



T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE STRATEJİK BOYUTLU
YAKLAŞIM-BALANCED SCORECARD-BSC-
HATAY İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN UYGULAMA DÜZEYİNİN
TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa SARAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATAY/2007

T.C.
MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

**PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE STRATEJİK BOYUTLU
YAKLAŞIM-BALANCED SCORECARD-BSC-
HATAY İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN UYGULAMA DÜZEYİNİN
TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Mustafa SARAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

HATAY/2007

MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Ana Bilim Dalı öğrencisi Mustafa SARAÇ tarafından hazırlanan “Performans Değerlemesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım-Balanced Scorecard-Bsc- : Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı çalışma, 12/06/2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı
(Başkan)

Doç. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

Üye

Yar. Doç. Dr. Songül KAKİLLİ ACARAVCI

Üye

Doç Dr. Yakup BULUT

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

12/06/2007

Prof. Dr. Cemal YÜKSELEN
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesindeki katkılarından dolayı danışman hocam Doç. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ'ye, ihtiyaç duyduğum verilere ulaşmamdaki yardımlarından dolayı İskenderun Ticaret ve Sanayi Odası İç Ticaret őefi Feride SARAÇ'a, İskenderun Organize Sanayi Bölgesi Muhasebe őefi Hatice ÇİRKİN'e ve manevi desteklerinden dolayı aileme teşekkür ederim.

ÖZET

PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE STRATEJİ BOYUTLU YAKLAŞIM- BALANCED SCORECARD-BSC-HATAY İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN UYGULAMA DÜZEYİNİN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mustafa SARAÇ

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

Danışman: Doç. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

Mayıs 2007, 53 Sayfa

Üst düzey yöneticilerin birçoğu finansal yönelimli raporlamanın eksik yönlerini fark etmiş ve iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sisteminin stratejik amaçlara ulaşılmasında temel teşkil ettiğini anlamışlardır. Bu gelişme, örgütsel performans raporlarının hazırlanmasında “Balanced scorecard-BSC” sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. BSC yaklaşımı, bir organizasyonun yönetim bilgi sisteminin tüm boyutlarının bütünleştirilmesini sağlamakta ve yöneticilerin işletmelerini değerlendirme tarzları ile zaman ve kaynaklarını kullanım şekillerini önemli ölçüde etkilemektedir.

BSC yaklaşımı müşteriler, kalite, kar, insan kaynakları, yenilik, esneklik ve öğrenme gibi öncelikli yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı bir performans ölçüm seti kullanmaktadır.

Bu çalışmada Hatay ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin faaliyetlerine yönelik performans ölçümünü nasıl gerçekleştirdikleri BSC yaklaşımı çerçevesinde inceleme konusu edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Ölçümü, Şirket Stratejisi, Balanced Scorecard

ABSTRACT

STRATEGY-FOCUSED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM BALANCED SCORECARD-BSC- A RESEARCH ON HOW INDUSTRY BUSINESSES OPERATING IN HATAY MEASURE THEIR PERFORMANCE

Mustafa SARAÇ

Business Administration Department, Master of Science

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ

May 2007, 53 Pages

Many senior executives have recognized the shortcomings of financially-oriented reporting and understood that a well-designed performance measurement system is essential to achieving strategic objectives. This has given rise to the “balanced scorecard-BSC” system of organizational performance reporting. This method serves to integrate all aspects of the management information system of an organization and it can have a profound effect on how managers think about their business and how they use their time and resources.

BSC approach utilizes a broad set of performance measures that support current management initiatives such as customers, quality, profit, human resources, innovation, flexibility and learning.

In this study, how the industry businesses operating in Hatay measure their performance is investigated in respect to BSC approach.

Keywords: Performance Measurement, Company Strategy, Balanced Scorecard

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

Dış Kapak.....	
İç Kapak.....	
Jüri Üyeleri Onay Sayfası.....	
Teşekkür Sayfası.....	i
Özet Ve Anahtar Kelimeler.....	ii
Abstrack And Keywords.....	iii
İçindekiler.....	iv
Çizim Ve Çizelge Dizini.....	vii
Kısaltmalar.....	viii

BİRİNCİ KESİM

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ.....	1
1.1.Çalışmanın Konusu Ve Önemi.....	1
1.2.Çalışmanın Yöntemi.....	2

İKİNCİ KESİM

RERFORMANS DEĞERLEMESİNDE BSC YAKLAŞIMI

2. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR.....	3
2.1.Performans Değerlemesi.....	3
2.2.Balanced Scorecard-BSC.....	3
2.2.1.BSC'nin Dört Perspektifi Ve Şirket Stratejisi.....	6
2.2.1.1.Finansal Perspektif.....	7
2.2.1.2.Müşteri Perspektifi.....	9
2.2.1.3.İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi.....	10
2.2.1.4.Öğrenme ve Büyüme Perspektifi.....	15
2.2.2.BSC Strateji Haritası Uygulama Örneği.....	16
2.2.3.Değer Tabanlı Yönetim (DTY) Yaklaşımı.....	20
2.2.3.1.Tanım ve Genel Açıklamalar.....	20
2.2.3.2.Değer Tabanlı Yönetimin Unsurları.....	23

4.3.6.İşletmelerin Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Olarak Sağlanması Ve Korunmasına Yönelik Faaliyetleri.....	45
4.3.7.İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri.....	45
4.3.8.İşletmelerin Yeniden Sipariş Verme Oranları.....	46
4.3.9.İşletmelerin Personeli Geliştirmeye Yönelik Faaliyetleri.....	48
4.3.10.İşletmelerin Nitelikli Personel Devir Hızları.....	48

BEŞİNCİ KESİM

GENEL DEĞERLENDİRME

5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
5.1.Sonuç	50
5.2.Öneriler.....	52

EKLER

Ek 1 Anket Formu

KAYNAKÇA

ÇİZİM VE ÇİZELGE DİZİNİ

Çizim 1: Nakit Dönüş Süreci	8
Çizim 2 BSC'nin Dört Perspektifi.....	12
Çizim 3: Balanced Scorecard Strateji Haritası.....	13
Çizim 4:Bölümsel Strateji Haritası.....	19
Çizim 4a:SİB A: “Aracı Şirketleri Elemine mi Ettik?”.....	19
Çizim 4b:SİB B: “Mükemmelliği Başarabildik mi?”.....	19
Çizim 5: Geleneksel Yönetim ve Değerlere Dayalı Yönetim.....	22
Çizelge-1: Hatay İlinde Ticaret Ve Sanayi Odalarına Kayıtlı Sanayi İşletmelerinin Sektörler Ve İlçelere Göre Dağılımı.....	39
Çizelge-2: Performans Planlaması ve Ölçümüne Yönelik Görüşler.....	41
Çizelge-3: Finansal Performans Planlaması ve Ölçümünde Kullanılan Ölçütler.....	42
Çizelge-4: Süreçlerin Yenilenmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetler.....	43
Çizelge-5: Müşterilere Sunulan Hizmetlerin Etkinliğini Ölçmek İçin Kullanılan Ölçütler...	44
Çizelge-6: Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Olarak Sağlanması ve Korunmasına Yönelik Faaliyetler.....	45
Çizelge-7: Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri.....	46
Çizelge-8: Müşterilerin Yeniden Sipariş Verme Oranları (üç aylık dönem).....	46
Çizelge-9: Müşterilerin Yeniden Sipariş Verme Oranları (1 yıllık dönemde).....	47
Çizelge-10: Personel Geliştirme Faaliyetleri.....	48
Çizelge-11: İşletmelerin Nitelikli Personel Devir Hızları (1 Yıllık Periyotta).....	49

KISALTMALAR

BSC	Balanced Scorecard
SİB	Stratejik İşletme Birimleri
DTY	Değer Tabanlı Yönetim
SVA	Hissedar Değer Analizi
EVA	Ekonomik Katma Değer
CFROI	Yatırımın Nakit Geri Dönüşü
TBR	İşletmenin Toplam Geri Dönüş Oranı
VBM	Değer Tabanlı Yönetim

BİRİNCİ KESİM

GİRİŞ

1.ÇALIŞMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ

1.1.Çalışmanın Konusu Ve Önemi

Birçok işletmenin sadece kar tabanlı performans ölçüm sistemlerini kullanması, kısa dönemli göstergelere bağlı kalma, eksik ve tek yanlı ölçüm ve performansı etkileyen faktörler arasındaki dengesizlik açılarından eleştiri konusu edilmiştir. Bu tür problemler, özellikle çıktılarının soyut özelliğinden dolayı, performans ölçümü zor olan hizmet sektöründe daha belirgin bir şekilde hissedilmiştir. Dolayısıyla, gerek işletme yöneticileri, gerekse akademisyenler günümüz rekabet koşullarında yönetimin ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilen bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duyulduğunu fark etmişlerdir.

Balanced scorecard (BSC), geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelerin karşılaştıkları bu tür problemlerin üstesinden gelmelerine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiş bir performans ölçüm yöntemidir (Brown ve McDonnell, 1995: 1).

Kaplan ve Norton'a göre, BSC; sadece bir performans ölçüm sistemi değil aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve özellikli bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda BSC, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153).

BSC sistemi, bir şirketin stratejik boyutlarını açıklamaya ve stratejik ölçümler arasında denge sağlamaya çalışır. Burada önemli olan, çeşitli ölçüm şekilleriyle strateji arasında bağlantı kurulmasıdır. Bu çalışmada, öncelikle çağdaş anlamda yönetilen şirketlerin farkında olması gereken BSC sisteminin perspektifleri tanımlanmakta ve şirketlerin değer tabanlı yönetim anlayışı içinde yönetilmesinin sağlayabileceği yararlar BSC çerçevesinde

açıklanmaktadır. Daha sonra ise, Hatay ilinde faaliyet gösteren 381 sanayi işletmesinin performans ölçüm yaklaşımlarının BSC sistemine ne ölçüde yakın olduğu araştırma konusu edilmektedir.

1.2.Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada Hatay ilinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin faaliyetlerine yönelik performans ölçümünü nasıl gerçekleştirdikleri inceleme konu edilmektedir. Bunun için Hatay ilinde faaliyet gösteren 381 sanayi işletmesine anket uygulanarak, faaliyetlerine yönelik performans ölçümünü nasıl yaptıkları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Anket formları ile toplanan veriler tablolar haline getirilmekte ve yorumlanmaktadır.

İKİNCİ KESİM

PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE BSC YAKLAŞIMI

2.KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1.Performans Değerlemesi

Performans değerlemesi işletme yönetiminin en önemli işlevlerinden biridir. Performans değerlemesi kavramı günümüzde işletmenin faaliyetlerinin çok yönlü bir şekilde değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bir işletmenin performans değerlemesini günümüzde en kapsamlı şekilde ifade eden kavram, çalışmanın da esas konusunu teşkil eden BSC yaklaşımıdır. BSC terimi açılım olarak “Dengeli Performans Değerlemesi” veya “İşletme Karnesi” anlamına gelmektedir. Ancak, bu çalışmada anlatım kolaylığı açısından kavramın İngilizce kısaltması olan “BSC” teriminin kullanılması tercih edilmiştir.

2.2.Balanced Scorecard-BSC

Kaplan ve Norton (1992: 71), finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri BSC’yi şu şekilde tanımlamışlardır:”*BSC, örgütün misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur*” (Kaplan ve Norton, 1992: 71). BSC, organizasyona bütünsel anlamda odaklaşmaya, iletişimi iyileştirmeye, örgütsel amaçları belirlemeye ve stratejik geri bildirim sağlamaya yönelik bir araçtır (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153).

Birçok işletme şirket performansını sadece finansal boyutu ile değerlemektedir. Oysa finansal ölçümler temelde geçmiş ölçmeye yönelik olduğundan bir işletmenin hayati performans faktörleri arasındaki bağlantıyı açıklamaz (Lee ve On Ko, 2000: 70). BSC ise, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda önceleri fazla değerli bulunmayan ve ölçülemez kabul edilen maddi olmayan faktörleri de dikkate almaktadır. Bu anlamda BSC; işletmenin performans ölçüm sistemine bir yenilik getirmekte ve bir organizasyonda çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. BSC, genel olarak stratejik ölçümleri aşağıdakilerden birine göre gruplandırır (Gautreau ve Kleiner, 2001: 153-154):

1) Çıktı veya Girdi Ölçüleri: Çıktı ölçüleri, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin sonuçları gösterir. Bu tür ölçülere; *geri kalan göstergeler* (lagging indicators) denmektedir. Girdi ölçüleri ise (stok devir hızı gibi) *öncül göstergelerdir* (leading indicators). Bu ölçüler, sonucu (veya çıktıyı) nihai olarak etkileyen değişimlerdeki artışı gösterir.

2) Finansal veya Finansal Olmayan Ölçüler: Geçmiş yıllarda performans ölçümlerinde çoğunlukla sermaye karlılığı, karlılık oranı gibi finansal ölçüler kullanılmaktaydı. İşletmeler, finansal performans ölçümüne yardımcı olmak için bazı sistemler geliştirmişlerdir. Ancak bu sistemler, önemi her geçen gün artan finansal olmayan performans ölçümünü gerçekleştirmemektedir. Örneğin; 1970'lerde Pan Am, IBM ve Xerox kendi sektörlerinde pazar lideri konumundaydılar ve finansal performans ölçümleri dikkate alındığında oldukça başarılı görünmekteydiler. 1980'lerin ortalarında her üç şirket de pazar liderliğini kaybetmişlerdir. O yıllarda rakip işletmeler kalite, müşteri tatmini ve yenilik gibi önemi artan finansal olmayan konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Ancak Pan Am, IBM ve Xerox sermaye karlılığı, karlılık oranı gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal göstergeler (geri kalan göstergeler) üzerinde yoğunlaşmışlardır.

3) İçsel veya Dışsal Ölçüler: İşletmelerin, müşteri tatmini gibi dışsal ölçüler ile çalışanların tatmini gibi içsel ölçüler arasında denge sağlaması gerekir. İşletmeler stratejilerini belirlerken her iki tür ölçüyü de dikkate almalıdırlar. İçsel ölçüler; işletmenin iyi performans gösterip göstermediğini ortaya koyarken (örneğin; bir işletmenin içsel stratejisine uygun olarak hata oranlarını azaltmış olması), dışsal ölçüler düşük performansı (işletmenin borsada hisse senetlerinin fiyatındaki düşme) gösterirler. Buna göre, içsel ölçülere bakıldığında işletmenin başarılı, ancak dışsal ölçülere bakıldığında başarısız olarak değerlendirilmesi söz konusudur. Bu durum, işletmenin içsel ve dışsal stratejilerini gözden geçirmesi gerektiğini gösterir.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, BSC kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçümleri arasındaki “**denge**”yi yansıtmaktadır (Hepworth, 1998: 559).

BSC, geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal ölçümlere dayalı tek yanlı odaklaşmasının sakıncalarını gidermeye yönelik olarak geliştirilmiştir. Bu amaçla Kaplan ve

Norton (1992: 72), finansal performans ölçümlerine ek olarak, finansal olmayan üç perspektif tanımlamışlardır: *müşteri perspektifi*, *içsel işletme süreçleri perspektifi* ve *öğrenme/büyüme perspektifi*. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken yukarıda belirtilen perspektifler, işletmenin gelecekteki performansını stratejik olarak saptamaya yöneliktir (Dinesh ve Palmer, 1998: 364). BSC, bu dört perspektifi kullanarak rekabet açısından önemli olan farklı stratejik önceliklerin birlikte değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Newing, 1995: 52). BSC'nin temel prensibi; stratejik amaç uyumu üzerinde odaklanmaktır. Nitekim, dört perspektifin her birinin amaç ve ölçüleri; direkt olarak örgütün vizyon ve stratejisinden türetilmektedir (Hoffecker ve Goldenberg, 1994 : 17)

Böylece BSC, Çizim-2'de de görüldüğü gibi, yöneticilerin işletmeyi dört farklı açıdan değerlendirmelerini sağlayarak, aşağıdaki soruların cevaplanmasını mümkün kılar (Amaratunga ve Diğ., 2000: 70):

- Hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar? **Finansal Perspektif** -Yatırımcının görüşleri.
- Müşteriler işletmeyi nasıl görüyor? **Müşteri Perspektifi**-İşletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi.
- İşletmenin geliştirmesi gereken süreçler nelerdir? **İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi** -Finansal ve müşteriye yönelik amaçların gerçekleştirilmesi için kısa ve uzun dönemli araçlar.
- Değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliği nasıl sağlanabilir? **Öğrenme ve Büyüme (Yenilik) Perspektifi** -Değer yaratma ve iyileştirme yeteneği.

Bu perspektifler, işletmenin başlıca üç çıkar grubunu (hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar) ifade etmekte ve örgüte bütünsel bir bakış açısıyla bakılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu geniş kapsamlı değerlendirme, yönetime işletmeye “dengeli” bir şekilde bakma imkânı sağlar. Burada önemli olan, BSC'nin dört perspektifi ve seçilen performans ölçülerinin şirket stratejisi ile uyumlu olmasıdır.

BSC yaklaşımı ile örgütler, performanslarını, finansal, müşteri tatmini ve işletme içi süreçleri açılarından ölçerek, süreçlerin iyileştirilmesi, işgörenlerin motivasyonu ve eğitimi ile bilgi sistemlerinin geliştirilmesi çabalarını kontrol edebilirler (Amaratunga ve Diğ., 2000: 70).

