

**ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ VE
BİR BALANCED SCORECARD UYGULAMASI**

Ender TUNÇER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2006

Afyonkarahisar

ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ VE BİR BALANCED
SCORECARD UYGULAMASI

Ender TUNÇER

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Afyonkarahisar

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ**ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ VE BİR BALANCED
SCORECARD UYGULAMASI**

Ender TUNÇER

İşletme Anabilim Dalı

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2006

Danışman: Yrd. Doç Dr. Veysel AĞCA

Günümüzde karmaşık ortamlarda rekabet eden işletmelerin başarılı olmalarında etkin bir performans değerlendirme sisteminin önemi büyüktür. Başarıyla uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, firma başarısının sürekli izlenmesini sağlamaktadır. İşletmenin başarısını tüm yönleriyle değerlendirmeyi amaçlayan performans değerlendirme sistemlerinin finansal boyutla birlikte finansal olmayan boyutu da dikkate almaları gerekmektedir. Bugüne kadar kullanılan finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme sistemlerinin işletmelerin başarısı için kritik öneme sahip tüm faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaya başladığı görülmektedir. Geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin yetersizliklerini ve eksikliklerini gidermeye yönelik olarak çok boyutlu modeller geliştirilmeye başlanmıştır. Geliştirilen modellerden başlıcaları: Balanced Scorecard

Modeli, Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli, Lynch-Cross Performans Piramidi, 360 Derece Performans Değerleme Modelidir.

Çalışmada öncelikle performans, örgütsel performans, örgütsel performansın boyutları ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve bu yöntemlerin eksikliklerini gidermeye yönelik geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard spesifik olarak incelenmiştir. Balanced Scorecard'ı oluşturan kriterler, bileşenler ve finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyutu üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın amacına uygun olarak uygulama bölümünde Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezine gidilip, yöneticilerle görüşülerek Özdilek'in Balanced Scorecard'ı oluşturulmuştur. Oluşturulan Balanced Scorecard ile Özdilek'in performansı tüm boyutlarıyla değerlendirilebilmektedir. Özdilek'in Balanced Scorecard'a yönelik olarak belirlediği kriterlere baktığımızda finansal, müşteri ve öğrenme ve gelişme boyutlarında hedeflediği değerlere ulaştığını söylemek mümkündür. Şirket içi işlevler boyutu açısından hedeflerin biraz dışında olsa da firmanın genel olarak başarılı olduğu görülmektedir.

ABSTRACT

MULTI- DIMENSIONAL PERFORMANCE EVALUATION MODELS AND AN
APPLICATION OF BALANCED SCORECARD

Ender TUNÇER

Department of Business Administration

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

August 2006

Advisor: Assist Prof. Dr. Veysel AĞCA

Today, an effective evaluation system is crucial in the success of companies competing within complex areas. A successfully-applied performance evaluation system provides constant monitor of success of the firm. It is needed that performance evaluation systems aiming to evaluate the success of companies within all respects take into account the non-financial dimension, as well as the financial dimension, too. It is seen that performance evaluation systems based on the financial dimensions which have been utilized so far have been insufficient to measure all the factors bearing critical importance as to the success of the companies. Multi-dimensional models have been started to be

developed in order to eliminate the deficiencies and insufficiencies of the traditional performance evaluation systems. Some of these models are: Balanced Scorecard Model, The Stakeholder Scorecard Model, Lynch-Cross Performance Pyramid, 360 Degree Performance Evaluation Model.

In this study, primarily, a conceptual frame has been found out in relation to performance, organizational performance, and dimensions of organizational performance. Following this, the study has mentioned the traditional performance evaluation systems and the multi-dimensional performance evaluation methods developed so as eliminate the deficiencies of those traditional methods. The study has also examined the Balanced Scorecard Model, that is being one of the the multi-dimensional performance evaluation methods. It has elaborated on the four dimensions, which are the criteria components, and financial dimension forming the Balanced Scorecard, customer dimension, inter-company function, and learning and development dimension.

In the application process, in accordance with the aim of the study, a field study was organized at Afyonkarahisar Ozdilek Shopping Center in the form of interviews conducted with the managers, and thus was created the Balanced Scorecard of the respective company. The performance of Ozdilek can be assessed with all respects by the use of the Balanced Scorecard that has been formed. Considering the criteria Ozdilek has determined in relation with the company's Balanced Scorecard, it can be claimed that Ozdilek has reached the expected numbers with respect to the financial, customer, and learning and development dimensions. It is seen that the firm is generally successful although being under the estimated aims in terms of the inter-company functions dimension.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN

: Yrd. Doç. Dr. Abdullah KESKİN

İşletme anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi Ender TUNÇER'in “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması” başlıklı tezi 28/08/2006 tarihinde saat 10:00’da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkışında destekleriyle bana yön veren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya, çalışma süresince görüşleriyle önemli katkılarda bulunan Yrd. Doç. Dr. Ali ELEREN'e, hoşgörü ve destekleriyle beni yalnız bırakmayan aileme ve özellikle kardeşime sonsuz teşekkür ediyorum.

Ender TUNÇER

ÖZGEÇMİŞ

Ender TUNÇER

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans: 2004 Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Lise: 2000 Afyon (Süper) Lisesi, Fen Bölümü

İş/İstihdam

2004-... : Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Afyonkarahisar, 12 Ekim 1982

Yabancı Dil

İngilizce

TABLULAR LİSTESİ	Sayfa
Tablo 1: Performans Göstergeleri.....	29
Tablo 2: Balanced Scorecard Hazırlık Kriterleri	55
Tablo 3: Finansal Performans Kriterleri	63
Tablo 4: Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri	67
Tablo 5: Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri	69
Tablo 6: Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri.....	72
Tablo 7: Balanced Scorecard Boyutlarının Kriterleri	84
Tablo 8: Finans, Müşteri, Şirket İçi İşlev, Öğrenme ve Gelişme Açısından Amaçlar Tablosu.....	87
Tablo 9: Finansal Açından Ölçüler Tablosu	88
Tablo 10: Müşteri Açısından Ölçüler Tablosu.....	89
Tablo 11: Şirket İçi İşlevler Açısından Ölçüler Tablosu	90
Tablo 12: Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçüler Tablosu	91
ŞEKİLLER LİSTESİ	
Şekil 1: Performans Piramidi	19
Şekil 2: Balanced Scorecard’ın Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması	49
Şekil 3: Balanced Scorecard Strateji Haritası.....	54
Şekil 4: Balanced Scorecard’da İçsel Süreç	68
Şekil 5: Organizasyon Şeması.....	78

KISALTMALAR TABLOSU

BSC	: Balanced Scorecard
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
F1	: Finansal Açıdan Amaçlar
M1	: Müşteri Açısından Amaçlar
Q1	: Şirket İçi İşlevler Açısından Amaçlar
S1	: Öğrenme ve Gelişme Açısından Amaçlar

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TEZ JÜRİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	ix
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR TABLOSU	xi
İÇİNDEKİLER	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARI

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
A) PERFORMANSIN GELİŞİMİ	4
B) PERFORMANSIN TANIMI	5
II. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	6
III. PERFORMANS YÖNETİMİ	8
IV. PERFORMANS DEĞERLEME	10
V. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI	12

VI. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİNİN EKSİKLİKLERİ VE YENİ EĞİLİMLER.....	13
VII. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ	15
A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (BALANCED SCORECARD MODELİ).....	15
B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (THE STAKEHOLDER SCORECARD MODELİ)	16
C) LYNCH-CROSS PERFORMANS PİRAMİDİ.....	18
D) 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ	19
VIII. PERFORMANS DEĞERLEME VE ÖLÇMEDE UYULMASI GEREKLİ İLKELER	21
IX. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	23
X. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME SÜRECİ.....	25
XI. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI.....	27
A) FİNANSAL GÖSTERGELER.....	29
1. Büyüme	29
2. Karlılık ve Bütçeye Uygunluk.....	30
B) FİNANSAL OLMAYAN GÖSTERGELER.....	31
1. Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	31
2. Müşteri Tatmini	32
3. Çalışanların Tatmini.....	32
4. Pazar Payı.....	33

C) TEKNİK GÖSTERGELER.....	34
1. Etkenlik.....	34
2. Verim ve Girdilerden Yararlanma	35
3. Verimlilik.....	36
4. Kalite	36
5. Yenilik.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİNDEN BALANCED SCORECARD

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	39
A) BALANCED SCORECARD'IN GELİŞİMİ	40
B) BALANCED SCORECARD'IN TANIMI.....	42
C) BALANCED SCORECARD MODELİNİN FAYDALARI.....	45
II. BALANCED SCORECARD'IN İŞLEYİŞİ	46
III. BALANCED SCORECARD MODELİNİN UYGULANMASINDAKİ TEMEL İLKELER.....	49
IV. STRATEJİ HARİTASI.....	51
V. BALANCED SCORECARD MODELİ HAZIRLIK KRİTERLERİ	54
VI. BALANCED SCORECARD MODELİ BİLEŞENLERİ	55
VII. BALANCED SCORECARD BOYUTLARI	56
A) FİNANSAL BOYUT.....	57

B) MÜŞTERİ BOYUTU	58
C) ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU.....	58
D) ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	60
VIII. BALANCED SCORECARD BOYUTLARININ AMAÇ VE	
KRİTERLERİ.....	60
A) FİNANSAL BOYUT AMAÇ VE KRİTERLERİ	61
1. Gelir Artışı ve Bileşimi	63
2. Maliyetlerin Düşürülmesi-/-Verimlilik Artışı	63
3. Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi-/-Yatırım Stratejisi	
.....	63
B) MÜŞTERİ BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ.....	63
1. Müşteri Tatmini	64
2. Müşterilerin Kazanılması.....	64
3. Müşteri Devamlılığı	65
4. Müşteri Karlılığı	65
5. Pazar Payı	65
C) ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ.....	66
1. Yenileme	67
2. Operasyonlar	67
3. Satış Sonrası Hizmetler	68
D) ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ	69
1. Çalışanların Yetenekleri.....	69
2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi.....	70

3. Motivasyon Yetki Verme ve Uyum Sağlama.....	70
IX. BALANCED SCORECARD UYGULAMALARINDA	
KARŞILAŞILAN ENGELLER.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN BALANCED SCORECARD'ININ OLUŞTURULMASI

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	74
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	76
III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	77
IV. AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİ İÇİN	
BALANCED SCORECARD'IN OLUŞTURULMASI.....	79
A) ÖZDİLEK'TE BALANCED SCORECARD'A DUYULAN İHTİYACIN	
NEDENLERİ	79
1. Stratejilerin Anlaşılabilir İş Hedeflerine Dönüştürülmesi	
İhtiyacı.....	79
2. Tüm Çabaları Aynı Stratejik Yöne Yönlendirme İhtiyacı	79
3. Strateji ve Uygulama Sonuçlarını Her Seviyedeki Çalışanlarla	
Paylaşma İhtiyacı.....	79
4. Kurumsal Performansı İzleme İhtiyacı	80
5. Finansal Performans Değerlemede Yalnızca Finansal	
Kriterlerin Yetersiz Kalması Sonucu Performansı Tüm	

Boyutlarıyla Değerleme İhtiyacı.....	80
B) AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN MİSYON, VİZYON, HEDEF VE STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ	81
C) AMAÇLARIN NEDEN-SONUÇ İLİŞKİSİNİN OLUŞTURULMASI....	82
V. AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN BALANCED SCORECARD'ININ BOYUTLARI	83
VI. STRATEJİ HARİTASI.....	84
VII. ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN STRATEJİK AMAÇLAR TABLOLARI	86
VIII. BALANCED SCORECARD BOYUTLARININ KRİTERLERİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ	87
A) FİNANSAL AÇIDAN ÖLÇÜLER	87
B) MÜŞTERİ AÇISINDAN ÖLÇÜLER	88
C) ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER AÇISINDAN ÖLÇÜLER.....	89
D) ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU AÇISINDAN ÖLÇÜLER.....	90
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	98

GİRİŞ

Organizasyonlar, belli bir vizyon doğrultusunda, bir takım amaç ve görevleri gerçekleştirmek için kurulup, faaliyet göstermektedir. Bu organizasyonlarda çalışanların temel görevi, organizasyonun amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve başarılı şekilde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılının ne olduğu konusunda asıl belirleyici etken organizasyonun gösterdiği performansın sonuçlarıdır. Bir kurumun yürüttüğü faaliyetlerde, hedeflenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve kârlı bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği konularının değerlendirilmesinde performans değerlendirme önemli bir rol oynamaktadır. Performans değerlemeden elde edilen bilgi “hedefimiz nedir?”, “arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, “başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “bu başarıları nasıl elde ediyoruz?”, ve “ürettiğimiz mal ve hizmetler paydaşlarımızı ne ölçüde tatmin etmektedir?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere, yapacakları değerlemede yol göstermektedir.

Performans değerlemede günümüze kadar değişen ve gelişen pek çok model olmuştur. Bugüne kadar kullanılan ve halen kullanılmakta olan finansal göstergelere dayalı yapılan değerlemenin firma performansını ölçmede yetersiz kaldığı görülmektedir. Firmalarda finansal göstergelere dayalı performans değerlemenin eksik yönlerinin fark edilmesi, örgütsel performansın değerlendirilmesinde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri işletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayarak yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarının kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır. Bu çalışmada da yer verilen, firmalarda performansı çok boyutlu olarak değerleyen modellerden başlıcaları “Balanced Scorecard Modeli”, “Paydaş Temelli Performans

Değerleme Modeli”, “Lynch-Cross Performans Piramidi”, “360 Derece Performans Değerleme Modelidir”.

Bu çalışma genel olarak çok boyutlu performans değerlendirme modellerine ve daha spesifik olarak çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden olan Balanced Scorecard’a odaklanmaktadır. Balanced Scorecard Modelinde işletmeler finansal boyutla birlikte, müşteri boyutunda, şirket içi işlevler boyutunda ve öğrenme ve gelişme boyutunda değerlendirilmektedir. Balanced Scorecard’ın firmayı tüm boyutlarıyla değerlendirdiği göz önünde bulundurularak yapılan çalışmanın temel amacı, Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin Balanced Scorecard’ını oluşturmaktır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans, örgütsel performans ve performans değerlendirmeyle ilgili bir kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Burada performans, örgütsel performans kavramları açıklanmış, örgütsel performansın boyutları ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca performans değerlemenin amaçları, performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, performans değerlendirme ve ölçme süreci, performans yönetimi konularına yer verilmiştir. Geleneksel performans değerlendirme modellerinin eksiklikleri incelenmiş ve bu modellerin eksiklikleri sonucu ortaya çıkan çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard (Dengeli Performans Değerleme) Modeli, Paydaş Temelli Performans Değerleme (The Stakeholder Card) Modeli, Lynch-Cross Performans Piramidi ve 360 Derece Performans Değerleme Modelleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard detaylı olarak incelenmiştir. Balanced Scorecard’ın gelişimi, tanımı, işleyişi ve modelin uygulaması anlatılmıştır. Balanced Scorecard Modeli hazırlık kriterleri, bileşenleri, boyutları ve modelin uygulamasında karşılaşılan engeller açıklanmıştır. Balanced Scorecard boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerine ve strateji oluşturulması üzerinde durulmaktadır.

Son bölümde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden Balanced Scorecard’ın Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezindeki uygulamasına yer verilmiştir. Balanced Scorecard’ın finansal, müşteri, şirket içi işlevler ve öğrenme ve gelişme boyutlarına yönelik olarak yapılan çalışma ile Özdilek’in Balanced Scorecard’ı oluşturulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS, ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMLARI

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin başarılı olabilmeleri için etkin bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Etkin olarak tasarlanan ve başarıyla uygulanan bir performans değerlendirme sistemi, işletmelerin rakip işletmelere göre performansının sürekli ve etkin olarak izlemesine ve ölçülmesine olanak vermektedir. İşletmelerin üretim yöntemlerinde ve yönetim felsefelerinde görülen değişimler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarlanmasında finansal ölçütlerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınmasını gerektirmektedir. İşletmelerin hızla değişen rekabet koşullarında başarılı olabilmeleri, tasarladıkları performans değerlendirme sisteminin dinamik olmasıyla ve doğru bilgiye hızlı biçimde ulaşmasıyla mümkün olmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri, hızlı bir biçimde geri bildirim sağlayarak, işletmelerin performans ölçümlerini doğru olarak değerlendirmelerine imkân sağlaması gerekmektedir.

İşletmeler, performans değerlendirme sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak şekilde ölçütleri belirleyerek, performans ölçümünü stratejik bir faaliyet olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle işletmelerin performans ölçüm sisteminin belirlenmesinde birçok faktörü dikkate almaları gerekmektedir. Performans ölçüm sistemlerinin tasarımında bu faktörler dikkate alınabildiği oranda, performans değerlendirme sistemleri etkin hale gelecektir (Yüksel, 2003: 95).

Bu bölümde performansla ilgili literatür taranarak performansla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu kavramsal çerçeve içerisinde performans, performans

değerleme, performans yönetimi ve örgütsel performans tanımlarına yer verilmesinin yanında örgütsel performansın boyutlarına yer verilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleri ve bu eksiklikler sonucunda geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemleri vurgulanmaktadır. Ayrıca performans değerlemede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlemede dikkate alınan ilkelere temas edilmektedir.

A) PERFORMANSIN GELİŞİMİ

Performansın gelişimi literatürde araştırmacılar tarafından farklı zamanlarda ele alınmıştır. Gelişime tarihsel açıdan bakıldığında ilk araştırmalar 1970-1980'li yıllarda birim seviyedeki performansın ölçülmesiyle başlamıştır. Araştırmacılar bütün işletme birimlerinin performanslarını incelemeye yönelmişler, genel işletme performansı ile ilişkili fonksiyonel veya birimsel performans için yapılar geliştirmişlerdir.

Bir başka araştırma da ise, performans ölçümü 1980 öncesi ve 1980 sonrası olmak üzere iki evrede incelenmiştir. 1980'e kadar olan dönemde verimlilik, kâr, yatırımın geri dönüşü gibi finansal ölçütler ağır basarken, 1980 sonrası dönemde yeni üretim teknolojileri ve felsefelerini uygulama ile değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılama ön plana çıkmıştır. 1980 sonrası dönemde meydana gelen yenilik ve değişimlerin geleneksel performans ölçütlerinin sınırlarını aştığı, işletmelerin başarılarını devam ettirmek ve artırmak için yeni ölçütler ortaya koyma zorunluluğu ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir¹.

İşletmelerin esas amacı olan kâr elde etmenin yanında maliyetlerin düşürülmesi, esneklik, hız, kalite gibi unsurlar rekabette önemli silahlar haline gelmiştir. 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başında geleneksel performans değerlendirme sistemlerindeki eksiklikler, dengeli ve çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerinin temellerinin oluşmasını sağlamıştır. Toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim gibi yönetim uygulamalarının ortaya çıkması işletmelerde performans değerlendirme sisteminin yeniden ele alınmasında etkili olmuştur. Geleneksel

¹ Kabadayı, E. T., İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi, [http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF-\(21.07.2006\)](http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF-(21.07.2006))

performans değerleme sistemlerindeki yetersizliklerin ortaya çıkması ile performans değerleme sistemleri yeniden gözden geçirilip tasarlanmaya başlamıştır. Gelişmelerin paralelinde alternatif dengeli performans değerleme sistemlerinin temelleri ortaya çıkmıştır (Yüksel, 2003: 85-86).

B) PERFORMANSIN TANIMI

Sözlük anlamı olarak; başarım, takat sınırı anlamına gelen performansın² kelime anlamı, bir faaliyetin (hareketin) gerçekleştirilmesi, gerçekleştirebilme yeterliliği (etkinlik), bir etkiye karşılık verme şeklinde (davranış) ifade edilmektedir³.

Literatürde performansa yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performans kavramının ortak bir tanımının yapılmadığı görülmektedir. Nelly (1995) performansla ilgili literatürü inceledikten sonra performansın çok sık tartışılmasına rağmen nadiren tanımlanan bir konu olduğunu ifade etmektedir. Yapılan tanımların bazılarında performans göstergeleri vurgulanırken, bazılarında da çalışanın performansının ölçülmesi, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlemesi vurgulanmaktadır. Tanımı işletme stratejilerine göre farklılık gösterebilen performans kavramında önemli olan, belirlenen hedefler doğrultusunda, firma stratejilerine uygun tanımın yapılmasıdır. Meyer ve Gupa (1994) da performansın tanımını konusunda ciddi görüş ayrılıkları olduğunu dolayısıyla performans ölçülmesindeki kutuplaşmanın performans paradoksuna yol açtığını belirtmektedirler. Diğer taraftan bir kısım performans otoriteleri tarafından da performansla ilgili belirgin tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. “Bu tanımlarda performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği, etkililiği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca etkililik, verimlilik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, yenilik, kârlılık, gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karmaşık karşılıklı bir ilişki olarak da tanımlamaktadırlar.” (Ağca, 2005: 145-147).

² Türk Dil Kurumu,
<http://www.tdk.org.tr/tdksozluk/sozara.htm> - 4k - (21.07.2006)

³ zkan, S., “Performans Yönetimi” mi Dediniz Pardon!...
<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38>-(21.07.2006)

“Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.” (Akal, 2005: 17). Diğer bir ifadeyle performans, örgütlerin belirlemiş oldukları stratejik boyuttaki amaçlarını gerçekleştirme derecesidir ve örgütün başarısını ölçmede kullanılmaktadır (Sarıaltın, 2003: 11).

Gulliyes (1997) performansın mutlak olmadığını yani değişik süreçler tarafından performansın farklı anlam taşıdığını, performansın çok boyutlu olduğunu, performansın tek bir gösterge altında toplanamayacağını, performans ölçülerinin arasında ilişki olduğunu ölçülerin bağımsız olmadığını belirtmiştir. Lebas (1995) performansı tam olarak tanımlanamayan, koşullara ve kullanıcılara göre amacı bakımından farklı bir kavram olarak ifade etmektedir (Rahmankulov, 2003: 1).

II. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmeleri için stratejilerini gerçekleştirilebilir hedeflere dönüştürmeleri ve bu dönüşümleri ölçmeleri gerekmektedir. Örgütsel performansın sistematik olarak ölçülmesi sürekli değişmelerin ve gelişmelerin yaşandığı 1990’lı yıllardan itibaren temel rekabet kriteri haline gelmiştir. Günümüzde örgütlerin performans yönetim sistemlerini ölçmeye dayanan ve stratejiye odaklı şekle dönüştürdükleri görülmektedir. Örgütlerin ölçmeye ve stratejiye odaklı performans yönetim sistemlerinde hedeflerin anlaşılır olabilmesi için ölçme yapılarak somut verilerin ortaya konulması, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin gerçek verilere dayanması gerektiği ifade edilmektedir. Bu veriler de örgütsel performansın ölçülmesiyle sağlanabilmektedir ve performans ölçümü yapıldığı zaman örgütler istenilen rekabet düzeyine ulaşabilmektedir (Sarıaltın, 2003: 3-4).

Literatür incelediğinde örgütsel performans kavramının önemi belirtilmiş olmasına rağmen genel olarak kabul edilen tanımlarına rastlamanın oldukça zor olduğu görülmektedir. Örgütsel performansın tanımının yapılabilmesi için önce örgütün hangi kriterler ve boyutlar açısından değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Genel olarak, örgütsel performans amaçların ne ölçüde gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini ölçmektedir (Bakıoğlu, 2001: 39). Diğer bir ifadeyle örgütsel performans, bir örgütün müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar

verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak göstermektedir (Sarıaltın, 2003: 3). “Örgütsel açıdan performans, örgütün yerine getirdiği faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre sunulmasını içermektedir.”⁴.

Araştırmalarda örgütsel performansın farklı boyutları vurgulanmış, bu boyutlar çerçevesinde örgütsel performans kavramı oluşturulmaya çalışılmıştır. Venkatraman ve Ramanujam işletme performansının üç farklı boyutu olduğunu belirtmişlerdir. Bu boyutlardan ilki ve performansın en dar anlamda kullanılan biçimi olan finansal performans strateji araştırmalarında kullanılan performans şeklidir ve satış artışı, kârlılık, öz sermayenin getirisi gibi muhasebeye dayalı ölçütlerden oluşmaktadır. Bu yaklaşımda muhasebeye dayalı ölçütlere ilave olarak pazara dayalı ölçütler getirilse de Venkatraman ve Ramanujam’a göre finansal hedefler firmanın temel amacıdır. Diğer bir boyut daha geniş performans tanımlaması olan finansal kriterlere ek olarak finansal olmayan operasyonel kriterleri de (yeni ürünün pazara sunumu, pazar payı pozisyonu gibi) içeren işletme performansı olarak ifade edilmektedir. Burada finansal kriterlerin daha üst düzeyde kullanımı söz konusudur ve finansal performansa neden olabilecek temel operasyonel başarıda odaklanmalıdır düşüncesi hakimdir. Üçüncü olarak örgütsel etkililik en geniş kapsamlı stratejik yönetim aracıdır ve literatürde en fazla kavramlaştırılan performans türü olarak görülmektedir (Bakıoğlu, 2001: 42)

Chakravarthy ise performans değerlendirme için örgütün geleceğe hazırlık transformasyonunun kalitesi ve ortak paydaşların tatminlik derecesi olmak üzere iki farklı kriteri daha ele almıştır. Finansal performans firmaların kısa dönemde ayakta kalmasına yönelik başarısını ölçmektedir ve firmanın ortakları ve hisse senedi sahipleri üzerine odaklanmaktadır. Bir firmanın paydaşlarının işbirliğini sağlamak için müşteriler, çalışanlar ve genel olarak toplum gibi diğer sosyal paydaşların da değişik taleplerinin dengelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Chakravarthy’e göre kısa dönemde ayakta kalmaya yönelik finansal performans ölçütleri ya da ortak paydaşların tatmini işletmelerin yerine getirmesi gereken ancak yeterli olmayan şartlardır ve işletmelerin kendilerini geleceğe hazırlaması konusunda yetersizdirler. Bakıoğlu (2001)

⁴ Köseoğlu, Ö., Belediyelerde Performans Yönetimi
[http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc-\(17.02.2006\)](http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc-(17.02.2006))

çalışmasında incelediği Chakravarty'nin çalışması sadece finansal göstergelere bakarak bir örgütün performansının değerlendirilmesinin eksik olduğunu göstermektedir (Bakıoğlu, 2001: 42-43).

Araştırmalar sonucunda örgütsel performansın niceliğe ilişkin veya finansal oranlarla ortaya konulan değerlerle birlikte niteliğe ilişkin değerleri de içerdiği ortaya çıkarılmıştır. Bu durum örgütsel performansın değerlendirilmesinde objektif kriterlerle birlikte subjektif kriterlerinde kullanıldığını ve kullanılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalara baktığımızda örgütsel performansa ilişkin kalitatif ve subjektif verilerin kullanıldığını görmekteyiz. Yalnızca kârlılık oranlarının ölçülmesi gerçek anlamda kârlılığı ölçmek için yeterli olmadığı için kalitatif kriterlerin de gerçek anlamda değerlendirme yaparken dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Bakıoğlu, 2001: 42).

III. PERFORMANS YÖNETİMİ

“Yönetim muhasebesinin bir fonksiyonu olan performans yönetimi, işletme yönetiminde finansal ölçütler dışında finansal olmayan ölçülere dayalı performans değerlemesinin yapıldığı, işletme stratejisi ve vizyonu ile ilişkili olan karar vermede kullanılan bir sistem olarak hizmet vermektedir.” (Kaygusuz, 2005: 82-83). Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için mevcut ve geleceğe ilişkin durumlarla ilgili bilgi toplayan, performansın gelişimini sağlayan, yeni etkinlikleri başlatan ve devam ettiren süreçtir⁵. Bu süreç, planlanan örgütsel amaçlara ve buna yönelik çalışanların göstermesi gereken performansa ait ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların amaçlara ulaşmak için gösterdiği ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 125).

“Performans yönetim süreci, firmanın organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerinin ve amaçlarının performansıyla uyum halinde yönetildiği bir süreçtir.” Sürecin amacının firmadaki organizasyonel ve fonksiyonel stratejilerin firmadaki tüm süreçlere, faaliyetlere, çalışanlara yayılmasını sağlamak ve daha sonra da geri bildirim

⁵ Özden, M.C., Performans Yönetimi
[http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm-\(03.04.2006\)](http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm-(03.04.2006))

elde etmek olduğu ifade edilmektedir. “Aslında firmalardaki performans yönetim süreci bir organizasyonun performansını yönetmede farklı sistemlerin nasıl kullanılabileceğini de tanımlamaktadır”. Bu sistemler, belirlenen stratejilerin yayılımını ve tekrar gözden geçirilmesini, finansal performans ölçütlerini, amaçlara yönelik yönetim anlayışını, formal ve informal finansal olmayan performans ölçütlerini, ödüllendirme sistemlerini, personel değerlemeyi ve yeniden gözden geçirmeyi kapsamakta ve yalnızca bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Performans yönetim sürecinin merkezinde yer alan geribildirim sağlayan bilgi sistemi tüm sistemlerden gelen bilgiyi bütünleştirmektedir. Bütünleşme de firmanın stratejik ve taktiksel hedeflerinin doğru yayılımını sağlamaktadır. (Bititci vd., 1997: 524).

