

## BALANCED SCORECARD (DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ): BSC OLUŞTURMA SÜRECİ VE UYGULAMA YÖNTEMİ

Aytaç GÖKMEN\*

### Öz

Zamanımız işletmeleri oldukça yoğun bir rekabetin bulunduğu bir çevrede uğraşlarına devam etmektedirler. Rekabetin bu denli belirleyici olduğu bir çevrede işletmelerin amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlarına ulaşacak politikalar geliştirmeleri güç olmaktadır. Geçmişte işletmeler başarı göstergesi olarak büyük çoğunlukla mali göstergeleri kullanmalarına rağmen artık, tek başına mali göstergeler yeterli olmamaktadır. Bu anlamda, işletmelerin uygun faaliyet politikalarını belirlemeleri için geliştirilen bir çözüm *Balanced Scorecard (BSC)*'dir. BSC işletmelerin amaç ve stratejilerini soyut ve somut göstergelere dönüştürmelerini ve işletmenin geleceğe dönük uğraşları ve performansları daha iyi değerlendirdikleri bir yöntemdir. BSC mali göstergelerin yanında müşteri ilişkileri, içsel göstergeler (süreç planlama, üretim, pazarlama, istihdam gibi iç çevre etkenleri) ve de yeni bilginin işletme içinde edinilmesi, dağılımı ve kullanılması demek olan yenilik ve öğrenme ile ilgili göstergeleri de dikkate alarak işletmelerde kapsamlı bir denetim aracı halini almıştır. Bu çalışmada hedef, BSC kavramını yeniden değerlendirmek ve BSC'nin oluşturulması ile uygulanmasına ait kavramsal bir modeli güvenilir uluslararası kaynaklara dayanarak ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Balanced Scorecard, Performans, Ölçüm, Denetim.*

### Balanced Scorecard: BSC Development, Process and Method of Implementation

#### Abstract

Companies today are surviving their businesses in an environment where the intensified competition takes place. However in an environment where there is extreme competition, it has become quite difficult to establish precise goals and develop policies to achieve these goals. Despite the companies were benefitting from financial indicators in the past, this is no longer the case today, since the financial indicators are not sufficient by themselves. One of the solutions developed is to determine the appropriate business policies and goals is the *Balanced Scorecard (BSC)*.

\* Araştırma Görevlisi, Çankaya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü.  
(agokmen@cankaya.edu.tr)

*The BSC is a method of facilitating the business men to transform their goals and strategies into concrete and relative indicators and evaluate their performances and prospective activities better. The BSC has become a comprehensive monitoring device by taking clients, internal (process planning, production, marketing, employment etc), innovation and learning indicators into consideration, in accordance with the financial indicators. The objective of this study is to re-assess the BSC concept and to present a conceptual model pertaining to the development and implementation of BSC deriving on dependable and comprehensive international publications.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Performance, Evaluation, Monitoring.*

## I. GİRİŞ

Rekabetin iyice yoğunlaştığı ve faaliyette bulunulan işletme çevrelerinin zor koşullara sahip olduğu günümüzde, işletmelerin performanslarını optimal düzeyde değerlendirmeleri ve verimli denetim mekanizmaları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır. Balanced Scorecard (BSC), işletmelerin amaç ve stratejilerini soyut ve somut ölçütlere dönüştürmelerini sağlayan ve uygun performans ölçüm kriterlerini belirleyen bir araçtır. BSC işletmenin bir tek mali yapısı ile ilgili değildir. Aynı zamanda işletmeyi içsel, müşteri, yenilik ve öğrenme göstergeleri açısından inceleyen bir araçtır. Çalışmanın amacı BSC ile ilgili açıklamalar yapmak, anahtar unsurları, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, BSC oluşturma süreci ve BSC uygulama yöntemine yer veren bir kavramsal model kurmaktır. Çalışma ortaya konulurken genel kabul görmüş ve güvenilir uluslararası kaynaklardan yararlanılmış ve konu zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

## II. BALANCED SCORECARD TANIMI VE İLKELERİ

Bugünün yöneticileri öylesine karmaşık ve rekabete dayalı bir ortamda işlerini yapmaktadırlar ki, doğru amaçları belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğini anlamak hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, etkili bir yönetimin, performans ve sonuçların etkili değerlendirmesine dayandığını söylemek doğru olabilir. Yönetim stratejilerinin uygulanması sistemlerin mali ve mali olmayan unsurları bir arada dikkate almalarını gerektirir. Performans ölçüm stratejileri, kurumsal stratejilerin işletme amaçları ile uyumlu hale getirilmesini gerektirir. Yöneticiler de hangi kararı, hangi zamanda alacaklarını daha kolay kestirebilirler. Bu noktada BSC optimal performansı yakalamak için ümit vaat eden bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Böylece, yöneticilerin performans ölçümünü doğru olarak yapabilmelerinin ise hem diğer idareciler, hem de çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olacağı açıktır (Bremsler ve Barsky, 2004; Solano ve diğ., 2003).

