

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE
DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ayhan ÇALIŞKAN**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE
DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ayhan ÇALIŞKAN
(507061202)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009
Tezin Savunulduğu Tarih : 03 Haziran 2009**

**Tez Danışmanı : Doç. Dr. Mehmet Mutlu YENİSEY (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Tufan Vehbi KOÇ (İTÜ)
Doç. Dr. Raziye SELİM (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

Kaybedilmiş ÷lkelerimizin milli hatıralarından olan ailemin tüm fertlerine ve en yeni ferdine ithaf edilmiştir.

ÖNSÖZ

Şirketler, var olma sebeplerini yani misyonlarını çok farklı şekillerde tanımlasalar da ticari bir işletmenin kuruluş amacının kâr elde etmek olduğu aşikârdır. Peki, şirketler finansal göstergelerine bakarak başarılı olduklarını ve olacaklarını söyleyebilirler mi? Kuşkusuz geçmişin bir fotoğrafı olan mali tablolara bakarak başarılı olunduğu söylenebilmektedir fakat gelecek için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Eğer öyle olsaydı büyük karlar elde etmiş şirketlerin bu durumlarını koruyamayıp battıklarına şahit olmazdık. Gelecekte de finansal başarıya sebep olacak finansal olmayan varlıkların yani son yılların moda tabiri ile entelektüel sermayenin önemi anlaşılmaya başlamıştır. Kaplan ve Norton' un ilk olarak 1992' de sadece finansal göstergeleri değil finansal olmayan göstergeleri de ölçümlemeye yarayan DHK sistemi ölçüm yöntemi olarak ortaya çıksa da, günümüzde entelektüel sermayenin yönetilmesi, hedeflerinin verilmesi, ölçülmesi, izlenmesi için bir stratejik yönetim aracı olmuştur. Bu çalışmada dünyada ve ülkemizde kullanım oranı git gide artan DHK yöntemi ve gerçekleştirmesi üzerinde durulmuş ve bir kimya şirketinde uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmayı hazırlamamda hiçbir zaman desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. M. Mutlu Yenisey' e ve Karuna Yönetim Danışmanlığı Genel Müdürü R. Bahar Kayserilioğlu nezdinde tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim boyunca anlayış gösteren, kahrımı çeken ve desteğini esirgemeyen ev arkadaşlarıma, arkadaşlarıma ve tüm sevdiklerime çok teşekkür ederim. Ayrıca Dt. Fatma Varol' a tüm desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Son olarak çalışmamda maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, sürekli yanımda hissettiğim canım annem ve canım babama pastadan en büyük pay onların olduğunu düşündüğümünden belki de en çok onlara teşekkür etmek istiyorum.

Mayıs 2009

Ayhan Çalışkan

Endüstri Mühendisi

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ	xiii
ÖZET	xv
SUMMARY.....	xvii
1. GİRİŞ	1
1.1 Neden DHK?	2
1.2 DHK' nın Türkçe' de Kullanımı	4
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (DHK) ...	5
2.1 DHK Nedir?	6
2.2 DHK' nın Tarihsel Gelişimi	11
2.2.1 İlk faz (1. Nesil DHK)	11
2.2.2 İkinci faz (2. Nesil DHK)	12
2.2.3 Üçüncü faz (3. Nesil DHK)	13
2.3 DHK Perspektifleri.....	17
2.3.1 Finansal perspektif	17
2.3.2 Müşteri perspektifi	18
2.3.3 İç işleyiş perspektifi.....	19
2.3.4 Öğrenme ve gelişim perspektifi	20
2.3.5 Ek Perspektif İhtiyacı Var Mıdır?	22
2.4 DHK nın Sağladığı Avantajlar	23
2.5 DHK Hakkındaki Eleştiriler	26
2.6 Strateji Haritaları	27
2.6.1 Finansal Perspektif	29
2.6.2 Müşteri Perspektifi	30
2.6.3 İç İşleyiş Perspektifi	30
2.6.4 Öğrenme ve gelişim perspektifi	31
3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: DHK GELİŞTİRME SÜREÇLERİ.....	33
3.1 DHK Gerçekleştirme Sürecinde Karşılaşılabilecek Bazı Zorluklar:.....	34
3.2 DHK' nın Uygulamaya Geçirilmesi ve Başlangıç Kuvveti.....	36
3.3 DHK Gerçekleştirme Süreci İçin Çeşitli Yazarların Öneri ve Uygulamaları...	38
3.4 Sürecin Uygulanması İçin Gerçekleştirilen Aktiviteler	58
4. KURULAN YENİ MODEL.....	61
4.1 Değer Yaratma Disiplinleri.....	63
4.1.1 Porter'ın genel strateji modelleri.....	63
4.1.1.1 Toplam maliyet liderliği	64
4.1.1.2 Farklılaştırma	64
4.1.1.3 Odaklanma	65

4.1.2 Değer disiplini 1: operasyonel mükemmeliyet.....	66
4.1.3 Değer disiplini 2: ürün liderliği	67
4.1.4 Değer disiplini 3: müşteri yakınlığı	69
4.2 DHK Geliştirirken Nelere Dikkat Edilmelidir?	72
4.3 DHK Gerçekleştirirken Hangi Adımlar Uygulanmalıdır?	74
4.3.1 Birinci faz: planlamanın ve gerekli hazırlıkların yapılması	75
4.3.2 İkinci faz: DHK' nın geliştirilmesi	75
4.3.3 Üçüncü faz: DHK sisteminin uygulanması	84
4.4 Değer Yaratma Zinciri / Jeneratör	85
4.4.1 Değer yaratma zinciri/ jeneratör aşamaları	86
5. UYGULAMA.....	89
5.1 Şirket Tanıtımı ve Proje Ekibi	89
5.2 Çalışan Memnuniyeti Anketi.....	93
5.3 Proje Planı	95
5.4 Mevcut Durum Analizi:	95
5.5 Stratejik Bakış Çalıştayının Yapılması:	97
5.6 Şirket DHK' sının Oluşturulması:	103
5.7 Neden Sonuç İlişkisinin Kurulması (Strateji Haritası)	105
5.8 Bölüm DHK' larının Oluşturulması ve Bireylere Yayılım	106
5.9 Prim Sistemi	109
5.10 Yazılım ile Entegrasyonu	111
5.11 FAZ 3:	111
5.11.1 Performans Değerlendirme Sürecinin Paylaşılması.....	111
5.11.2 Performans değerlendirme sürecinin uygulanması ve periyodik güncellemelerin yapılması	112
5.12 DHK Geliştirilirken Nelere Dikkat Edildi?	113
5.12.1 Üçüncü nesil bir DHK kurulması	113
5.12.2 DHK' daki dengelerin sağlanması	113
5.12.3 Şirket genelinde “benimseme” sağlanması:	114
5.12.4 Aksiyon planı geliştirilmesi.....	114
5.12.5 Bilgi paylaşımı ve iletişim.....	115
5.12.6 Gerekli eğitimlerin verilmesi.....	115
5.13 Değer Yaratma Zinciri/ Jeneratör' ün Oluşturulması	116
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKLAR.....	123
EKLER	128

KISALTMALAR

KPG	: Kritik performans göstergesi
DHK	: Dengelenmiş Hedef Kartı
PYS	: Performans yönetim sistemi
İK	: İnsan Kaynakları
KKO	: Kapasite Kullanım Oranı
ÖG	: Öğrenme ve gelişim
İİ	: İç İşleyiş
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
İAY (WBS)	: İş Ayrıştırma Yapısı (Work Breakdown Structure)
B2B	: Şirketin Şirketle (Business to Business) iş yapma modeli
GM	: Genel Müdür

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : DHK Sınıflandırmaları.....	15
Çizelge 2.2 : Kategorilere göre DHK kullanım oranı	15
Çizelge 2.3 : DHK kullanımından beklenen faydalar.	16
Çizelge 3.1 : DHK Geliştirme Sürecinde Olmazsa Olmazlar (Othman, 2006)	50
Çizelge 3.2 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (Assiri vd., 2006).....	52
Çizelge 3.3 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (devamı) (Assiri vd., 2006)....	53
Çizelge 3.4 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (devamı) (Assiri vd., 2006)....	55
Çizelge 3.5 : DHK' nın sahip olması arzu edilen özellikler (Lawson vd., 2007).....	57
Çizelge 4.1 : Geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik performans ölçümleri (Niven, 2002).....	73
Çizelge 4.2 : Genel olarak kullanılan bazı finansal göstergeler (Niven, 2002)	76
Çizelge 4.3 : Müşteri ölçümlerine örnekler	77
Çizelge 4.4 : İç işleyiş ölçümleri (Niven, 2002)	78
Çizelge 4.5 : Öğrenme ve gelişim ölçümleri (Niven, 2002).....	79
Çizelge 4.6 : Sorumluluk metodu örneği.....	80
Çizelge 4.7 : Yukarıya tamamlama metodu örneği.....	81
Çizelge 4.8 : Ağırlaklandırma metodu örneği.....	82
Çizelge 4.9 : Değer Yaratma Zinciri örnek değerlendirme	86
Çizelge 5.1 : Çalışan memnuniyeti anketi en kötü 10 sonuç	94
Çizelge 5.2 : Proje Planı	95
Çizelge 5.3 : Şirketin üzerine odaklanmmayı düşündüğü stratejik amaçları.....	103
Çizelge 5.4 : Şirket DHK.....	104
Çizelge 5.5 : Bölümlere Şirket DHK' nın etkileri.....	107
Çizelge 5.6 : İK Direktörü DHK.....	108
Çizelge 5.7 : Prim sistemine etki edecek ağırlıklar.....	110
Çizelge 5.8 : Finansal ve Finansal olmayan göstergeler, Geçmişe ve Geleceğe yönelik göstergeler.....	113
Çizelge 5.9 : DHK gerçekleşmesi sırasında oluşturulan bazı aksiyonlar.....	114
Çizelge 5.10 : Etki faktörlerinin birbirini tetikleme (artarak etkileme) ölçümü.....	116
Çizelge 5.11 : Bölümlerden Gelen Bütünleştirilmiş Etkileşim Tabloları.....	118
Çizelge A.1 : Şirket genelinde kullanılan KPG' leri.....	128

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : DHK nedir? (Niven, 2002).....	8
Şekil 2.2 : DHK ve Dört Perspektif Vizyon Strateji İlişkisi (Kaplan ve Norton, 1996b, 2001)	9
Şekil 2.3 : DHK Perspektifleri ve etkileri (Hocalar, 2007)	21
Şekil 2.4 : Araştırma Hipotezleri (Huang, 2008).....	22
Şekil 2.5 : Norm Strateji Haritası (Kaplan ve Norton, 2004, 2006b).....	28
Şekil 2.6 : İç Süreçler Farklı Sürelerde Değer Üretirler (Kaplan ve Norton, 2006b)	31
Şekil 3.1 : DHK Başlangıç Kuvvetleri	37
Şekil 3.2 : Arzu edilen DHK Başlatıcı Kuvveti Oranları	38
Şekil 3.3 : DHK Gerçekleştirme adımları (Kaplan ve Norton, 2006b).....	44
Şekil 4.1 : Uygulanacak modelin şekilsel gösterimi	62
Şekil 4.2 : Operasyonel Mükemmeliyet (Tracy ve Wiersma, 1995).....	67
Şekil 4.3 : Ürün Liderliği (Tracy ve Wiersma, 1995)	68
Şekil 4.4 : Müşteri Yakınlığı (Tracy ve Wiersma, 1995)	70
Şekil 4.5 : Değer disiplini eksenleri (Url-4)	71
Şekil 4.6 : Şirket değer disiplinlerini farklı oranlarda gerçekleştirebilir	71
Şekil 4.7 : DHK seviyelerine göre beklenen faydalar	74
Şekil 4.8 : Şirketlerin DHK gerçekleştirme süreleri (Lawson vd., 2004)	85
Şekil 4.9 : Değer Yaratma Zinciri örneği (Marr vd., 2004).....	87
Şekil 4.10 : Alman bilgi bilançosu etkileşim analizi örneği (Alwert vd., 2004)	88
Şekil 5.1 : DHK Proje Organizasyonu	91
Şekil 5.2 : Şirket Strateji Haritası (Neden- Sonuç İlişkisi).....	105
Şekil 5.3 : Performans- Prim Sürecinin Zaman Ekseninde Gösterimi	112
Şekil 5.4 : Değer yaratma zinciri/ Jeneratör	117

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE DENGELENMİŞ HEDEF KARTI UYGULAMASI

ÖZET

Son yıllarda entelektüel sermayeye verilen önemin artması ile birlikte şirketler arasında “dengelenmiş hedef kartı” kullanma oranı gittikçe artmıştır. DHK İlk kez Kaplan ve Norton tarafından 90’ lı yılların başında uygulanmış olsa da rijit bir sistem olarak kalmayıp gelişimini devam ettirdiği için hala tercih edilen bir sistem olarak görülmektedir. DHK’ nı stratejik yönetim aracı olarak gören şirketler, vizyon ve strateji temaları çerçevesinde tüm çalışanların ortak bir hedefe kilitlendiği ve sonucunda beraber ödüllendirildikleri bir sisteme sahip olmak için belli aşamalardan geçmek zorundadırlar.

Yapılan tez çalışması DHK metodolojisinin, ilk uygulanişından bu yana izlediği yol haritasının ve özelliklerinin literatürde araştırılması ile başlamıştır. DHK çok yalın bir tanımla şirketin gelecekte de başarılı olunması ve devamlılığını sürdürmesi için finansal göstergelerden çok finansal olmayan göstergelere ve entelektüel sermayeye odaklanması gerektiğini söylemektedir. Tez çalışması bu sistemi gerçekleştirmek isteyen şirketlerin karşılaştıkları zorluklar, dikkat edilmesi gereken konular ve hangi adımları izlemesi gerektiği ile ilgili literatür araştırması ile devam etmiştir.

Çalışmanın ikinci aşamasında DHK gerçekleştirilmesi için değer disiplini çerçevesinde hangi adımların izlenmesini ve bu adımlar izlenirken nelere dikkat edilmesi gerektiğini söyleyen bir model ile bu modeli bütünleyen değer yaratma zinciri/ jeneratör oluşturulmuştur. Sonrasında bu yöntemin bir kimya şirketinde uygulaması gerçekleştirildi ve çalışanlar arasında benimsemenin üst seviyede olması sağlandı. Yapılan tez çalışması sonuç ve gelecek çalışmalar için öneriler ile sonlandırılmıştır.

A BALANCED SCORECARD APPLICATION IN PERFORMANCE EVALUATION

SUMMARY

In recent years, the use of balanced scorecard rate is growing up day by day with the increasing of the importance of intellectual capital. Balanced scorecard which is first applied by Kaplan and Norton in the early of 90's continued its evolution until today. Therefore companies prefer balanced scorecard as a strategic management tool to cascade their vision and strategies to their employees and to focus on targets and aims. Also balanced scorecard is used as performance system for common bonus and compensation systems. In that case, companies need some steps to implement balanced scorecard.

This study starts with the methodology of balanced scorecard, historical roadmap of balanced scorecard and searches in literature. Balanced scorecard says shortly, if the companies want to gain success and sustainability, they need to focus on non financial indicators as much as financial indicators. This study continues with the barriers that companies faced with, issues that companies need to care and steps in the literature while companies are implementing balanced scorecard.

In the second part of this study, a model which contains implementing steps, check list of balanced scorecard and a complementary value chain / generator were generated. After that, the model and complementary generator were applied in a chemical company and focused on alignment of the system among the employees. This study ends with findings and suggestions for next studies.

1. GİRİŞ

Endüstri Çağında, çok fazla olan talebi karşılamak için sadece üretmek ve pazara sunmak rekabet avantajı sağlamak için yeterli iken, günümüzün bilgi çağında rekabetin çok yoğun olduğu küresel pazarlarda rekabet avantajı yakalamak aynı şekilde çalışarak yeterli olmamaktadır. Bu durum şirketleri farklı noktalar üzerinde odaklanmaya itmiştir. Özellikle 90' lı yılların başından itibaren önemi anlaşılan ve sonrasında önemi artarak ilerleyen maddi olmayan varlıkların üzerine yoğunlaşmak kaçınılmaz bir hal almıştır. Şirketler artık performanslarını değerlendirirken sadece geçmişin bir fotoğrafını veren finansal göstergeleri değil, gelecekte finansal göstergelere dönüşebilecek finansal olmayan göstergeleri de göz önünde bulunmaktadırlar.

DHK, 1992' de Kaplan ve Norton' un “Measures that drive the performance” makalesi ile yolculuğuna başlamış “Balanced Scorecard” ya da Türkçeye geçmiş hali ile “ Dengelenmiş Hedef Kartı”, “Kurumsal Karne”, “Dengelenmiş Performans Karnesi” modeli şirket ve birey performansını ölçümlemede en yaygın ve başarılı uygulama olmuştur. Yıllar içerisinde çok sayıda şirkette yapılan uygulamalar da bu söylemi desteklemektedir.

Geleneksel yöntemlerin sakıncalarını gidermek amacıyla Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen DHK tekniğinde; finansal ölçüm, şirket performansını yansıtan önemli özet bilgiler olarak görülürken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler ve işletme çalışanlarının finansal başarıya olan etkisi göz önüne alınarak bu dört kavram birbiri ile ilişkilendirilmiştir (Emekli, 2006). Yani DHK, finansal perspektifi ve ölçülerini aynen korurken, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme&gelişim perspektifleriyle birlikte temelde dört perspektif olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma temel olarak üç aşamaya ayrılabilir. Birinci aşamada, Literatürde yer alan DHK sistematığının teorik bilgileri ve geliştirme süreçleri ile ilgili farklı yazarların önerileri yer almaktadır. Adreslemek gerekirse, Bölüm 2, DHK ile ilgili tanım, perspektifleri, tarihçesi, avantaj ve dezavantajları içermektedir. Bölüm 3' de ise DHK

metodolojisini ve mantığını şirketlere uygularken karşılaşılan zorluklar ve DHK' yı gerçekleştirirken çeşitli yazarların önerileri yer almaktadır.

Çalışmanın 2. Aşamasında, son bölümde uygulanacak olan yeni model oluşturulmuş ve gerek değer disiplini gerekse de değer yaratma zinciri ile bütünleştirilmiştir. Bu aşama Bölüm 4' te anlatılmaktadır.

Çalışmanın üçüncü aşamasında, Türkiye' de üretimden satış yapan en büyük üretim kapasitesine sahip kimya şirketinde, oluşturulan modele göre uygulanması ve yıllar içerisinde şirketin bu kültüre daha kolay adapte olması ve benimsenmesi için jeneratör veya dinamo etkisi yaratacak “değer yaratma zinciri” uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar ve sonuçları Bölüm 5 ' da anlatılmıştır. Son olarak bütün araştırmalar ve uygulamalar esnasında edinilen sonuçları ve gelecek için gerçekleştirilebilecek öneriler Bölüm 6' da sunulmaktadır.

Birçok yazar (Kaplan ve Norton, Brancato, Ittner, Capps and Hattery, Leandri, Platts ve Tan) geleneksel yani muhasebe bazlı ölçüm sistemlerinin, efektif kontrol ve operasyonlar hakkında bazı eksikliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Fisher ve Brancato geleneksel muhasebe bazlı ölçümlerin eksikliklerinin aşağıdaki gibi olduğunu belirtmişlerdir:

- Gelecek performansı açıklamada eksiklikleri vardır
- Problemleri çözmede ve sebep sonuçların açıklanmasında çok az bilgi verirler, aksiyon alınabilir sonuçlar doğurmazlar.
- Çok geç olana kadar ana süreçlerdeki değişiklikleri göstermezler
- Yönetsel aksiyonları yönlendirmek için çok özet ve toplanmış haldedir (Tan ve Platts, 2003).

1.1 Neden DHK?

Ölçmek bir şirketin en önemli fonksiyonlarından biridir. “Eğer ölçemezseniz yönetemezsiniz.” Bir şirketin ölçüm sistemi, hem şirket içinde hem de şirket dışındaki kişilerin davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Şirketler, bilgi çağında yaşamalarını devam ettirmek ve zenginleştirmek istiyorsa, kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmalıdırlar. Ne yazık ki birçok şirket, müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri

hakkında stratejiler geliştirilirken performans ölçüm ve motivasyonlarını sadece finansal ölçülerle izlemekte yetinmektedir. DHK, finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir özet bilgisi olarak muhafaza ederken aynı zamanda mevcut müşteriler, şirket içi yöntemler, çalışanlar ve sistemin performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren daha genel ve bütünleşmiş ölçü birimlerine de önem vermektedir.

Malmi (2001) 17 tane Finlandiya şirketi ile DHK' nin neden bu kadar popüler olduğunu araştırmak için çeşitli görüşmeler gerçekleştirmiştir. Bu görüşmelerde öne çıkan beş önemli sebep aşağıdaki gibidir;

Birinci olarak, şirketlerin karşılaştığı problemlerinden ikisi “strateji ve uygulamalar arasında bir köprünün olmayışı” ve “stratejilerin yeni organizasyonlarda da uygulanmasının zorluğu” dur. Kaplan ve Norton DHK' nı geliştirerek bu problemlerin çözen bir yöntem geliştirmiş oldu. Sonrasında yapılan uygulamalarda da şirketlerin karşılaştıkları stratejiyi operasyon ile bağlamadaki sorunların çözülmüş olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, TKY' nin uygulanması, sertifikasyonunun yapılması ve kalitenin geliştirilmesi konusunda DHK kullanıcılarının olumlu sonuçlar aldığını görülmektedir. DHK' nin kalite yönetimi ve bireysel kalite ödülleri sonuçların ölçüm ile izlenmesi konularında önemli bir araç olduğu söylenmiştir.

Üçüncü olarak, bazı şirketlerin DHK' yı benimseme nedeni değişen gündemi takip etmek ve desteklemek olmuştur. Bir servis şirketinde DHK' nin benimsenme nedeni; yeni tedarik zinciri konseptini desteklemektir. Büyük ölçekte bir üretim şirketinin yöneticisi “Biz süreç yönetimi çağına doğru ilerliyoruz ve bu durum da en önemli ölçümlerin ne olduğu konusunda yeni fikirler ve yeni ölçümler gerektirecek” şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca başka büyük bir üretim şirketi geçmişi farklı iki şirketi birleştirme yönünde bir süreç geçirdiklerinde, yeni oluşumun yönetimi; bağımsız şirketler halindeki yönetimden, farklı ve yerine geçecek bir yapı ve sisteme ihtiyaç duydu. DHK' nın uygulanması ile yeni ve doğal bir sistem kullanılmaya başlanmış ve ihtiyaçlara cevap vermiş oldu.

Dördüncü ve şaşırtıcı olarak çok sayıda talep olması, yönetsel olarak DHK' nın moda olarak görülmesi söylenebilir. Şirketlerin yarısı DHK hakkındaki bilgileri danışmanlardan elde etmektedirler. Bu da danışmanların DHK fikrini şirketlere

satmaktadır. Danışmanların fikri satması dışında yapılan seminerlerin şirketleri bilgilendirmesi de önemli bir etken olarak görülmektedir. DHK hakkında yapılan seminer, çalıştay ve toplantılar DHK modasını oluşturdu ve bu da tercih sebebi olarak görülmektedir.

Beşinci olarak; bazı şirketlerin DHK' yı benimseme nedeni geleneksel mali tablolara yönelik olan sistemi terk etmek isteyişleridir. Bazı şirketler, mali tabloları şirket geleceğinin yanlış değerlendirilmesi olarak görmekteler. Ancak geleneksel bütçelemeyi terk ediş, gelen periyotlardaki bazı hedeflerin üzerine hemfikir olma mekanizmaları gerektiriyor. Burada da DHK' nın rolü ortaya çıkmaktadır. Böylelikle DHK şirketin tüm kontrol sistemini değiştirmekle kalmayıp, geleneksel mali tabloları bütünleyen bir yapı ile kullanım sağlamıştır (Malmi, 2001).

1.2 DHK' nın Türkçe' de Kullanımı

Bütün dünyada kullanılan “Balanced Scorecard” ın Türkiye’ de de kullanılmaya başlanmıştır. Fakat bu kavram Türkçe’ ye değişik tercümeler ile girmiştir. Coşkun (2006) yaptığı bir çalışmada, 25 değişik tercümenin Türkçe’ de kullanıldığını görmüştür. Bunlar; “Basarı Karnesi, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Çetele, Dengeli Değerleme Kartı, Dengeli Not Defteri, Dengeli Performans Değerleme Tablosu, Dengeli Performans Ölçüm Cetveli, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Skor Kartı, Dengeli Skor Kartı, Dengeli Sonuç Kartı, İşletme Karnesi, İşletmelerde Dört Boyutlu Performans Ölçümleme Sistemi, Kurum Karnesi, Kurumsal Karne, Kurumsal Performans Karnesi, Kurumsal Performans Yönetimi, Ölçüm Kartı Tekniği, Performans Karnelemesi, Performans Kontratları, Puankartı, Strateji Karnesi, Toplam (Dengeli) Basarı Göstergesi, Verimlilik ve Basarı Karnesi” dir. Bu sayıyı “Dengeli Ölçüm kartları” (Emekli, 2006) vb gibi tercümeler ile artırmak mümkün. Türkiye’deki uygulamalarında en yaygın olarak Kurumsal Karne ve Hedef Kartı tercümesi ile karşılaşılrsa da bu çalışmada daha doğru bir çeviri olduğu düşünüldüğü için “Dengelenmiş Hedef Kartı” kullanılacaktır.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: DENGELENMİŞ HEDEF KARTI (DHK)

Hedeflerin kullanıldığı yönetim tarzı, yeni olmayan bir uygulama olmakla birlikte ilk kez 1950’lerde Drucker tarafından “hedeflerle yönetim“ olarak açıklanmış ve şirketlerin başarılı olmalarını hedeflemiştir. Fakat daha sonra yapılan araştırma ve uygulamalarda hedeflerle yönetimin başarısız olduğunu ve fazla tercih edilmediğini görülmüştür. Dinesh ve Palmer (1998) bunun için iki temel neden sıralanmıştır. Bunlardan birincisi, sistemin bütünsel bakış sağlayan bir yapıdan çok bireysel unsurlara yönelmesidir. İkincisi ise bilimsel yönetim metotları ile ilişkisel insan yönetimini arasındaki dengenin eksikliğidir. Sonuç olarak ilk tanıtıldığında uygulama prosesi ve orijinal filozofisi takip edilmediği için de hedeflerle yönetim uygulamada başarısız olmuştur.

DHK tüm şirketleri etkileyen son yönetim gelişmelerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1990’lı yılların başında geliştirilen yöntem popülerliğini koruyarak günümüze kadar gelmiş ve bugün çok geniş bir kullanım alanı bulmuştur. DHK hakkında çok sayıda seminer ve çalıştay düzenlenmiş, DHK uygulayan firmaların DHK deneyimleri de bu toplantılarda tartışılmıştır. Konu ile ilgili çeşitli dillerde kitaplar yazılmış, farklı firmaların geliştirdiği bilgisayar yazılımları da piyasaya sunulmuştur (Malmi, 2001). Bu durum DHK kullanan işletme sayısında ciddi artışları da beraberinde getirmiştir. Çok sayıda işletme DHK’ yı uygulamış ve daha fazlası da uygulama niyetinde olduklarını ifade etmişlerdir. Yakın zamanda DHK, Harvard Business Review tarafından, yirminci yüzyılı en fazla etkileyen 75 şey arasında gösterilmiştir (Niven 2002). Ayrıca, DHK Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli yönetim araçlarından biri olarak da seçilmiştir (Mearns ve Havold, 2003).

Bain & Company’ nin araştırmasına göre Fortune 1000’ in %50 si yani yarısı DHK kullanmaktadır (Brewer, 2002; Lussier 2006). Bunların yanında Avrupa’ da büyük ölçekli firmaların %40-45’ i DHK kullanmaktadırlar. Birçok büyük ve küçük firma da DHK’ yı yakın gelecekte kullanmayı düşünmektedirler (Brewer, 2002).

“Renaissance World Wide Institute” tarafından yapılan bir araştırmada “Fortune” dergisinin en büyük 1000 firma listesinde yer alan firmaların %60’ının DHK ya da benzeri bir yöntem kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. 2000 yılı sonu itibariyle büyük Amerikan firmalarının %50’den fazlası DHK yönteminin işletmelerine uygulamaktadırlar. İngiltere’de işletmelerin %57’sinin DHK yöntemini kullandıklarını, kullanmayan işletmelerin %56’sının ise DHK’ nı işletmelerinde uygulamak için müzakerelerin devam ettiğini ifade etmektedirler (Güner, 2006). Tüm bu araştırma ve göstergeler DHK’ nın önemli bir araç olduğunu göstermektedir.

2.1 DHK Nedir?

DHK’ nı organizasyonun stratejilerini uygulamak için özenle seçilmiş ölçüm setidir şeklinde tanımlayabiliriz. Niven (2002) şirketin vizyonunun gerçekleştirilmesi için seçilen ölçümler ile şirket stratejileri tüm şirkete paylaşımı yapmaya yarayan bir iletişim aracı olarak da tanımlamaktadır.

DHK’ nın kurucuları ve bu konuda birçok makale yayınlayan Kaplan ve Norton DHK’ yı aşağıdaki özelliklere sahip olan bir araç olarak tanımlamaktadır;

- DHK, finansal ve finansal olmayan ölçümleri içermektedir (Kaplan ve Norton, 1992, 1996a, b, 1999).
- DHK, belirli sayıda ölçümleri içermektedir. Kaplan ve Norton 1993’ te 15-20 arasında olduğunu söylerken 1996 ve 1999’ da bu sayının 20 ile 25 arasında olabileceğini söylemektedirler (Kaplan ve Norton, 1993, 1996b, 1999).
- DHK’ nın içerdiği ölçümleri dört ayrı gruba ayırtmıştır. (Kaplan ve Norton, 1992, 1996a, b, 1999) Bu gruplar, DHK’ nın perspektifleri olarak adlandırılıp, perspektifler; finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme&gelişim olarak sıralanabilmektedir.
- DHK teorisinin yazarları ölçümlerin stratejik hedefler ile eşleştirilmesi gerektiğini söylemektedirler. Her bir stratejik hedefe karşılık gelen bir veya birden fazla ölçüm olabilir (Kaplan ve Norton, 1992, 1996a, b, 1999).
- DHK içerisindeki ölçümler stratejik hedeflere göre belli neden-sonuç ilişkisi taşımaktadırlar. (Kaplan ve Norton, 1996b, 2001, 2006b), (Lawrie ve Cobbald, 2004).

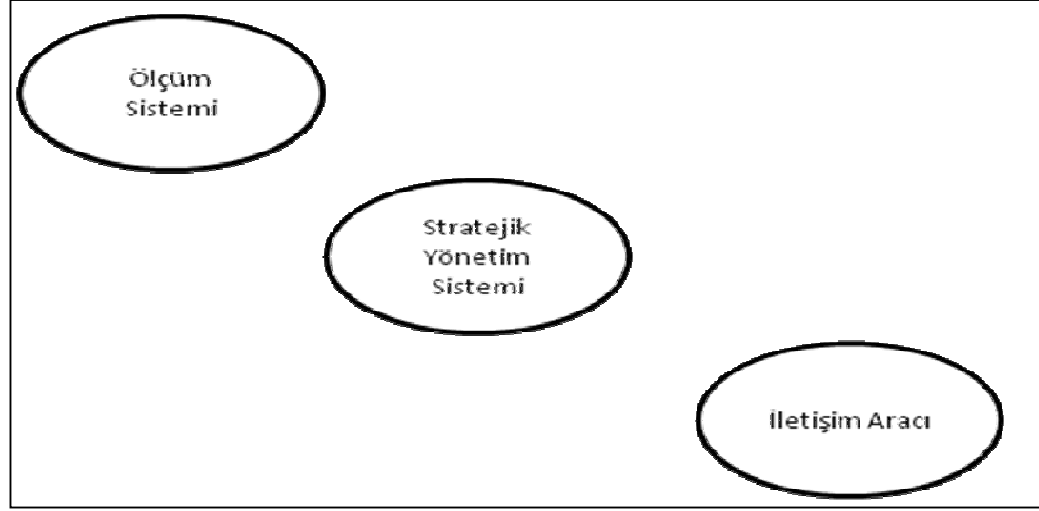
DHK, yöneticilere işleri hakkında dört önemli perspektiften bakmalarını ve aşağıdaki sorulara cevap vermesini sağlayan bir yönetim aracıdır. Zaten bu soruların DHK' nın çıkış noktaları oldukları söylenebilir.

- Müşteriler bizi nasıl görmektedirler?
- Hangi işlerde mükemmel olmalıyız?
- Değer yaratmaya ve geliştirmeye devam edebilir miyiz?
- Hissedarlarımıza nasıl görünmekteyiz? (Norton ve Kaplan,1992).

DHK, Kaplan ve Norton tarafından 1992 ve 1993' te sunulan, geleneksel finansal performans ölçülerinden ek olarak üç tane daha performans göstergesi ile bütünleştirilmiş bir ölçüm sistemidir. Bu üç perspektif, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme gelişim perspektifleridir. Kaplan ve Norton' a göre eklenen yeni kategoriler finansal ölçülerin aksine gelecekte performans yaratacak ölçüleri göstermektedir. Bu dört kategoriyi birlikte kullanmak, rekabet avantajı sağlayacak önemli noktaları bir araya getirmeyi sağlayacaktır (Dinesh ve Palmer, 1998). DHK, yeni bir stratejiyi tüm şirkete yaymak için ve tüm şirketi o stratejiye yöneltmek için açıklanmış ve geliştirilmiş bir yöntemdir (Tuomela, 2005). DHK yöneticilere, değişik perspektifte iş performansını gösteren performans ölçüm çerçevesidir. DHK' ndaki her bir özelliğin ağırlığı performans değerlendirmede önemli bir faktördür. Ayrıca Kaplan ve Norton DHK' nın bir şablon olmadığını ve şirketlere özelleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar (Papalexandris, 2004) DHK, arzu edilen hedeflere ulaşmak için organizasyonun çalışan organları hakkında bir arada kesin bir bilgi göstermeye yarayan bir araçtır. Bu amaç için DHK, finansal göstergelerin yanında finansal olmayan göstergeleri de kullanmaktadır. DHK kullanırlara, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşma sağlanabilir (Michalska, 2005).

Kaplan ve Norton, finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri DHK' nı şu şekilde tanımlamışlardır: “DHK, şirketin misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur”.

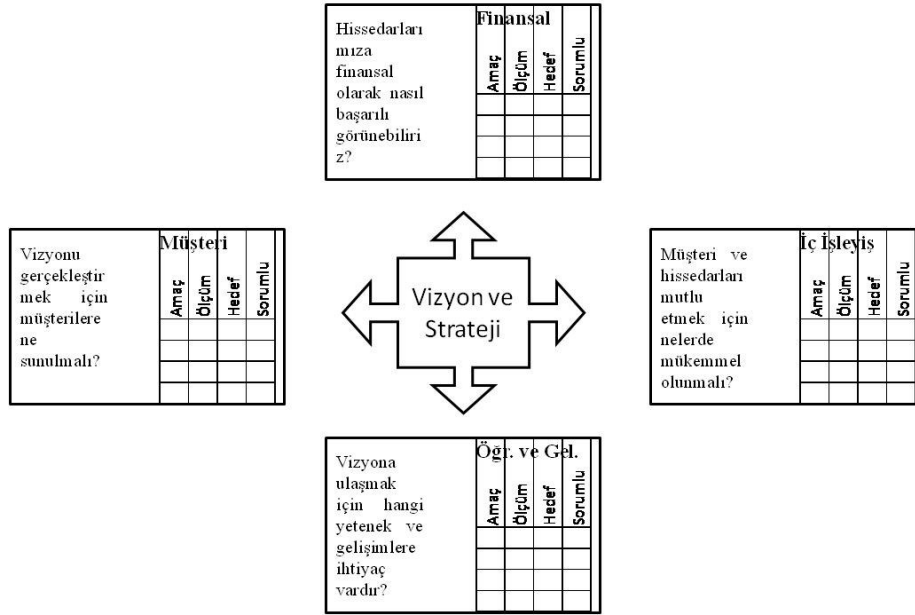
DHK, efektif bir araç olarak şirketlere, performans yönetimi, organizasyonlarını değerlendirme ve operasyonel uyumluluk sağlar. DHK performansı şirket stratejileri ile paralel değerlendirmek için bir çerçeve sunar, bunu yaparken de mevcut operasyonlar, performans ölçümleri ve stratejiler üzerine odaklanır. (Weinstein ve Bukovinsky, 2009)



Şekil 2.1 : DHK nedir? (Niven, 2002)

Şekil 1.1’ de DHK’ nın tanımında yer alan üç farklı özelliği gösterilmektedir.

DHK şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarının sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleşmesini sağlar. DHK’ nın hedef ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir. Yer alan hedef ve ölçümlerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir. Şekil 2.2’ de görülen bu dört farklı açı DHK’ nın ana çerçevesini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996)



Şekil 2.2 : DHK ve Dört Perspektif Vizyon Strateji İlişkisi (Kaplan ve Norton, 1996b, 2001)

Şirketin, finansal perspektifi dünü, iç işleyiş ve müşteri perspektifi bugünü ve öğrenme gelişim perspektifi yarını göstermektedir. (Olve, Roy ve Wetter, 1999)

DHK, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir (Hocalar, 2007).

“Hedef Kartı” ve “DHK” sıklıkla birbirinin yerine kullanılabilen terimlerdir. Hedef kartının tanımına bakacak olursak; hedef kartı, herkes tarafından anlaşılabilir şekilde organizasyonunuzun stratejik planı ve hedeflerini ölçümlemesine, izlenmesine ve paylaşılmasına olanak sağlayan bir stratejik yönetim aracıdır. DHK ise misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için belirli ölçüm seti içerisinde stratejilerin uygulanabilmesine olanak sağlayan bir çerçevedir (Lawson, 2007)

Lawson (2007) DHK ve hedef kartı, iki öncü kavram, organizasyon içerisinde önemli ölçümlerin mevcut durumu ifade etmesi ve stratejilerin paylaşılması için ölçülmesi noktasında birbirleri ile iç içe geçtiğini söylemektedir. Hedef kartı esasında DHK sistemine dayanmaktadır. Hedef kartı uygulayıcıları, DHK çerçevesine alternatif olarak her organizasyonun sahip olduğu yapıya, bulunduğu çevreye göre farklılıklarını yansıtmak gerektiği ihtiyacını fark etmişlerdir. Kaplan ve Norton “tüm şirketlere uyacak tek model” ile yola çıkmaları ve çok iyi bir başlangıç yapmalarına rağmen, çoğu kez organizasyonlara özel farklılıkları yansıtmaya ihtiyacı hissetmişlerdir.

DHK, bir organizasyonun etkinlik, verimliliğini ölçümlemesine ve stratejilerine odaklanmasına yardımcı olur. Kritik başarı faktörleri ve fonksiyonlar ile arzu edilen değerlere ulaşılmasını sağlar (Gordon, 2006)

DHK, bir organizasyonun finansal ve finansal olmayan ölçümlerini izlenmesi ve kontrol altında tutulması için geliştirilmiş karmaşık bir ölçüm sistemidir (Mohsen, 2006)

DHK şirketin vizyon ve stratejisinden kaynaklanan performans ölçümlerini içeren strateji odaklı bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Buna göre DHK, stratejik hedefleri ve performans ölçütlerini kapsar. Kaplan ve Norton, finansal ölçümlere dayalı performans ölçüm sistemlerinin eksik yönlerini fark etmeleri üzerine geliştirdikleri DHK’ ı şu şekilde tanımlamışlardır: “ DHK, şirketin misyonunu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturur”. DHK bir kontrol sistemi olarak değil, iletişim, bilgi ve öğrenim sistemi olarak kullanılmalıdır (Chand vd, 2005).

Kaplan ve Norton’ a göre DHK sadece bir performans ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir işletmede uzun dönemli stratejik amaçlara ulaşılması için çalışan insanların sahip olduğu enerji, yetenek ve spesifik bilgileri yönlendirebilen bir yönetim sistemidir. Çünkü geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle, çalışanların performansı ile şirket stratejisi arasında nasıl bir ilişki olduğunu ölçmemekte ve öncelikli olarak finansal ölçümlere dayanmaktadır. Bu anlamda DHK, çalışanların performansının, şirket stratejisine uyumları dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği fikrini desteklemektedir (McPhail vd, 2007)

2.2 DHK' nın Tarihsel Gelişimi

DHK, ilk olarak 1990' ların başında Harward Üniversitesinde profesör olan Robert Kaplan ve Boston bölgesinde danışman olan David Norton tarafından geliştirilmiştir (Niven, 2002). Norton ve Kaplanın yazılarına bakıldığında DHK' ı aşama aşama geliştirildiği söylenebilir. Bu aşamaların her biri bilimsel tartışmalar dünyasında “Yönetimin kapsamını ve doğasını” değiştiren kilometre taşları olarak yerini almıştır. DHK' nın gelişiminde ilk aşama 1992 de yöneticilere hızlı ve kapsamlı görüş sağlayan performans ölçüm sistemi olarak tanıtılmıştır. Geleneksel performans sistemlerinden farklı olarak DHK, finansal göstergelerin yanında finansal performansı destekleyen finansal olmayan önemli göstergeleri bütünleştirir (Achterbergh vd, 2003). DHK' nın dört perspektifi; geleneksel finansal performansa ek olarak, müşteri perspektifi, iç işleyiş perspektifi ve öğrenme&gelişim perspektifleridir (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b, , 2001, 2004, 2006).

