

Örgütlerin Performans Sistemlerinin Kullanılmasında ve Geliştirilmesinde Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı: Kurum Karnesi (Balanced Scorecard) Uygulaması

A Strategic Management Approach in the Use and Development of Organisation's Performance Systems: Balanced Scorecard Application

ÖZET

1990'lı yıllarda Kaplan ve Norton tarafından kurumsallaştırılan balanced scorecard (kurum karnesi) yaklaşımıyla birlikte organizasyonların performans yönetimlerini stratejik bir biçimde tanımlayabilmeleri için geliştirilmiştir. Her ne kadar hem soyut bir yaklaşım hem de özel ve kamu kuruluşlarında uygulama alanı bulmuş olsa da özellikle kurumsal stratejik hedefler ile performansın ölçülmesi arasında bir köprü görevi üstlenen balanced scorecard yaklaşımı organizasyonların ulaşmak istedikleri nihai amaçlara ilişkin bir tür denetim imkanı sağlayan stratejik bir araçtır. Bu çalışmada "stratejik bakış açısıyla dengeli scorecard performans sistemi hangi aşamalardan oluşmaktadır?" sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan betimsel araştırma tekniğine başvurulmuş ve araştırma sorusuna yanıt üretmeye yönelik ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada dengeli scorecard yaklaşımının belli başlı ölçüm modelleri ortaya koyulmaya çalışılarak söz konusu yaklaşımın altı temel aşamada kurulabileceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurum Karnesi, Stratejik Yönetim, Kurumsal Performans Yönetimi.

ABSTRACT

It was developed with the balanced scorecard approach, theorized by Kaplan and Norton in the 1990s, so that organizations can strategically define their performance management. Although it is both an abstract approach and has found application in private and public institutions, the balanced scorecard approach, which acts as a bridge between corporate strategic goals and performance measurement, is a strategic tool that provides a kind of control over the ultimate goals that organizations want to achieve. In this study, "what stages does the balanced scorecard performance system consist of from a strategic point of view?". An attempt was made to find an answer to the question. In the study, national and international literature review was conducted to answer the research question by applying the descriptive research technique, which is one of the qualitative research methods. The study, it has been seen that the balanced scorecard approach can be established in six basic stages by trying to reveal certain measurement models.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategic Management, Corporate Performance Management.

GİRİŞ

Kamu ve özel kuruluşlar en az girdiyle en fazla çıktıyı sürekli ve etkin çalışmalarının sonucunda elde etmişlerdir. Doğru işlerin yapılması ve yapılan işlerin geçerliliği dengeli bir eylemdir. Bundan dolayı iş stratejilerinin etkili bir şekilde geliştirilmesi, ürün, mal ve hizmetlerin dağıtımının iyi bir şekilde yürütülebilmesi için strateji gereklidir. Özel kuruluşlar üzerindeki performans geliştirilmeye yönelik rekabetçi baskılar ve kamu kuruluşları üzerindeki reform baskıları bu kuruluşları daha iyi bir strateji yürütebilmeleri konusunda sürekli olarak yeni arayışlara sürüklemektedir. Aynı zamanda, bu kuruluşlar iş stratejilerinin nasıl işletilmesi gerektiği konusu hakkında da merakları vardır. Bu günün kuruluşları hem stratejik hem de işlevsel olarak varlıklarını sürdürebilmeleri için mükemmel olmaya ve yarının engellerini kaldırma zorunlulukları vardır. İşte bu noktada "dengeli scorecard" (kurum karnesi) uygulaması işler ve strateji arasında ki dengeyi kurmada yardımcı olmaktadır (Rohm, 2002).

Kuruluşların herhangi bir ölçüde kullanılabilen dengeli scorecard; günlük iş ve tüketici ihtiyaçlarının sıralanmasında, iş stratejisinin değerlendirilmesinde ve yönetilmesinde, çalışmaların etkili bir şekilde geliştirilmesinde, organizasyon kapasitesinin oluşturulmasında ve tüm çalışanlarda iletişimi güçlendirmede kullanılabilen "Performans Yönetim Sistemi"dir. Scorecardlar, finansal ve tüketici sonuçlarının, çalışmaların ve kuruluşun kapasitesinin ölçülebilmesinde imkân sağlamaktadır.