Firmalardaki performans ölçüm sisteminin, yukarıda ifade edilen hedeflere ulaşmada etkili olabilmesi için firmayla ilgili stratejik ve çevresel faktörleri de dikkate alması gerekmektedir. Benzer biçimde firmadaki performans yönetim sürecinin etkililiği performans ölçüm sistemlerinin kullanımına bağlı olmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin nasıl kullanıldığı performans yönetim sürecine etki etmektedir. Performans yönetim sürecinde organizasyon kültürü, davranışsal konular ve tutumlar gibi faktörlerle birlikte raporlama biçimleri, sorumluluklar ve bilişim teknolojisinin kullanımı gibi faktörler de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda performans ölçüm sisteminin yapısı performans yönetim sürecinin verimliliğinde ve etkililiğinde kritik bir rol oynamaktadır (Bititci vd., 1997: 525).

Performans yönetim sisteminin yapılandırılmasında değişen koşullara uyum sağlanması, karar vermede etkin rolü üstlenecek kritik başarı faktörleri ve performans ölçülerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Etkin bir performans yönetim sisteminin yapılandırılması için pazar koşulları, işletme stratejisi, müşteri beklentileri ve geleceğe ilişkin beklentiler gibi özelliklerin belirleyici etkisi göz önünde tutulmaktadır. Sistemin etkin olarak yapılandırılması için izlenecek süreçte ilk olarak işletmenin yaşamı için önemli olan içsel ve dışsal faktörlerin tanımlanması gerekmektedir. Süreçte ikinci olarak kritik başarı faktörleri belirlenmektedir. Faaliyetleri değerlemede en sık kullanılan kritik başarı faktörleri, müşteri tatmini, müşteri hizmetleri, mamul/hizmet kalitesi, operasyonel etkinlik, maliyet, karlılık, esneklik, iletişim ve bilgi teknolojisi, yenilik olarak ifade edilmektedir. Süreçte üçüncü olarak yapılan faaliyetlerin sonucunu yansıtan performans ölçüleri belirlenmektedir. Süreçte son olarak performans

ölçümünün organizasyonun alt basamaklarına yayılması gerekmektedir. Performans ölçümünde başarılı olmak için, basamaklar arasında bağlantı kurulmasının ve bu bağlantılar arasında neden-sonuç ilişkisi olmasının gerektiği ileri sürülmektedir (Kaygusuz, 2005: 84-86).

Performans Yönetim Sisteminin etkin bir şekilde işleyebilmesi için öncelikle sisteme niçin ihtiyaç olduğu, kurumun performans yönetiminin hangi amaca ulaşmak için ne şekilde uygulamak istendiği tanımlanmaktadır. Yöneticilerin istekleri ile çalışanların beklentileri arasında dilbirliği sağlanması gerekmektedir. Örgütün ortak değerleri, amaçları, stratejileri, stratejik hedefleri gibi soruların cevapları belirlenmektedir. Performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasında örgütte çalışanların ve yöneticilerin davranış şekilleri, örgüt kültürü gibi unsurlarda önem taşımaktadır⁶. Performans yönetim sisteminin bir bütün olarak anlaşılıp, uygulandığı zaman tüm örgüt bazında yararları olduğu belirtilmektedir. Örgütlerde etkin bir performans yönetim sistemi ile yönetim sorunları önceden belirlenip önlem alınabilecektir. Bireysel hedefler ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulunca çalışanların katılımı artacak dolayısıyla faaliyetlerinde artış sağlanabilecektir. Ayrıca planlanan performans ile gerçekleşen performans karşılaştırılabilecektir (Barutçugil, 2002: 127-128).

IV. PERFORMANS DEĞERLEME

Organizasyonlarda çalışanların performansının değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lü yılların başlarında A.B.D' de kamu kurumlarında yapıldığı belirtilmektedir. Zamanla organizasyonlarda çalışanların performansının değerlendirilmesinin yanında finansal boyutta, müşteri boyutunda yapılan değerlemeler sonucu performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamaların yaklaşık 80 yıl önce ilk kez kamu kesiminde başladığı ifade edilmektedir. Özel sektördeki uygulamaları ise modern yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması ile son yıllarda arttığı gözlemlenmektedir (Uyargil, 1994: 1).

⁶ Altıntaş, N., Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları
<http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp-33k-> (26.12.2005)

Performans değerleme kavramı işletme yönetimiyle ilgili çeşitli boyutlara sahip olmasından dolayı farklı disiplinler tarafından kendi bakış açılarına ve yaklaşımlarına göre tanımlanmaktadır. Performans değerlemeye olan ilginin disiplinler arası olduğu göz önüne alındığında tanımlarda farklı bakış açılarını yansıtılmaktadır. Performans değerleme, belirlenen amaçlara ulaşmada uygulanan yöntemlerin etkinliğini ve verimliliğini belirleme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir ifadeyle performans değerleme sistemi, işletmedeki verimlilik ve etkinlik hareketlerini ölçen göstergeler bütünü olarak da ifade edilebilmektedir. Uygun olarak tasarlanmış performans değerleme sistemi, stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde yönetimsel bir araç olarak kullanılabilir etkili bir performans yönetim sistemine temel oluşturacaktır. Performans değerleme, örgütün performans düzeyinin belirlenmesi yani faaliyetlerde ve kaynak kullanımında etkenlik, verimlilik vb. ilkelere ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölçülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirme için gerekli önlemlerin alınmasına temel teşkil etmektedir. İşletmelerde performansın sistematik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Değerleme için önce amaçların, uygun performans göstergelerinin ve standartların karşılaştırmaya dayalı objektif değerlemeye imkan verecek şekilde belirlenmesi, bunlara ait verilerin toplanması daha sonra da bu verilerle lme işleminin yapılması gerekmektedir (Ağca, 2005: 147-148).

Her şeyden önce performans değerleme çalışanlar, müşteriler, hissedarlar gibi rgt oluşturan tüm unsurları değerlemeye fırsat vermektedir. Performans değerlemesi organizasyonun amaçlarının belirlenmesi ve bu sürecin çalışana sağlayacağı katkılarını göstermesi bakımından önemlidir (Arslan, 2001: 3).

Performans değerleme ile örgütteki çalışan kişilerin etkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları bir bütün olarak değerlenebildiği gibi tek tek çalışanların performansı da değerlenebilmektedir. Elde edilen sonuçlar ile amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilebilmektedir⁷. Değerleme birey, örgüt ya da müşteri bazında yapılabilir. Değerleme yapılırken performans standartlarının önceden belirlenmesine ve ölçülebilir olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Yalnızca birey bazında yapılan performans değerlemesi bireyin performansını leceğinden dolayı takım çalışması gerektiren pozisyonlar için bireysel bazdaki değerlemenin yeterli

⁷ Ayber, H., Performans Değerlendirmesi
<http://meram-kadastro.tapu.gov.tr/yonetim.htm-522k-> (26.12.2005)

olmadığı görülmektedir. Çalışanların performanslarını değerlendirirken değerlemede bireysel performans sonuçlarıyla birlikte örgütün genel performans sonuçlarına da belirli bir ağırlık verilmesinin daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Bireysel hedeflerin işletme hedefleri ile uyumlaştırıldığında daha başarılı sonuç alındığı görülmektedir⁸.

V. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Çalışanları, yöneticileri ve işletmeyi geliştirmeyi hedefleyen performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve işletmeye yönelik farklı amaçlarının olduğu görülmektedir⁹.

Çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin en önemli amacı, işletmelerdeki insan kaynaklarının örgüt amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Diğer önemli bir amaç çalışan ile çalışmayan ayırt edilerek fazla çalışanların ödüllendirilmesidir. Bu şekilde az çalışanlar da daha fazla çalışmaya özendirilmektedir. Bu yöntemle ücret artışı ve terfi gibi uygulamalarda objektif davranılması sağlanmaktadır. Çalışanların değerlemesinde önemli amaçlardan birisi de değerlendirme ile yapılan geri bildirim sayesinde yöneticilerle birlikte çalışanlarında kendi kendini değerlendirme fırsatı bulmasıdır¹⁰.

Performans değerlemenin çalışanlar açısından olduğu kadar yöneticiler açısından da önemli amaçları olduğu görülmektedir. Yöneticiler açısından önemli amacı çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında karar verirken önyargılarından arınmalarını ve tarafsız davranmalarını sağlayabilmektir.

Performans değerlemenin çalışanlara ve yöneticilere yönelik amaçlarının yanında örgüte yönelik amaçlarının da olduğu görülmektedir. Örgütsel amaçlardan

⁸ Özden, M.C., Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar http://www.mcozden.com/ikf_py_pds.htm- (03.04.2006)

⁹ Bayar, B., Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793-64k>- (15.04.2004)

¹⁰ Aktan, C.C., Performans Yönetiminin Amacı <http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/amaci.htm>-(08.05.2006)

birisi, örgütün genel başarı durumu ve problemlerine ait bilgileri tespit edip gelecekte ortaya çıkabilecek sorunların önceden fark edilmesine olanak sağlamaktır. Örgütsel amaçlardan ikincisi performans değerlendirme örgüt ve örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamı hazırlamaktadır Üçüncü olarak, değerlendirme ile işletmelerde uygulanan iş gören politikası değerlendirilmekte ve daha etkin politika ve programlar belirlenebilmektedir. Dördüncü örgütsel amaçta değerlendirme sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, sapmaların düzeltilmesi, verimlilik ve etkinliğin artırılması ve gerek çalışanların gerekse bir bütün olarak örgütün geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Dicle, 1982: 19-20).

VI. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİNİN EKSİKLİKLERİ VE YENİ EĞİLİMLER

Firmalardaki performans değerlendirme sistemleri günümüze gelinceye kadar sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde bir taraftan önemini yitiren diğer taraftan daha önemli hale gelen performans değerlendirme anlayışları mevcuttur. Bu değişim süreci en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, rekabet koşullarının gereği müşteri tatmini, kalite, esneklik, yenilik v.b çok farklı performans ölçülerine ağırlık veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilebilmektedir. İşletmeler artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans değerlendirme sistemlerini yeniden tasarlamaktadırlar (Ağca, 2005: 143). Günümüzde yalnızca finansal göstergelere dayalı performans ölçümleri, işletmelerin performansını değerlendirme de yetersiz kalmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar yalnızca finansal göstergelere dayalı performans ölçümlerinin, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kaldıklarını ortaya koymuştur (Yüksel, 2003: 85).

Geleneksel yöntemlerde performans ölçütleri tek boyutlu olup finansal ölçütler ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağladığı katkılar dinamik çevre koşullarında yetersiz kalmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde denetlenen birimler departmanlar ve çalışanlar bazında sınırlı kalmakta müşteriler dikkate alınmamaktadır (Sarıaltın, 2003: 20). Geleneksel ölçüm sistemlerinin tüm bölümlerde kullanılan önceden belirlenmiş standart biçimi esnekliğe imkan vermemekte

ve her bölümün kendine ait önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Finansal ölçümlerin kullanımındaki zorluklardan birisi de finansal ölçülerin sayısının fazla olması ve hangi ölçütlerin kullanılacağına karar vermede çekilen güçlük olarak ifade edilmektedir. Ayrıca geleneksel ölçümler performansı ve gelişim faaliyetlerini yalnızca finansal açıdan desteklediği için sürekli gelişime engel olmaktadır (Yüksel, 2003: 86-88). Ölçüm ve raporlar ortaklara yönelik gerçekleştirildiği için çalışanlar, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer menfaat grupları göz önüne alınmamaktadır (Kaygusuz, 2005: 83-84).

Finansal göstergeler işletmenin geçmişte sergilediği davranışlarla ilgili hikayenin tümünü değil sadece rakamsal boyutunu yansıtmakta, gelecekte arzu edilen finansal sonuçları yaratmak amacıyla bugün ya da gelecekte sergilenmesi gereken faaliyetler için yeterli düzeyde yol gösterme kapasitesine sahip değildir. Bu sebeplerden dolayı işletmenin performansı değerlendirilirken sadece finansal boyutun değil, aynı zamanda önceki dönemlerde ölçülmesi fazla değerli bulunmayan ve ölçülmez kabul edilen finansal olmayan boyutunda dikkate alınması gerekmektedir. Günümüzde işletmelerin kalite, müşteri tatmini, çalışanların tatmini ve yenilik gibi önemi her geçen gün artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmalarından dolayı faaliyetlerinin sonuçlarını finansal olmayan göstergelerle ölçülmesi zorunlu olmaktadır (Ağca, 2005: 161).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin 1970'lerde terk edilmeye başlandığı görülmektedir. Yönetimde odaklanılan performans değişkenlerinin ve stratejilerin, departman anlayışından süreçlere, bireysel çalışmadan takım çalışmasına, içsel performans ölçütlerinden, müşteri ölçütlerine dönüştüğü gözlemlenmektedir. Geleneksel yaklaşımlardan modern yaklaşıma dönüşümü sağlayan gelişmeler günümüzde de hızla devam etmektedir. Yaşanan bu gelişmelerin en önemli sonucu "sürekli değişim" olgusunu beraberinde getirmesi olmuştur. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında müşteri beklentilerine cevap verebilen, kaliteli, hızlı ve düşük maliyet ile ihtiyaçları karşılayan örgütler rekabet üstünlüğü kazanabilmektedir. Rekabetin şiddetlendiği, politik belirsizlik ve tutarsızlıkların arttığı, müşterilerin bilinçli hale geldiği, ekonomik dengelerin değiştiği şartlarda 1980'li yıllardan kalma yönetim ve performans anlayışlarıyla artık rekabet edilemeyeceğinin aşikâr olduğu ifade edilmektedir (Sarıaltın, 2003: 20-23). Geleneksel performans değerlendirme sistemlerini

kullanan örgütlerin yaşadığı bu sorunların çözülmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerinin geliştirildiği görülmektedir.

Günümüzde performans değerlemede kullanılan göstergeleri finansal, finansal olmayan ve teknik göstergeler olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırma esas alınarak her bir göstergeye örgütsel performansın boyutları konusunda temas edilecektir.

VII. ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİ

Geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermeye yönelik geliştirilen çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerinde ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve stratejilerin tüm organizasyon bazında yayılması esastır (Sarıaltın, 2003: 25). Araştırmacılar örgütlerdeki performansın çok boyutlu olmasından dolayı onun çok boyutlu olarak ölçülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çok boyutlu performans değerlendirme modelleri içerisinde en yaygın olarak kullanılanları, Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yılların başlarında geliştirilen “Dengeli Performans Değerleme” (Balanced Scorecard) modeli, Atkinson vd. (1997) tarafından firmalardaki stratejik performans değerlemesine yönelik geliştirilen ve firmalardaki paydaşları temel alan “Paydaş Temelli Performans Değerleme” (The Stakeholder Scorecard) modelidir (Ağca, 2005: 149). Bu modellerin yanında literatürde, Lynch-Cross Performans Piramidi ve 360 Derece Performans Değerleme Modeli de yer almaktadır. Bu bölümde bu modellere ana hatlarıyla temas edilecektir.

A) DENGELİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (BALANCED SCORECARD MODELİ)

Kaplan ve Norton, işletmelerdeki finansal ölçümlere dayalı geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri “dengeli performans değerlendirme” sistemleriyle organizasyonun temel amaçlarını ve stratejisini ayrıntılı bir performans değerlendirme setine çevirerek yönetim için bir performans ölçüm modeli oluşturmayı amaçlamaktadırlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 3). İşletmelerde klasik kontrol yaklaşımı genellikle iş bittikten sonra ve daha çok

finansal nitelikteki göstergeleri dikkate alarak ulaşılan sonuçları değerlemektedir. Firmaların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için finansal nitelikli göstergelerin yanında firmanın diğer alanlarına ait göstergelerin de kontrol içinde kullanılması gerekmektedir. Bu şekilde kullanılan bu sistem ile daha “dengeli” ve “toplam” durumu daha iyi yansıtan bir tablonun ortaya çıkması hedeflenmektedir (Koçel, 2003: 454-455). Balanced Scorecard, geçmişteki olaylara ait bilgileri içeren finansal ölçüleri aynen korurken, finansal olmayan ölçüleri de dikkate alarak organizasyonlara üstün, rekabetçi bir yönetim sistemi sağlamaktadır (Kaplan, Norton, 1999: 9; Yetgin, 2002: 82).

Dengeli performans değerleme yaklaşımı yöneticilere işletmeyi dört farklı boyuttan değerleme imkanı vermektedir. Boyutlar, firmanın hissedarlarına ve sahiplerine nasıl görüldüğünü gösteren finansal nitelikli göstergeler, firmanın müşterilerine nasıl görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, firmanın sahip olduğu değerlerin sürekliliğini ortaya koyan büyüme ile ilgili göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve çalışanların tatmini gibi içsel firma süreçlerinde yer alan göstergeler olarak ortaya konmaktadır (Koçel, 2003: 456-457). Modele göre işletme “ortaklar”, “müşteriler” ve “çalışanlar” olarak üç çıkar grubundan meydana gelmektedir. Dolayısıyla firmadaki geniş kapsamlı performans değerlemesi, firmaya “kârlılık” ve “büyüme” gibi finansal ve “müşteri memnuniyeti” ve “çalışanların memnuniyeti” gibi finansal olmayan performans göstergelerini birlikte ele alarak “dengeli” bir şekilde bakma imkanı vermektedir (Özbircikli ve Ölçer, 2002: 5).

Balanced Scorecard Modeliyle ilgili olarak ikinci bölümde geniş bilgi yer alacağından burada daha fazla detaylara girilmemektedir.

B) PAYDAŞ TEMELLİ PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ (THE STAKEHOLDER SCORECARD MODELİ)

Çok boyutlu performans değerleme modellerinden biriside Atkinson (1997) ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Paydaş Temelli Performans Değerleme” modelidir. Bu model, firma performansını paydaşları temel alarak değerlendirmektedir. Model organizasyonun paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini iyi bir şekilde bütünleştirmeye ve bunu nasıl gerçekteştirdiğini ölçmeye odaklanmaktadır. Model

sadece finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmamakta, aynı zamanda firma ile paydaş grupları arasındaki ilişkiyi de ortaya koymaktadır¹¹.

“Paydaş, firma içerisinde veya dışarısındaki kurumdan çıkarı olan veya firmanın performansını etkileyebilen bir birey veya gruba denmektedir.” Firmaların potansiyel olarak sahip olduğu beş önemli paydaş grubu: müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve toplumdur. Paydaşlardan her birinin tatmin seviyesi işletme performansının bir boyutunu oluşturmaktadır (Atkinson vd., 1997: 27).

Model firma performansını paydaşların beklentilerini, gereksinimlerini ve katkılarını dikkate alarak değerlendirmektedir. Modele göre paydaşların performansı, firmanın temel amaçlarının başarılmasında etkili olmaktadır. Paydaşların performansının toplamı firma performansı olarak değerlendirilmektedir. Atkinson ve arkadaşları modeli daha da geliştirmek için bir bankanın özellikle finansal olmayan performans göstergelerini dikkate alarak çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalarda firmanın temel amacının “ortakların” (hissedarların) kârlarının maximize edilmesi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu modele göre, temel amacın başarılması için, firmanın paydaşları olan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel olarak toplumun beklentilerinin karşılanmasına yönelik “ikincil amaçlara” yönelik performansın kontrol edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Ağca, 2005: 151). “Birincil amaçlar” firmanın paydaşlardan beklentilerini, “ikincil amaçlar” ise firmanın paydaşlara vermeyi taahhüt ettiklerini göstermektedir (Atkinson vd., 1997: 28).

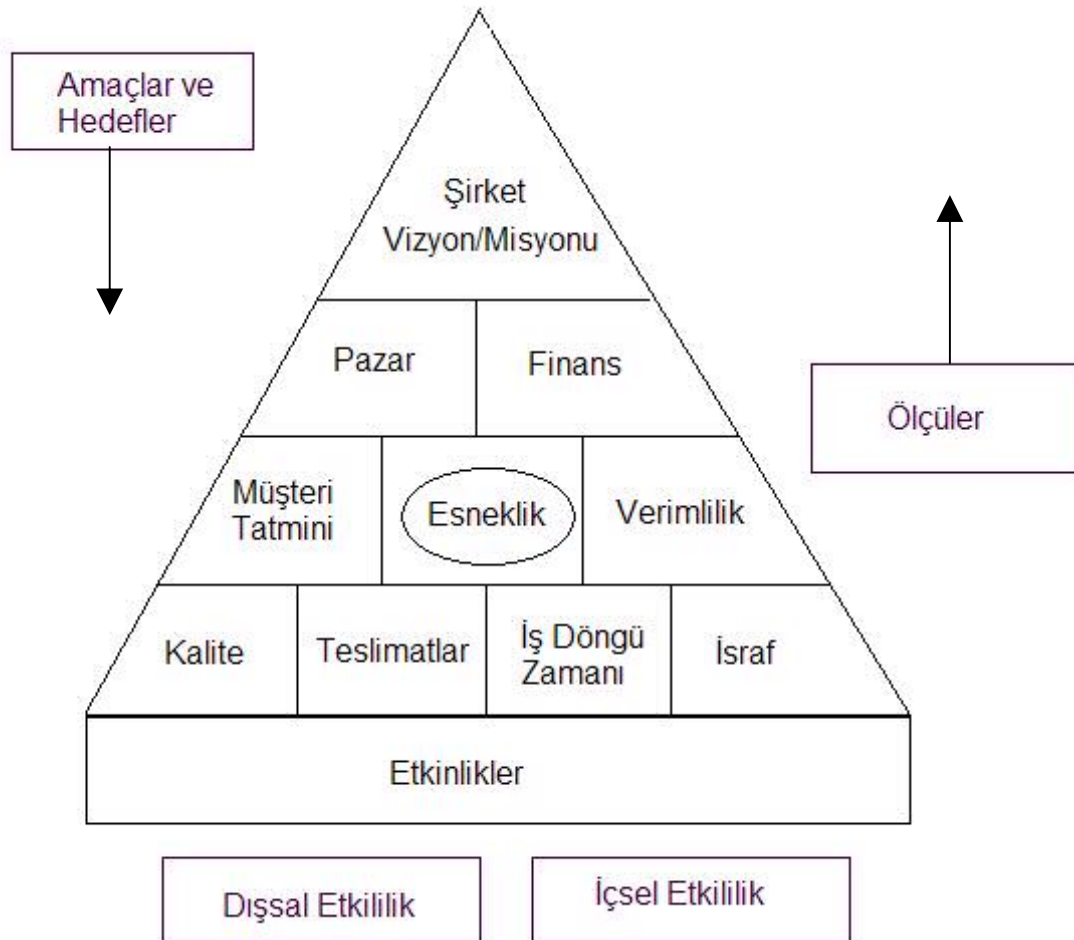
Model, firmadaki performansın finansal ve finansal olmayan performans olarak iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Firma hem sonuçlara hem de bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklandığı için firmada performansı ölçümü finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır (Mair ve Rata, 2004: 4). Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla da desteklenen “paydaş temelli model”, bir firmayla ilgili bütün paydaşların firmanın performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir (Ağca, 2005: 151).

¹¹ Nickols, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting <http://home.att.net/~nickols/scorecard.htm>- (09.05.2006)

C) LYNCH-CROSS PERFORMANS PİRAMİDİ

Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden birisi de Lynch-Cross Performans Piramididir. Lynch-Cross Performans Piramit Modeli; şirket, işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modelinin, performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koyan iki boyutu bulunmaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi Modeli kullanıldığında organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” sorularına cevap alınabilmektedir. Performans Piramidinde sol taraf dış müşteri odaklı ölçüleri gösterirken, piramidin sağ tarafı da şirket odaklı içsel ölçüleri göstermektedir.

Sekil 1: Performans Piramidi



Kaynak: Barutçugil, 2002: 15, 1. Şekil

Şekil 1’de görüldüğü gibi organizasyonu tanımlayan performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu düzeyde, genel olarak organizasyonda elde edilmek istenen sonuçların neler olduğu ve bu sonuçların nasıl ölçüleceği tespit edilmektedir. İşletme birimi düzeyinde kullanılan ölçüler (pazar, finans) pazar performansını ve finansal performansı ölçmektedir. Finansal performansı değerlemede kullanılan ölçülere kâr, nakit akımı, bilanço ve gelir tablosu, pazar performansını değerlemede kullanılan ölçülere pazar payı, toplam satışlar, ürünlerin toplam satış içindeki payları, son bir yıl içinde pazara sunulan yeni ürünlerin toplam satışlar içindeki payı gibi ölçüler örnek olarak verilmektedir. Ancak finansal performansı ve pazar performansını ölçerken kullanılan ölçüler çok genel oldukları için daha ayrıntılı ölçülere gerek duyulmaktadır.

Şekil 1’de görülen piramitte aşağıya doğru inildikçe, bir departmandan diğerine aktarılarak yerine getirilen işler görülmektedir. Bu işler bir müşteri siparişinin alınması ile başlayan, üretime, oradan da dağıtıma kadar devam eden, memnun müşteri ile sona eren işleri kapsamaktadır. İşletmeler finans ve pazarlamaya yönelik amaçlarına ulaşmak için müşteri tatmini, esneklik, verimlilik gibi alanlardaki performans iyileştirmelerine odaklanmaktadır. Müşteri tatmini, kalite ve teslimat ile desteklenmektedir (Barutçugil, 2002: 14-16). Piramidin kalbini oluşturan esneklik dış etkenlerin belirlediği teslimat, iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından biçimlenmektedir. Verimlilik, iş döngü zamanını düşürerek ve israfı azaltarak sağlanmaktadır (Baş, 1999).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatminini sağlamaktadır. Piramitte oldukça önemli olan iş döngü zamanı esneklik ve rekabete büyük etki yapmaktadır. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dördlüsü, performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde etmede önemli rol oynamaktadırlar (Baş, 1999).

D) 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLEME MODELİ

1980’lerden sonra insan kaynakları yönetiminin, stratejik bir yaklaşımla, firmaların rekabetçi üstünlük kazanmalarına odaklandığı görülmektedir. Bu çerçevede insan kaynaklarının iki temel felsefeye odaklandığı belirtilmektedir. Bir taraftan firmalarda çalışanların yüksek performansla çalışması, diğer taraftan çalışanların yaşam

kalitesinin yükseltilmesi amaçlanarak, firmanın performansı, çalışanların performansı ile açıklanmış olmaktadır. Bu durumda, çalışanların performansını ölçmek çok ciddi bir konu haline gelmiş ve bu alanda birçok sistem geliştirilmiştir. 360 Derece Performans Değerleme Modeli de bu çerçevede çalışanların performansını değerlemeye yönelik, çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olarak ortaya çıkmıştır. Model çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik olmasına rağmen çalışanların performansını çok yönlü olarak değerlendirdiği için çok boyutlu performans değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır¹².

360 Derece Performans Değerleme Modeli, performans değerlendirme modeli içinde çok yönlü olarak sürekli sorgulamayı, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır (Arslan, 2001: 6-7).

Çalışanın çok yönlü değerlendirilmesini sağlayan modelin avantajlarının oldukça fazla olduğu görülmektedir. 360 Derece Performans Değerleme Modeli ile çalışanın performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geri besleme yapılabilmektedir. Model geri besleme özelliğiyle diğer çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden ayrılmaktadır (Arslan, 2001: 6-12). Çalışana farklı kaynaklar tarafından geri bildirim verilmesine olanak sağlayan model kişisel gelişime de katkıda bulunmaktadır¹³.

Modelde çok sayıda değerlemeci olduğu için karar vermede objektiflik sağlanmaktadır (Arslan, 2001: 6-7). 360 Derece Performans Değerleme Modeli orta ve üst kademedeki yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirleyerek, değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktadır. Model, değerlendirilen bireyin üstü, astı, meslektaşı, müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Müşterilerin değerlemeye katılması ürün ve hizmet kalitesini artırmaktadır¹⁴. Model çalışanlarla müşteriler arasında iletişim kurulmasına fırsat vermektedir (Arslan, 2001: 12).

¹² Sabuncuoğlu, Z., 360 Derece Performans Değerleme Sistemi
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm-(17.04.2006)

¹³ Bayar, B., Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış
<http://www.insankaynaklari.com/an/ContentBody.asp?BodyID=2793>-(27.09.2005)

¹⁴ Sabuncuoğlu, Z., 360 Derece Performans Değerleme Sistemi
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm-(17.04.2006)

Modelin avantajlarının yanında dezavantajları da olduğu görülmektedir. Değerleyici sayısı arttığı için, değerleyicilerden kaynaklanan hatalar artmaktadır. Değerleyici sayısının artışıyla değerlendirme sürecinin karmaşıklığı ve maliyeti artmakta, zaman problemi yaşanabilmektedir. Otokratik yönetim tarzı benimseyen örgütlerde bazı yöneticilerin astların kendilerini değerlemesini kabul etmeleri zor olmaktadır. Yine iş arkadaşlarının değerlendirilmesi sonucu objektiflik sağlanması zor olmaktadır. Müşteriler tarafından yapılan değerlemede müşterinin örgütü iyi tanımamasından kaynaklanan problemler yaşanmaktadır¹⁵.