DHK' nin gelişimi düşünüldüğünde 3 ana faza ayrıştırılabilir (Urrutia ve Eriksen, 2005)

2.2.1 İlk faz (1. Nesil DHK)

Kaplan ve norton' un ilk tanıttığı DHK finansal göstergelerin yanında finansal olmayan göstergeleri de içermekteydi ve farklı perspektiflerde şirket için bir ölçüm sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kaplan ve Norton, 1996) Farklı yazarlar DHK nın birinci nesli için Kaplan ve Norton' un yaptığı tanımlara benzer tanımlamalarda bulunmuşlardır (Lawrie 2004).

Başlangıçta DHK operasyonel ve taktik odaklı bir ölçüm sistemi olarak düşünülmüştür ve o şekilde tanıtılmıştır. Kısaca, organizasyonda performansa neden olan göstergelerin belirli ana alan ve perspektiflerde toplanması denebilir. Asıl hedef sadece finansal göstergelerin kullanımı ile kaynaklanan dar kapsamın ortadan kaldırılmasıdır. Geçmişe yönelik finansal göstergeler şirketin geçmiş performansı hakkında bilgi vermektedirler, şirketin gelecek performansı ile ilgili bir fikir sunmazlar. Bunun üstesinden gelmek için Kaplan ve Norton (1992, 1996, 2000) tarafından 4 perspektif; finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme gelişim perspektifleri tanıtıldı (Urrutia ve Eriksen, 2005).

Birinci nesil olarak adlandırılan DHK, teoride 1. Nesil DHK finansal ve finansal olmayan ölçümleri bir araya getiren çok yönlü bir performans ölçüm sistemi aracı olarak tanımlanırken pratikte ise dört perspektifte finansal ve finansal olmayan ölçümleri toplayan belirli bir strateji ölçüm sistemi olarak tanımlanmaktadır (Speckbacher vd, 2003).

2.2.2 İkinci faz (2. Nesil DHK)

İkinci aşama Kaplan ve Norton' un 3 şirkette (Rockwater, Apple Computer ve Advanced Micro Devices) DHK' nın uygulanması ve sonuçlarının paylaşılması ile başlamıştır. Bu çalışmalar ile Kaplan ve Norton, DHK' nın ölçüm egzersizlerinden daha fazlası olduğunu kanıtlamışlardır. DHK ürün, süreç, müşteri ve pazar gelişimini motive eden yönetim sistemi olmanın yanı sıra farklı özelliklere de sahip olduğunu söylemek mümkündür (Achterbergh vd, 2003).

Strateji ve vizyon geliştirerek bu yönetim teması 1996' da daha belirgin bir hal aldı. DHK sadece performans ölçüm aracı değil aynı zamanda uzun vadeli stratejileri stratejik hedefler ile kısa vadeli aksiyonlara dönüştüren yeni bir strateji yönetim sisteminin kilometre taşı olarak literatüre geçmiştir (Kaplan ve Norton 1996a). Finansal ve finansal olmayan perspektiflere ek olarak Kaplan ve Johnson, vizyonun oluşturulması, iletişim ve vizyonun ilişkilendirilmesi, vizyonun anlaşılması için planlama aksiyonları, geri bildirim ve hareket planına adapte edilmesi gibi dört yönetim prosesinin stratejik hedefler ile kısa vadeli aksiyonlara dönüştürülmesi tavsiye edilmektedir. Aynı yıl, Kaplan ve Norton DHK ile ilgili teorik ve pratik ilerlemeleri “DHK: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek” (Kaplan ve Norton, 1999) kitaplarında konsolide etmişlerdir (Achterbergh vd, 2003).

Birinci nesil DHK' larda tartışmaya neden olmuş stratejik hedeflerle olan bağın eksik ve/ veya yetersiz olması ikinci nesil DHK' larda giderilmiştir. Diğer eksik tarafı olan neden-sonuç bağlantısı da ikinci nesil DHK' ların bir diğer önemli gelişmesidir. DHK ile ilgili önceden yapılan tanımlamalarına ek olarak aşağıdaki iki kavram eklenmiştir.

- İkinci nesil DHK' da ölçümler belirli stratejik hedeflere göre seçilmektedir.
- Ölçümler ve stratejik hedefler arasında görülebilir bir neden-sonuç ilişkisi çizilmektedir (Lawrie, 2004).

Her bir perspektif için göstergelerin tanımlanması sürecinde “strateji haritaları” geliştirilmiştir. Strateji haritaları, sadece göstergelerin tanımlanması noktasında değil aynı zamanda üst yönetime DHK’ nı stratejik planlama aracı olarak kullanmaya da olanak sağlar. 1. Fazda, göstergeler organizasyonun stratejisi ile çok fazla ilişkili olmadan, belli bir taktiğe veya operasyona bağlı olarak belirlenir. İkinci fazda, basit bir şekilde göstergelerin tanımlanmasının yeterli olmadığı, fakat direkt olarak şirketin stratejileri ile ilişkisi olarak ve aralarında neden sonuç ilişkisinin de göstergeleri belirlerken göz önünde bulundurulması önerilmiştir. Diğer bir deyişle, ölçümler önceden planlanmış organizasyon stratejilerini destekleyen, gelişimine katkıda bulunan ve paylaşımları yapılmış olarak tanımlanması esas olarak kabul edilmiştir (Urrutia ve Eriksen, 2005).

2. nesil DHK ile ilgili ölçüm işlemlerinin sonuçları göstermiştir ki sadece geçmiş ile ilgili bilgiler vermenin ötesine geçmiştir. DHK, aynı zamanda yönetim için önem arz eden gelecek ile ilgili performansa da dikkat çekmiştir. Stratejik yönetim ve strateji oluşturma format içerisinde, açık olarak tanımlanmış stratejiler, paylaşılmış ve uzlaşılmış değişim öncüleri ile DHK, önemli bir araç olarak kendine yer bulmuştur (Urrutia ve Eriksen, 2005). Aslında teoride ikinci nesil DHK, birinci nesile ek olarak stratejiyi aralarında neden sonuç ilişkisi kurarak açıklar. Pratikte ise, birinci nesile ek olarak şirket stratejilerini neden sonuç ilişkisi ile maddi ve maddi olmayan varlıklara bağlayan bir sistem olarak görülmekte (Speckbacher vd, 2003).

Diğer bir deyişle ikinci nesil DHK, birinci nesil üzerinde önemli geliştirmelere sahne olmuştur. Fakat bazı zayıf yönlerinin hala olduğunu söylemek mümkündür. İkinci nesil DHK geliştiren bazı şirketler bazı problemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. DHK’ nın oluşturduğu neden sonuç ve stratejik hedefler arasında bir güven oluşturma zorluğu dikkat çekmektedir. Bu bağlantılar genelde varsayımlar ve öngörülere göre yapılmaktadır. İkinci nesilde pratikte karşılaşılan diğer problemler de doğru ölçümlerin seçilmesi ve hedeflerin verilmesi ile üst düzey DHK’ lar ile alt seviyelerde paylaşımların yapılmasıdır (Lawrie, 2004).

2.2.3 Üçüncü faz (3. Nesil DHK)

DHK, organizasyon içerisinde, strateji haritaları ve neden-sonuç ilişkisi kurulmuş izlenebilir stratejik hedefler ile organizasyonun planının şirket içerisinde iletişimini

sağlar. Bu durum DHK' nın yöneticiler tarafından bir değişim yönetimi aracı olarak kullanılmasını da teşvik etmiştir (Urrutia ve Eriksen, 2005).

Üçüncü aşamada, Kaplan ve Norton (2001) DHK fikri “stratejik yönetim sistemi” olarak büyümüştür. DHK, strateji odaklı organizasyon oluşturma yolu olmuştur. Ölçü sistemine ve dört yönetim prosesine ek olarak, beş prensibi tanıtmışlardır. Bu beş prensip organizasyonun durumunu iyileştirmek için stratejiyi yönetim proseslerinin odağı haline getirmiştir. Beş prensip, Özel, devlet ve kar amacı gütmeyen organizasyonlara DHK' nin uygulanması sonucu çıkarılmıştır. Sundukları perspektifler; stratejiyi operasyonel dönemlere çevirmek, organizasyonu stratejiye çevirmek, stratejiyi herkesin her günkü işi yapmak, stratejiyi sürekli bir proses haline getirmek ve değişimi üst yönetimin liderliği ile teşviklendirmek (Achterbergh vd, 2003).

Kaplan ve Norton (2001)' e göre, DHK' nın fonksiyonu, organizasyondaki birim ve çalışanların şirket stratejisine yönelerek strateji odaklı organizasyonlar oluşturulmasına yardımcı olmaktır. Bu amaçla Kaplan ve Norton “Strateji Haritalarını” tanıttı. Bir organizasyonun misyonu, ana değerleri ve vizyonu verildiğinde strateji haritaları dört perspektifi ve bunlar arasındaki ilişkiyi, organizasyonun her seviyesinde stratejiyi aksiyon planlarına dönüştürerek tanımlar. Her 4 stratejide de bilginin önemi anlaşılmalı ve adapte edilmelidir (Achterbergh vd, 2003).

DHK önemli derecede geliştiğinde tüm değerlendirmelerde, strateji ortak ve her şeyin merkezinde konumlanmış olacaktır. Teoride 3. Nesil DHK, 2. Nesil DHK ye ek olarak stratejilerin uygulanmasını, hedefleri ve aksiyon planlarını tanımlayarak, sonuçları teşvik eden bağlantıları oluşturma ile sağlar. Pratikte ise 2. Nesi DHK ye organizasyon stratejilerini teşvik edici aksiyon planları ve hedefler ile ilişkilendirir (Speckbacher vd, 2003).

Üçüncü nesil DHK, ikinci neslin rafine edilmiş hedefleri verilmiş ve daha fazla stratejik işlerlik kazandırılmış halidir. 1990lı yılların sonuna doğru gelişimi gerçekleşen üçüncü nesil DHK' nın bu aşamadaki temeli stratejik amaçların ve hedeflerin seçilmesidir (Lawrie, 2004).

Geliştirme, uygulama ve gerçekleştirme süreci açısından bakılacak olursa, seçilen stratejik hedeflerin izlenmesi, ölçülmesi, tartışması ve karar verilmesi noktasında kolaylık sağlamaktadır. Dizayn aşamasında terse dönüş gerçekleşmiştir, öncelikle gidilmesi gereken nokta belirlenip ona ulaşmak için neler yapılabileceği konuşulabilecektir. Öncelikle gidilecek nokta belirlendiğinde üçüncü nesil DHK'nın elementlerinin kurulması daha sağlıklı olacaktır (Lawrie, 2004).

Farklı yazarlar DHK'nın yol haritasında farklı görüşe sahip olsa da ilk ortaya çıkan DHK finansal ve finansal olmayan göstergeleri farklı perspektifte bir araya getirmiştir. 2. Nesil, 1. Nesil DHK'ya ek olarak stratejik amaç ve neden sonuç ilişkisini de kurmuştur. 3. Nesilde, 2. Nesile ek olarak aksiyon planı, hedeflerin verilmesi, prim sistemi ve ücretlendirme ile bağlantısının kurulması söylenebilir. Bu gelişim kriterleri Çizelge 2.1'de görülmektedir.

Çizelge 2.1 : DHK Sınıflandırmaları ve Kriterleri

Tip	Kriter
1. Nesil DHK	Stratejik Amaç ve Ölçümler Perspektiflere bölünme
2. Nesil DHK	1. Nesil ve Neden- Sonuç İlişkisini içermesi
3. Nesil DHK	2. Nesil ve Aksiyon planı ve hedefler Prim sistemi ile ilişkilendirilmesi

Speckbacher vd, (2003) Çizelge 2.1'deki kriterleri baz alarak Almanya'da DHK kullananlar arasında yaptığı araştırmada, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çizelge 2.2 : Kategorilere göre DHK kullanım oranı

	DHK Kullanan Şirket Sayısı	DHK Kullananların Yüzdesi	Cevap Verenler İçinde Oranı (174 firma)
1. Nesil DHK	21	50%	12%
2. Nesil DHK	12	21%	5%
3. Nesil DHK	9	29%	7%
Toplam	42	100%	24%

Çizelge 2.2' ye baktığımızda şu yorumda bulunabiliriz. Tarihi dönemlerde nasıl ki insan toplulukları aynı tarihte farklı devirleri yaşadılarsa, günümüzde de şirketler DHK nin farklı aşamalarını yaşayabilmektedirler. Çizelge 2.3' te beklenen faydalar ile ilgili Speckbacher vd. nin 2003 yılında yaptığı araştırmanın sonuçları görülmektedir.

Çizelge 2.3 : DHK kullanımından beklenen faydalar.

		1. Nesil DHK		2. Nesil DHK		3. Nesil DHK	
		(i)	(ii)	(i)	(ii)	(i)	(ii)
1.	Stateji geliştirme	4	1	0	0	5	1
2.	Stratejiyi netleştirme ve paylaşım	9	1	5	1	10	6
3.	Stratejik amaçları benimseme	20	10	7	6	11	7
4.	Stratejik kaynaklara odaklanma	12	4	6	2	8	2
5.	Şirketteki hedeflerin uyumlu olması	14	4	6	4	9	3
6.	Şirketteki neden-sonuç ilişkisinin anlaşılması	7	1	6	2	8	2
7.	Performansa etki edecek finansal olmayan göstergelere odaklanma	17	7	5	1	9	2
8.	Uzun dönemde şirket sonuçlarında iyileşme	11	9	5	4	8	5
9.	Stratejik konularda katılım	9	1	4	0	6	0
10.	Stratejik geri bildirimin artması	6	1	2	0	7	2
11.	Hissedarlara değer yaratma	13	10	6	2	8	4
12.	Tesvik edici sistem kurulması	7	3	3	1	5	1
13.	Hissedarlara daha iyi rapor sunma	2	0	1	0	4	0
14.	Müşteriye odaklanmada artış	7	3	3	1	8	0
15.	İş işleyişte iyileştirilmelerin görülmesi	8	2	5	0	7	1
16.	Büyüme stratejisini destekleme	7	1	2	0	5	0
17.	Maddi olmayan varlıklara yatırımda artış	3	0	0	0	3	0
	Toplam	21	21	9	9	12	12

(i) DHK kullanmaktan beklenen faydalar neler? (ii) Bunlar arasında en önemli 3 tanesi hangisi?

Beklenen faydalara bakıldığında geliştirme sürecinde 3. Nesil bir DHK kullanımına yönelik bir süreç oluşturulması kaçınılmaz olarak görülmektedir (Speckbacher vd, 2003).

DHK ilk olarak finansal ve finansal olmayan ölçümleri de içeren bir ölçüm sistemi olarak tanıtıldı. DHK' nın kapsamı alanındaki ölçümler finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme&gelişim perspektiflerinde toplanır. DHK hakkındaki ilk yazılarda ana fikirlerden biri ölçümleri stratejiler ile bağlamak üzerinde duruldu. Daha sonraki yazılarda performans yönetim sisteminden strateji yönetim sistemine geçiş dönemi olarak gösterildi. Ölçümlerin vizyon ve strateji bağlanmalarına ek olarak ilerleyen çalışmalarda ölçümler birbirleri ile de bağlandı. Dahası stratejik yönetim sistemi olarak DHK hedeflerin verilmesi, kaynakların ayrılması, planlama ve bütçeleme, ücret sistemi, stratejik geri bildirim gibi konular ile de ilişkilendirilerek kullanıldı. Dolayısıyla önceleri DHK' nın imajı uçakta olan kontrol paneli görevini iken şimdilerde ise direksiyon ve pedalları olan bir kontrol paneli olarak görülmeye başlandı (Malmi, 2001)

2.3 DHK Perspektifleri

İlk kez Norton ve Kaplan tarafından tanıtılan DHK, finansal, iç işleyiş, müşteri ve öğrenme/gelişim perspektiflerini içermektedir. (Kaplan ve Norton, 1992, 1996a, 1996b, 1999, 2001, 2004, 2006a, 2006b).

DHK, finansal ve finansal olmayan, geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik göstergeler ile dışsal ve içsel performans ölçme boyutları arasındaki dengeyi ifade etmektedir. DHK bir neden sonuç ilişkisi arasında bağ kuran dört farklı boyuta odaklanmaktadır. Bunlar; finansal, müşteri, iç işleyiş ile öğrenme ve gelişim boyutlarıdır. Her bir boyut içinde birçok amaç ya da hedef ve performans ilişkili ölçme ve ölçütleri vardır. DHK' da yer alan hedef ve ölçütlerle, örgütün performansı tipik olarak dört boyutta değerlendirilir. Ancak bu boyutlar örgütün amaç ve durumlarına bağlı olarak değişebilir. DHK, bu boyutlardan elde edilen iyi planlanmış ölçütleri kullanarak performansı ölçmektedir (Hocalar, 2007).

2.3.1 Finansal perspektif

Geçmişte yapılan işlerin bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için, DHK, finansal boyutu olduğu gibi muhafaza eder. Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yönetim ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen ölçülebilen kârlılıkla ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir.(Kaplan ve Norton, 1999)

DHK' da finansal boyut, yürütülen eylemlerin ölçülebilir ekonomik sonuçlarını özetlemede önemli olduğundan finansal boyutu vurgular. Finansal perspektif; karlılıkla, kullanılan somut ve soyut varlıkların getirileriyle, yeni yatırımlarla, maliyetlerdeki azalmalarla ve gelirdeki büyümeyle ilgili geleneksel finansal hedeflerin kullanımını teşvik eder. Ayrıca yıllık finansal performans araştırmaları yapılabilir ve bu yolla uygun ölçütler sağlanabilir. Hedefler, karlılıkla ya da ekonomik katma değer ile ilişkilidir. Finansal sağlığın yerinde olması ve şirketin devamlılığı, bir örgütün hizmetlerini sağlamak, paydaşlarını tatmin etmek ve misyonunu gerçekleştirmek için gerekli kaynakları sağlamasına olanak verir. Bir şirkette olan her şey, finansal performansı etkiler, bu nedenle finansal performansa

yön veren bu etkenleri belirlemek ve ölçmek önemlidir. Ancak finansal perspektif, bütün şirketlerde belirleyici tek öge değildir (Hocalar, 2007)

Birçok şirket, tüm ayrı bölüm ve ticari birimler genelinde geçerli olacak finansal amaçlar belirlemektedirler. Örneğin şirketin tümü için %16 olarak belirlenen sermayenin karlılık oranı hedeflerine sadık kalması beklenmektedir. Bir diğer örnek de tüm şirket çapında yaratılan ekonomik katma değer ölçüsü geçerliyse, her bir birimden her dönemde ekonomik katma değerini en üst seviyeye çıkarması beklenebilir. Bu tekdüze yaklaşım şekli kullanışlı, tutarlı ve her birimin yöneticilerinin aynı ölçüler çerçevesinde değerlendirilmesini sağlayan bir yöntem olarak görünse de, farklı birimlerin birbirinden oldukça farklı stratejiler güttüğünü göz önüne alıp değerlendirmeyen bir yöntemdir. Bu nedenle çok sayıda farklı işletme birimi için tek bir hedef belirlenmesi uygun bir yaklaşım değildir. Her bir işletme biriminin yöneticileri kendi DHK' larının finansal boyutlarını oluştururken stratejilerine uygun olan finansal ölçümleri belirlemelidir. (Kaplan ve Norton, 1999)

2.3.2 Müşteri perspektifi

DHK'nın müşteri ile ilgili bölümünde, yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerde şirketin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar. Bu boyut içerisinde genellikle iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümleri dâhil edilir. Temel sonuç ölçümleri, müşteri tatmini, müşterinin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma, müşteri karlılığı ve hedeflenen kesimlerdeki pazar ve müşteri payları gibi konularda ölçümleri kapsar. Fakat bu boyutun, şirketin hedeflediği pazar kesimlerindeki müşterilere sunacağı artı değerlerle ilgili özel ölçüleri de kapsaması gerekmektedir. (Kaplan ve Norton, 1999)

Müşteri boyutu şirketin müşterilerine nasıl bakması gerektiği üzerine odaklanır. Bu boyut ile yöneticiler, müşterilerini ve faaliyet gösterdiği pazarları belirler. Bu boyuttaki temel sonuç ölçütleri, müşteri tatminini, müşteriyi elde tutmayı, müşteri kazanma, müşteri karlılığını ve pazar payını içermektedir. Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme ve onları tatmin etme, örgütün başarısında çok önemlidir. Genellikle kar amacı gütmeyen örgütlerde amaçlar faydadan önce geldiği için müşteri boyutu, bu tür örgütlerde diğer boyutlardan daha öncelikli bir yere sahiptir. Başka bir deyişle bu boyut, içsel iş süreçlerine ve örgütün gelişme çabalarına rehberlik etmelidir. Müşteri

boyutu DHK' nın en can alıcı noktasıdır çünkü örgüt müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin etmek için hem uzun hem de kısa vadede doğru ürün ve hizmetleri doğru şekilde sunmaz ise varlığını koruyamaz (Hocalar, 2007)

Birçok şirket hizmet vereceği müşterilere odaklanma stratejisini uygulamaktadırlar. Her şeyin müşteri odaklı olması gerektiği düşünüldüğünde Porter' in dediği gibi rakiplerden farklılaşmak gerekmektedir. Tracy ve Wiersma müşterilere değerin farklı disiplinler vasıtası ile yaratılabileceğini söylemektedir. Bu disiplinlerden bağımsız olarak müşteri tatmini, müşteri sadakati ve pazar payı gibi ölçümlerin DHK' da yer alması normal karşılanmaktadır (Niven, 2002)

2.3.3 İç işleyiş perspektifi

Bu boyutta yöneticiler kuruluşun hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptar. Bu yöntemler şirketin,

- Hedeflenen Pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler sunmasını,
- Hissedarların mükemmel finansal kar beklentilerini karşılamasını sağlar

Bu boyutta yer alan ölçümler, müşteri tatmini ve şirketin finansal amaçlarına ulaşmasında en fazla etkisi olan iç işleyiş yöntemleri üzerinde odaklanır. (Kaplan ve Norton, 1999)

Her şirket müşterilerine değer yaratmak ve finansal sonuçlar elde etmek için farklı bir dizi işlemler uygular. Bununla birlikte şirketlerin genel işleyişleri nedeniyle kendi özelliklerine göre uyarlayabilecekleri bir iç işleyiş, süreçler ve iç operasyonlar ölçüm göstergeleri oluşturmaktadır. (Kaplan ve Norton, 1999)

Bu boyutta yöneticiler, örgütün, müşterilere değer katmaları ve paydaşlara finansal getiriler yaratmalarında üstün olmaları gereken içsel süreçleri belirlerler. Başarı ölçütleri, müşteri tatmini üzerinde ve bir örgütün finansal hedeflerine ulaşmada en büyük etkisi olacak iç süreçlere odaklanmaktadır. Gerçek bir öğrenen örgütün gelişmesi, hem içsel süreçler hem de öğrenme ve gelişme boyutunda başarıyı destekler. İç işleyiş boyutu, örgütün mevcut işlevlerine yön veren iç süreçlere odaklanmalıdır. Kritik içsel süreçlerdeki gelişme, gelecekteki finansal ve işlevsel başarının güvenilir bir göstergesidir. Bu gelişmiş iç süreçleri finansal/işlevsel

başarıya dönüştürmek için bununla birlikte örgütler, müşterilerini tatmin etmelidirler (Hocalar, 2007)

2.3.4 Öğrenme ve gelişim perspektifi

Öğrenme ve gelişim perspektifi şirketin uzun vadede büyüme ve gelişme kaydedilmesi için gereken altyapıyı belirler. Müşteri ve şirket içi yöntemler boyutunda mevcut durumdaki ve gelecekteki başarı için en önemli olan faktörler belirlenmiştir. İşletmelerin bugünün teknoloji ve olanaklarını kullanarak müşteriler ve şirket içi yöntemler ile ilgili uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmeleri mümkün değildir. Ayrıca küresel ölçekli yoğun rekabet koşulları, şirketlerin müşteri ve hissedarlarına artı değerler aktarma yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini gerektirmektedir (Kaplan ve Norton, 1999).

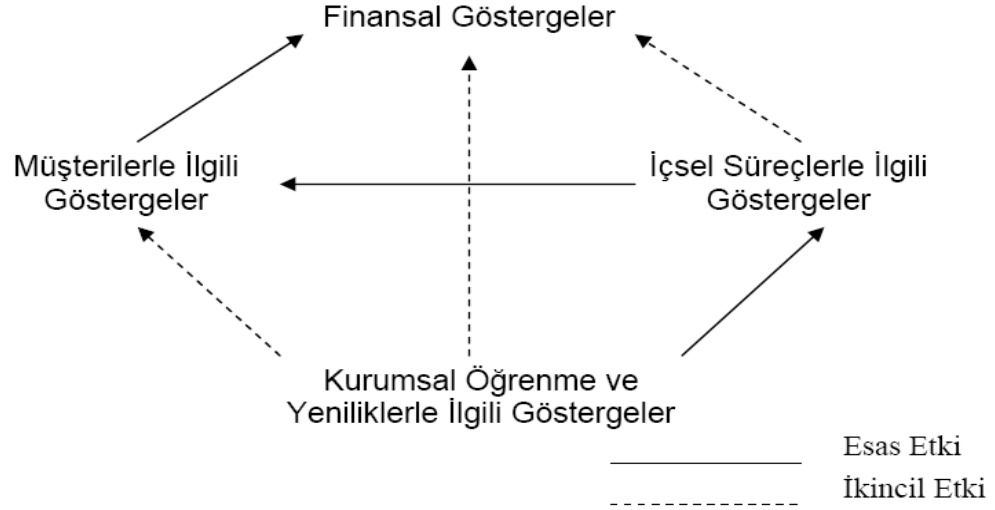
Finansal, müşteri ve iç işleyiş boyutları genellikle, mevcut insan, sistem ve prosedür yeterlilikleri ve büyük oranda performans üzerinde önemli değişiklikler yaratmak için gerekli şeyler arasındaki büyük farkları göstermektedir. Bu farkları kapatmak için şirketler, iş görenleri yeniden eğitmeye, bilgi teknolojisi sistemlerini artırmaya ve örgütsel prosedürleri ve yapılan günlük işleri sıraya koymaya yatırım yapmalıdır. Sık sık kullanılan ölçümler, çalışan memnuniyeti, iş göreni görevde tutma ve iş gören verimliliği ile ilgilidir. Bu boyut, eğer temelde yeterli bir yatırım varsa uzun dönemde başarının yakalanabileceğine işaret eder. Doğru bir şekilde yapılandırılan DHK, geleneksel mali performans ölçümlerini kapsayacak ve de müşteri tatmini, içsel iş süreçlerinin gelişimi ve personel geliştirme gibi gelecek yönelimli değerleri yürütecektir. Daha önemli olarak, örgütün stratejisini iletecek, sağlamlaştıracak ve bu stratejinin artırılmasına katkıda bulunacaktır ve onun rekabetçi avantajını sürdürecektir (Hocalar, 2007)

Birçok hizmet ve üretim şirketinde DHK oluşturma çalışmaları sırasında edinilen deneyimlerine göre ÖG boyutunda üç temel kategori bulunmaktadır.

- Çalışanların yetenekleri
- Bilgi sisteminin yeterliliği
- Motivasyon, yetki vermek ve bağlantı kurmak (Kaplan ve Norton, 1999)

Kaplan ve Norton temel olarak dört perspektiften bahsetmektedir. Şekil 2.3' de perspektiflere özel göstergelerin hangi göstergelerden etkilendiği gösterilmiştir.

Örneğin finansal göstergeleri, müşteri ile ilgili göstergelerinden esas derecede etkilenirken, öğrenme gelişim ve iç işleyiş göstergelerinden ikincil derecede etkilenirler.



Şekil 2.3 : DHK Perspektifleri ve etkileri (Hocalar, 2007)

DHK modeli neden-sonuç ilişkisinin 4 perspektifte var olduğunu kabul eder. Yani öğrenme ve gelişim perspektifi ölçümleri, iç işleyiş perspektifi ölçümleri, müşteri perspektifi ölçümleri ve finansal perspektif ölçüleridir. Neden-sonuç ilişkisinin ve stratejik bağlantıların kurulması firmanın finansal olmayan ölçümler ile gelecekteki finansal performansı hakkında tahmin yapmasına olanak sağlar. Huang vd (2008) yaptığı çalışmada konu ile ilgili 5 hipotez üretmiştir.

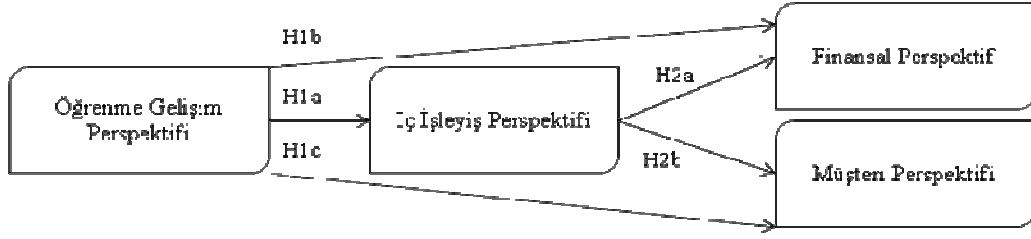
H1a: Öğrenme ve gelişim ile iç işleyiş perspektifleri arasında pozitif ilişki vardır.

H1b: Öğrenme ve gelişim ile finansal perspektifler arasında pozitif ilişki vardır.

H1c: Öğrenme ve gelişim ve müşteri perspektifler arasında pozitif ilişki vardır.

H2a: İç işleyiş ile finansal perspektifler arasında pozitif ilişki vardır.

H2b: İç işleyiş ile müşteri perspektifler arasında pozitif ilişki vardır.



Şekil 2.4 : Araştırma Hipotezleri (Huang, 2008)

Uygulanan metodun sonucunda, Öğrenme ve gelişim büyük ölçüde anlamlı olarak ve pozitif olarak iç işleyiş perspektifini etkilemektedir. Aynı zamanda öğrenme ve gelişim hem finansal perspektifi hem de müşteri perspektifini aynı şekilde pozitif ve anlamlı derecede etkilemektedir. 1a, 1b,1c hipotezleri doğrulanmış olmaktadır. İç işleyiş perspektifi finansal perspektifi (hipotez 2a) anlamlı ve pozitif şekilde etkilemektedir fakat iç işleyiş perspektifi ile müşteri perspektifi arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır (Huang, 2008).

2.3.5 Ek perspektif ihtiyacı var mıdır?

DHK hakkındaki tartışmalardan biri dört perspektifin yeterli olup olmadığı konusudur. DHK' nın dört boyutunun birçok değişik sektör ve şirket için yapılan uygulamalarda yeterli olduğu görülmüştür. Fakat bu dört boyutun bir kalıp veya şablon olarak değerlendirilmemesi gerekir. Dört boyutun tümünün de gerekli ve yeterli olacağı bir matematik modeli yoktur. Bu dört boyut içinden sadece iki veya üç tanesini kullanacak şirketler bulunabileceği gibi faaliyet gösterdikleri sektörün şartları şirketin stratejilerine göre bunlara bir veya daha fazla boyut ekleyecek şirketler de olabilecektir.

Çoğu şirket için, gelirlerin, maliyetin ve verimliliğin artırılması, kıymetlerin etkin kullanımının sağlanması ve risklerin azaltılması gibi finansal konular, DHK' nda yer alan dört boyut arasında gerekli bağlantıları kurmak için yeterli olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

Niven (2002) Kaplan ve Norton' a paralel olarak dört perspektifi taslak olarak önerse de perspektifler “deli gömleği” gibi sıkı ve kesin kurallar üzerine kurulmadığını söylemektedirler. Nitekim birçok şirket dört perspektiften farklı olarak birçok perspektif geliştirmişlerdir. Bunlara örnek olarak, inovasyon, çevre, araştırma geliştirme, tedarikçiler, liderlik ve toplum perspektifleri verilebilir. Seçilen perspektifler şirketin stratejik ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Önerilen dört

perspektif birçok durum için yeterli kapsama sahiptir. Tüm değerlendirmeler yapıldığında ihtiyaç halinde ek perspektif kullanılabilecek olmasına karşın dört perspektif yeterli olarak görülmektedir.

2.4 DHK nın Sağladığı Avantajlar

Kaplan ve Norton (1999) gün geçtikçe daha fazla sayıda şirket DHK sistemini uygulamakta ve aşağıda belirtilen faydaları elde etmeye başladıkları görüldüğünü söylemektedirler. Bu faydalar;

- Kurumsal stratejinin açıkça belirtilmesi ve fikir birliğinin sağlanması
- Stratejinin tüm organizasyon çapına yayılması
- Stratejik amaçların uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçe ile bağlantılarının sağlanması
- Stratejik uygulamaların belirlenmesi ve uyumlu bir hale getirilmesi
- Stratejik denetlemelerin dönemsel ve sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Stratejiyi değerlendirmek ve geliştirmek için gereken bilgi desteğinin sağlanması

Organizasyonlar DHK uygulamak istediklerinde ulaşılmak istenen hedefler ile DHK nin sağladığı faydalarına örtüşmesi önemlidir. Bazı danışmanlar ve yazılım danışmanları DHK' nin tüm problemlere çözüm olduğunu söyleyebilirler. DHK sisteminin direkt olarak birçok faydasının olmasının yanında endirekt olarak da bazı faydaları vardır. Bazı endirekt faydaları, katılımcı bir kültür oluşturması ve sonuçların paylaşılmasının sağlanmasıdır.

Lawson (2007) DHK kullanıcıları arasında yapılan araştırmada, DHK sistemlerinin kullanıcılara faydaları aşağıdaki gibi olduğunu söylemektedir.

- Performansın ölçebilme yeteneği sağlanması
- İletişimin artışı
- Organizasyonel uyumlanma
- Stratejiye göre çalışanların uyumlu hareket edebilmesi

- Performans ile ücretlerin bağlanması
- Ölçümleri ile stratejilerin neden sonuç ilişkisinin kurulması
- Maliyetleri düşürülmesi
- Daha iyi veriler ile stratejik kararların daha hızlı alınması
- Gelirlerin artması
- Cevap verenler mevcut listeden seçim yapmakta tutucu davranışlar da diğer faydalarını da belirtmekte çekinmemişlerdir. Buna göre, iletişim ve raporlama faydaları, iş geliştirme ve etkinlik faydaları, finansal ve çoklu faydaları başlıkları altında toplanırsa aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

İletişim ve Raporlama Faydaları

-Şimdiye kadarki en büyük faydası “İş Üniteleri” ile bilgi, plan ve zorlukları paylaşabilmeyi sağlamasıdır.

-Organizasyon için en iyi olanı ortak olarak belirlenmesi ve bunu geliştirmek için neyi ölçülebileceğinin belirlenmesidir.

-Fonksiyonel hedeflerin tanımlanıp ölçülmesini sağlar.

-Çalışanların hedeflerin ne olduğunu anlamasını sağlar.

-Önemli performans göstergelerinin tüm çalışanlar tarafından aylık izlenebilmesi sağlar.

Gelişmiş İş ve Etkinlik Faydaları

-%200’ lük bir verimlilik iyileştirmesi yapılmış, maliyetlerde de %75’lik bir düşüş sağlamıştır.

-Rekabet içerisinde daha iyi bir yere gelmesini sağlamıştır.

Finansal Faydaları

-DHK önemli maliyet kazançları sağlamak üzerine odaklanmayı sağlamıştır

-Üretim etkinliği sağlar ve maliyet düşürülmesini desteklemiştir.

-3 yıl içerisinde maliyetleri %25 düşürerek çalışan memnuniyeti, satış artışı ve karlılık sağlamıştır.

-Envanter seviyesini ve maliyetleri azaltılmasını sağlamıştır. (Lawson 2007).

Kaplan ve Norton un geliştirdiği DHK prosedürünün asıl avantajı stratejik amaçlar ile “kritik başarı göstergelerinin” basit bir yolla entegre etmesidir (Quesada ve Gazo, 2007).

Ritter’ e göre (2003) DHK gerçekleştirme prosesinin en önemli faydaları aşağıdaki gibidir;

- Vizyon ve stratejinin sistematik gelişimini sağlar. Ayrıca, tüm yönetim seviyelerinin şirket içerisindeki işleyişleri anlamasına yardımcı olur.
- İş modelin yaratılması ve başarıyı getirecek faktörlerin belirlenmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin kurulmasını sağlar.
- İhtiyaç duyulan bilgiyi belirleyerek, fazla iş yükünü ve tekrar yapılan işlerin engellenmesini sağlar.
- Yöneticilerin, organizasyon ve şirketin performansı açısından kritik olan ölçümlere odaklanmasını sağlar.
- Organizasyonun hedeflerine ulaşması için neden-sonuç ilişkisini tanımlayarak tetikleyici aktiviteleri belirler ve şirketin kaynaklarının buna uygun olarak bölüştürölmesini sağlar.
- Belirli bir stratejinin başarılı ya da başarısız olduğunu gösteren ölçümler ile sadece geçmişe yönelik değil aynı zamanda geleceğyönelik öñseziler sunar.
- Hedefler yukarıdan aşağıya bir iletişimle paylaşılmış olur ve stratejiler için önemli noktalar üzerinde fikir birliği sağlanmış olur.
- DHK paradigmatik bir değişimin de öncüsü olunmasını sağlar. Kalıcı ve sistematik bir yaklaşım ile sadece bilgi boşluklarının kapatılmasını değil aynı zamanda da stratejilerin üst yönetim, departmanlar ve çalışanlar arasında bilinir olunmasını sağlar (Ritter, 2003)

Othman’ ın (2006) DHK uygulayanlar arasında yapılan bir araştırmada, kullanıcıların cevaplarının önem derecesine göre sıralanmış olup faydaları aşağıdaki gibidir;

- DHK, organizasyonda stratejinin paylaşılmasını kolaylaştırır.
- Organizasyon içerisinde yer alan farklı bölümlerin, ortak stratejiler için daha uyumlu çalışmasını sağlar.

- Organizasyon içindeki yöneticiler, sorumlu oldukları konuları ile ilgili sonuçları daha net görebilirler.
- Organizasyonun performansını yönetmek kolay hale gelir.
- DHK yöneticilere kısa ve uzun vadeli hedefler arasındaki bağlantıyı görmesini kolaylaştırır.
- Geçmişte olduğundan farklı olarak stratejinin uygulanması konusundaki zayıflıkların üzerinden gelinmesini kolaylaştırır.
- Organizasyonun rekabet kapasitesini önemli derecede artırır.
- DHK tanıtıldıktan sonra finansal performans fark edilebilir düzeyde iyileşir
- DHK' nın kullanılması şirket içerisindeki çatışma/ itilafları azaltır.

2.5 DHK Hakkındaki Eleştiriler

Bazı Fransız akademisyenler DHK nın yeni bir fikir olmadığını, Fransız mühendisler tarafından 20. Yüzyılın ortalarında “tableau de bord (yöneticinin kontrol listesi)” ismi ile geliştirilen performans ölçme sisteminin varlığından söz ederler (Mohsen, 2006). Kaplan ve Norton, (1999) DHK' nin performans ölçüm sisteminden daha fazlası olduğunu savunmaktadırlar. Finansal ve finansal olmayan göstergelerin kombine edilmesi başarı için yeterli olmayacağı görüşündeler. Bunun için neden-sonuç bağlantılarının kurulması gerektiği ve şirketin hedefleri ile uyumlu hedeflendirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. (Kaplan ve Norton,1996)

DHK ile ilgili eleştirilerden biri dört perspektifli yapının yeterli olarak görülmemesidir. Perspektiflerin çok az ve esnek olmadığı konusunda görüşler bulunmaktadır (Lord vd. 2005, Othman, 2007, Norreklit, 2000; Bourne, 2002). Ama Kaplan ve Norton önerilen perspektiflerin taslak olarak kullanılabileceğini fakat esnek olarak da ek perspektifler de kullanılabileceğini söylemiştir (Kaplan ve Norton, 1999).

DHK' nın ana eleştirileri perspektifleri, esnek olmaması ve uygulamadaki zorluklardır. DHK bir strateji statik ve kapalı bir sistem olduğu için stratejik kontrol aracı olmadığı söylenmektedir. Çok fazla ölçüm yöneticilerin karar vermesini etkileyebilir DHK statik olduğundan çevre şartlarını da ihmal etmektedir (Lord vd. 2005).

