



## Balanced Scorecard'ın Kurum Performansına Etkisi

M.Cihan YARALI <sup>1\*</sup>, Hüseyin ERGUN <sup>2</sup>

Geliş Tarihi/Received: 31.01.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 07.03.2021

Derleme Makalesi/Review Article

### ÖZET

Balanced Scorecard; alanyazında çoğunlukla performans yönetim sistemlerinden Kurumsal Performans veya Dengeli Kurum Karnesi olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin, stratejik planlamaları çerçevesinde benimsenen misyon ve vizyon ile uyumlu ve gelecek odaklı bir yaklaşım ile ilerlemenin sağlanması şeklinde kavram daha geniş bir boyutta ele alınabilir. Araştırmada öncelikle Balanced Scorecard'ın ne hakkında olduğu, boyutları (finans, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme), uygulanmasında rol alan aktörler, ürettiği çıktılara ulaşmayı sağlayan strateji haritaları ve nasıl oluşturulduğuna dair bilgiler literatür çerçevesinde ele alınmıştır. Balanced Scorecard örgütlerin gelecek perspektiflerine ivme kazandırmak ve geliştirilen stratejileri organizasyonun merkezine yerleştirmek amacı ile bir performans ölçüm sistemi olarak öne çıkmıştır. Balanced Scorecard terimi, 1997 yılında Harvard Business Review'da, "son 75 yılda 20. yy'nin en etkili fikirlerinden" birisi olarak yer almış ve Kaplan ile Norton tarafından geliştirilerek örgütlerin başarılı olmasına yardımcı olup sektör uygulayıcılarına katkı sağlamıştır. Aynı zamanda Balanced Scorecard'ın başarılı bir şekilde uygulanması kurumsal stratejiler ile desteklenmektedir. Geliştirilen sistemin zamanla çeşitli uygulamaları ve varyasyonları ortaya çıkmıştır. Balanced Scorecard, boyutları arasında neden sonuç bağlantılarının kurulması ile örgüt stratejileri doğrultusunda net bir şekilde tanımlanan misyonun, vizyonun, stratejik hedeflerin tepe yönetiminden tabana benimsenip

<sup>1</sup> Öğr. Gör, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Gülşehir Meslek Yüksekokulu, Orcid No: 0000-0002-8296-051X

\* Sorumlu yazar/Corresponding author

E-mail/e-ileti: mcihanyarali@gmail.com

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, KTO Karatay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Orcid No: 0000-0002-2271-0041

uyumlaştırılmasını kolaylaştırdığından örgütlere büyük katkı sağlamaktadır. Balanced Scorecard, örgütsel teoride ve yaklaşımlarda, tamamlayıcı rol üstlenirken sektör uygulayıcılarının karar alma mekanizmalarında yol göstericidir. Bu çalışmada Balanced Scorecard, teorik çerçevede detaylı olarak incelenmiş ve farklı bakış açıları ile değerlendirilerek kavrama derinlik kazandırılmıştır. Özellikle, örgütlerin performans hedeflerine ulaşabilmeleri için Balanced Scorecard boyutlarının, çalışmada bahsi geçen ölçekler ile aralıklı olarak ölçülmesi ve elde edilen bulguların alanyazına uygun olacak şekilde değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Balanced Scorecard, Kurumsal Performans Karnesi, Dengeli Kurum Karnesi, Misyon, Vizyon, Stratejik Planlama

## **The Impact of Balanced Scorecard on Corporate Performance**

### **ABSTRACT**

Balanced scorecard; mostly performance management systems in the literature It is expressed as Corporate Performance or Balanced Corporate report. Organizations, achieving a progress in line with the mission and vision adopted within the framework of strategic planning can be handled on a wider scale. In the research, first of all, what the balanced scorecard is about, its dimensions (finance, customer, internal processes and learning and development), the actors involved in its implementation, to reach the outputs it produces providing strategy maps and information on how to create them within the framework of the literature. Has been taken Balanced scorecard to accelerate the future perspectives of organizations and a performance measurement to place the developed strategies at the center of the organization. System has come to the fore. Balanced scorecard term was used in Harvard Business in 1997. It took place in the Review as one of the "most influential ideas of the 20th century in the last 75 years". And it's developed by Norton and Kaplan to help organizations succeed and contributed to its practitioners at the same time, the balanced scorecard successfully implementation is supported by corporate strategies. The system developed over time applications and variations have emerged Balanced Scorecard has been examined in detail in the theoretical framework in this study.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Corporate Performance Report, Balanced Corporate Report, Mission, Vision, Strategic Planning

## **1. GİRİŞ**

Balanced Scorecard (dengeli kurum karnesi); örgütlerin kendilerini tanımlaması, hedeflerinin netleştirilmesi, yol haritalarının oluşturulması, tüm örgütün neden sonuç bağlantısı ile stratejik planlara dâhil edilmesi, çalışanların ve iş birimlerinin beklentilerinin örgüt hedefleri ile uyumlu hale getirilmesinin yanı sıra sürdürülebilir şekilde rekabet avantajı kazandırmakta ve vizyona ulaşmak için performans ölçümünden ziyade performans yönetim sistemini öne çıkarmaktadır (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010: 3). Kaplan ve Norton (1996)'un Balanced Scorecard'ın sağladığı bu faydaları ele alan 'Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek' adlı kitapları, küresel açıdan şirket yönetimi ile stratejileri üzerine yazılan ve en çok satan kitaplardan biridir.

Balanced Scorecard, stratejik yönetim üzerine üst yönetim düzeyinde başvurulmuş bir karar destek sistemi olarak ortaya çıkmıştır. Bu karar destek sistemi, pek çok örgüt yöneticisine, hedeflerine ulaşmaları için finansal muhasebe verilerini değerlendirirken, farklı perspektifler sunmaktadır; müşteri, şirket içi iş süreci, öğrenme ve gelişme. Balanced Scorecard sisteminin; bireysel projeleri, işletme fonksiyonları ve organizasyon birimlerini yönetenlere yardımcı olacak şekilde uyarlanabileceği öne sürülmektedir.

Örgütlerin kurumsal açıdan başarılı olabilmeleri için giderek artan miktarda entelektüel ve finansal sermayeyi toplamaları, işlemeleri, depolamaları ve bilgiye dönüştürerek yaymaları gerekmektedir. Örgütsel kaynak olarak bilgi sistemlerine yönelik iyileştirmeler devam ederken; yöneticiler, bazı sorularla daha sık karşı karşıya gelmektedirler: Bilgi sistemlerinde veya bilgi teknolojilerinde yoğunluk değerli mi? Uygulanan bilgi teknolojileri başarılı mı? Bilgi sistemleri departmanı üretken ve etkili mi? Dış kaynak kullanılmalı mı?

Bu konuda yapılan son araştırmalar "Bilgi teknolojisinin değeri ve bilgi sistemleri performansının değerlendirilmesi" için doğru sorular sorma ve ölçümlemenin Hong Kong, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'taki yöneticiler için büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bilgi teknolojisinin iş hedeflerine ulaşmada artan rolü göz önüne alındığında; bilgi teknolojisinin değerinin ve bilgi sistemleri performansının değerlendirilmesi ile süreçler ve sonuçların yorumlanmasında ölçme ve değerlendirmeye yöneticilerin yoğun ilgi gösterdiği görülmektedir (Martinsons, Davison ve Tse, 1999: 71).

