

Balanced Scorecard

Dr. Yılmaz ARGÜDEN & Dr. Engin SAĞDIÇ
Prof. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON

ARGE Danışmanlık Yayınları No: 01

Balanced Scorecard

Yazarlar

Dr. Yılmaz ARGÜDEN & Dr. Engin SAĞDIÇ
Prof. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-93641-0-7

1. Basım Kasım 2000

ARGE Danışmanlık A.Ş.

Maslak - TEM Kavşağı
Yeni Çamlık Cad. No. 1
4. Levent 80660 İSTANBUL
Tel: (0212) 283 59 60 pbx
Faks:(0212) 283 59 64
www.arge.com

Yapım

Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
Ortaklar Cad. No: 29 Mecidiyeköy 80290 İstanbul
Tel: (0212) 288 30 87 Pbx Fax: (0212) 272 52 30
www.rotayayin.com.tr

İçindekiler

Önsöz	5
Mükemmellik Modeli & “Balanced Scorecard”ın birlikte kullanımını gösteren tablolar	7
Mükemmellik Modeli & “Balanced Scorecard”	11
Balanced Scorecard’ın Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması	19
Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler	37

ÖNSÖZ

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmeler rekabet ortamını hızla ve sürekli olarak değiştirmekte ve şirketleri güncel stratejilere sahip olmak ve bunları uygulamak konusunda zorlamaktadır. Aynı zamanda değer zincirleri birçok organizasyonu içerdiği için stratejilerin uyumlu olması ve iletişiminin yaygınlaştırılması da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla, stratejilerin uygulanabilirliğinin sağlanabilmesi için güncel ve esnek olması kadar tüm organizasyon tarafından benimsenmiş olması da gereklidir. Benimsenen stratejilerin doğruluğunu ve sonuçların hedeflere uygunluğunu ölçmek ve bu doğrultuda sürekli gelişme ise etkin stratejik yönetimin gerekliliğidir.

Türkiye'de de başarı için **etkin stratejik yönetim** gereğinin farkında olan yöneticilerimiz tüm dünyada olduğu gibi, farklı sistemleri uygulamakta veya uygulamaya çalışmaktalar. Bunlardan EFQM'in **Mükemmellik Modeli (MM)**, ülkemizde birçok başarılı şirket tarafından iyi bilinmekte ve uygulanmaktadır. Mükemmellik Modeli, şirketler için bir stratejik değerlendirme mekanizmasıdır ve organizasyona farklı tarafların gözüyle bakarak, hem yaklaşımı hem de uygulamayı irdeler. Bu irdelemenin sonucunda şirket mükemmellik yolunun kaçınıcı kilometresinde olduğunu rahatça görebilir.

Bu kitaptaki amacımız, yöneticilere Mükemmellik Modelini farklı bir metodoloji ile birleştirerek *yeni bir yaklaşım* sunmak ve etkin stratejik yönetim için bir rehber oluşturmaktır. **Balanced Scorecard (BSC)** adlı bu metodoloji ülkemizde uygulaması henüz yaygınlaşmamış olan bir stratejik yönetim modelidir. Stratejilerin uygulanmasına yönelik bu model, stratejilerini hayata geçirme etkinliğini artırmak isteyen şirketler için bir çözüm formülü niteliğindedir.

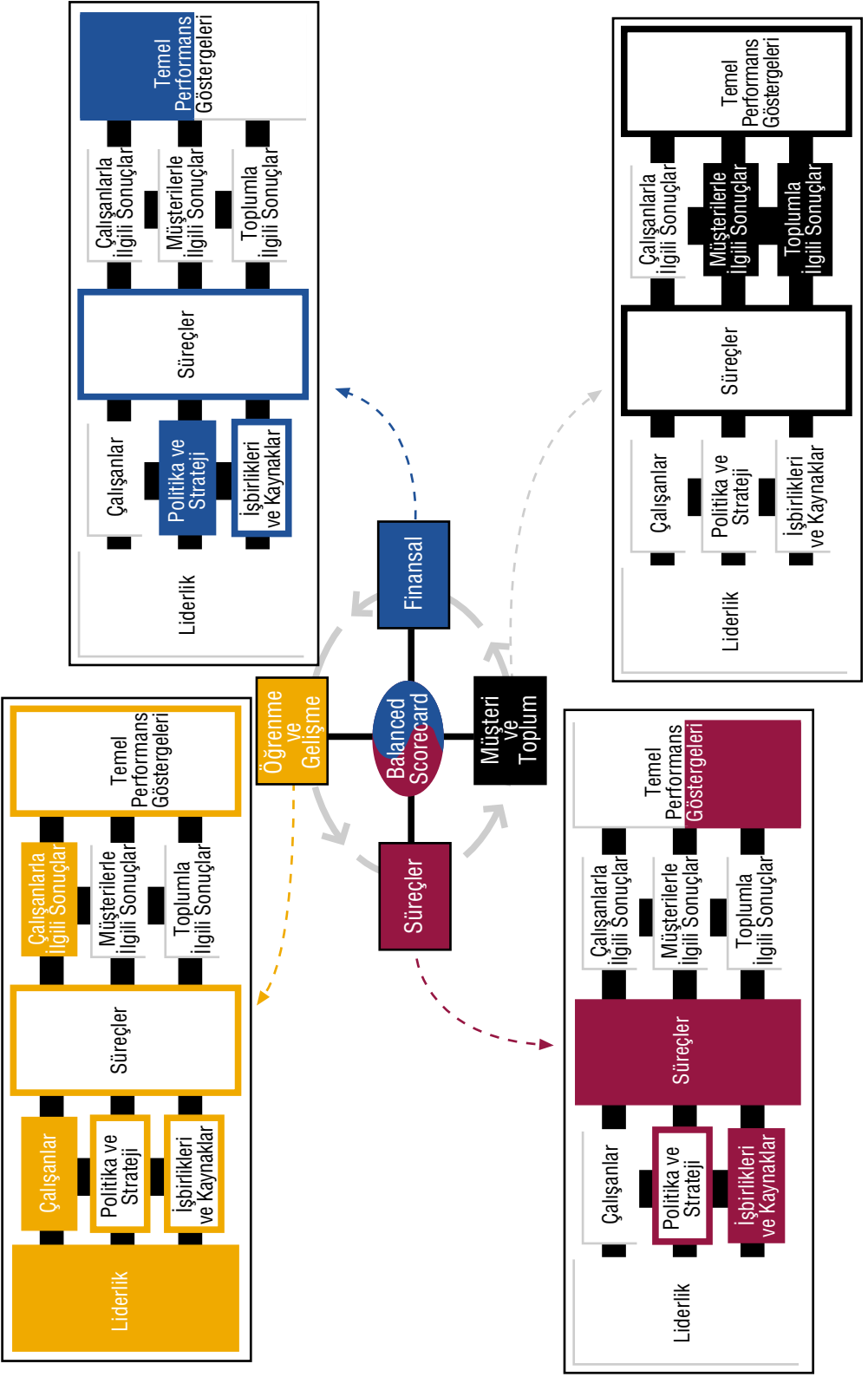
Yöneticilere sunulan etkin stratejik yönetim yaklaşımı, bahsettiğimiz bu iki metodun, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı özelliklerinden dolayı, birarada kullanılmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın nedenlerini bulabileceğiniz **"Mükemmellik Modeli & Balanced Scorecard"** adlı makale, iki modele bir bütünlük içinde yaklaşarak, birbirlerini hangi yönlerden nasıl desteklediklerini ve tamamladıklarını göstermektedir.

Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard'ın eş zamanlı kullanımı, organizasyonların doğru stratejiler oluşturmaları ve stratejik hedeflerin şirket içine yaygınlaşması için etkin bir yönetim aracıdır. Mükemmellik Modeli, stratejileri oluştururken hangi kriterleri göz önüne almak gerektiğini tanımlarken, yaklaşım ve uygulamalara yönelik bir denetim mekanizması oluşturmaktadır. Balanced Scorecard ise organizasyonlara, belirlenen stratejilerin tüm şirket tarafından doğru biçimde uygulamaya alınmasını sağlayacak, sebep sonuç ilişkisine dayalı bir metodoloji sunmaktadır. Dolayısıyla MM, kurumun mükemmellik arayışında uygun bir sorgulama sistemi, BSC ise kuruma özgün önceliklerin iletişim ve takip sistemi olarak görülmelidir.

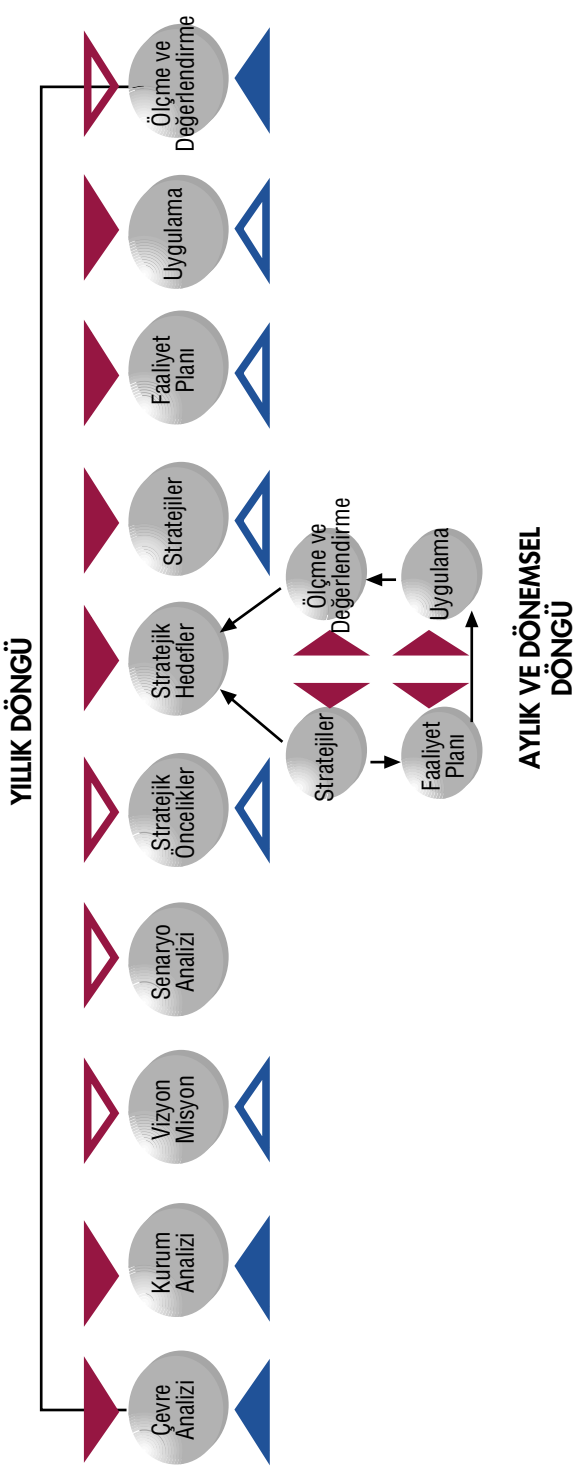
BSC, Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi Profesörü **Robert S. Kaplan** ile bir danışmanlık firması olan **Renaissance Solutions**'in kurucusu ve başkanı **David P. Norton** tarafından geliştirilmiş bir stratejik yönetim metodolojisidir. **ARGE Danışmanlık A.Ş.**'nin işbirliği içinde bulunduğu Renaissance Solutions'ın kuruluş amacı, şirketlere BSC uygulamaları alanında danışmanlık hizmeti vermektir. Harvard Business Review'un en fazla okunan makalesi konumuna erişmiş olan BSC ile ilgili iki makale, kitapta okuyuculara türkçe olarak sunulmuştur. Yazıda BSC felsefesi ve metodolojisi detaylı biçimde açıklanırken, mevcut uygulamalardan örneklere ve BSC uygulayan yöneticilerin görüşlerine de yer verilmiştir.

Başarılı şirket "sürekli değer yaratabilen" şirkettir; sürekli değer yaratabilen şirketler ise, oluşturdıkları doğru stratejileri tüm değer zincirinde hayata geçirebilme başarısını gösterebilen ve stratejik performanslarını sürekli olarak ölçme ve geliştirme yeteneğine sahip kurumlardır.

BALANCED SCORECARD İLE MÜKEMMELİK MODELİ UYUMLU VE TUTARLIDIR



STRATEJİK PLANLAMADA, MM SORGULAMA VE DEĞERLENDİRME AŞAMASINDA BSC İŞE ÖZGÜN STRATEJİLERİN TAKİP VE İLETİŞİMİNDE KULLANILMALIDIR.



- İlgili Stratejik Planlama aşaması MM ile kuvvetli ilişkiindedir
- İlgili Stratejik Planlama aşaması MM ile ilişkiindedir
- İlgili Stratejik Planlama aşaması BSC ile kuvvetli ilişkiindedir
- İlgili Stratejik Planlama aşaması BSC ile ilişkiindedir

Mükemmellik Modeli & "Balanced Scorecard"

Dr. Yılmaz ARGÜDEN & Dr. Engin SAĞDIÇ¹

Etkin stratejik yönetim için Balanced Scorecard ve
Mükemmellik Modeli birlikte kullanılmalıdır.

Başarı, sürekli olarak "değer yaratabilmektir." Başarı, hem "Doğru işin yapılması" (**Strateji**), hem de "İşin doğru yapılması" (**Toplam Kalite Yönetimi**) ile yakalanıyor.

Günümüzde şirket performansını geliştirmek için yaygın olarak kullanılan iki model ön plana çıkmaktadır: "Mükemmellik Modeli"² ve "Balanced Scorecard"³. Bunlardan birincisinin çıkış noktası Toplam Kalite Yönetimi iken, diğerininki ise stratejidir. Peki, bu iki model birbirleriyle tutarlı mıdır? Birbirlerinin alternatifini mi, yoksa tamamlayıcısı mıdır? Dolayısıyla, bu iki model nasıl kullanılmalıdır? Bu makale bu soruları cevaplandırmak üzere hazırlanmıştır.

Önce kısaca modelleri tanıyalım.

Mükemmellik Modeli (MM)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) bir **yaşam felsefesi** olarak ele alan Mükemmellik Modeli, bu felsefenin **rekabet gücünü** artırdığı iddiasındadır. Gerek Avrupa Birliği (AB) tarafından MM'nin etkisini ölçmek için yaptırılan, gerekse ABD'de kullanılan "Malcolm Baldrige" modelinin⁴ başarısını ölçmek için yapılan istatistiki çalışmalar, TKY uygulayan şirketlerin hem karlılık, hem de şirketlerin borsa değeri açısından endüstri ortalamalarından daha iyi performansa sahip olduklarını göstermektedir. Türkiye'deki

örnekler de bu sonuçları destekler niteliktedir. TÜSİAD tarafından bağımsız olarak yaptırılan Türkiye'de 7 değişik sektörde rekabet gücü raporlarının yazarı olan Prof. Gündüz Ulusoy da MM'nin yaygın kullanımını sağlamanın bu sektörlerde rekabet gücünü geliştirmede etkin araç olacağını ifade etmektedir.

MM'nin dayandırıldığı felsefe şu kavramları içermektedir:

1. Müşteri odaklılık
 2. Liderlik ve tutarlı, paylaşılan bir hedefe odaklanma
 3. Süreçlerle ve verilerle yönetim
 4. İnsan odaklılık ve katılımcı yönetim
 5. Sürekli öğrenme, iyileştirme ve yaratıcılık
 6. İşbirlikleriyle gelişme
 7. Toplumsal sorumluluk
 8. Sonuç odaklılık
- Mükemmellik anlayışı yalnızca bir

¹*Dr. Yılmaz Argüden ve Dr. Engin Sağdıç, ARGE Danışmanlık A.Ş.'nin ortaklarındandır. Aynı zamanda, Dr. Yılmaz Argüden KalDer (Kalite Derneği) Başkanlığı yapmakta ve Koç Üniversitesi MBA programında strateji dersi vermektedir; Dr. Engin Sağdıç ise KalDer İcra Kurulu Üyeliğinin yanı sıra Marmara Üniversitesi'nde istatistik ve araştırma yöntemleri dersleri vermektedir.*

²*Fikri mülkiyet hakları Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'na (EFQM) aittir ve Türkiye'de EFQM'in Ulusal İşbirliği ortağı olan KalDer tarafından Ulusal Kalite Hareketi çerçevesinde yaygınlaştırılmaya çalışılmaktadır.*

³*Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen bir stratejik yönetim aracıdır.*

⁴*ABD'de TKY anlayışını yaymak için zamanın Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige desteği ile oluşturulan Kalite Ödülleri için geliştirilmiştir.*

teori değildir. Temel faaliyet alanlarında ve süreçlerde "sınıfta en iyi" olan somut sonuçların sürdürülebileceğine ilişkin kanıtların mevcut olmasıdır. Bu sonuçların sürdürüleceğine ilişkin kanıtlar yalnızca geçmişteki performansı gösteren finansal sonuçlarla sınırlı değildir. Kanıtlar arasında tüm paydaşlarla ilgili olarak kuruluşun gelecekteki finansal performansına katkıda bulunacak öncü göstergelere ilişkin sonuçlar da vardır. Bu öncü göstergeler, müşteri tatmini ve bağlılığı, çalışanların motivasyonu ve yeterlilikleri ve genel olarak toplumun tatminine ilişkin ölçülmüş mükemmellik sonuçlarını içerirler. Belirtilen türde sonuçların sürdürüleceğine ilişkin güven oluşturmak için ayrıca kuruluşun işlemlerinin ve faaliyetlerinin sağlam bir temele dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve iyileştirildiğine ilişkin kanıtlar da olmalıdır.