2.2.1.BSC'nin Dört Perspektifi Ve Şirket Stratejisi

Buraya kadar Kaplan ve Norton'un BSC'ye yönelik temel yaklaşımları (1992) açıklanmaya çalışılmıştır. Kaplan ve Norton (2001) bu temel çerçeveye dayanarak, finansal planlama ve raporlamada kullanılan gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu kadar faydalı olabileceğine inandıkları bir araç geliştirmişlerdir. Strateji haritası (strategy map) adını verdikleri bu araç, işletmelere, stratejilerini tanımlamaları ve geliştirmelerine yönelik genel bir çerçeve sunmaktadır.

Strateji haritası (Çizim-3), bir şirketin stratejisi için yaşamsal önem taşıyan unsurları ve bunlar arasındaki ilişkileri ayrıntılı olarak göstermektedir. Söz konusu unsurlar şunlardır (Kaplan ve Norton, 2001: 90):

- Şirket ortaklarının hisse değerlerinin artırılmasına yönelik büyüme ve verimlilikle ilgili amaçlar
- Kar artışı sağlayan hedef müşteri kitlesindeki pazar payının artırılması ve hedef kitleden kazanılan müşteriler
- Müşterilere şirketle daha yüksek kar marjı ile iş yapmaları konusunda yol gösteren müşteri değerlendirme kriterleri (customer value propositions)
 - Mamul, hizmet ve süreçlerde; hedef müşteri kitleleri için değerlendirme kriteri sağlayan, faaliyetlere yönelik iyileştirmeleri teşvik eden ve toplumsal beklentilerle yasal zorunlulukları karşılayan yenilikler ve iyileştirmeler
 - Büyüme sağlamak ve sürdürmek için insan kaynaklarına ve sistemlere yapılması gereken yatırımlar.

İşletmeler BSC'nin dört perspektifine dayalı olarak geliştirebilecekleri strateji haritası ile tüm örgütsel birimler ve çalışanlar için genel ve anlaşılabilir bir bakış açısı oluşturabilirler. Çizim-3'de görüldüğü gibi, işletmeler strateji haritasını, ulaşmak istedikleri hedeflerden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru çizebilirler. İşletme yöneticileri öncelikle işletme misyonunu (şirketin varlık nedenini) ve temel değerlerini (şirketin inandığı değerleri) gözden geçirirler. Buradan elde edilen bilgilerle işletmeler, şirketin tüm amaçlarını açıkça ortaya koyan stratejik vizyonlarını (ne olmak istediklerini) belirleyebilirler. Böylece strateji haritası işletmeye, ulaşmak istediği hedefe götüreceği yolu gösterir (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

Strateji haritasının temelini teşkil eden BSC'nin dört perspektifi aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

2.2.1.1.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 perspektiflerin amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir (Kaplan ve Norton, 1999: 90). İşletme içinde diğer perspektif çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçüler neden-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir (Sağmanlı ve Ersenli, 2001: 129).

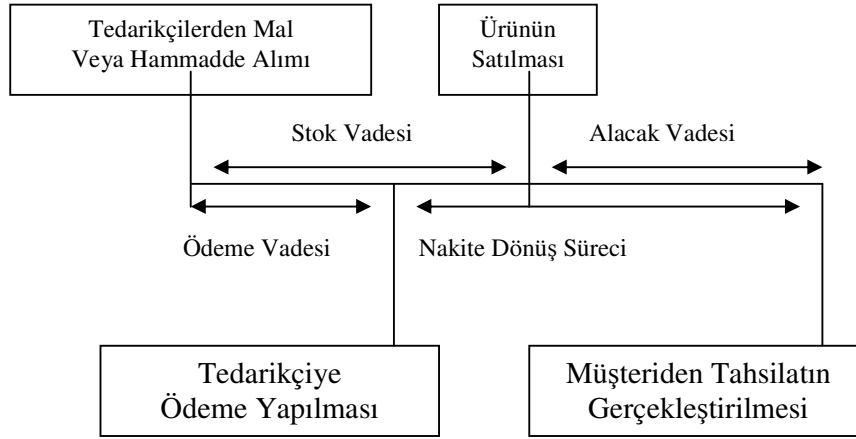
Finansal perspektif, şirket stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını, uyguluyor ise faaliyet sonucunun (kar/zarar durumunun) iyileştirilmesine katkı sağlayıp sağlamadığını gösterir (Norton ve Kaplan, 1992: 71). Kar amaçlı işletmelerin tipik amacı, şirket ortaklarının hisselerinin değerini artırmaktır*. İşletmeler ekonomik değerlerini iki temel strateji ile artırırlar: gelirin artırılması ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi. Gelir artırma stratejisinin genellikle iki boyutu vardır: Birincisi; yeni pazarlar, yeni mamuller ve yeni müşteriler elde etmek, ikincisi ise; satışların; mevcut müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi ve çoklu mamul ve hizmetlerin çapraz satışı ile artırılmasıdır. Verimlilik düzeyinin yükseltilmesine yönelik stratejiler de iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; direkt ve endirekt harcamaların azaltılması ile maliyet yapısının iyileştirilmesi, diğeri ise; işletme faaliyetlerini belirli bir seviyede tutmak için ihtiyaç duyulan işletme sermayesini ve sabit sermayeyi (faaliyet düzeyini etkilemeyecek şekilde) azaltarak, varlıkları daha etkin bir şekilde kullanmak (Norton ve Kaplan, 2001: 90).

Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar müşterilerinden elde edilen pazar payı artış oranlarıdır (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

* Şirket ortaklarının hisselerinin değeri aktif yönetimi ile de artırılabilir. Örneğin; hisselerin geri alınması, sermaye maliyetini düşürmek için yabancı kaynak ile öz kaynağın optimal (en düşük maliyetli) bileşimini sağlamak gibi. Bu çalışmada sadece işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarının etkin yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Maliyet düşürülmesi, verimliliğin artırılmasına ilişkin hedefler ise işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir. Buna göre büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine, gelirlerin verimliliğinin artırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler, birim maliyetlerin düşürülmesi hususuna önem verecektir (Kaplan ve Norton, 2001: 90).

Çizim 1: Nakit Dönüş Süreci



Kaynak: Kaplan ve Norton 2001

Varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin karlılığı, yatırımın karlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçüler kullanılmıştır. Kuşkusuz burada üzerinde en çok durulan gösterge “Nakit Dönüş Süreci”dir.

Bilindiği gibi Nakit Dönüşü, işletme sermayesi kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biridir. Nakit dönüş süreci işletmenin tedarikçilerine yaptığı nakit ödemeleri müşterilerinden tahsil edeceği nakit alacaklara dönüştürme süresidir (Kaplan ve Norton, 2001: 91). Nakit dönüş süresini mevcut sürelerin altına çekmeye çalışmak işletme sermayesinin verimliliğini arttıracak mükemmel bir hedeftir. Nakit dönüş süreci yukarıda şematize edilmiştir.

Bu doğrultuda, finansal nitelikteki ölçütler aşağıdaki ana başlıklar altında sıralanabilir (Koçel, 2003: 456):

- Varlıkların Kullanımı
 - Stoklardaki azalma, stok devir hızı
 - Nakit akımı
 - Sermaye Getirisi
 - Verimlilik Oranları

- Satış Gelirlerinde Artış
 - Satışlar
 - Yeni müşteri ve pazarlar
 - Yeni ürünler

- Maliyet Yönetimi
 - Çalışan başına birim maliyet
 - Birim maliyetlerdeki azalışlar
 - Faaliyet tabanlı maliyetleme esasına göre ölçümlenen masraf dağılımları

Bunların elde edilmesinde finansal ve maliyet muhasebesi verilerinden , özellikle de bilanço ve gelir tablosundan yararlanılacaktır.

2.2.1.2.Müşteri Perspektifi

Yeni ekonominin getirdiği belki de en büyük yapısal değişiklik, üretici, satıcı ve müşteri arasındaki güç dengesinin müşteri lehine değişmesi olmuştur. Bu nedenle, günümüz işletmeleri müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye başlamışlardır.

İşletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar (Amaratunga ve Diğ., 2000: 70).

İşletmeler, müşterilerin kendilerini rakiplerinden farklı bir şekilde değerlemelerini sağlamak için; faaliyet mükemmelliği (operational excellence; örneğin; McDonald's, Dell Computer), müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme (customer intimacy; örneğin; Home Depot ve IBM-1960'lı ve 70'li yıllarda) ve ürün liderliği (product leadership; örneğin, Intel ve Sony) stratejilerini kullanabilirler. İşletmeler bu stratejileri kullanarak, hangi gelir düzeyinde ve türde bir müşteri kitlesini hedef alacakları konusunda bilgi sahibi olurlar (Norton ve Kaplan 2001: 93).

Faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmeler; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan bir işletmenin, ilişkilerinin kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun yani kişiye özel olması gerekir. Ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmeler ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durmalıdırlar (Norton ve Kaplan, 2001: 93).

Müşteri perspektifi, hedeflenen sonuçların farklı müşteri değerlendirme kriterlerine göre belirlenmesini de sağlar. Hedeflenen sonuçlar, hedef müşteri kitlesindeki pazar payını, hedef kitlede kazanılan müşterileri ve müşterilerden elde edilen karları kapsar.

2.2.1.3.İçsel İşletme Süreçleri Perspektifi

Bir işletme finansal ve müşteri perspektiflerini açık bir şekilde ortaya koyarak, müşteri değerlendirme kriterlerini farklılaştırabileceği ve finansal amaçlı verimlilik artışını sağlayabileceği araçları belirleyebilir. İşte söz konusu araçlar BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanmakta ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler olarak dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır (Norton ve Kaplan, 2001: 93-94):

1)Ayrıcalık Oluşturma (building franchise); yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.

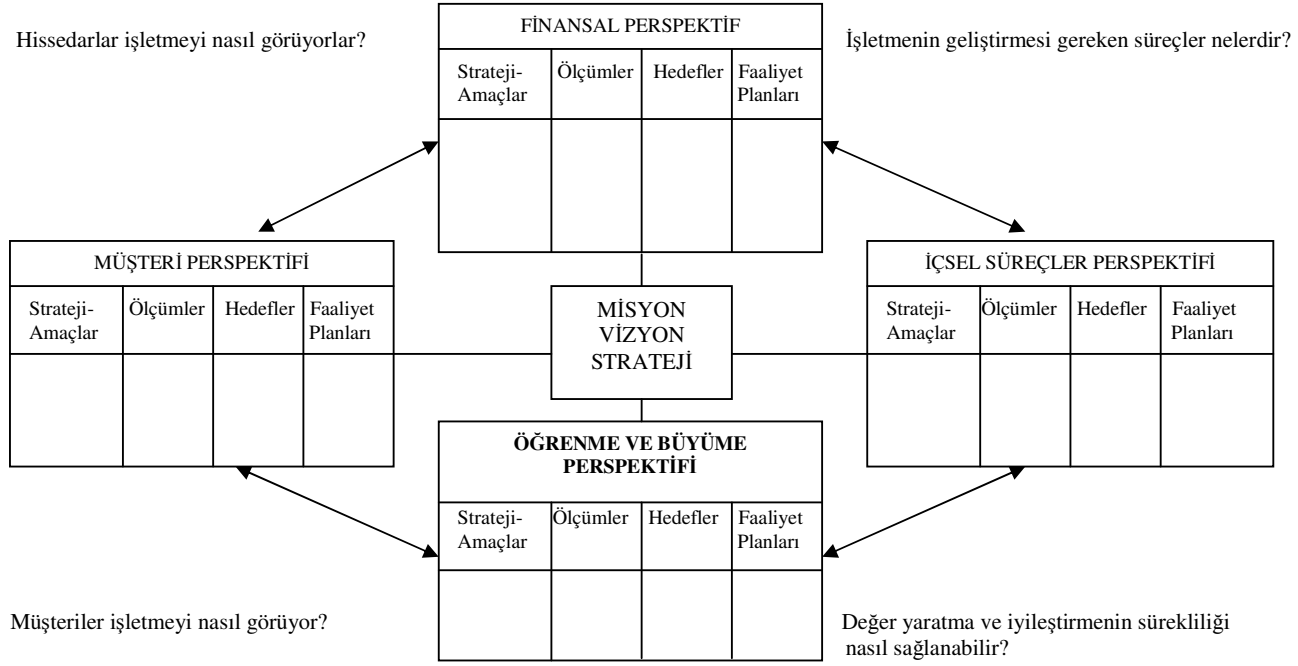
2)İşletmenin Müşteri Gözündeki Değerini Artırma (increasing customer value); mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi.

3)Faaliyet Mükemmelliğinin Gerçekleştirilmesi (achieving operational excellence); arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi.

4)İyi Bir Şirket Üyesi Olma (becoming a good corporate citizen); dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

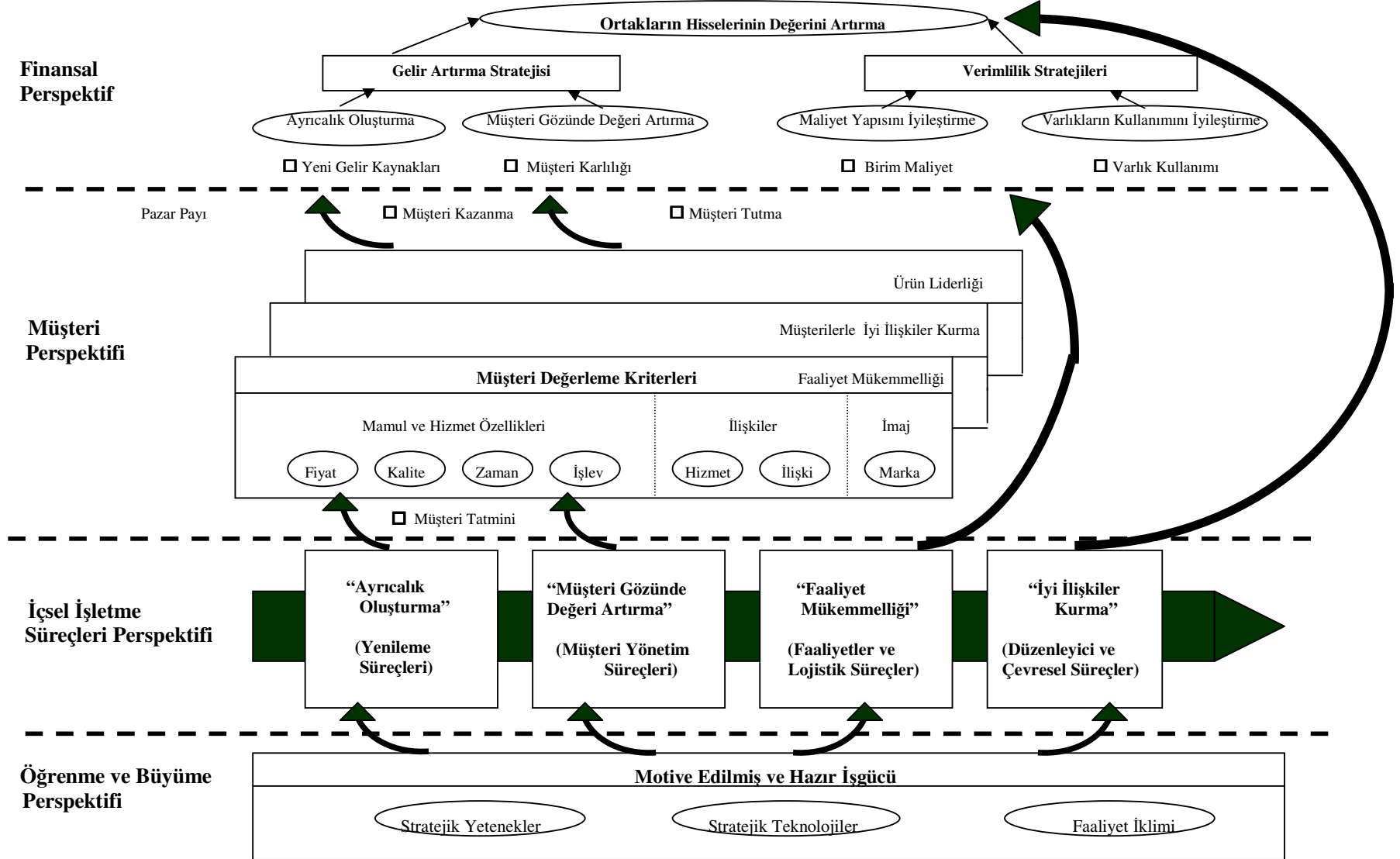
Değer katan müşteri ilişkilerinin geliştirilmesini veya yeniliği gerektiren bir stratejiyi benimseyen bir çok şirket içsel işletme süreçlerinin performansını ölçmek için, sadece faaliyetlerin kalitesini ve maliyetlerini dikkate almakla yanlış bir seçim yapmaktadırlar. Bu işletmelerde, strateji ile performans ölçümü arasında tam anlamıyla bir kopukluk yaşanmaktadır. İşletmelerin yenilik yapmayarak veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyerek, içsel işletme süreçlerinin ölçümünde sadece süreç iyileştirme üzerinde durmaları sonucunda, büyüme stratejilerinin uygulanmasında büyük sorunlarla karşılaşmaları doğaldır. Farklı içsel işletme süreçlerinin iyileştirilmesinden elde edilecek finansal yararlar belirli sürelerde ortaya çıkar. Örneğin; faaliyet etkinliğindeki artıştan ve süreç iyileştirmeden doğan maliyet tasarrufları kısa vadeli, müşteri ile ilişkilerin geliştirilmesinden elde edilen gelir artışı ise orta vadeli yararlar sağlar. Sürekli yenilik yapma da genellikle uzun vadede gelir ve kar marjı artışı sağlar (Norton ve Kaplan, 2001: 94).