İlerleyen yıllarda bu konuda yapılan çalışmalardan Fırat (2020)'de, 'iç denetim performans ölçüm modelinin; iç denetim performansının, üst yönetime tek bir rapor olarak sunulabilecek bir analiz aracı olduğunu ve iç denetim faaliyetinin, etkin şekilde çalışarak kurumsal değerlerin, korunması ve geliştirilmesine somut katkılar sağladığını' ortaya

koymuştur (Fırat, 2020).

Thakkar (2007)'de, performans ölçüm sisteminin tasarlandığı, nispeten yeni bir girişim olarak, kullanılan modeller ile verimli performans ölçüm sistemi şeklinde güncel bilgiler ve çerçeveler test edilmiş ve modelin geliştirilmesini kolaylaştırmak için yeni değerlendirmelerde bulunmuşlardır (Thakkar, 2007).

Stewart ve Carpenter (2001) tarafından yapılan çalışmada; üniversiteler, finansal kaynakta önemli payı olan kaliteli öğrencileri çekmek için kendilerini en iyi nasıl sunum yapacaklarıyla ilgileniyorlar. Öğretim üyelerini nasıl ölçeceklerine bağlı olarak daha zor ve karmaşık sorun olan, hesap verebilirliği artırmaya çalışmak ile uğraşırken üniversite etkinliği nasıl artırılır? Performans göstergeleri ile anlamlı bir şekilde kurumsal etkililiğin itici güçleri olarak; hizmette istenen iyileştirmeler, verimlilik ve etkidir. Kurumlar adına gerçek test, stratejik organizasyonel değerlendirme için anlamlı sistemler oluşturmak ve daha sonra bu bilgiyi iç politika ve kaynak tahsisinde kullanmaktır. Performans göstergeleri, iç değerlendirme ve stratejik değerlendirme için her ikisinde de güçlü araçlar olabilir. Raporlama ve iç değerlendirme için kullanılan göstergeler arasında benzerlikler olsa da iç göstergelerin geliştirilmesi, üniversitenin bağlamsal özelliklerine ve operasyonel hedeflerine daha fazla dikkat etmesini sağlar. Bu koşullar altında, performans göstergeleri stratejik karar vermede önemli bilgiler sağlayabilir ifadelerine yer vermişlerdir. (Stewart ve Carpenter, 2001).

Süzer (2020) tarafından gerçekleştirilen nitel araştırma havayolu işletmeleri üzerine yapılan uygulama sonucunda, uygulamada farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Özellikle, yapılan araştırmada farklılaştırma stratejisi uygulayan havayollarının 4 yerine 8 odak belirlediği ve bu odakların müşteri memnuniyetine yönelik olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda müşteri memnuniyetin finansal veriler ile desteklendiği düşünülmektedir. Ayrıca, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren havayolu işletmelerinin performans değerlendirmelerinde, finansal verilerin Balanced Scorecard'ın diğer boyutlarındaki veriler ile birlikte analiz edildiği takdirde işletmenin başarısına katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Süzer, 2020).

Bahsi geçen çalışmaların ortak noktası, örgütler açısından performansa olumlu katkısı hakkında Balanced Scorecard modeli üzerine Kaplan ve Norton tarafından 1992'den 2004'e kadar yapılan çalışmaları öncü olarak kabul etmeleri ve temel almalarıdır.

## **2. BALANCED SCORECARD GELİŞİMİ**

Balanced Scorecard kontrol sisteminde örgüt hedeflerinin elde edilmesi amacıyla eşzamanlı, dengeli ve uyumlu olarak belirlenen boyutların ölçülmesi için; geçmişe ilişkin finansal ölçütlerin yanı sıra geleceğe ilişkin öncül göstergeler olan müşterileri, iç süreçleri,

öğrenme ve gelişmeyi ölçen ölçütlerin kullanıldığı, performans sisteminin sürekliliğini ve içinde yer aldığı etki mekanizmalarını entegre bir şekilde gösteren ölçüm haritasının dengeli bir modeli Kaplan ve Norton (2000) tarafından geliştirilmiştir (Akman, 2003: 40).

Kaplan ve Norton, ilerleyen yıllarda Balanced Scorecard üzerine yayınladıkları üç ayrı makale çalışmasının ve sektörel uygulamaların sonucunda elde ettikleri bulgular doğrultusunda Balanced Scorecard'ı revize edip geliştirmişlerdir. Yapılan ilk çalışmada (Kaplan ve Norton, 1992) kavram üzerine navigasyon metaforu oluşturularak, boyut-boyut ile boyut-hedef arasında bağlantılar olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışma ile sisteme ilişkin daha ayrıntılı bilgiye ulaşılmıştır ve bu sayede örgütsel iletişim ve gelişim için Balanced Scorecard kullanılmıştır. Bunun sonucunda daha uzun vadeli olan ve finansal değerlendirmelerle kısıtlanmayıp müşteri odaklı hale getirilen organizasyon stratejileri sayesinde daha fazla katma değer elde edilmesi sağlanmıştır. Finansal olan ve olmayan performans ölçütleri arasındaki bağlantılar neden sonuç ilişkilerine uygun olarak performans stratejileri ile oluşturulmuştur. Kaplan ve Norton (1993)'un ikinci çalışmasında bu bağlantının önemi vurgulanmış ve araştırma örneğine dâhil edilen her bir yöneticiden sınırlı sayıda kritik gösterge seçmeleri istenerek sisteme ilişkin dört farklı bakış açısı geliştirilmiştir. Ayrıca Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard'ın endüstriyel işletmeler başta olmak üzere işletmelerin genelinde uygulanabilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Diğer yandan, her örgüt, farklı strateji ve ortamlara sahip olduğundan Balanced Scorecard'ın farklı pazarların beklentilerini karşılayacak şekilde özelleştirilmesi gerekmektedir (Coşkun, 2007: 76-77).

Kaplan ve Norton (1996)'un takip eden çalışmasında Balanced Scorecard uygulama açısından ele alınmış; boyutlara dört farklı bakış açısı ile yaklaşarak sektördeki çeşitli kuruluşların yöneticileri, etkili tek bir stratejiye yönlendirilmiştir. Balanced Scorecard, bütünleştirici bir çerçeve olarak örgütlerin çeşitli departmanlarının performans ölçümlerinde kullanılan puan kartı gibi temel yönetim süreçleri için kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin; kaynak tahsisi, bütçeleme ve planlama, hedef belirleme ve çalışanların öğrenmesi gibi. Yöneticilerin iş birimleri arasında stratejik bağlantılar kurmalarına yardımcı olmak için eylem hedeflerini içeren dört yeni yönetim süreci (vizyon, iletişim ve bağlantı kurma, iş planlama, geribildirim ve öğrenme) sunulmuştur (Argüden, Sağdıç, Kaplan ve Norton, 2000: 28). Yönetim süreçlerini daha ayrıntılı bir şekilde ele almak gerekirse; örgütlerin fikir birliğine varmaları için üst yönetimin vizyon ve stratejilerinin netleştirilmesini "vizyonun tercüme edilmesi" sağlamaktadır. Vizyonun net bir şekilde belirlenmesi ile örgütsel hedefler ile iş birimleri arasında "iletişim ve bağlantı kurma" gerçekleşmektedir. İletişim ve bağlantı kurma

sürecinin bağlantı eylemi performans ölçümlerinin sonucunda gerçekleşen ödüllendirme işlevini yerine getirmektedir. “İş planlaması” olarak adlandırılan yönetim süreci sayesinde, hedefler ve kilometre taşları belirlenip girişim stratejileri netleştirilmektedir. Böylelikle; şirketler uzun vadeli planları doğrultusunda ihtiyaç duyulabilecek kaynakları tahsis edebilme becerisi kazanmaktadır. Örgütün maddi kaynaklarının değerlendirildiği finansal planlar, örgütün finansal amaçları ile iş planlama aşamasında entegre olmaktadır. Son olarak; “geri bildirim ve öğrenme” yönetim sürecinde ise Balanced Scorecard farklı perspektifler ile performans ölçümünü sağlamaktadır (Temel, 2017, s. 22). Bahsi geçen yönetim stratejilerini de göz önünde bulundurarak, Kaplan ve Norton, Balanced Scorecard’ın örgütlerin gerçek zamanlı öğrenimlerini sağlayan stratejiler oluşturduğunu ifade etmektedirler (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 4).

