

# KURUMSAL KARNE GELİŞİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRME

Zümrüt ECEVİT<sup>1</sup>, Öznur İŞÇİ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>Muğla Üniversitesi, F.E.F., İstatistik Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

## EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PROGRESS OF BALANCED SCORECARD

*Abstract: Recent scientific studies on management have laid stress on the importance of an organization's adaptation to the change in its potential strategy, and efficient assignment of the strategy into the environment of the organization, as a key factor to the continuity of the organization. Accordingly, transforming the strategy of the organization from a makeup involved only in plans into a structure diffusing into every level of the organization depends on the ability of strategic measurement systems that will manage, control, and update the strategy to integrate both financial and non-financial measures. One of the approaches that have been developed for that reason is the Balanced Scorecard (BSC). The BSC translates the vision and strategy of a business unit into objectives and measures in four different areas. These areas are the financial, customer, internal-business-process and learning and growth perspectives.*

*This study examines the applications and the development process of the Balanced Scorecard from the 1990s to the present day by means of a literature survey. Furthermore, the study aims to give light to its application by companies in Turkey by presenting how companies make use of the BSC when implementing and evaluating their strategies.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Strategic Management, Strategic Performance Measurement.*

## KURUMSAL KARNE GELİŞİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRME

*Özet: Son zamanlarda yönetim alanında gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar örgüt sürekliliğinin anahtar faktörü olarak, örgütün potansiyel stratejisinin değişime adaptasyonunu ve stratejinin örgüt ortamına etkin bir şekilde aktarılmasının önemini vurgulamaktadır. Örgüt stratejisini sadece planlarda yer alan bir anlayıştan, örgütün her düzeyine yayacak bir yapıya kavuşturmak ise stratejiyi yönetecek, kontrol edecek ve gerektiğinde güncelleyecek olan stratejik ölçüm sistemlerinin hem finansal hem de finansal olmayan ölçüleri entegre edebilmesine sıkı sıkıya bağlı olmaktadır. Bu amaçla geliştirilen yöntemlerden biri de Kurumsal Karne (KK)'dir (Balanced Scorecard-BSC). KK bir iş biriminin vizyon ve stratejisini dört farklı alandaki hedef ve ölçülere dönüştürür. Bu alanlar; finansal, müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve gelişme boyutudur.*

*Bu çalışma ile Kurumsal Karne'nin 1990'lı yıllardan günümüze gelişim ve uygulama düzeyi literatür araştırması yapılarak incelenmektedir. Bununla beraber, şirketlerin stratejilerini hayata geçirmelerinde ve değerlendirmelerinde KK'den nasıl yararlandıkları aktarılarak ülkemizdeki şirket uygulamalarına ışık tutması amaçlanmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** *Kurumsal Karne, Stratejik Yönetim, Stratejik Performans Ölçümü*

## I. GİRİŞ

Geleneksel yönetim sistemlerinde stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve ölçülmesi arasında bağlantı kopuklukları oluşabilmektedir. Bu kopuklukların başlıca nedenleri; kesin ve net olarak belirlenmiş stratejik vizyona rağmen örgütün harekete geçememesi, stratejik planların bölüm ve bireylerin işlemsel hedefleriyle bütünleşememesi, kullanılan stratejik ölçüm sistemlerinin işletmelerin stratejik hedeflerine ne kadar ulaştıklarını gösterememesi ve hatalardan ders alınmaması gibi yetersizliklerdir. Bunların sonucunda; eyleme dönüştürülemeyen vizyon ve stratejiler oluşturulması ilişkin bölüm ve birey inançları zayıflamakta, uzun ve kısa dönemli kaynak düzenleme dengeleri bozulmakta ve çevresel koşulların yeterince analiz edilmemesi ile geri bildirim sorunları yaşanmaktadır.

Bu durumla karşılaşmak istemeyen işletmeler yaşamlarını sürdürmek ve zenginleştirmek için kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen ölçüm ve yönetim sistemleri kullanmalıdırlar. Kurumsal Karne(KK), finansal ölçümü yönetim ve ticari performansın önemli bir bilgisi olarak korurken, diğer taraftan müşteri, işletme içi yöntemler, sürekli öğrenme ve gelişme boyutları ile işletme performansını uzun dönemli finansal başarıyla ilişkilendiren bütünleşik ölçüm sistemlerini kurmayı amaçlamaktadır. Bu yönetim tekniğiyle işletme vizyonu ortak bir anlayış içinde ele alınmakta ve stratejinin işletme ile ilişki içinde olan her kesim tarafından anlaşılması ve eyleme dönüştürülmesi kolaylaşmaktadır.

## II. KURUMSAL KARNE'NİN (KK) DOĞUŞU: FİNANSAL VE FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇÜLERİ ENTEGRE ETME İHTİYACI

Bir örgütün sürekliliğini sağlamanın temel koşulu olarak, örgüt stratejisinin değişen koşullara adaptasyonu ve belirlenen örgüt stratejisinin uygulamaya aktarılması özellikle stratejik yönetim alanında giderek artan bir önem kazanmaktadır [1-7]. Ticari, kamu ya da kâr amacı gütmeyen bir örgütün ilk amacı olan paydaşları (hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi) için değer yaratmanın ilk adımı stratejinin tasarlanmasıdır. Stratejiyi tasarlamada, yönetmede ve geri beslemelerle canlı tutmada kullanılacak ölçüm sistemlerine büyük görevler düşmektedir.

Son zamanlarda, muhasebe sistemlerinin finansal ölçülerine karşı giderek artan eleştiriler yapılmaktadır [8-9]. Bu eleştiriler işletmenin geçmiş eylemlerine ilişkin bilgi veren ancak geleceğe ilişkin mesajlardan yoksun olan finansal ölçülerin yapısına odaklanmaktadır. Geleneksel performans ölçülerinin birçoğu sadece finansal ölçülere dayalı performans göstergelerine dayanmakta ve işletmeyi geleceğe yönelik mücadelelere hazırlamakta yetersiz kalmaktadırlar [10]. Bugün güçlü işletmeler, kalite yönetimi, müşteri doyumu, çalışan tatmini, araştırma ve geliştirme ve yenilik yapma yetenekleri gibi fiziksel olmayan varlıklarına performans değerlendirme sistemi içinde nasıl yer vereceklerini araştırmaktadırlar. Finansal ölçüler bir süreçten diğerine iş süreçlerinin akışını izleyebilmekte ve süreçler arasında entegrasyonu gerçekleştirebilmekte yetersiz kalmaktadırlar [11]. Bunun yanı sıra finansal ölçüler, işletmenin yeni ve değişen iş çevresiyle, mevcut ve potansiyel rekabet gerçekleriyle uyumlayacak özellikler taşıyabilmektedir [12,13]. Bundan başka, son zamanlarda yapılan çalışmalar finansal muhasebe ölçülerinin sınırlamalarını ve finansal kaynaklı olmayan verinin artan önemini daha iyi ortaya çıkarmaktadır. Bunlar [14,15]:

• İşletmelerin pazar değerinin % 40'ı bilançoya yansımamaktadır ve bu oran yüksek teknoloji firmaları için %50'nin üzerine çıkabilmektedir.

• Amerikalı işletmelerin kontrolörlerinin % 64'ü finansal olmayan ölçme ve raporlamanın yeni yollarını bulmaya çalışmaktadırlar [16].

• Finansal olmayan ölçüler yatırımcı kararının ortalama % 35'ini oluşturmaktadır. Bu kriterler finansal performansı tahminlemekte kullanılmakta ve fiyat üzerinde etkili olmaktadır.

• Satış amaçlı analistler işletmeleri değerlendirirken ya da al/sat kararlarını verirken finansal olmayan bilgilerden yararlanmaktadırlar.

• Finansal olmayan veriler ne kadar çok kullanılırsa kazançlar o kadar iyi tahmin edilmektedir.

• Yatırımcılar için önemli olan finansal olmayan ölçüler örgütten örgüte, aynı grup içindeki birimlerde ve çeşitli endüstrilerde farklılık gösterebilmektedir (Tablo 1).

