

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DENGELENMİŞ HEDEF KARTI VE BİR İNŞAAT  
İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Müh. Murat GÜLER**

**Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ  
Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ**

**HAZİRAN 2008**

**İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**DENGELENMİŞ HEDEF KARTI VE BİR İNŞAAT  
İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Müh. Murat GÜLER  
(507061218)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2008**

**Tezin Savunulduğu Tarih : 12 Haziran 2008**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ (İ.T.Ü.)  
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ (İ.T.Ü.)  
Öğr. Gör. Dr. Bülent Cerit (İ.T.Ü.)**

**HAZİRAN 2008**

## **ÖNSÖZ**

Sadece tez aşamasında değil, tüm hayatım boyunca bana her türlü desteği veren ve hiç bir fedakarlıktan kaçınmayan sevgili Anneme, Babama ve Anıl GÜNGÖR'e sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca çalışmalarımda bana yol gösteren sayın Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ'ye, yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarım Çiğdem KARAKAYA, Mehmet Fatih GEMİCİ ile Mehmet EKMEKÇİOĞLU'na ve yüksek lisans eğitimim süresince TUBİTAK'a, verdiği destekten ötürü teşekkürü bir borç bilirim.

**Haziran 2008**

**MURAT GÜLER**

## İÇİNDEKİLER

|                                                         |             |
|---------------------------------------------------------|-------------|
| <b>KISALTMALAR</b>                                      | <b>vii</b>  |
| <b>TABLO LİSTESİ</b>                                    | <b>viii</b> |
| <b>ŞEKİL LİSTESİ</b>                                    | <b>ix</b>   |
| <b>ÖZET</b>                                             | <b>x</b>    |
| <b>SUMMARY</b>                                          | <b>xi</b>   |
| <b>1. GİRİŞ</b>                                         | <b>1</b>    |
| 1.1 Temel Kavramlar                                     | 1           |
| 1.1.1 Yönetim                                           | 1           |
| 1.1.2 Planlama                                          | 3           |
| 1.1.3 Kontrol                                           | 4           |
| 1.1.4 Strateji                                          | 4           |
| 1.1.5 Performans ve ilgili terimler                     | 5           |
| 1.1.6 Etkenlik, etkililik ve verimlilik                 | 7           |
| 1.2 Stratejik yönetim                                   | 8           |
| 1.2.1 Stratejik planlama                                | 10          |
| 1.2.2 Stratejik kontrol                                 | 11          |
| 1.3 Performans yönetimi                                 | 11          |
| 1.3.1 Performans değerlendirme                          | 15          |
| 1.3.2 Performans ölçüm sistemleri                       | 16          |
| 1.3.3 Performans ölçümü                                 | 17          |
| 1.3.4 Performans göstergeleri                           | 18          |
| 1.3.5 Performans değerlendirme süreci                   | 21          |
| 1.4 Geleneksel Yönetim Kontrol Sistemlerinin Eleştirisi | 22          |
| <b>2. DENGELENMİŞ HEDEF KART</b>                        | <b>25</b>   |
| 2.1 Dengelenmiş Hedef Kartın Ortaya Çıkışı              | 26          |
| 2.2 Neden Dengelenmiş Hedef Kart?                       | 27          |
| 2.3 Dengelenmiş Hedef Kart Yapısı                       | 31          |
| 2.3.1 Boyutlar                                          | 32          |
| 2.3.1.1 Finansal boyut                                  | 32          |
| 2.3.1.2 Müşteri boyutu                                  | 35          |

|         |                                                             |    |
|---------|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.1.3 | İçsel süreç boyutu                                          | 37 |
| 2.3.1.4 | Öğrenme ve gelişim boyutu                                   | 41 |
| 2.3.1.5 | Ek Boyutlar                                                 | 46 |
| 2.3.2   | Denge                                                       | 47 |
| 2.3.3   | Dengelenmiş hedef kart ile işletme stratejisinin bağlanması | 50 |
| 2.3.3.1 | Neden sonuç ilişkisi                                        | 50 |
| 2.3.3.2 | Performans göstergeleri                                     | 57 |
| 2.3.3.3 | Finansal amaçlara bağlantı                                  | 58 |
| 2.4     | Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedef Kart     | 59 |
| 2.4.1   | Vizyon ve strateji belirleme                                | 61 |
| 2.4.2   | İletişim ve Bağlantı Kurma                                  | 61 |
| 2.4.3   | Planlama ve Hedef Belirleme                                 | 62 |
| 2.4.4   | Stratejik Geribildirim ve Öğrenme                           | 63 |
| 2.5     | Dengelenmiş Hedef Kartında Beş Temel Yönetim İlkesi         | 65 |
| 2.5.1   | Stratejinin operasyonel terimlere tercümesi                 | 65 |
| 2.5.2   | Organizasyonu strateji doğrultusuna getirmek                | 66 |
| 2.5.3   | Stratejinin herkesin günlük işi haline getirilmesi          | 67 |
| 2.5.4   | Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek                | 67 |
| 2.5.5   | Değişim için harekete geçmek                                | 67 |
| 2.6     | Uygulama Adımları                                           | 69 |
| 2.6.1   | Hazırlık çalışmaları                                        | 70 |
| 2.6.2   | Boyutların ve stratejik amaçların belirlenmesi              | 73 |
| 2.6.3   | Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi                    | 73 |
| 2.6.4   | Neden sonuç ilişkisi ve stratejik haritanın oluşturulması   | 74 |
| 2.6.5   | Göstergelerin belirlenmesi                                  | 75 |
| 2.6.6   | Hedeflerin belirlenmesi                                     | 76 |
| 2.6.7   | Aksiyon planlarının belirlenmesi ve sorumluların atanması   | 78 |
| 2.6.8   | Bütçe bütünleşmesi                                          | 79 |
| 2.6.9   | Kişisel hedef kartların hazırlanması                        | 82 |
| 2.6.10  | Sistemin takibi ve kontrolü                                 | 82 |
| 2.7     | Dengelenmiş Hedef Kartta Başarı Unsurları                   | 83 |
| 2.7.1   | Destek ve katılım                                           | 84 |
| 2.7.2   | Öncelik                                                     | 84 |
| 2.7.3   | Proje grubunun bileşimi                                     | 85 |
| 2.7.4   | Projenin kapsama alanı                                      | 85 |
| 2.7.5   | Hedef kartın işletme stratejisine oturtulması               | 86 |
| 2.7.6   | Açık ve tutarlı göstergeler                                 | 86 |
| 2.7.7   | Göstergeler arası denge ve neden sonuç ilişkisi             | 86 |
| 2.7.8   | Amaçların belirlenmesi                                      | 87 |

|           |                                                                |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------|------------|
| 2.7.9     | Mevcut kontrol sistemleriyle ilişki                            | 87         |
| 2.7.10    | Göstergelerin ve ölçümün fizibilitesi                          | 87         |
| 2.7.11    | IT tabanlı sunum ve destek sistemleri                          | 88         |
| 2.7.12    | Eğitim ve bilgi                                                | 89         |
| 2.7.13    | Öğrenen organizasyonun gelişimi                                | 89         |
| 2.7.14    | Sistemin takibi                                                | 89         |
| 2.8       | Dengelenmiş Hedef Kart Hakkında Eleştiriler                    | 90         |
| 2.8.1     | Tartışılan temel hipotezler                                    | 90         |
| 2.8.1.1   | Belirsiz hedefler                                              | 90         |
| 2.8.1.2   | Performansa ağırlıkla finansal bakış açısından bakmak          | 91         |
| 2.8.1.3   | Amerikan kültürüne dayalı bir model                            | 92         |
| 2.8.1.4   | Ödüllendirme tabanlı model                                     | 93         |
| 2.8.1.5   | Yukarıdan aşağıya temsil                                       | 93         |
| 2.8.1.6   | Neden sonuç ilişkisine dayanan model                           | 94         |
| 2.8.2     | Uygulama zorlukları                                            | 95         |
| 2.8.2.1   | Mevcut kontrol sistemleriyle bütünleşme                        | 95         |
| 2.8.2.2   | İçsel aktörlerin katılımı                                      | 95         |
| 2.8.2.3   | Gösterge ve hedeflerin seçimi                                  | 96         |
| <b>3.</b> | <b>İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DENGELENMİŞ HEDEF KART</b>                | <b>97</b>  |
| 3.1       | İnşaat Sektöründe Performans Yönetimi                          | 97         |
| 3.2       | İnşaat Sektöründe Dengelenmiş Hedef Kart ve Diğer Yöntemler    | 99         |
| <b>4.</b> | <b>KOBİ'LERDE DENGELENMİŞ HEDEF KART</b>                       | <b>103</b> |
| 4.1       | Literatürde KOBİ ve Dengelenmiş Hedef Kart                     | 103        |
| 4.2       | Dengelenmiş Hedef Kartın KOBİ'lere Yararları                   | 104        |
| <b>5.</b> | <b>İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DENGELENMİŞ HEDEF KART MODELİ</b>         | <b>106</b> |
| 5.1       | Ön Hazırlık                                                    | 107        |
| 5.1.1     | İşletme tanıtımı                                               | 107        |
| 5.1.2     | Sahip olunan müşteriler                                        | 107        |
| 5.1.3     | Rakipler ve pazardaki rekabet durumu                           | 108        |
| 5.1.4     | Mevcut iş süreçleri                                            | 111        |
| 5.1.5     | Misyon ve vizyon tanımları                                     | 116        |
| 5.2       | Dengelenmiş Hedef Kart Tasarımı                                | 119        |
| 5.2.1     | SWOT analizi                                                   | 121        |
| 5.2.2     | Model için belirlenen dengelenmiş hedef kart boyutları         | 123        |
| 5.2.3     | Stratejik amaçlar                                              | 124        |
| 5.2.4     | Kritik başarı faktörleri                                       | 125        |
| 5.2.5     | Neden sonuç ilişkisi                                           | 126        |
| 5.2.6     | Göstergelerin belirlenmesi                                     | 131        |
| 5.2.7     | Hedef ve alarm değerlerinin belirlenerek sorumluların atanması | 131        |

|                  |                                                                 |            |
|------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|
| 5.2.8            | Aksiyon planlarının oluşturulması ve bütçeyle bütünleştirilmesi | 134        |
| 5.2.9            | Departman ve Birey Hedef Kartlarının Hazırlanması               | 134        |
| 5.3              | Sistemin Kontrolü ve Güncellenmesi                              | 134        |
| 5.4              | Sonuç                                                           | 136        |
| <b>KAYNAKLAR</b> |                                                                 | <b>139</b> |
| <b>EKLER</b>     |                                                                 | <b>143</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>  |                                                                 | <b>149</b> |

## **KISALTMALAR**

|            |                                                             |
|------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>DHK</b> | : Dengelenmiş Hedef Kartı                                   |
| <b>İSG</b> | : İş Sağlığı ve Güvenliği                                   |
| <b>DR</b>  | : Felaketten Kurtulma (Disaster Recovery)                   |
| <b>RTO</b> | : Hedeflenen Kurtarma Süresi (Recovery Time Objective)      |
| <b>RPO</b> | : Kabul edilebilir kayıp miktarı (Recovery Point Objective) |



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No:

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 1.1:</b> Topluluk Stratejileri .....                                          | 4   |
| <b>Tablo 1.2:</b> Yaklaşım Türüne Göre Performans Tanımları.....                       | 6   |
| <b>Tablo 1.3:</b> Kaynak Kullanımına Bağlı Etkenlik ve Etkililik .....                 | 8   |
| <b>Tablo 1.4:</b> Strateji Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....                         | 9   |
| <b>Tablo 1.5:</b> Stratejik Kontrol ile Öğrenme İlişkisi.....                          | 11  |
| <b>Tablo 1.6:</b> Geleneksel ve Çağdaş Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırması  | 17  |
| <b>Tablo 1.7:</b> Performans Ölçüm Boyutları .....                                     | 18  |
| <b>Tablo 2.1:</b> Stratejiye Göre Finansal Amaçlar .....                               | 34  |
| <b>Tablo 2.2:</b> Hedef Kitle ile Müşteri Kârlılığı Arasındaki İlişki .....            | 37  |
| <b>Tablo 2.3:</b> Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları .....                           | 42  |
| <b>Tablo 2.4:</b> Yetenek Kazandırma Senaryoları .....                                 | 44  |
| <b>Tablo 2.5:</b> SWOT Analizi.....                                                    | 71  |
| <b>Tablo 2.6:</b> Göstergeler, Hedefler, Gözlem Periyodu ve Sorumluların Atanması..... | 80  |
| <b>Tablo 2.8:</b> Dengelenmiş Hedef Kart Revizyonu .....                               | 83  |
| <b>Tablo 5.1:</b> Türkiye'deki İnşaat Sektörü İçin SWOT Analizi.....                   | 109 |
| <b>Tablo 5.2:</b> GE Matrisi.....                                                      | 117 |
| <b>Tablo 5.3:</b> GE Matrisi Stratejileri .....                                        | 117 |
| <b>Tablo 5.4:</b> GE Matrisi İşletme Gücü Boyutu Değerlemesi .....                     | 118 |
| <b>Tablo 5.5:</b> GE Matrisi Endüstri Çekiciliği Değerlemesi .....                     | 118 |
| <b>Tablo 5.6:</b> İşletme GE Matrisi .....                                             | 118 |
| <b>Tablo 5.7:</b> İşletme Bazında SWOT Analizi.....                                    | 123 |
| <b>Tablo 5.8:</b> Model Boyutları ve Bunlara Ait Stratejik Amaçlar .....               | 125 |
| <b>Tablo 5.9:</b> Kritik Başarı Faktörleri .....                                       | 126 |
| <b>Tablo 5.10:</b> Kritik Başarı Faktörleri İçin Göstergeler .....                     | 132 |
| <b>Tablo 5.11:</b> Dengelenmiş Hedef Kart Ana Şablonu.....                             | 133 |
| <b>Tablo 5.12:</b> Aksiyon Planları ve Bütçe Entegrasyonu.....                         | 135 |
| <b>Tablo A.1:</b> Gösterge Takip Formu.....                                            | 144 |
| <b>Tablo B.1:</b> Dengelenmiş Hedef Kart Yıllık Takip Formu.....                       | 145 |
| <b>Tablo C.1:</b> İnşaat Departmanı için Hedef Kart.....                               | 146 |
| <b>Tablo C.2:</b> Proje Departmanı için Hedef Kart.....                                | 147 |
| <b>Tablo D.1:</b> İnşaat Koordinatörü için Örnek Kişisel Hedef Kartı.....              | 148 |

## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa No:

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1: Yönetim Merdivenine Göre Yönetim Kademeleri ve Çıktıları .....           | 2   |
| Şekil 1.2: Yönetimin Beş Temel Fonksiyonu .....                                     | 2   |
| Şekil 1.3: İş stratejileri .....                                                    | 5   |
| Şekil 1.4: Stratejinin Üç Bileşeni .....                                            | 5   |
| Şekil 1.5: Stratejik Planlama Süreci .....                                          | 10  |
| Şekil 1.6: Performans Yönetim ve Ölçüm Prosesi .....                                | 13  |
| Şekil 1.7: Örgüt Büyüklüğü ile Finansal Göstergeler Arasındaki İlişki .....         | 20  |
| Şekil 1.8: Örgüt Büyüklüğü ile Finansal Olmayan Göstergeler Arasındaki İlişki ..... | 21  |
| Şekil 1.9: Performans Değerlendirme Süreci .....                                    | 22  |
| Şekil 2.1: Dengelenmiş Hedef Kartın Dört Temel Boyutu .....                         | 32  |
| Şekil 2.2: Müşteri Boyutunda Temel Ölçütler .....                                   | 36  |
| Şekil 2.3: İçsel Süreç Boyutunda Genel Değer Zinciri Modeli .....                   | 39  |
| Şekil 2.4: Öğrenme ve Gelişim Boyutu Ölçüt Çerçevesi .....                          | 43  |
| Şekil 2.5: Öğrenme ve Gelişim Boyutunda Yetenek Kazandırma İlişkisi .....           | 44  |
| Şekil 2.6: Başarı Faktörleri Arası Neden Sonuç İlişkisi .....                       | 52  |
| Şekil 2.7: Strateji Haritası .....                                                  | 55  |
| Şekil 2.8: Değer Yaratmada Strateji Haritası ve DHK'nın Yeri .....                  | 56  |
| Şekil 2.9: Stratejik Yönetim Çerçevesi Olarak Dengelenmiş Hedef Kart .....          | 60  |
| Şekil 2.10: Dengelenmiş Hedef Kartın Uygulanmasında Beş Temel Prensipten .....      | 66  |
| Şekil 2.11: Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi .....                  | 68  |
| Şekil 2.12: Stratejinin Yayılımı ve Uygulanması .....                               | 68  |
| Şekil 2.13: Dengelenmiş Hedef Kart Uygulama Ana Aşamaları .....                     | 69  |
| Şekil 2.14: Beş Güç Analizi .....                                                   | 71  |
| Şekil 2.15: Vizyon Oluştururken Göz Önüne Alınması Gereken Bazı Faktörler .....     | 72  |
| Şekil 2.16: Örnek Bir Skolama Metodu .....                                          | 78  |
| Şekil 2.17 : Dengelenmiş Hedef Kartın Bütçeyle Entegrasyonu .....                   | 81  |
| Şekil 3.1: İngiltere'de Kullanılan Performans Yönetim Modelleri .....               | 99  |
| Şekil 3.2: EFQM Mükemmellik Modeli .....                                            | 101 |
| Şekil 5.1: İhale Yoluyla Alınan İş Süreci .....                                     | 114 |
| Şekil 5.2: Bireysel Müşteriden Doğrudan Gelen İş Süreci .....                       | 115 |
| Şekil 5.3: Dengelenmiş Hedef Kart Uygulanması Adımları .....                        | 120 |
| Şekil 5.4: Dengelenmiş Hedef Kart Modeli Boyutları .....                            | 124 |
| Şekil 5.5: Kritik Başarı Faktörleri Arasında Neden Sonuç İlişkisi .....             | 127 |

## **DENGELENMİŞ HEDEF KART VE BİR İNŞAAT İŞLETMESİNDE UYGULANMASI**

### **ÖZET**

Küreselleşen ve rekabetin gittikçe arttığı günümüz iş dünyasında ayakta kalabilmek için işletme performansının, olabilecek en yüksek seviyeye çıkarılması gerekmektedir. Bu nedenden dolayı işletme performansının devamlı kontrol altında tutulması ve aralıksız takip edilerek sonuçların değerlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu bağlamda, 1980'lerin başından itibaren işletme yönetiminde birçok yeni teknik ortaya atılmıştır. Bunlardan biri de Kaplan ve Norton'un geliştirdiği Dengelenmiş Hedef Kart yöntemidir. İlk başlarda sadece performans ölçüm yöntemi olarak sunulan bu kavram, daha sonra gerek akademik çevrede gerekse endüstriyel uygulamalarda edinilen tecrübelerle daha da geliştirilerek bir stratejik yönetim sistemi haline gelmiştir. Dengelenmiş Hedef Kartını, geleneksel yöntemlerden ayıran en büyük fark, finansal ölçütlerin yanına finansal olmayan ölçütleri koyarak bir denge kurması ve bu denge çerçevesinde işletme vizyon ve stratejilerine ulaşılmasını sağlamaktır. Bunu da, dört temel bakış açısı olarak belirlediği finansal, müşteri, içsel süreç ile öğrenme ve gelişme boyutlarının her biri için göstergeler belirleyip bu göstergeleri de neden sonuç ilişkisi içinde işletme stratejisine doğrultarak gerçeklemektedir. Dengelenmiş Hedef Kartını bir yönetim sistemine dönüştüren ise, sadece ölçmek ile yetinmemesi ve Dengelenmiş Hedef Kartı çıktılarından elde edilen geri beslemeler neticesinde geliştirilmesi gereken kritik noktaları belirleyerek ölçümü işletme için bir stratejik araç haline getirmesidir.

Bu çalışmada da ilk olarak Dengelenmiş Hedef Kartı için genel yönetim öğeleri incelenmiş olup, daha sonra da inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletmede uygulanmıştır. Çalışmanın orijinalliği ise Dengelenmiş Hedef Kart yapısında bulunan dört temel boyuta beşinci bir boyut eklenmiş olmasıdır. Bu şekilde Dengelenmiş Hedef Kartı uygulamasının sadece büyük kurumsallaşmış şirketlerde değil, aynı zamanda KOBİ'lerde de uygulanabileceği ortaya konmuştur.

# **BALANCED SCORECARD AND AN IMPLEMENTATION IN A CONSTRUCTION COMPANY**

## **SUMMARY**

The performances of companies have to be maximized in order to survive in today's globalized and more competitive business world. Due to this reason, the performance of the company has to be taken under the control. The performance should be evaluated by reviewing permanently. In this context, a variety of techniques are proposed with the beginning of the 80's. One of them is the Balanced Scorecard developed by Kaplan and Norton. This concept, which is suggested just as a performance measurement method early on, is modified to a strategic management system by experiences gained by both of academically studies and industrial implementations. The most important difference of the Balanced Scorecard from the traditional methods is establishing a balance by complementing the financial and non-financial measures and aligning the company to the vision and strategy in this balanced framework. The Balanced Scorecard succeeds all these by determining measures for each of the four basic perspectives and aligning these measures to the strategy of the company in a cause-effect relationship. The modifying point of Balanced Scorecard to a management system is that it does not just measure, but transforming the measurement to a strategic tool for the company by getting the critical points that have to be improved via feedbacks.

Initially, the Balanced Scorecard and the main management issues to conceive the foundation of the Balanced Scorecard are explained and then the Balanced Scorecard is implemented in a small scale construction company. The originality of this study is adding a fifth perspective into the Balanced Scorecard. So, it is claimed that the Balanced Scorecard can be implemented in SMEs as well as in large companies.

## **1. GİRİŞ**

Çalışmanın bu ilk bölümünde, Dengelenmiş Hedef Kartın (DHK) detaylarına geçmeden, yönetim alanında temel kavramlar, stratejik yönetim, performans yönetimi ve geleneksel yönetim kontrol sistemlerinin eksikliklerinden söz edilecektir. Böylece yönetim konusunda literatür genel olarak incelenmiş ve DHK ile olan bağlantı daha sağlıklı kurulmuş olacaktır.

### **1.1 Temel Kavramlar**

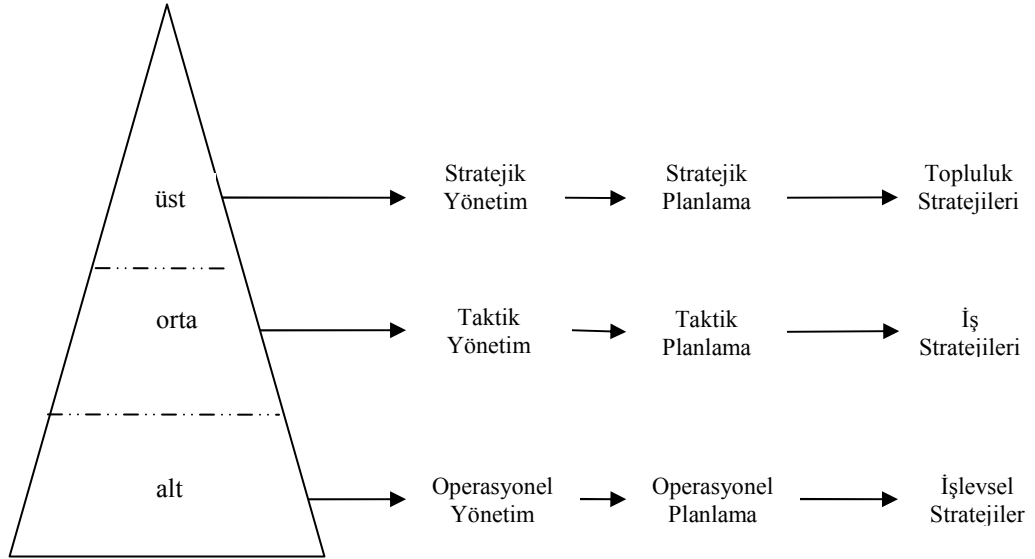
Burada sözü edilecek olan kavramlar yönetim olgusunun en temel yapı taşlarıdır. Bu kavramların iyi anlaşılmasıyla yönetim sistemlerinin sistematiği, yerine daha sağlam oturacaktır.

#### **1.1.1 Yönetim**

Yönetim, belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda bir insan grubuna işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü olarak tanımlanabilir. Yönetim, organizasyonun içindeki alt sistemlerin faaliyetlerini kontrol eden ve organizasyonun çevre ile bağlantısını kuran ana güçtür. Ayrıca yönetim organizasyonun performansını arttırmak için fırsatların araştırılması, bulunması ve geliştirilmesi olarak tanımlanırken, belirli amaç ve hedefleri başarmak için beşeri ve diğer kaynakların koordine edilmesi olarak nitelendirilmektedir. Süreç olarak yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanabilir [1,2].

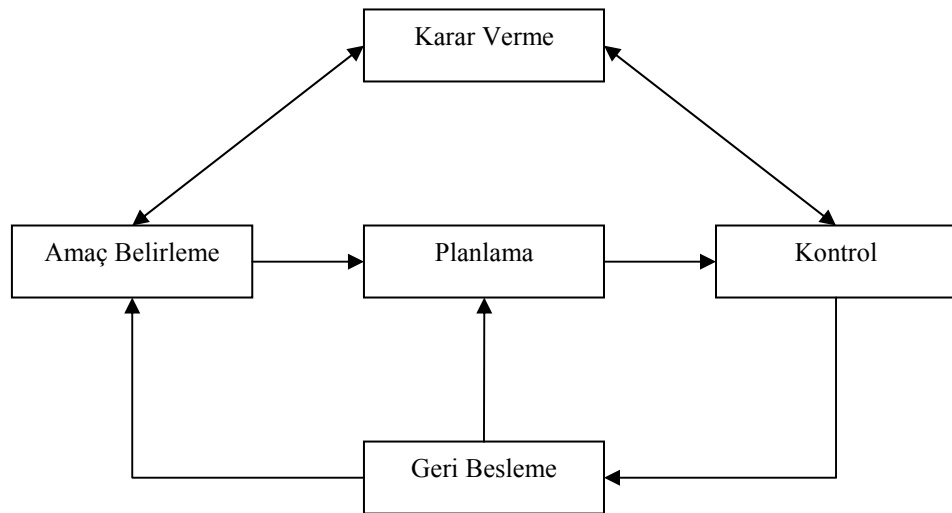
Yönetim ve yönetici işlevlerinin çerçevesini belirlemek için yönetim yapısı, yönetim merdivenine göre, stratejik, taktik ve operasyonel olmak üzere üç ayrı yönetim düzeyinde incelenebilir (Şekil 1.1). Stratejik yönetim, organizasyonun bütününden sorumlu olarak, çevreyle ilişkileri düzenleyerek gelecek hakkında işlemler yapar. Taktik yönetim ise stratejik yönetim tarafından alınan kararların operasyonel düzeye aktarılmasını sağlayıp, mevcut kaynakların üst yönetim tarafından alınan kararlar

doğrultusunda kullanılmasını ve faaliyet sonuçlarının da operasyonel yönetim tarafından yorumlanarak üst yönetime aktarılmasını sağlar. En alt seviyedeki operasyonel yönetimin işlevi ise, üst yönetim tarafından alınmış kararları etkin ve verimli bir şekilde uygulamaktır. Bir başka deyişle örgütsel kaynağın dönüşüm sürecinin gerçekleşmesine ilişkin kararların alındığı düzeydir [2].



**Şekil 1.1:** Yönetim Merdivenine Göre Yönetim Kademeleri ve Çıktıları

Henry Fayol’un belirttiği gibi yöneticinin beş temel fonksiyonu vardır: Planlama, organize etme, komuta etme, koordinasyon ve kontrol (Şekil 1.2).



**Şekil 1.2:** Yönetimin Beş Temel Fonksiyonu

### 1.1.2 Planlama

Ulaşılmak istenen hedeflerin tespiti ve bunlara ulaşmak için optimum yolun belirlenmesine planlama denir. Planlama, nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığıyla ulaşılacağını belirlenmesini sağlayan bir süreçtir [1]. Planlama sürecinin çıktısı ise plandır.

Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartlar belirler. Planlama, bir bakıma beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur [1]. Bulduğumuz yer ile varmak istediğimiz yer arasındaki köprü olarak da tanımlanabilir. Sonuç olarak planlama en geniş anlamda, ileride yapılması ön görülen işlerin önceden tespit edilerek nasıl hareket edileceğinin belirlenmesi ve bunların sonucunda amaca ulaşmak için hangi işlemlerin, hangi sırada, nasıl, ne zaman ve ne kadar zaman harcanarak yapılacağını gösteren tasarı veya modeldir [2].

Planlamanın beş temel boyutu olduğu kabul edilir [2]:

- Süreklilik: Planlamanın sürekli ya da tek seferlik olup olmadığıyla ilgilidir. Sürekli ve süreksiz olarak ikiye ayrılır.
- Zaman ufku: Planlama sonucunda oluşan ortaya konan faaliyetlerin, örgütü ne kadar zaman etkileyeceğini belirler. Bu bağlamda uzun, orta ve kısa vadeli olarak sınıflandırılabilir. Bu üç planlama tipi yönetim merdivenindeki üç seviyeye denk gelmektedir (Uzun vadeli – Stratejik planlama, Orta vadeli – Taktiksel planlama, Kısa vadeli – Operasyonel planlama).
- Kapsam: Planlama sürecinin hangi fonksiyonları barındırdığı ile ilgili olup, fonksiyon sayısı arttıkça, kapsam da genişler ve örgütün içerisinde bulunduğu çevre karmaşıklaşır.
- Alt sistem: En üst seviyede yapılan planlama, örgütün en alt birimine kadar indirgenir ve planlama sürecinin çıktısı olan plan, sırasıyla, talimat, kural ve işlemlere dönüşür.
- Esneklik: Planlama sonucu belirlenen hedeflere giden yolda, geleceğin belirsiz karakteri sebebiyle yapılan değişikliklere karşı gösterilen devimselliktir (dinamik).

### 1.1.3 Kontrol

Kontrol, ilerlemenin standartlara karşı ölçülmesi ve faaliyetlerin amaçlara ulaşmak için yeniden yönlendirilmesidir. Yönetim tarafından belirlenen amaçlara yönelik uygulanan faaliyetlerin ölçümü olarak yönetim sürecinin son halkası olan kontrol, bütünsel olarak bakıldığında, örgüt amaçlarına ulaşmak için alt birimlerin faaliyetlerinin eş güdümüdür (koordinasyon). Başka bir deyişle test etme, ölçme ve geri beslemeye dayanan güdümsel (sibernetik) bir süreçtir. Yönetim kontrol süreci, standartların saptanması, performansın ölçülmesi ve sapmalar için önlemlerin alınması aşamalarından meydana gelmektedir. Kontrol düzeneğinin gerekliliği, önceden öngörülemeyen etkenlerden dolayı, planlama sonucu belirlenen hedef değerlerden sapma meydana gelmesiyle ortaya çıkmaktadır [2].

### 1.1.4 Strateji

Strateji, işletmenin içinde bulunduğu durumun çözümlenmesi, çeşitli değişkenlerin hesaba katılarak yapılacak faaliyetlerin yönlendirilmesi olup, Porter'a göre de, rakiplere üstünlük sağlamak için bir işletmeyi rekabetçi çevrede nasıl konumlandırılacağına belirlenmesidir. Bir başka ifadeye göre de strateji belirlenmiş misyon ve amaçlar doğrultusunda seçeneklerin belirlenerek değerlendirilmesi ve bunlardan birinin veya birkaçının seçimidir [1,2].

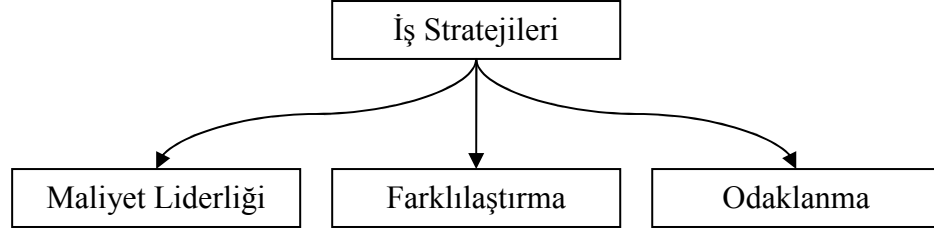
Hiyerarşik olarak üç temel strateji seviyesi vardır: (1) topluluk stratejileri, (2) iş stratejileri ve (3) fonksiyon stratejileri. Topluluk stratejileri, işletmenin hangi iş alanlarında bulunması gerektiğini belirler (Tablo 1.1). Bunun için portföy oluşturur ve bu portföyün yönetimi stratejinin kaynağıdır [2].

**Tablo 1.1:** Topluluk Stratejileri

| Topluluk Stratejileri                                                                                                                                                  |                                                                                 |                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Büyüme Stratejileri                                                                                                                                                    | Kararlılık Stratejileri                                                         | Korunmacı Stratejiler                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Yığılma</li><li>➤ Karmaşık farklılaştırma</li><li>➤ Yoğunlaşma</li><li>➤ Dikey bütünleşme</li><li>➤ Yatay bütünleşme</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Tutucu</li><li>➤ Ürün toplama</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Etrafa bakma</li><li>➤ Küçülme</li><li>➤ Tasfiye</li></ul> |



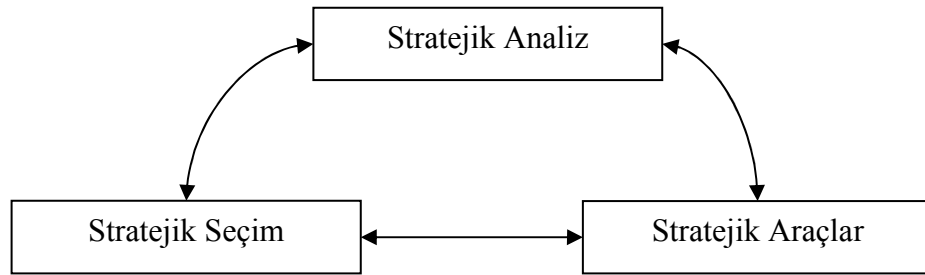
İş seviyesindeki stratejiler ise, topluluk seviyesinde belirlenmiş alanlarda nasıl rekabet edileceği ile ilgili olup, çevrenin yarattığı fırsat ve tehditlere karşı örgütsel kaynakların nasıl kullanılacağı sorusuna cevap arar (Şekil 1.3). İşlevsel stratejiler ise bir işin nasıl etkin yapılacağına ilişkin stratejilerdir.



**Şekil 1.3:** İş stratejileri

Strateji, üç bileşenden oluşmaktadır (Şekil 1.4) ve bu bileşenler kendi aralarında sürekli bir etkileşim halindedirler [1]:

- i. Stratejik analiz, örgütün stratejik pozisyonu ile ilişkilidir.
- ii. Stratejik seçim, olası faaliyetlerin geliştirilmesi, seçimi ve formüle edilmesini içerir
- iii. Stratejik araçlar, seçilen stratejinin ne şekilde kullanılacağına planlanmasıdır.



**Şekil 1.4:** Stratejinin Üç Bileşeni

### 1.1.5 Performans ve ilgili terimler

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirlemektir [3].

Performans, örgütsel ve bireysel performans olarak iki kategoride ele alınabilir. İşletmelerin asıl amacı bir bütün olarak performansı ençoklamak olacaktır. Performans, faaliyetlerin yerine sonuçlara odaklanmayla başlar [4].

Yönetimde performans anlayışı geçmişten bugüne sürekli olarak değişim geçirmiştir. Bunun da en büyük sebebi teknolojik ve sosyal alanlardaki değişimlerdir. Bu değişimlere paralel olarak performans yaklaşımlarında da değişiklikler olmuş, en düşük maliyetle en yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, bugünkü rekabetçi ve küresel ortamın getirisi olarak karşımıza çıkan müşteri odaklı, azami kalitede ürün ve hizmet sunan geleceğin örgütünü amaçlayan yönetim yaklaşımlarına gelinmiştir (Tablo 1.2) [2].

**Tablo 1.2:** Yaklaşım Türüne Göre Performans Tanımları

| Yaklaşım                                | Performans Tanımı                                                             |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Amaç yaklaşımı                          | Amaçlara ulaşılma derecesi                                                    |
| Sistem kaynakları yaklaşımı             | Gereksinim duyduğu kaynakları elde etme derecesi                              |
| İç süreç yaklaşımı                      | Örgütün iç bileşenleri arasındaki uyumluluk derecesi                          |
| Bileşenler yaklaşımı                    | Tüm stratejik bileşenlerin asgari tatmin edildiği derece                      |
| Meşruluk yaklaşımı                      | Meşru faaliyetlerle hayatını devam ettirme derecesi                           |
| Hata yaklaşımı                          | Hata yapmama derecesi                                                         |
| Yüksek performanslı sistemler yaklaşımı | Benzerlerine görece üstün olma derecesi                                       |
| Beşeri kaynaklar yaklaşımı              | Fonksiyonel alt birimler ile yapılan iş arasındaki uyumluluk derecesi         |
| Örgütsel rekabet yaklaşımı              | Amaçları başarmak için sahip olunan potansiyel derecesi                       |
| Açık sistem yaklaşımı                   | Uzmanlaşma ve bunu koruma derecesi                                            |
| Doğal sistem yaklaşımı                  | Üretim ve üretim hacminin korunma derecesi                                    |
| Gerçek sistem yaklaşımı                 | Belirli bir zaman periyodunda yapılan üretim miktarı derecesi                 |
| Beşeri ilişkiler yaklaşımı              | Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışacak ortamı sağlama derecesi |

Performansla ilişkili diğer kavramların tanımlamaları şu şekilde yapılabilir [3]:

- Performans yönetimi: Performans düzeyini arttırmak için sistem yaklaşımı yoluyla performans yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. Bu sistemde yer

alan temel unsurlar; örgüt ve liderlik, varlıklar, hedefler, çalışanların katılımı, ölçme ve değerlendirme, haberleşme, ödüllendirme ve verimlilik kazançlarının paylaşımıdır.

- Performans denetimi: Performansın biçimsel biçimde ölçülmesi, değerlendirmeler yapılması ve performans konusunda gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri besleme sağlanmasını içeren bir sistem olup, aslında performans yönetim sisteminin bir alt sistemidir.
- Performans hedefi: Tarihi, endüstriyel, hedeflenen ve bütçe standartları gibi temel standartlar göz önünde bulundurularak ölçülebilen bir nihai ürün veya iş kümesi için arzulanan başarı düzeyidir.
- Performans etkililiği: Hedef olarak konulmuş olan çıktıya nitel ve nicel olarak ulaşma derecesidir.
- Performans etkenliği: Sistem içerisinde hedeflenen çıktıya ulaşmak için kullanılan kaynakların cari değerinin, kullanılması gereken standart değere oranıdır.
- Performans açığı: Arzulanan performans hedefi ile gerçekleşen cari performans düzeyi arasındaki farktır.

#### **1.1.6 Etkenlik, etkililik ve verimlilik**

Literatürde birçok kişi tarafından karıştırılan bu kavramlara ilişkin genel tanımlamalar şu şekildedir [3]:

- Verimlilik (productivity): Üretim odaklı bir kavram olup, etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakta ve randıman, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine almaktadır. Verimlilik, çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve etkin kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür.
- Etkinlik (efficiency): Yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Kaynakların etkin kullanımı ile kastedilen, fiili değer standart değer ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performansın cevabıdır (Etkinlik = Standart değer / Fiili değer). Etkinlik bir girdi unsurunun, yani

üretim kaynağının, fiili kullanım durumunun belli tekniklerle saptanmış standartlara kıyaslanması ile bulunan bir göstergedir. Etkinlik ölçümü, işletmenin nerede olduğunun görülmesine olanak sağlar.

- Etkililik (effectiveness): Etkinlik mevcut kaynakların kullanımıyla alakalıyken, etkililik amaçlarla daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır. Etkilik kavramı, ulaşılacak bir çıktı hedefi, yeni bir performans standardının başarılması veya bütün kısıtlamalar kaldırıldığında olanaklı olan ideal potansiyeli içermektedir. Bundan dolayı örgütsel etkililiğin iki yüzeyi vardır. Birinci yüzey “nasıl daha iyi olabiliriz?” sorusuyla ilişkilidir. Yani, tüm kapasite ve yeteneklerimizin artırılması ve eğer bu artışın sağladığı avantajlardan yararlanmazsak verimliliğin aşağı doğru gideceğinin bilincinde olunmasıdır. İkinci düzey ise, “başka ne yapılabilir?” sorusunda odaklaşmaktadır (Etkililik = Gerçekleşen çıktı / Planlanan çıktı).

Etkinlik ve Etkililik kavramlarının kaynak kullanımıyla ilişkisi Tablo 1.3’de verilmiştir [3].

**Tablo 1.3:** Kaynak Kullanımına Bağlı Etkinlik ve Etkililik

|             |        | Kaynak Kullanımı                                                                |                                                                                     |
|-------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|             |        | Kötü                                                                            | İyi                                                                                 |
| Hedef Eşiği | Yüksek | Etkili fakat etkin değil, bazı kaynaklar boşa gidiyor                           | Etkili ve etkin hedeflere ulaşılıyor, kaynaklar iyi kullanılıyor, yüksek performans |
|             | Düşük  | Ne etkili ne de etkin, hem hedefler başarılamıyor hem de kaynaklar boşa gidiyor | Etkin fakat etkili değil, hedeflere ulaşılmıyor, fakat kaynak kullanımı iyi         |

## 1.2 Stratejik yönetim

Stratejik yönetim, yönetim merdiveninde görüldüğü gibi en üst yani kurumsal seviyedeki yönetimdir. Stratejik yönetimin işlevi, örgütün ne iş yaptığı, ne olması gerektiği üzerinde düşünmek ve bunun için amaçlar koyup, strateji ve planlar yaparak karar vermektir. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için de üst yönetimin,

örgütün bütününe görmesi, amaçlar arasında dengeyi kurması ve istenilen sonuçlara yönelik kaynak tahsisini yapması gerekmektedir [2].

Stratejik yönetim, işletmenin uzun ve kısa vadeli amaçlarını gerçekleştirmek için alınan kararların uygulanmasıyla ilgilidir. Stratejik yönetimde yöneticiler, işletmenin uzun vadedeki yolunu çizerek, bu doğrultuda hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için de stratejiler oluşturmalarıdır [1].

Stratejik planlamalar sonucu ortaya konan stratejilerin uygulanması amacıyla, her türlü yapısal önlemler ile birlikte motive edici tedbirlerin alınıp yürürlüğe konması ve stratejilerle amaçlar arasındaki uyumun sağlanması için kontrol mekanizmasının çalışmasına ihtiyaç vardır [1].

Stratejik yönetimde bir işin performansını ölçmede kullanılan üç temel kıstas vardır:

- Finansal kıstaslar; örgütün iktisadi amaçlarında kullanılan kıstaslardır.
- Operasyonel kıstaslar; finansal olmayan kıstaslardır.
- Örgütsel kıstaslar; örgütün performansını ölçmede kullanılan kıstaslardır [2].

Stratejik yönetim kavramının tarihsel gelişimi Tablo 1.4’de verilmiştir.

**Tablo 1.4: Strateji Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

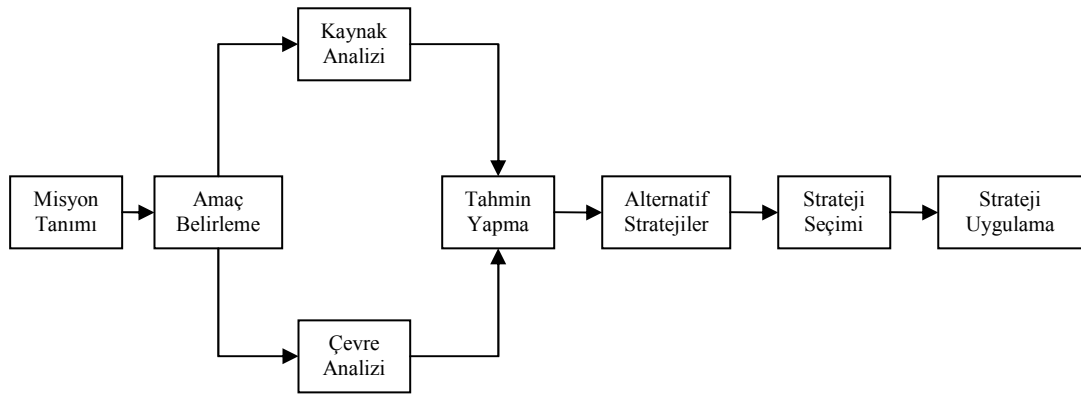
|                           | 1950’ler                                                | 1960’lar                                            | 1970’ler                                                         | 1980’ler                                                  | 1990’lar                                                                                                                    |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ana Tema                  | Bütçeleme, Planlama, Kontrol                            | İşletme planlaması                                  | İşletme stratejisi                                               | Rekabet ve sektör analizi                                 | Rekabet üstünlüğü                                                                                                           |
| Odak Noktası              | Bütçe yoluyla mali kontrol                              | Planlı büyüme                                       | Portföy planlaması                                               | Sektör ve pazar seçerek pozisyon alma                     | İşletme rekabet üstünlüğü                                                                                                   |
| Temel Kavram ve Teknikler | Mali bütçeleme, Yatırım planlaması, Proje değerlendirme | Piyasa tahminleri, Çeşitlendirme, Sinerji analizi   | Stratejik iş birimleri, Deneyim eğrileri, Pazar payı dönüşümleri | Sektör yapısı analizi, Rekabet analizi                    | Kaynak analizi, Örgüt kapasitesi, Cevap verme kapasitesi                                                                    |
| Örgütsel göstergeler      | Finansal yönetim                                        | Planlama departmanları ve çok çeşitlendirilmiş yapı | Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, Stratejik planlama     | Gereksiz iş birimlerinin tasfiyesi, Aktif varlık yönetimi | Yeniden yapılandırma, Stratejik ortaklıklar, Yönetim bilişim sistemleri, Örgütsel yetkinlik ve kapasitenin yeniden tasarımı |

### 1.2.1 Stratejik planlama

Stratejik Planlama, bir kuruluşun izleyeceği stratejiyi ya da yolu belirleme ve bu stratejiyi gerçekleştirmek için kaynakların tahsislerine ilişkin karar verme sürecidir (Şekil 1.5).

Stratejik planlama işletmenin hayati dengeleriyle ilgili olduğundan üst yönetim liderliğinde tüm birimlerin katılımıyla her işletmenin kendi özelliklerine uygun olarak tasarlanmalıdır.

Stratejik planlama yapılırken işletme amaç ve hedeflerinin tümü belirlenerek, hepsine ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bu nedenden dolayı, işletme içi özellikler ile çevresel faktörler çok detaylı analiz edilmelidir [1].



**Şekil 1.5:** Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlamanın yararları şu şekildedir [1]:

- Değişen çevreye uyum sağlamak: stratejik planlama, değişikliklerin işletmeye getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araçtır.
- Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek: strateji planlama, işletmenin geleceği konusundaki risk ve tehditleri asgari düzeye indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlayarak gelişmeleri takip etmeyi ve uyumu kolaylaştıracaktır.
- Sistematik düşünmek: stratejik planlamada sistematik düşünceye ihtiyaç vardır. Bu da örgütüm bütününe görmeyi, analiz etmeyi ve kararlar almayı gerektirir.
- Yönetimde etkin olmak: stratejik planlamayla, daha fazla alternatif belirleyip, zamanında daha çok bilgiye sahip olunarak gelecekteki belirsizliklere karşı

daha kolay önlem alınmasını sağlar. Bu şekilde yönetimin etkinliği artırılmış olur.

### 1.2.2 Stratejik kontrol

Stratejik kontrol, stratejinin uygulamaya konulduğunda, onu izlemek ve olası bir sorun çıktığında gerekli değişiklikleri yapmak olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle stratejik kontrol, örgüt özelliklerini ve amaçlarını etkileyen stratejik değişimlerin yönetimidir [2].

Performans kontrolünde, standartlara uyulup uyulmadığı kontrol edilirken, aynı zamanda üst yönetim tarafından konulan standartların uygunluğu da kontrol edilmektedir. Bu da çift döngülü öğrenme ile olan ilişkinin sonucudur.

Planlama sistemi eşzamanlı olarak stratejik boyutlardaki ilerlemeyi gözlemleyip değerlendiremediği sürece sadece çevresel faktörleri göz önüne alır ve bu da başarıyı engeller. Bu nedenden dolayı başarıya ulaşmak için stratejik kontrol gerekir [2].

Strateji kontrolü ile çift döngülü öğrenme arasında ilişki vardır. Diğer kontrol tipleriyle öğrenme döngüleri arasında da Tablo 1.5’deki gibi bir ilişki söz konusudur.

**Tablo 1.5:** Stratejik Kontrol ile Öğrenme İlişkisi

| Stratejik Kontrol Çeşitleri | Tek Döngülü Öğrenme | Çift Döngülü Öğrenme |
|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| Strateji kontrolü           |                     | X                    |
| Varsayım kontrolü           |                     | X                    |
| Strateji uygulama kontrolü  | X                   |                      |
| Değişim kontrolü            |                     | X                    |
| Performans kontrolü         | X                   | X                    |

### 1.3 Performans yönetimi

Performans yönetimi, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmada kaydedilen başarının ölçülerek değerlendirildiği süreci ve bu süreçte yer alan tüm eylemleri ifade eder. Performans yönetimi bir sonuç değil süreçtir. Süreklilik içeren bir çevrimdir. Yönetim süreçleri ve performans yönetimi aşamaları birbirini tamamlayan yapılardır. Performans yönetiminde temel faktör, sonuçları üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir.

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin iş hedefleriyle bütünleştirilerek geliştirilmesi, organizasyon hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bir sistemler bütünüdür. Performans Yönetiminde stratejik işler, uzun vadeli hedeflerle uyumlu ve yönetim uygulamaları ile iç içe bulunmaktadır. Performans Yönetimi Sistemi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir. Performans Yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabılır hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve isteklendirme oluşturur.

Performans yönetimi, içinde gelecek dönem hedeflerinin ve kıstaslarının yer aldığı planlamayla ilgilidir. Bunun anlamı beklentilerin hedeflere dönüştürülmesi ve iş planlarında yer almasıdır. Performans yönetimi, organizasyonel ve bireysel öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar. İş ve öğrenmenin bütünleştirilmesinin anlamı, sürece katılan herkesin başarı ve gelişmelerden doğal dersler çıkarmalarıdır. Performans yönetimi, sonuçların ölçülmesi, öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslaması ve gelişmenin gözden geçirilmesi aşamalarını içerir.

Organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi performans yönetiminin konusunu oluşturur. Organizasyonel performanstan söz edilince bundan iki şey anlaşılır: (1) Organizasyonun faaliyetlerinin değerlendirilmesi, (2) Çalışanların faaliyetlerinin değerlendirilmesi [4].

İşletme yönetimi, performans yönetimi ile kazanç fırsatlarını daha iyi görerek yüksek gelirler elde edebilir. Geri-beslemeyi kullanarak sonraki yıllarda daha yüksek performans hedefleri belirleyebilir, kaynakları daha etkili bir şekilde kullanabilir, değişen piyasa koşullarına daha hızlı cevap verebilir, yönetim kararlarını zamanında ve tutarlı bir şekilde alabilir ve örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini sağlayabilir [5].

Performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performans karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek performans yönetiminin kontrol işlevini yerine getirmesinin gereğidir.

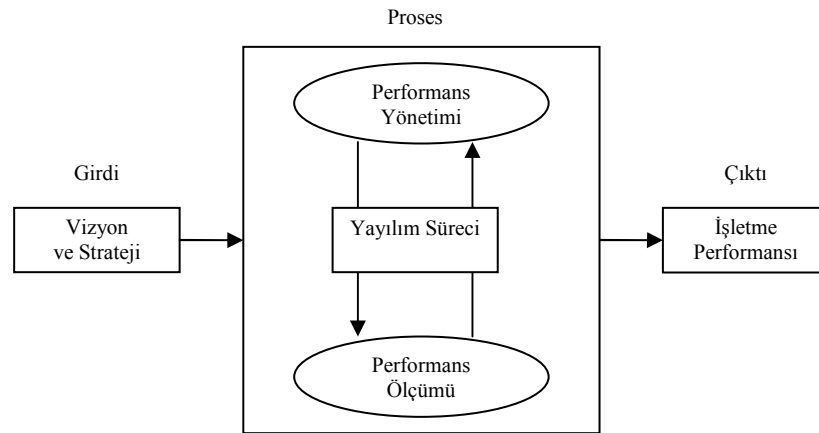


Ulaşılan performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, eğer performans yeterli görülürse bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın artırılmasına çalışılır.