360 Derece Performans Değerleme Modeli içinde kabul gören temel düşünceye göre işletme içinde çalışanlar iletişim, liderlik, değişimlere uyulabilirlik, ilişkiler, işin yönetimi, üretim, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi yetenek alanlarında personelin performansı çok yönlü olarak izlenmektedir. (Arslan, 2001: 7).

Uygulama sonuçlarına genel olarak bakıldığında, geleneksel değerlendirme yöntemi olan amir değerlendirilmesiyle çalışan performansının değerlendirildiği organizasyonlardan birden bire 360 Derece Performans Değerleme Modeline geçişin son derece güç olduğu görülmektedir. Bu durumu önleyebilmek için, değişik seviyelerdeki liderlerin dirençlerinin önceden belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bunun için de tüm çalışanların çok iyi eğitilip motive edilmesi üzerinde durulmaktadır. Uygun bir departmanın pilot uygulama için seçilmesinin gerektiği vurgulanmaktadır. Uygulamaya aynı anda başlamak yerine üst kademeye yakın bir departman tercih edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Değerlemeler sonucunda her seviyeye uygun geri bildirimler verilmesi gerekmektedir (Arslan, 2001: 11).

VIII. PERFORMANS DEĞERLEME VE ÖLÇMEDE UYULMASI GEREKLİ İLKELER

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanabilmek için, değerlendirme yapılırken bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken ilkelere birisi performans değerlendirme ve ölçmesiyle ilgili uygun olan teknikleri belirlemektir. Seçilen

¹⁵ Turgut, H., Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi
[http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf-\(25.12.2005\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf-(25.12.2005))

kriterler zaman içinde aynı durum için bile geçersiz hale gelmektedir. İçinde bulunulan durumdaki performans ile ulaşılmak istenilen performans düzeyinin açık olarak belirlenmesinin gerektiği ifade edilmektedir. Önce içinde bulunulan durumda performansın ölçülmesi gerekmektedir. Daha sonra istenilen düzeye ulaşabilmek için performans geliştirmeye yönelik planlama, elde bulunan verilerin etkin kullanımı gibi konular dikkate alınmaktadır¹⁶.

Performans değerlemenin işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermesi gerekmektedir. Değerlemenin yöneticilerin davranışlarında ve karar almalarında yönlendirici olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Değerlemenin yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Performans değerlemede sonuçlar yöneticilerle birlikte çalışanlara da iletildiği zaman çalışanlara başarılarını öğrenme ve kendilerini düzeltme olanağı sağlanmış olacaktır.

Değerlemenin yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar az ya da fazla bilgi içermemesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminden sağlanan bilgilerin kullanıcılar tarafından kolayca anlaşılabilir olması gerektiği belirtilmektedir. Bilgilerin zamanında sağlanabilmesi için düzenli ve sürekli bir yapı oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Seçilen göstergeler, ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olarak tasarlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin iç ve dış koşullardaki değişimlere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıda olması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının iç ve dış çevre tarafından aynı biçimde algılanması ve yorumlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Akal, 2005: 97-98).

Göstergeleri seçerken amaca ya da kullanıcının gereksinimlerine uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi üzerinde zorlanmak yerine aynı amaca yönelik bir dizi gösterge seçimi daha uygun olacaktır.

Göstergelerin, durumu tüm gerçekliği ile yansıtması önemlidir. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçlarının doğru olmasına dikkat edilmektedir. Sayısal göstergeler nitel göstergeler ile desteklenirse daha fazla anlam kazanmaktadırlar.

¹⁶ Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm> - (08.05.2006)

Göstergelerin değişen işletme gereksinimlerine uygulanabilir, değişen amaçlara göre değişebilir nitelikte olması gerekmektedir. Özellikle işletmelerde stratejiler değişince göstergeler tekrar gözden geçirilip gerekiyorsa değiştirilmektedir. Performans değerlendirme de işletme performansının bütün boyutlarıyla ilgili kriterler etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, kalite, verimlilik, karlılık ve bütçeye uygunluk, yenilik, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, çalışma yaşamının kalitesi, büyüme, pazar payı gibi ele alınmaktadır. Müşterilere sunulan mal ve hizmetlerin müşteri tarafından beğenilip beğenilmediğini belirleyecek kriterler kullanılmaktadır. İşletmenin diğer rakipleri karşısındaki durumunu belirleyebilmek için kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılmaktadır. Değerlemede çalışanların faaliyetleri farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Performans değerlemesinin uzun döneme yayılması gereken bir değerlendirme şekli olduğu ifade edilmektedir¹⁷.

IX. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Firma performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında firma içinde sorunlarla veya dirençle karşılaşılabilir. Değerleme yapılırken yaşanan sorunların bir kısmı değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden bir kısmı da değerlendirmede yapılan hatalardan kaynaklanmaktadır.

Yöneticilerin, performans değerlemeyi kendi işleri olarak benimsememesi ve yalnızca formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir uygulama olarak görmesi en yaygın karşılaşılan tepkilerden birisini oluşturmaktadır. Yine yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanlar ile birebir görüşme yapmak istememeleri ve geri bildirim konusunda bilgili olmamaları da tepkisel bir yaklaşıma neden olabilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında sistemin önemsenmemesi de dirence neden olabilmektedir¹⁸.

¹⁷ Aktan, C.C, Organizasyonel Performans Kavramı
[http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm-\(08.05.2006\)](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm-(08.05.2006))

¹⁸ Bayar, B., Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç
[www.insankayanaklari.com/cn/Index003.asp?page=5&CategoryID=30&ShowAbs=ON&PL=88GrpB=1-\(27.09.2005\)](http://www.insankayanaklari.com/cn/Index003.asp?page=5&CategoryID=30&ShowAbs=ON&PL=88GrpB=1-(27.09.2005))

Bu tür tepkileri ortadan kaldırmak için değerlendirme sistemi kurulurken örgütteki yönetici ve çalışanların sistemin kurulması aşamasına dahil edilmesi, yönetici ve çalışanların sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir. Kararlara katılım sağlanması ile sisteme karşı direncin ortadan kalkacağı, sistemin daha kolay benimseneceği ileri sürülmektedir. Yöneticilerin amaçlarını tam olarak belirleyip, değerlemeyi yalnızca yapılması gereken bir iş gibi görmemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Performans değerlemede amacın firmanın performansını takip ederek geliştirmek ve bu şekilde firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamak olduğunun yöneticilere aktarılması gerekmektedir. Yüz yüze görüşme uygulamaları için yöneticilerin iletişim, geri bildirim verme ve alma konularında eğitim almaları gerekmektedir¹⁹.

Performans değerlemede yönetici ve çalışanların dışında seçilen kriterler ya da ölçümlemede yapılacak yanlışlardan dolayı da sorunlar yaşanabilmektedir. Değerlemede gereğinden fazla ölçüt kullanılması kayıt ve raporlar arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olmaktadır. Bunun yanında bir ya da birkaç ölçüte bağlı değerlendirme yapılması da yetersiz olmaktadır. Ölçümlerde kullanılan göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması göstergelerin anlamsız kalmasına yol açmaktadır. Performans ölçütlerinin gereken esneklikte olmaması da zaman geçtikçe önemini kaybetmesine neden olmaktadır. Bunlarla birlikte yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliğinin olmaması durumunda da sorunlar yaşanabilmektedir.

Bu tür sorunlara engel olmak için ölçümleme yaparken finansal ölçülerle birlikte finansal olmayan ölçütlerinde kullanılmasının gerektiği vurgulanmaktadır. Ölçütlerin işletmenin stratejik planları ile bağlantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Performans ölçütleri zaman geçtikçe önemini kaybedeceğinden ölçütlerin koşullara göre değişmesi gerekmektedir. Performans ölçütlerinin belirlenmesinde önemli olan bir noktada müşterilerin, çalışanların ve yöneticilerin ölçütlerin belirlenmesinde katkıda bulunmaları olarak ifade edilmektedir. (Yüksel, 2003: 92).

¹⁹ Bayar, B., Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç
www.insankaynaklari.com/cn/Index003.asp?page=5&CategoryID=30&ShowAbs=ON&PL=88GrpB=1-
(27.09.2005)

X. PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLEME SÜRECİ

Organizasyonlarda yapılan işlerle ilgili tüm bilgiler ölçme ve değerlendirme yoluyla sağlanmaktadır. Ölçümlerden sağlanan bilgiler yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını yönlendirmektedir. İşletmelerde performans ölçümleri ile, işlerin ne kadar iyi yapıldığı, beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşıldığı, işlerin örgüt performansına etkisi, hedef ve stratejilere ne kadar ulaşıldığı gibi sorulara cevap aramaktadırlar. Çağdaş yönetim ve üretim tekniklerinin ve yeni teknolojilerin uygulanması, daha iyi çalışma koşullarının sağlanması gibi konularda işletme başarısına katkıda bulunan performans ölçümünün farklı tanımları bulunmaktadır (Akal, 2005: 91-92).

“Performans ölçme”, Örgüt performansının ölçülmesi anlamında kullanılmakta olup, “örgütün daha önceden rekabet verilerine göre belirlediği stratejik amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır.” (Sarıaltın, 2003: 11). Diğer bir ifadeyle performans ölçümü bir faaliyetin etkinliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesi, performans ölçüm sistemi de bir faaliyetin etkinliğini ve etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2003: 89). Daha geniş anlamda, “performans ölçüm ve denetim sistemleri, işletmelerde performansın geliştirilmesi amacıyla stratejik planlar çerçevesinde yönetim sürecinin, birimlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin gösterdiği performansın belirlendiği, değerlendirildiği ve geri bildirim düzeni ile performansın gelişimine katkıda bulunan yönetim destek sistemleridir. Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesnelere belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir” (Akal, 2005: 131).

Performans değerlendirme ve ölçme süreci aşama aşama incelenmektedir. Değerlemenin yapılabilmesi için öncelikle değerlemeyi ve ölçmeyi yapacak görevlilerin belirlenmesi gerekmektedir²⁰. Değerlemenin ilk amir tarafından yapılmasının en yaygın

²⁰ Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
[http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-\(08.05.2006\)](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-(08.05.2006))

yöntem olduğu ileri sürülmektedir. Ancak tek amir değerlemesi ve sakıncaları önlemek için veya en aza indirmek için birden çok hiyerarşik amirin tek tek veya grup olarak değerlendirme şekli, kişinin kendi kendini değerlemesi, iş arkadaşları tarafından değerlendirme, astlar tarafından değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme yapılması gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır²¹.

İkinci aşamada, değerlemenin yapılabilmesi için ihtiyaç olan verilerin toplanması gerekmektedir²². Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde kullanılan verilerin çoğu işyerindeki çalışanlar tarafından toplanmaktadır. Genel olarak performansla ilgili verilerin toplanmasında nicel teknikler kullanılmasına rağmen nicel olarak ölçümün zor ya da mümkün olmadığı durumlarda nitel teknikler kullanılmaktadır (Akal, 2005: 167-170). “Genel olarak veri toplama kaynakları; araştırma, gözlem, sistem verilerinin ve dokümanlarının toplanması şeklinde sıralanabilir.” (Yetgin, 2002: 70).

Üçüncü aşama, yapılacak değerlemenin alanını belirlemektir. Çalışanlara yönelik bir değerlendirme ise, çalışanlara bu konuda önceden eğitim verme yöntemi tercih edilebilmektedir; değerlendirme müşterilere yönelik ise, önceden bir anket çalışması yapıp sonuçları değerlendirilebilmektedir; finansal açıdan değerlendirme söz konusu ise, bilanço, gelir tablosu gibi verilerden yararlanılabilmektedir.

Dördüncü aşamada kullanılacak kriterler ve uygulanacak performans ölçüm sistemi belirlenmektedir. Kriterlerin içinde bulunulan durum ve değerlendirme yapılacak alan göz önüne alınarak belirlenmesi gerektiği ifade edilmektedir²³. Dördüncü aşamada karar vermek için ölçüm sistemleri ve yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. “Ölçüm modelleri olarak toplam faktör verimlilik modelleri, çok faktörlü verimlilik modelleri, toplam performans modelleri, objektif matris yöntemi, amaçlara göre yönetim modelleri, finansal analiz modelleri, maliyet analiz modelleri, vb. çok çeşitli modeller sayılabilir.” (Akal, 2005: 153-157).

²¹ Filiz, A., Performans Değerlendirme ve Yönetimi
http://bigiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 (12.09.2004)

²² Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
[http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-\(08.05.2006\)](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-(08.05.2006))

²³ Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
[http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-\(08.05.2006\)](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-(08.05.2006))

Beşinci aşama, seçilen sistemin uygulanması ve raporlama sürecini kapsamaktadır. Ölçümlerin sonucunda performans göstergelerinin bilgiye dönüştürülmesi ve değerlendirmede kullanılması farklı biçimlerde olmaktadır (Akal, 2005: 162). Son aşamada sonuçlar değerlendirilmektedir²⁴.

XI. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN BOYUTLARI

İşletmelerin performans ölçüm sistemi oluşturulurken, sistemin etkin olarak işleyebilmesi için hangi boyutların sisteme dahil edileceğinin tespit edilmesi gerekmektedir. Boyutlar belirlenirken öncelikle organizasyon strateji, misyon ve vizyonunun dolayısıyla amaçlarının doğru olarak tanımlanması gerekmektedir. Daha sonra organizasyon kaynaklarının bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar verimli ve etkin kullanıldığı belirlenmektedir (Yetgin, 2002: 52).

Örgüt performansının etkin şekilde tasarlanmasında performans boyutlarının oldukça önemli rol oynadığı görülmektedir. “Göstergeler firma faaliyetinin değişik yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiden türetilmekte ve bir dizin, bir oran, birim başına ölçü şeklinde veya bir başka karşılaştırma şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin bir işletme tarafından verilen hizmetin kalitesinin sağladığı tatmin düzeyi veya firmadaki karlılıkla ilgili oranlar”. (Ağca, 2005: 149).

Performans yönetiminde meydana gelen değişimler gibi performansın boyutlarının da günümüze kadar değişen ve gelişen bir süreç gösterdiği görülmektedir. Performans anlayışının değişim sürecinde değişmeyen tek boyutu ekonomik boyut olduğu ortaya konulmaktadır (Akal, 2005: 22). Performans boyutlarından etkinlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, büyüme ve pazar payı performans ölçümleri için geliştirilecek performans göstergelerinin tabanını oluşturmaktadır. Örgütler bu ölçütler çerçevesinde gereken göstergeleri belirleyip neyin ölçüleceğini tespit etmektedirler. Ölçümlerde boyutlardan hangilerinin kullanılacağı işletmelerin amaç ve hedeflerine göre belirlenmektedir (Akal, 2005: 136).

²⁴ Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
[http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-\(08.05.2006\)](http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm-(08.05.2006))

Günümüzde performans değerlemede üç çeşit temel performans göstergesi kullanılmaktadır. Göstergeler finansal, finansal olmayan ve teknik göstergeler olarak sınıflandırılmaktadır.

Performans değerlemede kullanılan göstergelerden ilki aritmetik veya sayısal temelli göstergeler olan finansal performans göstergeleridir. Bu göstergeler rakamlar, yüzdeler ve oranlarla ifade edildikleri için sayısal temelli göstergeler olarak adlandırılmaktadır. Finansal performans göstergeleri firmaya ait mali tablolardan ve muhasebe kayıtlarından elde edilen bilgilere dayanılarak hazırlanmaktadır (Akaya ve İçerli, 2004: 165).

Bir firmanın finansal performansının genel olarak iki temel göstergesi: “büyüme” ve “kârlılık ve bütçeye uygunluktur”. Firmaların finansal performans kriterleri bu iki boyut tarafından belirlenmektedir (Covin ve Slevin, 1991: 19; Antoncic ve Hisrich, 2001: 504)

İkinci grup ise nitelik temelli göstergeler olan finansal olmayan performans göstergeleridir. Nitelik temelli göstergeler kişilerin algılamalarına dayandıkları için daha subjektiftir. (Wade ve Recardo, 2001: 100). Literatürde en temel olmayan finansal performans göstergeleri olarak, “çalışma yaşamının kalitesi”, “müşteri tatmini” ve “çalışanların tatmini”, “pazar payı” gibi göstergeler yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1996; Atkinson vd., 1997; Otley, 1999; Hussian ve Hoque, 2002; Ittner vd., 1996).

Üçüncü grupta da işletmelerde performansın tüm boyutlarıyla ölçülmesini sağlayan teknik temelli göstergeler yer almaktadır. Teknik temelli göstergeler işletmelerde en üst düzeyden en alt düzeye kadar etkinliklerin, üretim kaynaklarının, çalışanların performansının ölçülmesinde kullanılmakta, sonuçların nedenlerini ve olumsuz sonuçları düzeltme olanaklarını ortaya koyabilmektedirler. Ancak finansal göstergelere göre daha zor anlaşılmaktadır. Etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik göstergeleri en temel etkenlik göstergeleri olarak ortaya çıkmıştır (Akal, 2005: 178).

Ancak bazı araştırmacılar finansal olmayan göstergeleri teknik göstergeler olarak adlandırmışlardır. Çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerine bakarak finansal olmayan göstergeler ve teknik göstergeler şeklinde ayırım yapılmasının daha uygun olacağı görülmektedir.

Tablo 1. Performans Göstergeleri

Finansal Performans Göstergeleri	Finansal Olmayan Performans Göstergeleri	Teknik Performans Göstergeleri
Büyüme	Çalışma Yaşamının Kalitesi	Etkenlik
Karlılık ve Bütçeye Uygunluk	Müşteri Tatmini	Verim ve Girdilerden Yararlanma
	Çalışanların Tatmini	Verimlilik
	Pazar Payı	Kalite
	Müşteri Tatmini	Yenilik

A) FİNANSAL PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1. Büyüme

“Büyüme belli bir zaman süreci içinde, firmanın belli bir ölçekten başlayarak yapısını oluşturan maddi ve beşeri unsurlarda meydana gelen niteliksel ve niceliksel bir dizi değişim ve gelişim faaliyetidir.” (Ağca, 2005: 166). İşletmelerin özelliklerine göre; satış miktarı veya tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, yatırım toplamı, kullanılan hammadde veya makine miktarı, pazar payı veya ürün çeşitliliği gibi değişik faktörlerde görülen nicelik artışları, büyüme olarak nitelendirilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1997: 48).

Büyümenin finansal, stratejik, yapısal ve organizasyonel olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır. Finansal büyüme, işletmenin kârlarında artışa neden olacak satış cirolarındaki artışlarla ilgilidir. Stratejik büyüme, işletmenin yaşadığı çevrede veya pazarda varlığını sürdüreceği yeni iş yetenekleri geliştirmesiyle ilgilidir. Yapısal büyüme organizasyonun içsel sistemlerindeki gelişme ve değişimlere yöneliktir. Organizasyonun süreçlerinde, kültüründe, ve tutumlarındaki meydana gelen değişimlerde organizasyonel büyümeyle ilgilidir (Wickham, 2001: 303-304).

Firmaya ilişkin büyüme göstergeleri (oranları) satışlardaki büyüme, dönem kârındaki büyüme, öz sermayedeki büyüme, varlıklardaki büyüme olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Akgüç, 1995: 409-411).

2. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk

Kâr, işletmenin belli bir dönem sonunda satış gelirleri başta olmak üzere elde ettiği toplam gelirler ile satılan malın maliyeti başta olmak üzere katlandığı toplam giderler arasındaki pozitif farkı göstermektedir. Kârlılık oranı gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunmaktadır. Kârlılık oranı, aynı sektördeki diğer işletmelerden daha yüksek olduğu zaman, nispi olarak söz konusu işletmenin kârının tatminkar olduğu kabul edilmektedir. (Ağca, 2005: 164).

Kârlılık oranları, firmanın satışları üzerinden kârlılığı gösteren oranlar ve firmanın yatırımları üzerinden kârlılığı gösteren oranlar olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

Satışların kârlılığıyla ilgili oranlar iki grupta incelenmektedir. Birincisinde, kârlılık oranı vergiden önceki kâr üzerinden hesaplandığında “Satışların kârlılığı=Brüt Kâr/Toplam Satışlar” olarak formüle edilmektedir. İkinci olarak satışların kârlılığı oranı vergiden sonraki kârlar toplam satışlara bölünerek hesaplandığında “Satışların Kârlılığı=Net Kâr/Toplam Satışlar” şeklinde formüle edilmektedir (Gönenli, 1988; Ceylan 2003: 62)

“Yatırımlarla ilgili kârlılık oranları genelde firmanın elde ettiği kâr ile kullanılan kaynaklar ya da varlıklar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.” Yatırımların kârlılığı firma performansının en temel göstergesi olarak görülmektedir. Yatırımların kârlılığını ölçerken iki farklı kârlılık oranı kullanılmaktadır. Öz sermayenin kârlılığını gösteren ilk oran “Öz Sermayenin Kârlılığı= Brüt Kâr/Öz Sermaye veya Net Kâr/Öz Sermaye” şeklinde formüle edilmektedir. Varlıkların kârlılığını gösteren ikinci oran ise “Varlıkların Kârlılığı= Brüt Kâr/Net Varlıklar” şeklinde formüle edilmektedir (Wickham, 2001: 309-310)

Bütçeye uygunluk kriteri, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği durumlarda ya da kâr amacı gütmeyen, sadece bir maliyet merkezi olan

kamu kuruluşlarında kârlılığın yerine kullanılabilen bir performans göstergesidir. Planlanmış değerlerle gerçekleşen finansal değerler arasındaki sapma ne kadar az ise işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performansın da o kadar yüksek olduğu kabul edilir (Dağdelen,1997: 49).

Örgütlerde kârlılık ve bütçeye uygunluk performans kriterleri olarak, çalışan başına kâr, bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar, yatırımların getirisi, borçların toplam varlıklara oranı gibi göstergeler kullanılmaktadır (Akal, 2005: 183).

B) FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1. Çalışma Yaşamının Kalitesi

“Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının, ücret, çalışma ortamı, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, sorun çözme, yönetime katılım gibi çok çeşitli performans sistemi bileşenlere karşı oluşan davranış biçimlerini açıklayan performans boyutu olarak ortaya çıkmıştır”. (Yetgin, 2002: 59). Başka bir ifadeyle çalışma yaşamının kalitesi, örgüt ikliminin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumlu veya olumsuz etkilerinin toplamının bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Çalışma yaşamının kalitesi ile, çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışlar anlatılmak istenir (Müftüoğlu, 1989: 12-14).

Çalışma yaşamının kalitesini ölçen göstergelere örnek olarak devamsızlık, kaza sayısı, hedeflenen düzeyleri geçen işçilik saatleri verilebilmektedir (Akal, 2005: 182). Aydınlatma, havalandırma, ısı, toz, titreşim, görsel ve zihinsel yoğunluk, bedensel çaba gibi fiziki çalışma koşullarına ait ölçümlerde çalışma yaşamının kalitesini ölçmede kullanılmaktadır. Ölçümler sürekli ve düzenli olarak yapıldığında, çalışma yaşamının kalitesini değerlendirmede ve örgüt performansını geliştirici önlemlerin alınmasında önemli rol oynamaktadır. Finansal olmayan bu kriterler organizasyonların finansal sonuçlarını etkilemekte ve uzun vadede başarılı sonuçlar almalarını sağlamaktadır (Yetgin, 2002: 60).

2. Müşteri Tatmini

Performans ölçümünde önemli olan finansal olmayan kriterlerden birisi de müşteri tatminidir. Günümüzde yoğun rekabet ortamında firmaların hayatta kalmaları, tatmin seviyesi ve sadakati yüksek müşterilerin ortaya çıkmasını sağlayacak ürün ve hizmet üretmelerine bağlı olmaktadır. Firmaların en temel amaçlarından birisi müşteri tatminini sağlamaktır. Çünkü kârlılık müşteri tatminine bağlıdır, müşteri tatmini de ürün veya hizmetlerin kalitesine bağlı olarak değişmektedir (Fecikova, 2004: 57).

Wade ve Recardo (2001) müşteri tatminini sağlayacak göstergeleri beş grupta incelemişlerdir. Göstergeler, (1) müşteriye verilen sözün tutulması, (2) müşteri ile firma arasındaki bütün iletişim kanallarının ve araçlarının hata ve kirlilikten arındırılması, (3) hizmet sağlayıcıların ürünlere, hizmetlere ve ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler konusundaki bilgilerinin artırılması, (4) müşterilerle empati kurarak firmanın her bir müşteriyle ilgilendiğinden müşterilerin emin olmasının sağlanması, ve (5) müşterilerin şikayet ve sorunlarına çabuk yanıt vererek, müşteri şikayetlerini müşterilerle ilgili hafızalara kaydetme şeklinde sıralanmaktadır.

Hem mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak hem de yeni müşteriler kazanmak için müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Müşteri tatmininin ölçülmesi, işletmenin faaliyetleriyle ilgili geri bildirim sağlamaktadır. İşletmelerde müşteri tatminini ölçmek için anket uygulaması, mektup yollama yöntemi, telefonla görüşme yöntemi ve kişisel görüşme yöntemleri kullanılmaktadır (Ağca, 2005: 171-173).

3. Çalışanların Tatmini

Son zamanlarda firmalarda finansal olmayan göstergelerden çalışanların tatmini, finansal göstergeler kadar önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu nedenle firmalarda, tatmin edilmiş çalışanların artık müşteri tatmininin ön koşulu olduğu; bunun da başarılı finansal performansı sağladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bir organizasyondaki çalışanların motivasyonunun ve tatmininin sağlanmasıyla organizasyonda müşteri tatminini, kârlılığın, büyüme ve paydaşların çıkarlarının sürdürülebilirliği sağlanacaktır (Rust vd., 1996: 63; Skandia Life, 1997: 32)

Çalışanların tatmini, iş görenlerin işlerine veya iş durumlarına yönelik pozitif tutumları olarak ifade edilmektedir (Davis, 2004: 496) “Literatürde en çok kabul gören tanıma göre çalışanların tatmini, bir çalışanın işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan memnuniyet ya da olumlu duyguların ifadesi şeklindedir.” (Lam vd., 2001: 158; Rust vd., 1996: 62). Başka bir ifadeyle çalışanların tatmini, iş görenin iş ortamında, üstlerinin yönetim biçimini, politikaları, yöntemleri, işyerindeki arkadaşlık ilişkilerini ve işinden elde ettiği ekonomik getirileri nasıl algıladığıyla ilgilidir (Ağca, 2005: 173-174).

İşletmelerde çalışanların tatminini ölçerken mülakat, kritik olay yöntemi ve bir anket tekniği olan tutum ölçeklerinden gibi yöntemlerden yararlanılmaktadır. İşletmelerde genel olarak çalışanların tatminini ölçmek için yıllık değerlendirmeler yapılmaktadır. Bununla birlikte çalışan sayısının belli bir oranı göz önüne alınarak çalışanlar içinde her ay bu orana göre rast gele seçilen kişilerin değerlendirme sonuçlarını gösteren aylık araştırmalar yapılmaktadır. Araştırmalarda; (1) kararlara katılım (2) başarının takdir edilmesi, (3) işin başarılması için gerekli bilgiye erişim olanağı, (4) insiyatif kullanmak için etkin destek, (5) firma genelinde duyulan tatmin kriterleri kullanılmaktadır. Çalışanlardan araştırmada yer alan sorulara 1 ile 5 veya 1 ile 3 arasında puan vermeleri istenmektedir. Sonuçlarda en düşük puan yetersiz, en yüksek puan da tatmin edici şeklinde değerlendirilmektedir. Uygulamalar sıklıkla tekrarlandığında çalışanların organizasyona karşı olumlu ve olumsuz tutumları belirlenebilmektedir. Ancak soruların yanlış anlaşılması ya da anlaşılmaması gibi nedenlerden dolayı sonuçlar her zaman gerçeği yansıtmayabilir (Kaplan ve Norton, 1999: 158; Özkalp, 2001: 137).

4. Pazar Payı

Firma performansını değerlemede kullanılan önemli göstergelerden birisi de pazar payındaki gelişmeleri gösteren kriterdir. Firmaların en önemli hedeflerinin arasında pazar paylarını koruyarak geliştirmek gelmektedir. Bu hedefe ulaşma düzeyi, performans göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Dönem başında belirlenen veya hedef olarak gösterilen pazar payına çalışanların, birimlerin veya firmaların ulaşma düzeyleri performansı belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Bununla birlikte firmaların

dönem sonunda belirlenmiş olan pazar paylarına ne oranda ulaşabilecekleri çalışanlarla görüşülerek belirlenebilmektedir. Bu yöntemin performans belirlemede tek başına yetersiz kalabileceği unutulmamalıdır. Daha çok satış ağırlıklı ve yoğun rekabetin yer aldığı firmalarda pazar payı göstergesi etkin olarak kullanılmasına rağmen performans belirleme de tek başına yetersiz kalmaktadır (Fındıkçı, 2001: 311).