Bu sistem asıl olarak finansal olmayan özel şirket çalışmalarını ölçmek için kurulmuş bir sistemdir. Daha sonra dengeli scorecard sistemi hemen hemen kamu sektöründe ki tüm oluşumlara "kendilerine özgü" biçimde uygulanabilmektedir. Örneğin bazı kamu kuruluşları kongresel tahsisleri etmek, yıllık harcamaları azaltmak ve harcamalarını dengelemek için gelirler üretmişler ve bunları kullanmışlardır. Kamu kuruluşlarının bu çalışmaları,

Kamil Özasan ¹ 

How to Cite This Article

Özaslan, K. (2023). "Örgütlerin Performans Sistemlerinin Kullanılmasında ve Geliştirilmesinde Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı: Kurum Karnesi (Balanced Scorecard) Uygulaması" *International Social Sciences Studies Journal*, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:118; pp:9610-9616. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.73276>

Arrival: 30 July 2023

Published: 31 December 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

¹ Dr., Beşiktaş Belediyesi, İstanbul, Türkiye. ORCID: 0000-0003-1295-9502

bir kamu oluşumundan ziyade daha çok özel bir oluşuma benzese de ve kamu kuruluşları da özel kuruluşlar gibi scorecard modelini kullanabilmektedirler (Rohm, 2022).

Dengeli Scorecard esasında 1990'ların başında geliştirilmiştir. Tam bir Performans Yönetimi Sistemi olarak zaman içerisinde hem özel kuruluşlara hem de kamu kuruluşlarına taşınmıştır. Dengeli Scorecard sistemi üzerine vurguların artması; finansal ve finansal olmayan çalışma ölçümlerinden, iş stratejilerinin yönetimine kadar modele olan yaklaşımları önemli ölçüde değiştirmiştir (Kaplan ve Norton, 1992: 77). İşte bu çalışmada scorecardın nasıl yapıldığı üzerine odaklanılarak örgütlerin performans yönetim sistemlerini kurabilmeleri için önem teşkil eden belli başlı stratejik öğeler ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada; Dengeli Scorecard Performans Sistemi'nin nasıl geliştirilmesi, nasıl kurulması, nasıl uygulanması ve kuruluşlardan elde edilen hisselerin nasıl paylaşılması gerektiği üzerine tartışılmaktadır.

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE: DENGELİ SCORECARD VE STRATEJİ

Dengeli balanced scorecard bir organizasyonun ulaşmak istediği nihai amaçlara yönelik belirlemiş olduğu stratejilerin, organizasyondaki tüm insan kaynağını kapsayacak biçimde eyleme dönüştürüldüğü modern yönetimler arasında yer alan bir yaklaşımdır (Erbaşı, 2012: 2). Kurum düzeyindeki dengeli scorecardlar dil, vizyon, misyon ve strateji açısından tüketicilerin, yöneticilerin, süreç içerisindeki işçilerin, işverenlerin ve diğer paydaşların gözünden nasıl olduğu farklı görüşler ve bakış açıları ile sınıflandırılmıştır. İşletme sahipleri, mali bir bakış açısı ile anlatılmıştır; Paydaşların bir alt kümesi olan tüketiciler tüketici bakış açısı ile anlatılmıştır; yöneticiler ve süreç sahipleri, içedönük işletme süreci bakış açısı ile anlatılmıştır; çalışanlar ve kurum altyapısı ise, öğrenme ve gelişme bakış açısı ile anlatılmıştır (balancedscorecard.org., 2023).

Vizyon ve strateji scorecard sisteminin temel kısımları arasındaki ilişkilerin unsurlarını (öğelerini) oluşturmaktadır. Nitekim denge ise örgütün mali durumu, tüketicileri, içe dönük iş aşamaları, öğrenme ve gelişme süreçlerini kapsayan dört bakış açısıyla kurulmaktadır. Hem iş stratejisi ve çalışmaları içerisinde bir kurumun ayrımlaştırılması ile hem de kurumun her bir çalışanın stratejinin aktarılmasında ortaya koyacağı özveri ile belirlenen amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılması gerekmektedir (Ciriaco ve Raffaella, 2010: 484).

Dengeli Scorecard sistemi; bir kamu kurumuna, askeri bir birime ya da bir yerel yönetim birimine uygulandığında (yani kâr amacı güden özel kuruluşların aksine) bu sistem yapısı gereği, amaç odaklı olan kamu kuruluşlarının hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için "kurumun niteliğine göre değiştirilmiş olması" gerekmektedir. Ayrıca hükümetin tüm kademesindeki devlet reform girişimleri anlayışında, kamu hizmeti ve kamu verimi için halkın beklentilerini karşılamada hesap verilebilirliğin ve sonuç odaklılığın üzerine yapılan vurgular daha fazla yerleşmeye başlamıştır. Özel kuruluşlar için ulaşmak istenen sonuçlar; büyüme, gelişme, üretkenlik ve rekabetçi girişi iken kamu kuruluşları için ulaşmak istenen sonuçlar temel ihtiyaçların karşılanması veya kamu için ucuz maliyetli hizmetlerin sunulmasıdır (Metin ve Altunok, 2002: 86).