Çizim-2* : BSC'nin Dört Perspektifi



* Letza, 1996 ve Tsang, 1998'den alınan bilgilerle geliştirilmiştir.

Çizm-3: Balanced Scorecard Strateji Haritası



2.2.1.4.Öğrenme ve Büyüme Perspektifi

BSC'nin son perspektifi her işletmenin stratejisinde temel teşkil eden öğrenme ve büyüme perspektifidir. Bu perspektifte işletme yöneticileri, bir stratejinin uygulanmasına destek sağlayan, iş gören yetenek ve becerilerini, teknolojiyi ve örgüt iklimini tanımlar. Yapılan bu tanımlar, bir şirketin önemli içsel işletme süreçlerini, farklı müşteri değerlendirme kriterlerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmesine yönelik stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi teknolojisini ve insan kaynaklarını belirlemesini mümkün kılar.

Personele yönelik performans değerlemesi insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlemesi kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda

kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (Bruke ve Koonce, 1997: 8).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji haritası, sadece stratejilerin tanımlanması ve geliştirilmesi için genel bir çerçeve sağlamanın ötesinde, işletmelerin BSC'lerinde bulunan hataların ortaya çıkarılmasını da sağlayan güçlü bir teşhis aracıdır. İzleyen kesimde strateji haritasının içeriği ve bir teşhis aracı olarak kullanılmasına yönelik bir örnek * geliştirilmiştir.

2.2.2.BSC Strateji Haritası Uygulama Örneği

Bir petrol şirketinin üst yönetimi Çizim-4'de görülen bölümsel strateji haritasını stratejik işletme birimlerinin (SİB) kullandığı performans ölçüm sistemleriyle (Çizim-4a ve 4b) karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, bir SİB'de aracı şirketlerle (akaryakıt istasyonları ile) ilişkilerin stratejik bir amaç taşımadığı, diğer bir SİB'de ise aracı şirketlerle ilişkilerin performans ölçüsünün olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu SİB'ler, aracı şirketleri devreden çıkararak ürünün (örneğin benzinin) nihai tüketiciye direkt olarak satılması fikrini gerçekleştirmeyi mi düşünmüştür? Yoksa, aracı şirketlerle olan ilişkilerin artık stratejik bir anlamı olmadığını mı düşünmüştür? Söz konusu hata, şirketin strateji haritasına bakıldığına açıkça görülecektir. SİB'ler performans ölçüm sistemlerinde "kalite"yi hiç dikkate almamışlardır. Acaba SİB'ler, Şirket, Sigma'nın (ABD'de Akaryakıt Pazarlayıcıları Topluluğu) belirlemiş olduğu altı kalite düzeyini gerçekleştirdiği için, kalitenin artık stratejik bir önceliği olmadığını mı düşünmüşlerdir?

Söz konusu şirketin yönetici takımı, örgütün daha alt düzeylerinde, stratejilerin uygulanmasındaki hataları tanımlamak ve ortaya çıkan sorunları çözmek amacıyla, bölümsel strateji haritasını kullanmıştır. Aşağıda örnek firmanın BSC strateji haritasındaki uygulamaları dört perspektif açısından açıklanmaktadır.

* (Kaplan ve Norton, 2001) de verilen basit örneğin geliştirilmesiyle oluşturulmuştur.

1.Öğrenme Perspektifi:

İklim: ISO 9000 Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemi uygulamaları çerçevesinde verilen eğitimle, personelin kaliteli, etkin, hatasız ve çevre dostu üretim konusunda yönlendirilmesi. Böylece örgüt içinde ortak amaç birliğinin sağlanması.

Rekabet: ISO uygulamaları çerçevesinde eğitilmiş olan personelin, işlevsel mükemmelliği gerçekleştirmesi sonucu üstün nitelikli mamul üretimi ile rekabet avantajı elde edilmesi.

Araçlar: Süreç geliştirme için araştırma geliştirme faaliyetlerinin yanı sıra personelin kalite kontrol çemberleri oluşturarak beyin fırtınası yapmasına olanak sağlanması. Böylece iş süreçlerinde ortaya çıkan sorunları veya sorunların kaynağını teşhis ederek süreçte iyileştirme yapılması.

2.İçsel Süreçler Perspektifi:

- Piyasadaki en uzun ömürlü motor yağından %25 daha uzun ömürlü bir motor yağı üreterek rakiplere karşı “ayrıcılık” oluşturulması.
- Aracı şirketlere mal tesliminde gecikmenin önlenmesi
- Aracı şirketlerin şikayetlerinin ve isteklerinin dikkate alınması ve ilişkilerin korunması
- Aracı şirketlerin müşteri şikayetlerini ve isteklerini iletmelerini sağlama

3.Müşteri Perspektifi:

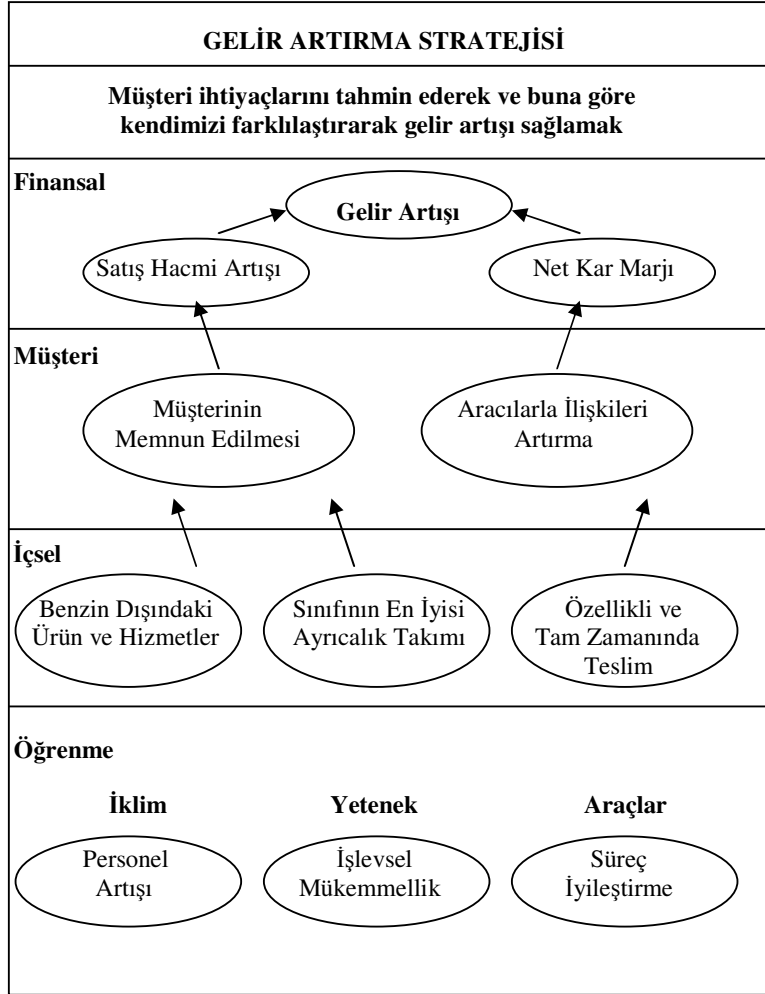
Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması: Nihai müşteri ve aracı şirketlerin istek ve şikayetlerinin içsel süreçlerin faaliyet alanına dahil etmenin yanı sıra, promosyon, kaliteli ürün, akaryakıt istasyonundan alışveriş yapmak amacı ile duran her aracın camlarının temizlenmesi gibi uygulamalarla nihai müşterilerin memnuniyetini sağlama. Ayrıca belirli satış kotalarını aşan aracı şirketlere de özel iskontolar uygulanması ve yılda bir düzenlenen bayiler toplantısında ödül verilmesi.

4.Finansal Perspektif:

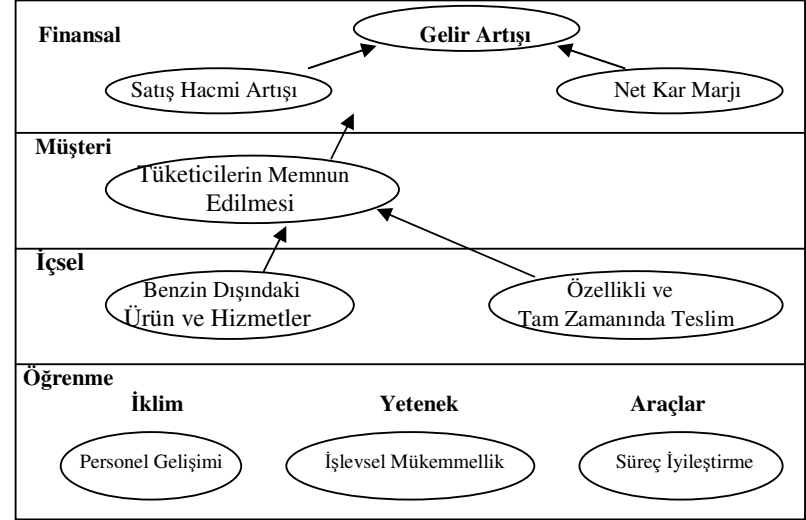
İlk üç perspektifin başarıyla uygulanması sonucunda satış hacminin, buna bağlı olarak da satış gelirlerinin artması.

Görüldüğü gibi, şirketin dört perspektif çerçevesindeki uygulamalarını gerçekteştiren her birim, gelir artışında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla her birimin stratejik bir önemi ve bir performans ölçüsü vardır. Oysa şirketin iki SİB'i tarafından hazırlanan performans değerleme tablolarından birinde aracı şirketlerin stratejik önemi, diğerinde ise aracı şirketlerle ilişkilerin geliştirilmesi için harcanan çabalar dikkate alınmamıştır. SİB'lerin performans ölçümüne dahil etmedikleri bu hususlar strateji haritasının düzenlenmesi suretiyle belirlenebilmiştir.

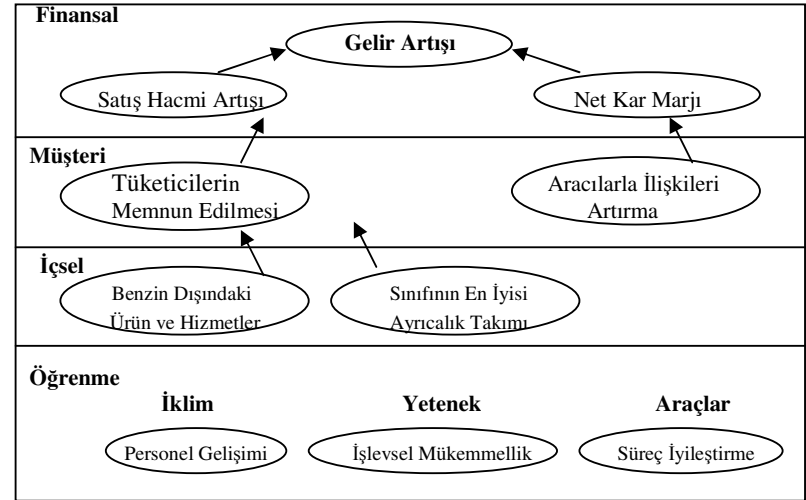
Çizim-4:Bölümsel Strateji Haritası



Çizim-4a:SİB A: "Aracı Şirketleri Elemine mi Eттіk?"



Çizim-4b:SİB B: "Mükemmelliği Başarabildik mi?"



BSC'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, şirket yönetiminin son yıllarda üzerinde sıklıkla durulmakta olan "Değer Tabanlı Yönetim" (DTY) yaklaşımını benimsemesi önem taşımaktadır. Nitekim, BSC uygulaması "DTY yaklaşımı"nın önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu itibarla burada DTY yaklaşımı üzerinde de durulması gerekli görülmüştür.

2.2.3.Değer Tabanlı Yönetim (DTY) Yaklaşımı

Bu başlık altında Değer Tabanlı Yönetim (DTY) kavramının tanımı ve unsurları üzerinde durulmakta ve konunun BSC ile kesişen yönleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

2.2.3.1.Tanım ve Genel Açıklamalar

DTY, ilk ortaya çıktığı günlere göre, önemli ölçüde değişme uğramıştır. DTY, performans metriklerinin ani değişimi ile başlamış ve örgütleri değer yaratma etrafında odaklayan tam bir yönetim çerçevesi olarak gelişmiştir (Chopp ve Paglia, 2001). Coca-Cola, Dupont, Cadbury Schweppes, Boots, Lloyds TSB, ABB gibi şirketler DTY'yi uyguladıktan sonra hissedarlar için olağanüstü değer yaratmada çarpıcı sonuçlar elde etmişlerdir (Mills ve Diğ., 2000 : 4). Örneğin, Lloyds TSB, DTY'yi uyguladıktan sonra her üç yılda hissedar değerini ikiye katlamıştır. İyi şekilde uygulanan programlar, tipik olarak finansal faaliyet sonuçlarını %5-15 artırmaktadır (Benson-Armer ve Diğ., 2004: 11).

DTY'nin üstün geri dönüşler sağlama yeteneği, kısa bir süre soruşturulmamış, ancak en son pazar büyümesi ve iflası sırasında, DTY'nin imajı oldukça tartışılmaya başlanmıştır. 1998 yılının ilk aylarında Financial Times'da çıkan bir makale, DTY'nin basit bir ürün olup olmadığını sorgulamıştır. KMPG'nin (1999), 435 firma üzerinde yaptığı araştırmaya göre, 1994'de Avrupa'daki firmaların 1/3'ü DTY'yi uygularken, 1999'da bu oran 2/3'e (araştırmaya katılan firmaların %64'ü) çıkmıştır. DTY'nin sektör bazında uygulanmasına bakıldığında, bilgi teknolojileri ve haberleşme sektörü firmalarının 3/4'ü, imalat sektörü firmalarının 2/3'ü, kamu kuruluşlarının 1/2'si, finansal hizmet firmalarının 1/2'si bu yöntemi uygulamaktadır. DTY'nin ülkeler bazında uygulama oranları, İrlanda ve Almanya %82'i, İsviçre ve Avusturya %76, İngiltere % 67, Fransa %52, İtalya %41 ve Norveç ve İsveç'te %34 olarak belirlenmiştir (KMPG, 1999). Öte yandan, son yıllarda, yapılan araştırmalara göre, DTY'yi uygulayan şirketlerde astarın performansında aylık %8,5 artış olmuştur. DTY'yi

uygulayan veya adapte olmaya başlayan birçok şirketin aynı sonuçlara ulaşmayı beklemesi sürpriz değildir (Mills ve Diğ., 2000 : 4).

DTY, ilk olarak (ESOP mucidi) Louis Kelso ve filozof Mortimer Adler tarafından geliştirilen, ekonomik değerin pazar-odaklı teorisini takip eder. Kelso ve Adler, her bir üyeyi şirketteki bir işgören ve sahip olarak katılıma teşvik etmeye; şirkete yaptıkları katkılara dayalı olarak adil bir dağıtım almalarını sağlamaya ve katılımı ve dağıtımı etkileyen sistem içindeki problemleri ve hataları düzeltmek için diğer üyelerle birlikte organize etmeye yönelik sistematik bir DTY yaklaşımı ortaya koymaktadırlar.

Genel olarak, DTY'in ayırt edici özellikleri şunlardır (Ameels vd., 2002: 8-9):

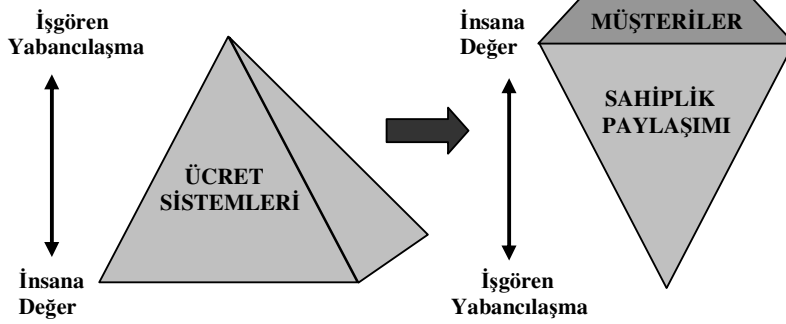
1)Yönetim: DTY bir yönetim aracı ve kontrol sistemi olarak, belirlenmiş örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak kaynakları ve görevleri bütünleştirmek için kullanılan bir mekanizmadır (Merchant, 1998: 851).

2)Yaklaşım: DTY tüm örgüt çapında, değerleri artıran faaliyetleri yerine getirmenin öngörülen rutin bir yolu; tüm işletme kararlarının merkezinde yer alan güçlü denetim sürecidir (Morris ve Jarell, 2001: 399).

3)Hissedar değerinin maksimizasyonu: DTY'nin amacı, mümkün olduğunca daha fazla net değer/servet sağlamaktır. Başka bir deyişle, belirli kaynakları en değerli yatırımlara tahsis etmektir. DTY'de, maksimizasyon, beklenmeyen sonuçlara dayalı olan gelecek vizyonu da kapsamaktadır.