Hızlı teknolojik değişim ve kısalan fiziksel varlık ömürlerinin olduğu günümüz iş dünyasında finansal olmayan göstergeler etkileyici bir öneme sahip olduğundan örgütün gelecekteki finansal performansının belirleyici araçları olarak kullanılmaktadırlar. Bir örgüt stratejik olarak finansal olmayan ölçülerini yeterince iyi yönetemezse, işlem performansını değerlendirmede sorunlarla karşılaşabilecektir. Ernst&Young'ın [14] yürüttüğü bir çalışmaya göre finansal olmayan ölçüler eşit değerde ele alınmamaktadır. Örneğin, Tablo 1'deki sınıflandırmaya bakıldığında strateji yönetimi, yönetim güvenilirliği, yenilik ve pazar konumlama stratejileri en değerli finansal olmayan ölçüler olarak değerlendirilirken, müşteri şikâyetleri, çalışan eğitimi programları ve çevresel ve sosyal politikalar daha az değerli olarak saptanmıştır.

**Tablo.1. Değerlilik Derecesine Göre Finansal Olmayan Ölçüler**

<i>En Değerli</i>	<i>Az Değerli</i>
Strateji yönetimi	Tazminat oranları
Yönetim güvenilirliği	Çalışan takımlarının kullanımı
Stratejinin kalitesi	Süreç kalitesi ödülleri
Yenilikler	Sosyal politikalar
Yetenekli personeli çekebilme	Yayımlanan yatırımcı raporları
Pazar payı	Müşteri hizmet kalitesi
Yönetim deneyimi	Analiz rehberliği kalitesi
Yönetimi bütünleştirme kalitesi	Yatırımcı ilişkileri kalitesi
Temel süreçlerin kalitesi	Müşteri şikâyetlerinin sayısı

*Kaynak: Ernst & Young (1998). Measures that Matter. Cambridge: Ernst & Young Centre for Business Innovation, 8 [14].*

Finansal olmayan ölçülere baktığımızda (Tablo.1), muhasebe hesaplarının bu alanlardaki gelişmeleri yansıtmakta yetersiz kaldığı ve bu ölçülere rehberlik edebilecek özellikler taşımadığı görülmektedir. Muhasebe bilgilerinin ölçümün yapıldığı zamanın gerisinde kalan yapısı, bir işletmenin finansal olmayan varlıklarının değerini göz ardı etmektedir. Bu durumun ortaya çıkardığı sorunlar işletmenin uzun vadeli amaçlar yerine kısa vadeli sonuçları izlemesi durumunda daha da ağırlaşabilmektedir [9,17,18]. Örneğin, Dearden [17]; yöneticilerin kısa vadede yeni yatırımlar üzerinden geri dönüş oranının düşük olduğu için, işletmenin uzun vadede finansal kazançlarını artırsa bile bu gibi yeni yatırımları yapmakta isteksiz davrandıklarını belirtmektedir. Benzer kaygılarla yöneticiler kısa vadeli sonuçları düşünerek işletmenin

büyüme ve gelişme potansiyeline yatırım yapmaktan kaçınılmaktadır. Kısa vadede diğer araçlarla karlılığı artırmak mümkünken, bu gibi eylemler işletmeyi rakiplere karşı korunmasız hale getirebilen müşteri sadakati ve doyumunun kaybına ve etkinliğin azalmasına yol açabilmektedir. Benzer sorunlar, muhasebe sistemlerinin etkin olmayan karar verme ve değerlendirme araçlarında da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunları azaltmada işletmelere rehberlik edecek olan stratejik ölçüler, işletmenin gelecek potansiyel kazançlarının öngörülebilmesine gereksinim duymaktadırlar. Bugün ortaya çıkan bu sorunları ortadan kaldırmak ve örgütün stratejik yönetim gereksinimlerini karşılamak üzere ortaya çıkan bir yönetim kontrol tekniği olarak “Kurumsal Karne” giderek artan uygulama alanı bulmaktadır.

### III. KURUMSAL KARNE (KK) NEDİR?

Harvard Üniversitesi profesörlerinden R.S. Kaplan ve D.P. Norton 1990’larda kurumsal karne yaklaşımını geliştirmeye başlamışlar ve bu yaklaşımı 1992 yılında Harvard Business Review’de yayınladıkları ilk makaleleriyle yönetim dünyasına tanıtmışlardır [19]. Yazarlar, performans ölçümü için yeni ölçü ve yöntemleri araştırmak ve geliştirmek üzere planladıkları ilk çalışmaları sonunda, bir ölçü olarak örgüt içindeki finansal ve finansal olmayan alanların dengesini gösterecek yeni bir yöntemi formüle etmeleriyle “Kurumsal Karne-KK” yaklaşımının temellerini atmış oldular [20].

Kaplan ve Norton [21], KK’yi, bir örgütün misyon ve stratejisine bağlı olarak kapsamlı stratejik ölçüm ve yönetim sistemlerinin yapısını kuran ve bunları performans ölçüleri setine dönüştüren bir yönetim tekniği olarak tanımlamışlardır. Bu tanımlama geliştirildiğinden bugüne KK’nin elde ettiği gelişmeleri tam olarak açıklamamaktadır [22]. Hepworth KK tanımına, “işletmenin gelecekteki başarısını sağlayacak amaçlarını gerçekleştirmede gerekli olan kritik başarı faktörlerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi yöntemi” olarak ifade ederek katkıda bulunmuştur. Bugün dinamik yapısı nedeniyle bu kavram, hem karmaşık hem de yenilikçi özellikler taşımaktadır [22]. Ülkemizdeki çalışmalarda Balanced Scorecard (BSC) karşılığı olarak “Kurumsal Karne”, “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi”, “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Hedeflerle Performans Yönetimi”, “Performans Karnesi”, “Dengeli Sayı Kartı” gibi tanımlamalar kullanılmaktadır. Literatürümüzde en çok kullanılan ifade Kurumsal Karne (KK) olduğundan dolayı çalışmamızda da bu ifade kullanılmıştır.

KK, geleneksel performans ölçüm yaklaşımlarının finansal muhasebe ölçülerine dayanmasının yarattığı sorunları gidermek üzere yenilikçi iş performans ölçüm sistemi olarak geliştirildi [23]. Bu yenilikçi yaklaşımın temel amaçlarından biri önceden ölçümlenemeyen, değeri yeterince anlaşılmamış “maddi olmayan” değerleri de

dikkate almaktır. KK ile bu değerlerin de göz önünde bulundurulmasıyla, kısa ve uzun dönemli hedeflerle, finansal ve finansal olmayan ölçüler, öncül ve ardıl göstergeler entegre edilerek ve içsel ve dışsal performans boyutları arasında denge oluşturulmaya çalışılmaktadır. KK’nin bir örgüte ilave ettiği değer, bütün anahtar iş alanlarının birbirine bağlanması ve bir arada kullanılmasıyla oluşur. Daha fazla bilgilendirilen yönetim karar verme sistemiyle bu bütünsel yaklaşım örgütün daha iyi performans göstermesini sağlar [24].

Sonuç olarak bugün KK, giderek artan bir önemle şirketin performansını değişik yönlerden değerlendiren stratejik bir araç niteliği kazanmaktadır. Bu nedenle KK sadece bir ölçüm aracı olarak kullanılmamakta, şirketlerin vizyon ve stratejilerini en iyi şekilde belirlemelerini ve iş planını buna göre hayata geçirmelerini sağlayan yönetim sistemi özellikleri taşımaktadır [25]. Bununla beraber yaklaşım, bir örgüt içindeki çeşitli bölümlere ve bireylere ait amaçlarla stratejik ölçüler arasında uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Bu çaba, örgüte odaklaşma, iletişimi iyileştirme, örgütsel hedefleri kurma ve stratejik yönetime geri bildirim sağlamakla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır [26,27].