Dengeli scorecard ekipleri doğrudan halkı, düzenleyicileri, diğer yönetim organlarını, işletmeleri ve kamuyu geniş ölçüde etkilediğinden dolayı kamu kuruluşları için tüm evren önem arz etmeye başlamıştır. Bu değişimler bir estetikten daha fazlasını ifade etmektedir ve yapılan değişiklikler scorecard performans sisteminin uygulanması ve kurulması mantığındaki temel değişiklikleri ifade eder. Ancak Kamu kuruluşu Scorecard sisteminin merkezinde (özel kuruluşlar içinde aynıdır) "iş stratejisi" yer almaktadır (Rohm ve Malinoski, 2000: 4-5).

Strateji, bir organizasyonun vizyonunu geliştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için kullandığı yaklaşımdır. Tüm kurumsal stratejilerde olduğu gibi, bir kuruluşun sınırları içerisinde de farklı düzeylerinde stratejiler mevcuttur. Örneğin bazı belirli işletme piyasaları ele alıp incelenir ve diğerleri incelemeye tabi tutulmaz ya da içedönük bir şekilde üretilen yeni ürünlerin bir yöntemi olarak araştırmalar ve gelişimler saldırganca takip edilir (Lawrence, 1999: 161-162).

Kuruluşlar genellikle makro iş stratejisinden daha fazlasına sahiptirler. Genel olarak bazı ortak stratejik konular yada odaklandıkları alanlar farklı işletmeler aracılığı ile çeşitli yöntemlerle ortaya çıkartılabilir. Örneğin; işin kurulması, iş verimliliğinin artırılması ve ürün rekabet gücünün geliştirilmesi olarak sıralanabilir. Benzer yapı Kamu Kuruluşları içinde geçerlidir (Kessler ve Kelly, 2000). Örneğin halkın ihtiyaçlarının karşılanması, teknoloji uygulamalarını geliştirme, iş verimliliğini geliştirme, toplumsal güvenliği sağlama ve refah şeklinde sıralanabilir. Bu sayılan stratejik konuların hepsi bir ya da daha fazla iç strateji gerektirebilir (Lawrence, 1999: 181-182).

Stratejinin en alt kademesindeki (bazen yönetim stratejisi ya da bölüm stratejisi olarak da bilinir) yöneticiler kendi işletme birimlerinde belirledikleri amaçlara ulaşabilmek için kuruluşlarına katkı sağlayacak uygun kurumsal stratejiler geliştirmişlerdir. Fakat hangi stratejinin başarılı, hangisinin başarısız olduğu kararı verilmeden önce balanced scorecard yönetim sisteminden elde edilen mevcut bilgileri test ve analiz etmek için "hipotezlerin

kurulması” gerekmektedir. Stratejiyi geliştirmek ve yönetmek için bir yapıya ihtiyaç vardır ve bu yapı kuruluşun belirlediği amaçlara uygun bir şekilde oluşturulur ve karar verilir (Katic ve Bevanda, 2010: 145).

Dengeli Scorecardın geliştirilmesini üstlenmede alınacak olan kararlar uzun bir yolculuğa, gerekli hazırlıkları yapıp çıkmaya benzemektedir. Çalışmalar tahminler üzerinden yürütülmez. Esasında bu çalışmanın tedbirli bir başlama ve bitiş noktaları olsa da scorecard sisteminin gerçek değerinin sürekli yapılan “özeleştiri” ve derinlemesine yapılan “analizlerden” geldiği unutulmaması gerekmektedir. Yani bu iki unsur başarılı stratejik planlamaların ve performans yönetim sistemlerinin merkezinde yer almaktadır. Bu mantık ile uzun vade için kurulan Dengeli Scorecard aşamasında, davranışların değişmesi de en az başarıım düzeyi kadar önemlidir.