BSC mali ve mali olmayan varlıkların uygun karışımını kullanmak için tasarlanmış bir yönetim aracıdır. İşletmenin gelecekte kullanması muhtemel stratejilerinin de temelini oluşturur ve izlenen politikaların etkilerini önceden tahmin etmeye ya da etkiler tam olarak ortaya çıkmadan gerekli adımları atmaya yarar. Mali göstergeler (getiri artışı, yatırımın getirisi, üretim artışı, varlık kullanımı) her zaman önemli olmuştur ve olacaktır; ancak, gelecekte de mali başarıya ulaşılabilmesi için diğer göstergeler ile desteklenmesi yerinde olur. BSC, diğer mali kontrol

araçların tersine mali göstergeler ile değil vizyon ve strateji ile başlar; vizyon ve strateji performans ölçüm elemanlarının temelini oluşturur. BSC süreci müşteri ilişkilerinin sağlanması, içsel göstergelerin iyileştirilmesi, yenilik ve öğrenmenin artırılması ile soyut varlıkların (insan sermayesi, eğitim, bilgi birikimi, örgüt kültürü, takım çalışması, yaratıcılık, iletişim) geliştirilmesi mekanizması ile işler (Niven, 2005; Ventkatraman ve Gering, 2000; Poll, 2001; Maiga ve Jacobs, 2003).

Bilanço, gelir tablosu ve benzeri finansal analize dayalı geleneksel mali ölçütler, işletmelerin bu günün rekabet ortamı ile yüzleşmelerini sağlayacak yetenek ve maharetler ile uyumlu olmalarına yetmemektedir. Açıktır ki, salt mali değerlemeler, artık, başarının ortaya konmasında ayrıca belirleyici olan mali olmayan varlıklar, iş ilişkileri ve örgütsel yeterlilikler ile daha fazla anlam bulmakta, tek başına yeterli olmamaktadır. Muhasebe sonuçları, tek başına, iyi ya da kötü muhtemel mali sonuçlara götüren etkenleri vurgulamaz; çünkü, işletmeler için asli olan artık kısa vadede sonuç almak değil, başarı ve etkenlerini uzun vadede başarılı bir biçimde, bir bütün olarak kullanmaktır. Daha kapsamlı ölçüm sistemleri giderek, uzun vadeli stratejik amaçların başarılmasında bir araç haline gelmeye başlamıştır. Mali ölçütlerin eksikliklerini kapatabilmek için işlemsel ölçütler işletme performansının ölçülmesinde daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Açıktır ki, sadece bir ölçüt işletmeciliğin kritik alanlarında açık performans ölçümü için yeterli olmaz. Günümüzün karmaşık örgütlerinde başarılı performans sonuçları için yöneticiler birçok faaliyeti aynı anda yönetmek zorundadırlar. İşletme performansını tam anlamı ile dengelemek için, yöneticiler hem mali, hem de işlemsel anlamda kaynakları eşit ve performansı maksimum tutacak biçimde yönetebilmelidirler (Kaplan ve Norton, 2001; Bremser ve Barsky, 2004; Storey, 2002; Kanji ve Mauro E Sa, 2002; Solano ve diğ., 2003; Kaplan, 2001; Maiga ve Jacobs, 2003).

BSC işletmenin performansının belirlenmesinde yöneticilere bir dizi kapsamlı ölçüt verir. BSC işletme faaliyetleri ile ilgili olarak mali ölçütler ortaya koyar, bunun yanında mali ölçütleri tüketici tatminine dayalı işlemsel ölçütler, içsel süreçler, örgütsel yenilik ve gelişim unsurları ile tamamlar. Bu nedenle, BSC işletmeleri mali sonuçlarını takip etmek yanında, aynı anda gelecekte işletmelerin gelişmeleri için olanak sağlayacak mali olmayan, soyut varlık ve yeteneklerini de süreç içinde takip etmelerini sağlayan bir araçtır. Mali ölçütler çoğu defa yetersizlikleri, geçmişe odaklanmış olmaları ve çağdaş değer yaratan faaliyetleri yansıtmada eksiklikleri nedeni ile eleştirilmişlerdir. Mali göstergeler geneli itibarı ile performansın geride kalan göstergeleri olarak düşünülmüşlerdir; çünkü, mali ölçütler, kararın etkisini verildiği anda değil, mali sonuçlar daha sonra ortaya çıktığında gösterir. Bu nedenle, iyi mali sonuçlar stratejik inisiyatiflerin başarılı uygulamasının anahtar işletmecilik faaliyetlerinde ortaya çıkması ile elde edilir. Böylece misyon ve stratejilere ait varsayım ve hedefleri değerlemek daha kolay olur. BSC, Koçel'e (2003) göre, farklı performans göstergelerini kullanan bir denetim ve performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük bir yönetim aracı, hem de bir kurumsal öğrenme yöntemidir. Bu bağlamda BSC yöneticilere işletmeye dört farklı açıdan bakmalarını sağlayarak, bütüncül bir görüş kazanmaya da olanak verir (Kaplan ve Norton, 2001; Koçel, 2003: 454-458; Daving ve diğ., 2004; Bremser ve Barsky, 2004; Storey, 2002; Kanji ve Mauro E Sa, 2002; Solano ve diğ., 2003; Kaplan, 2001; Maiga ve Jacobs, 2003; Folan ve Browne, 2005). Bu konu dört farklı açıdan (faaliyet göstergeleri) incelenmektedir (Voelker ve diğ., 2001).

## A. Müşteri Göstergeleri

Müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı ile ilgilidir. Müşteri kârlılık analizi ve müşteri tatmin araştırmaları BSC'nin müşteri göstergelerinin belirlenmesinde yardımcı olur. BSC oluşturulurken bu kısma verilecek önem gelir kaynağı yaratması nedeni ile önemlidir.