Kaplan ve Norton, örgütün finansal başarısının öngörülmesinde finansal ölçütlerin ardıl nitelikte ve kritik derecede önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunun nedeni ise finansal ölçütlerin sadece geçmiş hakkında geri bildirimde bulunmalarının yanı sıra performans ve uzun vadeli başarı hakkında çok az fikir vermeleridir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, işletmeler, gelecekteki konumlarını gösteren daha iyi rehberlere ihtiyaç duymaktadır. Örneğin benzersiz müşteri ilişkileri, verimli iç süreçler, organizasyonun öğrenmesi ve büyümesi gibi.

Örgütsel hedeflere ulaşabilmek amacıyla gelecekteki performansı arttıracak olan öncü göstergeler ışığında temel unsurlar ve mevcut performans gözden geçirilip gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Örneğin, ürünün müşteriler tarafından kalite algısına göre satış ve gelir göstergelerine bakılmalı, ürünün kalitesiz olarak algılanması sebebi ile satış ve gelir rakamları düşük çıktı ise iç süreçlerde iyileştirme yapma yoluyla satış ve performansın artırılması sağlanmalıdır. Bu sayede, özellikle liderlik odaklı yaklaşımlar performansa dair daha iyi fikir vermektedirler (Cop ve Bekmezci, 2008: 259).

Kaplan ve Norton (2000)’un geliştirdiği modeli takip edenler için Balanced Scorecard tek başına bir performans ölçüm aracı olmaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Balanced Scorecard; bir stratejinin planlanması ve yürütülmesi için eksiksiz bir çerçeve sunmaktadır. Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülebilmeleri için farklı seviyelerde yer alan perspektiflerin kilit performans ölçütlerinin; iletişim içerisinde ve bağlantılı olmaları gerekmektedir. Bu boyutlar; müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme olarak sınıflandırılmaktadır. Hangi ölçütlerin nihai stratejiyi yönlendirdiğini belirlemek için, bir dizi sebep-sonuç ilişkisinin sonuçları ışığında stratejik hedefler oluşturulmuştur. Kaplan ve Norton (2000)’un ‘Strateji Haritaları’ tüm bu ilişkiler ve bağlantıların bir gösterimidir (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 3-4).

### 3. BOYUTLAR

*Balanced Scorecard'ın Boyutları*; Kaplan ve Norton tarafından dört farklı perspektif şeklinde örgütün stratejik planlarını uygulayabilmesi için performans ölçütlerini içeren bölümler şeklinde ortaya çıkmışlardır. Bu boyutlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler (süreçler) boyutu ile öğrenme ve gelişme boyutu şeklinde önerilmiş ve uygulanmıştır (Karaman, 2009: 419). Örgütler, kendi yapıları, konumları ve hedeflerine göre bu boyutları artırıp azaltabilirler. Uygulamalarda boyutların sayısının beşe çıktığı veya üçe indiği görülmüştür. Ayrıca her örgüt kendi stratejik planları dâhilinde boyutlara farklı isimler de verebilir. Nihayetinde Balanced Scorecard standart bir ölçüm şekli değil, performans yönetiminin taslağıdır ki bu da her kuruma göre şekil alabilir olduğunu göstermektedir (Güner, 2008: 251). Boyutları ifade eden kriterler ve değerler belirlenen stratejiler ile ilgili olmalıdır. Bu süreçte strateji bir arama aracı olarak veya ölçümlerden elde edilen sonuçlar için kullanılabilirler. Bu nedenle stratejinin uygulama seviyesi belirlenmelidir.

Balanced Scorecard'ın tüm boyutları neden ve sonuç ilişkisi ile birbirine bağlantılıdır. Motive edilmiş, verimli, kalifiye çalışanlar ve ilkeli çalışma ile iç süreçlerin verimliliği artabilir, öğrenme ve gelişme hedefleri elde edilir. Ayrıca boyutlar amaçlara ulaşılmaya yardımcı olur. Nihayetinde müşteri memnuniyeti ve tatmini sağlanarak finansal hedeflere ulaşılır (Tekeli, 2003: 55).

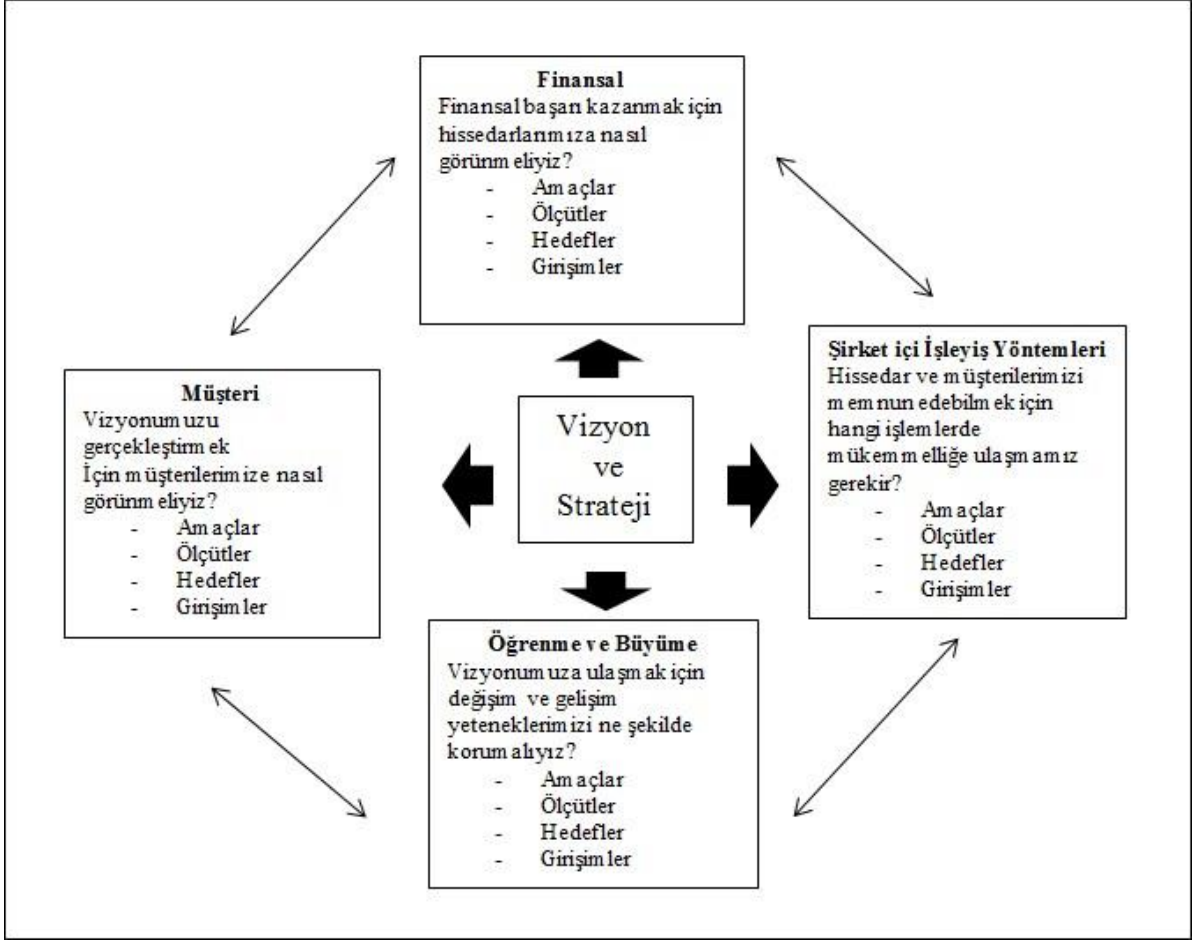
Boyutların belirlenmesini takiben; her bir boyut için belirlenen ölçütler ve bu ölçütler arasındaki ilişkinin tanımlanması amacı ile bunlar arasındaki ilişki ve hiyerarşi ele alınmaktadır. (Akgül, 2006: 66).