Robinson ve diğ.'nin çalışmasında, performans yönetim uygulaması üç temel aşamadan oluşmaktadır: (1) Planlama aşaması: Stratejik hedefleri oturtmak için çerçevenin seçilmesi, (2) Operasyonelleşme aşaması: Strateji ve hedeflerle eşleşecek performans ölçütlerinin tanımlanması ve (3) Gözden geçirme aşaması: Anahtar performans sonuçlarının bilgi yönetim çıkarımlarının değerlendirilmesi [6].

Aynı çalışmada her bir aşamada önemle üzerinde durulması gereken noktalar belirlenmiştir. Uygun çerçevesinin seçilme aşaması olan planlamada, örgütün motivasyonunu ve hedefini yansıtacak bir çerçeve seçilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde, liderlik ve kaynaklar, iletişim mekanizması, performans ölçütleri ve bariyerler operasyonelleşme aşamasında önemlidir. Bunun dışında ölçüm süreci, veri toplama ve bilgi yönetimi de değerlendirme ve gözden geçirme aşamalarında önemlidir [6]. Performans süreci çerçevesi (Şekil 1.6),

- i. Stratejiyi bir girdi olarak alır,
- ii. Örgütsel amaç ve hedefleri ortaya çıkaracak şekilde stratejiyi tertipler,
- iii. Stratejiye doğrudan bağlı ve etkili faaliyetler üretecek göstergeler geliştirir,
- iv. Stratejiye, geçerliliğini ve uygulanabilirliğini test ederek değer katar,
- v. Örgüte veya hissedar ile müşterilere performans sonuçlarını iletir [7].



**Şekil 1.6:** Performans Yönetim ve Ölçüm Prosesi

Performans yönetimi ile ölçümü arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir. İlki politika ve stratejilerin yayılımını sağlayan ve bunlardan değişik kademelerde geri besleme elde ederek sistemin performansını yönetmeye çalışan kapalı döngü bir kontrol sistemidir. Performans ölçümü ise performans yönetim sürecinin tam kalbinde bulunan ve bu sistemin etkin bir şekilde işlemlerini sağlayan bir bilgi sistemidir [7].

Performans yönetim sistemlerinin başarıya ulaşması için benimsenmesi gereken temel ilkeler aşağıdaki gibidir [4].

- Sistem, işletmenin hem iç, hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.
- Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalı, işletmedeki yöneticilerin karar alma süreçlerindeki amaç ve işlevleri açıklamalıdır. Sistemle ilgili yapılan ölçüm sonuçları sadece ilgili kişilerle veya yöneticilerle değil, tüm çalışanlarla paylaşarak onların da başarılarını öğrenme ve kendilerini geliştirme şansı sağlanmalıdır.
- Sistem, yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir.
- Sistemin ortaya koyduğu bilgi, kullanıcılar tarafından anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Kullanıcıların, ortaya çıkan bilgiyi anlayabilmeleri ve kabul edebilmeleri gerekli olan şey ise sistem tasarımına ve uygulamalarına nicel ve nitel olarak katkıda bulunmalarıdır. Katılım düzeyi arttıkça performans geliştirme amacı için temel koşulu oluşturan onaylama ve destek de artar.
- Sistem, oluşabilecek beklenmeyen koşullar karşısında kendini savunma yetkinliğine sahip olmalıdır.
- Sistem, kararların alınması ve uygulanması arasındaki süreyi uzatmamak adına bilgiyi zamanında verebilmeli ve bunu ölçümleyebilmelidir.
- Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek göstergelerle ölçümlenebilen bir yapıda olmalıdır. Sistemde gerçekleşen olayları tek yönlü değerlendirmemek için çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.

- Sistemi ölçmek için çok fazla kesinlik ve çok fazla ortalama değerlerle çalışmaktansa, bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmelidir.
- Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşılmalıdır. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine örgütün değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- Sistemin ortaya koyduğu bilgiler iç ve dış çevrede aynı şekilde algılanmalı ve yorumlanmalıdır. Bu da performans ölçüm sisteminin önemli bir koşulu olan tanım birliğini destekler. Örneğin; çalışan başına satışlar oranında, satışların brüt mü, vergili mi, indirimli olarak mı alınacağı kesin olarak belirlenmelidir.
- Sistem, maliyet etkinliğini sağlamak için, basit olmalı ve ölçüm, analiz ve kayıt gibi tüm işlerde eldeki verilerden mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Burada önemli olan ölçerek elde edilen verilerin ortaya koyacağı çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.
- Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.
- Performans ölçüm sistemleri her zaman tam anlamıyla mükemmel değildir. Bunun nedeni her şeyin tam olarak ölçülebilmesinin imkânsız olması, değerlendirmelerde ortaya konan öznel yargılar ve maliyetlerdir.
- İyi bir ölçüm sistemine ulaşmak için önce basit sistemlerle başlamak ve uygulama sonuçlarına göre bu sistemleri geliştirmek gerekir.

### **1.3.1 Performans değerlendirme**

Bir organizasyonun amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini tespit etmek için performans değerlendirme ve ölçme çalışmalarının yapılması en kilit noktadır

Performans değerlendirme, tüm işletme (çalışanlar, yöneticiler, insan kaynakları, üst yönetim) için oldukça kritik bir konu olup, doğru uygulandığı takdirde kurum içinde verimliliği arttıran bir unsurdur. Etkin bir performans değerlendirme için yöneticiler performans değerlendirme sürecini gözlem ve hükümlere dayandırmak yerine daha bilimsel ve tüm işletme çalışanları tarafından kabul edilebilir nesnel bir sistem üzerine kurmalıdırlar.

Stratejik yönetim araştırmalarında performans değerlendirme üç amaç için kullanılır [2]:

- Zaman testi olarak, örgütsel gidişin nasıl ve ne yönde olduğunu belirlemek için
- Strateji testi olarak, stratejilerin ne olması ve nasıl oluşturulması gerektiğini belirlemek için
- Yönetmel faaliyet testi olarak, faaliyetlerin nasıl olması gerektiğini saptamak için

### **1.3.2 Performans ölçüm sistemleri**

Yüksek performanslı kuruluşlarda ölçüm bir yaşam biçimidir ve bu ölçümler yüksek performanslı sonuçlara bağlanmalıdır. Bu yüzden performans ölçüm sistemi, hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek, hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermelidir. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır [8]. Hangi performans sistemi seçilirse seçilsin önemli olan o sistemin yönetime, gelişimi sunmasıdır [9]. Performans ölçüm sistemi, kurumun stratejilerini desteklemeli, organizasyonun kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile uyuşmalıdır. Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. İşletmenin performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşıye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin başarı ile uygulanabilmesi için, yöneticilerin performans ölçümünü görevlerinin doğal ve gerekli bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır [10].

Performans ölçüm sistemi, tutarlı ve düzgün bir şekilde performansın ölçüldüğü, yazılım, veritabanı ve prosedürlerden oluşan, bir faaliyet etkinliğini ve etkililiğini ölçmede yardımcı olan göstergeler kümesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel kontrolün korunması ve izlenmesiyle geliştirilen bu sistemler, amaçlara ulaşmada öncülük eden işletme stratejilerini gerçekleştirme süreçleridir [10].

Performans ölçüm sistemleri üç bileşenden oluşmaktadırlar: (1) Tasarım, (2) Uygulama ve (3) Kullanma. Anahtar gösterge ve hedeflerin tanımlandığı tasarım aşamasından sonra, gerekli verilerin toplanarak işlendiği uygulama aşamasına geçilir. Son olarak da kullanma aşamasına gelindiğinde, ölçüm sonuçları analiz edilerek faaliyetlerin etkin ve etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı hakkında fikir sahibi olunur. Bundan sonra gerekli değişiklikler ve yeni tanımlamalar yapılabilmektedir.

1980’lerin sonuna doğru artık muhasebe tabanlı geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersizliği ortaya çıkmıştır. Artık finansal göstergelerin yanına finansal olmayan ve uzun vadeli hedeflere dönük ölçütlerin gerekliliği iyice su yüzüne çıkmıştır (Tablo 1.6) [10].

**Tablo 1.6:** Geleneksel ve Çağdaş Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırması

| Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri   | Çağdaş Performans Ölçüm Sistemleri            |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Geçmiş verilere dayanan muhasebe sistemi | İşletme stratejisi merkezli                   |
| Finansal ölçütler                        | Hem finansal hem de finansal olmayan ölçütler |
| Yalnızca üst yönetim odaklı              | Tüm çalışanlara odaklanma                     |
| Geçmiş veriler                           | Güncel veriler                                |
| Çalışan gelişimi göz ardı edilmekte      | Çalışan gelişim ve tatmini ön planda          |
| Değişim görülmez                         | Zaman içerisinde değişim söz konusu           |
| Yalnızca performans izleme               | Performans geliştirme                         |
| Tüm birimler için genel bir sistem       | Her birimin özelliklerine uygun sistemler     |

### 1.3.3 Performans ölçümü

Performans ölçümü, belirlenen amaçlar doğrultusunda uygulanan faaliyetlerin sürekli olarak izlenmesi ve raporlanmasıdır. Sadece örgütün performansının nasıl olduğu değil, performansın nasıl geliştirileceği de ölçülmelidir [7].

Örgütsel değişimin anahtar oyuncusu performans ölçümüdür ve işletme stratejilerinin başarılı olarak uygulanması için en kilit etkidir [11]. Bu sebeple performans

ölçümü işletmenin ne kadar başarılı olduğunu veya bireylerin hedeflerine ne derece ulaşabildiğini belirleyen bir süreçtir [7].İşletmelerin gelişmesi için en gerekli koşullardan biri, süreç performanslarının ölçülebilme derecesidir. Ancak bilinmelidir ki, ölçmek sürekli bir gelişimin yalnızca ilk aşamasıdır [11].

Performans ölçümünün asli görevi, yürütülen faaliyetlerin kontrolü ve performansının izlenmesidir. Bunun için de performans göstergelerinden yararlanır.

Geleneksel yaklaşımlarda performans ölçümü, kâr ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da çok önem kazanmıştır (Tablo 1.7). Bu nedenle, performans ölçüm ve yönetim sisteminin bu unsurları dikkate alarak oluşturulması ve hem bireysel hem de kurumsal performans hedeflerinin buna göre tasarlanması gerekmektedir.

**Tablo 1.7: Performans Ölçüm Boyutları**

| Kalite                  | Süre                | Esneklik                | Finans                            | Müşteri tatmini          | İnsan Kaynakları             |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| ➤ Ürün performansı      | ➤ Tedarik süresi    | ➤ Üretim etkinliği      | ➤ Nakit akışı                     | ➤ Hizmet                 | ➤ Çalışanlar arası ilişkiler |
| ➤ Dağıtım güvenilirliği | ➤ Süreç süresi      | ➤ Kaynak kullanımı      | ➤ Pazar payı                      | ➤ İmaj                   | ➤ Çalışanların katılımı      |
| ➤ Atık                  | ➤ Verimlilik        | ➤ Hacim esnekliği       | ➤ Genel giderlerin azaltılması    | ➤ Müşteri ile bütünleşme | ➤ Çalışanların yetkinlikleri |
| ➤ Güvenilirlik          | ➤ Çevrim süresi     | ➤ Yeni ürün tanıtımı    | ➤ Stok performansı                | ➤ Rekabetçilik           | ➤ Öğrenme                    |
| ➤ Yenilik               | ➤ Teslim hızı       | ➤ Bilgisayar sistemleri | ➤ Maliyet kontrolü                | ➤ Yenilik                | ➤ İş gücü etkinliği          |
|                         | ➤ İş gücü etkinliği | ➤ Maliyet               | ➤ Satışlar                        |                          | ➤ İş yaşam kalitesi          |
|                         |                     | ➤ Gelecekteki büyüme    | ➤ Kârlılık                        |                          | ➤ Verimlilik                 |
|                         |                     | ➤ Ürün yenilikleri      | ➤ Etkinlik                        |                          | ➤ Kaynak kullanımı           |
|                         |                     |                         | ➤ Ürün maliyetlerinin azaltılması |                          |                              |

#### 1.3.4 Performans göstergeleri

Performans göstergeleri, örgütün temel elemanları olan ürün, hizmet, süreç ve işlem gibi unsurların gelişmesinde ve değerlendirilmesinde başvuru olan öznel araçlardır.

Performans göstergeleri, yönetilen program faaliyetlerinin türünü ve düzeyini, elde edilen çıktıları ve bu çıktıların sonuçlarını göstermektedir [10].

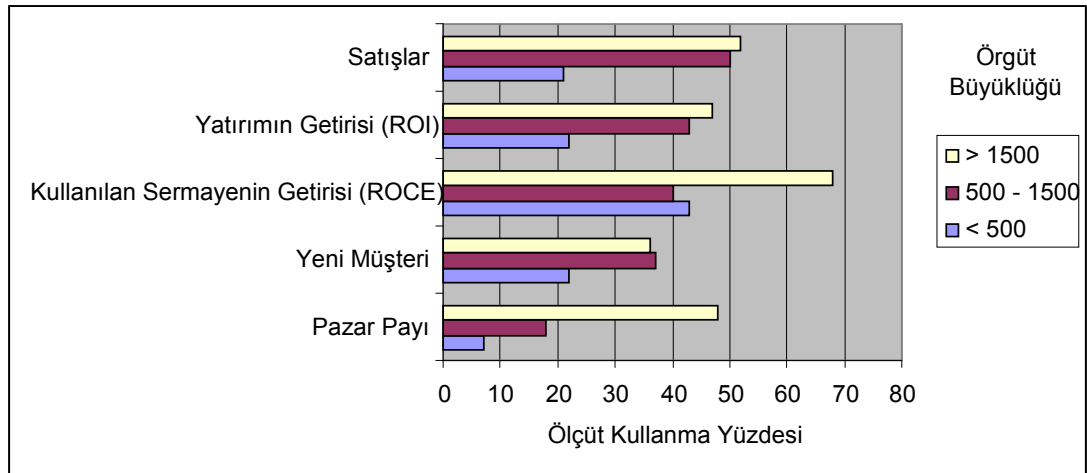
Stratejiyle ilişkide olmayan yanlış ölçütleri kullanmak en büyük tehlikeyi oluşturmaktadır. Ölçütlerin örgütün stratejik amaçlarıyla ilişkide olmadığı bir performans yönetim sistemi etkili olduğu iddiasında bulunamaz. Ayrıca dikkat edilmesi gereken bir başka unsur da doğru şeylerin ölçülmesidir. Ne kadar doğru ölçüm yapsanız da ölçülemeyen veya gerekli olmayan şeyleri ölçmek işletmeyi başarıdan uzaklaştırmaktadır [7]. Dikkat edilmesi gereken bir başka husus da, yönetime, yıllık performans değerlendirmesine imkân sağlayacak ve işletmeler arası kıyaslamaya yardım edecek göstergelerin seçilmesidir [9].

Bu arada belirtilmesi gereken bir nokta da, işletme büyüklüğüyle seçilen göstergeler arasında bir korelasyonun olduğudur (Şekil 1.7 ve Şekil 1.8). Büyük ölçekli işletmeler, küçük ölçekli işletmelere nazaran finansal ve pazar ilişkili ölçütlere daha çok önem verdikleri Robinson ve diğ.'nin yaptığı çalışmada ispatlanmıştır [9].

Performans göstergelerinin seçimi ve bunlar için belirlenen hedefler, işletme stratejisinin somutlaştırılması anlamına gelmektedir. Bunun için finansal ve finansal olmayan, stratejiyi aksiyonlara dönüştürecek ölçütlere ihtiyaç vardır. Performans göstergelerinin seçimi yapılırken şu hususların dikkate alınmasında yarar bulunmaktadır [4]:

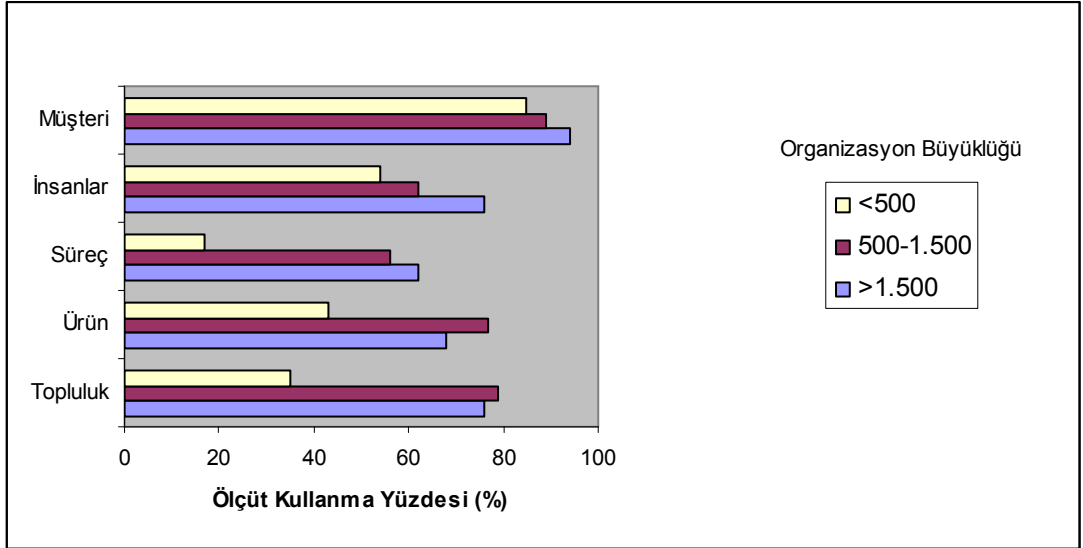
- i. Göstergeler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır. Karmaşık göstergelerden kaçınılmalıdır.
- ii. Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının gereksinimine uygun göstergeler seçilmelidir. Her amaç için tek bir gösterge seçimi yerine, aynı amaca yönelik bir dizi gösterge geliştirilebilir.
- iii. Göstergeler, durumu tüm gerçekliği ile ölçebilmelidir. Ölçülen olayın istatistiksel karakterleri açıklıkla ve doğrulukla belirtilmelidir.
- iv. Duruma ilişkin tüm davranışların belirlenebilmesi için o durumla ilgili bir dizi gösterge seçilmesi yeğlenmelidir. Ancak durumun her bir özelliği için mümkünse tek bir gösterge hedeflenmelidir.

- v. Ölçüm sisteminde aynı anlama gelecek tek gösterge kullanılması uygundur. Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbiriyle çakışan ya da hesaba alınmayarak eksik bırakılan gösterge olmamalıdır.
- vi. Göstergelerin hesaplanmasında ölçüm sonuçları sürekli doğru sonuçlar vermelidir.
- vii. Göstergeler için kullanılan veriler çok daha fazla bilgiyi kaliteli olarak sağlamak için sayısal olmalıdır. Sayısal göstergeler daha kolay anlaşılır.
- viii. Göstergeler değişen işletme gereksinimlerine uyarlanabilir olmalıdır. Değişik amaçlara göre ayarlanabilmelidir.
- ix. Göstergeler, üzerinde az çok kontrol olanağı olan değişkenler, etmenler ve ilişkilerle ilgili olarak seçilmelidir. Göstergeler, ölçülen etkinliği yürüten kişi veya grubun sorumluluk alanındaki ilişkilerine dayandırılmalıdır.
- x. Performansın, fiziksel açıdan olduğu kadar parasal açıdan da açıklanmaları gerekir. Göstergeler, maliyet öğelerinin ve parasal akışların incelenmesine olanak vermelidir.
- xi. Ölçümlerde asıl amaç hedeflere ulaşma derecesini belirlemek olduğuna göre sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak göstergelere de yer verilmelidir.
- xii. Çalışanlar için seçilecek göstergelerde bireysel göstergeler yerine grupsal göstergeler yeğlenmelidir.



**Şekil 1.7:** Örgüt Büyüklüğü ile Finansal Göstergeler Arasındaki İlişki





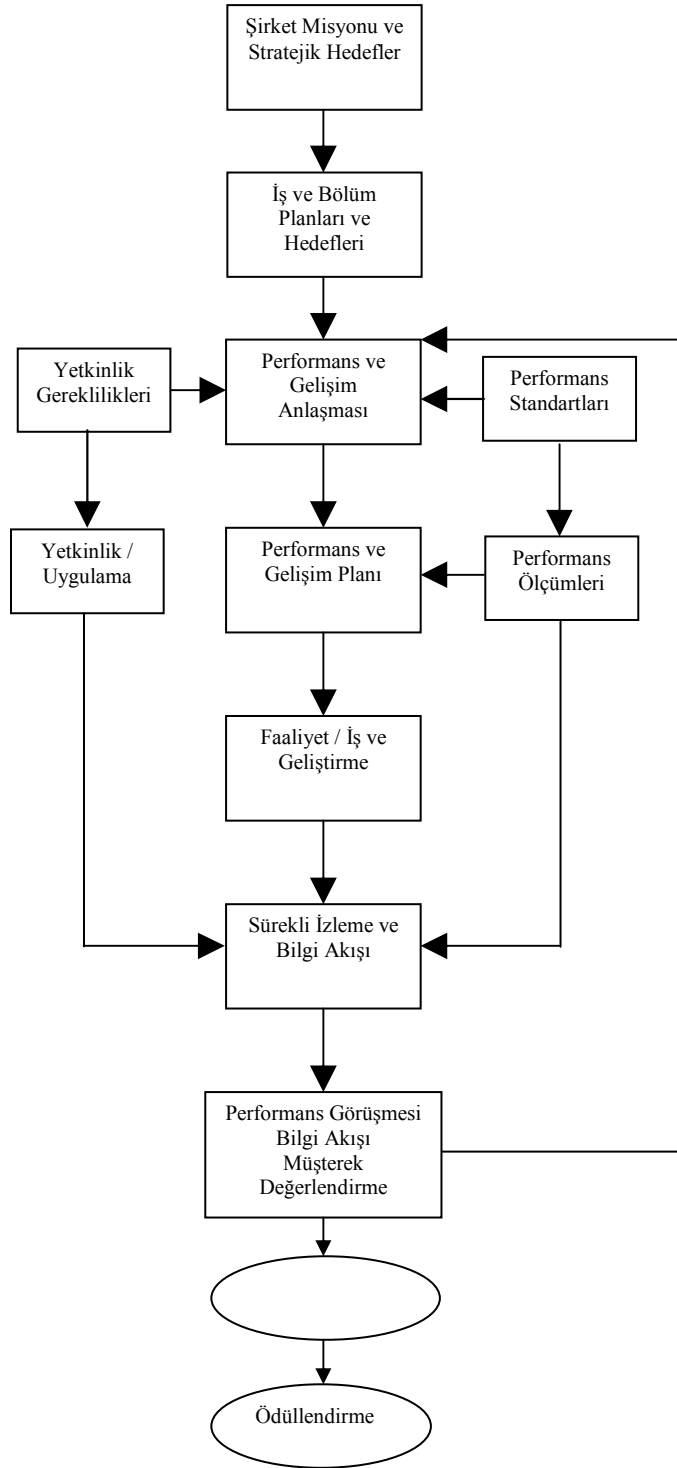
**Şekil 1.8:** Örgüt Büyüklüğü ile Finansal Olmayan Göstergeler Arasındaki İlişki

### 1.3.5 Performans değerlendirme süreci

Performans ölçüm süreci, stratejilerin yayıldığı ve değişik noktalardan geri beslemenin sağlandığı kapalı döngü bir kontrol sistemi olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda geri besleme mekanizmasının sağlıklı bir performans ölçüm sisteminde çok önemli bir yeri bulunmaktadır [10]. Sağlıklı işlemeyen bir geri besleme mekanizması olması durumunda gereksiz ve doğru olmayan bilgilerin geri dönmesi sonucu ölçüm sisteminin etkililiği ve etkinliği düşmektedir.

Tipik bir performans değerlendirme ve ölçme sürecinde başlıca 7 aşamadan söz edilebilir. İlk aşamada, organizasyonda performans değerlendirme ve ölçme sistemini planlayacak ve uygulayacak çalışma grupları oluşturmalıdır. İkinci aşamada organizasyon hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Üçüncü aşamada çalışanların performans değerlendirme ve ölçme konusunda eğitilmesi gereklidir. Dördüncü aşamada organizasyon için bir performans ölçüm modeli/sistemi geliştirilmelidir. Beşinci aşamada, performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır. Altıncı aşamada, performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir. Nihayet son aşamada ise tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyonda performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir [4].

Daha detaylı bir performans ölçüm süreci Şekil 1.9’de verilmiştir.



**Şekil 1.9:** Performans Değerlendirme Süreci

#### 1.4 Geleneksel Yönetim Kontrol Sistemlerinin Eleştirisi

Bu bölümde, Dengelenmiş Hedef Karta geçmeden, geleneksel yönetim kontrol ve performans sistemlerinin eksiklerini ortaya koyarak, neden Dengelenmiş Hedef Kart gibi yeni yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulduğu sorusunun cevabı için temel inşa edilecektir.

Literatür incelendiğinde görülmektedir ki, birçok araştırmacı geleneksel yöntemlerin yetersiz kaldığı veya eksik görülen noktaları hakkında çalışmalar yapmıştır. Bu eleştiriler aşağıdaki alt başlıklar halinde özetlenebilir [12].

- Geleneksel yöntemler, karar vermede yanlış yönlendiren bilgiler içermektedirler: Maliyet, gelir ve kârlılık konularındaki bilgiler, işletme karar mekanizmasında temel teşkil ederler. Geleneksel finansal ölçütler, geçmiş aktivitelerin sonuçlarını gösterirler. Bu tarz geçmiş bilgiler de işletmenin stratejisine uygun olmayan faaliyetlere yönlendirebilirler.
- Bugünün örgüt ve stratejilerine uyumsuzluğa neden olurlar: ölçümlerde sadece finansal göstergelere saplanıp kalmak işletmenin, ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, teslimat süresi, esneklik, yeni ürün üretim süresi ve daha yüksek çalışan yetkinliği gibi soyut ve finansal olmayan göstergeleri göz ardı etmesine neden olur. Bu da işletmenin etkinlik ve kârlılık konularında yanlış yönlendirilmesine sebep olur.
- Kısa vadeli ve günü kurtarmaya yönelik düşünmeye yöneltirler: Finansal kontrol uzun vadeli düşünmenin önünde engel oluşturur. Bu da sadece bugünü kurtarmaya yarayan bakış açısını beraberinde getirirken, kısa ve uzun vadeli hedefleri başarmak için gerekli dengeyi kurmayı engeller.
- Finansal muhasebenin gereklerinde ikinci rolü oynarlar: Finansal muhasebenin dışsal bilgi gereksinimleri, yönetim kontrol sistemlerinin tasarımını belirler. Paydaşlar, alternatif yatırım fırsatlarıyla karşılaştırma yapmak için işletme hakkında sürekli bilgi akışı isterler. Ancak finansal ölçütler tek başlarına, işletmenin gelişimi hakkında gerçek ve adil bakış açısı sunamazlar.
- Maliyet tahsisi ve yatırım kontrolü için yanlış yönlendirici bilgi sunarlar: geleneksel maliyet tahsisi, masrafların neden yapıldığıyla değil, ne kadar ve nereye yapıldığıyla ilgilenir. Ancak dolaylı ve dolaysız maliyetler arasındaki ilişki artan Ar-Ge giderleri, görevdeşlik, akış üretimi, vb... sonucu olarak ortaya çıkar. Ürünler arası çapraz sübvansiyon, tek bir üründeki kârlılığı ölçmeyi zorlaştırmaktadır. Ayrıca, ürün geliştirmenin uzun vadeli maliyetini hesaplamak da neredeyse imkânsızdır. Bu nedenle maliyet tahsisi, geleneksel

yöntemlerin standart eklemelerinden farklı bir şekilde (ABC yöntemi gibi) yapılmak zorundadır.

- Çalışanlara çok az bilgi vermektedirler: finansal ölçümün bir başka zayıf yanı da, örgütün büyük bir kısmına anlamsız gelmeleridir. Çalışanlar yaptıkları işi, yıllık raporlarda verilen sayılarla bir ilişkisini kuramazlar. Bu sistemler genellikle çalışanlar için çok karmaşıktır ve müşteriyle birebir ilişkide olan çalışanların aksiyonlarındaki esnekliği önemli ölçüde azaltırlar.
- İş çevresine çok az dikkat çekmektedirler: Finansal ölçümün geleneksel sistemleri müşteri ve rakipler boyutunu göz ardı ederler. Bu yüzden de işletmenin içinde yer aldığı endüstri ve iş çevresindeki değişiklikler hakkında uyarı vermekte yetersiz kalırlar. Çoğu yönetim kontrol sistemlerinde bulunan finansal oranlar dışsaldan çok içsel noktalara odaklanırlar. Bu da sadece işletme gelişimini, bir önceki dönem verileriyle içsel olarak karşılaştırmaya olanak verir. Bu yüzden de işletmenin, en az kendi hedeflerine ulaşması kadar önemli olan, rakiplerin performanslarıyla mukayesede yetersiz kalmaktadır.
- Yanlış yönlendirici bilgiler verebilir: Bugünün liderleri aylık veya üç aylık raporlara bakmayı tercih ederler ki bu da, kısa vadeli yatırımları teşvik eder. Ayrıca bu kısa vadeli bakış açısı, finansal ölçümlerde manipülasyonlara sebebiyet verir. Böylelikle finansal oranlar yanlış yönlendirici olurken, analiz ve karar vermedeki inanılabilirliği düşürür.

## 2. DENGELENMİŞ HEDEF KART

İlk olarak bir performans değerlendirme aracı olarak 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından, Harward Business Review’da yayımlanan “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance” isimli makale ile gündeme gelen Dengelenmiş Hedef Kart, daha sonra yazarların bu konudaki araştırmalarının yer aldığı 1993 ve 1996 yılındaki makaleleriyle geliştirilmiş ve nihayetinde 1996’da “The Balanced Scorecard” adlı kitapla ünlenmiştir.

Geçmiş verilere dayanan finansal ölçülerin, geleceğe yönelik finansal olmayan ölçülerle dengelenmesiyle, vizyon ve stratejilerin fiziksel ölçülerle bağlanmasını amaçlar. Kurumsal stratejilerin aktif hale getirilip ölçülebilmesine olanak sağlayan bir uygulama modeli olan Dengelenmiş Hedef Kart, bir bütün halinde ele alındığında kurumun stratejisini oluşturan hissedar, müşteri, içsel süreçler ve öğrenmeye yönelik ihtiyaçlara odaklanmış açıklayıcı bir çerçeve ve aynı zamanda bir süreçtir. Bir başka deyişle, Dengelenmiş Hedef Kart, işletmelerin geleneksel olarak kullandığı somut varlıklardaki değişimi ölçen performans ölçülerine ek olarak soyut varlıkların da dikkate alınması gerekliliğini vurgulamaktadır [13].

Dengelenmiş Hedef Kart, işletme stratejilerini finansal ve finansal olmayan ölçülere dönüştürerek işletme stratejisi ile çalışanlar arasında iletişim kurmaktadır. Böylelikle Dengelenmiş Hedef Kart kullanılarak, bir taraftan işletme stratejisinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanırken, diğer taraftan da işletme stratejisi ölçülebilir finansal ve finansal olmayan performans değerlerine dönüştürülerek geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizlikleri giderilmeye çalışılmaktadır [14].

1990’ların başında ortaya konan ve daha sonra geliştirilen Dengelenmiş Hedef Kart yöntemi, Harvard Business Review tarafından son yüzyılın en etkileyici 75 yönetim uygulaması arasında gösterilirken, günümüzde de büyüklü küçüklü birçok işletme tarafından uygulanmakta ve popülerliğini korumaktadır [14]. Fortune dergisinin en büyük 1000 firma listesinde yer alan firmaların %60’ının Dengelenmiş Hedef Kart ya da benzeri bir yöntem kullandıkları Renaissance World Wide Inst. tarafından

yapılan bir araştırma sonucunda ortaya konmuştur. 2000 yılı sonu itibariyle büyük Amerikan firmalarının %50'den fazlası Dengelenmiş Hedef Kart yöntemini işletmelerine uygulamaktadırlar. İngiltere'de işletmelerin %57'sinin Dengelenmiş Hedef Kart yöntemini kullandıkları, kullanmayan işletmelerin de %56'sının Dengelenmiş Hedef Kartı işletmelerinde uygulamak için çalışmalar yaptığı ifade edilmektedir [14].

## **2.1 Dengelenmiş Hedef Kartın Ortaya Çıkışı**

Bu yöntemin ortaya çıkışı 1990 yılında Nolan Norton Enstitüsü sponsorluğunda gerçekleştirilen, bir yıl süren ve birçok işletmeyi kapsayan “measuring performance in the organization of future (Geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü)” adlı, kâr amaçlı işletmelerde performans değerlendirme ölçütlerinin daha geniş bir şekilde nasıl kullanılabileceği sorusuna cevap aramak için başlatılan bir araştırmaya dayanmaktadır. Üretim, hizmet, ağır sanayi ve ileri teknoloji gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren bir düzine işletmenin temsilcisinin bir yıl süresince ayda bir kez toplanarak yeni bir performans ölçüm yöntemi geliştirmek için oluşturduğu bu araştırma grubuna, Nolan Norton'un başkanı David Norton araştırma lideri, Robert Kaplan da akademik danışman olarak katılmıştır. 1992 yılında Harvard Business Review adlı dergide yayınlanan “The balanced scorecard- measures that drive performance” isimli makale ile açıklanan bu çalışmanın sonuçlarını, 1993 yılında Harvard Business Review'de yayımlanan ve Dengelenmiş Hedef Kartın birçok işletmede nasıl başarıya ulaşacağını açıklayan “Putting the balanced scorecard to work” isimli makale izlemiştir. 1996 yılında araştırma sonuçlarını “The Balanced Scorecard” adlı kitapla ortaya koyan araştırmacılar, yöntemin büyük yankı uyandırmasıyla çalışmalarını çeşitli alanlara doğru genişletmişler ve performans değerlendirme yöntemi çerçevesinde başlattıkları çalışmaları stratejik yönetim odaklı bir kavrama dönüştürmüşlerdir [14]. 2001 yılındaki kitaplarıyla da, Dengelenmiş Hedef Kart yöntemini “stratejik yönetim modeli” olarak tanımlayarak, işletmelerin nasıl strateji odaklı işletmeler olabileceklerini beş temel ilke ile açıklamışlardır [15].

- Stratejiyi operasyonel terimlere dönüştürmek,
- Stratejiyi tüm çalışanlara yaymak,
- Stratejiyi herkesin günlük işi haline getirmek,

- Stratejiyi sürekli bir sürece çevirmek
- Değişimi yönetmek.

Böylece performans değerlendirme yöntemi olarak ortaya konulan Dengelenmiş Hedef Kart, artık stratejik bir yönetim modeli olarak tanımlanmaya başlanmıştır [14].

Başlangıç aşamasında kâr amaçlı ticari işletmeler düşünülerek tasarlanan Dengelenmiş Hedef Kart yöntemi zamanla, kullanıldığı işletmeye özgü değişiklikler de yapılarak kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları ile kamu kurumlarında da kaynakları hedeflerini başarmak için maksimum verim elde edecek şekilde harcama amacıyla kullanılmaya başlanmıştır [14,16,17].

## 2.2 Neden Dengelenmiş Hedef Kart?

Ölçmek çok önemlidir çünkü “Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz”. Bir işletmenin ölçüm sistemi, hem işletme içindeki hem de dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. İşletmeler bilgi çağında yaşamlarını sürdürmek ve zenginleşmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine uygun olarak belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdırlar [18].

1850’den yaklaşık 1975’e arasında süregelen ve ‘Endüstri Çağı’ olarak nitelendirilen dönemden ‘Bilgi Çağı’ denilen günümüze geçişte gerek iş yaşamında, gerek sosyal yaşamda ve gerekse teknoloji alanında birçok değişiklik yaşandı. Özellikle iş yaşamında yaşanan değişiklikler diğer tüm alanları etkisi altına aldı. Endüstri çağında başarılı olmak kitle üretimi için gerekli ölçek ve kapsam ekonomilerinden olabildiğince fazla yararlanmakla eş anlamlı sayılmaktaydı. Bu başarı da sadece finansal verilere dayanan finansal kontrol sistemleriyle ölçülmekteydi [19,20]. Ancak ‘Bilgi Çağı’ ile birlikte rekabet öyle bir hal aldı ki, sanayi toplumundaki koşullara göre düzenlenmiş iş ortamları artık ihtiyaçlara cevap veremez hale gelmiştir [14]. Artık amaç mükemmelliktir ve bu amaç doğrultusunda işletmeler performans koşullarını değişik açılardan göstergeler ve ölçmeleri gerekmektedir [1]. Bu bağlamda günümüzde sürdürülebilir rekabetçi avantaja sahip olmak için somut değerlerin yanına geleneksel yöntemlerde göz önüne alınmayan soyut değerlerin de eklenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Burada sözü edilen soyut değerler, etkin müşteri ilişkileri, yenilikçi ve yüksek kalitede ürün veya hizmet, sürekli gelişim için çalışan yetkinliği ve motivasyonu olarak görülebilir.

Günümüz bilgi çağında işletmeler sadece fonksiyonel uzmanlaşmayı değil, bu fonksiyonlarla uyum gösteren bütünleşmiş iş yöntemlerinin hız, verimlilik ve kalite gibi unsurlarını da dikkate alarak farklı bir yaklaşım izlemektedirler. Bu bağlamda işletmeler sadece operasyonel alanda uzmanlaşmaya değil, işletmeyi bir sistem olarak görerek bu sistemin bütününe ve bu sistemin bütününe etkileyen tüm etkileşimleri göz önünde bulundurmaya özen göstermektedirler.

Rekabetin yoğun olduğu günümüz pazarlarında, yerli işletmeler, kendilerinden daha hızlı ve daha yüksek verimle üretim yapan yabancı işletmelere karşı ayakta durabilmek için var olan tüm bilgi kaynaklarını ve bütünleşmiş iş sistemlerini kullanarak pazarda tutunmak zorundadırlar. Bu rekabet, işletmelerin piyasaya sundukları ürün veya hizmetlerin yaşam sürelerini de etkilemektedir. Piyasaya yeni giren bir ürünün veya hizmetin, teknolojik gelişme ve değişikliklerden etkilenmemesi mümkün değildir. Teknolojide yaşanan bu hızlı değişimler rakiplerine karşı güçlü olmak isteyen işletmeleri, müşterileri daha yakından tanımaya, istek ve ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde tespit ederek yeni ürün tasarımlarını buna göre yapmaya ve teknolojik yatırımlarını hızlı bir şekilde sistemleriyle bütünleştirmeye zorunlu hale getirmektedir [20,21].

Endüstriyel çağda işletmelerin en büyük kaynağı, sadece fiziksel yeteneklerini ve güçlerini kullanarak işi yapan işgücüyü. Bu kişiler beyaz yakalı olarak bilinen mühendis veya amirleri tarafından belirlenen üretim yöntemlerini uygulayarak kendilerine verilen işlerini yaparlardı. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan otomasyon ve bu otomasyonun ortaya koyduğu verimlilik artışı, işletmelerde geleneksel üretim işlerinde çalışan işçilerin sayısının azalmasına, bununla birlikte açığa çıkan rekabet etme zorunluluğu ise mühendislik, pazarlama ve yöneticilik gibi analitik fonksiyonları fazla olan kişilerin işletmelerdeki sayısında artışa sebep olmuştur. Günümüz bilgi çağı işletmelerinde çalışanlar hem tecrübeleri hem de kendi bilgi donanımları ile kuruluşlara katkı sağlamaktadırlar. Bu bilinci taşıyan işletmeler, başarıya ulaşmak için çalışanlarına yatırım yapmakta, onları yönetmekte ve böylece bilgilerinden faydalanmaktadırlar [19].

Günümüz bilgi çağı işletmelerinde rekabet edebilmek adına oluşturulan yeni programlar, atılan adımlar ve yapılan yatırımlar her üç ayda bir ve ayrıca yılsonunda olmak üzere finansal raporlar üzerinden takip edilmektedir. Mevcutta kullanılan finansal raporlar bağımsız işletmeler için geliştirilmiş bir maliyet muhasebesi modeli



olup işletmelerin maddi kaynaklarını ortaya koymakta ve halen geçerliliğini korumaktadır. Bu finansal raporlama işlemleri özkaynaklarını arttırmak ve diğer işletmelerle ortaklık kurmak için girişimde bulunan işletmeler tarafından kullanılmaktadır. İşletmelerin maddi kaynaklarının yanı sıra yüksek kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti, yetenekli ve kalifiye personel gibi maddi olmayan kaynakları da bulunmaktadır. Günümüz işletmelerinde maddi olmayan pek çok kaynak, rekabet açısından maddi kaynaklardan daha çok önem taşımaktadır. Bu kaynakların doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve yatırımcı ve toplumla paylaşılması işletmelerin rekabet gücünün artmasına sebep olacaktır. Ancak işletmelerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, isteklendirme ve esneklik seviyesi, müşterilerin sadakat derecesi, veritabanı ve sistemler gibi varlıklarına güvenilebilir mali değerler biçmek son derece zor olduğu için bilânçoda yer almalarını sağlamak imkânsız hale gelmektedir. Yine de bu kaynak ve varlıklar günümüzün ve geleceğin rekabetçi ortamında başarıya ulaşmak için hayati önem taşımaktadır [22].

İşletmelerdeki başarıyı finansal olarak ölçmek, süreçlerin takip edilmesi ve değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Ancak önceki dönemlere ilişkin verileri gösterdiği için yavaş, yetersiz ve eksik kalmaktadırlar. Bunun en büyük zararı gelecekte gerçekleştirilmesi gereken davranışlar hakkında yeterli bilgi içermemeleridir. Sonuçta işletmeler maliyet muhasebesi tabanına dayanan klasik yöntemlerle uzun vadeli hedeflere uzanamazlar. Dengelenmiş Hedef Kartın uzun vadede hedeflere ulaştırma yeteneği bu sorunu ortadan kaldırır [19]

Dengelenmiş Hedef Kart, geleneksel finansal ölçülere ulaşmadaki önemi vurgulamaya aynen devam eder. Ancak bu geleneksel finansal ölçüler sadece geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içerirken gelecekte finansal performans yaratacak hiç bir göstergeye sahip değildirler [23]. Finansal ölçütlerin başarısız olmasının en büyük nedeni ardıl ölçütler olmaları ve bu şekilde mevcut performansı arttırmak yerine geçmişe odaklanmalarıdır [7]. Bu yöntem, endüstri çağının işletmelerinde başarılı olmak için, kapasite ve müşteri ilişkilerine sahip olma amacıyla yapılması gereken uzun vadeli yatırımlar çok fazla önem taşımadığından dolayı, ideal bir yöntemdi. Bilgi çağında ise müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, işletme içi süreçlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışan işletmeler için yalnızca kısa vadeli ve geçmiş verilere

dayanan finansal ölçüler dinamik iş çevresinde tek başlarına yeterli olmamaktadır [9,18].

Finansal ölçümlere dayanan sistemlere getirilen eleştiriler,

- Kısa vadeli düşünmeye teşvik ettiği,
- Stratejik odaklanmadan yoksun olma, kalite, cevap verebilme ve esneklik üzerine gerekli verilere sahip olamama,
- Yerel optimizasyonlara yönelttiği
- Sürekli gelişimi özendirmediği yönündedir [7].

İşletmelerin uzun vadeli stratejik planlar yapması için bir önceki yılın iş ve performans sonuçlarından yararlanarak, gelecek dönemler içerisinde istedikleri hedefleri rakamsal olarak ortaya koymalıdır. Bu hedefler ortaya konarken günümüzde firmalar sadece fiziksel varlıkların bir anlamı olmadığını anlamış ve bunun yanında soyut değerlerin de önemini kavramışlardır.

Somit değerlerin yanına soyut değerlerin eklenmesiyle Bilgi Çağı için gerekli rekabetçi başarı sağlanırken, eklenen bu soyut değerler işletmelere şu yararları beraberinde getirmektedir [19].

Yeni müşteri ve yeni pazar olanaklarını beraberinde getirecek müşteri sadakatinin sağlanması,

- Hedeflenen müşteri segmentinin arzu ettiği yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- Yüksek kalitede ürün ve hizmetin en düşük maliyetle üretilip en kısa sürede müşteriye ulaştırılması,
- Süreç yeterliliği, kalitesi ve hızında sürekli bir gelişim için çalışan yetkinlik ve motivasyonunun mobilize edilmesini de beraberinde getirmektedir.

Bu bağlamda işletmeler, somut ve soyut değerleri kaynaştırarak performans artırmanın amacıyla birçok yöntemden yararlanmışlardır:

- Toplam kalite yönetimi
- Tam zamanında üretim ve dağıtım sistemleri
- Zaman tabanlı rekabet

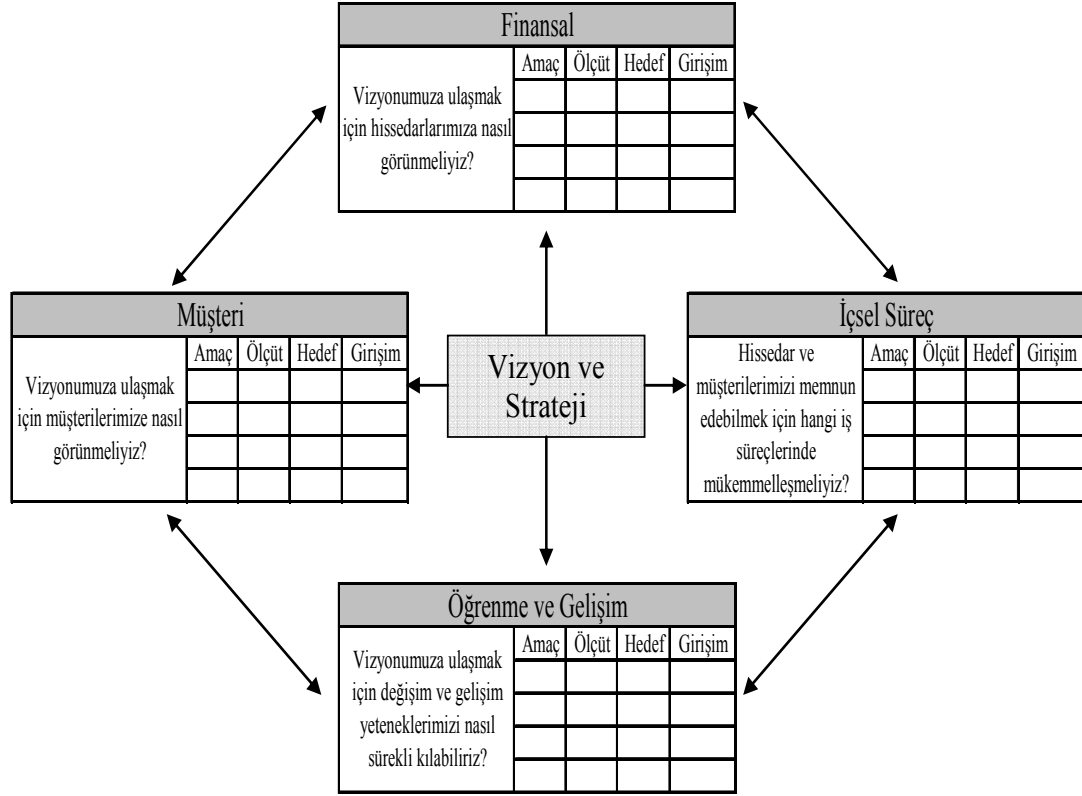
- Yalın üretim / yalın organizasyon
- Müşteri odaklı organizasyon
- Aktivite tabanlı maliyet yönetimi
- Personel güçlendirme
- Yeniden süreçleme (reengineering)

Burada önemli olan Dengelenmiş Hedef Kartın yukarıdaki bu yöntemlerde uygulanması gereken ve gelişim ihtiyacı duyulan kritik süreçleri ve noktaları belirlemesidir [20]. Performansı arttırmak için geleneksel yöntemlerin yetersizliğini fark eden işletmeler yukarıda sayılan yeni felsefeleri geliştirmişlerdir. Bu felsefelerin arkasındaki asıl sebep örgütsel performansın hem içsel hem de dışsal olarak optimize edilme gerekliliği idi [7]. Bu gelişim programlarının her biri için onlarca başarı öyküleri olduğu gibi, hayal kırıklığıyla sonuçlanan birçok deneyim mevcuttur. Bu hayal kırıklığının en önemli sebebi ise bu programlarda öngörülen değişimlerin işletme vizyon ve stratejisiyle uyuşmaması veya finansal çıktılara dönüşmemesidir. Performans artımı için önemli bir değişim gereklidir ve bu değişim ancak işletme genelindeki ölçme ve yönetim sisteminin değişimiyle gerçekleşir [19]. İşte bu noktada Dengelenmiş Hedef Kart, temelini stratejilerden alan ölçülerin seçilmesiyle işletme başarısını sağlamaktadır. Dengelenmiş Hedef Kart, stratejik yönetim aracı olarak, birçok ölçü arasında neden sonuç ilişkisi yoluyla bağlantı kurar ve izlenmesi gereken stratejik rotayı belirler. Uygulama sonucunda da elde edilen verileri çözümleyerek gelişimi sağlar [1].

### **2.3 Dengelenmiş Hedef Kart Yapısı**

Dengelenmiş Hedef Kart temel olarak bünyesinde finansal, müşteri, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişme olarak dört boyut bulundurmaktadır. Bir başka deyişle işletme vizyon ve stratejilerini bu dört temel boyutta inceler (Şekil 2.1). Ancak Kaplan ve Norton'un da belirttikleri gibi, Dengelenmiş Hedef Kart bir çerçevedir ve işletmeye özgü koşullara uyarlanabilmektedir. Bu sebeptendir ki, literatürde bu dört temel boyuta ek olarak bir veya birden fazla boyuta yer verilmiştir. Dengelenmiş Hedef Kartta bulunan boyutlar kendi aralarında bir neden sonuç ilişkisi içindedirler. En öncelikli boyut olan finansal boyut ardıl (lagging) ölçüt olarak değerlendirilir ve soyut değerler içeren diğer üç boyuttan beslenmektedir. Bu sebeptendir ki bu üç

finansal olmayan boyuta, performans ölçütleri (performance drivers) veya öncül (leading) ölçütler denmektedir. Dengelenmiş Hedef Kartın da asıl amacı bu dört boyut arasında dengeyi sağlayarak başarıya ulaşmaktır. Bunun da yolu belirlenen stratejilerin ölçütlere bağlanmasından geçmektedir.



**Şekil 2.1: Dengelenmiş Hedef Kartın Dört Temel Boyutu**

### 2.3.1 Boyutlar

Daha önce de bahsedildiği üzere Dengelenmiş Hedef Kartın dört temel boyutu vardır. Bunlar, geçmiş ve somut değerlere dayanan finansal boyut, finansal hedeflerin beslendiği müşteri, içsel süreç ile öğrenme ve gelişim boyutlarıdır. Burada amaç, vizyon ve strateji çerçevesi içinde dört boyutta bütünlüğü sağlayarak strateji odaklı yönetim için temel oluşturmaktır.

#### 2.3.1.1 Finansal boyut

Finansal boyut Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere hissedarlara yani yatırımcılara karşı olan perspektifi tanımlar. Belirlenen vizyon ve stratejilere ulaşmak için bu boyutla ilgili hangi kritik başarı faktörlerinin ve göstergelerinin geliştirilmesi ile ilgilidir. Finansal göstergeler, geçmişte yapılan işler ve mevcut durumun ekonomik sonuçlarını özetlerken, vizyona ulaşmada işletmeye nasıl bir katkı sağladığını ölçer

[1]. Diğer üç boyutun odak noktası olan finansal boyut, diğer üç boyuttaki gelişmelerden beslenmektedir. Bir başka deyişle, Dengelenmiş Hedef Kart bünyesinde seçilen her ölçüt neden sonuç ilişkisi içinde finansal performansta bir gelişim yaratmalıdır. Dengelenmiş Hedef Kart, uzun vadeli amaçlardan başlayarak bu amaçlara ulaşmak için tüm boyutlarda yapılması gerekli işlemlerin ilişkisini tanımlayarak işletme stratejisinin yol haritasını çizmelidir.

Her ne kadar finansal veriler geçmişle ilgili olup kısa vadeli çözümler sunsa da, finansal boyutun olmadığı bir yönetim sistemi düşünülemez. Yapılan çalışmalarda işletmelerin yaklaşık % 49'unun finansal göstergeleri diğer boyutlara ait göstergelerden üstün tuttıkları belirlenmiştir [14]. Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçütler çok yararlı olduğu için Dengelenmiş Hedef Kart, finansal boyutu olduğu gibi muhafaza etmektedir [19].