### IV. KURUMSAL KARNE (KK)’NİN GELİŞİMİ: KK NESİLLERİ

Kaplan ve Norton’la beraber diğer araştırmacıların çalışmaları ve uygulama alanlarından elde edilen bilgiler ışığında KK üç aşamalı bir gelişim evresinde incelenmektedir. Bu aşamaların her biri yönetim kontrolünün kapsamını ve doğasını yeniden tanımlayan bilimsel tartışmalarda bir dönüm noktası olarak görülmektedir [4,5,19,23,28-31]. Bu evreleri Cobbold ve Lawrie [32] “KK nesilleri” olarak adlandırmışlardır:

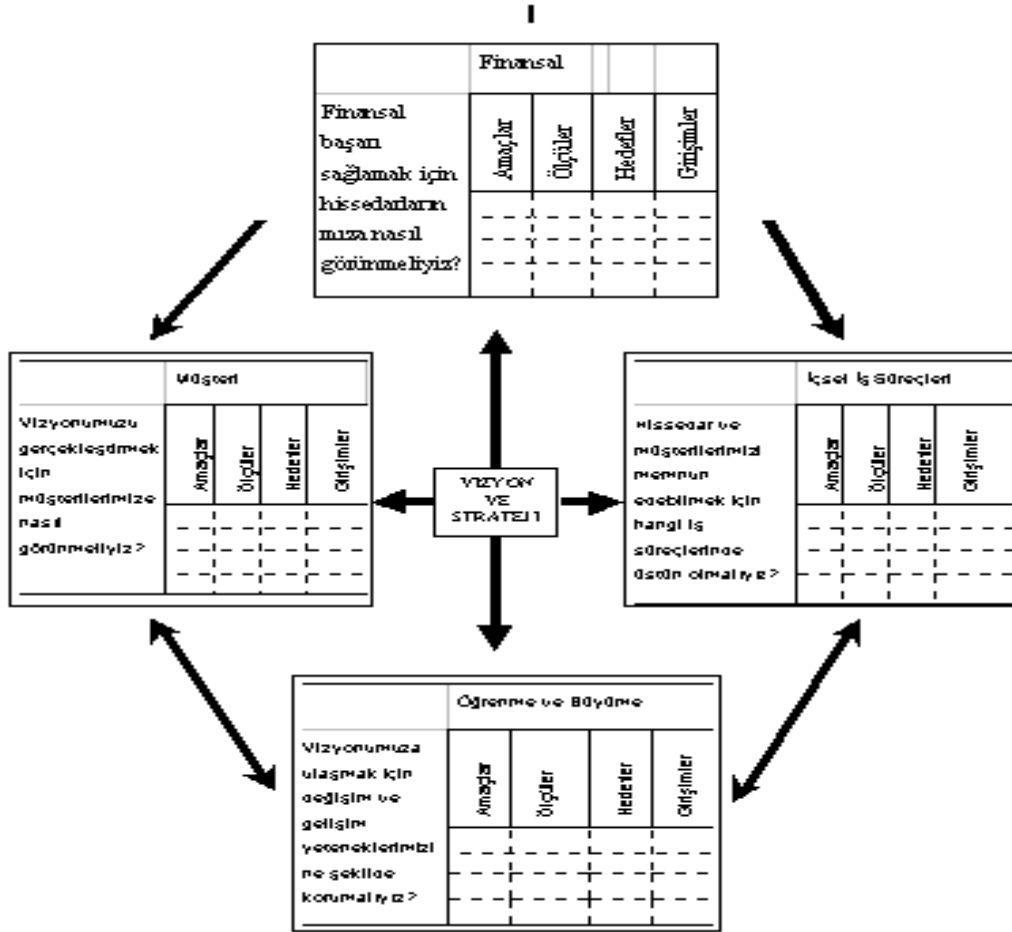
### V. BİRİNCİ NESİL KK

KK’nin geliştirilmesindeki bu ilk evre, yöneticilerin işe hızlı ancak çok yönlü bakmasını sağlayan bir performans ölçüm sistemi olarak Kaplan ve Norton’un ilk sunumlarına dayanmaktadır [19]. Bu aşamada KK, performansın ardıl göstergeleri olarak finansal ölçüler ile gelecek finansal performansın öncül göstergeleri olarak finansal olmayan ölçüleri entegre etmektedir. Bunu gerçekleştirmek için KK’de performans ölçümü basit bir “4 kutu” yaklaşımı olarak tanımlanmıştır.

Bu yaklaşımla yöneticiler, finansal ölçümlere ilave olarak, öğrenme ve gelişme, içsel iş süreçleri ve müşteriler açısından da belirlenen ölçümleri hissedarlara göstermek için kullanmışlardır [33]. İlk geliştirildiği yıllarda KK, şirketin üst düzeydeki yapısına odaklanmış ve bu dört boyut arasındaki neden-sonuç analizleriyle ilişkilendirilmiş olup özel amaçlar için kullanılmamıştır. Şekil 1’de verilen bu dört boyut Kaplan ve Norton’un ilk KK tasarımını göstermektedir [32]. KK’nin bu türü

“birinci nesil” olarak ifade edilen yapıyı temsil etmektedir. Kaplan ve Norton’un ilk çalışması KK’nin örgütlerin performansının nasıl iyileştirilebileceğine ilişkin bilgi vermemekte, ilişkilendirilmesi gereken yapılarla ilgili ölçülerin ve bilgilerin oluşturulmasına alt yapı hazırlamaktadır [30]. Yazarlar ilk makalelerinde KK’nin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili olarak “ölçüm sisteminin merkezine vizyon ve stratejiyi koymayı” içeren genel planlarını açıklamaktadırlar [19]. Kaplan ve Norton

1996 yılında yayınladıkları ilk kitaplarındaki önerileri “Birinci Nesil KK” lerin geliştirilmeye ihtiyacı olduğu şeklindedir [30]. KK’nin daha ileri uygulamalarda kullanılması yalnızca son zamanlarda yazılan kitap ve makalelerle ortaya çıkmaktadır [6,34]. Literatürde genelde bu yaklaşımın yararının desteklenmesiyle beraber [35], yaklaşımın ilk tasarımındaki zayıflıklara da dikkat çekilmekte ve bunları iyileştirici öneriler getirilmektedir [36,37].



Şekil.1. Kurumsal Karne'nin Dört Boyutu

Kaynak: Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74(1), 77 [5].

## VI. BİRİNCİ NESİL'DE ORTAYA ÇIKAN KURUMSAL KARNE BOYUTLARI

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton [21], uçağıın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturan performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri boyutu),
- Neden üstün olmalıyız? (şirket içi işletmeler-işsel boyut),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (öğrenme ve gelişme boyutu),
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal boyut)

KK sisteminde bir şirketin performansı değerlendirilirken "dengede" olması gereken bu dört boyut ele alınmaktadır: Finansal, müşteri, şirket içi işlemler ve öğrenme-gelişme boyutu. KK, organizasyonu aşağıda sıralanmış dört temel perspektifte değerlendirmekte, veri toplanmasını ve aralarındaki sebep-sonuç ilişkilerini göz önünde bulundurarak analiz edilmesini önermektedir:

**1. Finansal boyut:** KK yöntemine göre bir şirket büyüme, büyümeyi sürdürme, faaliyet sonuçlarının karşılığını alma gibi yaşamsal evrelerde birbirinden farklı finansal amaçlara sahip olabilir. Ayrıca bu evrelerin süresi ve hiyerarşisi de değişebilir. İşletme stratejilerinin başarılı olup olmadığı finansal sonuçlara bakılarak öğrenilir. Geleneksel finansal performans ölçüm araçları, KK yönteminde de kullanılabilir. Bu çerçevede bütçeler, öz sermayenin ve yatırımların geri dönüş oranları, kârlılık, satışlar, net gelir, nakit akışı, yeni varlıklara yatırım gibi ölçüler kullanılabilir. Örgütlerde yapılan ortak yanlış stratejide finansal olmayan amaçlarla finansal amaçların bağlantısını unutmalarıdır. Finansal boyut örgüte aşağıdaki konuları hatırlatmaktadır:

- İşletmede bir dizi finansal hedeflerle gerçekleştirilen zenginlik yaratmaktır.

- Finansal hedeflerin amacı, gelecek başarı için yetenek kazanmak ve performansı yönetmek için iş birimlerini teşvik etmektir.