## B. İçsel Göstergeler

İşletme içindeki anahtar süreçlerin işletme strateji ve amaçları ile ne derecede uyumlu olarak yürütüldüğü ile ilgilidir. İçsel işletmecilik süreçlerinin etkili uygulanması müşteriye kaliteli mal ve hizmet sunulması ve mali hedeflerin tutturulması bakımından güçtür. İçsel süreçlerde zamanlamanın tutturulması, kapasite kullanımı, içsel kaynakların rekabet edebilecek tarzda ayarlanması önem taşır.

MÜŞTERİ GÖSTERGELERİ		MALİ GÖSTERGELER	
<i>Amaçlar</i>	<i>Ölçütler</i>	<i>Amaçlar</i>	<i>Ölçütler</i>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

  

İÇSEL GÖSTERGELER		YENİLİK ve ÖĞRENME	
<i>Amaçlar</i>	<i>Ölçütler</i>	<i>Amaçlar</i>	<i>Ölçütler</i>
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Şekil-1: BSC

(Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001; Kanji ve Maura E Sa, 2002)

## C. Yenilik ve Öğrenme

Yenilik ve öğrenme, işletme süreçleri içinde değişim, yenilik ve sürdürülebilir iyileştirmenin sağlanması ile ilgilidir. Bu anlamda ölçüler daha çok örgütün soyut varlıkları ve gelecekte daha iyi bir konuma getirilmesi yönünde olur. Geneli itibari ile, çalışanların doyumunu, motivasyonu, personel güçlendirme ve çalışanların bilgi işlem sistemleri yeteneklerini ve bilgisini arttırmaya yöneliktir. Bu bölümde kullanılan ölçüler ise çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, fırsat eşitliği ve bu süreçlerin yeni mal ve hizmet üretiminde ne derecede etkili kullanıldığı ile ilgilidir.

## D. Mali Göstergeler

İşletmenin çıkar sahiplerine daha fazla yarar ve kâr sağlanması, işletme misyon ve mali performans hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Yatırımın getirisi, net gelir, giderler, karşılık giderleri, indirimler, işletme maliyetleri ve uygun getiri bileşenleri bu konu içinde incelenir.

## III. BALANCED SCORECARD: KATKILARI

BSC sahip olduğu sonuç ölçütleri ve performans belirleyicileri ile diğer stratejik performans ölçüm yöntemlerinden farklıdır. BSC ulaşılması hedeflenen önemli performans ölçütleri arasındaki bağlantıyı göstermesi ve vurgulaması bakımından sadece bir konuya yönelmiş ölçütlere kıyasla güçlü bir araçtır. BSC'nin katma değeri, anahtar işletmecilik alanlarını bir araya getirmesi ve aralarındaki başarıya götüreceği ilgiyi kurmasında yatar. Böylece, BSC yöneticilerin örgüt başarısı için önemli olan bütün anahtar ölçütleri bir arada görmelerini sağlar, artı ve eksi yönlerin öne çıkartılmasına yardımcı olur; böylece ölçüm sistemi çeşitli alanlarda ulaşılacak istenilen amaçların açık bir biçimde ortaya çıkmasına, yönetici tarafından daha rahat yönetilmesine ve değerlendirilmesine olanak tanır. BSC bir işletmedeki değişik unsurların neden ve etkileri arasındaki etkileri ortaya koymaya çalışır. Yukarıda anılan dört değişik alandaki (mali göstergeler, müşteri göstergeleri, içsel göstergeler, yenilik ve öğrenme) neden ve etkilerin ortaya konması, yöneticilerin işletmeleri daha iyi tanımlarına ve işletme durumsallığına göre amaç ve stratejilerini daha sağlıklı belirlemelerine yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 2001; Smith, 2005; Libby ve diğ., 2004).

BSC'nin asıl yararı bir işletmeye vizyon ve stratejisini, somut amaç ve ölçütlere dönüştürme yeteneği vermesinde yatar. BSC göstergeleri işletme stratejilerini çalışanlarına daha iyi benimsetmek ve uygulamadaki başarıları daha iyi ölçmek için kullanır. Kurumsal amaçları işlemsel kavramlara dönüştürmek için BSC uygulamaları işletmenin her bölümünde konuşlandırılmalıdır. Her bölümün ilgili etkenleri BSC ile değerlendirilmek yolu ile uygun ölçütler belirlenir ve bu ölçütler stratejik amaçlar ile uyumlu hale getirilir. BSC doğru kullanıldığı zaman işletmenin uyguladığı stratejiyi güçlendirir ve güvenilir sonuçların oluşması için yolu açar. Doğru planlanmış BSC uygulamaları başarı yolundaki stratejik amaçların daha açık bir biçimde ortaya konulmasını sağlar. Bu nedenle, BSC için sadece bir performans değerlendirme yöntemi demek yanlış olur, BSC aynı zamanda bir işletmenin geleceğe dönük yol haritasıdır da. Bu anlamda BSC'nin yararlarını aşağıdaki gibi açıklarsak (Kanji ve Mauro E Sa, 2002; Kaplan, 2001; Folan ve Browne, 2005):

- Örgütün gelecekteki vizyonunu tanımlar ve paylaşılan bir anlayış yaratır,
- Kurumsal stratejiyi tanımlar ve günceller,
- Örgüt çapında stratejik amaçları ifade eder,
- Müşteri ihtiyaçlarını ve işletme amaçlarını uyumlu hale getirir,
- Stratejinin bütüncül bir model olarak işlenmesini sağlayarak çalışanların örgütsel başarıya nasıl katkıda bulduklarını görmelerini sağlar ve bölümsel ve bireysel amaçların kurumsal strateji ile nasıl uyumlu hale getirilebileceğini gösterir,

