

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE
STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA YENİ BİR YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HANDENUR GÖNENÇ

**ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PRORAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

KOCAELİ – 2008

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE
STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA YENİ BİR YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HANDENUR GÖNENÇ

**ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PRORAMI :YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ – 2008

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ*SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE
STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA YENİ BİR YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Tezi Hazırlayan :Handenur GÖNENÇ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No:14/10/2008-
2008/18**

**Prof. Dr.
Nurullah GENÇ**

**Prof. Dr.
Nihat ERDOĞMUŞ**

**Yrd. Doç. Dr.
Zümrüt SATI**

KOCAELİ – 2008

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen ve tavsiyeleri ile yön veren değerli tez danışmanım ve hocam Sayın Prof. Dr. Nurullah GENÇ 'e teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca bu süreçte değerli fikirlerini aldığım hocalarım Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ ve Yrd. Doç. Dr. Zümrüt SATI' ya çok teşekkür ederim. Çalışmamın literatür aşamasında bana çok aydınlatıcı önerilerde bulunan, çok önemli bilgi ve dokümanlar temin etmemi sağlayan, alan araştırması için bana çalıştığı firmanın kapılarını açan ve uygulamalarını benimle paylaşan Sayın Dr. Suat DİDARİ' ye en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmam boyunca zorlandığım her an beni yüreklendiren dostum Elif ÖLMEZERE' e, sağladığı kolaylıklar ve desteği için müdürüm Gültekin SEVİM' e çok teşekkür ederim. Son olarak tüm eğitim hayatım boyunca emek ve özverilerini benden esirgemeyen, maddi ve manevi her türlü desteği sağlayan, değerli annem Şeyma GÖNENÇ ve babam Atilla GÖNENÇ' e teşekkürü bir borç bilirim. Kendilerine en derin sevgilerimi sunar ve bu çalışmayı onlara ithaf ederim.

Saygılarımla...

Kocaeli, Eylül 2008

Handenur GÖNENÇ

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE
STRATEJİLERİN UYGULANMASINDA YENİ BİR YAKLAŞIM:
BALANCED SCORECARD VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

ÖZET

Son yıllarda yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler olmaktadır. Günümüzde sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmeler için önemli olan faktörlerin ölçülmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerinin tasarımında maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar. Dolayısıyla organizasyon yapılarını stratejiye dayandıran firmalar performans ölçüm sistemlerini belirledikleri stratejilerden bağımsız oluşturmamalıdırlar. Bu çalışmada amaç strateji odaklı organizasyon (SFO) olmanın, belirlenen stratejileri ölçmek ve yönetmekle başarılabilirliği düşüncesini incelemektir. Stratejileri yönetmenin stratejiye dayalı bir performans yönetim sistemi kurmakla mümkün olacağı ve Stratejik Performans Yönetim sistemini kurmanın da tüm iş üniteleri için hedeflerin, neden-sonuç ilişkileri içinde tanımlanması ve stratejik temaları kapsayan ‘strateji haritaları’ nın ve bu haritaların betimlendiği ‘Balanced Scorecard’ ların hazırlanması ile gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Bu düşüncelere ışık tutması amacıyla da bir firmada araştırma yapılarak elde edilen veriler son bölümde sunulmuştur.

Tezi Hazırlayan : Handenur GÖNENÇ
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Tez Kabul Tarih ve No : 15.10.2008-2008/25
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ
Yrd. Doç. Dr. Zümrüt SATI

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

**STRATEGY FOCUSED PERFORMANCE MANAGEMENT AND THE NEW
APPROACH TO IMPLEMENT OF STRATEGY: THE BALANCED
SCORECARD AND AN EXEMPLARY**

ABSTRACT

In recent years, there have been important changes in methods and ideas of administration, production and quality. Enterprises need to reevaluate their performance evaluation systems in order to accommodate themselves to the changing conditions and increasing competition. Today only financial evaluations are become insufficient when evaluating the important factors for the enterprise. That s why companies have to consider factors different than finance, when they think about an evaluation system. Consequently, companies that base their organizations on strategy, can not build an evaluation system free from these strategies.

The purpose of this study is, to describe purposes for all business units within the circle of cause-result relation in order to build a performance evaluation system based on a strategy and to explain the preperation of “Balanced Scorecards” with which strategics maps –in which strategic themes are included- are described and to show the accuracy and validity of this system with a case study.

Tezi Hazırlayan	: Handenur GÖNENÇ
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Nurullah GENÇ
Tez Kabul Tarih ve No	: 15.10.2008-2008/25
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Nurullah GENÇ Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Yrd. Doç. Dr. Zümrüt SATI

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
ÖZET	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
TABLO LİSTESİ	XI
GİRİŞ	XII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
<i>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</i>	
1.1. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları	1
1.1.1. Strateji	2
1.1.2. Yönetim	4
1.1.3. Stratejik Yönetim	6
1.1.3.1. Misyon	13
1.1.3.2. Vizyon	14
1.2. Stratejik Planlama Süreci	17
1.2.1. Planlama	17
1.2.2. Stratejik planlama	18
1.3. Performans Yönetim Sistemi Süreci	20
1.3.1. Performans	21
1.3.2. Performans Yönetimi	22
1.3.3. Performans Değerleme	24
1.3.4. Performans Ölçümü	24
1.3.5. Performans Ölçümün Karşılaşılan Sorunlar	27
1.3.5.1. Ölçüm Sonuçlarının Kurum Tarafından Etkilenmesi Olasılığı	28
1.3.5.2. Kurumun Yenilik Yapmasının Engellenmesi Riski	29

1.3.5.3. Amaç Sapmalarının Oluşması Riski	29
1.3.5.4. Aşırı Bilgi Toplanması Riski	29
1.3.5.5. Performans Ölçümünün Bürokrasiyi Arttırma Riski	30
1.3.5.6. Kurum Çalışanlarının Mevcut İşlerini Aksatma Riski	30
İKİNCİ BÖLÜM	31
<i>STRATEJİ ODAKLI ORGANİZASYON VE BALANCED SCORECARD</i>	
2.1. Stratejiyi Uygulamada Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard	32
2.1.1. Balanced Scorecard Modelinin Ortaya Çıkışı	33
2.1.2. Balanced Scorecard ve Gelişim Süreci	34
2.1.3. Balanced Scorecard' ın Perspektifleri	47
2.1.3.1. Finansal Perspektif	48
2.1.3.2. Müşteri Perspektifi	50
2.1.3.3. İç Süreçler Perspektifi	51
2.1.3.4. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	52
2.1.4. Perspektifler Arası İlişkinin Kurulması	54
2.1.5. Stratejik Yönetim Sistemini Kurmak	54
2.2. Strateji Odaklı Organizasyonun İlkeleri	59
2.2.1. Yönetim Takımı Liderliğinde Değişimin Harekete Geçirilmesi	61
2.2.2. Stratejilerin Operasyonel Kavramlara Dönüştürülmesi	62
2.2.2.1. Strateji Haritaları	63
2.2.3. Organizasyonun Strateji Etrafından Hizalandırılması	64
2.2.4. Stratejinin Herkesin İşine Haline Getirilmesi	65
2.2.5. Stratejinin Sürekliliği Olan Bir Süreç Olarak Yönetilmesi	67
2.3. Doğru Bir Organizasyon Yapısı Kurmak	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	71
<i>STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ</i>	
3.1. Kurumsal Performansı İzleme İhtiyacı	73
3.2. Performansın Ölçülmesinden Yönetilmesine Geçiş	74
3.3. Performans Yönetiminin Görevleri	74

3.4. Stratejik Performans Yönetim Süreci	75
3.5. Stratejik Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları	77
3.5.1. Hedef Belirleme	77
3.5.2. Yönlendirme / Geri Bildirim	82
3.5.3. Veri Toplama ve Değerlendirme	82
3.5.4. Gelişim Planlaması	85

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 86

STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE BALANCED SCORECARD

4.1. Stratejinin Ölçülmesi	88
4.2. Stratejilerin Anlaşılır İş Hedeflerine Dönüştürülmesi	89
4.3. Stratejilerin Uygulanması	89
4.4. Değişime Etki Etmek İçin Performans Ölçüm Sonuçlarını Kullanmak	90
4.5. Bir Yönetim Sistemi Olarak Balanced Scorecard	91
4.6. Organizasyonun Vizyon, Misyon ve Stratejisini Tanımlamak	94
4.7. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması	96
4.8. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması	96
4.9. Stratejik Geribildirim ve Öğrenmenin Arttırılması	97
4.10. Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard	97

BEŞİNCİ BÖLÜM 100

UYGULAMA ÖRNEĞİ; UZEL MAKİNE A.Ş. İŞLETMESİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

5.1. Araştırma	100
5.1.1. Araştırmanın Yöntemi	100
5.1.2. Araştırmanın Amacı	101
5.1.3. Veri Toplama Aracı	101
5.1.4. Araştırmanın Modeli	101

5.2. Uzel Makina A.Ş. İşletmesinde Stratejik Yönetim Modelleri Üzerine Bir İnceleme	103
5.2.1. Uzel Makina A.Ş.' nin Kimliği ve Gelişim Süreci	103
5.2.2. Uzel Makine A.Ş.' nin Stratejik Yönetim Modeli	105
5.2.2.1. Kurgulama Aşaması	105
5.2.2.2. Uygulama Aşaması	106
5.2.3. Uzel Makine A.Ş.' nin Stratejik Yönetim Platformları	110
5.2.4. Uzel Makine A.Ş.' nin Elde Ettiği Sonuçlar	116
ALTINCI BÖLÜM	122
<i>SONUÇ VE ÖNERİLER</i>	

KISALTMALAR

BSC: Balanced Scorecard (Kurumsal Karne – Dengelenmiş Skor Kartları vb.)

SFO: Strategy Focused Organization (Strateji Odaklı Organizasyon)

SEM: Strategic Enterprise Management (Stratejik İşletme Yönetimi)

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Misyon, Vizyon ve Strateji İle Çalışanların Günlük Aksiyonları Arasında Kopukluk Olması

Şekil 2: Misyon, Vizyon ve Strateji İle Çalışanların Günlük Aksiyonları Arasında Bağlantı Sağlaması

Şekil 3: Stratejik Yönetim Sisteminin Kurulması; Stratejik Yönetim Sistemini Kuran Bir Şirket Örneği

Şekil 4: Stratejik Yönetim Sisteminin Kurulması; Stratejik Yönetim Sistemini Kuran Bir Şirket Örneği

Şekil 5: Strateji Haritası Örneği

Şekil 6: Balanced Scorecard; Stratejik Perspektifler

Şekil 7: Balanced Scorecard' ın 4 Perspektifi

Şekil 8: Araştırmanın Modeli

Şekil 9: Trim Web – Bilgi Paylaşım Platformu

Şekil 10: İş Ünitesi – Paylaşılan Hizmetler, Strateji Haritaları ve Hedef Kartları

Şekil 11: Uzel Stratejik Yönetim Modeli

Şekil 12: Stratejik Tercihlerin Netleştirilmesi, Strateji Haritasının Gelişimi

Şekil 13: Uzel Tarım Makineleri Strateji Haritası ve BSC' nin SEM' de Genel Görünümü

Şekil 14: Ölçüt Değerlendirme ve Veri Giriş Ekranı

Şekil 15: Uzel Grup Proje Yönetimi Yaklaşımı

Şekil 16: i-PIM Proje Yönetim Platformu

Şekil 17: Hedef Yayılımı ve Uzel Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi

Şekil 18: Gelirde artış

Şekil 19: Yurt dışı gelirinde artış

Şekil 20: Yeni ürün lansmanları ve marka bilinirlik oranında artış

Şekil 21: Kendi marka, ürün ve dağıtım ağıyla büyüme

Şekil 22: Hedef

Şekil 23: Hall of Fame Ödülünü Alan Kuruluşlar; Uzel

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Balanced Scorecard Finansal Perspektifi

Tablo 2: Balanced Scorecard Müşteri Perspektifi

Tablo 3: Balanced Scorecard İç Süreçler Perspektifi

Tablo 4: Balanced Scorecard Öğrenme ve Gelişme Perspektifi

GİRİŞ

Coğrafi sınırların pek bir şey ifade etmediği günümüz iş dünyasında işletmeler için nakit sıkıntısına düşmemek, sorunların üstesinden rahatça gelerek yollarına devam edebilmek, çok daha güvenilir adımlar atmak yani kısacası ayakta kalmak adına şartlar daha da zorlaşmıştır. Bu sebeple işletmeler, şirket içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyasını ve faaliyet alanlarıyla ilgili ölçülebilir/ölçülemeyen tüm çevre değişkenlerini dikkate almak ve analiz etmek zorundadırlar. İşletmelerin, artan rekabet koşullarında yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı olarak pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Maliyete ilave olarak, kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla beraber maddi olmayan, insanla ilgili ki bunlar çalışanları ve müşterileridir, bir takım değerlerin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik kararlar alabilmek, bu stratejilerin benimsenmesini ve devamlılığını sağlayabilmek için organizasyon yapısını stratejiye dayandırmak ve ölçemediğini yönetemezsin fikrinden hareketle performans yönetim sistemini kurmak gerekmektedir.

Porter (1985)^I, Treacy ve Wierseman (1993)^{II} çalışmalarında stratejinin, kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü hangi alanda oluşturmaya niyet ettiğini, bir kurumun neyi rakiplerden farklı yapmak istediğini ve uzun vadeli konumlanmasının nasıl olacağını tanımladığını ifade etmişlerdir. Kurumlar, rekabetçi üstünlüğü, operasyonlarında mı, müşteri ile ilişkilerini ve müşteri ihtiyaçlarını yönetmekte mi veya yarattığı ürün ve hizmetlerdeki yenilikleriyle mi oluşturacağını belirliyor olmalıdır. Kurumsal kaynakların söz konusu tercihler doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Planlama ve tercihlerin oluşturulması faaliyeti, kurumun bir iş alanındaki birikiminin varlığına ve o iş alanının dinamiklerine bağlı olarak farklı derinlikte ve boyutlarda anlamlar taşır. Kar amacı gütmeyen kurumlar temelde finansal olmayan hedeflerine ulaşmak adına gerek finansal gerekse finansal olmayan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde

^I Porter Michael E., Competitive Advantage, Ch.1, The Free Press, Nev York, 1985, University of Cambridge

^{II} Tracey Michael, Wierseman Fred, The Dicipline of Market Leaders; Choose Your Customer, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, 1st Edition, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA, 1995

kullanmak durumundadır. Bir kurum kar amacı gütmeyen bir kurum değilse, ana hedefi hissedarları için sürdürülebilir bir finansal değer yaratmak olacaktır.

Finansal çıktılar diğer bir deyişle finansal göstergeler, esas olarak sonuç göstergeleridir ve daha tabanda başka bir takım kurguların sonucu olarak belirli değerlere erişirler. Sonuç göstergelerinin arzu edilen değerlere ulaşması ise bunları destekleyen öncü göstergelerin istenilen başarı değerlerine ulaştırılmasıyla mümkündür. Mevcut müşterilerden gelirlerin arttırılması doğrudan doğruya bu müşterilere farklı ürün ve hizmet sunabilme becerisi ile ilgilidir. Kurumlar, sürdürülebilir bir hissedar değeri yaratmak adına yola çıktıklarında, rekabet tercihleri ile müşteri değer tekliflerini oluştururlar. Tanımlanan müşteri değer teklifini hayata geçirecek operasyonel gelişim ve değişimleri tanımlar, operasyonlarını destekleyecek bilgi, insan kaynağı ve organizasyonel birikimlerini şekillendirirler. Bu durum, arzu edilen finansal iş çıktılarına ulaşılmasını sağlayacak stratejik temaların kurgulanması anlamını taşımaktadır. Bu çerçevede kurumlar, finansal, müşteri, iç süreçler ile teknoloji ve yetkinlikler perspektiflerinden hedeflerini tanımlayan dengelenmiş hedef kartlarını (Balanced Scorecard, BSC) oluştururlar. Kaplan ve Norton (1996) ilk olarak 1992 yılında ortaya koydukları^{III} BSC yaklaşımı ile kurumsal performansın yalnızca finansal çıktılar yerine kurumun bütün faaliyetlerini kapsayacak bir yaklaşımla değerlendirilmesini hedefleyen bir yönetim aracını tanımlamışlardır.

Kurumlar, kurumsal performanslarını bir bütün olarak Balanced Scorecard' larında yer alan hedefleri gerçekleştirebilme başarılarıyla ölçerler. Kaplan ve Norton daha sonraki yıllarda yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard' ı hedeflerin vizyonla ilişkilendirildiği, aralarında neden sonuç ilişkilerinin tanımlanabildiği ve stratejik temalar halinde ortaya konduğu, temaların strateji haritalarında görselleştirildiği, bir stratejik yönetim aracı haline dönüştürmüşlerdir. Hedef kartları strateji haritası ve stratejik temalardan yola çıkılarak hazırlanır. Kaplan ve Norton (2004) stratejik temalar ve strateji haritalarını organizasyonun farklı birimleri için ayrıntılı olarak analiz etmiş ve genel yaklaşımları da ortaya koymuşlardır. Bir kurumun, üst yönetimin liderliğinde vizyonunu oluşturması, hedeflerini belirlemesi

^{III} Kaplan Robert S., Norton David P., The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, 1992, HBR, [http://library.tmu.edu.tw/news/\[Harvard Business Review - January-February 1992\]](http://library.tmu.edu.tw/news/[Harvard Business Review - January-February 1992]), Erişim Tarihi: 14.09.2007

ve stratejik tercihlerini yaparak stratejilerini operasyonel kavramlara dönüştürmesi, stratejik girişimlerini belirlemesi, önceliklendirmesi, finansal ve organizasyonel kaynaklarını hedefler etrafında hizalaması gerekmektedir. Söz konusu faaliyetler bir sefere özgü faaliyetler olmayıp süreklilik gerektirmektedir. Kaplan ve Norton (2005)^{IV} yaptıkları çalışmalarla sürecin devamlılığını ve kalitelendirilmesini sağlamak üzere Strateji Yönetim Ofisinin kurulması ihtiyacını ortaya koymuşlar, bu ofisin temel ve destek sorumluluklarını tanımlamışlardır.

Performans Ölçüm Teknikleri hakkında 1994'ten beri, her gün 5 saate bir rapor ya da makale yayınlanmaktadır (Neely,2002). 1998'de 45, 2000'de 73 ve 2002'de 154 atıf ile, bu konuda en çok atıf yapılan araştırmacı Robert Kaplan'dır. David Norton ve Andy Neely 2. ve 3. sırada yer almaktadır. Bunları Mike Gregory, Ken Iatso ve Robert Eccles izlemektedir (Marr ve Schiuma,2003). Bu 3 yılda, en çok atıf yapılan yayınlar Kaplan ve Norton'un 1996'da yayınladığı "The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action" kitabı ve 1992'de Harvard Business Review'de yayınladıkları ve BSC'yi tanıtan makaleleridir. Araştırmalar BSC'nin BPM(Business Performance Measurement) alanında en çok etkisi bulunan yapı olduğunu göstermektedir. 2002 yılında makalelerin dörtte üçü BSC konseptine atıfta bulunmuştur. Buna karşılık 2000 yılında makalelerin sadece yarısı BSC ye atıf yapmıştır (Marr ve Schiuma,2003). Bu da BSC'nin yayılma hızının iyi bir göstergesidir. 2000 yılında en çok atıf yapılan yayın ise; Neely'nin 1998'de yayınladığı "Performance Measurement-Why, What and How" adlı kitabıdır. Kurumsal Karne yaklaşımı; 1993 yılından sonra en önemli yönetim araçlarından birisi haline gelmiş ve Fortune 1000 şirketlerinin % 60'ında ve dünyanın en güçlü 300 bankasında uygulamaya alınmıştır.

Hızla değişmekte olan çevre koşullarına karşı duyarlı olmak, gelişmeleri takip etmek ve gerekli değişim esnekliğine sahip olmak, tüm çalışanlarla aynı amaç örgüsü içerisinde yer almak, geleceği planlamak eylemlerini bir araya getiren stratejik yönetim modellerinin ortak çıktısı stratejik planlar olmaktadır. Strateji geliştirmenin yararı, geleceğin getirecekleri karşısında etkisiz kalmak yerine, proaktif bir tutumla, onu bugünden öngörerek, arzu edilen biçimde organizasyonun kendi geleceğine

^{IV} Kaplan Robert S., Norton David P., The Office of Strategic Management, 2005

sahip olmasdır. Dış çevre ve örgüt içi faktörlerle ilgili analizlerin alt yapısını oluşturduğu stratejik planlar, dış çevreden gelen fırsat ve tehditlerin örgütün güçlü ve zayıf yönleri göz önünde tutularak değerlendirilmesi esasına dayanır. Dış çevre analizi; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve doğal çevre faktörlerinin müşteri, pazar, tedarikçi, işçi sendikaları, mali kaynaklar vs. yönü ile izlendiği, değerlendirildiği, analiz edildiği çalışmalardır. Örgüt içi faktörlerin analizinde ise şirketin tüm fonksiyonları gözden geçirilmekle beraber, gerçekleştirilen faaliyetlerin özeleştirisinin tarafsız olarak yapılması ve çalışanların katılımları ile belirlenmesi, stratejilerin oluşturulmasında ve sahiplenilmesinde şirket dışındaki gelişmeler kadar önem taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları

Stratejik Yönetim açısından kurumları birbirinden ayıran temel nokta, söz konusu süreci ne kadar görünür hale getirdikleri, ne ölçüde yapısallaştırdıklarıdır. Bazı kurumlarda, stratejiler yalnızca sınırlı bir yönetim takımının bilgisi dahilinde kalırken, ilgili organizasyonlar hedeflerini stratejilerin pek farkında olmadan gerçekleştirmeye çalışır. Bazı kurumlarda ise stratejiler yönetim takımlarının liderliğinde organizasyonun katılımı ile oluşturulur ve yönetilebilir platformlara taşınarak kurumun tüm kaynakları ile stratejiler etrafında hizalanması sağlanır.

Stratejik Yönetim Sürecini yönetilebilir bir düzen içine koyabilen şirketlerin ayakta kalmaya devam etmesi, bu ihtiyacı algılayamayanların ise yok olması veya bir konsolidasyonun parçası haline gelmesi doğal bir sonuç olarak beklenmelidir. Kurumlar, değişime paralel olarak durumlarını gözden geçirebilmeli, alternatifler arasından tercihlerini oluşturabilmeli ve bu tercihleri hayata geçirecek faaliyetleri yönetiyor olmak becerisini gösterebilmelidir. Organizasyonların bütün bu çabayı, bir defaya mahsus gösteriyor olmanın ötesinde yapısallaştırılmış süreçler dahilinde tanımlıyor ve devamlılığı olan bir süreç olarak yürütüyor olmaları kaçınılmaz gözükmektedir.

Bain&Company¹ tarafından 1993 yılından bu yana yürütülen, çeşitli yönetim araçlarının uygulanması ve iş çıktılarına yansımaları açısından kurumsal tatminin değerlendirildiği araştırma bir yönetim aracı olarak Stratejik Planlama yaklaşımının en çok tercih edilen yönetim aracı olduğunu ortaya koymaktadır². Bu durum, aslında Stratejik Planlama sürecinin daha geniş perspektiften Stratejik Yönetim Sürecinin bir kurumun en temel süreci olması, tüm süreç ve yönetim araçlarının uygulanmasındaki kararları şekillendiriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Kurumların hangi faaliyetleri, nasıl ve hangi yönetim araçlarını kullanmak suretiyle yerine getireceği ile ilgili

¹ <http://www.bain.com/bainweb/home.asp> , Erişim Tarihi: 10.08.2008,

<http://www.vault.com/dlcenter/excerpt/EuroConsult> , 2008, Erişim Tarihi: 12.08.2008, sy.89-100

² ÜNALDI H., Zirvenin Yol Haritası, Başarı Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 19-20. Anket sonuçlarına http://www.bain.com/management_tools/2005_tools_strategy_brief.pdf adresinden ulaşılabilir.

tercihleri, stratejileri ile uyumlu olduğu nispette arzulanan hedeflere ulaşılmasını destekleyecektir.

Stratejik Yönetim Sürecinin tanımlanmasında, kapsam açısından önemli benzerlikler taşısa da modelleme açısından farklılıklar içeren çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Ülgen ve Mirze (2004)³, süreci, beş ana adımda tanımlamıştır. Bilgi Alt Yapısının oluşturulmasından, Stratejik Karar Vermeye kadar olan ilk dört adım planlama sürecini oluşturmakta beşinci adım ise Uygulama, Organizasyon, Yürütme ve Kontrol faaliyetlerini kapsamaktadır. Thompson and Strickland (2001)⁴ da stratejik yönetim sürecini beş ana faaliyete ayırmıştır. İlk faaliyet Vizyon ve Misyonun geliştirilmesini tanımlarken beşinci ana faaliyet Performans Değerlendirme, Yeni Gelişmelerin İzlenmesi, Düzeltici Önlemlerin Alınması olarak ortaya konmuştur. Kaplan ve Norton (2001)⁵ Dengelenmiş Hedef Kartını (Balanced Scorecard, BSC) başarı ile kullanan şirketler üzerinde yaptıkları çalışmalarda bu şirketlerin stratejik yönetim perspektifinden ortak özelliklerini beş temel prensip altında toplamışlardır. Bu beş temel prensibi esas almak üzere bir Stratejik Yönetim yaklaşımı olarak Strateji Odaklı Organizasyon (Strategy Focused Organization, SFO) Modelini tanımlamışlardır. Önerilen modelde, stratejilerin önemli bir bölümünün stratejinin kalitesinden çok yürütülmesindeki sıkıntılardan dolayı başarısız olduğu tespitinden yola çıkılarak yürütmenin kritik başarı alanları kapsama dahil edilmiştir. Konuyla ilgili kavramsal çerçeveye ilerleyen bölümlerde değinilmiştir.

1.1.1.Strateji

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunanca'ya dayanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca 'stratos' (ordu) ve 'ago' (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur⁶. Latince' de *stratum*; 'yol, çizgi, nehir yatağı' anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise 'bir amaca varmak için

³ ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, sy.355-389

⁴ THOMPSON A.A. and STRICKLAND A. J, Strategic management : concepts and cases. 13th ed. - London : McGraw-Hill/Irwin. , Ch 1, 2001, sy.6-7

⁵ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Translatic Into Action, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996, sy.3

⁶ MINTZBERG Henry, Waters James A., Of Strategies Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol.6 1985, sy. 260

eylem birliği sağlama ve dzenleme sanatı' olarak ifade edilebilir.⁷ Strateji sızlúk anlamıyla 'sevk etme, yónelme, gönderme, götürme ve gütme⁸ demektir. Kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır; Bir savaşta siyasi iktidarın belirlediği amaca varmak için askeri kuvvetleri kullanma sanatı⁹ dır. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçeye giren strateji kelimesi, dűřmanın ne yapabileceği ve ya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, 'bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar' anlamında kullanılmaktadır¹⁰. Strateji, fark yaratmaktır. Aynı müşteriye, rakiplere oranla çok daha farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için her kurum 'iş tasarımlarını' yeniden gözden geçirmelidir. Bugün için toplam kalite bir zorunluluk olsa da rekabette size bir öncelik sağlamaz. Toplam kalite artık piyasaya girişin ya da sektörde kalabilmenin asgari şartıdır. Kaldı ki, ister toplam kalite, isterse yeniden yapılanma olsun, bunların hepsi kurum içinde operasyonel etkinliği artırmaya yarayan şeylerdir. Ancak günümüzün rekabet dünyasında operasyonel etkinliği arttırabilmenin sınırlarına yaklaşılmıştır. Bu sınıra henüz yaklaşmamış kurumlar açısından bu bir hedef olabilir, ama içe dönük bir çaba olmaktan öteye gidemez. Oysa strateji, önce dışarıyla, daha sonra içeriyle ilgili bir konudur.

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır¹¹. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştiren faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır¹². Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır.

⁷AKTAN Can, Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/strateji-kavrami.htm>, Erişim Tarihi: 12.10.2007, par.1

⁸ Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türkçe Sızlúk 2 K-Z, Yeni Baskı, Türk Dil Kurumu

⁹ Meydan Larousse, Büyük Lugat ve Ansiklopedi, Cilt 11, İstanbul: Meydan Yayınevi, 1973.

¹⁰ AKTAN, a.g.e., par.3

¹¹ DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Dağıtım, İstanbul: 1997, sy. 7

¹² DİNÇER, a.g.e., sy. 9

Çünkü strateji bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanımaktadır¹³.

Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kar yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturur. Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmek imkanını yaratır. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir.

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir.¹⁴

Yukarıda yapılan tüm tanımlamalara rağmen, stratejinin kapsamlı bir tanımı olmadığı için yöneticiler stratejiyi kendi aralarında veya çalışanlara iletmekte zorluk çekmektedirler. Strateji hakkında ortak bir kavrayış olmayınca, strateji ile uyumlandırma gerçekleşmemektedir. Ve bu uyumlandırma olmayınca yöneticiler yeni stratejilerini, küresel rekabet, serbestleştirme, müşteri egemenliği, gelişmiş teknoloji ve gayri maddi varlıklarla edinilen rekabet avantajının hüküm sürdüğü değişmiş iş ortamında uygulayamamaktadırlar. Bir kuruluşun gayri maddi varlıklarının ölçümünü geliştirmek için önerilen Balanced Scorecard, kuruluşun stratejisini tanımlamak ve uygulamak için çok güçlü bir araçtır.

1.1.2. Yönetim

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ancak bir disiplin olarak, sistemli bir biçimde incelenmesi oldukça yenidir. Yönetim bilimi, özel sektörde ve ka-

¹³ DRUCKER Peter F., Çev. İrfan BAHÇIVANGİL - Gülenay GORBON, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınevi, İstanbul: 1999, sy. 53

¹⁴ GÜÇLÜ Nezahat, Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003,sy.68

mu sektöründe birbirinden ayrı ve tamamen kopuk iki ayrı disiplin olarak ortaya çıkmış ve gelişimini sürdürmüştür. Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor ve yine bir mühendis ve sanayici olan Henry Ford'un fikirleri ile “İşletme Yönetimi” bilimi doğmuştur. Kısaca *Taylorizm* ve *Fordizm* olarak adlandırılan yönetim felsefesi yüzyılımızın başlarından hemen hemen ikinci yarısına değin dünyada genel kabul görmüştür¹⁵. Yönetim, kuruluşların ve örgütlerin faaliyetlerinin düzenli ve bilinçli bir şekilde yürütülebilmesini ve bu yoldan da bireylerin gereksinmelerinin karşılanmasını sağlar.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru yöneltme ve yürütme faaliyet ve çabalarının toplamıdır¹⁶. İki ya da daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesi için üyelerinin birlikte çalışmaları gerekecektir. Bir grubun ya da bir biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirirken elde edecekleri başarı veya başarısızlık yönetim ile yakından ilişkilidir. Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur.

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir¹⁷. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler. Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde

¹⁵ AKTAN Can, Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması, <http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>, Erişim Tarihi: 11.01.2008, sy.1

¹⁶ TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Ankara, 1982, sy. 5

¹⁷ TORTOP N., İsbir E., Aykaç B., Tosun Kemal, İşletme Yönetimi, 1. Cilt, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993, sy. 20

de kullanarak organizasyon amaçlarına etken bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla ve birlikte çalışmaktır¹⁸.

1.1.3.Stratejik Yönetim

1970’li yıllarda, işletme yönetiminde ortaya çıkan *strateji* kavramı, pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlayınca ön plana çıkmıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Stratejik yönetimin ana görevi bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamaktır¹⁹. Stratejik Yönetim açısından kurumları birbirinden ayıran temel nokta, söz konusu süreci ne kadar görünür hale getirdikleri, ne ölçüde yapıllaştırdıklarıdır²⁰.

Stratejik Yönetim Süreci, dinamik doğası, stratejilerin planlanması ve yürütülmesi faaliyetleri dikkate alındığında kapsamlı bir yönetim modelinin oluşturulmasını ve teknolojik araçlar ile desteklenen bir yönetim platformunun geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Hedeflerin ve stratejilerin doğru belirlenmesinin yanı sıra bunların organizasyonun farklı boyutlarındaki kısımlarının kararlı ve kaliteli bir şekilde yönetilmesi hayati öneme taşır. Yapılan araştırmalar kurumların hedeflerine ulaşmada yaşadıkları başarısızlıkların, oluşturulan stratejilerin kalitesinden çok bu stratejilerin yürütülmesi sürecindeki başarısızlıklardan kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonla-

¹⁸ ÖZALP İnan ve diğerleri, Yönetim Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1457, Eskişehir: 2004, sy.4

¹⁹ DRUCKER, Peter, a.g.e., sy.67

²⁰ HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K., Strategic Intent, Harvard Business Review, May-June 1989, sy.63-76.

rının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır²¹.

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez. Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Amaçlar işletmenin elde etmeyi arzuladığı sonuçları temsil ederken strateji bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir. Bu nedenle amaçlar değiştiğinde stratejiler de değişebilir²².

Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve amaçlar bütün organizasyona nüfus eder, geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir²³. Stratejik yönetim, şirketin yönetim, pazarlama, finans, muhasebe, üretim, kontrol, araştırma ve geliştirme ve bilgi işlem sistemlerini uyum içinde çalıştırarak organizasyonun başarılı olmasını amaçlar Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik

²¹ EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2005, sy.25

²² ANSOFF H. Igor, McDonnell Edward J., The New Corporate Strategy, USA: John Wiley & Sons., 1988, sy.78

²³ GÜÇLÜ, a.g.e., sy.82

yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir²⁴.

Stratejik yönetim, stratejik planlamayı da kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir. Alt birimlerin ya da alt kademelerden bir bireyin geliştirdiği bir teknoloji, bir yenilik tüm örgütü sararak zaman içerisinde bir stratejiye dönüşebilir²⁵. Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlelerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır. Şirket ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler, nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder.

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır²⁶;

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmemelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.
- İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

²⁴ HOWE S., Corporate Strategy. Hongkong: The Mcmillan Press, 1993, sy.27

²⁵ MINTZBERG Henry, Waters James A., a.g.e., sy.80-84.

²⁶ DİNÇER Ömer, a.g.e., sy.27-142

• Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur²⁷.

• Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.

• Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.

• Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.

• Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur²⁸.

Stratejik yönetim; bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir. Stratejik yönetim şu anlamlarda bütünleştiricidir²⁹;

• Hedefler ve konular üzerine baştanbaca çeşitli örgütsel düzeyler ve fonksiyonel bölümlere dikkati yoğunlaştırma,

• Dış çevrede arzulan sonuçlara yönelik program özellikleriyle ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma,

• İşlemsel, taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama.

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir. Stratejik yönetim yaklaşımı tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılmalarını, sorumluluğu hissetmelerini, takım ruhu ve anlayışı içinde hareket etmelerini ve ortak bir viz-

²⁷ HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K., Do You Really Have A Global Strategy?, The Mckinsey Quartel, 1986, sy.34-50.

²⁸ ÜZÜN, C, Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler, İzmir: Eylül Yayınları, 2000,sy.3

²⁹ POISTER, Theodore H., Streib, Gregory D., Strategic Management in the Public Sector, Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No.: 3, 1999, sy. 308

yon, misyon, amaçlar ve stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesini ve başarıya erişilmesini zorunlu kılmaktadır³⁰.

Stratejik yönetim, performans problemlerinin ve karar almanın belli biçim ve çeşitlerine dayanmaktadır. Stratejik düşünmek ve davranmak şu anlamlara gelmektedir³¹.

- Uzun dönemde etkili sonuç almayı amaçlamak ve buna karşın sadece geçici önemi bulunan problemlerin çözümünü sonraya bırakmak,
- Öncelikli olmak, bir başka ifade ile mevcut gelişmeleri mantığa dayalı olarak takip etmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek olaylar için karar almak,
- Tamamlamak, bir başka deyişle stratejik hedefler bakımından bütün önemli işlevleri ve kaynakları birbiriyle uyumlaştırmak ve hiçbir soyutlanmış detay çözümün peşine takılmamak,
- Kaynaklar selektiftir ve önemli stratejik hedeflere yönlendirilmek için yoğunlaşılır. Bütün muhtemel seçeneklerin aynı dönemde izlenmesi düşünülmez ve böylece kaynaklar küçük parçalara bölünmez. Stratejik düşünce, her zaman bir kez daha “hayır” demek, -böylece eğer karar gerçekten doğru ise gönül rahatlığıyla “evet” denilebilir-, anlamına gelmektedir.
- Rekabet avantajını amaçlamaktır. Bu önemli husus çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Uzun vadeli bir planlama ya da esas noktaya yoğunlaşma, politik hedefleri gerçekleştirmeye katkı sağlar ya da sınırlamalarını idare etmeye yardımcı olur.

İlk olarak çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması gerekir. İşletme içi ve işletme dışı analizlerinin yapılarak durum tespit matrisleri hazırlanmalıdır. Dış ve iç Çevre Analizlerine aşağıda değinilmiştir.

Dış çevre analizinde kuruluşun kontrol edemediği dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir ve bunun kuruluşu nasıl etkileyeceği üzerinde durulur. Daha açık bir ifadeyle tehditler ve fırsatlar dikkate alınır. Kuruluş içi analiz ve çevre analizi

³⁰ EREN, a.g.e., sy. 9

³¹ GMÜR Markus, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, No. 28, Uni. Konstanz, 1999, sy. 3

yapılırken kullanılan yöntemlerden birisi SWOT analizidir³². En isabetli stratejik tercihleri yapabilmek için veri toplamak amacıyla yapılan çevre analizi firmanın iç ve dış çevresindeki şartlarının ve bu çevrelerdeki çeşitli faktörlerin amaçlara ulaşmaya yapabileceği katkı ve/veya engellemeleri tespit etmek için yapılan çalışmalardır. Stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasi durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler firma için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler³³.

Durum analizi yapıldıktan sonra sırayla kurumun varoluş nedeni anlamına gelen misyon oluşturma, kurumun arzu edilen geleceğinin kavramsal ifadesi olan vizyon oluşturma, kuruluşun ulaşmak istediği sonuçların kavramsal ifadesi olan amaçları ve spesifik, ölçülebilir alt amaçlar olarak tanımlayabileceğimiz hedefleri oluşturma, hedeflere ulaşmak için hangi alternatif yol ve yöntemlerin kullanılacağını gösteren stratejiler oluşturma süreçlerine gidilir. Stratejik plan böylece oluşturulduktan sonra çeşitli izleme ve değerlendirme metotları kullanılarak ulaşmak istediğimiz amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaştığımız ortaya konulur. En son aşamada stratejik planın maliyetlendirilmesi yapılarak bütçe ile bağlantısı kurulmaya çalışılacaktır.

Sonuç olarak kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamasının birçok faydası olacaktır. Şöyle ki;

- Plan, program, bütçeleme arasındaki ilişki kurulmuş olacaktır.
- Kamuda etkin bir harcama ve yönetim sistemi oluşturulacaktır.
- Orta ve uzun vadeli planlama anlayışını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi yapılarak yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, çeşitliliği artırılmış olacaktır.
- Performans değerlendirilmesi yapılarak saptanan amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık, hesap verme sorumluluğu geliştirilmiş olacaktır.

³² BROWN Terry, BUSH Patricia, NORBERG Lennart, Buy-in and Focus with the Balanced Scorecard SWOT, Harvard Business School Publishing, 2001, sy.1-5

³³ http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf , Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, Lütfihak ALPKAN, GYTE İşletme Bölümü, sy.6

- Denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Her düzeyde katılımcılık teşvik edilecektir.

İç Çevre Analizi, kuruluşun iç ortamından kaynaklanan kuruluşun kontrol edebildiği koşulların incelenmesi ve güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır³⁴. Güçlü yönler kuruluşun hedeflerine zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere yol gösterir. Sistemin kapsamlı bir şekilde tanımlanarak mevcut yapısına ilişkin olumlu ve olumsuz tüm yönleri belirlemede kullanılan iç analizler genel olarak; organizasyon yapısının, kültürün, yönetim şeklinin, liderlik özelliklerinin, ekonomik ve operasyonel konuların ve insan kaynaklarının incelenmesi ve bu başlıklara ilişkin sorulara cevaplar alınması ile sonuçlandırılır³⁵

Kuruluş içi analizde kuruluşun yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknoloji ve mali durumu dikkate alınmalıdır. Özellikle bu safhada kurum kültürü ve kurumun beşeri kaynakları büyük bir önem atfeder. Çünkü ülkemizde kamu kurumlarının hantal yapısı, bürokratik süreçlerin uzunluğu, iş bölümü ve uzmanlaşmanın yetersizliği, yeniliklere açık olmayan geleneksel bir yönetim anlayışı, ekip halinde çalışma ve işin sahiplenilmesi, stratejik düşünme ve davranma gibi konularda eksiklikler söz konusudur. Böyle bir durumda üst düzey yöneticinin stratejik planın uygulanacağına dair tutarlı ve kararlı bir tavırda olması gerekir.