Modelin 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona **bütünsel bir bakış** açısı getirmektedir.

Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i "Girdi" kriterlerini, 4'ü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler "Girdi", bunlardan kaynaklanan "Sonuçlar" ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip MM'ne göre, performans, müşterilere çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir.

Modelin kalbinde RADAR olarak tanımlanan bir mantık yer alır. RADAR 4 boyuttan oluşur : (i) Sonuçlar, (ii) yaklaşım, (iii) yayılım ve (iv) değerlendirme ve gözden geçirme. Bu yaklaşıma göre kuruluşlar:

● Hedeflediği **sonuçları** politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası

olarak ortaya koymak. Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılamalarını kapsamalıdır.

● Hem mevcut durumda hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli **yaklaşımlar** planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.

● Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde **yayılmını** gerçekleştirmelidir.

● Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak, uygulanan yaklaşımları **değerlendirmeli** ve **gözden geçirmelidir**. Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.

Sonuçlar boyutu kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır.

Yaklaşım, kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın sağlam temelli olması, yani anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir.

Yayılm bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir bi-

çimde uygulanması beklenir.

Değerlendirme ve gözden geçirme boyutu ise, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımın yayılımını değerlendirmek ve gözden geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta, yaklaşım ve yayılımın düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir.

Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir "özdeğerlendirme" aracı olmasıdır. Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebiliyorlar. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için aksiyon planlarının yapılması sağlanabiliyor.

Özdeğerlendirme süreci yönetim tarafından farklı yöntemlerle gerçekleştirilebilir : modele uygun soru kitapçığının ilgililer tarafından cevaplandırılması, bir yönetim çalıştay, karşılıklı görüşmeler ve uzlaş, kurum dışından bağımsız denetçiler aracılığı gibi. Ancak, çalıştay yöntemi ortak amaçların paylaşımını ve benimsenmesini, takım ruhunun gelişmesini sağlaması nedeniyle tercih edilmektedir.

KalDer tarafından başlatılan Ulusal Kalite Hareketi (UKH) topyekun bir kalite seferberliği ile her kurumun kendi misyonunu etkin bir şekilde yerine getirebilmesine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Bu hedefin ilk adımı olarak da MM bazlı bir özdeğerlendirme süreci önerilmektedir. UKH, bir haftalık eğitim ve bir günlük rehberlik desteği ile kurumların

özdeğerlendirme ve iyileştirme planı safhalarına ulaşmalarını hedeflemektedir.

Dolayısıyla, MM aslında TKY'ni esas alan bir sorgulama sistematiğidir. Bu model çağdaş yönetim anlayışlarını içermektedir; ve kurumsal hedeflere ulaşmanın, bu **anlayışın yaygınlaşması** ve uygulama etkinliğinin artmasıyla sağlanacağını öngörmektedir.

Balance Scorecard (BSC)

Yöneticiler kararlarını genellikle ölçülmesi nispeten kolay olan ve ölçme sistemleri kurulu göstergeleri takip ederek alıyorlar. Kurum performansını önemli ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi güç performans göstergeleri ise sistematik olarak takip edilmiyor. Bu durumda şirketlerde geçmiş kararların bugünkü yansımaları olan finansal göstergelere aşırı ağırlık verilirken, geleceği hazırlamak için ihtiyaç duyulan göstergelere gerekli önem verilmiyor.

Bir kurumu geleceğe hazırlamada en önemli unsur o kurumun, rakiplerinin ve çevrenin koşullarına uygun olarak geliştirilmiş **özgün strateji** ve stratejinin etkinlikle **uygulanması**dır. Fortune dergisinin bir araştırmasına göre "Etkin olarak uygulanabilen stratejilerin oranı %10'u bile geçmemektedir." Bu konuda detaylı bir araştırma yapan R. Kaplan ve D. Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişler: (i) *Vizyon engeli* – kurum hedefinin ve stratejisinin onları uygulamakla sorumlu çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması; (ii) *Operasyonel engel* – bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması; (iii) *Yönetim engeli* – üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi; (iv) *İnsan engeli* – insan kaynakları yönetimi ve teş-

vik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmamış olması.

Bu araştırmanın sonucunda Kaplan ve Norton şirket performans metriklerinin en az dört boyutta dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurguluyorlar: (1) Finansal boyut, (2) Müşteri boyutu, (3) Operasyonel boyut ve (4) Öğrenme ve gelişme boyutu. Şirketin ihtiyaçlarına göre "işbirliklerinin yönelimi" gibi farklı boyutlar da içerebiliyor. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için şu soruların cevaplandırılması öneriliyor: Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmeliği hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı?

BSC, bir model olmaktan çok bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve **her şirket için özgün** olarak **geliştirilmesi** gereken bir üründür. BSC, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır.

BSC uygulaması için öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Strateji tabiatıyla uzun vadeli ve ulaşılması güçtür. Ancak, stratejinin uygulanması somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilebilir. BSC, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep-sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısıyla ile BSC bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanmak zorundadır. Aynı şekilde BSC stratejik girişimlerin etkin uygulanabilmesi için kurum içinde sistematik yayılımına da önem verilmesini sağlar.

Böylelikle, BSC kurumun sadece fark-

lılığın yaratılması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olur ve bu yöndeki gelişmelerin takip edilebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. BSC'nin başarısı stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenemediği somut adımların ortaya konmasını sağlamasında yatar.

BSC, uygulayan kuruma şu faydaları sağlar:

1. stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması;

2. kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması;

3. stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması;

4. takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması;

5. yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;

6. performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi;

7. kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

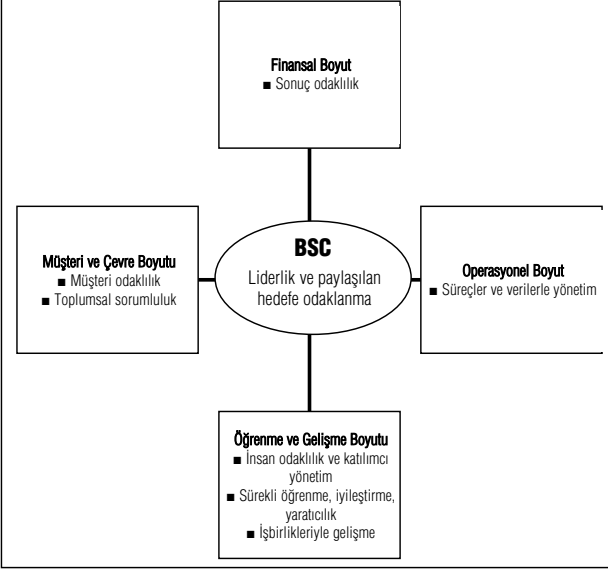
Dolayısıyla, BSC kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.

MM ve BSC tutarlı mıdır?

Her iki model de kurumların performanslarını artırmak için kullanılmaktadır. Kurum performansını artırmak için gerekli olan ilkeler her iki modelde de dikkate alınmaktadır:

- Stratejinin kurum içerisinde yaygın

BSC ve MM Temel Kavramları



iletişimi ve hedef birliğinin sağlanması

- Kaynakların ve projelerin strateji doğrultusunda önceliklendirilmesi
- Takımların ve kişilerin sorumluluklarının belirlenmesi ve yetkilendirilmesi
- Yetkinliklerin geliştirilmesi, öğrenme kültürünün geliştirilmesi
- Süreçlerle yönetim
- Şeffaf performans ölçütleri ve geri besleme sistemlerinin kurulması
- İyi performansın ödüllendirilmesi

Ayrıca, MM modelinin temel kavramları da BSC'in dört bakış açısıyla örtüşmektedir. ("BSC ve MM Temel Kavramları" tablosuna bakınız)

Dolayısıyla, **MM** ile **BSC**'in kurum performansını ileriye taşıyacak yönetim anlayışı açısından **tutarlı** oldukları söylenebilir.

MM ile BSC birbirlerinin alternatifi mi, tamamlayıcısı mı?

EFQM'in yaptırdığı bir araştırmaya göre Avrupa'da şirketlerin %90'ı bu iki modelden en az birini, %60'ı da her ikisini

birden kullanmaktalar. Şirketlerin araştırmaya katılma nedenlerinden birinin bu modellere ilgi duymaları olduğu düşünüldüğünde %90 oranının gerçeği olduğundan daha yüksek olarak yansıttığı düşünülse de, herhangi bir modeli kullananların çoğunluğunun her ikisini de kullanmakta olduğu yadırganamaz. Demek ki, kullanıcıların çoğu bu iki modeli birbirlerine alternatif olarak değil, birbirlerini tamamlayıcı olarak görüyorlar.

MM'nin bütünsel yaklaşımı, kurumlar arası kıyaslamaya açık yapısı ve kısa bir eğitimle özdeğerlendirme aracı olarak kullanılabilmesi

avantaj oluşturuyor. Ancak, **MM hangi yöntemle?** sorusunun cevabına odaklanırken, neden ve ne yapılmalı? sorularına ilişkin yeterince açıklayıcı değil.

Diğer taraftan BSC'in kuruma ve kurumun konumuna özgün yaklaşımı, yönetimin farklılık yaratmaya yönelik **düşüncelerini** (hipotezlerini) paylaşma ve **test etme** fırsatı yaratması ve ağırlıklı olarak **stratejinin** uygulanmasına yönelik **göstergelerin yakından takip edilmesine** odaklı olması tercih nedeni oluyor.

Bir başka ifade ile, MM stratejinin oluşturulmasına veya değerlendirilmesine yönelmek yerine strateji oluşturma sürecini değerlendirmekle yetiniyor. BSC ise bütünsel bir yaklaşımdan çok stratejik önceliklerin belirlenmesine, şirket içinde yayılımına, yakından takip edilmesine odaklanıyor.

BSC, MM'nin "politika ve stratejiler" ile "süreçler" kriterlerindeki uygulamayı etkin hale getiren bir araçtır. BSC gerek öncelikli stratejilerin gerekse kritik süreçlerin belirlenmesinde ve bütünsel bir

yaklaşımın kurumsal performans parametrelerinin kişisel hedeflere kadar indirgenmesinde MM'yi tamamlıyor.

Dolayısıyla, **MM** ve **BSC** birbirlerini **tamamlayıcı** nitelik taşıyorlar.

MM ve BSC nasıl kullanılmalı?

MM her sene yapılması faydalı bütünsel bir "check up" aracı olarak, BSC ise istenilen konuma gelebilmek için izlenebilecek sağlıklı yaşam rehberi olarak algılanabilir. Bu rehber, bireye yöneliktir ve ilgili bireyin sağlıklı bir yaşam sürdürmesi için uyması gereken kuralları belirler. Sağlıklı yaşam standartlarına erişebilmek için hangi egzersizlerin hangi sıklıkta ne kadar uygulanması gerekliliğinden, alınması gereken besin miktarlarının kalori tablolarına kadar izlenecek yollar da bu rehberde tanımlanmıştır.

MM herkese aynı genel testlerin uygulandığı ve vücut fonksiyonlarının çoğunun değerlendirmesini içeren ve senede bir kez tekrarlanması faydalı bir "check up" aracına benzer. MM ile kuvvetli ve iyileştirmeye açık ("zayıf") alanlar tespit edilebilir. Kurumsal performans başkalarıyla karşılaştırılabilir ("kıyaslama"). MM, ağırlıklı olarak işlerin hangi yöntemlerle yapıldığını sorgulayan bir "diagnostic" aracıdır.

BSC ise, zayıflamayı hedefleyen bir kişinin her gün kilosunu ölçmesine, kolesterol sorunu olan birinin düzenli olarak kolesterol düzeyini ölçtürmesi ve gıda rejiminde değişikliklere gitmesine veya bir atletin her egzersizden önce ve sonra kalp atışlarını ölçmesine benzer. BSC, hangi davranışların hangi sonuçlara yol açtığı ile ilgili tezlerin sınanmasına, kuruma özgü önceliklerin belirlenmesine, paylaşımına ve izlenmesine yardımcı olur. BSC geliştirme aşamasında stratejilerin netleştirilmesini, uygulama aşamasında da performansın geliştirilmesini sağlar. BSC "diagnostic" sonrasında uy-

gulamanın ("tedavinin") belirlenmesi ve takip edilmesi sürecidir.

MM geçmiş performans düzeyini sürekli olarak geliştirmekle ilgilenirken, BSC geleceğe yönelik düşünce aşamasındaki uygulamaların somutlaştırılması için model kurulmasıyla ilgileniyor.

Dolayısıyla, MM bir "diagnostic" aracı olarak gelişme alanlarının tespitinde ve performansın başkalarıyla karşılaştırılmasında ve sürekli iyileştirme anlayışının kuruma kazandırılmasında kullanılmalıdır. Bunun için her yıl MM bazlı bir değerlendirme yapılması ve sonuçların yıllık iş planlarına bağlanması kurum performansının gelişmesine yardımcı oluyor.

BSC'nin faydası şirkete özgün strateji ile bir modelin geliştirilmesi aşamasında başlıyor: Stratejilerin netleşmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi ve detaylandırılması sağlanıyor. BSC geliştirildikten sonra stratejik önceliklerin kurum içinde iletişim ve yayılımının sağlanmasında, yıl içerisinde performansın takip edilmesinde, takımların ve kişilerin performans yönetiminde ve strateji ile ilgili tezlerin test edilerek stratejik önceliklerin sürekli olarak değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Özetle, performanslarını mükemmelleştirmek isteyen kurumlar için MM etkin bir değerlendirme aracı olmakla birlikte, BSC ile birlikte kullanıldığında kuruma özgün farklılık yaratma stratejilerinin de uygulanma etkinliği artmaktadır.

MM, kurumları Toplam Kalite Yönetim anlayışını, temel doğruları etkinlikle uygulamaya yöneltirken; BSC kurumu stratejik önceliklere yönlendirmeye çalışıyor. Başarı için her ikisi de gerekli.

Balanced Scorecard' ın Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması

Prof. Robert S. KAPLAN & David P. NORTON

Balanced Scorecard, yöneticilere bugünkü faaliyetlerini yarınki hedefleriyle ilişkilendirmeleri imkanını verir.

Dünya genelinde şirketler kendilerine bilgiye dayalı rekabete göre şekillendirmeye başladıkça elle tutulmaz, gözle görülmez varlıklarından yararlanma becerileri, fiziksel varlıklarına yatırım yapma ve bunları yönetme becerilerinden çok daha belirleyici olmuştur. Bundan birkaç yıl önce bu değişimin farkına vardığımızda biz Balanced Scorecard olarak adlandırdığımız bir kavram ortaya attık. Balanced Scorecard geleneksel finansal ölçümleri, üç alanda daha performanslı ölçen kriterler ile tamamlamaktaydı; bu üç alan müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişme idi (Vizyon ve Stratejinin Açıklanması: Dört Perspektif başlıklı tabloya bakınız S:23). Bu özelliği ile şirketlerin finansal sonuçları ile aynı anda gelecekteki büyümeleri için gereken becerilerini oluşturabilmelerini ve maddi olmayan varlıklara sahip olmalarını sağladı. Scorecard finansal ölçümlerin yerine geçmek üzere değil, onları tamamlamak üzere geliştirilmiş bir kavramdır.

Yakın bir geçmişte bazı şirketlerin bizim ilk zamanlardaki Scorecard vizyonumuzu da aşarak bu kavramın yeni bir stratejik yönetim sisteminin köşe taşı olarak değerini keşfettiklerini gördük. Bu amaçla kullanıldığında Scorecard geleneksel yönetim sistemlerindeki ciddi bir eksikliği göstermektedir ki o da şirketin uzun dönemli stratejisi ile kısa dönemdeki faaliyetleri arasında bağlantı kurulmasıdır.

Pek çok şirketin operasyonel sistemleri ile yönetim kontrol sistemleri, finansal ölçümler ve hedefler çevresinde oluşturulmuştur ve bunların şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde ne kadar ilerlediği ile çok az ilişkisi kurulmuştur. Böylece çoğu şirketin kısa dönemdeki finansal ölçümlere bunca önem vermesi bir stratejinin geliştirilmesi ve uygulanması ko-

nusunda bir boşluk bırakmaktadır.