Bu açıklamalar ışığında geleneksel yönetim ile DTY arasındaki farklar karşılaştırmalı olarak Çizim 5'de gösterilmiştir. Değer tabanlı yönetimde; kontrolden yetkilendirmeye, itmeden çekmeye, detaydan amaca, statikten esnek raporlamaya, parçadan bütünsel yönetime ve maliyetten değere bir yönelim söz konusudur (Ostergren, 2004: 21-24). Ayrıca, DTY, örgüt yönetimine bütünsel olarak odaklanan bir disiplindir. Şirket paydaşları tarafından tanımlanan değerleri yaratma ve yönetim tarafından tanımlanan öncelikleri gerçekleştirme üzerinde durur.

Çizim-5: Geleneksel Yönetim ve DTY



GELENEKSEL YÖNETİM	DEĞERLERE DAYALI YÖNETİM
<ul style="list-style-type: none">* Lider gücü tek eline alır* Lider, korku aracılığıyla komuta eder* Sahiplik ve kontrole odaklıdır* Baba gibi yönetme* Sorumluluk sadece yukarıya doğru* Parasal teşvik* Ödüller verimlilikten ayrı olarak iyi planlanmış* Zaman, hammadde, insan potansiyelinin israfı* Kısa dönemli gelir güvenliği anlayışı* Politik saldırıların hedefi	<ul style="list-style-type: none">* Lider değerlerini eğitir ve yetkilendirir* Lider, değerler aracılığıyla rehberlik eder* Her iş gören bir patrondur* Paylaşılmış değerler ve müşteri tatmini ile yönetim* Kontroller, değerler ve iki yönlü sorumluluklarla kurumsal yönetim* Yeni işgücü anlaşması: Fayda/Kazanç paylaşımı, risk paylaşımı ve kar paylaşımı* Değerlerle etkinlik maksimizasyonu* İsrafları üretime dönüştürme* Uzun dönemli yaşamada paylaşılmış çıkarlar* Genişletilmiş politik seçmenler

(Kaynak: Brohawn, 1998)

DTY, süreçleri, faaliyetleri, işleri, ücretlendirmeyi ve örgüt yapısını yöneterek, stratejinin ve değer yaratmanın kullanımına odaklanır. Bütünleşik bir çerçeve içinde, analitik yöntemleri, gerçekleri, hesaplamaları ve iletişim teknolojilerini kullanır. Değer tabanlı yönetim, tamamıyla örgütle, ölçümlerle ve yönetim sistemleri ile ilişkilendirilmiş şu uygulamaların tümünü içermektedir. Süreç sahipliği değerlendirme, değişim yönetimi uygulaması, süreç değişimi uygulaması, süre skorkartları, bireysel skorkartlar, yeni bilgisayar ve iletişim yazılımları uygulaması, örgüt tasarımı uygulaması, yeni iş tanımları geliştirme, eğitim gereksinimleri tanımlaması ve uygulaması, teşvik edici ücretlendirme değişimleri uygulaması, faaliyet ve süreç bütçeleri uygulaması (www.focusmanagement.com). DTY, şirketlerin sürekli olarak değerlere göre (hissedar değerini maksimize etmek için) iş yapmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. DTY üç unsuru içermektedir (www.12manage.com):

1) **Değerin yaratılması (creating value):** Şirket, maksimum gelecek değeri nasıl artırabilir (strateji),

2) **Değerler için yönetim (managing for value):** Yönetişim, değişim yönetimi, örgütsel kültür, iletişim ve liderlik,

3) **Değerin ölçülmesi (measuring value):** Değerlendirme (**valuation**)

Kontrol sistemlerinin amacı, işgörenlerin aynı zamanda örgütün en iyi çıkarı olan kendi çıkarları algılamaları ile uyumlu şekilde davranmaya yönlendirmektir. Bundan başka, DTY sistemlerinin çeşitli savunucuları, yöneticilerin işletme sahipleri gibi düşünceleri ve davranmaları sağlanarak (yönetici-başkan isteklerinin ve amaçlarının çatışması ve risk paylaşımı (Shankman, 1999: 319-334) problemlerin çözülebileceğini düşünürler (Ameels ve Diğ., 2002: 5-6).

Finansal yönetimde kullanılması gereken metrikler ile ilgili birçok polemik olmasına rağmen, kullanılan yönetim yaklaşımı veya sürecinden ayrı olarak görerek, VBM ölçütleri genel olarak a) *şirket piyasa değeri (market value)* ve şirketin muhasebe defter değeri (accounting book value) ve/veya b) *artık gelir (residual income)* ölçütü arasındaki karşılaştırmaya dayanır (Bromwich, 1998: 387-389).

2.2.3.2. Değer Tabanlı Yönetimin Unsurları

Değer tabanlı yönetimde aşağıdaki unsurların anlaşılması gerekir (Starovic ve Diğ., 2004: 2);

Değer Tabanlı Yönetim (yönetişim, yönetim, kültür, iletişim) = **Yönetim** = kurumsal yönetim, ödüllendirme, Kültür, Yapı ve Hissedar İlişkilerini içerir.

2.2.3.2.1. Hissedar Değeri Yaratma-Strateji

Gerçek maksimum gelecek değeri yaratmanın veya artırmanın yolları = Strateji

Şirketler hissedar değeri yönetmek için yönetilmelidir, fakat aynı zamanda bunu başarmanın en iyi yolu ile ilgili rehber sağlamaya çalışılmalıdır. Değer yaratma tavsiye edilmiş bir araçlar setinin veya süreçlerinin uygulanması ile ilgili değildir, pazaryerinde

rekabet avantajı yaratma ile ilgilidir. Strateji şirket başarısının kalbidir. DTY, strateji ile başlar, finansal sonuçlarla son bulur (Knight, 1998: 78). Stratejik planlamaya odaklanma değer tabanlı yönetimin ayırt edici özelliklerinden biridir. Değer tabanlı yönetimde, başarılı stratejiler hemen olmaz. Strateji, yapılandırılmış ve disipline edilmiş bir **karar verme sürecinin** nihai ürünüdür. Yapılan araştırmalara göre, üst yöneticiler zamanının % 80'ini, şirketin uzun dönemli değer yaratma sorunu ayırmaktadır (Mankins, 2004: 44).

Yapılandırılmış, açık ve şeffaf karar verme süreci, **değerin nerde yaratıldığı ve nerede yok edildiğini anlamasında** ve değer gerçekte dürtülerinin tam olarak belirlenmesinde şirkete yardım eder (Starovic ve Diğ., 2004: 7).

Değer dürtülerini ve etkileşimlerini anlamak, şüphesiz strateji geliştirme sürecinin en zor kısmıdır. The PwC Management Barometer Survey araştırmasında, yöneticilerin %69'ünün, değer dürtülerinin farklı kategorileri ile değer yaratma ve gelecek finansal sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkisini deneye dayalı olarak göstermeye çalıştıkları belirlenmiştir. Bunların 1/3'ü görevini tamamlamıştır (DiPizza ve Diğ., 2002: 88).

Değer tabanlı yönetim, amaçların yönetilmesi süreci hem zor hem de kolay yapar. Kolaydır çünkü geleneksel stratejik planlamaya engel olan farklı amaçlar arasında değişim yapmaya gerek yoktur. Fakat zordur, çünkü çoğu değer ekleme seçimleri, seçmen başarısının bilgeliğini kabul etmeye karşı olabilir. Örneğin, hissedar değeri maksimize etme yolu, gerçekte pazar payının değerini düşürebilir. Birçok yönetici, bunu ön sezgilerine dayanarak olumsuz bir sonuç olarak düşünür (Starovic ve Diğ., 2004: 7).

DTY şirketlerinde, amaçların yönetilmesi stratejik planlamayı daha çok disipline eder; ayrıca, sürekli olarak **yüksek kaliteli performans bilgisine** ve alternatif stratejiler yaratma ve onları uygulama araçları üzerinde odaklanmak gerekir. **Yüksek kaliteli bilgi, hem stratejik hem de operasyonel kararlar için gereklidir.** Birçok şirkette, zamanın çoğu farklı sistemlerden gelen rakamların elde edilmesi ve birleştirilmesi ile geçer. Bu demektir ki, işletme içinde değer nereden yaratıldığı veya nerde yok edildiği ile ilgili bütünlük tek bir görüş yoktur. Bu durum, stratejik seçimden daha çok kaynak dağıtımını speküle eder.

Çoğu şirket bilgi kalitesini iyileştirmek, bilgi teknolojisi altyapısına büyük yatırımlar yapmaktadır. Stratejik planlamada ilk aşama, karar vermeye ilgili toplamadır. En zor kısım,

şirkete pazarda rekabet avantajı sağlayacak başarılı stratejiler bulmaktır. (Starovic ve Diğ., 2004: 7).

DTY şirketlerinde, yöneticiler, değişik stratejik opsiyonlar gelmesini beklerler ve sonra seçim yapmadan tartışırlar. Şirketler sadece farklı stratejik çözümler değil, uygulamaya da farklı yaklaşımlar getirmelidir. (Starovic ve Diğ., 2004: 7).

Stratejik planlar asla geleceği tam olarak tahmin edemezler. Mükemmel tahminler mümkün değildir ve değer tabanlı yönetim başarıyı garanti etmez. DTY, stratejik planlamanın doğal belirsizliğinin tümünü ortadan kaldırmaya bile, şüpheli stratejilere daha fazla gerçeklik verir.

2.2.3.2.1.1.Hissedar Değerinin Ölçülmesi-Metrikler

1980-1990lı yıllarda, geleneksel muhasebe ölçütlerine ilgi artmıştır. Kapsamlı muhasebe standartlarının sübjektifliği üzerine eleştiriler başlamıştır. Rappaport ve Stewart (1991), bu sorun üzerinde durmuşlardır. Sonuçta, hissedar değeri kavramı nasıl yaratılabilir ve sürdürülebilir. Bu, çok sayıda **değer metriklerinin** geliştirilmesine neden olmuştur. En önemlileri şunlardır;

- 1) Shareholder Value Analysis (SVA)-Hissedar Değer analizi
- 2) Economic Profit (EP) And Economic Value Added (EVA)-Ekonomik Katma Değer
- 3) Cash Flow Return on Investment (CFROI)-Yatırımın Nakit Geri Dönüş Oranı
- 4) Total Business Returns (TBR)-İşletmenin Toplam Geri Dönüş Oranı

Bu metrikler, çok sayıda amaç için kullanılabilir; değerlendirme, strateji değerlendirme ve performansın izlenmesi gibi. Farklı değer metrikleri arasında önemli farklılıklar vardır, ancak, her durumda onlar hem fikirdir ki, şirketin temel amacı, hissedar servetini maksimize etmek olmalıdır. Bu nedenle, metriklerin her biri hissedarlar için yaratılan değeri ölçmeye çalışırlar. Her bir metriğin nasıl hesaplandığı ve bu metriklerin uygulamada kullanımındaki kilit zorlukların bazılarının tanımı izleyen kesimlerde açıklanmaktadır (Starovic ve Diğ., 2004: 7).

2.2.3.2.1.1.1. Hissedar Değer Analizi (SVA)

Bu metrik Alfred Rappaport (1980) tarafından geliştirilmiştir. Özellikleri şunlardır:

Kullanım Alanı: Bir şirketin veya bir işletme biriminde, hissedarların paylarının değerini hesaplamak/ değerlendirmek için ve alternatif stratejik kararların formülasyonunda ve değerlendirilmesinde temel olarak kullanılabilir. Bir işletmenin operasyonlarının değeri, uygun bir sermaye maliyetinde indirgenmiş beklenen gelecek operasyonun “serbest nakit akışları” ile belirlenebilir.

Hesaplanması: Hissedar değerini bulmak için, işletme değerine, pazarlanabilir tahvillerin ve diğer yatırımların değeri eklenir ve borçların değeri bundan çıkarılmalıdır.

Avantajı: SVA, işletmeyi değerlemek için kullanılabilir. Ayrıca, işletmenin önceki ve sonraki stratejik değeri karşılaştırılarak, alternatif stratejik kararları değerlendirmek için kullanılabilir. Basitleştirilmiş yaklaşım (planlama döneminde operasyonların değerini hesaplamak için yedi değer dürtüsü kullanımını içerir; bunlar, yıllık satış yüzdesi, büyüme yüzdesi, operasyon kar marjı, nakit gelir vergi oranı, artımsal sabit sermaye, yatırım oranı, çalışma sermayesi oranına yatırım, planlama ufku ve sermaye maliyeti) varsayımlardaki değişimlerin bir işletme veya strateji üzerindeki etkisini içeren “duyarlılık analizi”ne izin verir. Bu, özellikle hissedar değerini etkileyen kritik değişkenlerin tanımlanmasında faydalı bir yoldur. SVA, operasyonel konsept ile ilgili de olabilir. Yedi kilit değer dürtüleri detaylandırılabilir ve pratik performans ölçütleri ve hedeflerine ayrılabilir. Böylece yönetici, hissedar serveti nihai amacı ile uyumlu yollarda hareket etmeye teşvik edilir.

Dezavantajı: SVA, analizde gerekli olan değişkenlerin tahmin edilmesi en önemli sorundur.

2.2.3.2.1.1.2. Ekonomik Katma Değer (EVA)

Stern Stewart (1991) tarafından geliştirilen Ekonomik katma değer; Sermaye üzerinden sağlanan getiri oranı ile sermaye maliyeti arasındaki farkın sermayenin ekonomik defter değeri ile çarpılması sonucunda elde edilir.

Kullanım Alanı: İşletmedeki yatırımcıların sermayesinin kullanımının maliyetini içeren tüm harcamalar düşüldükten sonra, belirli bir periyotta bir işletme tarafından kazanılan fazlalıktır. EP, şirket veya işletme birimi değerlendirmelerinde temel olarak kullanılabilir. Ayrıca, performansı ölçmek ve değerlendirmek için ve daha fazla stratejik bir rol oynamak için kullanılabilir.

* EVA, EP'nin etkili bir şekilde iyileştirilmiş versiyonudur.

* Faaliyetlerdeki verimliliğin artırılması, firmaya katma değer sağlayacak yeni yatırımların yapılması ve ekonomik olmayan faaliyetlerde kullanılan sermayenin geri çekilmesi EVA'yı artıracaktır.

* EVA şu durumlarda artacaktır. 1) Var olan sermaye yapısı içerisinde getiri oranının artırılması; yani daha fazla sermaye kullanılmadan, faaliyet karında artış sağlanması, 2) Sermaye maliyetinin üzerinde getiri sağlayacak yeni yatırımların yapılması, 3) Yetersiz getiri sağlayan faaliyetlerde kullanılan sermayenin geri çekilmesi.

Hesaplanması: Sermayenin geri dönüşü ile sermaye maliyeti arasındaki farktır. $EP = \text{Yatırılan sermaye} \times (\text{sermaye kazancı} - \text{WACC})$ veya $EP = \text{Vergiden sonraki operasyonel karlar} - \text{sermaye harcamaları} (= \text{yatırılan sermaye} \times \text{WACC})$

* $EVA = \text{Düzeltilmiş yatırılan sermaye} \times (\text{Düzeltilmiş sermaye geri dönüşü} - \text{WACC})$

* $EVA = (\text{Getiri oranı} - \text{Sermaye maliyeti}) \times \text{Sermaye}$

* MVA: Piyasa katma değeri, firmanın piyasa değeri ile sermayesi arasındaki farktır. Firmanın gelecekteki ekonomik katma değerinin (EVA), iskonto edilmiş şimdiki değeridir. $MVA = \text{Gelecekteki EVA değerlerinin şimdiki değerleri} = \text{Piyasa Değeri} - \text{Sermaye}$.

Avantajı: EP, bir değerlendirme aracı olarak kısa dönemde, tek bir periyot ölçücü olarak görülebilmesine rağmen, bu yaklaşımın önemli bir özelliği, serbest nakit akışı yaklaşımına dayanan uzun dönemli değer (beklenen gelecek nakit akışının bugünkü değeri) ile direkt bağlantılı olmasıdır. Uzun dönemli değer; tüm beklenen gelecek ekonomik karların bugünkü değeri + başlangıç sermaye yatırımı. EP'nin ortaya çıkışı ile operasyonel karları raporlamak için iki ayar gerekli olmuştur; vergi yükümlülüklerinin ayarlanması ve sermaye maliyeti yükümlülüklerin çıkarılması. İşletme düzeyinde EP, işletmede performans hedeflerinin belirlenmesinde kullanılabilir ve bilanço bilgisinin ortaya çıkmasını sağlar, bu

hedeflere yönelik performans kurulmuş bir muhasebe sistemi aracılığıyla izlenebilir. SVA yaklaşımında olduğu gibi, çok daha detaylı spesifik performans hedefleri ve göstergeleri geliştirmek için kullanılacak çok sayıda değer dürtüleri tanımlamak mümkündür. EP'yi etkileyen üç kilit faktör; gerçekleştirilen sermaye geri dönüşü; sermayenin maliyeti ve yeni sermaye artışı.

* EVA, EP'nin tüm avantajlarına sahiptir.

* MVA: Firmanın geçmişteki projelerinin ne kadar başarılı olduğunu, gelecekteki projelerinin ne kadar başarılı olacağını ölçen ve firmanın borsa fiyatı hakkında değerlendirme yapma imkanı veren bir ölçüttür.

Dezavantajı: Stewart'a göre, EP'nin hesaplanmasını olumsuz etkileyen üç faktör vardır; nakit olmayan, artış tabanlı kayıtlar; temel muhasebe konsepti, başarılı çabaların muhasebesi. Stewart bu olumsuzlukların üstesinden gelmek ve operasyonel karı ve sermayeyi ölçmek için 164 düzeltme önermektedir. EVA; EP'deki düzeltmeler zaman alır ve maliyetlidir.