Ancak işletmeler yaşam döngülerinde bulundukları yere göre çeşitli stratejiler benimseyip, bu stratejilere uygun finansal amaçlara yönelebilirler (Tablo 2.1) [19]. Büyüme stratejisi izleyen işletmeler gerekli gördükleri yerlere yatırım yaparak iş hacimlerini ve gelirlerini arttırmayı benimseyip araştırma ve geliştirme konularına yatırımlarını arttırırken; sürdürme stratejisine yönelen işletmelerde amaç, elde bulunan kaynakları en optimum düzeyde kullanıp, çapraz satışların da yardımıyla mevcut durumu koruyarak karlarını arttırmaktır. Aynı zamanda pazardaki rakiplere göre kıyaslama yapıp, genel giderler içerisinde katma değeri olmayan işleri en aza indirmeye çalışırlar. Mevcut aktifleri değerlendirme oranlarını arttırıp, gerek temel aktiflere göre olan kârlılığı gerekse sermaye kârlılığını en üst seviyeye çıkartarak mevcudiyetlerini devam ettirmeye çalışırlar. Hasat dönemindeki işletmeler ise Ar-Ge ve verimliliği arttırmak için yeni yatırımlar yapmak yerine likidite oranını arttırma ve geçmişte yapılan yatırımların sonucunu en azami şekilde nakite dönüştürme, birim maliyetleri asgari düzeye indirme ve kâr getirmeyen müşteri oranını azaltma eğilimindedirler.

İşletmenin izlediği bu stratejilere genel olarak bakıldığında finansal ölçütler işletmenin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve kendi koşullarına göre belirlenmektedir. Bu ölçütler genellikle kârlılık, büyüme, net gelir, satışlarda artış, nakit akımı ve ekonomik katma değer gibi performans göstergelerine odaklanmaktadır [14].

**Tablo 2.1: Stratejiye Göre Finansal Amaçlar**

|                    |          | Stratejik Konular                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |          | Gelir Artışı ve Bileşimi                                                                                                                                                                | Maliyet Azalması Ve Verimlilik Artışı                                                                                                                           | Varlıkların Değerlendirilmesi                                                                                                                                                      |
| İşletme Stratejisi | Büyüme   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Satış oranı</li> <li>➤ Yeni ürün, hizmet ve müşterilerden elde edilen gelir yüzdesi</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personel / Gelir</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yatırımın satışlara oranı</li> <li>➤ Yenileme ve geliştirme</li> </ul>                                                                    |
|                    | Sürdürme | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hedef müşteri payı</li> <li>➤ Çapraz satışlar</li> <li>➤ Yeni uygulamalardan elde edilen gelir</li> <li>➤ Müşteri ve ürün kârlılığı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rakiplere oranla maliyetler</li> <li>➤ Maliyet düşüş oranları</li> <li>➤ Dolaylı giderlerin satışlara oranı</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İşletme sermayesi oranları</li> <li>➤ Temel aktiflere göre sermayenin kârlılığı</li> <li>➤ Aktiflerin değerlendirilme oranları</li> </ul> |
|                    | Hasat    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Müşteri ve ürün kârlılığı</li> <li>➤ Kâr getirmeyen müşterilerin yüzdesi</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Birim maliyetler(her birim, ürün ve işlem için)</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geri ödeme</li> <li>➤ Belirli sürede işlenebilecek hammadde miktarı</li> </ul>                                                            |

İşletmelerde kullanılabilecek bazı finansal ölçütler şu şekildedir:

- Net Gelir
- Ekonomik katma değer
- Yatırımın geri dönüş oranı
- Yeni ürünlerden elde edilen gelir
- Piyasa değeri
- Toplam varlıklar
- Çalışan başına düşen toplam varlık
- Çalışan başına düşen gelir
- Gelirler / Toplam varlıklar
- Satışların yüzdesi olarak kârlılık

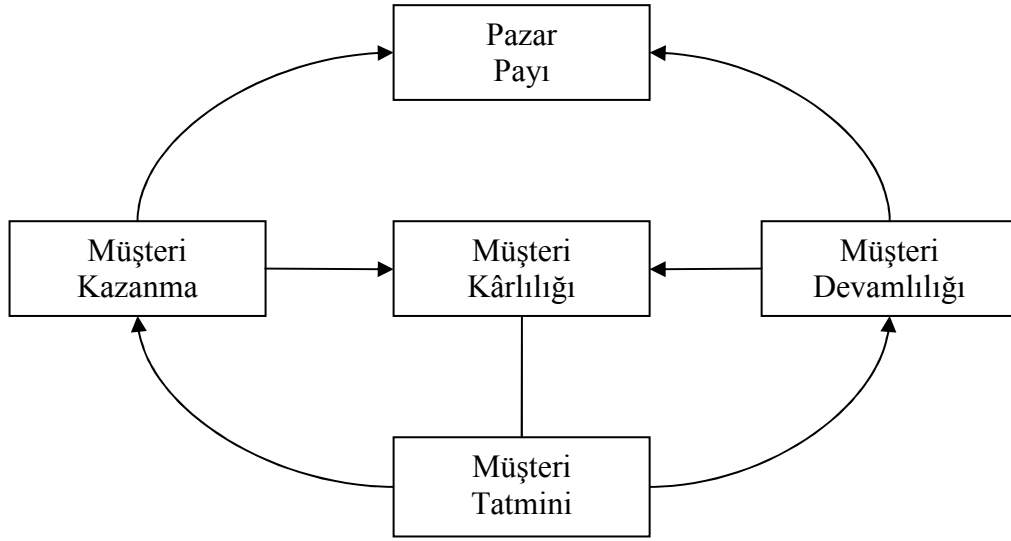
- Çalışan başına düşen kâr
- Kâr payları
- Hisse senedi fiyatı
- Nakit akışı
- Toplam maliyetler
- Alacak devir oranı
- Stok devir oranı

#### **2.3.1.2 Müşteri boyutu**

Dengeli Hedef Kartın müşteri boyutunda, finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin, rekabet etmeyi planladığı pazar ve bu pazardaki müşteri segmentini belirlemesi gerekmektedir. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir [19]. Müşteri boyutunda belirlenecek olan performans ölçütlerinin finansal boyuttaki hedefleri destekleyecek nitelikteki ölçütler arasından seçilmesi yöntemin başarısını etkilemektedir.

Müşteri tatmini ve memnuniyeti amaçlanırken öncelikle, işletmenin misyon ve stratejisi, müşteri boyutunda pazar ve müşterilere özgü hedefler haline dönüştürülerek belirtilmelidir. Herkese her şeyi vermeye çalışan işletmeler genellikle kimseye bir şey veremezler [19]. İlk olarak hedef kitle belirlenerek hangi segmentte ve pazarda rekabet edilmesi gerektiği saptanmalıdır ki, müşteri boyutundaki hedef ve ölçütlerin gelişimi sağlansın. Böylece, müşteri boyutu bir işletmenin misyon ve stratejisini, hedef müşteri ve pazar kesimleri ile ilgili spesifik amaçlar haline dönüştürerek organizasyonun tamamına yayılmasını sağlar.

Temel olarak müşteri boyutunda başarı amaçlanan temel ölçütleri Şekil 2.2'deki gibidir.



**Şekil 2.2:** Müşteri Boyutunda Temel Ölçütler

Hedef müşteri veya pazar kesimi belirlendikten sonra pazar payının ölçülmesi için sanayi ve ticaret odaları kayıtları, kamu kuruluşlarından alınan istatistikler ve diğer halka açık kaynaklardan toplam pazar büyüklüğü ile ilgili ortalama veriler alınarak hedef müşterilerle oranlı pazar payı göstergesi elde edilebilir. Sadece finansal göstergelerden gelen uyarıları dengeleyerek uygulanmakta olan stratejide acil bir müdahaleye gereksinim olup olmayacağı anlaşılabilir [19].

Pazar payını koruma veya arttırmak için, hedef kitledeki mevcut müşterileri korumaya çalışılmalıdır. Müşterilerin devamlılığını sağlamanın yanı sıra mevcut müşterilere yapılan satış miktarının artmasını sağlayarak müşteri sadakati ölçülebilir.

Büyüme stratejisi izleyen işletmelerde, hedef kitleyi genişleterek veya mevcut hedef kitledeki payı arttırarak yeni müşteriler kazanılır ve iş hacminde artış sağlanır. Müşteri kazanma ölçüsü, mutlak veya bağlı değerler kullanılarak, ya yeni müşterilerin sayısı ya da bu kesimlerdeki yeni müşterilere yapılan satışların toplamı ile ölçülebilir [19].

Hem müşteri devamlılığını sağlamak hem de müşteri kazanmak için müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere müşteri tatmini ölçütleri kullanılır. Bu ölçütler aynı zamanda mevcut işlerin nasıl yürüdüğü hakkında geribildirim sağlar. Eğer müşteriler satın aldıkları mal veya hizmetten memnun olduklarını belirtirlerse, işletme bu müşterilerin satın almaya devam edeceklerine güvenebilir.



Ancak yukarıdaki ölçütlerin hiçbirisi, o işletmenin kârlı müşterilere sahip olduğunu garanti etmez. Faaliyet temelli maliyet sistemleri, işletmelerin hem birey hem de toplam müşteri bazında kârlılığını ölçmesine olanak tanır. Tablo 2.2’de hedef pazar kesimleri ve müşteri kârlılığı ilişkisini ortaya koyan değerlendirme görülmektedir [19].

**Tablo 2.2:** Hedef Kitle ile Müşteri Kârlılığı Arasındaki İlişki

|                                  | <b>Kâr Getiren<br/>Müşteriler</b> | <b>Kâr Getirmeyen<br/>Müşteriler</b> |
|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Hedef Kitle</b>               | <b>Sürdür</b>                     | <b>Dönüştür</b>                      |
| <b>Hedef Kitle Dışında Kalan</b> | <b>Gözle</b>                      | <b>Bırak</b>                         |

İşletmelerin Şekil 2.2’de belirtilen müşteri boyutundaki ölçütlere ulaşmasını etkileyen üç temel nitelik vardır. Yani bir başka deyişle bu niteliklere, müşteri boyutunun alt boyutları da denebilir. Bunlar:

- Ürün veya hizmet nitelikleri
- Müşteri ilişkileri
- İmaj ve tanınırlık

Bu üç boyut bir araya gelerek müşteri boyutunda değer yaratırlar. Fonksiyonellik, kalite, fiyat ve ürünün kullanma süresi bir ürünün niteliklerini ortaya koyarken ürünün imajı ve müşteri ilişkileri ile birlikte müşteri değer teklifini oluşturur. Dengelenmiş Hedef Karttaki bu değer teklifi işletmeye özgüdür [19].

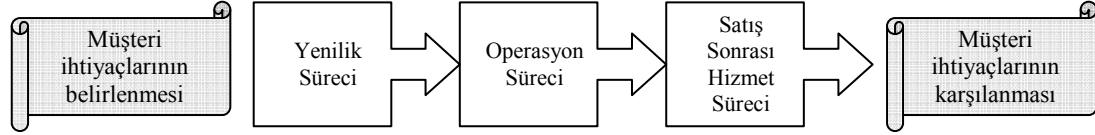
### 2.3.1.3 İçsel süreç boyutu

Finansal boyutta ve müşteri boyutunda hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesinden sonra sıra bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisinde nelerin yapılabileceğini belirlemeye ve nasıl mükemmelleşebiliriz sorusunun cevabına gelmiştir [14]. Sonuç kartının iç süreçler boyutu finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır. Yani bir başka deyişle, bu boyuttaki performans belirleyiciler üstteki finansal ve müşteri boyutunu neden sonuç ilişkisi içerisinde beslemektedirler.

Bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi önemli içsel süreçlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu süreçler işletmenin hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını ve hissedarların finansal kâr beklentilerini karşılmasını sağlamaktadır [19]. Tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, faaliyet tabanlı maliyetleme ve hedef maliyetleme gibi araç ve teknikler uygulanacak yöntemler arasında değerlendirilebilir. Bu da Dengelenmiş Hedef Kartın tıpkı bir şemsiye gibi diğer yönetim araçlarını kendi bünyesi altına toplayabildiğinin ispatıdır. İçsel süreç boyutu, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarının tanımlanmasını ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir iç değer zincirinin tanımlanmasının ötesine odaklanarak, ürün ve hizmetleri ile müşterilerine değer sunan tüm zinciri tanımladığından işletmenin kendisine özgü olacaktır.

İçsel süreç boyutunda yer alan verimlilik, süreç zamanı, kalite, maliyet, yeni ürün sunumu gibi ölçütler, müşteri tatmini ve işletmenin finansal amaçlara ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş süreçlerine odaklanmaktadır. İç süreçler boyutu, performans ölçümünde geleneksel sistemler ile Dengelenmiş Hedef Kart arasındaki temel iki farkı da ortaya koymaktadır. Bunlardan birincisi mevcut yöntemler maliyet, kalite ve zamanı temel alan ölçütleri düzeltmeye önem verirken, Dengelenmiş Hedef Kartın işletmenin müşteri ve finansal amaçlarını elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni yöntemler ve işlemler belirlemesine olanak sağlamasıdır [14]. Geleneksel ölçüm sistemleri, mevcut sorumluluk merkezleri ve bölümleri kontrol etmek ve geliştirmek üzerine odaklanır. Departmanların işleyişlerini kontrol etmek için finansal ölçüler ve aylık sapmaları gösteren raporlar kullanılır. Dengelenmiş Hedef Kart, sadece aylık sapma raporlarını temel alan değerlendirme sistemlerine göre büyük bir gelişmeyi temsil ederken, işletmelerde siparişlerin karşılanması, satın alma, üretim, planlama ve kontrol gibi birçok farklı iş birimini kapsayan işlemlerdeki performansın ölçülmesini önermektedir. Ancak unutulmaması gereken, bu işlemlerin maliyet, kalite, işlenen hammadde miktarı ve zaman ölçülerinin de tanımlanması ve ölçülmesinin gerekliliğidir [19]. İkinci ayrım noktası ise, 'yenileme' sürecinin içsel süreç boyutuna dâhil edilmesidir. İşletmeler Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasındaki yenileme işlemi ile müşterilerin yeni gelişen ve henüz ortaya çıkmamış ihtiyaçlarını araştırıp, bu ihtiyaçları karşılayacak ürün ve hizmetler geliştirebilirler [14].

Her işletme müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlem uygularken, genel değer zincirleri modelini kendi özelliklerine uyarlayabilirler. Bir işletmenin genel değer zinciri yaklaşık olarak Şekil 2.3’de gösterilmiştir.



**Şekil 2.3:** İçsel Süreç Boyutunda Genel Değer Zinciri Modeli

Değer zincirinde müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinden sonra gelen aşama olan yenilik sürecinde yapılan işlemler, pazar tanımlanması ve ürün veya servis sunumunun yapılmasıdır. Daha sonra operasyonel sürece geçildiğinde ürün ve servis üretimi yapılır ve teslimat yapılır. Son aşama ise satış sonrası destektir ve burada müşteri hizmetleri söz konusudur.

Pazarın tanımlanması aşamasında, pazar büyüklüğü, müşteri tercihleri ve hedef ürün ve hizmetlerin olası fiyatlarının belirlenmesi amacıyla pazar araştırmaları yapılır. Bu aşamada mevcut ve potansiyel müşterilerin araştırılmasının yanı sıra işletmenin üretebileceği mal ve hizmetler için yeni fırsat ve pazar geliştirici çalışmalar da yapılabilir. Bu çalışmalar;

- Geleceğin ürünlerinde müşterilerin değer vereceği faydalar neler olacaktır?
- Yenilikçi bir yöntem izleyerek bu faydaları rakiplerimizden önce piyasaya sunmayı nasıl başarırız?

sorularına yanıt olacaktır. Pazar ve müşterilerle ilgili bu bilgiler yenileme sürecinin ikinci aşamasını oluşturan ürün/hizmet tasarım ve geliştirme süreci için gerekli veriyi sağlar. Bu aşamada;

- Müşterilerin değer vereceği, yeni ve farklı ürün ve hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapılır,
- Mevcut teknolojinin geleceğin ürün ve hizmetlerinde de kullanılmasını sağlayacak uygulamalı araştırmalar yapılır,

- Yeni ürün ve hizmetlerin pazara sürülmesi için geliştirme çalışmaları yapılır [19].

Ürün tasarımı ve sunumu aşamasında kullanılan bazı ölçütler şunlardır:

- Yeni ürünlerin satış yüzdesi,
- Patentli ürünlerin satış yüzdesi,
- Yeni ürün takdiminde rakiplerle mukayeseli durum,
- Yeni ürün takdiminde işletme planı ile mukayeseli durum,
- Üretim olanakları,
- Yeni nesil ürünlerin geliştirilme zamanı.

Operasyon sürecinde ise, mevcut mamul ve hizmetler üretilip müşterilere sunulmaktadır. Bu aşamada, gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut mamullerde maliyet kontrolü ve maliyetlerin azaltılması önemli bir ağırlığa sahiptir. Bu süreç yenileme süreci ile karşılaştırıldığında kısa süreli değer yaratma sürecidir. Operasyonlar süreci müşterilerden sipariş alınması ile başlar ve ürün veya hizmetlerin müşteriye teslimi ile sona erer. Bu süreç de en önemli nokta, mevcut ürün ve hizmetlerin mevcut müşterilere verimli, tutarlı ve zamanında ulaştırılmasıdır. Operasyonel süreçler, genel olarak kalite yönetimi dâhilinde ölçülüp geliştirilmektedir.

Satış sonrası hizmet, iç değer zincirinin son aşamasını oluşturur. Hedef müşterilerinin üstün satış sonrası hizmet beklentilerini karşılamayı amaçlayan işletmeler, zaman, kalite ve maliyet, ölçülerini kullanarak satış sonrası hizmetlerdeki performanslarını ölçebilirler. Böylece hata veya aksaklıkların ne süratle yanıtlandığını ve giderildiğini ölçebilir. Maliyet ölçüleri, satış sonrası hizmet işlemlerinin verimliliğini değerlendirebilir [19].

İç süreçler boyutunda kullanılan hedefler ve performans ölçütleri daha önce belirlenen iki boyutta yer alan hedefleri destekleyici özellikte olmalıdır. Finansal boyutta ve müşteri boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletmenin iç süreçlerinde neler yapabileceği sorusuna cevap aranmalıdır. Böylelikle işletmenin iç süreçleri işletme stratejisine uygun olarak yeniden şekillendirilmiş olmaktadır. İçsel süreç boyutunda kullanılan bazı ölçütler şu şekildedir:

- İşlem başına ortalama maliyet
- Zamanında teslimat / dağıtım
- Ortalama süreç zamanı
- Stok devri
- Yeni ürünlerin toplam arz içindeki oranı
- Yeniden çalışma
- Müşteri isteklerine cevap verme süresi
- Yer, mekân kullanımı
- Çalışılmayan süre
- Yeni projelerin iç verimlilik oranı
- Geri dönen satın alım sıklığı
- Arz edilen yeni ürünler
- Kalite şikâyetleri

#### **2.3.1.4 Öğrenme ve gelişim boyutu**

Dengelenmiş Hedef Kartın dördüncü boyutu olan öğrenme ve gelişim boyutu, işletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim için ihtiyaç duyduğu alt yapıyı oluşturmaktadır. İşletmelerin hissedarları için gelecekte değer oluşturma kapasitesine sahip olması veya müşterilerinin yeni ve kaliteli ürün gibi beklentilerini karşılayabilmesi öğrenme ve gelişme yeteneğine bağlıdır [14]. İşletmelerde tüm bunlar için gerekli altyapıyı üç kategoriye ayırabiliriz (Tablo 2.3):

- Çalışanların yetenekleri,
- Bilgi sistemlerinin yeterliliği
- Motivasyon, güçlendirme ve yönlendirme

Burada anlatılmak istenen insanlara, yani çalışanlara, yeni yetenekler kazandırırken, bilgi teknolojisini ve bilgi sistemlerini geliştirmek gerekmektedir. Bunun yanı sıra içsel süreçleri ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek, bahsedilen altyapı için temel teşkil eder.

**Tablo 2.3:** Öğrenme ve Gelişim Boyutu Kaynakları

| Çalışanların Yetenekleri                                                                                                     | Teknolojik Altyapı                                                                                                                                                                        | Çalışma Ortamı                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stratejik beceriler</li><li>➤ Eğitim seviyeleri</li><li>➤ Beceri düzeyleri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Stratejik teknolojiler</li><li>➤ Stratejik veritabanları</li><li>➤ Deneyim</li><li>➤ Uygun yazılımlar</li><li>➤ Patent ve Telif Hakları</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Temel karar mekanizması</li><li>➤ Stratejik odaklanma</li><li>➤ Çalışanların yetkilendirilmesi</li><li>➤ Kişisel uyum</li><li>➤ Moral</li><li>➤ Takım çalışması</li></ul> |

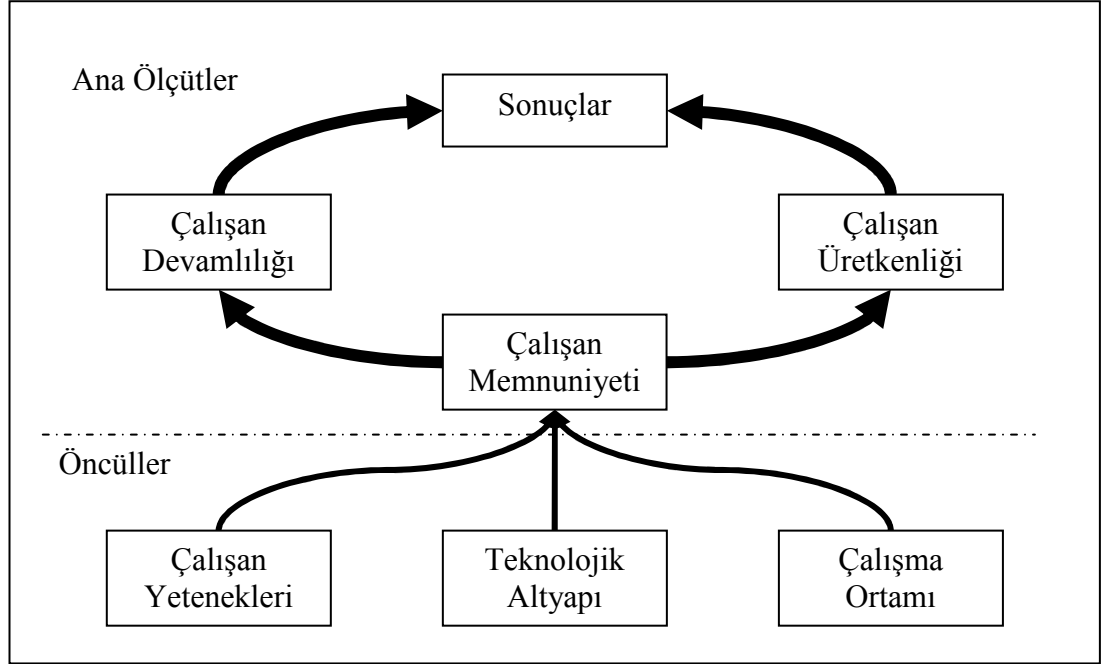
Daha üstün performansa ihtiyaç duyan stratejiler, genellikle kişiler, sistemler ve kurumsal yeteneklerin artmasını sağlayacak işlemler için önemli ölçüde yatırım yapılmasını gerektirip, buna bağlı olarak da gelecekte daha üstün performans doğuracak etkenlerin amaç ve ölçüleri de işletmenin Dengelenmiş Hedef Kartının önemli bir bölümünü oluşturacaktır [18].

Finansal ve müşteri performansının üzerinde bir performansa ulaşmak için, sadece üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilmiş olan standart operasyon yöntemlerine bağlı kalmak yerine, işlemler ve müşteriye yönelik performansın geliştirilmesi ile ilgili fikirler, bu işlemleri yapan ve müşteri ile en yakın ilişkide bulunan çalışanlar tarafından üretilmelidir [19].

Şekil 2.4’da gösterildiği gibi işletmenin elde etmeyi hedeflediği üç temel sonuç ile ilgili göstergelerin birleşiminden türetilmektedir. Bu temel sonuç göstergeleri daha sonra her bir sonuca yönelik ölçülerle desteklenmektedir. Çalışanlar ile ilgili üç temel gösterge aşağıda sıralanmıştır;

- Çalışanların tatmini
- Çalışanların devamlılığı
- Çalışanların üretkenliği.

Bu göstergeler içinde çalışanların tatmini genellikle diğer ikisini yani çalışanların kalıcılığı ve çalışanların verimliliğini etkileyen gösterge olarak kabul edilmektedir.

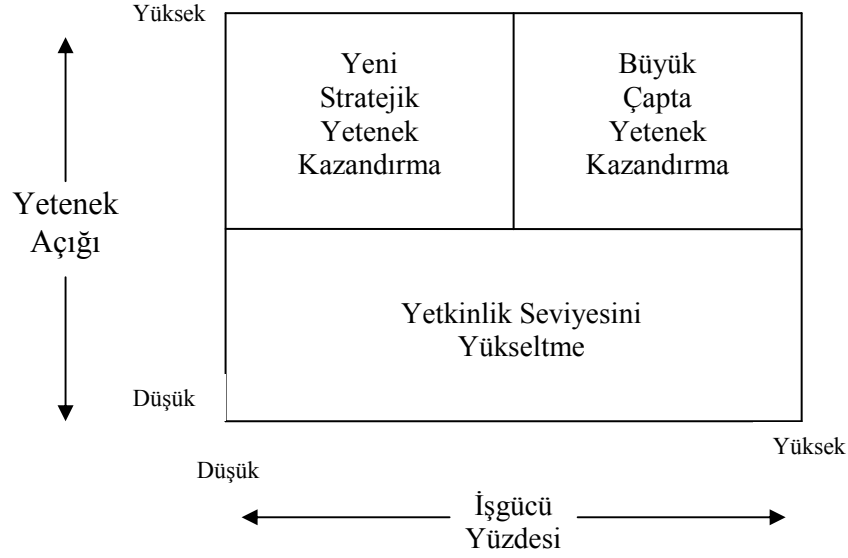


**Şekil 2.4:** Öğrenme ve Gelişim Boyutu Ölçüt Çerçevesi

Verimlilik, kalite ve müşteri hizmetlerinde gelişim sağlamak için, tatmin olmuş çalışanlara sahip olmak gerektiğinden, çalışanların moralinin yüksek olması ve yaptıkları işin genelinden tatmin olmalarına çok önem verilmesi lazımdır.

İşletmede uzun süreden beri çalışmakta olan ve bağlılık duyan elemanlar, işletme değerlerini, kurumsal işlemler hakkındaki bilgileri ve duyarlılığı müşterilere taşır ve onların ihtiyaçlarını gidermek için kullanırlar. Bu sebeptendir ki, çalışan devamlılığını sağlamak oldukça önemlidir. Bu amaçla işletmenin, çalışanlarına uzun vadeli yatırımlar yapması gerektiği gibi, onların arzu edilmeyen ayrılışlarının entelektüel sermayeden bir kayıp olarak nitelendirilmesi gerekmektedir.

Müşterilerle ve içsel süreçler ile ilgili hedeflerini gerçekleştirebilmesi için, çalışanların farklı ve yeni sorumluluklar üstlenmeleri gerektiğinden, onlara yeni yetenekler kazandırılması ihtiyacı ortaya çıkar. Gereken yeni yetenek seviyesi ve yeni yetenek kazanmasına ihtiyaç duyulan çalışan oranı arasındaki ilişki Şekil 2.5'teki gibidir [19].



**Şekil 2.5:** Öğrenme ve Gelişim Boyutunda Yetenek Kazandırma İlişkisi

Yukarıda görülen ilişkilere göre yapılması gerekenler Tablo 2.4'deki gibi senaryolaştırılabilir [19].

**Tablo 2.4:** Yetenek Kazandırma Senaryoları

|                                     |                                   | Senaryo                                                                                     |
|-------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yeni Yetenek Kazandırma Senaryoları | Stratejik Yetenekler Kazandırma   | İşgücünün belli bir kısmının yüksek seviyede, yeni ve stratejik yeteneklere ihtiyacı vardır |
|                                     | Büyük Çaplı Yetenekler Kazandırma | İşgücünün büyük bir kısmının geniş kapsamlı yeni yeteneklere ihtiyacı vardır.               |
|                                     | Yetkinlik Seviyesini Yükseltme    | İşgücünün bir kısmının temel yeteneklerini geliştirmeye ihtiyacı vardır.                    |

Çalışanların yetenekleri konusunda yapılan çalışmalardan sonraki diğer önemli husus, bilgi sistemlerinin yeterliliğidir. Özellikle günümüzdeki rekabet koşulları göz önüne alındığında etkin bir çalışma sistemi için hatasız işleyen bir altyapıya ihtiyaç vardır.



Son olarak da, çalışanların isteklendirme ve güçlendirilmesi için yapılan altyapı işletmenin gelecekte sağlayacağı performans açısından oldukça önemlidir. Motive edilmiş ve yetkilendirilmiş bir çalışanın performansının artacağı gibi, çalışanın işletme vizyon ve değerlerini benimsemeye önemli bir yol kat edeceği neredeyse kesindir. Çünkü bu şekilde kişisel hedefler ile işletme hedefleri aynı doğrultuya sevk edilmiş olur [19].

Öğrenme ve gelişim boyutunda kullanılan ölçütlerden bazıları şu şekildedir:

- Çalışan tatmini
- Müşteri başına düşen eğitim yatırımı
- Çalışan önerileri
- İleri derecedeki çalışanların oranı
- Devamsızlık
- Bilgisayarlı çalışanların yüzdesi
- Çalışan devir oranı
- Çalışan başına katma değer
- Motivasyon indeksi
- Yetki indeksi (yöneticilerin sayısı)
- Çalışma ortamının kalitesi
- İçsel iletişim oranı
- Çalışan verimliliği
- Sağlık promosyonları
- Ortalama hizmet/çalışma süresi
- Eğitim saati
- Bilgi yönetimi
- Eğitim yatırımları
- Çalışanların profesyonel kurumlara katılımı

### 2.3.1.5 Ek Boyutlar

Kaplan ve Norton'un da dedikleri gibi Dengelenmiş Hedef Kart katı kuralları olan ve dar bir ceket gibi tamamen işletme yapısı oturan bir kavramdan ziyade, işletme karakteristiklerine uyacak bir stratejik çerçevedir. Yani burada anlatılmak istenen Dengelenmiş Hedef Kart kavramının değişmez kalıpları olmadığı ve bunların temel çerçeve içerisinde kalmak kaydıyla, işletmeye göre revize edilebileceğidir. Literatürde yapılan en büyük eleştirilerden biri de Dengelenmiş Hedef Kart yapısında bulunan boyutların yetersiz kaldığı yönündedir. Günümüz rekabet koşullarında işletmenin tek başına ve çevresinden ayrı olarak değerlendirilemeyeceği iddia edilerek, tedarikçi boyutu, devlet kurumları boyutu, çalışan boyutu, proje yönetimi boyutu, yenilikçilik boyutu, kültürel boyut, sosyal sorumluluk boyutu ve bunun gibi çeşitli boyutların eklendiği hedef kartların hazırlandığı örnekler görülebilmektedir.

Burada en çok öne çıkan ek boyutlar çalışanların veya insan kaynakları biriminin yer aldığı boyutlardır. Ancak burada unutulmaması gereken insanın da işletme için bir kaynak olduğu ve gelişiminin sağlanması gerektiğinden ayrı bir boyut eklemek yerine içsel süreç ile öğrenme ve gelişim boyutları içinde değerlendirilebileceğidir [12]. Ayrıca unutulmamalıdır ki, eklenecek her yeni boyut odaklanma sorununu da beraberinde getirmektedir. Çünkü her bir yeni boyut, hedef karta eklenecek ek gösterge anlamına gelmektedir ve göstergeler çoğaldıkça da kontrol etmek zorlaşmaktadır.

Bunun dışında tedarikçiler veya ortak iş yapılan diğer işletmeler göz önüne alındığında da bunlar hem dışsal (müşteri boyutu) hem de içsel (işletme içi süreçler) ölçütlerinde yer alabilirler. Çünkü bu faktörler içsel süreçlerin sağlıklı işlemesi için üzerinde durulması gereken noktalardır.

Ayrıca günümüz sanal organizasyonları göz önüne alındığında da, bu tür işletmelerin hedef kartlarına ortak boyutunun da eklendiği görülebilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken hedef kartın paydaş modeline dönmemesidir. Eğer imkân varsa yeni bir boyut yerine mevcut dört boyutun sınırları genişletilerek de çözüm bulunabilir [12].

Bundan başka işletmenin bulunduğu sektöre göre de bazı ek boyutlar gerekli görüldüğünde eklenebilir. Buna örnek olarak Kagioglou ve diğ.'nin, inşaat sektöründe uyguladığı hedef kart çalışmasında eklediği tedarikçi ve performans

yönetimi boyutudur [7]. Burada göz önünde bulundurulmuş inşaat sektöründe yapılan işlerin birbirlerinden ayrılmaz bir bütün olduğu ve birbirlerini tamamladıkları görüşüdür. Daha önce de belirtildiği gibi inşaat endüstrisi karmaşık arz zincirine sahip olan ve proje taahhüdü ile uğraşan bir sektördür. Bu yüzden proje ve tedarikçi boyutunun hedef karta eklenmesi savunulur. Bu iki boyutun eklenmesiyle, inşaat faaliyetleri içindeki tüm bileşenlerin detaylıca hesaba katıldığı bir hedef kart oluşturulmaktadır [7]. Kısaca inşaat sektöründe yapılan iş birbiri ardı sıra gelen bileşenlerden oluşan bir proje yönetimidir. Yine unutulmaması gereken, bu konuda bir boyut eklemek tamamen işletme inisiyatifindedir. Yani isteyen işletme proje yönetimi gibi ek bir boyut eklemek yerine bunları içsel süreçler boyutu içinde de irdelleyebilir. Buna benzer olarak bu yüksek lisans tezi dâhilinde yapılan uygulamada da iş güvenliği ve felaketten kurtarma boyutu hedef karta eklenerek literatürde olmayan orijinal bir çalışma yürütülmüştür. Bu ek boyutun eklenme amacı da iş güvenliği açısından büyük risk taşıyan inşaat sektöründe, işletmenin bu konuya önem vermesi ve bu boyuttaki zararların asgariye indirilmesi finansal sonuçları düşünüldüğünde çok önemlidir. Ayrıca felaketten kurtarma (disaster recovery) etkeni de göz önünde bulundurulması gereken bir noktadır. Sonuçta inşaat işleri yüksek meblağlı işlerdir ve meydana gelmesi olası felaket veya büyük aksiliklerden sonra bile işin devam etmesi ve en kısa sürede tamamlanması gerekmektedir.

Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi Dengelenmiş Hedef Kart işletmelere sadece örnek bir çerçeve sunmakta ve işletmenin bulunduğu ortam ile kendi karakteristiklerine göre bu çerçeveyi şekillendirme imkânını sunmaktadır. Bu bağlamda Dengelenmiş Hedef Kart uygulama açısından esnekliği olan bir yöntemdir.

### **2.3.2 Denge**

Dengelenmiş Hedef Kartın yapısı bu şekilde incelenirken, dikkat çeken bir başka noktada sözü edilen dengelenmiş kelimesinin nereden geldiği ve neden böyle bir kavram içerisinde yer bulduğudur.

Adından da anlaşılacağı üzere hedef kart farklı etkenler arasında bir denge oluşturmaya yardım eder [12]. Literatür incelendiğinde bu konu hakkında yapılan çalışmalarda aşağıdaki etkenler arasındaki dengelerden söz edilmiştir:

- Boyutlararası denge
- Finansal ile finansal olmayan ölçütler

- Kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedefler
- Ardıl ölçütler ile öncül ölçütler
- Dışsal faktörler ile içsel faktörler
- Statik ile dinamik

İlk olarak, Dengelenmiş Hedef Kart yapısında bulunan boyutların arasında denge ele alındığında, bundan kasıt sadece tek bir boyuta, özellikle finansal boyuta, ağırlık vermeden her bir boyuta aynı önem ve özeni göstererek, beklenen başarıya ulaşmanın amaçlanmasıdır. Aslında bu nokta Dengelenmiş Hedef Kart prensibinin kilit noktası olup, bu mekanizmayı geleneksel yöntemlerden ayıran en büyük özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel yöntemlerde finansal ölçütlere ağırlık verilerek kısa vadeli hedeflere odaklanılırken, bu yöntemde başarıya ulaşmada göz önünde bulundurulmuş tüm boyutlar arasında bir dengenin gözetilmesi esastır. Yani bir başka deyişle, uzun vadeli alanlara da özen gösterilerek finansal performansla tatmin olunmaması gerektirir [12].

İkinci denge unsuru, finansal ölçütler ile finansal olmayan ölçütler arasındaki dengedir. Soyut değerlere yönelik, finansal olmayan göstergelere yapılan yatırımlar, gelecekteki finansal performansın öngörüsünde geçmiş verilerden daha net bir resim ortaya koyar. Finansal olmayan ölçütler gelecek için daha proaktif bir yaklaşım sunar ve bu sebepten finansal olan ölçütler ile finansal olmayan ölçütler birbirlerini ikame eden ölçütler değildirler [24]. Tam tersine aralarında bir denge kurularak performans odaklandırılmalıdır. Buna bağlı olarak söylenebilecek üçüncü denge unsuru da, finansal ölçütlerin ortaya koyduğu kısa vadeli hedefler ile finansal olmayan ölçütlerin beraberinde getirdiği uzun vadeli hedeflerdir. Geleneksel yönetim kontrol mekanizmalarında da olduğu gibi, yalnız finansal kontrol bizi uzun vadeli plan yapmaktan alıkoymaz. Buna örnek vermek gerekirse, kısa vadede maliyetlerin azaltılması amacıyla araştırma ve geliştirme harcamalarında, eğitim masraflarında veya çalışan primlerinde yapılacak bir kısıntı kısa vadede bize yarar getirir de, uzun vadeye yayıldığında işletmeye getireceği zarar inanılmaz boyutlara ulaşabilir [12]. Bu yüzden belli bir performans beklentisi için kısa vadeli hedefler ile uzun vadeli hedefler arasında bir denge kurulması şarttır. Kısa dönemli hedeflerin uzun dönemli hedefleri elde etmede bir adım olduğu unutulmadan, arka arkaya gerçekleştirilen kısa

dönemli hedeflerin uzun dönemli başarıyı getirdiği bir stratejik yönetim hedef kartı oluşturulmalıdır [14].

Bir diğer denge durumu ardıl (lagging) ve öncül (leading) ölçütler arasındadır. Burada öncül olarak kastedilen ölçütler finansal olmayan soyut değerlerdir. Bunlara öncül denmesinin sebebi, bu ölçütlerde ortaya iyileşmenin sonucu ardıl ölçüt olan finansal performans gelişimde ortaya çıkar. Bir başka deyişle öncül ölçütlerindeki değişimin yansıması ardıl ölçütlerde görülür. Öncül ölçütler performansa götüren faktörler (performance drivers) olarak tasvir edilirken, ardıl ölçütler ise nihai veya sonuç ölçütler (outcome measures) olarak tanımlanabilir. Burada performansa götüren deyimi, geleceği öngörebilme imkânını işletmeye verdikleri için kullanılmaktadır. Bu yüzden de öncül olmalarının sebebi önceden uyarı yetilerinden gelir [12].

Dengelenmiş Hedef Kart boyutlarından ilk ikisi olan finansal ve müşteri boyutları işletme dışı boyutlar olarak nitelendirilirken, içsel süreçler ile öğrenme ve gelişim boyutları işletme içi boyutlar olarak değerlendirilmektedirler. Burada dışsal boyut olarak kastedilen, ‘diğerleri bizi nasıl görüyor?’ sorusuna dayanmaktadır. Buna karşılık olarak da içsel boyutlarda ‘biz kendimizi nasıl görüyoruz?’ sorusuna cevap aranmaktadır. İlk iki boyut farklı bakış açılarını ifade ederken, diğerleri farklı odaklanma çeşitlerini ifade etmektedirler. Kısaca hedef kartında yer alan ölçütler işletmenin tüm taraflarının bilgi ihtiyacını karşılayacak şekilde belirlenmelidir [14].

Son olarak da Dengelenmiş Hedef Kartın sunduğu statik ile dinamik arasındaki dengeden bahsetmek gerekmektedir. Bilindiği üzere statik, zaman içerisinde belli tek bir noktayı işaret ederken, dinamiklik zaman içerisinde değişimi vermektedir. Bu farklılık Dengelenmiş Hedef Kart kavramı içerisinde incelenirse şöyle bir örnek verilebilir. İşletmenin, müşteri sayısını miktarsal olarak ifade eden göstergelere ihtiyacı olduğu kadar, bu müşteri portföyünün zaman içerisindeki değişimini gösteren verilere de ihtiyacı vardır. Entelektüel sermaye ele alındığında bilinmektedir ki, burada bahsi geçen sermaye miktarının zaman içerisinde belli bir noktadaki değeri hesaplanmaktadır. Ancak burada denge unsuru olarak konulması gereken ve sermayenin zaman içerisinde nasıl bir davranış sergilediğini ifade eden göstergelere de yer verilmelidir. Böylece hedef kart kavramı işletmeleri, yalnızca zaman içerisinde belli bir noktayı hedef alan kısa görüşlü yaklaşımdan kurtarır [12].

### 2.3.3 Dengelenmiş hedef kart ile işletme stratejisinin bağlanması

Dengelenmiş Hedef Kart yaklaşımının amacı, işletmedeki her bireyi, ister yönetici ister en alt kademedeki personel olsun, işletme strateji ve vizyonuna yönlendirmektir. Bunun için yapılması gereken, uygulamaya konulan Dengelenmiş Hedef Kart yöntemini stratejik kontrol sistemi olarak ele alıp işletmenin genel stratejisiyle denk hale getirmektir. Yani bir başka deyişle hedef kart, işletme stratejisinin tercüme edilmiş halidir. Bir işletmenin doğru ve sağlıklı bir şekilde uygulanmış hedef kart uygulamasına bakıldığında, o işletmenin ulaşmak istediği noktayı, hangi yolları izleyeceği ve pazarda nasıl bir rekabet izleyeceğini, kısaca tüm kimliğini detaylıca öğrenebilmelisiniz. Dengelenmiş Hedef Kartın, işletme stratejisi açısından önemi şu şekilde açıklanabilir:

- İşletme vizyonunu tüm organizasyona anlatır ve ortak bir anlayış yaratır. Bütün çalışanların, işletmenin başarısına nasıl katkıda bulunduklarını görebilecekleri bir stratejik model şeklinde ifade edilmesini sağlar.
- Değişime ön ayak olur [19].

Burada üzerinde durulması gereken, hedef kartın işletme stratejisiyle nasıl başarılı bir şekilde bütünleştirileceğidir. Bunun üç temel kuralı bulunmaktadır:

- Neden sonuç ilişkisi
- Performans göstergeleri
- Finansal amaçlarla bağlantı

#### 2.3.3.1 Neden sonuç ilişkisi

Dengelenmiş Hedef Kart ölçütleri arasında neden-sonuç ilişkisinin gerekliliği çoğu bu yöntemin temel varsayımlarından biri ve diğer yöntemlerden ayıran en belirgin özellik olarak kabul edilmektedir. Hedef kartın oluşturulmasındaki temel düşünce farklı performans ölçütleri arasında işletme stratejisini yansıtan dengeli bir ilişkinin tesis edilmesidir. Dengeli ilişkinin kurulabilmesi için sonuç kartında yer alan tüm boyutlar neden-sonuç ilişkisi içerisinde belirlenmelidir. İşletme stratejisini yansıtan finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin neden sonuç zinciri içerisinde seçilmesi, işletme yöneticilerine nasıl başarılı olacakları hakkında fikir vermektedir [14, 25, 26]. Ölçmenin amacı iş geliştirme alanlarının belirlenmesi olduğundan,

finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında olan ve iş performansını artırıcı nitelikte olan dinamik ilişkinin ortaya konması şarttır [9].

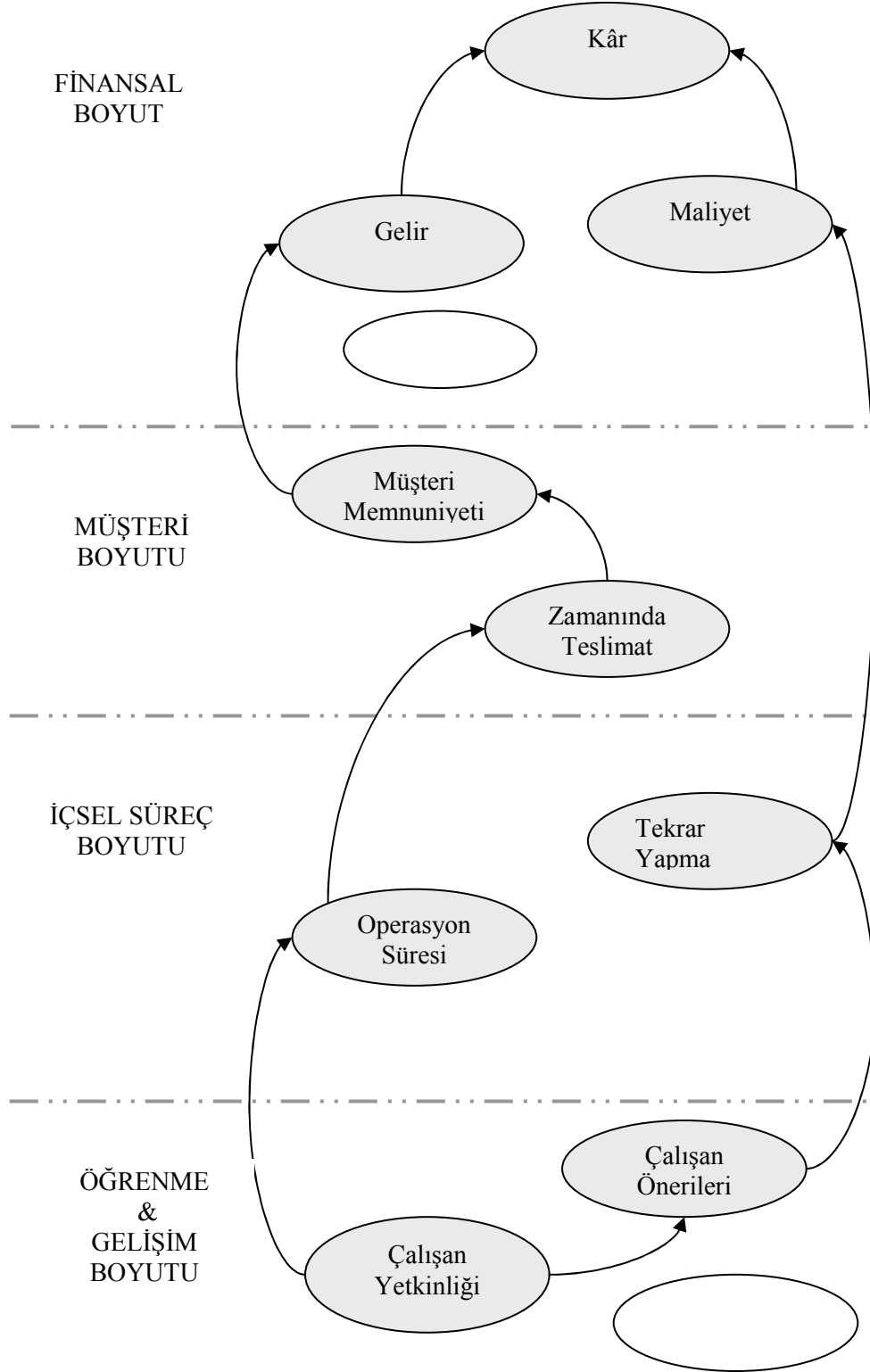
Doğru hazırlanmış bir hedef kart, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla işletmenin stratejisini anlatmalıdır. Ölçüm sistemi, farklı boyutlarda yer alan amaçlar ve ölçüler arasındaki ilişkileri, bunların kontrol edilebilmesine ve değerlendirilebilmesine olanak sağlayacak bir açıklıkla ortaya koymalı, sonuçlar ve bu sonuçları elde etmeyi sağlayacak etkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerine ait hipotezler dizisini tanımlamalı ve açıkça göstermelidir. Dengelenmiş Hedef Kartta yer alacak her gösterge, stratejinin tüm işletmeye yayılıp anlaşılmasını sağlayacak neden-sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır [19].

Burada sözü edilen ilişki iki tiptir. Birincisi sayısal olarak da doğrulanabilir ilişki, diğeri de doğruluğu kabul edilebilir ilişkidir. Bunları örneklendirmek gerekirse, belli bir yazılımı kullanımı arttırılan çalışan sayısının üretkenliğe katkısı veya verilen hizmete karşılık olarak müşteriden elde edilen kazanımların sonuçları sayısal olarak da doğrulanabildiğinden ilk gruba girmektedir. Bunun yanında işletmenin web sayfasının daha çok müşteri tarafından ziyaret edilmesinin yeni iş taleplerini de beraberinde getireceğini düşünmek bir varsayımsal ilişki olmaktadır [12].

Şekil 2.6’da bir örneği verilen neden sonuç ilişkisi incelendiğinde, finansal amaç olarak kâr faktörü seçilmiştir. İşletmenin kâr elde edebilmesi ilişkilerden de görüleceği üzere iki yolla olmaktadır. Bunlardan biri gelirleri arttırmak diğeri de maliyetleri azaltmaktır. Bu noktada yöneticinin sorması gereken gelirleri nasıl arttıracaktır. Bunu besleyen faktör olarak müşteri boyutuna inerek müşteri memnuniyetini arttırmanın gerekli olduğunu fark eder. Müşteri memnuniyetinde artış da ürün veya hizmetin zamanında teslim edilmesi ile mümkündür. Zamanında teslimatın nasıl sağlanacağı sorusunun cevabı da içsel süreçteki operasyon süresinin kısılmasıdır. Operasyon süresini kısaltmak için de bu süreçte çalışan personelin yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu da öğrenme ve gelişim boyutunda bulunan yatırımlara bağlıdır.

Diğer taraftan maliyet azalması ise içsel süreçte yer alan tekrar yapma işlemlerinin asgariye indirilmesiyle sağlanabilir. Bu da bizzat bu süreçlerde yer alan personelin süreçlerde iyileştirme amacıyla yaptıkları önerilerle olur. Bunun da sağlanması için personelin konu hakkında yeterli bilgiye ve yetkinliğe sahip olmasıyla oluşur.

Görüldüğü üzere uzun vadeli başarıları elde etmek için, finansal hedeflere ulaşmada alt boyutlardan yukarıya doğru bir besleme gereklidir. Yani finansal olmayan ölçütler neden, finansal ölçütler de bunların sonucudur.



**Şekil 2.6:** Başarı Faktörleri Arası Neden Sonuç İlişkisi



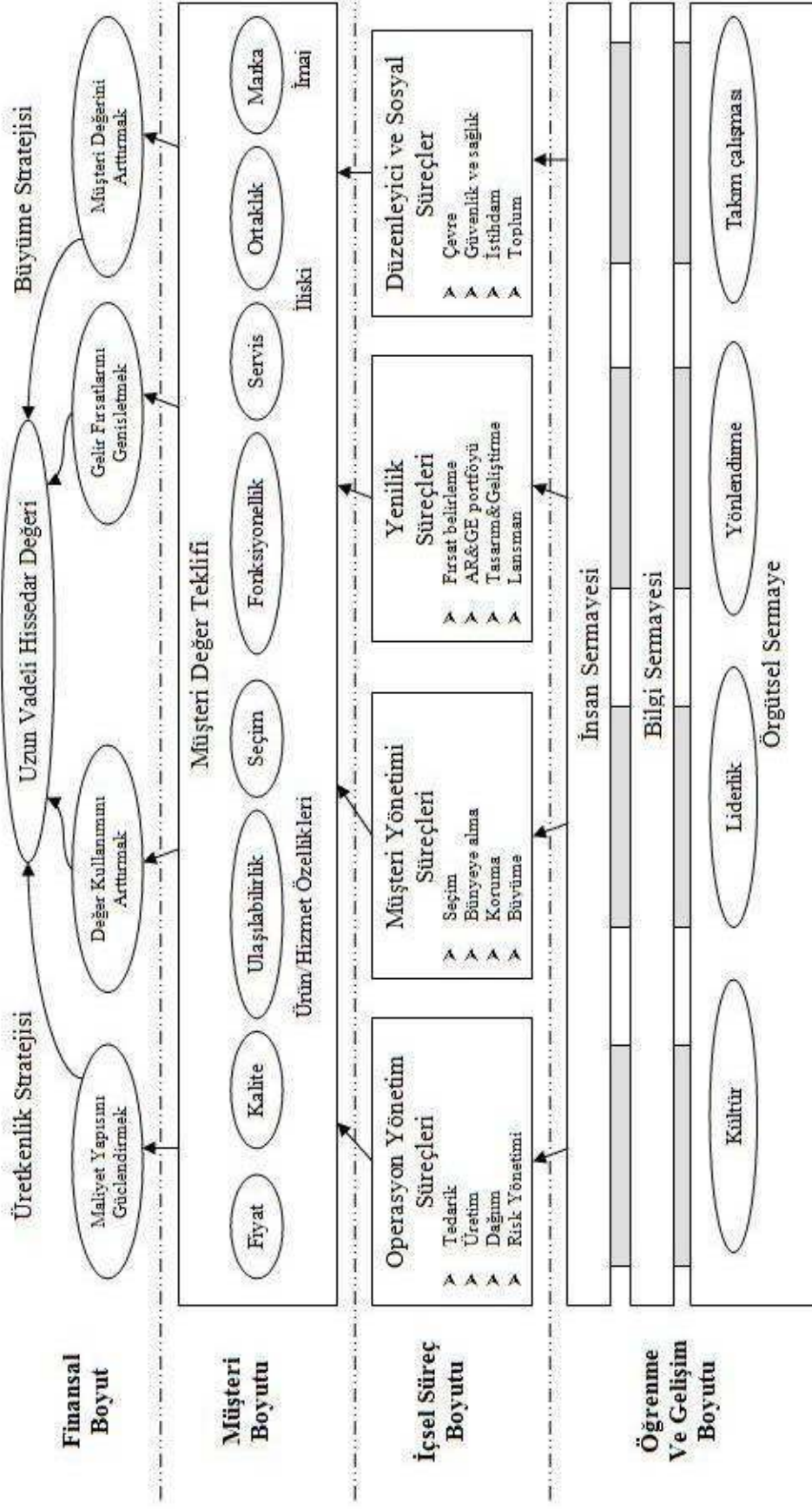
Neden sonuç ilişkilerinin ortaya konmasıyla birlikte işletme için strateji haritası oluşturulur. Bu sayede işletme amaçlanan stratejilere ulaşmak için hangi yolu izlemesi gerektiğini, hangi faktörlere önem vermesi gerektiğini anlamış olur. Yöneticiler her boyuttaki amaçlarını listeledikleri andan itibaren, bu amaçlar arasındaki bağlantıyı gösteren okların çizimleri kafalarında oluşmaya başlar [22].