DENGELİ SCORECARD YAPIM AŞAMALARI

Scorecard sürecinin iki aşaması vardır: Bunlar: Scorecardın Kurulması ve scorecardın Uygulanması aşamalarından oluşmaktadır. Bu bağlamda dengeli scorecard yapılması ve uygulaması aşamalarının genel itibariyle altı adımdan oluştuğunu öne sürmek mümkündür (Rohm, 2009 & Kaplan ve Norton, 2004):

Birinci Aşama: Dengeli Scorecardın Kurulması

Bir örgütün ve onun alt parçalarını oluşturan organlarının ana düşüncelerinin, pazar fırsatlarını, rekabet edebilirliğini, mali durumunu, kısa ve uzun vadedeki amaçlarını ve tüketicileri nelerin tatmin edeceğini anlamak ve bunların değerlendirmesinin yapılması gerekmektedir. İdareciler ve yöneticiler için kuruluş dışındaki çalışmalarında “kendilerini değerlendirmeleri” şeklinde gerçekleştirilerek çoğu kuruluş bu temel adımları tamamlamıştır. Genel olarak scorecardlar bir kuruluşun dayanıklılığı, zayıflıkları, fırsatları ve kuruluşu tehdit eden/edebilecek unsurlar için geliştirilmiştir (Kaplan ve Norton, 1996). Bu stratejiler organizasyonlar tarafından çevresine karşı hassas olarak sürekli revize edilmeli ve organizasyonların var olmasına yönelik potansiyel tehditler saptanabilmelidir.

Organizasyonların kendilerini değerlendirmelerinin diğer önemli adımı ise en iyi ve çekirdek bir dengeli scorecard ekibini seçmek, aşamaları geliştirebilmek için bir program oluşturmak, ihtiyaç olan güvenli kaynakları temin etmek, değişim için satın alma ve desteklerin oluşturulmasında iletişim planlarının sunulmasıdır. İletişim planları; içedönük ve dışadönük kamu bilgi faaliyetlerini içermektedir ve bu ifade dengeli scorecard hakkında yeniliği ve bunun yöneticiler ve işçiler açısından ne anlam ifade ettiğini açıklamak için de kullanılabilir (Tawse ve Pooya, 2023: 125).

İkinci Aşama: İş Stratejilerinin Geliştirilmesi

Geniş ölçekli kuruluşlar içerisinde özel iş stratejileri gerektiren bazı kapsayıcı stratejilerin geliştirilmesi yapılacak işin veya sunulacak olan hizmetin niteliği için gereklidir. Özel teşebbüslerde bu stratejik konuların yaygın örnekleri řu şekilde sıralanabilir: İşin tanımlanması, iş etkinliğinin geliştirilmesi ve yeni ürünlerin/hizmetlerin ortaya koyulması şeklinde sıralanabilir. Kamu kuruluşları için ise bu stratejik konular řu şekilde olabilmektedir: Güçlü kamu-özel ortaklıklarının kurulması, eğitimin geliştirilmesi, vergi tabanlı büyüme ve halkın ihtiyaçların karşılanması şeklindedir (Da-Costa Ferreira, 2007).

Strateji, organizasyonların nasıl çalışması gerektiğini ve nasıl başarılı olabileceğine yardımcı olan bir “hipotez” dir. Scorecard yapım aşaması dışında kalan; stratejilerin işleyip işlemediği, nasıl etkili bir şekilde uygulanacağı ve kuruluşların kurumlarına taşıdıkları bu stratejilerin etkilerinin nasıl olacağı hususundaki diğer adımlar ise yapılacak olan ölçümlerin temelinde yanıtlanması ile sağlanacaktır.

Üçüncü Aşama: İş Stratejilerinin Sınıflandırılması

Hedefler bütün iş stratejilerinin unsurlarını ve faaliyetlerini oluşturan temel yapı taşlarıdır. Bu konuya örnek olarak Güneybatı Hava Yolları; toplu ticari havayolları içerisinde başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için geliştirmiş olduğu iş stratejisi gösterilebilir. Güneybatı Hava Yolları’nın geliştirmiş olduğu bu iş stratejisinin unsurları řu şekilde oluşturulmuştur: Yenilik ve bir pazar yerinin yeniden tanımlanmasındaki sürat, kısa iş seyahatleri, noktası noktasına yapılan iş bölümleri, geleneksel bir yöntem olan topla-dağıt uygulamasından vazgeçilmesi, uçak kiralama oranındaki artışlar, çok uygun bilet fiyat yapısı ve biletsiz seyahatler şeklinde stratejilerini belirlemişlerdir (Corbet, 2000: 6).