C) TEKNİK PERFORMANS GÖSTERGELERİ

1. Etkenlik

“Etkenlik toplam performans göstergesidir ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını ölçen bir kavramdır.” İşletmelerde toplam performans, yöneticilerin ve çalışanların bilgi ve becerileri, teknoloji, kapasitesi, kullanılan yöntemler gibi çok çeşitli faktörlerin birbirleri ile ilişkileri sonucunda oluşmaktadır (Ağca, 2005; 176). “Etkenlik, örgütlerin, tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur.” (Akal, 2005: 34). Etkenlik, işletmede amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini göstermektedir. Bu tanıma göre eğer bir organizasyon belirlediği hedefler doğrultusunda doğru olan işleri ya da gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız olarak nitelendirilmektedir (Ağca, 2005: 176; Akal, 2005: 34).

Etkenliği daha iyi anlayabilmek için etkinlik, etkililik, çıktı, sonuç, amaç gibi kavramları ve bu kavramların arasındaki farkları açıklamak gerekmektedir. “Bir işletmede amaçlara ulaşma ve görevleri yerine getirmek için kullanılan araçlar etkinliklerdir”. (Akal, 2005: 34). Etkililik, işlerin doğru zaman ve hedeflere uygun olarak yapılması şeklinde ifade edilmektedir (Sarıaltın, 2003: 17). Çalışanın yaptığı iş daha önceden belirlenmiş, istenilen, hedeflenen bir sonuca veya sonuçlara varabiliyorsa bu durumda etkili olmaktan söz edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 22). Çıktılar, etkinliklerin sonucunda meydana gelen mal ve hizmetleri kapsamaktadır. Sonuçlar ise çıktılar ile elde edilen değerlerin nitel ve nicel olarak belirtilmesi olarak

tanımlanmaktadır. Amaçlarda, işletmelerde kısa ve uzun dönemli ulaşılması istenilen hedefler olarak ifade edilebilmektedir (Akal, 2005: 36).

Performans boyutlarından etkinliğin ölçümünde olarak pazar payı, planlanan ve gerçekleşen projeler, müşteriler açısından işletmenin itibarı, zamanında teslim edilen malın yüzdesi, satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası gibi göstergeler kullanılmaktadır (Akal, 2005: 181).

2. Verim ve Girdilerden Yararlanma

“Verim ve girdilerden yararlanma kavramları, bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır” Örgütte verim boyutu ile değerlendirilen yapılanların en uygun biçimde, en düşük maliyet ve en düşük kaynak tüketimi, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığı şeklinde ifade edilmektedir. Verim bir işletmede belirli etkinliklerin, amaç ya da hedeflerin gerçekleştirebilmesi için tüketilmesi istenen ya da beklenen kaynaklarla, üretim süreci içinde gerçekten tüketilen kaynaklar arasında yapılan karşılaştırma sonucunu göstermektedir. “Yararlanma oranları ise üretim sürecinde gerçekten kullanılan girdilerle, işletmelerin mevcut üretim kaynaklarının duruma göre kullanılabilir gücü ya da potansiyel gücü arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür” Verim ve girdilerden yararlanma göstergesi üretim sürecinde kaynaklardan nasıl yararlanıldığını göstermektedir (Akal, 2005: 39-42).

Stok devir oranları, makine kullanım oranları, makine arızaları, ortalama üretim süresi, dolaylı ve doğrudan işgücü kullanım oranları, en yüksek-en düşük veya düşük düzey hedefleri, üretim için planlanan malzeme eksikliği yüzdesi, bir siparişin gerçekleşmesinde ortalama toplam maliyetteki değişme, en alt düzeye düşen stok kalemine ait birimler, yüksek oranda bozuk mal veya israf verim ve girdilerden yararlanma göstergelerine örnek teşkil etmektedirler (Akal, 2005: 182).

3. Verimlilik

Verimlilik “tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim” olarak ifade edilmektedir ve daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde edilmişse verimlilik artmış olarak değerlendirilebilmektedir (Akal, 2005: 46). Diğer bir ifadeyle “verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemde, üretilmiş olan mal ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıdır. Dar anlamda verimlilik, üretim süresinde boşluk olmadan, verilen bir takım girdiler ile en yüksek üretimin sağlanmasıdır. Geniş anlamda verimlilik, bir çıktının en az maliyet ile üretilmesidir. Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan bir boyuttur. Amaç en uygun kaynak kullanımıyla en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bu sonuca, (1) aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek, (2) aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek ve (3) çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde artırmak koşullarında ulaşılabilmektedir”. (Ağca, 2005: 176-177).

Verimlilik ölçümünde çalışan başına satışlar, çalışan başına üretim, enerji verimliliği gibi göstergeler kullanılabilir (Akal, 2005: 182).

4. Kalite

Günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de etkenlik, verim ve verimlilik boyutlarıyla iç içe olan bir unsur olarak temel performans zinciri içinde yer almaktadır. Kalite çok boyutlu olduğu için kaliteyle ilgili farklı tanımlar yapılmaktadır. Garvin’e göre (1984) kalitenin boyutları, performans, işlevsellik, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibardır. “Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur.” (Akal, 2005: 49-50).

Kalite, “mükemmellik”, “kurallara uygunluk”, “kullanım kolaylığı”, “müşteri beklentilerini karşılamak” olarak ifade edilebilmektedir (Balcı, 2003: 330). Kalite standartlara uygunluk şeklinde klasik tanımlanmasından çıkarak günümüzde müşteri

isteklerine uygunluk olarakta değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu açıdan kalite, bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özellikler toplamı şeklinde de ifade edilmektedir²⁵. Teknik performans kriterlerinden birisi olan kalite, 1980'lerin ortalarına kadar, daha çok üretilen bir mal veya hizmetin gereklerine uygunluk derecesi olarak da tanımlanmaktaydı ve genelde imalat sektöründe kaliteden bahsedilmekteydi (Öztemel, 2001: 25). Özel sektörde üretim alanında başlayan bu kalite anlayışının, zamanla tüm sektörlerde egemen olan bir düşünce ve uygulama haline geldiği görülmektedir²⁶.

Kalite performans kriterinde istek ve ihtiyaçların karşılanması, doğruluk, güvenilirlik, tüketici güveni gibi unsurların önemli olduğu ileri sürülmektedir²⁷. Kaliteyi ölçerken üretimdeki ret oranı, müşteri şikayet oranları, garanti giderleri, yeniden işleme ve düzeltme oranları kriterleri kullanılmaktadır (Akal, 2005: 182).

5. Yenilik

Firmalar yenilik çalışmaları ve AR-GE' ye verilen önem derecesinde rekabette üstünlük kazanmaktadırlar. Bu nedenle firmaların bütün fonksiyonlarını sürekli ve geliştirmeleri gerekmektedir (Eğre, 2002: 20).

Yenilik, yeni bir teknolojinin uygulanması ya da var olan bir teknolojinin yeni şartlar içinde gerçekleştirilmesi ve etkin bir ekonomik sonuç çıkarılması olarak ifade edilmektedir (Doğan,1988: 154). Başka bir ifadeyle yenilik iç ve dış çevreden kaynaklanan baskı, istek, tehdit gibi unsurlara cevap verebilmek için değişim yapma sürecini ifade etmektedir. Yenilik kavramının temel boyutları yaratıcılık, değişme, gelişim, risk alma ve serbestlik olarak sıralanabilmektedir. Yenilik fırsatları değerlendirmek şeklinde ise etkilenme, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepki gösterme olarak ifade edilebilmektedir. Yenilik risk içeren bir unsur olduğundan sonuç elde etmek ve başarıya ulaşmak uzun yıllar alabilmektedir. Yeniliklerin işletme dışından

²⁵ Köseoğlu, Ö., Belediyelerde Performans Yönetimi
[http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o5C459Flu520211-234.doc-\(17.02.2006\)](http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o5C459Flu520211-234.doc-(17.02.2006))

²⁶ Köseoğlu, Ö., Belediyelerde Performans Yönetimi
[http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o5C459Flu520211-234.doc-\(17.02.2006\)](http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o5C459Flu520211-234.doc-(17.02.2006))

²⁷ [http://euspk.ege.edu.tr-\(13.03.2006\)](http://euspk.ege.edu.tr-(13.03.2006))

kaynaklanması ve müşteriye, pazara yönelik olması gerektiği belirtilmektedir. Yenilikte mevcut durumu düzeltmek daha iyi hale getirmek gerekmektedir. Öncelikli amacın kâr olmadığı genel olarak daha iyi, daha etken olmanın yarar getireceği belirtilmektedir (Akal, 2005: 53-54).

Organizasyonlarda kullanılan yenilik göstergelerine, yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu, yeni teknoloji uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu ve yeni uygulanan üretim yöntemlerinin sayısı örnek olarak verilebilmektedir²⁸.

²⁸ Kenger, E., Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu (Performans Denetimi)
[http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm-\(10.02.2006\)](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm-(10.02.2006))

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOK BOYUTLU PERFORMANS DEĞERLEME MODELLERİNDEN BALANCE SCORECARD

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde işletmeler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadırlar. Endüstriyel çağın rekabet ortamının, yerini bilgi çağının rekabet ortamı almıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile, endüstriyel çağın rekabetinin temel varsayımlarından birçoğu geçersiz hale gelmiştir. Artık firmaların başarı ve rekabet gücü kazanmaları için yalnızca yeni teknolojiyi kullanıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve bu şekilde firmayı mükemmel bir şekilde yönetmeyi başarmaları mümkün olmamaktadır. Bilgi çağının ortamında, imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların başarılı olabilmeleri için yeni yetenek ve güce sahip olmaları gerekmektedir. Firmaların maddi olmayan değerlerini keşfetmek ve harekete geçirmekteki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden çok daha önemli hale gelmiştir (Kaplan ve Norton, 1999: 3-4).

İşletmelerin bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmeleri kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalarına bağlı olmaktadır. Birçok işletme, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kapasiteleri hakkında stratejiler geliştirirken performanslarını sadece finansal ölçülerle değerlendirmektedirler. Balanced Scorecard, finansal ölçüm sonuçlarını performansın özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi işlevler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ölçü birimlerini de dikkate almaktadır. Balanced Scorecard, firmaların elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüebilmek için ihtiyaç duyacakları

kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de takip etmelerini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 27).

Bu bölümde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden olan Balanced Scorecard Modeli ele alınacaktır. Öncelikle modelin kavramsal bir çerçevesi ortaya konulacaktır. Bu bağlamda Balanced Scorecard'ın gelişimine, işleyişine ve sağladığı faydalara yer verildikten sonra Balanced Scorecard'a hazırlık kriterleri, Balanced Scorecard bileşenleri ve Balanced Scorecard'ın boyutları ve strateji haritası ele alınacaktır. Balanced Scorecard'la ilgili temel ilkelere, sistemin uygulamasında karşılaşılan engellere yer verilecektir.

A) BALANCED SCORECARD'IN GELİŞİMİ

Geleneksel finansal ölçüleri aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedefleri aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan ve tüm bu ölçülerin geleceğe yönelik performansını etkileyen ölçülerle entegre edilmesini gerçekleştiren bir ölçüm ve yönetim sistemine duyulan ihtiyaç doğrultusunda Balanced Scorecard Modeli geliştirilmiştir (Akman, 2003: 40) “Model, 1990’ların başında Nolan Norton Institute’ un araştırma kolunun, “Geleceğin organizasyonunda performans ölçümü” isimli bir yıllık çokuluslu araştırmaya sponsor olmasıyla geliştirilmeye başlanmıştır”. Çalışma Renaissance Solutions Inc.’in Başkanı David Norton ve Harvard Business School profesörlerinden Robert Kaplan tarafından yürütülmüştür. Çalışma sonucunda (Balanced Scorecard) olarak bilinen model ortaya çıkmıştır²⁹.

Türkçe’ ye “dengeli kontrol paneli” veya “dengeli performans değerlendirme tablosu” olarak çevrildiği görülen Balanced Scorecard literatüre 1992 yılında Harvard Business Review’ de yayınlanan “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard-Başarıya Yön Veren Göstergeler)” adlı makaleyle girmiştir. Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide “Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard’ı Uygulamak)” adlı makaleyi de yayınlarak Balanced Scorecard’ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında “Using

²⁹ Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Üzerindeki Yeri, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>- (28.03.2006)

Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır. Kaplan ve Norton tarafından 1996 yılında yazılan "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. Balanced Scorecard, "şirket stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi" olarak sunulmuştur³⁰.

Balanced Scorecard Modeli; Kalite Güvencesi, Toplam Kalite, Müşteri Odaklı Üretim ve Organizasyon, Değişim Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi yönetim yaklaşımlarından etkilenecek, kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır³¹.

Balanced Scorecard, finansal göstergelerin bir firmanın performansını değerlemek için yeterli olmadığı iddiasıyla ortaya çıkmıştır. Geleneksel performans değerlendirme modelleri geçmişteki olayları anlatırken, Balanced Scorecard'ın, gelecek performansı yönlendiren ölçüler ile (lider göstergeler) geçmiş performans ölçülerini (gecikmiş ölçüler) tamamladığı ileri sürülmektedir. Balanced Scorecard, yöneticilerin ve çalışanların faaliyetleriyle doğrudan etkileyecekleri ölçüleri dikkate almaktadır. Balanced Scorecard, firmanın strateji ve vizyonunun kantitatif ve kalitatif hedeflerin finansal ölçülere yansıtılması düşüncesiyle geliştirilmiştir. Balanced Scorecard'da tüm hedef ve finansal ölçüler, işletmenin vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenmektedir (Akman, 2003: 40-41). Başka bir ifadeyle Balanced Scorecard Modelinin odak noktasını strateji ve buna bağlı olarak vizyon ve misyon tanımlamaları oluşturmaktadır. Burada hedef tüm performans ölçüm ve yönetim modelinin strateji ile ilişkilendirilmesidir. Bu özelliğiyle Balanced Scorecard diğer modellere göre üstünlük sağlamaktadır (Yetgin, 2002: 81).

Balanced Scorecard Modeli, organizasyonların, değişen çevre koşullarında rekabet güçlerini artırmak için önerilen yeni yönetim kavram ve uygulamalarından birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu model, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek fikrine odaklanmaktadır. Balanced

³⁰ Örnek, A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç [http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-\(04.10.2005\)](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-(04.10.2005))

³¹ Çukurçayır, M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))

Scorecard Modeline göre; geleneksel performans değerlendirme modellerinde genellikle iş bittikten sonra veya daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket ederek ulaşılan sonuçlar dikkate alınmaktadır. Ancak organizasyonlarda finansal göstergelerle birlikte diğer alanlara ait göstergelerinde kullanılması gerekmektedir. Ayrıca işletmelerde performansı ve başarıyı ölçen göstergeler ile izlenen stratejiler arasında bir ilişki olmasına dikkat edilmektedir. İşletmelerde uygulanan stratejiler, uygulamanın başarısını gösteren belirli performans göstergelerine bağlı değişmektedir. Bu şekilde stratejilerin uygulamaya aktarılması ve uygulamanın izlenmesi daha anlamlı hale gelmektedir. (Koçel, 2005: 455).

Diğer taraftan Balanced Scorecard'ın bilgi çağının bir gereği olarak da ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modelleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre tasarlanmış, sürekli gelişmekten çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlardır. Geleneksel performans değerlendirme modellerinde ölçüt olarak, etkinlik, kârlılık gibi belirleyiciler kullanılmaktadır. Bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yetersiz kalmaktadırlar. İşletmelerin fiziki varlığı hissedilmeyen, hesaplanması zor olan, işletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri bağlılığı, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerlerinin olduğu görülmektedir. Balanced Scorecard aracılığıyla işletmelerin, elle tutulamayan, gözle görülemeyen bu varlıkların değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşacağı ileri sürülmektedir³².

B) BALANCED SCORECARD'IN TANIMI

“Balanced Scorecard”ın Türkçe’ye “denge performans değerlendirme” veya “denge kontrol paneli” olarak çevrildiği görülmektedir. Scorecard terimi firma performansının gösterildiği “karne” veya “tablo” anlamına gelmektedir. Scorecard bakış açısının (perspektifi) firma seviyesindeki performansı ölçmek için bir dizi sistematik model üzerine bina edilen ve oldukça yaygın kullanım alanı bulan bir bakış açısı olduğu görülmektedir. Firmalardaki performansı dengeli bir şekilde ölçmek için geliştirilen bütün organizasyonel seviyedeki bu scorecardların üç ila yedi boyuttan oluşan farklı

³² Örnek, A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
[http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-\(04.10.2005\)](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-(04.10.2005))

boyutlara sahip olduğu görülmektedir. Farklı boyutlar, farklı gözlerle bir firmanın performansına farklı şekillerde bakmayı sağlamaktadır. Ölçümlerde finansal boyutta finansal oranlar, nakit akışın, varlıkların kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi göstergeler kullanılırken, organizasyonel boyutta, çalışanların tatmini göstergesi; müşteri tatmini boyutunda da satın alma, hatırlama, empati oluşturma ve olumlu tepki verme gibi göstergeler kullanılmaktadır (Wade ve Recardo, 2001: 95-96).

“Balanced Scorecard (BSC)” kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreç zarfında ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmıştır. BSC, firmanın stratejilerini ölçülebilen somut rakamlar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlamaktadır. BSC işletmelerdeki, uzun dönemli hedefleri sürekli büyüteç altında tutmaktadır. BSC'nin amacı, yönetici ve çalışanların firma stratejilerine ve firma için önemli olanı anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır³³.

“Kaplan ve Norton’un ifadesiyle BSC, “uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir”³⁴. “Balanced Scorecard işletmelerin 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, şirket içi yöntemler çerçevesinde 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 değerlendirme modeli ya da yönetim sistemidir.” (Akman, 2003: 40). Başka bir ifadeyle BSC, kurumsal “vizyon, misyon ve strateji” kavramları yardımıyla bir kurumun

³³ [http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=42&ad=Yeni%20Y%C3%83%C2%B6netim%20Teknikleri&id=15-\(31.03.2006\)](http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=42&ad=Yeni%20Y%C3%83%C2%B6netim%20Teknikleri&id=15-(31.03.2006))

³⁴ Çukurçayır, M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))

geleceğinin hem kendisi hem de çevresi için ayrıntılı ve özenli bir fotoğraf çekimi olarak da ifade edilmektedir³⁵.

Dört boyuta sahip dengeli bir performans değerlendirme tablosu olarak geliştirilen modelin bu çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin en gelişmişisi olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu model yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisinin bir dizi tutarlı performans göstergesi haline dönüştürüldüğü kapsamlı bir çerçeve çizmektedir. Burada önemli olan çeşitli ölçüm şekilleriyle firmanın temel amaçları arasında bağlantılar kurmaktır. Ölçüler firmadaki tüm çalışanlara bugün ve gelecekte başarıya ulaşmayı sağlayacak faktörler hakkında bilgi vermektedir. Organizasyonun ulaşmak istediği sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak faktörlerin belirlenmesiyle, üst düzey yöneticiler, tüm çalışanların enerji, yetenek ve bilgisini uzun dönemli amaçlara yönlendirme imkanına kavuşmaktadırlar. Bu anlamda bu model bir kontrol sistemi olmaktan çok iletişim, bilgi ve öğrenme amacı taşımaktadır. BSC'nin boyutları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenler arasında bir denge oluşturulmaktadır (Ağca, 2005: 153).

BSC, kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtmaktadır. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, yöneticilerin ve çalışanların etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlamaktadır. BSC, kurum stratejilerini eyleme dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamalarını sağlayan, stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaştıran yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirilmektedir. Performans ölçülerine bütüncül yaklaşan, müşteri ve pazara odaklanan, paylaşılan strateji anlayışını geliştiren, kullanımı kolay, karşılıklı bağımlılığı farklı örgütsel

³⁵ Çukurçayır, M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))

alanlarda hissettiren, her örgüt için esnekliğe ve uyum sağlamaya elverişli bir model olarak değerlendirilmektedir³⁶.

C) BALANCED SCORECARD MODELİNİN FAYDALARI

BSC'nin gerçek gücünün sadece bir değerlendirme modeli olarak değil, bir yönetim sistemi olarak uygulandığı hallerde anlaşıldığı ifade edilmektedir. BSC Modelini uygulayan işletmelerin sağladığı faydalar aşağıda belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 24).

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması,
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması,
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması,
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu hale getirilmesi,
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik şekilde gerçekleştirilmesi,
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması,
- Diğer yönetim sistemlerinde eksik olan stratejiyi uygulamak ve geribildirim sağlamak için gerekli olan sistematik yöntemin olmasıdır.

Ayrıca BSC, firmaların mevcut ve gelecekteki başarısını etkileyen kısa dönem finansal ölçüleri ile uzun dönem olanaklarını, iç ve dış boyutları dengelemektedir. BSC dinamik hizmet etmekle birlikte, sürekli olarak sürecin performansını değerlendirmekte, ve stratejileri yeniden tanımlayarak sonuçları ölçmektedir. Model dört boyutla ilgili bilgi vermekte, aynı zamanda sınırlı sayıdaki ölçüleri kullanarak bilgi karmaşıklığını önlemektedir. Model yöneticileri az sayıda, en kritik ölçüleri kullanıma odaklanmaya yöneltmektedir. Model uzun dönemli yönetim aracı olarak müşteriye yönelik olmakta,

³⁶ Çukurçayır, M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-> (31.03.2006)

kaliteyi yükseltmekte ve yeni ürün hazırlık zamanını azaltmaktadır (Rahmankulov, 2003: 21).

BSC, firma içindeki bir gelişme ve ilerlemenin finansal sonuçlara dönüşümünü sağlamakla birlikte stratejilerin de etkin olarak kontrol sağlamaktadır. Bu nedenle BSC, organizasyonun her aşamasında yürütülen faaliyetlerin işletme stratejisi ile uyumlu olup olmadığının belirlenmesi hususunda yönetime yardımcı olmaktadır (Kaygusuz, 2005: 98).

II. BALANCED SCORECARD'IN İŞLEYİŞİ

BSC Modeli, yöneticilere performans ölçümüne farklı açıdan bakma imkanı sunmaktadır. Dört farklı BSC boyutu, farklı ortamlardaki değişikliklere uyma konusunda firmalara yardımcı olurken rekabetçi pazarlarda önemli bir avantajın elde edilmesini sağlamaktadır. Dört boyut ve her biri içinde yer alan amaç ve kriterlerin birbiri ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. BSC kullanan işletmelerde, kısa dönemli finansal ölçülere bakılarak finansal performansın değerlendirilmesi hatalı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu nedenle BSC Modelinde, uzun dönemli stratejik amaçları kısa dönemli işlemlerle ilişkilendiren dört yeni yönetim sürecine yer verilmektedir (Kaygusuz, 2005: 98).

İlk süreç; vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve tanımlanması sürecidir. BSC'nin oluşma süreci, üst düzey yöneticilerin, şirketin stratejisini özel stratejik hedefler halinde tanımlamasıyla başlamaktadır. Bu süreçte finansal hedeflerin belirlenebilmesi için gelirler ve pazar büyüklüğü, kârlılık veya nakit akışı üretmek gibi farklı seçeneklerden hangisine daha fazla önem verileceğinin açıkça ifade edilmesi gerekmektedir. Özellikle müşteri boyutunda, yöneticilerin müşteri ve pazara yönelik hedeflerini kesin olarak belirlemeleri gerekmektedir. Finansal ve müşterilere ait amaçlar belirlendikten sonra, şirket içi işlemlerle ilgili amaç ve ölçüler belirlenmektedir. Şirket içi işlemlerin tanımlanmasıyla şirketin başarıya ulaşabilmesi için mükemmel şekilde uygulanması gereken yeni yöntemler ortaya çıkarılacaktır. BSC'deki son bağlantı olan öğrenme ve büyüme hedefleri ile çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak ve bilgi sistemleri, bilgi teknolojisi ve zenginleştirilmiş kurumsal yöntemlere ulaşabilmek için gereken yatırımların nedenleri ortaya konulmaktadır. Bu süreç, yöneticilere firmanın vizyon ve

stratejisi etrafında yeni bir anlayış oluşturmaları konusunda yardımcı olmakta ve stratejinin operasyonel ifadeler ile tanımlanmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 12-14; Kaygusuz, 2005: 98).

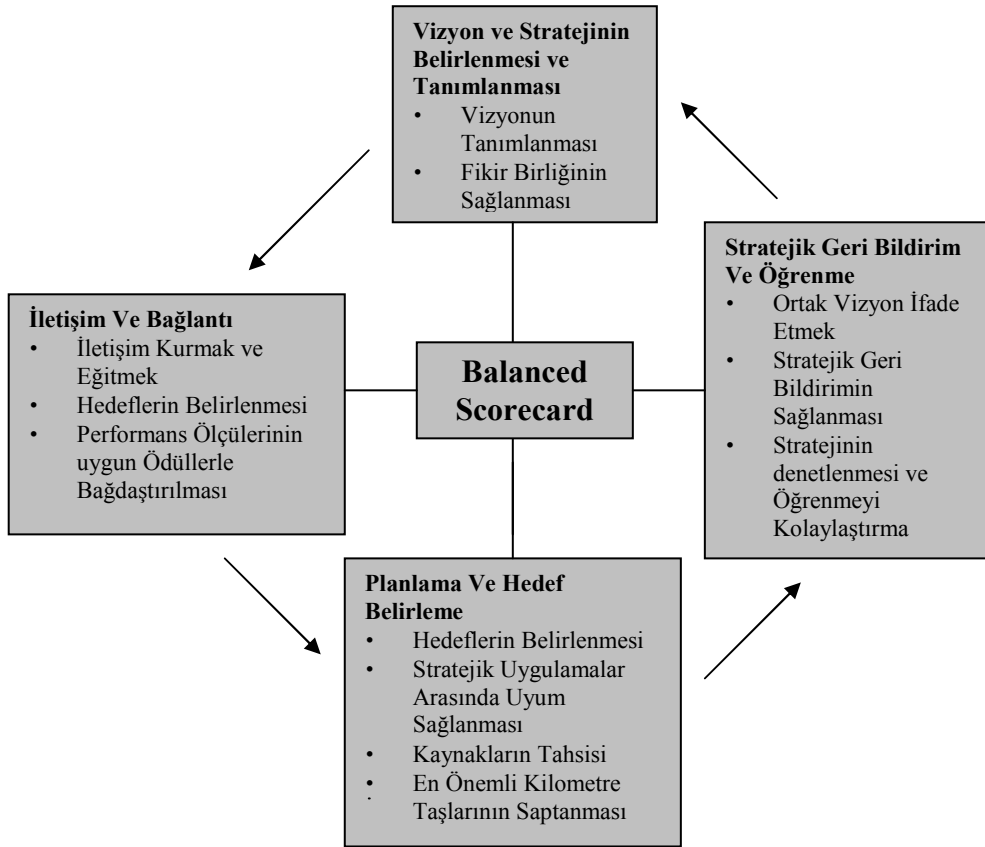
İkinci süreç stratejik amaç ve ölçülerin iletilmesi ve bağlantıların kurulması sürecidir. Süreç, stratejinin tüm organizasyonel basamaklara yayılması ve bölüm amaçları ile ilişkisinin kurulmasını sağlamaktadır. BSC firmalardaki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında yalnızca kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, firmanın gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da iletişim kurulmasını teşvik etmektedir. İkinci sürecin sonunda, organizasyondaki tüm çalışanların, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini kavramış olmaları gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 15-16; Kaygusuz: 98).

Üçüncü süreç işletmelerde planlama ve hedeflerin belirlenmesi, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanması sürecidir. Süreç, işletme ve finansal planların birleştirilmesini sağlamaktadır. Planlama ve hedef belirleme işlemleri işletmelerin, ulaşmayı istedikleri uzun dönemli sonuçları miktarsal olarak ifade etmelerini sağlamaktadır. İşlemler, işletmelerin sonuçlara ulaşmak için gereken mekanizmaları tanımalarına ve kaynak sağlamalarına olanak tanımaktadır. İşlemler, BSC'de yer alan finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli unsurların belirlenmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 18; Kaygusuz, 2005: 98).

Dördüncü süreç stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecidir. Bu süreç işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemelerini sağlamaktadır. Sürecin, Scorecard yönetim sisteminin en yenilikçi ve önemli yönü olduğu ifade edilmektedir. Stratejik geribildirim ve öğrenmenin artırılması sürecinin, yöneticiler seviyesinde kurumsal öğrenme yeteneği sağladığı belirtilmektedir. Günümüz işletmelerinde yöneticilerin stratejileriyle ilgili geri bildirim almalarını ve stratejilerini kontrol etmelerini sağlayacak bir sistemin olmadığı görülmektedir. BSC, yöneticilerin stratejilerini izleyebilmelerini, uygulama aşamasında düzeltmeler yapmalarını ve gerekiyorsa stratejide temel değişiklikler gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. BSC ile yönetim kurulu üyeleri şirketin, müşteriler, şirket içi işlevler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşmadığını, geçmişte

elde edilen sonuçlarla birlikte gelecekle ilgili beklentilerinde ilerleyip ilerlemediğini izleyebilmektedirler (Kaplan ve Norton, 1999: 18-19; Kaygusuz, 2005: 98).

