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl göstergelerdir. Öncül göstergeler olan performans göstergeleri ise belli bir şirkete özel olan göstergelerdir. Performans göstergeleri bir şirketin stratejisinin diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar. Örneğin her şirkette kârlılık elde etmek için uygulanacak yöntemler, şirketin rekabet edeceği pazar kesimleri, hedef müşteri ve pazar kesimlerine değer teklifleri götürülmesini sağlayacak şirket içi süreçler, öğrenme ve büyüme amaçları farklılıklar gösterecektir. Bu nedenle, iyi tasarlanan bir BSC, şirketin stratejisine özel olarak belirlenen sonuç ve performans göstergelerinin en uygun oranlardaki bileşimini kapsamalıdır (Kaplan - Norton, 1999: 182):

Çizelge 2. Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sistemi'nde (BSC) Dört Perspektif Çerçevesinde Amaçlar ve Ölçütler Aralarındaki Bağlantılar

Neden-Sonuç İlişkisi (Örnek)

	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK	ÖLÇÜTLER
		Temel Sonuçlar	Performans Ölçütleri
FİNANSAL	F1. Kârlılığı artırmak F2. Gelir bileşimini genişletmek F3. Maliyet yapısını kırmak	* Yatırım kârlılığı * Gelir Artışı * Hizmet maliyeti değişimi	* Gelir bileşimi
MÜŞTERİ	M1. Ürünlerimiz ve elemanlarımız vasıtasıyla müşteri tatminini artırmak M2. "Satış sonrası" tatmini artırmak	* Müşteri grubunun paylaşımı (Pazar payı artışı) * Müşteri devamlılığı	* İlişkilerin yoğunluğu * Müşteri tatmin araştırması
İÇSEL SÜREÇLER	İ1. Müşterileri anlamak İ2. Yeni ürünler geliştirmek İ3. Ürünlerin çapraz satışı İ4. Müşterileri daha fazla maliyet etkinliği olan dağıtımlara yönlendirmek İ5. Operasyonel sorunları en aza indirmek İ6. İlgili hizmet anlayışı	* Yeni ürün gelirleri * Çapraz-satış oranı * Dağıtım bileşimi değişimi * Hatalı hizmet oranı * Müşteri taleplerinin karşılanma süresi	* Ürün geliştirme süreci * Müşteri ile geçirilen saat sayısı (süre)
ÖĞRENME ve GELİŞME (BÜYÜME)	Ö1. Stratejik yetenekler geliştirmek Ö2. Stratejik bilgi sağlama Ö3. Kişisel amaçların uyumu	* Çalışanların tatmini * Çalışan başına gelir düzeyi	* Stratejik görevlerin karşılanma oranı * Stratejik bilgiye erişebilirlik oranı * Kişisel amaçların uyum yüzdesi (%)

(Kaynak: Gentia, 1998: 7'den alınarak geliştirilmiştir)

3) Finansal amaçlarla bağlantı: Günümüzde pek çok kuruluşun değişim programları uygulamakta olması, kalite, müşteri tatmini, yenileme ve çalışanlara yetki verilmesi gibi şirket lehine sonuçlar verecek amaçların belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için yapılacak çalışmalar, şirketlerin daha iyi performans elde etmelerini sağlayacaktır. Fakat nihai amaç olarak kabul edildikleri takdirde şirketin performansında arzu edilen gelişmelerin ekonomik sonuçlar ile bağlantılı olması gereklidir. BSC, elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin kârlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal so-

nuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Birçok yönetici, toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi programları müşterileri doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamakta başarısızlığa uğramaktadır. Bu şirketlerde yapılan hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programları ile şirketin müşteri ve finansal performansını artırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu uygulamaların kaçınılmaz sonucunu olarak, şirketler değişim programlarından beledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğralar. Bu nedenle, BSC'de yer alan tüm ölçütler, finansal amaçlara bağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 183). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, BSC, bir şirketin stratejisinde yer alan uzun dönemli stratejik amaçlarla ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak mekanizmaların birbirleriyle bağlantılı bir ölçütler dizisi halinde ifade edilmiş şekli olmalı ve skorkartta yer alan tüm ölçütlerin izlediği yollar finansal amaçlara bağlanmalıdır.

Çizelge 3. Balanced Scorecard Tasarım Sürecinde/Çıktılarında Arzu Edilen Özellikler

BSC TASARIM SÜRECİNDE ARZU EDİLEN ÖZELLİKLER	BSC TASARIM SÜRECİ ÇIKTILARINDA ARZU EDİLEN ÖZELLİKLER
* Performans ölçütleri şirket stratejisinden türetilmelidir. * Veri toplama ve performans düzeyini hesaplama yöntemleri açıkça ortaya konmalıdır. * Herkes (müşteriler, çalışanlar ve yöneticiler) ölçütlerin seçiminde yer almalıdır. * Her performans ölçüsünün amacı açıkça ortaya konmalıdır. * Seçilen performans ölçütleri organizasyonu hesaba katmalıdır. * Süreç kolayca tekrar gözden geçirilebilir olmalı ve ölçütler koşulların değişimine göre değişmelidir.	* Performans ölçütleri kıyaslamayı mümkün kılmalıdır. * Mutlak sayılar için oran tabanlı performans ölçütleri tercih edilmelidir. * Performans kriterleri, değerlendirilen örgütsel birimin doğrudan kontrolü altında olmalıdır. * Özne birimler için nesnel performans kriterleri tercih edilir. * Performans ölçütleri sadece denetimden daha çok sürekli iyileştirmeyi teşvik etmelidir. * Finansal olmayan ölçütlere adapte olunmalıdır. * Performans ölçütleri basit ve kullanımı kolay olmalıdır. * Performans ölçütleri hızlı geribildirim sağlamalıdır.

(Kaynak: Neely vd., 2000: 1131)

İyi tasarlanan bir BSC (Çizelge 3), sonuçta tümü gelecekteki finansal performansını geliştirmeyi işaret eden ardıl ve öncül göstergeler bileşimini kapsayan bir neden-sonuç ilişkileri sistemi olduğunu göstermelidir. Bu noktada, şirket artık *BSC'yi stratejik yönetim sisteminin temel taşı haline getirecek bir uygulamaya* doğru yönelebilecektir.

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN UYGULANMASI

BSC projesinin hedefi sadece yeni bir ölçü seti oluşturmak değildir. Ölçmek -sonuç ve hedefleri tarif etmek- gerçekten önemli bir motivasyon ve değerlendirme aracıdır. Fakat buradaki amaç, BSC içindeki ölçütlerden yararlanarak yeni bir sistem geliştirmektir. Bir ölçüm sistemi ile bir yönetim sistemi arasındaki ayırım çok ince fakat çok önemlidir. Ölçüm sistemi, sadece daha önemli bir amaca, yöneticilerin stratejiyi uygulamalarına yardımcı olacak bir stratejik yönetim sistemine ulaşmalarını sağlayacak bir araçtır. Üst düzey yöneticiler, uzun dönemde kurumsal değişiklik yaratmak için BSC içindeki ölçüm sisteminin gücünden yararlanabilirler (Kaplan ve Norton, 1999: 331). Yeniliğe açık olan şirketler, skorkartı yönetim sürecinin merkezi ve düzenleyici bir çerçevesi olarak kullanılmaktadır. *BSC'nin gerçek gücü, sadece bir ölçüm sistemi olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşılır.* Geleneksel yönetim sistemleri, bir finansal çerçeve etrafında, genellikle yatırımın kârlılığı modeli etrafında inşa edilmektedir. Fakat şirketlerin faaliyetlerinde geleneksel maliyet finansmanı modeliyle değerlendirilemeyen ilişkiler, teknolojiler ve yeteneklere yapılan yatırımlar ağırlık kazanmaya başlayınca, finansal çerçeve, değerini yitirmiştir. Şirketlerin BSC sistemini uygulama nedeni; bu sistemin kısa dönemli finansal sonuçlar üzerine odaklanırken aynı zamanda rekabet üstünlüğü sağlayacak yeteneklerin ve maddi olarak değer biçilemeyecek kaynakların yaratılmasının önemini de vurgulamasıdır. Buna göre BSC, üst düzey yöneticilere şirketlerini, uzun dönemde başarı sağlayacak stratejiler üzerine odaklayabilecekleri yeni bir araç sağlar. Şirketin en fazla odaklanması gereken en önemli amaçları belirleyerek, konuları, bilgiyi ve birçok hayati önem taşıyan işlemi organize eden bir stratejik yönetim sisteminin çerçevesini oluşturur. Stratejik yönetim sisteminde yer alan her bileşen stratejik amaçlarla bağlantılı hale getirilebilir. Müşterilerle ilgili amaçlar, içsel işletme süreçleri, çalışanlar ve sistemler gibi bileşenler arasında oluşturulan bağlantıların hepsi uzun dönemde daha iyi finansal performansı elde etmeye yöneliktir. Departman, takım ve kişilerin hedefleri, stratejik performansa ulaşma ile uyumlu bir hale getirilmektedir. Kaynak ayırımı, stratejik uygulamalar ve yıllık bütçeler strateji tarafından yönlendirilmektedir. Yönetim toplantıları ve değerlendirmeler, strateji ile ilgili öğrenme ve geri bildirim sağlayan fırsatlar haline getirilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 332). BSC etrafında kurulmuş bir stratejik yönetim sistemi üç kelimeyle tanımlanabilir: *Odaklanma, denge ve bütünleşme.* Ashton, bu üç özelliği şu şekilde tanımlamaktadır (Tsang vd., 1999: 704): Odaklanma; işletmenin ve işletmenin faaliyetlerinin, yönünün ve kapasitesinin tanımlanmasında hem stratejik hem de operasyonel boyutları dikkate alır. Denge, işletmede eşitlik üzerinde durur ve odaklanmayı destekler. Bütünleşme çok önemlidir; stratejik girişimlerin ve değişimlerin sürekli olarak karşılanması için gösterilen örgütsel çabaları bir araya

getirir. Buna göre, *dengeli stratejik performans yönetim sisteminin uygulama sürecinin (Şekil 3) dört aşaması* şu şekilde sıralanabilir (Ziegenfuss, 2000: 13-16):

1) Vizyonun dönüştürülmesi: Şirketin vizyonu ve stratejisi etrafında fikir birliği sağlamak.

2) İletişim ve bağlantı kurma: İlgili birimlerin organizasyon çapında stratejilerini paylaşımlarını ve stratejileri ile bölümsel ve bireysel amaçlar arasında bağlantı kurmalarını sağlamak.

3) Faaliyetlerin planlanması: Şirketin finansal ve operasyonel planlarının bütünleştirmesini sağlamak.