2.2.3.2.1.1.3.Yatırımın Nakit Geri Dönüşü (CFROI)

CFROI, geri dönüş ölçüsünün gerçek oranıdır. İşletme tarafından yaratılan nakit ve bu nakit için yatırılan nakit arasındaki ilişkiyi tanımlar.

Kullanım Alanı: CFROI, belirli bir yıl için işletmenin nakit karlılığını ölçer ve belirli bir periyotta, işletmenin tüm mevcut projelerinden gelen ortalama tahmini geri dönüş oranını gösterir. Yatırımlardan nakit akış geri dönüşü bir performans ölçütüdür. Gelecek nakit akışlarının tahmin edilmesinde üstün temel sağlar. İki kilit özelliği;

1) Değerlendirme süreci, iki bileşene ayrılabilir (mevcut varlıklardan gelen nakit akışlarının değeri ve gelecek yatırımlardan üreyecek nakit akışlarının değeri);

2) Şirkete özgü sermaye maliyeti, gelecek nakit akışlarını indirgemek için kullanılabilir. Ancak buradaki, sermaye maliyetini tanımlamak için kullanılan popüler yaklaşım; CAPM (capital asset pricing model=Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli)

Hesaplanması: CFROI, işletmenin ekonomik performansının tam ölçütünü sağlar ve gelecek nakit üretimi en iyi şekilde tahmin eden performans ölçütüdür. Üç önemli aşamada hesaplanır, muhasebe karı gerçek nakit akışına çevrilir. İkinci olarak, yatırılan sermayenin bilanço değeri, işletmeye yapılan yatırımın enflasyon yaralı ölçütüne çevrilir (mevcut maliyette brüt varlıklar). Son olarak, yıllık nakit performans, IRR ilkeleri kullanılarak firmanın varlıklarının ortalama yaşamı üzerinden ekonomik performans ölçütüne çevrilir.

Avantajı: CFROI, sermaye yatırımları değerlendirilmesi ile ilgili olan geri dönüşün içsel oranının (IRR) ilkeleri ile işbirliği yapar. CFROI, gelecek yıllık nakit akışlarını indirgeyen “iskonto oranı”nı gösterir. CFROI, işletmenin daha tam değerlemesi için teme sağlayan üstün performans ölçütüdür. Bu yaklaşımın kullanılmasındaki kilit gerekçe, şirketin performansını değerlendiren hisse senedi pazarında tam yansıtma yapar. CFROI, EP ve EVA’nın aksine, enflasyon etkisinden veya değer düşmesinden (amortismandan) etkilenmez.

Dezavantajı: Hesaplanması, zaman alır ve uygulanması maliyetlidir. Sabit varlıklara uygulamak için uygun enflasyon ayarlamasını belirlemek, varlığın ortalama yaşı ve uygun enflasyon faktörü ile ilgili tahmini gerektirir. Mevcut nakit akışı varsayımı zaman içinde sürdürülebileceği tartışmaya açıktır. Sermaye maliyeti varsayımları, sübjektif olabilir.

2.2.3.2.1.1.4. İşletmenin Toplam Geri Dönüş Oranı (TBR)

Boston Consulting Group tarafından geliştirilen bu metriğin özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir.

Kullanım Alanı: Dışsal toplam hissedar geri dönüşünün (TSR ölçütünün içsel karşılığıdır). TBR, sermaye kazancı ve hissedarlar tarafından alınan kar payları üzerinde durur. Bu yaklaşım kısa dönemli performans ölçütlerinin (nakit akışı, EP/EVA, CFROI gibi) ilkesel zayıflıklarını gidereceği iddia edilir. Belirli bir zamanda, işletmenin kararlarının ve faaliyetlerinin değeri üzerinde uzun dönemli etkiyi içine almaktadır. Çünkü, TBR işletmenin nakit akış performansı ile bu periyotta oluşan değer değişimini birleştirmektedir.

Hesaplanması: TBR, geri dönüş ölçütünün içsel oranıdır; belirli bir periyottaki artan serbest nakit akışları ile işletmenin başlangıç değeri + periyot sonundaki işletmenin değeri. TBR’nin tam olması, ilgili zaman periyodu başında ve sonunda değerlemenin tam olmasına

bağlıdır. TBR çoğu zaman GFROI ile birlikte kullanılmasın rağmen, diğer değer metrikleri birlikte kullanılmaması için hiç bir neden yoktur.

Avantajı: TBR, belirli bir periyotta sağlanan performansa ek olarak değerlerdeki değişimlerinin etkilerini de kapsamaktadır. TBR, bir işletmenin doğru ekonomik performansının en yakın ölçütünü gösterir.

Dezavantajı: TBR'deki ana sorun, belirli bir periyotta ilk ve son işletme değerlemesinin tam ölçülmesindeki zorlukla ilgilidir. Bu yöneticilerin tahminlerine dayanabilir, kaçınılmaz şekilde subjektiftir.

Sonuç olarak, ölçütler arasında büyük uyum vardır, fakat yukarıda tanımlanan büyük farklılıklara sahiptirler. Her bir metriğin ortak tezi, hissedar servetini tam olarak ölçen hisse senedi pazarı yolunu açıklamak için üstün güç etrafında toplanmalarıdır. Metriklerin her biri sermaye maliyetinin ve diğer kilit değer dürtülerinin hesaplanmasında olası objektiflik eksikliğidir. Diğer olası problem, yöneticilerin bunları anlaşılır bulup bulmayacağıdır. Bu açıdan, EP/EVA daha kolay anlaşılırdır, fakat buradaki anlaşılabilirlik yağılan ayarlamalar ve değerlemelerin karmaşıklığına bağlı olacaktır. Son olarak, olası önemli ölçüm maliyetleri metrikler uygulanırken oluşur, ilgili metriğin faydası ile karşılaştırılmalıdır.

2.2.3.2.2.Kurumsal Yönetim ve Sahiplik

Değer tabanlı yönetimde yaygın problem, sahiplik ve yönetimin ayrılmasından kaynaklanan “agency problem”dir. Sahipler, yöneticilerinin kendilerinin aracılığı olarak hareket etmelerini sağlamak için şirketin günlük yönetimini yöneticilere devrederler. Sonuç, iki grubun çıkarları arasındaki bütünleşme eksiliği olabilir.

Değer yaratma üzerinde en fazla etkisi olan insanlar yöneticilerdir. Aynı zamanda, yöneticilerin karar alırken her zaman hissedarların çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri konusunda risk vardır. Yöneticiler, diğer pazar katılımcılarında olduğu gibi, kendi çıkarlarınınca yönetilirler. Yöneticiler kısa dönemli çalışırlar ve hissedar değerine zarar verirler.

Yöneticilerin pozisyonlarını kötüye kullanmalarını önlemek için tedbirler vardır. Bunlardan biri; yöneticilerin gelecek istihdam beklentilerine yönelik yetki zararı tehdididir. Ayrıca, kurumsal yönetim kuralları ve uygulamaları da koruyucudur.

Sahiplerin ve yöneticilerin çıkarlarının bütünleştirildiğinden emin olmak, açık ve dürüst iletişimi ve hissedarlardan aktif ilgiyi içermesi gerekir.

2.2.3.2.3.Ödüllendirme (remuneration)

Ödüllendirme politikası performansla ilişkili olmalı ve işletmenin diğer kısımları ve hissedar değeri içi yönetim amacı ile bağlantılı olmalıdır. Aksi takdirde, hissedar değerinin başarısızlığı söz konusu olur.

Şirketler için önemli olan şey; hissedarlarca sağlanan finansal sermaye değil, işgörenlerce yaratılan entelektüel sermayedir. Başka bir deyişle, bilgi ekonomisinde, şirket için çalışan işgörenlerin bilgi ve yaratıcılıkları gerçek varlıklardır.

DTY, iki grubun çıkarlarını bütünleştirme veya en azından uzlaştırma girişimini içermelidir. Burada en etkili yol, işgörenlerin yaratılmasına yardımcı oldukları faydalardan direkt pay sahibi olmalarına izin vermektir. Bu, onların ödülleri ile değerdeki uzun dönemli büyüme arasında bağlantı kurarak, onların, sahipler gibi davranmalarını sağlar. Bu uygulamada, öz sermaye ilişkili ücretlendirmenin bazı formlarını içeren ödüllendirme yapısıdır (Strovic ve Diğ., 2004: 17). Ödüllendirme politikası genellikle VBM programlarının merkezini oluşturur.

PA Consulting tarafından, VBM ile ilgili olarak toplam hissedar kazançları ile ödüllendirme uygulamaları üzerinde yapılan araştırmada, ödül ve motivasyon arasındaki korelasyon açıktır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir, işgörelere nakit ödemeler (maaş, ikramiye ve prim) veya özsermaye ilişkili ücretlendirmenin çeşitli formları (hisse senetleri veya hisse senedi opsiyonları). Giderek işletmeler, hisse sendi opsiyonu dağıtmayı bırakıyorlar (J.D. Wetherspoons, Microsoft gibi). Şeffaflığı azatlığı için.

2.2.3.2.4. Kültür

Değer yaratma, Şirket çapında alınan stratejik ve operasyonel kararların toplamınca desteklenen sürekli bir süreçtir. VBMnin etkili olması için, bu kararlarda VBM ilkelerinde bilgilendirilmelidir. Eğer VBM Şirket kültürüne yerleŐtirilirse, bu sürekli ve organik yolla yapılır.

Bazı Şirketlerde, VBM performans ölçütlerinin değiştirilmesi ile başlar ve biter. Yöneticiler, eğer ekonomik karı ölçmek ve raporlamakla baŐlarsa, performansın iyileŐeēeęini ve buna göre pazarın kendilerini dllendireēeęini varsayarlar.

Gerçekte, metrikleri değiştirmek için yüksek düzey kararı, rekabet stratejisinde tüm deęiŐimin bir kısmını oluşturmaktadır. lme odaklanmak, VBM'yi karmaŐık finansal analizlerin baskısı altına sokar ki, finansal analizler eylemlere dnŐtrlemeyebilir.

Şirketler, sadece aşırı lmezler, aynı zamanda yanlış Őeyi lebilirler. Benson-Armer ve diğerleri. (2004: 11), birçok Şirketin, kolayca sayılaŐtırılan, fakat değere yönelik gelecek katkıları (büyüme ve sürdürülebilirlik gibi) az dikkate alan, geçmiş kazanalara dayanan ölçümlere odaklanma tuzağına düŐtüklerini ileri sürer.

DTY'yi uygulayan Şirketler, değişim programının tüm sahipliğini finans bölümlerine verme hakkında dikkatli olmalıdırlar (Starovic ve Diğ., 2004: 19). Örgütün geri kalanı, finansa fonksiyonunun dışında ilgisi yok diyerek, programı kafasından çıkartabilir. Benson-Armer ve diğerleri (2004: 11), başarılı VBM uygulamalarında kilit, finanstan daha çok kültüre odaklanmadır.

Kültür, işgören davranıŐlarını yönlendiren açık normları ve davranıŐ biçimlerinin tümünü kapsar. Bu da, günlük iŐlerde neler yapıldığı üzerinde etkilidir, buda kültürel değişimi zorlaŐtırır.

Benson-Armer ve diğerlerinin (2004: 11) alıŐması VBM programının başarılı olduğu Őirketlerce paylaŐılan kültürel dönüŐümün 5 unsurunu açıklamaktadır:

- 1) Hissedar değerine açık bağlılık göstermek

2) Eğitim aracılığıyla, programın yol açtığı değişimleri alıcı bir çevre yaratmak

3) VBM performans ölçütlerine yakından bağlı olan geniş tabanlı teşvik sistemleri ile eğitimi desteklerler ve örgüt çapında işgörenlere, hem şirkete hem de programa sahiplik anlayışı verirler.

4) Bu şirketler, işgörenlerin değer yaratan kararlar vermelerini sağlayan temel örgütsel değişimleri yapmaya gönüllüdürler.

5) Onların şirketlerinin sistemlerinde ve süreçlerinde yaptıkları değişimler, finansal raporlara dar şekilde odaklanmadan ziyade, geniş ve kapsamlıdır.

Elbette, indirgenmiş nakit akışı veya sermaye maliyeti gibi DTY'in teorik temelini gösteren kavramların anlaşılması için belirli bir düzeyde finansal uzmanlık gereklidir. Çoğu şirket, farklı işgören düzeylerine yönelik olarak yoğun eğitim ve geliştirme programları yapar.

İlginç şekilde, bazı araştırmalar, DTY başarılı ve başarısız şirketler arasındaki farklılıkta, değer ilişkili olmak ve eğitime yapılan yatırımların büyüklüğü önemli değil. İstatistiksel olarak fark önemlidir, fakat büyük değildir. En önemli konu, finansal sonuçların, hem içsel olarak personele hem de dışsal olarak yatırımcılara ve diğer paydaşlara iletilmesinde gösterilen çaba ve kararlılıktır (Strovic ve Diğ., 2004: 19). Başka bir deyişle yönetim kurulunu ve kıdemli yöneticileri bilgilendirmek yeterli değildir. Tüm iş görenleri kapsayan kapsamlı ve düzenli iletişim programına ihtiyaç vardır. Değer, şirket çapında yaratılır, sadece tepede değil, bu nedenle, VBM ile ilgili görüşlere adapta olunması gerekir, bireysel rol kapsamında.

Tepede, açık liderlik ve güçlü bağlılık zorunludur. Gerçekte, başarılı şirketlerde, VBM birkaç kilit kıdemli bireylerle ilgili olduğu açıktır. Bu sürpriz değildir, onlar gerekli değişimleri yapma yetkisine sahiptirler.

Ancak, kişisel inançlar ve bağlılık açıkça hayati önem taşırken, sadece tek bir kişi aracılığıyla değerini sürekli artıran şirket yoktur. İşgörenler, programın yaşaması için temel dürü ve motivasyonu sağlayabilirler, fakat VBM tüm düzeylerde karar vermeye

yerleştirilmesi gerekir (Strovic ve Diğ., 2004: 20). Cadbuty Schweppes gibi şirketler, bunları “değer şampiyonları” olarak adlandırır (bu yöneticiler, diğer personele örnek olan ve onları yönlendiren kişilerdir).

Sonuç olarak, performansın ölçülmesi ve raporlanması yolunun değiştirilmesi içerilmesi gereken bir uygulama. Ancak, VBM uygulamalarının sadece nispeten küçük bir kısmıdır. Kültürü değiştirmek, çok daha açık uçlu ve potansiyel olarak karmaşıktır. Ayrıca, DTY’i geçici bir hevesten daha fazla şey yapmak için gerekli olan bir çeşit bağlılığı teşvik etmenin yollarından sadece biridir (Strovic ve Diğ., 2004: 20).

2.2.3.2.5.Yapı

DTY’in uygulanmasıyla ortaya çıkan değişim derinliği ve alanı genellikle kapsamlıdır. VBM, yapıda dahil çoğu örgütsel yaşam yönleri üzerinde etkiye sahiptir.

Çoğu şirkette, şimdiki stratejik önceliklere cevap vermek için zaman içinde değişir. Sonuçta, mevcut karar süreçleri haritalanmaz veya değer yaratmanın yolları planlanmaz, özellikle büyük şirketlerde çok karmaşıktır.

Kapsamlı yeniden yapılanma, diğer değişimlere oranla çok zahmetlidir, ancak, şirket karar vermede açıklık sağlamak istiyorsa, örgüt içinde *değerin nerede yaratıldığını ve nerede yok edildiğini* kesin olarak bilmek zorundadır (Strovic ve Diğ. 2004: 20).

VBM uygulamasında, Bardays Bank, 4 banka bölümünü, 23 stratejik işletme birimi şeklinde yeniden organize etmiş ve bunların her birinde değer dürtülerini tanımlamış ve stratejileri belirlemiştir. Bu, işletmenin yapısını bütünüyle değiştirmiştir. Yapı sorunu dış görünüşten çok daha fazlasıdır. Örgütün farklı kısımları ile tüm stratejik yönetimi ilişkilendirmeye çalışmakla ilgilidir.

En iyi örgütsel yapının belirlenmesi, yöneticilerin, değer nasıl ve ne kadar, hangi işletme biriminde yaratıldığı ile ilgili kararlarında açık olmalarını sağlar. Doğru rollerin ve sorumlulukların belirlenmesi, yöneticilerin değer yaratılmasında ve yok edilmesinde en yüksek düzeyde sorumluluk almasını sağlar.

Araştırmalara göre, VBM felsefesine paylaşılmış bağlılık şirketteki fonksiyonlar arası koordinasyonu ilerletmede kilit bir ol oynar.

2.2.3.2.6. Paydaşlar

VBM tamamıyla hissedarlarla ilgili görülebilmesine rağmen, değer maksimizasyonunun gerçek süreci daha geniş paydaş ilgilerini bertaraf edemeyebilir. evrelerinin ve sosyal kayıtlarının dikkatle incelendiği şirketlerin sayınının arttığı günümüzde, eğer şirketler toplumun ihtiyaçlarını karşılayan çıktılar retirlerse, hissedarlarının servetini gerçekten artırabilirler.

Hissedar değerini amacını yönetmek, paydaşların ihtiyaçlarını engelleyebilir, fakat paydaşların çıkarlarının göz ardı edilmesi ceza getirir.

Değer maksimizasyonu ve paydaş teorileri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre, Hissedarlarına değer yaratmada başarısız olan şirketlerin paydalarını memnun etmede de başarısız olduklarını göstermektedir. İlişkinin karşılıklı olduğu açıkça görülmektedir (Wallace, 2003: 67).