- Fırsatları belirleyerek değişim çabalarına odaklanır,
- Stratejik amaçları hedef ve bütçe ile ilişkilendirir (mali ve beşeri kaynaklar strateji ile aynı doğrultuda kullanılmalıdır; uzun vadeli sermaye bütçeleri, stratejik öncelikler ve yıllık masraflar BSC' de belirtilen amaç ve ölçütlere göre yönlendirilmelidir),
- Amaçları gerçekleştirmeye yönelik ödül sistemi oluşturulmasına katkıda bulunur (BSC' de belirtilen amaçları gerçekleştirmeye bireysel katkılar atama, yükseltme ve tazminat programları ile ilişkilendirilirse güvenilirlik ve amaçların sıralanması iyileştirilmiş olur),
- Stratejik ve işlemsel eleştiriler düzenlenir,
- Stratejik politika ve uygulama gelişiminin etkililiğine ilişkin geribildirim sağlanır ve stratejik eleştiri kolaylaşır.

BSC vizyon ve stratejiyi işletme temelinde yaymak ve benimsetmek için yararlı bir araçtır. BSC stratejinin unsurlarını içerir, uzun dönemli mali hedefler ile başlar ve sonra bunları mali amaçlar ile aynı anda göz önüne alınması gereken içsel süreçler, müşteri süreci, yenilik ve öğrenme ile ilgili faaliyetlere bağlayarak, çalışanlar ve sistemin uzun dönemli ekonomik performansı yakalamasına olanak sağlar. BSC stratejik amaçları somut hale getirdiği için ideal bir araçtır. BSC aracılığı ile verilmeye çalışılan mesaj ise kısa ve orta vadede uygun müşteri hizmeti ve işletme etkililiği yakalanabilir. BSC üst yönetimin desteğinin işletmenin her yanında hissedilmesini sağlar, uzun soluklu bir çalışmadır. Her işletme için tekrar tasarlandığı için işletmeleri daha yalın ve esnek bir hale getirir. Verdiği mesajlar basit ve açıktır ve ek bir başka denetim mekanizması gerektirmez. Ancak, uzun vadede sürdürülebilir başarının sağlanabilmesi için örgütsel öğrenme ve büyüme ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesi gerekir. Bu nedenle iyi bir BSC uygulaması hem çıktı ölçütleri, hem de performansı destekleyici ölçütleri birleştiren bir süreç olmalıdır (Watson, 2004; Smith, 2005; Maiga ve Jacobs, 2003).

Bir örgütte yanlış ölçülerin üzerinde odaklanılması işletmenin yanlış performans ölçümüne neden olur. Dar, ilgisiz ve yanlış yönlendirici performans ölçüleri örgüt misyonunun gerçekleşmesini engeller ve yönetimin kaynakları verimsiz kullanılmasına neden olur. Bu bağlamda, BSC amaçları ve stratejiyi belirlemek için iyi bir araçtır, uygun ölçülerin belirlenmesini kolaylaştırır. Eğer bir işletme yatırımın getirisini, kapasite kullanım oranını, giderlerin dağılımı üzerinde olması gerekenden fazla odaklanırlarsa, işletme amaçlarına ulaşılacak yol uzayabilir ve yanlış yöntemler nedeni ile maliyetler artabilir; bu durum ise işletmenin sağlıklı örgüt yapısına sahip olmasına neden olabilir. Bir işletmenin uygun olmayan ölçütler üzerinde odaklanması örgütsel öğrenme, çalışan motivasyonu ve doyumunun olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu nedenle, BSC uygun ölçütleri kurarak işletme amaçlarının gerçekleşme süresini hızlandırır. BSC uygulaması hedef ve stratejilerin işletme amaçları ile uyumlu olması için ilgili performans ölçümlerine ait geribildirimleri belirli aralıklar ile toplar, değerlendirir ve işletme politikalarında gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlar. Etkili performans yönetim sistemlerinin kurulması ile işletme stratejisinin doğru ölçütler ile birleştirilmesini sağlar ve böylece sahip olunan kısa ve orta vadeli sonuçlar ile geleceğe dönük politikaların belirlenmesi kolaylaşır (Voelker ve diğ., 2001; Folan ve Browne, 2005; Salterio ve Webn, 2004).

#### IV. BSC'NİN ANAHTAR UNSURLARI, GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

BSC'nin temel amacı yönetime işletmenin anahtar başarı faktörlerinin esasını sunmak ve işletme uğraşlarını bütün stratejik unsurlar ile uyumlu hale getirmektir. Böylece, BSC işletmelere önemli bir fayda getirir. BSC süreci işletmelerin uğraş ve süreçlerinde kullandıkları bilginin geliştirilmesi ve sürekli bir öğrenme sürecinin oluşmasını sağlar; bu noktayı BSC sürecinin anahtar unsurları olarak açıklamak mümkündür (Kaplan ve Norton, 2001; Bremser ve Barsky, 2004; Voelker ve diğ., 2001; Richardson, 2004; Kaplan, 2001):