- Örgütün amaçlarını ve misyonunu gerçekleştirmede kullanılacak fonları sağlamaktadır.

- Performansın ardıl ölçüsüdür (çünkü başarıyı gerçekleştikten sonra ölçer).

**2. Müşteri boyutu:** Bu boyut, müşterilerin satın almasını, kabul etmesini ve işletmeyle olan ilişkilerini sürdürmesi için örgütün başarması gereken hedefler setini tanımlar. Hedefler, müşteriler ve alışkanlıkları hakkında yapılan tahminlerle geliştirilir, yöneticilerin rekabet etmek istedikleri müşteri ve piyasa özelliklerini belirler [20]. Müşteri boyutu ikinci en çok unutilan ya da yanlış anlaşılan boyuttur. Oluşturulacak ölçütler müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığını gösterecek nitelikte seçilmelidir.

**3. Şirket içi işlemler boyutu (işsel boyut):** Bu boyut, müşteri ve finansal boyutlardaki hedeflerin gerçekleştirilmesini çalışanların amaç ve hedefleriyle bütünleştirerek gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bir örgütteki tüm işsel süreçler, moraller, kültürler ve süreçler hedef pazar bölümlerinin değerine göre şekillendirilir. Bu boyutta yenileme, operasyonlar, satış sonrası hizmetler gibi eylemler gerçekleştirilir. Bu sınıflandırma kapsamında değişik ölçüler ele alınabilir. Şirket içi

işlemler boyutu mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna uygun yeni çözümler üretilmesi aşamasından başlayan, üretim ve ürünlerin müşteriye ulaştırılması ile satış sonrası hizmetlerle devam eden bir süreçtir.

**4. Öğrenme ve gelişme boyutu:** Bu boyut, diğer bütün boyutların temelidir ve çalışanların öğrenme ve gelişmesini sağlayan şirket içi işlemler, müşteri ve finansal boyutların tümünden elde edilenleri hatırlatmaya yardımcı olur. Bununla beraber, öğrenme, nasıl öğreteceğimizi dikte etmek olmayıp, çalışanların yeni düşünceleri nasıl benimseyecekleri ve eylemlerine nasıl aktaracaklarıdır [20]. Bu boyutun amacı, diğer boyutların amaçlarını gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu boyut çalışanların yetenekleri, bilgi sistemlerinin yeterliliği, motivasyon-yetki, takım çalışması olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma kapsamında, çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve sistemlerini geliştirmek, personelin tatmini vb. ölçüler ele alınabilir.

KK, şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirebileceğini de öngörmektedir. Genellikle birçok şirkette bulunan yüzlerce günlük ölçülerin dışında, KK ölçüleri olarak 16 ile 25 adet stratejik içerikte ölçü saptanabilir.

## VII. İKİNCİ NESİL KURUMSAL KARNE

Birinci nesilde KK'lerin tasarlanmasında uygulamada karşılaşılan sorunlara çözüm aramak önem kazanmaktadır. Bu sorunlardan ilki KK'nin tanımlanmasındaki belirsizliktir. Diğer alanlar arasında yapılan stratejik ölçü elemeleri ve bu ölçüleri belirli gruplara yerleştirme çalışmalarıdır. Literatürde ölçülerin gruplanmasıyla ilgili tartışmalar yer almaktadır [37,38]. Ölçülerin elenmesiyle ilgili tartışmalar daha az yaygın olup, genelde KK'nin tanımlanmasının bir parçası olarak görülmektedir [30,34].

Kaplan ve Norton'un [4], Kockwater, Apple Computer ve Advanced Micro Devices işletmelerinde gerçekleştirdikleri uygulama çalışmaları KK'nin kullanımı ve sonuçlarına ilişkin ilk örnekleri oluşturmakta olup ikinci aşamanın başlangıcına işaret etmektedir. Yazarlar, bu çalışmalarından elde ettikleri sonuçlarda KK'nin bir ölçü sisteminden çok daha fazla işlevleri olduğu sonucuna varmışlardır. Böylece KK, giderek ürün, süreç, müşteri ve pazar gibi kritik alanlardaki iyileşmeleri motive edebilen bir yönetim sistemi olarak görülmeye başlanmıştır. Vizyon ve stratejinin uygulanmasındaki bu yönetsel tema 1996 yılında daha çok göze çarpmıştır [31].

Gerçekleştirilen en önemli değişim, her bir boyut içindeki performansın uygun birkaç anahtar ölçü ile elde edilen sonuçlarının nasıl gösterileceğinin tasarlanmaya başlanmasıdır (Örneğin, finansal olarak başarılı

olduğumuzu, hissedarlarımıza nasıl göstereceğiz?). Kaplan ve Norton [4] tarafından bu süreç, amaçlara uygun ölçümlerin ilk seçimiyle gerçekleştirildi. Daha sonra bunlar dört boyut içinde birleştirildi ve dört boyut içindeki alanların her birindeki çabalarla örgüt stratejisinin başarılmasında kullanıldı.

Bu dönemde elde edilen diğer bir gelişme “nedensellik” ilişkisinin daha açık göstergelerle ortaya konması ve şekillenmesidir. Nedensellik, faaliyetlere ve sonuçlara yardımcı olacak gerekli ölçümlerin neden-sonuç ilişkisiyle temsil edilmesine dayanmaktadır. Böylece dört boyutun her biri içinde neden-sonuç ilişkileri “strateji haritası” olarak adlandırılan bir çizelgelemeyle temsil edilmekte ve birbirine bağlanan stratejik amaçların izlenebilirliği sağlanmaktadır (Şekil.2).

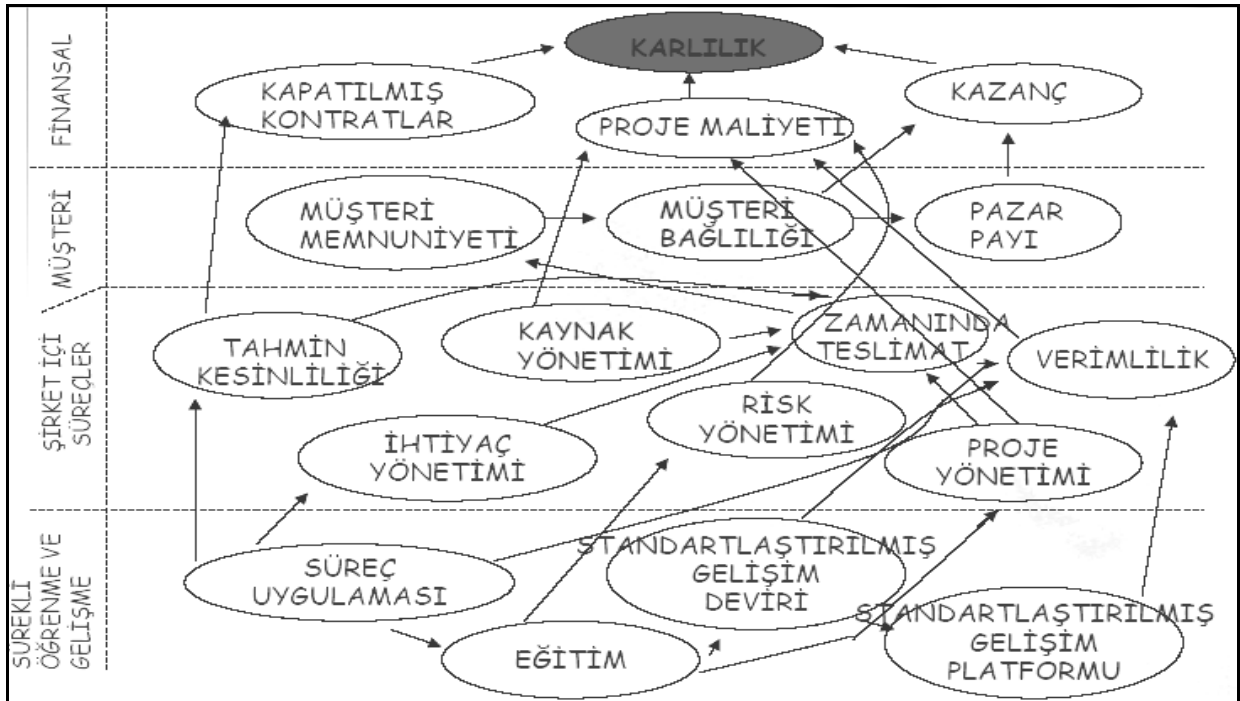
Strateji haritası, örgütteki her düzeyde tanımlanan ardıl ve öncül göstergelerle stratejinin dönüştürülmesine, ölçülmesine, değerlendirilmesine ve yeniden düzenlenmesine izin veren bir modeldir. Bu modelle örgütsel birimlerin ve çalışanların örgütsel stratejiye odaklanmalarını düzenlemek için ihtiyaç duyulan örgütsel bilginin alanları gösterilmektedir [31].