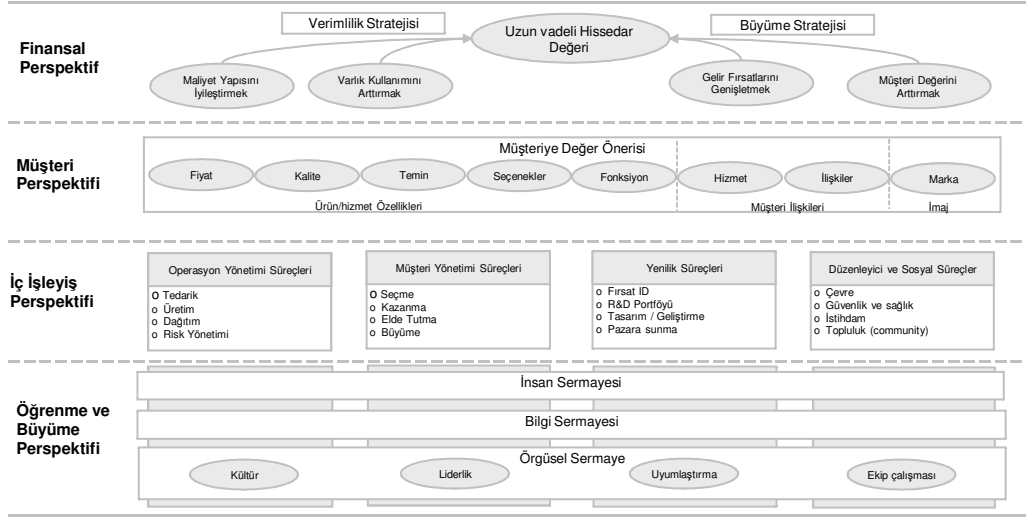
DHK hakkında birçok eleştiri vardır (Dinesh and Palmer, 1998; Norreklit, 2000, 2003). Bunlardan biri insan ilişkilerinin az olması ve organizasyonu mekanik bir sistem haline dönüştürecek olmasıdır (Dinesh and Palmer, 1998). Kaplan ve Norton jet uçağı örneğini kullanmaktadır fakat organizasyonlar sosyal sistemlerdir.

Davis ve Albright' a göre (2004) strateji geliştirme ve neden-sonuç ilişkisi kurulması DHK'nın ana fikirlerinden biri olmasına rağmen Amerika' da DHK uygulayıcılarının %77 si bir strateji modeli geliştirilmesi konusunda başarısız olmuşlardır. Benzer sonuçlar Finlandiya, Avustralya, Malezya ve Almanya' da yapılan uygulamalarda görülmüştür (Malmi, 2001; Othman, 2006; Speckbacher vd., 2003). DHK bunun için strateji haritaları kullansa da (Kaplan ve Norton, 2006b) bazı yazarlar DHK' da herhangi bir strateji modelinin şirketlere yol gösterici ve yardımcı olamayacağını söylemektedirler (Othman, 2007).

DHK' nın geliştirme aşamasında bazı zayıf yönleri de dikkat çekmektedir. Sistemin temel zayıflığı geliştirme aşamasındaki zaman periyodunun uzun olması ve sistemin karmaşık bir sistem olarak ortaya çıkmasıdır. Bu zaman ve karmaşık yapının maliyeti bazen DHK' nın şirkete kazandırdığı organizasyonel performanstan daha fazla olabilir (Dinesh, 1998)

2.6 Strateji Haritaları

Kaplan ve Norton' un yapmış olduğu çalışmalar sonucunda edindikleri deneyim ve bilgi ile DHK'nın, kuruluşun stratejisini tanımlamak ve uygulamak için güçlü bir araç olduğu söylenmektedir. Bir kuruluşun değer üretme stratejisini tanımlamada kullanılan dört perspektif modeli, yönetici ekiplerinin işletmelerinin yönünü ve önceliklerini tartışmada kullanabilecekleri bir dil sağlamaktaydı. Yöneticiler, stratejik ölçülerini birbirinden bağımsız dört perspektifteki performans göstergeleri olarak değil, DHK'nın dört perspektifinde belirlenen amaçlar arasındaki neden-sonuç bağlantıları zinciri olarak görebilirler. Bu bağlantıların genel bir temsilini oluşturup, buna strateji haritası adını vererek, yöneticilerin strateji üzerine iletişim kurmalarını sağlamaktalar. Bir kuruluşun stratejilerinin bileşenleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin görsel bir tablosu olan strateji haritasının, yöneticilere, DHK kadar önemli bilgiler ve yeni bir görüş açısı sunduğu görülmektedir. (Kaplan ve Norton, 2006)



Şekil 2.5 : Norm Strateji Haritası (Kaplan ve Norton, 2004, 2006b)

Şekilde 2.5’ te gösterilen genel strateji haritası, DHK’ nın felsefesinde olduğu gibi dört perspektif modeli baz alınarak geliştirilmiştir. Pratikte stratejiyi formüle etmek için çok sayıda yaklaşım kullanılmaktadır. Bir strateji haritası kullanılan yaklaşımlardan bağımsız olarak, bu stratejiyi tanımlamak için muntazam ve tutarlı bir yol sunar. Bu sayede amaçlar ve ölçüler oluşturulup yönetilebilir bir hale getirilebilir. Strateji haritası, strateji oluşturma ve strateji yürünme arasındaki eksik halkayı tamamlar.

Şekil 2.5’ de tanımlanan strateji haritası şablonu, aynı zamanda bir stratejinin bileşenleri ve iç ilişkileri için normatif bir denetim listesi de sunar. Eğer strateji haritası şablonundaki bir öge eksik ise stratejiler de hatalı demektir.

Strateji haritası, stratejinin gayri maddi varlıkları değer üretme süreçlerine nasıl bağlandığını örnekleyen bir çerçeve sunmaktadır. Finansal perspektif, stratejinin maddi sonuçlarını geleneksel finansal ifadeler ile tanımlamaktadır. Örn: yatırımın geri dönüş oranı (ROI), hissedar değeri, karlılık, gelir artışı ve birim başı maliyet gibi ölçüler, kuruluşun stratejisinin başarısının gecikmeli göstergeleridir. Müşteri perspektifi, hedef müşteriler için değer sunumunu tanımlar. Değer sunumu, gayri maddi varlıkların değer yaratabilmesi için gerekli ortamı sağlar. Müşteriler istikrarlı kaliteye ve zamanında teslimata değer veriyorsa, kaliteli ürünler ve hizmetler sağlayan beceriler, sistemler ve süreçler kuruluş için çok değerlidir. Müşteri yeniliğe

ve yüksek performansa değer veriyor ise, üstün işlevselliği olan yeni ürünler ve hizmetler üreten beceriler, sistemler ve süreçler kuruluş için değerli hale gelir.

Finansal perspektif ve müşteri perspektifi stratejiden beklenen sonucu tanımlamaktadır. Her iki perspektif de birçok gecikmeli gösterge içermektedir. Kurumun istenen sonuçları elde etmesi için iç işleyiş perspektifinde en çok etki etmesi beklenen birkaç kritik süreci belirler. Örneğin bir kuruluş müşterileri için yüksek performanslı, yeni ürünler geliştirebilmek için araştırma geliştirme yatırımlarını artırıp, ürün geliştirme süreçlerini yeniden yapılandırabilir.

Öğrenme ve büyüme perspektifi strateji için en önemli olan maddi olmayan varlıkları belirlemektedir. Bu perspektifteki amaçlar, değer yaratan iç süreçleri desteklemek için hangi işlerin (insan sermayesi), hangi sistemlerin (bilgi sermayesi) ve ne tür bir ortamın (örgütsel sermaye) gerekli olduğunu belirler.

Bu dört perspektifteki amaçlar birbirine neden sonuç ilişkisi ile bağlıdır. En başından itibaren, finansal sonuçlara ancak hedef müşteriler tatmin edilirse ulaşılabileceğini varsayımı geçerlidir. Müşteri değer teklifi, hedef müşterilerden nasıl satış ve sadakat elde edilebileceğini tanımlar. İç işleyiş, müşteriye sunulacak değeri üretir ve teslim eder. İç işleyişi destekleyen maddi olmayan varlıklar da stratejinin temelini oluşturur. Dört perspektifi birbirine bağlayan neden-sonuç mimarisi, bir strateji haritasının temel yapısıdır (Kaplan ve Norton, 2004, 2006b)

2.6.1 Finansal perspektif

Finansal amaçlar doğal olarak karlılıkla ilişkilidir. Finansal stratejiler temelde basittir; şirketler (1) daha çok satış yaparak ve (2) daha az harcama yaparak daha fazla para kazanırlar. Bunun dışındaki her şey fon müziğidir.

Şirketler mevcut müşterilerle olan ilişkilerini sağlamlaştırarak karlı gelir büyümesi sağlayabilirler. Bu onların, var olan veya ek ürün veya hizmetleri daha çok satmalarını sağlar. Şirketler aynı zamanda tümüyle yeni müşterileri segmentlerinde veya yeni pazarlarda satış yaparak gelir büyümesi sağlayabilirler.

Şirketler finansal boyutta verimlilik stratejisi uygulayarak da karlılığı sağlayabilirler. Şirketler harcamaları kısararak maliyetlerini azaltabilirler. Maliyet azaltmaları şirketin, insanlara, malzemelere, enerjiye ve tedarike daha az harcama yaparken, aynı miktarda çıktı üretmesini sağlar. Maliyet azaltmanın yanında diğer bir verimlilik

stratejisi de finansal ve fiziksel varlıkları daha etkin bir biçimde kullanarak, belirli bir iş seviyesini desteklemek için gerekli olan işi ve sabit sermayeyi azaltabilirler.

Finansal perspektif, kuruluşlar genelde birbiriyle çakışan büyüme ve verimlilik seviyelerini dengelemeyi seçince strateji ile bağlantılı hale gelir. Gelir büyümesini sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmek, verimlilik sonuçlarını iyileştirecek faaliyetleri gerçekleştirmekten daha uzun sürer

2.6.2 Müşteri perspektifi

Gelir artışı stratejisi belirli bir değer teklifi gerektirir. Müşteri perspektifinde bu, kuruluşun hedefler segmentler için farklılaştırılmış, sürdürülebilir değeri nasıl üreteceğini tanımlar. Strateji haritasının müşteri bölümünde yöneticiler iş biriminin rekabette bulunduğu hedef müşteri segmentlerini ve iş biriminin bu hedef segmentindeki müşteriler için gösterdiği performansı belirlerler. Müşteri perspektif, iyi formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejinin başarılı sonuçlarının genel ölçülerinin çoğunu içerir.

Şirket hedef müşterinin kim olduğunu bir kere anladıktan sonra, sunmayı düşündüğü değerler teklifi için amaç ve ölçüler belirleyebilir. Değer teklifi şirketin hedef müşteri grubuna sunduğu kendine özgü ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajı tanımlayarak, şirketin müşteri stratejisini tanımlar. Değer teklifi şirketin müşterisi için neyi rakiplerinden daha iyi veya farklı yapmayı vaat ettiğini iletmelidir.

2.6.3 İç işleyiş perspektifi

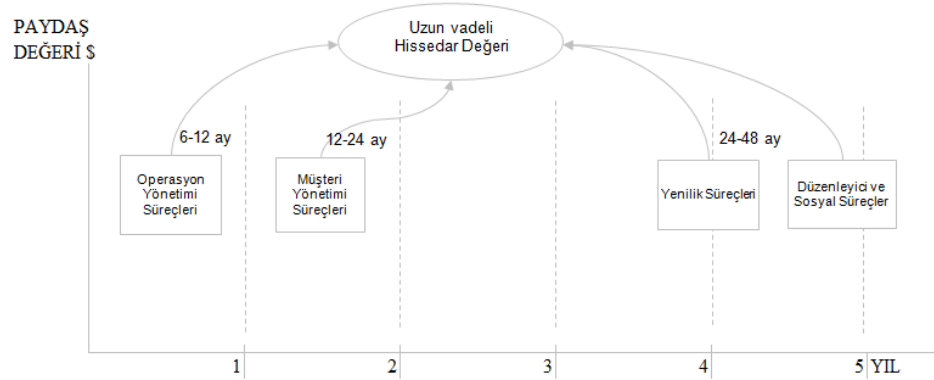
İç süreçler, bir kuruluşun stratejisinin iki önemli bileşenini yerine getirir; (1) müşteriler için değer teklifini üretir ve teslim ederler, (2) finansal perspektifteki üretkenlik bileşeni için süreçleri geliştirip, maliyetleri azaltırlar.

Kaplan ve Norton (2006b) kuruluşların sayısız iç süreçlerini dört gruba ayırmaktadır:

- Operasyon yönetim süreçleri (tedarikçilerden hammadde alımı, hammaddelerin mamule dönüştürülmesi, müşteriye iletilmesi, risk yönetimi)
- Müşteri yönetimi süreçleri (hedef müşterileri seçmek, hedef müşterileri kazanmak, müşteri devamlılığını sağlamak, müşterilerle yapılan işi büyütmek)

- Yenilik süreçleri (yeni ürün ve hizmetler için olanakları belirlemek, A&G portföyünü yönetmek, yeni ürün ve hizmetleri tasarlamak/geliştirmek, yeni ürün ve hizmetleri pazara sürmek)
- Düzenleyici ve sosyal süreçler (çevre, güvenlik ve sağlık, işe alma uygulamaları, topluluğa yatırım yapma); şirketler bu çalışmaları daha iyi bir üne sahip olmak için yaparlar. İyi bir üne sahip olan şirketler genelde müşterinin ve sosyal bilinci yüksek yatırımcıların gözündeki imajını iyileştirir.

Şekil 2.6’ da görüldüğü gibi iç işleyiş perspektifi içerisinde yer alan farklı süreçler farklı sürelerde değer üretmektedirler. Operasyon yönetim süreçleri hemen değer üretirken veya maliyete etkileri hemen görülürken sosyal faaliyetlerin etkilerini görmek yıllar alabilmektedir..



Şekil 2.6 : İç Süreçler Farklı Sürelerde Değer Üretirler (Kaplan ve Norton, 2006b)

2.6.4 Öğrenme ve gelişim perspektifi

Öğrenme ve gelişim perspektifi, şirketin maddi olmayan varlıklarını ve stratejideki rollerini tanımlar. Maddi olmayan varlıklar üçe ayrılır;

- İnsan Sermayesi: Stratejinin desteklenmesi için gerekli olan becerilerin, yeteneğin ve tecrübenin mevcudiyeti (Örnek: Beceri, eğitim, bilgi)
- Bilgi sermayesi: stratejinin desteklenmesi için gerekli olan bilgi sistemlerinin, ağların ve altyapının mevcudiyeti (Örnek: Sistemler, veritabanları, ağlar)

- Örgütsel sermaye: şirketin, stratejisini yürütülmesi için gerekli olan değişim sürecini harekete geçirme ve sürdürme yeteneği (Örnek: Kültür, liderlik, uyumlaştırma, ekip çalışması)

Strateji haritasının öğrenme&büyüme perspektifi, yöneticilerin stratejinin gerektirdiği insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütse sermayeyi tam yerinde saptamasını sağlar.

Strateji haritası, değer üreten kritik iç süreçlerin amaçlarını ve onları desteklemek için gerekli maddi olmayan varlıkları net bir şekilde göstererek stratejinin mantığını tanımlar. DHK, strateji haritasının amaçlarını ölçü ve hedeflere dönüştürür. (Kaplan ve Norton, 2004, 2006b)

3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: DHK GELİŞTİRME SÜREÇLERİ

DHK' nin açıklanması ile birlikte, birçok uygulamada başarı ile karşılanmış olsa da geliştirme aşamasında bazı zayıf yönleri de dikkat çekmekteydi. Newing' e göre sistemin temel zayıflığı geliştirme aşamasındaki (ki bazen her bireye kadar indirgenebilen bir sistem olabilir) zaman periyodunun uzun olması ve sistemin karmaşık bir sistem olarak karşımıza çıkmasıdır. Bu zaman ve karmaşık yapının maliyeti bazen DHK'nın şirkete kazandırdığı organizasyonel performanstan daha fazla olabilmektedir (Dinesh, 1998).

DHK tanıtıldıktan sonra tüm dünyaya yayıldı fakat birçok uygulama başarısız oldu. DHK' nin temelde başarısız olmasının birkaç kritik noktası var. Bunların başında teorik temellerin eksik olması gelir. (Norreklit, 2000;Malmi, 2001).

DHK uygulaması geliştirirken dikkat edilmesi gereken bazı kritik noktalar var. Bunlardan birincisi tanımlanan perspektifler arasındaki önem derecesini ve bu perspektifler arasındaki bağlantıların kurulmasıdır. İkinci olarak, finansal ve finansal olmayan performans ölçümleri arasındaki bağlantıyı tanımlamanın zorluğudur. Kaplan yaptığı 3 firmada yaptığı uygulama çalışmalarında verimlilik artmış fakat karlılık artmamıştır. Fisher (1992) de yaptığı çalışmada finansal olmayan göstergeler ile karlılık arasında bir bağ kurmaya çalışırken zorlanmış ve bir bağ tanımlayamamıştır. Bu nedenle DHK' nin çıktıları konusunda daha fazla teorik çalışmanın yapılması gerekmiştir. Laitinen (2004) bu kritik noktalar ile başa çıkmak için mikro ekonomik bir model tanıttı. Modelinde, talep, içinde sabit giderlerin, işçilik maliyetlerinin, müşteri ilişkileri geliştirme maliyeti, öğrenme ve gelişime ayrılan yatırım maliyeti ve fiyata bağlı bir fonksiyon olarak tanımlandı. Bu model DHK' nin temel noktalarını içermekteydi ve amacı organizasyonda karı maksimize etmektir. Bununla birlikte performans ölçümleri arasında finansal ve finansal olmayanlar arasında bağlantı olup olmadığını araştırdı. Çıkan sonuca göre sağlanan büyüme sıfırdı ve finansal ile finansal olmayan göstergeler arasında bir bağlantı görülmemiştir (Laitinen, 2006).

Laitinen (2006) sürekli büyümeye dayanan yeni uygulamasını tanıttı. Bu modelde, maliyetler, satış hacimleri ve satış gelirlerinin sabit bir oranda büyüdüğü varsayıldı. Yine ilk modelde olduğu gibi DHK' nın temel varsayımları üzerinde kurgulandı bu seferki çalışmada finansal olmayan göstergeler ile finansal göstergeler arasında bağlantı bulmuştur (Laitinen, 2006).

3.1 DHK Gerçekleştirme Sürecinde Karşılaşılabilecek Bazı Zorluklar:

Bourne (2008)' a göre DHK'nın tanıtılmasıyla, finansal olmayan göstergelerin organizasyonun orta ve uzun vadeli performansını etkiliyor olması yeni bir çağın habercisi olmuştur. Beklenti bu çok boyutlu KPG' lerin tüm problemleri çözmesi yönündeydi. Fakat gerçek biraz farklıydı. Bir görüşe göre finansal olmayan KPG' lerin dizayn edilmesi ve ölçülmesi çok daha zordu. Yapılan araştırmada uygulamada karşılaşılan bazı yanlışlar aşağıdaki gibidir.

- DHK geliştiren bazı şirketler, mevcut KPG' lerinin perspektiflere göre bölümleyerek finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge kurmuşlardır. Fakat stratejiler ile çok azı bağlantılar kurmuşlardır.
- Departmanlara özel kendi işleyişlerine göre ölçümler geliştirilmiştir. Bu ölçümler strateji ile bağlanmadıkları durumlarda yerel odaklanmaya ve organizasyonel olarak da işlev bozukluğuna neden olmuştur.
- Ölçümler performans tahmini ve prim ile ilişkilendirildi. Böylece insanlar KPG' lerindeki değerleri yakalamaya çalıştılar. Fakat herkesin unuttuğu ve bir konu var ki o da KPG' lerinin sadece birer gösterge olduğu ve performansı tamamıyla yansıtmamış olmasıdır.
- Beklenen performans gelişmeleri oluşmadı. Performans gelişmeleri basit olarak KPG' leri ölçmek demek değildir. Performans, süreç, uygulamalar ve insanların onları efektif uygulamaları ile ortaya çıkar. Fakat ölçüm sadece sonucu ortaya çıkarır. Sonuç olarak gelişim, ya yapılan şeyi değiştirmek yâda daha efektif uygulanmasından ortaya çıkar

Wagner ve Kaufman (2004)' e göre geliştirme aşamasında karşılaşılabilecek bazı zorlukları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Katılım eksikliği; DHK bireyleri etkileyen bir araç ve bu nedenle şirketteki herkes gerek geliştirme sürecinde yer alsın gerek etkilenen tarafta olsun sistemi benimser ve sahiplenir ise ancak o zaman başarılı olunur.
- Üst yönetimin destek eksikliği eksik ve yetersiz olması
- Çalışanlar tarafından yetersiz benimsenmesi ve kabullenilmemesi
- Vizyonun ve stratejinin içselleştirilmemesi;
- Stratejik hedefler ve neden-sonuç ilişkisini tanımlamanın zor olması
- Tamamlanma sürecinde uzamaların yaşanması
- İletişim eksikliği; Wagner ve Kaufmann iletişim eksikliğinin hayata geçirme ve kullanma aşamasında problemlere neden olduğunu söylese de DHK sürecinin tamamında etkin bir iletişimin olmaması sistemi başarısını doğrudan etkilemektedir.
- Sürdürülebilir olmaması; oluşturulan DHK sisteminin devamlılığının olmaması, çalışanların eski alışkanlıklarına dönme ihtimali, gerekli güncellemelerin yapılmaması, dış çevre ve pazar ile bağlantılarının olmaması DHK' nın başarısını etkiler.
- Performans verilerine erişilememesi; sistemin takip edilmesinde ölçümlerin sonuçlarının doğru ve zamanında görülmesi kritiktir.
- DHK' nın da prim sistemi ile bağlantısının kurulmaması
- Uygulama eksikliği
- Hayata geçirilirken ve kullanım sırasında karşılaşılabilecek zorluklar:
- Devamlılık probleminin olması
- Performans verilerinin kullanılamaması
- DHK değerlendirmelerinin ve raporlamanın eksikliği
- Sorumluluklar ve ödüllendirme sistemi ile bağlantı eksikliği

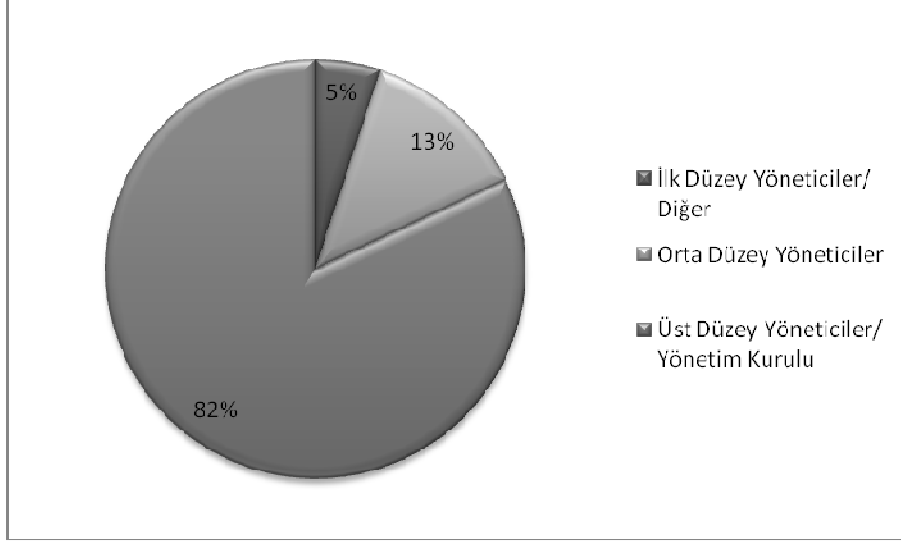
DHK' nın başarılı olmasını engelleyecek bazı noktalar aşağıda görüldüğü gibi sıralanabilir:

- Finansal olmayan göstergelere finansal göstergeler kadar önem verilmemesi ve göstergelerin performans geliştirilmesine odaklı olmaması
- Çok fazla hedef verilmesi ve çok fazla metrik ölçülmesi
- Performansı gösteren verilerin yeterli ve doğru olmaması, izlemeye olanak sağlamayan bilgi sistemi altyapısı
- Organizasyonun kritik başarı faktörleri ile kişisel başarı faktörleri arasında kurulan bağlantının yetersiz olması
- Çalışan ücret ödeme sistemi ile bağlantısının çok fazla ücret odaklı olması, organizasyona katılan değer üzerine odaklanmamaları
- Uygulaması imkânsız veya anlaşılmamış stratejilerin olması
- Gerçeklikle ilgili olmayan ve öngörülemeyen olaylara cevap veremeyen uygulama planı
- Projeyi gerçekleştiren uygulayıcıların bitiş tarihlerine, bütçelere, sorumluluklara uygun davranmaması (Angel ve Rampersad, 2005)
- Finansal olmayan ölçümleri geliştirmek, finansal ölçümlere oranla daha zordur. Finansal olmayan ölçümler hakkında ödül ve teşviklendirmenin yapılmasının zor olması.
- DHK' nı alt kademelere kademeli olarak indirmek birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir.
- Strateji haritalarını çıkarmak beklenenden daha zor olmaktadır. Stratejik neden- sonuç modelini geliştirmek sistematik bir süreçten çok tahmini bir çalışma olmasından dolayı yanılgılar ile karşılaşılabilir.
- Çok fazla performans ölçümü geliştirildiği için izlenmesi önemli derecede zor olması (Othman, 2006).

3.2 DHK' nın Uygulamaya Geçirilmesi ve Başlangıç Kuvveti

DHK gerçekleştirme sürecinde başarılı olunması için DHK' nın başlangıç kuvveti ve olması arzu edilen başlangıç kuvvetlerinin örtüşmesi önem taşımaktadır. Şekil 3.1' de görülen DHK' nın şirketlerde uygulanması çoğu zaman yukarıdan aşağıya doğru

dikte edilmesidir. %82lik bir oranda Üst Yönetim/ Yönetim Kurulu tarafından çalışanlar uygulama için yönlendirilir.



Şekil 3.1 : DHK Başlangıç Kuvvetleri

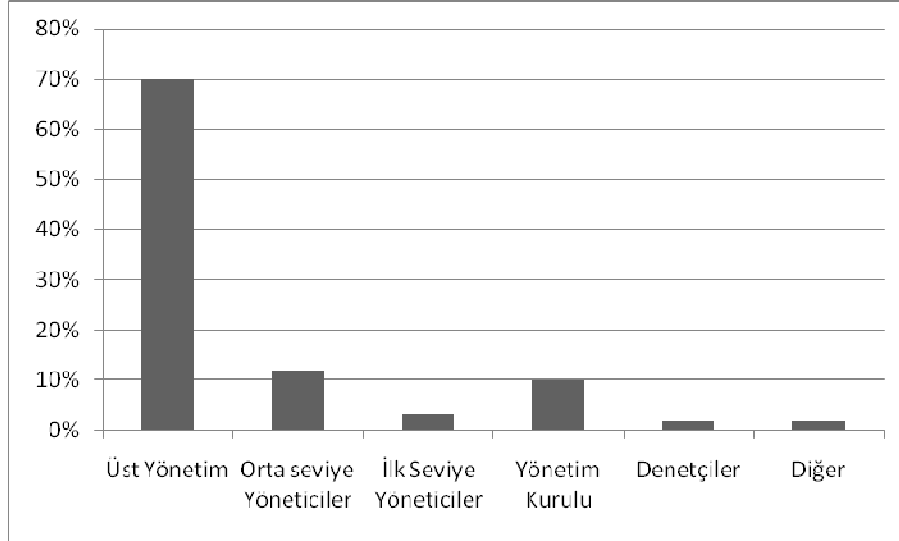
Araştırma yapılan bazı organizasyonlarda DHK için başlangıç kuvvetini veren pozisyonlar tanımlanmıştır. Bu pozisyonlar; Genel Müdür, Finans Direktörü, Operasyonlar Direktörü, Strateji Direktörü ve Yönetim Kurulu üyeleridir. Bazı özel durumlarda müşteriler de bu başlangıç kuvvet olabilmektedirler (Lawson vd., 2007)

Kim tarafından DHK' ya başlangıç kuvvetinin verilmesinin geliştirme süreci üzerinde fark yaratacak bir etkisi görülmemektedir. Yani üst yönetim veya ilk kademe yöneticiler tarafından da aynı DHK sistemi geliştirilebilir. Ama başlangıç kuvveti üst yönetimden gelirse sistemin başarı oranı artmaktadır. İnsanları motive etmek için üst yönetim tarafından gelmesi ne kadar önemli ise insanların benimsemesi de bir o kadar önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üst yönetimden gelmesinin diğer önemli bir artısı günlük işlerde meydana gelen aciliyet veya yoğunluk durumunda önceliği belirlemede desteğin verilebilecek olmasıdır (Lawson vd., 2007)

Stratejiyi paylaşmada ve tüm çalışanların desteğini almak için DHK üst yönetim tarafından gerçekleştirilmeye çalışılırsa daha başarılı olur. Üst yönetim tarafından DHK' nın faydaları anlatılırsa çalışanların benimsemeleri daha fazla olur. Şekil 3.2'

de yapılan bir araştırmada, cevap verenlerin DHK' nı başlatan kuvvet olarak kimi görmek istediklerini gösteren grafik görülmektedir.



şekil 3.2 : Arzu edilen DHK Başlatıcı Kuvveti Oranları

st yönetimin etkisi DHK nın başarılı olması için en fazla önem taşımaktadır. Diğeri taraftan bu durum (st yönetim tarafından gelmesi) sistemin başarısız olmasını engelleyecek bir sigorta olduğu anlamına da gelmemektedir (Lawson vd., 2005)

Sonuç olarak genelde uygulamayı başlatan kuvvet ve arzu edilen başlangıç kuvveti st yönetim olarak görülmektedir ve uygulamalarda st yönetimin rolünün önem taşıdığı görülmektedir.

3.3 DHK Gerçekleştirme Süreci için çeşitli Yazarların neri ve Uygulamaları

şirketler stratejilerini uygulamak ve kontrol etmek için DHK kullanmaya karar verdiklerinde DHK' yı geliştirmek, hayata geçirmek ve devamlı kullanılmasını sağlamak için bazı özel adımlardan geçmesi gerekir (Wagner ve Kaufmann, 2004).

Başarılı bir DHK ya sahip olmak “tamam şimdi bir DHK’ mız var” demek gibi hemen olacak bir şey değildir (Niven, 2002). DHK geliştirme süreci genellikle iteratiftir (Lohman vd., 2004). Dolayısı ile DHK uygulamayı isteyen şirketler belirli adımlardan geçmek ve adımlar uygularken noktalara dikkat etmek zorundadırlar.

DHK sisteminin önemli faydalarını kavrayan yöneticiler, tüm çalışanların benimseme katılımını sağlamak için geliştirme sürecinde bazı adımları takip etmektedirler. Böylelikle DHK'nın daha başarılı sonuçlara ulaşacak şekilde uygulanmasına olanak sağlamış olmaktadır (Lawson vd., 2007).

Kaplan ve Norton (1996b)'da üç önemli prensibin DHK geliştirilirken üzerinde durulması gerektiğini vurgulamıştır.

- Sebep-Sonuç ilişkisinin kurulması; strateji neden ve sonuçlar ile ilgili bir varsayımlar kümesidir. Eğer DHK neden sonuç ilişkisini kurmuyor ise, şirketin vizyon ve stratejilerini gerçekleştiremeyeceği söylenebilir. Neden-sonuç ilişkisi belirli bir perspektifi veya 4 perspektifi içerebilir.
- Yeterli performans göstergelerinin içermesi; iyi tasarlanmış bir DHK uygun sonuçların ölçülmesi için performans göstergeleri içermelidir. Çalışan eğitimi- çalışanların ayda almış oldukları eğitim saati gibi performans göstergeleri olmaz ise ulaşılması gereken sonuçlar ve nasıl ulaşılacağı konusunda aydınlatıcı bir bilgi söz konusu olamaz.
- Finansal ölçümler ile bağlantısının kurulması; birçok DHK sisteminin kurulmasının amacı yönetimin şirket performansını yönetmesini ve izlemesine yardımcı olmak ve finansal çıktılar elde etmektir. Operasyonel ve finansal göstergelerde şirket başarısız olur ise yönetim stratejileri veya uygulama planını tekrar gözden geçirmelidir. DHK sadece operasyonel bir araç değil aynı zamanda stratejik yönetim sistemi için de bir baz oluşturur. (Kaplan ve Norton, 1996b)

3.3.1 Şirketlerin DHK uygulamaları için kullandıkları aşamalar

Stratejik Yönetim Grubu (Strategic Management Group)'nun bir şirketi olan DHK Enstitüsü (The Balanced Scorecard Institute), aşağıda dokuz adımdan oluşan modelini 15 ülkede 100'den fazla şirkette hayata geçirmiştir.

- Adım 1' DHK kurulması organizasyonun misyon, zorluklar, kolaylıklar ve değerlerin gözden geçirilmesi ile başlar. Adım 1 ayrıca organizasyon için ayrıntılı bir değişim yönetimi planı ile yöneticiler, zamanlama ve bu süreçten etkilenenler arasında bir iletişim planı içermelidir.

- Adım 2’ de organizasyonun stratejisi, stratejik sonuçlar, perspektifler ve müşteri ihtiyaçları belirlenir. Aynı zamanda şirketin değerleri de ortaya konmalıdır.
- Adım 3’ te, Adım 1 ve Adım 2 de ortaya konan stratejik elementler ile organizasyonun amaçlarını ortaya koyacak şekilde stratejik hedefler çıkarılmalıdır. Stratejik hedefler strateji seviyelerine göre ve perspektiflere göre ayırt edilip aralarında neden-sonuç ilişkisi strateji haritası ile ortaya konmalıdır.
- Adım 4’ te ulaşılması arzu edilen şirket hedeflerine nasıl ulaşılacağı neden-sonuç ilişkiler strateji haritalı ile ortaya konur. Strateji haritaları organizasyonun müşterilerine nasıl değer yaratacağını ve hissedarların kazançlara nasıl ulaşacağını gösteren bir araçtır.
- Adım 5’ te her bir stratejik hedef için performans ölçüleri belirlenir. Geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik ölçümler, beklenen hedefler tanımlanmalıdır.
- Adım 6’ da stratejik hedefleri destekleyecek stratejik aksiyonlar tanımlanmalıdır. Devamlılığın sağlanabilmesi için performans yönetimi ve stratejik aksiyonlar ile ilgili sorumlular belirlenmelidir.
- Adım 7’ de hayata geçirme prosesi yazılımın kurulması ve doğru insana doğru zamanda doğru ölçüm göstergelerinin atanması ile başlamaktadır. DHK’ nın otomatikleştirmek sistemin yapısını kuvvetlendirir ve bir disiplin içerisinde yürümesini sağlar. Hedef kartı sistemi verilerin sağlıklı bir şekilde toplanmasına ve doğru performans ölçüm alanlara konmasına yardımcı olur. Kısacası otomatikleşme karar vericinin daha doğru kararlar vermesini sağlar çünkü hızlı ve doğru bir şekilde verilere ve bilgilere ulaşılabilir.
- Adım 8’ de şirket hedef kartının destek üniteler, departmanlar ve iş üniteleri arasında aşamalı olarak paylaşılmalıdır. Yani şirket hedef kartı (ilk seviye DHK), departman veya iş ünitesi hedef kartları (ikinci seviye DHK) ve takım veya birey hedef kartları (üçüncü seviye DHK) arasında paylaşımları yapılır. DHK’ ların paylaşılması ve alt kademelere iletilmesi stratejiye odaklanması için önemli bir adımdır. Böylece tüm hedefler için performans göstergeleri belirlenmiş olur.

- Adım 9’ da tamamlanan DHK’ ların değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirme sırasında organizasyonda, “Stratejiler doğru çalışıyor mu?”, “Doğru şeyler ölçülüyor mu?”, “Organizasyonun çevresinde değişen bir şeyler oldu mu?” ve “Bütçe stratejik olarak kullanılıyor mu sorularına cevap aranmalıdır (Url-3).

Martinsons vd. (1998)’ e göre şirkete özel DHK sistemi kurulması için aşağıdaki adımlar takip edilmelidir.

1. Şirket genelinde sistem hakkında farkındalık yaratılmalı
2. Aşağıdaki konularda veri toplanmalı ve analiz edilmeli
 - Şirket stratejisi, operasyonel stratejiler
 - Belli stratejilere yönelik amaç ve hedefler
 - Zaten kullanılmakta olan metrikler
 - DHK için gerekli potansiyel metrikler
3. Şirketin amaç ve hedeflerini açık olarak her bir perspektifte belirlenmeli
4. Şirketin tanımlanan amaç ve hedeflere göre bir başlangıç DHK oluşturulmalı
5. Yönetimden yorum ve geri bildirimler alınmalı ve DHK revize edilmeli
6. Organizasyonda kullanılacak olan DHK hakkında ortak bir noktaya varılmalı ve uzlaşma sağlanmalı
7. DHK ve etkileri hissedarlar ile paylaşılmalı

Lawson (2007) ise hedef kartı (performans değerlendirme sistemi) gerçekleştirme süreci aşağıdaki şekilde takip edilmesi gerektiğini söylemektedir.

- 1.Çerçevenin tasarlanması
- 2.Hedef kartındaki ölçümler ile organizasyonun stratejilerinin bağlanması
3. Ücretlendirme ile performansının bağlanması
4. Yaygın ve uzlaşılmış hedef kartına sahip olunması
5. Doğru ölçümlerin izlenmesi
6. DHK sistemini destekleyen maliyet yapısının oluşturulması (Lawson vd., 2007)

DHK Sistemi sadece şirketin global vizyonuna ihtiyaç duymaz, aynı zamanda tüm şirketin iş bölümlerinin DHK ile ilişkisinin kurulması ve şirket stratejilerini yansıtması gerekmektedir. Ritter (2003) şirketin, iletişimini ve yönetim sistemini izlemek için sıfırdan DHK sistemi oluşturmak istediğini varsayarsak, aşağıdaki adımları izlemesi gerektiğini belirtmektedir.

1. Şirketin vizyonu ve global stratejileri ile başlanmalıdır. Şirketin neye ulaşılmaya çalıştığı ve vizyona ulaşmak için yönetim tarafından hangi hedefler gerektiği belirlenmelidir.
2. İletişim planının ve programın gözden geçirilmesi. Şirket tarafından belirlenen stratejilere çalışanlar hangi noktada uygunluk göstereceği netleşmelidir.
3. İletişim departmanının vizyonu ve misyonunun değerlendirilmesi ve tanımlanması. Süreçler nasıl geliştirilmeli? Bilgiye nasıl ulaşılmalı? Engellerin üzerinden gelinmesine yardımcı olacak mı? vb. sorulara yanıt aranmalıdır. Şirket içerisinden yardımcı olabilecek çalışanların sürece dâhil edilmesi için çalışması gerekir.
4. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmak için kritik başarı faktörlerini tanımlanması. (Örneğin şirketin müşterileri, kârı, prosesleri, maliyetleri, efektifliği)
5. DHK perspektiflerine (finansal, müşteri, iç işleyiş, öğrenme&gelişim) göre kritik başarı faktörlerinin ayrıştırılması ve bu faktörlerin neden-sonuç ilişkisinin kurulması. Böylelikle iş modeli de kurulmuş olmaktadır.
6. Kritik başarı faktörü ile ölçümlerin ilişkilendirilmesi yapılması.
7. Her bir faktör ile onu tanımlayan parametreler efektif olarak eşleştirilmelidir. Her bir ölçüm, ölçüm sıklığı, metodu ve ölçüm standardı belirlenmelidir.
8. Tanımlanan ölçümler faydalarına karşın maliyetlerin hesaplanması gerekir. Bu hesap DHK için gereklidir, çünkü kaynaklar ile eşlenmesinde kullanılacaktır. Bu adım ölçümler ile ilgili aktiviteler arasındaki fırsatları göstermek için önemlidir.
9. Herkes tarafından anlaşılmış ve kabul edilmiş bilgi toplama prosesi, rollerin belirlenmesi, sorumluluk ve son tarihlerin belli olduğu tanımlamalar yapılmalı.
10. Hedefler belirlenmeli. İzlenmesi için kırmızı, sarı ve yeşil uyarılar kullanılabilir.

11. DHK hazır olduğunda test yapılmalı. Ölçümler gerçekte ihtiyaç olunan bilgiyi mi vermekte, dahası, stratejik hedefler ile uyuyor mu diye kontroller gerçekleşmelidir (Ritter, 2003).

Kaplan ve Norton, DHK sisteminin ilk uygulayıcıları ve yaratıcıları, şirketlerde DHK gerçekleştirilmesi adımları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

Hazırlık aşaması: Her hedef kartı için uygun görevlerin belirlenmesi.

Görüşmeler: Üst yönetim DHK' nın arka planı olan ve daha sonra DHK için girdi oluşturacak vizyon, misyon ve stratejilerini belirler.

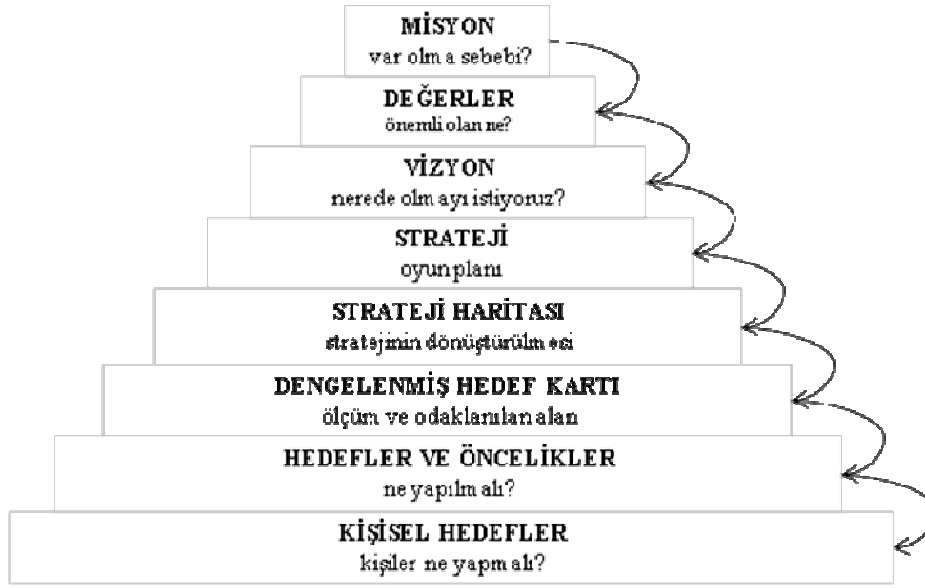
Geliştirilmesi: En iyi yönetim takımı DHK' nın ve oluşturulması için seçilir. Üzerinde durulması gereken soru vizyon ve stratejilerimi gerçekleştirmem için müşterilere nasıl hizmet edileceği, hangi iç süreçlerin iyileştirileceği, he tür gelişim ve yeniliklerin yapısı gerektiği gibi konular üzerinde durulur.