- ✍ BSC stratejiyi nakleden ortak bir yapıyı birleştirir ve her çalışanın strateji ve amaçların gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu görmesini sağlar. Böylece, işletme amaç ve stratejisini gerçekleştirmek her çalışanın görevi haline gelir. BSC işletme mensuplarını örgütsel strateji hakkında eğitir ve amaçların örgüt çapında nakledilmesini sağlar. Böylelikle günlük çalışmalar BSC hedeflerinin yakalanması için olağan uğraşlar haline gelir ve her birim ve çalışan kendi BSC uygulamalarını kendiliğinden başlatır.
- ✍ BSC stratejinin performans ile ilgili veri toplanmasını, geribildirim süreci oluşmasını sağlar ve stratejik amaçlar ve girişimlerin arasındaki ilişkinin sınanmasına olanak verir.
- ✍ Sorun ile ilgili verilerin incelenmesi ve yeni oluşan koşullar ve durumlara uyum stratejisinin belirlenmesi için sorun çözme sürecinin oluşturulmasına olanak verir.
- ✍ Değişim için liderliği teşvik eder. BSC uygulamasının başarıya ulaşması için tepe yönetimin tam desteği şarttır. Yeni bir sistemin kurulması için ihtiyaç ve değişimin gerekliliğinin çalışanlara istekli bir biçimde iletilmesi ve bu yönde devinim oluşturulması BSC ile mümkün olur.
- ✍ Strateji, başarı ve kurumsal amaçların herkesin görevi olmasına katkıda bulunur.
- ✍ Stratejiyi işlemsel tanımlara dönüştürür, işlemlerin neden ve sonuçlarına ilişkin bir süreç kurarak amaçların daha etkili gerçekleştirilmesini sağlar.
- ✍ İşletmeyi, stratejisi ile bütünleştirir. İşletmenin stratejisi, amaçları ve alt sistemleri, işletme bütünü ile birleştirilerek bir artı değer, sinerji yaratılmış olur.

Diğer önemli değişimler gibi, BSC'nin benimsenmesi ve geliştirilmesi tepe yönetimin uğraş ve istekliliğini gerektirir. BSC'nin işletmede uygulanmaya başlanması kaçınılmaz olarak bir değişim ve direnç oluşturur. Performans değişimi ile ilgili var olan bilginin işletmede yayılması örgüt içinde güç dengelerini etkileyebileceği için zararlı olabilir. Bu nedenle etkin olabilmek için değişim ile ilgili BSC modeli yönetim ve örgüt içinde oluşturulmalıdır. Bu tarz bir oluşum, işletme strateji ve vizyonunu oluştururken, yönetimin BSC'yi işletmenin içsel ilişki ve kavramları ile uyumlu hale getirmesini gerektirir. Ayrıca, var olan işletme kültür ve uygulamaları, kabul edilebilir olması için BSC içinde yer almalıdır (Kanji ve Maura E Sa, 2002). Bu sayılanlar değerlendirildiğinde, BSC'nin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkmaktadır.

BSC' nin güçlü yönleri (Kanji ve Maura E Sa, 2002; Voelker ve diğ., 2001):

- Tek bir belgede, bir işletmenin rekabetçi gündeminde birbirinden farklı gözüken unsurlarını bir arada toparlar.
- Bir işletmeye vizyon ve stratejisini somut amaç ve ölçütlere dönüştürme yeteneği kazandırır.
- Performans ölçütlerine bütüncül bir yaklaşımdır.
- Zaman tüketimine neden olabilecek aşırı bilgiyi yok sayarak sınır sayıda önemli ölçütler üzerinde odaklanır.
- Her organizasyona farklı bir biçimde uyarlanabilecek kadar esneklik.
- Yöneticileri önemli işlemsel ölçütleri bir arada göz önüne almalarını sağlayarak değişik örgüt kademeleri arasında karşılıklı bağlılık ve işbirliğinin oluşmasını sağlar.
- Müşteri ve piyasa üzerine yoğun odaklanmayı sağlar.
- Yöneticileri ne yapmak istedikleri ve neyi gerçekleştirmek istedikleri ve amaçlarına nasıl ulaşacaklarını belirlemeleri konusunda açık ve paylaşılan bir görüşü ortaya koymalarını sağlar.
- Kolay kullanılacak bir araçtır.

BSC' nin zayıf yönleri (Kanji ve Maura E Sa, 2002):

- Sadece kavramsal bir modeldir (bir ölçüm modeline dönüştürmek o kadar da kolay değildir).
- Ölçütler arasındaki ilişkiyi açık bir biçimde ortaya koymak kolay değildir.
- Karşılıklı bağımlılık sorunlarına neden olabilir.
- Kapsamlı bir yaklaşım değildir, mali, müşteri, yenilik ve öğrenme ve içsel göstergelere odaklanıp başka unsurları göz ardı eder.
- Çalışan ve tedarikçilerin katkılarını yeterince yer vermez.
- İşletmenin uğraşı içinde bulunduğu çevreyi tanımlarken, bu çevrede etkili olanların rolünü tanımlamaz.
- Özellikle yukarıdan aşağıya performans ölçütleri üzerinde durur.
- BSC rekabet ya da teknolojiyi gözlemlemez, bu nedenle dinamik olmaktan çok statik bir araçtır.
- Sadece sonuç odaklıdır.

BSC uygulamadan önce her işletme için uygun biçimde tasarlanmalıdır; çünkü, BSC her işletme ya da her endüstriye uygulanabilecek bir kalıp değildir. Yukarıda dört adet kutu içinde belirlenmiş olan dört değişken (mali, müşteri, yenilik ve öğrenme ve içsel göstergeler) her işletmenin durumsallığına göre farklı uygulanmalıdır. Her işletmenin misyonu, vizyonu ve stratejisi farklı olduğu için BSC bunlara göre her defasında uygun bir biçimde değiştirilmelidir. Bu nedenle, BSC dahilindeki göstergeler, işletmenin misyon, vizyon ve stratejisini etkin bir biçimde yansıtmalıdır (Poll, 2001).