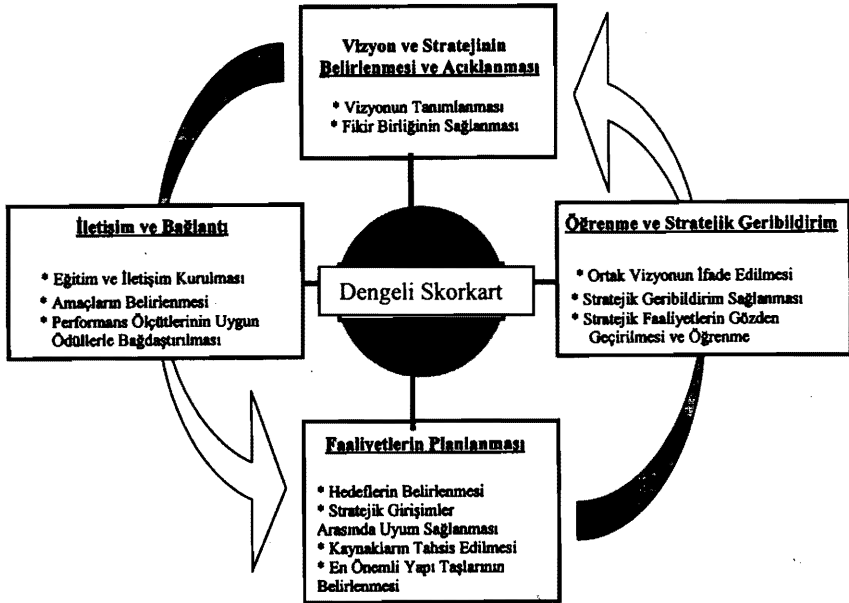
4) Geribildirim ve öğrenme: Şirketin son performansı itibariyle stratejinin değerlendirilmesini sağlamak.

BSC'nin, şirketlerin yeni stratejik yönetim sisteminin çerçevesinin belirlenmesi amacıyla uygulanması sürecinin dört aşamasında yerine getirilmesi gereken faaliyetler (Şekil 4) sırayla şu şekilde incelenebilir (Ziegenfuss, 2000: 13-14; Kaplan ve Norton, 1999: 338-339):

Stratejik planlama takımının kurulması ve vizyonun açıklanması: BSC çerçevesinde stratejik yönetim için ilk olarak bir stratejik planlama takımının kurulması gerekir. Bu takımda şirket yöneticileri dışında, kilit birim yöneticileri de yer almalıdır. Stratejik planlama takımı, Kaplan ve Norton tarafından (1996b), “amaçlar ve ölçütler listesinin bütünleştirilmesi, başarının uzun dönem yönlendiricilerinin tanımlanmasında fikir birliği sağlanması” şeklinde belirtilen amaca yönelik olarak, şirket vizyon ve misyonunu gözden geçirerek, anlaşılır ve aktarılabilir bir şekle dönüştürerek işe başlamalıdır. BSC sisteminin uygulanması ile kişilerin stratejiyi benimsemesi, fikir birliği elde edilmesi ve misyonun yerine getirilmesinde şirketin kaydedeceği ilerlemelerin ilgili birimlerce takip edilmesi mümkün olabilecektir.

Orta kademe yöneticilerine anlatmak: Strateji açıklandıktan sonra, orta kademe yöneticiler, gözden geçirilmiş misyonu/kurumsal skorkartı tartışmalıdırlar. Yapılan tartışmaya, yönetimin ilk üç kademesindeki yöneticiler katılmalıdır. Daha sonra her işletme birimi, kurumsal skorkartı şablon olarak kullanılarak, kendi skorkartını geliştirmeli ve nihai olarak bireysel skorkartlar hazırlanmalıdır.

Şekil 3. Dört Süreç Çerçevesinde BSC Stratejik Yönetim Modeli



(Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996b: 77'den uyarlanmıştır)

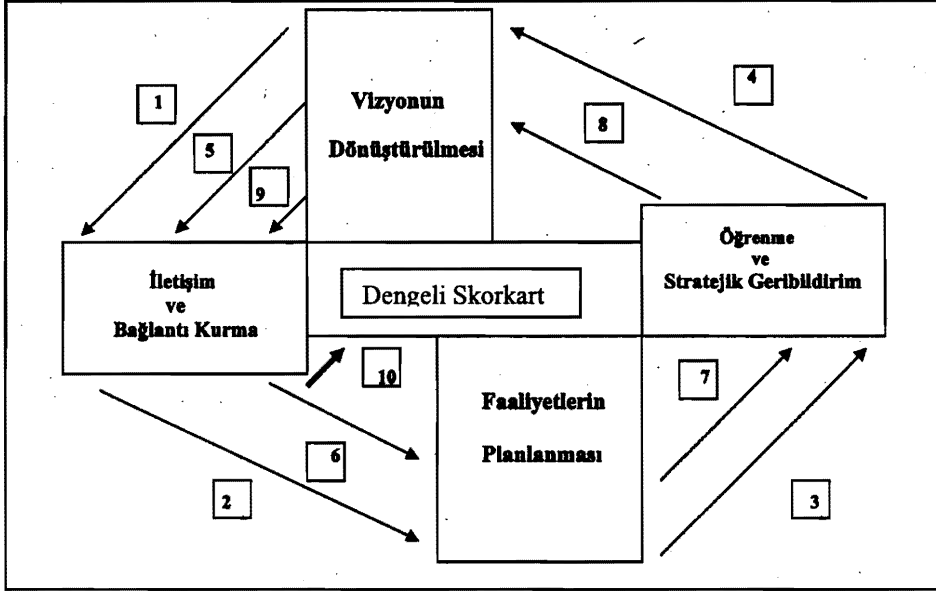
Faaliyetlerin planlanması ve kurumsal değişim programının başlatılması: Kurumsal skorkart, stratejik öncelikleri belirterek, bu stratejiye katkısı bulunmayan birçok mevcut programın tanımlanmasını sağlar. Bu doğrultuda, şirketin misyon gerçekleştirmesine katkıda bulunmayan mevcut programlar elenmeli ve şirketin misyon gerçekleştirmesine katkıda bulunan, fakat uygulanmamış olan programlar uygulanmalıdır. Kurumsal skorkart, işletme birimleri arasında ortak değişim programlarının gerekliliğini ortaya koyar. İşletme birimleri skorkartlarını hazırlarken bu programlar devreye sokulmalıdır.

İşletme birimlerinin skorkartlarının gözden geçirilmesi: Şirketin üst ve orta kademe yöneticileri, işletme birimlerinin ve bireylerin skorkartlarını gözden geçirerek; şirketin skorkartı ile uyumlu olmasını ve kurumsal skorkartındaki tüm parçaların birimlerin skorkartlarında yer almasını sağlamalıdır.

Vizyonun netleştirilmesi: İşletme birimlerinin skorkartlarının değerlendirilmesi başlangıçta skorkarta dahil edilmeyen bazı ortak konuların belirlenmesini sağlar. Stratejik planlama takımı, bir önceki aşamada elde ettiği sonuçları kullanarak şirketin misyonunu ve kurumsal skorkartı güncelleştirmelidir.

BSC'nin organizasyonun bütünüyle paylaşılması ve kişisel performans hedeflerinin belirlenmesi: Bir yılın sonunda, üst yöneticiler uygulanan stratejik yaklaşımlardan memnun oldukları takdirde skorkartı tüm kuruluş çapında yaygınlaştırmalıdır. Bunun için, yönetimin ilk üç kademesindeki kişiler, kendi amaç ve teşvik primlerini kendi skorkartları ile bağlantılı duruma getirmelidirler.

Şekil 4. BSC Sisteminin Uygulanarak Stratejinin Yönetilmesi



KİLİT FAALİYETLER

1. Vizyonun Açıklanması	5. Vizyonun Netleştirilmesi
2. İletişim ve Bağlantı Kurma A. Orta Kademe Yöneticilerle İletişim B. İşletme Birimlerinin Skorkartlarının Geliştirilmesi	6. İletişim ve Bağlantı Kurma A. Balanced Scorecard'ı Organizasyonun Bütünüyle Paylaşma B. Kişisel Performans Amaçları Belirlenmesi
3. Faaliyetlerin Planlanması A. Stratejik Önemi Olmayan Yatırımların Elenmesi B. Şirket Değişiminin Başlatılması	7. Uzun Dönemli Plan ve Bütçenin Güncelleştirilmesi
4. İşletme Birimlerinin Skorkartlarının Gözden Geçirilmesi	8. Aylık ve Üçer Aylık Değerlendirmeler
	9. Yıllık Olarak Stratejilerin Değerlendirilmesi
	10. Herkesin Performansı ile Balanced Scorecard Arasında Bağlantı Kurulması

(Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996b: 79)

Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi: Başarılı bir stratejik yönetim için, üst yöneticiler, netleştirilmiş skorkartlar ile şirketin uzun dönemli plan ve bütçesi arasında bağlantı kurmalıdırlar. Bu amaçla, şirketin misyonunu gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar, her ölçüt için beş yıllık hedefler ve bu hedefler için gereken yatırımlar belirlenmelidir. Beş yıllık planın ilk yılı, yıllık bütçeyi oluşturmaktadır.

Periyodik değerlendirmeler: İşletme birimlerinin skorkartları onaylandıktan sonra, üst yöneticiler ve diğer ilgili gruplar periyodik olarak performans ölçütlerini izlemeli ve gözden geçirmelidirler -öncelikle tepe yönetiminin onayladığı beş yıllık planları. Periyodik olarak tekrarlanacak olan geniş kapsamlı değerlendirmeler, yöneticilere, uygulamalarla ilgili gelişmelerin takip edildiğini ve hedeflerine ulaşmak için doğru yönde ilerlendiğini gösterecektir. Değerlendirmelerin ne zaman yapılacağı, bölümün büyüklüğüne göre değişir -büyük bölümler için aylık, küçük bölümler için üç ayda bir. Periyodik değerlendirmelerin kısa dönemli sorunlardan daha çok uzun dönemli stratejik amaçların gerçekleştirilmesi üzerine odaklanması gerekir.

Stratejinin yıllık olarak değerlendirilmesi: Üst yöneticiler ve stratejik planlama takımı, şirketin misyonunu ve skorkartını yıllık olarak da değerlendirmeli, şirketin misyonu derinlemesine yeniden düşünülmeli ve tüm süreç yeniden başlatılmalıdır. Bunun için, yönetim takımı, on tane stratejik konu belirleyerek, her işletme biriminin her bir konuyla ilgili durumunu ortaya koymasını, stratejisini ve skorkartını güncelleştirme işlemini başlatmasını sağlamalıdır.

Tüm personelin performansının BSC ile ilişkilendirilmesi: Bölüm üst yöneticileri, tüm çalışanlardan kişisel hedeflerini skorkart amaçlarına bağlamalarını istemeli ve böylece tüm kuruluşun teşvik primi uygulamasının skorkarta bağlanmasını sağlamalıdır.