VBM destekleyicileri, tek bir amaca odaklanması şirketin diğer çoklu amaçlardan muaf olmasına neden olur, bu da, yönetsel karmaşa, çatışma, etkisizlik ve belki de rekabet başarısızlığı yaratır (Jensen, 2001: 78).

ÜÇÜNCÜ KESİM

SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM UYGULAMALARI

3. PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM UYGULAMALARI

3.1.BSC'nin Avrupa Ve Amerika'da Uygulanması

1992 yılında ortaya atılan performans değerlendirme ölçütü BSC sisteminin uygulanmasına bakıldığında özellikle Amerika'da büyük ilgi gördüğü görülmektedir (Norreklit, 2004: 107-108).

Avrupa ülkelerinde BSC'nin kullanım düzeyi üzerine Bourguignon ve Diğerleri tarafından (2004:108) yapılan araştırmanın sonuçları, araştırma kapsamındaki şirketlerin; Almanya'da %98'unun, İngiltere'de %83'ünün ve İtalya'da %72'sinin BSC'yi uyguladığını göstermektedir. Ayrıca, aynı araştırma sonuçlarından her 3 ülkede de, bu yöntemin kullanılmasının istenildiği anlaşılmıştır. Fransa'da ise BSC uygulamasının ankete katılan işletmelerden sadece %3'ü tarafından kullanıldığı görülmüştür. Bunun sebebi, Fransa'da 50 yıldır kullanılan "Tableau De Bord"un varlığıdır. Bu tablo BSC ile birçok yönden benzerlik göstermektedir. Kumanda paneli olarak Türkçe'ye çevrilebilir.

Bu araştırma dışında yine Eylül 2000'de Harvard Business School tarafından yayımlanan BSC'nin gelişim raporu başlıklı çalışma kapsamında uygulanan anketle BSC'nin kullanımına ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre BSC kullanan işletmelerin bu yöntemi genellikle organizasyonu, strateji ile aynı doğrultuya getirme amacıyla uyguladıkları görülmektedir. Ayrıca BSC'nin ölçüm sonuçlarının işletmelerde %44 oranında üst ve orta yönetim düzeyinde çalışanlarca paylaşıldığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra BSC kullanıcılarının %65'i projeyi birden fazla iş birimi için devreye almış buna karşılık %35 ise yalnızca bir iş biriminde BSC uygulamasını gerçekleştirmiştir. Öte yandan, BSC kullananların %53'ünün sonuçları aylık dönemlerde gözden geçirdiği, %31'inin ise sonuçları 4'er aylık dönemlerde gözden geçirdiği görülmüştür. Aynı çalışmada, işletmeler arasında BSC'yi uzun zamandır kullananların BSC'yı prim sistemleri ile ilişkilendirdiği, kısa süreden beri

kullanıcıların ise çok azının BSC'yi prim sistemleri ile ilişkilendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak araştırma sonuçlarından BSC'nin kullanımı ile işletmelerin çoğunun organizasyonlarını hedefleri ile aynı yöne getirmede başarılı olduğu tespit edilmiştir

3.2.BSC'nin Türkiye'de Uygulanması

Türkiye'de BSC sisteminin uygulaması çok yenidir. Büyük ölçekli işletmeler arasında yer alan, Siemens A.Ş. bünyesinde BSC uygulanmaktadır. Söz konusu sistem, işletmenin vizyonu ve stratejileri doğrultusunda hedefler ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesiyle çalışanların işletmeye sundukları katma değeri ölçmek ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanları ödüllendirmek amacıyla kurulmuştur. İşletme bünyesinde 1999 yılından bu yana uygulanan bu sistem sayesinde hedeflerin sadece üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması her düzey çalışanın hedeflere ulaşmak için sorumluluk alması sağlanmaktadır. Bu sistem ile Siemens A.Ş. bünyesinde 1800 çalışanın yıl bazında ve 300 çalışanın üç aylık dönemlerde değerlendirilen hedefleri bulunmaktadır. İşletme, hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesi ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla intranet ortamında gerçekleştirilen sistemi kullanmaktadır. Bunun dışında Microsoft XP, Office ile desteklenen BSC çözümünü işletmelerin kullanımına sunmuştur. Bunun içerisinde Excel ve Office Web bileşenleri ile tablolar göstergeler ve masa üstleri ile doğrudan entegrasyon kuran grafikler bulunmaktadır.

Öte yandan Coşkun (2004:119-136) tarafından Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesindeki kurumsal performans ölçüm ve yönetim sistemi ile ilgili uygulamaları ortaya koymayı amaçlayan bir araştırmada, BSC yaklaşımının belirli ölçüde uygulandığı sonucuna varıldığı görülmektedir.

3.3.BSC'nin Uygulanmasına Yönelik Gelişmeler

BSC gelişim süreci açısından incelendiğinde işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir.* Ancak son zamanlara kadar BSC'nin sistematik bir şekilde uygulanmasını sağlayacak programlar mevcut değildi. BSC gibi performans ölçüm sistemlerine verilen önemin artmasıyla birlikte yazılım şirketleri işletme stratejileri ile

* Ayrıntılı bilgi için bkz (Schwartz, 1992, 52) (Silk, 1998, 38-42) (Schachtman, 1998, 103-108).

performans ölçümleri arasında bağlantı kurmaya yardımcı olmak amacıyla programlar geliştirmişlerdir (Gray 1998:15). Örneğin; CorVu Corp BSC'yi bir paket program haline getirmiştir. Bu program BSC'nin performans ölçüm gruplamasına (finansal/finansal olmayan, girdi/çıkıtı ölçüleri ve içsel/dışsal ölçüler) tam anlamıyla bağlı kalmamıştır. Program şirketlerin kendilerini sektörel bazda değerlemeleri için esnek hedefler belirlemelerini mümkün kılmaktadır (Madden, 1998: 76). CorVu'nun geliştirdiği bu program şirketin veri tabanından içsel ölçüleri alarak şirketin formüle ettiği hedeflere göre performans derecelerini otomatik olarak hesaplamakta ve güncellemektedir. Böylece kullanıcıların değerlemede yanlış davranması ve rakamlarla oynaması engellenmektedir (Teach, 1998: 22). Yazılım ayrıca, kullanıcıların bütünsel değerlemeye katkıda bulunan farklı faktörleri analiz etme yeteneklerini de geliştirmektedir.

Gentia yazılım şirketi de bir BSC sistemi geliştirmiştir. Bu sistem, dört temel işletme perspektifi üzerine yoğunlaşmıştır: finansal, içsel işletme süreçleri, müşteri ve öğrenme/büyüme (Madden, 1998: 76). Belki de Gentia'nın geliştirdiği ürünün en önemli özelliği David Norton ve onun danışmanlık firmasıyla yapılan işbirliğinin sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır. CorVu'nun geliştirdiği ürün daha çok rakamlara yönelik (niceliksel) olarak hazırlanmıştır. Oysa Gentia, örgüt yapısı ve şirket amaçlarını dikkate alarak ürününe niteliksel bir boyut kazandırmıştır.

People Soft şirketi ise, BSC'nin otomatik hale getirilmesine yardımcı olan bir “Şirket Performans Ölçüm Sistemi” geliştirmiştir. Bu sistem, yönetimin finansal/finansal olmayan, içsel/dışsal performans ölçümleri yoluyla şirket stratejisi ile çalışanların performansı arasında bağlantı kurmasını sağlamaktadır (Gautreau ve Kleiner 2001: 155)**.

** Söz konusu programların fiyatları: Gentia Software Inc.: 50 kullanıcı için 250.000 USD. CorVu: tek kullanıcı için 3.500 USD, altı kullanıcı için 3.000 USD/kullanıcı.

DÖRDÜNCÜ KESİM

HATAY İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN PERFORMANS PLANLAMASI VE ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK FAALİYETLERİ

4.HATAY İLİNDEKİ SANAYİ İŞLETMELERİNİN PERFORMANS PLANLAMASI VE ÖLÇÜMÜNE YÖNELİK FAALİYETLERİNİN TESPİTİ

4.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Hatay ilinde faaliyet gösteren 381 sanayi işletmesindeki performans ölçümü uygulamalarının, çağdaş anlamda yönetilen şirketlerin farkında olması gereken BSC sisteminin perspektiflerini ne ölçüde yansıttığını tespit etmektir.

4.2.Ana Kütle, Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın ana kütesini Hatay ilinde faaliyet gösteren, Antakya, İskenderun, Erzin, Dört Yol, Reyhanlı ve Kırıkhan Ticaret ve Sanayi Odaları'na kayıtlı 381 sanayi işletmesi oluşturmaktadır. Söz konusu 381 sanayi işletmesinin tamamına posta yoluyla anket (Ek 1) gönderilmiş olup bunlardan 105 adedi geri dönmüştür.(Ek 166) Dolayısıyla geri dönüş oranı %27,5'tir. Anakütle listesinin ilçelere ve faaliyet dallarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir:

Çizelge-1 Hatay İlindeki Ticaret Odalarına Kayıtlı Sanayi İşletmelerinin Sektörler Ve İlçelere Göre Dağılımı

	İSKENDERUN	DÖRTYOL	ERZİN	ANTAKYA	REYHANLI	KIRIKHAN
DEMİR ÇELİK	9	21				
GIDA PAKETLEME	9	1	3	49		
PAMUKYAGI ÇİRCİR	1			33	16	3
BİODİZEL	1			4	2	
ZEYTİNYAĞI				15	2	8
PLASTİK MALZEME				2	1	
GIDA İMALATI	18			30	1	
MEŞRUBAT				2		
OKSİJEN TUP DOLUMU				1		
ÇELİK BORU	3			1		
SABUN				3		
HAZIR BETON	4			3		
BOYA TİNER	7			2		
ÇELİK KONSTRÜKSİYON	2			2		
YEM İMALATI				3		
TUĞLA	1			1		
YAPI MALZEMELERİ	9			13		
MOBİLYA İMALATI				15		
PRİNA ODUN İMALATI				2		
TEKSTİL İMALATI	2			4		2
YEMEK İMALATI	6			2		

TEMİZLİK MADDESİ				4			
MAKİNE İMALATI	13			8			
AMBALAJ İMALATI	7			20			
KERESTE İMALATI	2			6			
AYAKKABI İMALATI				2			
TOPLAM	94	22	3	227	22	13	381

Anket formunda yer alan sorular BSC'nin perspektifleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Söz konusu sorular, cevaplayıcıların BSC'nin dört perspektifini oluşturan uygulamalardan hangisini veya hangilerini uyguladıklarını tespit etmeyi hedeflemekte olup, aşağıda sıralanan hususları içermektedir:

- 1-Finansal performanslarını ölçmek için kullandıkları ölçütler,
- 2-İş süreçlerini yenilemek ve geliştirmek konusundaki görüşleri ve faaliyetleri,
- 3-Müşterilere sunulan hizmetlerin etkinliğini ölçmek için kullandıkları ölçütler,
- 4-Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak sağlanması ve korunmasına yönelik faaliyetleri,
- 5-Müşteri ilişkileri yönetimi uygulamaları,
- 6-Üç aylık ve bir yıllık dönemde yeniden sipariş veren müşterilerin yüzde değerleri,
- 7-Personelin geliştirilmesine yönelik faaliyetleri,
- 8-Bir yıl içinde gerekli eğitimi aldıktan sonra kendi isteğiyle işten ayrılan personelin yüzde değeri.

Anket formunda yer alan sorulardan bazıları ...kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, fikrim yok, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5'li ölçek soruları, bazıları ise, cevaplayıcıların birden fazla seçeneği işaretleyebildikleri çoktan seçmeli sorulardır.

Keşfedici nitelikte olan bu araştırmada, anket formundan elde edilen veriler tabloları haline getirilmekte ve ulaşılan yüzde değerler yorumlanmaktadır.

4.3.Bulgular ve Değerlendirmeler

Bu başlık altında, anket formları ile elde edilen ve tablo haline getirilen verilerden ulaşılan bulgular yorumlanmaktadır.

4.3.1.Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Ankete cevap verenler üst düzey yönetici ya da bölüm yöneticilerinden oluşmaktadır. Ankete katılan yöneticilerin %88,6'sı erkek, %11,4'ü bayandır. Cevaplayıcıların %45'i 41-50 yaş aralığında olup, iş deneyimleri ise 11-15 yıl arasındadır.

4.3.2.Yöneticilerin Performans Planlaması ve Ölçümüne Yönelik Görüşleri

Bu başlık altında yer alan bulgular, cevaplayıcıların, işletmenin performans planlaması ve ölçümüne yönelik görüşlerini içermektedir. Çizelge 2'de yer alan görüşler, izleyen sorularda elde edilen bazı bulgularla ilişkilendirilmek suretiyle, bulgular arasında anlamlı ilişkiler kurulmaya çalışılmaktadır.

Çizelge-2: Performans Planlaması ve Ölçümüne Yönelik Görüşler

Görüşler	Kesinlikle katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim yok		Katılmıyorum		Kesinlikle katılmıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Bir işletmenin başarısını en iyi gösteren ölçü bir yılın sonunda elde ettiği faaliyet karıdır	62	59,0	1	1,0					42	40,0
2.Bir işletmenin yüksek kar elde etmesi için maliyetleri düşürüp kar marjını artırabilmesi temel koşuldur	78	74,4			2	1,9	5	4,7	20	19
3.Bir yönetici işletmenin başarı planlamasını her yılın başında yapmalı ve sorunlara hazır olmalıdır.	96	91,4					3	2,8	6	5,8
4.İşletmenin kullandığı iş süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi gereklidir.	52	49,6	4	3	20	19	20	19	9	8,6

Çizelge 2'de görüldüğü üzere, cevaplayıcıların yarıdan fazlası (%60) işletmenin başarısını en iyi ifade eden ölçünün faaliyet karı olduğuna inanırken, %40'ı bu görüşe katılmamaktadır. Bu sonuç, şirket yöneticilerinin yarıya yakınının faaliyet karı dışındaki başarı ölçülerini de dikkate aldıkları anlamına gelebilir. Cevaplayıcıların %74,3'ü yüksek kar elde etmek için maliyetleri düşürüp kar oranını artırmanın temel koşul olduğunun farkında olmakla birlikte, sadece %49,6'sı işletmenin iş süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir. Hâlbuki iş süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi maliyetlerin azaltılması açısından önemlidir. Öte yandan, cevaplayıcıların %91,4'ünün işletmenin başarı planlamasının her yılın başında yapılması gerektiği yönündeki görüşleri, şirketlerin uygulamaları açısından sevindirici bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

4.3.3.İşletmelerin Finansal Performans Planlaması ve Ölçümünde Kullandıkları Ölçütler

İşletmelerin genellikle, yatırımın geri dönüş oranı, net bugünkü değer, hisse başına kazanç gibi çok bilinen finansal performans ölçütlerini kullandıklarını söylemek mümkündür.

Günümüzde, yukarıda sözü edilen geleneksel ölçütlere ek olarak, BSC'nin bir uzantısı olarak görülen DTY çerçevesinde öngörülen finansal performans ölçütlerinin, araştırma kapsamındaki işletmelerde ne ölçüde kullanıldığının tespiti amacıyla sorulan soruya verilen cevapların oransal dağılımı Çizelge 3'de gösterilmektedir.

Çizelge-3: Finansal Performans Planlaması ve Ölçümünde Kullanılan Ölçütler*

Finansal Ölçütler	f	%
Yatırımın geri dönüş oranı	45	42,9
Nakit katma değer	39	37,1
Ekonomik katma değer	39	37,1
Hissedarlara dönen kazanç oranı	38	36,2
Yatırımın nakit olarak geri dönüş oranı	37	35,2
Net bugünkü değer	29	27,6
Toplam hissedar kazançları	21	20,0
İndirgenmiş nakit akışı	20	19,0
Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti	14	13,3
Hisse başına kazanç	14	13,3
Piyasa katma değeri	14	13,3
Hissedar katma değeri	8	7,6

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 3'de görüldüğü üzere, cevaplayıcıların yarıya yakını (%42,9) finansal başarı ölçümünde, geleneksel bir başarı ölçütü olan ve sadece kar rakamını temel alan “Yatırımın geri dönüş oranı”nı uyguladıklarını ifade ederken, yarıdan azı (%37, %36, %35) ise nakit katma değer, hissedarlara dönen kazanç oranı, yatırımın nakit olarak geri dönüş oranı gibi DTY'nin finansal başarı ölçülerini uyguladıklarını ifade etmişlerdir. Ulaşılan bulgular, DTY'nin, hissedar değerlerini ölçen başarı ölçütlerinin uygulanma düzeyinin %20'nin altında olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, cevaplayıcıların değişen işletme çevresinde DTY uygulamalarından yeterince haberdar olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Halbuki DTY çerçevesinde açıklanan finansal ölçütler BSC uygulamasının finansal boyutunun gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

4.3.4.İşletmelerin Süreçlerin Yenilenmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetleri

BSC'nin içsel işletme süreçleri perspektifinde tanımlanan ve yaşamsal önemi olan örgütsel faaliyetler; yeni mamul ve hizmetler geliştirmek ve yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme, mevcut müşterilerle olan ilişkilerin geliştirilmesi, arz zinciri yönetiminin, içsel işletme süreçlerinin, varlıklardan yararlanma düzeyinin, kaynak-kapasite yönetiminin ve diğer süreçlerin geliştirilmesi ve dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma şeklinde dört üst düzey süreçte açıklanmaktadır. Cevaplayıcıların, BSC'nin bu boyutuna yönelik uygulamaları ile ilgili bulgular Çizelge 4'de gösterilmektedir.