## IV. BSC OLUŞTURMA SÜRECİ

Bir işletmenin strateji ve vizyonunu açık amaçlara dönüştüren ve belirli göstergeler aracılığı ile denetleyen BSC' yi oluşturma süreci de BSC' nin işletmede verimli uygulama alanı bulması bakımından önem taşır. İşletmenin kısa ve orta vadeli amaçlarını uzun vadeli amaçlar ile birleştirmesi, mali, müşteri, içsel ve yenilik ve öğrenme göstergelerini öne çıkartması nedeni ile BSC' yi oluşturma safhası dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreç aşağıdaki gibi özetlenebilir (Solano ve diğ., 2003; McAdam ve Walker, 2003).

1. *Sektör, Sektörel Gelişim ve İşletme Rolünün Analizi*: Bu kademenin amacı sektörün özellikleri ve gereklilikleri hakkında ortak bir kanıya varmaktır. İşletmenin dış çevresi dahilindeki tehdit ve fırsatlar ile, iç çevresi dahilindeki güçlü ve zayıf yönlerin çözümlendiği kademedir.

2. *İşletmenin Stratejik Planın Kurulması*: Bu kademenin amacı işletmenin stratejik planın belirlenmesi ya da onaylanması, bir önceki kademedeki içsel ve dışsal analizin derinleştirilmesi ve de bir önceki kademedede belirlenen koşulların amaçları gerçekleştirmek için sağlanmaya çalışılmasıdır.

3. *Stratejinin İşletme Kavramlarına Dönüştürülmesi*: Bu kademedede amaçlanan işletmenin stratejisini işletme kavramlarına dönüştürülmesidir. Bu kademedede BSC ortaya çıkmaya başlar.

a. *Mali Göstergeler*: İşletmelerde üretimin artırılması ve büyüme ile çıkar gruplarına fayda sağlanması esastır. Sermayenin getirisi, yatırımın getirisi, ek iktisadi katma değere hep bu kademedede karar verilir.

b. *Müşteri Göstergesi*: İşletmenin büyüme sürecini ve satışların artırılmasının nasıl müşteri memnuniyeti ile sağlanabileceği ile ilgilidir. Rekabet dikkate alınmalı müşteri istekleri ve görüşleri göz önünde bulundurulmalıdır.

c. *İçsel Göstergeler*: Temel işletme süreçleri, işletme yapısını mükemmelleştirmek için desteklenmelidir. İşletme içindeki süreçlerin, işletme yapısını kazanç ve yatırımın getirisini arttırmak ya da müşteri potansiyelini geliştirmek için tasarlanması işletme geleceği için pozitif katkılar sağlar.

d. *Yenilik ve Öğrenme*: Bu kısımda üç amaç sayılabilir; çalışanların temelde gerekli olan yetenek ve ustalığa sahip olmalarını sağlamak, değer yaratmak için daha çok bilgiye dayalı teknolojiyi kullanmak, işletme hedeflerine ulaşmak için uygun örgütsel iklimin oluşturulmasını sağlamak.

4. *İşletmeyi Strateji ile Uyumlu Hale Getirmek*: Bu kademedede her işletme birimi ve kendi stratejisine sahip her uzmanlaşmış bölüm, işletmenin genel stratejisi ile uyumlu hale gelir. Bu anlamda işletme birimlerini stratejik olarak birleştirirken sinerji oluşturmak gereklidir ve işletme içinde sinerjiyi oluşturacak ortam kurulmaya çalışılmalıdır. İşletmenin ortak amaç ve hedefleri doğrultusunda mali genişleme, iyileştirilmiş müşteri tatmini, gelişmiş veri tabanı, motivasyon ve kalite artırımı sağlanmalıdır.

5. *Strateji Herkesin Günlük İş Haline Getirilmelidir*: Bir sonraki kademe işletme çalışanlarını işletme birimleri ve işletme strateji ile eşgüdümlü hale getirmektir. BSC aracılığı ile çalışanlara işletme başarısına nasıl daha fazla katkıda bulunabilecekleri nakledilebilir.

6. *Stratejiyi Devam Eden Bir Süreç Haline Getirmek*: Bu kademedeki amaç stratejinin sürekli bir hale getirilip, yönetim süreci ile bütünleştirilmesidir. Bu nedenle, süreç bütçe uygulamaları, yönetsel bütünlük ve öğrenme ve benimseme süreçleri ile uyumlu hale getirilmelidir.

7. *Değişimin Yönetim Liderliğinde Sürdürülmesi*: Değişim sürecine yönetimin katılımı ve sürecin BSC ile yapılandırılmasını destekler. Burada amaç programın kalitesini yükselterek, önemli mali başarılar elde etmektir.

## VI. BSC UYGULAMA YÖNTEMİ

BSC uygulamalarının her işletmede başarılı olması gibi bir koşul yoktur. BSC birçok işletmede uygulanmasına rağmen ölçümlerin ve ölçütlerin iyi ayarlanmaması gibi nedenler ile başarılı olmayabilmektedir. Bu nedenle bir BSC uygulamasında takip edilmesi gereken dört safha vardır.