BSC çerçevesinde yürütülen stratejik yönetim programının düzenli olması için, 7., 8. ve 9. faaliyetlerin tekrarlanması gerekir. Böylece, BSC, stratejik yönetim sürecinin doğal bir parçası haline gelmiş olacaktır. Yukarıda ayrıntılarıyla incelenen faaliyetlerin yerine getirildiği bu süreç, bir bölümün stratejik planları ve kısa dönemli amaçları arasındaki boşluğun doldurulması ve stratejik düşünce tarzının yönetim süreci içine dahil edilmesi amacıyla kullanılabilecek bir araçtır. Ancak, skorkart oluşturulup stratejik yönetim aracı olarak kullanılmaya başladıktan sonra, bütçeleme, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması ve kişisel hedeflerin belirlenmesi gibi diğer yönetim programları ile bağlantılarının olup olmadığının çok açık ve kesin bir şekilde ortaya konması gerekir. Bu gibi bağlantılar olmazsa, BSC'nin stratejik yönetim aracı olarak uygulanması için harcanan çabalardan beklenen faydalar elde edilemeyecektir. Bunun için çoğu şirkette, uygulanmakta olan farklı yönetim tekniklerini ve her tekniğin ne zaman uygulanacağını gösteren bir idari takvim bulunur. Genellikle idari takvimlerde

bütçeleme ve operasyonların değerlendirilmesi süreçleri baz alınmaktadır. Stratejinin oluşturulması ve değerlendirilmesi, genellikle programlanmış periyodik yönetim işlemleri ile bağlantılı değildir. Bu nedenle, üst düzey yöneticiler entegre bir yönetim sistemi oluşturmak için yönetim sürecini; BSC'nin stratejik perspektiflerini de kapsayacak şekilde yeniden düzenlemeli ve daha sonra *bir idari takvim* belirlemelidir. Belirlenecek idari takvimde; *strateji oluşturulması ve stratejik konuların güncelleştirilmesi, kişisel amaç ve ödülleri bağlantı kurulması, planlama, kaynak tahsisi ve yıllık bütçelerle bağlantı kurulması, ve geribildirim ve stratejik öğrenme* gibi stratejik yönetim sisteminin en önemli dört unsuruna yer verilmelidir (Kaplan ve Norton, 1999: 341). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, üst düzey yöneticiler, BSC'de toplanan farklı yönetim sistemlerini şirketin idari takvimine entegre ederek, dikkatlerini taktikler üzerine değil stratejiler üzerine yoğunlaştırarak, stratejilerini harekete geçirmeyi, eylemler haline dönüştürmeyi başarabilirler. Öte yandan, BSC'ye dayanan yeni bir stratejik yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için iki çeşit değişim aracı gerekir: İlk olarak değişim liderlerine, yani skorkart oluşturulmasına yardımcı olacak ve skorkartı yeni bir yönetim sistemi olarak yerleştirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. İkinci olarak, stratejik yönetim sisteminin sürekli işlemini sağlayacak bir yönetici atanmalıdır. Buna göre, BSC'nin oluşturulması ve organizasyonun içine stratejik bir yönetim sistemi olarak yerleştirilebilmesi için oynanması gereken roller: *Mimar, değişim yöneticisi ve iletişim yöneticisi* olarak sıralanabilir. BSC'nin oluşturulması ve yönetim sistemi içinde dahil edilmesi sürecinden sorumlu olan *mimar*, işlemlerin çerçevesini belirler, uygulamaları kolaylaştırır ve skorkart oluşturmak için gereken verileri toplar. Mimar, skorkart tasarımı ve geliştirilmesi ilgili yapı, felsefe ve uygulamaların sahibi ve koruyucusu olacaktır. Skorkart projesinin mimarı, süreci yönlendirir, toplantı ve görüşmelerin takvimini hazırlar, proje takımının elinde yeterli dokümantasyon, geçmişe yönelik bilgi, pazar ve rakipler hakkında bilgi bulunmasını sağlar ve sürecin planlanan yolda ilerlemesine nezaret eder. Proje mimarının BSC oluşturma işlemlerini kolaylaştırmak için, hem stratejilerin genel kapsamlı tanımlardan açık, net ve ölçülebilir amaçlar haline dönüştürülmesi şeklinde ifade edilebilecek analitik bir süreci, hem de takım oluşturma fikir ayrılıklarının giderilmesi gibi kişisel ve hatta duygusal bir süreci aynı zamanda yönetmesi gereklidir. BSC, yönetim felsefesinde radikal bir değişiklik yaratacağı için, skorkartın mimarlığını üstlenen kişinin, uzun dönemli stratejik amaçlara yönelik bakış açısını tam anlamıyla kavraması ve motive olması gerekir. Bununla birlikte bu kişi, üst düzey yöneticileri eğitebilecek ve stratejinin özel amaç ve ölçütleri haline dönüştürülmesi işlemlerine kişileri rahatsız etmeyecek ve tepkileri çekmeyecek yöntemlerle rehberlik edecek yeteneğe sahip olmalıdır. Proje mimarlığı görevinin kurumlardaki üst düzey yöneticilerden birine (stratejik planlamadan, kalite yönetiminden veya finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı gibi) ve-

rilmesi söz konusu olabilir. Öte yandan, *değişim yöneticisi*; BSC ile başlatılan yeni yönetim sisteminin iki-üç yıla yayılımını yönetecek takımın lideridir. *İletişim yöneticisi ise* organizasyonun en üst düzeydeki kişilerden takımlara ve üretim bölümünde çalışan işçilere kadar herkese yeni sistemi anlatmak, inarındırmak ve destek vermelerini sağlamakla sorumludur. BSC'de iletişim sağlama görevinin sadece belli bir kişi tarafından, belki eğitim ve iletişim bölümlerinin de aktif desteğini alarak kişilerin skorkartı anlamaları ve motive olmaları amaçları gerçekleştirilinceye dek sürdürülmesi gerekir (Kaplan ve Norton, 1999: 349-350).

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM SİSTEMİNİN (BSC) TASARIMINDA VE UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE UYULMASI GEREKEN KURALLAR

Başarısızlıkla sonuçlanan denemeler üzerine yapılan analizler sonucunda, BSC uygulamalarını başarısızlığa sürükleyen nedenlerin, BSC ölçütlerinin *yapısında ve seçimindeki eksikliklerden ve BSC'nin geliştirilmesi ve kullanımındaki organizasyonel eksikliklerden* kaynaklandığı belirlenmiştir. Finansal ölçütleri destekleyen müşteri memnuniyeti ve pazar payı gibi finansal olmayan ölçütlere sahip olunmakla, mevcut durumda da BSC'ye sahip olduğunu düşünmek yanlıştır. Finansal olmayan bu ölçütlerle tamamlanmak istenen geleneksel finansal ölçütlerin eksiklikleri mevcuttur ve bu ölçütler şirket stratejisinin geçmiş dönem içinde ne derece iyi sonuçlar verdiğini ortaya koyan ardıl göstergelerdir. Bu ölçütler, sonuçların takip edilmesi için kullanıma uygundur, fakat şirket çalışanlarına geleceğin rekabetçi ortamı içinde başarıya ulaşmak için hangi konularda uzmanlık kazanıp mükemmel performans göstermeleri gerektiğinin anlatılması amacı ile kullanılmaya hiç uygun değildir. Gelecekle ilgili belirgin bir yönlendirme sağlayamayan bu ölçütler, kaynak ayırımı, stratejik uygulamalar, yıllık bütçelerle harcamalar arasında bağlantı kurulması gibi önemli işlemler için yeterince sağlam bir temel oluşturmaz. BSC yardımıyla bu yapısal eksiklikler kolayca giderilebilir. Çünkü, özel stratejilerden türetilen skorkartlarda, birbirini dengeleyen bir dizi ölçüte yer verilir. Sonuç ve performans göstergelerinin birlikte kullanılması ve tüm ölçütlerin sonuçta uzun dönemli finansal performansı elde etmeye bağlanması ile denge sağlanmış ve yapısal eksiklik giderilmiş olur. Bazen sorun BSC'nin içindeki hata ve eksikliklerden değil, BSC kavramlarını uygulamak için kullanılan yöntemden kaynaklanmaktadır. BSC oluşturulma görevi, orta kademe yöneticilerinden oluşan bir takıma verilemez. BSC'nin etkili olması için, üst düzey yöneticilerin stratejik vizyonunu yansıtması gereklidir. Performans ölçütlerinin alınıp mevcut yöntemlerin üzerine yamanması belki lokal işlemlerde bir gelişme sağlayabilecektir, fakat tüm şirketin üstün performans düzeyine ulaştırılması mümkün olmayacaktır. Öte yandan, bazı şirketlerde mükemmel bir BSC oluşturmak için, kritik önem taşıyan bazı ölçütlerle ilgili yeterli veri mevcut değilse istenen verileri sağlayabilecek güve-

nilir bilgi sistemi kurmaya kalkışılır. Böyle bir karar, BSC'nin yürürlüğe konmasını önemli ölçüde geciktirir. Bu gecikme, yeni bir kavramın yaratmış olduğu dinamizm ve hevesi yok eder. Bununla birlikte, tam/doğru ölçütler geliştirme çabası içindeki bazı yöneticiler, detaylı ve çok sayıda performans ölçütleri oluşturarak çok fazla miktarda zaman harcarlar. Çoğu kez böyle bir yaklaşım şirketin bütünsel stratejik amaçlarıyla ilişkili olan bazı faktörlerin keşfedilmesinde başarısızlığa neden olur. Diğer bir sorun, alt kademedeki bazı yöneticilerin faaliyetlerinin ölçülmesine karşı çıkmasıdır. Şirketin stratejisi organizasyonun tüm kademelerine indirgenmiş olduğuna göre, aynı şekilde organizasyondaki tüm faaliyetlerin de ölçülmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, organizasyondaki tüm çalışanların şirketin stratejik amaçlarına katkıda bulunmasını sağlayacaktır. BSC uygulama sürecinde, işlevsel kademeler arasında yetkinin yer değiştirmesi, yöneticiler arasında çapraz işlevler, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin MC şirketinde, içsel performans ölçütlerinin geliştirilmesi sırasında üst yöneticiler arasında çatışmaların yaşandığı görülmüştür. Söz konusu şirkette, üretim yöneticisi, bilgiyi finans yöneticisine iletmemiştir. Şirkette yapılan inceleme sonucunda, şirket başarılı olmasına rağmen, yöneticiler arasındaki bu çatışma, içsel hizmet düzeyinin beklenenden düşük olmasına neden olmuştur (Letza, 1996: 74). BSC'nin stratejik bir yönetim sistemi olarak yerleştirilmesindeki diğer bir güçlük de, sisteminin yönetiminin sorumluluğunu kimin üstleneceğine karar vermede ortaya çıkmaktadır. Şirketler bu görevi üstlenecek bir kişi belirlemedikleri takdirde entegre bir sistemin işletilmesinden doğacak tüm faydaları elde edemeyeceklerdir. Ayrıca, gerek değişim liderlerinin, gerek süreklilik sağlayacak liderlerin üstleneceği sorumlulukların geleneksel kalıplar dışında olması da başka bir güçlük yaratmaktadır. Bu açıklamalar ışığında, BSC tasarım ve uygulama sürecinde söz konusu sorunların ortaya çıkmaması ve başarılı olmak için uyulması gereken *10 altın kural* şu şekilde incelenebilir (Roest, 1997: 163-165):