Şekil 2: BSC'nin Eylem İçin Stratejik Çerçevenin Belirlenmesi Amacıyla Kullanılması



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 13, Şekil 1-2

Stratejik öğrenme süreci, Şekil 2'de görülen ilk işlem ile, yani vizyon ve stratejinin belirlenmesi süreci ile başlamaktadır. Ölçülmenin herkes tarafından anlaşılabilir ortak bir lisan haline getirilmesi, karmaşık ve açık olmayan kavramların üst düzey yöneticiler arasında fikir birliğine varılmasını sağlayacak daha kesin bir şekilde ifade edilmesine imkan vermektedir. İletişim ve bağlantı kurma süreci, şirketin hedeflerine

ulaşması için yapılacak çalışmalarda her bireyi harekete geçirmek için yönlendirmektedir. BSC'nin oluşturulması sırasında vurgulanan sebep-sonuç ilişkisi, dinamik sistem düşüncesi oluşturarak firmanın farklı bölümlerinde görev yapmakta olan çalışanların, parçaların birbirine nasıl bağdaştığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm kuruluşu ne şekilde etkilediğini anlamalarını sağlamaktadır. Üçüncü süreç, yani planlama ve hedef belirleme, firmanın özel miktarsal performans hedefleri, bir dizi dengeli sonuç ve performans etkenleri ile ifade edilmektedir. İlk üç yönetim sürecinin, stratejinin belirlenmesinde hayati öneme sahip oldukları ancak tek başlarına yeterli olmadıkları ifade edilmektedir. Vizyon ve stratejinin belirlenmesi, bu vizyon ve stratejinin kurumdaki tüm birimlere aktarılması, bağlantıların kurulması ve uzun dönemli stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla kurumsal davranışlar arasında uyum sağlanması, tek döngülü geri bildirim desteği sağlamaktadır. Stratejik geri bildirim ve öğrenme yöntemi Şekil 2' deki döngüyü tamamlamaktadır. Stratejik öğrenme işlemi, bir sonraki vizyon ve strateji aşamasına, yani birçok boyutta yer alan amaçların gözden geçirildiği, güncelleştirildiği ve elde edilen sonuç ve gelecekte ihtiyaç duyulan performans seviyelerine göre değiştirildiği aşamaya gereken malzemeyi sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 18-23).

III. BSC MODELİNİN UYGULANMASINDAKİ TEMEL İLKELER

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen BSC'nin uygulamasının başarılı olabilmesi için bazı ilkelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Uyulması gereken temel ilkeler şu şekilde belirtilmektedir³⁷.

- Her şeyden önce işletmelerin ve yaptıkları işlerin farklı olduğu göz önüne alınarak BSC'nin standart bir çözüm olmadığını sadece genel bir çerçeve oluşturduğunun işletmeler tarafından kavranması gerekmektedir.
- BSC uygulamalarında stratejinin başlangıç noktası olmasına dikkat edilmektedir.

³⁷ Örnek, A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
[http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-\(04.10.2005\)](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-(04.10.2005))

- Uygulamalarda tepe yönetiminin desteğinin oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir.
- BSC uygulamalarında amaçların ve ölçülerin sınırlarının belirlenip dengelenmesi gerekmektedir.
- BSC'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu boyutlar üç boyuta da indirilebilmektedir.
- Modelin önce işletmenin belli bir bölümünde test edilip sonra tüm işletmede uygulandığında daha etkili sonuç verdiği görülmektedir.
- BSC'nin işletmenin tabanından başlayıp ve yukarıya doğru çıkan bir yapıda olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Ölçümlerde kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçüler de kullanılmaktadır.

Bu genel ilkelerin yanında Kaplan ve Norton (1999) strateji odaklı örgütlerin izlemesi gereken beş ilke daha olduğunu ifade etmektedirler. Birinci ilke “*stratejiyi operasyonel terimlere aktarmayla*” ilgilidir. Stratejinin belirlenmesinde başlangıç noktasını oluşturan misyon, organizasyonun niçin var olduğunu tanımlamaktadır. Süreçte misyonla birlikte ona eşlik eden değerlerin de tanımlanması gerekmektedir. Değerlerden vizyon bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizmektedir. Strateji operasyonel terimlere aktarılırken yararlanılan strateji haritası adı verilen yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için kapsamlı bir yapı meydana getirmektedir³⁸. Kaplan ve Norton'un finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç olarak geliştirdikleri strateji haritası, işletmelere stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5).

İkinci ilke, “*organizasyonun stratejiye uyumlu hale getirilmesiyle*” ilgili ilkedir. Bu ilke örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejilerin birbirine bağlanmasını ve bütünleştirilmesini sağlamaktadır. Organizasyonlar genel olarak finans, üretim, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel birimlerden meydana

³⁸Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanmasındaki Yeri, [http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-\(20.03.2006\)](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-(20.03.2006))

gelmektedir. Fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklardan dolayı, stratejinin uygulanması aşamasında önemli bir engel oluşturabilmektedir. Bu engellerin aşılması için BSC uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanması ve örgüt şemalarında kademenin azaltılması yoluna gidilmesi önerilmektedir.

Üçüncü ilke, “*stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmektir*”. Organizasyonlarda üst düzey yöneticiler çoğu kez organizasyon kültürünü tam olarak kavrayamadıklarından yeni stratejileri uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle, organizasyonda yeni bir stratejinin kabulü için tüm çalışanlarının bilgilerine başvurmak gerekmektedir. Strateji odaklı organizasyonlarda stratejinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve işlerin bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütülmesi istenmektedir³⁹. Tepe yöneticileri açısından BSC organizasyonlarda yeni stratejilerin iletilmesi için, kişisel Scorecard'lar ise bireysel hedeflerin belirlenmesi için bilgi kaynağı olarak kullanılmaktadır.

Dördüncü ilke, “*stratejinin devam eden bir süreç olarak kabul edilmesidir*”. Stratejinin ayda bir kez ele alınacak bir konu olmaktan çıkıp, bütçe sürecine eklenen ve sürekli yapılan bir iş olması gerekmektedir. Böylece yapılan tüm etkinlik ve yatırımlar BSC’de görülüp değerlendirilebilecektir.

Beşinci ilke, “*değişim için liderlik gerekir*” olarak ifade edilmektedir. Diğer ilkelerin başarısı bu sonuncu ilkeye bağlı olmaktadır. İşletmelerde geliştirilen her türlü yöntemin ve sahip olunan insan kaynaklarının iyi bir işbirliği ve eşgüdümü için işlevsel bir liderliğe ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Liderler, örgütte değişimin gerekli olduğuna örgütü inandırarak, örgüt için bir misyon ve vizyon geliştirmektedirler⁴⁰.

IV. STRATEJİ HARİTASI

İşletmelerin stratejilerini tanımlamalarını ve geliştirmelerini sağlayan strateji haritaları, bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar

³⁹ Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, [http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-\(20.03.2006\)](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-(20.03.2006))

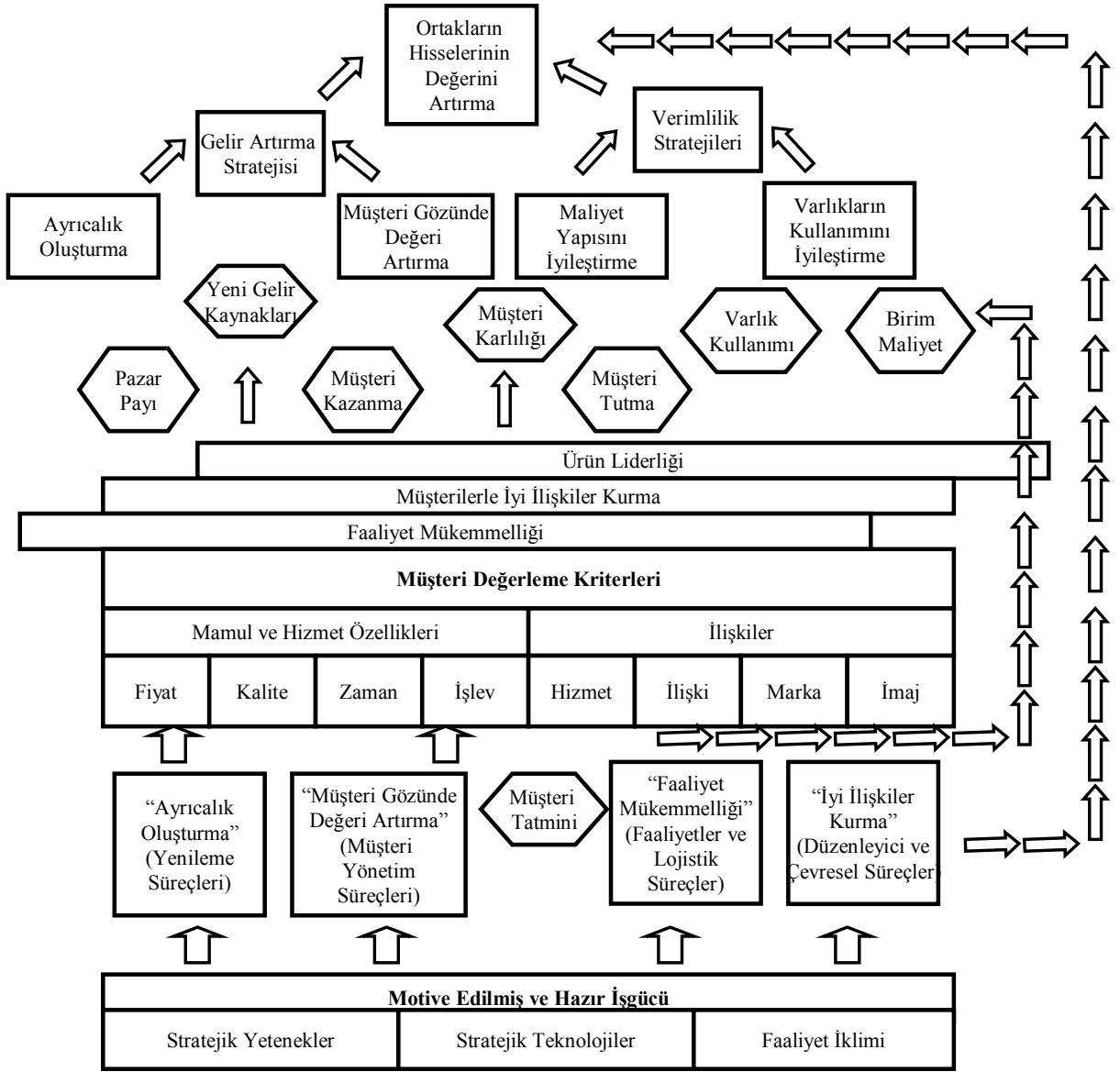
⁴⁰ Çukurçayır, M.A., Eroğlu, T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))

arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 5);

- Şirket ortaklarının hisse senedinin değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar,
- Kâr artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler,
- Müşterilere şirketle daha yüksek kâr marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri,
- Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
- Büyüme sağlama ve sürdürme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar olarak ifade edilmektedir.

Strateji haritaları ve BSC'ler, endüstriyel döneme ait maddi varlıkların ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller olarak ifade edilmektedirler. Strateji haritalarındaki neden ve sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan kıymetlerin nasıl maddi (finansal) kıymetlere dönüştüğünü göstermektedir. Aynı zamanda strateji haritaları işletmenin gideceği yönü çizdiğinden önemli stratejik bilgileri de sağlamaktadır. Strateji haritaları ve BSC'ler bilgi temelli ekonomilerde yönetim için gerekli olan ölçüm teknolojisini belirlemektedirler. Stratejilerini, strateji haritasına döken organizasyonların, tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olacakları ileri sürülmektedir. Aynı zamanda strateji haritaları organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde görebilmelerini sağlamaktadır⁴¹.

⁴¹ Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, [http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-\(28.03.2006\)](http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf-(28.03.2006))

Sekil 3: BSC Strateji Haritası

Kaynak: Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 10, 1.Şekil

İşletmelerde BSC'nin dört boyutuna bağlı olarak geliştirilen strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bakış açısı oluşturulmaktadır. Şekil 3'te görüldüğü gibi, işletmelerin strateji haritasını, ulaşmak istediği hedeflerden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru çizmeleri gerekmektedir.

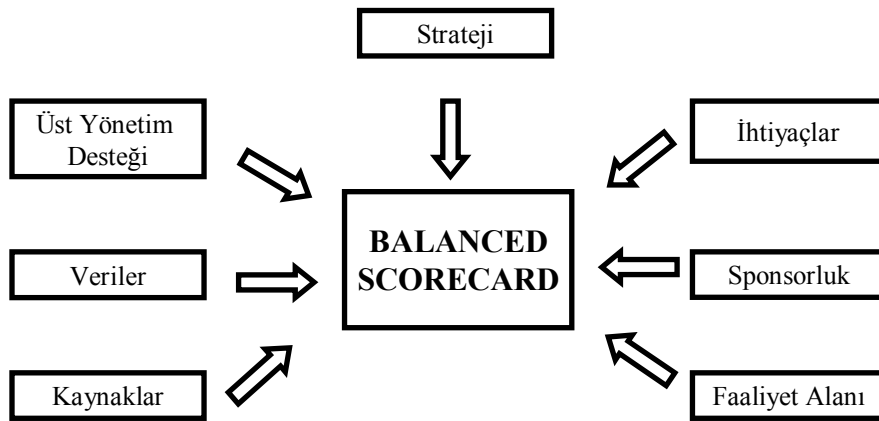
Yöneticiler işletmenin misyon ve temel değerlerini gözden geçirdikten sonra bu bilgilerle işletmenin tüm amaçlarını ortaya koyan vizyonunu belirlemektedirler. Şekil 3'te görülen strateji haritası işletmeye, ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu göstermektedir (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 6). Strateji haritasının temelini teşkil eden BSC'nin dört boyutu ayrıntılı olarak incelenecektir.

V. BSC MODELİ HAZIRLIK KRİTERLERİ

İşletmeler BSC Modelini uygulamaya başlamadan önce mevcut koşullarını analiz edip, modelin kurulması sürecine organizasyonun hazır olup olmadığını değerlendirmektedir. BSC ölçüm modeli oluşturulmadan önce organizasyon yönetiminin cevaplaması gereken bir takım sorular bulunmaktadır. Bu soruların cevapları modelin oluşturulması için nelere ihtiyaç duyulduğunu ve başarılı bir uygulama için alınması gereken tedbirleri belirlemektedir.

BSC Modelinin uygulama başarısını etkileyen kriterler; (1) strateji, (2) sponsorluk, (3) faaliyet alanı, (4) kaynaklar, (5) veriler, (6) BSC Modeli ihtiyacı ve (7) üst yönetimin desteği olarak ifade edilmektedir. Kriterleri kısaca aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir (Yetgin, 2002: 92-94).

Tablo 2. BSC Hazırlık Kriterleri



Kaynak: Yetgin, 2002: 93, Tablo: 3.3

Strateji: İşletmenin faaliyet amacının başlangıç noktasını teşkil eden tutarlı bir stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenen strateji tanımı, amaç ve ölçüm kriterlerini oluşturması amacıyla temel yapının oluşturulmasını sağlayacaktır.

Sponsorluk: İşletmelerde üst yönetimin tespit edilen stratejiye, hedeflenen performans kriterlerine ve amaçlarına inanması, uygulama yönünde destek vermesi gerekmektedir. Aksi halde BSC uygulanmalarında başarı sağlanamamaktadır.

Faaliyet Alanı: BSC uygulamalarında organizasyonlarda seçilen bölümlerin stratejik hedeflerinin belirlenmesi, projelerin tanımlanması işlemlerinin operasyonel ve idari olarak strateji ile ilişkili bir yapıda oluşturulması gerekmektedir.

Kaynaklar: BSC Modelinin uygulanması için öncelikle çalışma grupları oluşturulmaktadır. Daha sonra görev tanımları, iş akış planları, performans ölçüm kriterleri çerçevesinde stratejik hedeflere uygun olarak tespit edilmektedir.

Veriler: BSC Modelinin uygulanabilmesi için organizasyonun tüm birimlerin geçmiş ve mevcut bilgilerini model kullanımına uygun olarak sunmaları gerekmektedir.

BSC Modeli İhtiyacı: Organizasyonların mevcut performans yönetim sistemlerini değiştirmeye ihtiyaçlarının olup olmadığını tespit etmeleri gerekmektedir.

Üst Yönetim Desteği: BSC Modelinin kurulması aşamasında üst yönetimin modele olan inancı, beklentileri ve bu yönde yapılacak çalışmalara vereceği destek modelin hayata geçirilmesi ve başarıyla uygulanması için önemli olan etkenlerin başında gelmektedir.

VI. BSC MODELİ BİLEŞENLERİ

BSC Modeli, strateji, misyon ve vizyon tanımlarının, bir yönetim sistemi olarak organizasyonun tüm faaliyetleri ile entegre edilmesi sürecini içermektedir. BSC performans ölçüm modeli, strateji, vizyon ve misyon tanımlamalarından hareketle, organizasyonun varoluş amacını ortaya koymakta ve model oluşturma sürecinde bu sorulara verilecek cevaplar ve oluşan tanımlar modelin çatısını oluşturan boyutların oluşturulmasında önemli rol oynamaktadırlar (Yetgin, 2002: 95). Daha önceki

bölmelerde kısaca değindiğimiz BSC Modeli bileşenlerini aşağıdaki biçimde açıklanabilmektedir.

“Strateji, neden ve sonuçlar hakkındaki hipotez dizisidir.” Uygun hazırlanan bir BSC' nin, neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla firmanın stratejisini anlatması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 181). Diğer bir ifadeyle “strateji, üst yönetimin gelecekteki konumuna esas teşkil eden üst seviyedeki planlarıdır”. Strateji belirlenirken stratejik performans ölçüm kriterleri ve bu kriterlere bağlı olarak ticari strateji unsurları tespit edilmektedir (Yetgin, 2002: 95).

Bir çok firmada firmanın temel değer ve inançlarını tüm çalışanlara aktararak yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulan misyon bildirgesi, firmanın temel inançlarını ifade etmekte ve firmanın hedef pazarlarını ve ana ürünlerini belirlemektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 31). Örgütlerin varlık nedenlerini ortaya koyan misyonu tanımlarken sağlanması gereken şartlar; (1) değişime açık olmak, (2) yeniliğe ve gelişmeye açık olmak, ileriye dönük olmak, (3) kolaylıkla anlaşılabilir olmak şeklinde ifade edilmektedir.

BSC bileşenlerinden vizyon ise, organizasyonun temelde olmak istediği, yerine getirmek istediği amaçları ifade etmektedir. Başarılı bir vizyon tanımlaması için uyulması gereken hususlar; (1) kısa ve öz olmak, (2) organizasyonun tüm kademeleri ile ilişkili olmak, (3) misyon ve değerler ile tutarlı olmak, (4) değişebilir olmak ve uygulanabilir olmak şeklinde sıralanabilmektedir (Eren, 2002: 13; Yetgin: 96-98).

VII. BSC’NİN BOYUTLARI

BSC Modeli, firmalardaki stratejik kararların sonuçlarının ölçülmesine yönelik olarak dört boyutta (alanda) hedeflerin belirlenmesini ve sonuçların ölçülmesini gerçekleştirmektedir. Boyutlar; (1) finansal boyut, (2) müşteri boyutu, (3) şirket içi işlevler boyutu ve (4) öğrenme ve gelişme boyutları şeklinde sıralanmaktadır. Dört boyutta performans ölçümlerinin gerçekleştirilmesi için bazı soruların cevaplandırılması gerekmektedir. “Firmamız hangi finansal (sayısal) hedeflere ulaşırsa ortaklar veya firma sahipleri tarafından başarılı kabul edilecektir? Firma vizyonuna ulaşması için müşterileri tarafından nasıl algılanmalıdır? Firma müşterileri tatmin etmek için hangi

içsel süreçlerde mükemmelliği hedeflemelidir? Firma vizyonuna ulaşması için nasıl bir kurumsal öğrenme ve büyüme modeline sahip olmalıdır?” şeklinde ifade edilmektedir (Ağca, 2005: 153-154).

BSC’deki dört boyut firmalara (insanlara, sistemlere, prosedürlere yatırımı da içeren), performanslarını kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek hususunda yardımcı olmaktadır⁴². Bu dört boyut yöneticilerin farklı açılardan örgüte bakmalarını sağlamaktadır. Böylece yöneticilerin yalnızca bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeleri mümkün olmaktadır⁴³.

A) FİNANSAL BOYUT

Geçmiş dönemlerde firma performansı genellikle sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, kâr marjı gibi finansal göstergelerle değerlendirilmekteydi. BSC, geçmiş dönemlerde firmaların ekonomik durumlarını değerlemede kullanılan finansal bakış açılarını olduğu gibi muhafaza etmektedir. Finansal performans ölçüleri, bir firmanın stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların firma gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 33). Finansal amaçlar, işletmenin geliri, sermayenin kârlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen kârlılıkla ilgili amaçları oluşturmaktadır. Alternatif finansal amaçlar ise strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlere yönelik amaçları içermektedir. Bu amaçlara ulaşma derecesi firmanın hissedarları ve sahipleri tarafından nasıl görüldüğünü göstermektedir (Koçel, 2003: 456).

Yalnızca finansal boyut açısından bakıldığında bile sistem, hem yöneticilerin firmanın uzun dönemli başarılarının hangi ölçüye göre değerlendirileceğini belirlemelerini, hem de uzun dönemli hedeflere ulaşmada en önemli etkenlerin neler olduğunu tespit etmelerini sağlamaktadır. Finansal performansta yer alan etkenler, firmanın içinde bulunduğu sektöre, çevreye ve firmanın stratejisine göre

⁴² Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Üzerindeki Yeri, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>- (28.03.2006)

⁴³ Çukurçayır, M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard), [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))

belirlenmektedir. Bu model, firmalara gelir artışı, üretim artışı ve maliyetlerin azaltılması, varlıklardan etkin faydalanmak ve risk yönetimi gibi konulara yönelik finansal hedefleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Ağca, 2005: 154).

B) MÜŞTERİ BOYUTU

BSC modelinin müşteri boyutu, yöneticilere, firmanın rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde firmanın göstereceği performansın ölçülerini veya göstergelerini tanımlamaktadır. Boyut içinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümlerini içermektedir. Müşteri boyutunun temel sonuç ölçümleri, (1) müşteri tatmini, (2) müşteri devamlılığı, (3) müşterilerin kazanılması, (4) müşteri kârlılığı, (5) pazar payı olarak sıralanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 33). Müşteri boyutu, firmaların temel sonuç ölçümlerinin (tatmin, devamlılık, kazanılma, kârlılık ve kazanç) hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 81). BSC'nin müşteri boyutu, firmanın vizyonuna ulaşması için müşterilere nasıl görünmelidir sorusu ile şekillenmektedir (Kaygusuz, 2005: 92).

Bu boyut ayrıca, firmanın hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı katma değerlerle ilgili özel ölçüleri kapsamaya gerektiğine odaklanmaktadır. Katma değerler, müşterilerin alışveriş yaptıkları firmayı değiştirmelerinde veya aksine ona bağlı kalmalarında önemli rol oynamaktadır. Örneğin, müşterilerin önem verdiği konuların başında, ürünün kısa sürede teslim edilmesi, teslimatın zamanında yapılması, sürekli olarak yeni ürün ve hizmetler sunulması gelmektedir. Ayrıca bazı müşteriler de ihtiyaçlarına uygun yeni ürün ve yaklaşımlar önermeyi başaran firmaları tercih etmektedirler (Ağca, 2005: 155).

C) ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU

Yöneticiler müşteri tatminini sağlayacak faktörleri belirledikten sonra müşterileri memnun edebilmek için kritik içsel süreçlere odaklanmaktadır. Şirket içi işlevler boyutunda firmanın kritik içsel süreci tanımlamaktadır. Bu boyutta firmaların hangi önemli iç işleyişi geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiği üzerinde

durulmaktadır. Şirket içi işlevler boyutunda kullanılan göstergeler, müşteri tatmini ve firmanın finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 34; Kaygusuz, 2005: 94). Firmalar finansal ve müşteri bakış açılarını açık şekilde belirleyerek, müşteri değerlendirme kriterlerini çeşitlendirebileceği ve finansal hedefli verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. Burada araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri boyutunda tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan organizasyonel faktörler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Bunlar, (1) ayrıcalık oluşturma; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme, (2) firmanın müşteri gözündeki değerini artırma; mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, (3) faaliyet mükemmelliğinin gerçekleştirilmesi; arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi ve (4) iyi bir firma üyesi veya organizasyon vatandaşı olmak; dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturmaktır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 8).

Şirket içi işlevler boyutu, geleneksel model ve BSC modellerinin performans ölçümüne yaklaşımları arasındaki iki temel farkı ortaya çıkarmaktadır. İlk ayırım noktası, geleneksel modellerde, kalite ve zaman gibi finansal olmayan ölçüler kullanılsa da bu model halen mevcut süreci kontrol etmeye ve geliştirmeye odaklanmaktadır. BSC ise, müşteriler açısından ve finansal açıdan beklentileri karşılayacak yeni süreçleri tanımlamaktadır. İkinci ayırım noktası, BSC'nin yenilik sürecini şirket içi işlevler boyutuna dahil etmesi olarak ifade edilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modelleri, mevcut müşterilere yönelik mamul/hizmet sunumuna odaklanmaktadır. Ancak BSC, firmanın mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak yeni mamul/hizmetler geliştirmesinin gerekliliğini belirtmektedirler (Kaygusuz, 2005: 95).

D) ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

BSC modelinin dördüncü boyutu kurumsal öğrenme ve büyümeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulmasına yöneliktir (Ağca, 2005: 156). İşletmelerin bugünün teknolojisini ve kapasitesini kullanarak müşteri ve içsel süreç için uzun dönemli hedeflere ulaşmaları mümkün olmamaktadır. BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutu

firmaya gelecek için hazırlıklı olma konusunda yol gösterici olacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 36).

Öğrenme ve gelişme boyutunda firmaların uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi için gerekli olan yapı, müşteri ve içsel süreç boyutları, mevcut ve geleceğe ilişkin başarılar için çok kritik olan faktörler tespit edilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 36). Öğrenme ve gelişme boyutu, firmaların belirledikleri vizyona ulaşabilmeleri için, öğrenme ve gelişme yeteneklerini nasıl devam ettirebilecekleri ve geliştirecekleri soruları ile şekillenmektedir. Başka bir ifadeyle boyutta işletmeler, müşteriler için “değer yaratma” ve “değer sunma” konularında devamlılığı garanti edecekler mi? sorularına cevap almaktadırlar. Ancak müşteri tatmininin değişme gösteren bir hedef olduğu görülmektedir. Hedefe uyum sağlayabilmek için işletmelerin, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı değişme sağlayarak, öğrenme ve yenilik yeteneklerini geliştirip sürdürmeleri gerekmektedir. Değişen başarı hedefleri ve artan rekabet, firmaların mevcut mamul ve süreçleri için devamlı geliştirme faaliyeti içinde olmalarını gerektirmektedir. Bir işletmenin yenilik, geliştirme ve öğrenme yeterliliği doğrudan işletmenin değerine etki etmektedir (Kaygusuz, 2005: 96).

VIII. BSC BOYUTLARININ AMAÇ VE KRİTERLERİ

BSC Modelinin oluşturulmasında amaçların tespit edilmesinin en etkili yolunun modelin boyutlarının her birinin analiz edilmesi olduğu ifade edilmektedir. Bu analizlerin yapılması, amaçların oluşturulmasına temel teşkil etmektedir. Modelin boyutlar bazında oluşturulan amaçlar bölümü, organizasyonun misyon, vizyon ve stratejilerini gerçekleştirmek sürecinde kritik başarı faktörleri olarak görülmektedir. BSC oluşturulurken belirlenen ve firma stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlayan performans kriterlerinin stratejiye uygun tespit edilmeleri büyük önem taşımaktadır (Yetgin, 2002: 104).

A) FİNANSAL BOYUT AMAÇ VE KRİTERLERİ

BSC, performans değerlendirme modelinin, strateji, misyon ve vizyon tanımlarından hareketle, finansal amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Finansal amaçların, BSC’de yer alan tüm diğer boyut, amaç ve kriterleri için odak noktası niteliğinde olduğu ileri sürülmektedir. Seçilen her ölçünün, finansal performansta gelişmeye neden olacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekmektedir. Finansal boyut oluşturulurken ölçü kriterleri yönetim ve ortakların beklentilerine göre tespit edilmektedir. Yöneticiler BSC’lerinin finansal boyutunu oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçüleri tercih etmektedirler. Farklı işletmelerde tek bir finansal ölçü ve özellikle de tek bir finansal ölçü için tek bir hedef belirlemesinin uygun olmadığı görülmektedir. Finansal amaç ve ölçülerin çift yönlü rol oynamasına dikkat edilmektedir. Ölçülerin hem uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlaması, hem de BSC’de yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçülerin nihai hedefi olması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 61-62; Yetgin, 2002: 105-106).