Balanced Scorecard'ı kullanan yöneticiler, şirketin performans göstergeleri olarak yalnızca kısa dönemdeki finansal ölçümlere bağlı kalmak zorunda değildir. Scorecard, yöneticilere uzun dönemli stratejik hedefler ile kısa dönemdeki faaliyetler arasında bağlantı kurulmasına birlikte ve ayrı ayrı katkıda bulunan dört yeni yönetim sürecini uygulamaya geçirme olanağını vermektedir. (Strateji Yönetimi: Dört Süreç başlıklı tabloya bakınız S:25).

Bu yeni süreçlerden birincisi, yani **vizyonun açıklanması** yöneticilere kuruluşun vizyonu ve stratejisi üzerinde bir uzlaşma sağlama olanağını verir. Kuruluşun en üst düzey yönetiminin tüm iyi niyetine karşın "sınıfında en iyi", "bir numaralı tedarikçi", "yetkilendirilmiş çalışanlar" gibi sözler işlerin gerçekleştiği düzeylerde harekete geçilmesini sağlayacak işe yarar, yol gösterici ifadelerle kolay kolay dönüşemezler. Çalışanların vizyon ve strateji bildirilerindeki sözleri işlerinde uygulayabilmeleri için, bunların kendi içinde bütünleşmiş, üst düzey yöneticilerin tümü tarafından kabul edilmiş, uzun dönemdeki başarı faktörlerini tanımlayan bir amaçlar ve ölçümler grubu olarak dile getirilmesi zorunludur.

İkinci süreç olan **iletişim ve bağlantı kurma**, yöneticilerin stratejilerini kuruluş içinde aşağıya ve yukarıya iletmelerini; strateji ile departman amaçları ve

Robert S. Kaplan Harvard Business School'da Muhasebe kürsüsü profesörüdür. David P. Norton ise bir danışmanlık firması olan Renaissance Solutions'ın kurucusu ve başkanıdır. Birlikte "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance" ve "Putting the Balanced Scorecard at Work" adlı kitapları yazmışlardır.

bireysel amaçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmelerini sağlar. Departmanların finansal performanslarına bakılarak değerlendirilmeleri gelenek olmuştur ve

Üst düzey vizyon ve strateji bildirileri alt kademelere kolaylıkla uygulanamazlar

bireysel motivasyon unsurları da kısa dönemli maddi hedeflerle ilişkilendirilir. Scorecard ise yöneticilere kuruluşta ki her düzeyde çalışanın uzun dönemli stratejinin ne olduğunu ve gerek departman hedeflerinin, gerekse bireysel hedeflerin bu strateji ile uyum içinde olduğunu anlamalarını sağlamakta yardımcı olur.

Büyük vizyon ve stratejiler, uygulamalara ve alt seviyelere kolaylıkla indirgenemezler.

Üçüncü süreç, yani **iş planlaması** ise şirketlere iş planları ile finansal planlarını bütünleştirme olanağını verir. Bugün hemen hemen tüm kuruluşlar çeşitli değişim programları uygulamaktadır, bu programların her birinin kendi önderleri, guruları, danışmanları vardır ve bu kişiler hep birden üst yönetimin zamanı, enerjisi ve kaynaklarından pay almak için rekabet halindedir. Stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik birbirinden farklı bu çalışmaları bütünleştirmek yöneticilere zor gelmekte ve bu da programların sonuçları konusunda sıklıkla hayal kırıklıkları yaratmaktadır. Ne var ki yöneticiler kaynak dağıtımı ve önceliklerin saptanması konusunda Balanced Scorecard ölçümleri için belirlenmiş yüksek hedeflerden yararlandıklarında yalnızca uzun dönemdeki stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik girişimleri destekleme ve bunlar ara-

sında işbirliğini sağlama olanağını bulabileceklerdir.

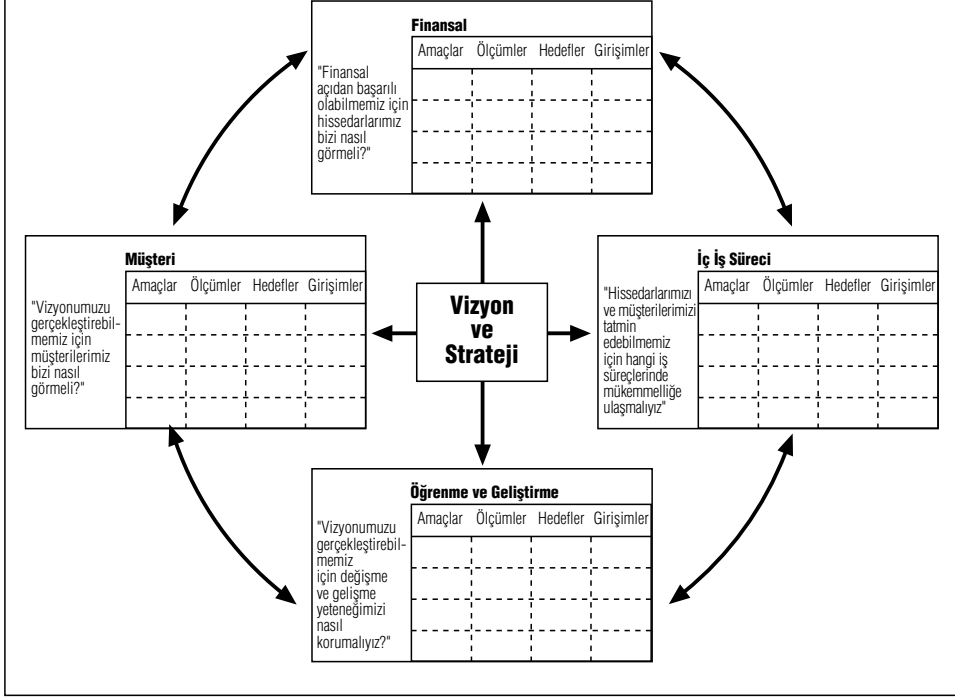
Dördüncü süreç olan **geribildirim ve öğrenme** şirketlere bizim stratejik öğrenme dediğimiz kavramı yaşama geçirme olanağını sağlar. Varolan geribildirim ve gözden geçirme süreçleri şirketin, departmanların ya da tek tek çalışanların bütçeye bağlanmış finansal hedeflerine ulaşıp ulaşmadıkları konusuna odaklan-

maktadır. Oysa şirketin yönetim sistemlerinin merkezinde Balanced Scorecard olduğunda kısa dönemdeki sonuçlar üç yeni açıdan daha izlenebilir: müşteriler, iç iş süreçleri, öğrenme ve gelişme; bu durumda strateji de yakın geçmişteki performansa bakılarak değerlendirilebilir. Böylece Scorecard kuruluşlara stratejilerini gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak biçimde değiştirebilme olanağını verecektir.

Bizim incelediğimiz ya da birlikte çalıştığımız sayıları 100'ü aşkın kuruluştan hiç biri ilk Balanced Scorecard'ını yeni bir stratejik yönetim sistemi geliştirme niyeti ile uygulamamıştı. Ancak her bir kuruluşta üst düzey yöneticiler Scorecard'ın bir çerçeve oluşturduğunu ve bu yönüyle departman ve kişi bazında hedef belirleme, iş planlaması, fon tahsisleri, stratejik girişimler, geribildirim ve öğrenme gibi pek çok kritik yönetim süreci için bir odak noktası gösterdiğini keşfetmişlerdi. Daha önceden bu süreçler arasında bir işbirliği söz konusu olmadığı gibi genellikle kısa dönem operasyonel hedeflere yönelik idiler. Scorecard'ın oluşturulması ile üst düzey yöneticiler, başta yalnızca şirketin performans ölçümlerinin sınırlarını genişletmeyi amaçlayan düşüncenin çok ötesine geçen bir değişim süreci başlatmış oldular.

Örneğin bir sigorta şirketi, National

Vizyon ve Stratejinin Yaygınlaştırılması (Dört Perspektif)



Insurance, ilk Balanced Scorecard'ını kendisine bir sigorta uzmanı olarak yeni bir vizyon yaratmak amacıyla geliştirmişti. Ancak Balanced Scorecard'ı kullanmaya başladıktan sonra şirketin Genel Müdürü ve diğer üst düzey yöneticileri yalnızca kuruluşa yeni bir strateji kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda yönetim sistemini de yeni baştan elden geçirme fırsatını bulmuş oldular. Bunu gören Genel Müdür tüm kuruluşa hitaben yazılmış bir yazı ile çalışanlara bundan böyle National'ın Balanced Scorecard sistemini ve felsefesini işin yönetiminde kullanacağını belirtti.

National Insurance yeni stratejik yönetim sistemini 30 ayı aşan bir sürede adım adım kurdu; her bir adım gelişme yolunda önemli bir sıçramayı gösteriyordu ("Stratejik Yönetim Sistemini Kuran bir Şirket Örneği" başlıklı tabloya

bakınız S:26). Çalışmaların tekrarlanarak sürme özelliği şirkete sistem oturmadan ve National'ın genel yönetim sistemlerinin yerleşik bir parçası haline gelmeden önce dört yeni yönetim sürecinden her birini iki ya da üç kez yeniden ele alıp inceleme olanağını verdi. Böylece şirketin Genel Müdürü kuruluştaki herkesin uzun dönemli stratejik amaçlara odaklanabilmesini sağlayacak bir dönüşüm gerçekleştirmiş oldu, yalnızca finansal bir yaklaşımdan bunu beklemek hayal olurdu.

Vizyonun Yaygınlaştırılması

Bir mühendislik ve inşaat şirketinin Genel Müdürü üst düzey yönetim ekibi ile birlikte bir misyon bildirisi hazırlamak için birkaç ay çalıştıktan sonra sahadaki proje yöneticilerinden biri kendisini telefonla aramıştı. Sinirden sesi

titreyen proje yöneticisi Genel Müdüre şöyle demişti: "Şunu bilmenizi isterim ki ben bu misyon bildirisine gönülden inanıyorum. Misyon bildirisine uygun davranmak istiyorum. Şu anda müşterim de yanımda. Ne yapmam gerekiyor, bana söyley misiniz?"

Bu şirketin misyon bildirisi de pek çok diğer kuruluşunki gibi "müşterilerin gereksinimlerini fazlasıyla karşılayan bir

Scorecard oluşturmak şirketin finansal bütçesini stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirir.

hizmet sunmak amacıyla üstün nitelikli elemanlar çalıştırmak" gibi bir niyet ortaya koymuştu. Ne var ki sahadaki proje yöneticisi, elindeki elemanlar ve karşılarındaki müşterilerle bu sözleri uygun davranışlarla nasıl yaşama geçirebileceğini bilmiyordu. Bu telefon görüşmesi Genel Müdüre misyon bildirisi ile çalışanların günlük işlerinin şirketin vizyonunun gerçekleşmesine ne ölçüde katkıda bulunduğuna ilişkin bilgileri arasında büyük bir uçurum olduğunu göstermeye yetmişti.

Rakip iki şirketin birleşmesi ile oluşan Metro Bank (gerçek adı değildir) Balanced Scorecard'ını oluştururken benzer bir uçurum ile karşı karşıya kalmıştır. Üst düzey uygulama ekibinin üyeleri yeni kuruluşun genel stratejisi üzerinde anlaşmaya varmış olduklarını düşünüyorlardı; "hedeflenen müşterilere üstün nitelikli hizmet sunmak." Yapılan araştırmalar varolan ve potansiyel müşteriler arasında her birinin gereksinimleri diğerlerinden farklı olan beş temel pazar bölümü olduğunu ortaya koymuştu. Ne var ki Balanced Scorecard'ın müşteri alanının ölçümlerini

oluşturma çalışmaları sırasında 25 üst düzey yöneticinin stratejinin sözcükleri üzerinde anlaşmış olmalarına karşın üstün nitelikli hizmetin ne olduğu ve hedeflenen müşterilerin kimler olduğu konusunda her birinin diğerinden farklı bir tanım getirdiği görülmüştü.

Bankanın Scorecard'ı için dört ayrı alanda operasyonel ölçümler geliştirme çalışması bu 25 yöneticiyi strateji bildirisinin anlamını açıklığa kavuşturmaya zorladı. Sonunda yeni ürün ve hizmetler ile gelir artırımını sağlanması ve en çok üzerinde durulacak üç müşteri grubunun hangileri olduğu

konularında anlaşmaya vardılar. Hedeflenen gruplardaki müşterilere sunulacak belirli ürün ve hizmetler için olduğu kadar bankanın her bir gruptaki müşterilerle kurması gereken ilişkiler için de Scorecard ölçümleri oluşturduklar. Scorecard ayrıca çalışanların beceri eksiklikleri ile bilgi sistemlerindeki aksamaları da açığa çıkardı; banka hedeflediği müşterilerine belirlediği türden hizmetleri vermek istiyorsa bu eksiklik ve aksaklıkları da gidermek zorundaydı. Balanced Scorecard'ın oluşturulması böylece bankanın üst düzey yöneticilerinin bir uzlaşmaya varmalarını ve sonra da vizyonlarını, o vizyonu gerçekleştirecek olan insanlara bir anlam ifade edecek sözlere dönüştürmelerini sağladı.

İletişim ve Bağlantı Kurma

Büyük bir petrol şirketinin üst düzey yöneticilerinden bir tanesi "Şirketin en tepesindeki on kişi şimdi stratejimizi daha öncekinden çok daha iyi anlamış durumdadır. Keşke stratejimizi bir şişeye doldurup herkese içirebilseydik" şeklinde yakınmıştı. Bu yönetici Balanced

Scorecard ile şirketindeki herkesin stratejiyi gerektiğince anlayıp özümsemesini sağlayabilir.

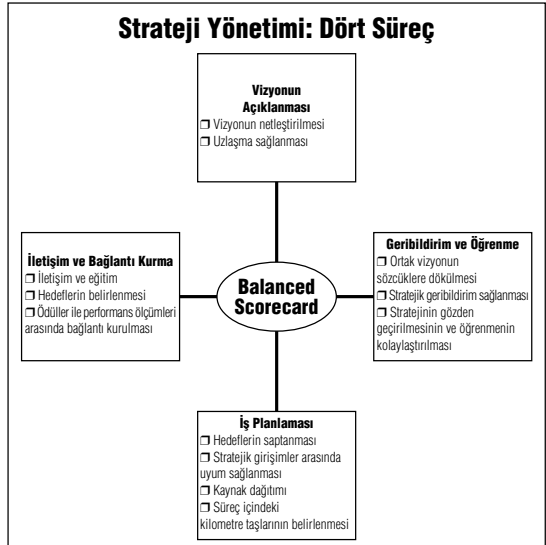
Birlikte çalıştığımız bir şirket Balanced Scorecard'ını oluştururken yönetimin üç kademesini incelikli bir biçimde işin içine kattı. Üst düzey uygulama grubu finansal ve müşterilere ilişkin gereksinimleri ortaya koydu. Sonra da diğer iki yönetim grubundan finansal ve müşterilere ilişkin hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik iş süreci ile öğrenme ve gelişme hedeflerini oluşturmalarını isteyerek onların yetenek ve bilgilerini de bu iş için seferber etmiş oldu. Örneğin, müşterilerin zamanında teslim konusundaki beklentilerini karşılamanın önemini bilen daha büyük yöneticiler grubu birkaç iş süreci tanımladı; bunlar arasında siparişlerin işlenmesi, programlama ve programın uygulanması gibi şirketin mükemmelleşmesi gereken konular vardı. Şirketin bu konularda mükemmelliğe ulaşabilmek için ön saflardaki çalışanlarını yeni baştan eğitmesi ve bu çalışanların kullanabildikleri bilgi sistemlerini iyileştirmesi gerekiyordu. Grup bu gibi kritik süreçler ile çalışanların ve sistemlerin kapasitelerine ilişkin performans ölçümleri geliştirdi.

Bir Scorecard'ın oluşturulması aşamasında geniş katılım sağlanması daha uzun bir süre gerektirir ancak birkaç avantajı vardır: daha geniş bir yöneticiler grubundan gelen bilgiler iç hedeflerle bütünleştirilir; yöneticiler şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini daha iyi anlarlar; bu tür geniş bir katılım hedeflere ulaşılması konusunda daha geniş düzeyde bir kararlılık yaratır. Ne var ki yöneticilerin Scorecard'ı benimsemelerinin sağlanması bireysel çalışmalar ile şirket hedefleri arasındaki bağlantıyı kurmakta yalnızca

ilk adımdır.

Balanced Scorecard herkese kuruluşun gerek hissedarları, gerekse müşterileri için neler gerçekleştirmeye çalıştığını gösterir. Ancak çalışanların bireysel performansları ile şirketin genel stratejisi arasında uyumu sağlamak için Scorecard kullanıcıları genellikle şu üç konu üzerinde dururlar: iletişim ve eğitim, hedef belirleme ve ödüllerin performans ölçümlerine bağlanması.