Kural 1: Standart çözümler yoktur, bütün işletmeler farklıdır: Bazı yöneticiler, kendi şirketlerinde BSC'yi geliştirirken, başarılı şirketlerin kullandığı en iyi ölçütleri kopya etmeye çalışmaktadır. Diğer şirketlerin uygulamalarına yönelik araştırmalar yapmak, şirketleri öğrenme sürecine teşvik etmesi açısından önemlidir. Ancak böyle bir yaklaşım tam bir çözüm sağlamayacak ve birtakım sorunları gündeme getirecektir. En iyi skorkartlar, şirketlerin üstün performans elde etmesi için oluşturulan stratejilerden türetilir. Buna göre, en başarılı şirketlerin kendi stratejilerine uygun olarak belirledikleri ölçütlerin; farklı rekabet ortamları, farklı müşteri ve pazar kesimleri bulunan, farklı teknolojiler ve farklı yeteneklere sahip şirketler için uygun olmayacağını söylemek mümkündür. O halde, şirketlerin stratejilerine dayalı ve özgün finansal olmayan ölçütler geliştirmeleri ve kendilerine uygun olan bir skorkart hazırlamaları ve bu skorkartı şirketin yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası haline getirmeleri ge-

rekir. Bunun için zor ve yoğun çalışmalar gereklidir. Çünkü, tutarlı ve geçerli bir skorkart yaratılması için izlenebilecek kestirme yollar çok azdır. Söz konusu yaklaşımın tam tersi bir yaklaşım da skorkartın etkin bir şekilde uygulanmasına engel olmaktadır. Şunu da belirtelim ki, BSC'nin sunduğu çerçeve her organizasyon için doğru olan, “önceden analiz edilmiş performans yönetimi çerçevesi” değildir. Böyle bir çerçevenin uygulanma kararı, organizasyondaki bireyler, şirketin pazardaki pozisyonu ve örgüt kültürü gibi içsel ve dışsal çevre faktörlerine göre değişecektir.

Kural 2: Tepe yönetiminin desteği şarttır: Skorkart projesine, şirket yönetiminde kökten değişiklikler yaratacak bir uygulama olarak değil, çalışanlar tarafından yürütülen ve ölçüm sistemini geliştirmeye yönelik bir uygulama olarak bakmak başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır. Başka bir deyişle, üst düzey yönetim takımı, bu sürece aktif olarak katılmadığı takdirde, başarılı bir sonuç almak mümkün olmayacaktır. BSC sisteminin şirkete yerleştirilmesi ile birlikte şirketin performans ölçüm sisteminde ortaya çıkacak değişiklikler; daha iyi performans gösterme gereği, başarılı olmada yetersiz kalma ve/veya örgütten dışlanma gibi nedenlerden dolayı bireylerce tehdit olarak algılanabilir. Çünkü, bu değişiklikler sonrası çalışanların performanslarının daha şeffaf hale gelmesi ve buna bağlı olarak da mevcut rollerinin önemsiz olarak değerlendirilmesi söz konusu olabilir. Bu durumda özellikle orta kademe yöneticiler, üst düzeydeki yöneticilerin desteği olmadığı takdirde, her türlü değişime karşı çıkmayı deneyebilir. Öte yandan, üst düzey yöneticiler, skorkart sürecinin liderliğini üstlenmezlerse, şirketlerin daha önce bahsedilen önemli yönetim işlemlerinde skorkartı kullanmaları da mümkün olmayacaktır. Böylece, üst düzey yöneticiler kısa dönemli finansal hedeflerin gerçekleşmesine yönelik operasyonel değerlendirmeleri yapmaya devam edecekler, daha başta bir skorkart oluşturulması ile ilgili mantıksal temeller zayıflayacak ve hiçbir işe yaramayacaktır. Üst düzey yöneticilerin liderliği ve inançları elde edilmediği sürece, proje kesinlikle başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle onların bu sürece aktif olarak katılmayı ve desteklemeyi düşünmüyorsa skorkart projesi hiç başlatılmamalıdır.

Kural 3: Strateji, başlangıç noktasıdır: Günümüz işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin, bilgi teknolojilerinin sunduğu yeni fırsatların tüm avantajlarından yararlanabilmeleri için organizasyonlarında gerekli dönüşümleri sağlayacak yeni stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte, bu yeni vizyon ve strateji, yönetilebilir ve gerçeğe uygun faaliyet planlarına dönüştürülmelidir. Yöneticilerin, söz konusu işlemleri yerine getirebilmek için organizasyonların stratejik amaçlarının muhtemel ölçütlerini yoğun bir şekilde tartışmaya başlamaları yeni anlayışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu süreçte BSC çerçevesinin kullanımı; müşteri bilgilerinin elde edilmesinde, müşteri tatmininin sağlanmasında, kalitenin iyileştirilmesinde, önemli müşteri hizmetlerinin ve yeni pazarların tasarımında ve elektronik ticaretle sağlanan satış ve dağıtım süreç-

lerinin iyileştirilmesine yönelik iddialı amaçlar belirlenmesinde önemli faydalar sağlamıştır. Yenilikçi şirketler tarafından geliştirilen strateji ile önemli amaçlar ve dönüşüm programı temelinde şekillendirilen ölçümler, söz konusu şirketlerin uzun dönemli başarılarına öncülük etmiştir. Bu başarıyı yakalayan şirketler, BSC projesinin başlangıç noktasının, daima işletmenin stratejisini anlamak olduğunu bilen şirketlerdir. Buna göre, BSC'yi stratejik yönetim sistemi olarak uygulama çalışmalarında etkinliği sağlayabilmek için, şirket stratejisini anlaşılır ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürmek gerekir. Bununla birlikte, hem pazardaki hem de organizasyon içindeki önemli sorunların anlaşılması; kesin bir çerçeve üzerinde fikir birliği sağlanması açısından hayati önem taşımaktadır. Şirket vizyon ve misyonunu tanımlayan ve yüksek anlamlar içeren cümlelerin ne şekilde eyleme dönüştürüleceği konusunda yöneticiler arasında temel görüş ayrılıkları sık sık görülmektedir. Eğer bu sorunlar sürecin sonuna kadar çözümlenmezse, sonuçta tüm çabalar bölünmüş ve boşa harcanmış olacaktır. Bu nedenle, başlangıçta şirket stratejisi ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamayı başarmak gerekir. Öte yandan BSC, strateji, hangi organizasyon için geliştirilmişse o organizasyonun yapısını yansıtmalıdır. Bunun için öncelikle, performans ölçütlerinin gözden geçirilmesine başlamadan önce temel örgüt yapısı üzerinde anlaşılması gerekir. Eğer bu yapılmazsa, işletme süreçlerinde ölçütlerin yeniden analiz edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Örgüt yapısı üzerindeki fikir birliği sağlanmasından sonraki süreçte ölçütlerin iyi bir şekilde anlaşılması, stratejilere ve örgütsel yapıdaki değişimlere uyum sağlamasında daha iyi anlayışlara öncülük edecektir.

Kural 4: Amaçların ve ölçütlerin sınırlarını belirleyin ve dengeleyin: BSC tasarımı, şirket stratejisini en iyi ifade edecek ölçütleri belirlemek gerekir. Bunun için, ölçütler birkaç tane, fakat bir ölçünün başarısından daha çok yüksek düzeyde iyileştirmeye odaklanmış, ilgili ölçütler olmalıdır. Her strateji, tek ve benzersiz olduğu için her skorkart da tek ve benzersiz olmalı ve birkaç tane özel, kendine has ölçüte sahip olmalıdır. Bir örgüt için ölçütlerin geliştirilmesi daima dengeli ve yorumlanması kolay olmalıdır. Bunların yanında, BSC'de yer alan ölçütler, az sayıdaki fakat geniş kapsamlı stratejik konuları anlatacak şekilde birbirleriyle ilişkilendirilmelidir. Eğer çok fazla sayıda ölçüt kullanılırsa, denge kaybolabilecektir ve önemli sorunlar üzerine odaklanmak mümkün olmayacaktır. BSC'lerde dört farklı perspektifte gruplanmış 15 ile 25 adet finansal ve finansal olmayan ölçüt yer almalıdır. Şirketlerdeki uygulamalara bakıldığında, birçok şirketin çok sayıda kilit performans ölçütlerine sahip olduğu, yönetimin ise performans ölçümünde gerçekte bu ölçütlerden bir kaçını kullandığı, bazen hiç birini kullanmadığı görülmektedir. Ölçütlerin sayısı değil, erişilebilirliği çok önemlidir. Başka bir deyişle, skorkartın tek bir stratejiyi belirttiği kabul edildiğinde, skorkartta yer alan ölçütlerin sayısı önemsiz bir hale gelir, çünkü bu ölçütlerin hepsi şirketin stratejisini temsil eden bir neden-sonuç i-

lişkileri ağı içinde birbirine bağlanmıştır. Amaçlarla ilgili ölçütlerin uygun parametrelerinin belirlenmesi ve bu parametreler içindeki ölçütlere bağlılık ve bunların izlenmesi başarılı uygulamalar için önem taşımaktadır. Ayrıca, kontrol amaçlı ölçütler ile stratejik ölçütler arasında ayırım yapmak gerekir. Bunun için, skorkarta dahil edilecek ölçütler, yönetici ve personelin dikkatini şirketin önemli rekabet avantajı elde edeceği atılımlar yapmasını sağlayacak faktörler üzerinde yoğunlaştırmalıdır. Bu nedenle, BSC'yi stratejik olmayan ilave ölçütlerle doldurmaktansa, stratejik ölçütleri dengeleyecek kontrol amaçlı ölçütler kullanılması uygun olacaktır.