Yeniden gözden geçirme: Son olarak üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından DHK gözden geçirilir ve geliştirilecek konular üzerinde durulur.

Uygulama: DHK şirket verileri ve bilgi sistemi ile entegre edilir. Tüm şirkete duyurusu gerçekleştirilir ve diğer birimlere de dağılımı yapılır. (Quesada ve Gazo, 2007).

Kaplan ve Norton (2006b) stratejik çıktı ve hissedar değeri elde etmek için misyonun ve değerlerin tanımlanması ile başlayan, vizyonun, stratejinin ve strateji haritasının oluşturulması ile devam eden, DHK, hedefler ve önceliklendirmeler ile kişisel hedeflerin belirlenmesi ile son bulan bir gerçekleştirme yol haritası önermiştir. Bu harita Şekil 3.3 de görülmektedir.

Performans yönetimi sistemi planlanması ve uygulama sürecinin PYS' nin efektif kılmada son derece önemli bir rolü vardır. PYS kurmayı düşünen firmalarda planlama üst yönetim tarafından yapılmalı ve şirket stratejilerine göre ölçümler belirlenmelidir. Alt seviyelerin ölçümlerini de tanımladıktan sonra çalışanların rolü artar. Bu normal bir planlama sürecinin başlangıcıdır. Çalışanların fikirleri yöneticilerinki gibi stratejik plana dahil edilmelidir. Geliştirme ve uygulama sürecinin en önemli aşamalarından biri yeni ölçüm sisteminin çalışanlar ile paylaşılmasıdır.



Şekil 3.3 : DKK Gerçekleştirme adımları (Kaplan ve Norton, 2006b)

Kurulum aşamasında birçok çalışan için yeni PYS sürpriz olmaktadır ve her şey bittikten sonra öğrenilmektedir.

Firmalarda bilgi akışının zayıf ve gecikmeli olması, eğitimlerin eksikliği çalışanların katılımını engellemektedirler. Yeni bir sistemden duyulan korkuyu engellemek için sistem ile ilgili ölçümlerin anlaşılır olması ve gerekli eğitimlerin çok önceden verilmesi önemlidir. Bunun için ölçümlerin rutin bir iş olmasını beklememek gereklidir.

Thakkar vd. (2007) da her organizasyon benzersizdir ve DKK kurulumunda kendi orijinal yolunu izlediklerini söylemişlerdir. Genelde tipik DKK geliştirme süreci iteratiftir. DKK geliştirme sürecinin anlaşılmasını sağlayan çerçevenin adımları aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

1. Adım: organizasyonun vizyon, misyon ve stratejilerinin belirlenmesi.

- Her perspektifte geliştirilen performans ölçümlerinin şirketin stratejik hedeflerini desteklemesi
- Çalışanların stratejik hedefler ile performans ölçümleri arasındaki bağlantıyı belirlenmesi.

2. Adım: performans göstergeleri, ölçüm ve hedeflerin belirlenmesi

- Vizyonu gerçekleştirmesi için nelerin iyi yapılması gerektiğinin tanımlanması
- İyi uygulanması gereken her performans göstergesi için ölçümler tanımlanmalı ve makul hedefler belirlenmelidir.
- Uygun şekilde yapılandırılmış bir DHK, lmleri ve performansı etkileyen faktörler arasındaki neden sonuç ilişkisi hakkındaki hipotezlerin sunulması.

3. Adım: Performans yönetim planının sağlanması

- Stratejik planlama prosesi, kullanılan performans ölçüm kriterleri rafine edilerek aşağıya iletilmesi ile devam etmelidir.

4. Adım: Deneyim ile gelişmesi

- İlk seferde her şeyin mkemmел olduğunu zannetmeyip ölçümler hakkında geliştirmeler yapmak için zaman gerektiğinin kabul edilmesi
- Performans yönetimi, performans ölçümlerinin de kullanarak kazanılan deneyim ile gerçekleştirilen bir değerlendirme sürecidir.

Papalexandris vd. (2004) proje ekibini belirledikten sonra aşağıdaki adımları DHK gerçekleştirmek için önermektedirler.

Adım 1: Projeye hazırlık

- Projenin planlanması ve başlatılması
- Katılımın artırılması
- Değişime hazır olma durumunun değerlendirilmesi
- Kalite Güvence mekanizmasının geliştirilmesi
- İletişim planının hazırlanması

Adım 2: Vizyon ve stratejilerin belirlenmesi

- İ ve dış vrenin değerlendirilmesi
- Beklenmeyen durumlara karşı alternatif planların belirlenmesi
- Organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesi
- Stratejik yolların belirlenmesi

- Değişim yönetimi planının geliştirilmesi

Adım 3: Stratejik önceliklerin ve hedeflerin belirlenmesi

- Stratejik hedeflerin belirlenmesi
- Strateji haritalarının hazırlanması
- Hissedarlara sunulması ve onay alınması

Adım 4: Performans ölçümlerinin seçilmesi

- Performans ölçümlerinin toplanması, ağırlıklandırılması ve seçilmesi
- Ölçüm metodunun geliştirilmesi, ölçümden sorumlu birinin atanması
- Mevcut ve arzu edilen iş prosesleri ve altyapılar arasındaki boşlukların tanımlanması

Adım 5: Projeyi hayata geçirme

- Ölçümlere hedefler belirlenmesi
- Ölçüm sıklığının belirlenmesi
- Ölçümler ile stratejik bağlantılarının kurulması
- Bütçenin oluşturulması
- Performans yönetimi prosesinin tasarımı ve düzeltmelerin yapılması

Adım 6: Uygulanması ve sistemin hayata geçirilmesi

- Bilgi teknolojileri ile entegrasyonunun yapılması
- Projenin hayata geçirilmesi
- Periyodik değerlendirme planının hazırlanması
- Oluşturulan bilgi birikiminin kullanılması

Şirketler stratejilerini kontrol etmek ve uygulamak için hedef kartı kullanmaya karar verdiklerinde, başlangıç, kurulum, hayata geçirmek, sürekliliğini sağlamak gibi bazı adımlardan geçmek zorundadırlar. Bir DHK prosesi aşağıdaki adımları izlemelidir.

1. DHK prosesinin hazırlanması
2. Perspektiflerin hazırlanması
3. Stratejik amaçların tanımlanması ve perspektifle ile bağlantılarının kurulması
4. Neden- Sonuç ilişkisinin kurulması
5. Göstergelerin seçilmesi
6. Zorlayıcı hedeflerin belirlenmesi
7. Ölçümlerin stratejik bağlantılarının kurulması
8. DHK' nın hayata geçirilmesinin planlanması

Bu 8 adım gerçekleştirildikten sonra DHK' nın ilk aşaması tamamlanmış olur. DHK' nın bir yazılım aracı ile entegrasyonu yapılmış, iyi bir iletişim gerçekleştirilmiş, çalışanların da stratejik konular için gerekli raporlama ve sorumluluklarının belirlenmiş olması gerekmektedir (Wagner ve Kaufmann, 2004).

Lohman vd. (2004) PYS' nin 9 adımda hayata geçirilmesi için aşağıdaki adımların izlenmesi gerektiğini söylemektedirler:

1. Firmanın misyonunun açık bir şekilde ortaya konması
2. Firmanın stratejik hedeflerinin vizyonuna göre oluşturulması (karlılık, pazar payı, kalite, maliyet, esneklik, güvenilirlik ve inovasyon)
3. Stratejik hedeflere ulaşmak için çeşitli fonksiyonların rollerinin tanımlanması
4. Her bir fonksiyona göre performans ölçümlerinin tanımlanması
5. Stratejik hedefler ile performans hedeflerinin alt seviyelere paylaşılması. Her seviye için net performans kriterlerinin belirlenmesi
6. Her seviyedeki stratejik objektifler ile performans kriterleri arasındaki tutarlılığın sağlanması
7. Tüm fonksiyonel alanlar için performans ölçümleri arasındaki uygunluğun sağlanması
8. PYS' nin kullanılması
9. Periyodik olarak geliştirilen PYS' nin rekabet çevresine göre uygunluğunun değerlendirilmesi ve güncellenmesi (Lohman vd., 2004)

Niven (2002)' e göre DHK' yı inşa etmeye başlamadan önce proje alt yapısının hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun için DHK' nın planlama fazında amaçlarını belirlemek, üst yönetimin desteğini almak, DHK takımını kurmak, proje planını oluşturmak ve iletişim planı hazırlamak gerekmektedir.

Planlama fazından sonra DHK gerçekleştirme için aşağıdaki adımlar çerçeve oluşturmaktadır. DHK' nın avantajlarından biri olan her şirketin farklı noktalara odaklanmak istemelerine cevap verebilecek olduğu unutulmamalıdır. Niven (2002) aşağıdaki adımların takip edilmesini önermektedir.

Adım 1: Altyapı materyallerinin toplanması ve oluşturulması; DHK gerçekleştirme için proje ekibinin şirket misyon, vizyon, strateji, rekabet pozisyonu ve temel yetkinliklerinin bilinmesi gerekmektedir.

Adım2: Misyon, vizyon, değerler ve stratejilerin geliştirilmesi ve onaylanması: adım 1' de toplanan verilere göre uzlaşılmış bir yapının olması gerekmektedir.

Adım3: Üst yönetim ile görüşmeleri gerçekleştirmek: üst yönetim ile yapılan görüşmelerde, şirketin gelecek ile ilgili olmak istediği yeri ve beklentileri netleştirmek gerekmektedir. Kritik başarı faktörü ve ölçüm olarak nelerin kullanılabileceği konuşulmalıdır.

Adım 4: Her bir perspektif için amaçların, hedeflerin ve ölçümlerin belirlenmesi: Tüm perspektiflerde yer alan stratejilere yönelik ilişkili hedef, amaç ve ölçümler geliştirilir. Bu adımda perspektifler seçilir, ölçümler geliştirilir, ana faktörlere göre ölçümler tanımlanır, sonuçlardan sorumlu çalışanlar belirlenir. Üst yöneticiler arasında amaçlar ve ölçümler hakkında fikir birliği sağlamak için çalıştaylar gerçekleştirilebilir. Fikir birliği sağlanmış konular hakkında da çalışanlardan geri bildirimler alınmalıdır.

Adım 5: Neden- sonuç ilişkilerinin kurulması: iyi bir DHK şirket stratejilerini de yansıtmalıdır. Seçilen ölçümler arasında bağlantılar kurulmalıdır. Bu bağlantıları kurgulamak için üst yönetim ile çalıştaylar düzenlenebilir.

Adım 6: Ölçümler için hedeflerin belirlenmesi: hedefler olmadan kabul edilebilir sonuçlar ve geliştirmeler takip edilemez. Birçok şirket bu konuda tecrübe sahibi değildir ve hatalar bu noktada yapılabilmektedir. Yapılan çalıştaylar ile ölçümler ve hedefler ile ilgili konsensüs sağlanmalıdır. (Niven, 2002)

3.3.2 Şirketlerin DHK geliştirirken dikkat etmesi gereken konular

DHK gerçekleştirilirken uygulanması gereken adımlardan fazlası olarak bazı ayrıntılara dikkat etmek gerekmektedir. Bunun için çeşitli yazarların yapmış oldukları çalışmalar aşağıdaki gibi örneklenebilir.

Efektif bir stratejik yönetim aracı olan DHK uygulamak için aşağıdaki konuları yerine getirmek gerekmektedir.

- Vizyon ve stratejiyi aksiyon planı haline dönüştürülmeli
- Stratejik hedefleri takım ve birey hedefine indirgeme
- Stratejik hedefler ile kaynakların bağlanması
- Performans verilerini periyodik olarak gözden geçirilmesi ve strateji ile gerekli düzenlemelerinin yapılması (Martinsons vd., 1998)

Kuzey Amerika’da yapılan bir araştırmada şirketler, rekabet avantajı yakalamak, performansını artırmak ve stratejilerini uygulamak için hedef kartlarını kullananların oranı önemli bir sayıdadır. Bu araştırmada şirketler değişik faktörler analiz edilerek hedef kartı sistemiğinin başarısı hakkında faktörler üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Bu faktörlerden biri, hedef kartı sistemiğinin gerçekleştirme sürecidir. Bu sürecin başarılı olması için önceden bazı konular üzerinde uzlaşmış olmak gerekmektedir. Bu kontrol listesi oluşturulup kullanıldığı takdirde hedef kartı sisteminden maksimum fayda sağlanabilecektir. Başarılı olmak için şirketlerin aşağıdaki kontrol listesine sahip olmak gerekmektedir:

- Hedef kartı sisteminin uygulanması için motivasyonu arttırmak.
 - Stratejinin ulaşılmasına izin vermek (stratejiyi paylaşmak)
 - Organizasyonun hedefleri ile ilgili çalışanlar üzerinde bilinçlilik oluşturmak
 - Organizasyon stratejisini bildirmek
- Organizasyonel çevrenin destekleyici olmasını sağlamak.
 - Üst yönetimin destek olmasını sağlamak
 - Çalışanların sistemi kabul etmiş ve uyguluyor olması

- Hedef kartı sistemin uygulama amaçlarının açık ve anlaşılır şekilde tanımlanması
- Faydalarının çalışanlara ve organizasyona anlatılması
- DHK’ da kullanılan ölçüm kriterleri ücret ve ödüllendirme sisteminde kullanılanlar ile aynı olmalı
- Ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi ile hedef kartı sisteminin bağlantılı olmalı
- Sistemi geliştirmek ve güvenilirliği için aklı başında danışmanlar ile çalışılması
- Uygulanması ve faydalarının anlaşılması için yeterli zaman verilmesi
- Adım adım geliştirilmiş ve herkes tarafından içe sinen bir sistem olması
- İyi tanımlanmış bir sistem altyapısının olması.
 - Şirketin vizyonunu ve iş modellerini kapsayan bir çerçevesinin kullanılması
 - Mevcut stratejiler ve DHK sistemi ile bağlantı kurulması
 - Ölçüm kriterleri dengeli olmalı; örn: finansal- finansal olmayan, geçmişe yönelik-geleceğe yönelik
 - Yazılım ile birlikte kullanılabilme esnekliği
 - Organizasyonel değişikliklere göre güncellenebilir bir yapı olması
 - Mümkün olan en az sayıda ölçüm kriteri ile takip edilebilmesi
 - Organizasyonun Planlama ve performans değerlendirme sistemleri ile entegre olmalı (Lawson, 2005).

Othman (2006) ise yaptığı ankette DHK geliştirme sürecinde olmazsa olmazları ve yüzdelerini Çizelge 3.1’ de görüldüğü gibi belirtmiştir.

Çizelge 3.1 : DHK Geliştirme Sürecinde Olmazsa Olmazlar (Othman, 2006)

Finansal ve finansal olmayan ölçümlerin geliştirilmesi	%94,1
--	-------

Strateji ile bağlantılı, finansal ve finansal olmayan perspektiflerin kullanılması	%94,1
Strateji haritası geliştirilmesi	%88,2
DHK bazlı yönetim sisteminin geliştirilmesi	%70,6
Rekabet senaryolarının incelenmesi	%58,8
Rekabete göre şirket pozisyonunun analiz edilmesi	%58,8
Stratejilerin sebep sonuç ilişkisinin kurulması	%52,9
Kar elde edecek iş modelinin tanımlanması	%52,9
Çevrenin gelecek trendlerinin tanımlanması	%41,2

Thakkar vd. (2007)' ye göre PYS ve performans ölçüm sisteminde olması arzu edilen karakteristikler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Şirketin strateji ve hedeflerinden türetilmiş olması
- Basit ve kullanımı kolay olması
- Zamanında ve tam olarak geri bildirim verebilmeli
- Şeffaf olmalı
- Çalışanların kendi başlarına da kontrol ve etkileyebildikleri bir sistem olmalı
- İş süreçleri ile etkileşim halinde olmalı, tedarikçiler ve müşteriler dâhil olmalı
- Belirli hedeflere yönelik olmalı
- Yönetim kademesinin bir parçası olmalı
- Gözlemlenebilir etkisi olmalı
- Sürekli gelişime odaklanmalı
- Zamana göre tutarlı olmalı
- Amacının belirli olması
- Kesin olarak tanımlanmış bir veri ve formül üzerine kurulmuş olmalı

- Kesin sayılardan çok oran olarak çalışmalı
- Eğer mümkün ise verileri otomatik olarak toplayan ve kullanan bir sistem ile entegre olmalıdır.
- Kayıt altına kolay alınabilir olmalı
- Anlık durumlara değil de uzun soluklu eğilimlere göre kurulmalı
- Kullanılabilir bilgi üretmeli
- Ölçülen konularda kesinlik olmalı
- Objektif olmalı

Assiri vd. (2006) 25 ülkeden 103 şirket ile yapılan keşif niteliğindeki araştırmada DHK uygulayan veya geliştirme sürecindeki şirketlerin genel müdürler veya direktörlerden gelen cevaplar dikkate alınmıştır. 103 şirket içinde cevap verenler %42,91 ini oluşturmakta ve ülkeler değişik kıtalarda yer almaktadır. %25,2 si Avrupa’ da , %21,4 ü Orta Doğu, %21,4ü Asya, %19,4 ü Amerika, %9,7 si Afrika ve %2,9 u Diğer ülkeler olarak dağılmıştır.

Yapılan çalışmalara göre oluşturulan DHK geliştirme modelinde 27 adet kritik başarı faktörü yer almaktadır. Bunlardan ilk 3ü dominant faktörler olarak adlandırılmış ve DHK geliştirme sürecinde en önemli etkiyi yapmakta olduğu söylenmiştir. Dominant Faktörler ilk üç sırayı almakta ve aşağıda Çizelge 3.2’ de görülmektedirler.

Çizelge 3.2 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (Assiri vd., 2006)

Faktör	Sıralaması	Kontrol listesi
DHK perspektiflerinin tanımlanması	1	Şirket için uygun perspektiflerin seçilmesi, ihtiyaçlar, strateji ve hedefler, stratejilere odaklanılmalı, finansal ve finansal olmayan göstergeler dengelenmeli
DHK takımı	2	DHK projesi için özel bir takım olmalı, takım çeşitli alanlarda birbirini

		bütünlemeli
Yönetici ve Üst yönetiminin katılımı ve desteği	3	Üst yönetim aktif rol oynamalı, DHK aktivitelerine üst yönetimin onayı olmalı

İkinci derecede ve Ana faktörler olarak adlandırılan faktörler dominantlar kadar kritik değil fakat her biri DHK projesinin başarısı için önem teşkil etmektedirler. Ana faktörler ve sıralaması aşağıda Çizelge 3.3’ de görülmektedir.

Çizelge 3.3 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (devamı) (Assiri vd., 2006)

Misyon, vizyon, değerler, strateji	4	Organizasyonun anlaşılır vizyon, misyon, değerler ve stratejilerinin olması
Eğitim	5	DHK geliştirilmesi adımımda bireylerin gerekli eğitimleri alması
DHK’ nı otomatikleştirmek	6	DHK ye uygun yazılımın seçilmesi Doğru ve tüm verileri gerekli çalışanların görmesi, diğer yazılımlarla entegrasyon
Hedef ve ölçümlerin belirlenmesi	7	Strateji ile bağlantılı hedef ve ölçümlerin belirlenmesi, her departmana özel performans hedeflerinin olması, her perspektifte 3-5 ölçüm toplamda da 20-30 ölçüm olmalı
Kritik performans göstergelerinin belirlenmesi	8	KPG’ lerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Gerçekleştirme planının açıklanması	9	Kapsamlı bir geliştirme planı oluşturmali, üst yönetim ile alt seviye arasında iletişim planı olmalı
DHK ölçümlerinin güncellenmesi ve ödül sistemi ile bağlantısının kurulması	10	DHK ölçümleri tekrar üzerinden geçilerek güncellenmeli, ölçümler (KPG' leri) yılda 1 kez güncellenmeli, ücret sistemi ile bağlantısı kurulmalı
Raporlama	11	Üst yönetim ve çalışanlara düzenli raporlar gitmeli
DHK' nın paylaşılması	12	Yukarıdan aşağıya paylaşım yapılmalı, her bir çalışan için kullanım kılavuzu olmalı
DHK' nın kademeli olarak yayılması	13	Yukarıdan aşağıya uygulanmalı, DHK her kademeye yapılmalı
Başlangıç planı	14	Tüm hazırlıklar yapıldıktan sonra bir başlangıç ve uygulama planı gelişmeli
Şirket tarafından uyumlaştırılması /benimsenmesi	15	Hedeflere ulaşmak için ana stratejik planları yapmak ve kaynaklar ile uyumlaştırılmasının yapılması
Öğrenme ve gelişim	16	Stratejik geri bildirim sistemi işleme alınmalı
Bilgi sisteminin dizaynı	17	DHK'nda en iyi uygulamalar paylaşılmalı, iletişimi sağlamak ve

		gelişim için teknoloji stratejik plan olarak gündeme gelmeli
Ölçümlerin değerlendirilmesi	18	DHK sonuçlarına göre ölçümlerin değerlendirmesi
Kıyaslama “Benchmarking”	19	Rakiplere göre benchmarkların yapılması, değişik sektör ile benchmarklara açılabilir,
Sebep-sonuç ilişkisinin kurulması	20	KPG’ ler arasında bağlantıları DHK’ nın neden sonuç ilkesine göre geliştirilmeli
Kültür ile adaptasyonu	21	Çalışanların ve şirketin DHK ye adaptasyonu, benzetimler yapılabilir
Problemlerin çözülmesi ve aksiyon planı oluşturulması	22	DHK sonuçlarına göre görülen problemlerin çözülmesi aksiyon planı yapılmalı

Destekleyici faktörler, Ana faktörler ve kritik faktörler kadar önemli olmayan fakat DHK’ yı sonradan destekleyen faktörlerdir (Assiri vd., 2006).

Çizelge 3.4 : DHK Gerçekleştirme için Yol Haritası (devamı) (Assiri vd., 2006)

Entegrasyon	23	DHK’ nın yönetim sistemleri ve yazılımlar ile entegrasyonunun yapılması, DHK tek başına başarılı olamayabilir, diğer sistemler ile desteklenmeli
Bireysel değerlendirme	24	Kendi değerlendirilmesi ile gelişimin

		izlenebilir ve takip edilebilir olmalı
Ölçümlerin son haline getirilmesi	25	DHK' yı uygulamaya almadan ölçümler son haline getirilmeli ve sabitlenmeli
İnce ayar ve rafine edilmesi	26	DHK tüm seviyeler ile bağlantılı olmalıdır ve geçmiş performansı ile izlenmeli, Organizasyon ölçümleri DHK sonuçlarına göre rafine edilmeli
DHK planının sonlandırılması	27	Ölçümler strateji ile direkt bağlanmalı, maliyet ve faydaları ölçümleri sayesinde izlemelidir, DHK takımı ile el sıkışılarak sonlandırılmalı

DHK prosedürü ile başarılı olunması için, şirketin daha önceden tanımlanmış misyon vizyon ve stratejik amaçlarının olması gerekmektedir. Kaplan ve Norton vizyon misyonun yanında şirketin geri kalanı tarafından benimsenmiş bir stratejisinin de olması gerektiğini vurgulamakta ve bunun öneminden bahsetmektedirler (Quesada ve Gazo, 2007).

Ukko vd. (2007) kişisel ve şirket hedefleri hakkındaki bilgilendirmeler ve eğitimler yararlı olduğunu söylemiştir. Mevcut sistemi anlamak katılımı ve motivasyonu arttırmaktadır.

-Bir çalışanın söylediği *“sistem kullanım şifresi elime gelmeden ne olduğunu bilmiyordum fakat önceden ne olduğu ve sistemin hakkında bilgim olsa daha anlamlı olurdu.”* Bu durum sistemin benimsenmesini engellemektedir.

Şirketlerin yönetimi, çalışanlarının yeni sistemlere çok kolay adapte olabileceklerini ve sistemi çok iyi anlayacaklarını düşünmektedirler. Eğitimler genelde eğitim seviyesinin daha alt düzeyde olduğu çalışanlara odaklanmalıdır. İnceleme yapılan şirketlerde tüm çalışanların sisteme dahil edilmesi, bireysel hedef ve ölçümlerin olması “PYS” için önemli bir konu olduğu görülmektedir (Ukko vd., 2007)

Lawson (2007) DHK sisteminin niye bu kadar benimsendiğini ve geliştirilmesi için bu kadar çaba sarf edildiğini daha iyi anlamak için cevap vericilere DHK'nın hangi özelliklere taşınması gerektiği sorulmuş. Çizelge 3.5’de özellikler ve cevap verenlerin hangi özelliğe sahip olmasını istedikleri gösteren yüzdeler gösterilmektedir.

Çizelge 3.5 : DHK'nın sahip olması arzu edilen özellikler (Lawson vd., 2007)

Özellikler	%
Ölçümler veya kritik performans göstergeleri tarafından desteklenmiş aksiyonlar veya hedefler	85
Farklı türdeki ölçümler (geçmiş, gelecek, finansal, finansal olmayan)	82
KPG veya ölçümlerin raporları	82
Ölçümleri zaman göre izleyebilme (trend analizi)	78
Değişik seviyeler için hedef kartları	78
Sorumluluklar	75
Sebeup-sonuç ilişkisi, stratejik hedefler ile bağlantı	72
Hedefler, ölçümler ve aksiyonların durumu hakkında geri bildirim	72
Vizyon ve stratejiyi çalışanlar ile paylaşabilme	72
Hedefler ve sonuçlarını, ödüllendirme ve ücretlendirme ile ilişkilendirme	70
Performansın izlenmesini sağlayan KPG'leri	65
Vizyon	63
Misyon	62
Ölçümler arasındaki ilişkinin hesaplanabilmesi	58

Raporlama için çerçeve (korelasyon analizi)	57
KPG' ler için çoklu hedefler (beklenen, hedef, zorlu hedef)	57
Sonuçların değerlendirilebilmesi ve üzerinde tartışılabilmesi	56

DHK' yı gerçekleştirmenin en sık görülen nedenlerinden biri stratejiktir. Şirket stratejisini herkesle paylaşılması ve uzlaşılması, stratejik hedeflerin belirlenmesi için kullanılır.

DHK' yı gerçekleştirmenin diğer bir önemli nedeni de operasyonel ve stratejik ihtiyaçların kombine edilmesidir. İnsanların, stratejilerin, projelerin organizasyon stratejilerini de göz önünde bulunarak ölçmek ve takibini yapmaktır.

Tüm bu gerçekleştirme nedenlerine ek olarak şirketler DHK uygulama nedenlerini tüm çalışanlar ile paylaşmalıdırlar (Lawson vd., 2007)

3.4 Sürecin Uygulanması İçin Gerçekleştirilen Aktiviteler

DHK gerçekleştirmek için değişik yazarların önerdiği uygulamalar için şirket içerisindeki bazı çalışmalar yapılabilir. Bunlar;

Toplantı ve görüşmeler: Sürecin herhangi bir yerinde girdi oluşturulması, bilgi ve görüş alınması, bilgi paylaşımı, geri bildirimler vermek, iletişim sağlamak için yapılır. Üst yönetim ve yöneticiler ile çalışmak ve görüşmek için fırsat oluşturur. DHK ile ilgili amaçların belirlenmesi ve gözden geçirmelerin yapılması, üst yönetime bilgilendirilmenin yapılması ve geri bildirimler edinmek için yapılır. DHK' nın dört temel etkeni olan vizyon, misyon, değer ve stratejiler ile ilgili, “tanımlı bir vizyon var mı? Var ise nedir?”, “misyonu gerçekleştirmek için ana değer ve yetkinlikler ne olmalıdır?”, “vizyon geliştirilmiş mi? Geliştirilmiş ise nedir?”, “vizyona ulaşmak için yol gösterecek ana stratejiler nelerdir?”, “ organizasyon niçin var? 5, 10, 15 yıl içerisinde nerede olmak istiyoruz? Gelecekteki hedeflerimize ulaşmak için ne yapmalıyız?” gibi sorular cevaplanır.

Performans ölçümleri hakkında hangi ölçümün hangi amaçların kritik olduğunun sorgulanması gerek. Stratejileri geliştirmek için neler gerekli, ölçümler için hedeflerin varlığı, ölçümler için hangi verilerin gerekli olduğu sorgulanmalıdır. Görüşmelerin finalinde DHK sisteminin başarılı olması için neler yapılır

konuşulması gereklidir. Bunun için DHK bilgisinin yeterliliği ve sistemin başarı ile gerçekleştirilmesi için gereklilikler anlatılmalıdır.

Beyin fırtınası: yöntemin özü gereği her türlü fikir değerlendirilir. Fikir grupları geçmiş bilgi, fonksiyonel özellikleri ve kapasitelerine göre oluşturulur. Beyin fırtınası tekniği gruba potansiyelini keşfetmesi, motive edilmesi ve tecrübesini ortaya koymak için fırsat vermektedir. Beyin fırtınası ile perspektiflere uygun birçok amaç ve ölçüm belirlenebilir. Beyin fırtınasının ilk oturumunda her kritik amaç ve ölçüm belirlenmeyebilir ama birçok göz önünde bulundurulması gereken alternatifler belirlenmiş olacaktır. Geliştirme aşamalarında birçok yeni amaç ve ölçüm eklemek ve değişiklikler yapmak için fırsatlar olacaktır bu nedenle amaç ve ölçüm havuzunu geniş tutmakta yarar vardır.

Çalıştay: proje ekibi ve/ veya tüm çalışanlar ile yapılan çalıştaylar DHK ile ilgili konuların açığa vurulması ve geliştirilmesi için önemli çalışmalardır. Farklı görüş ve tecrübedeki çalışanları seanslar halinde bir araya getirip kısa bilgilendirmelerin ardından belli konular üzerinde çalışmalarını istenebilir. Bilgilendirmenin ardından mekân içerisinde istedikleri şekilde hareket etmekte özgürdürler ve konusunda önemli girdiler sağlayacak sonuçlar verirler (Niven, 2002)

4. KURULAN YENİ MODEL

Bir DHK sisteminde şeytan ayrıntıda gizlidir. Teoride DHK' yı anlamak kolaydır. Fakat asıl zorluk onu doğru olarak geliştirmek ve uygulamaktır (Zimmerman, 2008).

Doğru hazırlanan bir DHK sistemi, kurumun stratejisinin tüm hikâyesini anlatmalıdır. Sonuç ölçümleri ve bu sonuçları doğuracak etkenlerin sebep-sonuç ilişkileri hakkında tüm hipotezler dizisi tanımlanmalı ve açıkça belirtilmelidir. DHK' na dâhil edilen her ölçü kurumsal stratejinin tüm şirkete yayılmasını sağlayacak sebep sonuç ilişkileri zincirinin bir halkası olmalıdır. İyi hazırlanan bir DHK, elde edilen sonuçlara ait ölçülerle performans göstergeleri de bir karışımını kapsamalıdır. Performans göstergeleri içermeyen sonuç ölçüleri, bu sonuçlara nasıl ulaşacağını açıklayamaz. (Kaplan ve Norton, 1999)

Braam ve Nijssen (2004) yaptıkları bir araştırmada iki hipotez araştırılmış. Birinci hipotezde DHK' nın ölçüm sistemi olarak kullanılması şirket performansını olumlu yönde etkiler, ikinci hipotezde strateji bazlı DHK kullanımı şirket performansını olumlu yönde etkiler olarak tanımlanmış ve yapılan araştırmada birinci hipotez kabul edilmemiş, ikinci hipotez ise önemli ve olumlu olarak desteklenmiş (Braam ve Nijssen, 2004). Bu da DHK' nın gelişiminin doğru yolda olduğunu ve stratejiler ile bağlantısının olmazsa olmaz olduğunu göstermektedir.

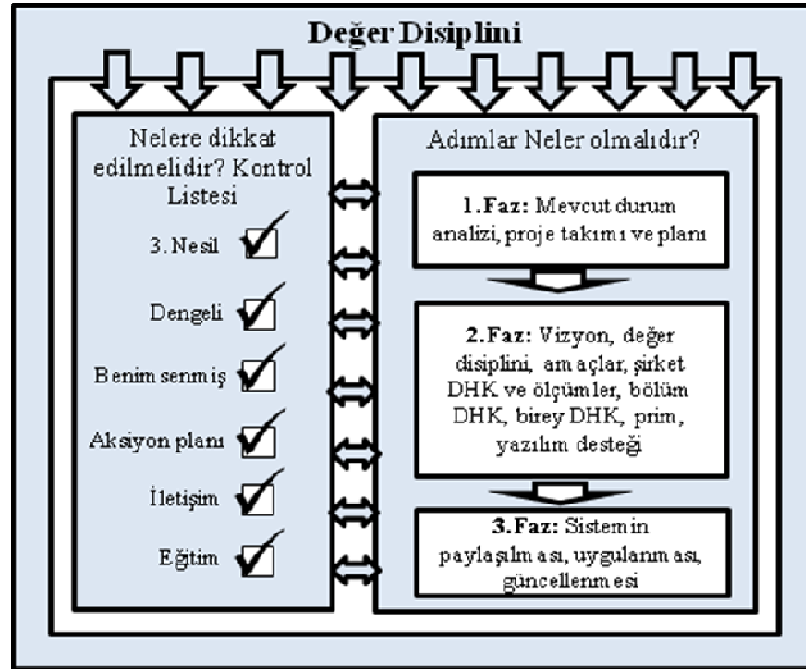
Speckbacher vd. (2003) yaptığı çalışmalarında beklenen faydalara bakıldığında geliştirme sürecinde 3. Nesil bir DHK kullanımına yönelik bir süreç oluşturulması kaçınılmaz olarak görüldüğünü söylemektedir.

Hangi DHK danışmanı ile konuşursanız, DHK oluşturmadaki en önemli adımın stratejileri tanımlamak olduğunu söyleyecektir. Kolay bir şeymiş gibi algılansa da şirketler, genelde stratejilerini açıkça tanımlayıp performans sistemi ile doğru ilişkisini kurarken ve şirket genelinde paylaşılrken ve efektif olarak kullanırken zorluklarla karşılaşmaktadır. Problem, şirketler üst düzey stratejilerini belirli DHK ölçümlemelerine dönüştürmede ve bunların paylaşılmasındadır. Bunun sonucunda da performans ölçümleri ile stratejiler arasında kopukluk oluşmaktadır. (Brewer, 2002)

Othman' ın 2006' da DHK kullanıcıları arasında yaptığı çalışmada nedensel strateji modeline geliştirmeyen şirketlerde belli başlı problemlerle karşılaşmışlardır. Şirketin çıktılarını ve DHK uygulama sürecinin kolaylığını etkilemektedir. (Othman, 2006)

DHK nın pratik uygulamalarında strateji ve başlangıç noktalarının belirlenmesinde zorluklar içerdiğinden bahsetmiştir. Organizasyonda uygulanması konusunda eksiklikler ve karmaşıklıklar içerdiğini dile getirmişlerdir. (Norrekliit, 2000)

Kurulması amaçlanan yeni DHK gerçekleştirme modelinde araştırılan diğer DHK uygulama önerilerinin iyi yönlerine odaklanıp bütünsel bir değer yaratma disiplini, araştırmalarda karşılaşılan iki farklı nokta üzerinde konumlandırılacaktır. Literatürde yazarlar genelde DHK geliştirirken nelere dikkat etmesi gerektiğini açıklayan çalışmalar ile DHK geliştirme adımlarını vermişlerdir. Bu iki kavram şu şekilde de birbirinden ayrışabilir. DHK adımları bir önceki veya bir sonraki adımdan etkilenir ve belli bir sürede gerçekleşir. Dikkat edilmesi gereken noktalar ise DHK geliştirme aşamalarında üzerinde durulması gereken hususlardır. Şekil 4.1' de yeni DHK geliştirme modelinin şekil ile gösterimi yer almaktadır. Bu modelde DHK geliştirilirken olması gereken adımlar, geliştirilirken üzerinde durulması gerekenler ve bunları yaparken bir “değer disiplini” çerçevesinde yapmamızı söyleyen modelin gösterimi bulunmaktadır.



Şekil 4.1 : Uygulanacak modelin şekilsel gösterimi

Yan ve Wang' ın 2004 de yaptıkları çalışmada Tayvan' da DHK gerçekleştirmelerini incelemişlerdir. DHK gerçekleştirme sürecinin şirketin performansını etkileyeceği vurgulanmaktadır. Daha iyi bir performans elde etmek için bu süreci iyi geçirmek gerekmektedir (Yan ve Wang, 2004).

İzlenecek bu model karşılıklı kontroller ile birbirini bütünlemiş bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürdeki bazı modellerde planlama ve geliştirme var uygulama yok, bütünsel bir modeli ile ilgili bağlantılar eksik, ya da neler yapılması gerektiği hakkında yeterli bilgi vermemektedir. Bu model ile şirketin DHK' ı gerçekleştirildikten sonra şirkette tüm çalışanların algılamasını arttırmak, uygulamada kolaylıklar sağlamak ve geçiş sürecini daha yumuşak yaşamak için “değer yaratma zinciri/ jeneratör” ile bütünleştirilmelidir.

4.1 Değer Yaratma Disiplinleri

Othman (2006) DHK kullanıcıları arasında yaptığı çalışmada nedensel strateji modeline geliştirmeyen şirketlerde belli başlı problemlerle karşılaşmışlardır. Nedensel strateji modeli, şirketin çıktılarını ve DHK uygulama sürecinin kolaylığını etkilemektedir (Othman, 2006) Dolayısı ile şirketin bir strateji modeli ve/ veya değer disiplininin olması kaçınılmazdır. Temel olarak değer disiplinlerinin Porter' ın genel strateji modellerinden türediğini söylemek yanlış olmayacaktır.

4.1.1 Porter'ın genel strateji modelleri

Porter, rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı sunmuştur:

- 1.Toplam maliyet liderliği
- 2.Farklılaştırma
- 3.Odaklanma

Birden fazla yaklaşımı ele almak, ender olarak mümkün olmasına rağmen, bazen firma ana hedef olarak birden fazla yaklaşımı başarılı bir şekilde inceleyebilir. Bu genel stratejilerin herhangi birini etkili bir biçimde uygulayabilmek, genellikle organizasyonun tamamının bu işe adanmasını ve eğer birden fazla birincil hedef varsa, hafifletilmiş organizasyonel ayarlamaların desteğini gerektirir. Genel stratejiler, sektördeki rakipleri devre dışı bırakma yaklaşımlarıdır; bazı sektörlerde

yapı, tüm firmaların yüksek gelirler elde etmesi anlamına gelirken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek, bu genel stratejilerin birinde başarıyı gerektirebilir. (Porter, 2000)

4.1.1.1 Toplam maliyet liderliği

Deneyim eğrisi kavramının yaygınlık kazanması nedeniyle, 1970' lerde gittikçe artan bir şekilde genelleşen ilk strateji bu temel hedefi amaçlayan bir dizi fonksiyonel politika aracılığıyla bir sektörde toplam maliyet liderliğine ulaşmaktır. Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve araştırma geliştirme, servis, satış gücü, reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetimin maliyet kontrolü üzerine dikkatle eğilmesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temel olur.

Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak büyük rekabet güçlerinin varlığına rağmen firmaya sektöründe ortalamanın üstünde gelirler sağlar. Maliyet konumu firmaya rakipleri karşısında bir savunma sağlar; çünkü düşük maliyetler rakipleri rekabet sonucu karlarını kaybettikten sonra bile, firmanın hala getiriler getirebileceği anlamına gelir. Düşük maliyetlilik konumu firmayı güçlü alıcılara karşı korur, çünkü alıcılar fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar düşürmek için güç kullanabilirler. Düşük maliyet firmaya girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilmede daha fazla esneklik kazandırarak, güçlü tedarikçiler karşısında bir savunma sağlar. Düşük maliyetli bir konuma yol açan faktörler genellikle ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları açısından da önemli giriş engelleri sağlar. Son olarak düşük maliyetli bir konum firmayı tüm beş rekabet gücüne karşı korur, çünkü pazarlık karları ancak bir sonraki en verimli rakibin karları ortadan kalkıncaya kadar aşındırmaya devam edebilir ve rekabet baskısı karşısında ilk önce daha az verimli rakipler zarar görür.

4.1.1.2 Farklılaştırma

İkinci genel strateji firmanın sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma ile ilgili yaklaşımlar birçok farklı biçim alabilir.