Kaplan ve Norton'un belirttikleri gibi başarıya ulaşmanın üç temel bileşeni vardır. Bunlardan ilki stratejiyi ölçmek, ikincisi stratejiyi yönetmek ve üçüncüsü de stratejiyi betimlemektir. İşte strateji haritası da, neden sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlı olan başarı faktörlerini ortaya koyan bir tasvirdir (Şekil 2.7). Strateji haritasının ortaya konması ve tüm çalışanların görebileceği şekilde organizasyon geneline iletilmesi durumunda işletme strateji ile vizyonunun benimsenmesi ve kişisel hedeflerin de aynı doğrultuya getirilmesi çok daha kolay olmaktadır (Şekil 2.8).

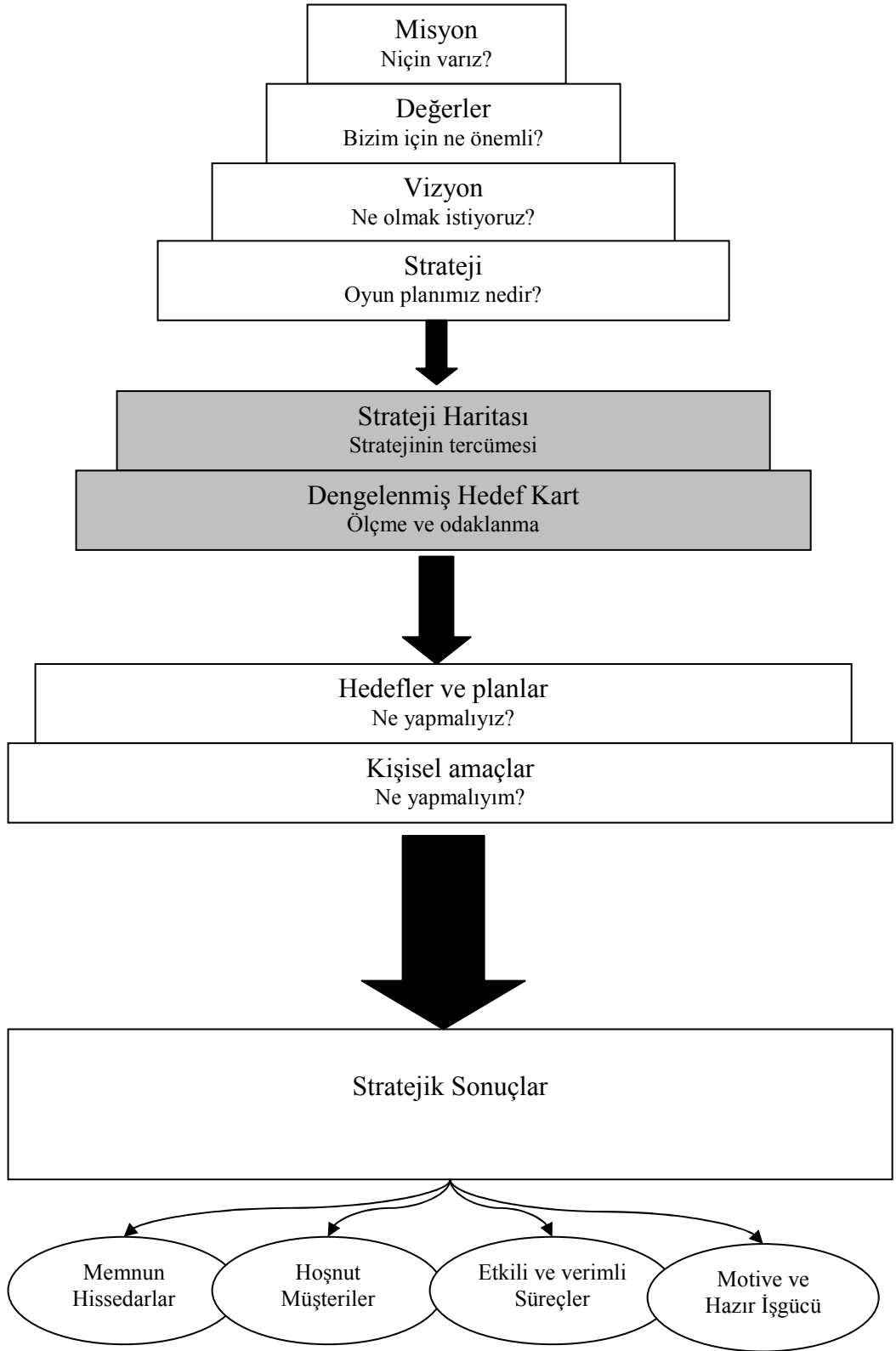
Stratejik haritası oluşturulurken şu prensipler temel alınmalıdır [22]:

- Strateji, çelişen güçleri dengeler: Uzun vadeli sonuçlara ulaşmak için soyut değerlere yapılan yatırımlar genelde kısa vadeli finansal hedeflerle çakışmaktadırlar. Ancak unutulmamalıdır ki, sürdürülebilir finansal performansa ulaşmak, uzun vadeli değerlere yapılan yatırımlarla gerçekleşir.
- Strateji, çeşitli müşteri değer tekliflerini temel alır: Sürdürülebilir değer yaratımında müşteri tatminini sağlamak temeldir. Strateji, hedeflenmiş müşteri kitlesinin açık bir tanımına ve onlara sunulacak değer teklifine ihtiyaç duyar. Bu değer teklifinin tanımlanması strateji boyutları içerisinde en önemlilerden biridir. İşletmelerde temel olarak dört ana değer teklifi bulunur: (1) en düşük toplam maliyet, (2) ürün liderliği, (3) eksiksiz müşteri tatmini, (4) sistem kilitleme (lock-in)
- Değer içsel süreçler yoluyla yaratılır: Finansal ve müşteri boyutu sonuçları ifade ederler. Yani işletmenin ne istediğini söylerler. Ancak bu değerlerin nasıl yaratılacağı içsel süreçlerle ortaya konur. İçsel süreçlerdeki değer yaratma işleri dört ana kategoriye ayrılabilir:
  - Operasyon yönetimi: Ürün veya hizmetlerin üretimi ve müşteriye teslim edilmesi
  - Müşteri yönetimi: Müşterilerle ilişki kurmak ve ilişkileri geliştirmek

- Yenilik: Yeni ürün, hizmet, süreç ve ilişki geliştirmek
  - Düzenleme ve sosyallik: Mevzuatlar ile sosyal beklentilere cevap vermek ve daha güçlü bir topluluk oluşturmak.
- Strateji, eşzamanlı ve tamamlayıcı konulardan oluşur: İçsel süreçteki her bir alt kategori belli bir zaman dilimi içinde yarar sağlar. Operasyonel yönetimdeki iyileşme kısa zamanda maliyetlerde azalamaya ve kalitenin artmasına neden olur. Müşteri yönetimindeki gelişmeler de, altı veya on iki ay içerisinde müşteri ilişkileri alanında ilerleme sağlar. Yenilik alanında yapılan çalışmalar biraz daha uzun zaman almakla beraber, müşteri gelirlerinde ve operasyon paylarında artış sağlar. Düzenleyici ve sosyal süreçlerde yaşanan gelişim ise işletmeyi yasal konularda yaşanabilecek sorunlardan korurken, zaman içerisinde de toplum içerisinde belli bir üne ve saygınlığa kavuşmasına yol açar.
- Stratejik yönlendirme soyut varlıkların değerlerini belirler: Dengelenmiş Hedef Kartta bulunan dördüncü boyut olan öğrenme ve gelişim boyutu organizasyondaki soyut varlıkları tanımlar. Bunlar da dört alt başlıkta toplanabilir:
- İnsan sermayesi: Çalışan yetkinlikleri, becerileri ve bilgileri
  - Bilgi sermayesi: Veritabanları, bilgi sistemleri, ağlar ve teknolojik altyapı
  - Örgütsel sermaye: Kültür, liderlik, çalışan yönlendirme, takım çalışması ve bilgi birikimi yönetimi
- Bu soyut varlıkların hiçbirisi birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemez ve bu varlıkların değerleri, bunları stratejiye uygulama kapasitesiyle birlikte ortaya çıkar. Soyut varlıkları stratejiye uygulamak için de üç temel yaklaşım sunulmaktadır:
- Stratejik iş aileleri: İnsan sermayesini stratejik alanlara yöneltir.
  - Stratejik Bilişim Teknolojisi portföyü: Bilgi sermayesini stratejik alanlara yöneltir.
  - Örgütsel değişim gündemi: Stratejik alanlara sürekli öğrenme ve gelişimi sağlamak için örgütsel sermayeyi bütünleştirir ve yönlendirir.



Şekil 2.7: Strateji Haritası



**Şekil 2.8:** Değer Yaratmada Strateji Haritası ve DHK'nın Yeri

Strateji haritaları, işletmenin vesikalık fotoğrafı gibidir. Yani sadece zamanda belli bir noktayı işaret eden statik bir durumdur. Stratejik haritaları harekete geçirmek ve dinamik bir nitelik kazandırmak için hedefleri sayısallaştırmak, bir zaman çizelgesi ortaya koymak ile planlama ve yetkilendirme işlemleri gibi yollara başvurulur. Kaplan ve Norton bu konuda altı adımdan oluşan bir planlama seferberliği geliştirmişlerdir:

- Hissedar ve paydaşların değer açığını belirle: Geniş hedefler koymak ve kapatılması gereken değer boşluğunu belirlemek
- Müşteri değer teklifini tanımla: Müşteri hedef kitlesi ile sunulacak değer teklifinin saptanması ve ölçütler koyarak müşteri hedefleriyle finansal gelişim amaçlarının arasını bulmak.
- Değer zaman çizelgesi hazırla: Sonuçlar için zaman çizelgesinin hazırlanması ve kapatılması gereken değer açıklarının alt hedeflere indirgenerek ulaşılabilir olduğunu göstermek.
- Stratejik konuları tanımla: Performans için büyük etkisi olacak birkaç kritik sürecin (stratejik konuların) belirlenmesi ve gösterge ile hedeflerin belirlenmesi.
- Soyut varlıkları tanımla ve yönlendir: Stratejik süreçleri destekleyecek insan, bilgi ve örgütsel sermayedeki açığı belirlemek ve gerekli gösterge ile hedeflerin konulması.
- Stratejileri uygulamaya sokmak için gerekli işlemleri tanımla ve fonla: Soyut varlıkları geliştirmek ve süreçleri desteklemek için gerekli işlemlerin tanımlanması ve bunları uygulamak için gerekli fonun sağlanması [15].

### **2.3.3.2 Performans göstergeleri**

Her Dengelenmiş Hedef Kart belli temel ölçütleri kullanmaktadır. Hatta sonuç ölçütler (outcome measures), sektör ve endüstriden bağımsız olarak her hedef kartta kullanılan temel ölçütlerdir. Ancak performans belirleyici ölçütler (performance drivers) ise işletmeye özgüdür [19]. Zaten Dengelenmiş Hedef Kartın her işletmede farklı olmasını sağlayan da bu özgünlüktür.

Örnek vermek gerekirse, her işletme için sonuç veya ardıl ölçütler, kârlılık ve müşteri tatmini gibi temel göstergeleri ele alır. Ancak bu sonuçlara ulaşmak için içsel süreç ile öğrenme ve gelişim boyutundaki ölçütler farklılık göstermektedir.

Bu bağlamda bakıldığında, sağlıklı bir Dengelenmiş Hedef Kart, bu iki ölçüt türünü de iyi bir şekilde bütünleyen yani bir başka deyişle ikisi arasında iyi bir denge kurabilendir. Çünkü performans belirleyici ölçütler olmadan sadece sonuç ölçütlerine yer verilmesi, bu sonuçların nasıl elde edilebileceğine dair bir fikir vermez. Aynı zamanda sonuç ölçütlerinin, stratejinin başarı ile uygulanıp uygulanmadığına dair bir erken uyarı mekanizması görevini yerine getirme özellikleri de yoktur. Performans göstergeleri de tek başlarına kullanıldığı zaman işletmelerin kısa dönemli operasyonel gelişmeler elde etmelerini sağlamalarına rağmen sonuç ölçütleri olmadığı takdirde işletmenin daha üstün bir finansal performansa ulaşip ulaşmadığını göstermekte yetersiz kalırlar [19].

### **2.3.3.3 Finansal amaçlara bağlantı**

İşletmelerde birçok çalışma performansın artırılması için yapılmaktadır. Ancak burada önemli olan yapılan operasyonel her türlü çalışmanın, işletme performansına yansımaları gerekliliğidir. Yani performansa yansımayan çalışmalar yarardan çok boşa harcanan zaman olarak nitelendirilebilir. Bundan kasıt, yapılan çalışmaların işletme stratejisine yönelik performans artışıyla bağlantısının kurulmasıdır.

Aslında işletmelerde istenen asıl sonuç finansal alanda sağlanan faydanın artışıdır. Bu yüzden operasyonel çalışmaların ekonomik sonuçlara yansımaları lazımdır. Dengelenmiş Hedef Kart olarak bakarsak da, belirlenen tüm göstergelerin finansal performansla ilişkide olması, yani tüm göstergelerin finansal performansı artırıcı doğrultuda olması gerekmektedir.

İşletmelerde yapılan en sık hata, gelişim programlarının nihai hedef olarak kabul edilmesidir. Gelişim programları ile işletmenin müşteri ve finansal performansını artırmaya yönelik özel hedefleri arasında bağlantı kurulamamıştır. Bu uygulamaların kaçınılmaz sonucu olarak, işletmeler değişim programlarından bekledikleri somut getirilerin eksikliği nedeniyle hayal kırıklığına uğrarlar. Bu nedenle, hedef kartında yer alan tüm göstergeler finansal amaçlara bağlanmalıdır [19].

Sonuç olarak Dengelenmiş Hedef Kart, bir işletme biriminin stratejisinin hikâyesini anlatmalıdır. Bu hikâyeyi anlatan, bir dizi neden-sonuç ilişkisi vasıtasıyla birbirine

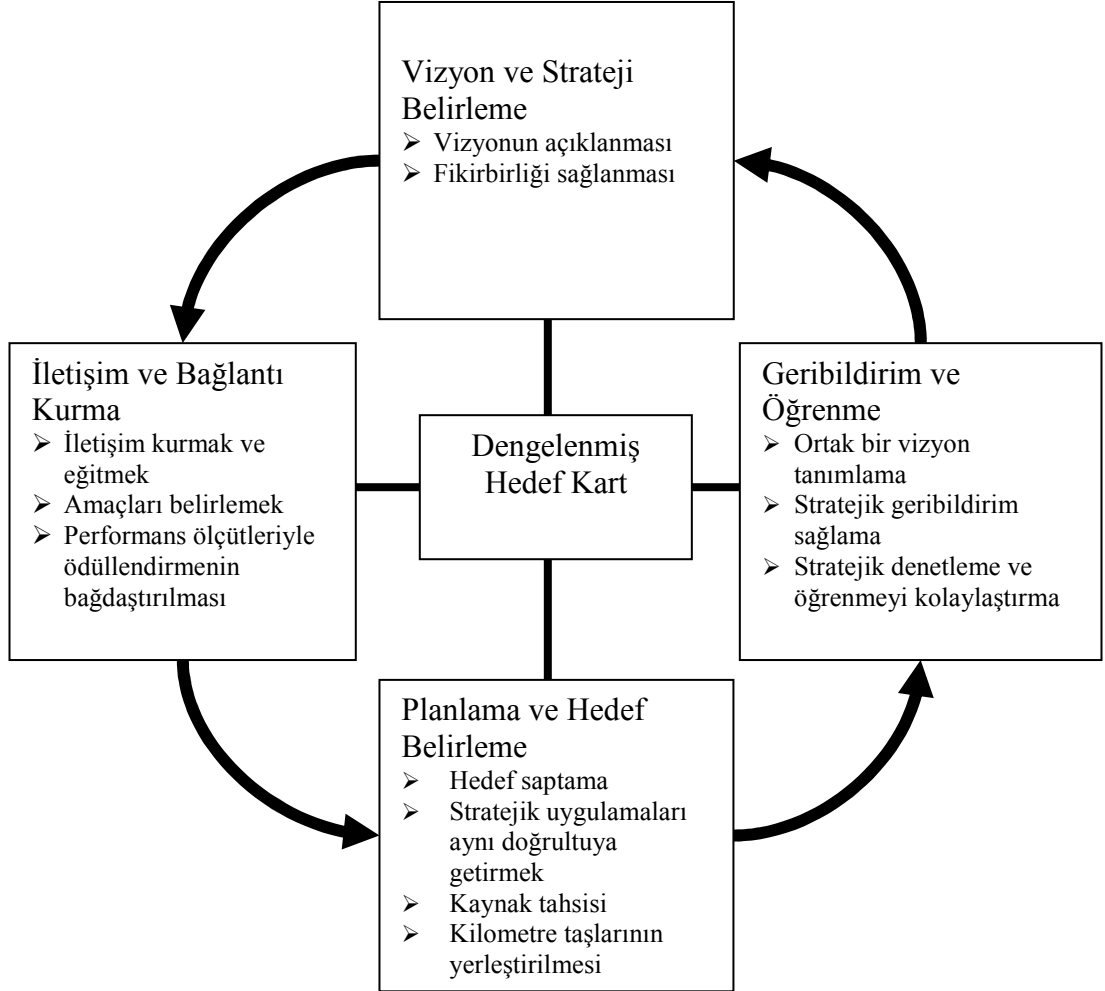
bağlanmış sonuç ve performans göstergeleridir. Ardıl ölçütler olarak nitelendirilen sonuç göstergeleri, stratejinin en son hedeflerini işaret eder ve kısa dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların istenene uygun sonuçlara yol açıp açmadığını gösterir. Performans göstergeleri ölçüleri ise öncü göstergeler olup, tüm işletme çalışanlarına gelecekte değer yaratabilmek için bugün ne gibi işler yapmaları gerektiğini gösterir. Performans göstergeleri eksik olan sonuç ölçüleri, sonuçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda belirsizlik yaratabilir ve optimal olmayan kısa dönemli uygulamalara başvurulmasına neden olabilir. Sonuç ölçüleri ile bağlantısı olmayan performans göstergeleri ise işletmeye ne kısa ne de uzun dönemde bir değer katmayacak kısmi gelişim programları uygulamalarını teşvik edebilecektir. En sağlıklı Dengelenmiş Hedef Kart, kapsadığı amaç, ölçütler ve bunların aralarındaki bağlantılara bakıldığı zaman işletmenin stratejisinin anlaşılmasını sağlayandır.

#### **2.4 Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengelenmiş Hedef Kart**

Birçok işletmenin hali hazırda kullandığı ve hem finansal hem de finansal olmayan ölçüleri içinde barındıran çeşitli performans ölçme sistemleri bulunmaktadır. Ancak finansal olmayan ölçütler yalnızca yerel gelişimler ve müşteriye karşı olan işlemlerde kullanılmaktadırlar. Bunun yanında gerek finansal gerekse finansal olmayan ölçütlerden, sadece taktiksel geri bildirimlerde ve kısa vadeli operasyonların kontrolünde yararlanılmaktadır [17-19].

Ancak Dengelenmiş Hedef Kart, organizasyonun tüm kademelerinde yer alan çalışanlar için geçerli, finansal ve finansal olmayan ölçülerin dâhil olduğu bir bilgi sistemini vurgulamaktadır. En uçta müşteriyle birebir ilişkide olan çalışanın dâhil yaptığı davranışın finansal sonuçlarını bilmek zorunda olduğu kadar, orta kademedeki bir yönetici de uzun vadeli başarıya etki eden unsurları bilmek zorundadır. Bu bağlamda Dengelenmiş Hedef Kart, finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinden bir kereliğine oluşturulmuş bir koleksiyondan çok, işletmenin misyon ve stratejinden yola çıkarak yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen bir süreçtir. Bu sebepten dolayı Dengelenmiş Hedef Kart, taktiksel veya operasyonel ölçme sisteminden daha fazlasını ifade eder. Yenilikçi işletmeler, Dengelenmiş Hedef Kartı bir stratejik yönetim sistemi olarak ele alır (Şekil 2.9) ve uzun vadeli stratejilerini bu şekilde yürütürler:

- Vizyon ve stratejinin belirlenmesi ve açıklanması
- İletişim ve bağlantı kurma
- Planlama ve hedef belirleme
- Stratejik geribildirim ve öğrenme



**Şekil 2.9:** Stratejik Yönetim Çerçevesi Olarak Dengelenmiş Hedef Kart

Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere Dengelenmiş Hedef Kartın merkezde bulunduğu ve diğer dört boyutla karşılıklı etkileşimde bulunduğu bir döngü söz konusudur. Ayrıca her bir boyut da neden-sonuç ilişkisiyle birbirlerine bağlıdır. Bu sürecin gereklilikleri kısaca şu şekilde nitelendirilebilir [12]:

- İletişim stratejisi için sıkı bir yapı
- Çeşitli etkenlerin aralarındaki neden-sonuç ilişkilerinin ve stratejik hipotezlerin ortaya konduğu sağlıklı bir tartışma ortamı
- Bu tartışmaların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için sistematik bir prosedür.



### **2.4.1 Vizyon ve strateji belirleme**

Dengelenmiş Hedef Kart süreci, üst düzey yöneticilerden meydana gelen bir ekibin işletme stratejisini özellikle stratejik hedeflere aktarmasıyla başlar. İlk olarak finansal amaçlar belirlenir ve bununla ilgili hedefler konur. Bu hedefler genel olarak işletme kârlılığı, pazar payı, gelirler veya nakit akışı gibi somut maddi göstergelere dayanır.

Finansal amaçlara ulaşmada en önemli yere sahip olan müşteri boyutundaki amaç ve hedeflerin belirlenmesi bir sonraki aşamadır. Burada açıkça ortaya konması gereken rekabet edilecek müşteri ve pazar segmentidir [17,18].

Finansal ve müşteri boyutlarındaki hedeflerden sonra sıra, bu iki boyutta başarıya ulaşmak için gerekli içsel süreç hedeflerinin tanımlanmasıdır. Geleneksel yöntemlerde de olduğu gibi, finansal olmayan ve maliyet, kalite ve çevrim zamanlarındaki iyileştirmelere odaklanan bu hedefler, müşteriler ile hissedarlar gözünde başarıya ulaşmanın anahtar noktasını oluşturmaktadırlar. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bu boyutta sözü edilen süreçlerin başarıya ulaşmak için işletmenin uzmanlaşması ve mükemmelleşmesi gereken tamamen yeni süreçler olmasıdır [19].

Son bağlantı olan öğrenme ve gelişme boyutunda konulan hedefler ise, çalışanların, bilgi teknolojilerinin ve sistemlerinin yetkinliklerini arttırmak ile örgütsel izleği güçlendirmek maksadıyla yapılan önemli yatırımlara dayanmaktadırlar. Böylece insan, sistem ve prosedür üçlüsüne yapılan yatırım diğer üç boyutta çok önemli gelişim ve yenilikleri beraberinde getirir [19].

Dört temel boyuttaki stratejik amaç ve bu amaçlara götüren performans göstergelerinin belirlenmesi sonucunda hem vizyon hem de strateji hakkında fikir birliğine varmak esastır. Ancak tecrübeler de göstermektedir ki, işletme kültürüne ve organizasyonel yapısına bağlı olarak kararlar üzerinde çoğu zaman belli bir bölüm ya da iş biriminin baskınlığı söz konusudur. O yüzden ki, oluşturulacak bu üst düzey yönetici ekibinde işletmenin tüm kademelerinden temsilcilerin bulunması ve aralarında eşitliğin sağlanması çok kritik bir noktadır [19].

### **2.4.2 İletişim ve Bağlantı Kurma**

Bir önceki aşamada hazırlanan işletme vizyon ve stratejilerinin tüm organizasyona iletimini sağlamak için şirket dergisi, ilan panoları, görsellerden ve işleme içi

bilgisayar ağlardan yararlanılabilir. İşte bu iletişim ayağını gerçekleştirmek, vizyon ve stratejinin örgütün tüm hücrelerine yayılması ve tüm birimler ile çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamaktadır. Bu sayede çalışanlar, örgütsel stratejilerin başarılmaları gereken hedefleri algılamış olacaklar ve işletmedeki genel stratejiyi desteklemek için yerel hedefleri tanımlayabileceklerdir.

Dengelenmiş Hedef Kart, işletmedeki farklı birimler ile üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında işletme stratejisi hakkında iletişim kurma ve katılımı sağlamak için zemin hazırlar. Ayrıca, yalnız kısa dönemli finansal hedefler hakkında değil, işletmenin gelecekteki performansını artıracak bir stratejinin formüle edilmesi ve uygulanması hakkında da diyalog kurulmasını teşvik eder.

İletişimin sağlanması ve bağlantıların kurulması aşamasının sonunda, organizasyonda görev yapmakta olan her birey, işletmenin uzun dönemli hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için uygulanacak stratejilerini çok iyi kavramış olacaktır. Her birim ve birey, kurumsal amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri belirlemelidir [19].

#### **2.4.3 Planlama ve Hedef Belirleme**

Bu aşama, işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleyecek finansal hedeflerin belirlenmesi, bu finansal hedeflere yöneltecek müşteri boyutundaki değişimlerin, müşteri boyutundaki hedeflere yardımda bulunacak iç süreçler bazındaki ilerleme noktalarına karar verildiği ve bu ilerlemeyi sağlayacak öğrenme ve gelişme noktalarının tespiti aşamasını içerir.

Bu finansal amaçları gerçekleştirebilmek için yöneticilerin, müşteriler, içsel süreç ve öğrenme/gelişme amaçları ile ilgili hedefleri de belirlemeleri gerekir. Bu yan hedefler birkaç farklı kaynaktan elde edilebileceği gibi ideal olanı, müşterilere ilişkin hedeflerin, müşterilerin beklentilerini karşılamak veya bu beklentileri aşmak gibi amaçlardan kaynaklanmasıdır. Mükemmel performansın tanımını yapabilmek için hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin tercihleri incelenmelidir. Bunun yanı sıra sektör incelenerek kıyaslama (benchmarking) yönteminden de yararlanılabilir.

Müşteri, içsel süreç ve öğrenme/gelişme boyutları ile ilgili hedeflerin belirlenmesinin ardından, yöneticiler, işletmenin bir atılım gerçekleştirmesini sağlayacak amaçlara ulaşması için uygulanacak stratejik kalite, tepki süresi ve yeniden yapılanma girişimlerini uyumlu bir hale getirebilirler. Dengelenmiş Hedef Kart, sürekli gelişim,

yeniden yapılanma ve değişim programlarının gerekliliğini ispatladığı gibi, bu programlar üzerinde odaklanılmasına ve gereken bütünüleşmenin sağlanması da olanak tanır. Bunun yanında, içsel süreçlerde temel faaliyetleri yeniden düzenlemek yerine, kurumun stratejik başarı elde etmesini sağlayacak yöntemleri geliştirmeye ve yeniden yapılandırmaya yöneltir. Amacın maliyetlerin önemli ölçüde azaltılmasına yönelik olduğu geleneksel yeniden yapılanma programlarının aksine, Dengelenmiş Hedef Kartın yeniden yapılanma programının başarısı sadece maliyette meydana gelen tasarrufların ölçülmesiyle değerlendirilmez. Stratejik hedefler, Dengelenmiş Hedef Kartta yer alan ve siparişlerin karşılanma süresinde oluşan önemli zaman tasarrufları, ürün geliştirme ve pazara sunma süresinde elde edilen zaman tasarrufu, çalışanların yetenek ve becerilerinin artırılması gibi etkenlerden türetilmiştir. Zamandan tasarruf sağlamak ve çalışanların yeteneklerini arttırmak nihai hedefler olmadığı bilinmekle birlikte, Dengelenmiş Hedef Kartta yer alan neden sonuç ilişkisinin takibi ile nihai hedef olan mükemmel performansa ulaşılır [19].

Dengelenmiş Hedef Kart, bir işletmenin stratejik planlamasının oluşturulan yıllık bütçe ile bütünüleşmesine olanak sağlar. İşletme hedeflerinin belirlendiği sırada, yöneticiler, her bir ölçü için bir sonraki yıl içinde ulaşılacak noktaların da neler olacağına dair tahminde bulunurlar. Bu kısa vadeli kilometre taşları, işletmenin uzun dönemli stratejik yolculuğu sırasında kısa dönemde elde edilen ilerlemelerin değerlendirmesinin yapılacağı özel hedeflerdir.

Kısaca, planlama ve hedef belirleme işlemleri bir işletmenin;

- Uzun vadeli hedeflerin miktarsal olarak ifade edilmesini,
- Hedeflere ulaşmak için gereken yöntemlerin tanımlanması ve kaynakların sağlanması,
- Finansal ve finansal olmayan ölçüler için kısa dönemli kilometre taşlarının saptanmasına olanak verir [19].

#### **2.4.4 Stratejik Geribildirim ve Öğrenme**

Döngünün bu son halkası, tüm yönetim süreci içindeki en yenilikçi ve önemli taraf olmakla beraber, işletmenin en üst seviyede organizasyonel öğrenme yetisini kazanmasını sağlar. Böylece Dengelenmiş Hedef Kart, yöneticilere stratejilerin

uygulama durumlarını izleme ve uyarılma şansı tanırken, gerekli olduğunda stratejilerin kendisinde de önemli değişiklikler yapmasına olanak verir.

Finansal ve diğer boyutlara ait ölçülerin kısa vadedeki kilometre taşlarının belirlenmesi ile aylık ve üçer aylık dönemlerde gerçekleştirilen yönetim kurullarında finansal sonuçlar eskisi gibi incelenmeye devam edilebilir. Fakat bundan daha önemlisi, yönetim kurulu üyeleri, işletmenin müşterileri, işletme içi yöntemler ve yenilikler, çalışanlar, sistem ve uygulamalar gibi konularda belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığını da çok yakın bir şekilde takip edebilir. Bu noktada söylenmesi gereken, Dengelenmiş Hedef Kart sayesinde artık geçmişi denetlemekten geleceği öğrenmeye geçişin sağlanmasıdır. Böylelikle, DHK sadece ölçme anlayışını değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda değişimi beraberinde getirecek ortamı sağlar.

Dengelenmiş Hedef Kartın oluşturulması esnasında vurgulanan neden sonuç ilişkisi dinamik sistem düşüncesini yaratır. İşletmenin farklı bölümlerinde görev yapmakta olan bireylerin, parçaların birbirine nasıl bağlandığını ve kendi hareketlerinin diğerlerini ve sonuçta tüm işletmeyi nasıl etkilediğini anlamalarını sağlayarak, ulaşmak istenen performans hedefleriyle mevcut performans seviyesinin karşılaştırılmasını sağlar.

Günümüzün bilgi çağında işletmeler bir değişim ortamı içinde çalışmaktadır ve yöneticilerin daha karmaşık stratejiler hakkında geribildirim desteği almaya ihtiyacı vardır. Sürekli bir değişim gösteren bu ortamlarda ortaya çıkan fırsatları değerlendirmek veya ilk oluşturulan stratejik plan yürürlüğe konduğu zaman öngörülme tehlike ve tehditlere karşı koymak amacıyla yeni stratejiler geliştirilebilir. Geleneksel yönetim sistemleri, sürekli değişim gösteren ortamlarda stratejilerin formülasyonunu, uygulamasını ve kontrolünü teşvik edici ve kolaylaştırıcı özellikler taşımaz. Organizasyonların çift döngülü öğrenme kapasitesine ihtiyacı vardır. Yöneticilerin, planladıkları stratejinin halen geçerliliğini ve başarısını koruyup korumadığı hakkında geribildirime ihtiyacı vardır ki bu da çift döngülü öğrenme sistemidir. Yöneticilerin, stratejiyi oluştururken yaptıkları temel varsayımların halen geçerli olup olmadığını sorgulayabilmek için de bilgiye gereksinimi vardır [19].

Tüm bu anlatılanlara dayanarak süreci kısaca açıklarsak:

- Strateji ve vizyonu belirle ve fikir birliği sağla,
- Stratejiyi tüm örgüte yay,
- Gerek bölümsel gerekse de kişisel amaçları genel stratejiye doğrult,
- Stratejik amaçları, uzun vadeli hedeflere ve yıllık bütçeye bağla,
- Stratejik aksiyonları tanımla ve sırala,
- Periyodik ve sistematik olarak izle ve denetle,
- Geribildirim elde ederek öğren ve stratejiyi geliştir.

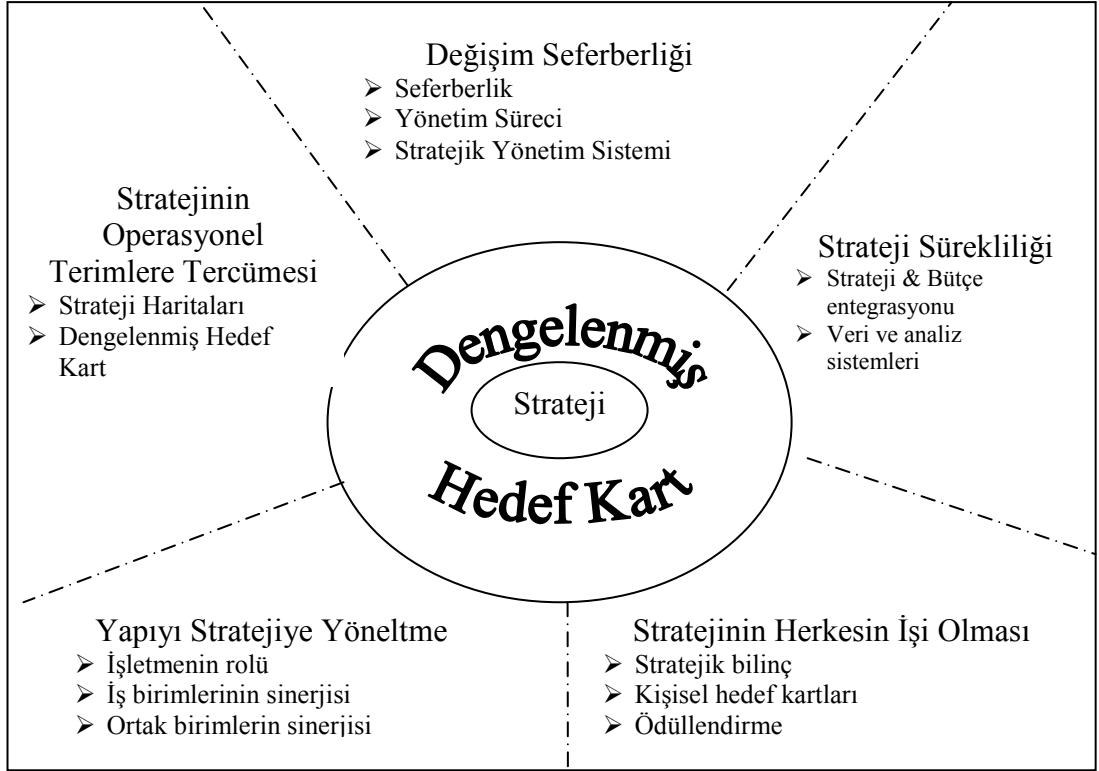
## **2.5 Dengelenmiş Hedef Kartında Beş Temel Yönetim İlkesi**

Önceki bölümde anlatıldığı gibi, Dengelenmiş Hedef Kartın bir sistem olarak kullanılması Kaplan ve Norton tarafından 1996 yılında ortaya konmuştur. Araştırmacıların daha sonraki çalışmalarında bu sistem geliştirilmiş ve 2001 yılında sundukları strateji odaklı organizasyonlar konulu kitaplarında, Dengelenmiş Hedef Kartın başarıyla uygulanmasında aşağıdaki beş yönetim prensibini ortaya koymuşlardır (Şekil 2.10):

- Stratejinin, operasyonel terimlere tercüme edilmesi
- Organizasyonu, stratejiye doğrultusuna getirmek
- Stratejiyi, herkesin günlük işi haline getirmek
- Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek
- Yönetici liderliğiyle değişimi harekete geçirmek

### **2.5.1 Stratejinin operasyonel terimlere tercümesi**

İşletmelerde ilk zamanlarda sağlanan başarının nedeni, yeni ürün veya hizmet sunumu, yeni yatırımlar veya entelektüel sermayenin gelişiminden ziyade, işletme bünyesinde açığa çıkarılmamış mevcut sermaye ve becerilerin keşfiyle gerçekleşmektedir [1]. Dengelenmiş Hedef Kartın da gücü, işletmenin elinde olan yetkinliklerle farklı bir görevdeşlik yaratarak sadece üst yönetim değil organizasyonun tüm kademelerine ulaşarak sağladığı yarardan gelmektedir [15].



**Şekil 2.10:** Dengelenmiş Hedef Kartın Uygulanmasında Beş Temel Prensiptir

Strateji tanımı ve tüm organizasyona iletilmesi için bir çerçeve sunan Dengelenmiş Hedef Kart bunu daha önceki bölümlerde de anlatıldığı üzere stratejik haritalarla gerçekleştirmektedir. Bu haritalar sayesinde somut ve soyut değerler arasındaki ilişkinin resmi çok net olarak görülebilmekte ve çalışanların zihninde çok daha kolay bir şekilde yer etmektedir.

Bu şekilde işletmeler stratejilerini, stratejik haritalar ve hedef kart yardımıyla operasyonel terimlere dönüştürerek tüm organizasyon için bir referans noktası oluşturmaktadırlar [1].

### 2.5.2 Organizasyonu strateji doğrultusuna getirmek

İşletmeler bünyelerinde çeşitli iş birimlerini barındırırlar [1]. Doğal olarak bu iş birimlerinin amaçları arasında bazı çatışmalar da görülebilir. Burada önemli olan işletme içerisindeki tüm birimleri aynı işletme amaç ve strateji doğrultusuna getirmek ve hepsinin buna hizmet etmesini sağlamaktır. Yani bir başka deyişle, tüm iş birimlerinin bütünleşmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu sağlıklı bir yönetim sistemi için vazgeçilmez bir prensiptir. Bu şekilde aynı amaca hizmet eden birimler oluşturularak işletme genelinde bir görevdeşlik oluşumu sağlanır [15].

### 2.5.3 Stratejinin herkesin günlük işi haline getirilmesi

Dengelenmiş Hedef Kart uygulaması ile strateji odaklı bir yönetim felsefesini örgütsel bir kültür haline getirmek için yapılması gereken en önemli etkenlerden biri, stratejinin tüm çalışanlar tarafından özümsemişi, benimsenmesi ve bunu günlük işlerinden biriymiş gibi görmeleridir. Çalışanları bu şekilde odaklamak için işletme bünyesinde yapılması gerekenler şunlardır [15]:

- İletişim ve eğitim
- Birey ve takım hedeflerini geliştirmek
- Motivasyon ve ödül sistemi

Bu sayede stratejiler, organizasyonun tabanına kadar indirgenerek kişisel boyuta taşınabilir. İşletme geneli için oluşturulan hedef kartın da, bireysel göstergeleri içeren hedef karta uyarlanmasıyla tüm çalışanlar, strateji doğrultusunda harekete geçirilmiş olmaktadır [1].

### 2.5.4 Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirmek

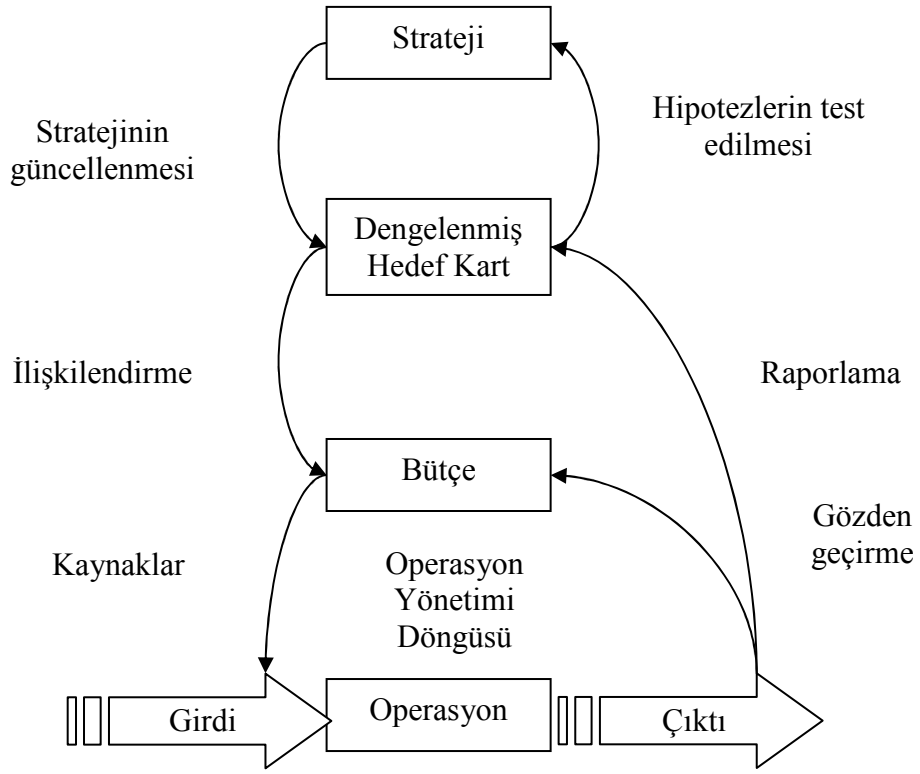
Dengelenmiş Hedef Kartı başarılı bir stratejik yönetim aracı olarak kullanmak için bunu çift döngülü bir süreç olarak değerlendirmek gerekir [15]. Bunun için de aşağıdaki üç işlemin yapılması (Şekil 2.11) önerilmektedir:

- Strateji ve bütçenin bütünleşmesi sağlanarak amaç ve önceliklerin esnekleştirilmesi
- Strateji döngüsünü kapatarak, stratejik geribildirim sağlanması
- Deneme, öğrenme ve uyarlama işlemleriyle stratejiler güncellenmesi

### 2.5.5 Değişim için harekete geçmek

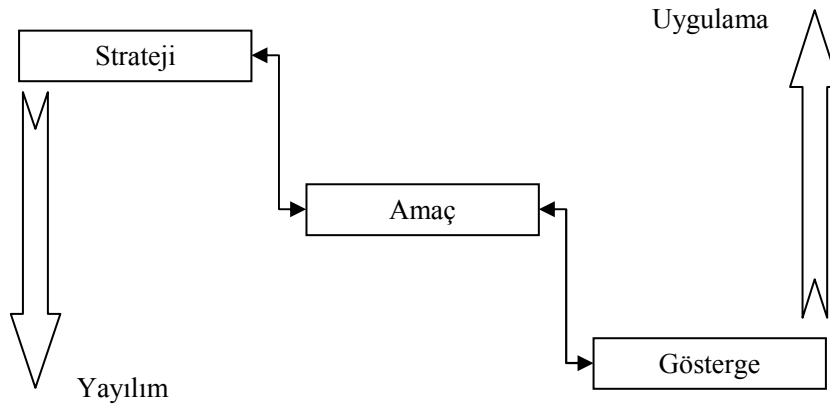
Dengelenmiş Hedef Kart işletme genelinde bir değişim gerektirir. Bu değişim için işletme öncelikle silkinip değişime hazırlanmalıdır. Bunun için mobilizasyona ihtiyaç duyulur. Projenin başlangıcında mobilizasyon bir ivme yaratır ve daha sonra yerini yönetime bırakır [1]. Yönetimin bu aşamada yapması gereken üç madde vardır:

- Durumun aciliyetinin ve öneminin vurgulanması
- Yönlendirici koalisyonunun kurulması
- Vizyon ve stratejinin belirlenmesi



**Şekil 2.11:** Stratejinin Sürekli Bir Süreç Haline Getirilmesi

İlk aşamayla birlikte yönetim sürece yön vermeye başlar ve bu süreçte yeni kültürel değerler tanımlanır, tanıtılır ve desteklenir. Örgütsel iletişim ve yayılım burada devreye girer (Şekil 2.12). Sürecin ilerlemesiyle beraber, yönetim mevcut sistemi bu değişimlere uyarlamaya çalışır ve işletme içindeki her birim süreçlerini stratejiye odaklayarak, işletme genelinde stratejik odaklı bir yaklaşım benimsenir [1,19].

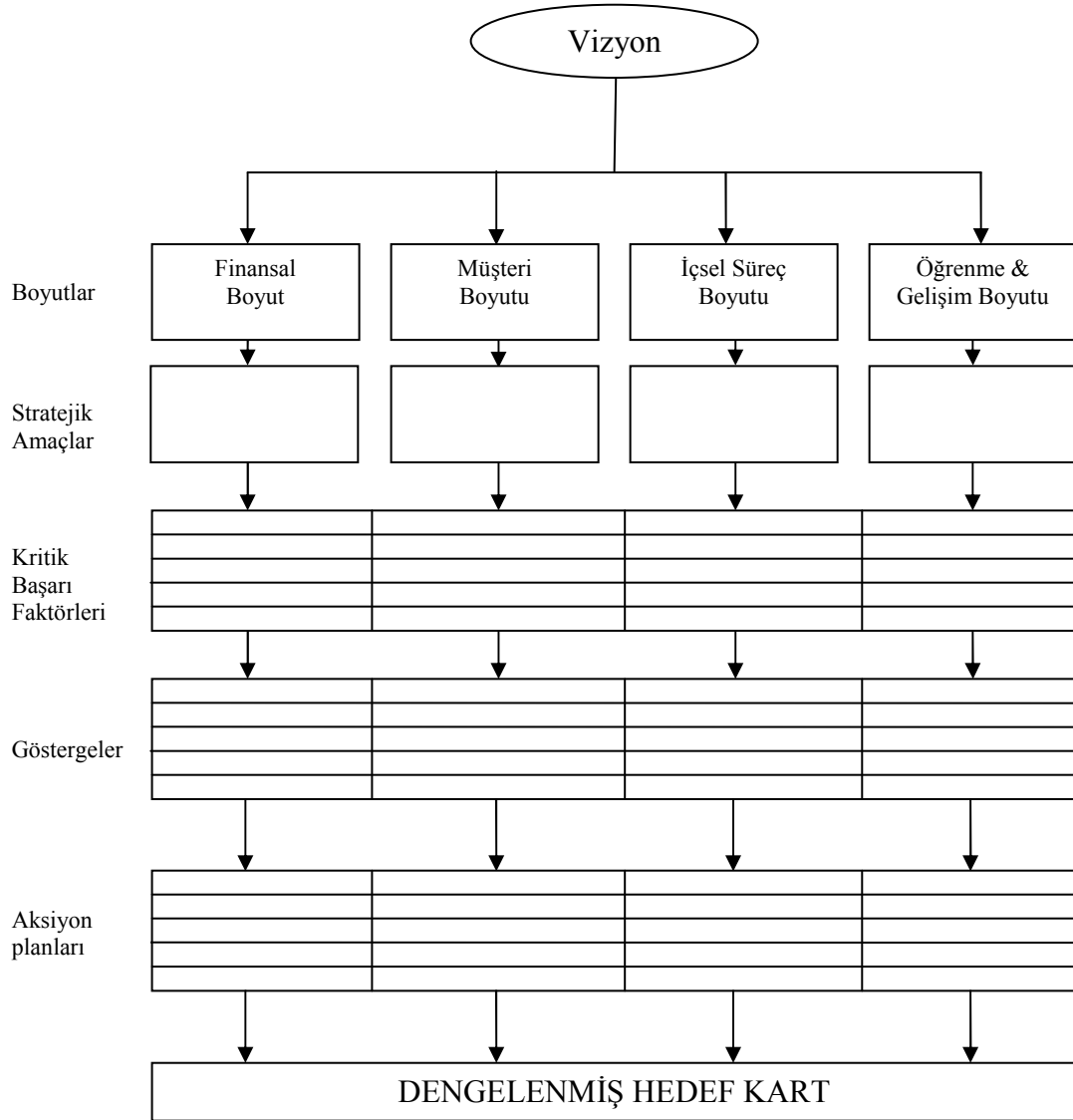


**Şekil 2.12:** Stratejinin Yayılımı ve Uygulaması



## 2.6 Uygulama Adımları

Dengelenmiş Hedef Kartın yukarıdaki özellikleri açıklandıktan sonra sıra nasıl uygulanacağı sorusuna cevap bulmaktadır. Her ne kadar belirli ve katı bir prosedür olmasa da literatürdeki çalışmalar ve uygulamalar sonucu elde edilen deneyimler sonucu belli bir uygulama çerçevesi oluşmuş durumdadır (Şekil 2.13).



**Şekil 2.13:** Dengelenmiş Hedef Kart Uygulama Ana Aşamaları

Şekil 2.13'deki hedef kart uygulama aşamalarını daha detaylı olarak kademelendirdiğimizde aşağıdaki süreç izlenmektedir:

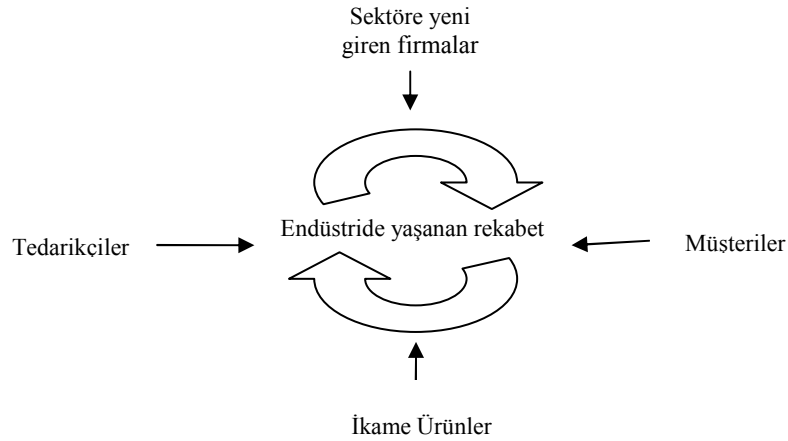
- i. Hazırlık çalışmaları ile işletmenin mevcut durumunun ve bulunduğu çevredeki sektörel analizin yapılması sonucunda temel amaç çerçevesinde işletmenin misyon ve vizyon tanımının yapıldığı ve işletme iş seviyesi stratejilerinin belirlenmesi amacıyla SWOT Analizi yapılması
- ii. İşletme hedef kartında bulunacak boyutların ve bu boyutlara ait stratejik amaçların belirlenmesi
- iii. Her bir stratejik amaca yönelik gerekli kritik başarı faktörlerinin saptanması
- iv. Kritik başarı faktörleri arasında neden sonuç ilişkilerini belirleyerek işletmenin stratejik haritasının hazırlanması
- v. Oluşturulan stratejik harita doğrultusunda kritik başarı faktörlerine ait göstergelerin tanımlanması
- vi. Belirlenen göstergelere dair hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşmak için yapılacak takipte gerekli olan alt ve üst alarm değerlerinin hesaplanması
- vii. Her bir gösterge hedefine ulaşmak için aksiyon planlarının oluşturularak, o göstergeden ve aksiyon planından sorumlu olacak personelin atanması
- viii. Belirlenen aksiyon planlarının ardından, hedef kartın bütçeyle bütünleşmesinin sağlanması
- ix. İşletmeye ait Dengelenmiş Hedef Kartın, kişisel hedef kartlarına indirgenerek uygulamaya geçilmesi
- x. Sistemin kontrolü, verilerin toplanması ve sürecin takibi yapılarak, elde edilen geribildirimler sonucu hedef kartta gerekli görülen güncelleştirmelerin yapılması

### **2.6.1 Hazırlık çalışmaları**

İlk olarak Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasının yapılacağı işletmenin içinde bulunduğu çevrenin analizi yapılmaktadır. Sektörel özellikler, eğilimler ve ihtiyaçlar belirlenerek işletmenin nasıl bir ortamda rekabet ettiği saptanır.