Çalışanlarda stratejik bilincin doğmuş olması gerekir ki çalışan;

- Sürekli değişimin farkında olsun
- Rakiplerin değişen çevreye uygun stratejiler ürettiği ve uyguladığının bilincinde olsun
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve işletmeyi uzun dönemde nihai amaçlara ulaştıracak yeni stratejiler gerektiğini anlayabilsin ve fikir üretebilsin.

³⁴ http://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi_2/m00022.pdf , a.g.e., sy.6

³⁵ http://www.hkmo.org.tr/resimler/ekler/99_ek.pdf , CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri, D. Uçar, A.Ö. Doğru, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı 28 Mart - 1 Nisan 2005, Ankara, sy.2-6

1.1.3.1. Misyon

Misyon, bir işletmenin kuruluş ve varoluş nedenini açıklayan, temel amaç ve hedefini net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir³⁶. Misyon ifadeleri organizasyonun ne olmak ve ne yapmak istediğini gösterir ve var olma nedenini ve diğerlerinden farkını ortaya koyar. Personel neyi neden yaptığını bilecektir; yani misyon bir çeşit rehber niteliğindedir. Ayrıca biçimsel açıdan kuruluşun ‘toplumsal imajı’dır da. Çalışanlar arasında ortak, bağlayıcı bir elemandır, motivasyon sağlar. Bunun yanı sıra, işletmenin yaptığı iş ve bu işi yaparken benimsediği değerler, felsefe ve yaklaşımlar ile kendisiyle aynı işi yapan işletmelerden farklı olan yönlerinin açıklanmasını da kapsar. Bu yolla yönetimin hangi hizmetleri nerede ve nasıl sunacağı, hizmet felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer organizasyonlardan farkının ne olacağı belirlenmektedir.

Misyonun açık, anlaşılır bir şekilde tek bir paragraf halinde belirlenmesi yararlı olacaktır. Belirlenen misyon bütün çalışanları ve eylemleri kapsamalıdır. ‘Çok kar etmek’ veya ‘fazla sayıda hizmet üretmek’ gibi misyon belirtmek yerine ‘işlerin zamanında ve ilk seferde en iyi kalitede üretilmesi’ gibi sonucu hizmet sayısını artıracak, fakat bütün çalışanları kapsayacak şekilde bir misyon belirlemek daha doğru olur. İyi açıklanmış bir misyonu, işletmenin yaptığı işi (üretilen mal ve hizmetler, üretim faaliyetleri, pazarlar), önemsendiği değerleri, iş felsefesini, iş yaklaşımlarını ve bir anlamda diğer işletmelerden farklılığını iç ve dış çevresine ilettiği bir mesaj olarak tanımlayabiliriz³⁷. Bununla birlikte etkili bir misyon açıklamasının işletmenin tüm paydaşlarının değer verdiği hususları da kapsaması gerekmektedir. İşletme kimlere, nerede, hangi süreçlerle, ne tip ürünler sunmaktadır? Bunları yaparken iş felsefesi nedir, hangi değerlere sahiptir ve aynı işi yapan diğer işletmelerden farkı ne olacaktır? İşte bu sorulara verilen cevaplar işletmenin misyonunu açıklamaktadır.

İşletmeler, kullandıkları teknolojiyi, iç değerlerini ve felsefesini açıklayarak diğer işletmelerden farklarını ortaya koymuş olurlar. Benzer bir görüşle misyon, işletmenin ne iş yaptığını, temel rekabet üstünlüklerini, diğer firmalardan ayıran özel-

³⁶ DAVID, F.R., How Companies Define Their Mission, Long Range Planning, 1989, sy.90-97

³⁷ ÜLGEN, H., MİRZE, K., a.g.e., sy.174-178

liklerini, iş felsefesini, imaj, kalite, tarz ve standartlarla ilgili ifadeleri ve paydaşlara yönelik düşünceleri içerir.

1.1.3.2. Vizyon

Vizyon ise, kuruluşun gelecekte bulunmak istediği yerin resmidir. ‘Hayal edilen gerçek’dir. Vizyon bu yönüyle kuruluş için gelecek gösteren ‘pusula’, misyon da varoluş nedenini gösteren, ‘mevcut durumu’ ifade eden kavramlardır. Misyon, bir bakıma vizyonun somutlaşmış ifadesidir. Aynı zamanda işletmelerin bir hedefe odaklanmasını sağlayan bir araç olmasının yanı sıra çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda belirli ilkelerle hedefe yönlendiren bir rehberdir. Vizyon ifadeleri açık, anlaşılır, doğruluğu kanıtlanabilir, tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir ve hatırlanabilir nitelikte olmalıdır.

Vizyon ifadelerinin oluşturulmasında çalışanlarla iletişim halinde olunması gereklidir. Vizyon ifadelerindeki en büyük problem çalışanların çoğunun bunu anlamamasıdır³⁸. Çoğu işletmenin vizyon ifadesi olmasına rağmen çalışanların bu vizyonu paylaşmadıkları görülmektedir³⁹. Vizyon ifadeleri işletmelerde 3-5 yıl için oluşturulmalıdır. Bir vizyon ifadesi uzun yıllar için var olmamalıdır. Bir vizyon gerçekleştirildikten sonra yeni bir vizyon ifadesi oluşturularak ona ulaşmak yolunda çalışmalar başlatılmalıdır⁴⁰.

Güçlü, paylaşılan bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve rehber görevi görür. Stratejik yönetim süreci bu vizyona göre geliştirilir. Bir kuruluşu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden ayıran, farklı kılan o kurumun ‘vizyon’u ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu, uyguladığı stratejidir. Kısaca vizyon insanlara yön ve umut verir, onları harekete geçirecek motivasyonu sağlar. Ve

³⁸ BROWN, M. G., Improving Your Organization's Vision, Journal for Quality & Participation, Sep/Oct98, 1998, sy. 18-21.

³⁹ COVEY, S.R., Executive Excellence, İstanbul: Rota Yayın, 1997, sy. 4

⁴⁰ XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi, Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi, Yrd. Doç. Dr. Elif KARABULUT TEMEL, sy.486

vizyon örgütün tamamını kapsamalı, çalışanlara aktarılmalı, strateji ve amaçlara yerleştirilmelidir⁴¹.

Firmalar, gelecekte nerede olmak istediklerini ifade etmelidirler. Vizyonu oluşturmanın en ideal yöntemi vizyonun, örgüt çalışanları ile birlikte oluşturulmasıdır. Ancak bu en iyi vizyona sahip olmanın değil, en iyi vizyonu geliştirmenin yoludur. Firmalar belirledikleri misyonu hayata geçirmek için kuruluş çalışanlarını nasıl yönlendirmeleri gerektiğini, vizyonlarını belirleyerek ortaya koyarlar. Vizyonun belirlenmesinde örgüt yöneticilerinin sahip oldukları inanç, dürüstlük anlayışı, sosyo-kültürel yaklaşım ve ileri görüşlü olabilme yetenekleri önemli rol oynar.

Strateji oluşturmada göz önüne alınacak üçüncü önemli unsur ‘amaç ve hedefler’ dir. Amaçlar, kuruluşların varmak istediği sonuçlardır ifade eder ve ölçülebilir nitelikte ve zaman boyutludur. Örneğin, yıl sonu satış miktarı yönetimin performansını gösterecektir. Hedefler ise daha spesifik ve kısa dönemlidir. Hedefler amaçların nicelik olarak ifadesidir. Örnek olara, şirket, amacını ‘şirketi büyütmek’ olarak belirlemişse, gelecek beş yıl boyunca satışları her yıl %25 artırmak bir hedeftir.

İşletme ilk olarak varoluş nedenini belirlemeli ve bu doğrultuda yol haritasını çizmelidir. Belirlediği stratejilerini gerçekleştirmede hedeflerle yapılan işin niçin ve ne kadarının yapılabildiğini tanımlayarak devamlı bir süreç olarak da işlevsel yönetim birimlerinin ve tüm çalışanlarının performanslarını yönetebilmelidir.

⁴¹ JOSEPH V. Quigley, Çeviri: Berat Çelik, Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1993,sy.37-41

Şekil 1 :

Misyon, vizyon ve strateji ile çalışanların günlük aksiyonları arasında kopukluk olması⁴²;



Strateji seçiminde dikkat edilmesi gereken nokta; seçilecek stratejinin örgütün misyonu, ilke ve değerleri, kaynakları (üstün ve zayıf yönleri) ve dış çevresi (fırsat ve tehditler) ile uyumlu olması gerektiğidir. Ancak yine de stratejinin meydan okuyucu olması önerilmektedir. Aksi takdirde örgütün değişen çevreye uyum sağlaması, değişimi yakalaması ve başarılı olması mümkün değildir⁴³.

Ülgen ve Mirze tarafından kaleme alınan ve üniversitelerde stratejik yönetim derslerinin temel başvuru kaynaklarından biri olan işletmelerde Stratejik Yönetim isimli eserlerinde yazarlar, orta ve alt kademelerde strateji ve stratejistlerin kimler olduğu ve bu düzeylerde belirlenen stratejilerin neleri içerdiği⁴⁴ ile ilgili açıklamalar getirmektedirler. Stratejik yönetim disiplinini konu edinen bazı eserlerde alt ve orta

⁴² Kaynak: Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard, Dr. Robert S. Kaplan, Marvin Bower Professor of Leadership Development, HARVARD BUSINESS SCHOOL and Chairman, BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE, sy.6

⁴³ <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/digericerikdetaydh319.pdf> , Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, Sayıştay Dergisi, Erişim Tarihi: 27.02.2008, sy.100

⁴⁴ ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, a.g.e., sy.59

kademelerin stratejilerinden ve bu düzeylerdeki yöneticilerin stratejistliğinden bahsedildiği görülmektedir.

1.2. Stratejik Planlama Süreci

1.2.1. Planlama

Planlama disiplini, Sanayi Devrimi' nin Batı dünyasına getirdiği büyük, köklü değişimler sonrasında mekanı, toplumu ve kendi varoluş nedenini toplumsal ve politik olarak anlama çabaları içine girmiştir. Aydınlanma felsefesi içinde, toplumsal yaşamın her alanındaki bilgiye, sistemli kuşku, istisnasız sorgulama ve rasyonel mantık ile biçimlenen bir yoldan ulaşılır⁴⁵. Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Planlama en basit bir şekilde olmak üzere, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir⁴⁶. Planlama, hedefler ve bu hedeflere ulaşacak yolların belirlenmesidir.

Plan, kurumun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. Eğer gidilecek yol belirlenmemiş ise, yani plan yok ise, her yolun doğru olduğu sanılır. Oysa kıt kaynakları kullanan kurumların, nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gerekmektedir. Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltmayı sağlar. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye planlama tarafından zorlanırlar⁴⁷. Planlama hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlediği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak için de kullanılan bir araçtır. Bu tanımlar çerçevesinde özetleyecek olursak planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemlerin belirlenmesi işlemidir.

⁴⁵ ÖKTEN Aşye Nur, ŞENGEZER, Betül, Katılımcı Planlama Söyleminin Uygulamadaki Yansımaları, Eleştirel Bir Bakış, http://www.megaron.yildiz.edu.tr/yonetim/dosyalar/0201_MEGARON.pdf, Erişim Tarihi: 07.05.2008

⁴⁶ TOSUN Kemal, a.g.e., sy. 47

⁴⁷ BECERİKLİ, Sema Yıldırım, Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım, Amme İdaresi Dergisi, C.39, Sayı: 3 sy.97-108.

Birbiriyle oldukça ilgili fakat karıştırılmaması gereken iki kavram strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır⁴⁸.

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Stratejide planlama bir örgütün amaç ve misyonlarında açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır⁴⁹. Sağlıklı ve dengeli stratejilerin oluşturulması için gerekli olan stratejik analizlere derinlik katacak çalışmalara hiyerarşik yapıda ayrı iki uç noktadaki kesimin, yani, üst düzey yönetim ve orta-alt kademe çalışanlarının, hakim olması stratejik planların oluşturulmasında katılımcı yönetim anlayışının uygulanması zorunluluğunu da ister istemez gerektirmektedir. Şirket dışındaki gelişmelere daha yakın ve hakim olabilecek üst düzey yönetim ile şirketin operasyonel düzeylerinde ortaya çıkan kalite, verimlilik, maliyet düşürme, iyileştirme, motivasyon odaklı gelişmeleri doğru değerlendirebilecek orta ve alt kademe çalışanlarının bu iki büyük bilgi havuzunu şirketle ilgili ortak beklentileri karşılamak amacı ile paylaşımları sinerji kazandırıcı bir yaklaşım olmaktadır. Oluşturulan stratejik planlarda organizasyon ölçeğinde misyon, vizyon ve stratejiler konusunda birlik sağlanması ile beraber müşteriler, tedarikçiler ve sendika temsilcileri vs. gibi şirketi yakından ilgilendiren gruplarında bilgilendirilmesi planlanan dönem için şirket politikalarını açıklayıcı, işbirliği fırsatlarını etkinleştirici rol oynamaktadır.

1.2.2. Stratejik planlama

Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir; yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır; giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır. Ulusal kaynakların yönetim

⁴⁸ GÜÇLÜ, a.g.e., sy. 70

⁴⁹ EREN Eren, a.g.e., sy.4

ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır. Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir. İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmalarını gerektirir. Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olan stratejik planlama ile ⁵⁰:

a. Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir:

Stratejik planlar yoluyla yapılanlara, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür.

b. Bugünün eğilimleri geleceği yorumlamada yardımcı olabilir:

Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, onlardan anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak olasıdır. Bu ise kuruluş ya da kurumun geleceğinin tanımlanmasına yardımcı olur. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılı olur.

c. Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler:

Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edi-

⁵⁰ DİNÇER, Ömer, a.g.e., sy. 9-10

lebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir. Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önerileri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar. Oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanmalıdır.

1950'lerin gözde stratejik yönetim modeli olan SWOT (GZFT) analizleri ile başlayan stratejik plan modelleri, 1960'larda niteliksel ve niceliksel stratejiler ile devam etmiş, 1980'lerde ise hissedarlık modelleri gözde olmuştur. Yeni stratejik planlama modelleri ise değişime ayak uydurma, esneklik ve stratejik düşünmenin önemi ve örgütsel öğrenmeye odaklanmıştır. Stratejik planlama, performans yönetiminin bir önceki aşamasıdır. Stratejik planlama olmadan performans yönetimine geçmek mümkün değildir.

1.3. Performans Yönetim Sistemi Süreci

Performans Ölçüm Teknikleri hakkında 1994' ten beri, her gün 5 saate bir rapor ya da makale yayınlanmaktadır (Neely,2002). 1998' de 45, 2000' de 73 ve 2002' de 154 atıf ile bu konuda en çok atıf yapılan araştırmacı Robert Kaplan' dır. David Norton ve Andy Neely 2. ve 3. sırada yer almaktadır. Bunları Mike Gregory, Ken Lattis ve Robert Eccles izlemektedir (Marr ve Schiuma,2003). Bu 3 yılda, en çok atıf yapılan yayınlar Kaplan ve Norton' un 1996'da yayınladığı "The Balanced Scorecard-Translating Strategy into Action" kitabı ve 1992' de Harvard Business Review' de yayınladıkları ve BSC' yi tanıtan makaleleridir. Araştırmalar BSC' nin BPM(Business Performance Measurement) alanında en çok etkisi bulunan yapı olduğunu göstermektedir. 2002 yılında makalelerin dörtte üçü BSC konseptine atıfta bulunmuştur. Buna karşılık 2000 yılında makalelerin sadece yarısı BSC ye atıf yapmıştır (Marr ve Schiuma,2003). Bu da BSC' nin yayılma hızının iyi bir göstergesidir. 2000 yılında en çok atıf yapılan yayın ise; Neely' nin 1998'de yayınladığı "Performance Measurement-Why, What and How" adlı kitabıdır. Kurumsal Karne yaklaşımı; 1993 yılından sonra en önemli yönetim araçlarından birisi haline gelmiş ve Fortune 1000 şirketlerinin % 60' ında ve dünyanın en güçlü 300 bankasında uygulamaya alınmıştır.

1.3.1. Performans

Performans sözcüğü, herhangi bir işin, hizmetin yada malın yerine getirilmesi anlamına gelir ⁵¹.

Performans, herhangi bir etkinlik sonucunda elde edilen çıktıyı nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir işletmenin performansı, bu işletmede belirli bir zaman sonucunda oluşan çıktı ya da çalışmanın sonucuna göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesini gösterir ⁵².

Performans, bir işletmede personelin amaçları gerçekleştirmede gösterdiği başarı derecesidir ⁵³.

Performans sözcüğünün kapasite sözcüğü ile de yakından ilgisi vardır. Performanstan bahsederken aslında kapasiteden de bahsetmiş olmaktadır. Örneğin performansın düşük olması, kapasitenin de düşük olması yada kapasite kullanımının düşük olduğu aslında daha yüksek kapasite ile çalışmanın mümkün olduğu anlamına gelmektedir. Performans genellikle, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır ⁵⁴.

Performansın değişik tanımları göz önüne alındığında, bu kavramın hem hedeflere ulaşım seviyesini hem de hedefe ulaşma çalışmalarının etkinlik ve verimliliğini kapsadığı görülmektedir. Hedefe ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı, iş yapma biçiminin ne kadar doğru olduğu, çabalar sonucu elde edilen sonuçların kişiye hedefe ne kadar yaklaştırdığı gibi hususlar da performans kavramının içinde yer almaktadır.

⁵¹ ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2004, sy. 252

⁵² AKAL, Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Produktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, Erişim Tarihi: 21.01.2008, sayfa numarası yok

⁵³ ÖZKANLI, Özlem, “Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1995, sy. 2

⁵⁴ HALİS Muhsin, TEKİNTUŞ Mehmet, Kamuda Performans Yönetimi; Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edisyon Yayıncılık, Ankara: 2003, sy. 175

1.3.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurumu ileriye götürecek amaçların oluşturulmasını, kaynakların dağılımını ve öncelikli alanlara tahsisini sağlayarak uygulanan politikaların belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayıp sağlamayacağını kontrol eden ve kurumsal kültür ile kurumsal sistem ve süreçler üzerinde olumlu etkiler meydana getirmek üzere performans bilgisini kullanan bir yönetim sistemi⁵⁵ olarak tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavramdır. Performans yönetiminin esas olarak iki boyutu vardır. Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir. Diğer boyutu ise daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve kişilerin performansının değerlendirilmesini amaçlayan bireysel performans yönetimidir. Kurumsal performans yönetiminin uygulanması ile kurumlarda performansı ölçme ve değerlendirme kültürü oluşacak ve bireysel performans yönetimini uygulamak daha kolay olacaktır.

Performans yönetimi; performans ölçüm bilgilerinin, üzerinde mutabık kalınan performans hedefleri, bölüştürülen ve önem sırasına göre düzenlenmiş kaynaklar ile organizasyonel kültürün, sistemin ve süreçlerin pozitif yönde değişmesine etki eder⁵⁶. Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Performans yönetimi, işletme kültüründe, sistem ve süreçlerde olumlu değişim gerçekleştirmek için, üzerinde anlaşılabilir performans hedefleri oluşturmaya yardımcı olmak üzere, kaynakların tahsis edilmesi ve önem sırasına göre sıralanması, yöneticilerin bu hedeflere ulaşmak için

⁵⁵ AMARATUNGA, D. ve BALDRY, D., Moving From Performance Measurement to Performance Management Facilities Volume 20, Number 5/6, 2002 sy. 217

⁵⁶ HOPF, Richard H. ve diğerleri, Procurement Executives' Association, Guide to a Balanced Scorecard Performans Management Methodology, Moving from Performance Measurement to PerformanceManagement, <http://www.management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf> , Erişim Tarihi: 11.10.2007, sy.5

kullandıkları politikaların ve programların doğruluğunu teyit etmesi veya değiştirmesi amacıyla performans değerleme bilgisinin kullanımınıdır.

Örgütsel performans, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstlenen performansı yakalamak ve bunu sürdürüebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsenmesi gerekir. Performans yönetimi, yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır. Aşağıda performans yönetimi ile ilgili birkaç tanımlamaya yer verilmiştir;

“Performans yönetimi, sistem ve süreçlerin, birey ve takımların performansını yönetmek ve bütün işletme süreçlerinin sürdürülebilir yüksek kârlılığa ulaştıracak derecede iyileştirilmesi için örgütü sürekli gelişime yöneltmek için kullanan bir yaklaşım ya da yöntemdir”⁵⁷.

“Performans yönetimi, “amaçlara göre yönetim anlayışı ile örtüşür; dolayısıyla personelin işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığının ölçülmesidir”⁵⁸. Performans ve performans yönetimi tanımlarına bakıldığında iki önemli unsur göze çarpmaktadır; bu iki tanım da süreçler ve yapı açısından örgüt düzeyinde ve birey düzeyinde ayrı ayrı ele alınabilmektedir.

“Performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir”⁵⁹.

Performans yönetimi ile performans ölçümü genelde uygulamada karıştırmaktadır. Performans ölçümü, yapılan faaliyetlerin hedeflere ulaşım derecesinin ölçülmesini kapsamaktadır ve performans yönetimin sisteminin kapsamındadır. Bir performans yönetimi, hangi alanda performansın arttırılacağı, nasıl arttırılacağı, per-

⁵⁷ AKAL, a.g.e., Ocak 2003, Erişim Tarihi: 21.01.2008, sayfa numarası yok

⁵⁸ BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul: Mart 2004, sy.335

⁵⁹ SALT Ahmet, Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri, <http://www.ytukvk.org.tr>, Erişim Tarihi: 12.08.2007

formansın nasıl ölçüleceği ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl geliştirileceğinin belirlenmesini gerektirmektedir.

1.3.3. Performans Değerleme

Performans değerlendirme kavramına değinecek olursak; değerlendirme kavramı, bir şeyi değerli duruma sokma, değerlendirme ise değer veya kıymet biçme anlamına gelmektedir. Daha geniş anlamı verilecek olursa değerlendirme, ölçülere göre görevin yerine getirilme ve amaca ulaşma derecesini ölçmektir⁶⁰. Performans değerlemesi, bir yöneticinin veya denetimden sorumlu birimin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt yapısının, süreçlerin, faaliyetlerin ya da personelin performansının değerlendirilmesi sürecidir⁶¹. Değerlendirme işlemi bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır, ölçütlerle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır⁶².

Performans değerlendirme ile iş değerlendirilmesi birbirlerini bütünleyen iki önemli kavramdır ve karıştırılmaması gerekir. Başlangıçta yapılan iş analizi çalışmalarıyla ve gerekli standartların belirlenmesi ile performans değerlendirilmesi mümkün hale gelmiştir. İş analizi bünyesinde iş tanımları ve iş gerekleri kavramları gelişmiş; bunlar çerçevesinde de iş değerlendirilmesi ve performans değerlendirilmesi kavramları ortaya çıkmıştır. İş değerlendirilmesi, ücret yönetimi veya ücret sistemlerinin oluşturulmasından önce yapılan işlerin birbirine göre nispi önemini belirlemesidir. Performans değerlendirme ise, işletme stratejileri ile ilişkilendirilen tüm faaliyetlerin, süreçlerin ve personelin bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerleyen ve ölçen bir süreçtir.

1.3.4. Performans Ölçümü

Performans ölçümü planlı ve döngüsel bir çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Bu amaçla oluşturulacak ölçüm sisteminin kuruluşların kendi ihtiyaçları doğrultusunda

⁶⁰ EKE Ali E., “Başarı Değerleme ve Kit’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, A:3, 1988, sy.108

⁶¹ PALMER M., Performans Değerlendirmesi, Rota Yayınları, İstanbul: 1993, sy.9

⁶² ÖZÇELİK Durmuş Ali, Ölçme ve Değerlendirme, ÖSYM Yayınları, Genişletilmiş ikinci baskı, Ankara, 1992-2., sy.13

şekillenmesi kaçınılmazdır. Stratejik planlama sürecinin bir uzantısı olarak da değerlendirilebilecek performans ölçümü, sonuçları itibarıyla kuruluşların eksikliklerini ve potansiyel gelişme kapasitelerini açığa çıkararak sürekli iyileştirmeye zemin hazırlar. İşletme performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

Performans ölçümü, önceden belirlenmiş olan amaçlara göre programın başarılarının sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Performans ölçütleri, yönetilen program faaliyetlerinin türünü ve düzeyini, programdan elde edilen direkt ürünleri ve hizmetleri ve/veya bu ürünlerin ve hizmetlerin sonuçlarını göstermektedir. Performans ölçümü; bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesi olarak; performans ölçütünü, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan gösterge olarak ve performans ölçüm sistemini de, bir faaliyetin etkinliğini ve etkenliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanmıştır.

Performansı geliştirme amacıyla yapılan performans ölçüm ve değerlendirmelerinde başlı başına özel bir süreç oluşturan bir uğraş vardır. Bu anlamda performans yönetiminin içeriği şöyle özetlenebilir ⁶³:

- Örgütün geleceğine, yönelik hayaller (vizyon) oluşturmak,
- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejileri belirlemek ve planlamak,
- Performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlamak, geliştirmek ve uygulamak,
- Performans düzeyini sürekli gelişmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemini kurmak,
- Bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenlemek.

Performans yönetimi, bir kurumun kuruluş amaç ve hedefleri doğrultusunda ürettiği/sunduğu mal ve hizmetleri başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmesi için kul-

⁶³ HOPF, a.g.e., sy.6

landığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyetlerdir. Performans yönetimi esasen aşağıdaki ana unsurlara sahip döngüsel ve tekrarlanan bir süreçtir⁶⁴;

Strateji: Performans yönetimi bağlamında ‘strateji’ bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini ifade eder.

Performans Ölçülerinin Belirlenmesi: Ölçemediğini yönetemezsin⁶⁵; Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki faaliyetlerin sayılarla ifade edilmesidir. Kuşkusuz performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerine sahip olmak gerekir.

Somut Hedeflerin Seçimi: Somut hedefler, yönetimce belirlenmiş gelecekte ulaşılabilecek ve sayısal olarak ifade edilmiş amaçlardır. Bunlar ya kurumun tamamı yada bir program veya başarıyı etkileyen etmenlerle ilgili olabilir ve sorunların önceden belirlenmesine ve çözümüne esas teşkil etmesi gerekir⁶⁶.

Performans Bilgisinin Sağlanması: Bilgi güvenilir ve tutarlı olmalı; organizasyonun amaçladıklarına ulaşmış ve ulaşmadığı hakkında iyi bir fikir vermelidir.

Bilginin Raporlanması: Performans bilgisine yönelik raporlama kurum içi yönetimin izlenmesine ve karar almasına esas teşkil etmesinden ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem arz eder.

Performansın İyileştirilmesine Yönelik Önlemler: Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir. Kurum işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler alınmalıdır. Eksiksiz bir yönetim süreci için sizden kurumun genel stratejisini değerlendirecek organizasyonel başarılar beklenmektedir.

⁶⁴ NAO (İngiltere Sayıştay), Çev.: ARAL C. Suat, Performans Ölçümü, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Ankara: 2001, <http://www.sayistay.gov.tr>, Erişim Tarihi: 03.06.2007, sy.2

⁶⁵ IŞIĞIÇOK Erkan, Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2004, sy.vii

⁶⁶ ÖRÜCÜ Edip, Köseoğlu Mehmet Ali, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, Eylül, 2003, sy.27

1.3.5. Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. İşletmeler genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır⁶⁷.

Performans ölçümünden hizmet kalitesinin artırılmasında, hesap verme sorumluluğunun ve saydamlığın sağlanmasında, planlama yapılması ve bütçe hazırlanmasında yararlanılması mümkündür. Performans ölçümünün çok fazla olumlu etkisi olmasına karşın bazı olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir⁶⁸. Bu sorunların bir kısmı ölçümün zorluklarından kaynaklanan teknik zorluklar iken diğer bir kısmı ise kişilerin performans ölçümüne verdiği psikolojik tepkilerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle performans ölçüm sisteminin bu etkilerin göz önünde bulundurulması ve sistemin bu zorlukları mümkün olduğunca bertaraf edecek şekilde kurulması gerekmektedir. Performans yönetim sistemlerinde sorunlar yaşamayan işletmelerin sayısı çok azdır. İşletmelerin, genel olarak, performans ölçüm sistemlerinde yaptıkları hatalar olarak şunlar belirtilebilir⁶⁹;

- Çok fazla veri ile ilgilenilmesi,
- Kısa döneme odaklanması,
- Raporların geçmiş deneyimlere ve sezgilere göre oluşturulması,
- Verilerin çok fazla özetlenmesi sonucunda anlamsızlaşması,

⁶⁷ ÖZGEN Hüseyin, Öztürk Azim ve Yalçın Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Kitabevi, Şubat, 2002., sy.211-213

⁶⁸ AMARATUNGA, D. a.g.e., sy.217

⁶⁹ ÖRÜCÜ Edip, a.g.e., sy.221-227

- Yetersiz sayıda ölçütün kullanılması (genellikle finansal ölçütlere odaklanması ve müşteri ve çalışanların tatmini gibi uzun dönemli ölçütlerin değerlendirilmemesi),
- Çelişkili ve gereksiz verilerin toplanması,
- Yanlış performans ölçümünün sürdürülmesi (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir),
- Rekabetin özendirilmesi ve takım çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
- Gerçekçi olmayan ve anlamsız ölçütlerin kurulması,
- Ölçütleri ilişkilendirmede başarısızlık (Ölçütlerin işletmelerin stratejik plânları ile bağlantısı kurulmalı ve işletmedeki tüm düzeylere iletilmelidir),
- Ölçümler arasındaki sürenin belirlenmesi, Müşterinin ihmal edilmesi,
- Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış soruların sorulması,
- Performans ölçüm sisteminin amacının anlaşılması.

1.3.5.1. Ölçüm Sonuçlarının Kurum Tarafından Etkilenmesi Olasılığı

Performans ölçümü yapılırken elde edilen sonuçlara kurum tarafından etki edilebilir. Örneğin daha başarılı olan alanlara ilişkin kurum hedef ve göstergeleri belirlenirken başarılı olunmayan ancak gelişmesi gerekli bazı alanlar görmezden gelinir. Bu şekilde hareket edilerek kurum olduğundan daha başarılı gösterilebilir. Böylece, performans ölçümü sadece kurumun kendi faaliyetlerinin ve tercihlerinin doğru olduğunu kanıtlama amacı haline gelebilmektedir.

Performans ölçüm sonuçlarının ödüllendirilmesi rakamlarla oynamanın en önemli nedeni olabilmektedir. Performans ölçümü yapıldığında kamu idarelerinin belirli standartlara göre düzenli olarak çıktılarını arttırmaları beklenmektedir. Ancak bu çıktı artışı aslında sadece görünüşte meydana gelebilmektedir ⁷⁰.

⁷⁰ BRUIJIN, Hans de , Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 7, 2002, sy.581

1.3.5.2. Kurumun Yenilik Yapmasının Engellenmesi Riski

Performans ölçümü kurumun yenilik yapmasını engelleyebilmektedir. Performans ölçümü yapan bir kurum performans hedefini iyi bir şekilde yerine getirmek amacıyla aynı ürünü daha az zamanda üretmek için çaba harcayacaktır. Bu durumda görece olarak daha kolay üretilen ürünler ile performansı artırmanın mümkün olması düşüncesi yenilik yapmak yerine sürekli bu ürünün üretilmesine yol açacaktır.

Yenilik yapmak isteyenler bilinmeyen bir konuyu araştırarak ve sonucun beklentilerinden kötü veya daha farklı olma riskini de alacaklardır. Sonuçta yenilik yapmak kurumun çıktılarını zarar da verebilmektedir. Böylece performans ölçümü üretim şeklinin değiştirilmesini ve farklı ürünlerin üretilmesini engelleyebilmektedir⁷¹.

1.3.5.3. Amaç Sapmalarının Oluşması Riski

Performans ölçümü amacıyla kullanılan performans göstergeleri belli bir süre sonra kurumun nihai hedefi haline gelebilir. Bu durumda kurum diğer faaliyetlerine daha az önem vererek performans göstergeleri atfedilen faaliyetlere daha fazla önem verecektir. Bu durumda özellikle göstergelerin belirlenmesinde daha ölçülebilir çıktılar üreten faaliyetlerin seçildiği göz önünde bulundurulursa bu çıktılarda önemli miktarda artış gerçekleşecektir. Bu durumda performans göstergeleri kurumun amaçları haline gelecektir.

Amaç sapması genellikle sadece ölçümü daha kolay olması nedeniyle yanlış faaliyetlere vurgu yapılması ve kurumun enerjisinin faaliyetlerin sonuçlarından çok sadece sayılarının artırılmasına yönlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır⁷².

1.3.5.4. Aşırı Bilgi Toplanması Riski

Performans bilgisinin yetersiz olması kadar gereğinden fazla olması da önemli bir sorun yaratabilir. Performans bilgisinin fazla olması yönetimde karar alma sürecinde bu bilgilerden yararlanılmasını ve içlerinden gerçek bilginin ayrıştırılmasını

⁷¹ BRUIJIN, a.g.e., sy.582

⁷² DIAMOND, Jack, Establishing a Performance Management Framework for Government, IMF Working Paper, 2005, sy. 14

zorlaştırabilir. Bu bilgiler doğru olsa dahi karar alma sürecinde gerekli olmayabilir. Bu durum önemli bilgilerin gözden kaçmasına neden olabilmektedir.

Ayrıca performans bilgisi toplanması maliyetli bir işlem olduğundan performans bilgisinin gereğinden fazla toplanması lüzumsuz harcama yapılmasına da neden olacaktır.

1.3.5.5. Performans Ölçümünün Bürokrasiyi Arttırma Riski

Performans ölçümü sistemine dâhil olan kurumlar bu amaçla çalışmalar yapmakta ve belgeler oluşturmaktadır. Performans ölçüm sistemi kurum içinde ölçüm sonuçlarının yönetim sisteminde kullanılması ve böylece daha kaliteli mal ve hizmet üretilmesi amacıyla oluşturulmaktadır.

Bu sistem yönetim sisteminin bir parçası haline gelmez ve sadece zorunlu belgelerin oluşturulması ile yetinilirse bu belgeler uygulanmadan sadece kağıt üzerinde kalacaktır. Bu durumda performans ölçümü sadece bürokrasiyi arttırmış olacaktır.

1.3.5.6. Kurum Çalışanlarının Mevcut İşlerini Aksatma Riski

Performansın ölçülmesi ve performans bilgi sisteminin oluşturulması uzmanlık gerektiren bir işlemdir. Performans ölçümü konusunda uzmanlaşmış kişiler olsa dahi her birimin performans göstergelerinin belirlenmesi ve bilgi ihtiyacının ortaya konması amacıyla o birimin faaliyet alanlarını çok iyi bilen bir çalışanın mutlaka performans ölçüm çalışmalarının içinde yer alması gerekecektir.

Kurumlarda bu görevleri yerine getirecek yeterli eleman bulunmadığı takdirde diğer işlerle görevli elemanlar mesailerinin belirli bir bölümünü performans ölçümü ile ilgili gereklilikleri yerine getirmeye ayıracaktır. Bu durumda kurum çalışanlarının mevcut, devam eden işlerini aksatma tehlikesi vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ ODAKLI ORGANİZASYON VE BALANCED SCORECARD

Stratejik yönetim açısından işletme faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik bir dizi stratejik kontrol teknikleri ve yöntemleri bulunmaktadır. Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak veren yöntemlerden biri de Kaplan ve Norton'ın geliştirmiş olduğu bir model olan Balanced Scorecard sistemidir.

‘‘Bir stratejinin başarıyla yürütülmesi için üç bileşene ihtiyaç vardır;

❖ Çığır açan sonuçlar = stratejiyi tanımla + stratejiyi ölç + stratejiyi yönet

Bu üç bileşenin felsefesi basittir;

- Ölçümleyemediğin şeyi (ikinci bileşen) yönetemezsin (üçüncü bileşen)
- Tanımlayamadığın şeyi (birinci bileşen) ölçümleyemezsin’’⁷³

Yani Balanced Scorecard stratejik amaçların çoklu perspektiflerde nasıl ölçümleneceğini gösterirken, strateji haritaları stratejiyi tanımlamak ve görselleştirmek için birbirleriyle bağlantılı amaçları kullanmaktadır. ‘‘Buna göre yukarıdaki denklemi tekrar yazarsak;

❖ Çığır açan sonuçlar = Strateji Haritaları + Balanced Scorecard + Strateji Odaklı Organizasyonlar’’⁷⁴ denklemini elde ederiz.

Şirketlerin bugünden çok geleceğe bakış açıları ile çalışanlarını nasıl motive edebileceği söz konusu olduğunda odak noktası stratejik planlar olmaktadır. Şirketin yakın çevresinde yaşanan veya yaşanacağı kestirilen olumlu ya da olumsuz gelişmelerin, potansiyel şirket kaynakları ile nasıl değerlendirilebileceğinin ortaya çıkarıldığı stratejik planların inandırıcılığı, uygulamalarda yönetim kademelerinin gösterdiği kararlılık ve bireylerin aktif katılımı ile oluşmaktadır. Yönetim, şirket hedeflerinin organizasyonun bütün kademelerinde birim ve birey bazlı hedeflere dönüşmüş olma-

⁷³ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business Scholl Press, Boston, sy. xix

⁷⁴ KAPLAN, NORTON, a.g.e., sy. xix

sını arzu etmektedir. Çalışanların hedeflerini gerçekleştirmesi demek şirketin hedeflerinin gerçekleşmesi anlamına gelecektir. Strateji anlaşılmalı ve uygulanıyor olmalıdır. Organizasyon stratejisi etrafında hizalanmış olmalı ve performans yönetim sistemi bu hizalanmaya yardım edecek nitelikte olmalıdır. Çoğu performans yönetim sistemi bütçe ve operasyon planları etrafında şekillenmektedir. Bunlar kısa dönemli, artan ve tedbirli davranışları desteklerler. Bu yönetimin bir parçasıdır fakat yeterli değildir. Tedbirli olmak üzerine inşa edilmiş bir sistemle stratejilerinizi yönetemezsiniz⁷⁵.

Şirketlere yönelik tüm beklentilerin belirli bir misyon ve geleceği tanımlayan vizyon ile dengelendiği stratejik planların yayılımı, yani gerek organizasyon içi gerek organizasyon dışı tüm işbirlikleri ve kaynaklarını hedeflediği gibi harekete geçirme başarısı etkili liderlik, organizasyonel uyum ve çalışanların motivasyonuna bağlı olmaktadır. Organizasyona yön gösteren liderlerin çalışanlarla olan ilişkileri, geleceği görme kabiliyetleri ile oluşturdukları senaryoları, organizasyon ilişkilerini düzenleyen organizasyonel yapı, kültür ve iklim, çalışanlarda var olan katılımcılık ve paylaşımcılık ruhu şirketlerde amaç birliğinin yaşanmasını doğrudan etkilemektedir.

2.1. Stratejiyi Uygulamada Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, bir şirketin vizyon ve stratejilerinin performans göstergeleriyle ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. BSC geleneksel finansal göstergelerin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, finansal göstergelerin yalnızca geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içermesinden dolayı işletme performansını açıklamada yetersiz kaldığını ileri sürmektedir. Kaplan ve Norton bu düşünceden hareketle, işletmelerin kaydettikleri performansa ait ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesine olanak veren BSC sistemini önermişlerdir⁷⁶.

⁷⁵ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Building a Strategy-focused Organization, Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management, Toronto, May/June 2001, sy. 12-13

⁷⁶ XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi, Stratejik Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard' ın Bulanık Analitik Network Proses İle Modellenmesi, Yrd. Doç. Dr. İhsan YÜKSEL, Dr. Metin DAĞDEVİREN, sy. 769

Bilgi çağına geçişle birlikte örgütlerin yönetim ve ölçümleme modelleri de değişmektedir. Bu çağda; müşteri ilişkileri, çalışanlara yönelik tutum ve davranışlar, tedarikçilerle ilişkiler gibi kavramlar, performansı belirleyen kilit noktalar haline gelmiştir. Performans kavramına yaklaşımlar, yıllar içinde değişim göstermiştir. Kamu ve özel sektörde önde gelen örgütlerin özelliklerinden biri, başarılı kurumsal performans değerlendirme uygulamasının gereklerini kavramış olmaları, programların örgütü, etkililiği ve verimliliği hakkında, süreçler ve insanlar hakkında muhakeme yapmalarıdır. Ayrıca, bu örgütler kurumsal performans değerlemesini sadece ilgili verileri toplayıp analiz etmekte kullanmaktan başka, ilerlemeler kaydetmek ve stratejiyi başarıyla harekete geçirmek için de kullanmaktadırlar.

Balanced Scorecard, performans ölçümünün etkili bir stratejik yönetim için ön koşul olduğunu ileri süren bir yönetim tekniğidir. BSC, bir organizasyonun misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. BSC, geleneksel finansal ölçütlere dört yeni perspektif eklemektedir. Bunlar; müşteri, içsel işletme süreçleri ile öğrenme ve gelişmedir. BSC' nin stratejik yönetim aracı olarak kullanılması için, yöneticilerin, uzun dönemli stratejik amaçları ile kısa dönemli amaçları arasında bağlantı kurmalarına yardımcı olan dört yeni işlemi yerine getirmeleri gerekmektedir: Vizyonun dönüştürülmesi, iletişim ve bağlantı kurma, faaliyet planları ve geribildirim ve öğrenme.