Balanced Scorecard yöntemi, bir örgütü yalnızca finansal boyutta değil; müşteri, firma içi öğrenme ve gelişme ve en önemlisi her sektör için ayırt ediciliği diğerlerine göre daha yüksek olan örgütteki iç faaliyetleri yansıtan iç süreçler boyutları ile değerlendirmektedir. Kaplan ve Norton (1996)'a göre perspektifler arasındaki örnek pay dağılımı aşağıdaki gibidir (Punniyamoorthy ve Murali, 2008: 427):

- Finansal Boyut :5 ölçüt (%22)
- Müşteri Boyut :5 ölçüt (%22)
- İç Süreçler Boyutu :8 -10 ölçüt (%34)
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu :5 ölçüt (%22)

Her boyutun kendisine ait ve diğer boyutlar üzerine etkisi vardır. Her bir boyut altında bir ölçüt seti yer almaktadır. Bahsi geçen dörtlü ayırmada yer alan boyutlar düşünüldüğünde; geçmişe ilişkin bilgi veren finansal boyut ile müşteri boyutunun bir kısmı örgütün dününü, iç

süreçler ve müşteri boyutunun bir kısmı ise örgütün bugününü ifade ederken öğrenme ve gelişme boyutu örgütün yarınını oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu tablo, Balanced Scorecard'ın perspektifleri arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve bağlantıları da açıklamaktadır. Örgütler, finansal boyut merkezde yer alacak ve diğer boyutlar finansal boyuta hizmet edip onun başarılı olması için ön bilgi akışını sağlayacak şekilde tedbir ve stratejilerini belirlemektedirler (Öztemiz ve Karaa, 2017: 252-253).



Şekil 1. Kurumsal performans kartı (Kaplan ve Norton, 1996: 10)

### 3.1. Finansal Boyut

İşletmelerin nihai amaçları kar elde etmek olduğundan, alt amaçları ana amaca; yani finansal boyuta yönlendirilmektedir. Öte yandan bu boyutta, uzun vadeli finansal değeri sağlayan; büyüme stratejisi ve üretkenlik stratejisi olmak üzere iki ana amaç vardır. Büyüme stratejisi; *gelir fırsatlarını genişletmek ve müşteri değerini artırmak* alt başlıkları ile üretkenlik stratejisi ise *maliyet yapısını iyileştirmek ve varlık kullanımını artırmak* alt başlıkları ile incelenmektedir (Coşkun, 2007: 114).



Balanced Scorecard'ın oluşturulması, işletmelerin iş birimlerinin finansal hedeflerinin, işletme stratejileriyle ilişkilendirmesini sağlamaktadır. Finansal hedefler, Balanced Scorecard'taki hedeflerin ve diğer boyutlara ait kriterlerin odak noktasıdır (Kaplan ve Norton, 1996). Finansal performans kriterleri, iş stratejisine ve bu yönetsel sürece dayanmaktadır. Süreç içerisindeki her uygulama, performans ölçütlerinin işletmenin gelişimine nasıl katkı sağladığını ortaya koyar (Kırım, 2004).

**Tablo 1:** Finansal boyut performans ölçütleri

Gelirler	Karın satışlara oranı
Net kar	Karın satışlara oranı
Faaliyet karı	Karın çalışan sayısına oranı
Gelir artış oranı	Katma değer çalışan sayısına oranı
Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen gelirler	Birleşik büyüme oranları
Brüt kar oranı	Dağıtılan kar payları
Brüt kar	Pazar payları

**Kaynak:** (Dilmaç, 2011)

Her bir birim yöneticisi, Balanced Scorecard'ın finansal boyutu oluşturulurken, işletmenin ana stratejisi için kendi iş birimine uygun finansal ölçütler belirlemelidir. Finansal hedefler ve kilit rakamlar iki yönlü olmalıdır. Finansal performans değerlendirilirken diğer boyutların da asıl hedefi bu olmalıdır (Karahanoğlu, 2015: 85).

Finansal ölçütler, Balanced Scorecard'ın en önemli parçasıdır. Bu perspektif için seçilen ölçütler, genellikle, geçmiş performansa ilişkin veriler sunmaktadır. Stratejiye ve stratejinin gelecekte uygulanmasına yardımcı olsun diye geçmişe dair bazı performans göstergelerinin rehberliği gerekmektedir. İşletme stratejisiyle bağlantılı geleneksel finansal ölçütler bu kapsamda ele alınmaktadır; net gelir, gelir, net varlık getirisi, öz kaynak, hisse senedi fiyatı ve nakit akışı (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 6).

İşletmenin çıkar sahiplerine daha fazla yarar ve kar sağlayabilmesi; vizyon ve mali performans hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Yatırımın getirisi, net gelir ve giderler, karlılık giderleri ve bu giderlerin azaltılması, işletme maliyetleri ve uygun getiri bileşenlerinin hepsi bu kapsamda incelenir (Gökmen, 2009: 15).

### 3.2. Müşteri Boyutu

Müşteri perspektifi; en çok istenen (yani en kârlı) müşteri gruplarına ilişkin çalışmalar ile ilgilidir. Bu kapsamda müşteri memnuniyeti sağlama ve müşterileri elde tutma gibi çeşitli standart uygulamalar yer almaktadır. Ancak her durumda bu uygulamalar organizasyonel gereklilikleri korumak amacı ile müşteri boyutu performans ölçütlerini karşılayacak şekilde uyarlanmalıdır. Bir örgütün ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda belirlediği hedef kitlede yer alan müşteriler için net bir vizyon oluşturmasını sağlayan diğer kilit önlemler; pazar payı, müşteri değeri ve karlılığıdır (Mooraj, Oyon, ve Hostettler, 1999: 482).

**Tablo 2.** Müşteri boyutu performans ölçütleri

Pazar Payı	Organizasyonun pazardaki payını yüzde olarak verir; müşteri, para, satılan birim bazında.
Müşteri Edinme	Kesin veya bağıl ölçülerdir; iş biriminin çektiği veya kazandığı müşteri veya iş oranı.
Müşteri Sadakati	İş biriminin alıkoyduğu veya ilişkilerini sıcak tuttuğu müşterilerinin oranı vb.
Müşteri Tatmini	Değer katkısı performans kriterine göre müşteri tatmin seviyesini belirler.
Müşteri Karlılığı	Satış sonrası destek giderleri düşüldükten sonra müşteriden veya pazardan elde edilen net karın ölçülmesi vb.