Kural 5: Başlangıçta derin analizler yapmayın, yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin: Bir organizasyonun stratejistlerinin ve danışmanlarının mükemmel bir BSC oluşturmak, iyi bir fikir bulmak ve bunu analiz etmek için çok fazla zaman harcadıkları ortak bir gerçektir. Bu çalışmalar, BSC'nin yürürlüğe konmasını önemli ölçüde geciktirir. Bu gecikme, yeni bir kavramın yaratmış olduğu dinamizm ve hevesi yok eder ve orijinal fikirlerin uygulama şansı bulmadan değer kaybına uğramasına neden olur. BSC'ler sabit, değişmez değildir. Aksine BSC dinamik, sürekli gözden geçirilmesi, denenmesi ve yeni rekabet, pazar ve teknolojik şartları yansıtacak şekilde güncelleştirilmesi gereken bir sistemdir. Şirketler BSC uygulanmasını geciktirmekle, yeterli verinin mevcut olduğu ölçütlerde ilgili geribildirim sağlama fırsatından ve daha da önemlisi BSC'yi temel stratejik yönetim sistemi olarak kullanmak için gereken deneyim ve anlayışı kazanmaktan mahrum kalırlar. Bu nedenle, uygun ölçütleri belirlediklerinden emin olmayan veya bazı ölçütlere ilişkin yeterli veriye sahip olmadıkları için BSC uygulamasına başlamayı erteleyen şirketler, mevcut verilerle başlamalıdır (Kaplan ve Norton, 1999: 348). Öte yandan, BSC'nin başarılı bir şekilde uygulanması, örgütsel değişime bağlı olduğundan dolayı, bir defalık değişimleri ve birlikte öğrenmeyi birbirine uygun hale getirme yaklaşımını kullanmak önemlidir. Öğrenmeden, rafine etmeden ve uygulamayı genişletmeden önce; tahmin analizleri yapmak ve pilot bir uygulama gerçekleştirmek en iyi yoldur. Bu yaklaşım, en iyi ölçütlerin denenerek ve faydalarını görerek tümevarımsal olarak belirlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca, daha hızlı bir şekilde faydaların elde edilmesini sağlayacak ve böylece proje sponsorlarının sürece olan güvenlerinin kaybolmasını önleyecek ve analiz ile uygulama arasındaki uzun zaman boşluğundan kaynaklanan ilişkisiz sorunların ölçümünden kaçınılmasını sağlayacaktır. Kilit yöneticilerin ölçütleri benimsemesini sağlamak ve bağlılıklarını en üst düzeye çıkarmak için BSC'nin katılımcı bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Ölçütlerin genişlemesi sonucunda kazanılan deneyimlerle birlikte, ölçütlerin de değişebileceğini anlamak da önemlidir.

Kural 6: Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bir yaklaşım ele alın: Bazı durumlarda, şirketlerin planlanmış operasyonları ile gerçek operasyonları arasında önemli bir boşluk söz konusu olabilir. Bu sorunun ana kaynaklarından

biri, alt gruplarda vizyonun aşırı genişlemesinden dolayı şirket vizyonundan uzaklaşılmasıdır. BSC yaklaşımı kullanılarak gerçekleştirilen örgütsel değişim çalışmalarında; tutarlı bir planlama süreci, bireylere kadar inen performans ölçütleri ve uzun yıllar sürecek beceri geliştirme programlarına yer verilebilir. Performans yönetimi atamalarında, sürekli olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya analizlerinden faydalanmak yararlı olacaktır. Eğer bu yapılmazsa, firmanın stratejik amaç ölçütlerinin tabana yayılmama riski söz konusu olacak ve bundan dolayı da davranışlar yanlış yönde yönlendirilebilecektir. Bunların yanında, stratejik ölçümler, firmanın işletme faaliyetleriyle ilişkili olmadığı takdirde, söz konusu ölçütler etkili bir stratejik yönetim için kullanılamayabilir. Bu nedenle, işletme birimleri kendi skorkartlarına odaklanmalı, ancak kurumsal skorkart ile ortak unsurlara sahip olmalıdırlar. Ölçüm, sürekli iyileştirme üzerine odaklanmalı ve bundan dolayı da sürekli bir süreç olarak ele alınmalıdır.

Kural 7: BSC bir sistem sorunu değildir, fakat sistemler bir sorundur: BSC'nin gelişimini sağlayan sistemlerin çalışmadığına dair şikayetler, bilgi sistemleri ile performans ölçüm yaklaşımları arasındaki güçlü bağlantı kurulması gerektiğini göstermektedir (Gooijer, 2000: 303-310). Söz konusu güçlü ilişkiler, bağlantının aşırı zorlanmasına neden olabilir. Bilginin her zaman otomatik olarak toplanması ve raporlanmasının mümkün olmadığını kabul etmek önemlidir. Genellikle, ölçümlerin otomatik olarak yapılması için gerekli olan bilgilerin verilmesinde; beklentiler ve sistemlerle ilgili gerçekler ve mevcut sistemin kapasitesi arasında bir eksiklik ortaya çıkmaktadır. Yeni performans yönetim sistemlerinin yararlı sonuçlarının hemen alınamayacağını bilmek gerekir. Çünkü performans ölçütleri ilk uygulamalarda doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle, bireylerin sistemi çarpıtmalarına izin vermeden önce, sistemin yerleştirilmesi gerekmektedir.

Kural 8: Sistemleri yeni baştan düşünün: Üzerinde anlaşılmış ölçütlerin uygulanması için bilgi sistemlerinin gerekli olduğunun bilindiği durumlarda, sistem tasarım kriterlerinin başlangıçta belirlenmesi gerekir. Birçok organizasyon genellikle, finans bölümünün ürettiği finansal ölçütlerin anlamsız bir bileşimine ve/veya tek bir merkez-ofis birimince üretilen çok sayıda kilit performans göstergelerine sahiptir. Bazı ölçütlerin bu şekilde tamamıyla serbestçe oluşturulması, çabaları boşa çıkaracak ve zaman kaybına neden olacaktır. Bunun için dağıtım sisteminin başlangıçta belirlenmesi ve mümkün olduğunda basit bir şekilde tasarlanması gerekir. Aksi takdirde nihai sistem, artan beklentileri tam olarak karşılamayacak ve sistemin mevcut sorunlara göre güncelleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, ölçütlerin şirket tarafından oluşturulmuş sistem içine yerleştirilmesine ve sistemde mevcut olan ölçütlerin kullanım dışı kalmamasına dikkat edilmesi gerekir.

Kural 9: Performans göstergelerinin davranışlar üzerindeki etkilerini dikkate alın: Ölçütlerin değiştirilmesinin davranışlar üzerindeki etkileri göz

önüne alınmalıdır. Eğer bu yapılmazsa, insanlar hedeflenen ölçütlerden sapmalara neden olacak davranış şekilleri geliştirerek, organizasyonun arzuladığı faydaları elde edememesine neden olabilirler. Öte yandan geliştirilen ölçütlerin, performans eksikliğini cezalandırmayı değil, iyileştirmeyi teşvik etmesi gerekir. Ölçümün yöneticilerin performans üzerinde etkiye sahip oldukları alanlar üzerine odaklanması için, yöneticinin doğrudan sorumlu olmadığı, sorumlulukları başka biriyle paylaştığı alanlar dikkatlice belirlenmelidir. Ayrıca, yapılacak örgütsel değişimler sorumluluk paylaşımına izin vermelidir. Aksi takdirde hiç kimsenin sorumluluğu üstlenmemesinden dolayı, performans düşüklüğü söz konusu olabilir. Bununla beraber, işletme için önem taşıyan konularla ilgili ölçütler, işletmelerin doğrudan kontrolü altında olmasa bile, yararlı olabilir.

Kural 10: Bütün ölçütler sayısal olmayabilir: Bütün ölçütler sayısal olarak ifade edilmeyebilir. Bu nedenle, ölçütlerin hem niceliksel hem de niteliksel olabileceğini göz önüne almak önemlidir. Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan, tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Bu durumlarda, tasarımda, uygulamada ve kullanımda muhasebe verilerini takip etmek faydasız olabilecektir. Yalıtılmış sayılardan daha çok anlamlı bir trendi tanımlamak ve takip etmek önemlidir.

DENGELİ STRATEJİK PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM SİSTEMİNİN OTOMATİK HALE GETİRİLMESİ

Her başarılı BSC uygulamasının kilit noktası, *stratejik yönetim sisteminin otomatik hale* getirilmesidir. Söz konusu süreç otomatik hale getirilmediği takdirde, BSC yaklaşımının finansal ve örgütsel faydalarını tam olarak görme fırsatı çok sınırlı kalacaktır. Günümüze kadar, bir şirkette BSC yaklaşımının otomatik hale getirilmesi ile ilgili olarak geliştirilmiş etkin yazılım programları mevcut değildir. Genellikle, şirketler kağıt-tabanlı skorkart sistemlerini kullanmaktadırlar. Sisteme çok fazla sayıda kullanıcının eklenmesi organizasyonun dinamik değerlendirme ihtiyacını karşılamasına engel olduğundan bu yaklaşım başarısız olmuştur. Organizasyonlardan bazılarının kendi işletmeleri çapında BSC yazılım uygulamaları geliştirdiği ve sürdürdüğü görülmektedir. Ancak, günlük işletme süreçlerinin otomatik hale getirilmesi için şirket çapında uygulama eksikliği söz konusudur. Halen mevcut olan BSC ürünleri, çalışma gruplarına veya bölümlere yönelik olarak kullanılabilen, şirket genelinde kapsamlı bir bakış açısı sunamamaktadır. Bunun çeşitli nedenleri vardır. *Birincisi*, skorkartın şirket düzeyinde bir çözüm sunabilmesi için uygulamada BSC yöntemine tamamiyle bağlı kalınması gerekir. Başka bir deyişle, bilgi sunumları ve kullanıcı etkileşimiyle ilgili tüm bakış açılarındaki uygulanılan yönetime uyulması zorunludur. Ancak bu yöntem, geleneksel odak alanının dışında olduğu için yazılım şirketleri bu alanda temel yeteneklere henüz sahip değildirler. Bu entelektüel varlıklar sadece uzman şirketlerde, örneğin Renaissance Worldwide Com.'da,

bulunmaktadır. Mevcut BSC ürünlerinin kapsamlı bir bakış açısı sağlayamamasının *ikinci nedeni*, belki de günümüze kadar çoğu yazılım firmasının bu alana girişine engel olan en önemli neden, dağılmış şirketler arasında etkili yerleştirmeler yapabilmek için uygun teknoloji eksikliğidir. BSC'nin şirketlerde doğru olarak uygulanması için, geliştirilen sistemin birbiriyle bağlantılı yüzlerce veya binlerce skorkartı otomatik olarak ve eksiksiz bir şekilde desteklemesi gerekir. Ayrıca, hem niceliksel hem de niteliksel analizleri yapmak için gerekli olan alt yapıyı sağlamalı ve organizasyon içerisindeki diğer işletme veri kaynaklarını ve analitik uygulamaları harekete geçirmelidir (Gentia, 1998: 9-10). Bu açıklamalar ışığında, işletmelerde *BSC stratejik performans yönetim sisteminin otomatik hale getirilmesi şartları/ihtiyaçları* iki başlık altında incelenebilir (Gentia, 1998: 10-15):

Çizelge 4. Balanced Scorecard'ın Sahip Olması Gereken Özellikler

BALANCED SCORECARD	YÖNETİM MODELİNİ DESTEKLEYEN ÖZELLİKLER
Balanced Scorecard Çerçevesi	* Stratejik amaçlara dayalı * Vizyon açıklamaları * Çok sayıda skorkartın oluşturulması ve aralarında bağlantı kurulması * Stratejik konular * Amaçlar, ölçütler ve girişimler arasında bağlantı kurulması * Ölçümlerin hedeflerle kıyaslanması
Yönetim Süreçleri	* Özel gösterge raporları * Özel yazılı değerlendirmeler * Skorkart yönetim sistemi (örn.: gerekli girdiler için bireyselleştirilmiş hatırlatıcılar) * Girişimlerin yönetimi * Kişilerin amaç/performanslarının sıralanması sorumluluk
Stratejik Geribildirim ve Öğrenme	* Performansı gözden geçirmek * Dört perspektifin ölçümleri ile ilgili rapor yazmak * İletişim/yorum için destek * Performans göstergeleri ile değerlendirmeler arasında bağlantı kurmak