Gerçekleştirilebilmesi halinde farklılaştırma bir sektörde ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir; çünkü beş rekabet gücüyle (tedarikçi, rakip, mevcut rekabet, müşteri ve ikame ürün tehditleri) başa çıkabilmek için her ne kadar maliyet liderliğinde kullanılan yoldan farklıysa da savunulabilir bir konum yaratır. Müşterilerin marka sadakati ve bunun sonucunda fiyatlar karşısında oluşan daha düşük hassasiyeti nedeniyle farklılaştırma, rekabet hamlesine karşı yalıtım sağlar. Ayrıca marjları artırır. Bu durumda, düşük maliyetli bir konum ihtiyacını ortadan kaldırır. Sonuçta ortaya çıkan müşteri sadakati ile rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı gideriş engellerini yaratır. Farklılaştırma, tedarikçinin gücüyle başa çıkabilecek yüksek marjlar yaratır ve alıcılar karşılaştırma yapabilecekleri alternatiflerden yoksun oldukları ve bu nedenle fiyatlara karşı daha az hassas oldukları için bu durum alıcının gücünü açıkça azaltır. Son olarak müşteri sadakati elde etmek için kendini farklılaştıran firma ikame ürünler karşısında rakiplerinden daha iyi konuşlanmış olabilir.

4.1.1.3 Odaklanma

Üçüncü ve son genel strateji, özgün bir alıcı grubu ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi Pazar üzerine odaklanmaktır. Farklılaştırmada olduğu gibi odaklanmada da birçok biçim alabilir. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmalarına rağmen odaklanma stratejisinin tamamı belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Strateji firmanın bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak firma, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır.

Odaklanmayı gerçekleştiren firma potansiyel olarak sektör açısından ortalamanın üstünde getiriler de elde edebilir. Odaklanma, firmanın ya stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya da yüksek farklılaştırmaya, ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir. Maliyet liderliği ve farklılaştırmada da söz konusu bu konumlar bu konumlar her bir rekabet gücü karşısında savunma sağlar. Odaklanma, ikamelere karşı en az savunmasız olan veya rakiplerin en zayıf olduğu hedefleri seçmede de kullanılabilir.

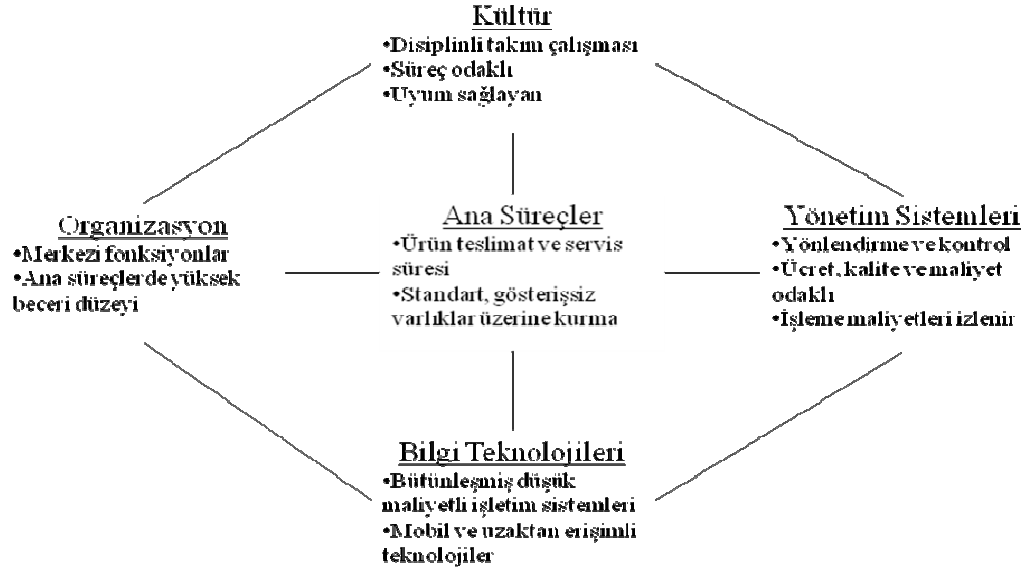
Tracy ve Wiersma buradan yola çıkarak değer disiplinlerini geliştirmiştir. Bu değer disiplinleri DHK geliştirme sürecinde göz önünde bulundurulacak değer yaratma disiplinleri aşağıdaki gibidir.

4.1.2 Değer disiplini 1: Operasyonel mükemmeliyet

Operasyonel mükemmeliyet değer disiplini uygulayan şirketler, kalite, fiyat ve satın alma kolaylığını diğer şirketlerden daha iyi bir şekilde sağlamak durumundadır. Ürün veya hizmet icat etmezler ama müşteriler bilirler ki en ucuza ve en problemsiz ürün veya hizmeti alabilirler. Operasyonel mükemmeliyet uygulayan şirketlerin ortak özellikleri;

- Tedarik, servis ve işleme maliyetlerini en aza indirmeleridir.
- Operasyonlar standartlaştırılmış, basitleştirilmiş, sıkı kontrol altına alınmış, merkezi olarak planlanmış, çok az karar mekanizması bırakılmış ve kendi alanlarında uzman çalışanlar istihdam etmeleridir.
- Yönetim sistemlerinin bütünleşmiş, güvenilir, hızlı ve normlara uygun olmasıdır.
- Her türlü ek maliyet giderine karşı, ödül sistematığının olmasıdır.

Operasyonel mükemmeliyet değer disiplininde aşağıdaki konular belirgindir ve her süreçte uygulanmaktadır. (Tracy ve Wiersma, 1995)



Şekil 4.2 : Operasyonel Mükemmeliyet (Tracy ve Wiersma, 1995)

Operasyonel mükemmellik işletmenin tüm süreçlerinde, faaliyetlerinde belirlediği standartları gerçekleştirmesidir. İşletme neyi yapmayı taahhüt etti ise onu aynen gerçekleştirmeyi hedefler. Müşteriye özel çözümler oluşturmak yerine kitle üretimi gerçekleştirir, pazarın genel beklentilerini karşılayacak çözümler sunar. Müşterilerinin aklında oluşturmak istediği kanı, kendisinin neyi, nasıl, ne zaman yapmayı söz verdi ise aynen ve hatta daha iyi şekilde yerine getireceğidir. Operasyonel mükemmelliği amaçlayan işletmeler için zamanlama, kullanılan hammadde, fire oranları, operasyonel verimlilik en önemli konuları teşkil eder (Akgül, 2006)

Porter' in stratejileri ile ortak noktası, yüksek kalite, standart ürünleri düşük fiyatlarda ve yüksek kalitede üreterek rakiplerden farklılaşmak esas alınmaktadır (Url-4).

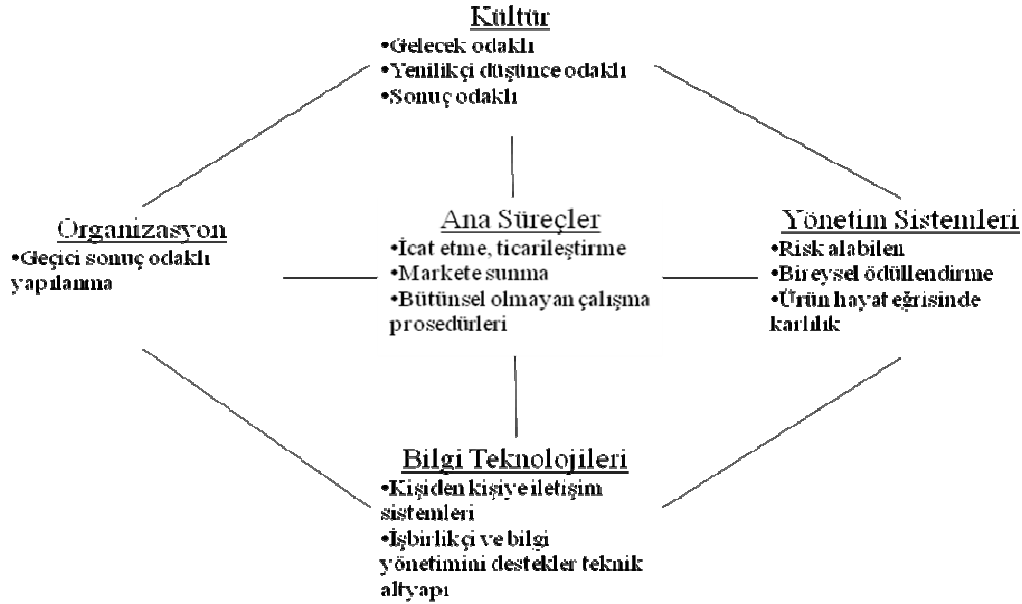
4.1.3 Değer disiplini 2: ürün liderliği

Ürün liderliği amaçlayan firmalar sürekli olarak pazara bilinmeyen, denenmemiş ve talep edilecek ürünleri sunmalıdırlar. Mevcut ürün ve hizmet performansının sürekli geliştirmek amaçlanır. Ürün liderliği değer disipliniinde bir şirketin hedefi en iyi sürede en iyi ürünü sunmaktır.

Ürün liderliği sürekli yeni hizmet veya ürün ile mevcut ürün veya hizmetlere üstünlük kurmaya çalışır. Bunu yaparken firmayı üç konuda zorluklarla

karşılaşabilir. Öncelikle şirketler yaratıcı olmalıdır. İkinci olarak fikirlerini daha hızlı ticarileştirilmelidir. Üçüncü ve en önemlisi kendi ürünlerinin yerine geçebilecek ürünleri sürekli aramak durumundadır. Ürün liderleri, “operasyonel mükemmeliyet” den farklı olarak aşağıdaki ortak özelliklere sahiptir.

- Ana süreçleri olarak icat etme, ürün/servis geliştirme ve markete yayılım üzerine yoğunlaşmışlardır.
- Beklenmedik bir alanda, gerekli değişime ayak uyduran ve yenilikleri sunan bir iş yapısındadırlar.
- Yönetim sistemleri, sonuç odaklı, yeni ürün başarısını ölçme ve ödüllendirme, bir alanda başarısızlığı cezalandırmamaktadırlar.
- Bireysel yaratıcılığı, başarıyı, sınırların dışında düşünmeyi, geleceğe yön vermek için destekleyen bir kültür yapısı (Tracy ve Wiersma, 1995)



Şekil 4.3 : Ürün Liderliği (Tracy ve Wiersma, 1995)

Akgül (2006) ürün liderliğini amaçlayan işletmeler müşterilerin henüz net şekilde ortada olmayan ama gelecekte oluşması kuvvetle muhtemel beklentilerini rakiplerinden çok önce belirlerler ve bu beklentilere uygun ürün ve hizmeti rakiplerinden önce piyasaya sunarlar. Buna en güzel örnek 3M firması verilebilir. 3M firması çalışanların vakitlerini yenilikçi fikirlere ayırmalarını desteklemektedir ve cironun her yıl belli bir patının yeni ürünlerden gelmesi gerekmektedir. Ürün liderleri

için önemli olan konular piyasanın muhtemel taleplerini önceden sezebilmek ve buna uygun çözümleri rakiplerinden çok önce piyasaya sunabilmektir. Ürün liderliği için pazar araştırmaları, araştırma-geliştirme çalışmaları, inovasyon, yenilik geliştirme en önemli özelliğidir.

Ürün liderliği değer disipliniinde sürekli araştırma ve geliştirme ile pazara yeni ürün, hizmet ve özelliklerin sunulması gerekmektedir (Url-4).

4.1.4 Değer disiplini 3: müşteri yakınlığı

Müşteri yakınlığı uygulamak isteyen şirketler müşterileri ile iyi komşuların kurduğu gibi bir bağ kurmalıdır. Müşteri yakınlığı firmaları pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermez, özel müşterilerin isteklerine cevap verir. Bu tarz bir firma müşterilerinin ne tür bir ürün/ hizmete ihtiyacı olduğunu bilir. Müşterilere de kendilerinin ihtiyaçlarına özel çözümler sunulduğu mesajı verilmelidir. Müşteri yakınlığı firmaları için en önemli değer müşteri sadakatidir (Tracy ve Wiersma, 1995).

Müşteri yakınlığı uygulayan firmalar işlem maliyetine bakmaksızın müşteri ilişkilerini arttırmaya çalışmaktadır. Şirket kendinden beklenenden daha fazlasını müşterilerine sunmak üzerine odaklanmıştır. Müşterilerin artan ihtiyaçlarını karşılamak ve sonucunda karşılıklı ilişkileri geliştirmek esas hedeftir. Diğer iki değer disiplininden farklı olan özellikler şunlardır:

- Ana süreçler çözüm üretme, sonuç yönetimi ve ilişki yönetimi.
- Müşterilerine yakın çalışanlar tarafından oluşturulan bir organizasyon yapısı mevcuttur.
- Müşteriler için özenle sonuç üreten bir yönetim anlayışı
- Genel çözümlerden ziyade derin ve uzun süreli müşteri çözümlerini hedefler.

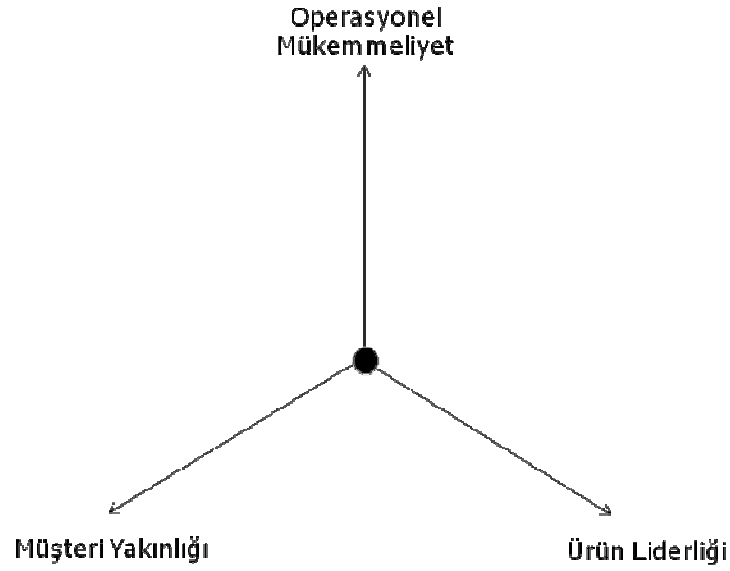


Şekil 4.4 : Müşteri Yakınlığı (Tracy ve Wiersma, 1995)

Bazı işletmelerin amacı müşterileri hakkında mümkün olduğunca fazla bilgiye sahip olmak ve onlara özel çözüm önerileri oluşturmaktır. Bu işletmeler için müşterinin yaşam stili, demografik özellikleri ve bunlara bağlı istekleri, beklentileri hakkında sahip olunan bilgi ve bu bilgi ışığında müşteriye özel çözümler üretebilmek temel konudur. Süreç müşteri hakkında yeterli bilgi elde edilmesi, bu bilgiler ışığında müşteri beklentilerinin tahmin ve tespit edilmesi, beklentileri maksimum düzeyde karşılayacak tasarımların oluşturulması, bu tasarımların müşterinin istediği zaman diliminde ve hizmet içeriği ile son kullanıcıya ulaştırılması ve satış sonrasında müşteriden mümkün olduğunca çok geri bildirim sağlanması şeklinde gelişir. Görüldüğü gibi sürecin her noktasında belirleyici olan müşteri ve istekleridir. (Akgün, 2006)

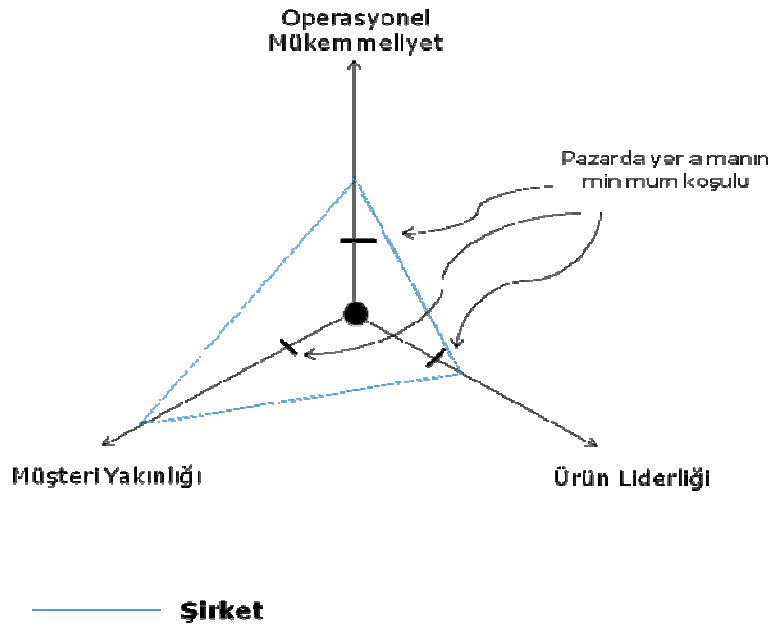
Müşteri yakınlığı değer disiplini müşteriler ile yakın çalışarak ve müşterilere optimum ürün ve hizmeti onların ihtiyaçlarını sunacak şekilde karşılamak (Url-4)

Nasıl değer yaratılacağına karar verildikten ve ana yetkinliklerin belirlenmesinden sonra rakiplerden farklılaşacak modeli stratejik olarak seçmek gerekir. Bunun için Tracy and Wiersma rakiplerden farklılaşmak için üç yol önermektedir (Url-4). İşletmeler değer önerilerini geliştirirken ve içeriğini oluştururken genel olarak üç amaç temel stratejiden birini kullanırlar.



Şekil 4.5 : Değer disiplini eksenleri (Url-4)

Değer disiplinleri Şekil 4.5' teki gibi eksenlerde gösterilebilir.



Şekil 4.6 : Şirket değer disiplinlerini farklı oranlarda gerçekleştirebilir

Bir şirket rakiplerinin önüne geçmeyi istiyorsa bunlardan birinde mükemmelleşmeyi seçmelidir. Fakat her üç değer modelinde de pazarda yer almanın minimum koşulunu

gerçekleştirmelidir. Şirket kaynaklarını Şekil 4.6' daki görüldüğü gibi farklı boyutlara da yönlendirebilir.

Hiçbir şirket her üç disiplinde de mükemmel olmayı başaracak kaynaklara sahip değildir. Eğer her üçünü de gerçekleştirmeye çalışırlarsa, hiçbirinde kendilerini rakiplerinden daha iyi olamayacaklar ve kuvvetle muhtemel başarılı olamayacaklardır. Stratejik olarak diğer rakiplerden hangi model ile farklılaşabileceğini bilmek karar verirken ve kaynakları kullanırken şirkete büyük kazançlar sağlayacaktır. Modeli seçmek oluşabilecek herhangi bir çelişkinin giderilmesini mükemmelleşilen alanda yapılmasını sağlayacaktır.

Ana yetkinlikler, değerler ve stratejik farklılaştırmayı sağlayacak model şirketin vizyonuna ulaşması için yardımcı olacaktır (Tracy ve Wiersma, 1995). Ayrıca vizyonun ne olması gerektiğini de seçilen model belirlemede yardımcı olacaktır.

Stratejik çatı olacak değer disiplini tanımlanmaktadır. Bose (2006), stratejik model olarak tanımlandıktan sonra şirket performansını bu strateji modeline dayanarak ölçümlemesi ve izlemesi gerektiğini söylemektedir. KPG' leri buna olanak sağlarlar. Seçilen stratejilerde başarılı olmak için KPG' leri da o amaca hizmet etmesi gerekmektedir.

4.2 DHK Geliştirirken Nelere Dikkat Edilmelidir?

DHK gerçekleştirilirken nelere azami dikkat edilmesi gerektiği ve sistemin başarısını doğrudan etkileyecek faktörler aşağıda sıralanmaktadır.

- a) Uygulanacak DHK' nın 3. Nesil bir DHK özellikleri taşıması sağlanmalıdır. Yani ölçümler ve perspektiflere bölünmüş, neden-sonuç ilişkisi kurulmuş, strateji ile bağlantılı hedefleri konmuş, prim sistemi ile bağlantısı kurulmuş olmalıdır.
- b) DHK bazı dengeleri içermelidir. (Niven, 2002; Othman, 2006; Kaplan ve Norton, 1996, 199, 2006b)
 - o Finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge olmalıdır. DHK nın orijinal yapısında temel teşkil eden finansal ölçümler ile finansal olmayan ölçümler arasında bir denge olmalıdır (Niven, 2002). Laitenen (2006)' e göre bu iki kavram arasında bağlantı vardır.

- Geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik göstergeler arasında denge olmalıdır. Şirketin geçmiş performansını gösteren geçmiş ölçümleri ile gelecekte istenen performansı gösteren gelecek göstergeler arasında denge olmalıdır (Niven, 2002)

Çizelge 4.1 : Geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik performans ölçümleri (Niven, 2002)

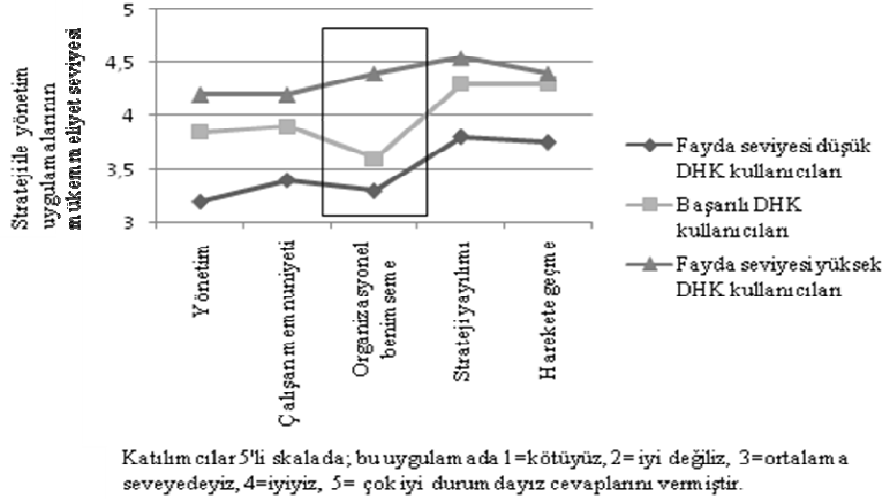
	Geçmişe yönelik göstergeler	Geleceğe yönelik göstergeler
Tanım	Belli bir periyod sonunda gerçekleşen sonuca odaklanarak tarihsel data verir.	Gelecekte performans artışına neden olacak ölçümlerdir. Genelde bir sürecin ara ölçümleridir.
Bazı Örnekler	• Market payı • Satışlar • Çalışan memnuniyeti	• Müşteride geçirilen süre • Verilen teklif sayısı
Avantajları	Tanımlanması ve ölçümü kolay	Geleceğe yönelik tahminler içerir, sonuçlara göre düzenleme yapma olanağı sağlar.
Dezavantajları	Geçmiş verileri verir, gelecek için aydınlatıcı değildir.	Tanımlanması zor olmakla birlikte ölçümü ve gerçekleştirilmesi zordur.

c) Şirket genelinde “benimseme” sağlanmalıdır (Kaplan ve Norton, 2006a, 2008)

Kaplan ve Norton (2006a) stratejinin DHK ile uygulanmasında beş önemli faktör üzerinde durmaktadır. Bu faktörler;

- Harekete geçme; değişimin liderlik yardımı ile yönetilmesi
- Strateji yayılımı; DHK, strateji haritası, hedeflerin ve sorumluların belirlenmesi
- Organizasyonel benimseme; şirket, iş üniteleri, destek üniteleri ve partnerler tarafından bütünsel benimsenmenin sağlanması

- Çalışan memnuniyet; eğitimlerin verilmesi, iletişim, hedeflerin belirlenmesi, ücret sistemi ile bağlantısının kurulması
- Yönetim; stratejinin planlanması, bütçe ile bağlantının kurulması, raporlanması ve yönetim tarafından izlenmesi



Şekil 4.7 : DHK seviyelerine göre beklenen faydalar

Şekil 4.7 ' de çeşitli seviyede fayda sağlayan organizasyonların beş konuda elde edilen başarı seviyeleri görülmektedir. Konulardan benimseme ile ilgili olan farklar diğerlerine göre daha fazla seviyededir (Kaplan ve Norton, 2006a)

- Uygulanan her adımda görülen eksiklik, geliştirme alanı ve katkısı olacak her şeyi uygulamak için “aksiyon planı” yapılmalı (Sharif, 2002)
- Bilgi paylaşımı ve iletişim iyi bir şekilde yapılmalıdır (Ukko vd., 2007). Bazı durumlarda yöneticiler, özellikle orta düzey yöneticiler, kendilerinden beklenen hedefler hakkında net bir bilgi sahibi olmayabiliyorlar (Mohsen, 2006), bu sebeple iletişim kritik bir önem taşımaktadır.
- Gerekli eğitimler ve bilgilendirmeler yapılmalıdır (Ukko vd., 2007)

4.3 DHK Gerçekleştirirken Hangi Adımlar Uygulanmalıdır?

DHK' nın adım gerçekleştirilmesi gerekmektedir. DHK gerçekleştirme adımlarını üç faz halinde ayırtmak uygun olarak görülmektedir (Wagner ve Kaufmann, 2004).

Bunlar “planlama/hazırlık ve geliştirme” (Niven, 2002) ile “uygulama” (Quesada ve Gazo, 2007; Kaplan ve Norton, 2006) fazlarıdır.

4.3.1 Birinci faz: planlamanın ve gerekli hazırlıkların yapılması

- a) Mevcut durum, mevcut ölçümler ve performans yapısının analizi; Her organizasyon benzersizdir ve DHK kurulumunda kendi orijinal yolunu izler. Genelde tipik DHK geliştirme süreci iteratiftir (Thakkar vd., 2007) ve mevcut analizler yapılarak kurulacak sistem ile ilgili girdiler oluşturmalıdır.
- b) DHK projesi takımının seçilmesi
- c) DHK projesinin planlanması

4.3.2 İkinci faz: DHK’ nın geliştirilmesi

- d) Vizyonun tanımlanması; çoğu yazar DHK geliştirme sürecinin misyonun tanımlanması ile başlaması gerektiğini söylemektedir. Fakat amacı kar elde etmek olan özel şirketlerin misyonunun yani var olma sebebinin tanımlanması çok anlamlı olmayacaktır. Buna karşın şirketin gelecekte nerede olmayı arzu ettiğinin tanımlanması ve tüm şirket ile paylaşılması daha kritiktir. Vizyon, şirket için iddialı bir söz olup şirketin gelecekte olması arzu edilen konumu kısa ve öz bir şekilde ifade etmesi gerekmektedir.
- e) Değer disiplini seçilmesi; Tracy ve Wiersma’ nın değer disiplinlerinden biri şirketin stratejik teması olarak seçilmelidir.
- f) Kritik başarı faktörlerinin/ amaçların seçilmesi: Şirketin hangi durumlarda başarılı sayılabileceğini göstererek kritik başarı faktörleri ve şirketin amaçları belirlenmelidir.
- g) Şirket DHK’ nın oluşturulması: Şirketin DHK belirlenmesi aşağıya doğru yayılımın yapılması için önemlidir ve bu nedenle yukarıdaki adımlardan sonra belirlenmesi gerekmektedir. Şirketin kritik başarı faktörlerinin izleneceği “kritik performans göstergelerinin” yani ölçümlerin belirlenir.
- h) Strateji haritasının (neden sonuç ilişkisinin) oluşturulması:
- i) Bölüm veya İş Ünitelerinin (Kâr merkezlerinin) DHK’ larının oluşturulması
- j) Tüm bireylere yayılımının yapılması

k) Prim sistemi tasarımı

l) Yazılım ile entegrasyonu

Performans ölçümü ile ilgili bir çok kitap, makale ve danışmanlar öncelikle neden-sonuç ilişkisinin kurulmasını söylemektedirler. Teorik olarak mantıklı ve uygulanabilir olarak görülmektedir fakat pratikte bazı limitleri vardır. Literatürde bu şekilde önerilmesine karşın başarılı olduğunu gösteren pek az yayın vardır. Niven' e göre, öncelikle şirketin amaçları ve ölçümler belirlenmelidir. Sonrasında aralarındaki neden- sonuç ilişkisi kurulmalıdır. Bu durum iki pratik öneri ile çözülebilir.

- Her perspektif için amaç ve ölçümler belirlenmelidir.
- Bu tanımlara göre strateji oluşturulmalı veya tamamen yeni bir amaç ve ölçüm seti kullanılmalıdır. (Niven, 2002) Önceden oluşturulan amaç ve ölçümler, aralarında linkler oluşmuyorsa eksikliklerin var olabileceğini gösteren ikinci bir kontrol mekanizması gibi kullanılabilir.

Ölçüm metriklerinin oluşturulması: şirketin stratejik amaçlarını karşılamak için tutarlı ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılan tanımlanmış metrikler kullanılmalıdır. Bu metrikler perspektiflere göre sınıflara ayrılabilir, hiyerarşik olarak gösterimleri yapılabilir (Lohman vd., 2004)

Ölçümler stratejik amaçlar ile bağlantılı olmalıdır. Ayrıca ölçümler ölçülebilir ise izlemek ve değerlendirme yapmak sağlıklıdır. Ölçüm verileri ulaşılabilir olmalıdır. Ölçümler herkes tarafından anlaşılabilir olmalıdır. Hedeflenen stratejiler ve amaçlar ile uyumlu olmalıdır. Son olarak ölçümler her türlü varsayımlar düşünülerek tanımlanmış olmalıdır (Niven, 2002)

Finansal Perspektif ölçümleri:

Eksikliklerine olsa bile bir DHK' nın finansal ölçümler olmadan bütün bir sistem olduğunu söylemek mümkün değildir (Niven, 2002)

Çizelge 4.2 : Genel olarak kullanılan bazı finansal göstergeler (Niven, 2002)

Toplam varlıklar	Sermayenin gere dönüş oranı (ROCE)
Çalışan başına düşen toplam varlıklar	Yatırımların geri dönüş oranı (ROI)
Kar/ Toplam varlıklar	Ekonomik katma değer (EVA)

Varlıkların geri dönüş oranı	Market katma değeri (MVA)
Toplam kar	Özkaynakların geri dönüş oranı (ROE)
Net gelir	Çalışan başına eklenen değer
Satışların kar yüzdesi	Büyüme oranı
Çalışan başına kar	Pazar değeri
Pazar fiyat	Nakit akışı
Toplam maliyet	Kredi oranı
Borç	Borçların özkaynağa oranı
Envanter geri dönüşüm oranı	Ortalama alacakların gün sayısı

Müşteri Perspektifi ölçümleri:

Müşteriye değer sunmak için şirketler “değer disiplini” seçmelidirler. Örneğin “operasyonel mükemmeliyet” uygulamak isteyen şirketler, gösterişsiz fakat ucuz, kolay ulaşılabilen ürün/ hizmete odaklanmalıdırlar. Operasyonel mükemmeliyet uygulayacak şirketler, fiyat, pazarda efektif ürün portföyü ile yer alma, pazarda bulunma, sıfır hata, büyüme gibi ölçümlere odaklanmışlardır. “Ürün liderliği” uygulayan şirketler piyasaya yön verirler. İnovasyonlar ile en iyi ürün/ hizmeti pazara sunmak konusunda odaklanmışlardır ve bu ölçümleri kullanmalıdırlar. Pazar payı ve fonksiyonellik ölçümleri ürün liderliği şirketleri için olmazsa olmaz ölçümlerdir. “Müşteri yakınlığı” müşterinin ihtiyaçlarını neye mal olursa olsun karşılamayı amaçlar. Birkaç kerelik işletim maliyetlerine bakmaksızın uzun dönemli ilişki kurma ve müşteride derinleşmeye odaklanır. Bu tarz şirketler müşteri bilgisi, önerilen çözüm sayısı, pazara nüfuz etme, müşteri verisi, müşteriyi başarıya ulaştırma kültürü, uzun süreli ilişki kurmak ölçümlerine odaklanması gerekmektedir (Niven, 2002).

Çizelge 4.3 : Müşteri ölçümlerine örnekler

Müşteri tatmini	Müşteri sadakati
Pazar payı	Müşteri şikayetleri

Müşteri şikayetlerini çözüm oranı	Müşteri geri dönüş oranı
Direk fiyat	Rakiplere göre fiyat
Müşteri başı maliyet	Müşteri kıdemi
Kaybedilen müşteri sayısı	Müşteri kazanma oranı
Yeni müşterilerden gelen kazanç	Müşteri sayısı
Müşteri başına satış	Satış adedi/ ziyaret sayısı
Firmayı ziyaret eden müşteri sayısı	Müşteride geçirilen saat
Satış başına pazarlama harcaması	Marka bilinirliği
Karşılık verme süresi	Katılınan fuar sayısı
Satış hacmi	Farklı kanallardan satış tutarı
Müşterilerin ortalama hacmi	Çalışan başına müşteri sayısı
Müşteri başına harcanan para	Müşteri karlılığı
Satış yapma sıklığı	Hedef müşteri harcamalarının oranı

İç işleyiş Perspektifi Ölçümleri:

Finansal ölçümlere, hedef müşteriler ve değer disiplini belirlendikten sonra onlara nasıl hizmet verileceğinin, hangi ana iç süreçlerin iyileştirilmesi ve izlenmesi gerektiğine karar verilmelidir. Firmalar iç operasyonlarına değer disiplinlerine göre odaklanmalıdırlar. Örneğin “müşteri yakınlığı” müşteri hizmetleri sürecine odaklanmalı ve müşteri ile temas olunan her aksiyonu ölçümlemek durumundadır. “Operasyonel mükemmeliyet ise tedarik zinciri süreç ölçümleri ile her türlü maliyet ölçümleri üzerine odaklanmalıdır.Ürün liderleri de inovasyon, araştıma geliştirme süreçlerini ölçümlemelidirler (Niven, 2002)

Çizelge 4.4 : İç işleyiş ölçümleri (Niven, 2002)

Ortalama işlem maliyeti	Zamanında teslim
Ortalama teslim süresi	Envanter devir hızı

Çevresel emisyon	Arge harcamaları
Halka açılma	Patent harcamaları
Ortalama patent yılı	Yeni ürünlerin tüm ürünlerdeki yüzdesi
Stoksuz kalma	İşçilik kullanım yüzdesi
Müşteri taleplerine cevap süresi	Defo/hata oranı
Tekrar işçilik	Müşteri verisinin kullanılabilirliği
Başabaş noktası	Çevrim süresi
Sürekli iyileştirme	Garanti maliyeti
Banttaki ürün sayısı	Yeni projelerin geri dönüş oranı
Atık maliyeti	Alan kullanımı
Satınalma sıklığı	Atıl zaman
Plana uyum	Yeni ürünü pazara sunma süresi
Tanıtılan yeni ürün/ hizmet sayısı	Olumlu medya hikayeleri

Öğrenme ve gelişim perspektifi ölçümleri:

Bu perspektiflerin ölçümleri gerçekten diğer perspektifteki ölçümlerin mümkün kılınabilmesi için gereklidir. Çalışanların gelişimi ile ilgili olan bu perspektif temel yetkinlik artışı, kişisel gelişim planlama, sağlıklı yaşamı cesaretlendirme, çalışan eğitimi, verimliliği, kullanılabilen araç-sistemler, bilgiye erişim, çalışan memnuniyeti, benimseme gibi noktalara odaklanmıştır (Niven, 2002)

Çizelge 4.5 : Öğrenme ve gelişim ölçümleri (Niven, 2002)

Çalışan eğitim harcamaları	Ortalama kıdem
Uzmanlık seviyesi yüksek çalışan sayısı	Eğitim sayısı
Devamsızlık	İşten ayrılma oranı
Çalışan öneri sayısı	Çalışan memnuniyeti

Kayıp zaman	Çalışan başına değer katma
Motivasyon indeksi	İşe başvuru sayısı
Çeşitlilik oranı	Çalışanları geliştiren yönetici sayısı
Çalışma ortamı kalitesi	İş iletişim oranı
Çalışan verimliliği	Üretilen DHK sayısı
Eğitim süresi	Yetkinlik gelişim oranı
Hedefe ulaşma yüzdesi	Liderlik gelişimi
İletişim planı	Kazaların raporlanması
Bilgisayarlı çalışan sayısı	Stratejik bilgi oranı
Bilgi yönetimi	Etik ihlal sayısı

Stratejik amaçlar ile ölçümleri birbirine bağlanması:

Sorumluluk Metodu; Stratejileri, kişiler, ölçümler ve aksiyonlar ile bağlamada en çok kullanılan metodudur. Çizelge 4.6’ da satış sonrası en iyi hizmeti vermek amacı için üç ölçüm ve sorumluları görülmektedir. Bu amaç için gerçekleştirilen skor her üç ölçümün ortalaması olarak kullanılmasıdır. Bu örnekte sorumluluk bölümlere verilmiştir. İstenmesi halinde takımlara, isimlere, pozisyonlara sorumluluk metodu ile strateji ve ölçümler bağlanabilir.

Çizelge 4.6 : Sorumluluk metodu örneği

Amaç: Satış sonrası en iyi hizmeti vermek				Skor: %94
Ölçüm	Sonuç	Hedef	Skor	Sorumlu
Destek servisi sonrası müşteri tatmini	%89	%100	%89	Paz. Ve Ür.
Servis için geliştirilen yeni fikir adedi	56	60	%93	Paz.
Servis için geliştirilen yeni fikir adedi	30	30	%100	Ür.

Yukarıya Tamamlama Metodu; Bu metot ile stratejik amacın izlenmesi için kullanılan ölçümler, farklı ölçümlerin toplanması ile hesaplanmaktadır. Çizelge 4.7’

de satış sonrası en iyi hizmeti vermek için ölçümlerden biri servis için geliştirilen yeni fikir adedi, bu fikir adetleri de bölgelerden gelen fikirlerin toplamı olarak hesaplanmaktadır.

Çizelge 4.7 : Yukarıya tamamlama metodu örneği

Amaç: Satış sonrası en iyi hizmeti vermek			Skor: %72
Ölçüm adı	Sonuç	Hedef	Skor
Servis için geliştirilen yeni fikir adedi	8	20	%40
Uygulanan yeni fikir sayısı	5	5	%100
Servis önerilerinden geliştirilmiş uygulamalar	7	10	%70
Garanti kartı geri dönüş oranı	%76	%100	%76
Garanti kartının alınması ile müşteriye anketin gönderilmesi arasında geçen süre	3	4	%75
Servis için geliştirilen yeni fikir adedi			
Bölge	Sonuç	Hedef	Skor
Avrupa	2	6	%33,3
Kuzey Amerika	4	8	%50
Asya Pasifik	2	6	%33,3
Toplam	8	20	%40

Ağırlıklandırma metodu; stratejik bir amacın göreceli olarak bazı ölçümlerinin ağırlıklarını farklılaştırarak vermeyi sağlayan metottur. Çizelge 4.8’ de satış sonrası en iyi hizmeti vermek amacı için alt ağırlıklandırılması ve odaklanması Çizelge 4.8’ deki gibi yapılabilir.

Çizelge 4.8 : Ağırlaklandırma metodu örneği

Amaç: Satış sonrası en iyi hizmeti vermek				Skor: %64,1
Ölçüm adı	Sonuç	Hedef	Skor	Ağırlık
Servis için geliştirilen yeni fikir adedi	8	20	%40	0,40
Uygulanan yeni fikir sayısı	5	5	%100	0,15
Servis önerilerinden geliştirilmiş uygulamalar	7	10	%70	0,15
Garanti kartı geri dönüş oranı	%76	%100	%76	0,15
Garanti kartının alınması ile müşteriye anketin gönderilmesi arasında geçen süre	3	4	%75	0,15

Bu ağırlıklandırmalar aynı zamanda DHK perspektifleri arasında da yapılabilir (Lawson, 2007)

Neden Sonuç ilişkisi kurulması:

Ölçümler oluşturulduktan sonra şirketin stratejik haritasını gösteren neden sonuç ilişkisini kurmak önem kazanmaktadır. Neden- sonuç ilişkileri stratejilerin uygulanması ve izlenmesi için bir yol ortaya koyacaktır. Ayrıca yeni geliştirilen DHK için tanısal bir araç olacaktır. Neden sonuç ilişkisi ortaya konarken, finansal perspektif için “finansal amaç ve ölçümler hissedarların beklentilerini karşılamak için yeterli midir?”, müşteri perspektifi için “müşteri perspektifleri amaç ve göstergeleri değer disiplini ile uyumlu olup finansal sonuçlar elde etmeye uygun mu?”, iç işleyiş perspektifi için “iyi olunması gereken iç süreçler tanımlanmış ve finans ve müşteri açısından iyi sonuçlar elde etmeye elverişli mi?”, öğrenme ve gelişim için “çalışanların gelişim odağı doğru olarak belirlenmiş midir?” gibi sorular sorulmalıdır (Niven, 2002).

Neden sonuç ilişkisi, bir perspektifteki stratejik amaçlar ile perspektifler arasındaki stratejik amaçların etkileşimini tanımlar. Uygun göstergeleri seçmek için bu ilişkinin tanımlanması önemlidir. Neden sonuç ilişkisini sağlamak için üç uygulama vardır.

1. Logic (mantık) yaklaşımı
2. Teorik deneysel yaklaşım

3. Tümevarımsal yaklaşım

Wall (2001) teorik deneysel yaklaşımın öne çıktığını savunmaktadır. Çünkü tüm hedefleri karmaşık stratejilere göre mantıksal olarak ilişkilendirmek gerçekçi değil ve tümevarımsal yaklaşım da geçmiş veriler ile stratejik amaçlar arasında ilişki kurmaya çalışır. Geçmiş veriler ile gelecek stratejilere odaklı bir şirket olmak uygun görülmemektedir. Diğer tarafta teorik deneysel yaklaşım, yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerini gelecek ile ilgili hipotezlerini kurmak için kullanmaktadır. Tüm neden sonuç ilişkisini tek bir matematik modele göre kurgulayıp tüm problemlere cevap almak hiç de gerçekçi görünmemektedir (Wagner ve Kaufmann, 2004).