2.1.1. Balanced Scorecard Modelinin Ortaya Çıkışı

İş dünyası, 1990'lı yılların başlarında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan Balanced Scorecard ile tanışmıştır. Türkçe' ye denge kontrol paneli, kurumsal karne vb. şekillerde çevrilen Balanced Scorecard literatüre 1992 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan; The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide 'Putting the Balanced Scorecard to Work (Balanced Scorecard'ı Uygulamak)' adlı

makaleyi yayınlamışlardır⁷⁷. Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard' ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Toplam Başarı Göstergesi Yönteminin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu metodolojiyi sunmuşlardır⁷⁸.

Balanced Scorecard' ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton' un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe' ye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard' ı; 'şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi' olarak sunmaktadırlar. Balanced Scorecard bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir şeklinde tanımlamaktadırlar⁷⁹.

2.1.2. Balanced Scorecard ve Gelişim Süreci

Uzun dönemli rekabet yeteneği kazanmanın karşı koyulamayan baskısı ile çok uzun bir zamandan beri yerinden oynatılmayan maliyet muhasebesi modelinin çarpışması sonucunda Balanced Scorecard diye adlandırılan yeni bir sentez yaratılmıştır⁸⁰.

Birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan Balanced Scorecard, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirmiştir. Balanced Scorecard, kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. Model genel olarak, müşteri ve paydaşların beklentilerinin karşılanmasına yardım eden, örgütün

⁷⁷ <http://www.balancedscorecard.org>, Erişim Tarihi:02.07.2007

⁷⁸ ÖRNEK, Ali Şahin, "Balanced Scorecard: Bilgiden ye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:3, İzmir: 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, Erişim Tarihi: 11.10.2007

⁷⁹ <http://elegance.co.th/kcenter>, Balanced Scorecard, Erişim Tarihi: 13.11.2007

⁸⁰ KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., Çev. Serra Egeli, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisi Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 2003, sy. 9

amaçları ile stratejileri ve girişimleri arasında bağlantı kuran bir strateji planlamadan oluşmaktadır ⁸¹.

Balanced Scorecard, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performans ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar ⁸². Balanced Scorecard; işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan 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 boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

Kurumlarda var olan performans ölçüm sisteminin çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını önemli derecede etkilediği görülmüştür. Ayrıca sadece kuruluşların genellikle mali göstergelere yöneldikleri ve sadece mali göstergelere yönelmenin yanlış sinyal vererek devamlı gelişmeyi ve yenilik yapmayı engellediği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine mali göstergelerden vazgeçilmesi bunun yerine üretim dönemi, hata oranı gibi operasyonel göstergelerin benimsenmesi gerektiği bu durumda daha sonra mali sonuçların kendiliğinden gerçekleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak yöneticiler finansal ve operasyonel göstergeler arasında seçim yapmak zorunda değildir. Sonuçta performansın tek bir yönünün bir işin pek çok kritik alanını kapsayamayacağı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle performansın pek çok yönünü ele alan ve bunlar arasında denge sağlayan Balanced Scorecard yöntemi ortaya çıkmıştır. Günümüzde bir kuruluşu yönetmek gibi çok karmaşık bir görevin yerine getirilmesi için yöneticilerin aynı anda pek çok alandaki performansı izlemesi gerekmektedir ⁸³

⁸¹ YEUNG, Arthur, BERMAN, Bab, Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance, Human Resource Management, Vol. 36, No. 3, 1997, sy. 322

⁸² KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy. 9

⁸³ KAPLAN, Robert and NORTON, David, The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, 1992, sy. 71

Dünya çapında kabul görmüş bir yönetim muhasebesi aracı olan Balanced Scorecard, finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kullanılmasını önererek kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve kurumun stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır.

Balanced Scorecard, maddi varlıklar ile birlikte maddi olmayan varlıkların değerini de dikkate almakta, performans yönetim sisteminin stratejik hedefler üzerine kurulmasını sağlamaktadır ⁸⁴. Balanced Scorecard, işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. Balanced Scorecard sayesinde, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Balanced Scorecard, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejileri belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüştürmektedir.

Balanced Scorecard, bir şirketin tüm seviyelerinde çalışmakta olan elemanlar için finansal ve finansal olmayan ölçülerin bilgi sisteminin bir parçası olması gerektiğini vurgulayan bir sistemdir. Kaplan ve Norton Balanced Scorecard' ı şöyle tanımlamaktadırlar; Balanced Scorecard geleneksel finansal ölçüm kriterlerini de bünyesinde barındırır. Fakat finansal ölçümler geçmişte olan olayların hikayesini anlatır. Finansal ölçümler, geleceğin değerleri müşterilere, hissedarlara, çalışanlara, süreçlere, teknoloji ve yeniliğe yatırım yapmadan yeterli yönlendirme ve değerlendirmeyi yapamaz ⁸⁵.

Balanced Scorecard; şirketlerin geçmişte kaydettikleri mali ölçütlerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard' ın hedefleri ve ölçüleri, şirketin uzun dönemli varmak istediği yere göre oluşturduğu vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak oluşturulur. Scorecard' da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme. Balanced Scorecard, örgütün vizyon ve stratejilerine göre yukarıda sözü edilen dört ana açıya göre, amaçların, ölçülerin, hedeflerin ve girişimlerin ne olduğunu ortaya çıkarır. Yöneticiler,

⁸⁴ KAPLAN ve NORTON, a.g.e., sy. 72

⁸⁵ 'What is the Balanced Scorecard?'

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, Erişim Tarihi: 20.04.2008

Balanced Scorecard kullanarak her bir bölümün mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynakları arttırmak, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkilemek için, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirleyebilirler. Balanced Scorecard, şirketteki her bölümün hedeflerine, özet şeklinde belirtilen finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik kazandırır⁸⁶.

Performans göstergeleri tek başlarına operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha büyük hacimde iş yapılmasını sağlayıp sağlayamadığı veya finansla performansta bir artış olup olmadığı gibi hususları açıklamak için yeterli değildir. Balanced Scorecard iyi hazırlandığı takdirde elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergelerinin de bir karışımını kapsar. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini açıklayamaz.

Başka bir deyişle iyi bir Balanced Scorecard, şirketin stratejisindeki sonuçlar ve performans göstergelerinin uygun oranda bir karışımını kapsamalıdır. Scorecard'ın bir örgüt içinde kurumsal performansı denetlemede yöneticilere yardımcı olarak kullanılması, bir stratejik plan ile bütünleşik olarak faaliyetlerin uygulanmasını gerektirmektedir⁸⁷.

Yöntemin bu şekilde kullanımı, stratejik hedeflerin başarılması konusunda yöneticilere karar verme sürecinde de destek olup, kendini stratejik yönetim aracı olarak kanıtlamaktadır⁸⁸. David Norton, "Managing Strategy is Managing Change (Stratejiyi Yönetmek Değişimi Yönetmektir)" isimli makalesinde, "stratejinin daha zor ve daha kolay uygulanabilir iki yönünün olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre uygulanması zor olan bölüm, harita ve ölçütlerle stratejinin tanımlanması, süreç ve prosedürlerle başarılmasıdır. Stratejinin daha kolay uygulanabilir yönü ise, liderlik,

⁸⁶ KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy. 11

⁸⁷ NORREKLIT Hanne, The Balanced Scorecard: What is the score? A thoretical analysis of the Balanced Scorecard, Departman of International Business, Aarhus School of Business, Denmarg, Accounting, Organizations and Society, 2003, sy. 15

⁸⁸ LAWRIE, Gavin, Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, UK: January 2001, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>, Erişim Tarihi: 16.11.2007,sy.3

örgüt kültürü ve takım çalışması gibi önemsizmiş gibi görünen oysa; değişimin öncelikli gerektirdiği özelliklerdir ⁸⁹.

❖ *Modelin ortaya çıkış ve gelişim sürecini de Harvard Business Review' da yayımlanan makaleler doğrultusunda açıklarsak performansın ölçülmesinden yönetilmesine geçilen süreci de aktarabiliriz;*

"The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance" 1992 ⁹⁰

Şirket yöneticileri bu güne kadar kullandıkları finansal raporlama tekniklerinin, şirket performansını ölçmede yetersiz kaldığını bilmektedirler. Şirket yöneticilerinin istedikleri sadece finansal sayılar içeren tablolar veya raporlar değil, aynı zamanda iç faaliyetleri, pazar durumunu ve araştırma - geliştirme gibi stratejik öneme sahip konuları da görebilecekleri bir çeşit şablondur. Aslına bakılırsa, şirket yöneticilerini istedikleri yukarıda saymaya çalıştığımız şirket stratejilerini doğrudan ilgilendiren konuların toplamını, birbirine olan etkilerini, çalışanların söz konusu stratejiye neler kattıklarını küresel bir bakış ile görmektir. Şirket sahipleri, sorumlu oldukları konular arasında bir rapor dengelemesi istemektedirler.

Sektörlerinde performans, üretkenlik, karlılık ve müşteri memnuniyeti en yüksek olan 12 firma ile yapılan çalışmalar sonucunda Balanced Scorecard kavramı ortaya atılmıştır. Bu kavram, finansal, operasyonel, pazarlama ve ARGE çalışmalarını şirket yöneticilerine bir bütün halinde göstermeyi amaçlayan bir yönetim aracıdır. Aşağıdaki 4 temel soruya yanıt arar:

- *Müşteriler şirketimizi nasıl görüyor? (Pazarlama)*
- *Hangi alanda yoğunlaşmamız gerekir? (Operasyonel)*
- *İlerlemeye devam edecek miyiz? (ARGE)*
- *Şirket sahipleri bize nasıl bakıyorlar? (Finansal)*

⁸⁹ NORTON, David P., Balanced Scorecard: Managing Strategy is Managing Change, Harvard Business School Publishing, Volume 4: Number 1, January- February 2002, sy. 1

⁹⁰ KAPLAN Robert S., NORTON David P., The Balanced Scorecard - Measures That Drive, <http://library.tmu.edu.tw>, Harvard Business Review, January-February 1992

Böyle bir gruplama şirkette kayıtlı bulunan birçok veriyi klasman dışı bırakacaktır. Balanced Scorecard uygulamasının burada hedeflediği, şirket yöneticilerine departmanlardan, sadece o departmanın şirket stratejisi ile doğrudan ilgili olan parametreleri sağlamasıdır. Böylelikle, Scorecard, üst yönetime uzun dönemli stratejilerde kilit parametreleri sunar. Scorecard, bütünlüğüdür. Yönetmel raporları tek bir çatı altına toplar, verileri gruplandırır, müşteri odaklı olmayı teşvik eder, şirket içi takımların bulunmasını zorlar varsa güçlendirir.

Pazarlama grubunda, Balanced Scorecard daha çok müşteriyi ön plana alır. Burada sorulan soru, şirketin müşterinin gözünde nasıl olduğu sorusudur. Balanced Scorecard (BSC) bu soruyu pazarlama faaliyetlerini içeren çeşitli parametreler sayesinde sayısal bir hale getirip cevaplamaya çalışır. Şirket yöneticileri, yeni ürünlerin toplam satıştaki oranlarını, müşterilerin şirkete bir mesajı olarak algılamaktadırlar. Eğer bu oran yüksekse, müşteri şirketi takip ettiğini yeni çıkan ve çıkacak olan ürünlere duyarlı olduğunu söyler. Zamanında teslim de bir diğer parametredir. Bu parametrede belirtilen süreyi müşteri belirler, yöneticiler şirketlerinin belirledikleri zamana değil, müşterilerinin belirledikleri zamana uymak eğilimindedirler. Bu durumda, zaman, kalite, hizmet ve maliyet 4'lüsünün müşteri üzerindeki etkisinin destekçisidir. Diğer taraftan belli başlı müşteriler tarafından ilk sıralarda tercih edilmek de bir parametre olarak algılanmaktadır. Müşterilerle, ürün geliştirilmesi, ortak eğitimler gibi faaliyetlerin artması da müşteri bakış açısının belirlenmesindeki bir diğer önemli konudur.

ARGE gruplandırılmasında, BSC, şirketin geleceği ile ilgili sorulara yer verir. Burada cevaplanması gereken soru, şirketin gelişmeye devam edip etmeyeceğidir. Eğer şirket, yeni ürün yapmada istekli ise (yeterli teknolojiye sahipse), ürün geliştirmede belirli bir tecrübeye sahip ise (yeni fikir, yeni proje ve yeni ürün geliştirebilme yeteneği) yani belirli bir olgunluğa gelmişse şirketin gelişmek için yeterli kapasitesi olduğu anlaşılabilir. Diğer taraftan, BSC toplam satışın %80'ini elinde bulunduran gruplar için sanki bir Pareto Analizi gibi, BSC da bu ürün veya ürün gruplarına yoğunlaşmayı tavsiye etmektedir. Yeni ürün geliştirmede Ürün fikrinin doğmasından raflarda gözükmesine kadar geçen zamanda şirket yöneticisi için stratejik açıdan önemli sayılabilecek bir başka parametredir.

Finansal açıdan, BSC, şirket sahiplerini ön plana çıkarır. Bu noktada, önemli olan ve odaklanılması gereken konu, şirket sahiplerinin yani hissedarların çıkarlarıdır. BSC, hissedarların şirkete nasıl baktığı sorusuna cevap arar. Şirketin, hayatını sürdürebilmek için gerekli nakit akışlarını sağlaması, başarı ve devamlılık kazanabilmesi için gerekli satış gücünün oluşturulması ve rakipleri üzerinde rekabet üstünlüğü kazanabilmek için pazar payını arttırması gereklidir. Söz konusu 3 konuda da BSC, hedefleri ve parametreleri koyar. Şirket içi faaliyetler kapsamında, rekabet edebilmek için teknoloji, birim başına maliyetleri düşürebilmek için üretim tekniklerini, mühendislikte verimliliğin sağlanabilmesi için tasarımın, planlananla uygulanan arasındaki farklılığı görebilmek için de yeni ürünlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu konu hakkındaki parametreler BSC üzerinde işlenir.

BSC uygulamalarında görülmüştür ki, BSC fikrinin veya metodolojisini altında yatan asıl önemli konu performans ölçümüdür. Şirketler, BSC uygulamaları gerçekleştirirken bir yandan da kendi kendilerinin performanslarını ölçmek için çeşitli parametreler bulurlar ve uygularlar. Diğer taraftan, BSC uygulayan firmalar üst yönetimin desteği olmaksızın bu ve benzeri uygulamaların başarı sağlamayacağı konusunda tecrübe sahibidirler. Özellikle BSC uygulaması neticesinde şirket hakkında genel bir fotoğraf çekeceği için şirketin tamamını görebilme becerisine sahip yöneticilerin de BS projelerine dahil olmaları şarttır. Söz konusu üst yönetimde özellikle finansal uygulamalar konusunda uzman olan kişiler seçilmelidir.

BS, son olmamakla birlikte hemen hemen tüm şirketlerin sahip olmak istedikleri bir organizasyon tipi çizer. Kontrol merkeze koymaz, onun yerine herkesin hem fikir olduğu stratejiler ve vizyon önemlidir. Organizasyon üyeleri yapacakları işlerin şirket geneline olan etkisini tahmin edebilir. Yöneticiler, altlarına işleri nasıl yapmalarını gerektiği söylemezler, fakat ne gibi sonuçların ortaya çıkacağını tahmin edebilirler.

"Putting the Balanced Scorecard to Work" 1993⁹¹

Bu makale Rockwater firmasının Balanced Scorecard tecrübelerini içermektedir. Rockwater aşağıda verilen parametrelere göre bir Scorecard hazırlamıştır:

⁹¹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Putting the Balanced Scorecard to Work, <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, 1993

Vizyon: Müşterilerimizin tercih ettiği ilk firma olmak.

Strateji:

1. İhtiyacı aşan hizmet sunmak
2. Müşteri Memnuniyeti
3. Sürekli Gelişim
4. Çalışan Kalitesi
5. Hissedarların Beklentileri

Yukarıda sayılan vizyon ve stratejiler altında Rockwater firması aşağıdaki Scorecard' ı oluşturmuştur:

Finansal:

1. Nakit Akışı
2. Proje Karlılığı
3. Kar Tahmin Güvenirliliği
4. Satış Miktarı

Pazarlama:

1. Fiyatlandırma
2. Müşteri Sınıflandırma Anketi
3. Müşteri Memnuniyet Araştırması
4. Pazar Payı

Faaliyetler:

1. Çalışma Saatleri
2. Proje Performans Araştırması
3. Proje Bitirme Sıklığı

ARGE:

1. Yeni Hizmetlerden Gelirler
2. Gelişme Anketi

3. Çalışan Davranış Anketi
4. Çalışan Önerisi Sayısı
5. Çalışan başına Gelir

"Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady" 1993⁹²

FMC, Chicago' da kurulu bulunan dünyanın sayılı ağır makine üreticilerindedir. Yıllık cirosu 4 milyar Amerikan dolarını geçmektedir. Bu makale Harvard Üniversitesi R. Kaplan tarafından, FMC Genel Müdür yardımcısı Larry Brady ile Balanced Scorecard üzerine yapılmıştır.

Balanced Scorecard özellikle üst yönetim arasında havada asılı kalan soyut kavramları daha sayısal ve elle tutulabilir somut kavramlar haline getirebilmesi özelliği ile FMC tarafından büyük ilgi ile karşılanmıştır. Her bölümün Scorecard haritasına vermesi gereken veriler vardır. Bu parametreler, söz konusu bölümün şirketin uzun dönemli stratejisini dolaysız olarak etkileyen parametreleri olmaktadır. Balanced Scorecard bünyesinde birçok yönetim metodunu da kapsayabildiğinde FMC içerisinde uygulanan birçok diğer yönetim stratejisi Balanced Scorecard uygulamasının bir parçası olmuştur. Böylelikle çalışanlarda da şirket genel yönetimi açısından bir güven duygusu doğması da ek bir kazanç olmuştur.

FMC özellikle finansal raporlara değer veren bir firma iken, Scorecard uygulamasının başlaması ile beraber öncelikle şirket hedef ve amaçlarını tekrar gözden geçirmiş, ne olduğunu, ne olmak istediğini hem şirketin kendisi açısından hem de müşterileri açısından değerlendirmiştir. Bu süreç oldukça yoğun bir şekilde yaşanmış ve Scorecard uygulamasına başlamadan önce oldukça yararlı bir hazırlık süreci geçirilmiştir. Bu sürece verilen önem Scorecard' ın hazırlanmasında da birçok yararı beraberinde getirmiştir. FMC, Balanced Scorecard uygulamasını 6 bölge sorumlusunda pilot çalışma olarak başlatmıştır. Her bölge sorumlusu kendi departmanı ile ilgili şirket genel stratejisi ile dolaysız olarak gördükleri ölçüm kriterlerini belirlemiş aynı zamanda da bu kriterlere ait verileri toplamaya başlamıştır.

⁹² SHAW Douglas ve diğerleri, The Performance Measurement, Management and Apraisal Sourcebook, HRD Press, Amherst MA, 1995, sy.66

Sonuç olarak, söz konusu pilot proje şirketin geneline yayılmıştır. Bu röportajın sonunda Brady, Scorecard uygulamalarında kompleks bilgisayar sistemlerinin gerekmediğini, Scorecard' a sadece bir ölçme tekniği olarak bakılmamasının gerektiğini eklemiştir. Fakat unutulmaması gereken bir konuda, Scorecard' ın bir toplam yönetim felsefi gibi şirket için son adım gibi görülmemesinin de gerekliliğidir.

"Using the Balanced Scorecard" 1994⁹³

Ticaret hayatında stratejileri oluşturmak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler ve strateji hazırlayan profesyoneller çeşitli zorluklarla karşı karşıya gelirler. Bu zorluklardan en büyüğü strateji kavramının soyut olmasıdır. Strateji, soyut bir kavram olduğundan, strateji uygulayıcıları, kendilerine önerilen stratejileri kendi hedef ve amaçları doğrultusunda güdümlenebilmektedirler.

Bu amaçla çeşitli yönetim kavramları ve yöntemleri ileri sürülmüş ve uygulanmaya çalışılmıştır. Zaman zaman, mavi yakalıların şirket muhasebe defterlerini görmelerine izin verilmiş, böylelikle çalışanların ne için çalıştıkları, hedeflerinin ne olması gerektiği gibi konular çalışanlara anlatılmaya çalışılmıştır. "Balanced Scorecard" kavramı, firmanın uzun ve orta dönem stratejilerini çalışanlar tarafından uygulanmasını kontrol eden ve bu süreçte ilerlemeleri gözlemleyen bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmıştır. Scorecard, şirketin stratejilerini ölçülebilen sayılar haline getirmeyi ve bu parametreleri sınıflandırmayı amaçlar. Şirket için ana hatları ile 4 ölçülebilir alan oluşturulabilir: Finansal, Pazarlama, Faaliyetler ve ARGE. Balanced Scorecard, uzun dönemli hedefleri sürekli büyüteç altında tutar. Fakat Balanced Scorecard, bir şirketin hangi durumda olduğunu ve nereye doğru gitmekte olduğunu göstermez. Balanced Scorecard' ın amacı yönetici ve çalışanlara şirket stratejilerine ve dolayısıyla o şirket için önemli olan anahtar konulara odaklanmalarını sağlamaktır. Diğer taraftan, söz konusu önemli konuları sayısal veriler olarak göz önüne serer ve belirli bir performans ölçümlemesi yapar.

⁹³ GENDRON George M., "Using the Balanced Scorecard", Harvard Management Update, 2000

Balanced Scorecard uygulamalarında oldukça karmaşık bilgisayar programları kullanana firmalar vardır. Böylesine karmaşık, kullanımı uzmanlık isteyen ve maliyetleri yüksek bilgisayar sistemleri yerine gayet ortalama bir bilgisayar sistemi ile Balanced Scorecard uygulamasına geçilebilir. Bir şirket içinde Balanced Scorecard uygulaması yapılabilmesi için de tabii ki her yönetim uygulamasında olduğu gibi üst yönetimin desteği gereklidir.

"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" 1996⁹⁴

Makale genel girişinde yukarıda makalelerin hemen hemen bir özetini vermektedir. Balanced Scorecard'ın nasıl uygulanacağını, nelerden oluştuğunu ve üst yönetim yaklaşımının nasıl olması gerektiği gibi konular ele alınmaktadır. Makalenin asıl konusu Balanced Scorecard çalışmalarının stratejik yönetim ile ya da şirket stratejileri ile nasıl bağlanması konusudur. Bu konu için yazarlar aşağıdaki adımları önermektedirler:

Vizyon Düzenlemesi: Vizyonun netleştirilmesi ve karar birliği sağlanması

İletişim: Firma içi iletişimin artırılması ve gerekli eğitimlerin verilmesi

İş Planı: Hedeflerin belirlenmesi, Stratejik insiyatiflerin belirlenmesi, kaynak temini ve adımların belirlenmesi.

Geri Besleme ve Öğrenme: Paylaşılan vizyonun harekete geçirilmesi, stratejik geri beslemenin çalışanlara kadar ulaştırılması ve stratejilerin sürekli bir biçimde gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması.

Yukarıda da belirtildiği gibi bir firmanın Balanced Scorecard uygulamalarını şirket stratejileri ile bağlayabilmesi için öncelikle şirket vizyonunun net bir şekilde belirlenmesi ve mutabakat sağlanması gerekmektedir. Daha sonra şirket içinde uygulanacak olan iletişim ve eğitim sayesinde söz konusu strateji ve Scorecard uygulamasının genele yayılması sağlanacaktır. Fakat diğer makalelerde okuduğumuz bir diğer önemli husus bu makalede sıkça yinelenmektedir. O da Scorecard uygulamala-

⁹⁴ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, <http://portal.sfusd.edu>, Harvard Business Review Article BSC, 1996

rının hiçbir zaman son nokta olmadığı şirket stratejileri değiştikçe Scorecard ve bileşenlerinin değişebileceği konusudur.

"Using Measurement to Boost Your Unit's Performance" 1998⁹⁵

Şirketler, kendileri için önemli olduklarına karar verdikleri sayılar ve dolayısı ile veriler üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Şirkette hemen her gün yüzlerce sayı ve veri girer ve çıkar, Scorecard uygulamalarında önemli olan bu sayılar ve veriler içerisinde uzun dönemli stratejilere uygun olanları bulup kriter haline getirebilmektir. Bundan sonraki adım seçilen kriterler arasındaki neden sonuç ilişkileridir. Söz konusu parametreler hem departman içinde hem de departmanlar arasında ne gibi ilişkileri vardır? Bu adımda eğer kriterlerin yeterli olduğu düşünülmezse veya çok olduğu düşünülürse veya bu neden sonuç ilişkilerini oluştururken yöneticilerin karşısına fazla sayıda kesirli kriterler ve parametrelerle karşılaşırsa tekrar ilk adıma dönülmelidir. Üçüncü adım belirlenen parametrelerin hangi amaçlar için kullanıldığını veya kullanılacağını gösterir. Hedef ve amaçsız kullanılan parametrelerin hiçbir anlamı olmayacağı açıktır. Bu adımda 2 yöntem izlenebilir. İster bu amaçlar departman yöneticileri ve üst yönetim tarafından dolaysız olarak departmana iletilir ya da departman yöneticisi başkanlığında tüm departman alacağı kararları - tabii ki şirketin uzun dönemli stratejilerine uyacak şekilde- belirleyip üst yönetime sunabilir.

Her departman yöneticisi aynı zamanda iyi birer tahminci olmak zorundadır. Belirlenen kriterler ve açıklanan hedefler doğrultusunda hangi hedeflerin ne kadar ileri götürüleceği ve ne kadarının yapılabileceğini yönetici önceden kestirmeli ve söz konusu durumu değerlendirerek gerekli önlemleri almalıdır.

"Having Trouble with Your Strategy? Then Map It" 2000

Şirket yöneticileri de, sanki ordularının başında bulunan bir general gibi savaş alanından çeşitli bilgiler almak zorundadır. Askerlerin durumu nedir? Hangi alanlarda savaşmaktadırlar? Herhangi bir başarı veya zayıf var mıdır? Düşman askerleri hangi bölgelerde mevzilenmişlerdir? Destek gerekli midir? Bu ve buna

⁹⁵ <http://www.accenture-outsourcing.ie> , Peter CHESEE and Robert THOMAS, Harvard Management Update, 1998, Erişim Tarihi: 15.02.2008

benzer sorular ticaret hayatında şirket yöneticileri için gereklidir. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi generallerin bu gibi soruları takip ettikleri ve emir verebilmek için haritalara ihtiyaç duyarlar. Şirket yöneticileri de çalışanlarının durumlarını, pazar konumlarını, satış potansiyellerini, faaliyetlerini, ARGE çalışmalarını, nakit akışlarını takip edebilmek için haritalara ihtiyaç duymalıdır. Scorecard, stratejileri haritalama sanatıdır.

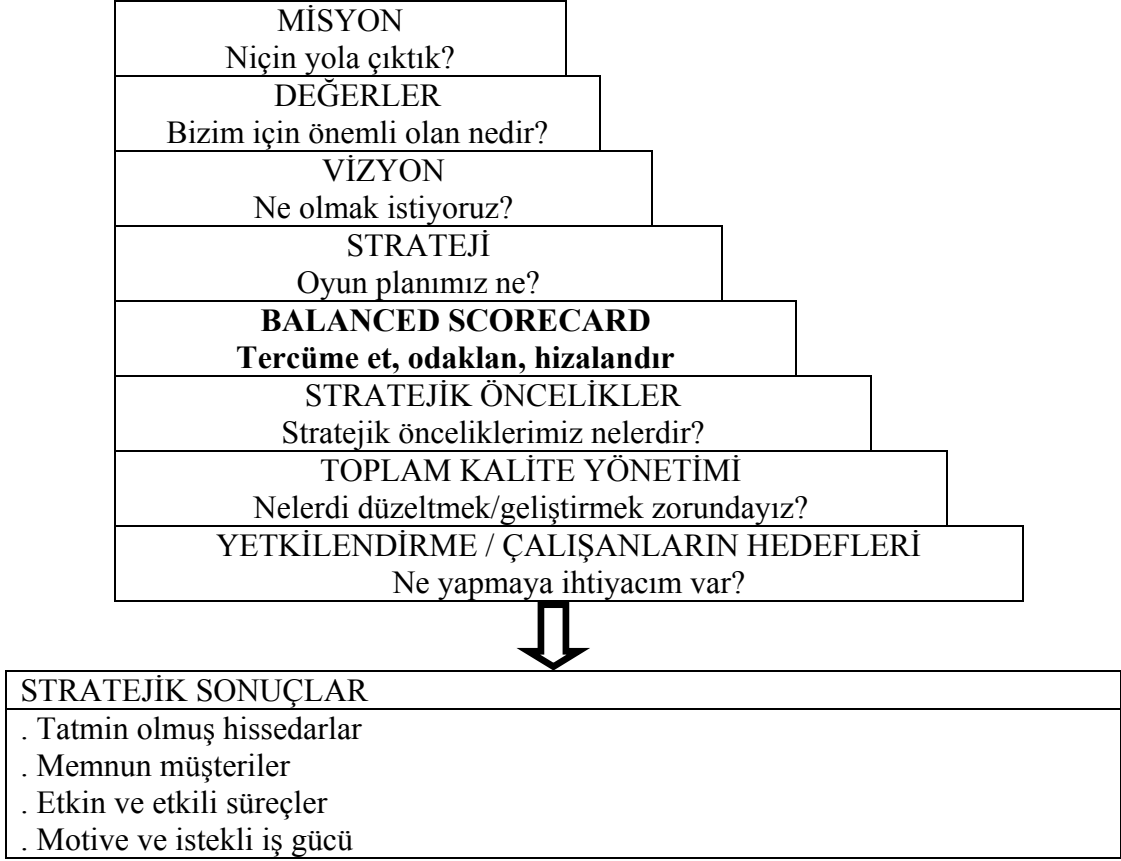
Daha önceki yıllarda ve halen de devam ettiği üzere şirketler başarılarını, daha çok finansal verilerle göstermekteydiler ve gösteriyorlar. Bu finansal veriler, nakit akışları, bütçe, bilanço gibi daha çok muhasebe bölümlerinde oluşturulan finansal raporlardı. Fakat günümüzde yüksek teknoloji beraberinde daha önce olmayan ve duyulmamış meslekler ve iş kolları getirdi. Söz konusu finansal raporlar da bir şirketin performansını görmede, stratejilerine sadakatini ölçmede yeterli olmamaya başladı. Bu yüzden, birçok firma stratejilerini, bizim strateji haritası denilen, genel olarak, finansal, pazarlama, faaliyetler ve ARGE konusu altında özetleyebileceğimiz 4 ana başlık altında gruplamaya başladılar.

Bu gruplama genel ve doğru olarak yukarıdan aşağıya doğru olmaktadır. Bu ne demektir? Bir şirket eğer bünyesinde Balanced Scorecard çalışması yapacak ise üst yönetim öncelikle şirket değerlerini ve amaçlarını gözden geçirmelidir. Çünkü Balanced Scorecard'ın kaynağı şirket değerleridir. Şirket değerlerinden yola çıkacak olan Scorecard en alt seviyedeki çalışana, işinin nasıl bir değer oluşturduğunu ve şirkete nasıl bir fayda sağladığını gösterecek ve yine bu belirleme ile beraber odaklanılması gereken noktaların gözlemlenmesini sürdürecektir.

Balanced Scorecard, bir işletme biriminin stratejisinin hikayesini anlatmalıdır. Bu hikayeyi anlatan, bir dizi neden-sonuç ilişkisi aracılığı ile birbirine bağlanmış sonuç ve performans göstergeleri ölçüleridir. Ölçüler, stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş çalışmaların istenilene uygun sonuç verip vermediğini gösterir. Performans göstergeleri sonuç ölçüler ile bağlantılı olmalıdır. En iyi Balanced Scorecard; kapsadığı amaç, ölçüler ve bunların aralarındaki bağlantılara bakıldığı zaman şirketin stratejisinin anlaşılmasını sağlar.

Şekil 2 :

Balanced Scorecard'ın vizyon ve strateji ile çalışanların günlük aksiyonları arasında bağlantı sağlaması⁹⁶;



2.1.3. Balanced Scorecard'ın Perspektifleri

Balanced Scorecard, organizasyonun stratejik amaçlarını dört perspektif arasında dağıtılmış bir takım performans göstergelerine tercüme eden/çeviren kavramsal bir çatıdır⁹⁷. Balanced Scorecard, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar.

⁹⁶ KAPLAN Robert S., BOWER Marvin, Building Strategy Focused Organizations with the Balanced Scorecard, Professor of Leadership Development, HARVARD BUSINESS SCHOOL and Chairman, BALANCED SCORECARD COLLABORATIVE, sy. 7

⁹⁷ Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology, Moving from Performance Measurement to Performance Management, <http://management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>, Erişim Tarihi: 10.11.2008, sy. 9

Scorecard' ın hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Scorecard' da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir; finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme⁹⁸. Organizasyon, problemleri bu dört kategoride incelemedikçe yaşayamaz. Örneğin, bu tür inisiyatiflerin şirketin beklenen kar ve nakit akışına olan etkisini inisiyatifli desteklemek için gerekli iş süreçleri ve insan kaynakları ve inisiyatifleri tamamlamak için yürütme yetkinliklerini düşünmeden, müşteriye sürekli bir şekilde çekici gelinmesi öngörüsüzlük olabilir. Balanced Scorecard' ın amacı; bireysel, organizasyonel ve bölümler arası hedefleri şirketin misyonu ve vizyonu ile paralel hale getirmektir.

Balanced Scorecard, şirket yönetimini dört boyutta ve bu boyutlar kapsamında şirketlere özel olarak belirlenen ölçülerde inceler. Pek çok şirketin operasyonel sistemleri ile yönetim kontrol sistemleri, finansal ölçümler ve hedefler çevresinde oluşturulmuştur ve bunların şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde ne kadar ilerlediği ile çok az ilişkisi kurulmuştur. Böylece çoğu şirketin kısa dönemdeki finansal ölçümlere bunca önem vermesi bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda bir boşluk bırakmaktadır⁹⁹. Balanced Scorecard' ı kullanan yöneticiler, şirketin performans göstergeleri olarak yalnızca kısa dönemdeki finansal ölçümlere bağlı kalmak zorunda değillerdir. Scorecard, yöneticilere uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemli faaliyetler arasında bağlantı kurulmasına birlikte ve ayrı ayrı katkıda bulunan dört yeni yönetim sürecini uygulamaya geçirme olanağı vermektedir¹⁰⁰.

2.1.3.1. Finansal Perspektif

BSC' de şirketin uzun vadeli amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan şirket stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef BSC' de yer alan bütün diğer

⁹⁸ KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy. 9

⁹⁹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2001, sy.12-45

¹⁰⁰ ARGÜDEN, Yılmaz, SAĞDIÇ, Engin / KAPLAN, Robert S, NORTON, David P, Balanced Scorecard, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 01, Rota Yayın, İstanbul: 2000, sy. 19

perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir¹⁰¹. Seçilen her ölçünün, finansal performansta bir gelişme yaratacak sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçası olması gerekir. Buna göre de ilk olarak şirketin finansal boyutta hangi stratejik konulara odaklanması gerektiği kararlaştırılır. Performans ölçüm sistemlerinde finansal ölçüler son derece gerekli, ancak performans değerlendirmesi için yeterli değildir.

Yöneticiler, örgütte sürekli ve potansiyel verimliliği hedef alan amaçların gerçekleştirilmesinde finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerekliliğini kabul etmelidirler. Çünkü finansal ölçüler fonksiyonel verimliliği tanımlamaktadır. Ancak örgütün verimliliği ve amaçların başarıyla yerine getirilme potansiyeli için yeterli değildir. Diğer ölçütlerin de tamamlayıcı olarak kullanılması gerekir. Finansal performans göstergeleri şirket stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir¹⁰². Bu hedeflere ulaşmak için şirket pek çok strateji izleyebilir. Örneğin satışlarını arttırmak için iyi bir reklam kampanyası başlatarak piyasadaki payını arttırması mümkün olabilir.

FİNANSAL PERSPEKTİF	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Satışlar	Satış ve Karlardaki Yıllık Artış
Yeni Mamullerin Sayısındaki Artış	Yeni Mamullerin Satış Yüzdesi
Yeni Bir Fiyatlama Stratejisinin Uygulanması	Mamul ve Müşteri Karlılığı
Birim Mamul Maliyetinin Azaltılması	Mamullerin Birim Maliyeti
Birim Müşteri Maliyetinin Azaltılması	Müşterilerin Birim Maliyeti
Satışların Maliyeti	Yıl Bazında Belli Bir Düzeyde Kalma veya Azalma
Varlık Kullanımının Geliştirilmesi	Varlık Sermayesi Devir Hızı Ekonomik Katma Değer

¹⁰¹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, <http://library.tmu.edu.tw> , Erişim Tarihi: 15.06.2007Harvard Business Review , January-February 1992, sy.71-79

¹⁰² KAPLAN and NORTON, a.g.m., sy. 77

Tablo 1 - Balanced Scorecard Finansal Perspektifi¹⁰³

2.1.3.2. Müşteri Perspektifi

Bu boyutun amacı, müşteri gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İnsan kaynaklarının nasıl değerlendirileceğini ve ölçüleceğini gösterir. Müşteriler de bu boyutla birlikte işletmeleri daha kolay izleyebilmektedir. Elde edilen sonuçlar verimlilik, rekabet edebilme, istihdam, yeterli hizmetin verilmesi, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi alanların hepsinde kullanılmaktadır.

Günümüzde müşteri-odaklı bir yönetim anlayışı çok önemli hale gelmiştir. Şirket tarafından üretilen ürünlerin kalitesi müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Hizmetlerin kalitesi, hata oranı, hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir. Bu yöntemde hizmetten doğrudan veya dolaylı olarak fayda sağlayan herkes müşteri olarak kabul edilmektedir¹⁰⁴.

MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Pazar Payının Artması	Pazar Payı Yüzdesi
Müşteri Sadakatinin Arttırılması	Gelişme Yüzdesi, Yeni Müşteri/Toplam Müşteri Yüzdesindeki Artış
Devamlı Zamanında Teslim	Siparişlerin Karşıllanması
Karşılıklı İlişkilerin Geliştirilmesi	İlişkide Bulunulan Müşteri Sayısı
Müşteri Tatmini	Sıfır Hata, Tam Zamanında Teslim, Yüksek Kalite, Düşük Fiyat
Mamul Kalitesinin Arttırılması	İade Yüzdesi
Pazara Girişlerde Artış	Müşteri Sayısı, Artış Hacmi

¹⁰³ Kaynak; Sait Yüksel Kaygusuz, “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, Ocak 2005

¹⁰⁴ NIVEN, Poul R., Adapting The Balanced Scorecard to Fit The Public and Nonprofit Sector, http://www.balancedscorecard.biz/articles/adapting_BSC_Public_Sectors.pdf, Erişim Tarihi: 14.04.2007, sy.4

Tablo 2 – Balanced Scorecard Müşteri Perspektifi¹⁰⁵

2.1.3.3. İç Süreçler Perspektifi

Müşteri tatmini ve finansal değerler, çalışmaların birer sonucudur. Bu sonucu yaratacak çalışmalar ise iç süreçler perspektifinde ele alınacak konulardır. Kurum içi süreçler boyutu, üretim, zaman ve maliyet gibi unsurları içine alarak kullanılan yöntemlerin verimliliğini ortaya koyar. Kurum içi süreçler boyutunun amaç ve ölçüleri, müşterilerin beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden meydana gelmektedir. Bu boyut ile birlikte kurum bir bütün olarak ele alınarak, işletmelerin sürekliliği ve gelişmesi için daha etkin ve verimli kararlar alınabilecektir¹⁰⁶.

Müşteri odaklı bir yönetim sisteminde müşterinin beklentilerini karşılamak için şirket içinde ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği iç süreçler boyutunu oluşturur. Ürünlerin üretilmesi veya hizmetlerin yapılmasında şirketin kullandığı iç süreçlerin işleyişi ele alınarak müşterilerin sürekli değişen talepleri karşılanmaya çalışılır. Balanced Scorecard yöntemi bu iç süreçlerinin sonuçlarını ölçerek kurum misyonunun gerçekleştirilmesini ve sonuçların arttırılmasını sağlayan en iyi alternatifin seçilmesine imkan sağlar¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Kaynak; Sait Yüksel Kaygusuz, “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, Ocak 2005

¹⁰⁶ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Putting the Balanced Scorecard to Work, <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Erişim Tarihi: 21.05.2007, 1993,sy.1-13

¹⁰⁷ NIVEN, a.g.e., sy. 4

İÇ SÜREÇLER PERSPEKTİFİ	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni Mamul Sayısındaki Artış	Yeni Mamul Sayısı/Planlanan Yeni Mamul
Süreç Kalitesinin Arttırılması	Kalite Maliyetleri/Hatalı Mamul Yüzdesi
Süreç Zamanının Azaltılması	Üretim Süreç Etkinliği
Süreç Geliştirme	Hata Oranında Azalma, Katma Değer Analizi
Yeni Mamule Başlama	Yeni Mamul Satışları, Yeni Mamule Talep Sayısı
İş Gören Tatmini	İş Gören Anketleri

Tablo 3 – Balanced Scorecard İç Süreçler Perspektifi¹⁰⁸

2.1.3.4. Öğrenme ve Gelişme Perspektifi

Balanced Scorecard’ ın dördüncü perspektifi kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak unsur ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Finansal, müşteri ve iç süreçler perspektiflerinde belirlenen amaçlarla şirketin atım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda öğrenen organizasyonlar bakımından değerlendirmeler yapmak olanaklıdır¹⁰⁹.