### A. Stratejinin Açık Bir Biçimde Ortaya Konulması

BSC uygulamasının ilk temel taşı örgütsel başarının stratejik gerekliliklerinin tam olarak belirlenmesi ve anlaşılmasıdır; çünkü, BSC'nin amacı örgüt stratejisinin başarılı bir biçimde uygulanmasıdır. Bu üst yönetimin gücü ve yetkisi dahilindedir. Strateji bir defa iyice tanımlanıp, örgüte aktarıldıktan sonra performans ölçütleri belirlenmelidir. Ölçütlerin zamanında belirlenmesi zaman tasarrufu açısından önemlidir. Birçok örgütte stratejinin tanımlanması örgütün mali uygulamalarının anlaşılması ile başlar. Bu, işletmenin uygun piyasa ve ürün bölümlerine ve uygun müşteri ve uğraşılara yönelmesini sağlar. Stratejinin başarılı olması için uğraşılara iyi odaklanmak yerinde olur. Başarı koşullarından biri de açık bir biçimde tanımlanan stratejinin performans ölçütlerine yansıtılmasıdır. Üst yönetim ölçüm kriterlerini strateji ile uyumlu halde belirlediği sürece örgütsel çabalar amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmış olur. Strateji ve ölçüm kriterlerini uyumlu kullanmayan BSC uygulamaları alıştırmadan ileri gitmez; başka bir ifade ile prensipte ifade edilen bir uygulama, alıştırma olarak kalır. İyi ifade edilmemiş bir strateji, BSC uygulamasını tamamlamaz, zarar verir (Venkatraman ve Gering, 2002; Doolen ve diğ., 2006; Lipe ve Salterio, 2000; Karathanos ve Karathanos, 2005).

### B. Ölçülerin Seçilmesi

Örgüt uğraşılarını denetleyen performans ölçüleri iki amaca hizmet eder. Birincisi, yönetime belirlenen amaca ne oranda ulaşıldığını gösterir. İkincisi, çalışanlara yönetimin neyi önemli kabul ettiğini gösterir. Ancak, tepe yönetimin belirlediği öncelikler, statükoyu bozabileceği için tepki ile karşılanabilir, bu nedenle

de dikkatli uygulanması gerekir. Yanlış göstergenin kullanılması karşı etkiye neden olur, dahası istemeyen tuhaf sonuçlar oluşabilir. Birçok işletmede sorun örgütsel performansın ölçülmesi için bazen her bölüme uygun kapsamlı ölçülerin tasarlanmasıdır. Ancak, zamanımızda örgütler, uzmanlaşmanın artması ve verimliliğin artırılması gibi nedenler ile farklı bölümlere ayrıldığı için her bölüm için optimal ölçüt belirlemek zordur; çünkü, performans ölçülerinin bir amacı vardır, işletmenin her bir parçasına, bütün için neyin iyi olduğunu belirtmek. Örgütlerde performansı arttırmaya dönük ölçüleri her bir bölüm için ayırtmak güç bir iştir. Kâr ve zarar dağılımı, kâr merkezlerinde transfer fiyatlaması, kalitenin nasıl belirleneceği, ay sonu yığılan stoklar, üretim zamanlamasının yanlış veya uzun belirlenmesi gibi konular, bölümlere ait zor karar ölçüleridir (Likierman, 2006; Venkatraman ve Gering, 2000; Doolen ve diğ., 2006; Lipe ve Salterio, 2000; Yang ve diğ., 2005; Karathanos ve Karathanos, 2005).

### C. Tanımlama, İnceleme ve Uygulama

Uygulama belki de en zor safhadır. Ölçüler ortaya konulduktan sonra uygulanmalıdır. Ölçüleri düzenli olarak takip edip, hakkında rapor sağlayacak sistem ve prosedürler oluşturulmalıdır. Bu safha BSC' nin sağlanan veriler ve ihtiyaçlar ışığında programlanmasını içerir. Bir BSC uygulamasında her işletme birimi kendi BSC' ini oluşturur, tepe yönetim de bu BSC'leri onaylar ve gelecekte karar alma ve değerlendirme için kullanır. Burada önemli olan nokta, her BSC' nin işletme geneli ve işletmenin her birimi için ayrı ayrı tasarlanıp uygulanmasıdır. Bu tarz bir çalışma yöntemi işletmenin hem genel, hem de bölüm bazında strateji ve amaçları doğrultusunda hareket ederken BSC' nin ve işletme kaynaklarının ne derecede verimli kullanıldığını ölçmede yararlı olur (Likierman, 2006; Venkatraman ve Gering, 2000; Lipe ve Salterio, 2000; Yang ve diğ., 2005; Karathanos ve Karathanos, 2005).

### D. Gözden Geçirme

Son adım BSC uygulamasının geribildirimler göz önüne alınarak gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesidir. Geribildirimler sayesinde performans değerlemesi daha iyi yapılarak işletme strateji ve amaçları ile bölümlerin amaç ve hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği, stratejinin, önceden belirlenen ölçüm kriterleri ile ne kadar uyduğu denetlenebilir. Yapılan performans değerlendirme ve işletmenin amaç ve stratejisinin etkinliğine göre BSC uygulaması gözden geçirilerek, gerekirse BSC uygulamasında değişiklik yapılır ve gelecekteki uygulamalar için müsait ve daha verimli uygulamaların önü açılmış olur (Lipe ve Salterio, 2000; Yang ve diğ., 2005).