İletişim ve Eğitim. Bir stratejiyi uygulayabilmek için öncelikle onu yürütecek olanların eğitilmeleri gerekir. Her ne kadar stratejilerini olabildiğince az sayıda kişinin bilmesini isteyen kuruluşlar varsa da çoğu işyeri tepeden aşağıya herkesin şirket stratejisini bilmesi gerektiğine inanmaktadır. Geniş tabanlı bir iletişim programı şirket stratejisinin ve stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için ulaşılması gerekli kritik hedeflerin tüm çalışanlar ile paylaşılmasını sağlar. Broşür ya da genelge dağıtmak veya toplantılar yapmak gibi bir kereye özgü olaylar programın başlama vuruşu olabilir. Bazı kuruluşlar duyuru tahtaları üzerinde Balanced Scorecard ölçümlerini gösteren ve



Stratejik Yönetim Sistemini Kuran bir Şirket Örneği...

2A Orta Düzey Yöneticilere

Anlatılması: En üst üç yönetim düzeyi (100 kişi) bir araya getirilip yeni strateji kendilerine anlatılır ve üzerinde tartışmaları sağlanır. İletişim aracı olarak Balanced Scorecard kullanılır. (4 - 5. Aylar)

2B İş Birimi Scorecardlarının

Geliştirilmesi: Her iş birimi şirketin Scorecard'ını şablon olarak kullanarak stratejisini kendi Scorecard'ına dönüştürür. (6-9. Aylar)

5 Vizyonun Rafine Edilmesi:

İş birimleri Scorecardlarının gözden geçirilmesi şirket stratejisinde başta varılmayan ve şirketin genelini ilgilendiren birtakım konuların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunun üzerine şirket Scorecard'ı güncelleştirilir. (12. Ay)

Süre: (Ay)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Yapılan İşler:

1 Vizyonun Netleştirilmesi:

Yeni oluşturulmuş bir uygulama ekibinin on üyesi üç ay boyunca birlikte çalışırlar. Genel nitelikli bir vizyonu anlaşılır ve anlatılabilir bir stratejiye dönüştürmek için bir Balanced Scorecard geliştirilir. Bu süreç stratejinin uygulanması konusunda uzlaşma ve kararlılık sağlanmasına yardımcı olur.

3A Stratejik Nitelik Taşımayan Yatırımlardan Vazgeçilmesi: Şirket Scorecard'ı stratejik öncelikleri açıklığa kavuşturarak stratejiye herhangi bir katkısı olmayan aktif durumdaki pek çok programı ortaya çıkarır. (6. Ay)

3B Şirket Değişim Programlarının Başlatılması: Şirket Scorecard'ı şirket genelindeki değişim programları gereğini ortaya koyar. İş birimleri kendi Scorecard'larını hazırlarken bu değişim programları uygulanmaya başlar. (6. Ay)

4 İş Birimi Scorecardlarının

Gözden Geçirilmesi: Genel müdür ve uygulama ekibi tek tek iş birimlerinin Scorecard'larını gözden geçirirler. Bu işlem Genel Müdüre iş birimlerinin stratejilerinin şekillendirilmesi sürecinde yeterli bilgi ile yer alma olanağını sağlar. (9-11. Aylar)

açıklayan bilgiler verir, sonra aylık sonuçları vererek bunları güncelleştirirler. Diğer bazıları scorecardları tüm çalışanların bilgisayarlarına gönderecek prog-

aktarabilirler. Bu tür bilgi yöneticilere ve yönetim kuruluna pazarda başarı için oluşturulmuş uzun dönemli stratejilerin yerli yerinde olduğunu somut ifadelerle gösterir. Ölçümler aynı zamanda geribildirim ve kimin neden ne kadar sorumlu olduğu konusunda da bir temel oluştururlar. Başka göstergeler uzun dönemli stratejinin işlemediğini

Kişisel Scorecard, kurum ve birim hedeflerinizin, işi yürüten insanlara ve ekiplere iletilmesine yardımcı olur.

ramlar ve elektronik haberleşme araçlarından yararlanır ve onlardan da ölçümlere ilişkin görüşlerini isterler. Bu araçlar çalışanların hedeflere ulaşmak ya da hedefleri aşmak konusundaki önerilerini almaya da yarar.

İş birimi stratejisinin somut görüntüsü olan Balanced Scorecard, kuruluş içinde yukarıya doğru, yani şirketin genel merkezine ve yönetim kuruluna da aktarılmalıdır. İş birimleri Scorecard ile kapsamlı ve birbiri ile bağlantılı bir finansal ve finansal olmayan ölçümler dizisi kullanarak uzun dönemli stratejilerini rakamlandırabilir ve gerekli yerlere

ya da iyi uygulanmadığını göstermekteyse kısa dönemli finansal hedeflerin gerçekleştirilmesi, performansın yeterli olduğu anlamına gelmemelidir.

Peki Balanced Scorecard yönetim kurulu odasının dışına çıkarılıp şirket dışından hissedarlara da aktarılmalı mıdır? Biz üst düzey yöneticilerin Scorecard ölçümlerinin stratejik performansı izleme ve gelecekteki finansal performansı öngörme yeteneği konusundaki güvenleri arttıkça rekabet açısından mutlaka gizli kalması gereken bilgiler dışında şirket dışındaki yatırımcıları da bu ölçümlerden haberdar etmenin yollarını

7 Uzun Dönemli Plan ve Bütçenin

Güncelleştirilmesi: Her bir ölçüm için beş yıllık hedefler belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleşmesi için yapılması gerekli yatırımların hangileri olduğu saptanır ve bunların finansmanı sağlanır. Beş yıllık planın ilk yılı yıllık bütçe olmaktadır. (15-17. Aylar)

9 Yıllık Strateji Gözden Geçirme İşleminin

Yapılması: Üçüncü yılın başında başlangıçtaki strateji gerçekleştirilmiş olup şirket stratejisinin güncelleştirilmesi gerekir. Uygulama komitesi on stratejik konu belirler. Her iş biriminden kendi stratejisini ve Scorecard'ını güncelleştirmekte bir başlangıç olarak belirlenen konularda görüşünü oluşturması istenir. (25-26. Aylar)

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

6A Balanced Scorecard'ın Tüm Şirkete

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

6B Bireysel Performans Hedeflerinin Saptanması:

En üst üç yönetim düzeyi kendi bireysel hedeflerini ve motivasyona yönelik ücret sistemlerini kendi scorecardları ile ilişkilendirirler. (13-14. Aylar)

8 Aylık ve Üç Aylık Değerlendirmelerin Yapılması:

İş birimlerinin Scorecard'ları şirket tarafından onaylandıktan sonra stratejik konulara daha ağırlıklı olarak odaklanan üçer aylık değerlendirmeler ile desteklenen bir aylık değerlendirme süreci başlar. (18. Ay ve sonrası)

10 Her Çalışanın Performansı ile Balanced Scorecard Arasında

Bağlantı Kurulması: Her çalışandan kendi bireysel hedefleri ile balanced scorecard arasında bağlantı kurması istenir. Tüm kuruluşun motivasyona yönelik ücret sistemleri scorecard ile ilişkilendirilir. (25-26. Aylar)

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

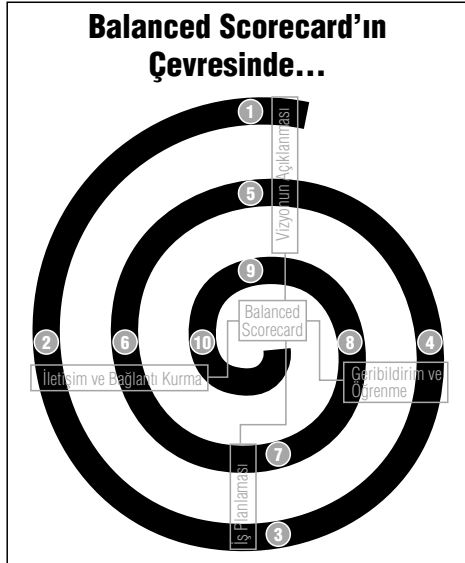
bulacaklarına inanıyoruz.

İsveç' te yerleşik bir sigorta ve finansal hizmet şirketi olan Skandia yıllık raporuna "The Business Navigator" adını verdiği bir bölüm eklemekte ve amacını "geleceğe yelken açıp yenilikleri ve gelişmeyi hızlandırmak" olarak açıklamaktadır. Bu ek Skandia'nın stratejisini ve şirketin bu stratejiyi duyurmak ve değerlendirmek için kullandığı stratejik ölçümleri açıklamaktadır. Şirketin yıl boyunca bu ölçümlerde nasıl bir performans gösterdiğini ortaya koyan bir rapor da bu ekte yer almaktadır. Ölçümler her bir operasyon biriminin özelliklerine göre hazırlanmış olup örneğin pazar payı, müşteri tatmini ve müşteriye elde tutma, çalışanların uzmanlığı, çalışanların yetkilendirilmesi ve teknolojinin yayılımı gibi konuları kapsar.

Balanced Scorecard hakkında bilgi verilmesi işyerinin uzun dönemli stratejisine ilişkin kararlılığı ve sorumluluk duygusunu güçlendirir. Metro Bank'ın yöneticilerinden biri bu durumu "Balanced Scorecard insanları hem motive ediyor, hem de zorluyor" ifadesi ile ortaya

koymaktadır.

Hedef Belirleme. Ne var ki şirketin hedeflerini yalnızca biliyor olmak çoğu insanda davranış değişikliği yaratmak açısından yeterli değildir. Kuruluşun üst düzey stratejik hedeflerinin ve ölçümlerinin bir şekilde operasyon birimleri ve kişilerce anlaşılacak hale getirilmesi gerekir.



Büyük bir petrol şirketinin araştırma grubu çalışanlara kendileri için kuruluşunkilerle uyum içinde olacak hedefler belirlemeleri konusunda yardımcı ve destek olmak amacıyla bir teknik geliştirdi. Gömlek cebinde ya da cüzdanda taşınabilecek küçük, katlanabilen bir kişisel Scorecard tasarladı ("Kişisel Scorecard" Tablosuna bakınız S:29). Bu Scorecard üç bilgi düzeyini kapsamaktadır. Bunlardan birincisi şirket amaçlarını, ölçümlerini ve hedeflerini açıklar. İkincisi şirket hedeflerinin her bir iş biriminin hedeflerine dönüştürülmesi için yer bırakır. Üçüncü düzey için şirket hem bireylerden hem de ekiplerden kendi hedeflerinden hangilerinin iş biriminin ve şirketin hedefleri ile uyumlu olduğunu dile getirmelerini ve kendi hedeflerine ulaşabilmek için ne gibi çalışmalar yapacaklarını belirtmelerini ister. Kendi hedefleri için en fazla beş performans ölçümü tanımlamalarını ve her bir ölçüm için hedef saptamalarını da bekler. Kişisel Scorecard şirketin ve iş birimlerinin hedeflerini işi yürüten çalışanlara ve ekiplere aktarmaya yardımcı olur; hedefleri kendileri için anlamlı görevlere ve hedeflere dönüştürebilmelerini sağlar. Bir diğer yararı da tüm bu bilgilerin el altında, cepte bulundurulabilmesidir.

Ödüllerin Performans Ölçümlerine Bağlanması. Ücret ve ödüllendirme sistemleri Balanced Scorecard ölçümlerine bağlanmalı mıdır? Parasal ödülleri performansa bağlamanın güçlü bir etken olduğuna inanan birtakım şirketler bu tür bir bağlantı kurmakta erken davranmışlardır. Örneğin, adına Pioneer Petroleum diyeceğimiz bir petrol şirketi Scorecard'ını parasal ödüllerin hesaplanmasında tek faktör olarak kullanmaktadır. Yönetici primlerinin yüzde 60'ını şu dört finansal göstergenin ağırlıklı ortalaması için saptanmış yüksek hedeflere ne ölçüde ulaşabildikleri ile

ilişkilendirmektedir; sermayenin getirisi, karlılık, nakit akışı ve işletme maliyeti. Kalan yüzde 40' lık bölümü ise müşteri tatmini, bayi tatmini, çalışan tatmini ve çevre duyarlılığı (suya ve havaya yayılan zararlı madde miktarındaki yüzde cinsinden değişiklikler gibi) göstergelerine bağlanmaktadır. Pioneer'ın Genel Müdürü ücret ve ödül sistemini Scorecard'a bağlamış olmalarının şirket ile stratejisi arasında uyum sağlanmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir: "Rakiplerimizden hiçbirinde bizimkinin düzeyinde bir şirket-strateji uyumu göremezsiniz" demektedir. "Biz bu uygulamadan olumlu sonuçlar alıyoruz."

Bu bağlantı ne kadar çekici ve etkili ise de kuşkusuz birtakım riskler taşımaktadır. Örneğin acaba şirket Scorecard üzerine doğru ölçümler mi koymuştur? Seçilen ölçümler için geçerli ve güvenilir verileri var mıdır? Ölçüm hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan yöntemler istenmeyen ya da beklenmedik birtakım sonuçlar doğurabilir mi? Şirketler bu soruları kendilerine sormak zorundadır.

Dahası, şirketler geleneksel olarak ücretlendirme formüllerinde birden fazla hedef gözetmektedir; her bir hedefe ağırlık verilmekte ve her bir ağırlıklı hedefe ne ölçüde ulaşıldığına bakılarak ücret ve ödüller saptanmaktadır. Bu uygulamanın sakıncası, bir iş biriminin bazı hedeflerde saptanan düzeyin üzerine çıkması durumunda, diğer hedeflerde geri kalsa bile önemli ücret artışları ve ödüller kazanmasına yol açabilmesidir. Daha iyi bir yaklaşım stratejik ölçümlerden oluşmuş en önemli bir alt grupta minimum eşik düzeyler saptanması olabilir. Eğer belirli bir dönem içinde eşik düzeylere ulaşılamaz ise kişilere herhangi bir prim ya da performansla bağlı ücret artışı verilmez. Bu koşulun çalışanları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında daha dengeli

bir performans gösterme yönünde motive etmesi beklenir.

Ne var ki bazı kuruluşlar Balanced Scorecard uygulamasına geçtikten sonra kısa dönemli, belirli formüllere dayalı ücret artışı ve ödüllendirme konusuna eskisi kadar önem vermemeye başlamışlardır. Yöneticiler arasında Scorecard hakkında; gerek ölçümlerin oluşturulması, gerekse hedeflenen ve gerçekleştirilen sonuçların açıklanması konusunda yapılan görüşmelerin, yönetici performansını ve becerilerini gözlemlemek açısından daha iyi bir fırsat olduğunu keşfetmişlerdir. Yöneticilerin becerileri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak üst yönetim için subjektif ücret artışları ve ödüllendirme yapmayı ve bu subjektif değerlendirmeleri savunmayı kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemin açıkça belirlenmiş, formüllere dayalı kurallara göre yapılan değerlendirmelerde söz konusu olabilecek oyunlara ve çarpıtmalara daha az açık olduğu ileri sürülmektedir.

Bizim üzerinde çalışma yaptığımız bir şirket, arada bir yerde kalmayı tercih etmektedir. İş birimi yöneticilerinin primlerini eşit olarak ağırlıklandırılmış iki kritere dayandırmaktadır: üç yıllık bir dönem içinde gerçekleştirdikleri bir finansal hedef (ekonomik katma değer) ile Balanced Scorecard'ın müşteri, iç iş süreci ve öğrenme ve gelişme alanlarından alınan ölçümler üzerindeki performanslarının subjektif bir değerlendirmesi.

Ücret artışları ve ödüllendirmede Balanced Scorecard'ın bir rolü olması gerektiği konusunda herhangi bir kuşku yoktur. Ödüller ile Scorecard ölçümlerini birbirine bağlayan şirketlerin sayısı arttıkça bu rolün ne olması gerektiği daha açıklıkla ortaya çıkacaktır.

İş Planlaması

Pek çok şirkette finansal ölçümlere dayalı yönetim sistemleri değişim programları ve kaynak dağılımı ile uzun dö-

Kişisel Scorecard

Şirket Hedefleri

- Yedi yıl içinde şirket değerini iki katına çıkartmak
- Kazançlarımızı yılda ortalama yüzde 20 oranında arttırmak
- Sermaye maliyetinin yüzde 2 üzerinde bir iç getiri elde etmek
- Gelecek on yıl içinde üretimi ve rezervleri yüzde 20 oranında arttırmak

Şirket Hedefleri					Scorecard Ölçümleri	İş Birimi Hedefleri					Birey/Ekip Hedefleri ve Çalışmaları
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	1.
Finansal											
100	120	160	180	250	Kazançlar (milyon dolar)						
100	450	200	210	225	Net nakit akışı						
100	85	80	75	70	Genel giderler ve işletme giderleri						2.
İşletme											
100	75	73	70	64	Varıl başına üretim maliyeti						
100	97	93	90	82	Varıl başına geliştirme maliyeti						
100	105	108	108	110	Toplam yıllık üretim						3.
Ekip/Birey Ölçümleri						Hedefler					
1.											
2.											
3.											4.
4.											
5.											
Adı- Soyadı:											5.
İşletme:											

nemli stratejik öncelikler arasındaki bağlantıyı kuramadığından uzun dönemli planlama süreçleri de olumlu sonuçlar getirmemektedir.