Stratejik amaçlar arasındaki nedensellik gösterimi aynı zamanda “stratejik bağlantı modeli” olarak bilinmekte olup KK'nin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Kaplan ve Norton'un ilk çalışmasıyla karşılaştırıldığında KK'nin ulaştığı gelişmeler “ikinci nesil KK” olarak ifade edilmektedir [32]. Bu gelişmelerle KK, stratejik uygulamaların yönetilmesini sürekli destekleyen bir yapı içinde “stratejik yönetim sistemi” elemanlarını yapılandırmak için kullanılmaya başlanmıştır. Bu değişimin önemindeki sonuçlardan biri örgütün stratejik amaçlarını tam olarak yansıtmak için tasarım sürecinin iyileştirilmesine olan baskının giderek artmasıdır.

Bu dönemde hedeflerin olduğu kadar bağların da grafiksel olarak temsiline başlandı. Stratejik hedeflerle, hedef tanımlarının birleştirilmesi düşüncesi içinde, hedeflerin kısa başlıklarla belirtilmesi ve hedeflerin ne anlama geldiklerinin detaylandırılması gereği ortaya çıkmış oldu. Bütün bunlar, KK'nin tasarlanmasıyla ilişkili dokümanların tasarımında artan öneme sahip bulgular olarak kullanıldı ve erken raporlama, bilgi verme sistemleriyle “KK yazılım” sistemlerine önderlik etti [32, 39].

İkinci nesil KK'de finansal ve finansal olmayan bakışlara ilave olarak, uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli faaliyetleri bağlamak için izlenmesi gereken dört yönetim süreci belirlendi [31]: Vizyonu dönüştürme, vizyonu iletme ve bağlama, vizyonu anlamak için eylemleri planlama ve planlar için eylemleri adapte etmeyi öğrenme.



Şekil.2. Strateji Haritası

Kaynak: PCIS Danışmanlık (2003). *Balanced Scorecard*. (www.pcis.com.tr), [05.03.2006], [40].

## VIII. ÜÇÜNCÜ NESİL KURUMSAL KARNE

Üçüncü nesil KK modelinin temeli ikinci nesil KK tasarımının mükemmelleştirilmesine, stratejik belirginliğin ve stratejik ilişkilerin artırılmasına ve daha iyi işlem görece mekanizmaların yerleştirilmesine dayanmaktadır [32]. Kaplan ve Norton [6], KK düşüncesini “stratejik yönetim sistemi” olarak geliştirmişlerdir. Bu nesilde KK, işletmelerin strateji odaklı örgütlenmesinin bir yolu olarak görülmektedir [31]. Stratejik amaçlara karar vermek, ölçümleri seçmek, hedefleri hazırlamak ve ölçülerin tasarım süreci sonunda kontrol edilmesi için bir başlangıç noktası olarak her ölçü için birer “hedef ifadesi” oluşturulmaktadır. Hedef ifadeler, hem stratejik bağlantı modelindeki neden-sonuç ilişkisini göstermede hem de zaman içinde ne kadarının gerçekleştiğini belirlemede bir rehber olarak kullanılmaktadır.

Görüldüğü gibi, üçüncü nesil KK modeli daha fonksiyonel ve daha stratejik konuları uygulamaya geçirmek için ikinci nesile ek olarak karakteristiklerin ve mekanizmaların tasarlanmasına dayanmaktadır. Kaplan ve Norton [6], örgütsel yönetim sürecinin odağında stratejiyi tutmak için örgütsel koşulları oluşturacak beş ilke geliştirmişlerdir. Aşağıda açıklanan bu ilkeler yazarların KK'nin özel, kamu, kâr amaçsız örgütlerde uygulama sonuçlarından ve deneyimlerinden türetilmiştir[6], [31]:

- 1- Stratejiyi işlemsel ifadelerle dönüştürme
- 2- Strateji için örgütü düzenleme
- 3- Stratejiyi herkesin işi yapma
- 4- Stratejiyi sürekli bir süreç haline getirme
- 5- Değişimi üst yönetim liderliğinde canlı tutma

Yöneticiler, ikinci nesil KK'de belirlenen dört süreci anlayan örgütsel koşulları gerçekleştirmek için bu beş ilkeye dikkat etmelidirler. İlk ilke, yöneticileri bir strateji haritası ve KK'nin mantıksal yapısında stratejilerini tutarlı ve sistematik bir şekilde tanımlamaya davet etmektedir [6], [31]. İkinci ilke, yöneticileri kendi işleri ve iş birimleri arasındaki karneleri bağlamaya odaklandırmaktadır. Bu bağlanma, birbirinden ayrılmış ve bağımsız birimlerin faaliyetlerinin entegre edilmesiyle yaratılacak sinerjiyi belirtmektedir [6]. Üçüncü ilke, eğitim ve öğrenme yoluyla karne mantığının paylaşılması ve örgütün en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar kademelendirilmesini ifade etmektedir [6]. Dördüncü ilke, KK'nin kullanımının sürekli öğrenme ve geri bildirim ile süreklileştirilmesine işaret etmektedir. Bu süreci desteklemek için Kaplan ve Norton [6], stratejinin ölçülen performansla ilgili olan stratejik hipotezlerin sürekli güncellenmesini ve stratejinin gözden geçirilmesi için

yönetim toplantıları yapmayı ve bunları bütçeleme süreciyle bağlamayı önermektedir. Böylece, yönetim takımlarının stratejiye göre performanslarını izlemesi, bütçelerini güncelleştirilmesi, yeni stratejik direktifler formüle etmesi, yeni stratejik bakışlar geliştirmesi ve elde edilen verileri anlamada takımlar olarak çalışması teşvik edilecektir. Son ilke, örgüt içindeki KK değerinin dondurulmasını, ölçülerin değiştirilmesini ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesini belirtmektedir. Bununla beraber KK'nin uygulanması için geçiş sürecine bütün işlemlerin aktarılması ve örgütün bütün düzeylerinde kullanımının kurumsallaştırılmasının yönetimini gerektirmektedir.

KK gelişimi değerlendirildiğinde yönetim ve strateji teorilerini dengelemeye çalıştığını görmekteyiz. KK'nin aşağıda sıralanan özellikleri, stratejik yönetimi uygulamaya dönüştürmedeki önemini çok daha iyi vurgulamaktadır [20]:

- Metodolojisi iş stratejisinin yönetimi için uygundur.
- Örgütün bütün düzeylerinde ortak bir dil kullanır.
- İşletmenin strateji yapısı için olduğu kadar günü güne işlemleri de yönetmek için ortak ilkeleri kullanır.
- İş amaçlarını yönetmek ve tanımlamak için tasarlanır.
- Stratejideki güçler arasında denge sağlar.
- İçsel ve dışsal etkiler
- Gösterge ve ölçülerin rehberliği ve kapsamı
- Kendi amaçlarını gerçekleştirmeye odaklaşan finansal ve finansal olmayan amaçlar
- Birimlerin, bireylerin ve örgütsel yapının baskınlığı
- Finans öncelikli işlemler
- Hedefler, amaçlar ve ölçülerle stratejik amaçları düzenler.
- Örgütün bütün düzeylerinde yaygınlaştırılır.