Bu tür strateji uygulamalarına kamu kurumlarında da rastlanmaktadır. Örneğin 2015 senesinde Kuzey Carolina’da bulunun Mecklenburg bölgesinde, Bölge Komisyon üyelerinin vizyonlarını geliştirmek için bir strateji oluşturulmuştur. Oluşturulan bu stratejinin ana hatları řu şekildedir: Gelişmiş yönetim ve çevre, sağlıklı ve güvenli toplum, etkin ve etkili hükümet, toplumsal eğitim ve ekonomik fırsat bakış açıları ile oluşturulmuştur. Bu stratejik unsurların içerikleri ise; personel motivasyonu ve vatandaş memnuniyetinin artırılması, ortaklıkların artırılması,

varlık vergilerinin azaltılması, hizmet kalitesinin geliştirilmesi, çevrenin geliştirilmesi, suç ve şiddetin azaltılması ve bulaşıcı hastalıkların ve diğer sağlık problemlerin azaltılmasına yönelik konular oluşturmaktadır (Özen, 2008: 109). Dolayısıyla her stratejik uygulama kendine özgü amaçları içerisinde sınıflandırılmıştır.

Dördüncü Aşama: İş Stratejisinin ve Stratejik Planın Oluşturulması

Stratejinin unsurları (hedefleri) arasındaki sebep-sonuç bağlantılarını kurabilmek için Scorecard bakış açısına uygun olarak iş stratejileri ve planlarının yerleştirilmesi ve ilintilenmesi gerekmektedir. Bu aşamayla beraber bir hedefin (amacım/etkinin), diğer bir hedefe nasıl bağlı olduğunu ve faaliyetlerin başlangıcından istenilen nihai sonuçlara kadar hep birlikte nasıl bir stratejik sıra oluşturulacağı gözlemlenmelidir (Rohm, 2005).

Beşinci Aşama: Performans Ölçümleri

Hem stratejik hem de işlevsel ilerlemeleri takip etmek için performans ölçümlerinin yapılması gerekmektedir. Kullanışlı bir performans ölçümlerinin geliştirilebilmesi için, elde edilmek istenen nihai sonuçların ve çıkan sonuçların nasıl bir süreçten geçtiklerini anlamamız gerekir. İstenen sonuçlar, içerdeki ve dışardaki tüketicilerin bakış açısından ölçülmüştür ve halkın ihtiyacı olan gereksinimlerinin karşılanması aşamasında ise etkinlikler ve süreç sahiplerinin bakış açılarından yararlanılarak ölçülmüştür. Kullanışlı performans ölçümlerini belirlemeden önce, ulaşılmak istenen sonuçlar arasındaki ilişkileri ve bu sonuçları elde etmek için gerekli olan aşamaları tam olarak anlamamız gerekir (Amaratunga vd., 2001: 179).

Her amaca özgün kullanışlı performans ölçümleri yapabilmek ve bütün sonuçları kavrayabilmek için bazı ölçümler yapılması gerekmektedir. Eğer yapılan çalışmanın doğru olup olmadığını ya da doğru çalışmanın yapıp yapılmadığı ölçmek isteniyorsa kullanışlı performans bilgilerini elde etmek için “performans ölçüm stetoskopunu” geliştirilmelidir (Rohm, 2002: 5). Geliştirilen kullanışlı performans ölçümleri çalışma (hedef) düzeyindeki beklentiler yanlış bir şekilde belirlenmiş ise çalışma zorlaşarak gelişim süreci engellerle karşılaşabilecektir. Bu engellerden birisi, ölçümlerinin birçoğunun aynı yapıldığının sanılması ve ölçümlerin yapımında aceleci davranılmasıdır. Bu yaklaşımdaki problem şudur: Ortaya koyulmuş bilginin değerinin sınırlandırılmış olması ve veri yükünün karşı koyulamaz bir şekilde hızla yığılmasıdır (Frost, 2000).

Diğer bir engel ise ölçümlerde “neden” ve “niçin” önemlidir?” sorularına derin bir şekilde düşünülmeden verilen aceleci yanıtlar ve kararlardır. Bunun olmasındaki sebep genellikle yöneticiden gelen baskılardan dolayı, performans ölçümlerinin son biçimlerini geliştirmek için acele edilmesidir. Çoğu stratejik plan ve scorecard sistemlerinde, performans ölçümlerinin geliştirilmesine yeteri kadar önem verilmemekte ve bundan dolayı stratejinin değerini ve işlevsel verimlilik sorunu ortaya çıkmaktadır (Rohm ve Halback, 2005: 7).