Yeni çalışma teknikleri/süreçleri ve yeni teknolojiler bakımından örgüt nasıl bir uyum süreci yaşamaktadır? Bu da Balanced Scorecard bakımından önemli bir ölçüm konusu olarak ele alınabilir. Çünkü, örgütün hem yönetim felsefesi hem de çalışanların yeni süreç ve tekniklere çabuk uyumu açısından değerlendirilebilmesi, diğer alanlardaki başarı ve etkinlik karşılaştırması için de son derece önemlidir. Hatta bu konu, Balanced Scorecard’ ın diğer elemanları içerisinde en fazla öne çıkanıdır demek yanlış olmaz.

¹⁰⁸ Kaynak; Sait Yüksel Kaygusuz, “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, Ocak 2005

¹⁰⁹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, <http://portal.sfusd.edu>, Harvard Business Review Article BSC, Erişim Tarihi: 13.05.2007, 1996, sy.75-85

Yeniliklerin birim zamanda nasıl karşılandığı ve ne tür sonuçlar doğurduğu, iç süreçleri ve sonuçları izlenerek değerlendirmek olanaklıdır. Balanced Scorecard, işlevsel etkinlik, müşteri, misyon tamamlama ve öğrenen organizasyon temelinde geliştirilmiştir. Bu dört boyutla birlikte yöneticilerin farklı perspektiflerden örgüte bakmaları sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler sadece bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeyi hedef edinmektedirler¹¹⁰.

Yenilik yapma, öğrenme ve gelişme kapasitesi şirketin uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesi için çok önemlidir. Şirket yeni ürünler geliştirerek veya mevcut ürünleri daha hızlı bir şekilde üreterek mevcut piyasa payını uzun vadede arttırmak ister. Bunun için de kullanılan teknoloji ve çalışanların yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu kapsamda kurum amaçlarının yerine getirilmesi için çalışanların yeteneklerinin artırılması ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen dört boyutun aynı anda sağlanması kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Performansın tek bir yönünün ölçüldüğü durumlarda kişiler davranışlarını değiştirerek sadece ölçülen yöne önem verirler. Balanced Scorecard yöntemi ile performansın pek çok boyutu ele alınarak örneğin sadece finansal ya da kısa vadeli göstergelere odaklanılması engellenmektedir¹¹¹.

ÖĞRENME VE GELİŞME PERSPEKTİFİ	
AMAÇLAR	ÖLÇÜLER
Yeni Mamul Liderliği	Yeni Mamullerden Elde Edilen Satışlar, Ar-Ge Harcamaları, Tasarım Maliyetlerinin Toplam Maliyet İçindeki Payı
Çalışan Yeteneklerinin Geliştirilmesi	Çalışan Tatmini Çalışan Devir Hızı
Çalışan Motivasyonu	Çalışanların Dönemlik İncelenmesi
Beklenti Üstü Gelişme	Yeni Mamullerden Edinilen Satışlar
Teknoloji Liderliği	Yeni Mamulleri Geliştirme Süresi

¹¹⁰ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, http://www.cma-slp.com/onlinelibrary/OL_English/Strategy, Erişim Tarihi: 14.05.2008, 2004, sy.1-13

¹¹¹ NIVEN, a.g.e., sy. 4

Tablo 4 - Balanced Scorecard Öğrenme ve Gelişme Perspektifi¹¹²

2.1.4. Perspektifler Arası İlişkinin Kurulması

Balanced Scorecard yıllar içinde geliştirilmiş ve boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritasında Balanced Scorecard’ ın dört boyutunun her biri ile ilgili stratejik amaçlar yer almaktadır. Strateji haritasındaki performans karnesi boyutlarında tanımlanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır¹¹³.

İlk olarak herhangi bir stratejinin temelini oluşturan iç süreçlerin ve öğrenme ve gelişim amaçlarının tümünün belirlenmesi gerekir. İç süreçlerin öncelikleri stratejiye göre değişiklik gösterir¹¹⁴. Belirli bir strateji için belirli bir takım iç süreçlere yapılan görelî vurgunun ötesinde, tüm kuruluş süreçlerinin değişiklik gösteren değer önermesini sağlamak için organizasyonun strateji etrafında hizalandırılması gerekmektedir. Birçok faaliyet arasındaki stratejik uygunluk sadece rekabetsel avantaj için değil, bu avantajın sürdürülebilirliği için de önemlidir. Faaliyet sistemleri üzerine inşa edilmiş pozisyonların sürdürülebilirliği, bireysel faaliyetler üzerine inşa edilmiş olanlardan çok daha fazladır. Kuruluşların strateji haritaları bu temele oturmalıdır. İç süreç ve öğrenme ve gelişim perspektiflerindeki stratejik amaçlar ayrı ayrı etkili kılınamaz. Kuruluşun stratejisinin temelindeki değer önermesini sunmak için bütünleştirilmeli ve hizalandırılmalıdır

2.1.5. Stratejik Yönetim Sistemini Kurmak

Dinamik çevre şartları karşısında sık sık değişime uğrayan stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve istenilen sonuçların elde edilmesi için şirket bünyesinde yayılımı ve benimsenmesi gerekmektedir. Stratejilerin tüm organizasyon seviyelerine

¹¹² Kaynak; Sait Yüksel Kaygusuz, “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, Ocak 2005

¹¹³ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Creating The Office of Strategy Management, <http://www.hbs.edu/research/pdf/05-071.pdf>, Erişim Tarihi: 21.05.2007,2005,sy.2-21

¹¹⁴ GENDRON, M. "Using the Balanced Scorecard", Harvard Management Update, 2000

inandırıcı bir şekilde yayılımı için stratejilerin organizasyon kültür ve yapısı ile örtüşebilmesi, lider ve yöneticilerin stratejileri alt kademelerde gönüllü olarak rol almalarını sağlayacak şekilde senaryolara dönüştürebilmesi ve bireylerin şirket stratejilerinde kendilerini gerçekleştirebilecekleri çekicilik görmeleri gerekmektedir¹¹⁵. Şekil 3' te de görüldüğü gibi il adım olarak şirketin vizyonun netleştirilmelidir. Vizyonun şirket genelinde ve tüm kademelerde anlaşılır ve anlatılabilir bir stratejiye dönüştürülmesi stratejinin uygulanması konusunda uzlaşma ve kararlılık sağlanmasına yardımcı olur. Daha sonra da her birim kendi stratejilerini belirleyip üst yönetime geribildirim yapmalıdırlar. Şekil 3' te de görüldüğü üzere bu üst yönetimin stratejilerini güncellemeansı doğurur.

Gelecekle ilgili şirket stratejilerinin oluşturulması kadar yayılımı ve gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır. Stratejiyi belirlerken organizasyon yapısı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de dikkate alınmaktadır. Orta ve üst kademe yöneticilerinin performanslarını belirleyen stratejilerin hayata geçirilme süresi 3-5 yıldır¹¹⁶. Bu süre sonunda (öncede olabilir) gelecek yıllar için uygulanacak stratejilere göre gerekli görev değişiklikleri de yapılmaktadır¹¹⁷. Belirlenen dönem içerisinde yöneticilerin organizasyonu motive edebilme gücü, etkileme derecesi ve beklenen sonuçları alabilme yeteneği ortaya çıkmaktadır¹¹⁸. Benzer şekilde organizasyonun tüm kesitlerinde performans değerlendirmeleri ile kendini gösteren bu değişim hareketi şirketin gelecekle ilgili amaçlarını, politikalarını, değer olarak gördüğü çalışmaları işaret etmektedir. Şekil 4' te görüldüğü gibi şirketin stratejilerini belirleyip anlattıktan ve bu konuda belli bir deneyimi kazandıktan sonra uzun dönemli planların yapılması ve hedeflerin konulması gerekir. Bu süreç içerisinde de belirli periyotlarda ölçüm ve değerlendirmelerin yapılması gereklidir.

Şirketlerin 3-5 yıllık dönemler için ortaya koymuş oldukları stratejilerin yaşama geçirilmesi için gerekli olan daha fonksiyonel ağırlıklı ve genellikle yıllık peri-

¹¹⁵ HOPF, <http://www.management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf> , a.g.m., sy.26-29

¹¹⁶ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, a.g.m., sy.75-85

¹¹⁷ KAPLAN Robert S., Creating The Strategy Office, a.g.m., sy.2-21

¹¹⁸ DAUM Jurgen H., The New Generation of Analytical Applications to Support Management Processes: Strategic Enterprise Management, 1998, sy.3-16

yotlarda belirlenen hedefler, organizasyonun tümünü kapsamlı ve ana strateji ekseninde neden-sonuç ilişkileri ile birbirlerine bağlanmalıdırlar¹¹⁹. Stratejilerin hedeflere dönüştürülmesinde her bir birimin iç ya da dış müşterisine yönelik iş sonuçlarına odaklanması, dönem içerisindeki gelişmelere karşı alternatif senaryoların üretilmesi önem kazanmaktadır.

Hedeflerle yönetim, üst düzey yöneticilerin ortaklaşa belirledikleri şirketin yıllık hedefleri doğrultusunda birimlerin ve bireysel hedeflerin oluşturulması esasına dayanmaktadır. Üst düzey yönetimin uzun vadeli stratejik kararlarının gerçekleşmesi için uygulama adımları olarak görülen hedeflerin organizasyon geneline aktif olarak yayılması ve arzu edilen değişimi sağlaması orta kademe yöneticilerin birimlerine yönelik hedeflerini oluşturabilmesinde ve bu hedefleri astları için cazip hale getirmesinde yatmaktadır. Her bir hedefin alt kademeye geçmesi esnasında yöntem, bilgi, tecrübe, öngörü unsurları ile yöneticiler tarafından olgunlaştırılıp sunulması, net ve anlaşılır hale getirilmesi önem taşımaktadır¹²⁰.

Son yıllarda şirketlerin belirledikleri hedefler, geleneksel bakış açısında olduğu gibi sadece finansal seviyede olmamaktadır. Şirketlerin tüm kaynaklarının strateji ile ilişkili, anlaşılır hale getirilme çabası artmaktadır. Finansal performansı etkileyen tüm iç ve dış faktörlerin birbirleri ile olan sebep-sonuç ilişkilerini bütünsel bakış içerisinde düzenleyen Balanced Scorecard bu tür yayılım ve uygulama araçlarından birisidir¹²¹.

Hedeflerin gerçekleştirilmesinde finansal performans sonuçları kadar müşteriler, örgüt içi faktörler, bireysel ve organizasyonel gelişiminde birbirleri ile ilişkilendirildikleri Balanced Scorecard uygulamalarıyla şirket stratejisinin bir tek ölçütle değerlendirilmesi engellenmektedir¹²². Bir tek ölçüt üzerinden değerlendirme yapılması söz konusu olduğunda dolaylı olarak olumsuz etkilenen faaliyetler olmakta, göz ardı edilen bu faaliyetlerin performanslarındaki düşüş gözden kaçmaktadır. (Örneğin,

¹¹⁹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, a.g.e., sy. 35

¹²⁰ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Creating The Strategy Office , a.g.m., sy. 2-21

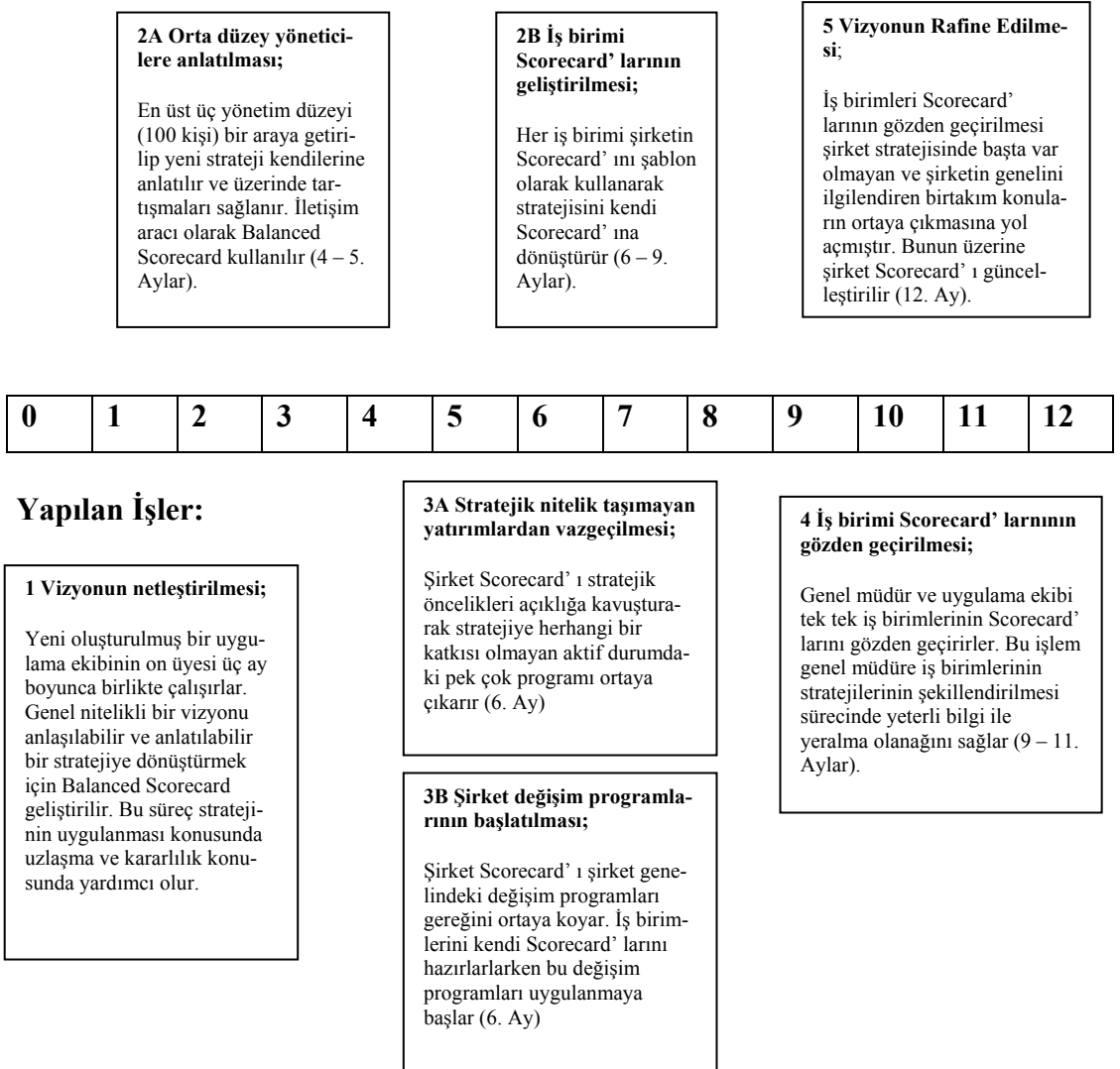
¹²¹ SMITH, Malcolm, New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work, Pitman Publishing, 1995, sy. 6-15

¹²² KAPLAN Robert S., NORTON David P., How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBRImplementingaStrategywithoutDisruption.pdf>, Erişim Tarihi: 15.06.2007,2006, sy.1-9

sevkiyat performansını artırmanın stoklama eğilimini kuvvetlendirmesi, zamanında teslim performansını iyileştirmek için olması gerekenden daha uzun vadeli teslimat programlarının uygulanması, ürün geliştirme alanında “yeni ürün” geliştirmek adına ürün niteliğinde değişiklik yapılmaksızın küçük ayrıntılarla ürün yelpazesinin genişletilmesi vs.)

Şekil 3:

Stratejik Yönetim Sisteminin Kurulması; Stratejik yönetim sistemini kuran bir şirket örneği¹²³.



¹²³ Kaynak: ARGÜDEN, Yılmaz & SAĞDIÇ, Engin, Balanced Scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları, No: 01, İstanbul, 2000, sy. 24-25

Şekil 4:

Stratejik Yönetim Sisteminin Kurulması; Stratejik yönetim sistemini kuran bir şirket örneği¹²⁴.

<p>8 Aylık ve üç aylık değerlendirmelerin yapılması;</p> <p>İş birimlerinin Scorecard' ları şirket tarafından onaylandıktan sonra stratejik konulara daha ağırlıklı olarak odaklanan üçer aylık değerlendirmeler ile desteklenen bir aylık değerlendirme süreci başlar (18. Ay ve sonrası).</p>	<p>7 Uzun dönemli plan ve bütçenin güncelleştirilmesi;</p> <p>Her bir ölçüm için beş yıllık hedefler belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için yapılması gerekli yatırımların hangileri olduğu saptanır ve bunların finansmanı sağlanır. Beş yıllık planın ilk yılı yıllık bütçe olmaktadır (15 – 17. Aylar)</p>	<p>9 Yıllık strateji gözden geçirme işleminin yapılması;</p> <p>Üçüncü yılın başında başlangıçtaki strateji gerçekleştirilmiş olup şirket stratejisinin güncelleştirilmesi gerekir. Uygulama komitesi on stratejik konu belirler. Her iş biriminden kendi stratejisini ve Scorecard' ını güncelleştirmek de bir başlangıç olarak belirlenen konularda görüşünü oluşturma istenir (25- 26. Aylar).</p>
--	--	--

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

6A Balanced Scorecard' ın tüm şirkete anlatılması;

Bir yıl dolup yönetim ekipleri stratejik yaklaşım konusunda yeterince bilgi ve deneyim kazandıklarında Scorecard şirketin tümüne yayılır (12. Ay ve sonrası)

6B Bireysel performans hedeflerinin saptanması;

En üst üç yönetim düzeyi kendi bireysel hedeflerini ve motivasyona yönelik ücret sistemlerini kendi Scorecard' ları ile ilişkilendirirler (13 – 14. Aylar).

10 Her çalışanın performansı ile Balanced Scorecard arasında bağlantı kurulması;

Her çalışandan kendi bireysel hedefleri ile Balanced Scorecard arasında bağlantı kurması istenir. Tüm kuruluşun motivasyona yönelik ücret sistemleri Scorecard ile ilişkilendirilir (25 – 26. Aylar)

Not: 7-8-9 ve 10. Adımlar düzenli bir program içinde gerçekleştirilir. Balanced Scorecard artık yönetim sürecinin rutin bir parçası olmuştur.

¹²⁴ Kaynak: ARGÜDEN, Yılmaz & SAĞDIÇ, a.g.e., sy. 24-25

2.2. Strateji Odaklı Organizasyonun İlkeleri

Kaplan ve Norton tarafından ortaya konan Strateji Odaklı Organizasyon Modelinin beş ana prensibi ¹²⁵;

Birinci Prensip: Yönetim takımı liderliğinde değişimin harekete geçirilmesi

İkinci Prensip: Stratejinin operasyonel kavramlara dönüştürülmesi

Üçüncü Prensip: Organizasyonun strateji etrafında hizalandırılması

Dördüncü Prensip: Stratejinin herkesin işi haline getirilmesi

Beşinci Prensip: Stratejinin sürekliliği olan bir süreç olarak yönetilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Stratejileri ile geleceği planlayan şirketlerin, bu stratejileri hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları organizasyon yapıları da değişkenlik göstermektedir. Çok farklı yapılarda oluşturulabilen organizasyonların hedeflerini gerçekleştirilebilmesine yönelik geliştirilebilecek görev, yetki, sorumluluk tanımlamalarını barındırması ile etkin iletişim, raporlama, geri beslemeyi sağlayacak esneklik ve dinamiklikte olması artan rekabet koşullarına uyumu hızlandırmaktadır¹²⁶. Her şirketin kendine has organizasyon yapısından beklenen belirlenen stratejileri hayata geçirebilme kabiliyetidir. Şirketlerin büyümeleri ve faaliyet konularının artması ile beraber fonksiyon bazlı yapılardan ürün, pazar, proje bazlı yapılara değişim gösteren organizasyon yapıları oluşabilmektedir.

Organizasyon yapısı ne olursa olsun stratejilerin organizasyon boyunca uç noktalara kadar yayılması ve organizasyonel amaç birliğini sağlaması üst yönetim ile bireyler arasındaki dikey kademe sayısı arttıkça zorlaşmaktadır¹²⁷. Aynı durum stratejilerin oluşturulmasında da benzerlik göstermektedir. Özellikle örgüt içi faktörlerin performanslarını ortaya çıkaracak bilgi havuzlarının oluşmasına katkısı olacak birey ve birimlerin değerlendirmelerinin etkisi dikey kademe sayısı arttıkça gücünü kaybetmektedir¹²⁸.

¹²⁵ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, sy. 8-9

¹²⁶ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, a.g.e., sy.12-15

¹²⁷ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management, a.g.m. 21-26

¹²⁸ KAPLAN Robert S., NORTON David P., a.g.m., sy.32

Birbirleri ile uyumlu çalışacak şekilde tasarlanmış organizasyonel birimlerin gerekliliği kadar aşırı uzmanlaşarak, fonksiyonel şekilde derinlik kazanmış ve diğer birimlerle ortak/ilişkili hedefler oluşturmaktan uzak birimlerin varlığı stratejik yayı- lıma aykırı olmakta, organizasyon sinerjisini olumsuz etkilemektedir. Organizasyon içerisindeki gereksiz çekişmelerin, gruplaşmaların önlenmesi dikey kademe sayı- sının azaltılarak işlerin birbirlerine neden-sonuç ilişkisi ile bağlandığı ve ortak so- rumlulukların paylaşıldığı iç müşteri anlayışı ile çalışan aynı seviyede birimlerin oluşturulması ile sağlanmaktadır. Organizasyon yapısı, stratejik yönetim uygulamala- rında stratejilerin hayata geçirilme süresi başta olmak üzere stratejilerin doğru anla- şılması, sahiplenilmesi, ortak hedef oluşturabilmesi, iletişim kanallarının etkinliği, yetki devri, inisiyatif kullanabilme, birimsel ve bireysel performans sonuçları vs. gibi çok yönde varlığını hissettirmekte, alınan sonuçlarda etkisini göstermektedir¹²⁹.

Reorganizasyon; Şirketlerde değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan stratejik açığın kapatılabilmesi için organizasyonlarının tekrar gözden geçirilmesi ve yeni bir anlayışla yapılandırılması faaliyetlerine reorganizasyon adı verilmektedir. Şirket dışı ya da şirket içi faktörlerin etkisi ile oluşturulan şirket strate- jisi organizasyon yapısında, yönetici ve çalışanların görevlerinde, iş süreçlerinde ve iletişim yöntemlerinde revizyonlar gerektirebilmektedir¹³⁰. Kimi uygulamalarda şir- ketin faaliyet alanını değiştirmeye karar vermesi ile organizasyon yeni baştan oluşturu- labilmektedir. Reorganizasyon faaliyeti şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülme- sini içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştiri- lmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsar¹³¹.

Kaplan ve Norton strateji odaklı örgütlerin beş ana ilkeyi takip etmesi gerekti- ğini ifade etmişlerdir. Bu ilkeler aşağıda verilmiştir.

¹²⁹ GLAD, Ernest, BECKER, Hugh, Activity-Based Costing and Management, John-Wiley & Sons, U.S.A.: 1995, sy.4-32

¹³⁰ ROWE, Mason, Dickel, Mann, Mockler, Strategic Management a Methodological Approach, 4th Edition, Addison-Wesley Reading Mass, 1994, sy.6-28

¹³¹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management, Balanced Scorecard Collaborative, 2000, sy. 3-26

2.2.1. Yönetim Takımı Liderliğinde Değişimin Harekete Geçirilmesi

Birinci ilke üst yönetimin sürece katılımı ile ilgilidir. Stratejik Yönetim, üst yönetim takımının yalnızca vizyonun ve stratejik hedeflerin belirlenmesi aşamalarında değil tüm aşamalarda kararlı katılımını gerektirir. Değişim girişimlerinin tümü aktif ve sürekli izlemeyi zorunlu kılar, aksi takdirde değişimin gerçekleşmesi mümkün olmaz¹³². Tüm organizasyonun ortak hedeflere kilitlenmesi ve bu hedeflere doğru motive edilebilmesi ancak üst yönetimin süreci desteklemesi ve sahiplenmesi ile mümkün olacaktır. Sürecin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik organizasyonel düzenleme de üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu prensip altında yapılması ve sağlanması gerekenler şunlardır¹³³;

- Üst yönetimin kararlılığı oluşturulmalı
- Değişim ihtiyacının detaylı olarak tanımlanmalı
- Vizyon ve stratejinin net olarak tanımlanmalı
- Stratejik önceliklerin netleştirilmeli
- Strateji ofisinin kurulmalı

Bütün diğer ilkelerin başarısı bu ilkeye bağlıdır. Her türlü yöntem geliştirilebilir, araç ve insan kaynaklarına sahip olunabilir. Ancak, bunların iyi bir işbirliği ve eşgüdümü için işlevsel bir liderliğe gerek vardır. Liderler, örgütte değişimin gerekli olduğuna örgütü inandırmalı, örgüt için bir misyon ve vizyon geliştirmelidirler. Ayrıca, geliştirilen stratejiler yönetim anlayışı içerisinde uygulanırsa, örgütün yeni kültür değerlerine alışması süreci hızlandırılmış olur. İlk dört ilke araç, çerçeve ve destekleyici süreçler açısından Balanced Scorecard üzerine odaklanmaktadır. Strateji odaklı bir organizasyon yaratabilmek için süreçler ve araçların yanı sıra takım çalışmasına da ihtiyaç duyulmaktadır. Bunu sağlayacak olan da üst düzey yönetimin işbirliğine etkin bir liderlik edebilmesidir¹³⁴.

¹³² KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management, Balanced Scorecard Collaborative, sy. 10

¹³³ NIRMUL Antosh G., Strategy-Focused Business Planning, A Balanced Scorecard Collaborative Net Conference, May 29, 2003, dosyanın sayfa numarası yok.

¹³⁴ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Strategic Management: An Emerging Profession, Harvard Business School Publishing, 2004, sy.9

Değişim meydana gelmeden önce, organizasyonun neden etkili değişimlere ihtiyaç olduğunu hissettirebilmesi gerekir. Vaka çalışmalarında her şeyden önce organizasyonun zorlu ve etkileyici bir süreci deneyimleyeceği anlatılmalıdır.

Her zaman sadece çalışanlar için değil, yöneticiler içinde değişimin anlaşılır olması gerekir. Statüko yani mevcut durum çoğu zaman insanlar için rahat ve vazgeçilmesi zor bir haldir. Kişilerin eğer yeni bir stratejiden faydalanmak istiyorlarsa değişimin gerekli ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmeye ihtiyaçları vardır. Tüm organizasyon için değişim sürecinde ilk adım, tüm ihtiyaçları hepsi için açık hale getirmektir. Yönetici liderlik takımının dinamikleri genel olarak BSC' nin başarılı olmasının gerekliliklerini belirleyebilmektir¹³⁵.

2.2.2.Stratejilerin Operasyonel Kavramlara Dönüştürülmesi

Balanced Scorecard modeli, stratejiyi tutarlı bir şekilde tanımlamak ve aktarmak için bir çerçeve oluşturur. Strateji tanımlanamazsa uygulanamaz. Stratejinin belirlenmesinde organizasyonun bütününe kapsayan misyon, başlangıç noktasını oluşturur, organizasyonun niçin var olduğunu tanımlar. Misyon ve ona eşlik eden işletmenin çekirdek değerlerinin de belirlenmesi gerekir. Organizasyonun vizyonu ise bu süreci takiben organizasyonun gideceği yönü belirleyen bir gelecek resmi çizer ve bireylerin bu örgütü niçin ve nasıl destekleyebileceklerini anlamalarına yardımcı olur¹³⁶. Stratejiyi operasyonel terimlere tercüme ederken faydalanılan ve 'strateji haritaları' adı verilen yeni çerçeve, stratejiyi tanımlamak için mantıklı ve kapsamlı bir yapı meydana getirir. Strateji haritaları ve Balanced Scorecard' lar, endüstriyel döneme ait maddi varlıklar ölçüm sistemlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik modeller ve uygulamalardır¹³⁷. Strateji haritalarındaki neden-sonuç ilişkilerinin ölçüm bağlantıları, maddi olmayan varlıkların nasıl maddi çıktılara dönüştürüldüğünü gösterir. Aynı zamanda işletmenin gideceği yönü gösterdiğinden önemli stratejik bilgileri sağlar.

¹³⁵ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Strategic Management: An Emerging Profession, Harvard Business School Publishing, sy.12

¹³⁶ GÜROL, Yonca D., Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesi(Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf> , sy.320, Erişim Tarihi: 08.09.2007

¹³⁷ RICHMOND, B., A New Language for Leveraging Scorecard-Driven Learning, Reprinted from "Balanced Scorecard Report", Harvard Business School Publishing 3-1, 200, sy.11-14.

Planlama çalışmaları ile birlikte geliştirilen vizyonunun, belirlenen stratejik hedeflerin hangi stratejik temalarla, hayata geçirileceğinin, yani oyun planının nasıl olacağını tanımlanması ise ikinci prensibi oluşturur. Strateji haritasının hazırlanmasına yönelik çalışmalarda temelde, vizyonu hayata geçirecek stratejik tercihler yapılır ve oyun planı görselleştirilir. Ana ve alt hedefler arasındaki neden sonuç ilişkileri haritada stratejik temalar dahilinde mutabakat ile tanımlanır. Strateji haritalarının varlığı vizyonun resmedilmesi anlamına gelir ve tüm organizasyonun aynı resme bakıyor olması sağlanır¹³⁸. BSC Strateji Haritasının, hedeflerin başarı değerleri ile somutlaştığı, zaman ve sorumluluk boyutlarını da bünyesinde barındıran bir başka şekli olarak tanımlanabilir¹³⁹. Değişimi sağlayacak stratejik girişimler ve projeler hedef kartı içerisinde hedeflerle ilişkilendirilir. Böylece, kurumsal kaynakların stratejilerle ilişkisi üst düzeyde tanımlanmış olacaktır. Bu prensibin sağlanması için aşağıda listelenen alt prensipler yerine getirilmelidir¹⁴⁰;

- Strateji haritaları geliştirilmeli
- Balanced Scorecardlar hazırlanmalı
- Hedefler belirlenmeli
- Girişimler rasyonalize edilmeli
- Sorumluluklar netleştirilmeli

Strateji Haritaları ve Balanced Scorecard' lar bilgi temelli ekonomide yönetim için gerekli ölçüm teknolojisini meydana getirir. Stratejilerini bir strateji haritasına döken organizasyonlar tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılır bir referans noktası ve bilgi kaynağı yaratmış olurlar. Aynı zamanda organizasyonların stratejilerini bağlı, bütünleşmiş ve sistematik bir şekilde gösterebilmeleri için yardımcı olur.

2.2.2.1. Strateji Haritaları

Bir kuruluşun stratejisi, o şirketin hissedarları, müşterileri ve vatandaşları için nasıl değer üretmeyi planladığını tanımlar. Eğer bir kuruluşun gayri maddi varlıkları, değerinin %75' inden fazlasını temsil ediyorsa, o şirketin stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında, gayri maddi varlıkların harekete geçirilmesi ve

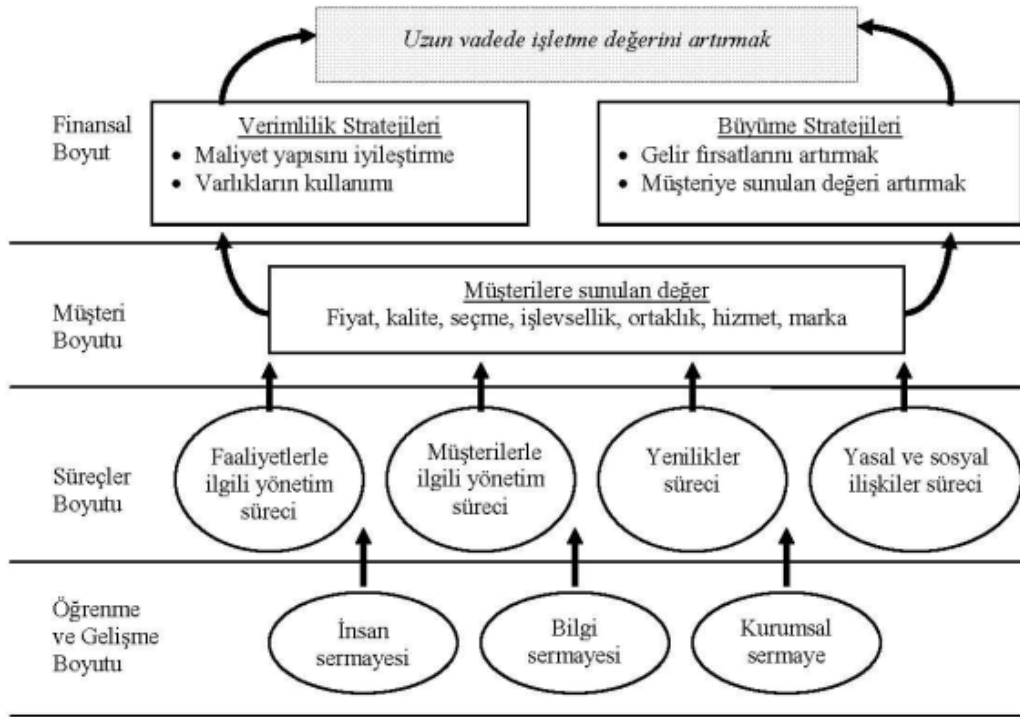
¹³⁸ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Strategy Maps, a.g.e., sy.16

¹³⁹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, a.g.m., sy. 25

¹⁴⁰ NIRMUL Antosh G., a.g.y., dosyanın sayfa numarası yok.

uyumlandırılmasına değinilmesi gerekmektedir ¹⁴¹. Bir ölçüm sistemi herkesin ilgisini çeker. Bu nedenle, ölçüm sisteminin azami derecede etkili olabilmesi için, birimin stratejisine, yani nasıl geleceğe dönük sürdürülebilir değer yaratmayı düşündüğüne odaklanması gerekmektedir. Bundan dolayı, bir kuruluş Balanced Scorecard' larını oluştururken, uzun vadeli değer üretimi sağlamak için, stratejisini temsil eden az sayıdaki kilit parametreyi ölçümlemelidir ¹⁴².

Şekil 5: Strateji Haritası Örneği ¹⁴³;



2.2.3. Organizasyonun Strateji Etrafından Hizalandırılması

Örgütsel performansın sağlanabilmesi için bağımsız stratejiler birbirine bağlanmalı ve bütünleştirilmelidir. Organizasyonlar geleneksel olarak finans, imalat, pazarlama, satış, mühendislik, satın alma gibi fonksiyonel uzmanlıklar çerçevesinde dizayn edilmiştir. Her bir fonksiyonun kendine ait bir bilgi birikimi, dili ve kültürü vardır. Bu fonksiyonel birimler, organizasyonların bu uzmanlaşmış fonksiyonlar ara-

¹⁴¹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, sy. 4

¹⁴² KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Strategy Maps, a.g.e., sy. 56

¹⁴³ Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management, sy.16

sı iletişim ve koordinasyonda yaşadıkları büyük zorluklar nedeniyle, giderek strateji uygulaması karşısında önemli bir engel oluşturabilirler. Balanced Scorecard uygulamalarında hedefler aracılığıyla stratejiye bağlanılır ve örgüt şemalarında kademelerin azaltılması yoluna gidilebilir¹⁴⁴. Organizasyonun strateji etrafında hizalandırabilmek için yapılması gerekenler şunlardır¹⁴⁵;

- Kurumun rolü tanımlanmalıdır
- Kurum ve stratejik iş üniteleri hizalanmalıdır
- İş üniteleri ve paylaşılan hizmetler hizalanmalıdır
- Stratejik iş üniteleri ve tedarikçiler hizalanmalıdır
- Balanced scorecard temelli raporlamalar başlatılmalıdır

Üçüncü prensip dahilinde, hedeflerin, stratejilerin ve stratejik girişimlerin netleştirilmesi ile, kurum, üniteler, paylaşılan hizmetler ve diğer paydaşların ortak bir vizyon etrafında ve sinerji yaratacak şekilde hizalandırılması sağlanacaktır¹⁴⁶. Gerek haritaların gerekse BSC'lerin mevcudiyeti bu anlamda en önemli hizalanma ve iletişim unsurlarını oluşturmaktadır¹⁴⁷. Kaplan ve Norton (2006)¹⁴⁸ özellikle paylaşılan hizmetlerin kurumsal stratejiler etrafında hizalanması ve bu çerçevede sinerjinin açığa çıkarılmasına yönelik genel model yaklaşımlar ve uygulama örneklerini ayrıntılı olarak ortaya koymuşlardır. Üçüncü prensibin uygulamaya alınması ile kurum artık BSC temelinde raporlama yapacak, performansını izleyecek, söz konusu raporlama karar alma sürecinin ana girdisini oluşturacaktır.

2.2.4. Stratejinin Herkesin İşi Haline Getirilmesi

Örgütün üst yöneticileri ve strateji danışmanları çoğu kez örgütü tam olarak kavrayamadıklarından yeni stratejileri uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşır. Bu yüzden, örgütün bütün çalışanlarının bilgilerine gereksinim vardır ve buna başvurmak gerekir. Bu yukarıdan aşağıya yönetim değil, yukarıdan aşağıya iletişimidir.

¹⁴⁴ GÜROL, a.g.e., sy. 320

¹⁴⁵ NIRMUL Antosh G., a.g.y., dosyanın sayfa numarası yok.

¹⁴⁶ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-ImplementingaStrategywithoutDisruption.pdf>, 2006, a.g.m., sy.1-9

¹⁴⁷ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, Harvard Business School Press, Boston, 2006, sy. 7

¹⁴⁸ NORTON, D., Is Management Finally Ready for the “Systems” Approach? Balanced Scorecard Report 2 – 5 September-October, 2000, sy.14-15.

Bu ilke, Balanced Scorecard' da örgütü yeni stratejiler için eğitime ve örgütsel iletişimi sağlama aracı olarak kullanılmaktadır. Strateji Odaklı Organizasyon tüm çalışanlarının stratejilerini anlamaları ve günlük aksiyonlarını bu stratejinin başarılı olacağı şekilde bir yolda gerçekleştirmelerini gerektirir ¹⁴⁹.

Stratejilerin yürütülmesinde bireylerin de stratejiler etrafında hizalanıyor olması hayati önem taşımaktadır. Çalışanların kurumun stratejilerini anlıyor, oyun planının neresinde yer aldığını biliyor olması sağlanmalıdır. Bu uygun iletişim araçlarının devrede olması ve bir plan dahilinde iletişimin yürütülüyor olması anlamına gelmektedir. Bir taraftan hedef yayılımı ve teşvik sisteminin stratejilerin gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde yapılandırılması söz konusuysen diğer taraftan yetkinliklerin stratejinin gereklerine uygun olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin motive edilmesi ve hizalandırılması Strateji Odaklı Organizasyon' un dördüncü prensibini oluşturur¹⁵⁰. Bu prensipte izlenmesi gereken adımlar şöyledir;

- Strateji bilinci yaratılmalıdır
- Bireysel hedefler hizalanmalıdır
- Bireysel teşvikler hizalanmalıdır
- Yetkinlik geliştirmeler hizalanmalıdır

Üst kademe yönetim yeni bir stratejiyi uygulamaya sokmada dirençle karşılaşabilirler. Yeni bir stratejinin kabulü için organizasyonda bulunan herkesin aktif katılımı gereklidir. Strateji odaklı organizasyonlar tüm çalışanlarının stratejiyi anlamasını ve gündelik işlerini bu stratejinin başarısına katkıda bulunacak şekilde yürütmesini ister. Tepe yöneticiler için Balanced Scorecard, organizasyona yeni stratejiyi iletmek ve eğitmek, kişisel Scorecard' lar ise kişisel hedefler, ödül ve ücret sistemlerini belirlemek için önemli bir değerlendirme ve bilgi kaynağı olarak kullanılabilir.

2.2.5. Stratejinin Sürekliliği Olan Bir Süreç Olarak Yönetilmesi

¹⁴⁹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, a.g.e., sy. 12

¹⁵⁰ NIRMUL Antosh G., a.g.y., dosyanın sayfa numarası yok.