(Kaynak: Gentia, 1998: 10)

Şart/İhtiyaç 1: BSC yöntemi için uygulama desteği: BSC yönetim yaklaşımının popülaritesinin artmasıyla birlikte bazı şirketler, BSC'nin tüm şirketlerde uygulanabilmesine yönelik olarak değişik türlerde aldatıcı yazılım çözümleri pazarlamaya başlamıştır. Fakat, gerçekte bu programlar genel performans ölçüm sistemlerinden farkı olmayan ve bazı yüksek düzeydeki temel göstergeleri sunan grafiksel uygulamalardan başka bir şey değildir. Şirketler, çalışmamızda ele alınan BSC yöntemi ile ilgili kavramları ve çerçeveyi desteklemeyen yazılım programlarını kullanarak başarılı olamazlar. Doğru bir BSC uygulaması, Kaplan ve Norton'un tanımladıkları yöntemi otomatik hale getirir. BSC yönetim modelini tam anlamıyla yansıtan ve destekleyen otomatik hale getirilmiş

skorkart uygulamalarının içermesi gereken temel özellikler, çizelge 4’de görülmektedir. Buna göre, geliştirilen her BSC çözümünün, BSC yönteminde yer alan kavram ve çerçeve ile tamamıyla uyumlu olacak şekilde belirlenen bu özelliklerin tümünü kapsamayı ve desteklemesi gerektiği söylenebilir.

Şart/ihtiyaç 2: BSC’nın şirkete yerleştirilmesi için uygun işlevsellik ve temel yapı: Yazılım programları, BSC yönetim modelinin şirkete yerleştirilmesi ile ilgili tüm faktörleri dikkate alarak geliştirilmelidir. Buna göre, BSC yazılım programının sahip olduğu teknik özellikler; geribildirim için gerekli işlevselliği sağlamak ve dağılmış organizasyon yapısının tüm düzeylerinde performans ölçüm ve yönetimini mümkün kılmaktır. İleri düzeyde bir temel yapı gerekli olmakla birlikte, bir çözüm programının sağlaması gereken ve şirket adaptasyonu ve kullanımı için temel teşkil eden birtakım teknik özellikler vardır. Buna göre, BSC uygulamasının şirkete yerleştirilmesi için destek sağlayan bir BSC yazılım programının sahip olması gereken temel teknik özellikler; *kullanım kolaylığı, niceliksel ve niteliksel analiz yeteneği, merkezi yönetim sağlama, tüm şirkete yerleştirilebilme, şirketin mevcut yönetim programları ile bütünleşme* şeklinde sıralanabilir (Gentia, 1998: 11-15):

DENGELİ STRATEJİK ÖLÇÜM VE YÖNETİM SİSTEMİ (BSC) İŞLETMELER İÇİN EVRENSEL BİR ÇÖZÜM MÜ?

BSC, iş planlaması, stratejik girişim, geri bildirim ve öğrenme süreci, bireysel hedef koyma ve performans ölçütleri gibi yüksek derecede etkili ölçütler üzerinde odaklandığı için değişiklik yaratır. Anlaşılması ve kullanılması kolay ve ekonomiktir; dengelidir ve önem verdiği ana husus ortaya çıkarmak değil, önlemektir. Müşteriye yönelik ve çapraz fonksiyonludur, yani doğrudan kontrol altında olan alanlarla sınırlı değildir. Kaliteli hizmet ile en iyi hizmet arasında kıyaslama yapma olanağı tanıyan bir yöntem sağlar. Şirketin vizyonunu ve stratejisini çalışanlara açıklar. Raporlar, sayılar, grafikler ve tablolar gibi basit ölçütleri kullanır. Yapay değildir; yararlı ve esnektir. Stratejik planlama ve bütçe işlemlerini entegre eder. Yöneticileri şirkete farklı açılardan bakmaya ve sermayedarlarla önemli konular hakkında konuşmaya zorlar. Çalışanların, şirket stratejisi ile ilgili yaptıkları ile ilgilenir (Raftery, 2002; Kaplan ve Norton, 1999: 222). Bunların yanında, BSC yaklaşımının işletme yönetim sistemi içine uygun bir şekilde yerleştirilmesi ve otomatik hale getirilmesi; *organizasyonun tüm düzeylerindeki temel performans amaçları ile stratejinin ilişkilendirilmesi, işletme performansının daha etkili bir şekilde ölçülmesi ve yönetilmesi, stratejik geribildirim ve şirket iletişim platformu yaratılması, bütün bilgi teknolojisi yatırımlarının maksimize edilmesi* gibi kritik başarıları beraberinde getirebilir (Gentia, 1998).

Şirketlerdeki uygulamalar, BSC yaklaşımının birtakım *dezavantajlarının* da olduğunu göstermektedir. BSC’nin kullanımında zorlukların ilki, sistemin oto-

matik hale getirilmeye çalışılmasında ortaya çıkmaktadır. BSC ölçütlerinin belirlenmesi, aralarında ilişki kurulması ve performansın ölçülmesinde çeşitli güçlükler söz konusudur. Örneğin; performans ölçümlerinin belirlenmesi ve miktarlar olarak ifade edilmesi genellikle sanıldığından daha zordur. Finansal ölçütler, uzun yıllardır etkili bir şekilde kullanıldığı için problem değildir, ancak finansal olmayan ölçütlerin belirlenmesi zordur. Ölçümlerin sadece tatmin sağlamak amacıyla yapılması, çalışanların ölçümlerin asıl amacını unutması, ölçütleri belirlemede ilk zamanlarda karşılaşılabilecek zorluklar, basit ve dengesiz ölçütler belirlenmesi, çok sayıda ölçüt belirlenmesi ve değerlendirmenin çok sık yapılması da BSC'nin dezavantajları arasındadır. Bunların yanında, BSC uygulamalarında yöneticilerin, ölçümler ile strateji arasında bağlantı kurabilmeleri için neden-sonuç ilişkisine odaklanmaları gerekmektedir. Çoğu zaman yöneticiler; müşteri tatmini, işgören tatmini ve finansal performans arasındaki bağlantıyı anlarlar, ancak, skorkart, arzulanan stratejik sonuçların gerçekleştirilebilmesi için performansın nasıl iyileştirebileceği hakkında yol göstermemektedir. Ayrıca, Chris Argyis'in "Double Loop Learning" olarak tanımladığı neden-sonuç ilişkisini önlem ve önlemden sonraki davranışa uygulanabilir hale getirmektedir (Raftery, 2002). Newing'e göre (1994, 1995), BSC'nin temel dezavantajı; karmaşık olması ve geliştirilmesinin çok zaman almasıdır. Eğer, BSC'nin arzulandığı şekilde gerçekleştirilmesi isteniyorsa, farklı düzeyler (bazı durumlarda bütün bireyler) için birçok skorkartın geliştirilmesi gereklidir. Bu süreç çok karmaşıktır ve çok zaman alır. Tipik bir skorkartın uygulanması 5 veya altı ay alabilir. Yapıdaki gerekli ayarlamalar için ek aylara ihtiyaç duyulabileceği göz önüne alındığında, toplam geliştirme zamanı çoğu kez bir yıl veya daha uzun süreyi kapsayabilir. Bununla birlikte, böyle bir yaklaşımın uygulanma maliyeti, organizasyonel performansta sağlayacağı iyileşmeden daha fazla olabilir. Bu nedenler, şirketleri BSC sistemini kısmi olarak uygulamaya yöneltebilir, örneğin yalnızca üst düzeyde ölçütler geliştirme gibi. Ancak bu durumda da birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınacaktır. BSC sistemi arzulandığı şekilde, kapsamlı amaç uyum sistemi olarak kullanılamayacaktır. Buna rağmen, kısmi uygulamalar mevcut koşullarda işletme faaliyetleri için çekici bir seçenek olarak değerlendirilmektedir. BSC ile ilgili diğer bir dezavantaj, şirket yönetimin düşüncelerini insan kaynakları modeline dönüştürmedeki başarısızlığıdır. Ancak burada, BSC uygulamalarının, insan ilişkileri ile ilgili 40 yıllık deneyimlerden faydalanabileceğini belirtmek gerekir. BSC'nin diğer bir dezavantajı, skorkartın sürekli olarak güncelleştirilmesi gereğidir. Ancak böyle bir uygulama, değişen stratejiler ve/veya şirket yapısına göre yeniden düzenlenmeleri gerektirmektedir. Söz konusu düzenlemelerin olumsuz etkileri vardır. Sözgelimi, skorkartın güncelleştirilmesi ve etkinliğinin korunması için yapılan çalışmalar çok fazla zaman ve kaynak gerektirir (Gautreau ve Kleiner, 2001: 154). Öte yandan, işletme stratejisinin kilit unsurları olarak ölçülmesi gerektiği belirtilen dört perspektife da-

yalı olarak geliştirilen BSC, işletmelerin farklı bakış açılarından stratejilerini dengelemelerine ve ölçütlerin stratejik ifadelerle ilişkilendirmelerine yardım eder. Ancak, BSC şirket stratejisine karar vermede bir araç olmaktan daha çok stratejinin etkili bir şekilde ölçülmesinde kullanılan bir araç olarak kalır. Strateji ile ilişkili olmak, müşterilerle ilgili BSC amaç ve ölçütlerinin organizasyon stratejisi ile uyumlu olarak belirlenmesini sağlar. Böylece BSC, müşteri iyileştirme girişimlerinin organizasyonun stratejisi ile olan bağlantısını güçlendirir. Ancak, BSC, yeni müşterilerin ve pazarların nasıl tanımlanabileceğini göstermez (Lee ve On Ko, 2000: 70). Stratejik BSC, organizasyonun daha alt düzeylerine inebilir. Böylece, her çalışan kurumsal skorkarta ulaşabilecek bir bireysel skorkarta sahip olur. Bu yaklaşım, işgörenin kendi katıldığı ve ilişkili olduğu alanları açık bir şekilde görmesini sağlar. Ancak, kesin skorkart amaçları, daha alt düzeylerde parçalara ayrılabilir ve ayrıca daha yüksek düzeydeki skorkartların işgörenlerce sınırlı olarak anlaşılması söz konusu olabilir. İdeal olarak, BSC yaklaşımının iyi anlaşılması, organizasyon içinde uygun yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlayacaktır. Ancak, mükemmellik modeli olmadan, skorkart içinde spesifik bir liderlik modeli geliştirilemez. Sonuçta, finansal ölçütler, işgörenin büyüme amacı ve ölçütlerinden daha ağır gelebilir. BSC, işletme operasyonlarının işletme süreçlerine dayandığını varsayar. Bununla birlikte, bu görüşün bazı sınırlamaları söz konusudur: Organizasyonlarda sadece süreçler değil, aynı zamanda yerine getirilen fonksiyonlarda vardır (McAdam ve O'Neill, 1999: 191-197). Son olarak, BSC, "ne yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermesine rağmen, "nasıl yapılması gerektiği" sorusuna cevap vermemektedir. Bu yüzden kalite fonksiyon göçerimine ihtiyaç vardır (Örnek, 2000).