Görüldüğü gibi KK'nin gerçekleştirmeye çalıştığı öncelikli konu strateji ve yerine getirilmeye çalışılan gerçek yaşam arasındaki uyumsuzluklara çözüm getirmektir.

## IX. KURUMSAL KARNE İLE STRATEJİK YÖNETİM

Kökene askerliğe dayanan stratejik planlama ve stratejik yönetimin 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde değeri anlaşılmiş ve daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1960'lardan sonra ise bir yönetim biçimi olarak ele alınmış ve kamu kesimindeki uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır [41]. 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün stratejik yönetimi çok sayıda organizasyon kullanmaktadır. Stratejik yönetim, özel, kamu ve kâr amacı olmayan sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği olarak günümüzde de önemini korumaktadır [42].

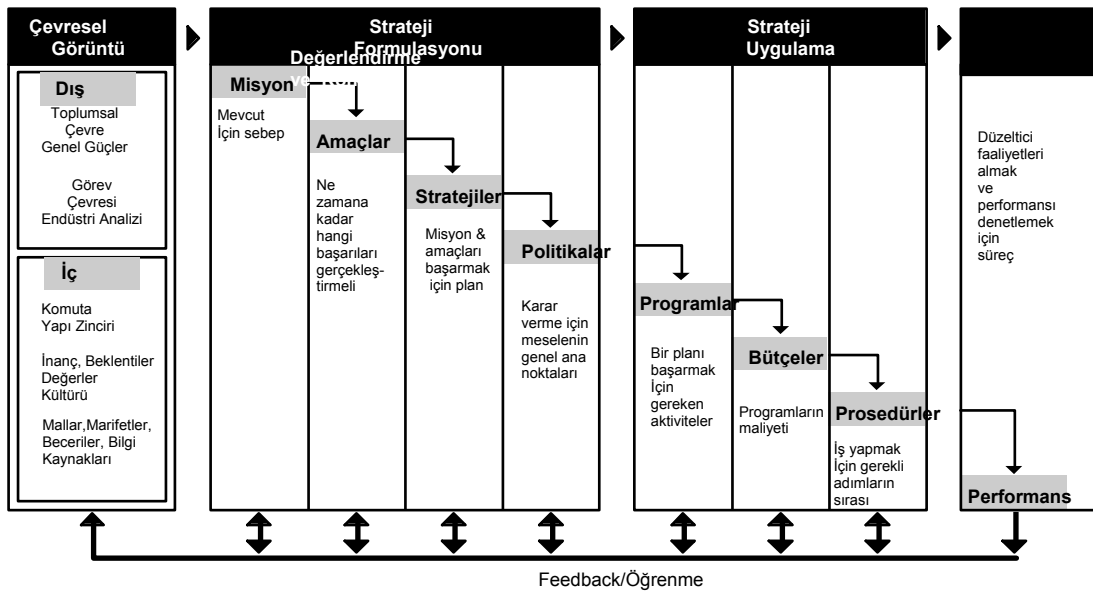
Gelecek yıllarda, sosyal, teknolojik ve çevre değişimleri, işletmelerin uluslararası kimlik kazanmaları, tabii kaynakların hızla azalması ve pahalılaşması, işletmelerin çevresini her zamankinden daha karmaşık yapacaktır. Bu karmaşık ve değişken çevrede işletmeler gelecekle ilgili kararları nasıl alacaklardır. Kullanılacak işlemler dizisinin adı "Stratejik Yönetim" dir [43]. Stratejik yönetim; stratejik vizyon duygusunu daha açık hale getirir, ne üzerinde odaklanılacağına stratejik olarak önemini belirler, hızla değişen çevreyi anlamayı geliştirir ve organizasyona süreklilik ve başarı sağlar [44].

Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları risklidir ve

işletmenin tümünü ilgilendirirler. Yapılan araştırmalar, şirketlerin ancak %10'unun stratejileri başarılı olarak hayata geçirebildiklerini, %85'inin stratejiyi paylaşmak için ayda en fazla 1 saat zaman harcayabildiklerini göstermektedir. KK uygulaması 1993 yılından sonra bu tür olumsuzluklara karşı en önemli yönetim araçlarından biri haline gelmiş ve birçok şirkette bu amaçla uygulanmaya başlanmıştır. Şekil.3'de stratejik yönetim modelinin genel bir yapısı verilmektedir.

Bu yapı içinde yöneticiler aşağıdaki genel üç nedenden dolayı stratejik yönetim bilgisine gereksinim duymaktadırlar [45]. Bu nedenlerden ilki, stratejik uyumun sağlanmasıyla gereken ileri görüşlülüğü cesaretlendirmesi, ikincisi; çalışanların üst yönetimin düşünce ve hareketlerini stratejik olarak daha iyi anlaması ve üçüncüsü; planlamada daha fazla takım çalışması ile stratejik yönetimde orta ve daha alt düzeydeki yöneticilere daha büyük rol vermesidir.

KK'de, amacın sadece ölçümleme yapmak olmadığı, bununla beraber işletmenin stratejilerinin uygulanmasını gerçekleştirme çabasının daha fazla önemle kazandığı görülmektedir. KK ile stratejiler hayata geçirilirken işletmenin vizyonu ve stratejileri ile bunlara bağlı olarak kritik başarı faktörleri belirlenmekte ve bu etkenleri ölçmek ve performans değerlendirmesi yapabilmek için ölçümlenebilir hedefler konulmakta ve bu hedeflere bağlanacak ölçüm kriterleri seçilmektedir. KK, finansal, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyutu aynı anda kapsadığı için, öncelikle stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak işlem görmektedir.



Şekil.3. Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Donahue, T.D. (2003). *Strategic Management*. (<http://www.strategic-planning-marketing.com/management/management.html>), [27.09.2006], [45].



Bununla beraber KK, kalite güvence, toplam kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, faaliyet tabanlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan da beslenmektedir. Bu özellikleriyle KK bir stratejiyi belirlemek, organizasyon içinde stratejiyi iletmek, organizasyonu stratejiyle ilişkilendirmek, finansal ve insan kaynağını stratejiye tahsis etmek ve sonra raporlayarak, öğrenmek ve geliştirmek için stratejiyi eylemede dönüştürmede önemli bir görev üstlenmektedir.