Kaplan ve Norton Strateji Odaklı Organizasyon adlı kitaplarında şu şekilde bahsetmektedirler; başarılı bir Balanced Scorecard şirketleri strateji yönetim sürecini gerçekleştirirler. Biz bundan çift-çerçeveleli süreç olarak bahsediyoruz. Yani finansal bütçe ve aylık gözden geçirmeler ile sürekli-kesintisiz bir süreç içinde yönetilen stratejinin bütünleştirilmesi. Çünkü stratejiyi yöneten bir süreç öncede kalmaz, kendi yeni başlangıçlarını yaratır¹⁵¹.

Strateji ayda bir kez ele alınacak bir konu olmaktan çıkıp, öncelikle bütçe sürecine eklenen ve sürekli yapılan bir iş olmalıdır. Böylece bütün etkinlikler ve yatırımlar görülebilecek ve değerlendirilebilecektir. Stratejik bütçe sistemi, yeni radikal gelişmeler, yeni alıcılar ve yeni kapasite artırımları demektir. Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar. Balanced Scorecard, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır. Stratejilerin süreklilik kazanması için yapılması gereken adımlar aşağıda belirtilmiştir¹⁵²;

- Bütçe strateji ile ilişkilendirilmelidir
- İnsan kaynakları ve bütçe planlamaları strateji ile ilişkilendirilmelidir
- Girişim portföyü stratejik temalarla hazırlanmalıdır
- Proses iyileştirmesi strateji ile hizalanmalıdır
- En iyi uygulamalar paylaşılmalı, geribildirim yapılmalıdır
- Strateji sürekli olarak gözden geçirilmelidir

2.3. Doğru Bir Organizasyon Yapısı Kurmak

Son yıllarda insan odaklı yönetim yaklaşımlarının hızla geliştirilmesinin altında çalışanların sosyal ve psikolojik yönlerinin işlenmesi gereği yatmaktadır. Yüzlerce çalışanın bir araya geldiği şirketlerde her bir bireyin kişiliği, değerleri, inançları farklılıklar göstermekte hatta zaman zaman kişiler arası anlaşmazlıklara sebep olmakta-

¹⁵¹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Having Trouble, a.g.e., sy. 14

¹⁵² NIRMUL Antosh G., a.g.y., dosyanın sayfa numarası yok.

dır¹⁵³. Tüm bu farklılıkların şirketin yaşam süresi boyunca çalışanlar arasında özellikle iş merkezli etkileşimlerle doğurduğu organizasyon kültürü şirketin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araç olmaktadır.

Organizasyon kültürü bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren, normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Gelişmiş organizasyon kültürüne sahip olan şirketlerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal özellikler sayesinde organizasyon içerisindeki tüm faaliyetlerde bir uyum söz konusu olmaktadır. Organizasyon kültürünün oluşmasında çalışanların birbirleri ve yapı ile olan etkileşimler kadar müşterilerle, tedarikçilerle, sendikalarla, sosyal-ekonomik-politik gelişmelerle etkileşimlerinde payı olmaktadır¹⁵⁴. Sürekli iç içe olan bu unsurların alışılmış organizasyon kültüründeki var olan değerlerin değiştirilmesinde olumlu yada olumsuz etkisi büyük olmakta, değişimler uzun vadede gerçekleşmektedir.

Stratejileri ile geleceği planlayan şirketlerin, bu stratejileri hayata geçirmek için ihtiyaç duydukları organizasyon yapıları da değişkenlik göstermektedir. Çok farklı yapılarda oluşturulabilen organizasyonların hedeflerini gerçekleştirilebilmesine yönelik geliştirilebilecek görev, yetki, sorumluluk tanımlamalarını barındırması ile etkin iletişim, raporlama, geri beslemeyi sağlayacak esneklik ve dinamiklikte olması artan rekabet koşullarına uyumu hızlandırmaktadır¹⁵⁵. Her şirketin kendine has organizasyon yapısından beklenen belirlenen stratejileri hayata geçirebilme kabiliyetidir. Şirketlerin büyümeleri ve faaliyet konularının artması ile beraber fonksiyon bazlı yapılardan ürün, pazar, proje bazlı yapılara değişim gösteren organizasyon yapıları oluşabilmektedir.

¹⁵³ <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>, LAWRIE, Gavin, Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, UK: January 2001, Erişim Tarihi: 09.10.2007, sy.1-9

¹⁵⁴ BROWN, M. G., Improving Your Organization's Vision, Journal for Quality & Participation, Sep/Oct98, 1998, sy. 21-32

¹⁵⁵ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, a.g.m., sy.5

Organizasyon yapısı ne olursa olsun stratejilerin organizasyon boyunca uç noktalara kadar yayılması ve organizasyonel amaç birliğini sağlaması üst yönetim ile bireyler arasındaki dikey kademe sayısı arttıkça zorlaşmaktadır¹⁵⁶. Aynı durum stratejilerin oluşturulmasında da benzerlik göstermektedir. Özellikle örgüt içi faktörlerin performanslarını ortaya çıkaracak bilgi havuzlarının oluşmasına katkısı olacak birey ve birimlerin değerlendirmelerinin etkisi dikey kademe sayısı arttıkça gücünü kaybetmektedir. Birbirleri ile uyumlu çalışacak şekilde tasarlanmış organizasyonel birimlerin gerekliliği kadar aşırı uzmanlaşarak, fonksiyonel şekilde derinlik kazanmış ve diğer birimlerle ortak/ilişkili hedefler oluşturmaktan uzak birimlerin varlığı stratejik yayılıma aykırı olmakta, organizasyon sinerjisini olumsuz etkilemektedir. Organizasyon içerisindeki gereksiz çekişmelerin, gruplaşmaların önlenmesi dikey kademe sayısının azaltılarak işlerin birbirlerine neden-sonuç ilişkisi ile bağlandığı ve ortak sorumlulukların paylaşıldığı iç müşteri anlayışı ile çalışan aynı seviyede birimlerin oluşturulması ile sağlanmaktadır¹⁵⁷.

Organizasyon yapısı, stratejik yönetim uygulamalarında stratejilerin hayata geçirilme süresi başta olmak üzere stratejilerin doğru anlaşılması, sahiplenilmesi, ortak hedef oluşturabilmesi, iletişim kanallarının etkinliği, yetki devri, inisiyatif kullanılabilme, birimsel ve bireysel performans sonuçları vs. gibi çok yönde varlığını hissettirmekte, alınan sonuçlarda etkisini göstermektedir¹⁵⁸. Şirketlerde değişimin getirdiği yenilikleri takip edememekten kaynaklanan stratejik açığın kapatılabilmesi için organizasyonlarının tekrar gözden geçirilmesi ve yeni bir anlayışla yapılandırılması faaliyetlerine reorganizasyon adı verilmektedir¹⁵⁹. Şirket dışı ya da şirket içi faktörlerin etkisi ile oluşturulan şirket stratejisi organizasyon yapısında, yönetici ve çalışanların görevlerinde, iş süreçlerinde ve iletişim yöntemlerinde revizyonlar gerektirebilmektedir. Kimi uygulamalarda şirketin faaliyet alanını değiştirmeye karar vermesi ile organizasyon yeni baştan oluşturulabilmektedir.

Reorganizasyon faaliyeti şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini

¹⁵⁶ DAVID, F.R., How Companies Define Their Mission, Long Range Planning, 1989, sy. 45-67

¹⁵⁷ NIRMUL Antosh G., a.g.y., dosyanın sayfa numarası yok

¹⁵⁸ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, a.g.e., sy. 7-9

¹⁵⁹ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, a.g.e., sy.10-19

içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsar. Gelecekle ilgili şirket stratejilerinin oluşturulması kadar yayılımı ve gerçekleştirilmesi de önem taşımaktadır. Stratejiyi belirlerken organizasyon yapısı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de dikkate alınmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Artan rekabete tepki olarak pek çok işletme iş performansını geliştirmenin en iyi yolunun çalışanların performansının arttırmak olduğuna karar vererek bu yönde uygulamalara başlamışlardır. Uygulanan sistemler öncelikle işletmenin amaçlarının daha iyi iletişimi, bireylerin anlaşılmalı hedeflere varmasını sağlamak için geliştirilmiştir, yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişkinin teşviki üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Performansın değerlendirilmesi işleminden sonra personel hakkında bilgi edinilmiş olur dolayısıyla başarı ve başarısızlıklar ortaya çıkmış olur. Yöneticiler astlarında gördükleri yetersizliklerin nedenlerini araştırırlar. Nedeni ya personelin kendisinde bulurlar ki buna içsel atıf denir, ya da yetersizliğin sebebi dışsal atıf diye nitelendirilen astın dışı yani çevresi olabilir şeklinde görüş oluştururlar. Başka bir şekilde ele alındığında yetersizliklerin sebeplerini dört grupta ele almak mümkündür¹⁶⁰:

a. İşletme politika ve uygulamaları ile ilgili faktörler;

- Kadrolama hataları,
- Yetersiz eğitim,
- Yetersiz istihdam uygulamaları,
- Politika ve iş standartlarının yerleştirilmesi konusunda kararlı olmamak,
- Ağır ve beceriksiz bir yönetim,
- İşgören ihtiyaçlarına karşı ilgisizlik,
- Raporlama ilişkilerinin belirsizliği.

b. İş ile ilgili faktörler;

- Net ve açık olmayan veya sık sık değişen iş gerekleri,
- İşten sıkılma,
- İşin kişiye sağladığı ilerleme ve gelişme olanaklarının yetersizliği,
- Yönetim ve işgören çatışması,

¹⁶⁰ UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, 1994, sy.102

- İş arkadaşları ile çatışma,
- Tehlikeli çalışma koşulları,
- Malzeme ve teçhizatın yetersizliği veya uygun olmayışı, işi gerçekleştirme yeterliliğine sahip olmamak,
- Aşırı iş yükü,
- İşin gerektirdiği becerilere sahip olmamak.

c. *Kişisel faktörler;*

- Aile sorunları,
- Maddi sorunlar,
- Duygusal ve ruhsal bozukluklar,
- Ailedeki rol ile işteki rolün çatışması,
- İşin yapılmasına engel olacak fiziksel kısıtlar, özürler,
- İş ahlakının düşük oluşu,
- Diğer ailevi sorunlar,
- Enerji/çaba yetersizliği.

d. *Dışsal Faktörler;*

- İş kolundaki aşırı rekabet veya gerileme,
- Yasal sınırlamalar,
- İş gerekleri ve ahlaki standartlar arasındaki çatışma,
- İşçi – işveren çatışması.

Bu faktörlerin bir ya da birkaçına bağlı olarak ortaya çıkan performans yetersizliklerinin tespiti en iyi şekilde kişinin ilk amiri tarafından yapılacaktır. Performans geliştirme işlemi sadece fiili performansı istenenden düşük, sorunlu işgörenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı personelin de performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır¹⁶¹. Bu gibi durumlarda yönetici genellikle astını daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlamak, kariyer gelişimine yardımcı olmak, onu motive edip iş tatminini arttırmak için belirli stratejiler seçerek geliştirme faaliyetlerini planlar ve yürütür¹⁶².

¹⁶¹KAPLAN Robert S., NORTON David P., http://www.cmaslp.com/onlinelibrary/OL_English/Strategy, a.g.m., sy.4

¹⁶²HOPF, <http://www.management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>, a.g.m., sy.6

3.1. Kurumsal Performansı İzleme İhtiyacı,

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı kaynakları ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir¹⁶³. Performans ölçümü, özel sektör tarafından geliştirilmiş bir uygulama olup özellikle imalat alanında faaliyet gösteren kuruluşlarca yaygın olarak kullanılmaktadır. Üretim faaliyetinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak hammaddenin elde edilmesinden işlenmiş ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar geçen süreçte faydalanılan bir yönetim aracıdır. 'Balanced Scorecard' a kurumsal performansı izleme ihtiyacı açısından bakıldığında sağladığı yararlar şu şekilde belirlenebilir¹⁶⁴;

- Etkin bir kurumsal performans sistemi oluşturulmasını sağlar
- Süreçlerin gözlemlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesini sağlar
- Süreçlerle kurumsal performans arasında ilişki kurulmasını sağlar
- Organizasyonu sadece geçmiş döneme ait göstergelerle yönetmek yerine geleceğe yönelik göstergeleri oluşturmayı ve kullanmayı sağlar
- Farklı kaynaklardan gelen farklı bilgilere göre karar vermenin zorluğunu aşmayı sağlar.

SFO' nun 'stratejinin sürekliliği olan bir süreç olarak yönetilmesi' olan beşinci prensibi kapsamında, Stratejik yönetim sürekliliği olan bir süreç olarak tanımlanır. Kaynak ve süreç yönetimi perspektifinden stratejinin bütçe ile ilişkilendirilmesi, stratejik girişimler ve projelerin önceliklendirilmesi ve kaynak tahsisleri yapılır. Bu durum stratejinin yürütülmesi açısından kritik önem taşır. Temel olarak strateji var olan bir durum ile ulaşılmak istenen durum arasındaki açıklığın kapatılmasını tanımlar. Bu açıklığın kapatılmasını sağlayacak somut aktiviteler ise stratejik girişimler ve projelerdir. Esas olarak stratejinin hayata geçirilmesi, ilgili stratejik girişim ve proje-

¹⁶³ <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>, a.g.m., sy. 6-23

¹⁶⁴ <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>, a.g.m., sy. 315-321

lerin başarıyla sonuçlandırılması anlamına gelecektir. Bilgi Sistemleri ve İnsan Kaynakları planlaması stratejinin gerekleri dahilinde yapılacaktır. Süreç geliştirme faaliyetleri stratejiye hizmet etmelidir. Periyodik gözden geçirme faaliyetleri ile stratejik öğrenme gerçekleştirilirken kararlar veri ve iş analitikleri ile yönlendirilir.

3.2. Performansın Ölçülmesinden Yönetilmesine Geçiş

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi, kuruluşun kültür ve işleyişinin geliştirilmesi amacıyla performans hedefleri konulması, etkin kaynak tahsisinin gerçekleştirilmesi ve yöneticilerin karar alma kapasitelerinin artırılması suretiyle performans ölçümünden elde edilen bilgilerin kullanılması olarak ifade edilmektedir. Kuruluşların belli ölçüler çerçevesinde zamana dayalı olarak kıyaslamalar yardımıyla tespit ettikleri performans hedeflerine ulaşma seviyeleri bundan sonra atacakları adımlara da ışık tutacaktır.¹⁶⁵

Performans yönetimi başlangıcı ve sonu olan bir anlayış olmayıp değişen sosyal, kültürel, teknolojik ve iktisadi şartlar çerçevesinde kuruluşun kendi konumunu güçlendirmesi amacıyla sürekli iyileştirmeyi esas alan döngüsel bir süreçtir¹⁶⁶. Performans ölçümü sonucunda elde edilen sonuçların tatmin edici bulunmasının yanında hedeflerle uçurumların ortaya çıkması durumunda bir iç değerlendirme yapılması zarureti ortaya çıkacaktır. Yapılacak bu değerlendirme ile yönetim tarafından hayati bulunan alanlarda yeniden yapılandırma kararı alınabilmektedir.

3.3. Performans Yönetiminin Görevleri

Performans yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

- a. Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek,

¹⁶⁵ MORISAWA Tori, Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach, Noruma Research Institute, NRI Papers, No.45, April 1, 2002, sy.45

¹⁶⁶ <http://management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>, a.g.m., sy.15

- b. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek,
- c. Yönetilen birimlerin performanslarını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için ve özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve demetim sistemi uygulamak.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır.

3.4. Stratejik Performans Yönetim Süreci

Bir performans yönetim sürecinde klasik yönetim görevleri-planlama, yönlendirme, yürütme, kontrol-temelde aynıdır. Performans yönetiminin bu görevlerle ilişkisi; amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planlarının doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumlarının izlenmesi, diğer bir deyişle performanslarının ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgesel bir yaklaşım kurulması için destek vermektedir¹⁶⁷.

Performans yönetiminin başlangıç noktası işletmeye rekabet gücü kazandırmak için stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşamada, örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yönetim sistemleri ve süreçlerinin stratejilere uygunluğunun sağlanması gerekir¹⁶⁸. Bu aşamayı performans geliştirmeye yönelik planlama süreci izler. Planlama ile birlikte ölçüm sistemlerini geliştirme çabalarına da başlanır. Bu amaçla neyin nasıl ölçüleceği, veri toplama ve çözümlene yöntemleri üzerinde çalışılır ve karara varılır. Performans yönetiminin üçüncü aşaması performansı geliştirmek için önlemleri belirlemek, bunlara ilişkin taktikleri hazırlamak ve uygulamaya koymaktır. Bu ilk üç aşama sistemin işleyişinde yönlendirici olarak rol oynarlar. Sistemin üretim yada hizmet sürecini

¹⁶⁷ DAUM Jürgen H., a.g.m., sy.34-40

¹⁶⁸ [www.utdallas.edu/~pineres/Balanced Scorecard.pdf](http://www.utdallas.edu/~pineres/Balanced%20Scorecard.pdf), RICHARD, H. Hopf , a.g.m., sy. 3-26

izleyen aşamalarında, ölçme-değerlendirme ve kontrol devreye girer. Sistemin işletilmesinin ilk üç aşamada hazırlanan stratejilere ve programlara uygunluğu ölçüm ve denetim sistemleri uygulamaya geçirilerek izlenir ve kontrol edilir. Bu sürecin kalbi kontrol, amacı yönlendirme, aracı “geri bildirim” düzenidir¹⁶⁹. Kontrol geri bildirimini işleterek, örgüt performansından beklenenlerinin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır; etkinlikleri eş güdümlenerek sistemi dinamik bir denge içinde tutmaya çalışır¹⁷⁰. Gerekirse hedeflerde ve stratejilerde değişme ve iyileştirmelere olanak sağlayacak bilgileri yönetime sunar.

Performans yönetim sistemi sürekli işleyen bir kısır döngü içinde sistemin işleyişini hedeflere uygun olarak yönlendiren bir örgütsel düzeni gerçekleştirmiş olur. Performans yönetiminde planlama ve kontrol süreci içinde esas ağırlığı performans ölçümü ve denetimi işlevi taşır. Aslında performans ölçüm ve denetim sistemi ne planlama ne de kontrol işlevlerinden bağımsız olarak düşünülemez. Başarılı bir ölçüm sisteme ancak planlama ve kontrol işlevleri ile birlikte yürütüldüğünde gerçekleştirilebilir. Lider bir örgüt, verimli ve etkili performans yönetimi sistemini yaratmak için takip eden özellikleri sağlamalıdır¹⁷¹:

- İşletme, müşteriler ve paydaşlar (hisse sahibi olsun olmasın) tarafından paylaşılan başarının tanımlanabilmesi için işletme vizyonunu belirgin ölçülebilir sonuçlara çevirmelidir.
- İşletim sisteminin başarısı ve sağlığı bir bütün olarak sağlanmalı ve değerlendirme, yönetme ve geliştirme için bir araç bulunmalıdır.
- Kalite, maliyet, finansal yapı, hız, müşteri hizmetleri, hiyerarşik düzen, motivasyon, yeteneklerin geliştirilmesi tahmini performans yönetimi sistemi ölçütlerini göz önüne almalıdır.
- Var olan değerlendirme modellerini, tutarlı ve bütünlük bir performans yönetimi yaklaşımı ile değiştirmelidir.

¹⁶⁹ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, a.g.m., sy.75-85

¹⁷⁰ <http://www.accenture-outsourcing.ie>, Peter CHESEE and Robert THOMAS, Harvard Management Update, 1998, sy. 3-6

¹⁷¹ RICHARD, H. Hopf a.g.m., sy. 18-22

3.5. Stratejik Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

3.5.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; çalışanın firmanın amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisi ile birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır¹⁷². Hedeflerin biliniyor olması, çalışanların zamanının önemli bir bölümünü hangi konulara yoğunlaştıracağına, yöneticinin ise hangi konularla daha fazla ilgilenmesi gerektiğine karar vermesini sağlar.

Çalışanlara ya da takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişir. Yönetici hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanların da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanların ulaşması gereken sonuçlara doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir¹⁷³. Çalışanın katılımını sağlamak için, tecrübesine ve kapasitesine göre hedef belirleme sürecinde ona bazı sorumluluklar verilmelidir. Örneğin; tecrübeli ve yüksek düzeyde performans gösteren bir çalışan kendi başına hedeflerine yönelik bir taslak oluşturabilir. Tecrübeli ancak orta düzeyde performans gösteren bir çalışan ise, form üzerine aktarılmadan önce yönetici ile birlikte hedeflerini belirleyebilir. Tecrübesiz ya da bilgisi yetersiz bir çalışan içinse yönetici bir taslak hazırladıktan sonra çalışanın görüşlerini alarak son şekline getirebilir.

Eğer kendi hedeflerini belirleyebilirlerse o zaman hedefe odaklanmaları daha kolay olacaktır. Eğer hedeflerini belirlemede desteğe ihtiyaç duyarlarsa gerekli desteğin sağlanması gerekir. Esnekliğin ön koşullarından biri, çalışanların kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalarıdır. Yeni bir yol tutturulduğunda bazı engellere takılma tehlikesi vardır. Belirlenen hedefler kalıplaşmış, asla değişmez cümleler olmamalıdır. Hedef belirlemenin temel aşamaları aşağıdaki gibidir:

¹⁷² ARMSTRONG, M., A Handbook of Personnel Management Practice, London, 1992, sy. 78

¹⁷³ ITTNER Christopher D., LARCKER David F., MEYER Marshall W., Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, University of Pennsylvania, Vol.3, No.3, 2003, sy. 11-12

a. Akılcı Hedefler;

Hedeflerde yaşanan belirsizlik, çalışanları başarısızlığa, verimsizliğe ve motivasyon kaybına götüren en önemli etkidir. Bu nedenle akılcı hedefler belirlemek, firmanın insan kaynaklarının etkin yönetimi ve dolayısıyla firmanın başarısı için önemlidir¹⁷⁴.

Akılcı hedefler, özgün ve uzlaşmış olmalıdır. Yani yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir. Aynı zamanda ölçülebilir olmalıdır ki hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır. Hedefler organizasyondaki diğer birimlerin hedefleri ve üst hedeflerle uyumlu olmalıdır. Akılcı hedefler aynı zamanda ulaşılabilir ve zorlayıcı olmalıdır. Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler olması önemlidir¹⁷⁵. Ulaşılma olasılığı düşük veya kişilerin kapasitelerinin altında çalışmalarına neden olabilecek hedefler seçilmemelidir. Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirtilmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır. Ve son olarak her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Bir hedef cümlesinin; sonuçlandırma tarihini yani “Ne zaman?” sorusunun cevabı ile değerlendirme/ölçüm kriteri yani “Nasıl?” sorusunun cevabını veriyor olması gerekir. Bu iki soruyu cevaplamayan bir hedef, ulaşılmak istenen bir arzudan öteye gidemeyecektir.

b. Yeterlilikler;

Doğrudan iş sonuçlarını ilgilendiren hedeflerden başka, çalışanın kariyer rotasına ve yeterliliklerine yönelik hedefler de vardır. Organizasyonun vizyonunun ve

¹⁷⁴ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Your Organization, <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-ImplementingaStrategywithoutDisruption.pdf>, a.g.m., sy.3-7

¹⁷⁵ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, a.g.e., sy. 56-72

misyununun gerçekleştirilmesinde etkili olan davranışların belirlenmesi, tanımlanması ve çalışanlarca bilinmesini sağlamak gereklidir. Yeterlilik, şirketin iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacı ile her bir görev için kritik olarak tanımlanan beceri ve davranışlardır¹⁷⁶.

Teknik yeterliliklerin tanımlanmasında yöntem olarak “uzman panel” önerilmektedir. Uzman panel, şirket işleri çok iyi tanıyan ve söz konusu işte mükemmel performans sergileyen kişilerden oluşmaktadır¹⁷⁷. Bu kişiler, İnsan Kaynakları tarafından terminoloji ve kullanılacak formlar ile desteklenerek bir araya gelip söz konusu işe ait bilinmesi gereken tüm bilgi ve becerilerin üzerinde çalışmalarda bulunurlar. Teknik yeterliliklerin organizasyondaki her iş için tanımlanması gerekir.

Davranışsal yeterlilikleri davranış, alışkanlık ve daha ileride yatan kişilik özelliklerinin kişilerin çalışma şekline ve performansına yansımaları şeklinde düşünmek mümkündür. Davranışsal yetkilerin tanımlanmasında başlangıç noktası, şirketin mevcut kültürü, yönetim anlayışı ve en önemlisi gelecekte sahip olmak istediği şirket profilidir. Şirketin stratejik planlarında ortaya koyduğu hedeflere ulaşabilmek için nasıl bir insan yapısı ile çalışması gerektiğini ortaya koyması gereklidir. Bu anlamı ile yeterlilikler, değişim yönetiminin en önemli destekleyici araçları haline gelerek, dinamik ve şirketi ileriye götüren bir yapıya kavuşabilirler.

c. İç / Dış Müşteri Memnuniyeti;

Bir işletmenin en önemli varlığı müşterilerdir. Müşterisi olmayan işletme için satış, kar veya zarardan söz edilemez. Dış müşteri memnuniyeti, işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile yakından ilgili olduğundan iç müşteri memnuniyetinden ayrı düşünülemez.

İşletmedeki her çalışan, doğrudan dış müşterilere hizmet vermese de çalışanların çoğu süreçlerin akışı içinde dış müşteriye ürün / hizmet sunanlar için çalışmakta-

¹⁷⁶ www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm, AKAL, Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodük-tivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, sayfa numarası yok

¹⁷⁷ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, a.g.e., sy.14-17

dır. Toplam kalite de müşteri memnuniyetini hedef kılan bir yaklaşımdır; öyleyse müşteri memnuniyetini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayacak metotların geliştirilmesi kritik bir konudur¹⁷⁸. Organizasyonda müşteri memnuniyetini hedef alan bir modele geçiş için planlama yapmak şarttır. İlk geçiş yılı için yöneticilerin performans hedefleri arasında şunlar ele alınabilir¹⁷⁹:

- İç ve dış müşterilerin tanımlanması,
- Müşterilere sunulan hizmetlerde ortaya çıkan ihtiyaç ve beklentileri belirleyebilmek için sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Müşteriden geri bildirim alabilmeyi garantileyen sistematik bir sürecin oluşturulması,
- Başlangıç değeri olarak kullanabilmek amacı ile müşteri memnuniyetinin mevcut değerini ölçen sistematik bir sürecin oluşturulması.

İlk yılın sonunda, yönetici planlamaya yönelik gerçekleştirilmesi gerekli çalışmalarda ulaştığı noktaya göre değerlendirilir. İkinci yıl için belirlenen hedefler ise şöyle olabilir¹⁸⁰:

- Çalışanların Toplam Kalite metotları ve araçları ile ilgili eğitilmesi,
- Müşteriden alınan geri bildirimlere göre, müşterilerin öncelikli beklentilerini belirlemeye yönelik çalışacak takımların oluşturulması,
- Takımların önerilerinin pilot bölgelerde uygulamaya alınması, başarılı olması halinde standartlaştırılarak uygulamaya alınması.

Müşteri memnuniyetinin geçerli bir değerlendirme kriteri olabilmesi için; kullanılan bilgilerin güvenilir, gerçekçi olması ve yöneticilerin kontrol altında bulundurableceği süreçlerden elde edilmesi gereklidir.

¹⁷⁸TRACEY Michael, WIERSEMAN Fred, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, 1993, sy.62-75

¹⁷⁹TRACEY Michael, WIERSEMAN Fred, The Discipline of Market Leaders; Choose Your Customer, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, 1st Edition, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA, 1995, sy. 37-41

¹⁸⁰KAPLAN Robert S., NORTON David P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, a.g.e., sy.167-171

d. Sürekli Geliştirme;

Toplam Kalitenin belirleyici özelliklerinden birisi; organizasyonları üretimin ve müşteri memnuniyetinin istenen düzeye çıkarılmasına katkıda bulunacak sistemleri ve süreçleri sürekli gelişmeye zorlamasıdır. Bir organizasyonda süreç ve sistemlerin geliştirilmesine katılımı arttırabilmek için yapılacak şeylerden birisi; yöneticilerin kendi sorumluluk alanlarında geliştirmeler yapabilmeleri için sorumluluklarını tamamlayan performans ölçütleri geliştirmektir.

Yöneticilerin kaliteye yönelik gelişimleri uygulamalarına, bu bilgi ve uygulamaları diğer yöneticilerle paylaşmalarına göre değerlendirilmeleri de katılımı arttıracaktır. Aynı şekilde çalışanların de takım çalışmalarına ve işbirliğine katılımlarını değerlendirmeyi sağlayacak ölçütler bulunmalıdır. Performans değerlendirme süreci, katılım ve paylaşımı güçlendirmelidir.

e. Politika Yaygınlaştırma;

Günümüz belirsiz ortamında uzun vadeli tahminler yetersiz kalmaktadır; bu nedenle günlük rutin olayların doğru şekilde izlenmesi ve gelişmelerin uzun vadeli planlara yansıtılması hedeflerden sapmamızı en aza indirgeyecektir¹⁸¹. Politika yaygınlaştırması her seviyede ve her fonksiyonda hedefleri, gerekli faaliyet planlarını ve ilgili performans göstergelerini belirtir. Bu yaygınlaştırma içinde spesifik görevler belirli takımlara verilir ve böylece bunlar kişilere yıllık hedefler olarak kolayca dağıtılır. Bu, kişinin değerlendirilmesinde iş sonuçlarını ilgilendiren kısmını oluşturur. Politika yaygınlaştırılması geleneksel yaklaşımdan farklı olarak sonuçlarla beraber bu sonuçlara ulaşmada kullanılan yöntem ve araçlara da önem verir¹⁸². Şirket içindeki iletişimi kolaylaştırırken, hedefler arasındaki tutarsızlıkları ortadan kaldırır.

¹⁸¹ SERDAR, Şeyda, "Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri' nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001), sy. 97

¹⁸² <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>, LAWRIE, a.g.m.,sy.46

Kısaca, şirketin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik gelişimlerle ilgili hedeflerin organizasyon içinde herkes tarafından anlaşılmasında en önemli araçtır. Politika yaygınlaştırılmasının amacı aşağıdaki gibidir;

- Şirketin uzun vadedeki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve organizasyon içinde tutarlı bir şekilde yaygınlaştırılan stratejilerin gelişmesini kolaylaştırmak.
- Şirket içinde her düzeydeki çalışanın, kendi takımının kritik hedeflerinin ve bunlarla ilgili faaliyetlerin tanımlanması ve formüle edilmesi aşamasında yer almasını sağlamaktır.

3.5.2. Yönlendirme / Geri Bildirim

Herkesin ortak bir amaca ulaşması için çalışması gereklidir. Bu ise herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün en önemli parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu da daha güçlü olur¹⁸³. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar. Bir yöneticinin çalışanların performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmalarını ile ilgili geri bildirimde bulunmasıdır. Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur.

Performans yönetiminin en önemli amacı olan sürekli gelişme, sürekli yönlendirmeyi ve geri bildirimde bulunmayı gerektirir. Performans dönemi içinde yapılması öngörülen görüşmeler dışında yöneticilerle çalışanlar, çalışanlarla iç/dış müşteri arasında devamlı bir geri bildirim söz konusudur. Geri bildirimde bulunmak için performans görüşmesi zamanı beklenmelidir.

3.5.3. Veri Toplama ve Değerlendirme

Performans ölçüm ve denetim sistemlerinde bilgi, dolayısıyla veri temel öğelerdendir. Ölçümlerin tasarımında veri toplama sürecinin tasarımı bu nedenle çok

¹⁸³ UYARGİL, Cavide, a.g.e., sy.31-33

önemlidir. Nelerin ölçüleceği ve nasıl ölçüleceği belirlendikten sonra, ölçümlerle ilgili veri toplama, kaydetme, hesaplama, raporlama ve sunuşlarla ilgili konuların tasarımılanmasına geçilir.

İşletmelerin çoğu kurumsal performanslarını değerlemek ve çalışanları motive etmek için hâlâ klasik ölçütler kullanmaktadır. Klasik ölçütlerin birçoğu finansal ölçütleri temel alması nedeniyle kurumsal performansın değerlemesinde geçerliliğini ve gerekliliğini korumasına karşın; başarıyı değerlemede yetersiz kalmaktadır. Klasik performans yönetim sisteminin özellikleri ve eksik yönleri izleyen maddeler halinde belirtilmiştir ¹⁸⁴:

- Yönetim ve diğer kullanıcılar, toplamı ifade eden rakamlara yönelmektedir.
- Geçmiş verileri gösterir ve gelecekteki performans ile ilgili değildir.
- Performans değerlemesinde ağırlıklı olarak finansal ölçütler kullanmaktadır.
- Değerleme ve raporlama, ortaklara yönelik olarak gerçekleştirildiği için, personel, tedarikçiler, devlet, kredi verenler ve endüstri gibi diğer çıkar gruplarını dikkate almamaktadır.
- Finansal performans ölçütleri, işletme bazında performans kriterleri iken, işletmenin faaliyette bulunduğu endüstri bazında kriterler dikkate alınmamaktadır. İşletmenin değerlemesi için faaliyette bulunduğu endüstrideki işletmeler ile karşılaştırılması gerekir.
- Klasik performans değerlendirme tekniklerinde marka, entelektüel sermaye, örgütsel öğrenme gibi değer artıran kavramlar göz ardı edilmektedir.
- Klasik anlayış, faaliyet gösterilen fiziki ortamda, kurumsal performansı ve rolünü dikkate almamaktadır.

Performans Değerlendirmesi; planlanmış, amaçları belirli, hem çalışanın hem de yöneticinin hazırlık yaparak geldiği bir geri bildirimdir. Çalışanın ve yöneticinin beraber katıldığı yılsonu görüşmesinde, çalışan yılsonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması ve ücret yönetimi gibi çeşitli İnsan Kaynakları metoduna bir girdi

¹⁸⁴ GLAD, Ernest, BECKER, Hugh, Activity-Based Costing and Management, John-Wiley & Sons, U.S.A.: 1995, sy. 172-173

olarak alınır. Çalışan içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem içine işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerin oluşturulmasında kullanılır.

Klasik piramit organizasyonlarda çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri düşünülemez. Ancak toplam kalitenin yerleşmeye çalıştığı ortamlarda yöneticilerin oynaması gereken rol liderlik ve danışmalıktır. Bu anlamda, çalışanlarına liderlik hizmeti sunan yöneticinin iç müşterileri çalışanlardır ve onlardan alınacak geri bildirim hem yönetim sürecini geliştirmede kullanılabilir önemli bir araç olacaktır, hem de yöneticilerin liderlik ve danışmanlık rollerindeki performanslarını değerlendirmede kullanılabilir. Aynı bakış açısı ile, organizasyonlar içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri-tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda bölüm içi ve bölümler arası eş düzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm bölümlerde uygulanmalıdır¹⁸⁵.

İç müşterilerin birbirini değerlendirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir nokta; organizasyon içinde hissedilir bir güven duygusu oluşmadan kesinlikle üstlerin ya da eş düzeydekilerin birbirini değerlendirmemesi gerekir. Gerekli güven oluşmadan başlayan gelişkin olmayan değerlendirmeler kişiler arasında yanlış anlamalara, endişelere yol açabilir ve bu da kalite yolunda oldukça büyük bir geri adıma sebep olabilir. Ayrıca bu değerlendirmelere başlamadan önce güvenilir veri toplama ve ölçme sistemlerinin oluşturulması ve test edilmiş, gerekli düzenlemelerin yapılmış olması gerekir. Zamanla bu değerlendirme, iç müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini ölçmede ve kaliteyi geliştirmede kullanılan önemli bir araç haline gelecektir.

¹⁸⁵ HALİS Muhsin, a.g.e., sy.25-34

3.5.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması, Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu için büyük önem taşır. Bazı yöneticiler, verilen eğitimlerle çalışanların üretkenliğinin arttığını ancak, hedeflere ulaşmada yetişmek zorunda oldukları son dakika sınırı nedeni ile çalışanların bir an dahi işten ayrılmalarına göz yummadıklarını belirtmişlerdir. Aynı neden takım çalışmalarının oluşturulmaması için de gösterilmektedir. Toplam kalite ortamında sürekli öğrenme, yetkilendirme ve çalışanların geliştirilmesi kritik önceliklerdendir¹⁸⁶.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemli hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. Organizasyonlar ancak beceri kazanan bireyler aracılığı ile beceri kazanabilirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti etmez; ama bu gerçekleşmeden de örgütsel öğrenimden bahsedilemez.

¹⁸⁶ BARUTÇUGİL İsmet, a.g.e., sy.43-52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE BALANCED SCORECARD

Çalışanların pozitif düşüncelerini sağlayan işleri ile ilgili düşüncelerini ortaya koyma, iş ile ilişkili değerlendirme yapma, hedef ve planların karşılıklı tartışılarak paylaşılması şansı şirketlerde bireysel performans yönetimi sistemleri ile hayata geçirilmektedir.

Performans değerlendirmenin psikolojik olarak dayandığı temel, hedeflerin bireyleri yönlendirmesidir. Belirli hedeflere odaklanmış insan performansını arttıracaktır. Çoğu çalışmalar göstermiştir ki zor hedeflerle elde edilen sonuçların performansı yüksek olmuştur. Hedeflerin belirli bir zorluk derecesine sahip olması hedeflerle yönetimin anahtar unsurudur. Kolay elde edilebilir hedefler iş planlarının yayılımı ve uygulanmasında motivasyonu eksi yönde etkilediği gibi risk almayan bir kültürü de yaygınlaştırmaktadır.

Çalışanların amirleri ile olan performans görüşmelerinde çıkan anlaşmazlıklar, yöneticilerin beklentilerini açıkça ortaya koymaları ve bölüm hedeflerini destekleyecek senaryolarını çalışanlarla birebir paylaşmaları, çalışanlarının bu senaryoda üstlenecekleri rollerdeki başarılarının neler olabileceği aktararak giderilebilir¹⁸⁷. Yıl içerisinde ara dönemlerde çalışan ve yöneticinin beklentileri yönünde karşılıklı olarak açıklayıcı değerlendirmeler yapmaları taraflar arasındaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Stratejilerin yayılımında ve uygulanmasında bireysel performans sistemleri ile bireylerin daha etkin katılımının sağlanmasında aşağıda verilen unsurlara dikkat edilmelidir¹⁸⁸:

- Kendisinden ne beklenildiğini bilen kişi daha etkili çalışmakla beraber, ne kadar iyi çalıştığını da sorgulayabilmektedir.

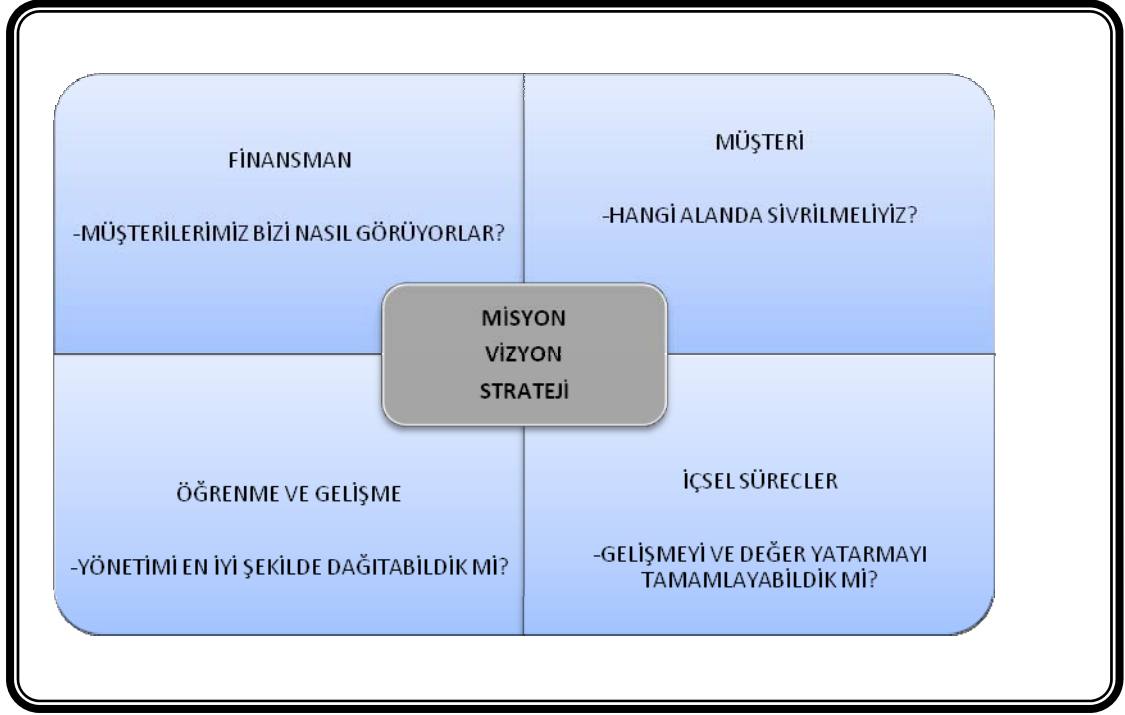
¹⁸⁷ BROWN, Jackie Brander, MCDONNELL, Brenda, The Balanced ScoreCard: Short-Term Guest or Long-Term Resident||, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No. 2-3, 1995, sy. 7-11.