Prim sistemine bağlanmasının gerekliliği:

Performans ölçümleri ile ücretlerin ve ödüllendirmenin bağlanması motivasyonun ve benimsemenin artışına etkisi vardır. Genel olarak çalışanları hedeflerine ulaştıkları için ücretlerini vermek anlamlı olarak görülmektedir. Ankete cevap veren birçok kişi bunun motivasyonu artırdığını söylemektedir. Verilen cevaplara göre yıllık primin DHK sistemiyle hesaplanması gerektiği söylenmiştir. Hedeflere ulaşıldığında ödenen prim ve ücretlerde yine de dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. DHK' ndaki hedeflere ulaşıldığında motive unsurudur fakat hedefler ve ölçümlerin performansı gerçekten yansıtması ve ulaşılabilir hedefler olması gerekmektedir.

Çalışanları değerlendirilmesinde kullanılan ölçümler kendi kontrol alanları içerisinde değil ise ters bir etki ortaya çıkar. Bu durumda motivasyonu tamamen ortadan kaldıracak bir durum oluşur. Aynı durum hedefler noktasında da ortaya çıkabilir. Eğer hedefler çok düşük ise çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayacak bir durum ortaya çıkmamaktadır. Eğer hedefler çok yüksek ve ulaşılması çok güç ise zaten başarısız olacaklarını hissettiklerinden hedefe ulaşmak için çaba sarf edilmez.

Eğer çalışanlar kendi kontrol alanlarında değerlendirilir ve çalışanların hedefleri de gerçekçi ise DHK, özellikle maaşlar ve ödüllendirme ile bağlantıları kurulduğunda son derece iyi bir motivasyon aracı olabilir. Yöneticiler için de hedefleri belirlemek oldukça motive edici bir unsur taşır. Sadece hedefleri seçmek motive aracı olmayıp çalışanlarını cesaretlendirmek ve hedeflere ulaşmasını sağlamak da önemlidir. Eğer çalışanlar hedeflere ulaşırlar ise bilirler ki yöneticileri tarafından ödüllendirilir. Eğer

hedeflere ulaşılamazsa bu durum yöneticiler tarafından iyi bir şekilde değerlendirilmelidir (Lawson, 2007)

Lawson (2007) yaptığı ankete göre performans ölçümleri ile ücret ve ödüllendirme sistemi arasındaki ilişkinin kurulması şirketlerin bazı başarıları yakalamalarını sağlamakta olduğunu söylemektedir. Cevap verenlerin %85' i bunun ile aynı fikirdedir. Fakat bu yeterli olmamaktadır. Bundan daha da önemlisi ve asıl yapılması gereken şey şirket hedefleri ile bireysel hedeflerin uyumlu olmasını sağlamaktır. Cevap verenlerin %70'i çalışanların performans ölçümlerinin ücret ve ödüllendirme ile bağlantısının kurulmasının yanında şirket hedefleri ile uyumlu çalışmalarının motivasyonu daha fazla artıracağını söylemiştir.

DHK sistemi ile prim ve ücret sistemlerinin bağlanmasının temelde iki nedeni vardır:

1. Çalışanların şirket stratejilerine göre odaklanması ve motive olmalarını sağlamak için
2. DHK sistemi prim ve ücret sistemi ile bağlanması için uygun bir sistemdir (Niven, 2002).

Verilerin yazılımdan alınma ihtiyacı:

DHK de kullanılan verilerin eksiksiz doğru güvenilir olması gerek. Bunun için bir yazılım kullanılması verileri güvenilir hızlı çekilebilmesine olanak sağlayacaktır.

Organizasyonlarda bu kadar önemli bir kültür değişikliğine sebep olan ve oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan DHK sisteminin bir yazılım ile desteklenmesi önemlidir. DHK sisteminin otomatikleştirilmesinin zorunluluğu görülmekle birlikte, birçok şirket başlangıçta kâğıt üzerinde tablo ve verilerin kombinasyonunu yaparak kullanmaya başlamıştır. DHK kabul edildikten sonra organizasyonlar gelecek için otomatikleşmenin/ yazılım kullanımının hayata geçirilmesini ve kullanılmasını kolaylaştıracaktır. Bazı şirketler bu tarz programları içeride geliştirmeye çalışırken bazı şirketler bunu dışarıdan da alabilmektedirler (Lawson, 2007).

4.3.3 Üçüncü faz: DHK sisteminin uygulanması

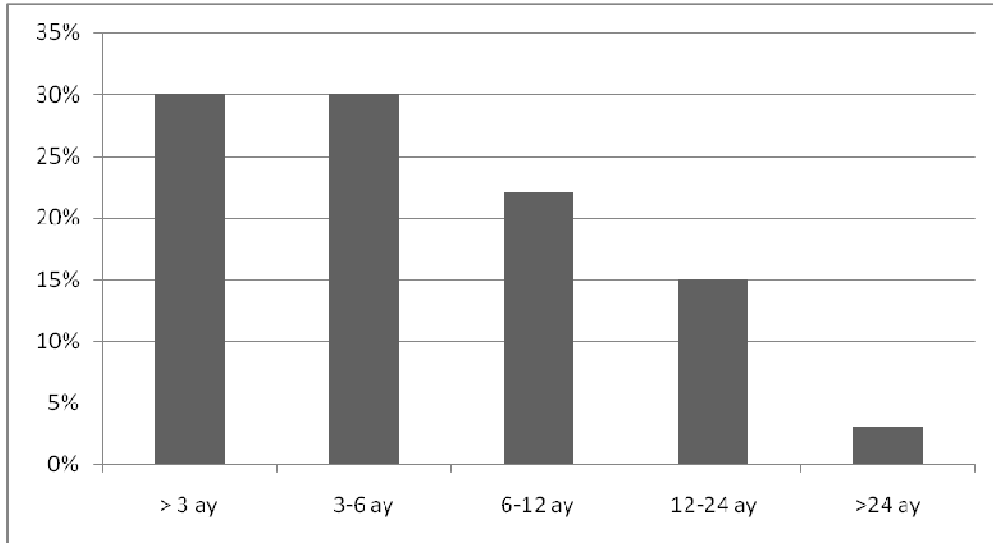
Şirketin DHK sistematığı tasarlandıktan sonra hayata alma aşamasının uygulanması gerekmektedir.

- m) DHK sistematığının, performans değerlendirme sürecinin tüm şirket ile paylaşılması
- n) Performans değerlendirme sürecinin uygulanması
- o) Periyodik (yıllık) olarak gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesi

4.4 Değer Yaratma Zinciri / Jeneratör

Zaman ve karmaşık yapının maliyeti bazen DHK' nın şirkete kazandırdığı organizasyonel performanstan daha fazla olabilir (Dinesh, 1998). Şirketin gerçekleştirme sürecinde daha iyi uygulamasını ve bu benimsemeyi artıracak bir yapı gerekmektedir.

Gerçekçi bir zamanlama, hedef kartı sistematığını oluşturmak için önemlidir. DHK sistemini gerçekleştirmek için gerekli süre ihtiyaç duyulan faktörlere, metoda, otomatikleştirilmesine, danışman kullanımına ve kaynaklara bağlı olarak değişmektedir. Şekil 4.8' de şirketlerin birçoğu sistemlerini 6 ay içerisinde gerçekleştirdikleri görülmektedir.



Şekil 4.8 : Şirketlerin DHK gerçekleştirme süreleri (Lawson vd., 2004)

Fakat kısa sürede bunu hayata geçirmek iyi midir tartışmak gerekmektedir. 24 ayda bitiren şirketlerin sistemlerinin kısa sürede bitirenlere oranla daha iyi sonuç ürettiklerini görülmektedir. Gerçekleşmenin kısa sürede olması arzulansa da gerekli sürenin ayrılması önemlidir (Lawson vd. 2004). Değer yaratma zinciri/ jeneratör

oluşturulması ile kısa sürede uzlaşmış bir döngü hayata alınabilecek ve şirket için jeneratör etkisi yapacak ve bütünsel sisteme geçiş için yardımcı olacaktır.

DHK'nın oluşturduğu neden sonuç ve stratejik hedefler arasında bir güven oluşturmanın zorluğu dikkat çekmektedir. Bu bağlantılar genelde varsayımlar ve öngörülere göre yapılmaktadır. (Lawrie, 2004).

DHK sistemi karmaşık bir sistemdir ve etkilerinin azaltılması için bir şeyler yapılmalı veya bazı teknikler kullanılmalıdır. Örnek olarak da metriklerin sınıflandırılması, hiyerarşisinin kurulması verilmiş (Lohman vd., 2004). Gelen olarak karmaşık yapının giderilmesi ve benimsenmenin üst düzeyde olmasını sağlamak için “değer yaratma zinciri” kullanılabilir.

Uygulamaya tam ve sağlıklı geçmesi için üç yıllık bir süreye ihtiyaç vardır Kaplan ve Norton (1999). Bu aşamada daha sağlıklı ve aşamalı geçiş sağlamak için doğal ve sürekli bir döngü etkisi yaratacak değer yaratma zinciri/ jeneratör kullanılmalıdır.

4.4.1 Değer yaratma zinciri/ jeneratör aşamaları

- Proses DHK de olduğu gibi misyon, vizyon ve organizasyonel hedeflerin belirlenmesi ile başlar. Diğer bir deyişle organizasyonun var olma nedenini ortaya koyar.
- Organizasyonu başarıya götürecek “ana göstergeler” şirket üst yönetimi tarafından belirlenir. Bu “ana göstergeler” öncelik sıralamaları gerçekleştirilir ve matriste yerleştirilirler (Marr vd., 2004). Böyle bir durumda stratejilerde başarılı olunması için stratejik amaçlar kullanılmalıdır.
- Ana göstergeler birbirleri ile olan etkileşimleri kuvvet derecesine göre (yok, ortalama, güçlü) matriste puanlandırılırlar. Bu matriste birbirleri ile olan ilişkileri görülür.

Çizelge 4.9 : Değer Yaratma Zinciri örnek değerlendirme

Ürün Dizaynı için gelişmeler	Dizayndaki teknik bilgi	Problem çözme kapasitesi	Yazılım bilgisi	Çalışma pratikliği	Prosedürlere uyum
Dizayndaki teknik bilgi	0	1	0	0	1
Problem çözme kapasitesi	0	0	0	1	0
Yazılım bilgisi	0	0	0	1	0

Çalışma pratikliği	2	1	0	0	0
Prosedürlere uyum	2	1	0	1	0
0: etkisi yok, 1: orta derecede, 2: yüksek derecede					

Etki faktörleri ki DHK sisteminde etki faktörleri, şirketin stratejik amaçları olarak görünmektedir, belirlendikten sonra birbirlerini tetikleme ve artarak etkileme dereceleri bir çeşit duyarlılık analizi ile belirli bir değerlendirme skalası ile değerlendirilir. (Dinçmen, 2007)

Alman bilgi bilançosu modelinde faktörler arasındaki etkileşimleri belirlemek için matris yardımı ile faktörler arasındaki bireylerin etkileşim değerlendirmeleri yapılır. Faktörlerin etkileşim değerleri önceden hazırlanmış faktörler üzerinde yazılmalıdır. Bunun için;

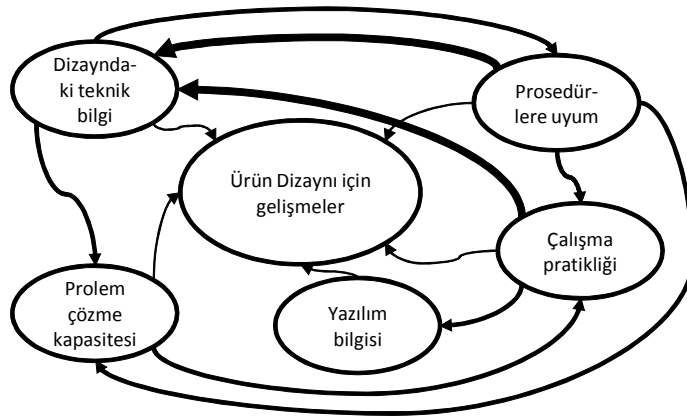
0= Etkileşim yok

1= Az etkileşim var

2= Orta seviyede etkileşim

3= Yüksek seviyede etkileşim

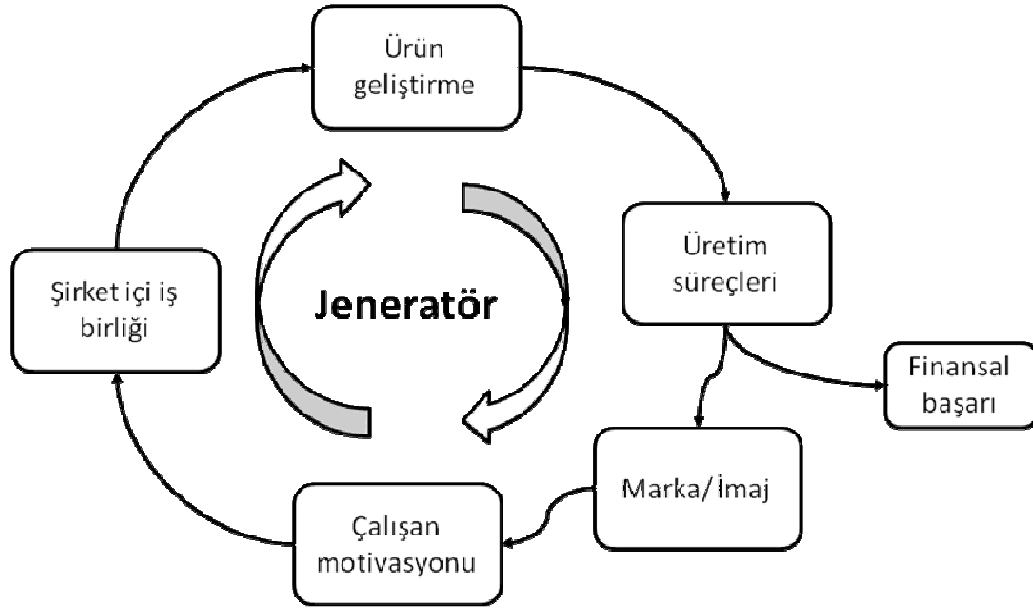
skalasından faydalanılmaktadır. 2 ve 3' ün anlamı bir faktördeki artış diğer faktörde de değişime neden olmasıdır (Alwert vd., 2004). Bu matris sonucunda analiz yapılan etkileme dereceleri ile “değer yaratma zinciri” oluşturulur. Aşağıda görülen Şekil 4.9’ da Çizelge 4.9’ da oluşturulan etkileme derecelerini gösteren bir örnek görülmektedir.



Şekil 4.9 : Değer Yaratma Zinciri örneği (Marr vd., 2004)

Bu analizin sonuçlarından bağımlılık veya ağ diyagramı oluşturulabilir. Bu diyagram “jeneratör” olarak adlandırılır ve şirket içerisinde doğal bir döngü yaratılacağı düşünülmektedir. Şekil 4.10’ da bir etkileşim analizi sonucunda ortaya çıkmış faktörler arasındaki bir bağımlılık döngüsü örneği görülmektedir.

Etkileşim analizi ile faktörler arasında etkileşim ve sonuca etki düzeyi yüksek faktörleri ön plana çıkarmak mümkündür. İlk olarak odaklanılması ve yönetilmesi gereken konular ortaya çıkmaktadır. Etkileşim analizi ile bireysel olarak sisteme etki edebilecek faktörleri ön plana çıkarmak ve bu konularda iyileştirmeler yapmak olanaklı hale gelebilmektedir. (Alwert vd, 2004).



Şekil 4.10 : Alman bilgi bilançosu etkileşim analizi örneği (Alwert vd., 2004)

5. UYGULAMA

DHK gerçekleştirmek isteyen şirketler bazı süreçlerden geçmek durumundadırlar. Bu çalışmalarda şirket DHK' nı geliştirme ve uygulama aşamasında, belli adımları izler veya belli önemli noktaları gerçekleştirir. Bu aşamada bir önceki bölümde önerilen model uygulanacaktır.

5.1 Şirket Tanıtımı ve Proje Ekibi

Uygulama yapılan şirket 1924 yılında global tedarikçilerin temsilciliği olarak Türkiye' de ticaret yapan bir kimya şirketi olarak kuruldu. Şirket şu anki yapısına 1965 yılında kavuştu ve ilk olarak 6.000 ton kapasiteli polimer emülsiyonları üreten bir fabrika yatırımını gerçekleştirdi. Daha sonra yatırımları 2007 yılına kadar sürdü. Bu süre içinde kapasite değişikliği aşağıdaki şekilde olmuştur.

1978	6.000 ton/yıl	>	12.000 ton/ yıl
1996	12.000 ton/ yıl	>	42.000 ton/ yıl
2003	42.000 ton/ yıl	>	80.000 ton/ yıl
2005	80.000 ton/ yıl	>	120.000 ton/ yıl
2007	120.000 ton/ yıl	>	200.000 ton/ yıl

İstanbul fabrikasına ek olarak 2007' de 80.000 ton/ yıl üretim kapasitesine sahip Rotterdam fabrikası yatırımını yaptı. Böylece stratejik önemi yüksek iki noktada üretimini tam otomatik üretim sistemleri ile hala devam ettirmektedir.

Şirket çalışanlarının sayısı 2009 yılı başı itibarı ile yurt içinde 240 kişidir. Ayrıca yurt dışında da 60 kişilik bir ekip istihdam edilmektedir. Şirket polimer emülsiyonları, tekstil kimyasalları, endüstri kimyasalları ve endüstriyel yapıştırıcılar iş alanlarında değişik ticari yapılanmalar ile yer almaktadır. Şirketin uygulama için seçilme nedenlerini gösteren bazı özellikleri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Türkiye' de polimer üretim kapasitesi açısından en büyük fabrikaya sahip olması

- DHK' nın yazılım ile desteklenecek olması
- Satış birimlerinin farklı sektörlere hizmet etmesi
- Faklı ticari yapılaşmalarının olması (Serbest bölge, ortaklık, şirket altında farklı ticari unvanlı şirketler vs.)
- AR-GE Merkezi olması
- Çalışan sayısının 250 civarında olması ve örnek bir grup ile bütünün yansıtılmasının kolay olması

Şirket proje ekibi hiyerarşisi ve sorumlulukları Şekil 5.11' de görülmektedir fakat gerek proje ekibinde yer alsın gerekse yer almasın şirket içerisinde üst yönetimin, çalışanların, ilk amirlerin ve ikinci amirlerin sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

Üst yönetim sorumlulukları;

- Yıllık temel performans alanları ve şirket hedeflerini oluşturmak.
- Şirket hedeflerine paralel bölüm hedefleri oluşturulmasını sağlamak.
- İş sonuçlarını göz önüne alarak gerekli değişikliklerden çalışanları ve ilgili bölümleri haberdar etmek.
- Sistemin ilk sahibi, savunucusu ve takipçisi olmak.

Çalışanların sorumlulukları;

- Performans değerlendirme formunu doldurarak değerlendirmeye hazırlamak
- Hedeflerini göz önüne alarak hedeflere ilişkin kanıtlar toplamak
- Geleceğe yönelik amaçları ve kişisel gelişimi üzerinde düşünmek

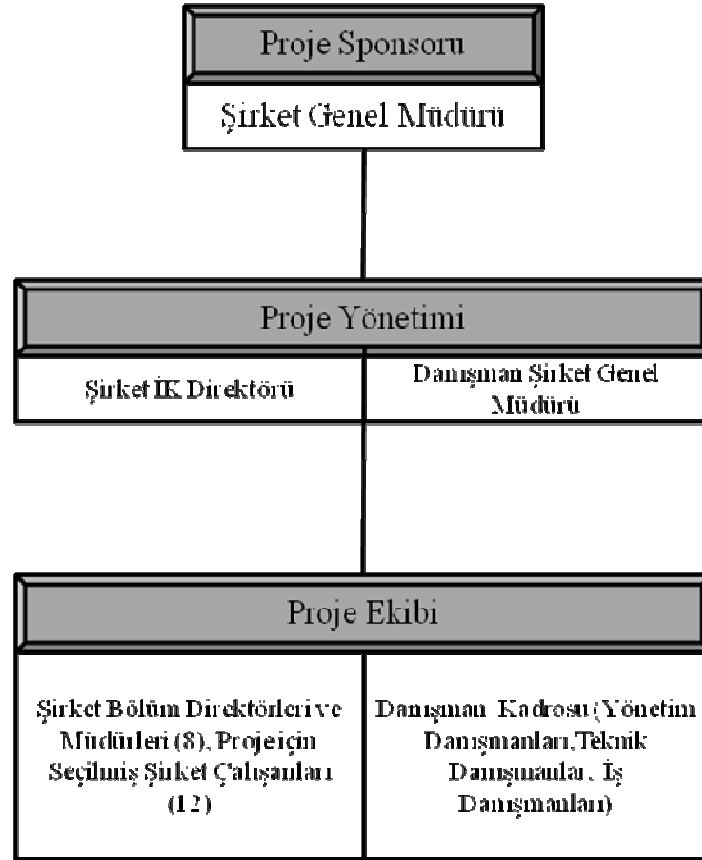
İlk amirin sorumlulukları;

- Performans değerlendirme görüşmesi ile ilgili önceden tanımlanmış olan adımları izlemek ve adımlarla ilgili olarak çalışanı bilgilendirmek.
- Değerlendirme görüşmesi öncesinde çalışanın performansı ile ilgili veriler toplamak
- Çalışanın performansını gözlemlemek ve yılı içindeki performansına göre geri bildirimler vermek.

- Çalışanın performansını hatasız ve objektif olarak değerlendirmek.
- Çalışan için kişisel gelişim planları hazırlamak ve çalışana gerekli geri bildirimleri vermek

İkinci amirinin sorumlulukları;

- Değerlendirmelerin zamanında ve etkin olarak gerçekleştirilmesini sağlamak
- Kişisel gelişim planlarının uygulanmasının takipçisi olmak. (Yaman, 2005)



Şekil 5.1 : DHK Proje Organizasyonu

Proje Ekibinin sorumluluk ve görevleri:

Proje sponsorunun görevleri:

- DHK projesinden birinci derecede sorumludur ve projenin başarısından birinci derecede sorumludur.
- Stratejilere girdi oluşturur.
- Her türlü kaynağı sağlar.
- DHK gerçekleştirme süreçlerini destekler
- Üst Yönetim ile iletişim yapar.

Proje Yöneticileri:

- Toplantı koordinasyonu, planların yapılması, izlenmesi, sonuçlarını takip eder, raporlar. Şirket İK Direktörü şirketten sorumludur, Danışman Şirket Genel Müdürü danışmanlardan sorumludur.
- DHK projesine liderlik ederler.
- İhtiyaç olunan kaynakların kullanılmasını sağlarlar.
- Üst yönetime geri bildirimlerin verilmesini söylerler.
- Takımın etkinliğinden sorumludurlar.

Proje Ekibi:

Şirket Çalışanları:

- Uzmanlığı doğrultusunda ve bölümleri ile ilgili çalışmaları yapar ve toplantılara katılır.
- Kendi bölümü DHK' sının oluşturulmasında girdi sağlarlar.
- Şirket genelinde bilgi sağlar.

Yönetim Danışmanları:

- Şirketin yönetim sistemlerini tasarlar.
- DHK hakkında teorik bilgiyi sağlar.
- Şirketin sistemleri kabul etmesi için bilgi birikimi aktarır.

Teknik Danışmanlar:

- DHK için gerekli sistem altyapılarını hazırlar. Gerekli donanım ve yazılımların kurar.

- Gerekli yedeklemeleri ve testleri yapar.

İş Danışmanları

- Yönetim Danışmanlarının oluşturmuş olduğu sistemleri yazılıma aktarır.
- Sistemin yapılabirlikleri kontrol eder. Sistemlerin uygulanabilmesi için gerekli geliştirmeleri yapar.
- Uygulanabilirlik için test ve yedeklemeleri yapar.
- Mevcut verilerin aktarılmasını sağlar.

5.2 Çalışan Memnuniyeti Anketi

DHK' nın başarılı olması için sadece belirli bir takımın çalışması yeterli değildir. Şirketin tüm çalışanlarını, şirketin tümünü kapsayan bu sistemin içine dâhil etmek bütün olarak ilerleme için yardımcı olacaktır (Gordon, 2006)

Niven (2002) kitabında DHK için kriterlerden birinin “DHK ya olan ihtiyacın belirlenmesi” olarak belirtmektedir. Bu ihtiyacı belirlemek hem üst yönetim tarafından hem de çalışanlar tarafından belirtilmiş olabilir. Uygulamada üst yönetim performans yönetim sistemine olan ihtiyacın farkındaydı fakat tüm çalışanları hem sürecin içine çekmek hem de benimsemeyi artırmak için çalışan memnuniyeti anketi içerisine bu konu ile ilgili sorular yerleştirildi.

Şirket genelinde yapılan anket “Etkinlik”, “Verimlilik”, “İş Performansı”, “Takdir / Ödül”, “Yetenek Yönetimi”, “Kendini Adama ve Bağlılık”, “İletişim”, “Çalışan Gelişimi Personel Uygulamaları”, “Şirket İmajı” , “Şirket Kültürü”, “Takım Çalışması ve İlişkiler”, “Yapılan İş”, “Yaratıcılık ve Yenilik”, “Yönetim Uygulamaları”, “Değerler”, “Güvenlik, Sağlık ve Çevre” konularını kapsamaktadır. 240 kişiye dağıtılan 87 soruluk anketler, 180 kişinin geri bildirimi ile %75' lik bir katılım oranına sahiptir. Anketin amacı üst yönetim tarafından fark edilen bazı konuların şirket çalışanları tarafından da benimsenilmesini ve sorunların ortak olarak algılanmasını sağlamaktır. Böylece çalışanların yapılan çalışmalara katılımı ve içselleştirmelerinin yüksek oranda olması hedeflenmesidir. Kaplan ve Norton (2006a) DHK' da başarılı DHK uygulayıcılarının şirket çalışanları tarafından maksimum faydayı benimsemenin en fazla olduğu durumda elde edilebileceğini

söylemektedir. Bunun için şirket çalışanlarına ilk etapta odaklanmak doğru bir adım olarak görülmektedir.

Değerlendirme dörtlü skala (1=kesinlikle aynı fikirde değilim, 2=aynı fikirde değilim, 3=genellikle aynı fikirdeyim, 4=kesinlikle aynı fikirdeyim) üzerinden yapıldı. 3 ve 4 diyenler memnun/ olumlu, 1 ve 2 diyenler mutsuz/ olumsuz olarak değerlendirildi. Bu kabullerden sonra yapılan değerlendirmede çalışanların en çok mutsuz görüldüğü 10 soru Çizelge 5.1’ de görüldüğü gibidir.

Çizelge 5.1 : Çalışan memnuniyeti anketi en kötü 10 sonuç

Çalışan Memnuniyeti Anket Soruları	Memnuniyet oranı	Sıralama¹
Şirketimin dahili prosedürleri çalışanların yaşamını kolaylaştırmayı öne çıkarır.	41%	10
Şirketim çalışanların gelişimini önemser ve bu alana sürekli yatırım yapar.	39%	9
Şirketim çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi ile ilgili planlı bir yaklaşım sergiler.	35%	8
Şirketim çalışanların gelişme alanlarının tespiti ve gerekli eğitimlerin sağlanması ile ilgili planlı bir yaklaşım sergiler.	33%	7
Düzenli performans görüşmeleri ile gelişmem teşvik edilir.	33%	6
Çalışanlar için çeşitli eğitim olanakları sağlanmıştır.	32%	5
Şirketimin performansının nasıl ölçüldüğünü biliyorum, şirketin güncel performans düzeyinden haberdarım.	31%	4
Çalışanların hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için performans değerlendirme sistemi uygulanır.	24%	3
Şirketimde başarı ve başarısızlık doğru bir şekilde ayırt edilir ve ödüllendirilir.	23%	2
Şirketimde performansa göre ücret ödenir.	23%	1

Şirket genelinde sonuçlar değerlendirildiğinde en kötü göstergeler DHK sistemi ile çözülebilecek konular olarak görülmektedir. DHK’ nın gerçekleştirilmesi ile 1., 2., 3., 4., ve 6. sıradaki konuların çözülebileceği söylenebilir. Üst yönetimin farkında olduğu ve uygulamaya çalıştıkları sistem şirket geneli tarafından bir eksiklik olarak düşünülmektedir.

¹ En kötü oran ilk sıraya gelecek şekilde sıralanmıştır.

5.3 Proje Planı

Proje planı Çizelge 5.2’ de görülmektedir. Proje planda öngörüldüğü gibi Aralık 2008 başında anket çalışması ile başlamış, Mart 2009’ un ikinci yarısında eğitimlerin verilmesi ile kavramsal tasarımı son bulmuştur. Yazılım ile entegrasyonu ise Nisan 2009’ da son bulmuş ve uygulamaya alınmıştır.

Çizelge 5.2 : Proje Planı

No	İAY (WBS)	Görev Adı	Süre	Önceki Adım	Başlangıç Zamanı	Bitiş Zamanı
1	1	Çalışan memnuniyeti anketinin yapılması	3 h		08.12.2008	26.12.2008
2	1.1.	-Anketin çalışanlara dağıtılması ve toplanması	1 h		08.12.2008	12.12.2008
3	1.2.	-Çalışan memnuniyeti anketinin analizi	1 h	2	15.12.2008	19.12.2008
4	1.3.	-Aksiyon planlarının oluşturulması ve takibi	2 h	3	22.12.2008	26.12.2008
5	2	Mevcut durum analizinin yapılması	3 h		22.12.2008	26.12.2008
6	3	Performans değerlendirme olarak DHK sisteminin tanıtılması	1 g	5	29.12.2008	29.12.2008
7	4	Stratejik bakış çalıştayının yapılması	6 g		30.12.2008	06.01.2009
8	4.1	-Ön hazırlıkların yapılması	1 h	6	30.12.2008	05.01.2009
9	4.2	-Çalıştayın gerçekleştirilmesi	1 g	8	06.01.2009	06.01.2009
10	4.2.1	--Vizyonun belirlenmesi	1 g	8	06.01.2009	06.01.2009
11	4.2.2	--Değer disiplininin seçilmesi	1 g	8	06.01.2009	06.01.2009
12	4.2.3	--Şirketin DHK' sına girdi oluşturmak	1 g	8	06.01.2009	06.01.2009
13	5	Şirket DHK' sının oluşturulması ve onayı	1 h	7	07.01.2009	13.01.2009
14	6	Ölçümlerin belirlenmesi	1 h	13	14.01.2009	20.01.2009
15	7	Strateji haritası (neden-sonuç ilişkisi) nın oluşturulması	1 h	14	21.01.2009	27.01.2009
16	8	Bölüm veya İş Ünitelerinin DHK' larının oluşturulması	2 h	15	28.01.2009	10.02.2009
17	9	Alt kadroların hedef kartlarının oluşturulmasını sağlama ve inceleme	2 h	16	11.02.2009	24.02.2009
18	10	Tüm DHK' larının onaylatılması	1 h	17	25.02.2009	03.03.2009
19	11	Hedeflerin verilmesi	2 h	18	04.03.2009	17.03.2009
20	12	Prim sistemi tasarımının yapılması	1 h		07.04.2009	13.04.2009
21	12.1	-Prim simülasyonlarının yapılması	1 h	21	14.04.2009	20.04.2009
22	13	Yazılım ile entegrasyonu	2 ay	18	04.03.2009	28.04.2009
23	14	Eğitimlerin verilmesi ve uygulamaya başlangıç	1 g	19	18.03.2009	18.03.2009

5.4 Mevcut Durum Analizi:

Şirket vizyonu proje başlangıç tarihinde tanımlı değildi. Aslında vizyon olarak kullanılan “kalite politikası” diye adlandırılan uzun bir paragraf mevcut fakat vizyon

cümlesi olarak odaklanmayı ve şirket genelinde motivasyonu sağlamaktan uzak olarak görülmektedir.

Şirketin kalite politikası “Kimya sektörünün öncü kuruluşlarından biri olarak müşterilerimize daima daha kaliteli ürün ve hizmet vermeyi amaçlamaktayız. Müşteri memnuniyetini daima en üst seviyede tutabilmek için üretim ve hizmet faaliyetlerimizin hızlı, güvenilir, kaliteli ve pazar odaklı olmasını hedeflemekteyiz. Araştırma - Geliştirme Organizasyonumuz ile müşterilerimizin faaliyetlerine daha fazla değer katan ürünler araştırmak ve geliştirmek; ürünlerimizin en etkin şekilde kullanımını sağlamak; müşterilerimizin daha karlı olabilmeleri için onları tecrübelerimizle yönlendirmek ve beklentilerine cevap verebilmek firmamız açısından önemlidir. Etkin çalışma anlayışının gereği olan minimum maliyetle üretmek; hata ve firelerin en aza indirilmesini sağlamak, sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi hedeflemek, çağdaş ve yalın bir yapı oluşturarak, tüm kaynaklarımızın verimliliğini devamlı olarak artıran ekonomik ve faydalı bir işletme olmak amacındayız. Bütün süreç adımlarımızda güvenilir ve çevreye saygılı olmak ve sisteme dayalı işleyişimizi sağlamak amacıyla Ulusal ve Uluslararası standartlara (ISO 9000, Üçlü Sorumluluk ilkeleri) uygun faaliyetleri planlayarak çalışmak, hedeflerimiz arasında önemli bir yere sahiptir. Bu yolculuğumuzda takım ruhu ve kurum kültürünün önemine inanmaktayız. Bu amaçla deneyim ve bilgi birikimlerini hep ön planda tutmakta olduğumuz tecrübeli elemanlarımızın yeni neslimizi yetiştirmesi ve geliştirmesi en önemli kaynaklarımızdan biridir.”

Şirkette uygulanmakta olan bütünsel bir performans sistemi bulunmamaktadır. Buna karşın Endüstriyel Yapıştırıcılar iş ünitesinde ortak olan şirketten gelen bir satış performans sistemi bulunmaktadır. Bunun dışında şirkette çok basit olarak değerlendirmelerin yapılması için basit düzeyde formlar hazırlanmış fakat uygulanmamaktadır. Prim konusunda ise şirketin elde ettiği kar oranına göre şirket genelinde bir uygulama yapılmaktadır.

Şirkette üretim, satış ve finans ile ilgili her türlü ölçüm kendi içlerinde geliştirilmiş bir program ile yapılabilmektedir. Fakat şirkette şu ana kadar çalışan memnuniyeti, çalışanların yetkilik gelişimleri vb. gibi maddi olmayan varlıklar ile ilgili konular sistematik olarak ölçülmemektedir.

5.5 Stratejik Bakış Çalıştayının Yapılması:

Sonraki aşamalara girdi oluşturmaları için şirketi içerisinde stratejinin belirlenmesi ve uygulanması noktasında kritik görülen herkesin katılacağı bir stratejik bakış çalıştayını organize edildi. Katılımcılar şirket Genel Müdürleri, Direktörleri, Müdürleri ve bazı Şefler ile Yönetim Danışmanlarıdır.

Çalıştay gerçekleştirilmeden önce katılımcıların şirketin güçlü ve zayıf yönleri, piyasa ve pazarın durumu, müşteri şikâyetleri, olası stratejiler, sektörün dünyadaki ve Türkiye’deki fırsatları ve tehditleri, rakipler ile ilgili ön hazırlıklar gerçekleştirmeleri istendi.

Bu çalışmaların üzerinde önemle duruldu ve bu çalışmaların bir kısmı aşağıda yer almaktadır;

Şirketin Güçlü Görülen Bazı Yönleri;

- Özveri ile çalışan güçlü bir kadronun olması
- Spesifik ürün portföyüne sahip olma
- Farklı ve çok sayıda talebe yanıt veren esnek bir yapıya sahip olmak
- Üretim ve finasta bilgi teknolojisi alt yapısı
- Finansal disiplin, açık pozisyon olmaması, tahsilât disiplini ve ödeme disiplini var
- Sektörde bilinen, kalıcı hale gelmiş bir isim ve iyi bir şirket imajı, yüksek piyasa güvenilirliği
- Yurtdışında iyi bağlantılar & network
- Gelişmiş ihracat ağı ile altmıştan fazla ülkeye satış yapabilme. Geniş ve değişik müşteri portföyüne sahip olma.
- Üst Yönetim’e fiziksel erişim.
- Üretim bakımından büyük bir tecrübenin olması
- Üretimdeki otomasyon teknolojisi
- Yeni fikirlere destek verilmesi
- Geniş ve değişik iş ortaklıkları

- Hizmet kalitesini arttıran sistem çalışmaları
- Hitap edilen sektör ve ürün çeşitliliği sayesinde sektörel krizlerden etkilenmemek.
- Teknik servis hizmeti
- Bölgelerde stok tutabilme kapasitesi ile müşterilere daha etkin hizmet verebilme
- Etik değerlerin güçlü olması
- Çeşitlendirilmiş endüstrilere ve pazara direkt satış (sağlam duruşlu)

Şirketin Zayıf Görülen Bazı Yönleri;

- Uygulama ile yazılı süreçler arasında farkların var olması. Bunun iş kalitesi ve verimliliğe olumsuz etki etmesi
- Birimlerin hedeflerde ki çelişkilerin yarattığı enerji kayıpları
- İş tanımı ve Performans değerlendirme sisteminin net olmaması, ödül sisteminin yokluğu
- Müşteri şikâyetlerinin takip edilmemesi
- Değişime açık olmamak
- Zayıf zaman yönetimi, toplantı disiplinsizliği, randevulara uyulmaması
- Avrupa menşeli ürünlerin yüksek fiyatı
- Gruplar arasında bilgi dağıtım ve toplamada eksiklik
- Market bilgisi kayıtlarında eksikler
- İşletme sermayesi yüksekliği
- ‘Mikro-Yönetim’ yapan bir “Genel Müdür”lük olmaması
- Yönetim ekibinin, net bir misyon, vizyon, strateji ve hedefler doğrultusunda uyumlandırılmamış olması
- Müşteri tatminine gerekli önemin verilmiyor oluşu
- Kurumsal şirket ile “Aile Şirketi” olmak arasında sıkışıp kalmış olması

- Çok fazla esnek olunması kuralların netleşmesine ve standartlaşmasına engel olmaktadır. Bu da maliyet artışına sebep vermektedir.
- Yurt dışı fabrikada yönetim ve yetişmiş çalışan eksikliği
- Yeterince kullanılamayan Ar-ge faaliyetleri
- Maliyetlendirme konusunda bazı eksiklikler
- Eğitim eksiklikleri
- İnovasyon ve hizmet kültürünü uygulamadaki sıkıntılar

Bazı Fırsatlar:

- İki ayrı bölgede fabrikaya sahip olmanın getirdiği kapasiteyi etkin kullanma ve talep yönetimi avantajı
- Dünyanın farklı yerlerinde yapılan satışların, şirketin iç piyasada yaşanan krizlerden daha az etkilenmesine olanak sağlanması
- Ekonomik ürün üretiminin ağırlıklı olduğu ülkelerde, maliyet düşüren uygulamalar ayrı bir kazanç kaynağıdır
- Avrupalı diğer polimer üreticisi firmaların satış fiyatlarının şirkete göre oldukça yüksek kalması.
- Hammadde tedariki için Asya'da doğabilecek yeni kaynaklar
- Büyüyen yapı ve mürekkep sektörü gibi sektörlerin olması

Bazı Tehditler:

- Distribütörlük ile ilgili olarak büyüyen müşterilerin direkt olarak üreticiden mal tedarik etmesi
- Deterjan ve tekstil gibi sektörlerde yaşanan pazar darboğazı
- Hem dünyada hem Türkiye'de sektörel bazda talep düşüklüğü olması, sürmekte olan durgunluk
- Kur farklarından olumsuz etkilenmek, önünü görememek.
- Global finans krizi ve karsızlık nedeniyle zayıflayan finansman gücü
- Türkiye'de en vahim durum talebin 2,5 katı arz olmasıdır.

Sektör Analizi:

- Yabancı rekabetin de etkinliğini arttırdığı, B2B bir iş alanı.
- Genellikle marjların kayda değer olduğu bir sektör.
- Özel bileşimli kimyasallar istikrarlı ve çeşitlendirilmiş pazarlar olduklarını kanıtlayarak sektör oyuncularını için çekici hale gelmiştir.
- Özel ürünler pazarı Avrupa ve Amerika'da yoğunlaşmış durumda, fırsat pazarları ise dünyanın geri kalanlarında yer almaktadır.
- Rakiplerin gittikçe büyüdüğü, zorlayıcı olduğu, daha az müşteri odaklı oldukları ve daha az esnek oldukları bir pazardır.
- Piyasadaki şirket birleşmeleri/ konsolidasyonlar sonucunda büyük hammadde tedarikçileri aynı zamanda mamulde rakip haline gelebiliyor.

İçinde bulunulan sektörler kimya'nın çok geniş bir alana hizmet vermesi nedeniyle çok geniştir. Gıda, tekstil, inşaat, kâğıt, boya, plastik, farma, kişisel bakım, ev bakımı, vb birçok sektör içinde yer alınmaktadır.