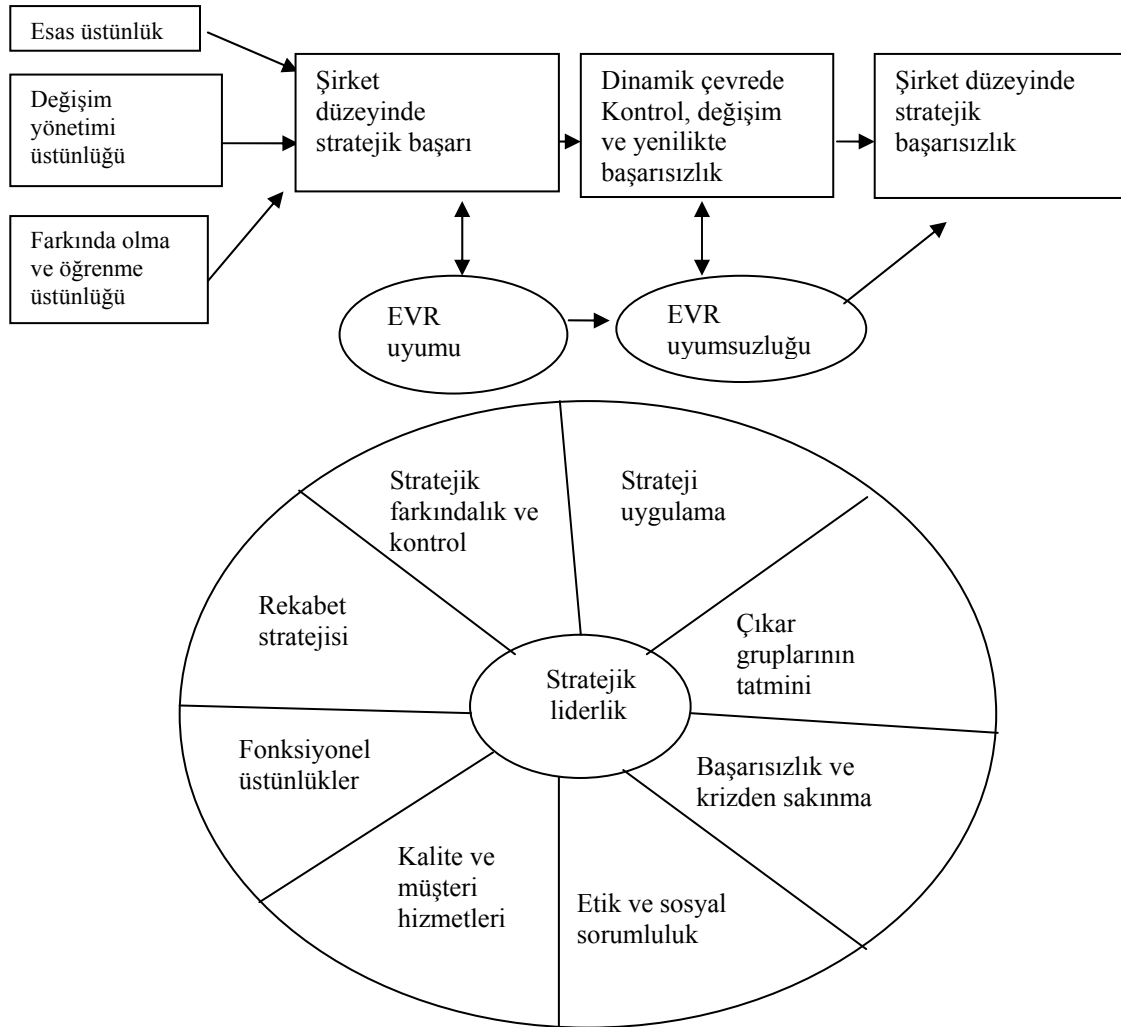
## X. KURUMSAL KARNE İLE STRATEJİK YÖNETİMİ ETKİNLEŞTİRME

İşletmeler stratejik olarak başarılı olmak için çeşitli ve farklı üstünlüklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu üstünlüklerin karışımından ortaya çıkan strateji tanımı,

stratejik değişim ve stratejik farkındalıkları içeren üstünlükler rekabeti ifade etmektedir. Bu nedenle etkin stratejik bir liderin en önemli rolü örgütün süreç ve üstünlüklerini ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirmektir.

Stratejik başarı E-V-R modeli (Environment, Value, Resources - Çevre, Değer Sağlama, Kaynaklar) bir örgütün uyumunu ve etkin yönetimini yansıtmaktadır (Şekil.4) [46].

Çevre, işletmenin çevreyle olan uyumunu temsil eder ve işletmenin başarısındaki anahtar faktörler önemli pay sahiplerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama gerekliliğini ifade eder. Kaynaklar, kritik üstünlük alanındaki işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ifade eder. Değer, yaratılan ve iletilenlerin anlaşılma ve farklılaşma derecesini açıklar.



Şekil.4. Stratejik Başarı ve Örgütsel Üstünlük

Kaynak: Altuntaş, F.Ç. (2003). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2), (www.isgucdergi.org), [7.03.2004], [46].

İşletmenin stratejileri, yapısı ve kültürü tamamlayıcı bir faktördür. İşletmenin ürettiği ürünler, hizmet düzeyi ve faaliyetleri önemli ölçüde paydaşlarının beklentilerini karşılayabilmelidir. Dinamik bir çevre içerisinde değişim ve yenilikteki bir başarısızlık kriz ve kurumsal çöküş gibi uyumsuzluklara öncülük edecektir. İşletmeler gereken zamanda değişime uyum sağlayabilirlerse, önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayacaklardır.

Değişen koşulları izleme, ölçme, güncelleme ve değerlendirme amacıyla kullanılacak performans ölçülerinin genellikle stratejiden türetilmesi gerektiği literatürde tartışılmakta olup, bunlar kesin stratejik hedeflerin önemini güçlendirmektedir[15,47]. Bu nedenle bir stratejik yönetim sisteminin şu sorulara çözüm üretmesi önem taşımaktadır:

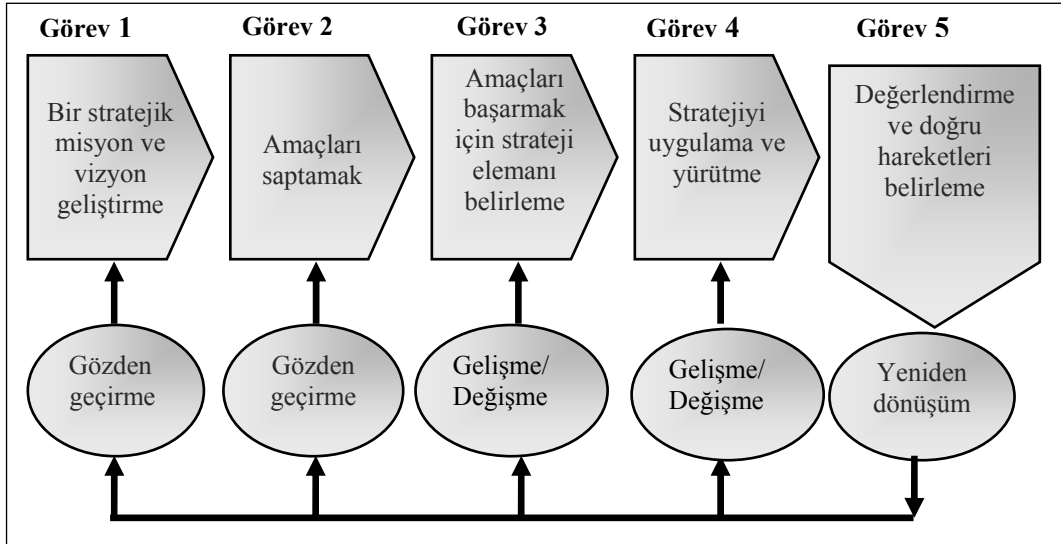
- Şirket stratejisi sağlıklı, dengeli, etkin ve etkili midir?
- Müşteriler için olduğu kadar çalışanlara da hizmet etmekte midir? (veya tam tersi)
- Şirket değerlerini elde edilen sonuçlar temsil etmekte midir?

Ayrıca stratejik yönetim sürecinin, işletmenin vizyonunun, misyonunun geliştirilmesi, amaçlarının belirlenmesi, strateji formülasyonu, strateji uygulaması ve stratejik kontrol olmak üzere görevleri bulunmaktadır (Şekil.5). Bu politikalar KK yönetimi ile stratejilerini

etkinleştirmek isteyen işletmeler için de bir rehber oluşturacaktır.

Yukarıdaki stratejik yönetimin görevleri ile Mintzberg'in [49] geliştirdiği kavramlara dayanarak, faaliyetlerin planlanmasında ifade edilen strateji ve fiilen üstlenilen eylemlerin yapısındaki strateji arasında bir boşluk oluşabilir. Bu boşluğu azaltmada süreç yönetimi, değişim yönetimi, örgütsel öğrenme gibi yönetim araçlarına gereksinim duyulabilir. Bunların yanı sıra, şirketlerin stratejiyi eyleme dönüştürmek, her düzeyde stratejik düşüncelerini ve farklılık yaratmalarını sağlamak amacıyla yararlanabilecekleri tekniklerden biri olan KK, şirketin misyon ve stratejisini fiziksel ölçüler haline dönüştürerek şirket içi ve şirket dışı performans ve sonuçları arasında neden-sonuç ilişkisine dayanan yapısıyla bu boşluğu doldurmaya çalışmaktadır.