Ölçümleri gerçekleştirebilmek için önem arz eden üç farklı model kullanılmaktadır. Buradaki amaç önemli iş odaklarını saptamak, bunları ölçmek ve karar alma sürecini hızlandırmak için bu bilgileri kullanmaktır. Dolayısıyla ölçümlerin yapılması iyi bir stratejinin yürütülmesinde ve aşamaların etkili bir şekilde işleyebilmesi için önem arz etmektedir. Yararlanılan bu üç ölçüm modeli şunlardan oluşmaktadır (Biazzo ve Garengo, 2011: 19):

A. Mantık Modeli: Bu model performans yönetiminin dört tipi [Girdiler (malı üretmek için ne kullandık), Aşamalar (girdileri hizmetlere ve mallara nasıl dönüştürdük), Çıktılar (Ne ürettik) ve Sonuçlar (Ne başardık)] arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu model, iyi sonuçlar elde edilebilmesi bakımından faaliyetler arasındaki ilişkileri göstererek mantık stratejisi planını pekiştirmektedir. Kamu kuruluşları için (nadirde olsa özel kuruluşlar içinde geçerlidir) diğer bir ölçüm metodu olan “orta düzeyli sonuçlar” kategorisini de eklemek mümkündür. Bu metot “ne ürettik?” ve “ne başardık?” arasındaki meydana gelen orta düzeyli sonuçların anlaşılabilmesi için önem taşımaktadır. Bu ek model özellikle sonuçların başarıları üzerine küçük kontroller yapıldığında ya da nihai sonuç ürün çıktılarından ayrıldıklarında daha kullanışlıdır (Wilsey, 2017).

B. Akış Diyagramı (Süreç Akışı): Uzun zamandır tartışılmakta olan akış diyagramı konusu daha sonra sistem mühendisleri ve süreç tasarımcıları için uygun bir çalışma aracı ve tercih edilen bir model olmaya başlamıştır. Bu teknik daha iyi bir scorecard performans sistemi kurmak için ve daha iyi ürün çıktıları alınabilmesi için, akış diyagramındaki süreç faaliyetlerini belirlenebilmesi için uygulanmaktadır. Ayrıca bu tekniğin diğer bir faydası ise iş akışının etkili bir şekilde geliştirilmesinde ve iş akışının gerekli ve mümkün olduğu yerlerinin belirlenmesinde yardımcı olmasıdır. Bu model uygulandıktan sonra stratejik hipotezleri test etmek için kullanılmış olunan bir takım yeni girişimlerin belirlenmesiyle sonuçlanmıştır (Gunarsih vd., 2015: 80-81). Nitekim bu yeni girişimler balanced scorecard yapım sürecinin altıncı adımında tartışılmıştır.

C. Etken Analizi: Bu model iyi bir çalışmanın sebeplerini ve sonuçlarını belirlemektedir. Analize, ulaşmak istenilen sonuçlarla başlanır ve daha sonra ulaşılmak istenen bu sonuçlara katkı sağlayan bütün nedenler tespit edilmektedir. Etken analizi, gelecekteki sonuçların önemli bir göstergesini oluşturacak, girdi ve aşama (süreç) ölçümlerini

belirlemek için çok kullanışlı bir modeldir. Etken analizi, iyi performans ölçümlerinin geliştirilebilmesi için üzerinde çok fazla çalışma yapılması gerekirken birlikte bu konuda uzman bir ekibin oluşturulması başarılı sonuçların elde edilebilmesi için kritik öneme sahiptir (Sardjono vd., 2019: 1).

Altıncı Adım: Mali Desteklerin ve Uygulamaların Karşlanması

Stratejilerin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılacak olan yeni girişimlerde mali desteklerin ve uygulamaların karşılanması gerekmektedir. Scorecard yapım sürecinin sonunda geliştirilen girişimler, soyut-yüzeysel bir şekilde geliştirilmiş girişimlere kıyasla daha stratejiktir. Bir organizasyonun kültür yapısı, değerleri, misyonu ve vizyonu bir takım stratejik amaçları meydana getirerek beklenen çalışmanın ana hatlarını oluşturmaktadır (Coşkun, 2006: 130). İş stratejileri, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve istenilen hedeflere ulaşabilmek için bir yaklaşım seçilmesinde yardımcı olmaktadır. Stratejiler, temel yapı taşlarından oluşur. Bu yapı taşlarının performans ölçüm yollarıyla ölçülmüş ve planlarının çıkarılmış olması gerekmektedir. Hedefler, çalışmanın istenilen sonuçların düzeyini verir. Ayrıca yeni girişimler, organizasyonun işleyişi önündeki engelleri başarılı bir şekilde ortadan kaldırmada ve stratejik varsayımların elde edilmesinde yeni bilgiler sunmaktadır. Mevcut işlemlere eklenen yeni girişimlerin tüm aşamalarını oluşturan kaynak ve bütçe tanımlaması rapor döneminde önerilen toplam bütçeyi elde etmek içindir (Kaplan ve Norton, 2001: 90-91).