Sorun, çoğu kuruluşun stratejik planlama, kaynak dağılımı ve bütçeleme için ayrı ayrı prosedürleri, ayrı birimleri olmasıdır. Stratejik planlarını oluşturmak için yöneticiler yılda birkaç gün şirket dışında bir yerde toplanır, planlama ve geliştirme yöneticileri ya da şirket dışından uzmanların yönlendirmesi ile heyecanlı tartışmalar yaparlar. Bu çalışmanın sonucunda şirketin üç, beş ve on yıl sonra hangi noktada olmayı istediğini (umduğunu ya da olmak için dua ettiğini de diyebilirsiniz) gösteren bir stratejik plan ortaya çıkar. Bundan sonraki tipik durum, bu planların gelecek on iki ay boyunca yöneticilerin raflarını süslemekten başka bir işe yaramamasıdır.

Bu arada finans departmanı tarafından yürütülen ayrı bir kaynak dağılımı ve bütçeleme süreci bir sonraki yılın gelirler, harcamalar, karlar ve yatırımlar için finansal hedeflerini belirler. Hazırlanan bütçe neredeyse tümüyle parasal ölçülerden oluşur ve genellikle stratejik plandaki hedeflerle ilişkisi yoktur.

Bir sonraki yıl şirket yöneticileri aylık ve üçer aylık toplantılarında hangi belge üzerinde tartışacaklardır? Genellikle yalnızca bütçe üzerinde, çünkü periyodik değerlendirmeler her bir bütçe maddesi için bütçelenen ve gerçekleşen rakamları karşılaştırma konusuna odaklanır. Stratejik plan bir daha ne zaman gündeme gelecektir? Herhalde şirket dışında yapılacak bir sonraki yıllık toplantıda; yöneticiler yine bir araya gelecekler ve yeni bir dizi üç, beş ve on yıllık plan hazırlayacaklardır.

Balanced Scorecard hazırlama çalışması bile şirketleri stratejik planlama ve bütçeleme süreçlerini bütünleştirmeye

zorlar, bu nedenle de bütçelerin stratejileri desteklemesini sağlar. Scorecard kullanıcıları Scorecard'ın dört alanında ilerleme ölçümleri seçerler ve bunların her biri için hedefler belirlerler. Sonra da hangi çalışmaların kendilerini hedeflerine yaklaştıracağına karar verir, bu çalışmalara Scorecard'ın dört alanında uygulayacakları ölçümleri tanımlar ve seçtikleri stratejik yollarda ne kadar ilerlediklerini gösterecek olan kısa dönem kilometre taşlarını belirlerler. Scorecard hazırlama işi böylece şirkete finansal bütçeleri ile stratejik hedefleri arasında bağlantı kurma olanağını verir.

Örneğin, Style Company' nin (gerçek adı bu değildir) bir bölümü Genel Müdür tarafından verilen ve görünürde gerçekleşmesi olanaksız bir hedefe ulaşmaya söz vermişti: beş yıl içinde gelirlerini iki katına çıkaracaktı. Kuruluşun varolan stratejik planına konan tahminler bu hedefin 1 milyar dolar gerisinde kalıyordu. Bölümün yöneticileri çeşitli senaryolar üretip inceledikten sonra beş farklı performans faktöründe spesifik artışlar gerçekleştirme konusunda anlaşmaya vardılar: açılan yeni mağaza sayısı, mevcut ve yeni mağazalara çekilen yeni müşteri sayısı, her bir mağazaya gelenlerden alışveriş yapanların yüzdesi, mevcut müşterilerin ne kadarının elde tutulabildiği ve müşteri başına ortalama satış rakamı.

Gelir artırımının kilit faktörlerini tanımlayan ve her bir faktör için saptanan hedeflere kilitlenen bölüm yöneticileri sonunda Genel Müdürün ulaşılması olanaksız gibi görünen hedefinden rahatsız olmamaya başladılar.

Balanced Scorecard hazırlama süreci, yani stratejik hedeflerin açıklığa kavuşturulması ve sonra birkaç kilit performans faktörünün tanımlanması, aynı zamanda bir kuruluşun çeşitli değişim programlarının yönetilmesi için bir çer-

çeve de oluşturur. Aralarında yeniden yapılanma, çalışanların yetkilendirilmesi, zamana dayalı yönetim ve toplam kalite yönetiminin de yer aldığı bu girişimler sonuç getireceklerdir ama bir yandan da kit kaynakları kullanmak için birbirleri ile rekabet halindedirler; en kit kaynak da üst yönetimin dikkati ve zamanıdır.

Örneğin kendisini oluşturan birleşmenin gerçekleşmesinden kısa bir süre sonra Metro Bank sayıları 70'i aşan çalışmayı bir arada başlatmıştı. Bu çalışmaların amacı rekabet gücü daha yüksek ve başarılı bir kuruluş meydana getirmektir ancak şirketin genel stratejisi ile yeterince bütünleştirildikleri söylenemezdi. Balanced Scorecard'larını hazırladıktan sonra Metro Bank' in yöneticileri bu programlardan pek çoğundan vazgeçtiler (bunlar arasında net değeri çok yüksek müşterilere yönelik pazarlama çabaları da vardı) ve diğer programları da şirketin stratejik hedefleri ile daha uyumlu çalışmalar halinde bir araya getirdiler. Örneğin satış becerilerindeki yetersizlikleri gidermek üzere hazırlanmış bir programdan vazgeçilerek amacı satış elemanlarını güvenilir birer finans danışmanı olarak yetiştirmek olan büyük bir çalışma başlatıldı. Bu çalışma ile satış elemanları seçilmiş üç müşteri grubuna geniş kapsamlı bir yeni ürünler yelpazesini satabilme becerisini kazanacaklardı. Banka her iki değişikliği de gerçekleştirebildi çünkü Balanced Scorecard stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için hangi programlara gereksinimi olduğunu daha iyi anlayabilmesini sağlamıştı.

Strateji bir kez tanımlanıp performans faktörleri de belirlendikten sonra Scorecard, yöneticilerin kuruluşun stratejik başarısı açısından en kritik süreçleri geliştirmeye ya da yeniden yapılandırmaya yoğunlaşmalarında etkili

olur. Scorecard'ın çalışmaları strateji ile ilişkilendirmesi ve aralarında uyum sağlamanın en açık göstergesi budur.

Strateji ile çalışmalar arasındaki ilişkiyi sağlamakta son adım Balanced Scorecard ölçümleri için spesifik kısa dönemli hedefler ya da kilometre taşları belirlemektir. Bu kilometre taşları yöneticilerin, yürütülen programların bu ölçümleri ne zaman ve ne dereceye kadar etkileyeceğine ilişkin inançlarının somut ifadeleridir.

Kilometre taşlarının oluşturulması sürecinde yöneticiler geleneksel bütçeleme sürecini genişleterek finansal hedeflerin yanı sıra stratejik hedefleri de işe katmaktadırlar. Ayrıntılı finansal planlama önemini korumaktadır ancak finansal hedeflerin tek başlarına ele alınması, Balanced Scorecard'ın diğer üç alanının göz ardı edilmesine neden olur. Bütünleşmiş bir planlama ve bütçeleme sürecinde yöneticiler kısa dönemli finansal performans için bütçe yapmayı sürdürürler ancak bir yandan da müşteri, iş süreci, öğrenme ve gelişme alanlarındaki ölçümler için kısa dönemli hedefler getirirler. Bu kilometre taşlarının oluşturulması ile yöneticiler sürekli olarak hem şirket stratejisinin gerisindeki teoriyi hem de stratejinin uygulanmasını sınavabilme olanağını bulurlar.

İş planlama sürecinin sonunda yöneticiler Scorecard'ın dört alanında da ulaşmak istedikleri uzun dönemli hedefleri saptamış, gerekli stratejik girişimleri belirlemiş ve bu girişimlere yeterli kaynakları ayırmış, stratejik hedeflerine ulaşma yolundaki ilerlemelerini gösterecek kilometre taşlarını belirlemiş olmalıdırlar.

Geribildirim ve Öğrenme

Bir mühendislik şirketinin Genel Müdürü bize şunları söylemişti: "Balanced Scorecard ile stratejimi sürekli olarak sınavabiliyorum. Aynı gerçek zamanlı

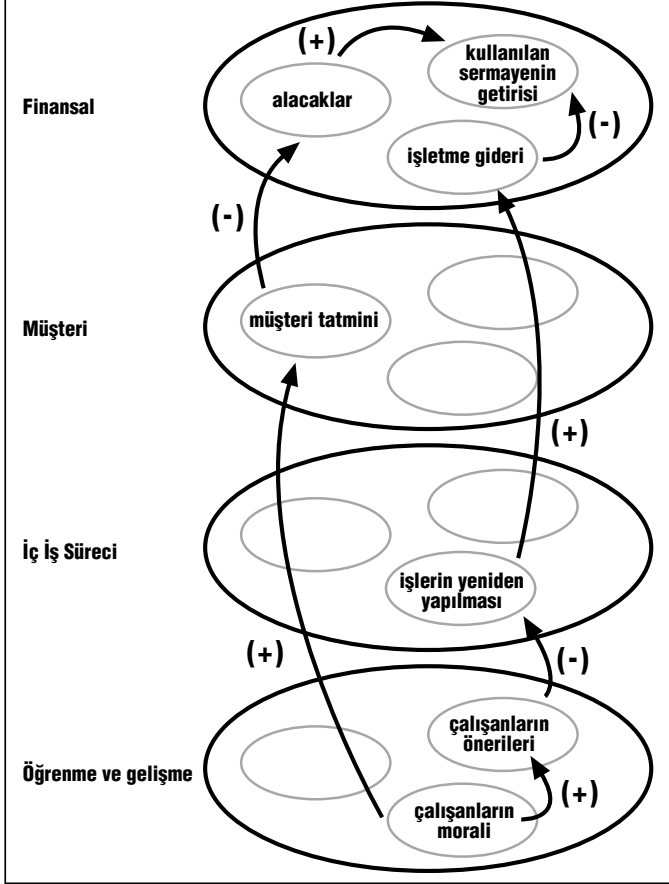
araştırma yapar gibi." Scorecard'ın üst düzey yöneticilere sağladığı olanağın tam da bu olması gerekir: oluşturmuş oldukları stratejinin yürütme süreci içinde herhangi bir noktada işe yarıyıp yaramadığını ve eğer yaramıyorsa bunun nedenini bilmek.

İlk üç yönetim süreci, yani vizyonun yaygınlaştırılması, iletişim ve bağlantı kurma ile iş planlaması stratejinin yürütülmesi açısından yaşamsal önem taşır ama yarın ne olacağını tahmin edemediğimiz günümüz dünyasında yeterli değildir. Bunlar bir araya geldiklerinde tek halkalı bir öğrenme sürecini oluştururlar; tek halkalı çünkü hedef hep aynıdır ve planlanan yörüngeden herhangi bir sapma derhal düzeltilmesi gereken bir hata olarak görülür. Bu tek halkalı süreç stratejinin de, yürütülmesinde kullanılan tekniklerin de gelişen koşullar çerçevesinde yeniden incelenmesini ne gerektirir, ne de bunu kolaylaştırır.

Bugün çoğu şirket dalgalanan bir ortam içinde karmaşık stratejiler ile çalışmaktadır; bu stratejiler ilk oluşturulduklarında doğru olsalar da gelişen ve değişen koşullar karşısında geçerliliklerini pekala yitirebilirler. Sürekli yeni fırsat ve tehditlerin ortaya çıktığı böyle bir ortamda şirketler Chris Argyris' in çift halkalı öğrenme adını verdiği bir süreci uygulayabilecek durumda olmalıdır; bu, insanların sebep-sonuç ilişkileri konusundaki varsayımlarını ve teorileri değiştiren türden bir öğrenme sürecidir.

Bütçe incelemeleri ve diğer finansal bazlı yönetim araçları üst düzey yöneticilerin çift halkalı öğrenme sürecine girmelerini sağlayamaz; bunun birinci nedeni bu araçların performansı yalnızca tek bir perspektiften ele almaları, ikincisi ise stratejik öğrenme kavramı ile ilgilenmemeleridir. Stratejik öğrenme geri-

Balanced Scorecard'ın Dört Alanındaki Ölçümler Arasında Bağlantı Kurulmasına bir Örnek



bildirim almayı, stratejinin dayandırıldığı varsayımların sınanmasını ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını kapsar.

Balanced Scorecard stratejik öğrenme açısından vazgeçilmez üç unsuru sağlar. Birincisi, şirketin ortak vizyonunu dile getirir; şirketin bir ekip olarak ulaşmaya çalıştığı sonuçları açık ve operasyonel ifadelerle tanımlar. Scorecard bireysel çabaları ve başarıları iş birimlerinin hedeflerine bağlayan bütüncül bir model ortaya koyar.

İkincisi, Scorecard o vazgeçilmez stratejik geribildirim sisteminin yürütmesini sağlar. Bir iş stratejisi, sebep-sonuç ilişkileri hakkında bir dizi varsayım olarak görülebilir. Stratejik geribildirim sistemi bir iş biriminin stratejisi içine yerleştirilmiş varsayımları sınavabilme- li, geçerliliğini sağlayabilmeli ve gerektiğinde değiştirebilmelidir. İş planlama süreci içinde kısa dönemli hedeflerin ya da kilometre taşlarının oluşturulması ile yöneticiler performans faktörlerindeki değişiklikler ile bir ya da daha fazla spesifik hedefte bunlarla bağlantılı değişiklikler arasındaki ilişkileri tahmin etmektedirler. Örneğin, Metro Bank yöneticileri çalışanlarının varolan ve yeni müşterilere çok sayıda finansal ürünü satabilecek duruma gelmeden önce eğitim ve gerekli bilgi sistemlerinin kurulması için geçecek süreyi ve satış becerilerindeki bu artışın etkisinin ne kadar büyük olacağını tahmin etmişlerdi.

Bir başka kuruluş da değişik alanlardaki ölçümler arasındaki bağlantıların gücünü ölçerek Balanced Scorecard'larındaki sebep-sonuç ilişkileri varsayımlarının geçerliliğini sağlamaya çalışmıştı. (Balanced Scorecard'ın Dört Alanındaki Ölçümler Arasında Bağlantı Kurulmasına bir Örnek başlıklı şemaya bakınız. S:32) Bu çalışmayı yapan şirket öğrenme ve gelişme alanında bir

ölçüm olan çalışanların morali ile müşteri alanında önemli bir ölçüm olan müşteri tatmini arasında anlamlı korelasyonlar olduğunu görmüştü. Müşteri tatmini ile faturaların daha kısa sürede ödenmesi arasında da korelasyon vardı ve bu ilişki alacak hesaplarının toplamında önemli bir düşme sağlıyordu, bunun sonucu ise kullanılan sermayenin getirisinin daha yüksek olmasıydı. Şirket ayrıca çalışanların morali ile çalışanların getirdikleri önerilerin sayısı (ki her ikisi de öğrenme ve gelişme alanının ölçümleridir) ve önerilerin sayısındaki artış ile işlerin yeniden yapılması gereğinin azalması (bir iç iş süreci ölçümüdür) arasında da bağlantılar olduğunu görmüştü. Bu tür güçlü korelasyonların bulunduğunu gösteren kanıtlar kuruluşun iş stratejisinin doğru olduğunu göstermeye yardımcı olur. Ne var ki eğer beklenen korelasyonlar zaman içinde ortaya çıkmazlarsa bu durum yöneticilere birimin stratejisinin ardındaki teorinin beklemedikleri gibi işlemediğini gösteren bir uyarı olmalıdır.

Özellikle büyük kuruluşlarda Balanced Scorecard ölçümleri arasındaki anlamlı korelasyonları ve sebep-sonuç ilişkilerini belgeleyecek yeterli verilerin toplanması uzun bir zaman alabilir, aylar, hatta yıllar sürebilir. Kısa dönemde yöneticilerin stratejik etki değerlendirmeleri subjektif ve niteliksel hükümlere dayanmak durumunda olabilir. Ancak eninde sonunda toplanan kanıt sayısı arttıkça kuruluşlar neden-sonuç ilişkileri hakkında daha nesnel temelleri olan tahminler yapabilirler. Ama yöneticileri stratejilerinin gerisindeki varsayımlar hakkında sistematik olarak düşünmeye yönlendirmek bile şu andaki kısa dönemli operasyonel sonuçlara dayanarak karar verme alışkanlığına göre büyük bir ilerleme sayılır.