Bu çalışmalardaki amaç, endüstrinin karakteristikleri ve ihtiyaçları hakkında fikir birliği sağlayacak zemini hazırlayarak, işletmenin bu endüstride sahip olduğu rol hakkında açık bir tanıma sahip olmaktır [12]. Bu aşama önemlidir, çünkü bu noktada sektörün analizi iyi yapıldığında ileriki adımlarda işletme vizyonu ve stratejileri belirlemede sağlam bir zemine sahip olunmuş olacaktır. Bu çalışmalar yapılırken deneyimli ve nüfuz sahibi kişilerin fikirlerine başvurmak son derece önemlidir.

Burada yapılacak çalışmalarda literatürdeki çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Bunlardan biri de Porter'ın 1980'lerde ortaya koyduğu Beş Güç (5F) Analizidir (Şekil 2.14). Bilindiği üzere bu analizde tedarikçiler, alıcılar, ikame ürünler, sektöre potansiyel girişler ve endüstrideki mevcut rekabet dinamikleri birer güç olarak belirlenerek sektördeki kârlılık durumunun bu beş güç tarafından kontrol edildiği ortaya konulmuştur. Bu analiz kullanılarak endüstrinin bir nevi fotoğrafı çekilmektedir. 5F Analizi gibi yine sektörel bazda SWOT Analizine de başvurulabilir (Tablo 2.5). SWOT Analizi gerek sektörel tabanda gerekse işletme için yapılabilir. İşletme için yapılan SWOT analiziyle, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, çevreden gelen fırsat ve tehditler belirlenerek, işletmenin iş seviyesi stratejilerinin belirlenmesi için hazırlık yapılmış olur.



**Şekil 2.14:** Beş Güç Analizi

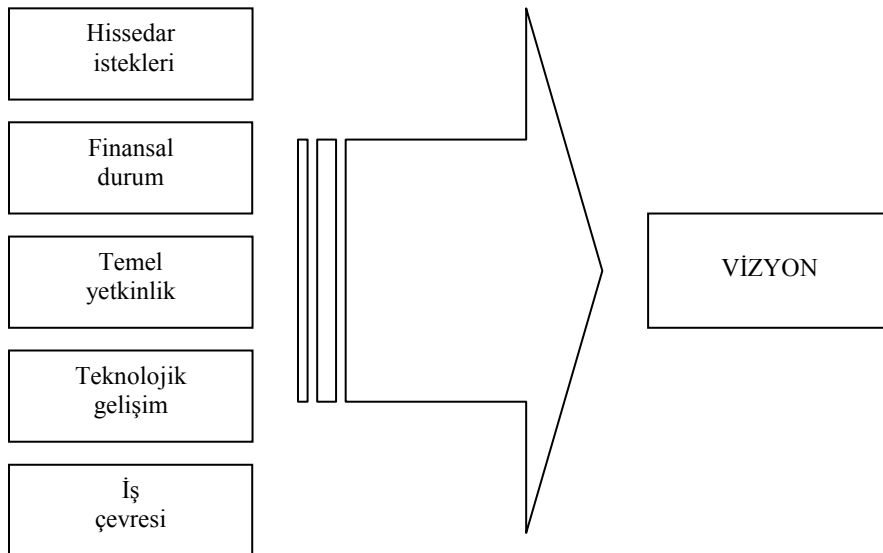
**Tablo 2.5:** SWOT Analizi

|        | Pozitif          | Negatif          |
|--------|------------------|------------------|
| İçsel  | Güçlü yönler (S) | Zayıf yönler (W) |
| Dışsal | Fırsatlar (O)    | Tehlikeler (T)   |

Bu analizlerle birlikte müşteriler, rakipler, ürünler ve beklentiler açıkça ortaya konarak çevre analizi tamamlanmış olur. Bu işlemden sonra sıra işletmenin mevcut durumdaki rolünü belirleyecek çalışmaya gelmektedir. Burada da işletmenin sahip olduğu kaynaklar, iş süreçleri ve ürünler belirlenerek mevcut durum analizi yapılmaktadır. Mevcut durum analizinde kullanılabilecek bir yöntem de kaynak analizidir. Sahip olunan kaynaklar göz önüne alınarak yetkinler belirlenir ve sürdürülebilir rekabetçi avantaja dair potansiyel hesaplanabilir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda elde edilen bilgiler ışığında sıra işletmenin nerede olmak istediğinin açık bir ifadeyle ortaya konmasıdır. Yani bir başka deyişle, varlık sebebi olan misyon ile ne olmak istediğinin cevabı olan vizyonun tanımlanmasıdır. Bu tanımlamalar kurumsal seviyede belirlenen tanımlar olduğundan burada BCG Matrisi veya GE Matrisi gibi portfolyo yönetim araçlarından faydalanılabilir. Böylece işletmenin endüstrideki yeri ve hangi noktalara odaklanması gerektiği görülür. Böylece tanımlı yapılacak olan vizyon için daha sağlıklı bir destek sağlanmış olur.

Vizyon belirlenmesi sırasında birçok etkenin göz önüne alınması gerekmektedir. Bilindiği üzere vizyon geliştirmek için birçok model ve metot bulunmaktadır [12]. Tüm bu model ve metotlarda ortak olan şey, vizyon tanımlı yapılırken bir takım etkenlerin göz önüne alınmasıdır (Şekil 2.15).



**Şekil 2.15:** Vizyon Oluştururken Göz Önüne Alınması Gereken Bazı Faktörler

Öncelikle işletmenin sahibi olan kişi veya kişilerin firmalarını nerede görmek istedikleri çok önemlidir. Bu doğrultuda işletmenin müşteriye ne sunacağı ve nasıl

bir değer yaratacağı önem kazanır. İşletmenin sahip olduğu temel yetkinlikler ve finansal yapı göz önüne alınarak, neler yapabileceği ve müşteriye sunmak istedikleri için nasıl bir strateji izlemesi gerektiği saptanabilir. Tabii ki bunları yaparken de pazarın durumu ile ürün veya hizmet konusunda teknolojik gelişmelerin hesaba katılması gerekmektedir. Ancak şu nokta da unutulmamalıdır ki, belirlenen vizyon işletmeye statik bir yapı getirmektedir. Tam tersi, içsel/dışsal etkiler ve işletme genelinde paylaşılan ortak başarı unsurları temel alınarak oluşturulan vizyon, işletmeye sürekli değişen çevre şartlarına uyum sağlaması için esneklik ve dinamizm kazandırmaktadır [2]. Vizyon tanımının yapılmasından sonra aşağıdaki soruların sorulması ve tanımın uygunluğu konusunda hem fikir olunması gerekmektedir:

- Bu vizyon, ihtiyaç duyulan güveni sağlıyor mu?
- Bu vizyon, anlamlı ve işletmeye ait mi?
- Bu vizyon, kişisel amaçları belirlemede yardımcı oluyor mu?

### **2.6.2 Boyutların ve stratejik amaçların belirlenmesi**

Misyon ve vizyon tanımı yapıldıktan sonra sıra Dengelenmiş Hedef Kart yapısında kullanılacak boyutların belirlenmesindedir. Temel olarak Kaplan ve Norton'un belirlediği dört ana boyut kullanılabileceği gibi işletmeye ve bulunduğu sektöre bağlı olarak da ek boyutlar eklenebilir. Önemli olan belirlenen vizyonu eksiksiz olarak gerçekleştirmek için tüm bakış açılarının hesaba katılmış olmasıdır.

Daha önce de söylendiği gibi DHK işletme stratejisinin formülize edilme ve uygulanma aracıdır. Yani vizyon ve stratejilerin spesifik gösterge ve amaçlara tercümesidir. Bir başka deyişle iyi kurgulanmış bir hedef kart işletme stratejisinin sunumudur. Bu sebepten dolayı bu adımın amacı önceki adımlarda belirlenen vizyonu konulan boyutlara göre soyut terimlere indirgemektir [12].

Sonuç olarak burada yapılan vizyon kademesinden bir alt kademeye, yani stratejik amaç seviyesine inerek, ulaşılmak istenen noktayı gerçeklere dayanan olgulara dayandırmak ve böylece çalışanların daha iyi anlayabileceği ortamı sağlamaktır.

### **2.6.3 Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi**

Bir işletmenin başarısı için gerekli olan başarı faktörlerinin tanımlanması, stratejilerin formülasyonu ve uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi için birincil

derece önemlidir. Kritik başarı faktörlerinin seçiminde aşağıda belirtilen esasların dikkate alınması gerekir:

Kritik başarı faktörleri, işletmenin stratejisine göre oluşturulmalıdır.

- Kritik başarı faktörleri, işletmenin faaliyetleri ve stratejik planları arasında bağ oluşturmalıdır.
- Kritik başarı faktörleri, işletmedeki organizasyonel basamaklar için de aynı anlamı ifade etmelidir.
- Kritik başarı faktörleri, işletmenin iç ve dış çevresindeki faaliyetleri de dikkate almalıdır.

Kritik başarı faktörleri, verilecek kararlar için yeterli olmalı ve kullanıcılar için zamanında hazır olmalıdır [23].

Buradaki kilit nokta başarıya ulaşmada etkili olabilecek en önemli faktörleri belirlemektir. Aksi halde her bir stratejik amaç için belirlenen onlarca faktör, odaklanma sorunu yaratabilir. Bunun için de yapılması gereken, hedef kart çalışmasını yürüten takım içindeki her bir bireye, örneğin en önemli beş faktörü yazmaları istenip, daha sonra bunların bir araya getirilerek ortak bir liste hazırlanmasıdır.

#### **2.6.4 Neden sonuç ilişkisi ve stratejik haritanın oluşturulması**

Bir sonraki aşama belirlenen kritik başarı faktörleri arasındaki neden sonuç ilişkisinin ortaya konmasıdır. Böylece farklı boyutlar arası denge sağlanmış olacak ve kısa ile uzun vadeli amaçlar çakışmayacaklardır [12]. İşletme içinde bu tip birçok neden-sonuç ilişkisi bulunabilir. Ancak önemli olan gerçekten bu ilişkilerin işletmeyi kurumsal stratejilere yaklaştıracı özelliğinin olmasıdır.

Bu çalışma yapılırken de öncelikle her bir takım üyesine bireysel olarak belirlenen faktörler arasındaki neden sonuç ilişkisini kurması istenebilir. Daha sonra tüm çalışmalar toplanarak ilişkiler incelenerek önem derecesine göre sıralanabilir. Son olarak bunlardan başarıya götürecek olanlar üzerinde fikir birliğine varılır ve işletmenin stratejik haritası ortaya konulabilir.

Oluşturulan stratejik haritayla birlikte başarıya giden yolun güzergâhı belirlenmiş olur ve bu hazırlanan haritayla birlikte her bir çalışan, işletmenin amaçlarına ulaşmak için nasıl bir yol izleyeceğini anlar ve kişisel hedeflerini de buna göre sorgular.

### 2.6.5 Göstergelerin belirlenmesi

Kritik başarı faktörleri ve bunların arasındaki ilişkiyi gösteren stratejik haritanın oluşturulmasından sonraki aşama her bir kritik başarı faktörüne ait göstergelerin belirlenmesidir.

Bilindiği üzere kritik başarı faktörleri aşağı yukarı çoğu işletme için yaklaşık ifadeler alır. Ancak spesifikliği, yani özgünlüğü yaratan göstergelerdir. Burada her bir göstergenin ölçülebilir olması yani formülize edilebilir olması gerekmektedir. Aksi halde değerlerin karşılaştırılması için gerekli sayısal veriler elde edilemez ve amaca ulaşım ulaşılamadığı test edilemez.

Temel olarak göstergeler başarıyı sayısallaştırmalı ve bunun için ne kadar bir emek gerektiğini belirtmelidirler. Ayrıca çalışmalar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmalı ve amacın tüm bakış açılarını kapsamalıdır [27]. Ayrıca kullanılacak performans göstergeleri genel anlamda aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Diğer göstergelerle çatışmamalı
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı
- Örgüt birimleri arasındaki haberleşmeyi bilgi, belge akışını gerektirmeli
- Kritik faktörlere dayanmalı
- Dış çevre ile uygun olmalı
- Geleceği tahmin için veri üretebilmeli
- Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli
- Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli
- Strateji planları ile ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı
- Anlaşılabilir olmalı
- Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı
- Gerçekçi olmalı
- Performans sonuçlarından sorumlu olmalı
- İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı
- Neden sonuçlar arasındaki ilişkiyi kurabilmeli

- Zamanında geri besleme yapabilmeli
- Uygulanması kolay olmalı
- Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli
- İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli
- Geri beslemesi harekete geçirici olmalı
- Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli

Burada dikkat çekilmesi gereken, her bir kritik başarı faktörü için onlarca göstergenin tanımlanabileceğidir. Ancak çok fazla gösterge beraberinde de bir o kadar sorun getirebilir. Çünkü sayı arttıkça kontrol ve ölçüm mekanizması zayıflar, böylece odaklanma sorunu ortaya çıkar. Bu sebepten dolayı belirlenen gösterge sayısı önemlidir.

En çok sorulan sorulardan biri de gösterge sayısının ne kadar olacağıdır. Bu sayı kullanılacak boyut sayısına bağlı olarak değişmektedir. Yaklaşık 15–25 adet gösterge kurumsal seviyede veya iş birimi seviyesinde yeterli olabilirken, bu sayı bölüm veya fonksiyonel seviyede 10–15 civarındadır. Ancak kişisel seviyede miktar 5–10 arasında tutulması tavsiye edilir. Seviye bazındaki bu azalışın açıklaması ise göstergelerin etkilendiği kişi veya birimlerle alâkası olmasıdır. Yani göstergelerin üzerinde hiçbir etkisi olmayan bölüm veya kişileri bunları ölçmeyle sorumlu tutmak vakit kaybından başka bir şey kazandırmaz [12].

#### **2.6.6 Hedeflerin belirlenmesi**

Göstergelerden sonraki aşama hedeflerin belirlenmesidir. Yani, belirlenen süre sonunda işletmenin ulaşmayı arzuladığı sayısal değer in saptanmasıdır.

Bir hedef belirli bir dönemde uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır [23]. İyi iş hedefleri aşağıdaki özellikleri taşımalıdır;

- Tutarlı; Hedefler, organizasyonun değerleri ve bölüm ve organizasyonel hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- Açık; Hedefler açık ve iyi tanımlanmış olmalı, pozitif kelimeler kullanılmalıdır.
- Meydan okuma; Hedefler, yüksek performans standartlarını ve gelişmeyi teşvik etmelidir.



- Ölçülebilir; Hedefler, nicel performans ölçümleri şeklinde olmalı veya nicelleştirilerek ilişkilendirilmelidir.
- Ulaşılabilir; Hedefler, bireyin yetenekleri dâhilinde olmalıdır. Hedefleri başarmak için bireyin kapasitesini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği (para, zaman, araç, diğer insanların desteği vb. ), tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.
- Kabul Edilmeli; İlgili hedef üzerinde üst ve ast anlaşmalıdır. Hedef sahiplik sağlamalıdır.
- Zamanla İlişkilendirilmeli; Hedeflere belirlenen bir zaman sınırlaması içinde ulaşılmalıdır.
- Takım Çalışmasına Odaklanması; Hedefler bireylerin başarısı kadar takım çalışmasına da önem vermelidir.

Hedefler belirlenirken S.M.A.R.T özellikleri taşıması tavsiye edilmektedir. Yani özellikli (Specific), ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Attainable), gerçekçi (Realistic) ve zaman tabanlı (Timely) olması gerekmektedir. S.M.A.R.T şeklindeki hedeflerin doğruluğunu test etmek için de şu sorular sorulabilir:

S: Benim amacım tam olarak nedir?

M: İyi bir iş neye benzer?

A: Benim hedefim yapılabilir mi?

R: Benim hedefim anlamlı mı?

T: Benim hedefim izlenebilir mi?

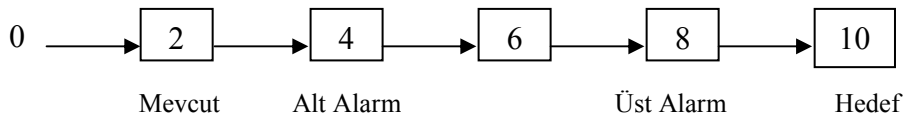
SMART kısaltmasının benzer bir açıklaması da şu şekildedir:

- Özellikli: Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.
- Ölçülebilir: Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

- Ulaşılabilir: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir.
- İlişkili: İşletme planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.
- Zaman tabanlı: Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Hedefler bu şekilde belirlenirken gözlem sıklığının da planlanması gerekmektedir. Hedefler kendi karakteristiklerine göre belli zaman dilimleri içerisinde ölçülürler. Örnek vermek gerekirse yıllık ciro göstergesi adından anlaşılacağı üzere 12 ayda bir ölçülürken, aylık gelir-çalışan sayısı oranı için her ay ölçüm yapılabilir. Bu şekilde her hedefe ait gözlem periyodu belirlenerek hedef karta işlenmelidir.

Hedefler konduktan sonra yapılacak son işlem hesaplama metodunun ortaya konmasıdır, yani skorlamanın yapılmasıdır. Bunun için mevcut değer ve hedefler arasında bir gösterge çizelgesi belirlenerek belli mihenk taşları hesaplanabilir. Örnek olarak onluk bir yelpaze düzenleyerek mevcut değere 2 puan, hedefe de 10 puan verilebilir (Şekil 2.16). Arada da alt ve üst alarm değerleri olarak değerler hesaplanabilir. Böylece belirlenen süre sonunda ölçülen performans değeri bu puanlama sistemine göre skorlanarak başarı ölçülebilir. Bu bahsedilen örnek tamamen bir çerçevedir. Her işletme kendine göre bir hesaplama metodu belirleyerek performansını ölçebilir. Önemli olan elde edilen sonucun geçmiş değer ve hedef değere göre nasıl bir sonuç aldığıdır. Bu şekilde hem hedefler hem de gösterilen emek gözden geçirilerek gerekli müdahalelerin yapılmasına imkân sağlanır.



**Şekil 2.16:** Örnek Bir Skorlama Metodu

### 2.6.7 Aksiyon planlarının belirlenmesi ve sorumluların atanması

Dengelenmiş Hedef Kart formatının hazırlanmasından önceki son aşama göstergelere ait aksiyon planlarının belirlenmesidir. Böylece daha önceden saptanan hedeflere

nasıl ulaşılacağına dair operasyonel seviyede neler yapılması gerektiği ortaya konmaktadır.

Belirlenen gösterge ve bunlara ait aksiyon planlarına ait sorumluların atanması da önemli bir adımdır. Böylece işletmede kimin hangi performanstan sorumlu olduğu net bir şekilde ortaya konarak olası hataların ve ihmallerin önüne geçilmiş olacaktır. Ayrıca işletme bazında hazırlanan hedef kartın, kişisel bazda hazırlanmasına yardımcı olmaktadır. Burada önemli olan doğru gösterge için doğru çalışanı atamaktır. Bunun yanı sıra, bir çalışana verilecek gösterge sayısında da dikkatli olunması gerekmektedir. Göstergeler ve bunlara ait gözlem periyodu ile sorumluların atanmasına bir örnek Tablo 2.6’de verilmiştir.

### **2.6.8 Bütçe bütünleşmesi**

Bu noktada yapılması gereken belirlenen aksiyon planları için yaklaşık bir bütçe belirlenmesi ve bu bütçenin işletmenin genel bütçesiyle bütünleşmesinin sağlanmasıdır.

Stratejik planların belirlenmesi ve bütçeyle bütünleşmesi bağımsız olarak yürütülemeyecek kadar önemli aşamalardır. Aksiyonun vizyona ulaşması için mutlaka bütçeye bağlanması gerekmektedir. Geleneksel olarak bütçeleme süreci finansal ölçütler için detaylandırılmış kısa vadeli hedefleri ortaya koyar [19]. Şekil 2.17’de strateji haritasından başlayarak tüm sürecin bütçeyle uyumunun sağlanması görülmektedir.

Örnek olarak, finansal boyutun göstergelerinden biri olan ekonomik değer artırımı ölçütü, gözlem periyodu olan 12 ayda bir sıklıkta finans müdürünün sorumluluğunda belirlenen dönem boyunca gözlem altında tutularak gerekli ölçümler yapılacaktır. Yapılan bu ölçümler sonucu elde edilecek değerler, hazırlanan Dengelenmiş Hedef Karta işlenerek kayıt altına alınacaktır. Bu şekilde tüm yıl boyunca yapılan ölçümler sonucu dönem sonundaki elde edilen faaliyet değeri, hedef olarak belirlenen yüzde 10 büyüme hedefiyle karşılaştırılacaktır. Bu şekilde işletmenin o göstergede sağladığı performans ortaya konacak ve bu performansa göre bir sonraki dönemde yapılacak olan aksiyon planları belirlenecektir.

**Tablo 2.6:** Göstergeler, Hedefler, Gözlem Periyodu ve Sorumluların Atanması

| Boyut              | Gösterge                                 | Sorumlu                        | Gözlem periyodu | Hedef     |
|--------------------|------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------|
| Finansal           | Gelir artışı                             | Finans Müdürü                  | 12 ay           | %10büyüme |
|                    | Kâr payı                                 |                                | 12 ay           | %10büyüme |
|                    | Birim maliyet                            |                                | 12 ay           | %12artış  |
|                    | Ekonomik değer artırımı                  |                                | 12 ay           | %10artış  |
|                    | EBIT                                     |                                | 12 ay           | %10artış  |
| Müşteri            | Yeni ürün satış yüzdesi                  | Pazarlama Müdürü               | 3 ay            | %5büyüme  |
|                    | Zamanında teslim                         |                                | 3 ay            | %10artış  |
|                    | Anahtar hesapların payı                  |                                | 6 ay            | %5artış   |
|                    | İşbirliği sayısı                         |                                | 3 ay            | %5artış   |
| İçsel Süreç        | Çevrim süresi                            | Operasyon Müdürü/Kalite Müdürü | 3 ay            | %10azalma |
|                    | Verimlilik                               |                                | 3 ay            | %5artış   |
|                    | Üretim süresi/Gecikme                    |                                | 6 ay            | %5azalma  |
|                    | Çalışan kaybında azalma                  |                                | 12 ay           | %10azalma |
| Öğrenme ve Gelişim | Yeni ürüne uyum süresi                   | Ofis Müdürü                    | 3 ay            | %10azalma |
|                    | Satışların %80 ini oluşturan ürün sayısı |                                | 3 ay            | %5artış   |
|                    | Rakiplerle kıyaslama                     |                                | 3 ay            | %5artış   |

| Strateji Haritası |                                     | Dengelenmiş Hedef Kartı                                                                      |                            | Aksiyon Planı                                                                                             |                                  |
|-------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                   |                                     | Ölçüt                                                                                        | Hedef                      | İnisiyatif                                                                                                | Bütçe                            |
|                   | Net Gelir Artışı<br>(Hacim Katkısı) |                                                                                              | +\$100M<br>+\$67M          | Müşteri Karlılık Muhasebesi Veritabanı                                                                    | \$AAA                            |
|                   |                                     | Gelire Katkısı                                                                               | 70%                        |                                                                                                           |                                  |
|                   | Müşteri Memnuniyeti                 |                                                                                              | 90%                        | Segmentasyon                                                                                              | \$BBB                            |
|                   |                                     | Cüzdan Payı                                                                                  | 50%                        | Gelişmiş Müşteri Anketleri                                                                                | \$CCCC                           |
|                   | Kanal Değişimi                      |                                                                                              | 40%                        | Telefonla Pazarlama Kampanyaları<br>Mektup Gönderimi Desteği                                              | \$DDD<br>\$EEE                   |
|                   | Stratejik İş Hazırlığı              |                                                                                              | 100%                       | Tele-pazarlama becerilerinin eğitimle geliştirilmesi                                                      | \$FFF                            |
|                   | Enformasyon Sistemlerinin Uygunluğu |                                                                                              | 100%                       | Müşteri ilişkileri Yönetimi Sistemlerinin Kurulumu                                                        | \$GGG                            |
|                   |                                     | Müşteri Odaklı Kültür<br>Liderlik Anketi<br>Stratejik Bilinç<br>En İyi Uygulamanın Paylaşımı | 100%<br>70%<br>90%<br>100% | İçsel Eğitim<br>Liderlik Geliştirme Programı<br>Çalışan Topluluğu Oluşturma<br>Haftalık Ekip Toplantıları | \$HHH<br>\$III<br>\$JJJ<br>\$KKK |
|                   | TOPLAM BÜTÇE                        |                                                                                              |                            |                                                                                                           | \$LLLL                           |

Şekil 2.17 : Dengelenmiş Hedef Kartın Bütçeyle Entegrasyonu

### **2.6.9 Kişisel hedef kartların hazırlanması**

İşletmenin geneli için Dengelenmiş Hedef Kartın hazırlanmasından sonra sıra, bu kartın kişisel baza indirgenerek gerekli çalışanlara göre hazırlanmasıdır. Kişisel hedef kartta yalnızca o kişinin sorumlu olduğu göstergeler yazılıdır. Bunun yanında o göstergenin ait olduğu kritik başarı faktörü ve stratejik amaç da karta işlenerek asıl ulaşılacak istenen yer işaret edilir ve işletme başarısına olan katkı bir kez vurgulanır. Çalışan her bir gösterge için belirlenen gözlem periyoduna sadık kalarak ölçümleri yapar ve hedef karta işler. Saptanan süre sonunda da elde ettiği sonuçları bağlı olduğu üstüne raporlar. Çalışan bazında gelen bilgiler ışığında önce bölüm sonra da işletme temelinde hedef kart işlenerek sonuçlar analiz edilmiş olur.

### **2.6.10 Sistemin takibi ve kontrolü**

Dengelenmiş Hedef Kart uygulaması statik bir çalışma değildir. Değişen çevre, sektörel değişimler, kanundaki değişiklikler, vizyon farklılaşmaları, yeni hedefler ortaya koyma, yeni stratejiler oluşturma gibi sebeplerden belirli periyotlarla revize edilmeli, gözden geçirilmelidir. Takip ve geri besleme, işletmelerin stratejik öğrenme yeteneklerini belirlemesine yardımcı olur. Mevcut geri besleme ve takip anlayışı bütçelenen finansal amaçların karşılanmasına odaklanırken, balanced scorecard, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme/gelişim boyutları ile kısa vadeli sonuçları değerlendirmektedir.

İşletme içi ve dışı şartlardan etkilenen iş ortamı değişkenlik gösterdiği için yıl içinde hedeflerde yenileme yapma ihtiyacı hissedilebilir. Hedef kartlarında yenileme yapılmasını gerektiren en temel sebep çeşitli sebeplerden dolayı stratejik işletme hedeflerinde değişiklik yapılmasıdır. Örnek bir yenileme Tablo 2.7’de verilmiştir [23].

Yapılan bu yenileme işlemleriyle asıl amaçlanan husus, hazırlanmış olan Dengelenmiş Hedef Kartın uygulamaya alınmasıyla bu sistemin bir yönetim mekanizması haline gelmesini sağlamaktır. Bunun için de sürecin takibi ve elde edilen sonuçlar ışığında geribildirim sağlanması ve bu bilgiler ışığında odaklanılması gereken noktaların belirlenmesidir. Böylece kritik noktalar belirlenerek arzulanan performans ve dolayısıyla da vizyona doğru daha emin adımlarla gidilmesi sağlanmaktadır.

**Tablo 2.7:** Dengelenmiş Hedef Kart Revizyonu

| Revizyon Numarası | Revizyon Koşulu                                                                                                                                           | Revize Edilecek Hedef Kart | Onay Sorumlusu       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1                 | Stratejik işletme hedefleri ve/veya işletme bütçesi rakamlarında kritik değişiklikler var                                                                 | İşletme Hedef Kartı        | Str. Planlama Müdürü |
| 2                 | İşletme hedef kartı revize edildi, değişiklik bölüm hedef katlarının da revize edilmesini gerektiriyor                                                    | Bölüm Hedef Kartı          | Müdür, G.M.          |
| 3                 | Hedef gerçekleştirmeleri sonucunda hedefin üst hedefi destekleyen iyileştirme potansiyeline sahip olmadığı sonucuna varılması: Hedef Değiştirilmesi       | İlgili Hedef Kartı         | Müdür                |
| 4                 | Hedef gerçekleştirmeleri sonucunda hedefin ulaşılması çok kolay bir hedef olarak planlandığı değerlendirildi: Hedef İyileştirilmesi                       | İlgili Hedef Kartı         | Müdür                |
| 5                 | Hedef gerçekleştirmeleri sonucunda hedefin ulaşılması imkânsız bir hedef olarak planlandığı değerlendirildi: Hedef Normalizasyonu                         | İlgili Hedef Kartı         | Müdür                |
| 6                 | Hedef gerçekleştirmeleri sonucunda bir hedefe yönelik seçilmiş göstergelerin hedefin performansını yansıtmadığına karar verildi: Gösterge İyileştirilmesi | İlgili Hedef Kartı         | Müdür                |
| 7                 | Hedef kartında hedef/gösterge tanım ve özellikleri, ölçüm sonuçları ve genel formatla ilgili hata belirlendi.                                             | İlgili Hedef Kartı         | Müdür                |

## 2.7 Dengelenmiş Hedef Kartta Başarı Unsurları

Dengelenmiş Hedef Kart uygulamaları incelendiğinde, literatürde elde edilen deneyimler ışığında başarılı bir hedef kart uygulaması için dikkat edilmesi gereken çok sayıda husus bulunmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki, günümüz pazar

koşulları ve teknoloji çok hızlı şekilde değişmekte olduğundan yönetim yeni hipotez ve fırsatları sürekli olarak test etmek zorundadırlar. Böylelikle eski deneyimlerin güncelliği korunmuş olur [12].

Ancak şu da bilinmelidir ki, başarılı bir hedef kart uygulaması için standart bir çözüm yoktur. İşletme hedef kartının başarısını endüstri, işletme büyüklüğü, işletme yaşı, işletme kültürü, vb... faktörler belirlemektedir. Bu nedendir ki başarı unsurlarını genelleştirmek oldukça zordur. Yine de başarı için göz önünde bulundurulması gereken birtakım önemli noktaların açıklamasının yapılması yararlı görülmektedir [12].

### **2.7.1 Destek ve katılım**

İlk olarak üzerinde durulması gereken üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin desteği olmadan bu uygulamadan başarı elde etmek imkânsız gibidir. Ayrıca uygulamanın önemi ve etkisinin tüm organizasyonca anlaşılması ve günlük işlerin bir parçası olarak görülmesi çok uzun zaman almaktadır. Bunun dışında üst yönetimin hedef kart içindeki değer, fikir ve yönetim felsefesine inanması gerekmektedir. Yapılacak tüm işlemler için de zaman yaratmalıdırlar [12].

Dengelenmiş Hedef Kartın en önde gelen amaçlarından biri de tüm organizasyonu sürece dâhil ederek katılımı ve iletişimi sağlamaktır. Eğer yöntem sağlıklı bir şekilde işlemezse çalışanlar, bu yapılan uygulamanın işletme amaçlarına yönelik değil de kendilerinin kontrol edilmesi için yapılan bir işlem olduğuna inanırlar. Bu yüzden önemli olan organizasyon çapında büyük bir katılım oranının sağlanmasıdır. Belirlenen vizyon, strateji ve göstergelerde herkesin fikrinin alınması ve ortak bir değerle karar kılınmalıdır [12].

### **2.7.2 Öncelik**

Yıllardır işletmeler performanslarını arttırmak için çeşitli projeler yürütmektedirler. Eğer Dengelenmiş Hedef Kartın önemi ve işletme performansına yapacağı katkı çalışanlara iyi anlatılamaz ise, sıradan bir proje olarak görülür ve yeterli performansa ulaşamaz. Bu yüzden uygun zamanlama çok önemlidir. Ayrıca DHK'nın diğer projelerle ilişkisinin iyi bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Örnek olarak, bir işletme Toplam Kalite Yönetiminin bir parçası olarak hali hazırda çok boyutlu



ölçütler kullanıyorsa, üst yönetim yapılacakları bu deneyimlerin üzerine oturturmalı ve hedef kartın bunlara ne gibi katkılar sağlayacağını göstermelidir [12].

### **2.7.3 Proje grubunun bileşimi**

Dengelenmiş Hedef Kart kavramı işletme resmini mümkün olduğu kadar açık bir şekilde ortaya koymak için vardır. Bu yüzden organizasyonun çeşitli parçalarının proje grubunda temsil edilmeleri ve hedef kartın oluşturulmasında kendi iş birimlerine ait olan görüşlerle katkı yapmaları gereklidir. Çünkü önceki deneyimlerden de görülmüştür ki, grup üyeleri geçmişlerini de beraberlerinde getirmektedirler ve herhangi bir birimin grup içinde sayısal çoğunluğu bulunduğu o iş biriminin hedef kart yapısında etkisi söz konusu olmaktadır [12].

Her ne kadar başarılı bir uygulama için genelleştirilmiş bir sayının verilmesi imkânsız olsa da, bir proje grubu yaklaşık 4–15 kişiden oluşmalıdır. Sayının çok olması verimliliği ve hareket kabiliyetini azaltırken, sayının az olması da çoğu birimin uygulamada söz sahibi olamamasını beraberinde getirmektedir [12].

### **2.7.4 Projenin kapsama alanı**

Eğer Dengelenmiş Hedef Kart projesinin kapsamı çok geniş bir kapsama alanına hitap ederse, işin bir balon olmasına ve işletme kaynaklarına dayanabileceğinden fazla iş yüklemeye neden olur. Böyle bir durumda hedef kart kavramına gerekli desteği sağlamak için çok fazla zaman gerekip, istenen etki de elde edilemez. Bu yüzden çoğu işletme uygulamaya belli bir bölüm veya iş biriminde pilot projeyle başlamaktadır. Bu sayede pilot projeden elde edilen kazanımlar ve yapılan hatalar göz önüne alınarak sonraki uygulamaların daha sağlıklı yapılması sağlanmaktadır. Pilot projenin bir başka getirisi de çalışanların uygulamaya olan güveninin kazanılmasıdır. Çalışanların neyi sevip sevmediği anlaşılacak sonraki hamlelerde hesaba katılabilmektedir [12].

Ancak yine de bazı işletmeler tüm organizasyonu kapsayacak uygulamaları tercih etmekte ve bunları daha sonra dallandırmaktadırlar. Bu bakış açısı işletmenin yönetim kontrol felsefesini değiştirmeye zorlamakta ve gelecekte amaçlarına doğru odaklanmasını sağlamaktadır. Fakat bu sürecin sakıncalı tarafı çok uzun zaman almasıdır [12].

### **2.7.5 Hedef kartın işletme stratejisine oturtulması**

Dengelenmiş Hedef Kartın temelinde işletme vizyon ve stratejik amaçlarına oturtulması yatar. Dengelenmiş Hedef Kart süreci ilerlerken, işletme stratejisi ölçülere ve bunların bağlı olduğu amaçlara indirgenmelidir. Eğer hedef kart stratejiyi temel almazsa organizasyon genelinde amaçlar arasında çatışmalar görülür. Asıl prensibin, tüm organizasyonun katıldığı ve üzerinde fikir birliğine vardığı stratejilere odaklanma olduğu hatırlanırsa, bu durumun getireceği sıkıntıları görmek hiç de zor olmayacaktır. Deneyimler göstermiştir ki, çoğu kişi günlük işlere olan etkilerle ilgilenmektense vizyon hakkında hayal kurmayı tercih etmektedir. Bu yüzden bazı işletmeler stratejileri formülize etme işini belirli küçük bir gruba yaptırırken, geri kalanlar iş planlarını, gösterge ve hedefleri belirlemeyle uğraşırlar [12].

### **2.7.6 Açık ve tutarlı göstergeler**

Dengelenmiş Hedef Kart içindeki göstergelerin kesin ve organizasyon geneli için konulması gerekmektedir. Eğer işletme, bölümler veya iş birimleri süreçleri arasında bir karşılaştırma yapmak istiyorsa, en baştan göstergelerin tanımlarını yaparken çok açık olmalıdır. Ayrıca tanımlanan göstergeler kolay anlaşılabilir ve veri tabanlarında kolay ulaşılabilir olmalıdır [12].

### **2.7.7 Göstergeler arası denge ve neden sonuç ilişkisi**

Geleneksel olarak işletmeler hedeflerini finansal göstergeleri ve amaçları temel olarak oluştururlar. Bu sebepten de mevcut sistemler sadece finansal verileri takip etmek üzerine kurulmuştur. Birçok işletmede finansal olmayan göstergeleri izlemek için gerekli yetkinlik mevcut değildir ya da geleneksel olarak bu göstergelerin göz ardı edilme riski yüksektir. Ancak bilindiği üzere DHK çeşitli göstergelerin birbirlerini etkilemeleri üzerine kurulmuştur. Eğer işletmede geçmiş veriler veya istatistikî bilgiler eksikse ve göstergeler arasında neden sonuç ilişkileri kurulmamışsa, üst yönetimin bu konuda yapması gerekenler vardır. Burada formülize edilmiş benzetimlerden ve senaryo modellerinden yönetim aracı olarak yararlanılabilir [12].

### **2.7.8 Amaçların belirlenmesi**

Her ölçütün ait olduğu bir amaç olmalı ve bu amaçlar işletme genelindeki vizyon ve stratejilerle uyumlu olmak zorundadır. Ayrıca bu amaçlar gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır [12].

Bunun yanında işlemenin hem uzun vadeli hem de kısa vadeli hedefleri olmak zorundadır. Kısa vadeli hedefler için yaklaşık olarak 3–18 aylık bir zaman dilimi ön görülmektedir ve bunların sonucunun uzun vadeli hedeflerin alt hedefleri olarak katkıda bulunacakları varsayılır. Uzun vadeli hedeflerin sonuçları için ise 2–5 yıllık bir çerçeve çizilmekte ve bu süreç içerisinde güncellenmesi öngörülmektedir. Kısa vadeli hedefler için aylık ölçümler yapılırken, uzun vadeli hedefler için yıllık veya çeyrek bazda ölçümler söz konusudur [12].

### **2.7.9 Mevcut kontrol sistemleriyle ilişki**

Dengelenmiş Hedef Kart bir yönetim kontrol aracı olarak, mevcut kontrol araçlarıyla uyumlu olarak bütünleşmelidir. Bunlara örnek olarak bütçe, raporlar ve teşvik sistemleri hedef karta uyarlanarak zamansal olarak koordine edilmelidirler. Aksi halde finansal performansla ilişkili geleneksel sorumluluklar ve ödülleri işletme içinde baskın olmaya devam edebilir ve hedef kartın etkileri azalabilir.

### **2.7.10 Göstergelerin ve ölçümün fizibilitesi**

Eğer efektif bir hedef karttan söz ediliyorsa, içinde işletmenin mevcut sisteminde yer almayan göstergelere yer verilmemelidir. Bu yüzden proje grubu gerekli enformasyonun sağlandığından emin olmalıdır. Aksi halde işletme kendini gereksiz ve takip edilemeyecek göstergelerle dolu bir hedef kartın içinde bulur. Bu durumda organizasyonla öğrenmeye ulaşamayacağı gibi stratejilerin test edilmesi de mümkün olmayacaktır [12].

Bu sebeplerden dolayı işletmeler ölçüm için sezgisel, esnek ve maliyet-etkin sistem ve prosedürleri geliştirmeliler. Kurulan sistemler gerek içsel gerekse dışsal kaynaklardan gelen bilgileri kullanmak üzere uyarlanmalı ve dijitalizasyona imkân sağlamalıdır [12].

### 2.7.11 IT tabanlı sunum ve destek sistemleri

IT tabanlı sunum ve destek sistemleri ile ilişkide olmayan Dengelenmiş Hedef Kartın başarıya ulaşması çok zordur. Bilgisayar temelli diyagram ve açıklamalarla işletmeler çok kolay ve hızlı bir şekilde nasıl yol aldıklarını görebilmektedirler. Ayrıca bireyler de yaptıkları işin genel performans üzerine olan etkilerini kolayca izleyebilmektedirler [12].

IT tabanlı sistemlerin veri toplama ve raporlama işlemlerinde gerekliliklerinin yanında dikkat edilmesi gereken husus, bunun bir bilgisayar projesi olarak imaj kazanmamasıdır. Bu, organizasyondaki çoğu kişinin bu projeyi çok kısır bir çerçevede değerlendirmesine yol açma tehlikesini doğurur.

IT desteğinden ne kadar ve hangi seviyede yararlanılacağı vakaya göre değişmektedir. Büyük bir işletmenin çok fazla operasyonel birimi olduğundan dolayı küçük bir işletmeye göre daha farklı ihtiyaçları söz konusudur [12].

Dengelenmiş Hedef Kart gibi performans ölçüm sistemlerine verilen önemin artmasıyla birlikte, yazılım işletmeleri işletme stratejileri ile performans ölçütleri arasında bağlantı kurmaya yardımcı olmak amacıyla programlar geliştirmişlerdir. Örneğin; CorVu Corp, Gentia, People Soft, Hyperion Solutions, Oracle, SAS, SAP, Microsoft gibi yazılım işletmeleri, firmalara hedef kart çözümleri sunmaktadır.

Yazılım temelli DHK sistemlerini kullanmanın başlıca avantajları aşağıda sıralanmıştır [1]:

- Kullanım kolaylığı-bilgiye ulaşım(diğer sistemlerle otomatik veri iletişimi)ve bilgi girişi
- Önceden tanımlanmış raporlama özellikleri
- Grafikselle kullanıcı ara yüzü, sihirbazlar
- Model yönetimi ve bilgi güvenliği
- Aynı ortamda niceliksel ve niteliksel analiz olanağı
- Neden-sonuç diyagramları

Günümüzün karmaşık iş sistemleri düşünüldüğünde ise IT kullanımının Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasında bir araç olmasına rağmen çok kritik olduğudur. Departmansal, bireysel hedeflerin takibi, gelişen stratejilerin kurumsal yayılımını

sağlama konusunda bilgi sistemleri kolaylaştırıcı ve performans artırıcı rol oynar. DHK'ta firmanın seçeceği ya da kendi bünyesinde oluşturacağı IT'nin taşıması gereken özellikler vardır. Bu özellikler:

- Belli başlı değerlerin ve girişimlerin ölçümüne dayalı ve strateji odaklı üstün bir sistem geliştirmek üzere uzmanların bilgisi ışığında oluşturulması gerekmektedir.
- Firmanın kendine has kurumsal stratejilerini, amaçlarını ve ölçütlerini yansıtmaları ve ayrıntılarda gizli kalan konuları da kapsamaları gerekmektedir.
- Dengelenmiş Hedef Kart çözümüne dâhil edilecek her tür verinin bir araya getirilmesi ve özet şeklinde düzenlenmesi sürecini otomatik hale getirmelidir.
- Mevcut işlem, analiz ve iletişim araçları dâhilinde çalıştırılabilmesi gerekmektedir.
- Diğer teknolojilerle ve kurumsal sistemlerle bütünleşmesi gerekmektedir.

#### **2.7.12 Eğitim ve bilgi**

Dengelenmiş Hedef Kart kavramında bilginin ulaşılabilir ve kolay anlaşılabilir olması gerekmektedir. Eğitim ve bilgi, yerel ağ, seminer veya kitapçıklarla sağlanabilir. Tecrübeler göstermektedir ki, bilgi en kolay olarak 20 veya daha az kişilik gruplara aktarılabilir. Daha büyük sayılı gruplarda insanlar soru sormaktan ve kritik noktaların altını çizmekten kaçınmaktadırlar [12].

#### **2.7.13 Öğrenen organizasyonun gelişimi**

Dengelenmiş Hedef Kartta strateji, özellikle amaçlara ve ölçütlere ayrıştırılmaktadır. Bu süreç katılımı, farkındalığı, dağıtılmış karar verme sürecini ve amaca ulaşmada sorumluluğu geliştirmektedir. Sonuç olarak da, amaç odaklı analizin yapılmasıyla işletme neyin doğru, neyin yanlış yapıldığına ve nelerin geliştirilebileceğine dair bir resim ortaya koyar [12]. Bu da öğrenen organizasyonun yolunu açmış olur.

#### **2.7.14 Sistemin takibi**

Rekabetçi kalmanın yolu stratejinin devamlı olarak denetlenmesinden geçmektedir. Çoğu işletme sürekli olarak stratejilerini test etmek zorunda oldukları bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler. İşletmenin stratejik amaçları ile hedef karttaki ölçütler arasındaki bağlantı, kesin bir neden sonuç ilişkisinin hipotezi olarak görülmektedir.

Ölçütler ve stratejik amaçlar arasında ilgileşim olmadığına dair bir bulguya rastlandığında, stratejilerin tekrardan kontrol edilmesi gerekliliği ortaya çıkar. Bu tarz kontrol en azından yılda bir kere yapılmalıdır. DHK statik bir ürün değil yaşayan bir model olarak görülmelidir [12].

## **2.8 Dengelenmiş Hedef Kart Hakkında Eleştiriler**

Gerek akademik çalışmalar gerekse endüstrideki uygulamalarda elde edilen deneyimler sonucu Dengelenmiş Hedef Kart tıpkı diğer yeni yönetim sistemleri gibi bazı eleştirilerle karşı karşıya kalmıştır. DHK akademik ve endüstriyel çevreden büyük bir ilgi görmesine karşın her şeyi çok fazla basite indirgediği ve bütünsel bir performans yönetimi sunmadığı yönünde eleştirilere maruz kalmaktadır [7]. Bu eleştiriler genel olarak temel yapısal hipotezlere ve uygulamalardaki karşılaşılan güçlüklerle yönelik olup çeşitli makale ve çalışmalarda dile getirilmiştir. Bu bölümde de bu eleştirilere yer verilerek olaya bir de karşı taraftan bakılması sağlanacaktır.

### **2.8.1 Tartışılan temel hipotezler**

Bu bölümde Dengelenmiş Hedef Kartın temel karakteristikleri ve hipotezleri üzerine getirilen eleştirilerden bir kısmı incelenecektir.

#### **2.8.1.1 Belirsiz hedefler**

Bilindiği üzere topolojik olarak iki çeşit kontrol sistemi bulunmaktadır. Bunlardan biri diyagnostik ( teşhis ile ilgili ) kontrol sistemidir. Amacı, güdülen stratejinin uygulamasını koordine edip takip etmek olan kontrol sistemidir. İkincisi ise enteraktif, yani etkileşimli sistemdir. Kendiliğinden ortaya çıkan stratejileri yönlendirip uygulanmasını kolaylaştırmayı amaçlayan kontrol sistemidir. Teşhis edici kontrol sisteminde stratejiler, kısıtları üst yönetim tarafından önceden belirlenip bir yetkilendirme sistemiyle yönetilir. Etkileşimli kontrol sistemlerinde ise amaç, üst yönetimin düzenli ikili ilişkiler ve organizasyonel eğitimler vasıtasıyla örgüt içindeki diğer oyuncularla kişisel olarak ilgilenmesini teşvik etmektir. Bu noktada yapılan eleştiri, Dengelenmiş Hedef Kartın hangi kontrol sistemine yakın olduğunun muğlâkta olmasıdır. Kaplan ve Norton'un bu konudaki açıklamalarına göre DHK ne bir kontrol sistemidir ne de yukarıdan aşağıya idaredir. Bunun yerine yazarların tercihi yukarıdan aşağıya iletişimidir ve onlara göre DHK etkileşimli bir sistem

olmanın yanında, kendini yedekleyecek iletişim ve öğrenme süreçlerine dayanmaktadır.

Ancak bu noktada bazı itirazlar söz konusudur. Bu noktada ortaya konulan iddia, hedef kartın bir teşhis özellikli sistem olduğudur. Çünkü iddiaya göre güdülen stratejiyle ortak olarak belirlenen kritik performans değişkenleri ile ölçütlerin analizi için sistematik bir yol sunmaktadır. Ayrıca DHK ‘yukarıdan aşağıya’ yaklaşımı üzerine kuruludur ve çıktı ölçütlere bağlı yasal teşvikleri tavsiye etmektedir. Bu da diyagnostik sistemlerin en temel özelliğidir. Bunun dışında Weber ve Schaefer adlı araştırmacıların ileri sürdükleri, DHK’ın sürekli yeniden tanımlanan stratejilere götüren geleneksel bir planlama sisteminden başka bir şey olmadığıdır. Bunun dışında Kaplan ve Norton’un ortaya koyduğu üzere DHK’ı etkileşimli bir sistem olarak kullanmak isteyen sayısız yöneticinin yığınla ölçütün sorumluluğu altında kaldığı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir. Ayrıca Lorino adlı araştırmacının belirttiği üzere DHK kavramı, ‘olaydan sonra’ kontrol felsefesine götürmektedir. Ayrıca dile getirilen bir başka konu da ortaya çıkan bunun gibi birçok yeni yönetim aracının diyagnostik sistemleri satmaya çalışan danışmanlık işletmelerinden etkilendikleridir.

Dengelenmiş Hedef Kartın teşhis özellikli mi yoksa etkileşimli bir kontrol sistemi olduğu konusunda gerçekten de bazı şüpheler bulunmaktadır. Aslında DHK’ın etkileşimli karakteri, daha çok yazarların 2001 yılında yazdıkları kitapta ortaya konmuştur. Bir başka deyişle yazarlar, bu kitaplarında yapılan eleştirileri göz önüne alarak yaklaşımlarını modifiye etmişlerdir. 1992 yılında finansal ölçütlere finansal olmayan ölçütleri ekleyen mütevazı bir teknikten, 2001 yılında, strateji koyan sürecin tam kalbinde yer alarak tüm olguları kuşatmış bir yönetim kontrol sistemi haline gelmiştir. Burada soru açıktır: DHK diyagnostik amaçlara ulaşmada bir araç mıdır yoksa etkileşimli olmayı da başarabilen bir sistem midir? Ancak DHK her ikisini de bünyesinde barındıran birleşik bir sistem olarak da kullanılabilir [12].

#### **2.8.1.2 Performansa ağırlıkla finansal bakış açısından bakmak**

Dengelenmiş Hedef Kart kavramında vurgulanan, tek bir boyuta fazla ağırlık vermemek veya tam tersi olarak dört boyuttan herhangi birini ihmal etmemek gerektiğidir. Ancak birçok araştırmacının görüşü, performansın muğlâk bir terim olduğu ve bu kadar basit bir şekilde tanımlanamayacağıdır. Her ne kadar Kaplan ve

Norton performanstan ne anladıklarını net olarak belirtmemişlerse de, yöntemin çerçevesinden anlaşılmaktadır ki performans kısa vadeli finansal hedefleri başarmaktır. Bu sav gerçekten de dört boyutun hiyerarşik diziliminden de anlaşılabilir. Bu da göstermektedir ki, hedef kart aslında, en büyük kaygısı hissedarlar olan üst yönetimin isteklerini tatmin etmek için tasarlanmaktadır. Bu kavram da geleneksel Anglo-Amerikan mantalitesine dayanmaktadır ve finansal olan bu vizyon sonuç olarak diyagnostik sisteme götürmektedir.

Benzer şekilde hedef kart modeli, operasyonel aksiyonların uygulamaya alınmasıyla, bunların hesaba katılacak olan finansal dönüşümleri arasında zaman fırsatı bırakmamaktadır. Ayrıca finansal ve finansal olmayan ölçütlerin uzun ve kısa vadeli hedefler arasında uyumsuzluğa yol açabileceği de iddia edilmektedir. Bunun yanı sıra müşteri ve çalışanlara büyük bir özen gösterilirken çoğu işletme için önceliğe sahip olan tedarikçilere gereken önem verilmemektedir. Yalnız burada unutulmamalıdır ki, Kaplan ve Norton Dengelenmiş Hedef Kartta bulunan dört boyutu bir çerçeve olarak sunmuşlar ve başka boyutların bütünleşme ihtimalini de göz ardı etmemişlerdir [12].

### **2.8.1.3 Amerikan kültürüne dayalı bir model**

Kaplan ve Norton tarafından modellenen Dengelenmiş Hedef Kart özellikli bir kültürel ve sosyal çevre içinde geliştirilmiştir. Bu nedenden dolayı çoğu yazar, Amerikalı DHK ile Fransız tableau de bord arasında bir ayrım yapmaktadırlar. Burada dikkat çekilen husus, Amerikan kültürünün sözleşmeye olan bakış açısına göre herkes kendisinin kabul ettiği sözleşme dâhilinde genel ahlak kuralları çerçevesinde istediğini yapmakta özgürdür. İşte bu noktayı örnek olarak vermek gerekirse Fransız bakış açısına göre rütbeyle çelişmektedir. Çünkü Fransız kültüründe her birey belli bir sosyal gruba aittir ki bu grup kendine özgü zorunlulukları ve imtiyazlarına göre diğerlerinden ayrılmaktadır. Bu bağlamda Dengelenmiş Hedef Karttaki yukarıdan aşağıya olan yapı Fransız kültüründeki rütbe kavramıyla zıt düşmektedir. Çünkü rütbe Fransız felsefesinde hiyerarşi bilincinin ve itaat prensiplerinin garantisi olmakla beraber, dışsal kontrole karşı savunma tutumu geliştirir.