Çizelge-4: Süreçlerin Yenilenmesi ve Geliştirilmesine Yönelik Faaliyetler*

Faaliyetler	f	%
Yeni mamul ve hizmetler geliştirme	48	45,7
Arz zinciri yönetiminin geliştirilmesi	48	45,7
Makine ve teçhizat gibi maddi duran varlıklardan yararlanma düzeyinin geliştirilmesi	46	43,8
Kaynak-kapasite yönetiminin geliştirilmesi	43	41,0
Müşteriler, tedarikçiler, toplum, finans kuruluşları gibi dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.	33	31,4
Yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme	30	28,6
Patent, lisans ve beşeri kaynaklardan yararlanma düzeyinin geliştirilmesi	19	18,1

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 4'de görüldüğü gibi, cevaplayıcıların yarıya yakını yeni mamul ve hizmetler geliştirme, arz zinciri yönetiminin geliştirilmesi, makine ve teçhizatlardan etkin olarak yararlanılması, ve kaynak kapasite yönetiminin geliştirilmesi faaliyetlerinde bulduklarını ifade etmektedir. İşletmenin iş süreçlerinin yenilenmesinin ve geliştirilmesinin gerekli olduğunu ifade eden cevaplayıcıların oranının bu bulgu ile paralel olduğu görülmektedir (%49,6) (bkz. Çizelge 2).

Ancak, maliyetlerin azaltılmasını karlılık için önemli bulan yöneticilerin oranı %74,3 (bkz. Çizelge 2) olmasına rağmen, süreç geliştirme ve yenileme faaliyetlerinde bulunanların oranının sadece %45 olması, yöneticilerin bir kısmının, iş süreçlerini geliştirmek suretiyle maliyet tasarrufu sağlamaya çalışmadıklarını göstermektedir. Oysa Norton ve Kaplan'ın

(2001:94) ifade ettikleri gibi, süreç iyileştirme faaliyetleri kısa dönemli maliyet tasarrufları sağlarken, sürekli yenilik yapma genellikle uzun vadede gelir ve kar marjı artışı sağlamaktadır.

4.3.5.İşletmelerin Müşterilere Sunulan Hizmetlerin Etkinliğini Ölçmek İçin Kullandıkları Ölçütler

BSC'nin dört perspektifinden biri olan müşteri perspektifine göre; işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları mamul ve hizmet, onlarla kurmuş oldukları ilişkiler müşteriler tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlemenin sonuçları; işletmelerin, rakiplerinden farklı olarak, hedef müşterilerinin gözünde kendisini nasıl cazip kıldığını, onlarla olan ilişkilerini nasıl geliştirdiğini ve koruduğunu ortaya koyar. Bununla birlikte, müşteri değerlemeleri işletmelerin, müşterileri ile yukarıda sözü edilen içsel süreçleri arasında bağlantı kurmasına yardımcı olarak, sunduğu çıktıları iyileştirmesini sağlar. Araştırma kapsamındaki işletmelerin, müşterilerine sunduğu hizmetlerin etkinliğini nasıl ölçtüklerini öğrenmek için sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 5'te gösterilmektedir.

Çizelge-5: Müşterilere Sunulan Hizmetlerin Etkinliğini Ölçmek İçin Kullanılan Ölçütler*

Ölçütler	f	%
Müşteri memnuniyeti	69	65,7
Müşteri sadakati	45	42,9
Pazar payı	44	41,9
Müşteri Kazanılması	23	21,9
Müşteri karlılığı	11	10,5

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Cevaplayıcıların %65,7'si müşteri memnuniyetini, yarıya yakını da "pazar payı" ve "müşteri sadakati"ni sunulan hizmetin başarı ölçüsü olarak görmektedir. "Müşteri kazanma" ve "müşteri karlılığı" gibi ölçüleri sunulan hizmetin başarı ölçüsü olarak görenlerin oranı oldukça düşüktür. Bu bulgu, işletme yöneticilerinin yarıdan fazlasının, mevcut müşterilerin memnuniyeti ve elde tutulması için çaba harcadığını göstermektedir.

4.3.6.İşletmelerin Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Olarak Sağlanması ve Korunmasına Yönelik Faaliyetleri

Kaplan ve Norton (2001:93), faaliyet mükemmelliği stratejisini uygulayan işletmelerin; fiyatlandırma, mamul kalitesi, mamul seçimi ve zamanında teslim konularında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini; müşterilerle iyi ilişkiler geliştirme stratejisini uygulayan işletmelerin, ilişkilerinin kalitesini artırması için, her bir müşteriye sunduğu mamul ve hizmetin o müşterinin özelliklerine uygun yani kişiye özel olması gerektiğini; ürün liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin ise mamul ve hizmetlerinin işlevselliği, özellikleri ve performansı üzerinde durması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu bağlamda, araştırma kapsamındaki işletmelerin, müşterilerinin memnuniyetini sürekli olarak sağlamak ve korumak için ne tür bir strateji uyguladıklarını tespit etmek amacıyla sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 6’da gösterilmektedir.

Çizelge-6: Müşteri Memnuniyetinin Sürekli Olarak Sağlanması ve Korunmasına Yönelik Faaliyetler*

Faaliyetler	f	%
Fiyat farklılaştırması	20	19,0
Mamulün işlevselliği	28	26,7
Yüksek kalite	61	58,1
Zamanında teslim	35	33,3
Firma imajı oluşturma	17	16,2
Müşteri ilişkileri yönetimi	13	12,4
Satış sonrası hizmet	62	59,0

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 6’da görüldüğü gibi, cevaplayıcıların yarısından fazlası müşteri memnuniyetinin sağlanması için sırasıyla, “yüksek kalite” ve “satış sonrası hizmet” faaliyetlerine önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca, cevaplayıcıların sadece %33’ünün mal ve hizmetleri “zamanında teslim” ederek müşteriyi memnun etmeye çalıştıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Çizelge 5 ve 6 için yapılan değerlendirmeye konu olan cevaplayıcıların yarısından fazlasının, BSC çerçevesinde faaliyet mükemmelliği stratejisini uyguladığı görülmektedir.

4.3.7.İşletmelerin Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, müşterileri ile iletişim kurmak için başvurdukları faaliyetleri tespit etmek amacıyla sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 7’de gösterilmektedir.

Çizelge-7: Müşteri İlişkileri Yönetimi Faaliyetleri*

Faaliyetler	f	%
Müşterilere anket uygulanması	9	8,6
Müşterilere telefon açılması	91	86,7
Müşterilere e-posta gönderilmesi	24	22,9

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 6’da Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak sağlanması ve korunmasına yönelik faaliyetlerde, “müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleri”nin oranı %12,4 olarak saptanmıştı. Oysa cevaplayıcıların %86,7’si müşterilere telefon açarak müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetinde bulduklarını ifade etmektedirler. Bu bulgu, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine ne ölçüde önem verdiklerinin tespitini zorlaştırmakla birlikte, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamasına genel olarak önem verildiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Oysa müşteri memnuniyetine önem veren işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimi konusunda daha bilinçli ve stratejik davranması gerekir.

4.3.8.İşletmelerin Yeniden Sipariş Verme Oranları

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, mevcut müşterilerinin üç aylık ve yıllık dönemde yeniden sipariş verme oranlarının tespit edilmesi amacıyla sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 8 ve Çizelge 9’de gösterilmektedir.

Çizelge-8: Müşterilerin Yeniden Sipariş Verme Oranları (üç aylık dönem)

Müşterilerin yeniden sipariş verme oranları (%)	f	%
10,00	8	7,6
15,00	7	6,7
17,00	1	1,0
20,00	24	22,9
25,00	9	8,6
30,00	17	16,2
35,00	7	6,7
40,00	12	11,4
50,00	4	3,8
70,00	5	4,8
75,00	2	1,9
80,00	4	3,8
90,00	2	1,9
95,00	2	1,9
100,00	1	1,0

Araştırma kapsamındaki şirketlerin yarıdan fazlasının (%57,3) üç aylık dönemde müşterilerinin yeniden sipariş verme oranının %20–40 aralığında olduğu görülmektedir. Ancak, üç aylık dönemde düşük seviyede olan bu geri dönüş oranının yıllık temelde artış gösterdiği görülmektedir (bkz. Çizelge 9). Bu çelişkili durum, satılan mal veya hizmetlerin özelliğinden kaynaklanabileceği gibi, müşteri ilişkileri yönetimine önem verilmemesinin kısa dönemde neden olduğu olumsuz bir sonuç olarak da yorumlanabilir.

Çizelge-9: Müşterilerin Yeniden Sipariş Verme Oranları (1 yıllık dönemde)

Müşterilerin yeniden sipariş verme oranları (%)	f	%
25,00	1	1,0
30,00	1	1,0
45,00	1	1,0
50,00	6	5,7
55,00	2	1,9
60,00	17	16,2
65,00	11	10,5
70,00	29	27,6
75,00	5	4,8
80,00	16	15,2
85,00	2	1,9
90,00	5	4,8
95,00	6	5,7
100,00	3	2,9

Araştırma kapsamındaki şirketlerin çoğunun (%74,3) yıllık bazda müşterilerinin yeniden sipariş verme oranının %60-80 aralığında olduğu görülmektedir. Çizelge 5’de yapılan değerlendirmede, cevaplayıcıların yarıdan fazlasının (%58,1 ve %59) müşteri memnuniyetinin sağlanması için sırasıyla, “kaliteli mal veya hizmet üretimi/satışı” ve “satış sonrası hizmet” faaliyetlerine önem verdikleri belirtilmişti. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının eksikliğine rağmen, yüksek sayılabilecek bu yeniden sipariş verme oranının, “kaliteli mal veya hizmet üretimi/satışı” ve “satış sonrası hizmet” gibi faaliyetlerin orta vadede ortaya çıkan olumlu bir sonucu olabileceği söylenebilir. Nitekim, üç aylık dönem için saptanan düşük yeniden sipariş verme oranlarının orta vadede arttığı görülmektedir (bkz. Çizelge 8 ve 9).

4.3.9.İşletmelerin Personeli Geliştirmeye Yönelik Faaliyetleri

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, personel geliştirme faaliyetlerinin tespit edilmesi amacıyla sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 10’da gösterilmektedir.

Çizelge-10: Personel Geliştirme Faaliyetleri*

Faaliyetler	f	%
Personele yeni bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlemek	80	76,2
Çalışma ortamının motive edici olmasını sağlamak	36	34,3
Personele, kendini geliştirme, performans ve yetenekleri ile paralel olarak artan ücret ödenmesi	22	21,0
Personelle ilişkilerin geliştirilmesi, şikâyet ve öneri kutuları yoluyla geri bildirim alınması	10	9,5

* Cevaplayıcıların birden fazla ölçüt kullandıkları dikkate alınmıştır.

Çizelge 10’da görüldüğü gibi, cevaplayıcıların %76,2’si “Personele yeni bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlediklerini”, %34,3’ü ise “Çalışma ortamının motive edici olmasını sağladıklarını” ifade etmişlerdir. Ancak, personele yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödeme uygulamasının son derece düşük bir oranda (%21) olduğu görülmektedir. Oysa bu uygulama, çalışanların performansının artırılması açısından son derece etkilidir. Cevaplayıcıların “personelle ilişkilerin geliştirilmesi, şikâyet ve öneri kutuları yoluyla geri bildirim alınması” konusundaki uygulamaları ise %10’un altındadır. Bu eksiklik, örgüt içindeki bilgi akışının sağlanmasını, yeteneklerin ortaya çıkarılabilmesi ve sorunların zamanında tespit edilebilmesi gibi olanakların değerlendirilmesini zorlaştırabilir.

4.3.10.İşletmelerin Nitelikli Personel Devir Hızları

Araştırma kapsamındaki işletmelerin, nitelikli (yetişmiş) personel devir hızlarının tespit edilmesi amacıyla sorulan soruyla elde edilen bulgular Çizelge 11’de gösterilmektedir.

Çizelge-11: İşletmelerin Nitelikli Personel Devir Hızları (1 Yıllık Periyotta)

İşletmelerin Nitelikli Personel Devir Hızları (1 Yıllık Periyotta) (%)	f	%
0	26	24,8
0,50	1	1,0
1,00	25	23,8
2,00	12	11,4
3,00	5	4,8
4,00	5	4,8
5,00	9	8,6
6,00	4	3,8
7,00	5	4,8
8,00	3	2,9
10,00	7	6,7
12,00	1	1,0
15,00	2	1,9

Çizelge 11’de görüldüğü gibi, cevaplayıcıların yaklaşık olarak %80’i, işletmelerinde nitelikli personel devir hızının %0-%5 aralığında olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgu, personele yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödeme uygulaması son derece düşük bir oranda (%21) (bkz. Çizelge 10) olmasına rağmen, yetişmiş personelin işletmelerden ayrılmadığı göstermektedir. Bu ilginç sonuç, işsizlik sorununun ve çalışanların daha yüksek ücretle çalışabilecekleri bir işletme bulma olanaklarının kısıtlı olmasının bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

BEŞİNCİ KESİM

GENEL DEĞERLENDİRME

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Araştırma bulgularının yorumlanması suretiyle elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır.

1-BSC'nin temel felsefesi, faaliyet karı dışındaki performans ölçütlerinin de dikkate alınmasını gerektirmektedir. Araştırma kapsamındaki yöneticiler genellikle faaliyet karı dışındaki performans ölçütlerini de önemsemektedir. Bu anlamda, yöneticilerin BSC felsefesine, en azından faaliyet karı dışındaki performans ölçütlerine de önem vermek suretiyle, kısmen uygun davrandıkları söylenebilir.

2-Yöneticilerin çoğu yüksek kar elde etmek için maliyetleri düşürüp kar oranını artırmayı temel koşul olarak kabul etmektedir. Ancak, iş süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi maliyetlerin azaltılması açısından önemli olmasına rağmen, şirketlerin çoğunluğu maliyet tasarrufu sağlamak için işletmelerinin iş süreçlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerinde bulunmamaktadır.

Bu nedenle, yöneticilerin BSC'nin "**içsel işletme süreçleri perspektifi**"ni BSC felsefesinin gerektirdiği şekilde uyguladıklarını söylemek güçtür.

3-Yöneticilerin bir kısmı finansal başarı ölçümünde, geleneksel bir başarı ölçütü olan ve sadece kar rakamını temel alan "yatırımın geri dönüş oranı"ni uygularken, bir kısmı "nakit katma değer", "hissedarlara dönen kazanç oranı", "yatırımın nakit olarak geri dönüş oranı" gibi DTY'nin finansal başarı ölçütlerini uygulamaktadır. DTY'nin, hissedar değerlerini ölçen başarı ölçütlerini uygulayan yöneticilerin oranı oldukça düşüktür. Bu anlamda, yöneticilerin değişen işletme çevresinde BSC'nin "**finansal perspektif**"ini, BSC felsefesinin gerektirdiği şekilde uyguladıklarını, hatta bu uygulamalardan yeterince haberdar olduklarını söylemek güçtür.

4-Yöneticiler genellikle “müşteri memnuniyeti”, “pazar payı” ve “müşteri sadakati”ni sunulan hizmetin başarı ölçüsü olarak kabul etmektedir. Ancak, “müşteri kazanma” ve “müşteri karlılığı” gibi ölçüleri, sunulan hizmetin başarı ölçüsü olarak görenlerin oranı oldukça düşüktür. İşletme yöneticileri genellikle, mevcut müşterilerin memnuniyeti ve elde tutulması için çaba harcamaktadır. Öte yandan, yöneticilerin çok azı mal ve hizmetleri “zamanında teslim” ederek müşteriyi memnun etmeye çalışmaktadır. Bu açıdan, şirketlerin çoğunun aslında faaliyet mükemmelliği stratejisini belirli ölçüde uyguladığı söylenebilir.

Ancak, müşteri ilişkileri yönetimine önem veren yönetici sayısı oldukça düşüktür. Nitekim, araştırma kapsamındaki şirketlerin çoğunun üç aylık dönemde müşterilerinin yeniden sipariş verme oranı %20–40 aralığındadır. Bu durum, satılan mal veya hizmetlerin özelliğinden kaynaklanabileceği gibi, müşteri ilişkileri yönetimine önem verilmemesinin kısa dönemdeki yansıması olarak da yorumlanabilir.

Bununla birlikte, bu şirketlerin çoğunun yıllık bazda müşterilerinin yeniden sipariş verme oranı %60–80 aralığındadır. Dolayısıyla, müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının eksikliğine rağmen yüksek sayılabilecek bu geri dönüş oranının, sadece “kaliteli mal veya hizmet üretimi/satışı” ve “satış sonrası hizmet” gibi faaliyetlerin orta vadede ortaya çıkan olumlu bir sonucu olabileceği söylenebilir.

Bu nedenle, şirketlerin BSC’nin “**müşteri perspektifi**”ni BSC felsefesinin gereklerine tam olarak uymamakla birlikte, belirli ölçüde uyguladıklarını söylemek mümkündür.

5-Çalışanların performans artışı üzerinde son derece olumlu etkisi olmasına rağmen, şirketlerin çok azı personele, yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödemektedirler. Ancak, personele yeteneklerine ve performansına paralel olarak artan ücret ödeme uygulamasının azlığına rağmen, işletmelerin çoğunda yetişmiş personel devir hızı %0-%5 aralığındadır. Dolayısıyla, yetişmiş personelin sadece iş bulma olanaklarının kısıtlı olması ve diğer işletmelerin de benzer bir ücret politikası izlediği için, çalıştıkları işletmelerden ayrılmadıklarını söylemek mümkündür.