Üçüncüsü, Scorecard stratejik öğrenme açısından çok önemli olan strateji-

nin gözden geçirilmesi işlemini kolaylaştırır. Şirketler geleneksel olarak şirket ve bölüm yöneticileri arasında düzenlenen aylık ya da üç aylık toplantılar ile en son dönemin finansal sonuçlarını incelerler. Bu toplantılarda yapılan tartışmalar geçmişteki performans ve finansal hedeflerin niçin tutturulmadığının açıklanmasına odaklanır. Oysa performans faktörleri ile hedefler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini açıklıkla ortaya koyan Balanced Scorecard, şirket ve iş birimi yöneticilerine periyodik gözden geçirme toplantılarında birimin stratejisinin geçerliliğini sorgulama ve uygulanmasını değerlendirme olanağını verir. Eğer birimin çalışanları ve yöneticileri performans faktörlerinde iyi bir çalışma yapmışlar ise (çalışanların yeniden eğitimi, bilgi sistemlerinin yeterli hale getirilmesi, yeni finansal ürün ve hizmetler sunulması gibi), beklenen sonuçları (hedeflenen müşterilere daha fazla satış yapılması gibi) elde edememiş olmalarının nedeni stratejinin ardındaki teorinin geçerli olmaması olabilir. Hayal kırıklığı yaratan satış rakamları bir erken uyarı işaretidir.

Yöneticiler gerekli çalışmalar yapıldığı halde beklenen sonuçların elde edilemediğini gösteren işaretleri ciddiye almalı ve pazar koşulları, müşteri değeri, rakipler ve şirketin kapasitesi hakkındaki ortak görüşlerini yeniden masaya yatırmalıdır. Bu türden bir gözden geçirmenin sonucu kararlaştırmış oldukları stratejinin doğru olduğuna, ancak Balanced Scorecard üzerindeki stratejik ölçümler arasındaki niceliksel ilişkinin yeniden ayarlanmasına karar verilmesi olabilir. Ama yöneticiler pazar koşulları ve kendi iç kapasitelerine ilişkin yeni bilgiler ışığında birimin farklı bir stratejiye gereksinimi olduğuna da karar verebilirler (çift halkalı öğ-

renme sürecine bir örnek). Her iki durumda da Scorecard kilit yöneticileri stratejilerinin yaşayabilirliği konusunda bilgi edinmeye yönlendirmiş olacaktır. Balanced Scorecard'ı farklı kılan, stratejik yönetim sistemi kurmak isteyenler için onu paha biçilmez bir araç haline getiren yönü işte bu yönetici düzeyinde kurumsal öğrenmeyi (stratejik öğrenme) harekete geçirme özelliğidir.

Yeni bir Stratejik Yönetim Sistemine Doğru

Pek çok şirket performans ölçüm sistemlerini iyileştirmek amacıyla ilk Balanced Scorecard kavramlarını benimsemişlerdir. Bunu yaparak somut ancak dar kapsamlı sonuçlar elde etmişlerdir. Bu kavramların benimsenmesi performansta istenen iyileşmelerin açıklığa kavuşmasını, üzerlerinde anlaşmaya varılmasını ve bunlara yoğunlaşılmasını sağlamıştır. Daha yakın bir geçmişte ise Balanced Scorecard kullanım alanını genişleten, ondan bütünleşmiş ve yinelemeli bir stratejik yönetim sisteminin temeli olarak yararlanan şirketler görülmüştür. Şirketler Scorecard'ı şu amaçlarla kullanmaktadırlar:

- stratejinin açıklığa kavuşturulması ve güncelleştirilmesi
- stratejinin şirket geneline duyurulması
- birimlerin ve bireylerin hedeflerinin strateji ile uyumlu hale getirilmesi
- stratejik hedeflerin uzun dönemli hedefler ve yıllık bütçelerle bağlantısının kurulması
- stratejik girişimlerin tanımlanması ve düzenlenmesi
- strateji hakkında bilgi edinmek ve iyileştirmek amacıyla periyodik performans değerlendirmeleri yapılması.

Balanced Scorecard bir şirketin yönetim süreçlerini düzenlemesine yardımcı

olur ve tüm kuruluşu uzun dönemli stratejinin uygulanmasına odaklar. National Insurance'da Scorecard Genel Müdüre ve diğer yöneticilere şirketin yönetim sisteminin her bir parçasını yeniden oluşturmalarında temel alacakları bir çerçeve çizmiştir. Scorecard çerçevesinin ayrılmaz parçası olan neden-sonuç ilişkileri nedeniyle de sistemin bir bileşenindeki değişiklikler diğer yerlerde de gerekli değişikliklerin erkenden yapılabilmesini sağlamıştır. Böylece 30 aylık dönemde yapılan her değişiklik kuruluşun üzerinde anlaşılmış olan yönde ilerleme sürecinde hızını arttırmıştır.

Kuruluşların çoğu Balanced Scorecard olmadan yön değiştirme ve yeni stratejiler ile süreçler benimseme çabalarında vizyon ile hareket arasında yukarıdakine benzer bir uyum kuramazlar. Balanced Scorecard bir yandan stratejinin uygulanma aşamasının yönetimi için bir çerçeve oluştururken bir yandan da stratejinin kendisine şirketin rakiplerindeki, pazardaki ve teknolojideki değişikliklere tepki olarak değişip gelişme olanağını verir.

Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler

Prof. Robert S. Kaplan & David P. Norton

Scorecard, sürekli iyileşme ve ortaklıklardan, ekip çalışması ve küresel ölçekli olmaya kadar, bir şirketin stratejisini oluşturan kilit unsurlarını izler.

Ne ölçerseniz onu elde edersiniz. Üst düzey yöneticiler kuruluşlarındaki ölçüm sisteminin yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını fazlasıyla etkilediğini anlamış durumdadırlar. Yöneticiler ayrıca yatırımın getirisi ve hisse başına kazanç gibi geleneksel finansal ölçümlerinin bugünün rekabetçi iş ortamının gerektirdiği sürekli iyileşme ve yenilenme konusunda kuruluşu yanlış yöne götürecektir uyarı işaretleri verebileceğini de fark etmişlerdir. Geleneksel finansal performans ölçümleri endüstri çağında oldukça işe yaramıştır ancak, şirketlerin bugün uzmanlaşmaya çalıştıkları beceri ve faaliyet alanları için artık geçerli değillerdir.

BSC kokpitteki göstergeler gibidir, yöneticilere hızlı ve kapsamlı şekilde bilgi sunar.

Yöneticiler ve akademisyen araştırmacılar mevcut performans ölçümü sistemlerindeki yetersizlikleri ve aksamaları gidermeye çalışırken aralarından bazıları finansal ölçümleri daha geçerli hale getirme konusuna yoğunlaşmışlardır. Diğerleri ise "Finansal ölçümleri bir tarafa bırakın. Çevrim süresi ve hata oranları gibi operasyonel ölçümleri iyileştirin, finansal sonuçlar arkasından gelir" demişlerdir. Ne var ki yöneticilerin finansal ve operasyonel ölçümler arasında bir tercih yapmak zorunda kalmamaları gerekir. Biz pek çok şirketi gözlemledik, pek çok şirketle birlikte çalıştık ve üst düzey yöneticilerin diğer ölçümleri dışlama pahasına bir grup ölçüme dayanarak hareket etmediklerini gördük. Onlar hiçbir ölçümün tek başına net bir performans hedefi veremeyeceğinin ya da dikkatleri işin en kritik alan-

ları üzerinde odaklayamayacağını farkındalar. Yöneticiler finansal ve operasyonel ölçümlerin belirli bir denge içinde yansıtılmasını istiyorlar.

Performans ölçümü konusunda lider olan 12 şirket ile bir yıl boyunca sürdürdüğümüz bir araştırma projesi sırasında "Balanced Scorecard"ı geliştirdik. Balanced Scorecard üst düzey yöneticilere işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde görme olanağı sağlayan bir dizi ölçümdür. Yapılmış olan çalışmaların ve alınan önlemlerin sonuçlarını gösteren finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri tatmini, iç süreçler, kuruluşun yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümleri de kapsar, ki bu operasyonel ölçümler gelecekteki finansal performansı etkileyecek unsurlardır.

Balanced Scorecard'ı bir uçağın pilot kabinindeki kadrantlar ve göstergeler olarak düşünün. Bir uçağı yönlendirme ve uçurma gibi karmaşık bir iş için pilotların uçuşun pek çok yönüne ilişkin ayrıntılı bilgilere gereksinimleri vardır. Yakıt, hız, yükseklik, dayanım, varış noktası ile var olan ve öngörülen ortamın durumunu özetleyen bilgiler gereklidir. Bu durumda yalnızca tek bir araca güvenmek ölümcül sonuçlar doğurabilir. Bunun gibi bugün bir kuruluşu yönetmek gibi karmaşık bir iş için de yöneticilerin performansı aynı anda birkaç alanda birden izleyebiliyor olmaları zorunludur.

Balanced Scorecard yöneticilere işlerini dört önemli boyutta izleyebilme olanağını verir. (Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan Harvard Business School' da Muhasebe kürsüsü profesörüdür. David P. Norton ise kurucularından olduğu ve bilgi teknolojileri alanında danışmanlık hizmetleri veren Nolan, Norton & Company Inc' in başkanıdır.

Performans Ölçümlerini Nasıl Birleştirir" başlıklı tabloya bakınız.) Şu dört temel sorunun yanıtlarının verilmesini sağlar:

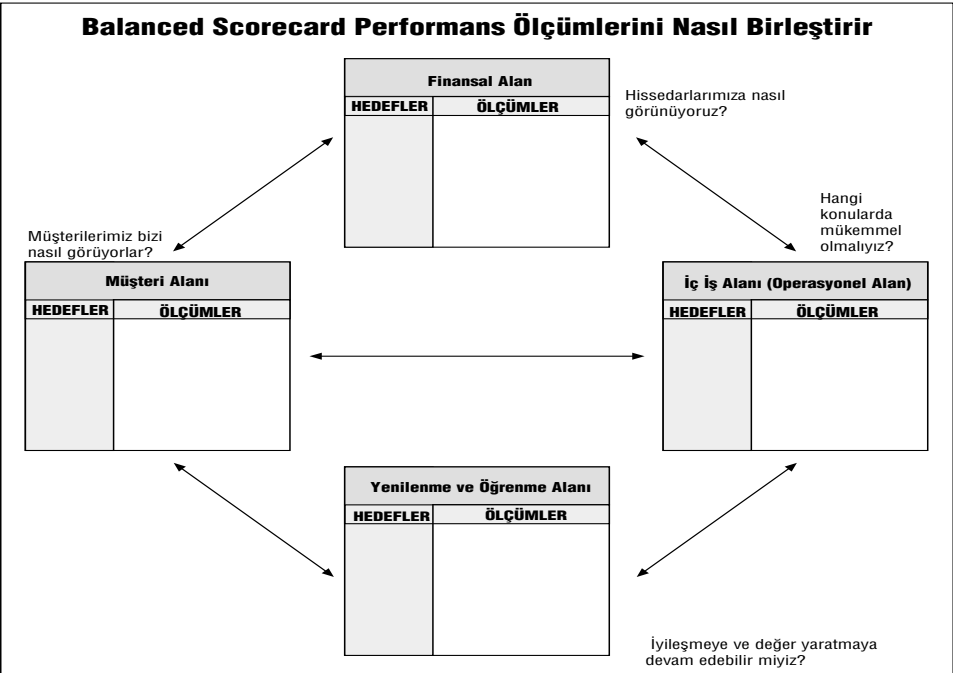
- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu)
- Hangi konularda mükemmel olmalıyız? (operasyonel boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (öğrenme ve gelişme boyutu)
- Hissedarlarımıza nasıl görünüyoruz? (finansal boyut)

Balanced Scorecard bir yandan yöneticilere dört ayrı boyutta bilgi sağlarken kullanılan ölçümlerin sayısını en aza indirgeyerek aşırı bilgi yüklenme durumunu da önler. Şirketlerin ölçümlerinin az sayıda olmasından zarar gördüğü enderdir. Çalışanlardan biri ya da bir danışman ne zaman işe yarayacak bir öneri getirirse varolan ölçümlerine yenilerini ekledikleri daha sık görülür. Bir yönetici kendi şirketindeki yeni ölçümlerde aşırıya kaçması durumunu "bir ağaç daha kesme

programı" olarak tanımlamıştı. Balanced Scorecard yöneticileri en kritik birkaç ölçüm üzerinde odaklanmaya zorlar.

Bazı şirketler Balanced Scorecard'ı benimsedi ve uygulamaya başladı. Bu kuruluşların ilk deneyimleri Balanced Scorecard'ın yönetim gereksinimlerinden bazılarını karşıladığını ortaya koymaktadır. Scorecard öncelikle tek bir yönetim raporu içinde bir şirketin rekabet edebilme gündeminin görünürde birbirinden oldukça ayrı pek çok maddesini bir araya toplamaktadır: müşteri odaklı olmak, yanıt sürelerinin kısaltılması, kalitenin iyileştirilmesi, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, yeni ürün sunum sürelerinin kısaltılması ve uzun dönem için yönetim gibi.

İkincisi, scorecard şirketin optimum koşulların gerisinde çalışmasına engel olur. Üst düzey yöneticileri önemli tüm operasyonel ölçümleri bir arada el almaya zorladığı için bir alanda kaydedilen ilerlemenin bir diğer alanı ihmal etme pahasına olup olmadığını gösterir. En iyi hedef bi-



le kötü bir şekilde elde edilmiş olabilir. Örneğin şirketler ürünün pazara çıkma süresini birbirinden çok farklı iki yolla kısaltabilirler: yeni ürün sunumunun yönetim sürecini iyileştirerek ya da mevcut ürünlerden yeni ihtiyaçlara cevap vermek üzere yeni türemeler yaparak. Montaj giderleri de ya montaj süreleri kısaltılarak ya da parçalar büyütülerek düşürülebilir. Bunun gibi üretim miktarı ve ilk andaki kazançlar artabilir ancak bu artışlar daha standart, üretimi kolay ama düşük kar marjlı ürünlerin üretimine geçilmesinden kaynaklanabilir.

Adına Electronic Circuits Inc. (ECI) diyeceğimiz bir yarı-iletken üreticisi şirketin deneyimlerinden yararlanarak şirketlerin kendi Balanced Scorecard'larını nasıl yaratabileceklerini göreceğiz. ECI Scorecard'ı şirketin tepesinde vizyonun netleştirilmesi, sadeleştirilmesi ve sonra da yaşama geçirilmesinin bir yolu olarak gördü. ECI'nin Scorecard'ı üst düzey yöneticilerinin dikkatlerini o andaki ve gelecekteki kritik performans göstergelerinden oluşan kısa bir liste üzerinde odaklamak amacıyla tasarlanmıştı.

Müşteri Boyutu: Müşterilerimiz Bizi Nasıl Görüyorlar?

Bugün pek çok şirketin müşteriye odaklanan bir misyon belgesi vardır. "Müşterilerimiz için değer yaratma konusunda bir numara olmak" ifadesi artık tipik bir misyon belgesinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle de bir şirketin müşterilerinin gözü ile nasıl bir performans gösterdiği konusu üst düzey yönetimin gündeminde önceliği almıştır. Balanced Scorecard yöneticilerin müşteri hizmetine ilişkin genel ifadeli misyon bildirilerini müşteriler için gerçekten önemli olan faktörleri yansıtacak net ölçümlere dönüştürmelerini ister.

Müşteriyi ilgilendiren konuları dört kategori içinde toplayabiliriz: süre, kalite,

performans ve hizmet, ve maliyet. Cevap süresi şirketin, müşterilerinin gereksinimlerini karşılaması için gereken süreyi ölçer. Var olan ürünler için cevap süresi şirketin siparişi aldığı andan ürünü ya da hizmeti müşterisine sunduğu ana kadar geçecek süre ile ölçülür. Yeni ürünler içinse cevap süresi ürünün pazara sunulacağı süreyi ya da ürünün tanımlanması aşamasından gönderimlerin başlamasına kadar olan süreyi gösterir. Kalite, müşteri-

Balanced Scorecard sonuçlara nasıl ulaşıldığını gösterir: Kuruluş aşamasının kısaldığı ya da daha büyük gruplarla çalışmanın sonucunda kuruluş maliyetleri düştü mü?

nin algıladığı ve ölçtüğü şekli ile gelen ürünlerdeki hata düzeyini ölçer. Kalite zamanında ürün teslimini, şirketin teslim tarihlerine ilişkin tahminlerinin doğruluğunu da ölçebilir. Performans ve hizmetin bir arada ele alınması ile şirketin ürün ve hizmetlerinin müşterileri için değer yaratılmasına nasıl katkıda bulunduğu ölçülür.