¹⁸⁸ KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, a.g.m., sy.75-85

- Stratejilerin ve hedeflerin oluşturulmasında pay sahibi olmak kişileri daha çok çalışmaya sevk etmektedir.
- Başarılarının nasıl ölçüldüğünü bilmesi ve değerlendirmelerde fikrinin alınması kişiyi başarı için teşvik etmektedir.
- Başarılması mümkün ve önemli işlere yönlendirilen kişiler iş kalitelerini yükseltmektedirler.

Üst yönetim hedeflerinin alt kademelere hızlı ve anlaşılır şekilde yayılmasında örgüt kültürüne yerleşmiş iş geliştirme, iş zenginleştirme, rotasyon, kariyer planlama gibi uygulamalar, bireylerin motivasyonunu artırıcı ve dikkatini şirketin faaliyetlerine odaklaştırıcı yarar sağlamakla beraber gelecekte farklı görevler alabilecek, fonksiyon hedeflerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyabilecek potansiyel yönetici kadrosunun zengin tutulmasına kaynak olmaktadır.

İşe yeni kabul edilen bireylerin açık, şeffaf ve uygulanabilir şekilde belirlenen hedefleri ve şirketin gelecekle ilgili olarak bireyin gelişimi yönündeki beklentileri sayesinde işçi-işveren ilişkilerinde ortak beklentiler karşılanabilmektedir. Stratejilerin uygulama süresi olan 3-5 yıl süresince çalışanların günlük rutin işleri ile beraber orta vadeli projelerde sergiledikleri katılımcı tavır, özgüven, problem çözme kabiliyeti, kendini gerçekleştirme isteği gibi özellikler yapılacak reorganizasyon çalışmalarında göz önünde bulundurulmaktadır.



Şekil 6: Balanced Scorecard; Stratejik Perspektifler¹⁸⁹

4.1. Stratejinin Ölçülmesi

Kurumlar, rekabetçi üstünlüğü, operasyonlarında mı, müşteri ile ilişkilerini ve müşteri ihtiyaçlarını yönetmekte mi veya yarattığı ürün ve hizmetlerdeki yenilikleriyle mi oluşturacağını belirliyor olmalıdır. Kurumsal kaynakların söz konusu tercihler doğrultusunda yapılandırılması gerekmektedir. Planlama ve tercihlerin oluşturulması faaliyeti, kurumun bir iş alanındaki birikiminin varlığına ve o iş alanının dinamiklerine bağlı olarak farklı derinlikte ve boyutlarda anlamlar taşır.

Finansal çıktılar diğer bir deyişle finansal göstergeler, esas olarak sonuç göstergeleridir ve daha tabanda başka bir takım kurguların sonucu olarak belirli değerlere erişirler. Sonuç göstergelerinin arzu edilen değerlere ulaşması ise bunları destekleyen öncü göstergelerin istenilen başarı değerlerine ulaştırılmasıyla mümkündür¹⁹⁰.

¹⁸⁹<http://management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>, Erişim Tarihi: 10.11.2007, sy.1

¹⁹⁰ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://library.tmu.edu.tw>, Harvard Business Review, January-February, a.g.m., sy.5-20

Mevcut müşterilerden gelirlerin arttırılması doğrudan doğruya bu müşterilere farklı ürün ve hizmet sunabilme becerisi ile ilgilidir. Kurumlar, sürdürülebilir bir hissedar değeri yaratmak adına yola çıktıklarında, rekabet tercihleri ile müşteri değer tekliflerini oluştururlar. Mobil, 1993-1995 yılları arasında kendi sektöründe karlılıkta sonunculuktan birinciliğe yükseldi ve sonraki 4 yıl bu sırasını korudu¹⁹¹. Tanımlanan müşteri değer teklifini hayata geçirecek operasyonel gelişim ve değişimleri tanımlar, operasyonlarını destekleyecek bilgi, insan kaynağı ve organizasyonel birikimlerini şekillendirirler. Bu durum, arzu edilen finansal iş çıktılarına ulaşılmasını sağlayacak stratejik temaların kurgulanması anlamını taşımaktadır¹⁹².

4.2. Stratejilerin Anlaşılır İş Hedeflerine Dönüştürülmesi

Organizasyon içerisinde performans ile ilgili bilgilerin çok hızlı bir şekilde öğrenilmesi ve paylaşılması gerekliliği söz konusudur. Bu nedenle üst yönetim tarafından belirlenen hedefler ve stratejiler her seviyede çalışanın kolaylıkla anlayabileceği bir dile çevrilmeli ve önemli önemsiz tüm unsurların çok açık olarak ortaya konulabilmesi gerekmektedir. Bu çalışanların hedefleri ve stratejileri benimsemelerini sağlayacaktır. Sadece üst yönetime ait ve sadece üst yönetimce bilinen hiçbir strateji hedefine ulaşamaz.

4.3. Stratejilerin Uygulanması

Seçilen stratejinin uygulanması gerekli kaynakların örgütsel birimlere tahsisine odaklanır. Ancak bundan ibaret olmayıp özellikle örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile bağlantılıdır. Üst yönetimce planlanan ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirir, çünkü yapının stratejiyle uyumlu olması gerekir¹⁹³. Aynı şekilde stratejinin de yapıya uyumlu olması ve daha oluşum aşamasında mevcut yapıyı oluşturan faktörlerin göz önüne alınmaları gerekir. Bu karşılıklı uyum aynen stratejinin çevreye uyumunda olduğu gibi stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için şarttır. Ayrıca zaten çoğu stratejik tercih doğrudan örgüt yapısının yeni yatırımlarla genişletilmesi ya da tasarruflarla daraltılması ile ilgili olabilir.

¹⁹¹ BERKMAN E., How to Use the Balanced Scorecard; You can't tell when you're winning if you don't keep score. The Balanced Scorecard helps track your hits and misses. CIO, 15, 2002, sy.93-100.

¹⁹² KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://astro.temple.edu>, a.g.m., sy,7-18

¹⁹³ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, a.g.m.,sy.9

Örgüt kültürü ise çevrenin gereklerine göre hazırlanmış olan strateji ile uyumlu olmak durumundadır. Mesela, müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet talep ediyorsa örgütsel kültür değerleri kalite unsuruna odaklı olacaktır. Stratejinin uygulanması ile ilgili bir başka konu da liderlik olup, liderin görevi tüm çalışanları amaç etrafında bütünleştirmek, stratejileri onlara benimsetmek ve uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmektir.

Başarı için Şirket stratejilerinin ve uzun vadeli hedeflerin şirket çalışanları tarafından paylaşılması ihtiyacı söz konusudur. Çalışanların da kendilerinden ne beklediğini bilmeye ihtiyaçları vardır. Performans ile ilgili konularda çalışanların düşüncelerini kolaylıkla ifade edebilmeleri sağlanmalıdır¹⁹⁴.

4.4. Değişime Etki Etmek İçin Performans Ölçüm Sonuçlarını Kullanmak

İşletmeler ve çalışanları karşılıklı başarıları için birbirlerine bağlıdır. İşletmeler satış ve karlılık oranlarında artışlar elde etmek için çalışanlarının bilgi ve becerilerini tam olarak kullanmalarına, personel ise iş güvencesi, ücret ve kariyer eşitliği sağlanması için işletmenin başarılı olmasına gereksinim duyar. Çalışanların organizasyon içerisinde paylaşılan görev tanımlamalarıyla günlük rutin işlerin yapılmasından ziyade şirketin vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik katılımlarının sağlanması ve bu doğrultuda kişisel gelişimlerine izin verilmesi stratejik planların yayılmasında önemli olmaktadır. Bireylerin kısa vadeden çok, orta ve uzun vadeli düşünme becerisi kazanmaları organizasyonda geleceğe kendini hazırlayan güçlü insan kaynağının oluşmasını sağlamaktadır.

Bir işyerindeki bütün işler talimatlarla yürüyorsa ve neyin nasıl yapılacağı başkaları tarafından anlatılıyorsa, hiç kimse yaptığı işten uğraşmaya değer bir çalışma olarak keyif alamaz ve işyerinde ruhsuz bir robot durumuna düşmekten kurtulamaz. Her insan kendi yaratıcı fikirlerini geliştirdiğinde ve kendi gayretiyle bir başarı elde ettiğinde, yaptığı işte bir inandırıcılık bulmakta ve daha yüksek hedeflere yönelme çabasını daha da hızlandırmaktadır. Birey, kendini kabul ettirmek için kapasitesini

¹⁹⁴<http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>, LAWRIE, a.g.m., sy.5

geliştirmeye ve becerilerini sergilemeye çalışır. Bunun başarılması daha fazla ilerleme ve kapasite gelişimi gösterme yönünde itici güç sağlar. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının kabiliyet ve becerilerini artıracak süreçleri oluşturarak çalışanlarının var olan potansiyellerini değerlendirmelidirler.

4.5. Bir Yönetim Sistemi Olarak Balanced Scorecard

Şirketler ilk Balanced Scorecard' larını oluşturduktan sonra, bunu kısa bir süre içinde mevcut yönetim sistemleri içine yerleştirmelidirler. Geleneksel yönetim sistemlerinin oluşturduğu engeller stratejinin belirlenmesi ve uygulanması arasında bağlantısızlığa neden olmaktadır. İşte Balanced Scorecard da, stratejilerin geliştirilmesi ve belirlenmesi ile uygulanması arasındaki bağlantının kurulmasını sağlamaktadır¹⁹⁵.

Kaplan ve Norton kitaplarında stratejinin etkin bir şekilde uygulanması için belli başlı dört tane engel bulunduğundan ¹⁹⁶ bahsederler. Bunlar;

1. Eylemsel olmayan vizyon ve stratejiler
2. Departman, takım ve kişilerin hedefleriyle bağlantısı olmayan stratejiler
3. Uzun ve kısa dönemli kaynak tahsisi ile bağlantılı olmayan stratejiler
4. Stratejik olmayan taktiksel geribildirim desteği olarak

belirlenebilirler. Bu engellerin aşılması Balanced Scorecard' ın yeni bir stratejik yönetim sistemi içine yerleştirilmesi ile mümkün olacaktır. Ve bu şekilde stratejik yönetim sisteminin dört temel ögesi olan¹⁹⁷;

1. Şirket vizyonunun ortak bir anlayış ve genel amaç haline dönüştürülmesi
2. Planlama ve hedef belirleme
3. Stratejinin anlatılması ve performans ölçümüyle ilişkilendirilmesi
4. Stratejiye ilişkin performans hakkında geribildirim ve değerlendirme

gereği gibi yapıldığında stratejinin belirlenmesi ve uygulanması arasındaki boşluk ortadan kalkacaktır.

¹⁹⁵ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://library.tmu.edu.tw>, a.g.m., sy.18

¹⁹⁶ KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy.233

¹⁹⁷ HOPF, <http://www.management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>, a.g.m., sy.3-16

Birçok şirkette maddi ve maddi olarak ifade edilmeyen değerleri kapsayan performans ölçüm sistemleri uygulanmaktadır. ‘Dengeli’ bir ölçüm sistemi ne gibi bir yeniliği ifade eder? Hemen hemen tüm şirketlerde finansal ve finansla olmayan ölçüler mevcuttur ve birçok şirkette finansal olmayan ölçüler sadece şirketin en ön cephesinde, müşteri ile direkt muhatap olunan yöntemlerin geliştirilmesi amacıyla yapılır.

Şirket stratejisini ölçüler haline dönüştürecek bir Balanced Scorecard nasıl oluşturulabilir? Balanced Scorecard’ ın şirket stratejisine bağlanmasını sağlayacak 3 prensip vardır ¹⁹⁸;

1. Neden sonuç ilişkisi;

Neden-sonuç ilişkisi stratejinin dayanak noktasıdır. Strateji, neden ve sonuçlar hakkında bir hipotez dizisidir. Uygun hazırlanmış bir Scorecard, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla şirketin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar arasındaki ilişkileri, bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Balanced Scorecard’ da yer alacak her ölçü, stratejinin tüm şirkete yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır.

2. Performans göstergeleri;

Tüm Balanced Scorecard’ larda kullanılan bazı genel ölçüler vardır. Bu ölçüler, genellikle birçok stratejinin ortak hedeflerini ve hatta sektör ve şirketlerin birbirine benzeyen yapılarını yansıtan temel sonuç ölçüleridir. Genel sonuç ölçüleri, karlılık, pazar payı, müşteri tatmini, müşteri devamlılığı ve çalışanların yetenekleri gibi ardıl göstergelerdir. Öncül göstergeler veya performans göstergeleri ise belli bir şirkete özel olan göstergelerdir. Performans göstergeleri bir şirketin stratejisinin diğer şirketlerden farklı olan özelliklerini ortaya koyar.

¹⁹⁸ KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy.181

İyi bir Balanced Scorecard, hem sonuç ölçümleri hem de bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak performans göstergelerini kapsamalıdır. Performans göstergeleri olmadan sadece sonuç ölçümlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine dair bir bilgi vermez. Aynı zamanda sonuç ölçümlerinin, stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri de yoktur¹⁹⁹. Üretim süreleri, hatta oranları gibi performans göstergeleri tek başlarına kullanıldığı zaman şirketlerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlayabilirler fakat sonuç ölçümleri olmadığı takdirde operasyonlardaki gelişmelerin mevcut ve yeni müşterilerle daha fazla iş yapılmasını sağlayıp sağlamadığı ve şirketin daha üstün bir finansal performansa ulaşıp ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalırlar. İyi bir Scorecard, şirketin stratejisine özel olarak belirlenen sonuçlar ve performans göstergelerinin en uygun oranlardaki birleşimlerini kapsamalıdır²⁰⁰.

BSC uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde kurumun gerçek performansı, BSC belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar performans karnesinin sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, her bir performans ölçütü için en düşük olabilecek taban değeri, en yüksek olabilecek tavan değeri ve bu ölçüt için belirlenen hedef değer belirtilmektedir.

Performans karnesinde her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı %100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da % 100'e eşittir²⁰¹. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da kurumun toplam performansı hesaplanmaktadır.

¹⁹⁹ www.utdallas.edu/~pineres/Balanced_Scorecard.pdf, RICHARD, a.g.m.,sy.1-21

²⁰⁰ KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Translatic Into Action, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996, sy.8-23

²⁰¹ KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., Çev. Serra Egeli, a.g.e.,sy.78-95

3. *Finansal amaçlarla bağlantı;*

Balanced Scorecard, elde edilen sonuçlar, özellikle de sermayenin karlılık oranı veya ekonomik katma değer gibi finansal sonuçlar üzerinde önemle durmalıdır. Operasyonel gelişmelerin ekonomik sonuçlar ile bağlantılı olması gereklidir²⁰². Toplam kalite yönetimi, toplam operasyon süresindeki azalma, yeniden yapılanma ve çalışanlara yetki verilmesi gibi programları müşteriler doğrudan etkileyecek ve gelecekte daha yüksek performans sağlayacak sonuçlara bağlamak gerekmektedir²⁰³.

Gelişim programları nihai hedef olarak kabul edilmemeli, gelişim programları ile şirketin müşteri ve finansal performansını arttırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulmalıdır. Scorecard' larda yer alan tüm ölçüler finansal amaçlara bağlanmalıdır.

4.6. Organizasyonun Vizyon, Misyon ve Stratejisini Tanımlamak

Performansa dayalı yönetim anlayışının benimsendiği kuruluşlarda uzun vadeli bir bakış açısı geliştirilmektedir. Kuruluşun faaliyet sürdürdüğü sektördeki konumu, sektörün kendi içindeki gelişmeye veya daralmaya müsait yapısı, muadil kuruluşların konumları ile gelecekte kuruluş için ortaya çıkabilecek fırsat ve tehdit potansiyeli bu bakış açısının oluşumunda rol oynayan faktörlerdir²⁰⁴.

Stratejik planlama, kuruluşlara geleceğe dönük uzun vadeli bir perspektif kazandıran bir yönetim anlayışıdır. Stratejik planlamada, kuruluşun gelecekte nerede olmak istediğini açıklayan ifade vizyondur. Vizyon, kuruluşun ileriye dönük ufkunu temsil etmesi sebebiyle en alt seviyedeki çalışandan en üst yönetim organlarına kadar bütünüyle benimsenmiş olmalı ve çalışma şevkini artırıcı bir motivasyon gücünü içinde barındırmalıdır. Kuruluşun vizyonu doğrultusunda organizasyon kapasitesinin geliştirilmesi mevcut durumun iyi analiz edilip performansı daraltıcı faktörlere karşı

²⁰² KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, a.g.m., sy.5-13

²⁰³ NEELY A., Towards the Third Generation of Performance Measurement, 2003, sy. 129-135.

²⁰⁴ <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>, ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit, Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC, 2002,sy.

tedbir alınmasıyla mümkün olabilmektedir²⁰⁵. Vizyon, kuruluşun gelecekte bulunmak istediği yerin resmidir.

Misyon, kuruluş için niçin varım sorusunun cevabıdır. Kuruluş misyonunun, organizasyon kültürünün oluşumu ve ortak dil geliştirilmesi safhalarında, çalışanlarca doğru olarak bilinmesi, üretilen mal veya hizmetin muhatabına en uygun şekilde ulaşması için bir mecburiyettir. Misyon varoluş nedenini gösteren, “mevcut durumu” ifade eden bir kavramdır²⁰⁶. Misyon, bir bakıma vizyonun somutlaşmış ifadesidir. Gerek vizyon gerekse misyonun başarılabilmesi için izlenmesi gereken yolu ifade eden strateji, kuruluşun performans ölçülerinin geliştirilip değerlendirmeler yapılmasında referans işlevi üstlenmektedir. Performans ölçümü ile stratejik plan arasında ilişki kurulurken aşağıdaki sorulara verilecek cevaplar yol gösterici olacaktır²⁰⁷:

- Performans bilgisinin toplanmasından ve raporlanmasından kim sorumludur?
- Hangi bilgi raporlanır?
- Performans ölçüsü ne zaman ve hangi sıklıkta raporlanır?
- Bilgi nasıl raporlanır?
- Performans ölçüsü kime raporlanır?

Performans ölçüm sisteminin sağlıklı yürütülebilmesinde ortak bir dilin benimsenmesi önem taşımaktadır. Dünyada gerek kamu sektörü gerek özel sektörde performans ölçümü yaygın olarak kullanılmakla beraber bazı kavramlar farklı kelimelerle ifade edilmektedir. Birçok kuruluş da kendi faaliyet alanının özellikleri doğrultusunda ekleme ve çıkartmalar yapabilmektedir. Kuruluşun kendine has ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve ortak dilin kuruluş çalışanlarına benimsetilmesi performans ölçüm ekibinin görevleri arasındadır²⁰⁸.

²⁰⁵ BROWN, M. G., a.g.e., sy. 19

²⁰⁶ DAVID, F.R., How a.g.e. , sy.95

²⁰⁷ NEELY A., a.g.e., sy. 129-135.

²⁰⁸ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://library.tmu.edu.tw> , a.g.m., sy.2-20

4.7. Stratejik Amaç ve Ölçülerin İletilmesi ve Bağlantıların Kurulması

Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance, ve Kenyon Stores. Ayrıca, ilk adapte eden şirketlerden Mobil, CIGNA, Brown & Root, ve Chemical Bank; anti-merkezleşme, dönüşüm, karlı birleşmeler, ve kaynak kullanımı için BSC'yi kullandılar²⁰⁹. Balanced Scorecard amaç ve ölçülerinin çalışanlara duyurulması ve açıklanması, şirket stratejisine kişilerin de sorumluluk üstlenerek katılmasını sağlamanın ilk adımıdır. Fakat kişinin bir konu hakkında bilgi sahibi olması, o kişinin davranışlarını değiştirmek için yeterli olmayabilir. Şirketin yüksek düzeydeki stratejik amaç ve ölçüleri, her bireyin kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunmak için uygulayabileceği çalışmalar şeklinde ifade edilmelidir²¹⁰. Böylece her bölümün gelişim çabaları, kurumsal çaptaki başarı faktörleri ile uyumlu hale getirilmiş olur.

Dinamik çevre şartları karşısında sık sık değişime uğrayan stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve istenilen sonuçların elde edilmesi için şirket bünyesinde yayılımı ve benimsenmesi gerekmektedir. Stratejilerin tüm organizasyon seviyelerine inandırıcı bir şekilde yayılımı için²¹¹;

- Stratejilerin organizasyon kültür ve yapısı ile örtüşebilmesi
- Lider ve yöneticilerin stratejileri alt kademelerde gönüllü olarak rol almalarını sağlayacak şekilde senaryolara dönüştürebilmesi
- Bireylerin şirket stratejilerinde kendilerini gerçekleştirebilecekleri çekicilik görmeleri gerekmektedir.

4.8. Planlama, Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejik Uygulamalar Arasında Uyum Sağlanması

Süreçleri, kısa vadeli hedefleri, kaynak ve aksiyonları ana stratejik doğrultuya yönlendirebilmek ve yönetebilmek gerekir. Çalışanların strateji, performans, ölçüm

²⁰⁹ KERR D. L., Building a Balanced Scorecard in the Public Sector. Presented at the 2002 Quality Improvement Symposium, Retrieved April 21, 2003, from

<http://www.calstate.edu/Qi/Library/Library.shtml>, Erişim Tarihi: 26.07.2007

²¹⁰ KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeci, a.g.e., sy.258

²¹¹ KAPLAN Robert S., NORTON David P.,

http://www.cma.slp.com/onlinelibrary/OL_English/Strategy.a.g.m., sy.7-13

ve benzeri konuları benimsemeleri ve aynı stratejik yönde hareket etmeleri sağlanmalıdır. Strateji uygulaması, işi yapacak kişilerin eğitilmeleri ve katılımlarının sağlanması ile başlar. Birtakım şirketlerde strateji gizli tutulmakta ve sadece üst düzey yöneticiler tarafından bilinmektedir. Bu şirketlerde, strateji, merkezi yönetim ve kontrol sistemi ile uygulanmaktadır. Her bir çalışanın stratejinin uygulanmasına katılmasını ve katkıda bulunmasını isteyen şirketler, Balanced Scorecard' da belirtilen uzun dönemli vizyon ve stratejilerini çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunmaları için teşvik etmektedir. Böylece geribildirim ve öneriler, çalışanların şirketin geleceği ile ilgilenmelerini ve strateji oluşturma ve uygulama işlemlerinin bir parçası haline gelmelerini sağlar²¹².

4.9. Stratejik Geribildirim ve Öğrenmenin Arttırılması

Şirketler yeni stratejilerini uygulamaya koymada günümüzde stratejik bütçe ve operasyonel bütçe olmak üzere iki tip bütçeye ihtiyaç duymaktadırlar Balanced Scorecard, potansiyel yatırım ve girişimleri değerlendirmek için önemli bir stratejik bilgi aracıdır. Balanced Scorecard' ı stratejik bilgi ve öğrenmenin en yenilikçi yaklaşımı olarak nitelendirmek mümkündür.

Vizyonun belirlenmesi ile başlayan süreç işletme içi performans göstergelerinin ortaya çıkması ile devam eder. Bu modeli stratejik yönetimde kullanan organizasyonlar işletmenin performans (finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) boyutları hakkında devamlı geri besleme ve öğrenme süreci içerisine girerler. BSC stratejiyi performans ölçüleri ile bağdaştıran örgütün çeşitli safhalarda performansını gösteren bir rapor niteliğindedir²¹³.

4.10. Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Balanced Scorecard

Balanced Scorecard' ı stratejik bilgi ve öğrenmenin en yenilikçi yaklaşımı olarak nitelendirmek mümkündür²¹⁴. Vizyonun belirlenmesi ile başlayan süreç işletme içi performans göstergelerinin ortaya çıkması ile devam eder. Bu modeli stratejik

²¹² KAPLAN, NORTON, Çev. Serra Egeli, a.g.e., sy.243

²¹³ NEELY A., a.g.e., sy. 129-135.

²¹⁴ NORREKLIT Hanne, The Balanced Scorecard: What is the score? A theoretical analysis of the Balanced Scorecard, Departman of International Business, Aarhus School of Business, Denmarg, Accounting, Organizations and Society, 2003,sy.11

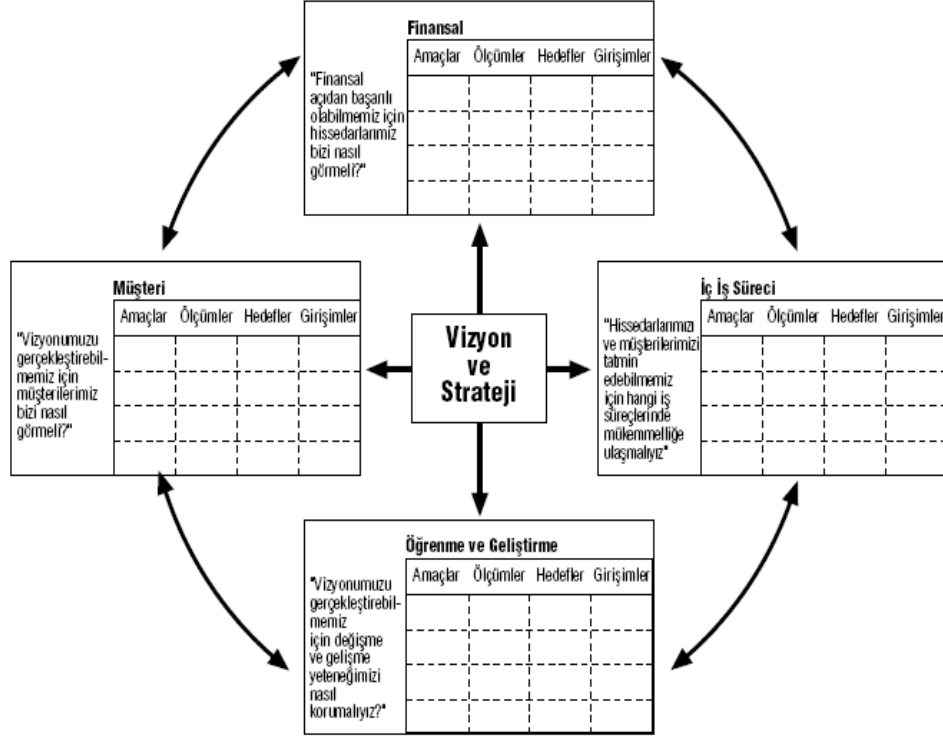
yönetimde kullanan organizasyonlar işletmenin performans yani finansal, müşteri, iş süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları hakkında devamlı geri besleme ve öğrenme süreci içerisine girerler²¹⁵. Geleneksel ölçüm araçları performansın sadece tek bir boyutuna odaklanırken Balanced Scorecard işletmenin bütününe bakma imkanı verir²¹⁶. Bu da işletmenin geleceği hakkında uzun vadeli bakışı, bilgi birikimini ve işletmenin gelecek stratejilerine yön vermesini sağlar. Balanced Scorecard örgütün sağlığını değerlemede yani örgütün hangi alanlarda iyi hangi alanlarda kötü veya dikkat etmesi gerektiği söyleyen önemli bir yönetim aracı ve stratejik bilgi kaynağı aracı olarak kullanılabilir.

Performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek yönetiminin kontrol işlevini yerine getirmesinin gereğidir. Ulaşılan performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, eğer performans yeterli görülürse bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır. Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Sistem, performans hedeflerine yaklaşıp yaklaşmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır.

²¹⁵<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>, a.g.m.,sy.45

²¹⁶ KAPLAN Robert S., NORTON David P., <http://portal.sfusd.edu>, a.g.m.,sy.17-23

Vizyon ve Stratejinin Yaygınlaştırılması (Dört Perspektif)



Şekil 7: Balanced Scorecard'ın Dört Perspektifi²¹⁷

²¹⁷ Kaynak: ARGÜDEN, Yılmaz & SAĞDIÇ, Engin, Balanced Scorecard, Arge Danışmanlık Yayınları, No: 01, İstanbul, 2000, sy. 21

BEŞİNCİ BÖLÜM

UYGULAMA ÖRNEĞİ; UZEL MAKİNA A.Ş. İŞLETMESİNDE STRATEJİK YÖNETİM MODELLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

5.1. Araştırma

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın amacı, önemi, veri toplama aracı, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın modeli araştırma bulguları ve son olarak ta araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve sonuç kısmına yer verilmektedir.

5.1.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın kuramsal bölümleri, literatür tarama yöntemiyle kaynak araştırması yapılarak gerçekleştirilmiştir. Özellikle bahsi geçen model ile ilgili bilgi, yabancı literatürden takip edilen bir konu olması itibariyle yabancı dilde makale ve kitaplardan faydalanılmış ve çeviri yapılarak aktarılmıştır. Literatür taramalarına ek olarak konu ile ilgili nitel araştırma yapılmıştır. Nitel araştırmanın birçok tanımının ortaya konulması çeşitli disiplinler içerisinde aktif olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bugün birçok araştırmacının geniş bir şekilde yararlandığı en kapsamlı nitel araştırmanın tanımının Denzin ve Lincoln (1998) tarafından yapıldığı söylenebilir. Onlara göre nitel araştırma, araştırmacıların araştırılacak konu ya da konuları doğal ortamda incelemeleri, araştırılan insanların getirmiş oldukları anlamlar açısından olguyu anlamlaştırma ve yorumlama çabası içerisinde olmalarıdır²¹⁸.

Nitel araştırma yöntemi ile özel bir işletmede yapılan uygulamalar ve elde edilen sonuçlar incelenmiş ve konunun nasıl uygulandığı betimlenmeye çalışılmıştır. Veriler sayılarla değil temin edilen doküman, tablo, görüşme ve alan notları ile elde edilmiştir.

²¹⁸ http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_4/415-439.pdf, Erişim Tarihi: 04.09.2008

5.1.2. Araştırmanın Amacı

Fark yaratmanın, strateji odaklı olmaktan bunun da stratejilerin yönetilmesinden, stratejilerin yönetilebilmesinin de bunların tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmiş ve stratejiler doğrultusunda çalışmalarının sağlanmış olmasından geçtiği düşüncesinden hareketle, performansı ölçmek ve yönetmekte yeni bir strateji uygulama modeli olan Balanced Scorecard' ın bir uygulama örneğinin incelenerek kavramsal çerçevenin bir zemine oturtulmasını sağlamaktır.

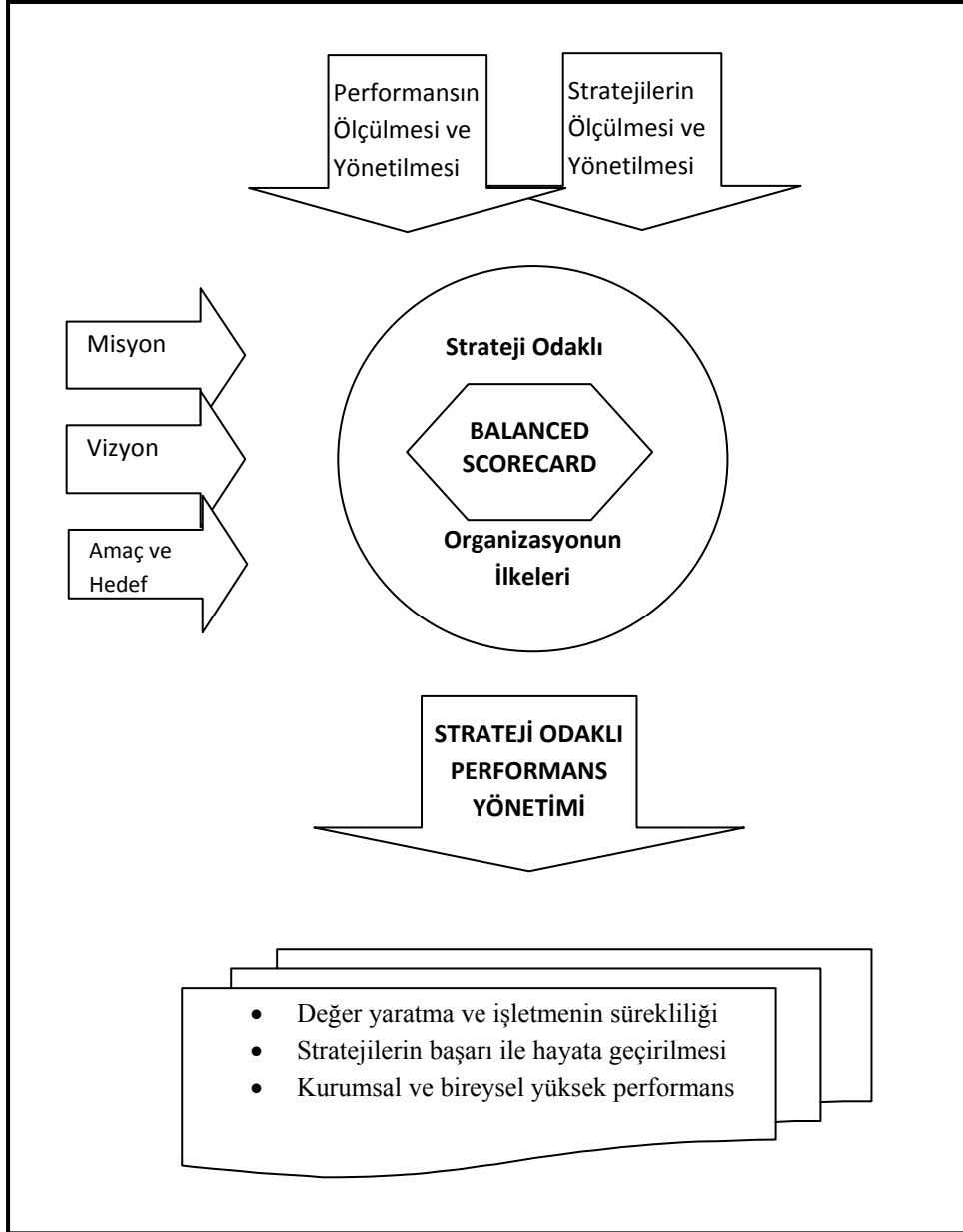
5.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. İşletme bünyesinde kurulmuş olan strateji merkezi olarak adlandırılan birimin sorumlusu ve bu konu üzerinde akademik olarak da çalışmalar yapan kişi ile görüşülmüştür. Stratejik yönetim platformları incelenmiş ve uygulama sonuçları ile ilgili bilgi alınmıştır. Modeli nasıl anladıkları, nasıl anlattıkları ve kendileri açısından uygulama esnasında karşılaştıkları eksiklikler ve iyileştirilmesi gerektiğini düşündükleri yönleri üzerinde görüşülmüştür. Özellikle bu modelin kurucuları olan Kaplan ve Norton' dan alınan Hall Of Fame ödülü ile Türk firmalar arasında bir ilk olmaları ve dünya genelinde de ilk beş firma arasında kabul edilmeleri, araştırmanın tek bir örnek ile sınırlı kalmasının nedeni ve geçerli bir sebebidir.

5.1.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada öncelikle araştırmanın temelini oluşturan hususlar üzerinde kaynak taraması yapılarak genel tanımlar verilmiştir. Tanımlamaları yapılan bu temel hususlar daha sonra etraflı olarak incelenmiş ve değişik kaynaklardan sahip oldukları bütün özellikleri ve strateji odaklılık açısından işletmelere yansımaları ele alınmıştır.

Bütün bu kavramsal incelemelerin sonucunda ise elde edilen veriler ışığında temel olarak ele alınan Balanced Scorecard modelinin pratiğe yansımaları olarak Uzel Makine A.Ş. bünyesindeki Strateji Ofisinin oluşturduğu platformlar incelenmiş ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Diğer taraftan uygulamaya ilişkin sonuç ve öneriler geliştirilerek son olarak sunulmuştur.



Şekil 8: Araştırmanın Modeli

5.2. Uzel Makina A.Ş. İşletmesinde Stratejik Yönetim Modelleri Üzerine Bir İnceleme

5.2.1. Uzel Makina A.Ş.' nin Kimliği ve Gelişim Süreci

Merkezi Hollanda Amsterdam' da olan Uzel, dünyanın en büyük on traktör üreticisinden biri olarak sektöründe lider bir endüstri grubudur. Grup ağırlıklı olarak tarım makinaları, traktör, parça ve ekipmanları, belediye araçları, otomotiv komponentleri ve sistemleri, dizel motorlar ve satış sonrası pazarına yönelik olarak tasarım, üretim ve dağıtım faaliyetleri gösterir. 1973 yılında kurulmuş olan şirket Güneydoğu Avrupa' nın en eski şirketlerinden biri olma ünvanına sahiptir.

Firmanın kronolojik olarak gelişim süreci şu şekilde aktarılabilir;

- **1864;** Uzel' in ticari hayatı 1864' te Ruscuk' ta fayton yapımı ile başlar.
- **1937;** şirketin formal kuruluşu gerçekleşmiştir.
- **1940;** işletme İstanbul' a taşınarak ulusal bir kuruluş haline getirilir. Dönemin en iyi yaprak yaylarının üretimini gerçekleştirir.
- **1961;** tarım makinaları üretimi hedefi gerçekleştirilir.
- **1964;** dizel motorların üretimine başlanır.
- **1971-1974;** otomobil, kamyon, otobüs ve traktörlerde kullanılan denge çubuğu ve helisel yay üretimine geçilir.
- **1997;** Uzel Makina Sanayi hisseleri Londra ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası' nda halka arz edilir.
- **2001;** Avrupa' ya açılmanın ilk adımı olarak Alman parça distribütörü Lange GmbH satın alınır ve dizel motorları üreticisi olan Deutz AG ile işbirliği anlaşması yapılır.
- **2003;** satış sonrası pazarına yeni bir marka olan 'Caretta' ile ürünler sunulur.
- **2005;** globalleşmenin gereği olarak Uzel Grubu merkezi Hollanda' ya taşınarak Almanya' da Gebrüder Holder GmbH firması satın alınır, Norveç Kverneland ile işbirliği anlaşması yapılır ve biçerdöver montaj hattı yatırımı gerçekleştirilir.
- **2006;** Tinsley Bridge' nin varlıklarının ve müşteri bazının satın alınması ile yaprak yay üretiminde kapasite artışı sağlanır ve pamuk hasat makinası pazara sunulur

Bu kronolojinin aktarılmasının sebebi bir firmanın sürekli gelişimini sağlarken değişen dinamiklerin etkisini nasıl bertaraf edebileceğinin kararını verebilme yetisine sahip olmanın önemini vurgulamaktır. Araştırma süresince rehberlik eden strateji grubu yöneticisi Sayın Suat Didari Uzel firmasının 90' ların sonu 2000' li yılların başında karşılaştığı değişen dinamikler karşısında nasıl bir yok izlendiğini aktarmıştır. Buna göre firmanın yaptığı kıyaslamaya göre Dünya ve Türkiye pazarı karşılaştırıldığında ortaya çıkan tablo şudur ki;

- Dünya tarım makinaları sektöründe satın alma ve birleşme operasyonları ile önemli konsolidasyonlar yaşarken Türkiye' de 1990' ların sonuna doğru ancak rekabet kızışmaktadır,
- Dünya pazarında büyük oyuncuların kendi ülkelerindeki pazar paylarını korurken yeni pazarlara yayılmaları söz konusuysen Türkiye' de pazar koşullarının ve ekonomide stabilitenin yabancı yatırımcılar lehine gelişmesi durumu yaşanmaktadır,
- Dünya genelinde yeni oyuncuların pazara girmesi ve rekabet koşullarını değiştirecek şekilde Pazar payı elde etmeye başlanmasına karşın Türkiye' de pazara yeni oyuncuların girmesi ile rekabet koşulları değişmeye başlamıştır,

ve işte bu değişim Uzel firması için bir anlamı ifade etmeliydi. Değişen dengelerin fark edilmesi ve o ana kadar yalnızca yurtiçinde faaliyet gösteren Uzel Grubu' nun yeni oyuncuların girmesi ile pazar payını kaybetme riski ile yüzleşmesi firmayı bir karar noktasına getirmiştir. Ya değişim ve dalgalanmalara aldırmadan buldukları yerde kalacaklardı yada köklü geçmişlerinin üzerine yapılanmış olan mühendislik ve teknik birikimlerini kullanarak yeni bir *strateji* belirleyeceklerdi.

Bu noktada küçülüp hedefi belirsiz, kararsız, ekonomik krize maruz ve tehditlere karşı hazırlıksız olan bir yapıya dönüşmenin önüne geçmenin kararını alarak;

- yeni hedefler ve kararlar alma
- yeniden yapılanma
- yeni yönetim biçimleri geliştirme
- liderlik ve değişim sürecini gerçekleştirme yoluna gitmişlerdir.