Müşteri itiraz ve şikayetleri:

- Anında hizmet alınamaması
- Müşterilerin tam nelere itiraz / nelerden şikâyet ettiklerinin kayıt ve raporlaması olmaması.
- Tutarsızlık, kişilerin tavrının tutarsızlığı, Firmanın kimi zaman küstah kimi zaman çok nazik konuştuğunu ifade etmektedirler.
- Maliyetler piyasanın üstünde kalmaktadır.
- Bazı sevkiyatların zamanında yapılamaması
- Marmara Bölgesinde sevkiyatlarda yaşanan olumsuzluklar, mesai saati dışında teslimat yapılmaması
- Trakya Bölgesindeki bazı müşterilere mesai saati içerisinde teslimat yapılamaması
- Problem çözme yaklaşımımızın eksikliği
- Ürün ve ambalaj ile ilgili şikâyetler.

- Satış ve Teknik bölümler arasındaki yetersiz bilgi alışverişinden dolayı müşteri taleplerine zamanında ve tatmin edici cevap verememek.
- Üretimden kaynaklanan sevkiyat gecikmeleri
- Bazı ürün gruplarında küçük miktarlarda satış yapılmaması

Aslında yapılan “Stratejik Bakış Çalıştayında” üç temel çıktı hedeflenmektedir. Birincisi şirketin gelecekte olmayı hedeflediği noktayı yani vizyonunu oluşturmak, ikincisi şirketin değer disiplinine karar vermek, üçüncüsü ve sonuncusu şirketin DHK’ na girdi oluşturacak stratejik amaçları belirlemek. Bu üç konunun yanında şirket üst yönetimi arasında ortak bir stratejik bakış oluşturmak ve dil birliği sağlamak da gizli bir hedef olarak görülmektedir.

Değer Disiplinin Seçilmesi:

Şirket, gerçekleştirdiği temel analizlerden sonra “değer disiplini” seçildi. Şirket birincil olarak “Müşteri Yakınlığı” değer disiplinini strateji teması olarak kullanmaya karar verdi. Bu disiplin öncelikli olarak gerçekleştirildiği takdirde üretim maliyetleri de göz önünde bulundurulacağı konuşuldu. Şirket böylece müşteri ilişkileri, esneklik, hızlı cevap verme konularına odaklanırken, müşteri kazanma ve elde tutma, çözüm geliştirme ve müşteride derinleşme süreçlerini geliştirmeye karar vermiştir. Bunlara ek olarak aşağıdaki değer disiplinine girdi oluşturulacak konular üzerinde de durulmuştur.

- Müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak esastır. Amaç kısa vadeli kar kazanmak değil, müşterilerle uzun dönemli işler yaparak kar elde etmektir.
- Müşteriyi anlamalı ve duyarlı davranılmalıdır.
- Müşteriye uyarlanmış komple çözümler sunulmalıdır.
- Çoklu ve gruplanmış ürün ve hizmetler sağlanmalı.
- Müşteriyi elde tutma politikaları izlenmelidir.
- Müşterilerle olan ilişkileri, farklı ürünler veya tamamlayıcı ürünler sunarak da artırılmalıdır.
- Müşteri memnuniyetini artıracak olan sorunsuz işleyen bir dağıtım ağı kurulmalıdır.

- Karlılığı arttıracak özel ürünleri ve hizmeti müşterilere sunmalıdır. Müşteri ihtiyacını karşılamak için beklenenin üzerinde değer sağlanmalıdır.
- Müşteriye daha fazla katma değer sağlamak için inovasyonlar yapılmalıdır.
- Yapılan araştırmalar, temel ürün yenileme işlemlerinden çok müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamaya yönelik olmalıdır.
- Hedef müşteri segmentine yönelik bilgi ve beceriler artırılmalıdır.
- Müşteriyle iletişim kuranların çok sık değişmemesi gerekmektedir ve müşterilerle iş dışında da iletişim sağlanmalıdır.
- Müşteri Temsilcisi kavramı ile müşterinin tek kişiyle veya çok kolay bir şekilde tüm işlerini halledebilmesi sağlanmalıdır.
- Müşteri veri tabanı, müşteri ilişkileri yönetimi “CRM”, satın alma iyileştirmesi, süreç verimliliği, müşteri kârlılık analizleri konularında Bilgi Sistemleri kurulmalı ve etkin seviyede kullanılmalıdır.
- Şirket içinde müşteri merkezli bir atmosfer ve kültür oluşturulmalıdır.
- Operasyon yönetimi süreçleri, müşteri yönetimi süreçlerine yardımcı olmalıdır.

Vizyonun seçilmesi:

Çalıştayda yapılan temel analizlerden ve değer disiplini seçiminden sonra “vizyon” çalışması gerçekleştirildi. Bunun için kalite politikasında yer alan bazı anahtar kelimelerden de faydalanıldı. Bu kelimeler “kaliteli ürün ve hizmet, müşteri memnuniyeti, hızlı, güvenilir, kaliteli ve pazar odaklı, minimum maliyetle üretmek, hata ve firelerin en aza indirilmesini sağlamak, sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi hedeflemek, verimliliğini devamlı olarak artıran, ekonomik ve faydalı bir işletme, güvenilir ve çevreye saygılı, sisteme dayalı takım ruhu, kurum kültürü” dir.

Şirketin vizyonu, değer disiplinini de yansıtabilecek şekilde, **“Özel kimyasallar pazarında, tedarikçiden müşteriye uzanan değer zincirinde çözüm ortaklığı yaklaşımı ile sürdürülebilir katma değer yaratan lider şirket olmak”** şeklinde belirlenmiştir. Böylece şirket, odaklanmak istediği noktayı ve değer disiplinini de yansıtabilecek şekilde geleceğini nasıl oluşturacağını belirlemiştir.

Stratejik amaçların belirlenmesi:

Şirketin değer disiplini ışığında vizyonu gerçekleştirmesi için kritik başarı faktörleri yani stratejik amaçları Çizelge 5.3’ deki gibi belirlenmiştir.

Çizelge 5.3 : Şirketin üzerine odaklanmayı düşündüğü stratejik amaçları

Finansal Perspektif •Karlılık •Satışı arttırma •Giderleri azaltma •“Kapasite Kullanım Oranı” arttırma •Müşteride derinleşme	Müşteri Perspektifi •Müşteri memnuniyetini artırma •Müşteri şikayetlerini azaltma •Özel ürün sayısını arttırma •Müşteri tatmini (termine uyum, müşteri ihtiyaçlarını karşılama vs.) •Müşteri sadakatini arttırma
İç İşleyiş Perspektifi •Stok maliyetini azaltma •Üretim verimliliğini arttırma •Projeleri gerçekleştirme •Arge verimliliğini arttırma	Öğrenme ve Gelişim Perspektifi •Eleman kalıcılığını arttırma •Çalışan memnuniyetini arttırma •Çalışan yetkinliklerin arttırma •İş Güvenliğini arttırma •Öneri/Eğitim sistemi canlandırma

Stratejik bakış çalıştay ile DHK’ nın bundan sonraki adımlarında önemli girdi sağlayacak değer disiplini, vizyon ve şirketin stratejik amaçları belirlenmiştir.

5.6 Şirket DHK’ sının Oluşturulması:

Şirketin DHK, stratejik bakış çalıştayında belirlenen stratejik amaçlara hizmet etmek zorundadır. Bu nedenle belirtilen stratejik amaçları ölçümleyecek kritik performans göstergeleri belirlenmelidir. Çizelge 5.4’ deki şirket DHK’nda stratejik amaçların hangi kritik performans göstergeleri ile ölçüleceği belirtilmiştir. Örneğin satış artışı, ciro/ çalışan adedi, satış miktarı, özel ürün satış oranı gibi üç farklı ölçüm ile takip edilecektir.

Çizelge 5.4 : Şirket DHK

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI					Pozisyon:	GENEL MÜDÜR			
					İsim:				
					Dönem:	2009			
Stratejik Amaç	Ölçüm / Kritik performans göstergesi	Ölçüm birimi	Hedef	Gerçekleşen	Ölçüm Sıklığı	Ağırlık %	Çalışanın Değerlendirmesi	Yöneticinin Değerlendirmesi	Puan
FİNANSAL PERSPEKTİF						26,3%			
Karlılık	ROCE	%			3 aylık	2,6%			
Karlılık	FP4 Oranı	%			aylık	2,6%			
Satış artırma	Ciro/ çalışan adedi	kKG			aylık	1,8%			
Satış artırma	Satış miktarı	%			aylık	1,8%			
Satış artırma	özel' ürün satış oranı	%			aylık	1,8%			
Giderleri azaltma	Sabit gider bütçelerine uyum oranı	%			aylık	5,3%			
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (İstanbul)	ton			aylık	1,8%			
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (Rotterdam)	ton			aylık	1,8%			
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (ATR)	ton			aylık	1,8%			
Müşteride derinleşme	Müşteriye satılan farklı kalem ürün adedi	adet			6 aylık	5,3%			
MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ						26,3%			
Müşteri memnuniyetini artırma	Müşteri anketi memnuniyet skoru	%			yıllık	5,3%			
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Müşteri şikayet adedinin toplam satışa oranı	%			aylık	2,6%			
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Tekrar eden problem adedi	adet			aylık	2,6%			
Özel ürün sayısını artırma	Speciality ürün seçenekleri	adet			3aylık	5,3%			
Müşteri tatmini	Termine uyum	%			aylık	2,6%			
Müşteri tatmini	Karşılanan müşteri talebi/ Müşteri talepleri	%			aylık	2,6%			
Müşteri kalıcılığını artırma	Kaybedilen müşteri adedi	%			3aylık	1,8%			
Müşteri kalıcılığını artırma	Müşteri kademi	yıl			yıllık	1,8%			
Müşteri kalıcılığını artırma	Her ay alım yapan müşteri adedi / toplam müşteri adedi	%			yıllık	1,8%			
İÇ İŞLEYİŞ PERSPEKTİFİ						21,1%			
Stok maliyetini azaltma	Stok devir gün sayısı	gün			aylık	2,6%			
Stok maliyetini azaltma	Hareketsiz stok oranı	%			aylık	2,6%			
Üretim verimliliğini artırma	C kalite	%			aylık	2,6%			
Üretim verimliliğini artırma	D kalite	%			aylık	2,6%			
Bütçe planlama verimliliği artırma	Bütçeye uyum								
Projeleri gerçekleştirme	Planlı projelerin gerçekleşmesi	adet			aylık	5,3%			
Arge verimliliğini artırma	Bitirilen ArGe ürün geliştirme projesi adedi	adet			3aylık	5,3%			
ÖĞRENME VE GELİŞİM PERSPEKTİFİ						26,3%			
Eğitilme/verme oranını artırma	Kişi başı eğitim süresi								
Eğitilme/verme oranını artırma	Çalışanların verdiği eğitim süresi/toplam eğitim süresi								
Eleman kalıcılığını artırma	Personel işten çıkış oranı	%			aylık	5,3%			
Çalışan memnuniyetini artırma	Çalışan memnuniyeti anket ortalaması	%			yıllık	5,3%			
Çalışan yetkinliklerini artırma	Şirket çalışanlarının yetkinlikleri ortalaması	%			yıllık	5,3%			
İş Güvenliğini artırma	İş kazası adedinin bir önceki yıla oranı	%			aylık	5,3%			
Öneri/Eğitim sistemi canlandırma	Hayata geçirilen öneri sayısı	adet			aylık	5,3%			

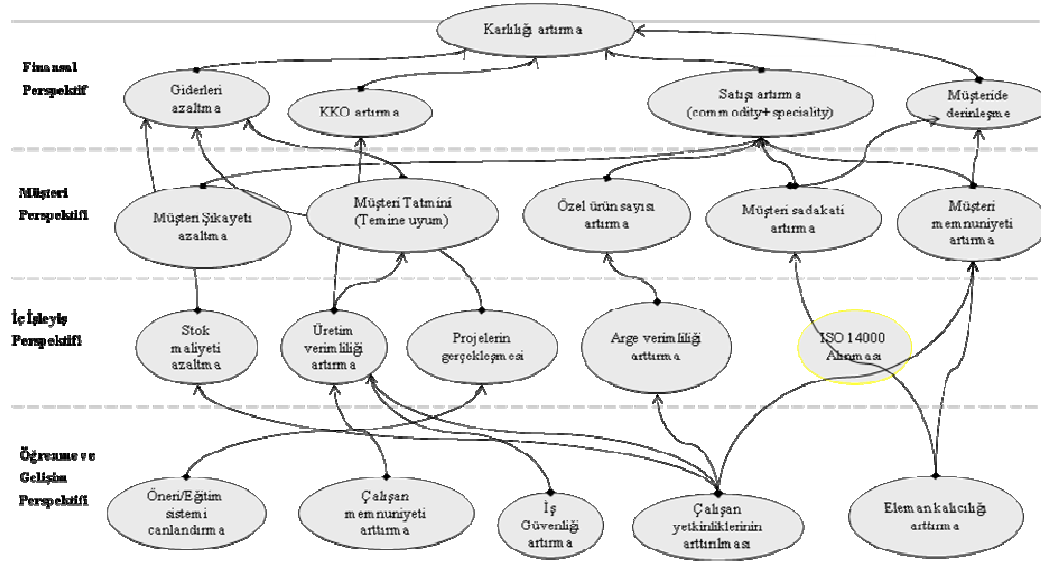
Stratejik amaçlar hangi KPG' ler ile izlenecek ise şirket genelinde ortak bir dil sağlanması ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması için tüm KPG' lerin tanımlamaları ve formülasyonları yapıldı. Örneğin FP4 oranı kısaltması “fluctuating profit” olarak isimlendirilen değişken kar oranı, “[ciro - (hammadde + ambalaj + nakliye + komisyon maliyetleri) - üretim maliyeti - pazarlama satış gideri - (genel yönetim + arge)]/ ciro” formülü ile hesaplanmaktadır. Şirket genelinde kullanılan tüm

ölçümlerin tanımları, formülasyonları, finansal gösterge veya finansal olmayan gösterge olması ile geçmişe veya geleceğe yönelik olması Ek 1.A’ da görülmektedir.

Çizelge 5.4’ de görülen şirket DHK’ nda hem ağırlıklandırma hem de yukarıya tamamlama metodu kullanılmıştır. Şirketin tüm stratejik amaçları eşit ağırlıklandırılmıştır. Bir stratejik amaç birden fazla ölçüm ile izlenecek ise ölçümler kendi içlerinde eşit olarak paylaşılmıştır.

5.7 Neden Sonuç İlişkisinin Kurulması (Strateji Haritası)

Şirket DHK oluşturulduktan sonra teorik deneysel yaklaşım metoduna göre, yönetici ve yönetim danışmanlarının bilgi, beceri ve deneyimleri ile gelecek ile ilgili hipotezler kurmak için kullanılmıştır. Buna göre Şekil 5.2’ de görülen şirketin strateji haritası oluşturulmuştur.



Şekil 5.2 : Şirket Strateji Haritası (Neden- Sonuç İlişkisi)

Şirket strateji haritası tamamen kişilerin deneyimine ve varsayımlarına dayanan, stratejik amaçların birbirini etkileşim düzeylerinin bilinmediği ve şirket çalışanları tarafından benimsenemeyen kullanımı üst düzeyde kalan bir neden- sonuç ilişkisi olmuştur. Strateji haritası daha sonra değer yaratma zinciri/ jeneratör ile desteklenecektir.

5.8 Bölüm DHK' larının Oluşturulması ve Bireylere Yayılım

Şirket içindeki bölümlerin DHK' ları oluştururken, şirket DHK' na hizmet eden, destekleyen ve bazı ölçümlerin farklı bölümler tarafından kısmen veya hepsinin paylaşıldığı bir sistem oluşturuldu. Bunun ayrıntılarını Çizelge 5.5' de geniş bir şekilde görülmektedir. Bu tabloda yer alan “Ş” harfi şirket hedef kartında yer alan KPG' lerinin bölümlere aynen aktarılacağını, “B” KPG' nin bölüm hedef kartında yer alacağını fakat şirket hedefini destekleyecek bir alt hedefin olduğunu göstermektedir. “Ş” olan göstergelerden tüm şirket bölümlerinin sorumlu olacağı anlamına gelmektedir. “-“ işareti ise KPG' nin ilgili bölümün hedef kartına girmeyeceğini ifade etmektedir.

Bu çalışmanın ışığında şirket hedeflerinden bölüm hedeflerine aktarılacak KPG' leri belirlenmiştir. Şirket DHK' ndan gelen KPG' leri bölümlere özel KPG eklendikten sonra Bölüm DHK oluşturulmuş ve buna bağlı olarak da çalışanların DHK' ları oluşturulmuştur. DHK gerçekleştirilirken her bir bölümün müdür veya direktörü ile birebir görüşmeler yapılmış ortak bir noktada buluşana ve benimsenmesi gerçekleşene kadar görüşmeler birkaç tur olarak gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 5.5 : Bölümlere Şirket DHK' nın etkileri

Stratejik Amaç	Ölçüm / Kritik performans göstergesi	GM	Satış - Polimer	Satış - Tekstil	Satış - EndKim	Satış - ATR	Ar-Ge	Üretim	Operasyon	İnsan Kaynakları	Finans	Muhasebe	İç Geliştirme
FİNANSAL PERSPEKTİF													
Karlılık	ROCE	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Karlılık	FP4 Oranı	\$	B	B	B	B	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Satış artırma	Ciro/ çalışan adedi	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
Satış artırma	Satış miktarı	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
Satış artırma	özel' ürün satış oranı	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
Giderleri azaltma	Sabit gider bütçelerine uyum oranı	\$	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (İstanbul)	\$	\$	\$	-	-	-	\$	-	-	-	-	-
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (Rotterdam)	\$	\$	\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	Üretim kapasite kullanım oranı (ATR)	\$	-	-	-	\$	-	-	-	-	-	-	-
Müşteride derinleşme	Müşteriye satılan farklı kalem ürün adedi	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ													
Müşteri memnuniyetini artırma	Müşteri anketi memnuniyet skoru	\$	B	B	B	B	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Müşteri şikayet adedinin toplam satışa oranı	\$	B	B	B	B	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Tekrar eden problem adedi	\$	B	B	B	B	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Özel ürün sayısını artırma	Speciality ürün seçenekleri	\$	B	B	B	B	\$	\$	-	-	-	-	-
Müşteri tatmini	Termine uyum	\$	\$	\$	\$	\$	-	\$	\$	-	-	-	-
Müşteri tatmini	Karşılanan müşteri talebi/ Müşteri talepleri	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	-	\$	-	\$
Müşteri kalıcılığını artırma	Kaybedilen müşteri adedi	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri kalıcılığını artırma	Müşteri kıdemi	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
Müşteri kalıcılığını artırma	Her ay alım yapan müşteri adedi / toplam	\$	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-
İÇ İŞLEYİŞ PERSPEKTİFİ													
Stok maliyetini azaltma	Stok devir gün sayısı	\$	B	B	B	B	-	-	\$	-	-	-	-
Stok maliyetini azaltma	Hareketsiz stok oranı	\$	B	B	B	B	-	\$	\$	-	-	-	-
Üretim verimliliğini artırma	C kalite	\$	-	-	-	-	-	\$	-	-	-	-	-
Üretim verimliliğini artırma	D kalite	\$	-	-	-	-	-	\$	-	-	-	-	-
Projeleri gerçekleştirme	Planlı projelerin gerçekleşmesi	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Arge verimliliğini artırma	Bitirilen ArGe ürün geliştirme projesi adedi	\$	-	-	-	-	\$	-	-	-	-	-	-
ÖĞRENME VE GELİŞİM PERSPEKTİFİ													
Eleman kalıcılığını artırma	Personel işten çıkış oranı	\$	B	B	B	B	B	B	B	\$	B	B	B
Çalışan memnuniyetini artırma	Çalışan memnuniyeti anket ortalaması	\$	B	B	B	B	B	B	B	\$	B	B	B
Çalışan yetkinliklerin artırma	Şirket çalışanlarının yetkinlikleri ortalaması	\$	B	B	B	B	B	B	B	\$	B	B	B
İş Güvenliğini artırma	İş kazası adedinin bir önceki yıla oranı	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Öneri/Eğitim sistemi canlandırma	Hayata geçirilen öneri sayısı	\$	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

Örnek olarak İK bölümünün DHK' nı ele alalım. Şirket hedef kartından gelebilecek KPG' leri olduğu gibi İK departmanına özel KPG' ler de eklenmiştir. Çizelge 5.6' da İK Direktörünün DHK görülmektedir. İK Direktörünün hedef kartını destekleyecek İK Uzmanı hedef kartı da şirket kartından İK Direktörünün kartı oluşturulurken izlenen yol izlenerek oluşturulmuştur. İK Uzmanı Hedef kartında, İK verimliliğini arttırma, yasal gereklilikleri yerine getirme, uyum (oryantasyon) programı, eğitim, devamsızlık gibi konuların yanı sıra, İK yönetim raporlarının oluşturulması, işe alım

ile ilgili çalışmalar, şirket içi iletişim ve unvan, pozisyonların takibi gibi konular da eklenmiştir.

Çizelge 5.6 : İK Direktörü DHK

DENGELENMİŞ HEDEF KARTI						Pozisyon:	İK DİREKTÖRÜ			
						İsim:				
						Dönem:	2009			
Stratejik Amaç	Ölçüm / Kritik performans göstergesi	Ölçüm birimi	Hedef	Gerçekleşen	Ölçüm Sıklığı	Ağırlık %	Çalışanın Değerlendirmesi	Yöneticinin Değerlendirmesi	Puan	
FİNANSAL PERSPEKTİF										
Karlılık	FP4 Oranı	%			aylık	5,0%				
Yasal gereklilikleri yerine getirme	Ceza miktarı	TL			6 aylık	5,0%				
Giderleri azaltma	Sabit gider bütçelerine uyum oranı	%			aylık	5,0%				
MÜŞTERİ PERSPEKTİFİ										
Müşteri memnuniyetini artırma	Müşteri anketi memnuniyet skoru	%			yıllık	5,0%				
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Müşteri şikayet adedinin toplam satışa oranı	%			aylık	5,0%				
Müşteri Şikayetlerini azaltma	Tekrar eden problem adedi	adet			aylık	5,0%				
İÇ İŞLEYİŞ PERSPEKTİFİ										
İK verimliliğini artırma	Eleman işe alım hızı	gün			aylık	3,9%				
İK verimliliğini artırma	İş başvurularına yanıt verme oranı	%			aylık	3,9%				
İK verimliliğini artırma	Alınan eğitim hizmetinin etkinlik oranı	%			aylık	3,9%				
İK verimliliğini artırma	Çalışan anket katılım oranı	%			yıllık	3,9%				
Ücret yönetiminde iyileşme	Çalışanlara fazla ödenen para	TL			yıllık	3,9%				
Ücret yönetiminde iyileşme	Çalışanlara az ödenen para	TL			yıllık	3,9%				
Oryantasyon programına uyum	Oryantasyon sayısı	adet			aylık	3,9%				
Bütçe planlama verimliliği artırma	Bütçeye uyum	%			yıllık	3,9%				
Projeleri gerçekleştirme	Planlı projelerin gerçekleşmesi	adet			aylık	3,9%				
ÖĞRENME VE GELİŞİM PERSPEKTİFİ										
Eğitilme/verme oranını artırma	Kişi başı eğitim süresi	saat			aylık	4,4%				
Eğitilme/verme oranını artırma	Çalışanların verdiği eğitim süresi/toplam eğitim süresi	%			aylık	4,4%				
Devamsızlığı azaltma	Devamsızlık oranı	%			aylık	4,4%				
Eleman kalıcılığını artırma	Personel işten çıkış oranı	%			aylık	4,4%				
Çalışan memnuniyetini artırma	Çalışan memnuniyeti anket ortalaması	%			yıllık	4,4%				
Çalışan yetkinliklerini artırma	Şirket çalışanlarının yetkinlikleri ortalaması	%			yıllık	4,4%				
İş Güvenliğini artırma	İş kazası adedinin bir önceki yıla oranı	%			aylık	4,4%				
Öneri/Eğitim sistemi canlandırma	Hayata geçirilen öneri sayısı	adet			aylık	4,4%				

Yukarıda İK örneği verilmiş yayılım uygulaması şirket içerisindeki tüm çalışanlara yayılımı gerçekleştirmiştir. Şirket genelinde alt kademelere inildikçe, bazı çalışanlar (örn: satış ve müşteri hizmetleri temsilcisi, sekreter, ofis elemanı, güvenlik, şoför vb.) için dengelenmiş bir hedef kartı oluşturulamamıştır. Dahası bu çalışanlar için dengeli bir hedef kartının oluşturulmasına da gerek duyulmamıştır. Bunun yerine dengeli olmayan fakat yine de kendi işlerinin iyi yapılması için hedefler verilebileceği KPG' ler kullanılmıştır. Bunun için daha çok iş tanımındaki işlerini yerine getirebilmek için ölçülebilir kriterler konmuştur. Örneğin Güvenlik görevlisi için işe vaktinde gelip gitme, güvenlik ihlalinin olmaması, satış ve müşteri hizmetleri temsilcisi için telefon ile yapılan satış gibi göstergeler kullanılmıştır.

5.9 Prim Sistemi

“Şirket Performans Prim Sistemi” kritik başarı göstergelerine bağlı olarak şirket kârlılığına endeksli bir prim sistemi olarak tasarlanmıştır.

Sistem, şirketin kârıyla orantılı olarak, çalışanları, performansları ölçüsünde ödüllendirmeyi hedeflemektedir. Şirketin finansal hedeflerinin tutması sonucu prim havuzu oluşturulur.

Performans değerlendirme tüm şirketteki çalışanlara uygulanır. “Performans prim Sistemi” şirkette 6 aydan fazla çalışmış olanlara uygulanır. Yeni giren kişi 6 aydan az çalışmış ise, performans değerlendirmesi sadece bilgilendirme toplantısı şeklinde yapılır.

Prim hesaplarının temeli, yıllık hedeflerin verilmesine ve bunların gerçekleşmele karşılaştırılmasına dayanır. Prim sistemine girecek her çalışan için hedef prim belirlenir. Performans Primlerinin verilmesi Kritik Başarı Faktörlerine göre belirlenen ölçülebilir hedeflere bağlıdır.

Hedef prim yıllık toplam brüt maaş üzerinden “%” olarak hesaplanır. Hedef prim iş değerlendirme kategorilerine göre farklılık gösterebilir. Toplam bireysel performans DHK’ da belirlenen ölçülebilir hedeflere bağlıdır.

Performans dönemi yıllık olacak şekilde tasarlanmıştır. Ocak-Aralık ayları (12 aylık dönem) arasını kapsar. Her yılın hedefleri 51. -04. haftalar arasında verilir. Bir önceki yılın değerlendirmesi ise 06. -10. haftalar arasında belirlenen bir haftada yapılır. 6 aydan fazla 12 aydan az çalışmış olanlar için oranlanarak uygulanır.

Prim ödenebilmesi için şirketin ilgili performans yılı için belirlediği kâr hedefinin en az % 80 tutması ve ROCE oranının belirlenen bir rakamdan fazla olması şarttır. Her yıl için belirlenen hedef üst yöneticilerle paylaşılır.

Prim ödemeleri yıllık performans değerlendirme sonrasında (DHK) ve 2 eşit taksitte yapılır. Ödeme ayları değerlendirilen yılı izleyen Mayıs ve Eylül aylarıdır.

Prim hakkı doğmuş ancak prim ödemesinin gerçekleşeceği aylardan önce işten ayrılmış olan çalışanlar için ödeme ayrıldığı ayda yapılır. Ödemenin yapılabilmesi için çalışanın işverene zarar vermemiş olması ve rakibe gitmiyor olması gerekir. Hassas durumlar kurulacak komite ile ele alınacak ve karar verilecektir.

Gerekliyse üst yönetim tarafından hedef kartlarında 6. ayda revizyon yapılabilir. Yapılacak tüm revizyonların GM tarafından onaylanması gerekmektedir.

Şirket içi görev değişikliği veya yönetici değişikliğinde, değerlendirme her iki yönetici tarafından yapılır.

Kişilerin aldıkları performans puanlarına ve tutan şirket hedefine göre prim belirlenir. Kişiler son performans puanı olarak 2,6/5 ve üstünde alırlarsa prime hak kazanabileceklerdir.

“Hakedilen Prim= Prim Katsayısı* Hedef Yıllık Prim (%)”

“Prim Katsayısı= Şirket kar gerçekleştirme oranı* % ağırlığı+ bölüm başarı oranı* % ağırlığı+ bireysel başarı oranı*% ağırlığı”

Çizelge 5.7 : Prim sistemine etki edecek ağırlıklar

İş Değerlendirme Bantları	Şirket kârı	Bölüm hedefi	Birey Hedefi
S Bandı	50%	25%	25%
Y Bandı	40%	30%	30%
T Bandı	30%	30%	40%
U Bandı	25%	25%	50%
O Bandı	20%	25%	55%

Prim sistemi çalışanların üç farklı başarı alanından prim alabilmeleri üzerine kurulmuştur. Bir çalışan için; şirket kar hedefi tutması ve belirlenen performans puanının üzerinde halinde, iş değerlendirme bandına göre Çizelge 5.7’ de görüldüğü gibi prim hedefinin bir kısmını şirket kar hedefinden alacaktır. Yine bandına göre bölüm ve bireysel performanslarından da prim alacaktır.

Burada dikkat edilmesi ve sistemin kısıtları içerisinde ele alınması gereken bazı konular vardır. Örneğin bir “direktör” ele alındığında hem bölüm hedefi hem de bireysel hedefi aynı olacak yani direktörün DHK’ sı hem bölümün performansını hem de direktörün bireysel performansını yansıtacaktır. Dolayısı ile bir direktör şirket karından ve bölüm hedefinden prim alacaktır.

5.10 Yazılım ile Entegrasyonu

Yazılım ile entegrasyonu aşamasına gelene kadar, mevcut durum analizleri, proje ekibi ve danışmanlar ile DHK geliştirme adımlarının üzerinden geçilerek tasarımlar gerçekleştirildi ve her birey bir DHK sahibi oldu. Yazılım entegrasyonuna girdi sağlayacak bu çalışmalara değerlendirme skalaları, değerlendiriciler ve bir sonraki adımda bahsedilecek performans değerlendirme süreci de eklendiğinde yazılıma aktarılması için bir engel kalmamış olacaktır.

Değerlendirme skalası 5' li olarak kararlaştırılmış ve aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

1: Beklenen performansın çok altında:

Kişi görevinin gereklerini hiçbir şekilde yerine getiremiyor.

2: Beklenen performansın altında:

Kişi görevinin gereklerini tam olarak yerine getiremiyor.

3: Beklenen performansta:

Kişi görevinin gereklerini tam olarak yerine getiriyor.

4: Beklenen performansın üstünde:

Kişi görevinin gereklerini tam olarak yerine getiriyor ve hedeflerini aşıyor. İşe ilave katkı sağlıyor.

5: Beklenen performansın çok üstünde:

Kişi görevlerinin gerektirdiğinden çok fazlasını yerine getiriyor ve hedeflerini fazlasıyla aşıyor. İşe oldukça fazla ilave katkı sağlıyor.

5.11 FAZ 3: Geliştirilen Sistemin Uygulanması

Şirket için öngörülen ilk iki fazın uygulanması bundan önceki bölümlerde anlatılmıştır. Bu kısımda sürecin paylaşılması anlatılacaktır fakat bu sürecin uygulanması ve gerekli görülen bölümlerin periyodik olarak güncellenmesinden geçmiş bir veri olmadığından dolayı bahsedilemeyecektir.

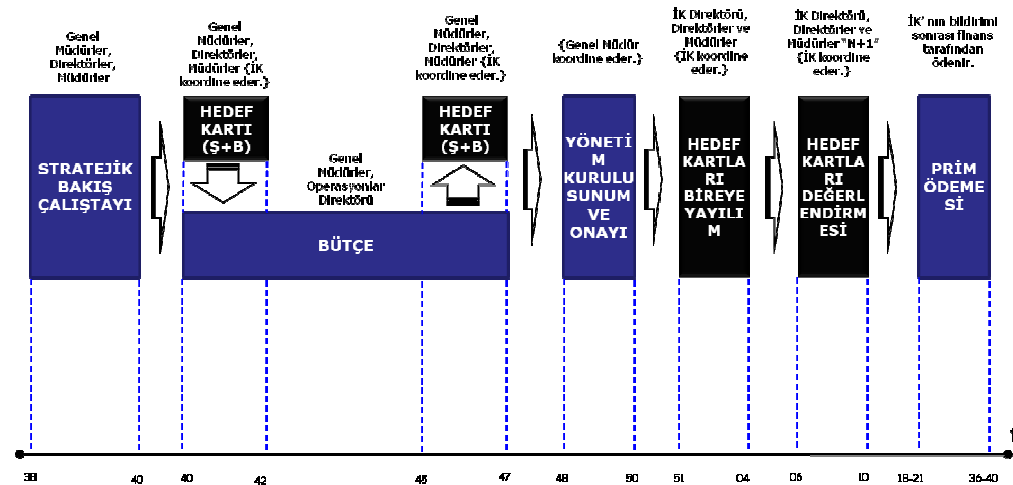
5.11.1 Performans Değerlendirme Sürecinin Paylaşılması

Performans değerlendirme ve prim süreci Şekil 5.3' de yıl içindeki haftalar bazında görülmektedir. Süreç stratejik bakış çalıştayının ilgili hazırlıkların yapılması ve

gerçekleştirilmesi ile 38.-40. haftalar arasında başlamaktadır. Bu çalıştayda şirket üst yönetimi arasında geçmiş yıl performansı ve gelecek yıl kritik başarı faktörleri görüşülmelidir. Şirkette bu sene ilk kez gerçekleştirildiği için vizyon ve değer disiplini seçimi de gerçekleştirilmiştir. Bu aşımı bütçe ve DHK çalışmaları izlemektedir ve 40. ve 47. haftalar arasında gerçekleştirilmektedir. Gerek bütçeyi gerekse de Şirket ve Bölüm DHK' larının onaylandığı bir yönetim kurulu yer almaktadır. Bu onaylardan sonra 51.- 04. haftalar arasında bireysel DHK' lar oluşturulur. Geçmiş yıl DHK' ları yılın 06.- 10. haftaları arasında şirket genelinde performans haftası denilen bir hafta içerisinde gerçekleştirilir. Bu görüşmelere göre prim almaya hak kazanan çalışanlara ödemeler 18.-21. ve 36.-40. haftalar arasında ödemeler yapılır. Bu süreç tüm üst düzey yöneticilerin de katıldığı geniş çaplı bir toplantıda paylaşılmıştır.

5.11.2 Performans değerlendirme sürecinin uygulanması ve periyodik güncellemelerin yapılması

3. fazın alt adımları olan sürecin uygulanması ve yıllar ile gerekli güncellemelerin yapılması izleyen yıllarda takip edilmesi gereken adımlardır. Böylelikle sistemin durağan bir sistem olmasını engelleyecek ve yaşatılmasına destek olunacaktır.



Şekil 5.3 : Performans- Prim Sürecinin Zaman Ekseninde Gösterimi

5.12 DHK Geliştirilirken Nelere Dikkat Edildi?

5.12.1 Üçüncü nesil bir DHK kurulması

Hedef kartları ilk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından tanıtıldıktan sonra zaman içerisinde birçok gelişim kaydetmiştir. Son hal olarak 3. Nesil DHK görülmektedir. Bu nedenle şirketin 3. Nesil bir DHK ya sahip olması için gereklilikler yerine getirildi. Temel olarak 3. Nesil; 1. Nesilin özelliği olan ölçümlerin kullanılması ve perspektiflere göre ayrıştırılması ile 2. Nesilin temel özelliği olan neden sonuç ilişkisini kapsamaktadır. Geliştirilen DHK sisteminde 3. Nesil göstergesi olan prim sistemi ile bağlantısının kurulması hedeflerin stratejiler ile ilişkili olarak belirlenmesi de gerçekleştirildi. Geliştirilen DHK bir stratejik yönetim ve performans sistemi ile teşvik aracı olarak kullanılacaktır.

5.12.2 DHK’ daki dengelerin sağlanması

Çizelge 5.7’ de finansal ve finansal olmayan göstergeler ile geçmişe yönelik ve geleceğe yönelik bazı göstergeler yer almaktadır. Geniş çaplı gösterim Ek A.1’ de yer almaktadır.

Çizelge 5.8 : Finansal ve Finansal olmayan göstergeler, Geçmişe ve Geleceğe yönelik göstergeler

Finansal göstergeler	Finansal olmayan göstergeler
• ROCE • FP4 Oranı • Ortalama tedarikçi ödeme süresi • Ciro/ çalışan adedi • FP4 Oranı • Tahsil edilemeyen vade farkları oranı	• Personel işten çıkış oranı • Hayata geçirilen öneri sayısı • İş kazası adedinin bir önceki yıla oranı • Hayata geçirilen öneri sayısı • Bitirilen ArGe ürün geliştirme projesi adedi
Geçmişe yönelik göstergeler	Geleceğe yönelik göstergeler
• Satış miktarı • Çalışan memnuniyeti anket ortalaması • Üretim KKO	• Şirket çalışanlarının yetkinlikleri ortalaması • Karşılanan müşteri talebi/ Müşteri talepleri

• D Kalite • Kaybedilen müşteri sayısı • Sabit gider bütçelerine uyum oranı	• Tekrar eden problem sayısı • Devamsızlık • Termine uyum
---	---

5.12.3 Şirket genelinde “benimseme” sağlanması:

Şirket içerisindeki benimsemeyi sağlamak için temel olarak aşağıdaki konular üzerinde çalışıldı.

- Çalışan memnuniyet anketi içerisinde yer alan sorular ile çalışanların konu ile ilgili görüşleri alındı. Sonuçlarına göre aksiyon planları yapıldı.
- Tüm çalışanları kapsayan başlangıç ve bilgilendirme toplantıları gruplar halindeki çalışanlar ile gerçekleştirildi.
- Değer yaratma zinciri (jeneratör) oluşturmak için tüm bölümlerin çalışması istendi ve buradan çıkan sonuçlar konsolide edildi.
- Şirket içinde periyodik broşürler bastırılarak ilerlemeler sürekli olarak değişik ortamlarda bilgilendirildi.
- Çalıştay, toplantılar gibi olaylar ile çalışanları sürekli süreç içinde tutarak ilginin canlı tutulması sağlandı.

5.12.4 Aksiyon planı geliştirilmesi

Uygulanan her adımda görülen eksiklik, geliştirme alanı ve katkısı olacak her şeyi uygulamaya alabilmek için “aksiyon planı” yapıldı. Çizelge 5.9’ da görülen DHK geliştirilmesi aşamasında, projenin başarısını etkileyebilecek bazı aksiyonlar görülmektedir. Bunlardan ilki olan özel ürünlerin tanımlanması konusu tamamlanmadan şirketin stratejik amacı olan özel ürünlere odaklanma gerçekleştiremeyecektir. Yine aynı şekilde müşteri şikayetini toplama ve izleme çalışması olmayan bir şirkette müşteri şikayetleri ile ilgili herhangi bir yapılanmadan söz edilemeyecektir.

Çizelge 5.9 : DHK gerçekleşmesi sırasında oluşturulan bazı aksiyonlar

No	Aksiyon Adı	Aksiyon amacı	Sorumlu
1	Özel ürün tanımlama	Departmanlar tarafından özel ürün kategorisine alınacak ürünler tanımlanması.	Satış Müdürü

2	Müşteri şikâyetlerinin ölçümü	Müşteri şikâyeti ölçüm metodolojisi ve sürecin oluşturulması.	Operasyonlar Direktörü, Kalite Şefi
		Müşteri şikâyetleri projesine bağlanacak teknik destek tatbikat incelemeler vs isteklerinin takibi.	
3	Müşteri memnuniyetinin ölçümü	Müşteri memnuniyeti anketinin hazırlanması ve nasıl kullanılacağına belirlenmesi	Kalite Müdürü, Pazarlama ve Satış Müdürü
4	Eğitim planının oluşturulması	Eğitim ihtiyaçları belirlenip kimlerin bu eğitimleri alması ve vermesi gerektiğinin tespit edilmesi.	İK Direktörü
5	KPG' lebi hakkında tanımlamalar	KPG' lebin tüm şirket tarafından aynı şekilde anlaşılması için ortak tanım ve formülasyonların yapılması.	İK Direktörü, Operasyonlar Direktörü, Danışmanlar

5.12.5 Bilgi paylaşımı ve iletişim

Bilgi paylaşımı ve iletişim projenin en önemli ve birleştirici unsur olarak görüldü. Bunu şirket genelinde ve sürekli sağlamak için gerek üst yönetimin paylaşımlarıyla gerekse çeşitli araçlar ve dokümanlar vasıtasıyla gerçekleştirildi.

Proje ile ilgili ilerlemeler sürekli olarak broşürler ve mail ortamında bilgilendirilmeler yapıldı. Örneğin şirket vizyonu belirlendikten sonra pano ve televizyonlarda sürekli olarak gösterimler yapıldı. Çalışanların değer disiplini çerçevesinde hareket etmeleri desteklendi (Örn: Yurt dışında katılan bir fuarda bir şey satmaktan çok müşteri ihtiyacını anlayıp onu karşılamak ve çözmek üzerine bir tutum sergilendiğinde ve kararlılıkla yansıtıldığında global kriz ortamında bile başarılı sonuçları gözlemlendi).