## VII. SONUÇ

Günümüz işletmeleri yoğun rekabet ve karmaşık bir iş ortamında uğraşlarına devam etmektedirler. İşletmeler yapılarını, işleyişlerini ve ticari yapılarını zorlayan böyle bir ortamda ayakta kalabilmek için yaptıkları işlerin sonuçlarını iyi ölçmelidirler ve işletme geleceğini güvenceye alacak ayrıntılı planlara dayalı yol

haritaları oluşturmalarıdır. İşletmelerin geleceğe dönük bu tarz etkili planlar hazırlamalarında BSC, önemli bir araçtır. BSC' nin en önemli özelliği sadece mali ölçütlere dayalı bir ölçüm ve performans belirleme aracı olmamasıdır. BSC aynı zamanda işletme vizyon ve stratejisini (içsel göstergeler, mali göstergeler, müşteri göstergeleri ve yenilik ve öğrenme göstergelerine) somut ve soyut ölçütlere dönüştürmeye yarayan, etkili bir performans ölçüm aracıdır. Ayrıca, BSC uygulamaları içinde, işletme genelinde tasarlanan BSC, işletme alt birimlerine de nakil ederek her birimin kendi BSC uygulamasını sağlar; böylelikle BSC uygulaması, işletmenin her kısmına dağılıp çalışanların gündelik uygulaması haline dönüşür ve işletme içindeki her çalışan işletme başarısına, işletme amaç ve stratejisinin gerçekleştirilmesine böylece katkıda bulunmuş olur.

### KAYNAKÇA

- BREMSEY, Wayne and BARSKY, Noah. (2004), "Utilizing the balanced scorecard for R and D performance measurement", *R and D Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 229 – 238.
- DAVIG, William; ELBERT, Norb and BROWN, Steve. (2004), "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 69, No. 1, pp. 18 – 24.
- DOOLEN, Tony; TRAXLER, Mike and McBRIDE, Ken. (2006), "Using Scorecards for Supplier Performance Improvement: Case Application in a Lean Manufacturing Organization", *Engineering Management Journal*, Vol. 18, No. 2.
- FOLAN, Paul and BROWNE, Jim. (2005), "Development of an extended enterprise performance measurement system", *Production Planning and Control*, Vol. 16, No. 6, pp. 531 – 544.
- KANJI, Gopal and MOURA E SA, Patricia. (2002), "Kanji's Business Scorecard", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 1, pp. 13 – 27.
- KAPLAN, Robert and NORTON, David. (2001), "Building Strategy Focused Organization", *IVEY Business Journal*, Vol. 65, No. 5.
- KAPLAN, Robert. (2001), "Strategic Performance Management In Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, No.1, pp. 353 – 370.
- KARATHANOS, Demetrius and KARATHANOS, Patricia. (2005), "Applying the Balanced Scorecard to Education", *Journal of Education for Business*, pp. 222 – 230.
- KOÇEL, Tamer. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- LIBBY, Theresa; SALTERIO, Steven and WEBB, Alan. (2001), "The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgement", *The Accounting Review*, Vol. 79, No. 4, pp. 1075 – 1094.
- LIKIERMAN, Andrew. (2006), "The balanced scorecard", *Financial Management*, (November), pp. 29 – 31.
- LIPE, Marlys GASCHO and SALTERIO, Steven. (2000), "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures", *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 283 – 298.
- MAIGA, Adam and JACOBS, Fred. (2003), "Balanced Scorecard, Activity Based Costing And Performance: An Empirical Analysis", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 15, No. 3, pp. 283 – 301.

- McADAM, Rodney and WALKER, Timothy. (2003), “An Inquiry Into Balanced Scorecards Within Best Value Implementation in UK Local Government”, *Public Management*, Vol. 81, No. 4, pp. 873–892.
- NIVEN, Paul. (2005), “Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard”, *IVEY Business Journal*, Vol. 68, No. 5, pp. 21- 25.
- POLL, Roswitha. (2001), “Performance, Process and Cost: Managing Service Quality with the Balanced Scorecard”, *Library Trends*, Vol. 49, No. 4, pp.709–717.
- RICHARDSON, Sandy (2004); “The Key Elements of Balanced Scorecard Success”, *IVEY Business Journal*, Vol. 69, No. 2, pp. 7–9.
- SMITH, Malcolm. (2005), “The balanced scorecard”, *Financial Management*, (February), pp. 27–28.
- SOLANO, Juan et al. (2003), “Integration of Systemic Quality and The Balanced Scorecard”, *Information Systems Management*, Vol.20, No. 1, pp. 66–81.
- STOREY, Anne. (2002), “Performance Management in Schools: could the Balanced Scorecard help?”, *School Leadership and Management*, Vol.22, No. 3.
- VENKATRAMAN, Gamesh and GERING, Michael (2000); “The Balanced Scorecard”, *IVEY Business Journal*, pp. 10–13.
- VOELKER, Kathleen; RAKICH, Jonathan; FRENCH, Richard (2001); “The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology”, *Hospital Topics*, Vol. 79, No. 3, pp. 13–24.
- YANG, Ching–Chow; YANG, Chih–Wei and CHENG, Lai–Yu. (2005), “A study of Implementing Balanced Scorecard in non–profit organizations: A case study of private hospital”, *Human Systems Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 285–300
- WATSON, Gregory (2004); “Design and Execution of a Collaborative Business Strategy”, *IVEY Business Journal*, Vol. 69, No. 2.