Tamamlanmış bir scorecard neye benzer? Sorusuna yanı verebilmek için balanced scorecard sonuçlarının son gösterimi her kuruluşun kendisine özgü iletişim ve yönetim ihtiyaçlarının karşılanması ve kendinden önceki yapılmış olan farklı yapıdaki uygulamaları da incelemesi gerekmektedir. Dolayısıyla çoğu organizasyonun, farklı scorecard incelemelerini anlamaya ihtiyaçları vardır. Bunlar nihai bir sonucun incelenmesi, performans ölçümlerinin incelenmesi, yeni girişimlerin incelenmesi veya stratejik bir haritanın incelenmesi şeklinde olabilmektedir. (Kaplan ve Norton, 2004: 11-12). Ele alınacak olan örnekler, elbette, özel ve ölçülebilir stratejik unsurlar içerisinde sınıflandırılabilir olmalıdır.

Scorecard sisteminin kurulabilmesi için ne kadar süreye ihtiyaç vardır? sorusuna verilen yanıtlar ise organizasyonun ölçeğine bağlı olarak ortalama 2 ay ile 30 ay sürebileceği öne sürülmektedir (Rohm, 2009; Argüden ve Sağdıç, 2000: 21). Bu sistemin kurulması çok uzun süreli olmasından ziyade kısa sürmesindeki etmenlerin nedenleri ise şunlardan kaynaklanmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004: 10-17): Üst düzey yöneticiler arasındaki dayanışma ve sürekli özveri, mevcut güncel bilgilerin değerlendirilmesi, organizasyonun ölçeği, scorecard ekip üyelerinin işe uygunluğu, değişime karşı direnç göstermeme ve yeni fikirleri benimseme gibi etmenler scorecard sürecinin başlamasına ve desteklerin kolaylaştırılmasına imkân tanımaktadır.

SONUÇ

Bilgi çağı içerisinde olduğumuz günümüzde gerek özel teşebbüsler gerekse kamu kurum ve kuruluşları sahip oldukları finansal varlıklarının yanı sıra zihinsel unsurlara da yatırım yaparak kurumsal başarıya ulaşabilmektedir. Nitekim bir organizasyonun finansal varlıklara yatırım yapması kısa vadede etkili olabilse de uzun dönemde organizasyonun değerini artıracak yeni yönetim tekniği, teknolojik ihtiyaçlar, yeni pazar alanlarının geliştirilmesi, insan kaynağının geliştirilmesi gibi alanlarda yapılacak alanlara kaynakların kısıtlanmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlar tarafından oluşturulacak olan stratejilerin kısa ve uzun vadede tüm eylemlerin stratejiye dönük birbirini destekleyecek nitelikte olması beklenmektedir.

Performans değerlemesinin yapılması organizasyonların stratejik amaçlara ulaşılabilmesinde geribildirim sunması bakımından değerlidir. Modern yönetim uygulamaları arasında yer alan dengeli scorecard yaklaşımı iyi bir stratejinin yürütülmesi ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi bakımından önemli bir temel sağlamaktadır. Dengeli scorecard'larda yapıyı tanımlamak için kullanılan performans sistemi, kurumların çalışmalarını hakkında stratejik bir şekilde düşünmelerine katkı sağlamaktadır. Farklı görüşlere göre göre bu durum, olağan stratejik plan için yapılan yenileyici bir değişimdir. Fakat bu durum ayrıca; yeni yöntemler ve ilkeler geliştirildiği ve uygulandığı için, işlerin yapılaş şeklindeki değişikliği de beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla ister özel girişimlerde olsun ister kamu yönetiminde olsun organizasyonların entropiye uğramamaları için yenilikçi yönetim uygulama ve tekniklerini bünyelerine kazandırmaları elzem bir ihtiyaçtır. Ancak gerçek olan şudur ki; dengeli scorecard hazırlanması süreci en az performans ölçümlerini içinde barındırdığı kadar bu sürecin içselleştirilerek hazırlama aşamalarının ihtiyatlı biçimde uygulanmasının önem arz ettiğidir.