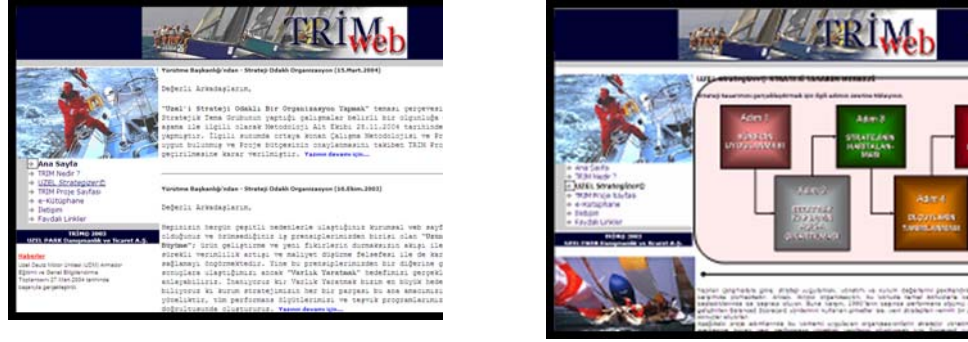
5.2.2. Uzel Makine A.Ş.' nin Stratejik Yönetim Modeli

5.2.2.1. Kurgulama Aşaması

Doğru kurgulanmış bir stratejik yönetim modeli bir taraftan gelecek 3-5 yılın planlanmasını sağlarken diğer taraftan içerisinde bulunulan dönemin performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine olanak tanıyacaktır. Stratejik yönetim yaklaşımı özünde, bir öğrenme modelini tanımlamalıdır. Kurumlar her planlama döneminde, her gözden geçirme toplantısında, stratejik kurgularının doğru olup olmadığını iç ve dış dinamikleri dahilinde gözden geçirecektir. Söz konusu faaliyetler doğrudan doğruya kurumda, stratejik düşünebilme becerilerinin gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu becerileri yüksek olup stratejilerini daha kaliteli kurgulayabilen ve bunları yürütme becerisine sahip kurumların rakiplerine üstünlük sağlayacağı çıkarımı doğru bir çıkarım olacaktır. Bir kurumdaki stratejik düşünebilme becerisine sahip yöneticilerin varlığı, stratejik düşünebilme derinlik ve genişliği kurumun önemli ölçülemez varlıklarından birini teşkil eder.

Firma stratejik yönetimi, Uzel Grubunun bir rekabetçi üstünlüğü haline getirebilmek amacıyla grup bünyesinde 2004 yılından buyana kapsamlı çalışmalar yürütmektedir. Ana hedeflerini **“Uzel Grubunu Strateji Odaklı Bir Organizasyon haline getirmek”** olarak tanımlamışlardır. Firma, stratejik yönetime bakışını, **“Kurum olarak nereden yardım, destek veya katkı alırsak alalım, Strateji Yönetimi Uzel’ lilerin devredilemez temel bir yetkinliğidir”** ve **“Strateji Yönetimi daima yönetim sistemimizin merkezinde yer alacaktır.”** ifadeleri ile net bir şekilde ortaya koymuştur. Grup içerisindeki stratejik düşünürlerin sayısının artırılması ve bu düşünürlerin stratejik düşünebilme derinliklerinin geliştirilmesi de temel hedeflerindedir. Grubun stratejik yönetim yolculuğu 2004 yılında başlatılan Stratejik Planlama Projesi ile hareket almıştır. Stratejik planlama çalışmaları temel olarak üç ana adımda yürütülmüştür. Bu adımlar öğrenme, uygulama ve sürekliliğin sağlanması şeklindedir. İlk adımda grubun tüm üniteleri ve paylaşılan hizmet birimlerinden geniş bir katılım ile öğrenme süreci yürütülmüştür. Bu süreçte proje grubu alt takımlar halinde stratejik planlama, stratejik yönetim, strateji yönetimi, strateji odaklı organizasyon, balanced scorecard, değişim, kurumsal performans yönetimi gibi konularda literatür araştırması ve benchmark faaliyetleri yürütmüş ve çıkarımlar proje grubu ile paylaş-

mışlardır. Öğrenme sürecinde, bir takım halinde öğrenme yaklaşımı sergilenmiştir. Uzel Stratejik Planlama Projesi uygulama planı ve ilgili kılavuz dokümanları da kurulan bir metodoloji takımı tarafından öğrenme süreci boyunca yapılan çalışmalarla oluşturulmuştur. Gerek öğrenme gerekse uygulama süreci boyunca elde edilen bilgiler web tabanlı olarak geliştirilen bir paylaşım platformunda gerek takım üyeleri arasında gerekse organizasyonun diğer birimleri ile paylaşılmıştır (Şekil 9).



Şekil 9: Trim Web – Bilgi Paylaşım Platformu

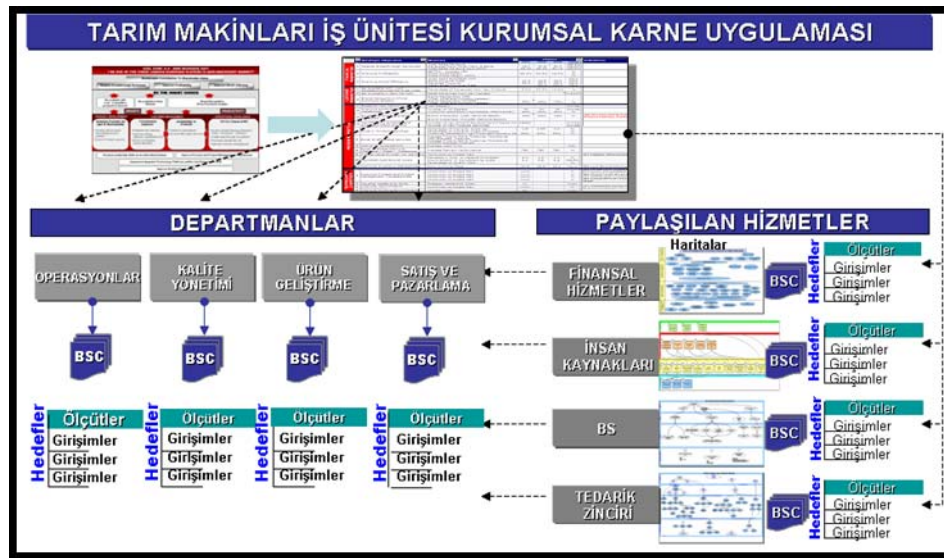
Strateji grubu, strateji odaklı Uzel' i yaratmak adına yürütülen projeye bir metafor kullanılarak Trim adını vermiştir. Bunu ismi seçmelerinin sebebi olarak da şu açıklamayı yapmışlardır; 'yelkencilikte, değişen rüzgar kuvvetine, rüzgar yönüne ve o an kat edilen seyre göre yelken, direk ve diğer ilgili aksamın ayarlanması anlamına gelen Trim temelde değişen çevre koşullarına adapte olarak hedefe en hızlı şekilde ulaşmayı tarif eder. Kurumların gerçek dünyada karşılaştıkları durum da bu durumdan farklı değildir.' Grup tarafından tüm proje organizasyonu ve proje planları Trim metaforunu destekleyecek şekilde tanımlanmıştır.

5.2.2.2. Uygulama Aşaması

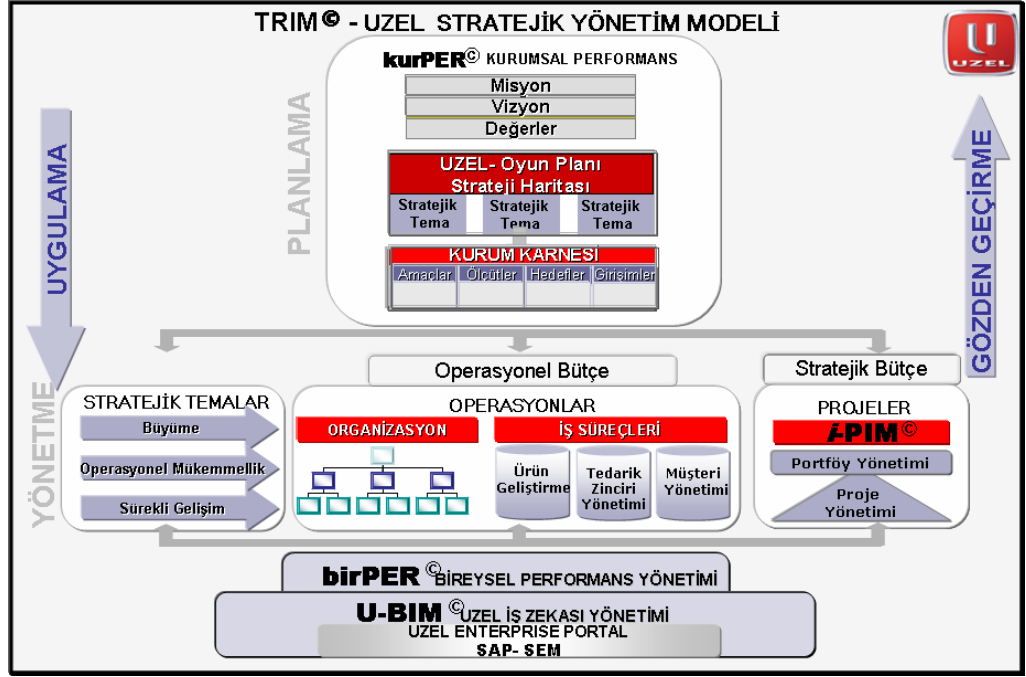
Strateji grubu tarafından, uygulama adımı, iç ve dış çevre analizleri yapılmış, ünite bazında zorlu hedefler ve temel stratejiler belirlenmiştir. Süreç sonunda Strateji Ofisinin, organizasyonel yapılanmasını gerçekleştirerek 2004 yılı sonunda Strateji ve Bilgi Sistemleri Başkan Yardımcılığı altında hayata geçirmişlerdir. Strateji Ofisinin liderliğinde iş ünitelerine ait strateji haritaları ve dengelenmiş hedef kartları oluşturulmuştur. Daha sonra, tedarik zinciri, mali işler, bilgi sistemleri ve insan kaynaklarına ait paylaşılan hizmet strateji haritaları ve hedef kartları da ünite

hedefleri ve kurumsal hedefler ile hizalanmış olarak hazırlanmıştır (Şekil 10). Çalışmalara, mevcut performans seviyesi ile arzu edilen performans seviyesi arasındaki açıklığın kapatılmasını sağlayacak girişim projelerinin belirlenmesi ile devam edilmiştir. Proje kaynak ihtiyaçlarının bütçelenmesi ile stratejilerin yürütülmesi aşamasına geçilmiştir.

Strateji ofisi, 2005 ve 2006 yıllarında yapılan çalışmalarla, Uzel Stratejik Yönetim Modeli ve bu modelin hayata geçirilmesini sağlayacak süreci detaylandırmıştır (Şekil 11). Süreç bir taraftan stratejilerin yıllık bazda gözden geçirilerek üç yıllık bir perspektifte planlamanın yenilenmesini tanımlarken diğer taraftan faaliyet döneminde üç aylık gözden geçirme çalışmalarının yürütülmesini kapsamaktadır. Gerek üç yıllık planlama çalışmaları gerekse gözden geçirme faaliyetleri gerçek anlamda birer stratejik öğrenme ortamının oluşmasına hizmet etmiştir. Her değerlendirme dış çevre ve sektörel çevrede yaşanan değişimin kısa bir analizini kapsamaktadır. Hedeflerin, ilgili ölçütlerin ve projelerin gelişimi değerlendirilmiştir. Stratejik kurguların, hipotezlerin doğruluğunun test edilmesi açısından bir öğrenme platformu oluşturulmuştur. Performans göstergelerinin doğru seçilip seçilmediklerinin test edilmesine olanak sağlanmıştır. Firma, proje ihtiyaçlarının ortaya konması veya mevcut projelerin kapat-dur-devam-değiştir kararlarının oluşturulmasını da değerlendirme toplantılarının gündeminde yaralan konular arasına almıştır.



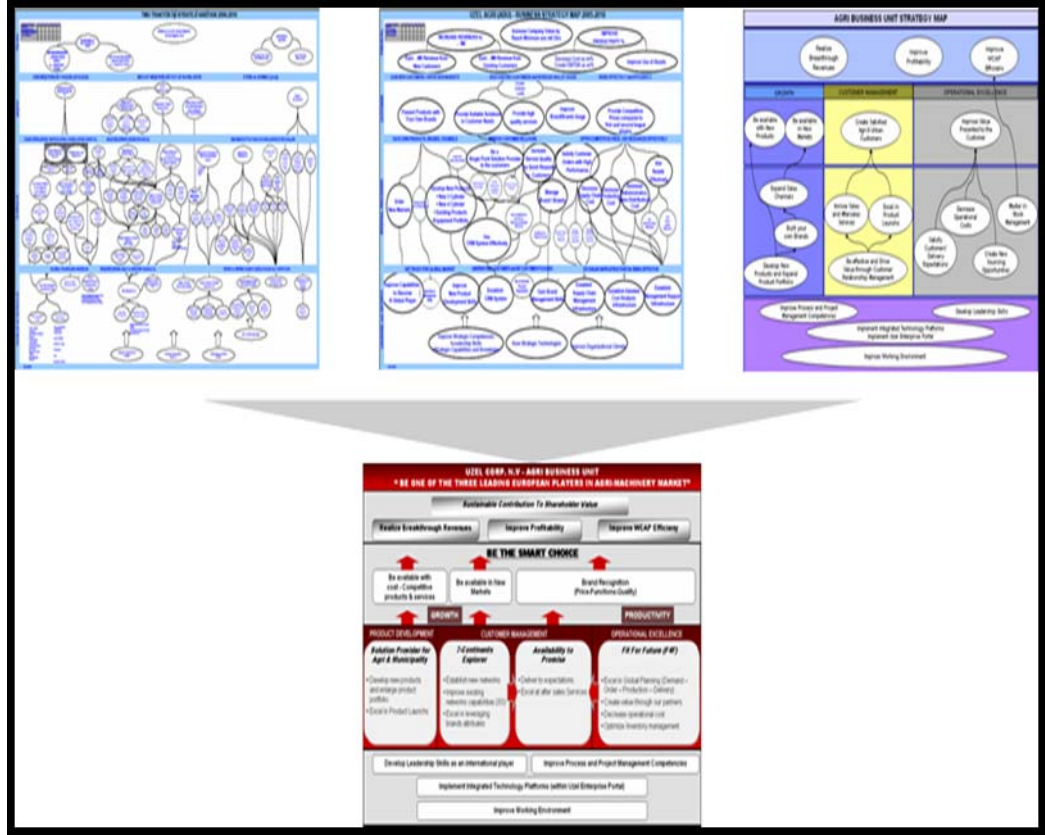
Şekil 10: İş Ünitesi – Paylaşılan Hizmetler Strateji Haritaları ve Hedef Kartları



Şekil 11: Uzel Stratejik Yönetim Modeli

Firmada her planlama dönemi, misyon, vizyon ve değerlerin gözden geçirilmesi suretiyle başlatılmakta olup oyun planını oluşturan stratejik temalarda ortaya çıkabilecek değişimler strateji haritalarına yansıtılmıştır. Haritalar esas olmak üzere dengelenmiş hedef kartları geçmiş dönem performansları da dikkate alınarak güncellenmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar Uzel kurumsal performans yönetim sistemini tanımlamaktadır (kurPER®).

Kurumlar sınırlı kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak zorundadır. Bu nedenle stratejik tercihlerin yapılması ve kaynaklarını bu tercihler doğrultusunda yönlendirilmesi önemlidir. Uzel grubunda yapılan çalışmalarda stratejik tercihlerin netleştirilmesinde strateji haritalama çalışmaları önemli bir yer tutmaktadır. Çalışmaların ilk evrelerinde hazırlanan strateji haritalarının, daha ziyade neden sonuç ilişkileri ile tanımlanmış iş modellerini yansıttığı gözlenmiştir. Firma bu durumun, ünitelerin kendilerini farklılaştıracak tercihleri yapması ve odaklanması zorunluluğunu net olarak ortaya koyduğunu ve bu anlamda stratejik öğrenmeye önemli katkılar sağlandığı belirlemiştir (Şekil 12). İlerleyen dönemde strateji haritaları bir taraftan kurumsal tercihleri yansıtan ve kurumsal odaklanmayı sağlayan araçlar olarak oluşturulurken diğer taraftan güçlü bir iletişim aracı haline gelmiştir.



Şekil 12: Stratejik Tercihlerin Netleştirilmesi, Strateji Haritasının Gelişimi

Strateji haritaları ve hedef kartlarında yer alan temalar, hedefler ve girişim projeleri farklı organizasyonel yapılanmalarla yürütülür. Tema grupları kapsamlı organizasyonel etki ve geniş katımlı stratejik temaların yürütülmesi sorumluluğunu taşıırken bazı hedeflerin hayata geçirilmesi süreç boyutunda organize olmayı zorunlu kılar. Hedeflerin bir bölümü ise doğrudan doğruya klasik organizasyonun sorumluluğunda yürütülür. Tüm bunların ötesinde birçok hedefin gerçekleştirilmesi ise var olan durumla arzulanan durum arasındaki boşluğu kapatmak üzere tanımlanan projelerin yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle Uzel Stratejik Yönetim yaklaşımında proje organizasyonları ve proje yönetimi önemli bir yer tuttuğu görülmüştür. Bu bilinçte olan strateji grubu Uzel Proje Yönetim sürecini tanımlanmış ve ilgili uygulama platformu devreye almıştır (i-PIM[®]; integrated project initiative management).

Stratejik hedeflerin hayata geçirilmesi adına kurum nasıl organize oluyorsa olsun çalışanlarının konumlandırılması, strateji ile ilişkilendirilmesi ve teşvik siste-

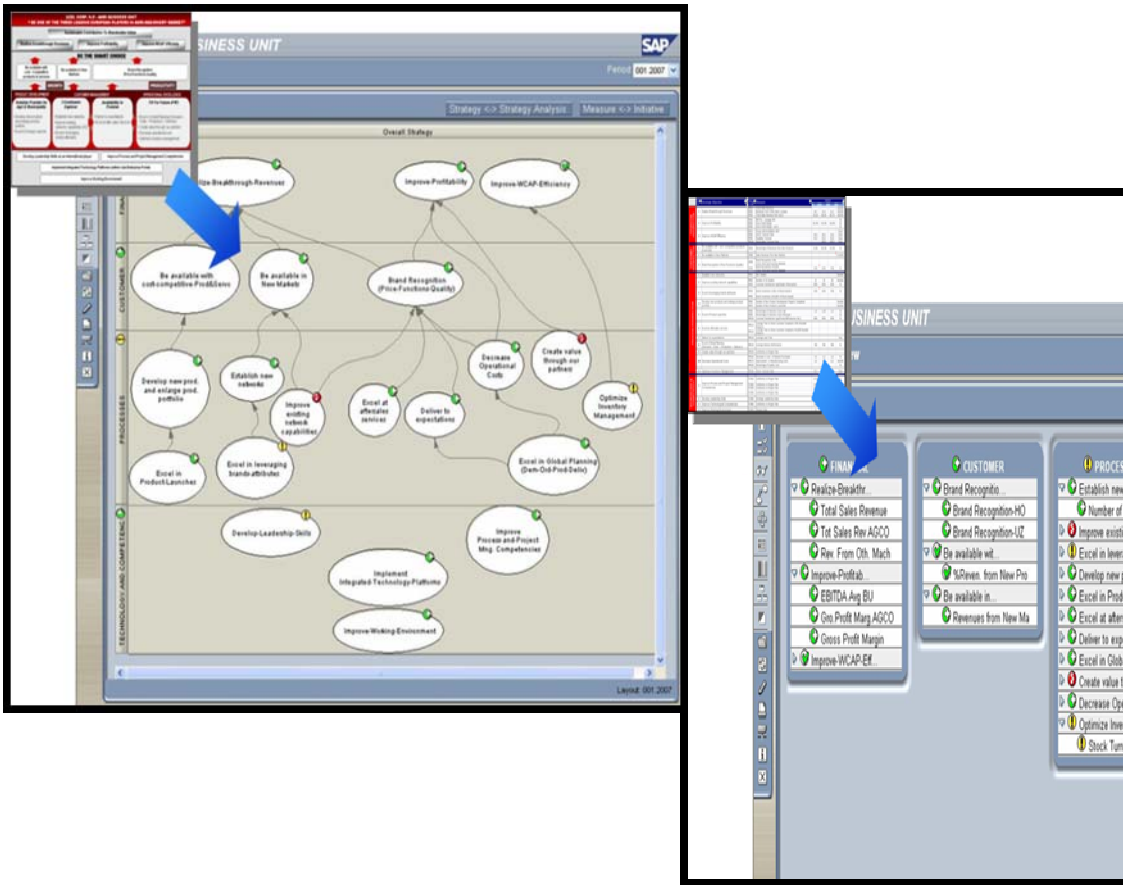
minin stratejilerin yürütülmesindeki başarı veya başarısızlığın değerlendirilmesi şeklinde çalıştırılması çalışanların motive edilebilmesi açısından son derece önemlidir. Gerek hedef yayılımı gerekse bireysel performansın değerlendirilmesi ve teşvikine yönelik Uzel birPER[®] yönetim sistemi geliştirilmiştir. Tüm stratejik yönetim modeli SAP üzerinde oluşturulan Uzel İş Zekası Yönetimi uygulaması olan U-BIM[®] ile desteklenmiştir. Burada ise temel hedef kurumsal performansın veri ve iş analitikleri ile olabildiğince gerçek zamanlı olarak yönetilmesine sağlamıştır.

5.2.3. Uzel Makine A.Ş.' nin Stratejik Yönetim Platformları

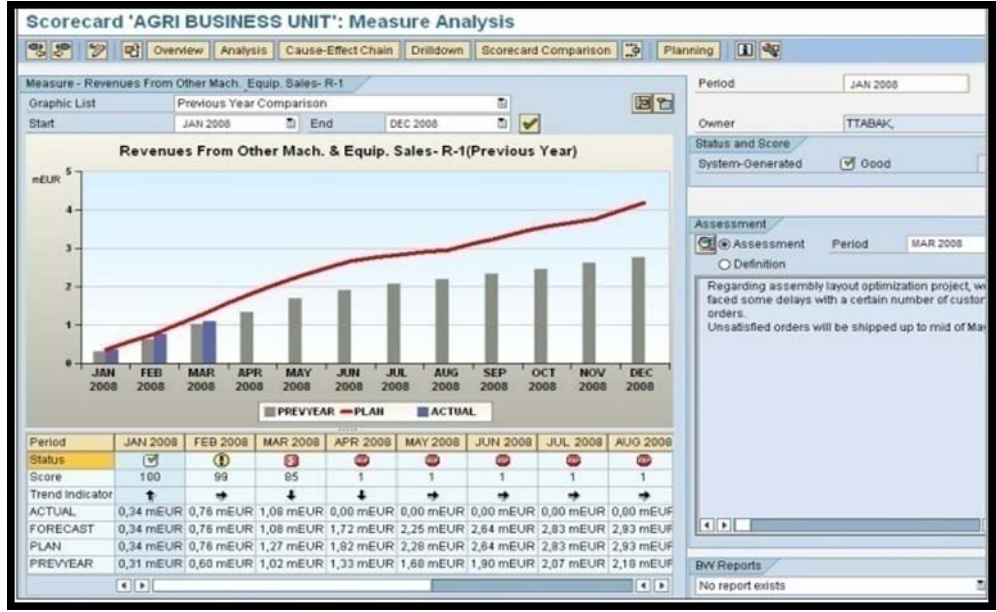
Stratejik yönetim süreci kapsamında geniş bir faaliyet dizisinin organizasyonunun bütününde bir planlama dahilinde belirli bir kaliteyle yürütülmesi zorunludur. Dengelenmiş hedef kartı odaklı stratejik raporlamanın uygun kalitede ve zamanlı yapılarak stratejik karar almayı destekliyor olması gerekir. Kritik hususlardan biri de performans değerlendirme döneminde ortaya çıkan gelişmelerin bir ön değerlendirme sürecinden geçirilerek stratejik gözden geçirme toplantılarının ajandasının belirlenmesidir. Strateji odaklı bir ajanda tanımlanmamış olması durumunda gözden geçirme toplantıları sıradan raporlama toplantılarına dönüşebilmektedir. Bir başka önemli husus ise kurumsal hafızanın yaratılarak stratejik öğrenmenin destekleniyor olmasıdır.

Uzel Grubunda ana stratejik yönetim platformu olarak SAP Stratejik İşletme Yönetimi (SEM) seçilmiştir. Gerek İş Ünitesi gerekse paylaşılan hizmetlere ait strateji haritaları ve balanced scorecardlar SEM platformuna taşınmıştır (Şekil 13). Böylece operasyonel bilginin önemli bir bölümünün SAP üzerinden kurumsal performans yönetimin akışına yönelik otomasyon olanağı oluşturulmuştur. Doğası gereği balanced scorecardlarda var olan ölçütlerin bir bölümü SAP dışından verilerle beslenmek durumundadır. SEM iş planlama ve simülasyon (BPS) uygulaması üzerinde manuel giriş ekranları oluşturularak sisteme dışarıdan bilgi beslemesine olanak sağlanmıştır. Verilerin otomasyon destekli, coğrafya bağımsız, çoklu erişim platformunda yönetiliyor olması stratejik raporlamanın süratle gerçekleştiriliyor olması anlamına gelmektedir.

Sürecin, iş zekası tabanı üzerine oturtulmuş olması izleme, değerlendirme ve stratejik gözden geçirme faaliyetlerinin uygun bir ajanda ile uygun bir kalitede gerçekleştirilebilmesini sağlamıştır. Grup tüm raporlamaları standardize etmiş ve SAP SEM üzerinde tanımlamıştır (Şekil 14). Bütün yönetim takımı tanımlanmış yetkileri dahilinde stratejik bilgiye ulaşabilmekte, her hangi bir hedef ve ilgili ölçütü konusunda yorumlarını, ilave raporlamalarını sisteme ekleyebilmektedir. Tüm bilgiler zaman boyutunda geriye dönük olarak raporlanabilmekte ve kurumsal hafıza oluşturulmaktadır.



Şekil 13: Uzel Tarım Makineleri Strateji Haritası ve BSC' nin SEM' de Genel Görünümü gelişimi



Execute CPM Excel

Description	Characteristic	Selection	Name
Balanced Scorecard	Balance ScoreCard	AGRI	AGRI
Perspective	Perspective	FIN	FINANCIALS
Organization	Organization	R2	Region 2
Plan Year	CPM Plan Year for An	2007	2007
Calendar Year	Calendar Year	2007	2007

UZEL Value Entry / UZEL Quantity Entry / Annual Target Value Entry / Annual Target Quantity Entry

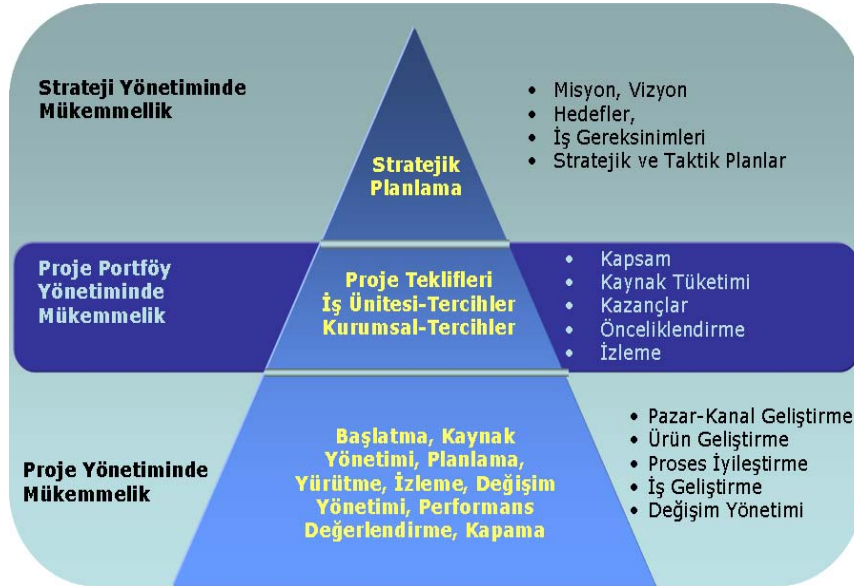
Code	Measure	Facility/Market/Cust	Product	Brand	Country	Initiative	Measure Owner	Unit of Measure	Calendar month	PLAN	ACTUAL	FORECAST
1	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	1	24,00	19,00	19,00
2	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	2	24,00	17,40	17,40
3	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	3	24,00	18,00	18,00
4	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	4	24,00	18,00	18,00
5	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	5	24,00	0,01	24,00
6	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	6	24,00	0,01	24,00
7	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	7	24,00	0,01	24,00
8	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	8	24,00	0,01	24,00
9	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	9	24,00	0,01	24,00
10	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	10	24,00	0,01	24,00
11	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	11	24,00	0,01	24,00
12	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	12	24,00	0,01	24,00
13	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	R2				JULDEB	%	13	24,00	0,01	24,00
14	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	AO-CO				JULDEB	%	14	14,00	12,00	12,00
15	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	AO-CO				JULDEB	%	15	14,00	12,00	12,00
16	ZA0019 50000	Gross Profit Margin	AO-CO				JULDEB	%	16	14,00	8,00	8,00

UBP (1) 01 0 ubpbcicci INS

Şekil 14: Ölçüt Değerlendirme ve Veri Giriş Ekranları

Çalışmanın metodolojik araştırması sürecinde elde edilen verilerden hareketle düşünülen bu kavramların uygulamada havada kalmaması gerektiğidir. Bu nedenle tamamlayıcı adım olarak stratejilerin belirlenmesinin yanında benimsenerek uygulanabilirliğinin sağlanmasında, hedeflerin belirlenmesi ve yönetilmesinde proje yönetimi yapılması gerektiğidir. Bu yöntemlerin başarıyla uygulanması yeterli ve etkin olacak mıdır diye irdelendiğinde, Strateji ve Bilgi Sistemleri Yöneticisi, Uzel strateji grubunun çalışmaları sırasında elde ettikleri sonuçlarda gördükleri aksamalar sonucu

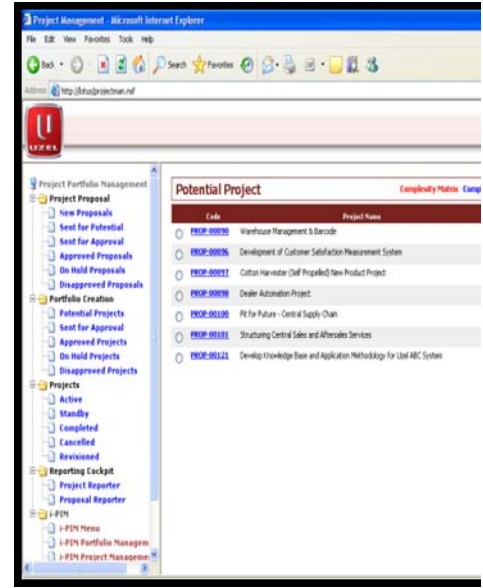
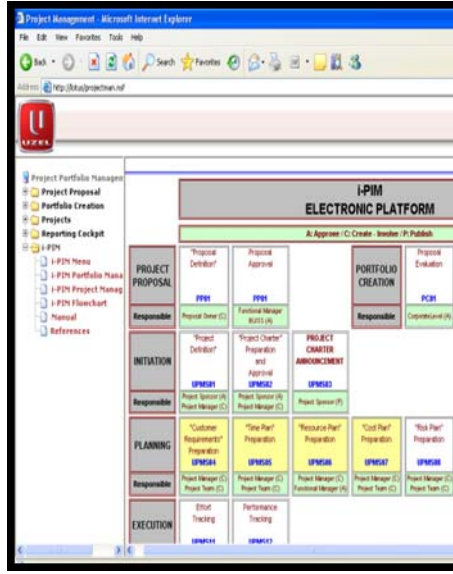
bu yöntemlerin tek başlarına uygulanmalarını yetersiz kalacağını irdelediklerini ve stratejilerin yürütülmesinde mükemmelliğe ulaşılması gerekli disiplinlerden biri olarak da proje yönetimini belirlediklerini aktarmıştır. Stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlayacak değişimi tanımlayan stratejik girişimler daima üst yönetimin odağında olacaktır. Güçlü üst yönetim desteği bu tarz projelerin yürütülmesinde belirli bir başarıyı da beraberinde getirecektir. Bu çerçevede grubun, kurumların fark yaratacağı temel noktalardan birinin de stratejik temalarda yer alan ve değişimi destekleyen alt hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik projelerin seçimi ve yönetimi olduğu bilincini oluşturduklarını aktarmışlardır. Bir kurumun yürüten projelerini nasıl bir süreci işleterek seçtiği, proje portföyünü nasıl oluşturduğu konusu, o kurumun projelerini nasıl yönettiği kadar önemlidir. Projelerini, kurumsal ve ünite hedeflerine etkilerini de dikkate alarak önceliklendiren kurumlar kaynak yönetiminde fark yaratacaktır. Uzel Grubunu gerek proje portföyü gerekse proje yönetiminde mükemmelliğe taşımak amacıyla Uzel Proje Yönetim süreci tasarlanmıştır (Şekil 15). Bu sürecin ilgili teknoloji platformu Lotus Workflow üzerinde tasarlanarak devreye alınmıştır (i-PIM[®]).



Şekil 15: Uzel Grubu Proje Yönetimi Yaklaşımı

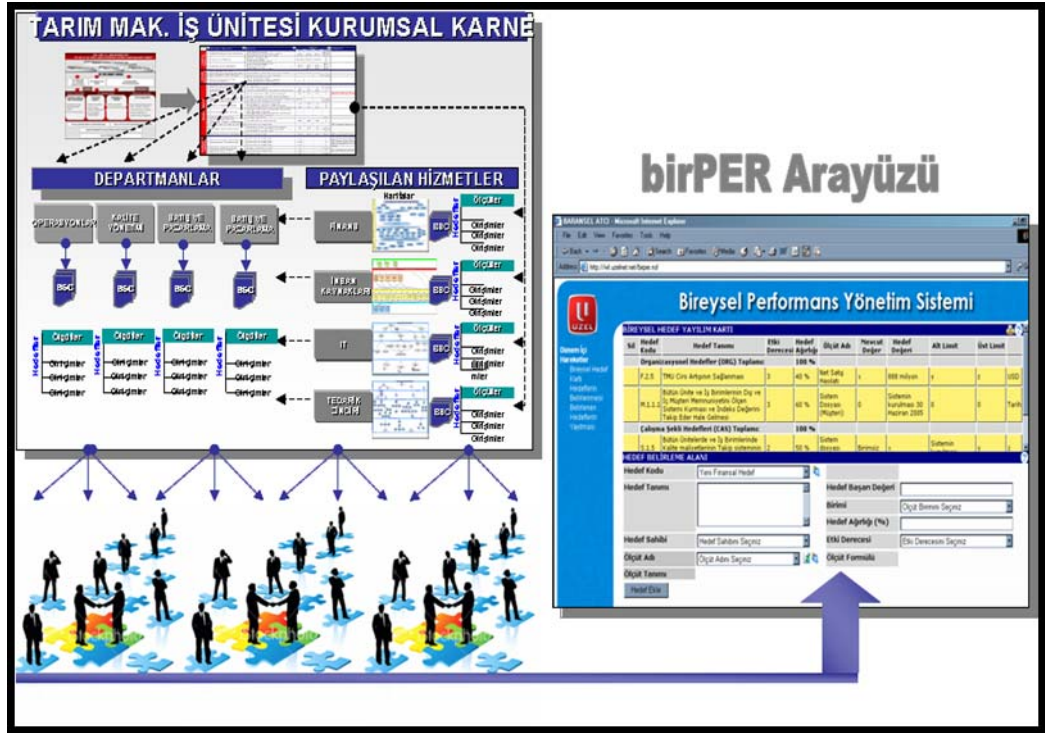
Tüm üniteler ve paylaşılan hizmet birimleri projelerini web tabanlı olan bu platform üzerinde tanımlamışlardır. i-PMI[®], PMI proje yönetim yaklaşımı temeli üzerine proje portföy yönetimi uygulanmak suretiyle oluşturulmuştur (Şekil 16). Proje önerileri projenin gerekçesi, tanımı, stratejik etkisi, kaynak ihtiyacı, kaynak yaratılması, riskler tanımlanmak üzere i-PIM[®] elektronik platformu üzerinde yapılmaktadır. Proje önerileri ile tanımlanan hiyerarşi kapsamında farklı düzeylerde proje öneri havuzları oluşturulmuştur. Öneri havuzlarında yer alan projeler, halen yürütülmekte olan projeler ve onaylanmış ancak henüz başlatılmamış projeler de dikkate alınarak dinamik olarak önceliklendirilmiş ve sıralanmıştır. Kurumsal kaynak dağılımı bu önceliklendirme dahilinde yapılmış ve onaylanan projeler bütçe ile ilişkilendirilmiştir.

i-PIM[®] teknoloji platformu proje portföyü ve proje yönetimi perspektiflerinden aynı zamanda iletişim, bilgi yönetimi ve raporlama platformu olarak kullanılmaktadır. Proje yönetim yetkinliğinin artırılmasının kurumun yürüttüğü projelerle ilgili bir hafızanın geliştirilmesi ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Projeler söz konusu platformda kurumsal faaliyetlerle uyumlu olarak tanımlanmış proje tipleri, bu projelere ait standart görev tanımları, büyüklük gibi parametreler bazında sınıflandırılmıştır. Proje yönetim birikiminin bu doğrultuda yapılandırılması ile gelecek dönemde yürütülecek projelerin gerek daha yüksek performansla gerçekleştirilmesi gerekse proje takımlarının daha etkin oluşturulmasının mümkün olacağı görülmüştür. Herhangi bir projenin onaylanarak portföye alınmasının ardından proje ile ilgili faaliyetler başlatmadan kapanışa, değişiklik yönetimi de dahil olmak üzere i-PIM[®] üzerinde yürütülebilmektedir. Süzme parametreleri dikkate alınarak farklı yönetim kademelerinin beklentilerine uygun raporların oluşturulması mümkündür. i-PIM[®] üzerinde yürütülebilecek bir diğer faaliyet ise proje yöneticisi ve proje takımı üyelerinin ilgili performans döneminde proje performansının değerlendirilmesi ve bireysel performans sistemi ile ilişkilendirilmesidir.



Şekil 16: i-PIM[®] Proje Yönetim Platformu

Bireysel hedeflerin kurumsal hedefler ile ilişkilendirilmesi başarılı bir performans yönetim sisteminin olmazsa olmazlarından. Bu çerçevede grup tarafından, hedef kartlarında yer alan hedeflerin yayılımının yapıldığı ve bireysel hedef kartlarının oluşturulduğu, yılsonu gerçekleştirmelerinin performans değerlendirilmesinin temelini oluşturduğu bir bireysel performans yönetim sistemi geliştirilmiştir. Söz konusu sistemin elektronik uygulaması devreye alınmıştır (birPER[®]). Hedef kartlarında yer alan *finansal* ve *müşteri* perspektiflerine ait hedefler *organizasyonel hedefler*, *iç süreçler* ve *teknoloji-yetenlikler* perspektiflerinde yer alan hedefler ise çalışma şekline ait hedefler olarak sınıflandırılmıştır. Çalışanın performansı, fonksiyonu ve organizasyonel unvanı dikkate alınarak tanımlanan katsayılar ile değerlendirilmektedir. Çalışanın dönemsel performansı, fonksiyonel yöneticinin yanı sıra projede yer alıyorsa proje yöneticisi tarafından belirlenen hedef gerçekleştirme başarıları değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme ücret belirlemesinin temelini oluşturmaktadır. Ücret gelişiminin bir sabit-kalıcı ve bir de performansa dayalı dönemsel bacağı mevcuttur. Dönemsel ücret artışı yalnızca değerlendirme döneminden hemen sonraki dönem için geçerli olup (bir yıl süre ile) performans dönemi bazında yeniden değerlendirilmektedir.