**Kaynak:** (Kaplan & Norton, 1996)

Kaplan ve Norton (1996), Balanced Scorecard'ın boyutlarını değerlendirirken finansal gelişme ile müşteri gelişimi arasındaki ilişkiyi bir örnek ile açıklamaktadır. Bu örnekte, Xerox firması; 1970'lerin ortasına kadar fotokopi pazarında tekel durumdadır. Bu durumu avantaja çeviren Xerox, fotokopi makinelerini satmak yerine kiralayıp her fotokopi makinesinden gelir elde etmiş, bunun yanı sıra kopya kâğıdı ve makinede kullanılan mürekkep gibi tamamlayıcı ürünleri de üretilip pazara sunmuştur. Ürünlerin kira ve satış gelirleri karları istikrarlı bir şekilde artırmış; ancak zamanla arıza yapan makinelerden dolayı müşteriler şikâyetçi olmuştur. Yöneticiler, Xerox makinelerin yeniden tasarlanıp üretilmesi ile ortaya çıkan krizi yönetmek yerine başka bir stratejiye başvurmuşlardır. Bu strateji; müşterilerin, makineleri kiralamaları yerine satın almaları olanağının sunulması ile gerçekleşmiştir. Bununla beraber Xerox, makinelerde oluşabilecek arızalar için teknik servis sistemi kurarak işletme karını dikey entegrasyon yoluyla artırmayı da başarmıştır. Endüstriyel satışlarda ise makineler teknik serviste onarılırken işletmeler, işlerin kesilmemesi için yedek makineler almak zorunda

kalmıştır. Sonuç olarak, Xerox'un karları artmaya devam etmiş; satış ve kâr artışı, yatırım getirisi gibi tüm finansal kriterler/göstergeler yürütülen stratejilerin başarılı olduğunu ortaya koymuştur. Bu arada Amerikan ve Japon üreticiler, Xerox fotokopi makineleri ile benzer veya daha üst kalite düzeyinde kopyalar üreten makineler geliştirmişlerdir. Daha kaliteli ve ucuz makineler pazara çıktığında, pazardaki memnuniyetsiz müşteriler, zaman kaybetmeden yeni rakip ürünlere yönelmiş ve bu Xerox'u önemli ölçüde etkilemiştir (Kaplan ve Norton, 1996: 30-31).

Müşteri boyutunun temelinde, işletmenin finansal hedeflerindeki gelir bileşeninin ana unsuru olan 'müşterileri ile ilişkileri' yer alır. Müşteri perspektifinde yöneticilerin belirlediği iki kritik soru bulunmaktadır:

- Hedef müşterilerimiz kimlerdir?
- Onlara hizmet verirken işletmenin elde ettiği katma değer oranı nedir?

İlk soru, işletmenin hizmet sunduğu hedef pazar ile ilgilidir. Bu soruya verilen doğru cevap, işletmeye; hizmet sunulacak pazardaki müşterilerin belirlenmesi, elde edilmesi, elde tutulması ve yeni müşterilerin kazandırılması için gereken stratejilerin uygulanmasını sağlayarak rekabet avantajını kazandırmaktadır. Doğru hedef pazar ve müşterilerin belirlenmesi işletmelerin finansal hedeflerine ulaşmaları için çok önemlidir. İkinci soruya verilen doğru cevap, işletmeyi, finansal açıdan ilgilendirmektedir. Finansal ölçütler, işletmelerin, merkez performans ölçütleridir. (Öztemiz H. H., 2016: 78).

### **3.3. İç Süreçler Boyutu**

Her müşteri değer teklifi, farklı dâhili süreçlerin verimli bir şekilde çalışmasını gerektirir. İç süreç perspektifi, stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin ilerlemesini sağlayan tedbirleri içermelidir. Birçok durumda, buradaki önlemler, müşteri perspektifi önlemleri için öncü göstergeler olacaktır. Stratejiye dayalı olası risklere karşı geliştirilen iç önlemler gözetilerek - mevcut faaliyetlerdeki küçük iyileştirmeler yerine - tamamen yeni süreçler tanımlanabilir ve ölçülebilir. İç süreçler perspektifinde performansın itici güçleri; tedarik zinciri ölçümleri, ürün geliştirme, üretim verimlilikleri veya ürün teslimat ölçümleri olabilir (Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini ve Michael, 2006: 6).

Ölçütler, müşteri memnuniyeti ve bir kuruluşun mali başarısı üzerinde en büyük etkiye sahip olacak iç süreç hedeflerinden oluşmaktadır. İşletmeler, hangi süreçlerle ve yetkinliklerle olumlu sonuçlar alınabileceğini tahlil etmeli, doğru süreç ve yetkinliklere karar verdikten sonra her bir süreç için ölçütler oluşturmalı ve geliştirmelidir (Asosheh, Nalchigar ve Jamporazmey, 2010: 5933-5934). İşletmeler, hangi süreçler ve yetkinliklerin tercih edilmesi gerektiğine

karar verirken; işin başarılı olması için, Balanced Scorecard'ın iç ölçütleri, iş döngü süresi, kalite düzeyi ve çalışan verimliliği değişkenlerinin her biri için ölçütler belirlemelidir (Bhagwat ve Sharma, 2007: 55).

**Tablo 3.** İç süreçler boyutu performans ölçütleri

Her işlemin ortalama maliyeti	Geliştirilen yeni ürün sayısı	Yer kullanımı
Zamanında teslimat	Basındaki olumlu haber sayısı	Ürün çeşit sayısı
Ortalama teslim zamanı	Yeni ürünün pazara sunuş süresi	Garanti giderleri
Stok devir oranı	Planlama hızı	Sürekli geliştirme
Ar-ge giderleri	Hurda oranı	Çevrim zamanı geliştirme
Karara bağlanmamış patentler	Hat duruş süreleri	Yeniden işçilik
Ürün yaşam süresi	Müşteri veri tabanı oluşturulması	Stok fazlası

**Kaynak:** (Niven, 2006)

### **3.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Son olarak öğrenme ve büyüme perspektifi, diğer üç perspektifteki hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapıyı açıklamaktadır. Bu boyutta, önem arz eden hususlar; işgörenin niteliği, motivasyonu, sorumluluk alma düzeyi, odaklanma oranı ve bilgi sistemleridir (Figge, Hahn, Schaltegger ve Wagner, 2002: 271).

Geleneksel finansal değerlendirme sistemlerinde, kurumsal sistemlerin ve yöntemlerin iyileştirilmesine yönelik yatırımlar, kısa vadede karlılığı artırmak için azaltılması gereken periyodik giderler olarak görülmüştür. Öğrenme ve gelişme boyutuna göre, Balanced Scorecard, gelecekteki yatırımlar için çok önemlidir (sürdürülebilir rekabetçi karaktere sahip) ve bu yatırımlar yeni üretim ekipmanları ve ürünlerdeki araştırma ve geliştirme faaliyetleri ile sınırlı kalmamalıdır. Uzun vadede yüksek oranda ekonomik büyümeyi amaçlayan işletmeler; altyapı, personel, sistem ve yöntemlerin yanı sıra ekipman, araştırma ve geliştirmeye de yatırım yapmak zorundadırlar (Soysal, 2010). Öğrenme ve gelişme boyutu; uzun vadeli başarı ve iş geliştirme için gerekli altyapıyı oluşturmakta, işletmelere, gelecekte, hissedarları için değer yaratma potansiyeli kazandırmaktadır (Amaratunga, Baldry ve Sarshar, 2001: 71).