Finansal amaçların, strateji uygulamalarının sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu amaçlar işletmelerin uzun dönemli hedeflerini temsil etmektedirler. BSC, finansal hedefleri açık, anlaşılır bir şekilde ifade ederek, işletmelerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel finansal hedefler belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Tüm BSC’lerde geleneksel finansal hedeflerin olduğu görülmektedir. Bu durum BSC ile uzun zamandır kullanılmakta olan geleneksel işletme hedefleri arasında güçlü bir bağ olduğunu göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 78; Koçel, 2003: 456).

Tablo 2. Finansal Performans Kriterleri

Finansal Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Aktif Kârlılığı •Satışlar/Aktifler •Net Gelir •Piyasa Değeri •Toplam Aktifler •Borç/Özsermaye Oranı •Alacak Devir Hızı •Stok Devir Hızı •Nakit Akımı •Satışlar/Kâr

Kaynak: Yetgin, 2002: 109, Tablo 3.7

Finansal ölçüm kriterleri seçme aşamasında, şirketin işletme stratejisi teorisindeki yaşam sürecinin hangi evresinde olduğu önem kazanmaktadır (Yetgin, 2002: 106). İşletmelerin yaşam süreçleri büyüme, sürdürme (koruma), hasat (sonuçlandırma) olarak üç dönem olarak ele alınabilir. Büyüme aşamasında işletmeler, yaşam sürecinin başlangıcında oldukları için önemli ölçüde büyüme potansiyeli olan ürün ve hizmetlere sahiptirler. Büyüme aşamasındaki finansal amaçlar, ürünler, yöntemler, sistemler ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için uygun harcamaların yapılmasına, yeni pazarlar, satış ve dağıtım kanalları oluşturularak satış hacminin artırılmasına yöneliktir. Sürdürme aşamasındaki işletmelerden, pazar paylarını korumaları veya her yıl az bir artış gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Sürdürme aşamasında belirlenen amaçların çoğu kârlılıkla bağlantılı olmaktadır. Bazı işletmeler yaşam süreçlerinde olgunluk aşamasına ulaşmışlardır. Bu aşamada işletmeler, daha önceki aşamalarda gerçekleştirilen yatırımların sonuçlarını almak yani “hasat” elde etmek isteyeceklerdir. İşletmeler hasat aşamasında önemli ölçüde yatırım yapma ihtiyacı duymamaktadır. İşletmeler güç ve yeteneklerini geliştirmek ve yeni beceri ve

yetenekler yaratmak yerine, sadece mevcut donanım ve güçlerini korumayı sağlayacak kadar yatırım yapmaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1999: 62-64).

Büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerinin her birinde işletmenin stratejisini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır. Aşağıda açıklanan bu amaçlar finansal boyutun stratejik konularını oluşturmaktadır.

1. Gelir Artışı ve Bileşimi

Gelir artışı ve gelir bileşimi, ürün ve servis çeşitlerini artırmak, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak, ürün ve hizmet bileşimini daha yüksek katma değer yaratacak şekilde değiştirmek, ürün ve hizmetlerin fiyatlarını yeniden belirlemek gibi konuları kapsamaktadır.

2. Maliyetin Düşürülmesi/-Verimlilik Artışı

Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması amacı, ürün ve hizmetlerin doğrudan maliyetlerini düşürmek, dolaylı maliyetleri azaltmak ve ortak kaynakları diğer işletme birimleri ile paylaşmak için yapılan çalışmaları içermektedir.

3. Varlıkların (Aktiflerin) Değerlendirilmesi/-Yatırım Stratejisi

Varlıkların değerlendirilmesi amacı kapsamında yöneticiler belli bir hacim ve iş bileşimini desteklemek için gerekli olan işletme sermayesi seviyesini azaltmaya çaba harcamaktadırlar. İşlemler, firmanın fiziksel ve finansal varlıklarından elde edeceği kâr oranını artırmasını sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 65-66).

B) MÜŞTERİ BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ

Günümüzde firmaların çoğu müşterilere odaklanmayı amaç edinmektedir. Firmalardaki anlayış, müşterilerin işletme maliyetlerini karşıladıkları ve kârın elde

edilmesine neden oldukları için, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine yönelmeleri doğrudur (Kaygusuz, 2005: 92).

BSC'nin müşteri boyutunun amacı, finansal hedeflerin gerçekleşmesidir⁴⁴. BSC ile strateji, misyon ve vizyon bileşenlerine uyumlu müşteri ve pazar bölümleri planlanarak, tüm organizasyon seviyesinde bu hedeflerin ilişkilendirilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri boyutunda amaçlar; müşteri bağlılık oranının artırılması, müşteri satın alma alışkanlıklarına ait bilgilerin araştırılması, müşteri sadakatinin sağlanması yollarının bulunması ve takibi şeklinde sıralanabilmektedir (Yetgin, 2002: 109).

Müşteri boyutuyla ilgili temel ölçüler müşteri tatmini, müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı, müşteri kârlılığı ve pazar payı olmak üzere beş grupta incelenmektedir.

1. Müşteri Tatmini

Firmalarda mevcut müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleştirilmektedir. Müşteri tatmin ölçüleri, firmada yapılan işlerin nasıl en iyi yapıldığına ilişkin geribildirim sağlamaktadır. Müşteri tatmininin, müşteri devamlılığı ve yeni müşteri kazanma için önemli bir belirleyici olduğu belirtilmektedir.

2. Müşterilerin Kazanılması

İşlerini büyütmek isteyen işletmeler, genellikle hedef kesimlerdeki müşteri tabanlarını artırmayı amaçlamaktadırlar. Müşteri kazanma, yeni müşterilerin sayısı ya da bu kesimlerdeki yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilmektedir (Kaygusuz, 2005: 93).

⁴⁴ Özkan, M. Balanced Scorecard'a Giriş
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-\(16.03.2006\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-(16.03.2006))

3. Müşteri Devamlılığı

Hedef müşteri kesimlerinde pazar payını koruma ve artırmanın en iyi yönteminin, bu kesimlerdeki mevcut müşterileri korumak olduğu ileri sürülmektedir. Tüm müşterilerini belirleyebilen firmaların, bir dönemden diğerine müşteri devamlılığını kolaylıkla ölçtükleri belirtilmektedir.

4. Müşteri Kârlılığı

Müşteri tatmini, müşterilerin kazanılması, müşteri devamlılığı ve pazar payı ölçülerine yönelik olumlu gelişmeler işletmelerin kârlı müşterilere sahip oldukları anlamına gelmemektedir. Müşterileri tatmin etmenin bir yolunun da, müşterilere düşük fiyatlardan mamul/hizmet sunma olduğu belirtilmektedir. Müşteri tatmini ve yüksek pazar payı, yüksek finansal getirilere ulaşma araçları olduğu için işletmeler sadece müşterilere ne yaptıkları ile değerlendirme yapmayacak işletmenin kârlılığı, hedeflenen müşteri bölümleri esas alınarak ölçülecektir. Müşteri kârlılığı, tüm müşterilerin işletme için kârlı olmadıklarını da ortaya çıkarmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 89-92).

5. Pazar Payı

Müşteri boyutu ölçülerinden pazar payı, bir işletmenin arzu edilen pazara nasıl en iyi şekilde gireceğini göstermektedir. Pazar payı, (1) müşteri sayısı, (2) toplam harcama miktarı veya (3) satılan mal miktarı gibi ölçüler ile firmanın pazarda yaptığı satışların ilgili pazardaki toplam iş hacmine oranını ifade etmektedir (Kaygusuz, 2005: 93).

Müşteri boyutuyla ilgili temel ölçüler, tüm işletme için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, işletmelerin gelişme ve kârlılık beklediği hedef müşteri grupları ile de ilişkilendirilebilmektedir. Yöneticilerin, müşteri tatmin ve memnuniyetini amaç olarak belirlemeden önce, firmanın amaç ve stratejisini BSC'nin müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özel hedefler haline dönüştürmeleri gerekmektedir. Böylece, işletmenin amaç ve stratejisi, BSC'nin müşteri boyutu ile hedef pazar ve müşteri düzeyinde özel amaçlara dönüştürülmektedir. Uzun dönemde iyi bir finansal

performansa ulaşmak isteyen firmaların müşterilere “değer sunmanın” gereklerini en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir (Kaygusuz, 2005: 92).

Tablo 4. Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri

Müşteri Ölçüm Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Müşteri Tatmini •Müşteri Devamlılığı •Müşterilerin Kazanılması •Pazar Payı •Müşteri Şikayetleri •Müşteri Kârlılıkları •Geri Dönüş Oranları •Rakipler ile Karşılaştırmalı Fiyatlandırmalar •Müşteri Kayıpları •Müşteri Kazanma Oranları •Yeni Müşterilerden Elde Edilen Gelir Oranları •Müşteri Sayısı •Müşteri Bazında Yıllık Satış

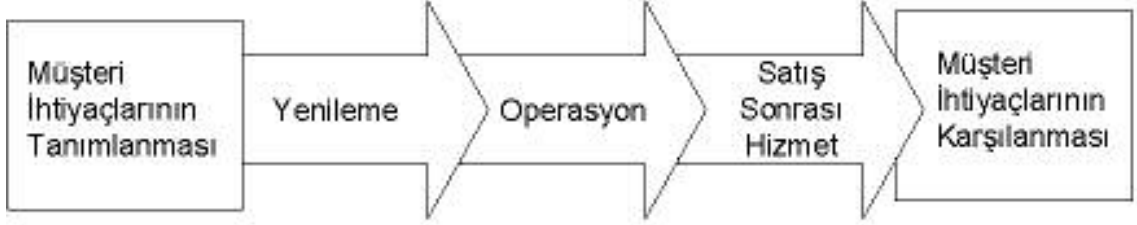
Kaynak: Yetgin, 2002: 112, Tablo 3.8

C) ŞİRKET İÇİ İŞLEVLER BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ

BSC performans değerlendirme modelindeki şirket içi işlevler boyutunda, müşteriler, ortaklar ve çalışanları tatmin etmek amacıyla nasıl bir çalışma süreci uygulandığında mükemmel sonuçlar elde edilebileceği belirlenmeye çalışılmaktadır. Geleneksel performans ölçülerinde, mevcut organizasyonel sistemin kârlılığının artırılması için yöntem geliştirmek amacı güdülmektedir. BSC, objektif ölçüm kriterleri ve strateji arasındaki bağlantılardan hareket ederek müşteri ve hisse sahiplerine değeri maximum yapacak yeni işleyiş yöntemlerinin geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Şirket içi işlevler boyutundaki amaç ve ölçülerin oluşturulması işlemi, BSC ile

geleneksel performans değerlendirme modelleri arasındaki en önemli farklılıklardan birisini oluşturmaktadır (Yetgin, 2002: 112-113).

Sekil 4: BSC'de İçsel Sürec



Kaynak: Kaygusuz, 2005: 95, 1.Şekil

Şekil 4’de BSC’nin içsel işlevler boyutu gösterilmektedir. İç değer zincirinde üç temel işlem süreci yer almaktadır. Bunlar;

1. Yenileme

Şirket içi işlevler boyutunun yenileme sürecinde firmalar, müşterileri için yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler üretmektedirler. Bu aşama, var olan veya gizli ihtiyaçların karşılanmasıyla ve bu sürecin takibinde yeni pazar ve müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını da içeren uzun dönemli bir değer yaratma sürecini kapsamaktadır. Yenileme aşamasında, firmaların hedef müşteri ve pazar kesimine sunacakları ürün ya da hizmet hakkında pazarın büyüklüğünü, müşterinin isteklerini ve olası fiyat düzeylerini belirlemek için pazar araştırmaları yapmaları gerekmektedir⁴⁵.

2. Operasyonlar

Operasyon ile ilgili işlemler müşteriden sipariş alınması ile başlayıp, ürün veya hizmetin müşteriye teslim edilmesi ile sona ermektedir. Bu süreçte mevcut ürün ve hizmetlerin müşterilere verimli, tutarlı ve dakik olarak ulaştırılması gerekmektedir. Halen önemini koruyan operasyonlar işlemi firmaların hedef müşterilerine mükemmel

⁴⁵ [http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5082-\(15.05.2006\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5082-(15.05.2006))

ürün ve hizmetler ulaştırılmasını sağlayacak maliyet, kalite, zaman ve performans özelliklerini belirlemelerinde yardımcı olmaktadır.

3. Satış Sonrası Hizmetler

Son aşama olan satış sonrası hizmet aşaması garanti ve tamir işlemlerini, arıza ve iadelerle ilgilenmek ve taksitle veya kredi kartı ile yapılan satışların bedellerinin tahsilatı gibi işletmelerin mamulleri/hizmetleri müşteriye sunduktan sonra gerçekleştirdiği faaliyetleri içermektedir. Satış sonrası hizmetler, firmaların müşteriye mal veya hizmeti satın aldıktan sonra verilmesi gerekebilecek hizmetin en önemli yönlerini belirlemelerine imkan tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 128-141).

Tablo 5. Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri

Şirket İçi İşlevler Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Zamanında Teslimat •Stok Dönüşüm Oranı •Garanti Talepleri •Fire Oranı •Kayıp Zaman •Yeni Ürün Geliştirme •Müşteri Taleplerini Karşılama Süresi •Ar-GE Harcamaları •Çalışma Ortamının Kalitesi

Kaynak: Yetgin, 2002: 113, Tablo 3.9

D) ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU AMAÇ VE KRİTERLERİ

BSC'nin finansal, müşteri ve şirket içi işlevler boyutlarında belirlenen amaçlarla, firmanın atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşmasına imkan verecek alanlar saptanmaktadır. BSC'nin öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleşmesi için gereken altyapıyı oluşturmaktadır (Ağca, 2005: 156). Diğer bir ifadeyle öğrenme ve gelişme boyutunun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir⁴⁶. Yani, finansal, müşteri ve şirket içi işlevlerine yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi, firmanın öğrenme ve gelişme yeteneklerine bağlıdır (Yetgin, 2002: 114).

BSC performans değerlendirme modelinin öğrenme ve gelişme boyutu, firma stratejisinin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların ne gibi yetenekler ile donatılması gerektiğini vurgulamaktadır. BSC'de çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca çalışanlara maximum verimlilikle çalışmalarını için ihtiyaç duyacakları ekipmanlar sağlanmaktadır. (Yetgin, 2002: 114).

BSC'nin öğrenme ve gelişme etkisi çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum olmak üzere genellikle üç kaynaktan elde edilmektedir. Çalışanların tatmini, verimlilik ve devamlılık gibi üç temel ölçü ile, firmaların çalışanlar, sistemler ve kurumsal uyum için yapmış oldukları yatırımların sonuçları ölçülmektedir. Çalışanlarla ilgili üç temel göstergeler “çalışanların tatmini”, “çalışanların kalıcılığı” ve “çalışanların üretkenliği” olarak ifade edilmektedir. Bu göstergeler içinde “çalışanların tatmini” diğer iki göstergeleri etkilemektedir (Ağca, 2005: 156).

1. Çalışanların Yetenekleri

Son yıllarda organizasyonlarda çalışanın rolünün giderek farklılaştığı gözlemlenmektedir. Çalışanların rolünde meydana gelen bu değişiklikler, firmaların çalışanlarını yeniden eğiterek onların yaratıcı yeteneklerini firmanın amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini gerektirmektedir. Firmalarda çalışanlarla ilgili üç

⁴⁶ Özkan, M., Balanced Scorecard'a Giriş
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-\(16.03.2006\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-(16.03.2006))

temel gösterge ortaya çıkmıştır. Göstergeler, çalışanların tatmininin ölçülmesi, çalışanların sürekliliğinin ölçülmesi ve çalışanların verimliliğidir (Yetgin, 2002: 114)

Çalışanların tatmininin ölçülmesinin işletme amaçlarına ulaşma yönünde çok önemli bir etken olduğu ileri sürülmektedir. Maddi ve maddi olmayan memnuniyetin sağlanması direkt olarak müşteri memnuniyeti ile bağlantılı, kaliteli ürün veya hizmetin sunulmasının esas koşullarından birisi olarak ifade edilmektedir (Yetgin, 2002: 115). Çalışanların tatminini sağlama amacıyla, çalışanların moralinin yüksek olmasına ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına dikkat edilmektedir. Firmalar genellikle çalışanların tatminini ölçmek için yıllık değerlendirmeler veya aylık araştırmalar yapmaktadırlar.

Çalışanların sürekliliğinin sağlanması, firmanın uzun dönemli ilgi duyduğu yani uzun süre birlikte çalışmak istediği elemanların firma bünyesi içinde tutulmasına yönelik bir amaçtır. Çalışanların sürekliliği genellikle önemli görevlerdeki çalışanların devir oranına bakılarak belirlenmektedir.

Çalışanların verimliliğinin ölçülmesinde amaç, çalışanlar tarafından üretilen toplam mal miktarı ile mal miktarını üreten çalışan sayısı arasında bir ilişki kurmak olarak ifade edilmektedir. Çalışanların verimliliğini ölçmede kullanılan yöntemler çalışan başına düşen gelir miktarı, çalışan başına düşen katma değer oranının ölçülmesi olarak belirtilmektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 157-160).

2. Bilgi Sistemlerinin Kapasitesi

Çalışanların motivasyonu ve yetenekleri, müşteri, şirket içi işlevler boyutlarında yer alan hedeflere ulaşmak için önemli bir etken olmasına rağmen tek başına yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 163). Günümüzün rekabet ortamında, organizasyonların etkili çalışabilmeleri için müşteriler ve dış etkenler hakkında mükemmel seviyede doğru, hızlı bilgiye ulaşmaları gerekmektedir (Yetgin: 116).

3. Motivasyon Yetki Verme ve Uyum Sağlama

Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların motivasyonlarını firmanın amaçları doğrultusunda artırmaktadır. Kaplan ve Norton, nitelikli ve bilgiye ulaşmaya tam yetkili olan çalışanların bile işletme menfaatlerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde, firma başarısına katkıda bulunmalarının mümkün olmadığını ifade etmektedirler⁴⁷.

Tablo 6. Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri

Öğrenme ve Gelişme Performans Kriterleri
<ul style="list-style-type: none"> •Müşteri Bazında Eğitim Yatırımları •Hizmetlerin Ortalama Süreleri •Üst Düzey Yöneticilerin Oranı •İş Gücü Devir Oranları •Çalışanların Memnuniyeti •Kazalar Nedeniyle Oluşan Kayıp Zamanlar •Çalışan Başına Katma Değer •Çalışan Verimliliği •Eğitim Süreleri •Eğitim Harcamaları

Kaynak: Yetgin, 2002: 117, Tablo 3.10

IX. BSC UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN ENGELLER

Diğer performans değerlendirme uygulamalarında olduğu gibi BSC uygulamalarında da işletmeler engellerle karşılaşabilmektedirler.

⁴⁷ [http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5082-\(15.05.2006\)](http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5082-(15.05.2006))

BSC uygulamalarında karşılaşılan engellerden birisi, işletme stratejisinin anlaşılabilir ve eyleme geçirilebilir koşullar haline dönüştürülememesidir. Firmanın vizyon ve misyonunun faaliyete dönüştürülmesi konusunda temel görüş ayrılıklarının bulunması bu duruma neden olmaktadır. Bu engelin ortadan kalkması için firmanın genel müdür ve üst düzey yöneticilerinin, firmanın strateji ve vizyonunun gerçek anlamı üzerinde fikir birliği sağlamış olmaları gerekmektedir. Fikir birliği olmadığı zaman, farklı gruplar, kalite, sürekli gelişim, yeniden yapılanma ve yetki verme gibi konularda kendi vizyon ve strateji yorumlarına uygun olan farklı yöntemler izlemektedirler.

İkinci engel, işletme biriminin stratejisinin uzun dönemli gereksinimlerinin, departman, takım ve kişilerin hedefleri haline dönüştürülemediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Departmanları oluşturan takım ve kişiler kendi hedeflerini departmanın kısa dönemli taktik ağırlıklı hedeflerine göre belirleyecekleri için uzun dönemde stratejik önem taşıyan hedeflere ulaşılmasını sağlayacak olanak ve yeterliliklerin geliştirilmesi dikkate alınmayacaktır. Organizasyonların stratejileri arasında böyle kopukluk mevcut olduğu sürece, iyi tasarlanan ve planlanan stratejilerin çalışanlara benimsetilmesi zor olacaktır. Bu engelin ortadan kalkması için yöneticilerin, takım ve bireylerin hedeflerini, firmanın amaç ve hedefleriyle paralel ve uyumlu bir hale getirmeleri gerekmektedir.

Sistemin uygulanmasının önündeki üçüncü engel, hareket planları ve kaynak tahsisi ile uzun dönemli stratejik öncelik taşıyan öncelikler arasında bağlantı kurulamamış olmasıdır. Günümüzde pek çok firma da uzun dönemli stratejik planlama ve kısa dönemli bütçeleme için farklı işlemler yapılmaktadır. Yeniden yapılanma gibi önemli girişimler stratejik etki sağlanacak şekilde ele alınamamakta, aylık ve üçer aylık raporlarda stratejik hedeflere ilişkin gelişmeleri aktarmaktansa bütçelenen ve gerçekleşen durum arasındaki sapmaları açıklamaya yönelmektedir. Bu engelin ortadan kalkması, hem stratejik planlamadan sorumlu olan yöneticilerin hem de finansmandan sorumlu yöneticilerin çalışmalarını entegre bir şekilde yürütmelerini gerektirmektedir.

Uygulamalardaki dördüncü engel, BSC'nin ne şekilde uygulanmakta olduğu ve işleyip işlemediğine dair geribildirim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Günümüzde firmaların pek çoğu, yalnızca kısa dönemli, operasyonel performansı, finansal ölçüler çerçevesinde, aylık ve üçer aylık gerçekleştirmeleri bütçe hedefleri ile karşılaştırarak

değerlendiren geribildirim sağlamaktadır. Bu durumun ortadan kalkması için sistemin uygulanması ve başarısı ile ilgili göstergelerin incelenmesi için vakit ayrılması gerekmektedir. Geri bildirim olmadığı sürece sistemin kontrol edilmesi ve sistem hakkında bilgi edinilmesi imkansız hale gelmektedir (Kaplan ve Norton, 235-240).

Beşinci engel, firmalarda rekabet edebilmek için maddi varlıklardan çok fiziki olmayan, entellektüel varlıkların ortaya konulması ve değerlendirilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Firmalar, kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almadıklarında gerçek değerlerini ölçememektedirler. Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılmasının engeli ortadan kalkması açısından çok önemli olduğu ifade edilmektedir.

BSC uygulamalarında karşılaşılan altıncı engel, stratejinin sadece tepe yönetimi tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket etmektir. Bu engelin ortadan kalkması için strateji belirleme de organizasyondaki tüm çalışanların fikir ve görüşlerinin alınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bu engeller dışında karşılaşılan engeller uygulama evresinde meydana gelen ölçüm dirençleri, ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen sorunlar, yürürlüğe konma evrelerinde tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde belirtilebilir⁴⁸.

⁴⁸ Örnek, A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
[http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/degi06/ornek.html-\(04.10.2005\)](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/degi06/ornek.html-(04.10.2005))

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN BALANCED SCORECARD'ININ OLUŞTURULMASI

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzün hızla gelişen ve büyüyen ekonomik dünyasında, rekabetin giderek yoğunlaştığı ve şiddetlendiği endüstrilerde firmaların başarısının değerlendirilmesi (ölçülmesi) her geçen gün önem kazanmaktadır. Böyle şiddetli rekabet ortamlarında, sadece finansal göstergelere dayalı performans değerlendirme, fotoğrafın bütününe yansıtmadığından firmaların performansını değerlemede yeterli görülmemektedir. Pek çok akademisyen ve uygulamacının “yönetmek için ölçmek gerekir” anlayışından hareketle, firmalardaki mevcut gelişmeleri veya değişimleri belirleme süreci ya da belirlenen hedeflere ulaşılma derecesi olarak açıkladığı firma performansının bütün yönlerinin ölçülmesi konusunda, kapsamı gittikçe genişleyen araştırmalar ve incelemeler yaptıkları görülmektedir (Ağca, 2005: 142).

Yaşanan yoğun rekabet ortamında beklenti ve gereksinimleri tam olarak karşılayabilen bir performans değerlendirme modelinin gerekliliği her geçen gün kendini hissettirmektedir. Bu nedenle geleneksel performans değerlendirme modellerinin kullanıldığı firmalarda bu tür sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olmak için literatürde çok boyutlu bazı performans değerlendirme modellerinin geliştirildiği görülmektedir.

Bu çalışma genel olarak çok boyutlu performans değerlendirme modellerine ve daha spesifik olarak çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden olan BSC'ye odaklanmaktadır. BSC Modelinde işletmeler finansal boyutla birlikte, müşteri boyutunda, şirket içi işlevler boyutunda ve öğrenme ve gelişme boyutunda

değerlendirilmektedir. Bu modelde firmalar kısa ve uzun dönem hedefleri arasında, içsel ve dışsal boyutlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında denge kurularak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. BSC' nin en güçlü yanlarından birisi oluşturulan modelin firmanın alt kademelerine doğru yayılmasıdır. BSC ile dört boyut açısından kritik başarı faktörleri ve bu başarı faktörlerinin nasıl ölçüleceği belirlenmektedir. Firmaya ait olarak belirlenen BSC firmanın tümünün beklentilerini ve gerçekleştirenleri göstermektedir.

BSC' nin firmaları tüm boyutlarıyla değerlendirdiği göz önünde bulundurularak yapılan çalışmanın temel amacı, Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin BSC' sini oluşturmaktır. Oluşturulan BSC ile firmada performans değerlemede kullanılan finansal boyutların yanında finansal olmayan boyutlar da dikkate alınıp firmanın performansı tüm boyutlarıyla değerlendirilebilmektedir. Bu amaca bağlı olarak çalışmanın ilk iki bölümünde:

- Performans, örgütsel performans ve boyutları, performans değerlendirme kavramları ve çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ve
- Çok boyutlu performans değerlendirme modellerinden BSC konuları ele alınmaktadır.

Bütün bu çalışmalar sonucu çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olan BSC' nin firmaları tüm boyutlarıyla değerlendirdiği ortaya çıkmıştır. Bu uygulama bölümünde ise yine çalışmanın temel amacına bağlı olarak geliştirilen BSC çerçevesinde,

- Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinde BSC' ye Duyulan İhtiyaç,
- Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin vizyon, misyon, hedef ve stratejilerinin ortaya konulması,
- BSC' nin Boyutlarının belirlenmesi,
- Strateji Haritasının çıkarılması,
- Stratejik Amaçlar Tablosunun oluşturulması ve
- BSC Boyutlarının Ölçülerinin Belirlenmesi ve Sonuçlarının Değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

Bütün bu çalışmaların sonucunda Özdilek' in BSC' si ortaya çıkarılmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, hizmet sektöründe yer alan bir alışveriş merkezi ve konaklama işletmesi olan Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinde yapılmıştır.

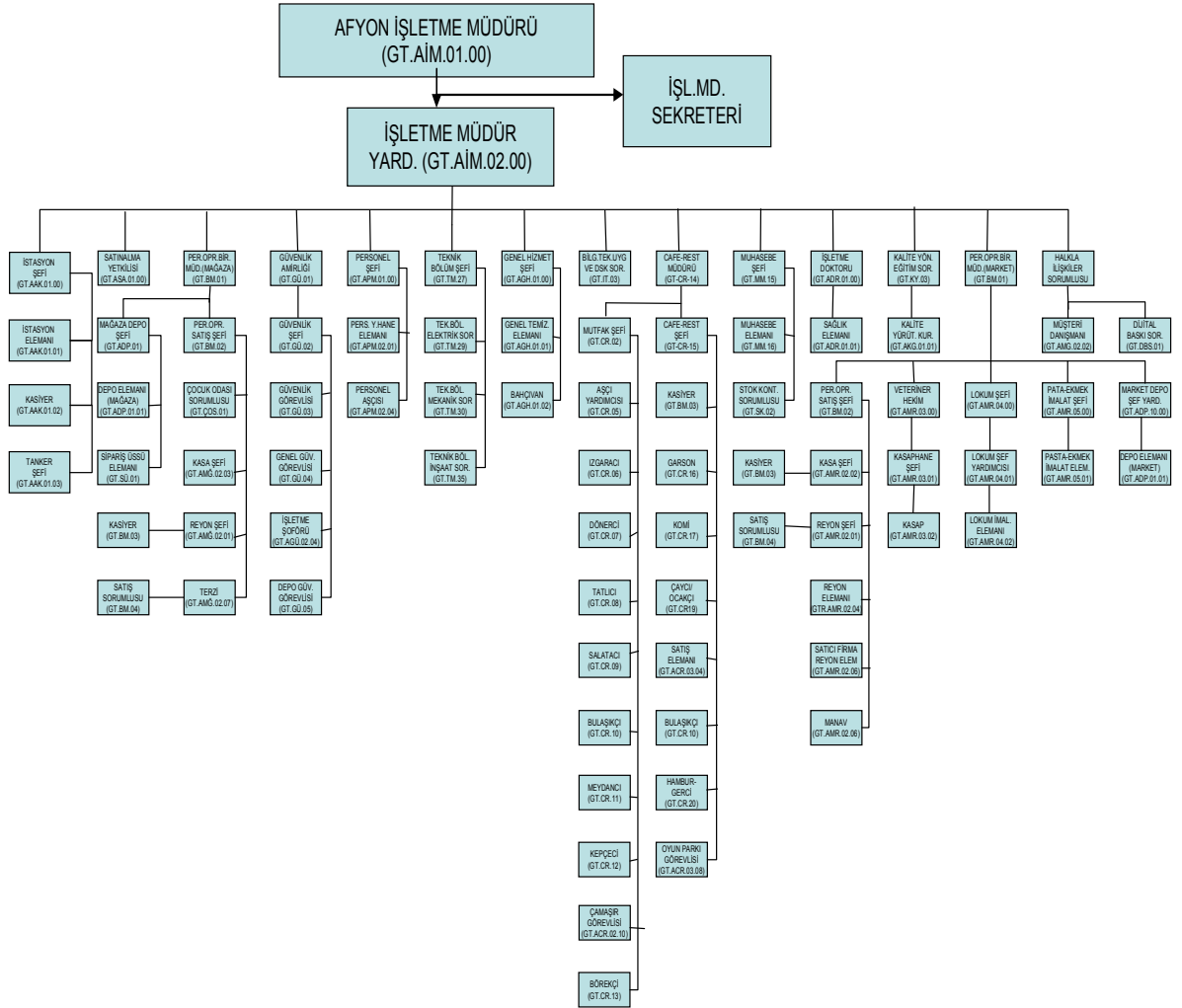
Özdilek Alışveriş Merkezi, Afyonkarahisar-Antalya Yolu Kütahya Kavşağı 9. Km'de kurulmuştur. Tesis, 20 Nisan 1996'da faaliyete geçmiştir. 12.500 m² kapalı alanda hizmet vermektedir. Hizmet veren departmanlar, mağaza, market, cafe, restaurant, çocuk odası, çocuk parkı, otopark ve akaryakıt istasyonlarıdır. 350 çalışanıyla 08:00-24:00 saatleri arasında (akaryakıt 24 saat) hizmet vermektedir.