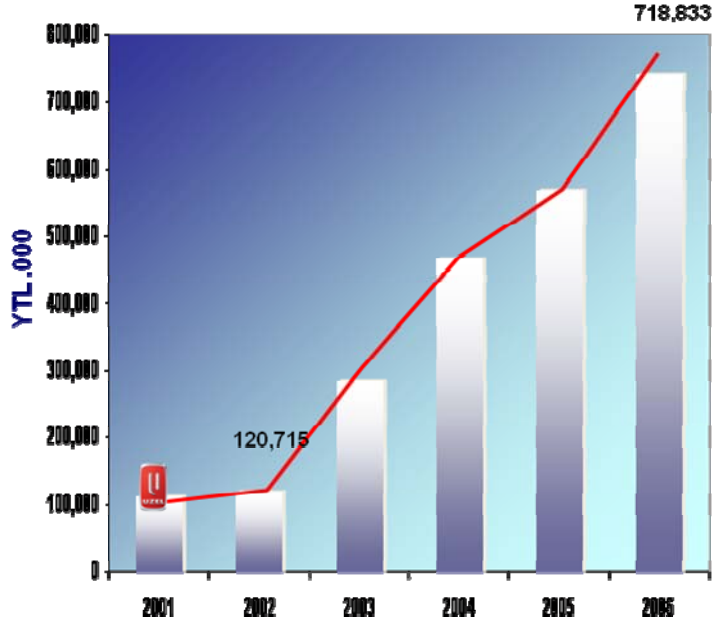


Şekil 17: Hedef Yayılımı ve Uzel Bireysel Performans Değerlendirme Sistemi (birPER®)

5.2.4. Uzel Makine A.Ş.' nin Elde Ettiği Sonuçlar

Uzel stratejik yönetim modeli kapsamında kurumsal, iş ünitesi ve paylaşılan hizmetler seviyelerinde vizyon, misyon, stratejik temalar, stratejiler, strateji haritaları, dengelenmiş hedef kartları, hedefler ve ölçütler, ilgili projeler her yıl üç yıllık bazda planlanmaktadır. Firma kurumsal performansını, ilgili teknoloji platformlarında düzenli raporlamalar ve gözden geçirme faaliyetleri ile yönetmektedir. Uzel Tarım Makineleri Ünitesi Stratejik Yönetim Uygulamaları ve 2004-2006 dönemi iş çıktıları dikkate alınarak, BSC ve SFO' nun yaratıcıları Dr. Robert Kaplan ve Dr. David Norton' un da içerisinde bulunduğu bir komitenin değerlendirmesiyle, Palladium Grup tarafından her yıl Strateji Yönetiminin en iyilere verilen "Hall of Fame" ödülünü 2007 yılında almıştır. Uzel Tarım Makinaları Ünitesi Türkiye, Orta-doğu ve Balkanların bu ödülü alan ilk şirketi olurken aynı zamandan dünya tarım makinaları sektöründe de bu ödülü layık görülen ilk şirket olmuştur.

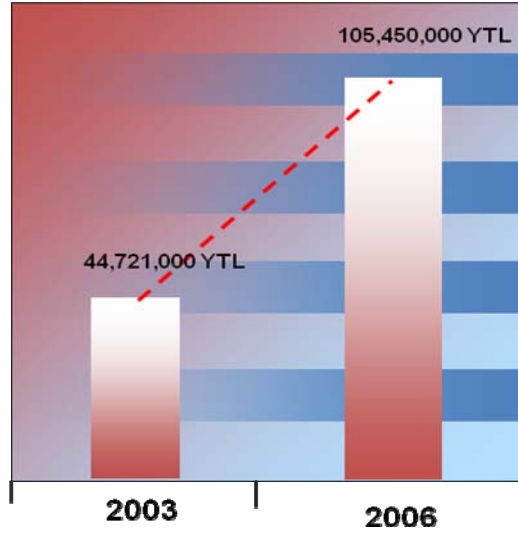
- ❖ Uzel bugün global bir oyuncu. Almanya, Türkiye, Hindistan ve Polonya’ da yaptığı üretim, Amerika, Avrupa, Başkanlar, Türkiye, Hindistan ve Çin’ deki bölgesel ofisler ile hızlı bir büyüme yaşayan Uzel’ in 2001 yılından bu yana gelirinde önemli bir artış görülmektedir (Şekil 18).



Şekil 18: Gelirde artış.

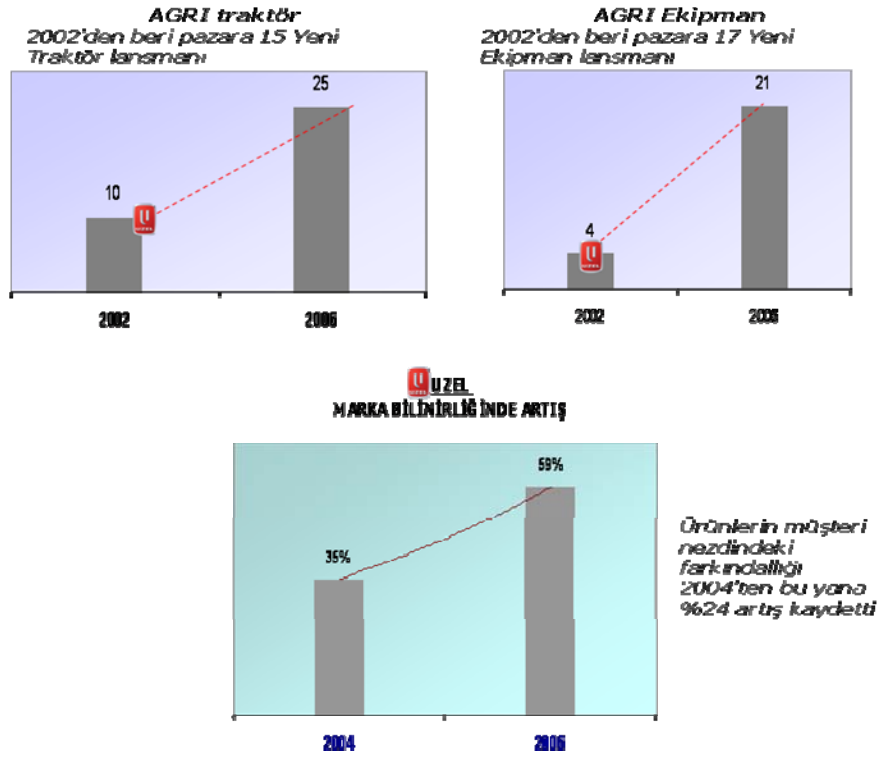
- ❖ AGRI Yurtdışı satışlarında 2003 yılından bu yada 61 milyon YTL. Artış gerçekleşmiştir (Şekil 19).

Stratejik Hedef : Gelirleri Arttır			
Yurt Dışı Satışlar	2003	2006	Artış Yüzdesi
AGRI	44,721,000	105,450,000	%94



Şekil 19: Yurtdışı gelirlerinde artış.

- ❖ Yeni ürün lansmanları gerçekleştirmiş ve marka bilinirlik oranında artış yaşamışlardır (Şekil 20)



Şekil 20: Yeni ürün lansmanları ve marka bilinirlik oranında artış

- ❖ Uzel kendi markası, ürün ve dağıtım ağı ile büyümüş ve mevcut durumda doksan ülkenin üzerinde müşteri portföyü ve sahip olduğu 14 marka ile 2006 yılında 720 miyol Ytl. Satış cirosuna ulaşmıştır (Şekil 21).



Şekil 21: Kendi ürün, marka ve dağıtım ağıyla büyüme

- ❖ Ve hedef (Şekil 22);



Şekil 22: Hedef

Ödül başvuru sürecinde SFO prensipleri dahilinde yapılan değerlendirmelerle sürecin güçlü ve zayıf yanları açığa çıkarılmış ve zayıf noktaların geliştirilmesi ile ilgili bir dizi faaliyet ilerleyen dönem için planlanmıştır. Stratejilerin başarı ile hayata geçirilmesi, planlama ve yürütme süreçlerinde, veriye ve iş analitiklerine dayanan analizlerin yapıyor olmasına, tüm sürecin zaman boyutunda etkin yönetilebilmesine bağlıdır. Sürecin, doğru kurgulanmış teknoloji platformları ile desteklenmesi uygulamadaki sıkıntıların aşılması ve sürecin kalitelendirilmesine önemli katkı sağlamaktadır. Strateji grubu, ilerleyen dönemler için de hedeflerini belirlemiş ve mevcut Uzel iş zekası yönetiminin geliştirilmesine yönelik yeni uygulamaların devreye alınması ile stratejilerin yönetilmesinde kurumsal çevikliğin artırılması hedeflenmiştir. Yine U-BIM[®] kapsamında faaliyetleri daha odaklı izlemek, hızlı ve doğru kararlar almayı desteklemek üzere SAP SEM üzerinde Yönetim Odaları (Management Cockpit) oluşturma kararı alınmıştır. i-PIM[®] platformunun da bir sonraki adımda stratejik yönetimin gerekleri ve edinilen deneyimin ışığı altında geliştirileceği aktarılmıştır.



Şekil 23: Hall of Fame Ödülünü Alan Kuruluşlar; Türkiye’ den bu ödülü alan tek firma Uzel;

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya genelinde şirketler kendilerini bilgiye dayalı rekabete göre şekillendirmeye başladıkça elle tutulmaz, gözle görülmez varlıklarından yararlanma becerileri, fiziksel varlıklarına yatırım yapma ve bunları yönetme becerilerinden çok daha belirleyici olmuştur²¹⁹. Birçok işletme, kurum performansını sadece finansal boyut ile ele almaktadır. Oysa finansal ölçütler temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğu için bir işletmenin hayati performans etmenleri arasındaki bağlantıyı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Balanced Scorecard ise, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda maddi olmayan etmenleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda Balanced Scorecard, işletmenin performans değerlendirme sistemine bir yenilik getirmekte ve bir örgüt içinde çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır²²⁰. Bu demektir ki performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Yöneticiler, değerlendirme yaparken ve karar verirken genellikle ölçülmesi kolay olan ve ölçme sistemi kurulu olan göstergeleri kullanmaktadır.

Genellikle finansal ölçütlere yoğunlaşan yöneticiler, kurumun performansını büyük ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi çok kolay olmayan bazı önemli boyutları ihmal etmektedir. Bunun sonucu olarak, muhasebe sistemi tarafından hazırlanan ve geçmiş dönemde verilmiş kararların sonuçlarını gösteren finansal göstergelere fazla önem verilirken, gelecekteki performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere gerekli önem verilmemektedir. Geleneksel diyebileceğimiz bu yaklaşımlarda performans ölçümü, kar ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da çok önem kazanmıştır. Bu nedenle, performans ölçüm ve yönetim sisteminin bu unsurları dikkate alarak oluşturulması ve hem bireysel; hem de kurumsal performans hedeflerinin buna göre tasarlanması gerekmektedir. Balanced Scorecard, çeşitli performans ölçütlerini kullanan bir kontrol ve performans değerlendirme aracıdır. Bunun yanında hem bütünleşik bir yönetim aracı, hem de bir kurumsal öğrenme aracıdır²²¹. Birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm

²¹⁹ ARGÜDEN, Yılmaz, SAĞDIÇ, Engin, David P, a.g.e., sy. 19

²²⁰ ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit, Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sistemi: Balanced Scorecard- BSC, 2002, (<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>), Erişim Tarihi: 16.11.2007

²²¹ KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık 9. Baskı, İstanbul: Eylül 2003, sy. 455

sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan Balanced Scorecard performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirmiştir. Balanced Scorecard, kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir.

Kurumun performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilebilir. Organizasyonun üst yönetimi veya birimlerin yöneticileri, kurumun sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermesi durumunda ödüllendirilebilirler. Performans odaklı kurumlarda, maaş ve terfi sistemleri performansa bağlı olarak geliştirilmektedir. Ancak, yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Yönetim anlayışının yüksek performansa odaklanmasının kuruma sağlayacağı birçok fayda vardır. İşletme yönetimi, performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görerek yüksek gelirler elde edebilir, geri beslemeyi kullanarak sonraki yıllarda daha yüksek performans hedefleri belirleyebilir, kaynakları daha etkili bir şekilde kullanabilir, değişen piyasa koşullarına daha hızlı cevap verebilir, yönetim kararlarını zamanında ve tutarlı bir şekilde alabilir ve örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini sağlayabilir.

Yapılan araştırmalarda açık ve anlaşılır hedeflere sahip olma, organizasyonel uyum, ödüllendirme, performans odaklılık vs. unsurları ile donatılmış organizasyon kültürlerine sahip şirketlerin stratejilerini gerçekleştirme oranının yüksek olduğu görülmektedir. Şirketlerin yapıları da stratejik uygulamalara etki etmektedir. Dış gelişmelerin algılandığı üst yönetimle örgüt içi faktörlerin etkinliğinin gözlendiği organizasyon kademeleri arasında çift yönlü iletişim hiyerarşik yapı basıklaştıkça artmaktadır. Bu şekilde etki tepki süresini kısaltarak daha dinamik bir yapıya kavuşan şirketlerde hedeflerin kademeler arasında açıklımları da daha güçlü ve anlaşılır olmaktadır. Stratejik planlara alt yapı olan örgüt içi analiz ve dış çevre analizlerinin organizasyon bünyesinde paylaşılması yatay, dikey ve çapraz ilişkilerin zenginleştirileceği

takım çalışmaları ve ortak projelerle gerçekleştirilmektedir. Üst yönetim hedeflerinin alt kademelere hızlı ve anlaşılır şekilde yayılmasında şirket kültürüne yerleşmiş; iş geliştirme, iş zenginleştirme, rotasyon, kariyer planlama vs. uygulamalar, bireylerin dikkatini şirketin faaliyetlerine odaklaştırıcı yarar sağlamakla beraber gelecekte farklı görevler alabilecek, fonksiyon hedeflerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ortaya koyabilecek potansiyel yönetici kadrosunun zenginleştirilmesini sağlamaktadır.

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, eğer uygulaması iyi yapılmıyorsa başarılı olması ve kurum için fayda sağlaması zordur. Bu nedenle, Balanced Scorecard'ın başarı ile uygulanabilmesi ve Balanced Scorecard uygulamasından beklenen sonuçların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır. Balanced Scorecard uygulamasının başarılı olabilmesi için bir "değişim" programı olarak uygulanması gerekmektedir. Sadece ölçüm sistemi olarak uygulamaya konan Balanced Scorecard programları genellikle başarısız olmaktadır. Geliştirilen stratejilerle birlikte organizasyon yapısında değişimlerde söz konusu olabilmektedir. Reorganizasyon faaliyeti şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsar. Stratejilerin geliştirilmesi liderlerin sezgileri, vizyon sahibi olmaları, esneklikleri ve çalışanları değişime yönelik cesaretlendirmeleri ile gerçekleştirilebilir. Üst düzey yöneticiler şirketlerin rekabet güçlerini belirleyen en önemli kaynaklar olarak değerlendirilirken şirketin geleceği ile ilgili tercih ettikleri yönelimlerinin şirketin her kademesine aynı değişim gücü ve kararlılığı ile yansıtılmasında da öncü olmaktadır. Yeni planların alt kademelere inildikçe etkisinin azalması, diğer deyişle değişimin anlaşılammış olması orta ve alt kademe yöneticilerinin birimsel hedeflerini gerçekleştirecek ve çalışanlarını içine çekecek senaryolar oluşturamamalarından kaynaklanmaktadır. Her bir hedefin alt kademeye geçmesi esnasında yöntem, bilgi, tecrübe, öngörü unsurları ile olgunlaştırılıp sunulması açık net anlaşılır hale getirilmesi önem taşımaktadır. Stratejik yönetim uygulamaları ile geleceklerini belirleyen şirketler için dış gelişmeler kadar şirket içinde var olan gelişmelerde önem arz etmektedir. İki farklı yönde oluşan bu gelişmelerin analizi ile belirlenen stratejilerin yayılımının sağlanması organizasyon kültürü, organizasyon

yapısı, yöneticilerin kararlılığı ve çalışanların katılımı ile yakından ilgili olmaktadır. Amaç birliği, uzun vadeli düşünme, liderlik, yenilikçilik, katılımcılık, başarının teşviki, bireysel gelişim imkanları vs. unsurları kendi bünyesinde toplamış organizasyon kültürü, stratejilerin gerek oluşturulmasında gerekse yayılım ve uygulanmasında önem kazanmaktadır. Çalışanların organizasyon kültürünü algılama durumunu gösteren organizasyon iklimi üst düzey yönetimin organizasyon kültüründe gerçekleştireceği değişimler için kılavuz olmaktadır.

Balanced Scorecard'ın bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmamalıdır. Yani, performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. Balanced Scorecard uygulaması için seçilen bilgisayar yazılımının da performans yönetimine uygun olması gerekmektedir. Balanced Scorecard uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki Balanced Scorecard'ların birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir altyapı oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin Balanced Scorecard'ları birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır. İşletmenin mevcut finansal ölçütlerinin yanına bazı finansal olmayan ölçütleri eklemek bir Balanced Scorecard'ın oluşturulması için yeterli değildir. Her kurumun ve her biriminin kendine özgü stratejik hedefleri vardır ve performans ölçüt seti bu stratejik hedeflerle ilişkili şekilde oluşturulmalıdır. Balanced Scorecard ile performans ölçümü yapılırken, stratejiden, değerlerden ve misyondan sapmadan, doğru şeyleri ölçmek gerekmektedir. Ölçütler, ulaşılmak istenen stratejik hedeflerle ilgili sonuçlar vermelidir. Balanced Scorecard'da kullanılan performans ölçütlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olması, karar vermede geçerli olması, oluşturulmasının ve kullanımının kolay olması, anlaşılır olması ve kurumdaki gelişmeleri destekleyici olması gerekmektedir.

Balanced Scorecard uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Balanced Scorecard hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, perfor-

mans hedefleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır.

Balanced Scorecard tasarlanırken, stratejinin görsel hale getirilmesine ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir. Bu da strateji haritaları yardımı ile olabilmektedir. Strateji haritaları, stratejilerin sadece tepe yöneticileri tarafından değil, organizasyonun her yerindeki çalışanlar tarafından da bilinmesine ve desteklenmesine ve dolayısıyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesine yardım etmektedir. Eğer Balanced Scorecard' ın bu işlevi öne çıkarılmazsa ve stratejiler çalışanlar tarafından anlaşılmazsa, bazı çalışanlar Balanced Scorecard' ı sadece mevcut performans ölçmenin yeni bir yolu olarak görebilmekte ve bu sistemden beklenen sonuçların alınması zor olabilmektedir. Hatta bazı çalışanların, bu yöntemi sadece raporlama yüklerini artıracak anlamsız bir araç olarak görme tehlikesi vardır.

Balanced Scorecard uygulaması, bilgi teknolojileri desteği ile yapılmalıdır. Microsoft Excel ve Powerpoint yardımı ile tablolar hazırlanıp sunumlar yapılabileceği gibi, hazır bir bilgisayar yazılımları da kullanılabilir. Balanced Scorecard uygulamasında kullanılacak bilgisayar programının, strateji haritaları oluşturmaya, değişik düzeylerdeki karneleri birbirine bağlanmasına, hedef belirlemeye ve hedefleri sürekli izlemeye olanak sağlayacak bir yapıda olması gerekmektedir. Balanced Scorecard uygulamasının başarılı olmasında kurumun bilgi işlem sisteminin ve çalışanlarının önemli bir payı vardır. Ancak bu durum bazen Balanced Scorecard sisteminin, bilgi işlem çalışanları tarafından yönlendirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, Balanced Scorecard' ın hazırlanması, bilgi sistem çalışanlarına bırakılmamalıdır. Balanced Scorecard, yönetimin sürekli gözetimi altında, farklı alanlarda çalışan kişilerden oluşan karma bir ekip tarafından oluşturulmalıdır.

Çalışmanın amacı itibariyle belirlenen araştırma kriterleri doğrultusunda yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar ve öneriler şöyledir;

- ✓ Stratejik performans yönetim sistemi için *yeterli bilgi ve deneyime sahip elemanlar* olması kriteri açısından yapılan incelemede, önemli bulunduğu ve mevcut çalışanların bu konuda eğitime tabi tutularak yöntemin uygulanması ve başarı sağlanması için donatıldıkları görülmüştür.

- ✓ İşletme *üst yönetiminin destek sağlaması* kriteri açısından analiz edildiğinde bunun önemli olduğunun düşünüldüğü, işletmedeki gerçekleşme düzeyinin ve üst yönetimin desteğinin de yüksek olduğu görülmüştür.
- ✓ İşletme *vizyonunun ve kurum stratejisinin anlaşılması* kriteri açısından yapılan değerlendirmede vizyon ve stratejinin önemli olduğunun düşünüldüğü, işletmedeki gerçekleşme düzeyinin de yeterli ölçüde sağlandığı görülmektedir.
- ✓ Stratejik performans yönetim sistemine kurulum süresince *yeterli bütçe ayrılmış olması* kriteri dikkate alınarak yapılan incelemede çalışanların büyük çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü ve üst yönetimin de gerekli yatırımı yaptığı görülmektedir.
- ✓ Stratejik performans yönetim sistemi ile ilgili *etkin iletişim sisteminin kurulmuş olması* kriteri açısından yapılan incelemede çalışanların büyük çoğunluğunun bu kriterin önemli olduğunu düşündüğü ve bilgisayar ortamında kullanılan web tabanlı programlar sayesinde kullanıcılardan gelen geri beslemeler ile sistemin performansının yükseltilebilmesinin sağlandığı görülmüştür.
- ✓ *Stratejik performans ölçütlerinin takım veya departman ile ilişkilendirilmesi* kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bu kriterin çalışanların büyük çoğunluğu tarafından önemli olduğu ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin önemli ölçüde sağlandığı fakat daha da güçlü hale getirilmesi gerektiği görülmüştür. Kalifiye eleman kayıplarının engellenmesi için Performans Yönetim Sisteminin temel felsefesindeki hedeflerin yayılımı, mevcut strateji ve vizyonu eyleme dönüştürülmesi için son derece önemli bir kriterdir.
- ✓ *Etkin değişim yönetimi ile stratejik performans yönetim sistemine olan direncin yok edilmesi* kriterine verilen cevaplar analiz edildiğinde bunun önemli olduğunun düşünüldüğü ve işletmedeki gerçekleşme düzeyinin önemsenecek düzeyde olduğu görülmüştür. Bununla beraber etkin değişim yönetimi ve dinamizmin sağlanması için çalışan yaş ortalamasının gençleştirilmesi ile deneyimin önemi ya-

nında sisteme olan direnci ortadan kaldıracak bir esnekliğin sağlanabilmesi gerçekleştirilebilir.

- ✓ Stratejik performans yönetim sisteminin etkin implementasyonu için bir yazılım kullanılması gereği incelendiğinde her uygulamanın ve raporlamanın web tabanlı olduğu görülmüştür.
- ✓ Vizyonun açıklanması kriteri incelendiğinde çalışanlar tarafından bunun önemli bulunduğu ve bu kriterin önemli bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Bu oranın şirketin vizyon ve stratejisini eyleme dönüştürmesinin mümkün olduğunu bize göstermektedir.
- ✓ Orta kademe yöneticilere stratejinin anlatılması kriteri analiz edildiğinde çalışanların büyük çoğunluğu bu kriteri önemli bulurken, kriterin işletmede gerçekleşme düzeyinin yüksek bir oranda gerçekleştiği görülmektedir. Sistemin işletilmesi bakımından orta kademe yöneticilerin stratejik performans yönetim sistemine olan inancı ve güveni tam olmalıdır.
- ✓ İşletme birimlerinin kurum karnelerinin oluşturulması kriterini analiz ettiğimizde beyaz yaka çalışanların benimseme oranının diğer çalışanlara nazaran daha düşük olduğu görülmüştür. Şirketin stratejisi ve vizyonu doğrultusunda hedefleri alt kademelere kadar indirmek bakımından bu kriter büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle eğitim ve geri besleme çalışmalarına daha ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir.
- ✓ Stratejik önemi olmayan yatırımların elenmesi kriterini analiz ettiğimizde firmada gerçekleşme düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Kullanılan web tabanlı programlarda tüm birimlerden gelen raporlamalar doğrultusunda elde edilen verilerin şirket stratejisini eyleme dönüştürmede ve o paralelde faaliyetleri de planlamada etkin olduğu görülmektedir.
- ✓ Kişisel performans hedeflerinin belirlenip belirlenmediği ve gerçekleşme düzeyleri incelendiğinde firmanın kurumsal performansının temelinde kişisel perfor-

mans hedeflerinin ortaya konmasını sağladığı ve yine birPER adı verilen web tabanlı bir programla etkinliğinin arttırıldığı görülmüştür.

- ✓ Aylık ve 3'er aylık değerlendirmelerin yapıldığı, raporlamaların ve geribildirimlerin sistemle paylaşıldığı görülmüştür. Sistemin işleyişinin kontrol edilmesi açısından belirli periyotlarda değerlendirmeler yapılması önemlidir.
- ✓ Yıllık strateji değerlendirmelerinin düzenli olarak yapıldığı ve raporlandığı görülmüştür. Bu kriter yıl sonunda stratejilerin gerçekleşip gerçekleşmediği ve hangi noktada olduğunun tespiti açısından önem taşımaktadır.

Stratejik performans yönetimi sisteminin başarısı ilk önce her sistemin başarısında olduğu gibi üst yönetimin sisteme olan desteğinden geçmektedir. Şirketin vizyon ve stratejisinin oluşturulması en önemli aktivitelerden bir tanesidir. Bu aktivite esnasında diğer bölümlerin katılımı da sağlanmalıdır. Performans yönetim sisteminin iyi kurulabilmesi iyi planlanması ile mümkündür. Başarılı bir planlama; kurulacak olan performans yönetim sisteminde nelerin elde edileceğinin belirlenmesi, hedeflerin ve beklentilerin ortaya koyularak iyi derecede analizin yapılması ile mümkündür. Sürece kimlerin dahil olacağı ve sorumluluklar önceden belirlenmelidir. Diğer bölümlerin katılımı özellikle problemlerle noktaların ortaya konmasında ve olaylara farklı boyutlardan yaklaşılmasında fayda sağlayacaktır. Performans yönetim sisteminin kurulum sürecinde izlenebilecek yol aşağıda sıralanan şekilde gerçekleştirilebilir;

Aşama 1: Balanced Scorecard implementasyonunun başlangıç aşaması bu uygulamaya geçiş kararının alınması ile başlar. Bu aşamada üst yönetim tarafından yöntemin içeriği, mimari yapısı ve önceki çalışmaların ortaya konması için bir araştırma ekibi oluşturulur. Bu ekip araştırmalar yaparak yöntem hakkında detaylı bilgi toplarlar. Yöntemin avantajlarını dezavantajlarını ortaya koyarlar. İlgili analizlerin sonucu üst yönetime raporlanır. Bu aşamada üst yönetim Kurumsal Karne implementasyonu için karar verir. Eğer karar olumlu ise 2. Aşama olan stratejik planlama süreci devreye alınır.

Aşama 2: Bu aşamada şirketin vizyonu ve misyonu bölüm yöneticilerin ve üst yönetimin bir araya gelmesi ile oluşturulur. Şirketin kritik başarı faktörleri kritik başarı faktörleri belirlenir. Sapma analizleri ve swot analizi yine bu aşamada yapılır. “Şuan

neredeyiz ve nerede olmalıyız” sorularına bu aşamada cevap aranır. Analizler sonucunda strateji ve taktikler geliştirilir. “Oraya geldiğimizi nasıl anlayacağız” sorusuna ise ilgili bütçe raporları ve kontrol dokümanları ile cevap aranır.

Aşama 3: Bu aşamada şirketin Kurumsal Karnesi’nin oluşturulması yer almaktadır. “Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar” sorusunu temel alarak şirketin finansal boyutu incelenir. “Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar” sorusunu temel alarak şirketin müşteri boyutu incelenir. “Sistemin geliştirilmesi gereken süreçleri nelerdir” sorusu temel alınarak şirketin içsel işletme boyutu incelenir. “Değer yaratma ve işletmenin sürekliliği nasıl sağlanır” sorusu temel alınarak şirketin öğrenme ve büyüme boyutu incelenir. Tüm boyutlar sentezlenerek şirketin kurumsal karnesi oluşturulur.

Aşama 4: Bu aşamada Balanced Scorecardın implementasyonunu sağlayacak bir ekip oluşturulur. Bu ekibe şirketin çeşitli departmanlarında çalışan kişiler dahil edilir. Ekibe bu aşamada Balanced Scorecard ile ilgili eğitim verilir.

Aşama 5: Seri uygulamaya geçiş kararından sonra Kurumsal Karne ile ilgili sorumlu bir birim tespit edilir. Sistemin yönetimi bu birim tarafından sağlanır. Üst yönetim tüm çalışanlarına ilgili sistemi duyurur. Tüm birimler sorumlu birim kontrolünde şirketin hedefleri ve stratejileri doğrultusunda Kurumsal Karnelerini oluştururlar. Şirketin donanım alt yapısı incelenir. Eğer sistem için bir yazılım kullanılacak ise donanım alt yapısının yazılıma uygun olup olmadığı incelenir. Ek donanım ihtiyacı var ise temin edilir. Hedeflerin takibi için gerekli formlar bölüm bazında tasarlanır. Verilerin toplanması ile ilgili olarak veri toplama sıklıkları ve veri kaynakları tespit edilir. Veri toplama işlemi gerçekleştirilir. Toplanan veriler hedeflerle karşılaştırılarak sapma analizi yapılır. Öncelikli hedefler gözden geçirilir. Hedefler etkin değil ise hedef ya revize edilir yada kaldırılır. Eğer hedefler etkin ise ilgili bölüm yöneticilerin katılımında beyin fırtınası yapılarak sapma nedenlerinin kök nedenleri bulunmaya çalışılır. Kök nedenleri ortadan kaldırmak ve hedefleri iyileştirmek için aksiyon planı hazırlanır. Hazırlana aksiyon planı ilgili pilot bölgesinde uygulanır. Uygulama sonrası iyileşme oranını görmek için veri toplamaya devam edilir.

Aşama 6: 3 ayda bir tüm birim yöneticilerinin katılımının sağlandığı hedefleri gözden geçirme toplantısı yapılır. Bu toplantılarda şirketin vizyon ve stratejisi revize edilebilir.

Balanced Scorecard uygulanması, sadece ölüm amaçlı değil, aynı zamanda gerekli aksiyonları en kısa zamanda alabilmeyi de sağlayacak fırsatı sunmalıdır. Balanced Scorecard metrikleri; kabul edilebilir değerleri, dikkat gerektiren veya istenmeyen sonuçları da gösterecek şekilde verilen hedefler ile yapılandırılmış olmalıdır. Bu yapı, ağaç şeklinde ilişkisel bir yapıda tasarlanır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKSİM, R.J., Performance Management and Organisational Intelligenc, Departman of Political Science University of Oslo, 2002

AMARATUNGA, D. ve BALDRY, D., Moving From Performance Measurement to Performance Management Facilities Volume 20, Number 5/6, 2002

Arçelik Performans Yönetim Klavuzu, İstanbul 1995, s.14

ARGÜDEN, Yılmaz, SAĞDIÇ, Engin / KAPLAN, Robert S, NORTON, David P, Balanced Scorecard, ARGE Danışmanlık Yayınları, No: 01, Rota Yayın, İstanbul: 2000

ARMSTRONG, M., A Handbook of Personnel Management Practice, London, 1992

ARTLEY, W., STROH, S., Establishing an Integrated Performance Measurement System, Vol:2, (<http://www.orav.gov>), 2000

ANSOFF H. Igor, MCDONELL Edward J., The New Corporate Strategy, USA: John Wiley & Sons., 1988

BARUTÇUGİL, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul: Mart 2004

BECERİKLİ, Sema Yıldırım, Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım, Amme İdaresi Dergisi, C.39, Sayı: 3

BERKMAN, E., How to Use the Balanced Scorecard; You can’t tell when you’re winning if you don’t keep score. The Balanced Scorecard helps track your hits and misses. CIO, 15, sy. 93-100, 2002

BROWN, M. G., Improving Your Organization's Vision, Journal for Quality & Participation, Sep/Oct98, 1998

BROWN Terry, BUSH Patricia, NORBERG Lennart, Buy-in and Focus with the Balanced Scorecard SWOT, Harvard Business School Publishing, 2001

BROWN, Jackie Brander, MCDONNELL, Brenda, The Balanced Scorecard: Short-Term Guest or Long-Term Resident||, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 7, No. 2-3, 1995

BRUIJIN, Hans de , Performance Measurement in the Public Sector: Strategies to Cope With the Risks of Performance Measurement, The International Journal of Public Sector Management, Vol. 15, No. 7, 2002

COVEY, S.R., Executive Excellence, İstanbul: Rota Yayın, 1997

ÇEVİK, Hasan Hüseyin, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları, Seçkin Yayıncılık, Ankara: 2004

DAUM Jurgen H., The New Generation of Analytical Applications to Support Management Processes: Strategic Enterprise Management, 1998

DAUM Jurgen H., Measuring Performance in a Knowledge Economy: Linking Subjective and Objective Measurement into a ‘Vector-Based’ Concept for Performance Measurement, SAP AG, Walldorf, Germany, 2004

DAVID, F.R., How Companies Define Their Mission, Long Range Planning, 1989

DIAMOND, Jack, Establishing a Performance Management Framework for Government, IMF Working Paper, 2005

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997

DRUCKER Peter F., Çev. İrfan BAHÇIVANGİL - Gülenay GORBON, 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon Yayınevi, İstanbul: 1999

EKE Ali E., “Başarı Değerleme ve Kit’ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, A:3, 1988

EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2005

GENDRON, M. "Using the Balanced Scorecard", Harvard Management Update, 2000

GLAD, Ernest, BECKER, Hugh, Activity-Based Costing and Management, John-Willey& Sons, U.S.A.: 1995

GMÜR Markus, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, No. 28, Uni. Konstanz, 1999

GÜÇLÜ Nezahat, Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003

HALİS Muhsin, TEKİNTUŞ Mehmet, Kamuda Performans Yönetimi; Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edisyon Yayıncılık, Ankara: 2003

HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1986) Do You Really Have A Global Strategy?, The Mckinsey Quartel, Summer86, (3)

HAMEL, G. ve PRAHALAD, C. K. (1989) Strategic Intent, Harvard Business Review, May-June 1989

ITTNER Christopher D., LARCKER David F., MEYER Marshall W., Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard, University of Pennsylvania, Vol.3, No.3, 2003

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Translatic Into Action, Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Alignment, Harvard Business School Press, Boston, 2006

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business Scholl Press, Boston

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston, 2001

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., Çev. Serra Egeli, Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul: 2003

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., Çev.: Şeyda Öztürk, Strateji Haritaları, Gayri Maddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek, Alfa Basım Yayım, İstanbul: 2007

KAPLAN Robert S., NORTON David P., The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, <http://library.tmu.edu.tw> , Harvard Business Review , January-February 1992

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Putting the Balanced Scorecard to Work, <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, 1993

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, <http://portal.sfusd.edu>, Harvard Business Review Article BSC, 1996

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Having Trouble With Your Strategy? Then Map It, <http://astro.temple.edu>, 2000

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Celebrating Best Practices in Strategy-Focused Management, Balanced Scorecard Collaborative, 2000

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, http://www.cma-slp.com/onlinelibrary/OL_English/Strategy, 2004

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Strategic Management: An Emerging Profession, Harvard Business School Publishing, 2004

KAPLAN Robert S., NORTON David P., The Office of Strategy Management, <http://library.tmu.edu.tw> , Harvard Business Review, 2005

KAPLAN Robert S., NORTON David P., How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization, <http://my.execpc.com/~jpurtell/HBR-ImplementingaStrategywithoutDisruption.pdf> , 2006

KAPLAN Robert S., NORTON David P., Creating The Office of Strategy Management, <http://www.hbs.edu/research/pdf/05-071.pdf> , 2005

KAYGUSUZ, S., “Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartları Tekniği)”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, Ocak 2005, ISSN: 1303-2860, 2005

KENNY, G. (March 5). Strategy: Balanced Scorecard - Why it isn't working. New Zealand Management, 2003

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık 9. Baskı, İstanbul: Eylül 2003

MARR. B ve Schiuma, Business Performance Past, Present and Future, Management Decision Vol 41 No:8, sy. 680-687.

MORISAWA Tori, Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach, Noruma Research Institute, NRI Papers, No.45, April 1, 2002

MINTZBERG Henry, WATERS James A., Of Strategies Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol.6 1985

NEELY, A., Business Performance Measurement: Theory and Practice, Cambridge UNIVERSITY Press, Cambridge, 2002

NEELY, A. , Towards the Third Generation of Performance Measurement, Controlling 3/4 – March/April 2003: 129-135

NIRMUL Antosh G., Strategy-Focused Business Planning, A Balanced Scorecard Collaborative Net Conferance, May 29, 2003

NORREKLIT Hanne, The Balanced Scorecard: What is the score? A thetoretical analysis of the Balanced Scorecard, Departman of International Business, Aarhus School of Business, Denmarg, Accounting, Organizations and Society, 2003

NORTON David., Is Management Finally Ready for the “Systems” Approach? Balanced Scorecard Report 2 – 5 September-October 2000

ÖZALP, İnan ve diğeri, Yönetim Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No:1457, Eskişehir: 2004

ÖZÇELİK Durmuş Ali, Ölçme ve Değerlendirme, ÖSYM Yayınları, Genişletilmiş ikinci baskı, Ankara,1992-2

PALMER M., Performans Değerlendirmesi, Rota Yayınları, İstanbul: 1993

POISTER, Theodore H., STREIB, Gregory D., Strategic Management in the Public Sector, Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No.: 3, 1999

PORTER Michael E., Competitive Advantage, Ch.1, The Free Press, New York, 1985, University of Cambridge

RICHMOND B., A New Language for Leveraging Scorecard-Driven Learning. Reprinted from "Balanced Scorecard Report", Harvard Business School Publishing 3-1, 2001

ROWE, Mason, Dickel, Mann, Mockler, Strategic Management a Methodological Approach 4th Edition, Addison-Wesley Reading Mass, 1994

SMITH Malcolm, "New Tools for Management Accounting Putting Activity Based Costing and Non-Financial Indicators to Work", Pitman Publishing, U.K., 1995

THOMPSON A.A. and STRICKLAND A. J, Strategic management : concepts and cases. 13th ed. - London : McGraw-Hill/Irwin. , Ch 1, 2001

TREACY Michael, WIERSEMA Fred, Customer Intimacy and Other Value Disciplines, Harvard Business Review, 1993

TRACEY Michael, WIERSEMAN Fred, The Discipline of Market Leaders; Choose Your Customer, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, 1st Edition, Addison-Wesley Publishing, Reading, MA, 1995

TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Ankara: 1982

TOSUN Kemal, Tortop N., İsbir E., Aykaç B., İşletme Yönetimi, 1. Cilt, İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1993

UYARGİL, Cavide, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 262, 1994

ÜLGEN Hayri, MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004

ÜZÜN C, Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler, İzmir: Eylül Yayınları, 2000

YEUNG, Arthur, BERMAN, Bab, Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance, Human Resource Management, Vol. 36, No. 3, 1997

YÜKSEL Yrd. Doç. Dr. İhsan, DAĞDEVİREN Dr. Metin, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Sakarya Üniversitesi, Stratejik Performans Değerlendirme Aracı Olarak Balanced Scorecard' ın Bulanık Analitik Network Proses İle Model-lenmesi

YAYINLANMAMIŞ TEZLER

SERDAR, Şeyda, "Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri' nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2001

ÖZKANLI, Özlem, "Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerle-menin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama", Ankara Üniver-sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1995

İNTERNET ADRESLERİ

AKAL, Zühal, "Performans Kavramları ve Performans Yönetimi", Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara, Ocak 2003, www.ydk.gov.tr/seminerler/performans_yonetimi/performans_yonetimi.htm

HOPF, Richard H. ve diğerleri, Procurement Executives' Association, Guide to a Balanced Scorecard Performans Management Methodology, Moving from Performance Measurement to Performance Management,

<http://www.management.energy.gov/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>

GÜROL, Yonca D., Toplam(Dengeli) Başarı Göstergesi(Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri,
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/07-04.pdf>

<http://elegance.co.th/kcenter>, Balanced Scorecard

KERR, D. L., Building a Balanced Scorecard in the Public Sector. Presented at the 2002 Quality Improvement Symposium. Retrieved April 21, 2003, from
<http://www.calstate.edu/Qi/Library/Library.shtml>

LAWRIE, Gavin, Combining EVA with Balanced Scorecard to Improve Strategic Focus and Alignment, 2GC Active Management, 2GC Limited Albany House, UK: January 2001, <http://www.2gc.co.uk/forum/viewtopic.php>

NAO (İngiltere Sayıştayı), Çev.: ARAL C. Suat, Performans Ölçümü, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Ankara: 2001, <http://www.sayistay.gov.tr>

NIVEN, Poul R., Adapting The Balanced Scorecard to Fit The Public and Nonprofit Sector , www.balancedscorecard.biz/articles/adapting_BSC_Public_Sectors.pdf

http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2004_cilt2/sayi_4/415-439.pdf

Peter CHESEE and Robert THOMAS, Harvard Management Update, 1998,
<http://www.accenture-outsourcing.ie>

RICHARD, H. Hopf ve diğerleri, “Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology”, Procurement Executives’ s Association,
www.utdallas.edu/~pineres/Balanced_Scorecard.pdf

SALT Ahmet, Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri, Erişim Tarihi: 12.08.2007, <http://www.ytukvk.org.tr>

ÖKTEN Aşye Nur, ŞENGEZER, Betül, Katılımcı Planlama Söyleminin Uygulama-
daki Yansımaları, Eleştirel Bir Bakış, Erişim Tarihi: 07.05.2008,

http://www.megaron.yildiz.edu.tr/yonetim/dosyalar/0201_MEGARON.pdf

ÖRNEK, Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden ye Ulaşmada Kullanılabilecek
Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2,
Sayı:3, İzmir: 2000, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>

ÖZBİRECİKLİ, Mehmet ve ÖLÇER, Ferit, Strateji Odaklı Performans Ölçüm Sis-
temi: Balanced Scorecard- BSC, 2002,

<http://www.isletme.istanbul.edu.tr/dergi/kasim2002/kas02b/index.html>

‘What is the Balanced Scorecard?’,

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>