Öğrenme ve gelişme perspektifi; beşeri sermaye, bilgi sermayesi, organizasyonel/örgütsel sermaye alt başlıkları ile ele alınarak ifade edilmektedir (Papalexandris, Ioannou, Prastacos ve Soderquist, 2005: 220).

#### **3.4.1. Beşeri Sermaye**

Beşeri sermaye, personelin yeteneklerinin gelişmesi için gerekli faaliyetlerle ilgilenir. Personel devir oranı, işgücü memnuniyet oranı, işgücünün ortalama yaşı, işgücünün eğitim düzeyi, verilen işbaşı eğitimi gibi performans ölçütleri, beşeri sermayenin büyümesini ölçümlerken göz önünde bulundurulmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 3). Beşeri sermayenin artırılmasının yolu, personelin yetkinliklerinin güçlendirilmesi amacıyla belli bir plan çerçevesinde eğitim programları düzenlemektir.

#### **3.4.2. Bilgi Sermayesi**

Bilgi sermayesi, işletmelerdeki tüm süreçlerin yürütülmesi esnasında elde edilmesi gereken bilgileri ve bu bilgilerin işlenilmesini ifade eder. Bu sermayenin gelişimine yönelik amaç ve hedeflerin ölçülmesi için sistemin yanıt verme oranı, kurum içi bilginin paylaşım düzeyi, bilgi teknolojileri altyapısındaki gelişim, bilgi teknolojilerindeki aksama süresi gibi performans göstergeleri kullanılabilir (Rashidi, 2008: 47).

#### **3.4.3. Organizasyonel/Örgütsel Sermaye**

Organizasyonel/örgütsel sermaye, işletmelerdeki motivasyon ve güçlendirme gibi girişimcilik becerilerini geliştirmek ile ilgilidir. Bu bağlamda kullanılacak performans/endeks kriterlerine örnek olarak; işletme değerlerinin kabulü, kültürel gelişme derecesi, ekip çalışmasına yönelme eğilimi, liderliğin etkinliği ve örgütün adaptasyon kabiliyeti verilebilir (Güvenç, 2012: 48).

Öğrenme ve gelişme boyutunun değerlendirildiği alt başlıklar değerlendirilirken, ticari stratejilerin uygulanması aşamasında en önemli entelektüel varlıklar yerleştirilmiştir. İstihdam etme (insan sermayesi) boyutun amacını, (bilgi sermayesi) hangi sistemlerin ve (kurumsal sermaye) hangi ortamların değer yaratan iç işlevler için gerekli olduğunu göstermektedir. Entelektüel sermaye, iç işlevlerle bağlantılı ve uyumlu olmalıdır. İşletmenin maddi olmayan varlıklarının iç fonksiyonlara katkısını görmek için organizasyonel sermayenin sistematik olarak ölçülmesi ve strateji ile uyumunun izlenmesi gerekmektedir. Bu boyutta, tanımlanmış zenginlik esasen tüm iş stratejilerinin ve finansal boyutun temel göstergeleridir. Beşeri sermayenin değeri, şirket içindeki fonksiyonların en değerlisidir. Bilgi sermayesi işletmeye değer katabilecek altyapı ve uygulamalara odaklandığı zaman ticari stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırır. Yeni bir strateji uygularken değişikliklere odaklanan işletmeler,

sermayelerini bu değişiklikler ile uyumlu hale getirebildikleri takdirde yatırımın getirisini kısa sürede elde edebilirler (Argüden, Jacobsen , Hofman-Bang ve Kuyucu, 2005: 55-56).

#### **4. UYGULAYICI AKTÖRLER**

Balanced Scorecard sisteminin uygulanmasında kritik rol oynayanlar, yöntemin sağlam ve sağlıklı ilerleyişini sağlarlar.

##### **4.1. Kuruluş Yöneticisi**

Balanced Scorecard sistemini oluşturma sürecinin liderliğini yapan kişidir. Sürecin liderliğini birkaç kişi de üstlenebilir. Bu durum süreç içerisinde işbölümü ile işlerin daha kolay yürütülmesini sağladığından tercih edilmektedir. Örneğin liderlik rolünü üstlenenlerden biri yöneticilerle konuşup sorular sorarken, diğeri not alabilir ve araya girerek yönlendirmeler yapabilir. Sistemin kurgulandığı bu evrede; misyon, vizyon ve stratejiler tanımlanmakta, yol haritaları çıkarılmakta, ölçütler belirlenmekte ve girişimler saptanmaktadır (Süslüoğlu, 2013).

##### **4.2. Değişim Yöneticisi**

İşletmelerde, genellikle, liderin en yakınındaki kişidir. Yönetim kurulu veya en üst idari amir (genel sekreter, genel müdür vb.) tarafından kurulan sistem değişim yöneticisi tarafından koordine edilir. Sistemlerin oluşturulup, yürütüldüğü bu evrede geri dönüşler alınmakta, sorunlar çözülmekte ve nihayetinde stratejilerin uygunluğu denetlenmektedir.

##### **4.3. İletişim Yöneticisi**

İletişim yöneticisi [bir veya birkaç kişi yahut belirli bir birim (insan kaynakları departmanı)], tüm iletişim kanallarını kullanarak Balanced Scorecard sisteminin, işletme geneline aktarılması ve benimsetilmesi amacıyla yürütücülüğünü yapmaktadır. Bu yolla, vizyon paylaşmakta ve işletmedeki bireylerde oluşabilecek olası direncin önüne geçilmesi sağlanır. Süreç içerisinde neden-sonuç ilişkilerini kavrayan çalışanlar, kendi hedef ve eylemlerinin ana stratejiye ve finansal perspektife olumlu veya olumsuz etkilerini görerek uyum içerisinde hareket ederler (Kaplan ve Norton, 1996).

#### **5. STRATEJİ HARİTALARI**

Strateji haritaları, kurumsal stratejileri oluşturan eylemleri göstermektedir. Balanced Scorecard'ın dört temel boyutu vardır. Strateji haritaları bu boyutlar ile sonuca nasıl ulaşılacağını gösterir. Strateji haritalarının temel ilkeleri şu şekildedir (Kaplan ve Norton, 2006: 10):

- Öncül ve ardıl göstergeleri dengeler.
- Müşteriyi odağa alarak, değer yaratma üzerine planlama yapılır.

- Değer, süreçlerdeki faaliyetler ile üretilir.
- Strateji, birbirini tamamlayan ve eş zamanlı olan konuları içerir.
- Strateji, örgütteki temel değerlerin önemine karar verir.

Şirketlerin stratejilerini tanımlamak ve geliştirmek için kullandığı yol gösterici bu haritalar, kurumsal stratejilerin önemli yönlerini ve bunlar arasındaki ilişkileri detaylandırarak ifade etmektedir. Strateji haritalarının temel unsurları ise şu şekilde sıralanmaktadır (Özbirecikli ve Ölçer, 2002: 35);

- Şirket ortaklarının hisse senedinin değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilik ile 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 beklentiler ile yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler,
  - Büyüme sağlama ve sürdürme için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

Strateji haritaları ve Balanced Scorecard, endüstriyel faaliyet ölçüm sistemlerindeki eksikliklerin üstesinden gelmek için oluşturulan modellerdir. Strateji haritalarındaki nedensel bağlantılar, gayri maddi varlıkların maddi (finansal) varlıklara ne şekilde evirildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte; strateji haritaları, işleyişi takip ettiği için önemli stratejik bilgiler sağlamaktadır. Strateji haritaları ve Balanced Scorecard, bilgiye dayalı ekonomileri yönetmek için gereken ölçüm teknolojilerinde belirleyici rol üstlenir. Stratejilerini, strateji haritasına göre kurgulayan işletmelerin, tüm birimleri ve çalışanları için bir referans noktası ile ortak ve anlaşılır bir bilgi kümesi yaratacağı ileri sürülmektedir. Aynı zamanda strateji haritaları, işletmelerin, stratejilerini bağlantılı, uyumlu ve sistematik bir şekilde görselleştirmelerini sağlamaktadır (Kaygısız, 2012: 54).