Firmanın Türkiye'de Bursa başta olmak üzere, İzmit, İzmir'de alışveriş merkezleri, Bursa /İnegöl, Bursa/Ataevler, Bursa/Kaplıkaya'da hipermarketleri, Bodrum/Oasis, İstanbul/Cevahir, İstanbul/Galeria, İstanbul/Beylicium'da mağazaları bulunmaktadır.

TS-EN-ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistem Belgesi ile sektöründeki lider ve farklı konumunu devam ettiren Özdilek Türkiye ve Dünya pazarındaki yerlerini koruyup geliştirebilmenin sahip oldukları insan kaynakları gelişiminin sürekli kılınması ile mümkün olacağına inanmaktadır. Özdilek, insan kaynakları alanındaki uygulamalarına yenilerini eklemeyi ve var olan uygulamaları sürekli olarak geliştirmeyi ilke edinmiştir.

“Koşulsuz Müşteri Memnuniyeti”ni benimseyen ve başarıyla uygulayan Özdilek müşteriyle kurduğu bu duygusal bağı, taviz vermediği kalite, müşteri odaklı yaklaşım, sürekli gelişim ve çalışanından müşterilerine kadar hissettirdiği dürüstlük çerçevesinde sürdürmektedir. 25 yıldır sektörde yer alan firmanın ülke ekonomisinin gelişmesine önemli katkıları olmuştur. Uluslar arası standartlara sahip olan firma içi ve dış piyasalardaki pazar payları nedeniyle ülke ekonomisine önemli yararlar sağlamaktadır. Firma istikrarlı yönetimi, dinamik kadrosu, gelişen teknolojisi ve kalite bilinciyle konusunda söz sahibidir. Çağdaş yönetim ve organizasyon uygulamalarının hakim olduğu Özdilek' in organizasyon şeması Şekil 5'te gösterilmektedir.

Sekil 5: Organizasyon Şeması



III. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırma firma performansını çok boyutlu olarak değerlendiren modelleri kapsamaktadır. Bu bağlamda yapılan literatür incelemesinde, performans değerlendirme konusunda ilgili araştırma metodlarından niteliksel metodun daha uygun ve açıklayıcı olduğu görülmektedir.

Firma performansının değerlendirilmesinde, niteliksel metotlardan gözlem ve görüşme araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde tercih edilmektedir. Bununla beraber bu metod da kullanılan sorulara işverenlerin, araştırma yapanın beklediği yönde cevaplar vermemeleri veya tarafı davranış sergilemeleri mümkün olabilmektedir.

Bu çerçevede araştırmada, verilere ulaşmada niteliksel yöntemlerden görüşme ve gözlem kullanılmıştır. Elde edilen verilerle, Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin BSC' si oluşturulmaktadır.

Çalışma için Özdilek' in seçilmesinin en önemli nedeni; firmada BSC uygulamasının başlamış olmasıdır. Çalışanların BSC konusunda bilgi sahibi olmaları ve uygulamalarla ilgili eğitim almış olmaları Özdilek' i tercih etmemizde etkili olmuştur. Ayrıca literatüre baktığımızda BSC uygulamalarının daha çok imalat işletmelerinde olduğu, hizmet işletmelerinde çok fazla çalışmanın yapılmadığı görölmektedir.

Araştırmanın yöntemine uygun olarak verilerin toplanmasında, ilk aşamada firmanın genel müdürü ile telefon yoluyla ön görüşme yapılmış ve yüz yüze görüşme için randevu alınmıştır. Görüşmeler, 2006 Nisan-Haziran ayları arasında yapılmıştır. Öncelikle genel müdüre yapılacak çalışmanın kapsamı ve amacı açıklanmış, BSC ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Firmanın oluşturduğu çeşitli yazılı dokümanlar incelenerek firmanın, tanıtımı, vizyon, misyon, strateji, hedefleriyle ilgili bilgiler oluşturulmuştur. Özdilek' in BSC' ye yönelik yaptığı çalışmalar ve uygulamaya geçiş nedenleriyle ilgili yöneticilerden bilgiler alınmıştır. Görüşme ile ilgili konuşmalar, dokümanlar not alınarak daha sonra yazılı hale getirilmiştir. Görüşmelerde 01.01.2005-31.12.2005 dönemine ait elde edilen verilerden Özdilek' in BSC' si oluşturulmuştur.

Bu görüşmeye ilişkin bazı kısıtlardan söz etmek mümkündür. Net rakamlar gizlilik nedeniyle verilmemiştir. Tüm ölçülerde gösterilen yüzdeler geçen yıla göre artış ya da azalış şeklinde düşünölmüştür. Hedeflenen ve gerçekteşen değerler gösterilmiştir. Bunun yanında görüşölecek kişiyi belirlemek ve randevu ayarlamak zaman almıştır.

IV. AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİ İÇİN BSC'NİN OLUŞTURULMASI

A) ÖZDİLEK'TE BSC' YE DUYULAN İHTİYACIN NEDENLERİ⁴⁹

1. Stratejilerin Anlaşılabilir İş Hedeflerine Dönüştürülmesi İhtiyacı

- Performans ile ilgili bilgilerin hızlı biçimde öğrenilmesi ve paylaşılması İhtiyacı
- Stratejilerin her seviyedeki çalışanın kolaylıkla anlayabileceği dile çevrilmesi
- Önemli ve önemsiz unsurların açıkça ortaya konulması
- Performans kriterlerini daha sağlıklı ölçümleme ihtiyacı

2. Tüm Çabaları Aynı Stratejik Yöne Yönlendirme İhtiyacı

- Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilme ve yönetebilme ihtiyacı
- Strateji, performans, ölçüm ve benzeri konularda benimseme sağlamak

3. Strateji ve Uygulama Sonuçlarını Her Seviyedeki Çalışanlarla Paylaşma İhtiyacı

- Firma stratejilerinin ve uzun vadeli hedeflerinin firma çalışanları tarafından paylaşılması ihtiyacı
- Çalışanların kendilerinden ne beklenildiğini bilme ihtiyacı
- Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri ihtiyacı
- Firmadaki yönetici ve çalışanların bilgi donanımının belirlenmesi ihtiyacı

⁴⁹ Aydın, H., Çakmak, H.F., Kalder 14. Ulusal Kalite Kongresi, Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı: Balanced Scorecard ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Örneği
http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/KALDER14.KONGRE%20HASMET%20FEVZİ%20CAKMAK_SUNUM_YAYIN.pdf-(15.05.2006)

4. Kurumsal Performans İzleme İhtiyacı

- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturma ihtiyacı
- Süreçlerin gözlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ihtiyacı
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurma ihtiyacı
- Firmayı sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturma ve kullanma ihtiyacı
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğu
- Dışardan nasıl görünüyoruz?, Şirket içi durumlar nasıl?, Pazar ve rakipler ne durumda? gibi soruların cevaplarının belirlenmesi ihtiyacı

5. Finansal Performans Değerlemede Yalnızca Finansal Kriterlerin Yetersiz Kalması Sonucu Performansı Tüm Boyutlarıyla Değerleme İhtiyacı

- Finansal performans değerlemede kullanılan bütçe yönteminin tek başına yetersiz kalmaya başlaması

B) AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN MİSYON, VİZYON, HEDEF VE STRATEJİLERİNİN BELİRLENMESİ

Misyon: Müşteri odaklı hizmet anlayışı benimseyen, güvenilir, verimli, yenilikçi bir şirket olmaktır.

Vizyon: Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan, öncü, dinamik ve lider şirketlerden biri olmaktır.

Hedefler: Özdilek'in hedefleri yıllık olarak belirlenip, genel müdürlük tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya geçirilmektedir. Hedefler konusunda satış ve giderlere bakılıp belli oranlar dikkate alınmaktadır⁵⁰.

- Sürekli gelişmek

⁵⁰ [http://www.ozdilek.com.tr-\(15.06.2006\)](http://www.ozdilek.com.tr-(15.06.2006))

- İşletme Kârlılığını her yıl enflasyon + %5 oranında artırmak
- Türkiye'deki pazar payını koruyup, artırmak
- Müşteri sayılarını her yıl %5 oranında artırmak
- Çalışan başına her yıl ortalama 30 saat eğitim vermek
- Kalite anlayışıyla hizmet sunmak

Stratejiler

- Müşteri memnuniyetini her geçen ay sürekli artırmak
- Müşteri sadakatini sağlamak için müşterilere anketler düzenlemek
- Müşteri anketlerinin düzenli bir şekilde toplanmasını ve değerlendirilmesini sağlamak
- Müşteri anketleri ışığında diğer şubelerle kıyaslama (benchmarking) yapmak
- Müşterilerin şikayet, istek ve önerilerini dikkate almak ve bu bilgiler ışığında gerekli düzenlemeleri yapmak
- Müşterilere daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak için çalışanları sürekli geliştirmek, eğitim vermek
- Pazar payını artırmak için yeni müşteriler elde etmek ve mevcut müşterilerin devamlılığını sağlamak
- Müşteri kesimi olarak 7'den 70'ye herkese hitap etmek
- Kârlılığı artırmak için şirket içi işlemlerin daha verimli ve müşteri odaklı gerçekleştirilmesini sağlamak
- Kaliteyi geliştirmek için sürekli çalışmak
- Faaliyetleri tek çatı altında yürütmek
- Taşeron firma kullanmamak
- Tesisleri şehir dışında doğayla içi içe alanlarda kurmak

- Üst düzey hizmet anlayışı sunmak
- Farklı zamanlarda farklı alanlara ağırlık vermek (bayan müşterilere ağırlık vermek ya da tekstilde yoğunlaşmak gibi)

C) AMAÇLARIN NEDEN-SONUÇ İLİŞKİSİNİN OLUŞTURULMASI

Şirketin vizyonu ve misyonu doğrultusunda belirtilen hedefler incelendiğinde, işletme için en önemli amacın faaliyet gösterdiği sektörde sürekli gelişme sağlayarak lider şirketlerden birisi haline gelmek olduğu görülmektedir. Sürekli gelişmenin ardından gelen ikinci amaç kârlılık oranının her yıl enflasyon + %5 oranında artmasıdır. Kârlılık amacının ardından gelen amaç Türkiye ve Dünya pazarındaki konumun korunup geliştirilmesi olarak ifade edilebilmektedir.

Koşulsuz müşteri memnuniyetini benimseyen Özdilek, müşteri sayısını her yıl %5 oranında artırarak, 7'den 70'şeye tüm müşteri kesimine ulaşmayı amaçlamaktadır. Daha fazla müşteri kesimine ulaşmak, daha fazla pazar payı elde etmektir. Daha fazla pazar payı elde etmekte daha fazla kâr elde etmek anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyeti sağlanarak mevcut müşterilerin devamlılığı hedeflenmektedir.

Özdilek, müşteri memnuniyeti önde tutarak, hem mevcut müşterilerin devamını, hem de yeni kazanılan müşterilerin yeniden satın almalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yüzden müşteri memnuniyetini ölçen anketlerin işletme için önemli olduğu ifade edilmektedir. Sürekli olarak yapılan müşteri anketlerinden elde edilen bilgiler değerlendirilmektedir. Değerleme için her yıl olumsuz anket dolduran 70 müşteri aranarak müşterilerin görüşleri alınmakta ve ona göre planlama yapılmaktadır.

İşletme için önemli bir amaçta çalışana ve çalışanın geliştirilmesine önem vermektir. Bu amaca yönelik olarak çalışanlara yılda ortalama 30 saat eğitim verilmektedir. Eğitim süreleri çalışılan bölüme göre değişmektedir. Satış sorumluları için yılda 27,5 saat, reyon elemanları için 31,5 saat, kasiyer için 25,5 saat, garsonlar için 22,5 saat ve destek elemanları için 20,5 saat eğitim verilmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca çalışanların devamlılığını sağlamakta Özdilek için önemli amaçlar arasında yer almaktadır. Çalışanların devam oranı da yıllar bazında takip edilmektedir. İşletmenin kuruluşundan bu yana 10 yıldır çalışan eleman oranının hedeflendiği gibi

%15 olduğu gör÷lmektedir. 6-9 yıl arasında çalışan eleman oranı %16, 3-5 yıl arasında çalışan eleman oranı %20, 1-2 yıl arasında çalışan eleman oranı %37 ve 1 yıldan az çalışan eleman oranı %12 olarak belirlenmiştir.

Özdilek'te çalışanlar açısından diğer bir önemli amaçta çalışanlara yükselme ve kariyer olanaklarının sağlanmasıdır. İşe başlayan herkes part-time olarak işe başlamakta ve performansa göre full-time çalışmaktadır. Özdilek'te satış sorumlusu önce reyon şefi daha sonra satış şefi olabilmekte, müşteri danışmanı-satış şefi olabilmekte, satış şefi- mağaza veya market müdürü olabilmektedir.

Strateji ve hedefler incelendiğinde en önemli unsurun sürekli gelişmek olduğu gör÷lmektedir. Bununla birlikte kârlılık ve pazar payının korunması önemlidir. Daha sonra ise müşteri boyutunda hedef kitle tatmini gelmektedir. Vizyon ve misyon incelendiğinde bu iki unsurun vizyon ve misyona yansıtıldığını görmekteyiz. Sürekli gelişmek çerçevesinde müşteri odaklı hizmet anlayışını benimsemek, güvenilir ve yenilikçi bir firma olmak önemlidir.

IV. AFYONKARAHİSAR ÖZDİLEK ALIşVERİş MERKEZİNİN BSC'SİNİN BOYUTLARI

Özdilek için oluşturulan BSC Modelinde finansal boyut kriterleri olarak; kârlılığı artırmak, büyüme, verimliliği artırmak, satışlardaki gider oranı ve stok bekleme günü belirlenmiştir.

Müşteri boyutunda belirlenen kriterler; müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti oranı ve ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesidir.

şirket içi işlevler boyutunda belirlenen kriterler, envanter kullanım oranı, yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve enerji giderleri/ satışlar oranıdır.

Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen kriterler; çalışanların eğitimi, çalışanların tatmin ve memnuniyeti, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanakları, çalışanların devam oranıdır.

Tablo 7’de Özdilek’in BSC boyutlarının kriterleri yer almaktadır.

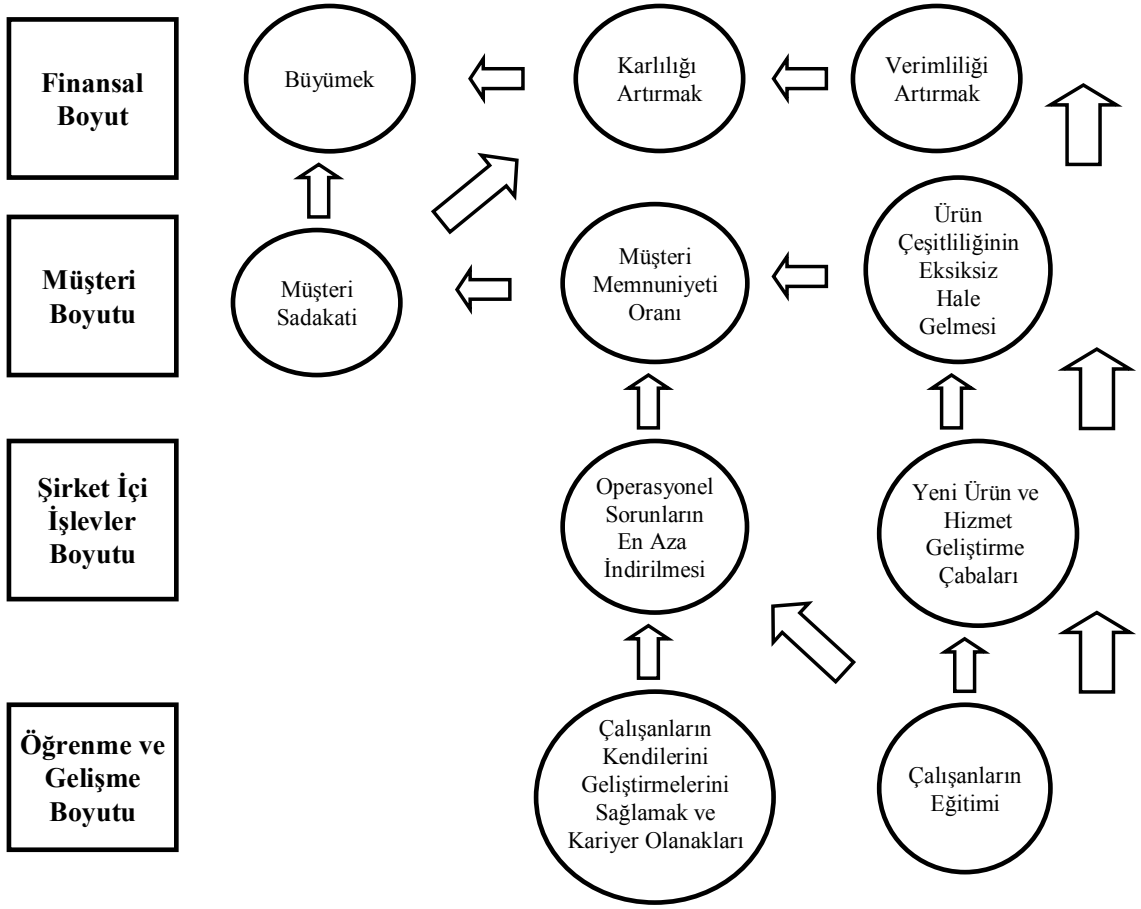
Tablo 7. Balanced Scorecard Boyutlarının Kriterleri

BOYUTLAR	KRİTERLER				
Finansal Boyut	Kârlılığı Artırmak	Büyüme	Verimliliği Artırmak	Maliyetlerin Düşürülmesi	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Seviyenin Altına Çekmek
Müşteri Boyutu	Müşteri Sadakati	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi		
Şirket İçi İşlevler Boyutu	Envanter Kullanım Oranı	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Enerji Giderleri/Satışlar Oranı	
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	Çalışanların Kalıcılığı	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	

Belirlenen kriterler yardımıyla Özdilek’ in BSC Modeli oluşturulmuş, finansal boyutla finansal olmayan boyut arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmıştır. Kriterler uygulama amacına yönelik kriterler olduğu için ölçüm sonuçlarına bu bölümde yer verilecektir.

V. STRATEJİ HARİTASI

BSC’nin belirlediğimiz boyutlarını ve kritik başarı faktörlerini strateji haritası olarak bir araya aldığımızda tüm stratejik unsurlar arasındaki sebep-sonuç ilişkileri net olarak görülmektedir.

Sekil 6: Strateji Haritası

Genel olarak strateji haritasında yer alan boyutlardan öğrenme ve gelişme boyutu şirket içi işlevler boyutunu, şirket içi işlevler boyutu müşteri boyutunu, müşteri boyutu da finansal boyutu desteklemektedir. Şekil 6'daki strateji haritasında yer alan öğrenme ve gelişme boyutundaki gelişmeler şirket içi işlevler boyutunun performansını artırır. Şirket içi işlevler boyutundaki gelişmeler müşteri boyutundaki iyileşmeleri ortaya çıkarır. Müşteri boyutundaki iyileşmeler de finansal boyutta kârlılığı, verimliliği, büyümeyi artırır. Öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların eğitimi, çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarını olumlu etkileyecektir. Çalışanların eğitimi şirket içi işlevler boyutunda ise operasyonel sorunların en aza indirilmesi ve yeni ürün ve hizmet geliştirme çabalarını desteklemektedir. Öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinden çalışanların kendilerini

geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanaklarının olması şirket içi işlevler boyutu kriterlerinden yeni ürün geliştirme çabalarına olumlu etki yapacaktır. Şirket içi işlevler boyutundaki operasyonel sorunların en aza indirilmesi kriteri de müşteri boyutundaki müşteri memnuniyeti kriterini desteklemektedir. Şirket içi işlevler boyutunda yeni ürün ve hizmet geliştirme çabaları, müşteri boyutundaki ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi kriterini olumlu etkilemektedir. Müşteri boyutunda ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi müşteri memnuniyetini artıracaktır. Müşteri memnuniyetinin artması da müşteri sadakatini oluşturacaktır. Müşteri boyutunda sadık müşterinin oluşması finansal boyutta büyümeyi olumlu etkileyecektir. Finansal boyuttaki büyüme kârlılığı artıracaktır. Finansal boyutta verimliliğin artması da kârlılığı artıracaktır.

VI. ÖZDİLEK ALIŞVERİŞ MERKEZİNİN STRATEJİK AMAÇLAR TABLOLARI

Özdilek'in vizyon, misyon tanımlarından yola çıkarılarak, finansal, müşteri, şirket içi işlevler ve öğrenme ve büyüme açılarından stratejik amaçlar tabloları oluşturulmuştur. Bu durum Tablo 8'de gösterilmektedir. Tablo 8' de Özdilek' in finansal, müşteri, şirket içi işlevler ve öğrenme ve gelişme boyutları bakımından stratejik amaçları ve bu amaçlara yönelik açıklamalar yer almaktadır.

Tablo 8. Finans, Müşteri, Şirket İçi İşlev, Öğrenme ve Gelişme Açısından Amaçlar Tablosu

STRATEJİK AMAÇLAR		AÇIKLAMA
FİNANS AÇISINDAN		
F1	Kârlılığı Artırmak	Kâr/Satılan Malın Maliyeti, Brüt Kâr/ Satışlar Oranını Artırmak
F2	Büyüme	Cari Enflasyon Üzerinde Büyüme Sağlamak
F3	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranını Sürekli Azaltmak
F4	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranını Düşürmek
F5	Nakit Dönüş Süresini Mevcut Seviyenin Altına Çekmek	Stok Bekleme Gününü Azaltmak
MÜŞTERİ AÇISINDAN		
M1	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığını Sağlamak
M2	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Memnuniyet ya da Memnuniyetsizlik Belirten Anketlerle Geri Dönüşümün Sağlanması
M3	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri Düzenlemek
ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER AÇISINDAN		
S1	Tüm Üretim ve Hizmet Verimliliğini Artırmak	Envanter Kullanım Oranını Artırmak
S2	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Her Yıl 5 Yeni Hizmet Geliştirmek
S3	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Fire/Satış Oranını Azaltmak
S4	Enerji Giderleri/Satışlar Oranı	Enerji Giderleri/Satışlar Oranını Azaltmak
ÖĞRENME VE GELİŞME AÇISINDAN		
O1	Çalışanların Eğitimi	Çalışanların Becerilerini ve Mesleki Bilgilerini Artırmak için Bilgi Vermek
O2	Çalışanların Tatmin ve Memnuniyeti	Çalışanların İşini Zevk Alarak Yapmasını ve Bunu Yapmaktan Dolayı Mutlu Olmasını Sağlamak
O3	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Çalışanların Memnuniyetini Sağlamak Açısından Kendilerini Geliştirmelerine ve Kariyer Yapmalarına Fırsat Vermek
O4	Çalışanların Kalıcılığı	Memnuniyet Sonucu İşe Devam Edenlerin Oranını Artırmak

VII. BSC BOYUTLARININ KRİTERLERİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Stratejik amaçları belirledikten sonra, bunları nasıl ölçebileceğimizi belirlememiz gerekir. Bu bölümde stratejik amaçları yansıtan ölçüler ve hedefler belirlenecektir.

Belirlenen finansal ölçüler yöneticilerin memnuniyetini veya şikayetlerini ölçmeye yönelik göstergelerdir. Müşterilere yönelik belirlenen ölçüler müşteri memnuniyetini ve müşterilerin firmaya bakışlarını inceleyen ve bunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Şirket içi işlevler boyutu da müşteriler ve yöneticilerin memnuniyet veya memnuniyetsizliğini bir arada değerlendirmeye yöneliktir. Öğrenme ve gelişmeye yönelik belirlenen ölçüler yönetici ve çalışanların memnuniyet ya da memnuniyetsizliğini değerlendirmeye yöneliktir.

A) FİNANSAL AÇIDAN ÖLÇÜLER

Tablo 9. Finansal Açıdan Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar		Kullanılan Ölçütler	Hedef	Gerçekleşen	
F1	Kârlılığı Artırmak	Kârlılık Oranı (%)	Kâr/S.M.M (Satılan Malın Maliyeti)	%12	%14
			Brüt Kâr/Satışlar	%8	%10
F2	Büyüme	Satışlardaki Artış Oranı (%)	Cari Enflasyon (%7.72)+%5	%29	
F3	Verimliliği Artırmak	İş Gücü Devir Oranı (%)	%40	%30	
F4	Maliyetlerin Düşürülmesi	Satışlardaki Gider Oranı (%)	%16	%18	
F5	Stok Bekleme Günü	İlgili Dönem/ Stok Devir Hızı	Stok Devir Hızı= S.M.M/Ort. Mal Mevcudu	60 Gün	55 Gün

Tablo 9’da finansal açıdan stratejik hedefler, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Firma da kârlılığı ölçmek için Kâr/Satılan Malın Maliyeti ve Toplam Kâr/Satışlar oranları kullanılmaktadır. Kâr/Satılan Malın Maliyeti oranı %12 olarak hedeflenmiştir, %14 oranında gerçekleşmiştir. Kâr/Toplam Satışlar oranı %8 olarak hedeflenmiş %10 oranında gerçekleşmiştir. Firma da kârlılık oranlarının beklenenin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Firmanın büyümesi

satışlardaki artış oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Satışlardaki artış oranının 2005 yılındaki cari enflasyon oranı(%7.72)+%5 olarak hedeflendiği görülmektedir. Bu oran %29 olarak gerçekleşmiştir ve satışlardaki artış oranının hedeflenenin üzerinde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Finansal göstergelerden verimliliği ölçmek için iş gücü devir oranı baz alınmaktadır. İş gücü devir oranının %40 olarak hedeflendiği, %30 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Satışlardaki gider oranı %16 olarak hedeflenmiş %18 olarak gerçekleşmiştir. Oranda çok fazla artışın olması istenmeyen bir durumdur ancak artışın çok fazla olmadığı görülmektedir. Stok bekleme günü 60 günden 55 güne düşmüştür. Stok bekleme gününün mümkün olduğunca az olması istenir, burada da stok bekleme gününün azaldığı görülmektedir. Oranlardaki artış ve azalışlara baktığımızda firmanın genel olarak, finansal performans göstergeleri açısından başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

B) MÜŞTERİ AÇISINDAN ÖLÇÜLER

Tablo 10. Müşteri Açısından Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar	Kullanılan Ölçütler			Hedef	Gerçekleşen
	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığı (%)			
M1	Müşteri Sadakati	Müşteri Devamlılığı (%)		%5	%4,5
M2	Müşteri Memnuniyeti Oranı	Müşterilerle Yapılan Anketler Sonucu Elde Edilen Oran (%)		%85	%81
M3	Ürün Çeşitliliğinin Eksiksiz Hale Gelmesi	Satın Alma İhtiyaç Anketleri		%12	%20

Tablo 10’da müşteriler açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Firma için müşteri sadakati oluşturmak açısından Özdilek’ i tercih eden müşteri sayısı önemlidir. Firmada müşteri

devamlılığı oranı %5 olarak hedeflenmiş, %4,5 olarak gerçekleşmiştir. Müşteri memnuniyeti oranı müşterilere yapılan anketlerle değerlendirilmektedir. Her yıl olumsuz anket dolduran müşterilerden 70 kişi aranarak görüşleri alınmakta ve değerlendirilmektedir. %85 olarak hedeflenen müşteri memnuniyeti oranının %81 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesini ölçmek için satın alma ihtiyaç anketleri düzenlenmektedir. Burada hedeflenen %12 oranın %20 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Müşteri açısından hedeflenen oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak müşteri performans göstergeleri açısından da başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

C) ŞİRKET İÇİ İŞLEMLER BOYUTU AÇISINDAN ÖLÇÜLER

Tablo 11. Şirket İçi İşlemler Açısından Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar		Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
S1	Tüm Üretim ve Hizmet Verimliliğini Artırmak	Envanter Kullanım Oranı (%)	Hareket Görmeyen Stoklar/Ortalama Stoklar	%7	%9
S2	Yeni Ürün ve Hizmet Geliştirme Çabaları	Yıllık Belirlenen Yeni Hizmet Sayısı		5	3
S3	Operasyonel Sorunların En Aza İndirilmesi	Fire/Satış Oranı		%0,005	%0,004
S4	Enerji Giderleri	Enerji Giderleri/Satışlar Oranı (%)		%1	%0,95

Tablo 11’de şirket içi işlemler açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Şirket içi işlemler boyutunda

üretim ve hizmet verimliliğini ölçmede kullanılan gösterge envanter kullanım oranıdır. Envanter kullanım oranı için hedeflenen oran %7, gerçekleşen oran %9'dur. Yeni ürün ve hizmet geliştirme çalışmaları, yıllık olarak belirlenen yeni hizmetlerin gerçekleştirilmesiyle ölçülmektedir. Bir yıl için 5 yeni hizmet hedeflenmiş bunlardan 3 tanesi gerçekleşmiştir. Operasyonel sorunların azalmasını ölçmek fire oranı belirlenmiştir. Fire oranı %0,005 olarak hedeflenmiş, %0,004 olarak gerçekleşmiştir. Enerji Giderlerini ölçmek açısından belirlenen enerji giderleri/satışlar oranı %1 olarak hedeflenmiş, %0,95 olarak gerçekleşmiştir. Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen kriterlere baktığımızda gerçekleşen oranların hedeflenenden biraz farklı olduğunu söyleyebiliriz. Şirket içi işlevler boyutu kriterlerinde gerçekleşen oranların finansal ve müşteri boyutunda gerçekleşen oranlar kadar iyi olmadığını söyleyebiliriz.