KAYNAKÇA

Amaratunga, D., Baldry, D. ve Sarshar, M. (2001). Process Improvement Through Performance Management: The Balance Scorecard Methodology. *Work Study*. 50(4/5), 179-188.

Argüden, Y. ve Sağdıç, E. (2000). *Balanced Scorecard*. İstanbul: ARGE Yayınları.

- Balanced Scorecard Examples & Success Stories (2023). <https://balancedscorecard.org/BSC-Basics/Examples-Success-Stories/> (Erişim Tarihi: 03.07.2023).
- Biazzo, S. ve Garengo, P. (2011). Measuring Business Performances: The Balanced Scorecard Model. *Performance Measurement with the Balanced Scorecard*. 1-22.
- Ciriaco, B.V. ve Raffaella, M.L. (2010). Measuring Performance in R&NPD. *European Journal of Innovation Management*. 13(4), 481-506.
- Corbet, M.F. (2000). The Use of Outsourcing Accelerates as Executives Search for Greater Value. Learnings from The 1999 Outsourcing World Summit: An Executive Briefing Paper. file:///C:/Users/Hp/Downloads/Learnings%201999%20OWS.pdf (Erişim Tarihi: 16.07.2023).
- Coşkun, A. (2006). Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 8(1), 127-153.
- Da-Costa Ferreira, A.M.S. (2017). How Managers Use the Balanced Scorecard to Support Strategy Implementation and Formulation Processes. *Tekhne*. 65. 1-14.
- Erbaşı, A. (2012). Balanced Scorecard Performans Değerlendirme Yönteminin Türkçe Yazındaki Tercüme Problemi. *Verimlilik Dergisi*. 2, 61-86.
- Frost, B. (2000). *Measuring Performance: Using the New Metrics to Deploy Strategy and Improve Performance*. Fairway Press.
- Gunarsih, T., Saleh, C., Syukron, N. ve Md-Deros, B. (2015). A Hybrid Balanced Scorecard And System Dynamics for Measuring Public Sector Performance. *Journal of Engineering Science and Technology*. 11, 65-86.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992), The Balance Scorecard–Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management, *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets, *Strategy and Leadership*, 32(5), 10-17.
- Katic, D. ve Bevanda, L. (2010). Balanced Scorecard in Construction. *International Scientific Conference People Buildings and Environment*. 10-12.12.2010. 144-149.
- Kessler, T.G. ve Kelley, P. (2000). *The Business of Government: Strategy, Implementation & Results*. Management Concepts.
- Lawrence, T.B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*. 25(2), 161-188.
- Metin, H. ve Altunok, M. (2002). Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(1), 79-99.
- Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Rohm, H. (2002). Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems. file:///C:/Users/Hp/Desktop/HOWARD%20ROHM.pdf (Erişim Tarihi: 4.07.2023).
- Rohm, H. (2005). A Balancing Act. *Performance*. 2(2), 1-8.
- Rohm, H. (2009). Improving Government Performance. [https://strategymanage.com/wp-content/uploads/pdfs/Improve Government Performance with a BSCI HR2.pdf](https://strategymanage.com/wp-content/uploads/pdfs/Improve%20Government%20Performance%20with%20a%20BSC%20HR2.pdf) (Erişim Tarihi: 05.07.2023).
- Rohm, H. ve Halbach, L. (2005). *Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*, White Paper, Balanced Scorecard Institute, Cary, NC.
- Rohm, H. ve Halback, L. (2005). A Balancing Act: Sustaining New Directions. *Perform*. 3(2), 1-8.
- Rohm, H. ve Malinoski, M. (2000). Strategy-Based Balanced Scorecards for Technology. *Balanced Scorecard Institute*. 420, 1-10.

Sardjono, W., Selviyanti, E. ve Perdana, W.G. (2019). The Application of the Factor Analysis Method to Determine the Performance of IT Implementation in Companies Based on the IT Balanced Scorecard Measurement Method. *Journal of Physics: Conference Series*. 1-7.

Tawse, A. ve Pooya, T. (2023). Thirty Years with the Balanced Scorecard: What We Have Learned. *Business Horizons*. 66, 123-132.

Wilsey, D. (2017). Types of KPIs: The Logic Model and Beyond. <https://balancedscorecard.org/blog/types-of-kpis-the-logic-model-and-beyond/> (Erişim Tarihi: 13.07.2023).