## **6. BALANCED SCORECARD OLUŞTURMAK**

Balanced Scorecard, stratejik bir yönetim aracı olarak henüz stratejisi olmayan bir işletmeye neler yapması gerektiği hususunda yol göstermektedir: öncelikle misyon ve vizyon

tanımlanmalı, onlara uygun amaçlar belirlenmelidir. Sonrasında, işletme, uygulama evresi için rehber olarak kullanacağı değerleri oluşturmalıdır. Nihayetinde stratejilerini

oluştururken; çevresel analizler uygulayarak içinde olduğu durumu görür, bu duruma uygun olacak şekilde amaçlar belirler, amaca uygun analizler gerçekleştirir ve bu analizler sonucunda elde edilen bulguları değerlendirerek neler yapması gerektiğine karar verir (Dinçer, 2004: 39).

Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için ulaşılması gereken amaç ve hedefler belirlendikten sonra yapılması gereken; hazırlanan stratejik planların hayata geçirilmesidir. Balanced Scorecard çalışması, bir proje yönetimi faaliyeti olduğundan öncelikle projenin uygulanması için gerekli çalışmalar yapılmalıdır: Proje planı hazırlanmalı, çalışma takımı kurulmalı, iletişim ve çalışma ilkeleri belirlenmelidir. Balanced Scorecard çalışmasının adımları şu şekildedir (Coşkun, 2007: 145);

- Çalışma planının hazırlanması, çalışma takımının kurulması ve iletişim planının oluşturulması,

- Misyon, vizyon, strateji ve değerlerin tanımlanması,
- Boyutların belirlenmesi,
- Ölçütlerin belirlenmesi,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Basamaklandırma,
- Dönemsel değerlendirmeler (uygulamalar sonrasında),
- Balanced Scorecard'ın gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi.



**Tablo 4.** Performans karnesinin kurulum sürecindeki aşamalar

Aşama	Tanım	Yapılması Gerekenler	Tavsiye Edilen Süre
1	Sektörü tanımlayın, sektörün gelişimini ve işletmenin sektördeki rolünü açıklayın.	Mümkün olduğu kadar çok kişiye mülakat yapın. İşletmeye dışarıdan bakan biri ile mülakat yapmak sektöre en objektif bakış açısını sağlamak açısından iyi olur. Ayrıca, sektörün durumu ve sektördeki yeni eğilimler hakkında araştırmalar yapılmalıdır.	1-2 ay
2	İşletmenin vizyonunu teyit edin veya yeniden oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1,5 günlük 1-2 adet toplantı
3	Ölçüm için boyutları oluşturun.	Tepe yönetimi, proje grupları ve performans karnesi uygulamaları hakkında daha önce tecrübeleri olanların katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	1-2 gün
4	Vizyonu boyutlara göre alt konulara ayırın ve stratejik amaçları oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir.	2-3 gün
5	Kritik başarı unsurlarını belirleyin.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir	2-3 gün
6	Ölçütleri oluşturun, neden-sonuç ilişkilerini açıklayın ve bir denge oluşturun.	Tepe yönetimi ile işletme içinde fikirleri dinlenen kişilerin katılacağı seminerler düzenlenmelidir	1-2 gün
7	En üst düzeydeki performans karnesini oluşturun.	Tepe yönetimi ve proje grupları bir sonuç belirlemelidir.	1-2 gün
8	Performans karnesi ve ölçütlerini her organizasyon birimi için ayrı ayrı belirleyin	Organizasyonun her birimi için bir proje lideri başkanlığında ayrı bir proje hazırlanmalıdır. Her organizasyon birimindeki çalışmalara proje ile ilgili olan personelin tamamının katılımını sağlamak için seminerler yapılmalıdır. Projelerin koordinasyonu tepe yönetimince sağlanmalıdır ve proje ilerleme raporları alınmalıdır. Performans karnesi konusunda uzman kişilerden ölçütler ve başarı unsurları hakkında destek alınmalıdır.	En az 2 ay Her bir seminer en az 0,5-1 gün
9	Hedefleri oluşturun.	Proje grup liderleri tarafından taslaklar hazırlanmalıdır. Belirlenen hedefler için, tepe yönetiminden onay alınmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
10	Hareket planı geliştirin.	Harekât planı, her proje gurubu tarafından ayrı ayrı hazırlanmalıdır.	Tepe yönetiminin belirlediği süre
11	Performans karnesini uygulamaya başlayın.	Performans karnesi, tepe yönetiminin sürekli gözetimi ve desteği ile yürütülmelidir.	Tepe yönetiminin belirlediği süre

**Tablo 5.** Bir performans karnesi uygulama projesinin iş akış şeması

Hafta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
<b>Planlama Aşaması</b>																					
1	Amaçların geliştirilmesi	■																			
2	Uygun organizasyon biriminin seçilmesi	■	■																		
3	Tepe yönetiminin desteğinin alınması	■	■																		
4	Uygulama takımının kurulması			■	■																
5	Proje planının formüle edilmesi					■															
6	İletişim planının geliştirilmesi					■															
<b>Gelistirme Aşaması</b>																					
1	Uygulamaya alt yapı oluşturmak için gerekli olan belgelerin temin edilmesi					■	■														
2	Vizyon, değerler, misyon ve stratejinin teyit edilmesi veya yeniden oluşturulması					■	■														
3	Üst yönetimle görüşmelerin yapılması						■														
4	Amaçların ve ölçütlerin oluşturulması							■	■	■	■										
4a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları									■											
4b	Çalışanlardan geri bildirim alınması											■									
5	Neden-sonuç bağlantılarının geliştirilmesi												■	■							
5a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları													■							
6	Ölçüt için hedeflerin oluşturulması														■	■					
6a	Programı yürütenlerle çalışma toplantıları															■					
7	Performans karnesi uygulama planının geliştirilmesi																	■	■	■	■

## **7. SONUÇ**

Sistemin ilk aşamasında, çalışmada bahsi geçen dört perspektif ve ölçüm araçlarında yer alan ölçütler, kesin ve net bir stratejik ölçüm ve yönetim sisteminden ziyade özelleştirilebilir bir şablonu temsil etmektedir. Önerilen perspektif ve önlemlerin gerekli ve yeterli veri setlerini içerip içermediğini belirlemek için gelecekte farklı çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte ele alınan kavramsal çerçeve, işletme için genel performans geliştirme çabalarının ölçülmesinin yanı sıra belirli projeleri izlemek ve yönlendirmek için kullanılacak stratejik bir yönetim aracı olarak da kullanılabilir (Martinsons, Davison, ve Tse, 1999: 85).

Balanced Scorecard kolay, açık, net ve anlaşılabilir bir sistem olarak uygulamada çevresel ve sosyal üstünlükleri, geleneksel kurumsal stratejilere içkin yapısı ve kurumsal sürdürülebilirlik stratejileri ile entegre olması gibi bir işletmenin başarılı olması için yardımcı olmasını sağlayacak pek çok özelliğe sahiptir.