Balanced Scorecard'ı uygulamaya geçirmek için şirketlerin süreler, kalite, performans ve hizmet için hedefler belirlemeleleri ve sonra da bu hedefleri spesifik ölçümlere dönüştürmeleri gerekir. Örneğin ECI'nin üst düzey yöneticileri müşteri performansı için genel hedefler saptamışlardı: daha kısa sürede pazara çıkacak standart ürünler üretilmesi, müşterilerin kendi ürünleri için pazara sunma sürelerinin iyileştirilmesi, müşterilerle ortaklıklar oluşturarak tercih edilen bir tedarikçi olmak ve müşterilerin gereksinimlerine göre özel

hazırlanmış yenilikçi ürünler geliştirmek. Yöneticiler bu genel hedefleri dört belirgin hedefe dönüştürdüler ve her biri için uygun bir ölçüm belirlediler. (ECI Balanced Scorecard tablosuna bakınız. S:45)

ECI müşterilerine sürekli olarak cazip çözümler sunmak olarak belirlediği spesifik hedefini izlemek amacıyla yeni ürünlerin satış yüzdeleri ile tescilli ürünlerinin satış yüzdelerini ölçtü. Bu bilgi şirket içinden elde edilebiliyordu. Ancak birtakım diğer ölçümler şirketi dışarıdan veri toplamaya zorluyordu. ECI şirketin güvenilir, duyarlı bir tedarikçi olma hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediğini değerlendirmek için müşterilerine döndü. Her müşterinin "güvenilir, duyarlı bir tedarikçi" kavramını farklı tanımladığını görünce başlıca müşterilerinin her biri tarafından tanımlanan faktörlerden oluşan bir veri tabanı hazırladı. Performansı için müşterileri ile birlikte şirket dışı ölçümlere dönmek ECI'ı "zamanında" kavramını müşterilerin beklentilerine uygun düşecek şekilde yeni baştan tanımlamaya yöneltti. Bazı müşteriler "zamanında" ifadesini programlanan teslim tarihinden başlayarak beş gün içinde gerçekleşen teslimler olarak yorumluyorlardı. Diğer bazı müşterilerin sınırı ise dokuz güne kadar çıkıyordu. ECI'nın kendisi yedi günlük bir süreyi "zamanında" olarak kabul ediyordu, ki bu durum şirketin teslim süreleri konusunda bazı müşterilerini tatmin edemediğini, bazılarının ise beklentilerini aştığını gösteriyordu. ECI ayrıca en büyük on müşterisinden bir tedarikçi ola-

rak şirketin genel bir değerlendirmesini yapmalarını istedi.

Şirketin performans ölçümlerinden bazılarının tanımlanması için müşterilerin değerlendirmelerine başvurmak şirketi performansını müşterilerinin gözü ile görmeye zorlar. Bazı şirketler anonim müşteri anketleri yapmaları için üçüncü kişilerle anlaşır ve bunun sonucunda müşterinin değerlendirmelerine göre hazırlanmış bir rapor kartı ortaya çıkar. Örneğin J. D. Powers kalite araştırması otomobil endüstrisinde performansın standardı haline gelmiş olup Taşımacılık Dairesinin zamanında varış ve kayıp bagaj ölçümleri havayolu şirketleri için kuruluş dışı standartları oluşturmaktadır. Kıyaslama prosedürleri de şirketlerin kendi performansları ile rakiplerinin en iyi uygulamalarını karşılaştırmakta kullandıkları bir diğer tekniktir. Pek çok şirket "en iyi uygulamalar" adlı kıyaslama programları

Müşteri Boyutu Kapsamındaki Diğer Ölçümler

Bir bilgisayar üreticisi müşteri tatmini konusunda rakiplerinin önüne geçip lider olmayı amaçlıyordu ve bu nedenle rakiplerine ilişkin değerlendirmeleri görmek istedi. Bu değerlendirmeleri müşterileri ile doğrudan görüşmesi için anlaştığı dışardan bir kuruluş aracılığı ile elde etti. Şirket ayrıca diğer tedarikçilerle daha fazla ortaklık kurarak müşterilerinin sorunlarını çözümleme konusunda daha iyi bir iş yapmak da istiyordu. Bu amaçla üçüncü taraflarla ilişkilerden gelen gelirlerin yüzdesini ölçtü.

Çok pahalı bir tıbbi malzeme üreticisinin müşterileri yüksek düzeyde güvenilirlik istiyorlardı. Şirket operasyonları için iki adet müşteri bazlı ölçüm geliştirdi: malzemenin zamanında gönderilme yüzdesi ve servis taleplerine ortalama yanıt süresi.

Yarı iletken malzeme üreten bir şirket büyük müşterilerinden her birinden şirketi kalite iyileştirme çabaları, teslim süresi ve fiyat performansı açısından karşılaştırılabilir tedarikçilerle birlikte değerlendirerek bir sıralama yapmasını istedi. Şirketin ortalarda bir yerlerde bulunduğunu görünce yöneticiler, şirketi müşterilerin sıralamasında en tepeye çıkartan iyileştirmeleri gerçekleştirdiler.

uygulamaya başlamıştır; bu uygulamada şirket diyelim ki en iyi dağıtım sistemini bulmak için bir endüstri dalına, en düşük maliyetli personel özlük işlemlerini görmek için bir başka endüstri dalına bakar, sonra kendi performansı için hedefler belirlemek üzere bu en iyi uygulamalardan bir bileşim oluşturur.

Süre, kalite, performans ve hizmet ölçümlerine ek olarak şirketler ürün maliyetleri konusunda da duyarlı olmak zorundadırlar. Ne var ki müşteriler tedarikçileri ile ilişkilerinde maliyetlerini hesaplarken ürün fiyatını maliyetin yalnızca bir bölümü olarak görmektedirler. Tedarikçiye ilişkin diğer maliyetler sipariş verme, teslim tarihlerinin programlanması, malzeme bedellerinin ödenmesinden malzemelerin alınması, denetlenmesi, işlemden geçirilmesi ve depolanmasına; malzemelerin hurdaya çıkması, yeniden işlenmesi, güncelliğini yitirmesinden kaynaklanan giderlere; yanlış teslimlerin yol açtığı program değişikliklerine (üretimin aceleye gelmesi, eksik kalan üretimin değeri gibi) kadar çeşitlilik göstermektedir. Mükemmel bir tedarikçi ürünleri için diğer satıcılardan daha yüksek bir fiyat isteyebilir ama yine de maliyeti diğerlerine göre daha düşük olabilir çünkü müşterinin üretim süreci açısından en doğru zamanda, en doğru miktarlarda hatasız ürün gönderiyor ve elektronik veri alışverişi ile sipariş, faturalama ve ödeme gibi işlemlerin külfetini en aza indiriyor olabilir.

Operasyonel Boyut: Hangi Konularda Mükemmel Olmalıyız?

Müşteri bazlı ölçümler önemlidir ama bu ölçümlerin, şirketin müşteri beklentilerini karşılamak için kendi içinde neler yapması gerektiğine ilişkin ölçümlere dönüştürülmeleri gerekir. Ne de olsa mükemmel müşteri performansı kuruluş ge-

nelinde uygulanan süreçlerden, alınan kararlardan ve yapılan çalışmalardan kaynaklanır. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması için yöneticilerin bu kritik iç operasyonlara odaklanmaları gerekir. Balanced Scorecard'ın ikinci bölümü yöneticilere bu şirket içi alandaki çalışmaları yapabilmek için gerekli temeli sağlar.

Balanced Scorecard için yapılacak iç ölçümler müşteri tatmin düzeyi üzerinde en büyük etkiye sahip iş süreçlerinden, örneğin çevrim süresini, kaliteyi, çalışanların becerilerini ve verimliliği etkileyen faktörlerden kaynaklanmalıdır. Şirketler ayrıca kendilerinin temel uzmanlık alanlarını, pazarda sürekli liderliği güvence altına alacak kritik teknolojileri de tanımlamaya ve ölçmeye çalışmalıdırlar. Hangi süreçlerde ve uzmanlık alanlarında mükemmel olmaları gerektiğine karar vermeli ve her biri için ölçümlerini belirlemelidirler.

ECI'nın yöneticileri mikronaltı teknoloji kapasitesinin pazardaki konumları açısından kritik olduğunu saptadılar. Üretimde mükemmellik, tasarımda verimlilik ve yeni ürün sunma konularına da odaklanmaları gerektiğine karar verdiler. Bu dört iç iş hedefinin her biri için operasyonel ölçümler geliştirdiler.

Çevrim süresi, kalite, verimlilik ve maliyete ilişkin hedefleri gerçekleştirmek için yöneticilerin çalışanların hareketlerinden etkilenen ölçümler oluşturmaları gerekir. Çalışmaların çoğu departman ve iş birimi düzeylerinde gerçekleştiğine göre yöneticilerin genel çevrim süresini, kaliteyi, üretim ve maliyet ölçümlerini yerel düzeylere göre ayırmaları gerekir. Bu şekilde ölçümler üst düzey yönetimin kilit iç süreçlere ve uzmanlık alanlarına ilişkin değerlendirmelerinin şirketin genel hedefleri üzerinde etki yapan bireysel hareketlerle bağlantısını kuracaktır. Bu bağlantı kuruluşun daha alt düzeylerinde çalışanların şirketin genel misyonuna katkıda bulunacak hareketler, kararlar ve iyileşme çalış-

maları hakkında daha belirgin hedefleri olmasını sağlar.

Bilgi sistemleri özet ölçümleri bileşenlerine ayırma konusunda yöneticiler için paha biçilmez yardımcılarıdır. Balanced Scorecard üzerinde beklenmedik bir uyarı işareti ortaya çıktığında yöneticiler sorunun kaynağını bulmak için bilgi sistemleri içinde araştırma yapabilirler. Örneğin zamanında teslimle ilişkin toplam değerlendirme düşük ise bilgi sistemleri iyi olan yöneticiler kısa sürede toplam değerlendirmeyi belirli bir işletmeden belirli bir müşteriye yapılan geç teslimleri günü gününe görebilinceye kadar irdeleyebilirler.

Ancak eğer kuruluşun bilgi sistemi yeterince gelişmiş değilse bu, kuruluşun performans ölçümleri konusundaki zayıf

noktası olabilir. ECI'nın yöneticileri şu anda bu tür bir operasyonel bilgi sisteminin yokluğu yüzünden istedikleri çalışmaları yapmakta zorlanmaktadırlar. En büyük kaygıları scorecard bilgilerinin zamanında yansımaması; raporların genellikle şirketin rutin yönetim toplantılarından bir hafta sonra çıkması ve ölçümlerin hala yöneticilerin ölçümleri ve kuruluşun daha alt düzeylerindeki çalışanların ölçümleri ile bağlantılarının kurulmamış olmasıdır. Şirket şimdi bu sınırlamalardan kurtulmak amacıyla daha duyarlı bir bilgi sistemi geliştirme çalışması içindedir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz?

Balanced Scorecard üzerindeki müşteri bazlı ve iş süreci ölçümleri şirketin rekabet ortamında başarılı olmak açısından en çok önem verdiği parametreleri tanımlar. Ne var ki başarı hedefleri sürekli olarak değişmektedir. Yoğun küresel rekabet şirketlerin varolan ürünlerinde ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmalarını ve daha geniş kapasiteli tamamen yeni ürünleri pazara sunabilmelerini gerektirmektedir.

Bir şirketin öğrenme, sürekli iyileşme ve yaratıcılık yeteneği doğrudan şirketin değeri ile bağlantılıdır. Yani bir şirketin yeni pazarlara girmesi ve gelirleri ile kar marjlarını yükseltmesi, kısacası büyümesi ve bu yoldan hissedarlarına daha fazla kazandırması pazara yeni ürünler sunma, müşterileri için daha fazla değer yaratma ve işletme verimliliğini

Operasyonel (süreç) Boyutu Kapsamındaki Diğer Ölçümler

Bir şirket Toplam Kalite Yönetimi programının başarısının tüm çalışanlarının programın mesajlarını içselleştirmelerine ve uygulamalarına bağlı olduğunu anlamıştı. Şirket her ay rastgele seçilen 600 çalışanı arasında Toplam Kalite Yönetiminden haberdar olup olmadıklarını, bu program dolayısıyla davranışlarını değiştirip değiştirmediklerini, sonuçlarının iyi olacağına inanıp inanmadıklarını ya da programa inanmayanların yanında olup olmadıklarını görmek amacıyla bir anket uygulaması başlattı.

Hewlett-Packard ürün geliştirme sürecinin etkinliğini ölçmek amacıyla başabaş süresi adını verdiği bir ölçüm kullanmaktadır. Başabaş süresi ürün ve süreç geliştirme çevrimi içinde tüm birikmiş giderlerin (malzeme alımı dahil olmak üzere) ürünün katkı marjı (satış fiyatı eksi üretim, teslim ve satış giderleri) ile karşılanması için gereken süreyi ölçer.

Büyük bir ofis malzemeleri üreticisi pazardaki değişikliklere hızla uyum sağlamak amacıyla çevrim süresini yüzde 50 oranında kısaltmaya karar verdi. Kuruluşun alt düzeylerinde çalışanlar müşteri siparişlerinin işlenmesi, tedarikçilerden malzeme siparişi edilmesi ve teslim alınması, malzemelerin ve ürünlerin tesisler arasında taşınması, ürünlerin üretimi ve montajı ile ürünlerin müşterilere teslimi için gereken süreleri radikal bir ölçüde kısmayı hedeflediler.

iyileştirme yeteneği ile doğru orantılıdır.

ECI'nın yenilenme ölçümleri şirketin standart, yani gelecekteki satışlarının çoğunluğunu oluşturmasını beklediği ürünlerini hızla geliştirme ve pazara sunma yeteneği üzerine odaklanmıştır. Üretimde iyileşme ölçümleri yeni ürünlere odaklanmıştır, burada hedef varolan ürünlerin üretiminde iyileşme sağlamaktansa yeni ürünlerin üretiminde sürekli bir dengeye ulaşmaktır. Diğer şirketlerin pek çoğu gibi ECI da yeni ürünlerin satış yüzdelerini yenilenme ve iyileşme ölçümlerinden biri olarak kullanır. Eğer yeni ürünlerin satışları aşağıya doğru yönelmiş ise yöneticiler sorunun yeni ürünün tasarımında mı yoksa pazara sunulmasında mı olduğunu araştırabilirler.

Bazı şirketler ürün ve süreç iyileştirme ölçümlerine ek olarak varolan süreçleri için belirli iyileşme hedefleri koyarlar. Örneğin Massachusetts' de yerleşik özellikli

yarı iletkenler üreticisi olan Analog Devices yöneticilerinden müşteri ve iş süreçleri performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerini bekler. Zamanında teslim, çevrim süresi, hata oranı ve gelir konusunda belirli iyileşme oranları öngörür.

Milliken & Co. gibi birtakım başka şirketler yöneticilerinin belirli süreler içinde iyileşmeler gerçekleştirmelerini istemektedirler. Milliken "ortaklarının" (şirket çalışanları için bu sözcüğü kullanır) Baldrige kalite ödülünü kazandıktan sonra bu başarının rehabetine kapılıp gevşemelerini istemez. Başkan ve Genel Müdür Roger Milliken her bir işletmeden "ona dört" adını verdiği bir iyileşme programı uygulamalarını istemiştir: gelecek dört yıl içinde süreç hataları, eksik teslimler ve hurda ölçümleri on faktörü oranında azaltılacaktır. Bu hedefler müşteri tatmini ve iş süreçlerinde sürekli iyileşmenin rolünü vurgulamaktadır.

ECI Balanced Scorecard

Finansal Boyut	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Varlığını sürdürmek	Nakit akışı
Başarılı olmak	Bölüm bazında satışlarda üçer aylık artışlar ve faaliyet gelirleri
Zenginleşmek	Pazar payındaki ve kaynak getirisindeki artış

Müşteri Boyut	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Yeni ürünler	Yeni ürünlerin satış yüzdesi Tescilli ürünlerin satış yüzdesi
Duyarlı hizmet	Zamanında teslim (müşteri tarafından tanımlanır)
Tercih edilen tedarikçi olmak	Şirketin, kilit müşterilerin alımlarındaki payı Kilit müşteriler bazında sıralama
Müşteri ortaklığı	Tasarımda işbirliği çalışmalarının sayısı

İç İş Boyut	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Teknoloji kapasitesi	Rakiplerle karşılaştırmalı olarak üretim geometrisi
Üretimde mükemmellik	Çevrim süresi Birim maliyet Gelir
Tasarımda verimlilik	Silikon verimliliği Mühendislik verimliliği
Yeni ürün sunma	Yeni ürün sunma planı ile gerçekleşen durumun karşılaştırılması

Yenilenme ve Öğrenme Boyut	
HEDEFLER	ÖLÇÜMLER
Teknolojide liderlik	Bir sonraki teknoloji neslini geliştirme süresi
Üretimde öğrenme	Süreç olgunlaşma süresi
Ürün odaklılık	Satışların yüzde 80' ini oluşturan ürünlerin yüzdesi
Pazara çıkma süresi	Rakiplerle karşılaştırmalı olarak yeni ürün sunma

Finansal Boyut: Hissedarlarımıza Nasıl Görünüyoruz?

Finansal performans ölçümleri şirketin stratejisinin, uygulamasının ve yürütülmesinin karlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir. Tipik finansal hedefler karlılık, büyüme ve hissedar kazançları ile ilişkilidir. ECI finansal hedeflerini sade bir biçimde ortaya koymuştur: varlığını sürdürmek, başarılı olmak ve zenginleşmek. Varlığını sürdürme hedefi nakit akışı ile; başarılı olma hedefi bölümler bazında satışlardaki üçer aylık artışlar ve faaliyet gelirleri ile; zenginleşme hedefi ise bölüm bazında pazar payındaki artış ve kaynak getirisi ile ölçülmektedir.