SONUÇ

BSC, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. Buna göre BSC; esasen bir strateji belirleme mekanizması değil, *stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizmasıdır*. Üst düzey yöneticiler stratejiyi belirlemek için hangi yaklaşımdan hareket ederlerse etsinler, BSC bu stratejinin; özel amaçlar, ölçütler, hedefler ve girişimler haline dönüştürülerek ifade edilmesini ve stratejinin uygulama aşamasında izlenme ve denetlenmesini sağlayacak mükemmel bir mekanizmadır (Kaplan ve Norton, 1999: 48). BSC, kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlamaktadır. Bir bütün olarak BSC, vizyon ve stratejinin, denge içindeki perspektifler dizisi vasıtasıyla amaç ve ölçütler şeklinde ifade edilmesidir. BSC'de, birçok yönetim sisteminde eksik olan ve stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntem mevcuttur. BSC, istenen sonuçlara ait ölçütlerin yanı sıra, gelecekte bu

sonuçları elde etmeyi sağlayacak yöntemleri de içerir. BSC etrafında inşa edilen yönetim işlemleri, şirketin uzun dönemli stratejisini uygulamaya odaklanmış ve uyumlu yöntemlerdir. Bu şekilde kullanıldığı zaman, BSC, bilgi çağı şirketlerinde hayati önem taşıyan *bazı stratejik yönetim işlemlerini* birbirine uyumlu bir hale getirip desteklediği için şirket yönetiminin mihenk taşı haline gelecektir. *Söz konusu işlemler şunlardır:* Stratejinin açıklanması ve güncelleştirilmesi; stratejinin tüm organizasyona duyurulması; bölümlerin ve kişilerin hedeflerinin strateji ile uyumlu bir hale getirilmesi; stratejik uygulamaların belirlenmesi ve aralarında uyum sağlanması; stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelere bağlanması; stratejik değerlendirmeler ve operasyonel değerlendirmeler arasında uyum sağlanması; strateji hakkında bilgi edinmek ve geliştirmek için geribildirim sağlanması. Buna göre, BSC kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek ölçütlerle/göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır. BSC yöntemi, ilgili birimlerde kullanılacak uygun performans ölçütleri üzerinde fikir birliğine ulaşmada geniş imkanlar sunmaktadır. Ancak BSC'nin söz konusu yararları sağlayabilmesi için *şu özelliklere* sahip olması gerekir: BSC, geleneksel olarak kontrol odaklı olmaktan daha çok, vizyon, strateji, rekabet talepleri üzerine odaklanmalı; organizasyonun ileriye görmesini ve hareket etmesini sağlamalıdır; geniş bir bakış açısına (finansal, işletme süreçleri, müşteri/pazar kesimleri ve işgören motivasyonu) bağlı olarak performansı değerlendirmelidir; stratejilerin bel kemiği olan bilgileri dağıtmalıdır; kısa dönemli finansal performans ile uzun dönemli büyüme fırsatları arasında denge sağlayarak, organizasyonun mevcut ve gelecekteki başarısının temel yapı taşı olarak işgörmelidir; mevcut rakiplerin kullandıkları perspektifler ve örgütün geçmiş performansı ile kıyaslamayı sağlayarak içsel ve dışsal perspektifleri dengelemelidir; işletme stratejisi ve örgütün önceliklerini paylaşarak hem yatay (işlevler arasında) hem de dikey (yönetim kademeleri aracılığıyla), bütünleştirici araç gibi hareket etmelidir; performansı değerlemek ve stratejiyi ve sonuç temelli ölçütleri yeniden tanımlamak için kullanılan dinamik ve sürekli bir süreç gibi hizmet etmelidir; yönetime, organizasyon içindeki önemli ilişkileri anlamasında yardımcı olmalıdır. Bu özelliklere sahip bir BSC'nin oluşturulması ve organizasyonun içine stratejik bir yönetim sistemi olarak yerleştirilmesi kolay bir iş değildir. Gerçekten de şirketlerdeki uygulamalara bakıldığında, BSC oluşturma girişimlerinin her zaman başarılı olduğu söylenemez. BSC'nin oluşturulması ve stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmasında yöneticilerin dikkate alması gereken hususlar vardır. *BSC'ye dayanan yeni bir yönetim sistemini uygulamada şirketlerin başarılı olmaları için şu önerilerde bulunulabilir:* (Ziegenfuss, 2000: 17-18; Letza, 1996: 75; Brown ve McDonnell, 1995: 3; tese.org.tr, 2002):

1) Şirketin misyon ve amaçları; uzun dönemli başarı faktörlerini tanımlayan bütünleştirilmiş amaçlar ve ölçütler listesi olarak ifade edilmelidir.

2) Performansı ölçmede kullanılacak olan ölçüt ve göstergeler basit olmalı; söz konusu çıkar grupları tarafından kolayca anlaşılabilmesi ve onların beklentilerine cevap verebilmelidir.

3) Geliştirilecek BSC sisteminin “ceza verici” nitelik taşımasına (yani önceliğini performansı düşük olanları cezalandırmaya vermiş olmamasına) dikkat edilmelidir.

4) Performans ölçütlerinin elde edilmesinde, ilgili mercilere duyurulmasında, değerlendirilmesinde ve sistemin işleyişinin gözlenmesinde uygulanacak usullerin açık, belirgin ve berrak olarak ilgili kuruluşlara duyurulmasına özen gösterilmelidir.

5) Performans ölçümünün yaşayan bir olgu olduğunu unutmadan bunların kullanımında esnek olunmalıdır.

6) Performans ölçüt ve göstergeleri sınırlı sayıda tutulmalıdır.

7) Skorkartta kullanılan finansal ve finansal olmayan, içsel ve dışsal ölçüt ve göstergeler arasında denge sağlanmalıdır.

8) Performans ölçütleri bireysel olarak seçilmemeli ve değerlendirilmemeli; bölümün misyon ve amaçlarına bağlı olmalıdır.

9) Sadece finansal yöneticilerin değil üst düzey yöneticilerin yüksek düzeyde katılımı, bağlılığı ve zaman ayırması sağlanmalıdır. Ayrıca, şirket içindeki ve dışındaki ilgili olabilecek kilit grupların, performans ölçütlerinin seçim sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

10) Şirket dışından gelecek deneyimli danışmanlar ve şirket bünyesindeki danışmanların, işletme birimi düzeyinde bir pilot uygulama için ortak bir çalışma yapması gerekir. Pilot uygulama; BSC’nin değerini ortaya koyar ve şirket için danışmanların programı tüm şirket çapında yaymasına yardımcı olacak deneyim ve tecrübe kazanmalarını sağlar.

11) Uzun dönemli amaçlar ile bireysel performans ölçütleri arasındaki boşluğu doldurmak için şu dört sürecin tekrarlanması gerekir; vizyonun dönüştürülmesi, iletişim ve bağlantı kurma, faaliyetlerin planlanması ve geri bildirim ve öğrenme.

12) Mutlaka hesap verme ve bilgilendirme mekanizmaları geliştirilmeli; bu uygulama, en üst düzeyde gerçekleştirilerek kuruluşun tamamına örnek olunmalıdır.

13) Performansla ilgili (ölçütler, onların elde edilmeleri, değerlendirilmeleri, ortaya çıkan sonuçlar, performansın zaman içindeki gelişmesi gibi) konularda hem kuruluştaki çalışanlar hem de kuruluşun kullanıcıları sürekli olarak bilgilendirilmelidir.

14) Üstün performans mutlaka ödüllendirilmeli; ödüller parasal olmaktan çıkarılarak parasal olmayan ödül sistemleri geliştirilmeli ve ödüllendirmenin boyutu kişisel olmaktan çok takım boyutunda olmalıdır.

15) Kullanıcıların kuruluşun çalışmalarıyla ilgili olarak duyduğu olumlu ya da olumsuz tepkileri ifade etmelerine, görüşlerini belirtmelerine olanak sağlanmalıdır.

16) Performans yönetimi çabası mutlaka kuruluşun çalışma programıyla ve bütçesiyle ilişkili olmalıdır. Bu sağlanmadığı takdirde, kuruluşun günlük çalışmasını yürüten kişiler için, yaptıkları işin niteliği ve hedefleri ile harcadıkları para açısından kurulan BSC sisteminin hiç bir anlamı olmayacaktır.

17) Kuruluştaki planlama sistemi, bütçesi, çalışma programı, veri toplama sistemi, BSC sistemi ile bütünleştirilmelidir. Bunu yapabildiği zaman, kuruluşun tamamı aynı hedeflere ve amaçlara yöneltilmiş olur. Böylece ortaya stratejik bir yönetim ortamı çıkmış olur ki, bu da başarının ana öğelerinden biridir.

18) Liderlik rolünün bölüşülmesine olanak tanınmalı, liderlik en tepede toplanmamalıdır. Bu sorumluluk, adım adım alt kademelere de aktarılmalıdır. Bunun tam anlamıyla sağlanması, kuruluşun en tepedeki değişikliklerden ya da politik çalkantılardan fazla etkilenmemesine olanak yaratacaktır.

19) BSC, bir ölçüm projesi olarak değil, bir değişim süreci olarak değerlendirilmelidir.

20) BSC yönetim sistemi, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve yeni rekabet, pazar ve teknolojik şartları yansıtacak şekilde güncelleştirilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır.