Ayrıca kültürel olarak savunulan bir başka nokta Amerikan faydacılığının Fransız rasyonelliği ve entelektüelliğiyle çarpıştığıdır. Amerikan bakış açısına göre, bir fikrin



doğruluğu onun test edilmesinde yatar ve fikirler, aksiyon planları olarak tanımlanır. Ancak DHK performans ölçümüne bir çerçeve olarak, kullanıma hazır bir araç sunmaktadır. Bunun gibi birçok araç danışmanlar tarafından hazırlanarak satışa sunulmaktadır ve bu araç da kendisini detaylı ve kuramsallaştırılmış bir sistem olarak sunmamaktadır. Buna karşılık Fransız tableau de bord 50'lerde kavramsal bir çerçeve olarak üretim hizmetleri için bizzat mesleğini icra eden mühendisler tarafından geliştirilmiştir. Her ne kadar DHK daha karmaşık bir yapıya sahip olsa da, her organizasyon ve iş birimine ait özellikli içeriğe kolaylıkla adapte edilebilmektedir. Aslında bunun da bir işareti olarak, DHK'nın Birleşik Krallıkta yöneticiler tarafından kültürel uyumsuzluk sebebiyle reddedildiği ve Fransız işletmelerde de, Alman firmalarından biraz daha az olmak kaydıyla, nadiren kullanıldığı gösterilmiştir. Gehrke ve Horvath adlı araştırmacıların ileri sürdüğü gibi Fransız işletmelerin yenilikçi yönetim eğilimlerinden daha az etkilenmelerinin sebebi, tarihsel ve kültürel zemin, devletin rolü, güçlü mühendislik etkisindeki ve riski sevmeyen kültürdür. Bir başka deyişle yönetsel riskin otomatik kontrol araçlarıyla elimine edilmesi tamamen bir yanılma olarak görülmektedir [12].

#### **2.8.1.4 Ödüllendirme tabanlı model**

Kaplan ve Norton, yasal teşvik verilmesini açıkça önermişlerdir ki, bu da diyagnostik bir sistemin temel karakteristiklerindendir. Ancak bu demin de bahsedilen bazı kültürel çatışmaları beraberinde getirmektedir. Örnek olarak Fransa'da geleneksel olarak performansa dayalı teşvik geleneksel değildir. Bu yüzden Fransız işletmeler etkilerinin tam olarak ne olacağı kestirilemeyen ödüllendirme sistemini kullanmaktan tereddüt etmektedirler. Ayrıca etkileşimli sistemlerde teşvik öznel olabilmektedir. Yani sonuçlardan çok katkıya göre ödüllendirme, üstlerin kişisel yargılarını kullanmalarına neden olabilmektedir [12].

#### **2.8.1.5 Yukarıdan aşağıya temsil**

Bu konudaki ilk eleştiri, Dengelenmiş Hedef Kartın birim yöneticilerinin karar vermelerine yardımcı olmaktan çok, üst yönetimin talepleriyle ilgili olmasıdır. Bu bağlamda Kaplan ve Norton'un, bu seviyede DHK'nın nasıl oluşturulacağı konusunda yeterli bilgi vermediği ve modelin yerel kısıtları ve operasyonel düzeydeki know-how birikimini dikkate almadığı eleştirisi yapılmaktadır. Tam tersi, yukarıdan gelen direktifler doğrultusunda çalışan sistemle, yerel seviyede manevra yapılacak alan

kalmadığının altı çiziliyor. Bunun da operasyonel yöneticilerin karar verme işleminin ellerinden alındığı hissiyatını yarattığı söylenmektedir. Böyle bir durumda da operasyonel seviyedeki yöneticilerin raporlarındaki doğruluk payının azaldığı görüşü savunulmaktadır. Yani raporlarda sonuçlardan çok üst yönetimin görmek istediklerinin yer alması kastedilmektedir. Kısaca yukarıdan aşağıya doğru mekanik olarak işleyen sistemin adımsal ve kolektif yapıyı göz ardı ettiği, bunun da etkileşimden çok teşhis özellikli bir yaklaşımın niteliği olduğu söylenmektedir [12].

#### **2.8.1.6 Neden sonuç ilişkisine dayanan model**

Kaplan ve Norton'a göre (2001), işletme strateji haritası, strateji hipotezlerini açıkça ortaya koyarken, bu haritada yer alan her ölçüt bir neden sonuç ilişkisiyle stratejik sonuçlara bağlanmaktadır. Böylelikle soyut ve somut varlıkların bağlantıda olduğu bir değer yaratma çerçevesi sunulmaktadır. Bu noktada da Dengelenmiş Hedef Kart bu aradaki ilişkileri resmetmek için strateji haritalarından yararlanmaktadır.

Ancak birçok araştırmacı neden sonuç ilişkisine dayanan ilişkiye karşı çıkmaktadır. Eleştiriler iki temelde toplanmaktadır: Farklı tiplerdeki ölçütlerin arasında mekanik ilişkinin olması ve bu temsilde zaman boyutunun dikkate alınmamış olması.

İlk eleştiri noktasında söylenen gerçek olguların bu mekanik yöntemle çok fazla basite indirgendiğidir. Bu sava göre, dört boyut birbirlerinden daha bağımsız veya bağımlı olabilmektedir. Bir başka deyişle hangi ölçütün diğerini gerçekten de etkileyip etkilemediği veya ne kadar etkilediği konusunda herhangi bir kanıt bulunmamaktadır. Ayrıca aradaki bu mekanik bağlantı pek de gerçekçi görülmemekte ve aslında bu belirtilen ölçütler arasında daha çok döngüsel bir etkileşimin olduğu söylenmektedir.

Neden sonuç ilişkisi hakkındaki ikinci eleştiri, eş zamansızlığın hesaba katılmadığıdır, yani zaman boyutunun ihmal edildiğidir. Burada sözü edilen operasyonel performans ile finansal etki arasındaki zaman aralığının göz ardı edilmesidir [12].

İşletmeler çok karmaşık süreçlerde faaliyet gösterdiklerinden dolayı, basit bir şekilde oluşturulan neden-sonuç ilişkilerinin DHK uygulamasında işletmelere fayda sağlamayacağını ileri sürmektedir. Bu yüzden neden-sonuç ilişkisi üzerinde detaylı incelemelerin ve tartışmaların yapılması, teorik çerçevesi güçlü bir sonuç kartının oluşturulması gereklidir [14].

## **2.8.2 Uygulama zorlukları**

Bu bölümde de Dengelenmiş Hedef Kart uygulamalarından elde edilen deneyimler sonucu ortaya konulan eleştirilere yer verilmektedir.

### **2.8.2.1 Mevcut kontrol sistemleriyle bütünleşme**

Bazı kesimler Dengelenmiş Hedef Kartı bir yönetim sistemi olarak görürken, bazıları bunun sadece bir başka performans açılım ve takip aracı olduğunu düşünmektedirler. Bu bağlamda bakıldığında diğer yönetim kontrol araçları (bütçe, raporlama, planlama, anahtar iş göstergeleri) ve teknikleriyle (hedeflerle yönetim, proje yönetimi, vb...) benzerlik taşıdığı görülmektedir. Bu durumda yeni bir yönetim sisteminin devreye alınması bir risk olarak görülebilmektedir. Yani; “Madem mevcutlardan çok fazla bir farkı yok, o zaman neden böyle bir riske girelim?” sorusu yöneticilerin aklına gelmektedir. Ayrıca kendi bilgi sistemlerini yerleştiren yöneticiler, böyle bir yeniliğe kendi alanlarında manevra yapmayı engelleyici bir risk olarak görebilmektedirler. Tabi bunun tersi olarak mevcut sistemden şikâyetçi olanlar için de memnuniyetle kabul edilebilme durumu mümkündür. Kısaca tüm bunlar yönetim kültürüyle ilişkilidir [12].

DHK uygulamayan ya da uygulamaya devam etmeyen işletmelerin bu kararlarına neden olarak başka bir yöntemin kullanılması, önemli bir faydanın elde edilmemiş olması, uygulama için çok büyük bir çabanın gerekmesi, beklenen faydanın çok şüpheli olması temel kontrol ilkeleri ile çatışması gibi unsurları gösterdikleri görülmektedir. Fazla sayıda çalışanı ve karmaşık süreçleri olan işletmelerde Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasının çok zor olduğu ve uzun zaman gerektirdiğini ileri sürülmektedir [14].

### **2.8.2.2 İçsel aktörlerin katılımı**

Başarılı bir sonuç için üst yönetimin uzun soluklu katılımı şarttır. Dengelenmiş Hedef Kartta istenilen sonucu elde etmek için, üst yönetim aracın tasarım aşamasında odaklanırken, kullanım aşamasında da uyum göstermelidir. Bunun yanında hedef kart uygulaması için seçilen takımın liderinin doğru belirlenmesi de çok önemlidir. Çünkü projenin gideceği yönün belirlenmesinde liderin rolü çok önemlidir. Burada dikkat edilmesi gereken bir başka pozisyon da yönetim müfettişleridir. Bilinmelidir ki kendi güç oyunlarına sahip olan bu kişilerin uygulanacak stratejiler üzerinde

nüfuzu vardır. Bir başka dikkat çekilen husus ise insan kaynakları bölümünün etkin katılımıdır. Çünkü bu katılımıla birlikte verilecek teşvikler ve bunların çalışanlara olan etkisi üzerinde sağlıklı bir şekilde durulmuş olmaktadır.

### **2.8.2.3 Gösterge ve hedeflerin seçimi**

Kaplan ve Norton'un modeli doğru gösterge için net bir tanım yapmamaktadır. Ancak literatüre bakıldığında bu göstergelerin operasyonel (yürütülen aksiyonlarla ilişkili) ve stratejik (başarılacak hedeflerle ilişkili) bağlantısının olması ve bilişsel etkinliği (bir oyuncuyla ilişkili) olması gerekmektedir.

Bu konudaki diğer eleştiri, her göstergenin yalnızca tek bir boyutla ilişkilendirilmiştir. Bu da çapraz boyut (cross perspective) kullanımını zorlaştırmaktadır.

Bir başka eleştiri, hedef tanımlamadaki zorlukla ilgilidir. Farklı alanlarda arzu edilen performans seviyelerine ulaşma zorluğu tamamen yöneticilerin hedef seçerken gösterdikleri bağlı dikkatle ilişkilidir. Ancak bu nokta Kaplan ve Norton tarafından ele alınmamıştır.

Son olarak da, Dengelenmiş Hedef Kartta kullanılan göstergelerin genel ve standart olmasıdır. Kaplan ve Norton'un da belirttiği gibi bazı ölçütler tanıtımlıdır (jeneriklidir), yani bir işletmenin hedef kartıyla diğer işletmenin hedef kartı göstergelere bakıldığında farklı işletmeler olsalar da, bu genel ölçütler nedeniyle çok da benzer görülebilir. Burada da sorun yine aynı noktaya gelmektedir. Asıl beklentinin üst yönetimin istekleri olan finansal temel hedeflerin tatmin edilmesi olduğudur [12].

Sonuç olarak uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedefleri doğru ölçecek performans ölçütlerinin seçimi yöntemin istenilen sonuçları vermesi açısından oldukça önemlidir. Sonuç kartında finansal ve finansal olmayan ölçütler dengeli bir şekilde yer almalıdırlar. Uygun seçilmiş finansal olmayan ölçütler işletmenin sürdürülebilir başarısı için temel oluşturmaktadırlar. Ayrıca seçilen ölçütlerin objektif ve şeffaf olmasına özen gösterilmelidir [14].

### 3. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DENGELENMİŞ HEDEF KART

Tüm endüstrilerde olduğu gibi, inşaat sektöründe de günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için performans yönetim sistemlerinin ve stratejik kontrol sistemlerinin önemi kavranmaya başlanmıştır. Bilindiği gibi inşaat endüstrisi, proje odaklı bir sektör olup, her projenin kendine özgü olduğu, ancak her projede benzer iş süreç kümelerinin sürekli tekrar ettiği bir iş koludur [28-31]. Böyle süreçler arası karmaşık ilişkilerin olduğu sektörde de sürekli gelişimi sağlamak için performans artırıcı yöntemlere başvurulmaktadır. Özellikle son yıllarda giderek artan sayıda inşaat işletmesi, gelişim sağlama amacıyla performans yönetim sistemlerini kullanmaya başlamışlardır. Ancak inşaat işletmeleri genelde değişime karşı gösterdikleri direnç ve yenilikleri bünyelerine almada gösterdikleri isteksizlik sebebiyle büyük ölçüde eleştirilmektedirler [9].

Bu bölümde en büyük endüstri kollarından olan inşaat sektöründeki performans yönetimi sistemleri ve Dengelenmiş Hedef Kart uygulamalarına kısaca değinilecektir.

#### 3.1 İnşaat Sektöründe Performans Yönetimi

İnşaat işletmelerine adapte edilecek performans yönetim modellerinin üç konuda firmaya yardım etmesi gerekmektedir:

- Örgütte ve endüstrideki değişimlere cevap vermesini sağlayacak tutarlı bir yaklaşım geliştirmeli
- Ürün ve hizmet tesliminde sürekli bir gelişimi desteklemeli
- Rekabetçi avantajı korumak için üretilecek yenilikçi çözümlerde öğrenme ve bilgi yönetiminin rolünü önemsemeli [6]

İnşaat sektöründe örgütsel performansı yönetmek birçok nedenden dolayı önemlidir. Hem içsel hem de dışsal olan bu nedenler, gelecekteki yatırımları çekme ihtiyacı, mevcut müşterileri elde tutup yenilerini kazanma isteği, gelirleri arttırmak için rekabetçi ve yenilikçi kalma arzusu gibi etkenleri içermektedir [6,31].

Çok uzun yıllardır inşaat işletmeleri kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktadırlar. Ancak optimal iş performansı için gerekli olan sadece finansal veriler değil aynı zamanda tüm paydaşları kapsayan bir bakış açısına ihtiyaç vardır. İnşaat endüstrisinde yer yer, geleneksel olan dar bakış açılı yöntemlere hala başvurulmaktadır [11,32-36].

Ancak son yıllarda inşaat işletmeleri, sürekli bir gelişimi sağlamak için ürün, süreç ve insan etkenlerini barındıran kalite ölçütlerine geniş bir perspektiften bakmanın önemini kavramaya başlamışlardır. Bunun için gittikçe artan sayıda inşaat işletmesi, Dengelenmiş Hedef Kart ve Mükemmellik Modeli (EFQM) gibi stratejik çerçeveleri endüstrideki değişimlere cevap vermek için kullanmaktadırlar. Dengelenmiş Hedef Kart ve Mükemmellik Modeli gibi stratejik çerçeveler, kaliteyi performans gelişimi ve iş stratejilerine katmada oldukça başarılı modellerdir. Hem DHK hem de EFQM, geleneksel performans yönetimlerindeki eksikliklere işaret ederek gelişim sağlamak üzere yapısal yaklaşımlar sunmaktadırlar [6,37].

İnşaat işletmeleri performanslarını ölçmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Buna örnek vermek gerekirse, süreç izleme araçları en yaygın kullanılan yöntemlerdir [11]. Ayrıca daha çok imalat sektöründen transfer olan yeni yönetim ve ölçüm teknikleri kullanılmaktadır: Toplam kalite yönetimi, yeniden yapılandırma, kıyaslama ve benzerleri. Yine de inşaat projeleri proje bitimine kadar geçici birlikteliklerin olduğundan dolayı bu yöntemlerin uygulanmasında sorunlar yaşanabilmektedir. Burada amaç projenin tüm parçalarını uyumlu olarak uygulanabilecek bir ölçüm ve yönetim yöntemi bulmaktır [7,35].

Geleneksel olarak inşaat sektöründe performans ölçümü iki temele dayanır: (1) Ürün olarak görülen hizmetle ilişki. (2) Yaratılan ürünün süreç olarak görüldüğü ilişki. Performansın başarısı projeye dâhil olan tüm işletmeleri kapsamaktadır, bu yüzden ölçütler hem işletmeyi hem de proje performansını içermelidir [7].

İnşaat projelerinde başarının tanımı, müşteri hedefleri olan maliyet, zaman ve kalite gibi unsurların ne ölçüde başarıldığı değerlendirilmesiyle belirlenir. Her ne kadar bu üçlü başarının anahtarı olarak görülseler de, projenin performansı hakkında dengelenmiş bir bakış açısı sağlamazlar. Hatta üçü de projenin sonunda ortaya çıktıklarından dolayı öncül değil ardıl ölçütlerdir [7,37-40].

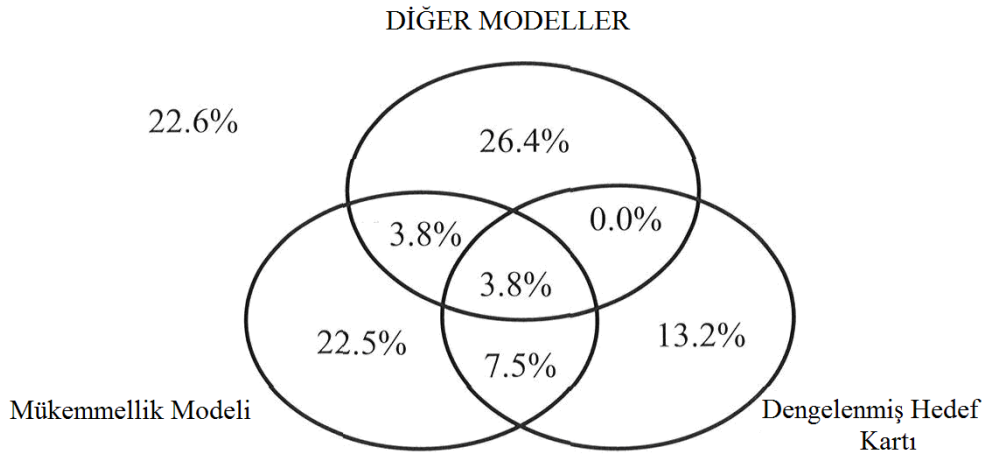
Kagioglou'nun da belirttiği gibi, inşaat projelerinde geriye dönüp bakıldığında projenin başarısı olarak ne finansal başarı ne de erken tamamlama görülür. Bunların

yerine akılda kalan çoğu zaman, insanların dâhil olduğu uyum, güven ve iyi niyettir [7,39].

İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, inşaat işletmelerinin yaklaşık yüzde 77’si bir iş performansı ölçüm sistemi kullanmaktadır. Bunlardan yine yüzde 15’i birden fazla ölçüm sistemine sahiptir (Şekil 3.1). Aynı araştırmada performans ölçüm modellerinin uygulanmasındaki engeller olarak,

- Göstergelerin belirlenmesi ve izlenmesi (%43)
- Veri eksikliği (%25)
- Zaman (%26)
- Finansal kaynaklar (%19) görülmektedir [9].

Burada işletme büyüklüğüyle ilgili yapılan bir saptama söz konusudur. Veri problemleri küçük işletmeler için zaman problemlerinden, büyük işletmelerin tam tersi olarak, daha önde gelmektedir. Ayrıca finansal kaynaklar da doğal olarak küçük işletmeler için sorun teşkil etmektedir [9].



**Şekil 3.1:** İngiltere’de Kullanılan Performans Yönetim Modelleri

### 3.2 İnşaat Sektöründe Dengelenmiş Hedef Kart ve Diğer Yöntemler

İnşaat işletmelerinde, Anahtar Performans Göstergeleri (KPI) ile başlayan ve daha sonra EFQM - Mükemmellik Modeli ve Dengelenmiş Hedef Kart gibi diğer yeni yönetim sistemleri ile devam eden bir örgütsel performans ölçüm sistemlerinin kullanımında yaygınlaşma süreci yaşanmaktadır [41,42].

Anahtar Performans Göstergeleri'ne dayanan yöntem, genelde proje ve onunla ilgili ölçümleri, gelişim sağlanacak alanları belirleme ve kıyaslamayı (benchmarking) kolaylaştırma amacıyla içine almaktadır.

Anahtar performans göstergeleri yönteminde, tüm inşaat aktivitelerinde başarılması gereken ölçütler şu şekilde sıralanmıştır [7]:

- Ürün bazında müşteri memnuniyeti
- Hizmet bazında müşteri memnuniyeti
- Hatalar
- Maliyet bazında öngörülebilirlik
- Zaman bazında öngörülebilirlik
- Verimlilik
- Kârlılık
- Güvenlik
- İnşaat maliyeti
- İnşaat süresi

Anahtar performans göstergeleri yönteminde elde edilen deneyimler sonucu şu çıkarımlar yapılmıştır [7]:

- Tasarım ve maliyete dayalı öngörülebilirlik neredeyse kesin gibidir. Çünkü toplam değerler içerisinde yüzdesi 0 ile 1 arasındadır. Ancak verimlilik değeri oldukça düşüktür. Ama burada şöyle bir soruyla karşılaşılmaktadır: öngörülen maliyet düşük verimliliği kapatmak amacıyla yüksek mi tahmin edildi ya da kullanılan ölçütlerde bir hata mı var?
- Ürün ve hizmet bazında müşteri tatmini oldukça yüksekken, verimliliğin düşük olması şu soruyu gündeme getirmektedir: müşteriler gerçekten projelerinin verimliliği hakkında bilgi sahibi miler?

Dengelenmiş Hedef Kartla örgütsel performans dört ayrı bakış açısından incelenirken, Mükemmellik Modeli ise işletmeyi, içinde süreçleri, kişileri, liderliği, ortaklığı, kaynakları, ürünleri, toplumu, öğrenme ve yeniliği barındıran çok geniş bir

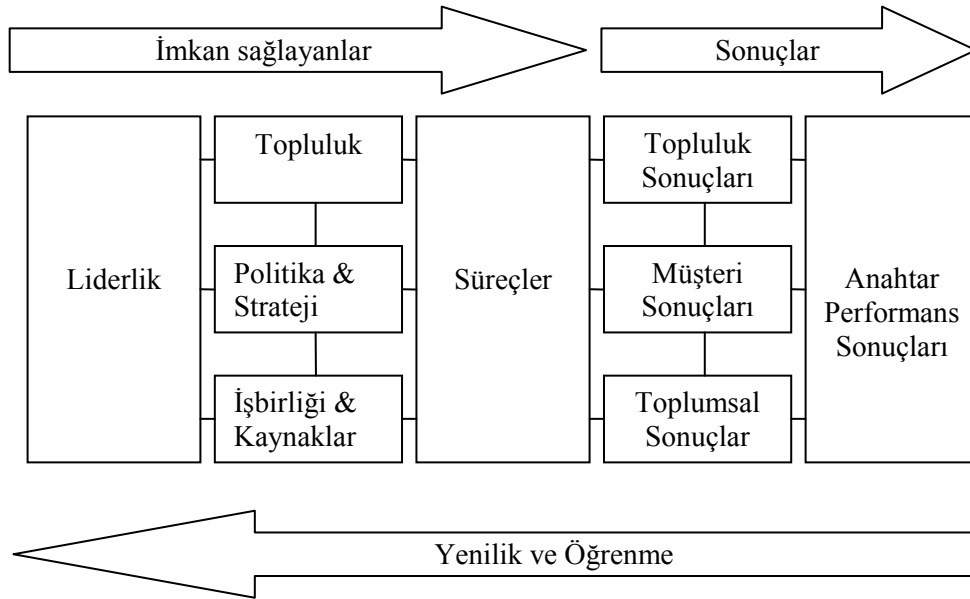


ölçüm kümesine odaklayarak geleceğe yönelik bir bakış açısına uyarlamaya çalışır [9,43].

Gerek Dengelenmiş Hedef Kart gerekse Mükemmellik Modeli'nin son on yıldaki gelişimi çok hızlı olsa da, inşaat endüstrisindeki ilerleme hızı aynı paralellikte değildir [9,43-45].

Mükemmellik modeli şu anahtar elemanları içerir:

- Stratejik hedeflere ulaşmada gerekli aksiyonlar arasındaki ilişkileri tanımlayan dinamik bir mekanizma
- Çeşitli faaliyetlerin nasıl üstlenildiğine ilişkin kıstaslar
- Hangi sonuçlara ulaşıldığına odaklanan sonuç kıstaslar
- Öğrenme ve yeniliğin gelişimdeki rolünü ortaya koyan ve sonuçlara tesir eden bağlantılar [6,44].



**Şekil 3.2:** EFQM Mükemmellik Modeli

İngiltere’de yapılan araştırmaya göre Dengelenmiş Hedef Kart kullanan işletmelerin yüzde 21’i bu yöntemi çok iyi, yüzde 42’si ise iyi olarak tanımlamaktadırlar. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, çok iyi olarak nitelendiren işletmelerin yüzde 43 gibi yüksek bir oranı büyük ölçeklidir. Bilindiği gibi büyük ölçekli işletmelerde farklı iş birimlerinde çeşitli faaliyetler mevcuttur ve bunların amaçları ile öncelikleri çoğu zaman birbirleriyle çelişmektedirler. Bu çelişkiden kurtulmak için başvurulan performans ölçüm modelleri işletmeye açık bir stratejik yön göstererek gelişime ön

ayak olur. Ayrıca kullanılan modelin basitliği, kaynak sağlama, veri ulaşılabilirliği ve destek yapısı sebebiyle tercih edilmektedir [9,45].

İnşaat projelerinde performans ölçümü için kullanılan yöntemler, Dengelenmiş Hedef Kartın üç temel boyutuna karşılık gelmektedir [7].

- Finansal boyut: projenin finansal paydaşları projeyi nasıl görmekte? Burada örnek olarak nakit akış tahminleri ve maliyet yarar analizleri verilebilir.
- İçsel süreç boyutu: kilit aktivite süreçlerimizde nasıl bir performans sergilemekteyiz? Kritik yol analizi örnek olarak verilebilir.
- Müşteri boyutu: mevcut ve potansiyel müşterilerimiz bizi nasıl görmekte?

#### **4. KOBİ'LERDE DENGELENMİŞ HEDEF KART**

Az sermaye kullanımının yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilen KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyoekonomik gelişimi açısından oldukça büyük öneme sahiptirler.

Bu çalışmanın uygulama bölümünde ele alınan işletmenin de bir KOBİ olmasından dolayı bu bölümde literatürdeki çalışmalara ve bunlardan elde edilen yararlarla yer verilecektir.

##### **4.1 Literatürde KOBİ ve Dengelenmiş Hedef Kart**

Yeni küresel pazar gibi dışsal etkenler ile yetenekli işgücünün azlığı gibi içsel etkenler KOBİ'lere içinde faaliyet göstermek zorunda oldukları dinamik bir çevre hazırlamaktalar. Doğal olarak da işletmeler sürekli değişen bu çevreye uyum sağlamak zorundalar ve bunun için de performans ölçüm sistemlerini yenilemeleri gerekmektedir.

Literatürde Dengelenmiş Hedef Kartın uygulandığı çeşitli sektörlerde onlarca başarı öyküsüne rastlanmaktadır. Tahminlere göre Fortune 1000 içindeki Amerikan şirketlerinin yaklaşık yüzde 60'ı DHK ve benzeri kavramlardan yararlanmışlardır. DHK, her ne kadar yaygın kullanılsa da, bu uygulamaların çok büyük kısmı büyük ölçekli işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda KOBİ'lerde uygulanmış DHK yöntemi hakkında sistematik bir araştırma yapılmamıştır. Kaplan ve Norton sundukları çerçevenin KOBİ'lerde de kullanılabileceğini öne sürseler de, uygulama için pratik bir çözüm getirmemişlerdir. Burada sorulması gereken soru şudur: "Dengelenmiş Hedef Kart bütünsel (holistik) bir yöntem olarak sınırlı yönetim kaynaklarına sahip KOBİ'lere uygulanabilir mi?" [29,46].

Ancak literatüre bakıldığında DHK uygulamalarının yapıldığı ve KOBİ olarak nitelendirilen işletmeler çok fazla gözükmemektedir. DHK yönteminin büyük ölçekli

işletmelere sağladığı faydalar göz önünde bulundurulduğunda, DHK yönteminin karşılaştıkları sorunların çözümünde KOBİ'lere oldukça önemli katkısının olacağı düşünülmektedir [14]. Bu bağlamda ileriki yıllarda bu alanda yapılacak olan çalışmaların konuya ışık tutacağı tahmini yapılabilir.

#### **4.2 Dengelenmiş Hedef Kartın KOBİ'lere Yararları**

İşletme sahibi ve ortakları yeterli eğitim almamış olmaları ve yalnızca tahmin ve sezgi yoluyla planlamaya gitmeye çalışmalarıyla, hata payı gittikçe artan bir karar alma işleminde bulunabilmektedirler. Bir anlamda bilinçsiz bir şekilde yönetildiği söylenebilecek KOBİ'ler Dengelenmiş Hedef Kartın planlama ve kontrol fonksiyonları ile bilinçli yönetime geçmiş olacaklardır. DHK bu yönleri ile KOBİ'lere planlama işlevini gerçekleştirmede karşı karşıya kaldıkları sorunların çözümünde yardımcı olmaktadır.

Kaplan ve Norton, DHK'nın işletme yöneticileri ile çalışanlar ve yatırımcılar arasındaki iletişimin düzeyini yükselterek işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olduğunu iddia etmektedir. DHK, işletme içindeki iletişimi güçlendirerek KOBİ'lerde iletişim eksikliğinden kaynaklanan yanlış anlamaların doğuracağı hataları engellemekte ve bu hataların düzeltilmesi için harcanacak zaman, işçilik ve diğer maliyetlerden işletmeyi kurtarmaktadır.

KOBİ amaç, plan ve programlarının uyumlaştırılamaması; örgüt içi iletişim biçiminin patron veya ortakların kişisel uygulamalarına bağlı gelişip, şekillenmesi; işbirliği ve ekip çalışması ruhunun patron, ortak veya yakınlarının tutumlarına bırakılıp, kararlara katılımda astların yeterince özendirilmemeleri sıralanabilir. DHK aracılığıyla KOBİ stratejisi en tepe noktadan en aşağıya kadar tüm çalışanlara yayılabilmektedir. Bu özellikleri ile DHK yöntemi KOBİ'lerde çalışan ve işletme hedeflerini uyumlaştırarak işletmelerin başarısını arttırmaktadır. Ayrıca hazırlanan sonuç kartları ile KOBİ yöneticileri farklı konulardaki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Bu da KOBİ'lerdeki bölümleşmeyi azaltarak işletmenin tüm bölümlerinin aynı hedefe odaklanmasına yardımcı olmaktadır.

Düzenli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlemeleri ve bu değerlemeler sonucunda oluşturulan sonuç kartlarının KOBİ yönetimine sunulmasıyla, KOBİ'lerde denetim işlevi tam anlamıyla yerine getirilmiş olmaktadır. Sonuç

kartlarının değerlendirilmesinden sonra gerekli görüldüğü takdirde KOB  yöneticileri işletme hedeflerine ulaşmak için yeni düzenlemeler ya da sonuç kartında da güncellemeler yapabilirler [14,37-40,46].

Fernandes *ve diğ.*'nin bu konuda yaptıkları bir çalışmada Dengelenmiş Hedef Kartın bir KOB 'ye sağlayacağı yararlar  u şekilde belirtilmiştir:

- Dengelenmiş Hedef Kart uygulaması işletmeye, pazardaki ani de ikliklere çok çabuk cevap verebilme yetisi kazandırmaktadır.
- Envanter seviyesi, uygulamada kullanılan envanter göstergeleri ile kesin ve zamanında bilgi akışı sayesinde asgari düzeyde tutulabilmektedir.
- Arz zincirindeki bilgi akışı önemli ölçüde hızlanmaktadır.
- İşletmenin oturtulmasını ve operasyonelliğini arttırmaktadır.

Ayrıca elde edilen dolaylı sonuçlara bakıldığında (1) kalite kontrol standartlarının yakalandığı, (2)  retim planlarının geliştirildiği, (3) bilgi niteliklerini koruma yöntemlerinin düzenlendiği, (4) rekabetçi stratejilerin belirlendiği ve (5)  r n fiyat politikasının oturtulduğu görülmüştür.

Burada dikkat çekilmesi gereken husus, bu tip küçük ölçekli işletmelerde ilk başta işletme sahibi veya üst yönetimin bu çalışmaya ve değişime hazır olması gerektiğidir. Bunun yanında eğitim, koordinasyon ve finansal eksiklikler açılmalıdır [29,47-49].

## 5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE DENGELENMİŞ HEDEF KART MODELİ

Bu bölümde, inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletmede Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasına yer verilmektedir. İlk olarak, bir sistem anlayışıyla ele alınan, işletmenin kendisi ve ait olduğu çevresi ile ilgili bilgiler verilecek olup, daha sonra bu bilgiler ışığında işletmeye özgü bir Dengelenmiş Hedef Kart Modeli ortaya konulacaktır. Bu bağlamda öncelikle, işletme tanıtımı yapıp, faaliyet gösterdiği alanlar, müşterileri, iş süreçleri, rekabet ettiği pazar ve rakipleri, pazardaki rekabet koşulları detaylı olarak incelenecektir. Bu incelemelerde SWOT Analizi kullanılacaktır. Bundan sonra da işletmenin pazarda hangi alanlara odaklanması gerektiğini belirlemek için kurumsal seviye stratejilerinin saptanmasında kullanılan bir portfolyo modeli olan GE matrisinden yararlanılacaktır. Böylelikle, bu analizler sonucunda gerek işletmenin kendi yapısı gerekse faaliyet gösterdiği alanlardaki mevcut durum irdelenmiş ve amaçlanan Dengelenmiş Hedef Kart Modeli için gerekli ön hazırlık yapılmış olacaktır. Bu ön hazırlık aşamasından sonra Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasına geçilecektir. Öncelikli olarak işletmenin misyon ile vizyon tanımı yapılacak ve bu tanımlardan yola çıkarak işletmenin bu misyon ve vizyonu gerçeklemesi için gerekli ana stratejiler ve Dengelenmiş Hedef Kart modelinde kullanılacak boyutlar saptanacaktır. Daha sonra bu boyutlar için Kritik Başarı Faktörleri önerilip, bu unsurlara uygun göstergeler belirlenecektir. İşletmenin mevcut verilerinden yararlanılarak göstergelerin şimdiki değerleri dikkate alınacak ve bu göstergeler için hedef değerler ortaya konacaktır. En son aşamada hedeflere ilişkin sorumlu personel atanıp hesaplama metodu (skorlama) ile alt/üst alarm değerleri hesaplanacak ve hedeflerin belirlenen süre sonunda tutturulup tutturulmadığına bakılacak model kurulmuş olacaktır. Model sonucu hazırlanan işletmeye özgü Dengelenmiş Hedef Kart verilerek sonuçlar üzerine yorumlar yapılacaktır.

## **5.1 Ön Hazırlık**

### **5.1.1 İşletme tanıtımı**

Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasının yapılacağı Al-tuğ İnşaat San. ve Tic. Ltd. Şti inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletmedir. İşletme 1989 yılında şu anki mahal olan Balmumcu'da bir büroda kurulmuş olup, halen aktif olarak çalışan yüksek mimar mühendis unvanlı firma sahibinin yanı sıra, bünyesinde iki adet inşaat mühendisi, bir adet inşaat teknikeri, iki adet mimar, üç adet restoratör ve bir adet sekreter barındırmaktadır. İşletmenin faaliyet alanı inşaat ve proje işlerini kapsamaktadır. İnşaat işleri olarak, konut ve işyeri inşaatları, eski eser restorasyon (yenileme) ve rekonstrüksiyon işleri, banka şubeleri inşaat ve dekorasyon işleri ile çeşitli tadilat işleri olarak sıralanabilir. Bunun yanı sıra proje işleri olarak da, gerek kamu kuruluşlarından ihale yoluyla gerekse bireysel müşterilerden sözleşme yoluyla alınan rölöve, restitüsyon (yeniden tasarımlama) ve restorasyon projelerinin çizim işleri sayılabilir.

İnşaat işleri temel olarak üç ana bölümden oluşmaktadır: Mimari, Elektrik ve Mekanik işleri. Elektrik ve Mekanik işleri uzun zamandır beraber çalışılan iki taşeronla yaptırılmaktadır. Mimari işlerde de iş kalemine bağlı olarak ( yıkım-söküm işleri, betonarme işleri, demir işleri, ahşap işleri, alüminyum işleri, cephe işleri, boya işleri, vb...) çeşitli alt yüklenicilerle çalışılmaktadır. Proje işleri ise işletme bünyesinde bulunan mimar ve restoratörler tarafından yapılmakta olup, işlerin çok yoğun olduğu ve projenin teslim tarihine yetiştirilme konusunda sıkıntı olduğu zamanlarda dışarıdaki proje firmalarından da yararlanılmaktadır. Ön muhasebe işleri işletme bünyesinde halledilirken, genel muhasebe işleri için bir mali müşavirlik firmasıyla çalışılmaktadır.

İşletmenin bulunduğu büroda yerel bir ağ bulunmakta olup tüm bilgisayarlar bu ağa dâhildir. Kullanılan en temel yazılım AutoCAD olmakla beraber MsOffice programı da yaygın olarak kullanılmaktadır. Proje işlerinde ise kesin ve daha hızlı iş yapılması için gerekli olan Total Station adlı donanım kullanılmaktadır.

### **5.1.2 Sahip olunan müşteriler**

İşletmenin müşterileri genel olarak kamu kuruluşları, özel vakıf ve dernekler, bireysel ve tüzel müşteriler ve bankalardır. Bu müşteri portföyünden gerek ihale

gerekse sözleşmeye bağlı taahhüt olarak işler alınmaktadır. Bunlar, ayrı ayrı inşaat işi veya mimari proje çizimi (rölöve, restitüsyon, restorasyon) olabildiği gibi, her ikisinin bir arada olduğu işler de olabilmektedir.

Kamu kuruluşları olarak kastedilen müşteriler içerisinde İl Özel İdaresi, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İstanbul Barosu ve Kültür Bakanlığı gösterilebilir. Bu kurumlara ait olan yapılar için düşünülen projeler ihale yoluyla verilmekte olup, istenen süre içerisinde yüksek kaliteyle yapılması durumunda işletmeye çok büyük saygınlık kazandırmaktadırlar. Ayrıca bu kurumlara ait olan binalar genel olarak eski eser sınıfına girdiklerinden dolayı büyük bir bilgi birikimi ve deneyim gerektirmektedirler. Bu sebepten dolayı da bu işi üstlenebilecek firma sayısı fazla değildir. Ancak ihale sonucu alınan bu işlerin yapım süreleri yaklaşık olarak en az üç ay olduğundan senede en fazla 6–7 adet yapılabilir.

Bunun dışında elinde boş bir arsası veya eski bir evi olan bireysel müşteriler, işletmeden belli bir kâr karşılığında evlerinin yeniden yapılmasını veya restore edilmesini istemektedirler. İşletme tarafından, yaklaşık iki yıl içerisinde 5–6 konut işi tamamlanabilmektedir.

İşletmenin sahip olduğu bir başka müşteri ise dünya çapında isim yapmış olan özel bir bankadır. Bu banka Türkiye genelinde açacağı şubelerin inşaat işleri için ihale düzenlemektedir. Şube işleri kısa süreli olup 1–2 ay içerisinde teslim edilmesi istenmektedir. Bu bağlamda diğer işler de düşünüldüğünde, işletme yılda yaklaşık olarak 4–5 banka şubesi yapma kapasitesine sahiptir.

Bunların yanı sıra çeşitli firmalardan gelen tadilat ve dekorasyon işleri olmaktadır. Bunlar da müşteri portföyünün yaklaşık yüzde 10'una denk gelse de, finansman açısından (özellikle likidite olarak) işletmeye büyük yararı bulunmaktadır. Çünkü bunlar kısa süreli ve daha az detaylı işler olduğundan büyük bir emek gerektirmediği gibi kâr yüzdesi olarak getirisi azımsanmayacak derecededir. Bu işlerden elde edilen kazanç genelde diğer büyük çaplı işlerin finansmanında kullanılmaktadır.

### **5.1.3 Rakipler ve pazardaki rekabet durumu**

İnşaat sektörü Türkiye'nin en başta gelen endüstrilerinden biri olup en önemli istihdam kaynağı olarak görülebilir. İnşaat sektörünün, Gayri Safi Milli Hâsıla'daki doğrudan payı 2006 yılı itibarı ile yaklaşık yüzde 6,5 olmakla beraber bu oran, bu sektörden dolaylı veya dolaysız etkilenen diğer sektörler de hesaba katıldığında



yüzde 30 seviyelerine gelmektedir. Sektör genel olarak konut, endüstriyel yapılar ve altyapı yatırımlarından oluşmaktadır. Toplam yatırım göz önüne alındığında, bunun yüzde 60 kadarı konut yatırımları olup geri kalan yüzde 40'lık pay ise diğer iki yatırım şekli tarafından eşit olarak paylaşılmaktadır. Yapı malzemeleri de toplam endüstriden yüzde 10'luk bir pay almaktadır. Tablo 5.1'de sektörün mevcut durumu ve geleceği hakkında ipuçları veren SWOT Analizi görülmektedir.

Önceki yıllara nazaran son birkaç yıl hem inşaat hem de yapı malzemeleri sektörü için oldukça iyi geçti. Özellikle 2005 ve 2006 yıllarında sırasıyla yüzde 9,3 ve yüzde 19 oranlarında büyüyen inşaat sektörü, 2007 yılıyla beraber dünya genelinde ekonomik dalgalanmaların etkisiyle büyüme oranı 2007 yılında yüzde 5'e düştü. Daha vahimi ise, 2006'da çeyrek bazda en düşük yüzde 18,5 artış yaşanan inşaat sektöründeki büyüme hızı 2007 yılının son çeyreğinde yüzde 0,5 düzeyinde kaldı. İnşaatteki durgunluğa bağlı olarak konut sahipliğinde 2006 yılında yüzde 2,7 olan büyüme, 2007 yılında yüzde 2'ye düştü.

**Tablo 5.1: Türkiye'deki İnşaat Sektörü İçin SWOT Analizi**

| Güçlü Yönler (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Zayıf Yönler (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Güncel ve yeterli donanım kapasitesi</li> <li>Kendi kendine yetebilen bir endüstri</li> <li>Uluslararası alanda ihale ve teklif tecrübesi</li> <li>Çeşitli inşaat işlerinde tecrübe</li> <li>Her geçen yıl artan yeni inşa edilmiş bina talebi</li> <li>Girişim potansiyeli</li> </ul>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörde faaliyet gösteren çok fazla firmanın bulunması</li> <li>Mevzuata yönelik sorunlar</li> <li>Mesleki yeterlilik sisteminin olmayışı</li> <li>Eğitilmiş işgücü yetersizliği</li> <li>Girdi maliyetlerinin yüksekliği</li> <li>Standardizasyon ve akreditasyon sisteminin olmayışı</li> <li>Sağlıklı istatistikî verilerin ve bilgilerin eksikliği</li> <li>Alternatif teşvik ve finansman modellerinin geliştirilmemesi</li> </ul>                             |
| Fırsatlar (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tehlikeler (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek talep potansiyeli</li> <li>İhracat potansiyeli</li> <li>AB üyeliğiyle bağlantılı olarak, gelecekte oluşacak potansiyel talep patlaması</li> <li>AB uyum sürecinde kayıt dışılığın azalması</li> <li>Gelişen uluslararası işbirliği imkânları</li> <li>Yatırım ortamının iyileşmesi sonucu yerli ve yabancı sermaye yatırımlarının artması</li> <li>Yapı ve malzeme kalitesinde artış</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diğer sektörlerle oranla daha yüksek risk</li> <li>Ülke ekonomisinde kırılganlık</li> <li>Deprem riski</li> <li>Kamu yatırımlarına ayrılan ödeneklerin azalması</li> <li>Enerji verimliliğini arttırıcı, çevre kirliliğini önleyici, iş yeri güvenliğini arttırıcı ve çalışanların istihdamına ilişkin getirilecek ek önlemlerin neden olacağı yüksek maliyetler</li> <li>Ulusal pazarda yabancı firmalarla rekabet</li> <li>Sektöre girişin kolay olması</li> </ul> |

Türk inşaat şirketleri şu an itibarı ile Orta ve Doğu Avrupa, Rusya, Türkî Cumhuriyetler, Orta Asya ve Ortadoğu başta olmak üzere 49 ayrı ülkede faaliyet göstermektedirler. Ayrıca yapı malzemeleri üreten beş binden fazla yerel üretici bulunmaktadır. Bu yüzden geleneksel malzemeler söz konusu olduğunda Türk inşaat endüstrisi kendi kendine yetebilen bir sektör konumundadır.

Avrupa Birliği'ne tam üyelik için müzakere sürecinin Ekim 2005'te başlamasıyla, bunun ekonomik ve politik çevreye çok büyük artı etkisi oldu. Böylece istikrarın sağlanmasıyla tüm sektörlerde olduğu gibi inşaat sektörüne de büyük yatırımlar yapılmaya başlandı. Bu yatırımlar sonucu sektördeki büyüme hızlandı. Pastanın büyümesiyle birlikte irili ufaklı birçok firma ve girişimci inşaat sektörüne yöneldi. Bu da sektörde çok büyük bir rekabeti beraberinde getirdi. Özellikle konut inşaatında küçük ölçekli birçok firma göze çarpar oldu.

İnşaat sektörüne bu şekilde genel bir pencereden baktıktan sonra, bu uygulama için seçilen işletmenin küçük ölçekli bir işletme olduğu göz önüne alınarak, kendi faaliyet gösterdiği iş alanlarına bakmak gerekecektir. Yukarıda da ifade edildiği gibi son yıllarda sektörde görülen müthiş büyümenin ve GSMH'dan aldığı yüksek oranla rekabetin hızla yükseldiği inşaat sektöründe çevrenin karakteristikleri şu şekilde açıklanabilir. İlk olarak, müşteri taleplerindeki beklenmeyen değişiklikler ve ekonomide meydana gelen öngörülemeyen sapmalar sebebiyle çevrenin 'dinamik' bir yapısı olduğu söylenebilir. Özellikle inşaat sektörünün makro ekonomik değişikliklerden çok fazla etkilendiği göz ardı edilmemelidir. Çünkü ekonomide oluşan küçük bir kriz, sektörde çok büyük dalgaları da beraberinde getirmektedir. Bunun dışında inşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli işletmelerin işlerini yapması için çok derin ve karmaşık bir bilgi birikimi gerekmemektedir. Genel anlamda iyi bir koordinasyon yeteneğiyle inşaat işleri tamamlanabilmektedir. Yüksek uzmanlığa ihtiyaç duyulan tek safha işin teknik kısmı yani proje kısmıdır. Gerek statik gerekse elektrik ve mekanik tesisat projelerini yapmak için, her ne kadar yeni yazılımlar sayesinde işler kolaylaşdıysa da, belli bir birikime sahip olunması lazımdır. Proje aşamasından sonraki uygulama safhasında işler rutindir ve belli alt bileşenlere ayrılabilir. Bu noktada yapılması gereken tek şey bu alt bileşenleri iyi bir koordinasyonla bir araya getirmektir; yani iyi bir proje yönetimidir. Bu bağlamda işlerin bu şekilde kategorize edilip daha basit alt bileşenlere ayrılabilmesi, çevre karakteristiklerinden biri de 'basit' (simple) olmasıdır. Sektörün hitap ettiği müşteri

kitlesinin çok geniş ve çeşitli olması sebebiyle çevre karakteristiği ‘çeşitlendirilmiştir’ (diversified). Son olarak da pazardaki çok büyük rekabet göz önüne alındığında çevrenin ‘saldırgan’ (hostile) bir özelliğe sahip olduğu çok rahat görülebilir.

Çevre ve pazar karakteristikleri bu şekilde irdelendikten sonra uygulamaya konu olan işletmeye odaklanıldığında, yapılan işlerde kalite ve deneyim ön plana çıksa da, rekabetçi avantaj olarak maliyet etkeninin göz ardı edilmemesi gerektiği görülmektedir. Yapılan işlerde fiyat esnekliği o kadar fazladır ki, rekabet eden firmalar arasında oluşacak ufak bir fiyat farkı bile müşterinin fikir değiştirmesine sebep olabilir. Bu sebeplerden dolayı, AL-TUĞ İnşaat faaliyet gösterdiği tüm sahalarda büyük bir rekabetle karşı karşıyadır. Özellikle banka şubeleri dekorasyon ve diğer tadilat işleri gibi maliyet etkeninin çok fazla öne çıktığı işlerde rekabet o kadar fazladır ki, yapılan iş karşılığında elde edilen kazanç tatminden çok uzaktır. Ancak yine de hiç iş yapmamaktansa bu tarz işletmeler çok küçük bir kâr payı ve hatta bazen maliyetinin altına iş yapmayı kabul etmek zorunda kalabilmektedirler. Çok fazla deneyim ve uzmanlık gerektiren eski eser proje ve inşaat işlerinde de, bu işleri yapabilecek kapasitede yeterli sayıda firma olmamasına karşın, mevcut olan işletmeler de kendi arasında iş kapmak için rekabet içindedirler. Tüm bu sıralananlardan sonra sürekli sektöre dâhil olan firmalardan ötürü rakipler hakkında belli bir sayı vermek imkânsızdır.

#### **5.1.4 Mevcut iş süreçleri**

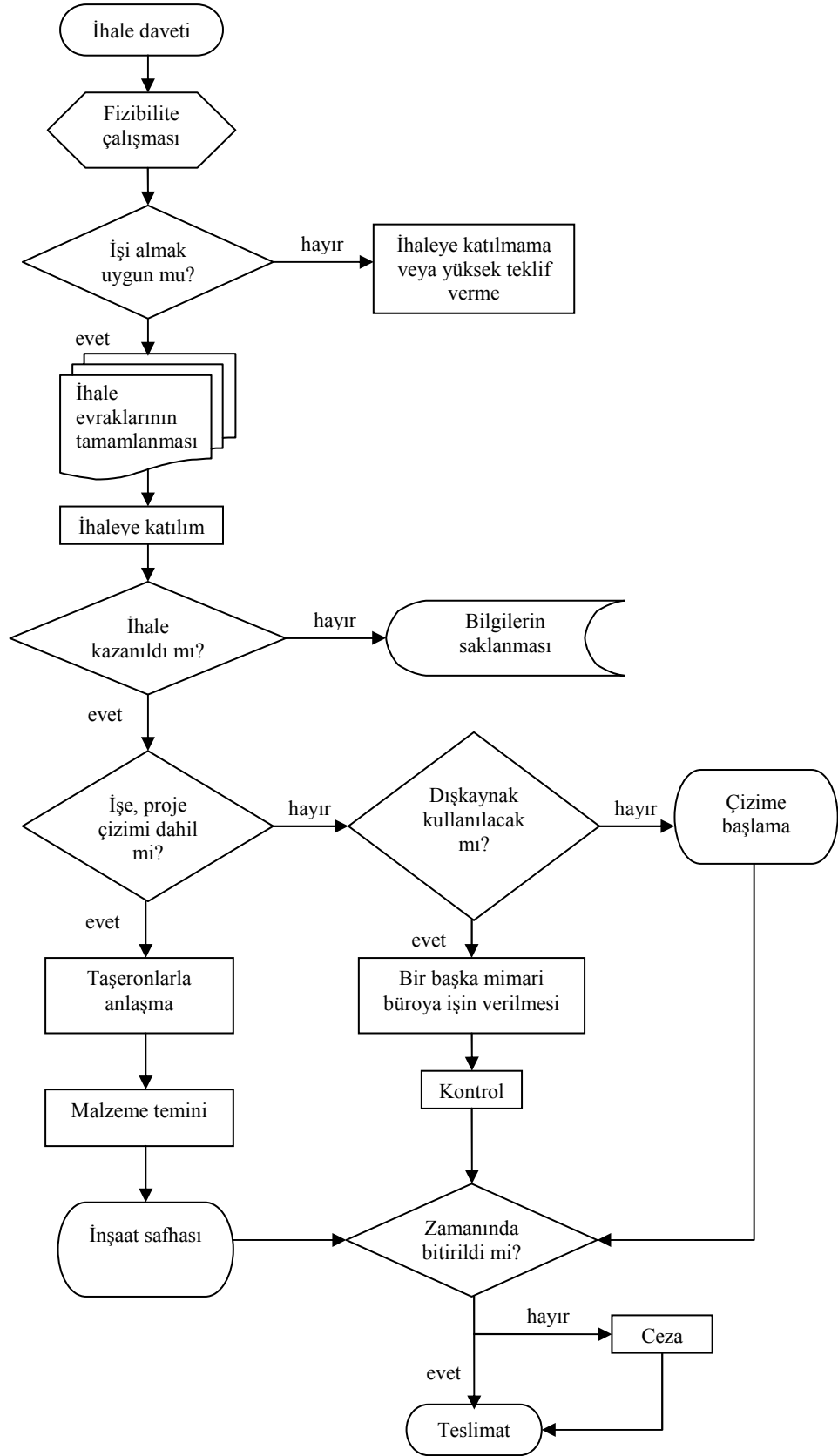
İşlemenin faaliyet gösterdiği alanlar göz önüne alındığında sahip olduğu ana süreçler incelendiğinde, süreçlerin birbirine paralellik gösterdiği görülmektedir. Sonuçta yapılan iş inşaatın yapım işi veya projedir. Farklılık yaratan noktalar, işin cinsi, büyüklüğü, finansmanı, ne tip bir müşteriden geldiği ve talebin hangi kanalla geldiğidir. Bu bağlamda bakıldığında kamu kuruluşları, banka ve kurumsal şirketlerden alınan işler çok büyük oranda ihale yoluyla alınmaktadır. Her ne kadar iyi iş ilişkileri ve daha önce yapılan işlerde sağlanan başarı sayesinde başka firmalarla rekabete girmeden yani doğrudan alınan işler olsa da, genel anlamda ana süreçlerden biri ‘ihale yoluyla alınan iş süreci’ olarak tanımlanabilir. Bunun dışında bireysel müşterilerden gelen işler, işletmenin alanında isim yapması sayesinde müşterinin talebiyle gelmektedir. Bu tarz işler genelde eski yapılar olup, bunların

gerek proje gerekse inşaat aşamasında uzmanlık gerektiğinden müşteriler bu konuda iyi referansları olan işletmelerle çalışmak istemektedirler.