Bu nedenle, yöneticilerin BSC’nin “**öğrenme ve büyüme perspektifi**”ni neredeyse hiç uygulamadıkları sonucuna varılmaktadır.

Burada ulaşılan sonuçlar Coşkun (2004:119-136) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile kıyaslandığında; Üretim performansı, finansal performans, pazarlama performansı ve çalışanların performansının düzenli olarak ölçümüne önem verilmesi ile kurumsal performans ölçümü sonuçlarının ödöl ve yükseltme sisteminin bir parçası olarak kullanılmaması açılarından benzerlik taşıdığı söylenebilir.

5.2.Öneriler

BSC, işletmelerin stratejik planlama ve performans değerlemesi ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir araç olarak; örgütün değer sistemi ve stratejisi ile dinamik uyumu sağlayan bir performans ölçüm sistemidir. BSC aynı zamanda, iş gören performansını da şirket performansına göre değerlemede ve iş görenleri şirket amaçlarına uygun davranmaya teşvik etmektedir.

BSC'nin, sadece finansal boyutu değil, aynı zamanda maddi olmayan faktörleri de dikkate alma özelliği işletmenin performans ölçüm sistemine yenilik getirilmesi ve organizasyondaki çeşitli stratejik ölçümler arasındaki uyumun sağlanması açısından önem taşımaktadır.

BSC'ye göre, genel olarak stratejik ölçümler, iyileştirilmiş kalite, daha yüksek gelir ve kar gibi işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamadıklarına ilişkin çıktı ölçüleri de dikkate alınarak yapılabilir. Ancak, bu tür ölçütler “geri kalan ölçütler” olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin mevcut pazar paylarını kaybetmemeleri ve paydaşlarının çıkarlarını korumaları, hatta artırmaları için; müşteri tatmini, yenilik, çalışanlara performanslarına göre prim verilmesi, organizasyonun şirket hedefleri ile aynı yöne getirilmesi gibi finansal olmayan performans ölçümlerini ihmal etmemesi gerekmektedir. Nitekim karlılık oranları gibi sorunları çok geç ortaya çıkaran finansal göstergeler üzerinde yoğunlaşan bazı şirketlerin zamanla mevcut pazar paylarını önemli oranda kaybettikleri bilinmektedir.

Dolayısıyla, işletmelerin, kısa ve uzun dönemli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçümler, öncül ve geri kalan göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçüleri arasında bir “denge” kurmaları gerekmektedir.

Performans ölçümü, stratejik değişim sürecine ilişkin bir geri bildirim döngüsünün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişme sürecinin sekteye uğramasına neden olur. Sistemin eksik bilgi vermemesi için, işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerini dikkate alması gerekmektedir. Bununla birlikte, dinamik bir çevrede bir performans ölçüm sistemi belirlemek ve belirli bir dönem sonunda da bunu uygulamak mümkün değildir. Bu nedenle, performans ölçülerinin seçiminde rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm gereksinimleri ile ilgili tahminler yapılması gerekir.

Bu açıklamalar strateji haritası örneğinde yer alan birimler açısından değerlendirildiğinde de aynı sonuca ulaşmak mümkündür. Nitekim rekabet koşullarının zorlaması sonucu içsel süreçler perspektifine yeni birimler eklemek ve bunlar için uygun performans ölçüleri geliştirmek gerekebilir. Öte yandan, öğrenme perspektifi şablon olarak değişirse bile, öğrenme faaliyetinin sınırsız olması nedeniyle, günün değişen koşullarına uyum sağlamak amacı ile yeni eğitim programları uygulanması gerekecektir. Benzer şekilde, müşteri beklentilerinin değişmesi, memnuniyetin sağlanması için farklı uygulamalar gerektirecek, dolayısıyla bunlar için de uygun performans ölçüleri saptanması gerekecektir. Bu dinamik süreçte, performans ölçümünün tüm işletme birimlerini kapsayan bütünsel bir anlamı olduğu söylenebilir.

BSC uygulamasında başarılı olmak için insan ilişkileri modeli çerçevesinde işbirlikçi tarzda ve planlı bir şekilde uygulanması gerekir. Yöneticiler BSC ile ilgili dezavantajlardan ve muhtemel problemlerden haberdar olmalıdırlar. Özellikle BSC ile ilgili yazılım programlarındaki gelişmelerle ve uygun planlarla bu sorunların üstesinden gelinebilir.

Herhangi bir performans ölçüm sisteminin uygulanmasında yöneticinin dikkate alması gereken bazı hususlar vardır

- 1) Birkaç kilit ölçü üzerine odaklaşma; aşırı ölçüler strateji ve amaçları bulanıklaştırabilir
- 2) İş görenlerin kontrol edebileceği ölçüler kullanma; eğer iş görenler ölçüleri kontrol edemezlerse, yabancılaşma ve ters davranışlar oluşacaktır.

- 3) İletişim hatları açık tutulmalı ve şirket yapı ve stratejilerindeki değişimlere göre programlar sık sık revize edilmelidir.

Yukarıda söz edilen yol gösterici ipuçlarının kullanılması BSC'nin veya diğer performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasında yardımcı olacaktır.

Hepworth (1998: 559-563)'un da ifade ettiği gibi, eğer yöneticiler kavramsal mekanizmayı anlamışlarsa BSC bütün yönetim düzeylerinde faydalar sağlayabilir. BSC'nin dört perspektifinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarının, aralarındaki bağlantıların nasıl olduğunun ve perspektiflerin tek başına ele alınmaması gerektiğinin anlaşılması maksimum faydaların elde edilmesi için gereklidir. Ayrıca, her düzeyde kararların alınmasını destekleyen bilgilerin kullanılması için de yöneticiler yetkilendirilmelidir.

**İŞLETMELERİN FAALİYETLERİ İLE İLGİLİ PERFORMANS (BAŞARI) DEĞERLENDİRMESİ
YAPARKEN DİKKATE ALDIKLARI HUSUSLARIN ARAŞTIRILMASI
ANKET FORMU**

İyi günler. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, “**İşletmelerin, faaliyetlerinde ne ölçüde başarılı olduklarını değerlendirirken dikkate aldıkları hususların tespit edilmesi**” amacıyla bir araştırma yapılmaktadır. Çalışma sonucunda, işletmelerin başarı değerlendirme süreçlerinde nasıl daha etkin olabilecekleri konusunda çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Çözüm önerileri anket uygulanan işletmelerin yöneticilerine, istedikleri takdirde, ulaştırılacaktır. Aşağıdaki soruları cevaplandırarak araştırmamıza katkı sağladığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Doç.Dr.Mehmet Özbirecikli
Proje Yöneticisi

Mustafa Saraç
Proje Yürütücüsü

Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Antakya-Hatay
Tel:0326.245 58 45 (dah.1240) Faks: 0326 245 58 56

SORULAR

Cinsiyetiniz: € Kadın € Erkek

İşletmedeki pozisyonunuz: € Üst yönetici € Bölüm yöneticisi

İş deneyiminiz: € 1 yıldan az € 1-5 yıl € 6-10 yıl € 11-15 yıl € 16-20 yıl € 20 yıl +

Yaşınız: € 21-30 € 31-40 € 41-50 € 51-60 € 61+

Lütfen aşağıda verilen soruları, fikrinizi en iyi açıklayan bir kategoriye işaretleyerek cevaplandırınız.

	Tamamıyla katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Bir işletmenin başarısını en iyi gösteren ölçü bir yılın sonunda elde ettiği faaliyet karıdır	()	()	()	()	()
2.Bir işletmenin yüksek kar elde etmesi için maliyetleri düşürüp kar marjını artırabilmesi temel koşuldur.	()	()	()	()	()
3.Bir yönetici işletmenin başarı planlamasını her yılın başında yapmalı ve sorunlara hazır olmalıdır.	()	()	()	()	()

4-Faaliyetlerinizle ilgili finansal performansınızı aşağıdaki ölçütlerden hangileri ile ölçmektesiniz?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> yatırımın geri dönüş oranı | <input type="checkbox"/> yatırımın nakit olarak geri dönüş oranı |
| <input type="checkbox"/> hisse başına kazanç | <input type="checkbox"/> net bugünkü değer |
| <input type="checkbox"/> nakit katma değer | <input type="checkbox"/> ekonomik katma değer |
| <input type="checkbox"/> indirgenmiş nakit akışı | <input type="checkbox"/> ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti |
| <input type="checkbox"/> piyasa katma değeri | <input type="checkbox"/> toplam hissedar kazançları |
| <input type="checkbox"/> hissedar katma değeri | <input type="checkbox"/> hissedarlara dönen kazanç oranı |

5-İşletmenizin kullandığı iş süreçlerinin yenilenmesini ve geliştirilmesini gerekli görüyor musunuz?

- Kesinlikle gerekli Kısmen gerekli Fikrim yok Kısmen gerekli değil Kesinlikle gerekli değil

6-İş süreçlerinizin yenilenmesine ve geliştirilmesine yönelik faaliyetleriniz aşağıdakilerden hangilerini içermektedir?

- yeni mamul ve hizmetler geliştirme.
 yeni pazarlara ve müşteri kitlelerine ulaşmak için yeniliği teşvik etme.
 makine ve teçhizat gibi maddi duran varlıklardan yararlanma düzeyinin geliştirilmesi.
 patent, lisans ve beşeri kaynaklardan yararlanma düzeyinin geliştirilmesi.
 arz zinciri yönetiminin geliştirilmesi.
 kaynak-kapasite yönetiminin geliştirilmesi.
 müşteriler, tedarikçiler, toplum, finans kuruluşları gibi dışsal çıkar grupları ile etkin ilişkiler oluşturma.

7-İşletmenizde müşterilere sunulan hizmetlerin etkinliği aşağıdaki ölçütlerden hangileri ile ölçülmektedir?

- Pazar payı Müşteri sadakati Müşteri Kazanılması Müşteri karlılığı Müşteri memnuniyeti

8-Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak sağlanması ve korunmasına yönelik faaliyetleriniz aşağıdakilerden hangilerini içermektedir?

- Fiyat farklılaştırması Mamulün işlevselliği Yüksek kalite Zamanında teslim
 Firma imajı oluşturma Müşteri ilişkileri yönetimi Satış sonrası hizmet

9-Müşteri ilişkileri yönetimi faaliyetleriniz aşağıdakilerden hangilerini kapsamaktadır?

- Müşterilere anket uygulanması Müşterilere telefon açılması Müşterilere e-posta gönderilmesi

10-Üç ay içinde yeniden sipariş veren müşterilerinizin yüzde değeri nedir? %.....

11-Bir yıl içinde yeniden sipariş veren müşterilerinizin yüzde değeri nedir? %.....

12-İşletmenizde, personelin geliştirilmesine yönelik faaliyetleriniz aşağıdakilerden hangilerini içermektedir?

- Personele yeni bilgi ve beceri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlemek
- Personele, kendini geliştirme, performans ve yetenekleri ile paralel olarak artan ücret ödenmesi
- Çalışma ortamının motive edici olmasını sağlamak
- Personelle ilişkilerin geliştirilmesi, şikayet ve öneri kutuları yoluyla geribildirim alınması
- diğer (lütfen belirtiniz).....

13-İşletmenizde bir yıl içinde gerekli eğitimi aldıktan sonra kendi isteğiyle işten ayrılan personelin yüzde değeri nedir? %.....

Zaman ayırdığınız için teşekkürler...

KAYNAKÇA

AMARATUNGA, Dilanthi; Baldry, David; Sarshar, Marjan. (2000), "Assesments Of Facilities Management Performance-What Next?", **Facilities**, Vol.18, No.1/2.

AMEELS, A., W.BRUGGEMAN , G. SCHEIPERS (2002), "Value Based Management: Control Processes to Create Value Through Integration, A Literature Review", <http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2002-17.pdf>, s.1-75.

B.BRUKKE Trahant, R.Koonce, (September 1997), "12 Principles of Organizational Transformating", **Management Review**, vol.86, No:8.

BENSON-ARMER, R.J.; R.F. DOBBS ve P. TODD (2004), "Putting Value Back in Value-Based Management", McKinsey on Finance, Spring Issue, No:11. <http://www.corporatefinance.mckinsey.com/knowledge/knowledgemanagement/mof.htm>.

BROHAWN, D. (1998), "Value-Based Management: A Framework for Equity and Efficiency in the Workplace", <http://www.cesj.org/vbm/articles-vbm/....> s.189-210.

BROMWICH M. (1998), "Value Based Financial Management Systems", **Management Accounting Research**, September, pp. 387-389.

BROWN Jackie Brander , Brenda McDonnell (1995), "The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-Term Resident", **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol.07 Issue:2.

CHOPP, S. ve J.K., PAGLIA (2001), "Build A Culture of Value Creation: Three Essential Steps for Value-Based Management", Graziadio Business Report, Journal of Contemporary Business Practice, <http://www.gbr.pepperdine.edu/021/pint-VBM.html>.

DİPİZZA, S. ve ECCLES, R.G. (2002), **Building Public Trust**, John Wiley and Sons, Newyork.

DALTON, B. and B. WORTMAN (2004), The Value Habit: A Practical Guide to Creating Value, **Deloitte Published**.

DINESH David , Elaine Palmer (1998), "Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?", **Management Decision**, 36/6.

FINDIKÇI, İlhami (1999), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 3.Baskı.

- GAUTREAU Andrew , Brian H. Kleiner (2001), “Recent Trends In Performance Measurement Systems-The Balanced Scorecard Approach” **Management Research News**, Vol.24, No.3/4.
- HEPWORTH Paul (1998), “Weighing it up-a literature review for the balanced scorecard” **Journal of Management Development**, Vol.17, No.8.
- HOFFECKER J., C.Goldenberg (1994), “Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures”, **Cost Management**, Fall.
- JENSEN, M. C. (2001), “Value Maximisation, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function”, **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol: 14, No:3, Fall.
- KAPLAN Robert S. , David P.Norton (1996), “The Balanced Scorecard:Translating Strategy Into Action”, **Harvard Business School Press**, Cambridge, MA.
- KAPLAN Robert S. , David P.Norton (1999), “**Balanced Scorecard**”, (Çev: Serra Egeli), Sistem Yayıncılık.
- KAPLAN Robert S. , David P.Norton (March 2001), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management:”, **Accounting Horizons**, Part:1, Vol.15, No.1.
- KNIGHT, J.A. (1998), **Value Based Management: Developing Systematic Approach to Creating Shareholder Value**, McGraw-Hill Professional, NY.
- KOÇEL T. (2005) **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, Arıkan Basın Yayım , İstanbul.
- LEE S.F. , Andrew Sai On Ko (2000), “Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, and Implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies' on QFD Methodology”, **Managerial Auditing Journal**, 15/1/2.
- LETZA, R. Stephen (1996), “The Design and İmplementantion of the BSC” **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol:2, No:3.
- MADDEN J. (1998), “Vendors Help IT Measure Up With Variations On The Balanced Scorecard” **PC Week**, Vol.15, No.39.
- MANKINS, M.C. (2004), “Stop Wasting Valuable Time”, **Harvard Business Review**, September 1, http://www.marakon.com/ida_040915_mankins_01.html.
- MERCHANT K.A. (1998), **Modern Management Control Systems** , Text and Cases, Prentice Hall.

- MILLS, R. and B. WEINSTEIN (2000), Beyond Shareholder Value: Reconciling the Shareholder and Stakeholder Perspectives, **Journal of General Management**, Vol. 25, No. 3, Spring, p.79-93.
- MILLS, R.; C.F., PRINT ve B.,WEINSTEIN (2003), “Value-Based Management: Approaching a Dead End or A Promising Future?”, Henley Centre for Value Improvement, **Henley Discussion Paper Series**, HCVI HDP No:4; August.
- MORIN R. A. and JARRELL S. L. (2001), **Driving Shareholder Value Value-Building Techniques for Creating Shareholder Wealth**, Mc Graw-Hill.
- NORREKLIT ,H (March 2000), “The Balanced on the balanced scorecard –a critical analysis of some of its assumptions” **Management Accounting Research**, Vol 11,Issue 1.
- OSTERGEN, K. (2004), “Value Based Management”, NHH/Stein Rokan Center, ECIM, **CMA Magazine**, October, pp. 21-24.
- OSTERGEN, K. (October 2004), “**Value Based Management**”, NHH/Stein Rokan Center.
- SAGMANLI, Metin , Çağla Ersen (Haziran 2001), “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum” **Öneri Dergisi**, Cilt:4, No:16.
- SCHWARTZ, S. (1997), “Transcending Financial Measures” **Insurance & Technology**, Vol:22, No:4.
- SHANKMAN, N.A. (1999), **Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm**, Journal of Business Ethics, No. 19.
- SILK S. (November 1998), “Automating The Balanced Scorecard” **Management Accounting**, Vol.79, No.11.
- STAROVIC, D.; S.COOPER ve M., DAVIS (2004), “Maximizing Shareholder Value: Achieving Clarity in Decision Making”, CIMA Global Technical Report, November, <http://www.cimaglobal.com>.
- TEACH E. (1998) “Who is Keeping Score” **CFO**, Vol.14, No.8.
- WALLACE, J.S. (2003), “Value Maximization, Stakeholder Theory: Compatible or Not?”, **Journal of Applied Corporate Finance**, Vol:15, No:3, Spring, s.120-127.