Her başarılı BSC uygulamasının kilit noktası, şirkete yerleştirme uygulamalarıyla yöntemin otomatik hale getirilmesidir. Uygulama süreci otomatik hale getirilmeden BSC yönteminin finansal ve örgütsel faydalarını tam olarak görme fırsatı çok sınırlı kalacaktır. Otomasyon, yöntemi güçlendirecek ve şirkete doğru yerleştirmeyi ve adaptasyonu sağlayacaktır. Tam anlamıyla şirket çapında uygulanan BSC sistemlerinin faydalarını bilen organizasyonlar, otomasyon için gerekli şartları yerine getirerek uygun çözümleri tanımlamaktadırlar. *Bu şartlardan ilki*, geliştirilen çözümlerin gerçek BSC yöntemindeki kavram ve çerçeve ihtiyacını karşılamasıdır. *İkincisi*, çözümlerin skorkart analizi ve değerlendirilmesi için uygun teknik özelliklere sahip olması ve uygulamaların yerleştirilmesi ve yönetimi için gerekli temel alt yapının sağlanmasıdır. Bu bağlamda, *bir şirkette BSC'yi otomatik hale getirmek için sunulabilecek öneriler* şunlardır (Gentia, 1998: 15-16):

a) BSC, şirket vizyonu ile stratejik amaçlar ve temel performans göstergeleri arasındaki bağlantıyı sağlamalı ve neden-sonuç ilişkisini (strateji haritaları vasıtasıyla) göstermelidir.

b) BSC, kurumsal, bölümsel ve bireysel skorkartların oluşturulmasına ve aralarında bağlantı kurulmasına izin vermelidir.

c) BSC, hem niceliksel hem de niteliksel bilgileri desteklemelidir. Rakamlar önemlidir. Ancak yorumlar gerçek anlamları ortaya koyar.

d) BSC, dinamik iletişimi teşvik etmelidir. Buna göre, BSC, bir raporlama aracından daha öte, dinamik bir stratejik geribildirim sistemidir. Bu nedenle BSC; geribildirim döngüsünü, diyalogu, yorumu, kişisel değerlendirmeleri ve girişimlerin yönetimini desteklemelidir.

e) BSC'nin kurulması ve sürdürülmesi kolay olmalıdır. Bunun için BSC, standart uygulama özelliklerine (güvenlik, kullanıcı erişimlerinin tanımları ve dil desteği gibi) sahip olmalıdır.

f) BSC, şirkete yerleştirilebilir olmalıdır. Bunun için BSC, organizasyonun tüm düzeylerindeki birçok kullanıcının erişebileceği şekilde kurulmalı ve gerekli bilgi teknolojisi alt yapısı sağlanmalıdır.

g) BSC, işletmenin taktiksel ve operasyonel istihbarat uygulamaları arasında bağlantı kurmalıdır.

Yukarıdaki öneriler doğrultusunda geliştirilen ve kullanılan BSC yönetim tekniği, özel şirketler ve kamu kuruluşları üzerinde önemli finansal etkilere sahip olacaktır. Çünkü, BSC, önemli sonuçlar ortaya çıkaran ve tüm örgüt düzeylerinde stratejinin paylaşımını ve düzenlenmesini sağlayan, ispatlanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Öte yandan, 1990'lı yılların ortalarından bu yana BSC sistemine getirilen eleştirilerin çoğunun günümüzde de hâlâ (ve maalesef) geçerli olduğu görülmektedir. Tüm analitik düşünce yapısına ve somut ölçütlere mümkün olduğunca dayanma çabasına rağmen, BSC'ye *getirilebilecek en önemli eleştiri, onun henüz çözmeye çalıştığı insan kaynakları yönetimi* konusunda olabilir. BSC, özellikle dördüncü perspektifindeki motivasyon kapsamında, prim ve ödüller konusunda sorular sormaya devam etmektedir. Bu açıdan, *sosyal-psikolojik etkenler, sosyo-ekonomik dinamikler ve demografik özelliklerin BSC'ye etkilerinin daha fazla incelenmesi gerektiği* söylenebilir. Tüm bunlara rağmen, işletmeler BSC uygulaması ile *“strateji odaklı bir organizasyona”* dönüşerek bilgi çağında yaşamlarını devam ettirebilirler. Bunun için işletmelerin *beş ilkeyi göz önünde tutmaları* gerekir: BSC ve strateji haritaları yoluyla stratejiyi uygulamaya koymak; organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek; stratejiyi iletişim, kişisel hedef belirleme ve teşvik sistemleri yoluyla herkesin günlük işi haline getirmek; stratejiyi devamlı bir süreç haline dönüştürmek ve dengeli strateji liderliğini uygulamaktır.

KAYNAKÇA

- Amaratunga, Dilanthi - David Baldry - Marjan Sarshar (2000), "Assesment of Facilities Management Performance-What Next?", *Facilities*, Vol:18, No:1/2, s.66-75.
- Argüden, Yılmaz (2002), "Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard", <http://www.arge.com.tr/balancedscorecard>.
- Balanced Scorecard Report (1999), *Insight, Experience and Ideas for Strategy-Focused Organizations*, Article Reprint No:B991F, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Brown, Jackie Brander - Brenda McDonnell (1995), "The Balanced Scorecard: Short-Term Guest or Long-Term Resident", *Internetonial Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:7, No:2.
- Corrigan, J. (1996), "The Balanced Scorecard: The New Approach to Performance Measurement", *Australian Accountant*, Vol: 66, No:7, August, s.47-48.
- Çankaya, Kadir (2001), "Stratejinizi Belirlediniz, Ya Sonrasını?", <http://www.sap.com>
- Dinesh, David ve Elaine Palmer (1998), "Management by Objectives and The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?", *Management Decision*, 36/6, s.363-369.
- Feurer, Rainer ve Kazem Chaharbaghi (1995), "Performance Measurement in Strategic Change", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol:2, No:2, s.64-83.
- Gautreau, Andrew ve Brian H. Kleiner (2001), "Recent Trends in Performance Measurement Systems – The Balanced Scorecard Approach", *Management Research News*, Vol:24, No:3/4, s.153-156.
- Gentia (1998), "Automating the Baanced Scorecard: Maximizing Crporate Performance Through Successful Enterprise-Wide Deployment", *A Gentia Software White Paper*, <http://www.gentia.com.tr>.
- Gooijer, Finette (2000), "Designing a Knowledge Management Performance Framework", *Journal of Knowledge Management*, Vol:4, No:4, s.303-310.
- Hasan, Helen ve Hendrika Rita Tibbits (2000), "Stratejic Management of Electronic Commerce: An Adaptation of the Balanced Scorecard", *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol:10, No:5, s.439-450.
- Heneman, Robert L. ve Andrea L. Thomas (1997), "Using Strategic Performance Management to Drive Brand Leadership", *Compensation & Benefits Review*, November/December, Vol:29, No:6, s.33-40.
- Hepworth, Paul (1998), "Weighing It Up – A Literature Review for The Balanced Scorecard", *Journal of Management Development*, Vol:17, No: 8, s.559-563.
- Hopf, Richard H.- David J. Litman - Lolyd W. Pratsch vd. (2001), "Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving From Performance Measurement to Performance Menagement", <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek>.

- <http://www.dgg.org/qquill/mayoz/advqa.htm>, 2002, "How Does He BSC Apply to the Governmental Organizations?"
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/e-kutuphane>, 2001.
- <http://www.sistema.com.tr>, 2002.
- <http://www.smgcolumbia.com/bsc.htm>, 2002.
- <http://www.tesev.org.tr/projeler/kamu-uluslararası-metin-bolum9.php>, 2002.
- <http://www.ygm.metu.edu.tr/lotus>, 21.12.2001.
- Kalaycı, Orhan (2001), "Bir Yazılım Şirketi veya Yazılım Projesi İçin En Önemli Sorunlar", <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar>.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, s.71-79.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, s.134-147.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1996a), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol:39, No:1, s.53-79.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1996b), "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, January-February, s.75-85.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1996c), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton (1999), *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Çev: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Lee, S.F. - Andrew Sai On Ko (2000), "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, s.68-76.
- Letza, Stephen R. (1996), "The Design and Implementation of the Balanced Business Scorecard: An Analysis of the Three Companies in Practice", *Business Process Re-engineering & Management Journal*, Vol:2, No:3, s.54-76.
- Martinson, M. - R. Davison - D. Tse (1999), "The Balanced Scorecard: A Foundation for Strategic Management of Information System", *Decision Support System*, Vol: 25, s.71-88.
- McAdam, Rodney ve Edel O'Neill (1999), "Taking a Critical Perspective to The European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in The Service Sector", *Managing Service Quality*, Vol:9, No:3, s.191-197.
- Neely, Andy - John Mills - Ken Platts - Huw Richards - Mike Gregory - Mike Bourne - Mike Kennerly (2000), "Performance Measurement System Design: Developing and Testing a Process-Based Approach", *Inter Journal of Operations&Production Management*, Vol:20, No:10, s.119-1145.
- Newing, R. (1994), "Benefits of a Balanced Scorecard", *Accountancy*, November, s.52-53.

- Newing, R. (1995), "Wake up to the Balanced Scorecard!", *Man. Accounting*, Vol: 73, No:3, March, s.22-23.
- Örnek, Ali Şahin (2000), "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:3.
- Özkan, Mehmet (2001), "Balanced Scorecard'a Giriş", <http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/balanced-scorecard'a-giris.htm>.
- Parker, Charles (2000), "Performance Measurement", *Work Study*, Vol:49, No:2, s.63-33.
- Partridge, M. - L. Perren (1997), "Winning Ways with a Balanced Scorecard", *Accountancy*, Vol:20, No:1248, s.50.
- Pateman, Andrew (2002), "Why the Public Sector Should be Using BSC", <http://www.steptwo.com.au/columntwo/archives>.
- Raftery, Tom (2002), "Performans Değerlendirme Yönteminiz Şirket Stratejisi İçin Ne Derece Anlamlı ve Etkili?", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/makale>.
- Robinson, Dilys (2002), <http://www.alg.gov.uk/attachments>.
- Roest, Pim (1997), "The Golden Rules for Implementing Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security*, 5/5, s.163-165.
- Rohm, Howard (2002), "Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Step To Success", <http://www.Balancedscorecard.org/files/BSCFinalPresentataion.pdf>.
- Sağmanlı, Metin ve Çağla Ersen (2001), "Balanced Scorecard ve Strateji Odaklı Kurum", *Öneri Dergisi*, Cilt:4, No:16, Haziran, Marmara Üni., SBE, İstanbul.
- Sanger, Mark (1998), "Supporting The Balanced Scorecard", *Work Study*, Vol:47, No:6, s.197-200.
- Sim, Khim Ling ve Hian Chye Koh (2001), "Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement", *Measuring Business Excellence*, 5/2, s.18-26.
- Tonge, R. (1996), "Lessons for the Public Sector", *Certified Accountant*, March, s.50-51.
- Tsang, Albert H.C.- Andrew K.S. Jardine - Harvey Kolodny (1999), "Mesuring Maintenance Performance: A Holistic Approach", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol:19, No:7, s.691-715.
- Tsang, Albert H.C. (1998), "A Strategic Approach to Managing Maintenance Performance", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol:4, No:2, s.87-94.
- Vizyoner (2000), "Robert Kaplan'la Balanced Scorecard Üzerine Kısa Kısa", <http://www.vizyoner.com/anabaslik/roportajlar>, 26.10.2000.
- Wade, D. (1997), "Measuring Performance With a Balanced Scorecard", *Managers Handbook*, Vol:2, No:7.

- Walker, Kenton B. (1996), "Corporate Performance Reporting Revisited – The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting", *Industrial Management and Data Seystems*, 96/3, s.24-30.
- Yağmahan, Betül (2001), "Uludağ Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü İçin Stratejik Kavramları Belirleme Çalışması", <http://www20.uludag.edu.tr/endustri/rapor.htm>.
- Ziegenfuss, Douglas E. (2000), "Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard", *Managerial Auditing Journal*, 15/1/2, s.12-19.