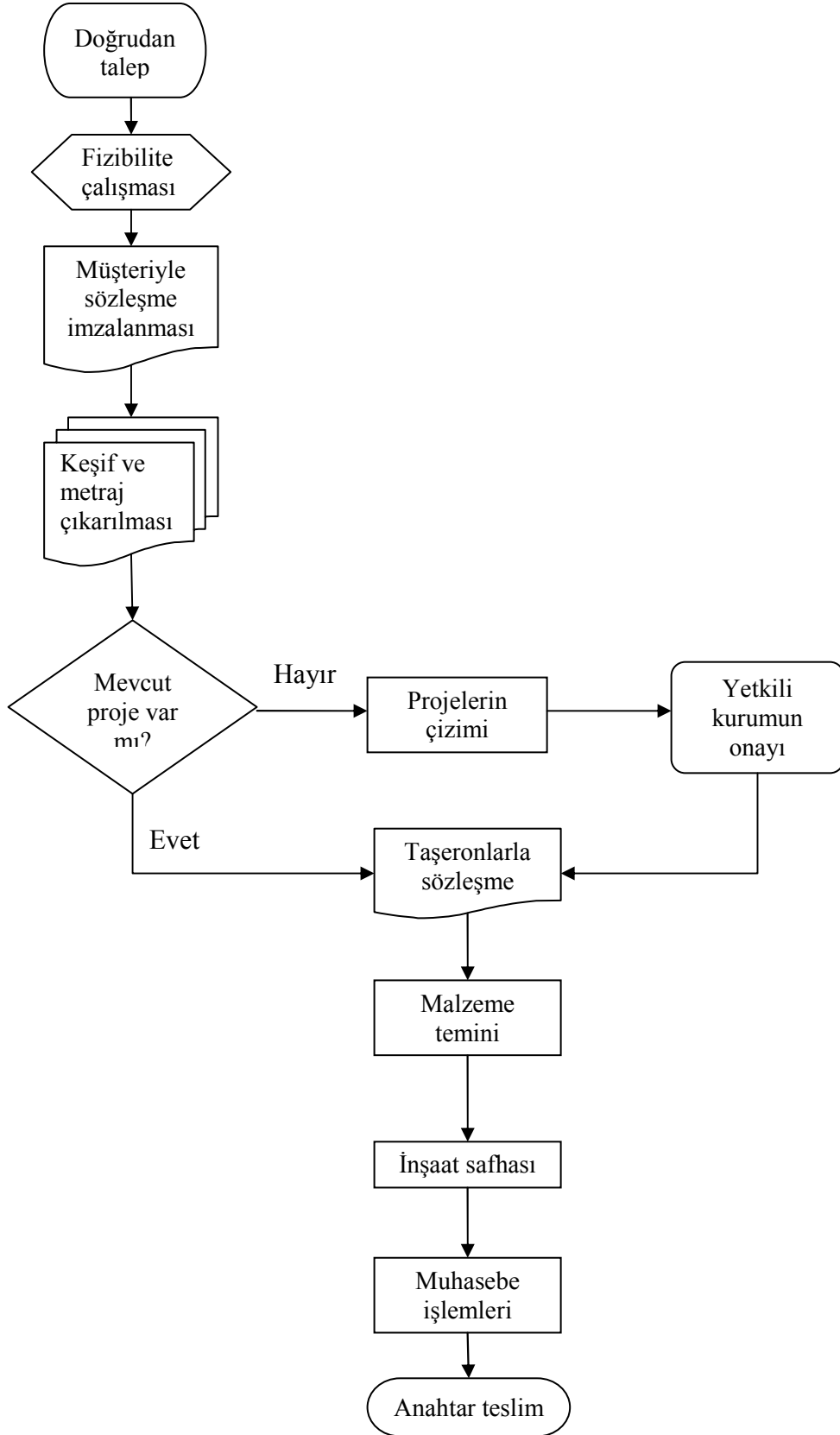
İhale yoluyla alınan iş süreci ele alındığında, ilk olarak işletmeye çeşitli kanallardan ihale daveti gelmektedir. Bu kanallar, işletmenin kurduğu iyi iş ilişkileri olabildiği gibi, kamu kuruluşlarında olduğu gibi kamuya açık da olabilmektedir. İhale daveti alındıktan sonra ihale edilecek işle ilgili araştırmalara başlanır. İşin ne olduğu, ne kadar sürede bitirilmesi gerektiği, ödemelerin nasıl yapılacağı, yüklenicinin sorumlulukları ve buna benzer detaylar öğrenilip işin teknik kısımlarına geçilir. Bu noktada işle ilgili keşif ve metraj çalışmaları yapıp maliyet çalışması yapılır. İşle ilgili diğer detaylar incelenmesiyle fizibilite çalışması sonlanır ve işe girip girmeme kararı alınır. Bu noktada kararı, işletme sahibiyle birlikte tecrübe sahibi mühendisler ortak olarak alırlar. Karar sonucunda yapılması uygun olan işler için ihale hazırlıkları başlar. Uygun bulunmayan işlerde ise, ya ihaleye katılmaz ya da ihaleye girip çok yüksek teklif verilir. Yüksek teklif verilse de ihaleye girmenin sebebi ise iş bağlantısını koparmamak ve daha sonraki ihaleler için zemin hazırlamaktır. İhale evraklarının hazırlanıp teslim edilmesiyle birlikte ihale süreci başlamıştır. Daha önceden hazırlanan maliyet analizi sonucu ortaya çıkan bedelin üzerine işletmenin hedef ve stratejisine uygun bir kâr payı konarak uygun bir teklif verilir. İhale sonucunda işin alınamaması durumunda o ana kadarki tüm evraklar daha sonra oluşabilecek durumlara karşı muhafaza edilmek üzere belgelendirilir. İşin işletme tarafından alınması durumunda gerekli sözleşme işverenle karşılıklı olarak imzalanır. Bu noktada ayrımı yapılması gereken, işin inşaat işi mi yoksa proje işi mi olduğudur. Hatta bazı işler ikisini birden kapsamaktadır. Eğer iş bir proje çizimi işiyse burada karar verilmesi gereken husus, işin tamamen işletme bünyesinde mi yapılacağı yoksa dışarıdaki mimari bürolara işin, belli bir götürü bedelle yaptırılıp yaptırılmayacağıdır. Projenin tamamı işletme bünyesinde çizilecekse, işletmede bulunan personel arasında iş bölümü yapılarak çizime başlanır ve teslim süresine kadar gerekli tüm teknik işlemler yapıp proje teslim edilir. Eğer alınan işin bir kısmı veya tamamı dışarıdaki bir mimari büroya yaptırılacaksa (dış kaynak), belli süreler zarfında işin zamanında teslimi için alt yükleniciye kontroller düzenlenir. Gerekli olan yerlerde yardımcı da olunabilir, çünkü sonuçta sözleşmede firma ismi olarak işletmenin kendisi görülmektedir ve ister kendi bünyesinde ister dış kaynak yardımıyla olsun işin tesliminde yetiştirilememesi durumunda yüklü bir cezai şartla karşı karşıya

kalınmaktadır. İşin proje işi değil de inşaat işi olması durumunda ise, ihale sonuçlanır sonuçlanmaz gerekli taşeronlarla anlaşılır ve kullanılacak malzemenin temini için siparişler verilir. İşe başladıktan sonra yapılması gereken iyi bir koordinasyon ve kontrol mekanizmasının kurulmasıdır. Ancak bu mekanizma sağlam kurulursa iş zamanında teslim edilebilir. İşlerin programa paralel olarak ilerleyip ilerlemediği kontrol edilir ve iş tamamlanır. Herhangi bir gecikme olmaması durumunda gerekli muhasebe işlemleri de tamamlanarak (faturalama, ödeme, vb...) iş teslimi yapılır (Şekil 5.1).

Bireysel müşterilerden gelen müşteri talepleri genelde doğrudan firmaya gelir. Bu süreç diğer sürece nazaran daha esnek ve işletmenin inisiyatifindedir. Bundan kasıt, genelde bu işlerde kesin bir teslim süresi olmadığı gibi, süreç içinde oluşabilecek aksamalar işletme tarafından müsamaha edilebilir durumdadır. Talep doğrudan mal sahibi tarafından geldiğinde işletme, talebi inceler ve uygunluğu konusunda karar verir. Uygun bulunan işler için fizibilite çalışmaları yapılır ve müşteriyle anlaşma sağlanır. Bu noktada önemli olan, iş için mevcutta hazır bir proje olup olmadığıdır. Eğer mevcutta bir proje yoksa mimari proje işletme bünyesinde, elektrik ile mekanik ve statik projeler ise işletme dışında yaptırılır. Yaptırılan projeler yetkili kurumlara onaya gider ve projelerin onaylanmasıyla gerekli yasal izinler alınarak inşaata başlanır. Yalnız bu noktada belirtilmesi gereken, onaya giden dosyaların işlemleri üç dört aydan önce tamamlanmaz. Hatta bir seneyi geçmiş ve hala onaylanmayı bekleyen projeler görülebilmektedir. Bir de buna projede yapılan bir hata veya ihlâl eklenirse proje geri döner ve hatalar giderildikten sonra tekrar onaya sunulur. Buradaki uzun sürecin sebebi kamu kuruluşlarında oldukça sık görülen bürokratik sıkıntılardır. Ayrıca yüzlerce projenin bu şekilde onay beklediği düşünülürse işin neden bu kadar uzun sürdüğü anlaşılabilir. İnşaata başladıktan sonra iş programı dâhilinde ilerleyerek iş tamamlanır ve gerekli muhasebe işlemlerinden sonra anahtar teslimi yapılır. Anahtar teslimi yapıldıktan sonra müşteriye olan sorumluluklar son bulmamaktadır. Çünkü teslimden sonra ortaya çıkan arızaların ve hataların giderilmesinden yine yüklenici işletme sorumludur (Şekil 5.2).



**Şekil 5.1: İhale Yoluyla Alınan İş Süreci**



**Şekil 5.2:** Bireysel Müşteriden Doğrudan Gelen İş Süreci

### 5.1.5 Misyon ve vizyon tanımları

İşletmenin kurumsal adımları atılmadığından dolayı belli bir misyon ve vizyon tanımı yapılmamıştı. Ancak bilindiği gibi Dengelenmiş Hedef Kart uygulaması için gerekli ön şart işletmenin tanımlı bir misyon ve vizyonunun olmasıdır. Bu bağlamda yapılan ilk iş, işletme sahibi ve çalışanların katılımıyla ortak bir misyon ve vizyon belirlenmeye çalışılmıştır. Buradaki anahtar kelime ‘katılım’dır. Çünkü Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasının asıl amacı işletmenin sahip olduğu vizyonun herkesçe benimsenerek tüm emeklerin o doğrultuya sevk edilmesini sağlamaktır. Bir başka deyişle vizyon ve stratejilerin uygulamaya tercüme edilmesidir [19].

Bu anlatılanlar çerçevesinde vizyon ve misyon tanımı yapılmadan önce işletmenin pazarda nerede olduğunu ve hangi alanlara odaklanması gerektiğini belirlemek amacıyla kurumsal seviye stratejileri saptanmıştır. Bu amaçla GE matrisinden yararlanılmıştır. Bilindiği üzere GE matrisinin yatay ekseninde iş biriminin rekabetçi gücü bulunurken diğer ekseninde de pazar çekiciliği yer almaktadır. GE matrisinin oluşturulmasında aşağıdaki süreç işlemektedir:

- i. Her iki boyut için etkenler belirlenir.
- ii. Her etken ağırlıklandırılır.
- iii. Bu ağırlıklandırma işlemi işletme için önem derecesine göre bağl olarak yapılır.
- iv. Her bir etken mevcut durumuna göre puanlandırılır.
- v. Her bir etken için ağırlık ile puan çarpılır.
- vi. Elde edilen çarpım değerleri toplanarak pazar çekiciliği ve stratejik iş birimi için toplam puan elde edilir.
- vii. Elde edilen puanlar ışığında matristeki konum belirlenir.

Bu yapılanlar ışığında yapılan hesaplamalar sonucu belirlenen matristeki konuma göre izlenecek kurumsal strateji önerileri belirlenmiş olur. Bu öneriler katı kurallar olmamakla birlikte işletmeler için genel bir çerçeve sunmaktadırlar. Matrisin genel çerçevesini sunan Tablo 5.2 ve konumlara göre izlenecek stratejilerin verildiği Tablo 5.3 şu şekildedir.



**Tablo 5.2: GE Matrisi**

|                     |        | İŞLETMENİN GÜCÜ |            |            |
|---------------------|--------|-----------------|------------|------------|
|                     |        | Yüksek          | Orta       | Düşük      |
| ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ | Yüksek | 1. Yeşil        | 1. Yeşil   | 2. Sarı    |
|                     | Orta   | 1. Yeşil        | 2. Sarı    | 3. Kırmızı |
|                     | Düşük  | 2. Sarı         | 3. Kırmızı | 3. Kırmızı |

**Tablo 5.3: GE Matrisi Stratejileri**

|                     |        | İŞLETMENİN GÜCÜ                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                         |
|---------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     |        | Yüksek                                                                                                                                                | Orta                                                                                                                                                                     | Düşük                                                                                                                                   |
| ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ | Yüksek | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Yatırım yap ve büyü</li> <li>—Mevcut yatırımları azamileştir</li> <li>—Rekabet üstünlüklerini koru</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Liderlik ihtimallerini göz önünde bulundur</li> <li>—Zayıf yönlerini tanımla</li> <li>—Üstünlüklerini kullanarak büyü</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Uzmanlaş ve yatırımları hızla arttırarak büyü</li> <li>—Duruma göre yatırıma son ver</li> </ul> |
|                     | Orta   | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Büyüme kısmını tanımla</li> <li>—Daha çok satış için uğraş</li> <li>—Diğer alanlardaki yerini koru</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Büyüme kısmını tanımla</li> <li>—Uzmanlaş</li> <li>—Seçici yatırımlar yap</li> <li>—Dikkatli ol</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Dikkatli ol</li> <li>—Yatırımlara peyderpey son ver</li> <li>—Uzmanlaş</li> </ul>               |
|                     | Düşük  | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Bütün konumlarını koru</li> <li>—Nakit akışı sağla</li> <li>—Koruma alanları için harcama yap</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Yatırımları azalt</li> <li>—Yavaş yavaş geri çekil</li> <li>—Tasfiye vaziyeti al</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>—Liderin kararının hikmetine inan</li> <li>—Rakiplerin nakit sağlayıcılarına Hücum et</li> </ul> |

Bu bilgiler ışığında, sürecin ilk adımı olan etkenlerin belirlenmesine geçilmiştir. Daha sonra her etkenin puanları hesaplanıp her iki boyuttaki toplam puanlar elde edilmiştir (Tablo 5.4 ve Tablo 5.5). Bu puanlar dâhilinde de GE matrisi oluşturulmuştur (Tablo 5.6).

**Tablo 5.4:** GE Matrisi İşletme Gücü Boyutu Değerlemesi

| İşletme Gücü               |         |              |                          |
|----------------------------|---------|--------------|--------------------------|
| Etken                      | Ağırlık | Derece (1-5) | Değer = Ağırlık x Derece |
| Fiyat rekabeti             | 0,30    | 3            | 0,90                     |
| Hizmet kalitesi            | 0,24    | 5            | 1,20                     |
| Rakiplere nazaran kâr payı | 0,20    | 4            | 0,80                     |
| Müşteri sadakati           | 0,15    | 4            | 0,60                     |
| Malzeme maliyetleri        | 0,06    | 2            | 0,12                     |
| Malzeme tedariki           | 0,03    | 3            | 0,09                     |
| Genel İmaj                 | 0,02    | 4            | 0,08                     |
| Toplam                     | 1,00    |              | 3,79                     |

**Tablo 5.5:** GE Matrisi Endüstri Çekiciliği Değerlemesi

| Endüstri Çekiciliği     |         |              |                          |
|-------------------------|---------|--------------|--------------------------|
| Etken                   | Ağırlık | Derece (1-5) | Değer = Ağırlık x Derece |
| Pazar hacmi             | 0,30    | 4            | 1,20                     |
| Endüstri kârlılığı      | 0,24    | 3            | 0,72                     |
| Rekabet yoğunluğu       | 0,20    | 4            | 0,80                     |
| Makroekonomik etkiler   | 0,15    | 5            | 0,75                     |
| İşgücü tedariki         | 0,06    | 4            | 0,24                     |
| Tedarikçi boyutu        | 0,03    | 3            | 0,09                     |
| Müşteri finansal durumu | 0,02    | 5            | 0,10                     |
| Toplam                  | 1,00    |              | 3,90                     |

**Tablo 5.6:** İşletme GE Matrisi

|                     |        | İŞLETMENİN GÜCÜ |      |       |      |
|---------------------|--------|-----------------|------|-------|------|
|                     |        | Yüksek          | Orta | Düşük |      |
| ENDÜSTRİ ÇEKİCİLİĞİ | Yüksek |                 |      |       | 5.00 |
|                     | Orta   |                 |      |       | 3.67 |
|                     | Düşük  |                 |      |       | 2.33 |
|                     |        | 5.00            | 3.67 | 2.33  | 1.00 |

Tablo 5.6’da da görüldüğü üzere işletmeye ait GE matrisi çözümlemesinde, endüstri çekiciliğinin yüksek olduğu ve işletmenin gücünün de aynı oranda ortalamanın üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu resim karşısında işletmenin uygulaması gereken kurumsal stratejiler konusunda Tablo 5.3’ten yararlanabilir. Belirtildiği üzere işletme, rekabetçi avantajlarını koruyup, belirli yatırımlar yaparak büyümeyi amaçlamalıdır.

GE Matrisinde işletmenin mevcuttaki durumu ve gelecekte odaklanması gerektiği noktalar belirlendikten sonra misyon ve vizyon tanımına geçilmiştir.

Tüm bu süreç sonunda ortaya konan misyon ve vizyon tanımları aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır.

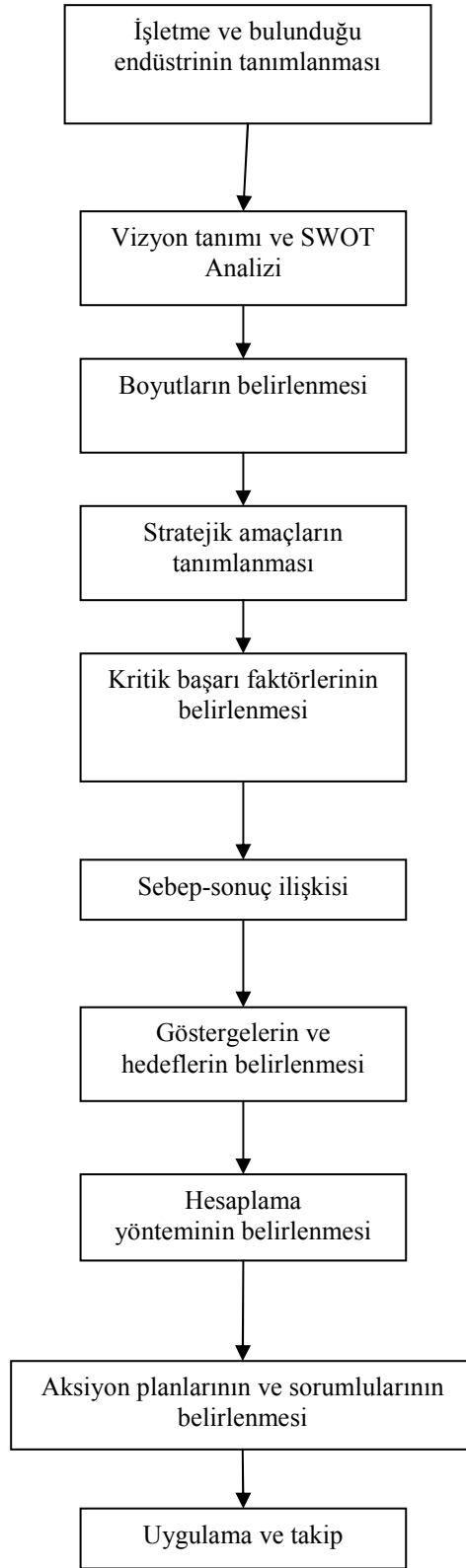
Misyon: “Hızla gelişen teknolojinin benimsenmesinin yanında, taahhüt ettiğimiz işleri, yüksek sürat ve kalitede üretip, müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkartarak sektörde değer yaratan bir işletme olmak.”

Vizyon: “Profesyonel kadromuz, özenli çalışmamız, prensipli iş ahlakımız ve sahip olduğumuz üstün tecrübelerimiz doğrultusunda, faaliyet gösterdiğimiz tüm alanlarda Türkiye’nin en iyisi olmak.”

## **5.2 Dengelenmiş Hedef Kart Tasarımı**

Önceki bölümde anlatıldığı üzere Dengelenmiş Hedef Kart için gerekli ön hazırlıklar tamamlandıktan sonra sıra uygulamaya gelmektedir. Bu bölümde de uygulama adımları ve izlenecek prosedürler açıklandıktan sonra bunların detayları ilgili bölümlerde verilecektir.

Dengelenmiş Hedef Kartın oluşturulması için izlenecek adımlar Şekil 5.3’te özetlenmiştir. Sürecin ilk adımı olarak önceki ön hazırlık bölümünde yapıldığı üzere endüstrinin tanımlanması, gelişimi ve firmanın buradaki rolü belirlenmiştir. Daha sonra da buradaki etkenler hesaba katılarak firmanın misyon ve vizyon tanımı yapılmıştır. Bu noktadan yola çıkarak ilk olarak firmanın SWOT Analizi yapıp, bu analiz sonucunda işletmenin belirlediği vizyona ulaşmak için öngöreceği stratejik amaçların ait olduğu boyutlar (perspektif) tanımlanmıştır. Bu boyutlar belirlenirken firma sahibi ve tecrübe sahibi üst düzey çalışanlar bir araya gelerek bir fikir birliği sağlanmıştır. Bir sonraki aşamada bu boyutlara bağlı olarak tanımlı vizyon stratejik amaçlara indirgenmiş ve her amaç için kritik başarı faktörleri saptanmıştır.



**Şekil 5.3:** Dengelenmiş Hedef Kart Uygulaması Adımları

Bu başarı faktörleri arasındaki ilişkiyi daha detaylı görmek için sebep-sonuç ilişkisini gösteren stratejik harita hazırlanmıştır. Bu ilişkilerden yola çıkarak her bir kritik

başarı faktörü için göstergeler belirlenmiştir. Bu noktada göstergeler için hedefler konulmuş ve her hedefin izlenme aralığı saptanmıştır. Hedefler belirlenirken, SMART özelliği göz önüne alınmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin karakteristiğidir. Eğer kurumsal yapıya kavuşmuş bir işletme söz konusuysa üst yönetim hedef kartı belirlendikten sonra bu kart, daha alt örgütsel birimlere indirgenecektir. Ancak bu çalışmada adı geçen işletme küçük ölçekli bir işletme olduğundan tüm örgüt için tek bir Dengelenmiş Hedef Kart hazırlanmaktadır. Hedefler yazıldıktan sonra sıra bunların skorlaşmasına gelmektedir. Burada alt ve üst alarm değerleri hesaplanıp hedef kartına işlenmektedir. Son aşamada ise amaçlar formülize edilerek aksiyon planları hazırlanır ve her plandan sorumlu olacak kişi belirlenir. Böylelikle Dengelenmiş Hedef Kart oluşturulmuş olur. Bundan sonra yapılacak olan, bu kartın uygulamaya konulması ve gösterge değerlerinin izlenerek performans takibi ile bütçe bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Bu süreç doğru işlediği sürece, Dengelenmiş Hedef Kart bir performans ölçümünden daha çok, bir yönetim sistemine dönüşecektir. Gerektiği zaman hem vizyon hem de stratejik amaçlar revize edilerek öğrenen organizasyona doğru ilerlenecektir.

### **5.2.1 SWOT analizi**

Bilindiği gibi SWOT Analizi, işletmenin iş seviyesi (Business kevel) stratejileri belirlenirken kullanılan bir analiz yöntemidir. Burada amaç işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin saptanıp, çevreden gelecek fırsat ve tehditlerle eşleştirilerek rekabetçi gücün nasıl sağlanacağı ve performansı arttırmak için nerelere yoğunlaşılacağı hakkında fikir sahibi olunmaktır. Buradan elde edilen sonuçlar göz önüne alınarak, Dengelenmiş Hedef Kart Uygulaması için gerekli stratejik amaçların belirlenmesine yardımcı olacak veriler elde edilmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkarılan SWOT Analizi'nde de görüleceği gibi (Tablo 5.7) işletmenin en güçlü yanları, alanında sahip olduğu tecrübe ve uzmanlıktır. Sahip olduğu uzmanlıkla beraber yapmış olduğu çok sayıda iş vardır ve bu işler işletmeye çok önemli referanslar sağlamaktadır. Bütün bu referanslar işletmeye, tecrübenin yanı sıra güçlü iş ilişkileri, saygınlık ve alanında bilinirliği de beraberinde getirmektedir. Şimdiye kadar işletmenin ayakta kalmasının en önemli nedenleri de sahip olduğu bu avantajlardır. Sektördeki iş ilişkilerinin, özellikle ülkemizde, daha çok gayri-resmi yollarla kurulduğu göz önüne alınırsa, bu

avantajların önemi daha da iyi anlaşılır. Tabi burada önemli olan sahip olunan bu avantajlardan azami olarak yararlanmaktır.

İşletmenin zayıf yanlarına bakıldığında, kurumsallaşmamanın getirdiği sıkıntılar göze çarpmaktadır. Tabii ki bunun en önemli sebeplerinden biri de mevcuttaki zayıf finansal yapıdır. Ayrıca organizasyon bazında ele alındığında bazı sorunların olduğu hemen fark edilmektedir. Özellikle iş tanımları, görev ve sorumluluklar net olarak belirlenmemiştir. Buna bağlı olarak da işletme içindeki süreçlerde sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunun da en büyük nedeni olarak belli bir standartlaşmanın ve optimizasyonun sağlanamamış olmasıdır. Bunlara ek olarak gerek personel sayısında gerekse nitelikli işgücünde yaşanan yetersizlikler, planlama ve koordinasyon süreçlerindeki aksaklıkları da beraberinde getirmektedir. En son olarak da, yıllardır sektörde faaliyet gösteren böyle bir işletmenin sahip olması gerekenden çok daha az taşeron portföyü mevcuttur. Bu durum yapılan işlerde taşeronlara bağımlı olma durumunu yaratmaktadır. Bu bağımlılık hem maliyet hem de performans açısından görülmektedir. Bu noktada önemli olan bu zayıf yönlerin saptandıktan sonra bunları iyileştirici önlemlerin alınarak fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı olunmasıdır.

İşletmenin bulunduğu çevreden gelen fırsatlar göz önüne alındığında, daha önceki bölümlerde de detaylıca üzerinde durulduğu gibi, özellikle konut inşaatında büyük bir talep patlaması yaşanmaktadır. Bu talep patlaması 2005 yılından başlayarak 2007 yılının sonuna kadar devam etti. Her ne kadar açıklanan verilere göre 2008 yılının il çeyreğinde büyüme oranı oldukça azaldıysa da, mevcuttaki potansiyel bu tarzdaki küçük işletmeler açısından önem arz etmektedir. Buna ek olarak devletin bu sektöre yaptığı doğrudan yatırımların son yıllarda artması da kayda değer bir fırsat yaratmaktadır. Bir başka fırsat ise, pastadan pay kapmaya çalışan birçok girişimcinin bu sektöre el atmasıyla ortaya çıkan kalite sorunu, aslında bu gibi işletmeler için bir fırsattır. Çünkü kaliteye ve tecrübeye verilen önem artarken, müşteriler işini iyi ve doğru yapan firmalarla çalışmak istemektedirler. İşletmenin yapması gereken sahip olduğu güçlü yanları bu fırsatlarla birleştirerek buradan azami getiriye (maksimum) sağlamaktır. Ayrıca fırsatları değerlendirme amacıyla bunlarla alakası olan zayıf yönlerini minimize (minimum) etmelidir.

Son olarak da sektörde öngörülen tehditler incelendiğinde, en önemli sorun makro ekonomide yaşanan dalgalanmanın sektöre olan etkileri olarak görülebilir. Ekonomideki dengesizlik en çok, ödemelerde sıkıntıya yol açmaktadır. Özellikle

piyasada ‘ne kadar geç ödersem o kadar iyi’ anlayışı hâkim olduğundan, birçok işletme nakit sıkıntısı çekmektedir. Tabi burada belirtilmesi gereken nokta, sektörel riskin çok yüksek olduğudur. Buna bir de büyük ölçekli işletmelerin piyasadaki hegemonyası eklenince, küçük ölçekli işletmeler için ayakta kalma şansı azalmaktadır. Bu tehditlerin iyi algılanması durumunda, bu konularda gerekli önlemler alınarak güçlü yönler ön plana çıkartılabileceği (maksı-mini) gibi, zayıf yönlerin de en asgariye indirilmesi (mini-mini) işletmenin geleceği açısından yararlı olabilir. Yapılan bu analiz sonucunda işletmenin Dengelenmiş Hedef Kart için kullanacağı boyutlar ve odaklanacağı stratejik alanlara hazırlık yapılmıştır. Ayrıca bu analiz sonucunda elde edilen verilerle iş seviyesinde işletmenin nasıl rekabet edeceği konusunda bilgi sahibi olunmuştur.

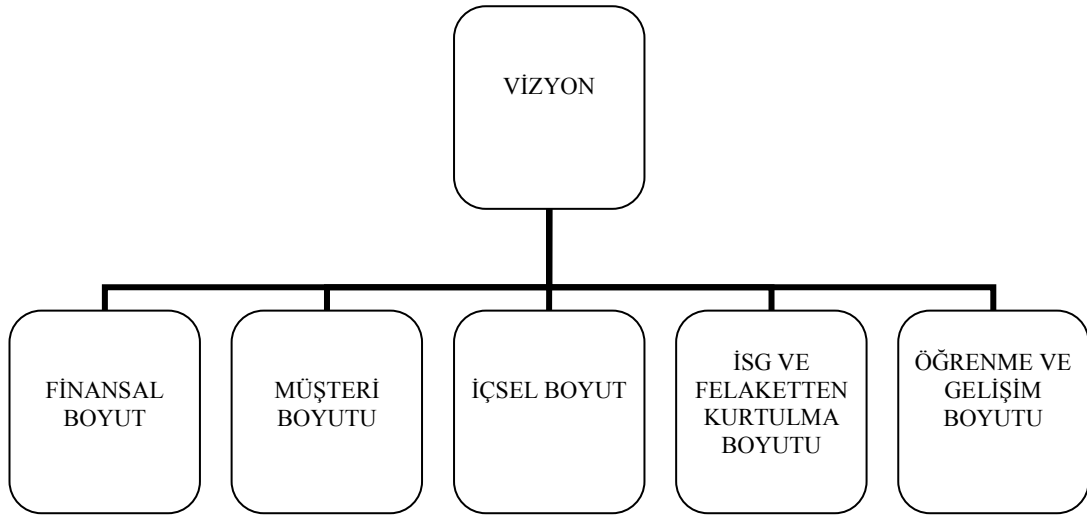
**Tablo 5.7: İşletme Bazında SWOT Analizi**

| Güçlü Yönler (S)                                                                                                                                                                                                                                            | Zayıf Yönler (W)                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Proje alanında yüksek tecrübe ve uzmanlık</li> <li>Önemli referanslara sahip olma</li> <li>Kendi alanında bilinen bir isim</li> <li>Güçlü iş ilişkileri ve saygınlık</li> <li>Kalite konusunda duyarlılık</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zayıf finansal yönetim</li> <li>Organizasyonel sorunlar</li> <li>Planlamada yaşanan zafiyet</li> <li>Koordinasyon sorunları</li> <li>Yetersiz sayıdaki taşeron sayısı</li> <li>Yetersiz işgücü</li> <li>Tutarsız iş süreçleri</li> </ul> |
| Fırsatlar (O)                                                                                                                                                                                                                                               | Tehlikeler (T)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek talep potansiyeli</li> <li>Son zamanlarda artan devlet yatırımları</li> <li>Kalite ve tecrübeye verilen önemin artması</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sektörde yaşanan ödeme sorunları</li> <li>Yüksek sektörel risk</li> <li>Büyük ölçekli şirketlerin sektördeki etkisi</li> </ul>                                                                                                           |

### 5.2.2 Model için belirlenen dengelenmiş hedef kart boyutları

İşletme için yapılan çalışmalar sonucu kurulması düşünülen model için dört temel boyuta (finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutu) ek olarak bir beşinci boyut olarak iş güvenliği ve felaketten kurtulma (DR- Disaster Recovery) eklenmiştir (Şekil 5.4). Bundaki amaç, inşaat sektörü gibi riskin yüksek olduğu endüstrilerde iş güvenliğinin ve buna bağlı olarak işçi sağlığının önemini vurgulayarak, faaliyetler esnasında meydana gelebilecek felaketlerden dolayı karşılaşılabilecek zararları en aza indirmek amacıyla felaket senaryoları hazırlamak ve bu boyutun da en az diğer boyutlar kadar bu sektörde faaliyet gösteren firmaların performansına doğrudan etki ettiğini göstermektir. Böylece tanımlı

yapılmış olan vizyona ulaşmak için işletmenin belirleyeceği stratejilerde, bu beş önemli boyut dikkate alınacak ve her bir boyut için amaçlar belirlendikten sonra kritik başarı faktörleri sıralanıp bunlar arasındaki ilişkiyi gösteren neden-sonuç haritası oluşturulacaktır. Bu haritada ‘müşteri boyutu’, ‘içsel süreç boyutu’, ‘öğrenme ve gelişim boyutu’ ile ‘iş güvenliği ve felaketten kurtulma boyutlarının’ finansal boyuta nasıl bir etki yaparak vizyona ulaşmada yardımcı olduğu daha iyi görülecektir. Beşinci boyut olarak seçilen ‘iş güvenliği ve felaketten kurtulma boyutunda’ belirlenecek kritik başarı faktörleri ve göstergeler için OHSAS (TS 18001), ISO 9001 ve ISO 14001 gibi standartların yanı sıra bu konuda yapılmış olan akademik çalışmalardan yararlanılmıştır.



**Şekil 5.4:** Dengelenmiş Hedef Kart Modeli Boyutları

### 5.2.3 Stratejik amaçlar

Kurulacak modeldeki boyutlar belirlendikten sonra sıra stratejik amaçları belirlemeye gelmiştir. Bundan kasıt, bu beş perspektiften ayrı ayrı bakarak tanımlanan vizyona nasıl ulaşılacağına cevabını bulmak, yani stratejileri belirlemektir. Bir başka deyişle vizyon yolundaki stratejileri formülize etmektir. Daha önceki bölümlerde de ifade edildiği gibi dengelenmiş hedef kart modeli işletmenin vizyon ve stratejisinin formülize edilmesini ve hayata geçirilmesini sağlayan bir araçtır. Aslında iyi kurgulanmış bir dengelenmiş hedef kart modeli işletmenin stratejisinin temsil edilmesidir. Bu bağlamda işletme yönetimi toplanarak, bu beş boyuta göre işletmenin beş ana stratejik amacını belirlemişlerdir (Tablo 5.8).



**Tablo 5.8:** Model Boyutları ve Bunlara Ait Stratejik Amaçlar

|                                   | Stratejik Amaç                                                                                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finansal Boyut                    | Rekabetçi avantajı kullanarak sürekli ve azami kazanç elde etmek                                                                      |
| Müşteri Boyutu                    | Müşteri gözünde en yüksek değeri yaratmak                                                                                             |
| İçsel Boyut                       | İş süreçlerini iyileştirerek azami kaliteye ulaşmak                                                                                   |
| İSG ve Felaketten Kurtulma Boyutu | İş kazalarından ve karşılaşılabilecek felaket durumlarından doğan maddi - manevi kayıpları en aza indirerek iş sürekliliğini sağlamak |
| Öğrenme ve Gelişim Boyutu         | Yetkin ve eğitilmiş bir kadro oluşturarak kurumsal bir yapıya geçiş yapmak                                                            |

#### 5.2.4 Kritik başarı faktörleri

İşletme vizyon ve stratejilerini belirlenen boyutlara göre formülize ettikten sonra sıra, bu stratejileri gerçeklemek için dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerini saptamaya gelmiştir. Bu aşamada çalışma grubu tarafından her bir strateji tek tek ele alınıp, o stratejiyle alakalı görülen tüm faktörler beyin fırtınası tekniğiyle masaya yatırılmıştır. Tüm faktörlerin üzerinden tek tek geçildikten sonra stratejilere en uygun faktörler bir uzlaşma zemini oluşturularak belirlenmiş ve her bir faktörün geçerliliği konusunda tam bir mutabakata varılmıştır (Tablo 5.9). Sonuç olarak işletmeyi strateji ve vizyona götürecek onlarca kritik başarı faktörünün içinden, daha önce de sözü edilen kriterler göz önünde bulundurularak bu sayı makul bir seviyeye çekilmiştir.

Burada kritik başarı faktörlerinin azaltılmasındaki en büyük neden sorumlu olan çalışanın onlarca göstergeyle uğraşmak yerine, asıl odaklanması gereken noktalara yoğunlaşmasını sağlamaktır. Aksi takdirde onlarca gösterge ölçümü yaparken, kendi işinin gerektirdiklerini ihmal edecektir.

Kritik başarı faktörleri belirlenirken, boyutlar arasındaki ilişkiler göz önüne alınmış ve bu bağlamda aralarında herhangi bir çatışma olmamasına özen gösterilmiştir. Nitekim bu faktörler incelendiğinde birbirlerini destekledikleri açıkça görülmektedir.

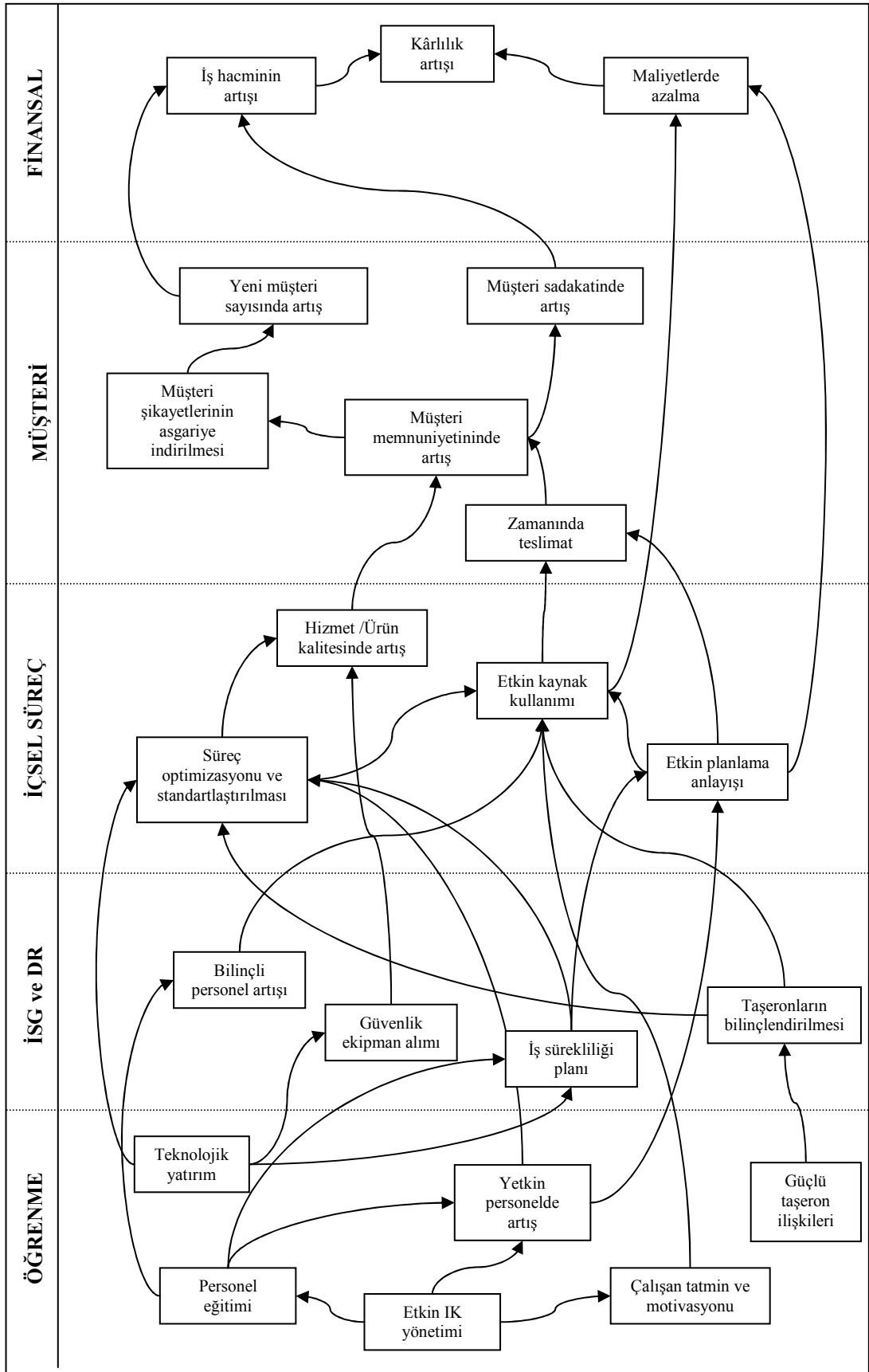
**Tablo 5.9: Kritik Başarı Faktörleri**

| Boyut                      | Stratejik Amaç                                                                                                                        | Kritik Başarı Faktörleri                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Finansal                   | Rekabetçi avantajı kullanarak sürekli ve azami kâr elde etmek                                                                         | Kârlılığın artırılması (F1)                           |
|                            |                                                                                                                                       | Maliyetlerin azaltılması (F2)                         |
|                            |                                                                                                                                       | İş hacminin artırılması (F3)                          |
| Müşteri                    | Müşteri gözünde en yüksek değeri yaratmak                                                                                             | Yeni müşteri sayısının artırılması (M1)               |
|                            |                                                                                                                                       | Müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi (M2)        |
|                            |                                                                                                                                       | Müşteri memnuniyetinin artırılması (M3)               |
|                            |                                                                                                                                       | Müşteri sadakatinde artış (M4)                        |
|                            |                                                                                                                                       | Zamanında teslimat (M5)                               |
| İçsel Süreç                | İş süreçlerini iyileştirerek azami kaliteye ulaşmak                                                                                   | Hizmet ve ürün kalitesinin artırılması (I1)           |
|                            |                                                                                                                                       | Süreçlerin optimizasyonu ve standartlaştırılması (I2) |
|                            |                                                                                                                                       | Etkin kaynak kullanımı (I3)                           |
|                            |                                                                                                                                       | Etkin planlama anlayışı (I4)                          |
| İSG ve Felaketten Kurtulma | İş kazalarından ve karşılaşılabilecek felaket durumlarından doğan maddi - manevi kayıpları en aza indirerek iş sürekliliğini sağlamak | Taşeronların bilinçlendirilmesi (S1)                  |
|                            |                                                                                                                                       | Bilinçli personel sayısının artırılması (S2)          |
|                            |                                                                                                                                       | İş sürekliliğinin sağlanması (S3)                     |
|                            |                                                                                                                                       | Gerekli güvenlik donanımının temin edilmesi (S4)      |
| Öğrenme ve gelişim         | Yetkin ve eğitilmiş bir kadro oluşturarak kurumsal bir yapıya geçiş yapmak                                                            | Etkin İK yönetimi (L1)                                |
|                            |                                                                                                                                       | Yetkin personel sayısının artırılması (L2)            |
|                            |                                                                                                                                       | Personele eğitim verilmesi (L3)                       |
|                            |                                                                                                                                       | Çalışan tatmin ve motivasyonunun artırılması (L4)     |
|                            |                                                                                                                                       | Çalışanların yönetime katılımının sağlanması (L5)     |
|                            |                                                                                                                                       | Güçlü taşeron ilişkileri (L6)                         |
|                            |                                                                                                                                       | Teknolojik altyapı için yatırımların artırılması (L7) |

### 5.2.5 Neden sonuç ilişkisi

Bu bölümde belirlenen kritik başarı faktörleri arasındaki ilişkiler detaylıca incelenip bu ilişkiler sonucu ortaya çıkan neden-sonuç ilişkisini gösteren şekil hazırlanmıştır. Bir başka deyişle, işletmenin stratejik haritası oluşturularak ve vizyona ulaşmada yararlanılacak stratejiler etrafıca incelenip, bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenmiştir. Böylece hem stratejiler hem de kritik başarı faktörlerinin geçerliliği test edilmiş ve gerekli görülen noktalar revize edilmiştir (Şekil 5.5).

Bilindiği üzere finansal boyutta bulunan faktörler diğer boyutların faktörleri tarafından desteklenmektedir. Yani diğer boyutlar finansal boyutu bir nevi beslemektedirler. Neden sonuç ilişkisine baktığımızda finansal boyutta asıl istenen faktörün kârlılık artışı olduğu görülmektedir. Bu artış da iki temel noktadan sağlanmaktadır. Bunlardan biri iş hacmindeki artıştan kaynaklanan gelirlerdeki artış, diğeri maliyetlerdeki azalmadır. Bu iki faktör de kârlılığı doğrudan etkilemektedir. Burada önemli olan bu iki faktöründe alt boyutlardan nasıl beslendiğidir.



Şekil 5.5: Kritik Başarı Faktörleri Arasında Neden Sonuç İlişkisi

İş hacminin artışı temel olarak müşteri taleplerindeki artışa bağlıdır. Ancak burada kastedilen müşteri hem yeni hem de mevcuttaki müşteridir. Bu uygulamada sözü edilen işletmede mevcut müşterilerden gelen iş talebinin arttırılması gerekmektedir. Ayrıca yeni müşterilerin kazanılması için de bu konuda çeşitlendirilmeye gidilmesi gerekmektedir. Mevcut müşteride talep artışını sağlamak için müşteri sadakatinin arttırılması gerekmektedir. Bu da ancak müşteri memnuniyetinin yükselmesiyle mümkün olabilir. Bunun yanında mevcut müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi yeni müşteri edinmenin yolunu açacaktır. Çünkü memnun bir müşteri, yeni birçok müşteri demektir. Bu boyutta da önem verilmesi gereken konu, müşteri memnuniyetinin nasıl arttırılacağıdır. Müşteri memnuniyetini arttırmanın yollarından biri, yine bu boyut içinde yer alan müşteri taleplerini zamanında teslim etmektir. İşletme bu konuda zaman zaman sıkıntı çekmektedir ve bu sebepten müşteri memnuniyetinde istenen seviye yakalanamamaktadır. Müşteri memnuniyetini arttırmanın diğer yolu ise ürün ve hizmet kalitesinin azamileştirilmesini sağlamaktır.

İçsel boyuttaki faktörler çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu boyutta dikkati çeken faktörlerin başında, mevcut süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla süreçlerin optimizasyonu ve standartlaştırılması ile mevcut kaynakların etkin kullanımı gelmektedir. İşletmede üzerinde durulması gereken en önemli faktörlerden biri de bu standardizasyon ve kaynak kullanımıdır. Bu konularda yaşanan büyük sıkıntılar birçok olayı da beraberinde getirmektedirler. Burada sözü edilen kaynaklar gerek insan kaynağı gerek donanım ve malzeme kaynağıdır. Bunun yanı sıra etkin kullanılması zaruri olan bir başka önemli kaynak ise zamandır. Zaman kısıtı, özellikle inşaat sektörü için en can alıcı konudur. Bunun için de etkin bir planlama anlayışının yerleşmesi gerekmektedir. Ayrıca standardize edilen süreçlerle tüm kaynaklar verimli şekilde kullanılır ve tasarruf sağlanır. Etkin kaynak kullanımına ek olarak etkin bir maliyet yönetiminin süreçlere bütünleştirilmesiyle finansal boyutta bulunan maliyetlerde azalmaya doğrudan bir katkı söz konusu olmaktadır. Çünkü kaynakların etkin olarak kullanımı, finansal olarak işletmeyi rahatlatacak ve eldeki sermayenin daha doğru kullanılmasını sağlayacaktır. Bunu örneklendirmek gerekirse, çalışanların maaşları ve ödemeler konusunda hem zamansal hem de miktar olarak belirsizlikler vardır. Bu da doğal olarak işletmede insan kaynağının verimliliğini düşürmektedir. Bu konuda yapılacak çalışmalar sonucu, maaşların ne zaman yatırılacağı belirlenirse ve etkin bir planlama sonucu hangi iş için ne kadar bir

finansman gerektiği doğru hesaplanırsa, hem insan hem para kaynağı etkin bir şekilde kullanılmış olur. Böylece işletme ne zaman ne kadarlık bir finansmana ihtiyacı olduğunu bilir ve daha sağlıklı bir finansal yapıya kavuşur. Süreç optimizasyonun ve standardizasyonun getireceği bir başka artı yön ise sunulan hizmet ve ürün kalitesindeki artış olacaktır. Standart hale getirilen işler sonucu hata oranı en aza indirilerek azami kaliteye ulaşılmış olur. Burada kastedilen, yapılan her iş niteliğine, büyüklüğüne veya hitap ettiği müşteri sınıfına göre sınıflandırılarak, belli standart süreçlere ayrılmasıdır. Birbirinden bağımsız işleyen süreçler sonucu hatalar daha kolay fark edilir, kritik yani düzeltilmesi gereken noktalar belirlenerek bunların üzerine gidilir ve sonuç olarak süreçlerin iyileştirilerek optimizasyon sağlanır. Bu süreçler belirlenirken de sadece temel süreçler değil yan süreçlerin dikkate alınması gerekmektedir. İçsel süreçlerdeki bu faktörler de diğer iki alt boyut olan öğrenme ve gelişim boyutu ile iş güvenliği ve felaketten kurtulma boyutundan beslenmektedirler.

İş güvenliği ve felaketten kurtulma (DR) boyutunu incelediğimizde, yapılacak ilk işin, OHSAS standartlarının işletme bazında benimsenerek gerekli eğitimin hem yönetici bazında hem de çalışanlar bazında düzenli bir şekilde verilerek, bu konuda işletme kültürünün oluşmasını sağlamak olduğu görülmektedir. Verilen bu eğitim sonucunda her kademedeki personel bilinçlenecek ve çalışanların sebep olduğu kazalar en aza indirilmeye çalışılacaktır. Bunun yanı sıra her türlü iş kalemi için gerekli güvenlik tedbir ve donanımın, işe başlanmadan önce saptanması; işe başlar başlamaz da uygulama alanında hazır ve kurulu olarak bulundurulması gerekmektedir. Alınan tedbirlerin yeterliliği ve etkinliği sorumlu personel tarafından gözlemlenerek kural ve yönetmeliklere uygunlukları sağlanmalıdır. Ayrıca güvenlik donanımlarının çalışanlar tarafından kullanılıp kullanılmadığı düzenli olarak kontrol edilmelidir. Ek olarak, gerek çalışanlardan gerekse istem dışı olan kazalara karşı her türlü personel, donanım ve malzemenin sigorta altına alınması lazımdır. Bunların yanı sıra meydana gelebilecek kazalara karşı iş etki analizi yapıp, muhtemel senaryolar oluşturularak alınacak önlemler önceden belirlenebilir ve gerekli olduğunda iş akışının kesintiye uğramaması sağlanabilir. Böylelikle iş sürekliliği sağlanmış olur. Bu boyutta ön görülen çalışmalar, içsel boyuttaki etkin kaynak kullanımına doğrudan etki edecektir. Çünkü böylelikle hem iş güvenliğine çok dikkat eden bir işletme olarak itibar kazanılacak hem de alınan bu önlemler sayesinde

kaynaklardaki kayıp en aza indirilip verim arttırılacaktır. Bunun yanı sıra malzeme ve donanımın etkin kullanımı sağlanacak bu da maliyetlerde önemli bir azalma meydana getirecektir. Böylece finansal boyuttaki maliyetlerin azaltılması hususunda katkıda bulunulacaktır. Bir başka katkı da müşteri memnuniyetinde görülecektir. İşinin yapılması esnasında gösterilen özen ve dikkat müşterinin gözünde değer yaratarak tatminini arttıracaktır. Bu şekilde aynı müşteri bir sonraki işinde de aynı işletmeye yönelerek sadakatini gösterecektir. Tüm bunları yaparken de taşeronların da işletmeye paralel olarak bilinçlendirilmesi gerekir. Çünkü onlar da iş yaptıkları işletmenin kurallarına ve ilkelerine uymak durumundadırlar. Taşeronların da bir kaynak olduğu varsayılırsa, etkin kaynak kullanımına doğrudan bir etki söz konusu olmaktadır.