D) ÖĞRENME VE GELİŞME AÇISINDAN ÖLÇÜLER

Tablo 12. Öğrenme ve Gelişme Açısından Ölçüler Tablosu

Stratejik Amaçlar		Kullanılan Ölçütler		Hedef	Gerçekleşen
O1	Çalışanların Eğitimi	Kişi Başına Eğitim Süresi (Saat) Yıllık		30 Saat	28 Saat
O2	Çalışanların Tatmini ve Memnuniyeti	İş Gücü Devir Oranı (%)		%40	%30
O3	Çalışanların Kalıcılığı	Memnuniyet Sonucu İşe Devam Edenlerin Oranı (%) (10 Yıllık)		%15	%15
O4	Çalışanların Kendilerini Geliştirmelerini Sağlamak ve Kariyer Olanakları	Part Time'dan Full Time'a Geçiş		%42	%42

Tablo 12’de öğrenme ve gelişme açısından stratejik amaçlar, kullanılan ölçütler, hedeflenen ve gerçekleşen değerler gösterilmektedir. Çalışanlara verilen eğitim için kullanılan ölçüt, kişi başına toplam eğitim süresidir. Kişi başına toplam eğitim süresi açısından hedef yılda 30 saat olarak belirlenmiş, 28 saat gerçekleşmiştir. Çalışanlar bazında da hedefler departmanlar açısından farklılık göstermektedir. Satış sorumluları için yıllık eğitim süresi 27,5 hedeflenmiş, 30 saat gerçekleşmiş, reyon sorumluları için 31,5 saat hedeflenmiş, 31,5 saat gerçekleşmiş, kasiyerler için 25,5 saat hedeflenmiş, 25,5 saat gerçekleşmiş, garsonlar için 22,5 saat hedeflenmiş, 22,5 saat gerçekleşmiş, destek elemanları için 20,5 saat belirlenmiş 18 saat gerçekleşmiştir.

Çalışanların tatmini ve memnuniyeti ölçmede kullanılan ölçüt, iş gücü devir oranıdır. İş gücü devir oranı %40 olarak hedeflenmiş ve %30 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların kalıcılığı, memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranına bakılarak ölçülmektedir. Çalışanların devam oranı (10 yıllık) %15 olarak belirlenmiş; %15 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanları kendilerini geliştirmeleri ve kariyer olanakları açısından çalışanlara part-time'dan full-time'a geçiş imkanı verilmektedir. Yıllık olarak çalışanların %42'sinin part-time'dan full-time'a geçmesi hedeflenmiş oran hedeflendiği gibi %42 olarak gerçekleşmiştir. Öğrenme ve gelişme boyutu açısından belirlediğimiz oranlardaki artış ve azalışlara bakarak firmanın genel olarak öğrenme ve gelişme boyutu açısından başarılı olduğunu söyleyebiliriz.

SONUÇ

Günümüzde genel anlamda performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir değişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Performans değerlendirme ise, örgütü oluşturan tüm unsurların (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler) performans düzeylerinin belirlenmesidir. İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin amacı; stratejilerin uygulamasını kolaylaştırmak, yönetici ve iş görenleri örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirlemek ve uygun düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olma gibi işlevleri yerine getirmektir.

Bu çalışma da öncelikle performans kavramının, çeşitli tanımlamalarından hareketle kavramsal bir çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda performans kavramı açıklandıktan sonra performans değerlendirme, örgütsel performans ve örgütsel performansın boyutları ele alınmıştır. Ayrıca geleneksel performans değerlendirme modellerinin eksiklikleri sonucu ortaya çıkan çok boyutlu performans değerlendirme modelleri ortaya konulmuştur.

İşletmeler hem çevresel ve hem de içsel bir çok faktörün etkisi altında varlığını sürdürmektedir. İşletme performansı bu etkilerin altında oluşmaktadır. Tabii ki böylesine geniş bir konuda örgütsel performansın boyutlarının ortaya konulması da pek kolay olmamaktadır. Örgütsel performans boyutları organizasyon amaçlarına göre değişiklik arz edebileceği gibi, zaman içerisinde değişmektedir. Aynı şekilde değerlendirme modelleri de organizasyon yapısına ve amaçlarına göre değişmektedir.

Örgütsel performansın boyutlarından (1) Büyüme, (2) Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk, (3) Müşteri Tatmini, (4) Çalışanların Tatmini, (5) Çalışma Yaşamının Kalitesi, (6) Pazar Payı, (7) Etkenlik, (8) Verim ve Girdilerden Yararlanma, (9) Verimlilik, (10) Kalite, (11) Yenilik anlatılmıştır. Büyüme ve kârlılık ve bütçeye uygunluk kriterlerinde finansal göstergeler vurgulanırken, müşteri tatmini, çalışanların tatmini, çalışma yaşamının kalitesi ve pazar payı göstergeleri finansal olmayan kriterlere işaret etmektedir. Etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite ve yenilik göstergeleri ise teknik göstergeleri vurgulamaktadır.

Artan rekabet ve değişen çevre koşullarında, işletmelerde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans değerleme modelleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin değerlendirilmesinde yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu nedenle işletmeler performans değerleme modellerini yeniden tasarlamaya başlamışlardır. Son yıllarda performans değerleme modellerinin yeniden tasarlanmasında finansal ve finansal olmayan ölçütlerin birlikte değerlendirildiği çalışmalarda önemli artışlar olduğu görölmektedir.

Çalışma da çok boyutlu performans değerleme modellerinden, (1) Balanced Scorecard Modeli, (2) Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli, (3)Lynch-Cross Performans Piramidi, (4) 360 Derece Performans Değerleme Modeli ele alınmıştır. BSC firmaları finansal boyut dışında müşteri boyutu, şirket içi işlevler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört boyutta değerlendirmektedir. Çok boyutlu performans değerleme modellerinden Paydaş Temelli Performans Değerleme Modeli firma performansını firmanın paydaşlarını temel olarak değerlendirmektedir. Modelde finansal göstergelerle birlikte finansal olmayan göstergelerde kullanılmaktadır. Lynch-Cross Performans Piramidi de çok boyutlu performans değerleme modellerindedir. Modelin performans sonuç ve süreçlerine yönelik iki boyutu bulunmaktadır. Modelde organizasyonun “ne elde edeceği” ve “nasıl elde edeceği” üzerinde durulmaktadır. 360 Derece Performans Değerleme Modeli de çalışanın performansını çok yönlü olarak değerlendirdiği için çok boyutlu performans değerleme modelleri arasında yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde çok boyutlu performans değerleme modellerinden BSC detaylı olarak incelenmiştir. Öncelikle BSC'nin kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. BSC'nin kavramsal çerçevesi ortaya konulduktan sonra BSC'nin bileşenlerinden olan vizyon, misyon, strateji kavramları açıklanmıştır, BSC'ye hazırlık kriterlerine yer verilmiştir. Daha sonra BSC'nin boyutları vurgulanmıştır. Genel olarak boyutlar ele alındıktan sonra boyutların amaç ve kriterlerine yer verilmiştir.

Organizasyon performansı çok boyutlu bir yapıdır. Bu yapı içerisinde sadece ortakların ve hissedarların çıkarları ve beklentilerinin tatmin edilmesi firmanın geleceği için yeterli değildir; çalışanların ve müşterilerin de memnuniyeti sağlanmalıdır. BSC Modeli firma performansını finansal boyutla birlikte finansal olmayan boyutu da

dikkate alarak değerlendirmektedir. BSC’de finansal boyutla birlikte finansal olmayan boyutta ölçülerek organizasyonel performansın değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın uygulama kısmında Afyonkarahisar Özdilek Alışveriş Merkezinin BSC’si oluşturulmuştur. Uygulama da öncelikle Özdilek’te BSC’ye niçin ihtiyaç duyduğu ortaya konulmuştur.

Özdilek’te BSC’ye duyulan ihtiyacın sebepleri; performansla ilgili bilgilerin tüm şirket bazında yayılması, hedefleri aynı stratejik doğrultuya yönlendirebilme, stratejilerin ve hedeflerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, şirketteki geçmiş döneme ait göstergelerin yanında geleceğe yönelik göstergeleri de oluşturma ve kullanma olarak belirtilmektedir. Özdilek’te tüm bu ihtiyaçlar çerçevesinde BSC Uygulanmaya başlamıştır.

Özdilek için oluşturduğumuz BSC’de finansal, müşteri, şirket içi işlevler, öğrenme ve gelişme boyutları açısından belirlenen kriterler yorumlanmıştır.

Özdilek için oluşturduğumuz BSC Modelinde finansal açıdan belirlenen kriterlere ve yapılan değerlemeye baktığımızda 01.01.2005-31.12.2005 dönemi için gerçekleşen değerlerin hedeflenen değerlerin üzerinde olduğunu görmekteyiz.

Finansal boyutta belirlenen kriterlerden kârlılıktaki artış ve azalışlar, karlılık oranlarına bakılarak ölçülmektedir. Firmanın kârlılığını ölçmede kullanılan oranlar, kâr/satılan malın maliyeti ve brüt kar/satışlardır. Kâr/satılan malın maliyeti ve brüt kâr/satışlar oranları hedeflenenin üzerinde gerçekleşmiştir. Finansal kriterlerden büyüme kriterindeki artış ve azalışlar satışlardaki artış oranına bakılarak belirlenmektedir. Satışlardaki artış oranı cari enflasyon (%7.72)+%5 olarak belirlenmiş, oranı 2005 yılındaki cari enflasyon oranı (%7.72)+%5 olarak belirlenmiş, oran %29 olarak gerçekleşmiş dolayısıyla gerçekleşen değer hedeflenenin üzerinde olmuştur.

Verimliliği ölçmede kullanılan iş gücü devir oranındaki azalışında da olumlu yönde etki yapacaktır.

Maliyetlerdeki artış ve azalışlar satışlardaki gider oranına bakılarak ölçülmektedir. Satışlardaki gider oranının da artış meydana gelmesine rağmen bu artışın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Finansal boyut için belirlenen kriterlerden stok bekleme günü ise stok devir hızıyla ölçülmektedir. Stok devir hızındaki azalmanın da işletme açısından olumlu bir gelişme olduğu görülmektedir.

Genel olarak, belirlenen finansal boyut kriterlerinin, ölçümleme yapmak için yeterli olduğunu söyleyebiliriz. Finansal boyut kriterlerinde meydana gelen artış ve azalışlara bakarak firmanın finansal boyut açısından başarılı olduğu görülmektedir.

Müşteri boyutu açısından belirlenen kriterlere baktığımızda müşteri sadakatini ölçmek için müşteri devamlılığına bakılmaktadır. Müşteri devamlılığı oranı hedeflenenin biraz altında kalmıştır.

Müşteri boyutunda belirlenen bir diğer kriter de müşteri memnuniyeti oranıdır. Firmada müşteri memnuniyeti oranını ölçmek için müşterilerle yapılan anketlerin sonucunda elde edilen oranlara bakılmaktadır. Müşteri devamlılığını ölçerken müşteri sayısı baz alınmaktadır. Firmada müşteri memnuniyeti oranının da beklenenin biraz daha altında olduğu görülmektedir.

Müşteri boyutu kriterlerinden ürün çeşitliliğinin eksiksiz hale gelmesi, satın alma ihtiyaç anketleri ile ölçülmektedir. Burada 100 müşteriden 12'si yeni ürün talep etmiş 20'sinin ihtiyacı karşılanmıştır. Oranın beklenenin oldukça üzerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Müşteri kriterlerini değerlendirdiğimizde ölçümleme de bazı kriterlerin olmadığı görülmektedir. Belirlenen bu kriterlerin yanında kaliteli ürün ve hizmet oranını, marka imajını ölçen kriterlerinde değerlendirmeye alınması ile değerlendirmenin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

Müşteri boyutu açısından artış ve azalışlara baktığımızda azalışların çok fazla olmadığı görülmektedir. Genel olarak, değerlemedeki eksik boyutlara rağmen, firmanın müşteri boyutu açısından da başarılı olduğu görülmektedir.

Şirket içi işlevler açısından belirlenen kriterlere baktığımızda üretim ve hizmet verimliliğini ölçmede kullanılan envanter kullanım oranının hedeflenen üzerinde gerçekleşmiştir. Bu durum firma açısından olumsuzdur ancak artışın çok fazla olmadığı görülmektedir.

Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen yeni ürün ve hizmet geliştirme çabalarını ölçmede kullanılan ölçüt yıllık olarak belirlenen yeni hizmet sayısıdır. Yıllık olarak belirlenen hizmet sayısı beklenenin altında gerçekleşmiştir.

Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen kriterlerden operasyonel sorunların ölçülmesinde kullanılan kriterin fire/satışlar oranı olduğu görülmektedir. Orandaki azalışın olumlu bir katkı yaptığı görülmektedir.

Şirket içi işlevler boyutu açısından belirlenen enerji giderleri kriterini ölçmede kullanılan oran da enerji giderleri/satışlar oranıdır. Oranın hedeflenenin üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Orandaki artışın olumlu etki yaptığı görülmektedir.

Şirket içi işlevler boyutu açısından baktığımızda belirlenen kriterlere ilave olarak tüm süreçleri ürüne değer katmak açısından değerlendirerek gerekli yalınlaşmayı sağlamak kriterinin de ölçmede kullanılması yararlı olacaktır.

Genel olarak şirket içi işlevler boyutundaki artış ve azalışların finansal ve müşteri boyutundaki kadar iyi olmadığı görülmektedir. Şirket içi işlevler boyutu açısından firmanın çok başarılı olmadığı görülmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutu açısından belirlenen kriterlerden çalışanın eğitimi, kişi başına yıllık eğitim süresine bakılarak değerlendirilmektedir. Eğitimler teorik olarak verilmektedir. Kişi başına eğitim süresi ortalama olarak yıllık 30 saat belirlenmiş, oran hedeflenene yaklaşık olarak 28 saat gerçekleşmiştir. Kişi başına yıllık eğitim süresi departmanlar için farklı olarak belirlenmiştir. Gerçekleşen değer hedeflenen değere yakın olması olumlu katkı sağlamaktadır.

Öğrenme gelişme kriterlerinden çalışanların tatmini ve memnuniyeti kriteri iş gücü devir oranına bakılarak ölçülmektedir. Çalışanların tatmin ve memnuniyetini ölçmede kullanılan iş gücü devir oranındaki azalışın olumlu yönde etki yapacaktır.

Öğrenme ve gelişme kriterlerinden çalışanların kalıcılığı ise memnuniyet sonucu işe devam edenlerin oranına bakılarak değerlendirilmektedir. Bu oranında hedeflendiği gibi %15 olarak gerçekleşmesi olumlu katkı sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme kriterlerinden çalışanların kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve kariyer olanakları için kullanılan değerlendirme ölçütü de part-time'dan full-time'a geçiştir. Burada da oranın hedeflendiği gibi %42 olarak gerçekleştiği görülmektedir.

Belirlenen öğrenme ve gelişme boyutu kriterlerinin değerlendirilmesinde yetersiz olduğu görülmektedir. Çalışanların tatmini ve memnuniyetini ölçmede çalışanların aldığı ücretten dolayı tatmin olup olmadıklarını ölçen bir ölçütün olmadığı görülmektedir. Tüm firmalarda çalışanlar açısından oldukça önemli olan ücret unsurunun değerlendirilmesinde dikkate alınması gerekmektedir.

Öğrenme ve gelişme boyutundaki artış ve azalışlara bakarak değerlendirilmesindeki eksik boyutlara rağmen firmanın öğrenme ve gelişme boyutu açısından da başarılı olduğu görülmektedir. Genel olarak Özdilek' in belirlenen boyutlardan finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutları açısından başarılı olarak değerlendirilebilir, ancak değerlendirilmesinde olmayan kriterlerinde değerlendirilmesinin ölçümler daha sağlıklı olacaktır.

Hazırlanan BSC yöneticilere firma performansını tüm boyutlarıyla değerlendirilmesini sağlayacaktır. Oluşturulan BSC firmanın içinde bulunduğu durumdaki performansı değerlendirilmesinin yanında geleceğe yönelik değerlendirilmesini içinde fırsat sunmaktadır. Firmaya ait olarak belirlenen kriterler ile müşteriler, çalışanlar ve şirket içi işlevler ve öğrenme ve gelişme boyutlarındaki gelişmeler gözlemlenebilmektedir. Firma belirlenen kriterlerle yaptığı ölçümlerde hangi alanlarda başarılı olduğunu görebilmektedir. Diğer taraftan BSC'nin boyutlarına yönelik kriterlere daha fazla önem verilerek başarısız olunan alanlar tespit edilebilmektedir.

Son olarak çalışmanın literatüre ve uygulamacılara yapacağı yol gösterici bazı katkıları sıralamak mümkündür. BSC Modelinin genel olarak literatürde ve ülkemizde imalat işletmelerinde uygulandığı hizmet işletmelerine yönelik ülkemizde çok az sayıda uygulama yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın hem teorik hem de pratik açıdan hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların uygulamaları için yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacıların bu konuda yapacakları çalışmalara da bazı yönlerden temel teşkil edeceği umulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V., 2005, İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Akal, Z., 2005, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akaya ve İçerli, 2004, İşletmelerde Fon Kaynakları Seçimi ve Kullanılan Finansal Performans Değerlendirme Ölçütlerini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme, Muhasebe ve Denetim Bakış, Sayı:13, s.163-184
- Akgüç, Ö., 1995, Mali Tablolar Analizi, Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 64, İstanbul
- Akman, Ö., 2003, Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Skor Tablosu (Balanced Scorecard) Sistemi ve Sistemin İşletmelerde Uygulamasına Ait Bir Örnek Olay (Düzeltilmiş Yüksek Lisans Tezi).
- Aktan, C.C., Organizasyonel Performans Kavramı
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/kavram.htm>-
 (08.05.2006)
- Aktan, C.C., Performans Yönetim Süreci
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm>- (08.05.2006)
- Altıntaş, N., Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu: Stratejik Planlama ve Yıllık İş Planları
[http://www.ntvmsbc.com/news/296410.asp-33k-\(26.12.2005\)](http://www.ntvmsbc.com/news/296410.asp-33k-(26.12.2005))
- Antonic, B. Ve Hisrich, R.D., 2001, Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation, Journal of Business Venturing, Vol.16, Issues 5, s.495-527
- Arslan A., 2001, Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme, Kalite Kongresi
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. ve Wells, R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, Sloan Management Review, Vol.38, No.3, s.25-38

Ayber, H., Performans Değerlendirmesi

<http://meram-kadastro.tapu.gov.tr/yonetim.htm-522k-> (26.12.2005)

Aydemir, M., 2000, Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı: 3, s.28-43

Aydın, H., Çakmak, H.F., 2005, Kalder 14.Ulusal Kalite Kongresi, Vizyonu Eyleme Dönüştürme Aracı: Balanced Scorecard ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama Örneği

http://www.kalder.org/genel/14kongresunumlar/KALDER-14.KONGRE%20HASMET%20FEVZI%20CAKMAK_SUNUM_YAYIN.pdf-
(15.05.2006)

Bakıoğlu R., 2001, Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 4, Sayı 15, s.39-43

Balcı, A., 2003, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Yönetimi”, Çağdaş Kamu Yönetimi I içinde, Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Barutçugil, İ. 2002, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul

Baş, İ.M., 1999, Şirket Toplam Performans Yönetimi: Kimya Sektöründe Bir Uygulama, Kalite Kongresi

Bayar, B., Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Index003.asp?page=5&CategoryId=30&ShowAbs=ON&PL=88GrpB=1> (27.09.2005)

Bayar, B., Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793-64k->
(15.04.2004)

Bititci, Ü., Carrie, A.S., ve McDevitt, L., 1997, Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 17, Issues 5, s. 522-534.

Ceylan A., 2003, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin Kitabevi, Bursa

- Covin, J.G., ve Slevin, D.P., 1991, A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, Issues 1, s.7-25
- Chakravarthy, B.S., 1986, "Measuring Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, C.7, s.437-458
- Chakravarthy, B.S., 1982, "Adaptation: A Promising Metaphar for Strategic Management," *Academy of Management Review*. C.7, S.1, s.35-44
- Çukurçayır M.A., Eroğlu T., Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard) [http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-\(31.03.2006\)](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi2.asp?id=390-(31.03.2006))
- Dağdelen, O., 1997, Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri, Doktora Tezi, 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Davis, G., 2004, Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 4, s. 495-503
- Dicle, Ü., 1982, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayın No: 43, Ankara.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y., 1997, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yay., İstanbul
- Doğan, Ü., 1988, "Makro ve Mikro Düzeyde Teknolojik Kaynakların Yönetimi ve Yenilik", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bil. Fak. Dergisi*, Cilt:3, No:2, s.154
- Eğe, A.A., 2002, OECD Ülkelerinde Yenilik Sistemleri ve Türkiye için Durum Değerlendirmesi, Devlet Planlama Teşkilatı, dpt Yayın No: 2662, s.20, Ankara
- Eren, E., 2002, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Fecikova, I., 2004, An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction, *The TQM Magazine*, Vol.16, No.1, s.57-66
- Fındıkçı, İ., 2001, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul
- Filiz A., Performans Değerlendirme ve Yönetimi [http://bigiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506- \(12.09.2004\)](http://bigiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506- (12.09.2004))

- Gönenli, A., 1988, İşletmelerde Finansal Yönetim, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3463, 6. Baskı, İstanbul
- Gürol, Y.D., Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Üzerindeki Yeri
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>- (28.03.2006)
- Hussain, Md. M., ve Hoque, Z., 2002, Understanding Non-Financial Performance Measurement Practices in Japanese Banks, Accounting Auditing and Accountability Journal, Vol. 15, No. 2, s.162-183
- Ittner, C.D., Larcker, d.f., ve Rajan, M.V., 1996, The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts, The Accounting Review, Vol. 72, No. 2, s.231-255
<http://www.arge.com/tr/strateji.html-22k>-(16.03.2006)
<http://euspk.ege.edu.tr>-(13.03.2006)
http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc (17.02.2006)
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5082>-(15.05.2006)
<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=42&ad=Yeni%20Y%C3%83%C2%B6netim%20Teknikleri&id=15>-(31.03.2006)
<http://www.ozdilek.com.tr>-(15.06.2006)
<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> (04.10.2005)
http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm (10.02.2006)
- Kabadayı, E.T., 2002, İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi
http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_6/M00077.PDF-(21.07.2006)
- Kaplan, R. S. ve Norton, D.P., 1999, Balanced Scorecard, İngilizceden Çeviren: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Kaygusuz, S.Y., 2005, Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği), “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, s. 82-100

Kenger, E., Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu (Performans Denetimi)

[http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm-\(10.02.2006\)](http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm-(10.02.2006))

Koçel, T., 2003, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 9.Baskı, İstanbul

Koçel, T., 2005, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 10. Baskı, İstanbul

Köseoğlu, Ö., Belediyelerde Performans Yönetimi

[http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc-\(17.02.2006\)](http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles%C3%96.K.o%C4%9Flu%20211-234.doc-(17.02.2006))

Kueng, Peter, 2000, Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process Based Organizations, Ttal Quality Management Vol. No. 1

Lam, T., Zhang, H., ve Baum, T., 2001, An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong, Tourism Management, 22, s.157-165

Lebas, J. Michel, 1995, Performance Measurement and Performance Management, International Journal of Production Economics, No. 41

Mair, J., ve Rata, C., 2004, Corporate entrepreneurship: Linking Strategic Roles to Multiple Dimensions of Performance, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper, No. 551, Barcelona

Margaret J. Palmer, 1995, Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi.

Meyer, M.V. ve Gupa, V., 1994, The Performance Paradox', in Straw, B.M. and Cummings, L.L., Research in Organizational Behavior, Vol. 16, s. 309-369

Müftüoğlu, T., 1989, Türkiye de Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri, Sorunlar Ve Öneriler, Konrad Adenauer Vakfı, Ankara

Nelly, A.D., Gregory, M.J., VE Platts, K.W., 1995, Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 15, Issues 4, s. 80-116

- Nickols, F., 2000, The Stakeholder Scorecard: The Stakeholder-based Approach to Keeping Score, Distance Consulting <http://home.att.net/~nickols/scorecrd.htm> (09.05.2006)
- Otley, D.T., 1999, Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research, Management Accounting Research, Vol. 10, s.363-382
- Örnek A.Ş., Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
[http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-\(04.10.2005\)](http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html-(04.10.2005))
- Özbirecikli ve Ölçer, 2002, Strateji Odaklı Performans Ölçümü: Balanced Scorecard-BSC, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 31, Sayı:2, s.1-18
- Özbirecikli, M., Ölçer, F., Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi:Balanced Scorecard-BSC
[http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html-\(16.11.2005\)](http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html-(16.11.2005))
- Özdemir, M. S., Bir İşletmede Analitik Hiyerarşik Süreci Kullanarak Performans Değerleme Sistemi
http://www.mmo.org.tr/endustrimuhendisligi/2002_2/makaleperformans.htm (15.05.2006)
- Özden, M.C., Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat Edilecek Bazı Noktalar
http://www.mcozden.com/ikf_py_pds.htm (03.04.2006)
- Özden, M.C., Performans Yönetimi
http://www.mcozden.com/ikf_4_py_genel.htm (03.04.2006)
- Özkalp, E., ve Kırel, Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir
- Özkan, M. Balanced Scorecard'a Giriş,
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-\(16.03.2006\)](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81-(16.03.2006))
- Özkan, S., "Performans Yönetimi" mi Dediniz Pardon!..,

[http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38-\(21.07.2006\)](http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38-(21.07.2006))

Öztemel, E., 2001, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı.

Rahmankulov, C., 2003 Kuruluşlarda Dengeli Hedef Belirleme ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Kurulması Üzerine Bir Araştırma, İzmir

Rust, R.T., Steward, G.L., Miller, H., ve Pielack, D., 1996, The Satisfaction and Retention of Frontline Employees, International Journal of Service Industry Management, Vol. 7 No.5, s.62-80

Sabuncuoğlu, Z., 360 Derece Performans Değerleme Sistemi
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm
(17.04.2006)

Sarıaltın H., 2003, Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Skandia Life Group, 1997, Employee Satisfaction As A Strategic Communication Performance: A Case study From Skandia Life, Strategic Communication Management, Vol.4, s.32-35

Turgut, H., Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> (25.12.2005)

Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, B.8, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1998

Uyargil, C., 1994, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, İstanbul

Ülgen H., Mirze K., 2004, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul

Venkatraman, N., Ramanujam, V., 1986, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches". Academy of Management Review, C.11, S.4, ss.801-814

- Wade, D. Ve Recardo, R., 2001, Corporate Performance Management, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
- Wickham, P. H., 2001, Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making Approach to New Venture Creation and Management, Prentice Hall, London
- Yetgin, F., 2002, Gayrimenkul Yatırım Ortaklıklarının Performans Değerlemesi ve Türkiye Uygulaması, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı, İstanbul
- Yüksel, H., 2003, Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi, Bilim Dergisi, s. 85-94.