Sözel olarak formüle edilmiş bir stratejiyi operasyonel terimlerle tercüme etmek, Balanced Scorecard sisteminin uygulanmasında stratejik kontrol için bir araç işlevi görmektedir. Böylece, bilgi yönetim sürecine kurumsal araçlar da (kontrol, kurumsal kontrol, çevre, ekonomik ve sosyal performans göstergeleri, dâhili raporlama cihazlarını) eklenebilir. Öte yandan, stratejik planlama için bir Balanced Scorecard sisteminin formülasyonu bu kurumsal araçların oluşturduğu bilgilere bağlıdır. Ayrıca, Balanced Scorecard boyut ve perspektifleri değerlendirildiğinde; finans, pazarlama, operasyon veya süreç yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin çevresel özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

Modelin performansı ve başarısı üst yönetimin desteği ve katkısı kadar, tabanın (çalışanların) desteğine de bağlıdır. Çünkü uygulayıcı olan işletme çalışanlarıdır ve çalışanlar direnç gösterdikleri takdirde hazırlanan stratejik planlar başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Bu nedenle çalışan desteğini almak için işletmedeki tüm birey ve birimler ile vizyon paylaşılmalı ve sağlıklı bir iletişim kurularak ortak hedefler üzerine odaklanılmalıdır (Özbireçikli ve Ölçer, 2002: 47).

Balanced Scorecard sistemi oluşturulduğu ilk andan itibaren, dünyanın birçok yerinde, çeşitli sektörlerde ve ayrı ayrı zamanlarda uygulanmış ve bu sistemin uygulamasından oldukça başarılı sonuçlar alınmıştır. Paladium Group'un 2008'deki raporuna göre; yönetim araçları arasında en sık kullanılan altıncı yönetim aracı olmuştur. Aynı raporda Balanced Scorecard memnun kalınan ve gelecekte de daha sık uygulanması beklenen bir model olarak yer almıştır. Türkiye'de kendisine yeni yeni uygulama alanı bulan Balanced Scorecard sistemi, giderek artan bir hızla yayılmakta ve sistemi uygulayanların geri bildirimleri olumlu olmaktadır (Ünler, 2010: 61-63).

## KAYNAKÇA

- Akgül, E. (2006). İşletme performansının değerlendirilmesinde balanced scorecard (toplam dengeli başarı göstergesi) ve bir uygulama. *Y.lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Akman, Ö. (2003). Bir stratejik yönetim sistemi olarak dengelenmiş skor tablosu (balanced scorecard) sistemi ve sistemin işletmelerde uygulamasına ait bir örnek olay. *Y. Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: The balanced scorecard methodology. *Work Study*, Vol. 50, No.: *Work Study*, 50(5), 179-188.
- Argüden, Y., Jacobsen, K., Hofman-Bang, P., & Kuyucu, B. A. (2005). *Entellektüel Sermaye*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Argüden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard* (1. Basım b.). İstanbul: Arge Danışmanlık A.Ş.
- Asosheh, A., Nalchigar, S., & Jamporzmay, M. (2010). Information technology project evaluation: An integrated data envelopment analysis and balanced scorecard approach. *Expert Systems with Applications*, 37, 5931-5938.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53, 43-62.
- Bible, Lynn, Kerr, Stephen, Zanini, Michael. (2006, Haziran). The balanced scorecard: here and back: from its beginnings as a performance measurement tool *Management Accounting Quarterly* (Üç Aylık Yönetim Muhasebesi), s. 1-11.
- Cop, R., & Bekmezci, M. (2008). Değer temelli pazarlama anlayışında balanced scorecard'ın stratejik önemi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*(39), 247-266.
- Coşkun, A. (2007). Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi. İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım.
- Dilmaç, E. (2011). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde kurumsal performans karnesi (balanced scorecard) yönteminin uygulanabilirliği. *Y. Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Diñer, Ö. (2004). Stratejik yönetim ve işletme politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard –linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*(11), 269-284.
- Fırat, Z. (2020). İç denetim performansının balanced scorecard yöntemiyle ölçülmesi modeli. *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gökmen, A. (2009). Balanced scorecard (dengeli başarı göstergesi): Bsc oluşturma süreci ve uygulama yöntemi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 11- 23.
- Güner, M. F. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 247 - 265.
- Güvenç, E. S. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde dengelenmiş sonuç kartı kullanımı: Siemens örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 69-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Balanced scorecard - şirket stratejisini eyleme dönüştürmek. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Strateji Haitaları*. Alfa Basım Yayım.
- Karahanoğlu, İ. (2015). Dengeli kart sistemi (balanced scorecard) ile kurumsal yönetim performansının ölçümü: Ankara imalat sanayinde bir araştırma. *Doktora Tezi*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 411-427.
- Kaygısız, Ö. (2012). Dengeli ölçü kart (balanced scorecard) yönteminin kritiği: Bir örnek olay. *Y.Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Kırım, A. (2004). Yeni dünyada strateji ve yönetim. İstanbul: Sistem.
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (1999, Eylül). The balanced scorecard: A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*(25), 71-88.
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999, Ekim). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal Vol 17 No 5 October 1999* 481, 17(5), 481-491.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Özbirecikli, M., & Ölçer, F. (2002). Strateji odaklı performans ölçüm sistemi: Balanced scorecard-BSC. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31(2), 31-48.
- Öztemiz, H. H. (2016). Lojistik firmalarında performans ölçümü: Tek skorlu dengelenmiş skor kart ve markov zincirleri analizi: Sertel lojistik örneği. *Y.Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Öztemiz, H. H., & Karaa, İ. E. (2017). Lojistik firmalarında performans ölçümü: Tek skorlu dengelenmiş skor kart ve markov zincirleri analizi: Sertel Lojistik Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 249-286.
- Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G., & Soderquist, K. E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2), 214-227.
- Punniamoorthy, M., & Murali, R. (2008). Balanced score for the balanced scorecard: A benchmarking tool. *Benchmarking An International Journal*, 15(4), 420- 443.
- Rashidi, K. (2008). Dengelenmiş amaç kartı aracılığıyla yüksek öğretim kurumlarında performans ölçüm sistemi. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Soysal, M. Ü. (2010, Şubat). Balanced Scorecard Temelli Stratejik Yönetim Ve Gemi İşletmeciliği Sektöründe Uygulaması. *Y. Lisans Tezi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Stewart, A. C., & Carpenter, J. H. (2001). The balanced scorecard beyond reports and rankings. *Yüksek Öğrenim için Planlama*, 29(2), 37-42.

Süslüoğlu, M. (2013). Kurumsal karne balanced scorecard. Sivas. 2020 tarihinde <http://mehmetsusluoglu.blogspot.com/2014/03/kurumsal-karne-balanced-scorecard.html> adresinden alındı.

Süzer, A. S. (2020, Nisan). Türkiye'deki havayolu işletmelerinde performans ölçme aracı olarak balanced scorecard uygulamalarının değerlendirilmesi. *Doktora Tezi*, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tekeli, B. (2003). Performans ölçüm aracı olarak dengeli ölçüm kartı tekniği. *Yüksek Lisans Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 55. Eskişehir.

Temel, M. (2017, Ocak). Yerel yönetimlerde kurumsal performans kartı uygulaması: Erzurum Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Bilim Dalı, Erzurum.

Thakkar, J. (2007). Development of a balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1), 54-55.

Ünler, İ. (2010, Mart). Yönetimde yeni yaklaşım: Balanced scorecard ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı ,BURSA.

Yıldız, S., Karagöz, Y., & Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.