En son olarak öğrenme ve gelişim boyutuna bakıldığında yukarıda bahsedilen faktörlerin hepsinin dayanağının bu boyutta yer aldığı görülmektedir. Temel olarak yapılması ön görülen ilk iş etkin bir insan kaynağı yönetimin yerleştirilmesidir. Bu olgu, hem yeni işe alımlarla birlikte yetkin personel sayısında artışı, hem mevcut personele verilecek eğitim yoğunluğu, hem de ücretlendirme politikasına verilecek özenle çalışanların tatmin ve motivasyonunun arttırılması için gereklidir. İçsel boyutta sözü edilen süreç optimizasyonu ve standartlaştırılması için gerekli altyapıyı güçlü taşeron ilişkileri, teknolojik yatırım ve yetkin personel sayısında artış oluşturmaktadır. Süreçlerin standardizasyonunda, süreçlerin çok iyi analiz edilmesi için yetkin personele ihtiyaç vardır ki bu sayı işletmedeki mevcut düşünüldüğünde yeterli değildir. Bu da ancak verilen eğitim veyahut yeni personel alımıyla sağlanabilir. Bu da doğrudan etkin bir İK yönetimine bağlıdır. Süreçlerin önemli bir bileşeni de taşeronlar olduğundan, süreçler içinde iyileştirilmesi ve optimize edilecek noktaların belirlenmesi açısından onlarla iyi ilişkiler kurmak gerekmektedir. Ayrıca optimizasyon için bazı ekipman ve yazılımlara ihtiyaç vardır. Bunlara en güzel örnek, mevcut rölövelerin çiziminde haritalama işlemlerinde kullanılan Total Station ve onun kaydettiği verilerin bilgisayar ortamına aktarılması için gerekli yazılımlardır. Bu gibi donanımlar da belli bir teknolojik yatırımı gerektirmektedirler. Bunun yanında çalışanların ücretlendirme konusunda yaşadığı sıkıntılar azaltılarak, çalışanların yaptıkları işlerde iyileştirme amaçlı önerilerde bulunması ve bu şekilde yönetime katılması sağlanacaktır. Bu da, etkin İK yönetimi sayesinde güçlendirilen iletişim kanallarına paralel olarak çalışanların tatmin ve motivasyonunun artışı

sağlayacaktır. Böylelikle hem kurumsal değerler benimsenmiş olacak hem de etkin kaynak kullanımına katkıda bulunulacaktır. Ayrıca verilen personel eğitim ile de planlamanın önemi belirtilerek işletme kültürüne yerleşmesine özen gösterilecektir. Bunun dışında bu eğitimlerle iş güvenliği ve felaketten kurtulma boyutunda personel bilinçlendirilmesi için altyapı sağlanmış olup, güçlü taşeron ilişkileri sayesinde de taşeronların bilinçlendirilmesi sağlanacaktır.

#### **5.2.6 Göstergelerin belirlenmesi**

İşletmenin stratejik haritası çizilip kritik başarı faktörleri arasındaki ilişkiler belirlendikten sonra sıra, bu faktörleri ölçmede kullanılacak göstergeleri tanımlayıp bu ölçütler için hedeflerin belirlenmesine gelmiştir. Bu faktörler için çok çeşitli göstergeler tanımlanabileceği gibi ortak bazı göstergeler de tanımlanabilir. Bu bağlamda çalışan işletme yönetimi hem sektörel koşulları hem de işletme karakteristiklerini göz önüne alarak her boyut için göstergeleri oybirliğiyle belirlemiştir (Tablo 5.10).

#### **5.2.7 Hedef ve alarm değerlerinin belirlenerek sorumluların atanması**

Kritik başarı faktörleri ve bunlara ait göstergeler belirlendikten sonra sıra bu göstergeler için konacak hedefler ve alarm değerlerindedir. Hedefler belirlenirken işletmenin şu anki durumu, sektörün gelişimi, ekonomik eğilim ve verilerin en son değerleri göz önüne alınmıştır. Hedeflerin yanında, kontrollerin hangi sıklıkla yapılacağı ve göstergeye ait alarm değerleri de belirlenmiştir. Alarm değerleri belirlenirken de daha önceki bölümlerde açıklandığı üzere, mevcut değer alarm değeri olarak belirlenmiştir. Belirlenen süre sonunda yapılacak değerlendirmelerde de elde edilen veriler bu alarm yani mevcut değer ve hedef değere göre skorlanacaktır. On puanlık bir gösterge çizelgesi üzerinden skor hesaplanır. Eğer mevcut değerle aynı olursa 2 puan veya altına düşerse 0 puan olacaktır. Hedefin tutturulması halinde 10 puan alacak gösterge değeri, mevcutla hedef arasında kalırsa enterpolasyon yapılarak en yakın değere karşılık gelen puanı alır. Bu hesaplamalar ışığında göstergelere ait alt ve üst alarm değerleri de karta işlenmiştir (Tablo 5.11).

Gösterge değerleri belirlendikten sonra son olarak her bir göstergeden sorumlu personel atanmıştır. Burada dikkat edilen husus gösterge ve aksiyon planından sorumlu olacak personelin gerek işletme içindeki pozisyonu gerekse bu konudaki yetkinliği göz önüne alınmasıdır.

**Tablo 5.10: Kritik Başarı Faktörleri İçin Göstergeler**

|                                            | Stratejik Amaç                                                                                                                         | Kritik Başarı Faktörleri                               | Göstergeler                               |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Finansal Boyut                             | Rekabetçi avantajı kullanarak sürekli ve azami kazanç elde etmek                                                                       | Kârlılığın artırılması (F1)                            | Ortalama inşaat işi kârlılığı             |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Ortalama proje kârlılığı                  |
|                                            |                                                                                                                                        | Maliyetlerin azaltılması (F2)                          | Katma değersiz giderler oranı             |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Proje başına maliyet yüzdesi              |
|                                            |                                                                                                                                        | İş hacminin artırılması (F3)                           | Kazanılan ihale/toplam ihale oranı        |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Yeni müşterilerden gelen iş sayısı        |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Yıllık ciro                               |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Aylık Net Gelir / Çalışan sayısı          |
| Müşteri Boyutu                             | Müşteri gözünde en yüksek değeri yaratmak                                                                                              | Yeni müşteri sayısının artırılması (M1)                | Yeni müşteri / toplam müşteri             |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Yeni müşteri/ toplam iş sayısı            |
|                                            |                                                                                                                                        | Müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi (M2)         | İş başına müşteri şikâyet sayısı          |
|                                            |                                                                                                                                        | Müşteri memnuniyetinin artırılması (M3)                | Müşteri memnuniyet endeksi                |
|                                            |                                                                                                                                        | Müşteri sadakatinde artış (M4)                         | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı         |
| İçsel Süreç Boyutu                         | İş süreçlerini iyileştirerek azami kaliteye ulaşmak                                                                                    | Hizmet ve ürün kalitesinin artırılması (I1)            | İş başına hata oranı                      |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Hata çeşidi sayısı                        |
|                                            |                                                                                                                                        | Süreçlerin optimizasyonu ve standartlaştırılması (I2)  | Üretim süreç etkinliği                    |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | İş başına standardize süreç yüzdesi       |
|                                            |                                                                                                                                        | Etkin kaynak kullanımı (I3)                            | Ekipman verimliliği                       |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Taşeron teslimat süresinde sapma          |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Personel verimlilik endeksi               |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Malzeme zayıflık oranı                    |
|                                            |                                                                                                                                        | Etkin planlama anlayışı (I4)                           | Keşif bedelinden sapma oranı              |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Girdi siparişlerinde hata oranı           |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Teslimat süresinde sapma miktarı          |
| İş Güvenliği ve Felaketten Kurtulma Boyutu | İş kazalarından ve karşılaşılabilecek felaket durumlarından doğan maddi ve manevi kayıpları en aza indirerek iş sürekliliğini sağlamak | Gerekli güvenlik donanımının temin edilmesi (S2)       | Büyük kaza sayısı                         |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Küçük kaza sayısı                         |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Ramak kaza sayısı                         |
|                                            |                                                                                                                                        | Bilinçli personel sayısının artırılması (S3)           | Personel kaynaklı hata sayısı             |
|                                            |                                                                                                                                        | Taşıeronların bilinçlendirilmesi (S6)                  | Taşıeron kaynaklı hata sayısı             |
|                                            |                                                                                                                                        | İş sürekliliğinin sağlanması                           | RTO (hedeflenen kurtarma süresi)          |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | RPO (kabul edilebilir süre kaybı)         |
| Öğrenme ve Gelişim Boyutu                  | Yetkin ve eğitilmiş bir kadro oluşturarak kurumsal bir yapıya geçiş yapmak                                                             | Etkin İK yönetimi (L1)                                 | Eğitim gideri / yıllık net gelir oranı    |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Gönüllü işten ayrılma oranı               |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Yarı zamanlı / tam zamanlı personel oranı |
|                                            |                                                                                                                                        | Yetkin personel sayısının artırılması (L2)             | AutoCAD bilen eleman sayısı               |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Total Station bilen eleman sayısı         |
|                                            |                                                                                                                                        | Personele eğitim verilmesi (L3)                        | Personel eğitim süresi                    |
|                                            |                                                                                                                                        | Çalışan tatmin ve motivasyonunun artırılması (L4)      | Çalışan memnuniyet endeksi                |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Çalışan devir oranı                       |
|                                            |                                                                                                                                        | Çalışanların yönetime katılımının sağlanması (L5)      | Çalışanların sunduğu öneri sayısı         |
|                                            |                                                                                                                                        | Güçlü taşıeron ilişkileri (L9)                         | Aktif olarak çalışılan taşıeron sayısı    |
|                                            |                                                                                                                                        |                                                        | Taşıerondan gelen iş sayısı               |
|                                            |                                                                                                                                        | Teknolojik altyapı için yatırımların artırılması (L10) | Teknolojik yatırım harcama miktarı        |



**Tablo 5.11: Dengelenmiş Hedef Kart Ana Şablonu**

|                            | Gösterge                               | Birim    | Mevcut (2008) | Hedef (2009) | Alt Alarm | Üst Alarm | Gözlem Periyodu (ay) | Sorumlu                     |
|----------------------------|----------------------------------------|----------|---------------|--------------|-----------|-----------|----------------------|-----------------------------|
| Finansal                   | Ortalama inşaat işi kârlılığı          | %        | 10            | 20           | 12,5      | 17,5      | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Ortalama proje kârlılığı               | %        | 60            | 70           | 62,5      | 67,5      | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Katma değersiz giderler oranı          | %        | 10            | 5            | 8,75      | 6,25      | 6                    | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Proje başına maliyet yüzdesi           | %        | 25            | 15           | 87,5      | 82,5      | 6                    | Proje Koordinatörü          |
|                            | Kazanılan ihale/toplam ihale oranı     | %        | 20            | 40           | 25        | 35        | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Yeni müşterilerden gelen iş sayısı     | Adet     | 0             | 5            | 1,25      | 3,75      | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Yıllık ciro (milyon)                   | YTL      | 2             | 5            | 2,75      | 4,25      | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Aylık Net Gelir / Çalışan sayısı       | YTL/adet | 2.000         | 5.000        | 2750      | 4250      | 6                    | Genel Müdür                 |
| Müşteri                    | Yeni müşteri / toplam müşteri          | %        | 0             | 20           | 5         | 15        | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Yeni müşteri/ toplam iş sayısı         | %        | 0             | 40           | 10        | 30        | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | İş başına müşteri şikâyet sayısı       | Adet     | 2             | 1            | 1,75      | 1,25      | 6                    | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Müşteri memnuniyet endeksi             | %        | 80            | 90           | 82,5      | 87,5      | 12                   | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı      | Adet     | 25            | 50           | 31,25     | 43,75     | 12                   | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Gecikme yaşanan iş / toplam iş         | %        | 70            | 35           | 61,25     | 43,75     | 3                    | İnşaat & Proje Koordinatörü |
| İçsel Süreç                | İş başına hata oranı                   | %        | 20            | 10           | 17,5      | 12,5      | 1                    | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Hata çeşidi sayısı                     | Adet     | 10            | 5            | 8,75      | 6,25      | 1                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Üretim süreç etkinliği                 | %        | 65            | 80           | 68,75     | 76,25     | 1                    | Şantiye Şefi                |
|                            | İş başına standardize süreç yüzdesi    | %        | 10            | 60           | 22,5      | 47,5      | 6                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Ekipman verimliliği                    | %        | 60            | 80           | 65        | 75        | 6                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Taşıeron teslimat süresinde sapma      | Gün      | 20            | 10           | 17,5      | 12,5      | 3                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Personel verimlilik endeksi            | %        | 70            | 90           | 75        | 85        | 12                   | Şantiye Şefi                |
|                            | Malzeme zayıf oranı                    | %        | 30            | 10           | 25        | 15        | 3                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Keşif bedelinden sapma oranı           | %        | 20            | 10           | 17,5      | 12,5      | 3                    | Proje Müh.                  |
|                            | Girdi siparişlerinde hata oranı        | %        | 20            | 10           | 17,5      | 12,5      | 3                    | Proje Müh.                  |
| İSG ve Felaketten Kurtulma | Teslimat süresinde sapma miktarı       | Gün      | 45            | 20           | 38,75     | 26,25     | 3                    | Şantiye Şefi                |
|                            | Büyük kaza sayısı                      | Adet     | 3             | 1            | 2,5       | 1,5       | 12                   | Şantiye Şefi                |
|                            | Küçük kaza sayısı                      | Adet     | 10            | 3            | 8,25      | 4,75      | 12                   | Şantiye Şefi                |
|                            | Ramak kaza sayısı                      | Adet     | 25            | 10           | 21,25     | 13,75     | 12                   | Şantiye Şefi                |
|                            | Personel kaynaklı hata oranı           | %        | 60            | 10           | 47,5      | 22,5      | 12                   | Şantiye Şefi                |
|                            | Taşıeron kaynaklı hata oranı           | %        | 20            | 5            | 16,25     | 8,75      | 12                   | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | RTO (hedeflenen kurtarma süresi)       | Saat     | 24            | 4            | 19        | 9         | 12                   | İSG sorumlusu               |
|                            | RPO (kabul edilebilir süre kaybı)      | Gün      | 7             | 2            | 5,75      | 3,25      | 12                   | İSG sorumlusu               |
| Öğrenme ve Gelişim         | Eğitim gideri / yıllık net gelir oranı | %        | 0             | 5            | 1,25      | 3,75      | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Gönüllü işten ayrılma oranı            | %        | 70            | 30           | 60        | 40        | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Yarı zamanlı / tam zamanlı personel    | %        | 25            | 10           | 21,25     | 13,75     | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | AutoCAD bilen eleman yüzdesi           | %        | 80            | 95           | 83,75     | 91,25     | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Total Station bilen eleman sayısı      | Adet     | 0             | 3            | 0,75      | 2,25      | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Personel eğitim süresi                 | Saat     | 0             | 12           | 3         | 9         | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Çalışan memnuniyet endeksi             | %        | 65            | 90           | 71,25     | 83,75     | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Çalışan devir oranı                    | %        | 30            | 10           | 25        | 15        | 6                    | Genel Müdür                 |
|                            | Çalışanların sunduğu öneri sayısı      | Adet     | 3             | 9            | 4,5       | 7,5       | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Aktif olarak çalışılan taşıeron sayısı | Adet     | 8             | 16           | 10        | 14        | 12                   | Genel Müdür                 |
|                            | Taşıeronlardan gelen iş sayısı         | Adet     | 2             | 10           | 4         | 8         | 6                    | İnşaat Koordinatörü         |
|                            | Teknolojik yatırım harcama miktarı     | YTL      | 5.000         | 50.000       | 16.250    | 38.750    | 12                   | Genel Müdür                 |

### **5.2.8 Aksiyon planlarının oluşturulması ve bütçeyle bütünleştirilmesi**

Gösterge hedefleri ve alarm değerleri de tabloya işlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için yapılması düşünülen aksiyon planları ve bu planların bütçeyle bütünleşmenin sağlanmasıdır. Bu amaçla her aksiyon planının yanına bu iş için ne kadarlık bir bütçe gerektiğini belirten bir sütun konulmuştur (Tablo 5.12). Bu şekilde Dengelenmiş Hedef Kartın son hali görülmüş olmaktadır. Bunun yanı sıra her gösterge için yıl boyunca izlenmesi için düzenlenen bir hedef kart örneği Tablo A.1’de verilmiştir. Yıl boyunca belli aralıklarla elde edilen bu veriler karta işlenerek periyodik ve sistemli bir gözlem yapılmış olacak ve bu işlem bir performans değerlendirmeden çok yönetim sistemine dönüşecektir. Bunun dışında gösterge hedefinin kontrolü için belirlenen süre sonunda, söz konusu göstergenin bu süreç zarfındaki performansını ve sonuçlarının değerlendirilmesini sağlayan hedef kart örneği de Tablo B.1’de sunulmuştur.

### **5.2.9 Departman ve Birey Hedef Kartlarının Hazırlanması**

İşletme geneli için hazırlanan hedef kart, iki ayrı departman olarak görülen İnşaat Departmanı ve Proje Çizim Departmanı’na indirgenmiştir. Burada yapılan, işletme için belirlenen göstergelere ait hedeflerin her iki departmana özgü olarak saptanmasıdır. Dönem sonunda, her iki departmandan elde edilen sonuçlar birleştirilerek, işletme hedefine ulaşıp ulaşılmadığı görülecektir. Bu bağlamda oluşturulan departmanlara özgü hedef kartı Tablo C.1 ve Tablo C.2’de verilmiştir.

Buna ek olarak işletme geneli için tasarlanan Dengelenmiş Hedef Kartı göz önüne alınarak her sorumlu personel için ayrı kişisel hedef kartları oluşturulmuştur. Böylece çalışanlar işletmenin geneli için konulan tüm göstergelerle boğulmayacak ve sadece kendilerini ilgilendiren hedeflere odaklanmaları sağlanacaktır. Tablo D.1 ve Tablo D.2’de kişisel kartlara bir örnek verilmiş olup, diğerleri de aynı formatta hazırlanabilmektedir.

## **5.3 Sistemin Kontrolü ve Güncellenmesi**

Hazırlanan Dengelenmiş Hedef Kart artık uygulamaya geçilmesi için hazırdır. Bu noktadan sonra yapılması gereken belirlenen göstergeler için verilerin öngörüldüğü sıklıkta sorumlu personel tarafından derlenerek karta işlenmesi ve düzenli bir şekilde izlenmesidir. Kaydedilen veriler ışığında çözümler yapılarak gerekli görüldüğü

**Tablo 5.12: Aksiyon Planları ve Bütçe Entegrasyonu**

|                            | Gösterge                               | Birim    | Mevcut (2008) | Hedef (2009) | Gözlem Periyodu (ay) | Sorumlu               | Aksiyon Planı | Bütçe (YTL) |
|----------------------------|----------------------------------------|----------|---------------|--------------|----------------------|-----------------------|---------------|-------------|
| Finansal                   | Ortalama inşaat işi kârlılığı          | %        | 10            | 20           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Ortalama proje kârlılığı               | %        | 60            | 70           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Katma değersiz giderler oranı          | %        | 10            | 5            | 6                    | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Proje başına maliyet yüzdesi           | %        | 25            | 15           | 6                    | Proje Koord.          |               |             |
|                            | Kazanılan ihale/toplam ihale oranı     | %        | 20            | 40           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Yeni müşterilerden gelen iş sayısı     | Adet     | 0             | 5            | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Yıllık ciro (milyon)                   | YTL      | 2             | 5            | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Aylık Net Gelir / Çalışan sayısı       | YTL/adet | 2.000         | 5.000        | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
| Müşteri                    | Yeni müşteri / toplam müşteri          | %        | 0             | 20           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Yeni müşteri/ toplam iş sayısı         | %        | 0             | 40           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | İş başına müşteri şikâyet sayısı       | Adet     | 2             | 1            | 6                    | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Müşteri memnuniyet endeksi             | %        | 80            | 90           | 12                   | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı      | Adet     | 25            | 50           | 12                   | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Gecikme yaşanan iş / toplam iş         | %        | 70            | 35           | 3                    | İnşaat & Proje Koord. |               |             |
| İçsel Süreç                | İş başına hata oranı                   | %        | 20            | 10           | 1                    | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Hata çeşidi sayısı                     | Adet     | 10            | 5            | 1                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Üretim süreç etkinliği                 | %        | 65            | 80           | 1                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | İş başına standardize süreç yüzdesi    | %        | 10            | 60           | 6                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Ekipman verimliliği                    | %        | 60            | 80           | 6                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Taşeron teslimat süresinde sapma       | Gün      | 20            | 10           | 3                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Personel verimlilik endeksi            | %        | 70            | 90           | 12                   | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Malzeme zayıat oranı                   | %        | 30            | 10           | 3                    | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Keşif bedelinden sapma oranı           | %        | 20            | 10           | 3                    | Proje Mühendisi       |               |             |
|                            | Girdi siparişlerinde hata oranı        | %        | 20            | 10           | 3                    | Proje Mühendisi       |               |             |
|                            | Teslimat süresinde sapma miktarı       | Gün      | 45            | 20           | 3                    | Şantiye Şefi          |               |             |
| İSG ve Felaketten Kurtulma | Büyük kaza sayısı                      | Adet     | 3             | 1            | 12                   | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Küçük kaza sayısı                      | Adet     | 10            | 3            | 12                   | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Ramak kaza sayısı                      | Adet     | 25            | 10           | 12                   | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Personel kaynaklı hata oranı           | %        | 60            | 10           | 12                   | Şantiye Şefi          |               |             |
|                            | Taşeron kaynaklı hata oranı            | %        | 20            | 5            | 12                   | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | RTO (hedeflenen kurtarma süresi)       | Saat     | 24            | 4            | 12                   | İSG sorumlusu         |               |             |
|                            | RPO (kabul edilebilir süre kaybı)      | Gün      | 7             | 2            | 12                   | İSG sorumlusu         |               |             |
| Öğrenme ve Gelişim         | Eğitim gideri / yıllık net gelir oranı | %        | 0             | 5            | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Gönüllü işten ayrılma oranı            | %        | 70            | 30           | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Yarı zamanlı / tam zamanlı personel    | %        | 25            | 10           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | AutoCAD bilen eleman yüzdesi           | %        | 80            | 95           | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Total Station bilen eleman sayısı      | Adet     | 0             | 3            | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Personel eğitim süresi                 | Saat     | 0             | 12           | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Çalışan memnuniyet endeksi             | %        | 65            | 90           | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Çalışan devir oranı                    | %        | 30            | 10           | 6                    | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Çalışanların sunduğu öneri sayısı      | Adet     | 3             | 9            | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Aktif olarak çalışılan taşeron sayısı  | Adet     | 8             | 16           | 12                   | Genel Müdür           |               |             |
|                            | Taşeronlardan gelen iş sayısı          | Adet     | 2             | 10           | 6                    | İnşaat Koord.         |               |             |
|                            | Teknolojik yatırım harcama miktarı     | YTL      | 5.000         | 50.000       | 12                   | Genel Müdür           |               |             |

noktalarda yenilemeye gidilecektir. Revizyona uğraması muhtemel noktalar, belirlenen hedefler, alarm değerleri, gözlem periyodu, gösterge ve hatta işletme stratejileridir. Revizyon olarak da değerlerin değiştirilmesi, iyileştirilmesi veya normalizasyonu söz konusudur. Seçilmiş değerlerin ulaşılması imkânsız bir noktada olduğu saptanırsa, o zaman değer için normalizasyon yapılmalıdır. Aynı şekilde söz konusu değer kolay ulaşılabilir noktada ise iyileştirme yapılmalıdır. Ayrıca istenen doğrultuda sonuç vermeyen değerler değiştirilmek suretiyle revize edilebilir. Bunların dışında gerek hedef kart formatında gerekse de bütçe konusunda bir hata veya düzeltme gerektiğinde yenileme söz konusu olmaktadır. Sistemin bu şekilde takip edilmesi ve güncellenmesiyle birlikte Dengelenmiş Hedef Kart yaklaşımı artık işletme için bir yönetim sistemi felsefesine dönüşebilir. Söz konusu işletmenin bir KOBİ olduğu ve işletmenin geleceği hakkındaki stratejik kararların firma sahibi tarafından alındığı göz önünde bulundurulduğunda bu değişimin gerçekleştirilmesi için öncelikle firma sahibinin bu yaklaşımı benimsemesi ve işletme genelinde uygulanması için öncü olması gerekmektedir.

#### **5.4 Sonuç**

Yapılan bu çalışma sonucunda beş boyutlu bir Dengelenmiş Hedef Kart modeli kurulmuş olup, uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Bu noktadan sonra yapılacak olan, hazırlanan bu sistemi dinamik hale getirmek yani uygulamaya almaktır. Böylece işletme belirlediği vizyona doğru olan yolculuğuna başlamış olacaktır.

Bu çalışma esnasında dikkati çeken en önemli konu, işletmede söz sahibi olan kişilerin desteğiydi. Bilindiği üzere ülkemizde yapılması planlanan bu tarz çalışmalara her zaman başlangıçlarda kuşkuyla yaklaşılmakta ve belli bir dirençle karşı karşıya kalınmaktadır. Üst yönetimi yapılacak çalışmanın işletmeye belli konularda katkıda bulunacağı konusunda ikna etmek belki yapılması gereken en zor iştir. Bu sıkıntı aşıldığında ve üst yönetimin desteği tamamen alındığında çalışmanın ilerlemesi her aşamada daha da kolay olmaktadır. Çünkü önyargıları kırmak çalışmanın diğer safhalarından çok daha çetrefillidir.

Bunun yanında, personelin de yapılan çalışmaya ayak uydurması ve özveriyle katkıda bulunması işleri daha da kolaylaştırırken sonuçların da daha sağlıklı olmasını sağlamaktadır. İşletmenin geleceğinde kendilerinin de katkısı olduğunu bilmek hem motivasyonlarını arttırmakta hem de işletme kimliğinin personel tarafından

benimsenmesini sağlamaktadır. Böylelikle işletme hedefleriyle kişisel hedefler aynı doğrultuya sokularak bir görevdeşlik yaratılmış olmaktadır.

Her ne kadar üst yönetim ve personelin desteğinin alınması çok önemliyse de, bazı tabuların yıkılması ve alışkanlıkların yok olması kolay olmamaktadır. Özellikle söz konusu işletme gibi küçük firmalarda bu yaklaşımların oturtulması zaman almaktadır. Bunda da en önemli sorun işlerin ve görevlerin tanımlarının net olarak yapılamamış olmasıdır. Ayrıca hem işletme içi hem de çevreyle olan ilişkiler de gayri resmiyet hâkimdir. Bu durum bilgi alışverişlerinde büyük sorunlar doğurmaktadır. Bunun yanı sıra şimdiye kadar bilgilerin düzenli bir şekilde saklanmaması sebebiyle, gerekli verilerin elde edilmesinde bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu sorun özellikle göstergelerin ve bunlara ait hedeflerin belirlenmesinde baş göstermektedir. Mevcut bazı verilerin sağlıklı olmaması nedeniyle konulması düşünülen bazı göstergeler iptal edilmiştir. Ayrıca hedeflerin daha doğru saptanması da bu sebepten ötürü zorlaşmıştır. Tüm bunların dışında bu çalışmanın işletmeye en büyük yararı, belli bir misyon ve vizyon tanımının yapılmış olmasıdır. Bu çalışmadan önce işletmede bu tarz tanımlamaların olmamasından ötürü, işletme önüne görememekteydi. Yani işletme ileride nerede olmak istediğini net olarak bilmemekteydi. Bu çalışma sonucu, firma hem kendi yetkinliklerinin farkına varmıştır hem de ileride hangi noktada olmak istediğine karar vermiştir. Böylece proaktif bir yaklaşım elde edilmiştir.

Bir başka ele alınması gereken konu da modelde kullanılan boyutlardır. Genel olarak inşaat işleri ve proje çizimi için proje yönetimleri önemlidir. Bunun yanı sıra iş yapılan taşeron ve ortaklarla da iyi ilişkiler gerekmektedir. Bu bağlamda dört temel boyuta ek olarak gerek tedarikçi gerekse proje yönetimi boyutu da eklenebilirdi. Ancak yapılan toplantılar sonucunda tedarikçilerin ve proje yönetiminin dört temel boyuta dâhil olan içsel süreç boyutunda ele alınması gerektiğine karar verilmiştir. Ancak inşaat sektörü gibi riskin yüksek olduğu sektörlerde iş güvenliğinin önemli olmasından ötürü bunun ayrı boyut olarak modellenmesi çalışmanın orijinalliği de düşünülerek uygun bulunmuştur.

İnşaat sektöründe faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletme için hazırlanan bu Dengelenmiş Hedef Kart modeli, literatüre birçok yararı da beraberinde getirmektedir. Bilindiği üzere Dengelenmiş Hedef Kart yaklaşımı, ülkemizde yeni yeni yaygınlaşmaya başlamıştır. Ancak yine de bunun gibi çalışmalar büyük ölçekli,

belli bir kurumsal kimliğe ve kültüre sahip olan işletmelerde yapılmaktadır. Tüm sektörlerde önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerde bu tarz çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Ayrıca inşaat sektöründe benimsenen performans yönetimi veya stratejik yönetim yaklaşımları da diğer sektörlerdeki kadar güncel değildir. Bu çalışma ile birlikte hem inşaat sektöründe bir stratejik yönetim sisteminin oturtulması için hem de Dengelenmiş Hedef Kart yaklaşımının KOBİ'lerde kullanılması açısından literatüre katkıda bulunulmuştur. Bunun yanı sıra kurulan modelde, Dengelenmiş Hedef Kart'ın geleneksel dört boyutunun yanında, beşinci ek bir boyuta yer verilmiştir. Böylece hedef kart uygulamalarında farklı bakış açılarının da kullanılabilirliği ispatlanmış ve bu yaklaşımı benimseyecek olan işletmeler için de olaya çok farklı perspektiflerden bakabilme imkânı olduğu gösterilmiştir. Bu sayede işletmelerin, Dengelenmiş Hedef Kart uygulamasına başlarken, bunun bir performans değerlendirme yönetiminden çok, bir stratejik yönetim sistemi olduğunu kavrayıp, dört temel boyutla belirlenen sistemin katı bir kural olmadığı, tam tersine işletmelere bu konuda sadece bir genel çerçeve sunduğunu anlamaları sağlanmıştır. Burada önemli olan işletmelerin kendi misyonuna, vizyonuna, değerlerine ve kültürlerine uygun kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterler ışığında kendi işletmeleri için en uygun Dengelenmiş Hedef Kart modelini kurmalarıdır. Bu model temeldeki dört boyut olabileceği gibi bunların yerine veya ek olarak başka boyutlar dâhil edilerek de oluşturulabilir. Bu sebepten dolayı bu çalışmada kullanılan finansal, müşteri, içsel süreç, iş güvenliği ve felaketten kurtulma ile öğrenme ve gelişim boyutlarıyla oluşturulan model bu konuya yönelik araştırmalara da yardımcı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- [1] **Serdar, Ş.**, 2001, Dengelenmiş performans yaklaşımı ve Hoshin Kanri'nin birlikte kullanıldığı stratejik yönetim modeli, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [2] **Polat, S.**, 1992, Performans yönetimi için dinamik bir stratejik kontrol modeli, *Doktora Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [3] **Baş, İ. M. ve Artar A.**, 1990, İşletmelerde verimlilik denetimi-ölçme ve değerlendirme modelleri, MPM Verimlilik Ölçme ve İzleme Bölümü, Ankara
- [4] **Aktan, C. C.**, 1999, 2000'li yıllarda yönetim teknikleri (4): İnsan mühendisliği, TÜGIAD Yayını, İstanbul
- [5] **Barutçugil, İ.**, 2002, Performans yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- [6] **Robinson, H.S., Carrillo P.M., Anumba C.J. and Al-Ghassani, A.M.**, 2005, Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations, *Construction Innovation*, **5**, 203-217.
- [7] **Kagioglou, M., Cooper, R. and Aouad, G.**, 2001, Performance management in construction: a conceptual framework, *Construction Management and Economics*, **19**, 85-95.
- [8] **Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. ve Richards, H.**, 1996, Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted?, *International Journal of Production Economics*, **46-47**, 423-431
- [9] **Robinson H.S., Anumba C.J., Carillo, P.M. and Al-Ghassani**, 2005, Business performance measurement practices in construction engineering organisations, *Measuring Business Excellence*, **9**, 13-23.
- [10] **Dağlı, A. S.**, 2007, Arz zinciri yönetiminde kurumsal karne yöntemiyle performans değerlendirme, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [11] **Love, P.E.D. and Holt, G.D.**, 2000, Construction business performance measurement: the SPM alternative, *Business Process Management Journal*, **6**, 408-416.
- [12] **Olve, N. G., Roy J., and Wetter M.**, 1999, Performance drivers: a practical guide to using the balanced scorecard, Wiley, New York
- [13] **Köseoğlu, M.A.**, 2005. Kamu iktisadi teşebbüslerinde performans ölçümü, *Uzmanlık Tezi*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.

- [14] **Güner, M.F.**, 2006, Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir sanayi işletmesinde uygulama, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- [15] **Kaplan, R. S. ve Norton. D. P.**, 2001, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, *Harvard Business School Press*
- [16] **Kaplan, R. S., and Norton, D. P.**, 2001a, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, *Account. Horizons*, **15**, 87–104.
- [17] **Kaplan, R. S., and Norton, D. P.**, 2001, Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II, *Account. Horizons*, **15**, 147–160.
- [18] **Kaplan, R. S., and Norton, D. P.**, 1992, The balanced scorecard - Measures that drive performance, *Harvard Bus. Rev.*, **70**, 71–79.
- [19] **Kaplan, R. S., and Norton, D. P.**, 1996, Using the balanced scorecard as a strategic management system, *Harvard Bus. Rev.*, **74**, 75–85.
- [20] **Kaplan, R. S.**, 1994, Devising a balanced scorecard matched to business strategy, *Planning Review*, **22**, 15-48.
- [21] **Kaplan, R. S., and Norton, D. P.**, 1993, Putting the balanced scorecard to work, *Harvard Bus. Rev.*, **71**, 134–147.
- [22] **Kaplan, Robert. S. ve David P. Norton.**, 2004, The strategy map: converting intangible assets into tangible outcomes, *Strategy and Leadership*, **32**, 10-17
- [23] **Yaman, C.**, 2005, Kurumsal karne ve bir petro-kimya kuruluşunda uygulanması, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [24] **Oriot, F., and Misiaszek E.**, 2004, Technical and organizational barriers hindering the implementation of a balanced scorecard: The case of a European space company, in *Performance Measurement and Management Control: Superior Organizational Performance Studies in Managerial and Financial Accounting*, **14**, 265-301, Eds. Epstein, M. J., and Manzoni, J. F., Elsevier Ltd., Oxford
- [25] **Chan, Y. C. L.**, 2004, Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards, *The International Journal of Public Sector Management*, **17**, 204-221
- [26] **Pineno, C. J.**, 2002, The balanced scorecard: An incremental approach model to health care management, *Journal of Health Care Management*, Summer
- [27] **Ahn, H.**, 2001. Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report, *Long Range Planning*, **34**, 441-461.
- [28] **Bassioni, H.A., Price, A.D.F., Hassan, T.M.**, 2004, Performance Measurement in Construction, *Journal of Management in Engineering*, **20**, 42-50.



- [29] **Fernandes, K.J., Raja, V. and Whalley, A.,** 2006, Lessons for implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization, *Technovation*, **26**, 623-634.
- [30] **Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T. and Hedges, I.,** 2005, An integrated business improvement system (IBIS) for construction, *Measuring Business Excellence*, **9**, 42-55.
- [31] **Güner, A.F. ve Giritli, H.,** 2004, İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamalar, *İTÜ Dergisi Mimarlık, Planlama, Tasım*, **3**, 19-30.
- [32] **Price, A.D.F.,** 2003, The strategy process within large construction organizations, *Engineering, Construction and Architectural Management*, **10**, 283-296.
- [33] **Mohamed, S.,** 2003. Scorecard Approach to Benchmarking Organizational Safety Culture in Construction, *Journal of Construction Engineering and Management*, **129**, 80-88.
- [34] **Norrie, J. and Walker, D.H.T.,** 2004 A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership, *Project Management Journal*, **35**, 47-56.
- [35] **Stewart, R.A.,** 2006. IT enhanced Project information management in construction: Pathways to improved performance and strategic competitiveness, *Automation in Construction*, **16**, 511-517.
- [36] **Inamdar, S.N., Kaplan, R.S., Jones M.L.H. and Menitof, R.,** 2000. The Balanced Scorecard: A strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation, *Quality Management In Health Care*, **8**, 21-39.
- [37] **Clark, P. and Tyler, F.,** 2000. Implementing a balanced scorecard: An Irish Example, *ABI/INFORM Global*, **21-2**, 137.
- [38] **Braam, G.J.M., Benders, J. and Heusinkveld, S.,** 2007. The balanced scorecard in The Netherlands: An analysis of its evolution using print-media indicators, *Journal of Organizational Change Management*, **20**, 866 – 879.
- [39] **Braam, G.J.M. and Nijssen, E.J.,** 2004. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience, *Long Range Planning*, **37**, 335–349.
- [40] **Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T.,** 2003. A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, *Management Accounting Research*, **14**, 361–387.
- [41] **Moe, T.L., Gehbauer, F., Senitz, S. and Mueller, M.,** 2007. Balanced Scorecard for Natural Disaster Management Projects, *Disaster Prevention and Management*, **16**, 785-806.
- [42] **Dilla, W.D. and Steinbart, P.J.,** 2005, The effects of alternative supplementary display formats on balanced scorecard judgments, *International Journal of Accounting Information Systems*, **6**, 159-176.

- [43] **Michalska, J.**, 2005. The usage of The Balanced Scorecard for the estimation of the enterprise's effectiveness, *Journal of Materials Processing Technology*, **162-163**, 751-758.
- [44] **Davis, S. and Albright, T.**, 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance, *Management Accounting Research*, **15**, 135-153.
- [45] **Melville, R.**, 2003. The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management, *International Journal of Auditing*, **7**, 209-222.
- [46] **Papalexandris, A., Ioannou, G., Prastacos, G. and Soderquist, K.E.**, 2005, An Integrated Methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action, *European Management Journal*, **23**, 214-225.
- [47] **Samuelsson, P., Ekendahl, P. and Ekevarn, P.**, 2006, Strategic or Operational perspectives on performance: what is prioritized in a large construction company?, *Measuring Business Excellence*, **10**, 36-47.
- [48] **Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W. and Yang, D.**, 2007, Reducing conflict in balanced scorecard evaluations, *Accounting, Organizations and Society*, **32**, 363-377
- [49] **Letza, S.R.**, 1996. The design and implementation of the balanced business scorecard: An analysis of three companies in practice, *Business Process Re-engineering&Management Journal*, **2-3**, 54-76.

## **EKLER**

**Tablo A. 1: Gösterge Takip Formu**

| <b>GÖSTERGE TAKİP FORMU</b>            |                        |                       |                 |      |
|----------------------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------|------|
| Gösterge:                              |                        |                       |                 |      |
| Formül:                                |                        |                       |                 |      |
| Göstergenin Ait Olduğu                 | Boyut:                 |                       |                 |      |
|                                        | Kritik Başarı Faktörü: |                       |                 |      |
|                                        | Stratejik Amaç:        |                       |                 |      |
| Sorumlu Personelin                     | Adı:                   |                       |                 |      |
|                                        | Görevi:                |                       |                 |      |
|                                        | Birimi:                |                       |                 |      |
|                                        | İrtibat telefonu:      |                       |                 |      |
| Gösterge Gelişimi                      |                        |                       |                 |      |
| Geçerli olduğu dönem                   | 2007<br>(Mevcut)       | 2008<br>(Gerçekleşen) | 2008<br>(Hedef) | Skor |
| Değerler                               |                        |                       |                 |      |
| Elde edilen sonuçlar hakkında yorum:   |                        |                       |                 |      |
| Ölçüm sırasında karşılaşılan sorunlar: |                        |                       |                 |      |
| Ölçüm Tarihi:                          |                        | Sonraki Ölçüm Tarihi: |                 |      |

**Tablo B. 1: Dengelenmiş Hedef Kart Yıllık Takip Formu**

|                  | Stratejik Amaç | Kritik Başarı Faktörü | Ölçüt | Formül | Hedef 2008 | 1/08 | 2/08 | 3/08 | 4/08 | 5/08 | 6/08 | 7/08 | 8/08 | 9/08 | 10/08 | 11/08 | 12/08 | 2008 Genel Toplam | Hedeften Sapma | Sorumlu | Sıklık |
|------------------|----------------|-----------------------|-------|--------|------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------------------|----------------|---------|--------|
| Öğrenme /Gelişme |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
| İSG              |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
| İşsel Süreç      |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
| Müşteri          |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
| Finansal         |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |
|                  |                |                       |       |        |            |      |      |      |      |      |      |      |      |      |       |       |       |                   |                |         |        |

**Tablo C. 1: İnşaat Departmanı için Hedef Kart**

|                            | Gösterge                               | Birim    | Mevcut (2008) | Hedef (2009) | Gözlem Periyodu (ay) | Sorumlu               |
|----------------------------|----------------------------------------|----------|---------------|--------------|----------------------|-----------------------|
| Finansal                   | Ortalama inşaat işi kârlılığı          | %        | 10            | 20           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Katma değersiz giderler oranı          | %        | 8             | 4            | 6                    | İnşaat Koord.         |
|                            | Kazanılan ihale/toplam ihale oranı     | %        | 8             | 13           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Yeni müşterilerden gelen iş sayısı     | adet     | 0             | 2            | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Yıllık ciro (milyon)                   | YTL      | 1.5           | 4            | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Aylık Net Gelir / Çalışan sayısı       | YTL/adet | 1.500         | 3.500        | 6                    | Genel Müdür           |
| Müşteri                    | Yeni müşteri / toplam müşteri          | %        | 0             | 10           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Yeni müşteri/ toplam iş sayısı         | %        | 0             | 20           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | İş başına müşteri şikayet sayısı       | adet     | 2             | 1            | 6                    | İnşaat Koord.         |
|                            | Müşteri memnuniyet endeksi             | %        | 70            | 85           | 12                   | İnşaat Koord.         |
|                            | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı      | adet     | 11            | 22           | 12                   | İnşaat Koord.         |
|                            | Gecikme yaşanan iş / toplam iş         | %        | 50            | 30           | 3                    | İnşaat & Proje Koord. |
| İçsel Süreç                | İş başına hata oranı                   | %        | 17            | 19           | 1                    | İnşaat Koord.         |
|                            | Hata çeşidi sayısı                     | adet     | 8             | 4            | 1                    | Şantiye Şefi          |
|                            | Üretim süreç etkinliği                 | %        | 50            | 70           | 1                    | Şantiye Şefi          |
|                            | İş başına standardize süreç yüzdesi    | %        | 10            | 60           | 6                    | Şantiye Şefi          |
|                            | Ekipman verimliliği                    | %        | 60            | 70           | 6                    | Şantiye Şefi          |
|                            | Taşeron teslimat süresinde sapma       | gün      | 20            | 10           | 3                    | Şantiye Şefi          |
|                            | Personel verimlilik endeksi            | %        | 70            | 90           | 12                   | Şantiye Şefi          |
|                            | Malzeme zayıf oranı                    | %        | 30            | 10           | 3                    | Şantiye Şefi          |
|                            | Keşif bedelinden sapma oranı           | %        | 20            | 10           | 3                    | Proje Müh.            |
|                            | Girdi siparişlerinde hata oranı        | %        | 20            | 10           | 3                    | Proje Müh.            |
|                            | Teslimat süresinde sapma miktarı       | gün      | 85            | 30           | 3                    | Şantiye Şefi          |
| İSG ve Felaketten Kurtulma | Büyük kaza sayısı                      | adet     | 3             | 1            | 12                   | Şantiye Şefi          |
|                            | Küçük kaza sayısı                      | adet     | 10            | 3            | 12                   | Şantiye Şefi          |
|                            | Ramak kaza sayısı                      | adet     | 25            | 10           | 12                   | Şantiye Şefi          |
|                            | Personel kaynaklı hata oranı           | %        | 60            | 10           | 12                   | Şantiye Şefi          |
|                            | Taşeron kaynaklı hata oranı            | %        | 20            | 5            | 12                   | İnşaat Koord.         |
|                            | RTO (hedeflenen kurtarma süresi)       | saat     | 24            | 4            | 12                   | İSG sorumlusu         |
|                            | RPO (kabul edilebilir süre kaybı)      | gün      | 7             | 2            | 12                   | İSG sorumlusu         |
| Öğrenme ve Gelişim         | Eğitim gideri / yıllık net gelir oranı | %        | 0             | 2            | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Gönüllü işten ayrılma oranı            | %        | 50            | 30           | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Yarı zamanlı / tam zamanlı personel    | %        | 25            | 10           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | AutoCad bilen eleman yüzdesi           | %        | 66            | 83           | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Personel eğitim süresi                 | saat     | 0             | 6            | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Çalışan memnuniyet endeksi             | %        | 60            | 90           | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Çalışan devir oranı                    | %        | 15            | 10           | 6                    | Genel Müdür           |
|                            | Çalışanların sunduğu öneri sayısı      | adet     | 2             | 6            | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Aktif olarak çalışılan taşeron sayısı  | adet     | 8             | 16           | 12                   | Genel Müdür           |
|                            | Taşeronlardan gelen iş sayısı          | adet     | 2             | 10           | 6                    | İnşaat Koord.         |
|                            | Teknolojik yatırım harcama miktarı     | YTL      | 4.000         | 30.000       | 12                   | Genel Müdür           |

**Tablo C. 2: Proje Departmanı için Hedef Kart**

|                    | Gösterge                               | Birim    | Mevcut (2008) | Hedef (2009) | Gözlem Periyodu (ay) | Sorumlu       |
|--------------------|----------------------------------------|----------|---------------|--------------|----------------------|---------------|
| Finansal           | Ortalama proje kârlılığı               | %        | 60            | 70           | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Katma değersiz giderler oranı          | %        | 2             | 1            | 6                    | İnşaat Koord. |
|                    | Proje başına maliyet yüzdesi           | %        | 25            | 15           | 6                    | Proje Koord.  |
|                    | Kazanılan ihale/toplam ihale oranı     | %        | 12            | 27           | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Yeni müşterilerden gelen iş sayısı     | adet     | 0             | 3            | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Yıllık ciro (milyon)                   | YTL      | 0,5           | 1            | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Aylık Net Gelir / Çalışan sayısı       | YTL/adet | 500           | 1.500        | 6                    | Genel Müdür   |
| Müşteri            | Yeni müşteri / toplam müşteri          | %        | 0             | 10           | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Yeni müşteri/ toplam iş sayısı         | %        | 0             | 20           | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Müşteri memnuniyet endeksi             | %        | 80            | 90           | 12                   | Proje Koord.  |
|                    | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı      | adet     | 14            | 28           | 12                   | Proje Koord.  |
|                    | Gecikme yaşanan iş / toplam iş         | %        | 20            | 5            | 3                    | Proje Koord.  |
| İşsel Süreç        | İş başına hata oranı                   | %        | 3             | 1            | 1                    | Proje Koord.  |
|                    | Hata çeşidi sayısı                     | adet     | 2             | 1            | 1                    | Proje Koord.  |
|                    | Üretim süreç etkinliği                 | %        | 80            | 90           | 1                    | Proje Koord.  |
|                    | Ekipman verimliliği                    | %        | 60            | 90           | 6                    | Proje Koord.  |
|                    | Personel verimlilik endeksi            | %        | 70            | 90           | 12                   | Proje Koord.  |
| Öğrenme ve Gelişim | Eğitim gideri / yıllık net gelir oranı | %        | 0             | 3            | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Gönüllü işten ayrılma oranı            | %        | 90            | 30           | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Yarı zamanlı / tam zamanlı personel    | %        | 20            | 0            | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | AutoCad bilen eleman yüzdesi           | %        | 86            | 100          | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | TotalStation bilen eleman sayısı       | adet     | 0             | 3            | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Personel eğitim süresi                 | saat     | 0             | 6            | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Çalışan memnuniyet endeksi             | %        | 50            | 90           | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Çalışan devir oranı                    | %        | 50            | 10           | 6                    | Genel Müdür   |
|                    | Çalışanların sunduğu öneri sayısı      | adet     | 1             | 3            | 12                   | Genel Müdür   |
|                    | Teknolojik yatırım harcama miktarı     | YTL      | 1.000         | 20.000       | 12                   | Genel Müdür   |

**Tablo D. 1: İnşaat Koordinatörü için Örnek Kişisel Hedef Kartı**

| Boyut | Stratejik Amaç                                                                                                                         | Kritik Başarı Faktörü                          | Ölçüt                             | Formül                                    | Hedef 2009 | 2008 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | Hedeften Sapma | Gözlem Periyodu |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----------------|-----------------|
|       |                                                                                                                                        |                                                |                                   |                                           |            | 1    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |                |                 |
| F     | Rekabetçi avantajı kullanarak sürekli ve azami kazanç elde etmek                                                                       | Maliyetin düşürülmesi (F2)                     | Katma değersiz giderler oranı     | Katma değersiz giderler / Toplam giderler | 10         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 6 ay            |
| M     | Müşteri gözünde en yüksek değeri yaratmak                                                                                              | Müşteri şikâyetlerinin en aza indirilmesi (M2) | İş başına müşteri şikâyet sayısı  | -                                         | 2          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 6 ay            |
|       |                                                                                                                                        | Müşteri memnuniyetinin artırılması (M3)        | Müşteri memnuniyet endeksi        | -                                         | 80         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 12 ay           |
|       |                                                                                                                                        | Müşteri sadakatinde artış (M4)                 | Mevcut müşteriden gelen iş sayısı | -                                         | 25         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 12 ay           |
| İ     | İş süreçlerini iyileştirerek azami kaliteye ulaşmak                                                                                    | Hizmet ve ürün kalitesinin artırılması (II)    | İş başına hata oranı              | Hata Sayısı / Toplam İş Sayısı            | 10         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 1 ay            |
| G     | İş kazalarından ve karşılaşılabilecek felaket durumlarından doğan maddi ve manevi kayıpları en aza indirerek iş sürekliliğini sağlamak | Taşeronların bilinçlendirilmesi (S6)           | Taşeron kaynaklı hata oranı       | Taşeron Hata Sayısı / Toplam Hata Sayısı  | 5          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 12 ay           |
| Ö     | Yetkin ve eğitimli bir kadro oluşturarak kurumsal bir yapıya geçiş yapmak                                                              | Güçlü taşeron ilişkileri (L9)                  | Taşeronlardan gelen iş sayısı     | -                                         | 10         |      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |                | 6 ay            |



## **ÖZGEÇMİŞ**

31 Ocak 1982’de İstanbul’da doğan Murat Güler, 1993–2001 yılları arasında Sankt Georg Avusturya Lisesi’nde okudu. 2001 yılında kazandığı İTÜ’de ilk bir yıl İngilizce hazırlık okuduktan sonra 2002–03 ders yılında Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü’ne devam etti. 2003 öğretim yılının başlamasıyla İ.T.Ü İnşaat Fakültesi İnşaat Mühendisliği Bölümü’ne yatay geçiş yaptı. 2006 yılında yüksek onur derecesiyle bölümünü 6. sırada tamamlayıp, aynı yılın eylül ayında İ.T.Ü Fen Bilimleri Enstitüsü’ne bağlı Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı’na başladı. Buradaki öğrenimini Haziran 2008’de tamamlayan Murat Güler, Almanca ve İngilizce bilmektedir.