Ancak bugünün iş ortamında üst düzey yöneticilerin bırakın finansal ölçümleri almayı, işe finansal açıdan bakması bile doğru mudur? Üçer aylık satış ve faaliyet gelirleri rakamları gibi kısa dönemli finansal ölçümlere dikkat etmelerinde yarar var mıdır? Çoğu yönetici finansal ölçümleri çok iyi ortaya konmuş yeterlilikleri, geçmişe odaklanmaları ve çağdaş değer yaratma çalışmalarını yansıtmadaki eksiklikleri nedeniyle eleştirmiştir.

Bu eleştirilerin sahipleri artık rekabet koşullarının değişmiş olduğunu ve gelecekteki finansal ölçümlerin müşteri tatminini, kaliteyi, çevrim süresini ve çalışanların motivasyonunu iyileştirmekte herhangi bir etkisi olmayacağını ileri sürmektedirler. Bu kişilere göre finansal performans operasyon faaliyetlerinin sonucudur ve finansal başarı işin temel gerekliliklerinin iyi bir biçimde yerine getirilmesinin mantıklı bir sonucu olmalıdır. Bir başka deyişle şirketler finansal ölçümlerin peşinde koşmaktan vazgeçmelidirler. Operasyonlarında temel iyileştirmeleri yaptıklarında finansal sonuçlar kendiliğinden gelecektir.

Finansal ölçümlerin gereksiz olduğunu ileri süren görüşler en azından iki ne-

denden dolayı yanlıştır. İyi tasarlanmış bir finansal kontrol sistemi bir kuruluşun toplam kalite yönetimi programını kısıtlamak yerine pekala destekleyebilir. (Günlük Finansal Raporu Kaliteyi İyileştirmekte Kullanan bir Şirket Örneği başlıklı yazıya bakınız S:48). Ancak, bundan da önemlisi daha iyi işletme performansı ile finansal başarı arasında var olduğu ileri sürülen bağın gerçekte çok ince ve belirsiz olmasıdır. Bu noktayı tartışmaktansa örnek vererek gösterelim.

1987 ile 1990 arasındaki üç yıllık dönem içinde New York menkul kıymetler borsasına kayıtlı bir elektronik şirketi kalite ve zamanında teslim performansını olağanüstü ölçüde arttırdı. Müşteriye ulaştırılan ürünlerdeki hata oranı bir milyonda 500'den bir milyonda 50'ye düştü; zamanında teslim oranı yüzde 70'den yüzde 96'ya çıktı, gelirler ise yüzde 26'dan yüzde 51'e yükseldi. Kalite, verimlilik ve müşteri hizmetindeki bu iyileşmeler şirkete dişe dokunur bir yarar sağladı mı dersiniz? Ne yazık ki hayır. Aynı üç yıllık dönem içinde şirketin finansal sonuçları pek az bir iyileşme gösterdiği gibi hisse senedi fiyatları da hızla Haziran 1987'deki değerinin üçte birine indi. Üretim kapasitelerindeki dikkat çekici iyileşmeler verimlilik artışlarına dönüşmemiştir. Yeni ürünlerin pazara çıkışındaki yavaşlık ve pazarlama faaliyetlerini yeni ve belki de daha zor bir müşteri kitlesine doğru genişletmedeki başarısızlık şirketi üretimdeki başarılarının meyvelerini toplamaktan alıkoymuştu. Operasyonel başarılar gerçekte ancak şirket bunlardan yararlanmayı bilememiştir.

Daha iyi işletme performansı ile hayal kırıklığı yaratan finansal sonuçlar arasındaki bu çelişki üst düzey yöneticilerde sıkıntı yaratmaktadır. Bu sıkıntı genellikle yöneticilerin kendi kuruluşlarında yarattıklarına içtenlikle inandıkları uzun dönemli değerlerin altında yatan geçmiş

üçer aylık finansal performans gelişmelerini göremedikleri ileri sürülen isimsiz Wall Street uzmanlarına yansıtılmaktadır. Ama acı gerçek şudur ki eğer performanstaki iyileşmeler şirketin kazançlarına yansımıyor ise yöneticilerin stratejilerinin ve misyonlarının temel varsayımlarını yeniden masaya yatırmaları gerekecektir. Uzun dönemli stratejilerin tümünün karlı olduklarını söyleme olanağı yoktur.

Müşteri tatmini, iç iş süreci ve yenilenme ile iyileşme ölçümleri şirketin kendine özgü dünya görüşünden ve kilit başarı faktörlerine nasıl baktığından kaynaklanır. Ancak bu görüşün mutlaka doğru olduğu söylenemez. Mükemmel Balanced Scorecard ölçümleri bile kazanma stratejisinin güvencesi değildir. Balanced Scorecard yalnızca şirketin stratejisini spesifik, ölçülebilir hedeflere dönüştürebilir. Scorecard'da ölçülen daha iyi işletme performansının daha iyi finansal performansa dönüştürülmesindeki başarısızlık yöneticileri işin başına dönmeye ve şirketin stratejisi ile stratejinin uygulanması konusunda yeniden düşünmeye yönelmelidir.

Hayal kırıklığı yaratacak finansal sonuçlar bazen de şirketlerin operasyonel iyileşmelerinin arkasından başka bir dizi faaliyeti yerine getirmemelerinden kaynaklanır. Kalite ve çevrim süresindeki iyileşmeler kapasite fazlası yaratabilir. Yöneticiler bu kapasite fazlasından yararlanmaya ya da ondan kurtulmaya hazır olmalıdırlar. Eğer operasyonel iyileşmelerin kazanca dönüşmesi isteniyorsa kapasite fazlası ya gelirleri arttırmakta kullanılmalı ya da giderleri azaltarak ortadan kaldırılmalıdır.

Şirketler kalite ve yanıt süreleri konusunda iyileşme sağladıkça hatalı ürünlerin üretimi, denetimi ve yeniden üretilmeleri gereksiniminden ya da geç teslimlerin yeniden programlanma ve hız-

landırılma gereğinden kurtulurlar. Bu işleri ortadan kaldırmanın anlamı bu işleri yapan kişilerden bazılarının artık gerek kalmamasıdır. Şirketlerin işçi çıkarmada isteksiz davranmalarını anlamak kolaydır, özellikle de o çalışanlar daha yüksek kaliteyi ve daha kısa çevrim süresini sağlayan fikirlerin kaynağı olmuş iseler. İşten çıkarmalar geçmiş performansı ödüllendirmek için iyi bir yol değildir ve geride kalan çalışanların da moralini bozarak iyileşme çabalarına sekte vurur. Ne var ki şirketler çalışanları ve tesisleri kapasite içinde çalışıncaya kadar iyileşmelerinin finansal sonuçlarını göremeyeceklerdir; ya da kapasite fazlasının yarattığı giderleri ortadan kaldırmak için küçülmenin sıkıntısına katlanacaklardır.

Eğer yöneticiler kalite ve çevrim sürecindeki iyileşme programlarının sonuçlarını tam olarak anlamış olsalar ortaya çıkan yeni kapasitenin kullanılması konusunda daha agresif olabilirler. Kendi kendini yaratan bu yeni kapasiteden yararlanmak için şirketlerin varolan müşterilere yaptıkları satışları arttırmaları, varolan ürünlerini tümüyle yeni müşterilere (daha yüksek kalite ve daha iyi teslim koşulları ile artık bunlara da ulaşma olanağı vardır) pazarlamaları ve yeni ürünlerin pazara akışını arttırmaları gerekir. Bu faaliyetler işletme giderlerinde orta düzey bir artış ile gelirlerin artmasını sağlayabilir. Eğer pazarlama, satış ve Ar-Ge hacim artışı sağlayamazsa operasyondaki iyileşmeler kapasite fazlasına, gereksiz üretime ve olanakların kullanılmamasına neden olacaktır. Periyodik finansal tablolar yöneticilere kalitede, yanıt sürelerinde, verimlilikte ya da yeni ürünlerdeki iyileşmelerin ancak satış ve pazar payında artışlara, işletme giderlerinde düşüslere ya da kaynak devir hızında yükselmeye dönüştürüldükleri zaman şirkete yarar sağlayabileceklerini hatırlatır.

Günlük Finansal Raporu Kaliteyi İyileştirmekte Kullanan bir Şirket Örneği *

1980'li yıllarda kimyasal maddeler üreticisi bir şirket toplam kalite yönetimi programı uygulamaya karar verdi ve çalışanların katılımı, istatistiksel proses kontrolü ve kilit kalite göstergeleri üzerinde yoğun ölçümler yapmaya başladı. Bilgisayarlı kontrol yöntemlerini ve uzaktan veri girişi sistemlerini kullanan işletme her dört saatte bir üretim süreçleri üzerinde 30.000'den fazla gözlem yapabiliyordu. Gerçek zamanlı operasyonel verileri bütün olarak görebilme olanağını bulan departman yöneticileri ve işletme personeli aylık finansal raporlarında çelişkiler olduğunu gördüler.

Ancak akıllı bir departman yöneticisi olayları farklı bir açıdan gördü. Bir günlük gelir tablosu hazırladı. Her gün tahmini pazar fiyatlarını kullanarak üretim sürecinden çıkan ürünün değeri için bir tahmin yapıyor ve bu tutardan üretim sürecinde tüketilen ham madde, enerji ve sermaye giderlerini düşüyor. Hatalı ürün üretmenin maliyeti için yaklaşık bir rakam bulmak için de spesifikasyona

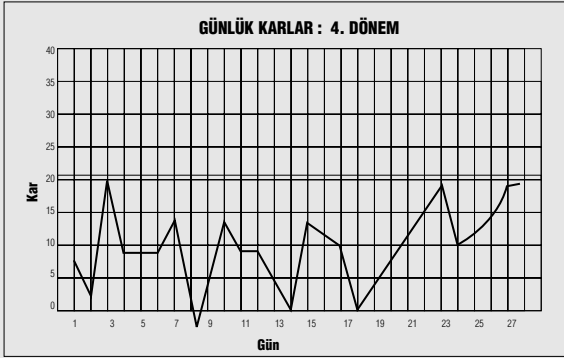
uymayan ürünlerden gelecek gelirleri yüzde 50 ile yüzde 100 oranında azaltıyordu.

Bu günlük finansal rapor, işi yapanlar için güçlü bir geribildirim aracı ve motivasyon unsuru oldu, kalite ve verimlilik çalışmalarına yön verdi. Departman yöneticisi aynı anda hem kaliteyi iyileştirmenin, hem enerji tüketimini azaltmanın, hem de üretimi arttırmanın her zaman olanaklı olmadığını, genellikle bazı şeyler uğruna diğer bazılarından vazgeçebilmek gerektiğini anladı. Günlük finansal tablonun bu ayarlamalara yön vermesini istedi. Tüketilen girdi ile üretilen çıktı arasındaki fark çalışanların bir önceki günkü çabalarının başarılı ya da başarısız olduğunu gösteriyordu. Çalışanlar kaliteyi iyileştirebilecek, üretimi

artırabilecek, enerji ve malzeme tüketimini azaltabilecek kararlar alma konusunda yetkilendirilmişlerdi.

Bu geribildirim ve yetkilendirme süreci gözle görünür sonuçlar ortaya çıkardı. Örneğin bir hidrojen kompresörü arıza yaptığında gece vardiyasındaki şeflerden biri derhal bir onarım ekibini çağırma yetkisine sahipti. Oysa daha önce kritik önemi olmayan bir araçta arıza olduğunda vardiya defterine kaydedilir; ertesi sabah işe gelen departman yöneticisi deftere baktığında durumu anlardı. Artık gece vardiyası şefi hidrojen gazını boşa harcamanın maliyetini biliyor ve onarım giderlerinin, aracın sabah olmadan onarılması ile üretilcek üründen elde edilecek gelirin birkaç kez altında kalacağı kararını verebiliyordu.

Departman, kalite ve çıktı kayıtları tutmaya başladı. Zaman içinde departman yöneticisi çalışanların, işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi konusuna ilgilerini yitireceklerinden endişe eder oldu. Spesifikasyona uygun üretim



için daha katı parametreler uygulamaya koyup fiyatları yalnızca göz ardı edilebilir kusur oranları içeren ürünler için yüzde 25' lik bir primi yansıtabilecek şekilde yeniden belirledi. Çalışanlar üretim sürecini iyileştirme çabalarını sürdürdüler.

Günlük finansal raporun başarısı yöneticinin daha önceleri anlayamayan bir değişken olan çıktı kalitesi için bir parasal yaptırım getirebilme becerisinden kaynaklanmıştı. Bu yenilik süreç iyileşmelerinin ve sermaye yatırımlarının en büyük getirileri nerelerde sağlayacağını görmesini kolaylaştırdı.

* Kaynak: "Texas Eastman Company", Robert S. Kaplan, Harvard Business School Örnek Olay Çalışması, no. 9-190-039.

İdeal olan şirketlerin kalitede, çevrim süresinde, pazarda lider konumuna geçme zamanlarında, teslimlerde ve yeni ürün sunumlarındaki iyileşmelerin daha yüksek pazar payına, daha yüksek işletme marjlarına ve kaynak devir hızlarına ya da daha düşük işletme giderlerine nasıl yol açacağını belirlemeleridir. Zor olan operasyon ile finans arasında bu derece açık bir bağlantının nasıl kurulacağını öğrenilmesidir. Karmaşık dinamikleri araştırmak büyük olasılıkla simülasyon ve maliyet örnekleme çalışmaları yapılmasını gerektirecektir

Şirketleri İleriye Götürecek Ölçümler

Şirketler Balanced Scorecard'ı uyguladıkça biz Scorecard'ın performans ölçümü konusundaki temel varsayımlarda köklü bir değişikliği yansıttığını görmeye başladık. Araştırma projesinde yer alan kontrol elemanları ve finanstan sorumlu başkan yardımcılarını bu kavramı kendi kuruluşlarına götördüklerinde projeye katılanlar Balanced Scorecard'ı şirketin vizyonu ve öncelikleri konusunda en eksiksiz bilgiye sahip üst yönetimin katılımı olmadan uygulayamayacaklarını gördüler. Bu ortaya çıkıyordu çünkü varolan performans ölçümü sistemlerinin çoğu finans uzmanlarıncı tasarlanmış ve uygulanmıştı. Kontrol elemanlarının üst yönetimin katılımına bu derece ağırlıklı olarak gereksinim duymaları ender görülür.

Geleneksel ölçüm sistemlerinin finans fonksiyonundan kaynaklanmasından olsa gerek, bu sistemlerde bir kontrol eğilimi vardır. Bunun anlamı, geleneksel performans ölçümü sistemlerinin çalışanların özellikle yapmaları gereken işlemleri belirlemeleri ve sonra çalışanların bu işlemleri gerçekten yapıp yapmadıklarını ölçmeleridir. Sistemler bu şekilde davranışları kontrol etmeye çalışır. Bu tür ölçüm sistemleri Endüstri Çağının mühendislik ağırlıklı zihniyeti ile uyum

içindedir.

Öte yandan Balanced Scorecard çoğu şirketin olmaya çalıştığı organizasyon türüne oldukça uygundur. Scorecard kontrolü değil, strateji ve vizyonu merkez alır. Hedefler belirler ama çalışanların o hedefleri gerçekleştirmek için nasıl davranılması gerekiyorsa öyle davranacaklarını, neler yapılması gerekiyorsa onları yapacaklarını varsayar. Ölçümler çalışan-

Balanced Scorecard kontrolü değil stratejiyi esas alır.

ları şirketin genel vizyonuna yönlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Üst düzey yöneticiler nihai sonucun ne olması gerektiğini bilebilirler ama çalışanlara bu sonucu nasıl elde edeceklerini tam olarak anlatamazlar çünkü insanların iş yaptıkları koşullar sürekli olarak değişmektedir.

Performans ölçümü konusundaki bu yeni yaklaşım çoğu şirkette başlatılmış olan bölümler arası bütünleşme, müşteri-tedarikçi ortaklıkları, küresel ölçek, sürekli iyileşme ve birey değil ekip sorumluluğu gibi girişimlerle uyum içindedir. Finansal, müşteri, iç süreç ve yenilenme alanları ile kurumsal öğrenme perspektiflerini birleştirme özelliği ile Balanced Scorecard yöneticilere karşılıklı pek çok ilişkiyi test etme ve anlama olanağını sağlar. Bu da yöneticilerin fonksiyonel engellere ilişkin geleneksel kavramları aşarak sonuçta daha iyi kararlar vermelerini, sorunlara daha iyi çözümler bulabilmelerini sağlar. Balanced Scorecard şirketleri geçmişe değil geleceğe bakmaya ve geleceğe doğru ilerlemeye yöneltir.