5.12.6 Gerekli eğitimlerin verilmesi

Şirket bünyesinde geliştirilen DHK ile köklü bir kültür değişimi yaşanacaktır. Bu değişim ölçülmeyen ve değerlendirilmeyen bir kültürden sürekli olarak izlenen, performans geri bildirimleri verilen ve ölçülebilir performans kriterlerine göre primin dağıtıldığı bir sistem yapısına yöneliktir. Bu değişim sürecinde çalışanların rollerini daha iyi kavramaları için şirket içerisinde geri bildirim verecek ve performans görüşmesi yapacak çalışanlar eğitime tabii tutuldu. Bu eğitimlerde DHK' lar nasıl yorumlanır, ara değerlendirmeler ve performans yönlendirmeleri nasıl gerçekleştirilir ve final DHK değerlendirmesi nasıl verilir, çalışan ile nasıl bir mutabakata varılır gibi konularda bilgilendirme sağlamak için eğitim verildi. Sistemin çalışanlar arasında inandırıcılığını koruması ve sistemin devamlılığı için uygulayıcıların doğru adımlar atması önemlidir. Bu eğitimlerde kişilerin aklında oluşmuş soru işaretleri

giderilmiş oldu. Rol oyunları ile eğitimler desteklendi ve değerlendirmeyi yapacak kişiler nasıl bir sürecin içinde oldukları hakkında ayrıntılı bilgilendirmeler verildi.

Gerekli eğitimler verildikten sonra tüm çalışanlara, performans- prim sistemi ile ilgili açıklama ve tanıtımların yapıldığı, sürecin ayrıntılı olarak paylaşıldığı, değerlendirme skalaları ve örneklerinin olduğu bir el kitabı her an çalışanların ellerinin altında olması için dağıtıldı. Böylece çalışanlar sistem ile ilgili herhangi bir konuyu istedikleri zaman öğrenebileceklerdir.

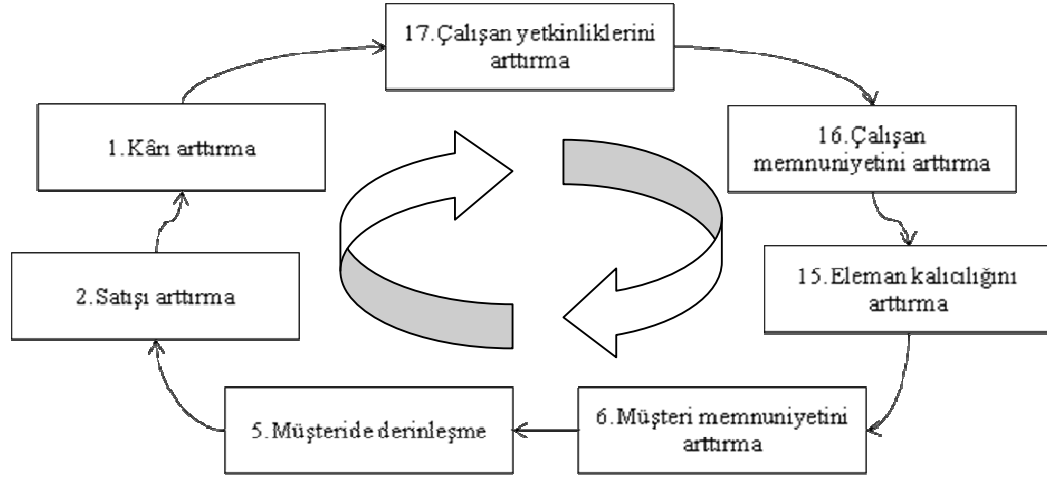
5.13 Değer Yaratma Zinciri/ Jeneratör' ün Oluşturulması

Değer yaratma zinciri/ jeneratör şirket çalışanlarının ilk iki üç yıl uygulamada benimsemesini arttırmak, sürecin içine çekmek, kültür ve sistem değişikliğinde geçişin yumuşak olması için uygulandı. Bunun için etki faktörlerinin birbirini tetikleme (artarak etkileme) derecelerini ölçmek için Çizelge 5,10' da görülen uygulamanın şirketteki her bölümden ortaklaşa birer tane çalışmaları ve buna ek olarak yönetim danışmanlarından da çalışmaları istendi. Burada etki faktörleri olarak şirketin stratejik amaçları kullanılmıştır.

Çizelge 5.10 : Etki faktörlerinin birbirini tetikleme (artarak etkileme) ölçümü

0: Etkilemez 1: Az derece etkiler 2: Etkiler 3: Yüksek derece etkiler	1.Karlılığı artırma	2.Satış artırma	3.Giderleri azaltma	4.Kapasite Kullanım Oranı Arttırma	5.Müşteride derinleşme	6.Müşteri memnuniyetini artırma	7.Müşteri Şikayetlerini azaltma	8.Özel ürün sayısını artırma	9.Müşteri tatmini	10.Müşteri kalıcılığını artırma	11.Stok maliyetini azaltma	12.Üretim verimliliğini artırma	13.Projeleri gerçekleştirme	14.Arge verimliliğini artırma	15.Eleman kalıcılığını artırma	16.Çalışan memnuniyetini artırma	17.Çalışan yetkinliklerini artırma	18.İş Güvenliğini artırma	19.Öneri/Eğitim sistemi canlandırma
1.Karlılığı artırma	■																		
2.Satış artırma		■																	
3.Giderleri azaltma			■																
4.Kapasite Kullanım Oranı Arttırma				■															
5.Müşteride derinleşme					■														
6.Müşteri memnuniyetini artırma						■													
7.Müşteri Şikayetlerini azaltma							■												
8.Özel ürün sayısını artırma								■											
9.Müşteri tatmini									■										
10.Müşteri kalıcılığını artırma										■									
11.Stok maliyetini azaltma											■								
12.Üretim verimliliğini artırma												■							
13.Projeleri gerçekleştirme													■						
14.Arge verimliliğini artırma														■					
15.Eleman kalıcılığını artırma															■				
16.Çalışan memnuniyetini artırma																■			
17.Çalışan yetkinliklerini artırma																	■		
18.İş Güvenliğini artırma																		■	
19.Öneri/Eğitim sistemi canlandırma																			■

Gelen geribildirimler birleştirilerek Çizelge 5.11’ deki görülen ortalamalar elde edildi. Yüksek kuvvetli etkileşim ortalamalarından hareketle oluşturulan döngülerden Şekil 5.4’ teki döngü şirketin değer yaratma zinciri/ jeneratörü olarak seçilmiştir. Bu döngüye göre, etkenlerden birinin artması diğer etmenleri otomatik olarak etkileyecektir. Şirket içerisinde sürekli birbirini etkileyen ve olumlu yönde değer yaratan bir döngü şirketin ilerlemesini de beslemiş olacaktır.



Şekil 5.4 : Değer yaratma zinciri/ Jeneratör

Çizelge 5.11 : Bölümlerden Gelen Bütünleştirilmiş Etkileşim Tabloları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
0: Etkilemez 1: Az derece etkiler 2: Etkiler 3: Yüksek derece etkiler	1. Karı artırma	2. Satış artırma	3. Giderleri azaltma	4. Kapasite Kullanım Oranı Artırma	5. Müşteride derinleşme	6. Müşteri memnuniyetini artırma	7. Müşteri Şikayetlerini azaltma	8. Özel ürün sayısını artırma	9. Müşteri tatmini	10. Müşteri kalıcılığını artırma	11. Stok maliyetini azaltma	12. Üretim verimliliğini artırma	13. Projeleri gerçekleştirme	14. Arge verimliliğini artırma	15. Eleman kalıcılığını artırma	16. Çalışan memnuniyetini artırma	17. Çalışan yetkinliklerini artırma	18. İş Güvenliğini artırma	19. Öneri/Eğitim sistemi canlandırma
1. Karı artırma		1,0	1,1	1,3	0,8	0,7	1,0	1,2	1,1	0,8	0,9	1,2	1,8	1,4	1,2	2,1	2,3	1,4	0,9
2. Satış artırma	2,3		0,2	1,7	1,8	1,0	1,1	1,5	1,2	0,8	2,0	1,4	1,7	0,8	0,7	0,9	0,9	0,4	0,8
3. Giderleri azaltma	2,3	0,3		0,8	0,1	0,6	0,4	0,2	0,3	0,3	1,3	1,1	1,1	0,9	0,4	0,4	0,3	0,8	0,3
4. Kapasite Kullanım Oranı Artırma	2,1	1,6	1,0		0,4	0,7	0,6	0,6	0,7	0,3	1,2	2,1	1,0	1,0	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4
5. Müşteride derinleşme	2,0	2,7	0,2	1,3		2,3	2,2	1,3	2,0	2,6	0,4	0,6	0,9	1,0	0,7	0,4	0,7	0,3	0,9
6. Müşteri memnuniyetini artırma	1,7	2,4	0,4	1,1	2,1		2,9	1,1	2,8	3,0	0,2	0,6	1,2	1,2	0,6	0,4	0,3	0,3	0,8
7. Müşteri Şikayetlerini azaltma	1,1	1,8	0,9	0,7	1,9	3,0		0,6	2,4	3,0	0,2	0,6	0,7	0,3	0,6	0,8	0,4	0,2	0,4
8. Özel ürün sayısını artırma	1,7	1,9	0,4	1,0	2,1	1,9	1,0		1,8	1,8	0,1	0,4	0,9	1,1	0,4	0,2	0,2	0,2	0,8
9. Müşteri tatmini	2,0	2,1	0,6	1,3	2,1	2,9	2,9	1,0		2,9	0,2	0,6	0,8	0,9	0,6	0,6	0,3	0,2	0,4
10. Müşteri kalıcılığını artırma	1,4	2,1	0,4	1,0	2,0	2,3	2,1	1,2	1,6		0,3	0,4	0,6	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,6
11. Stok maliyetini azaltma	2,4	0,6	2,6	0,6	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2	0,1		1,3	0,7	0,2	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
12. Üretim verimliliğini artırma	2,4	1,3	2,2	2,2	0,3	0,8	0,8	0,4	1,3	0,7	1,8		0,9	1,3	1,0	1,0	0,7	1,0	0,6
13. Projeleri gerçekleştirme	1,9	1,8	1,7	2,0	1,3	1,3	1,3	1,4	1,2	1,1	1,6	2,0		2,0	1,3	1,3	1,3	1,1	1,4
14. Arge verimliliğini artırma	2,3	1,6	1,3	1,4	1,2	1,2	1,0	1,8	1,2	0,9	0,7	2,0	1,8		0,8	1,0	1,0	0,7	1,1
15. Eleman kalıcılığını artırma	1,4	1,1	1,1	0,8	2,0	2,1	0,7	0,2	1,2	0,7	0,2	1,7	1,4	1,0		2,7	1,9	1,3	1,9
16. Çalışan memnuniyetini artırma	1,2	1,1	0,8	0,6	0,8	1,2	0,9	0,3	0,8	0,8	0,2	1,3	1,6	1,2	2,9		1,9	0,9	1,8
17. Çalışan yetkinliklerini artırma	1,3	1,3	0,6	0,7	1,0	0,9	0,8	0,4	0,9	0,6	0,2	1,1	1,7	1,7	2,2	2,0		1,1	1,4
18. İş Güvenliğini artırma	0,8	0,3	0,6	0,3	0,0	0,2	0,1	0,1	0,3	0,1	0,0	0,9	0,7	0,6	2,1	2,1	0,3		1,3
19. Öneri/Eğitim sistemi canlandırma	1,8	1,4	1,2	1,1	0,9	1,0	1,0	0,8	0,9	0,3	0,4	1,4	1,4	1,3	1,7	2,0	1,7	1,0	

0,0 Etkilemez

0-0,99 Düşük kuvvette etkiler

1-1,99 Orta kuvvette etkiler

2-2,99 Yüksek kuvvette etkiler

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada performans yönetim sistemi olan DHK geliştirme süreci irdelenmiş, şirketlerin sistemi daha iyi kavramaları için bir model geliştirilmiş ve Türkiye’ de üretimden satış yapan bir kimya şirketinde uygulaması yapılmıştır. Çalışma DHK fizyolojisinin literatürde araştırılması ile başlamıştır. Daha sonra temel olarak literatürde var olan DHK geliştirme önerileri üzerinde durulmuştur. Bu geliştirme aşamaları değer disiplini çerçevesinde ele alınmış ve bütünlük bir sentez oluşturulmuştur. Bu model baz alınarak geliştirilen DHK’ nın şirket içerisinde geliştirilmesi “değer yaratma zinciri/ jeneratörü” ile de desteklenmiştir.

Üzerinde durulan performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesinde görece yeni model üzerinde durulmuştur. Efektif performans değerlendirme sistemi oluşturulması için şirket içinde benimsenmiş bir uygulama hayata geçirilmiştir. Ayrıca yazılım desteği ile de sistemin kullanılması verimli bir hale getirilmiştir. Bu bütünsel çerçeve içerisinde yapılan uygulamada aşağıdaki sonuçlar görülmüştür.

- Şirket içerisinde DHK sistemin benimsenmesinin üst seviyede olduğu görüldü. Tüm çalışanlar çalışan memnuniyeti anketinden başlayarak gerek toplantı ve çalıştaylar gerekse paylaşım ve bilgilendirmeler ile DHK gerçekleştirme sürecinin başından beri sürekli içinde olmaları sağlanmış oldu.
- Değer disiplininin kullanılması; vizyondan bireysel kartlara kadar olan süreçte her türlü çelişkiyi ortadan kaldırmaya etkili ve yol gösterici oldu.
- Şirket vizyonu değer disiplini çerçevesinde belirlenmiş oldu.
- Çalışanlar, çalışan memnuniyeti ile karşılaştıkları süreçte değer yaratma zinciri ile sonlanmasında üst seviyede motive olmuşlardır.
- Şirket genelinde değer disiplini ile odaklanılan noktalar belirlendi. Dolayısı ile stratejiler ile ilgili ayrıntılı şekilde bilgisi olmayan çalışanların bile “bu şirkette vizyonu gerçekleştirmek için işler böyle yapılır” diyebilecekleri bir disiplin ve kültür için tohumlar atılmış oldu.

- Şirket çalışanları ve üst yönetimin geçiş sürecindeki zorlukların üzerinden gelmesini sağlamak için oluşturulan “değer disiplini/ jeneratör” oluşturulması ile şirketin “uz görüşü (şirket genelinde uzlaşılmış, uzman görüşü ve geleceğe yönelik uzak görüş)” oluşturulmuş oldu. Bu uz görüş hem birbirini tetikleyen stratejik amaçlardan oluşmuş olup şirketin ilerlemesinde doğal bir döngü yaratacak hem de ölçülebilir stratejik performans yönetimi sistemine geçişte şirket tarafından kabul görülmüş, benimsenmiş ortak bir akıl olacaktır. DHK geliştirme için kısa bir süreye fakat şirket tarafından benimsenmesi için uzun bir süreye ihtiyaç vardır. Şirket çalışanlarının girdisi ile oluşturulan değer yaratma zinciri/ jeneratör bu iki durum için köprü vaziyeti görecektir.
- DHK geliştirme sürecinde tüm dünyada etkisini gösteren küresel krizin etkileri görülmeye başlanmıştır. Yapılan her türlü çalışmaya rağmen mevcut performanslar kriz ortamında gerçek performansı yansıtmayacaktır. Aynı zamanda böyle bir ortamda DHK sistemini hayata almak büyük bir risk taşımaktadır. Değer yaratma zinciri/ jeneratör sayesinde bu geçiş sürecinin daha yumuşak olmasını ve tüm çalışanların bu sürede daha etkin sorumluluklar alarak hem sisteme alışmış hem de kendi etki alanında olmayan dışsal faktörlerden daha az etkilenmiş olacaklardır.

Bunların dışında DHK sisteminin uygulaması sayesinde sağlanabilen ve sağlanabilecek bazı faydalar aşağıdaki gibidir;

- Organizasyonun stratejik amaçlar ile günlük işler ölçümler ile birbirine bağlanmıştır ve prim ile desteklenmiştir.
- Çalışanların hedeflerin ne olduğunu anlamasını ve bu doğrultuda çalışmalarını sağlanmıştır.
- Şirket ve bireylerin performansını ölçebilme yeteneği sağlamıştır.
- Şirket genelinde bilgi akışı önemli derecede artmıştır.
- Organizasyonel uyumlanma; tüm bölüm ve birimlerin ortak hedefler doğrultusunda çalışması sağlanmıştır.
- Performans göstergelerinin periyodik olarak sadece yöneticiler tarafından değil çalışanlar tarafından da izlenmesine olanak sağlamıştır.

- İhtiyaç duyulan ve odaklanmak istenen noktalar belirlenerek tekrar veya fazla yapılan işlerin azaltılmasına yardımcı olunmuştur.

Yan vd. (2004) de yaptıkları çalışmada Tayvan’ da DHK gerçekleştirmelerini incelemiştir. DHK gerçekleştirme sürecinin şirketin performansını etkileyeceği vurgulanmaktadır. Daha iyi bir performans elde etmek için bu süreci iyi geçirmek gerekmektedir (Yan ve Wang, 2004). Uygulanan bu modelin ve değer yaratma zinciri/ jeneratör’ ün nasıl bir performans değişikliğine sebep olduğu gelecek araştırma konularından biri olmalıdır.

Yapılan uygulamanın bazı limitlerinin olduğu üzerinde durulması gereken bir konudur. DHK gerçekleştirme sürecinin iyi geçirildiğini ve sistemin benimsendiğini söylemek DHK’ nın uygulanmaya başladığında sonuçlarını görmek için henüz erken olarak nitelendirilebilir. Sistemin finansal çıktılarını görmek ve çalışanlar üzerindeki somut etkilerini görmek için sistem belli bir süre yararlandıktan sonra daha işlevsel yorumlar yapılabilir.

Ayrıca bir süre (1 veya 2 yıllık dönemde) kullanılarak şirket genelinde ve çalışanlar üzerinde etkileri görüldükten sonra çalışan memnuniyeti anketi ile çalışanların performans konusunda görüş ve memnuniyetleri ölçülmelidir. Proje başlangıcındaki anket verileri ile karşılaştırılarak DHK sisteminin başarısı hakkında bir yorum yapılmalıdır.

Gelecek araştırmalar için öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- DHK Sisteminin şirketlerin iş tanımı ihtiyacını ortadan kaldırıp kaldıramayacağı ileriki araştırmalarda konu edilebilir. Çünkü her birey için geliştirilen bireysel hedef kartları kişilerin hangi durumda başarılı olacağını ölçmektedir ve hatta buna göre alacağı parayı ve primi belirleyebilmektedir.
- KPG’ lerinin hangi perspektifte olacağını belirleyen bir model oluşturulabilir. Bazı KPG’ lerin hangi perspektifte yer alacağı hakkında çelişkiler yaşanabilmektedir.
- Bu çalışmadan yapılanlar farklı ülke, endüstri, şirketlerde uygulanabilir. Uygulama sayısı arttıkça modelin verimliliği ve etkinliği de test edilmiş olacaktır.

- Maddi olmayan varlıkların değerinin ölçölmesi için onlarca teknik geliştirilse de şirketin mali performansa yansıması hakkında kesin bir yargı ile izlenememektedir (Ittner, 2008). Şirkette uygulanan DHK sistemine paralel olarak yetkinliklerin gelişimini ölçmek için “yetkinlik değerlendirme sistemi” geliştirilmiştir. Şirketin yetkinlik gelişimini ölçebilecek bu sistemin yıllar içerisindeki gelişiminin mali performansa etkilerini incelemek mümkün olabilecektir. Böylece maddi olmayan varlıklardan insan sermayesindeki değişimin mali olarak etkisi ölçümlenebilecektir.

KAYNAKLAR

- Achterbergh J., Beeres R., Vriensvd D.,** 2003: Does the balanced scorecard support organizational viability?, *Kybernetes* Vol. 32 No. 9/10, 2003 pp. 1387-1404
- Akgül E.,** 2006: İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Toplam Dengeli Başarı Göstergesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Yıldız Teknik Üniversitesi*, İstanbul
- Alwert K., Bornemann M., Kivikas M.,** 2004: Intellectual capital statement– Made in Germany, *Federal Ministry of Economics and Labour*, Berlin
- Angel R, Rampersad H.,** 2005: Do scorecards add up, 138, 4; *ABI/INFORM Global* pg. 30
- Assiri A., Zairi M., Eid R.,** 2006: How to profit from the balanced scorecard An implementation roadmap, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 7, pp. 937-952
- Bose R.,** 2006: Understanding management data systems for enterprise performance management, *Industrial Management & Data Systems* Vol. 106 No. 1, pp. 43-59
- Bourne M.,** 2008: “Performance measurement: learning from the past and projecting the future,” *Measuring Business Excellence*, Vol. 12 No. 4, pp. 67-72
- Braam J.M. and Nijssen E.,** 2004: “Performance effects of using the Balanced scorecard: a note on the Dutch experience”, *Long Range Planning* 37 335–349
- Brewer, P,** 2002: “Putting strategy into the balanced scorecard”, *Strategic Finance Journal*, 2002 [<http://www.allbusiness.com/strategic-finance/41010-1.html>]
- Chand D., Hachey G., Hunton J, Owoso W., Vasudevan S.,** 2005: “A balanced scorecard based framework for assessing the strategic impacts of ERP systems”, *Computers in Industry* 558–572
- Coşkun, A.,** 2006: “Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Arastırma”, *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, İstanbul, Türkiye
- Dinçmen, M.,** 2007: “Bilgi Yönetimi ders notları”, *İstanbul Teknik Üniversitesi*, İstanbul, Türkiye
- Dinesh D. ve Palmer E.,** 1998: “Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?”, *Management Decision*, 36(6), 363-369.

- Emekli, N.**, 2006: “Yönetmel Performansın Geliştirilmesinde Yeni Bir Yaklaşım: Dengeli Ölçüm Kartları ve Bunun Konaklama İşletmelerinde Uygulanması”, *Akdeniz Üniversitesi, Antalya*
- Gordon, G.**, 2006: “Uniform Maker Sews Up Success With Scorecard Quality Progress”, 39(10), 37-42
- Güner, M, F.**, 2006: “Stratejik Performans Değerlemede Dengeli Sonuç Kartı: Bir Sanayi İşletmesinde Uygulama”, Doktora Tezi, *Çukurova Üniversitesi, Adana, Türkiye*
- Hocalar, E.**, 2007: “Yüksek öğretim kurumları için bulanık puanlamalı dengelenmiş performans karneleme sistemi uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi, Sakarya*
- Joel Zimmerman J.**, 2008: “Mastering the Balanced Scorecard” 6, 2; *ABI/INFORM Trade & Industry*
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 1992: “The Balanced Scorecard- Measures that drives performance”, *Harvard Business Review* Boston, USA 70-79
- Kaplan R., ve Norton, D.**, 1996a: "Using the balanced scorecard as a strategic management system," *Harvard Business Review*
- Kaplan R., ve Norton, D.**, 1996b: "Linking the Balanced Scorecard to Strategy" *California Management Review*, Vol **39**, No: I
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 1999: “Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 2001: “Transforming the BSC from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, American Accounting Association, pp 87-104
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 2004: “The strategy map: guide to aligning intangible assets”, *Strategy & Leadership*; 32, 5; *ABI/INFORM Global* pg. 10
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 2006a: “Alignment- Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”, *Harvard Business Review Press*, Boston USA
- Kaplan, R. S. ve Norton D. P.**, 2006b: “Strateji Haritaları Gayrimaddi Varlıkları Maddi Sonuçlara Dönüştürmek”, *Alfa Basım Yayım, İstanbul*
- Kaplan, R. S.**, 2008: “Linking Strategy to Operations, Journal of accounting”, 206, 4; *ABI / Inorm Global*
- Laitinen E.**, 2006: “A constant growth model of the firm: empirical analysis of the balanced scorecard”, *Review of Accounting and Finance* Vol. **5** No. 2, pp. 140-173
- Lawrie G., Cobbold I.**, 2004. “Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623.
- Lawson R., Desroches D., Hatch T.**, 2005: “Scorecarding In North America: Moving Toward A Best-Practices Framework”, *Cost Management*

- Lawson R., Desroches D., Hatch T.**, 2007: “Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation”, *John Wiley & Sons*
- Lohman C., Fortuin L., Wouters M.**, 2004: “Designing a performance measurement system: A case study”, *European Journal of Operational Research* 156, 267–286
- Lord B., Shanahan Y., Gage M.** 2005: “The Balanced Scorecard: A New Zealand”, *Perspective Pacific Accounting Review* – Vol. 17, No. 1, June 2005
- Lussier, Robert N.**, 2006: “Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures”, *Journal of Small Business Management*
- Malmi T.**, 2001: “Balanced scorecards in Finnish companies: A research note”, *Management Accounting Research*, 2001, 12, 207–220
- Marr B., Schiuma G., Neely A.**, 2004: “The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers”, *Journal of Intellectual Capital*; 5, 2; ABI/INFORM Global pg. 312
- McPhail R., Herington B., Guilding C.**, 2007: “Human resource managers’ perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels”, *International Journal of Hospitality Management*
- Mearns, K. and Havold, J. I.**, 2003: “Occupational health and safety and the balanced scorecard”, *The TQM Magazine* Volume 15 · Number 6 · 2003 · pp. 408-423
- Michael E. Porter**, 2000: Rekabet stratejisi Sektör ve Rakip Analiz Teknikleri, *Sistem Yayıncılık*, İstanbul
- Michael Treacy & Fred Wiersma**, 1995: “The Discipline of Market Leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market”, *Basic Books*, Cambridge
- 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
- Mohsen, S. Ve Itoh, K.**, 2006: “Implementing the Balanced Scorecard”, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*
- Niven, Paul R.**, 2002: “Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance”, *John Wiley & Sons Inc*, New York
- Norreklit H.**, 2000: “The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions”, *Management Accounting Research* Volume 11, Pages 65-88
- Olve, Roy and Wetter**, 2009: “Performance Drivers, A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard”, *John Wiley & Sons*
- Othman R.**, 2006: “Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings”, *Management Decision* Vol. 44 No. 5, pp. 690-702

- Othman R.**, 2007: "Enhancing the effectiveness of the balanced scorecard with scenario planning", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. **57** No. 3, pp. 259-266
- Papalexandris A., Ioannou G. ve Prastacos G.**, 2004: "Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience", *Long Range Planning* Volume **37**, Issue 4, August 2004, Pages 351-366
- Quesada H., Gazo R.**, 2007: "Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors :A case study in furniture industry". *Business Process Management Journal*, 13(1), 5.
- Raef Lawson, William Stratton. (2004).** "Timing and precision." *CMA Management*, 78(1), 34-37.
- Ritter M.**, 2003: "The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication", *Corporate Communications*; 2003; **8**, 1; ABI/INFORM Global pg. 44
- Sharif A.**, 2002: "Benchmarking Performance Management Systems", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. **9** no: 1, pp62-85
- Speckbacher G., Bischoff J. Ve Pfeiffer T.**, 2003: "A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research* 14 361–387
- Tan K. H. Ve Platts K.**, 2003: "Buinding Performance through in- process measurement Toward an "indicative" scorecard for business excellence", *International Journal of Productivity and Performance Management*; 2004; **53**, 3/4; ABI/INFORM Global pg. 233
- Thakkar J., Deshmukh S., Shankar R.**, 2007: "Development of a balanced Scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. **56** No. 1, pp. 25-59
- Tuomela T.**, 2005: "The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system", *Management Accounting Research* Volume **16**, Issue 3, September 2005, Pages 293-320
- Ukko J., Tenhunen J., Rantanen H.**, 2007: "Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees", *Int. J. Production Economics* 110 39–51
- Url-1;**<http://www.missouribusiness.net/consulting/docs/introduction_balanced_scorecard.pdf >11.12 .2008
- Url-2;**<http://www.accountingnet.ie/content/uploads/0471423289_1_.pdf> 11.12.2008
- Url-3;** <<http://www.balancedscorecard.org/DHKResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>> 20.02.2009
- Url-4;** <http://www.roi-ally.com/BPE_vol1.htm>
- Urrutia I., Eriksen S.**, 2005: "Application of the Balanced Scorecard in Spanish private health-care management, Measuring Business Excellence"; vol:**9**, 4; pg. 16-26

- Wagner S., Kaufmann L.,** 2004: “Overcoming the main barriers in initiating and using purchasing-BSCs”, *Journal of Purchasing & Supply Management* 10 269–281
- Weinstein L. Ve Bukovinsky D.,** 2009: “Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits”, *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42-55,94.
- Yaman C.,** 2005: “Kurumsal karne ve bir petro-kimya kuruluşunda uygulanması”, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi*, İstanbul, Türkiye
- Yan K. Q., Wang. S. C., (2004).** “BALANCED SCORECARD VISITED TAIWAN FIRMS”, *Academy of Strategic Management Journal*, 3, 93-114.

EKLER

EK A.1

Çizelge A.1 : Şirket genelinde kullanılan KPG' ler

KPG	Tanım	Formül	Finansal Gösterge	Finansal Olmayan Gösterge	Geçmişe Yönelik Gösterge	Geleceğe Yönelik Gösterge
ROCE oranı	ROCE (Return on Capital Equity)- sermaye karlılığını artırma	ROCE= Net gelir/ Yatırılan sermaye	x		x	
Cironun çalışan adedine oranı	Satış cirosunun tüm çalışanlara oranını arttırmak	1. Satış departmanları için Ciro / Pazarlama & Satış Ekibi çalışanı adedi. 2. Ciro / Diğer departmanlar için taşeronlar dahil tüm çalışanlar	x		x	
Satış miktarı	Aylık satılan tonaj	Aylık satılan tonaj	x		x	
Jenerik ürün satış tutarı	Jenerik ürünlerin dönemsel satış tutarını (ciro) arttırmak	Commodity satış cirosu	x		x	
Ciroda Özel ürün satış oranı	Özel ürünlerin cirodan aldıkları payı arttırma	Özel satış cirosu / toplam satış cirosu	x		x	
Ciroda yeni müşterilere yapılan satış oranı	Toplam ciro içerisinde, yeni müşterilerden sağlanan ciro oranını yükseltme	Yeni müşteri ciro toplamı /toplam ciro	x			x
Müşteri bazında satılan kalem adedi	Müşteri bazında satılan kalem adedinin artırılması	Her bir müşterinin faturalarındaki kalem adedinin ortalaması	x		x	
Departmanlarda Ortak müşteri adedi	Diğer departmanların müşterisi olup, dönem içerisinde bu departman ile de iş yapmaya başlayan müşteri adedini arttırmak	Departmanlar arası ortak müşteri sayısı		x		x
Son 3 yılda geliştirilen ürünlerin cirodan aldığı pay	Yeni geliştirilen ürünlerin cirodan payını arttırmak	son üç yılın arge projesinin cirosu/toplam ciro	x			x

İlk on' müşteri satış miktarının toplam satış miktarına oranı	Müşteri bazında satış hacminin büyütülmesi ile müşteri risklerinin dağıtılması	Ciroda ilk 10 müşterinin toplam cirosu/toplam ciro	x			x
Batık alacakların toplam satış tutarına oranı	Batık' başlığı altındaki müşteri riskini n toplam satışa oranını azaltmak	Batık alacaklar/Toplam satış tutarı	x		x	
Şüpheli alacakların toplam satış tutarına oranı	'Şüpheli alacak' başlığı altındaki müşteri riskinin toplam satışa oranını azaltmak	Şüpheli alacak/Toplam satış tutarı	x			x
Ortalama alacak tahsilat süresi	Alacaklardaki tahsilat sürelerini kısaltmak.	Tahsilat tarihi- fatura tarihi	x		x	
Mevcut alacaklardaki 'vadesi geçme' oranı	Vadesi geçmiş ve tahsil edilememiş alacakların, toplam alacağa oranı	Vadesi geçmiş tutarlar / Toplam Alacak Tutarı	x		x	
Ortalama tedarikçi ödeme süresi	Tedarikçi ödeme sürelerini uzatmak, fatura valorlerini arttırmak	Ödeme tarihi-fatura tarihi	x			x
Parti başına 'nakliye' ve 'gümrük' maliyetleri	Her bir sevk edilen parti başına ödenen nakliye ve gümrük tutarını azaltmak	(Ödenen nakliye + gümrük tutarı) /parti sayısı	x		x	
İşçilik Maliyetinin toplam üretim miktarına oranı	İşçilik maliyetinin, toplam üretime oranını azaltma	Üretim işçilik tutarı / üretim miktarı	x		x	
İşçilik Maliyetinin toplam depo işlem miktarına oranı	İşçilik maliyetinin, toplam depo işlem oranını azaltma	Depo işçilik tutarı / depo işlem hacmi	x		x	
Reklamasyon giderlerinin toplam satışa oranı	Reklamasyonun satışa oranını bir önceki yıldan düşük olması	Reklamasyon fatura toplamı / toplam satış tutarı	x		x	
Satınalma (tedarik) maliyeti	Satınalma; kilo başına yapılan masrafı azaltma	Toplam satınalma maliyeti / toplam satınalınan miktar	x		x	
Kullanılan enerjinin toplam üretime oranı	Kullanılan enerjini toplam üretime oranını azaltma	Toplam enerji sarfiyatı /toplam üretim	x		x	
Tüm sigorta maliyetlerinin toplam satış tutarına oranı	Tüm sigortaların gider toplamının, toplam satışa oranını azaltmak/korumak	Sigorta giderleri / toplam satış tutarı	x		x	
Toplam banka masraflarının ciroya oranı	Faiz ve kur farkı haricindeki toplam banka masraflarının toplam ciroya oranını azaltma	Toplam banka maliyetleri (faiz ve kur farkı hariç) / Toplam ciro	x		x	
Parti başına 'ithalat' gideri	Ortalama parti başına ithalat giderini azaltma	Toplam ithalat masrafı / toplam ithalat adedi	x		x	
Parti başına 'ihracat' gideri	Ortalama parti başına ihracat giderini azaltma	Toplam ihracat masrafı / toplam sevkiyat adedi	x		x	
Ödenmesi gereken vergiler nedeniyle ödenen ceza	Ödenmesi gereken vergiler nedeniyle cezai duruma kalmamak [0:1]	E (evet) / H (hayır)	x		x	

İK yasal süreçlerine uyulmamasından dolayı ödenen ceza	İK hizmetlerinin gerektirdiği yasal çalışmaların zamanında tamamlanması	İK ceza bildirimi	x		x	
Müşteri anketi memnuniyet skoru	Yılda bir kez yapılan 'Müşteri memnuniyet anketi'nde iyileştirme	Müşteri memnuniyet skoru= Müşteri memnuniyet puanı toplamı		x	x	
Müşteri şikayet adedinin toplam satışa oranı	Hedef şikayet adedinin her dönem düşmesi.	Şikayet adedi/sevkiyata dönüşmüş sipariş adedi		x	x	
Tekrar eden problem adedi	Benzer problem tekrar tekrar geri dönmemesi, problemde commitmenti sağlamak	Tekrar eden problem sayısı/ toplam problem sayısı		x		x
Ürün geliştirme terminine uyum oranı	Ürün geliştirme için hedeflenen zaman planına uyma oranını arttırmak	Fiili ürün geliştirme tarihi - Ürün geliştirme hedefi (tarih)		x		x
Özel ürün seçenekleri	Özel ürün seçeneklerini artırma	Özel ürün adedi / toplam aktif ürün adedi		x		x
Müşteride geçirilen süre	Satış yapılması için müşteride geçirilen süre	Müşteride bulululan satış zamanı		x		x
Karşılanan müşteri talebi/ Müşteri talepleri	karşılanan müşteri taleplerinin toplam müşteri taleplerine oranı	Karşılanan müşteri taleplerinin toplam müşteri taleplerine oranı		x	x	
Kaybedilen müşteri adedi	1 yıl boyunca sipariş alınmayan müşteri olmaması	1 yıl boyunca sipariş alınmayan müşteri sayısı		x	x	
Her ay alım yapan müşteri adedi / toplam müşteri adedi	Müşterilerle çalışma yıl ortalamasının artırılması: (müşterilerle çalışma yıl ortalamasının artırılması)	Her ay alım yapan müşteri adedi / toplam müşteri adedi [%]		x	x	
C kalite stoğun yıl sonu miktarı	C kalite stoğu yıl sonu miktarını azaltma	C kalite stok miktarı	x		x	
Depo içinde malın hasarlanma oranı	Depo içinde malın hasarlanma oranını azaltma	Hasar gören miktar	x		x	
Sayım farkı tutarı	Yapılan sayımlar nedeniyle oluşan stok farkının tutarını azaltmak	Sayım Farkı		x		x
Forecast (revize bütçe) gerçekleşme oranı	Forecast (revize bütçe) gerçekleşme oranının artırılması	Forecast-fiili / forecast)		x		x
Patent ve faydalı model adedi	Patent ve faydalı model oranını artırma	Alınan patent veya faydalı model		x		x
Bitirilen ArGe ürün geliştirme projesi adedi	Arge ürün geliştirme hızının artırılması	Bitirilen proje sayısı		x		x
Üretim planına uyum	Fiili üretimin planlanana yakın olması	yine mutlak değerden hesaplanacak		x	x	
Üretim kapasite kullanım oranı (günlük-İstanbul)	Kapasite kullanım oranı	Reaktörlerin üretim miktarı / toplam takvim çalışma süresi	x		x	
Üretim kapasite kullanım oranı (günlük-Rotterdam)	Kapasite kullanım oranı	Reaktörlerin üretim miktarı / toplam takvim çalışma süresi	x		x	
Üretim kapasite kullanım oranı (günlük-ATR)	Kapasite kullanım oranı	Reaktörlerin üretim miktarı / toplam takvim çalışma süresi	x		x	

C Kalite miktarının toplam üretime oranı	C Kalite üretim oranını azaltma	Toplam C Kalite miktarı / Dönemsel üretim miktarı	x		x	
D Kalite miktarının toplam üretime oranı	D Kalite (imha) üretim oranını azaltma	Toplam D Kalite miktarı / Dönemsel üretim miktarı	x		x	
İş kazası adedinin bir önceki yıla oranı	İSG kapsamında tanımlı iş kazaları oranını azaltmak	İş kaza sayısı / önceki yıl iş kaza sayısı		x	x	
Eleman işe alım hızı	Departmanlardan eleman talebi gelmesi ile işe alımı arasında geçen zamanı kısaltma	İşe alım tarihi-departmandan yazılı talebin geldiği tarih=eleman alım hızı Eleman alım hızı toplamı/ işe başlayan eleman sayısı		x		x
Alınan eğitim hizmetinin etkinlik oranı	Çalışanların aldıkları eğitimleri etkin bulma oranını artırma	Eğitim memnuniyet puan toplamı / Alınabilecek en yüksek puan toplamı (eğitim alan kişi sayısına göre hesaplanacak)		x		x
Çalışan anket katılım oranı	Tüm çalışanların memnuniyetini arttırmak üzere uygulanan anketin doldurulmasını sağlamak	Doldurulan anket sayısı / Anket tarihinde şirkette çalışan sayısı		x		x
Kişi başı eğitim süresi	Kişi başı alınan eğitim süresini artırma	Şirkette alınan toplam eğitim (kişi X gün) / şirkette o peryodda çalışan ortalama kişi sayısı		x		x
Şirket çalışanlarının verdiği eğitim süresinin toplam eğitim süresine oranı	Şirket çalışanlarını eğitim vermeye teşvik etmek, verdikleri eğitim sürelerini arttırmak	Şirket çalışanlarının verdiği toplam eğitim saati / toplam eğitim süresi		x		x
Devamsızlık oranı	Tüm çalışanların devamsızlık oranını azaltmak	İzin formlarındaki sürelerin toplamı / toplam olması gereken çalışma süreleri		x		x
Personel işten çıkış oranı	Personelin 'turnover' (devir hızı)'nı azaltmak	İşten ayrılan ve aynı zamanda yerine birisi alınan adedi / toplam çalışan kişi adedi		x	x	
Çalışan memnuniyeti anket ortalaması	Çalışanların şirketten memnuniyetini artırma	Çalışan anket memnuniyet değeri / toplam olası en yüksek değer		x	x	
ISO 9001: 2000 majör, minör hata adedi	ISO denetiminde raporlanan majör hata olmaması, minör hatanın azaltulması	ISO raporunda belirtilen hatalar		x	x	
Şirket çalışanlarının yetkinlikleri ortalaması	Şirket yetkinlik skalasındaki değeri arttırmak	Şirket çalışanlarının toplam yetkinlik skorları/şirket çalışan adedi		x		x
Çalışan anketinde sosyal aktivite memnuniyet oranı [%]	Çalışanların sosyal aktivitelerden memnuniyetini artırma	Sosyal aktivite memnuniyet sorularındaki memnuniyet oranının % olarak ifadesi		x	x	
Öneri sisteminin (yaratıcı-yenilikçi öneriler) etkin öneri sayısı	Çalışanların yaratıcı yenilikçi önerilerle yönetime katkısını artırma	Hayata geçen öneri sayısı		x		x
Server'ların duruş oranını azaltma [%]	Server'larınduruş oranını azaltma [%]	Duruş toplamı (süre)/365*24*60		x	x	

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Ayhan Çalışkan

Doğum Yeri ve Tarihi: Kırcalı/ Bulgaristan, 1982

Adres: Merkez Mah. Reşitpaşa Cad. Girne sok. No:27 Avcılar İstanbul

Lisans Üniversite: Yıldız Teknik Üniversitesi