KK'nin yapısındaki denge, sağlıklı bir örgütün temelini oluşturmayı amaçlamaktadır. Denge, etkili ve etkin hareket etmek için, amaçları gerçekleştirmek, potansiyel yararları maksimize etmek için gereklidir. Böylece, performans yönetim sistemleri bölümlerin ve kişilerin amaçlarının alt optimizasyonları olmaksızın, önceden belirlenen hedeflere doğru ilerlemeyi gerçekleştirebilmektedir. Bunun yanı sıra KK, stratejinin bölünmüş diğer çeşitli elemanları arasında bir köprü görevini de üstlenmiş olmaktadır. KK ile örgütler stratejileri hakkında sorular sormakta ve stratejiyi uygulamaya geçirirken stratejik hedefleri dengeleyen noktaları anlamak için çaba göstermektedirler. Bu denge olmaksızın, örgütlerin çoğu stratejilerini gerektiği gibi uygulamaya dönüştüremeyeceklerdir.



Şekil.5. Stratejik Yönetimin Beş Görevi

Kaynak: Edwin, L.D. (2002). *The Strategic Management Process, Strategy and Management*. New Jersey: Prentice Hall, 373, [48].

Zaman içinde geliştirilen KK sistemi, günümüzde birçok şirkette stratejiyi belirleme ve stratejiyi uygulama amacıyla kullanılmaktadır. Bugün Fortune 1000'nin %50'den fazlası ve Avrupadaki işletmelerin %40'ından fazlası KK'nin bir şeklini kullanmaktadır [20]. Önceki yönetim kavramlarının zayıflığına ve tek boyutluluğuna karşın, KK yaklaşımı, şirketlerin performans göstergesi olarak çoğunlukla kullanılan finansal perspektifi dengelemek için başka hangi boyutları ölçülmesi gerektiğini açık bir şekilde ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, finansal boyutta kâr artırmak bir sonuçtur. Bu sonuca müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile varılır. Bu durumda müşteri sadakati bir sonuçtur, bu sonuca şirket içi yöntemler boyutundaki operasyon sürelerinin düşürülmesi ile varılır. Operasyon sürelerinin düşürülmesi bir sonuçtur, bu sonuca ise öğrenme ve gelişme boyutundaki personelin tatmini ile varılır. Böylece gerçekçi ve net bir şekilde hazırlanan KK, şirketin tüm stratejik akışını gösterir. Bu durum şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, tutumlarının şirketi nasıl etkilediğini daha rahatça görebilirler.

Sebe-sonuç ilişkilerinin yanı sıra performans ve sonuç göstergeleri de önemlidir. Performans göstergeleri öncül, sonuç göstergeleri ardıl göstergeler olarak şirket stratejisinin gerçekleşme derecesinin değerlendirilmesinde kullanılırlar. KK anlayışına göre; sebe-sonuç ilişkileri, performans ve sonuç göstergeleri mutlaka finansal amaçlarla bağlantılı olmalıdır.

Bugün birçok global işletme KK yaklaşımına sahip olmasına rağmen, geliştirilmesindeki ve kullanılmasındaki çeşitli eksiklikler tartışılmaktadır [15]. İş dünyası günümüzde her zamankinden daha hızla stratejilerin hayata geçirilmesine ihtiyaç duymakta, gerektiğinde örgüt içi ve örgüt dışı koşullara göre stratejilerin ayarlanma ihtiyacı giderek önemini artırmaktadır. Bütün bu zorunluluklara karşın birçok örgüt için strateji hâlâ gerektiği gibi ele alınmamaktadır. Bunun en önemli nedeni strateji ve uygulama arasında yaşanan kopukluktur. Bu KK yi bir ölçüm sisteminin çok ötesinde güçlü bir yaklaşıma dönüştürmektedir. KK bu anlamda bir "iş yönetim sistemi" özellikleri de taşımaktadır. KK kavramı başarılı bir strateji ya da vizyonun garantisidir, ancak kavramın gücü Kurumsal Karmenin oluşumunda yer alan çoğu süreçte yatmaktadır.

Bu süreçler, örgütün fiziksel varlıklarının strateji ve vizyonunu ifade etmesinin ve yönetim sistemi yoluyla bunları bütünleştirmenin yolunu göstermektedir [34].

KK uygulamalarına aralarında fikir birliği sağlanmış olan üst düzey yöneticilerden başlanır. Üst düzey yöneticilerden oluşan bir ekip şirketin bir kaç yıllık stratejisini, dört boyut içinde ve stratejik hedefler olarak tanımlar. Daha sonra ölçüler belirlenir. Tüm bu süreçte saptananlar yönetim kurulu üyeleri ile de paylaşılır.

Şirket, gizlilik tedbirlerinin izin verdiği ölçüde, stratejisini açık ve net bir şekilde çalışanlarıyla da paylaşmalıdır. Uygulamaya geçildiğinde ise çift döngülü öğrenme sistemi ile önce geri bildirimler alınır, ardından strateji tekrar gözden geçirilir [50].

KK'nin uygulanmasını gerçekleştirmek için, şirketler uzun dönemli hedefleri ile kısa dönemli eylemlerini bütünleştirme sürecini dört yeni süreçle yönetmektedirler (Şekil.6) [30]:

**A: Vizyonu ve Stratejiyi Dönüştürme:** Yöneticilere yerel düzeyde rehberlik eden eylemlerin ifadesi ve işletmenin stratejisi çevresinde bir bütünlük oluşturur.

**B: İletişim ve Bağlantı:** Yöneticilerin, stratejileri örgütün her düzeyine iletmelerine, birimlerin ve bireylerin amaçlarıyla bağlamalarına izin verir.

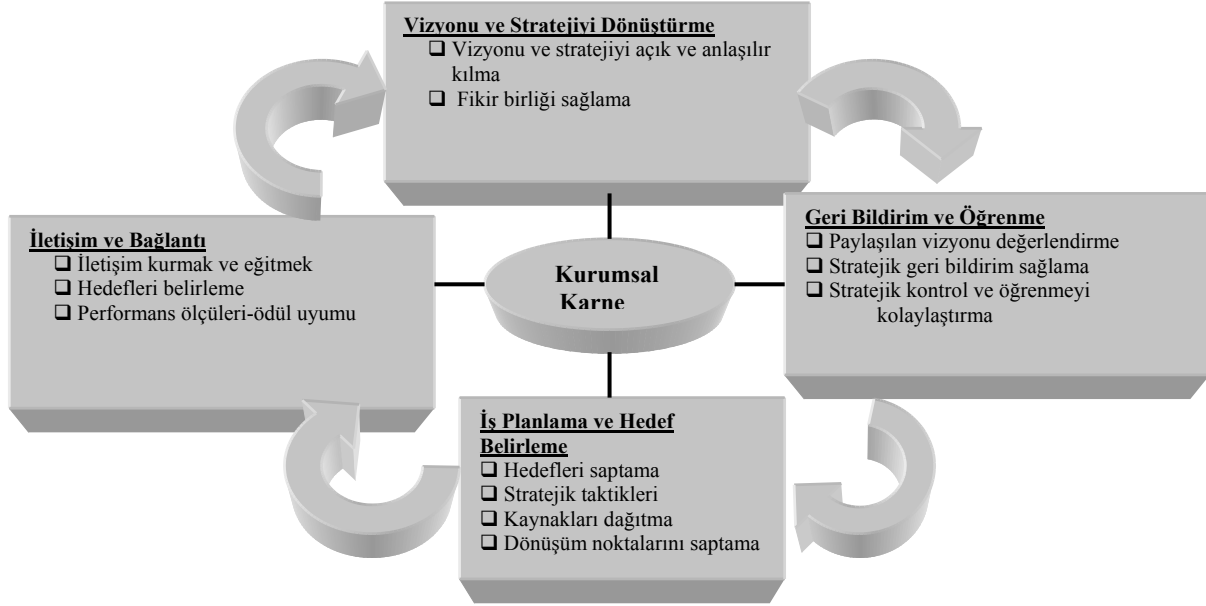
**C: İş Planlama ve Hedef Belirleme:** İşletmelerin işlerini ve finansal planlarını entegre etmeyi sağlar.

**D: Geri Bildirim ve Öğrenme:** Strateji temelli hipotezlerin test edilmesini, geri bildirimlerin alınmasını ve gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayarak stratejik öğrenme kapasitesini artırır.

## XI. KURUMSAL KARNE UYGULAMALARI

1992 yılında tanıtılmasından bu yana, KK'ler, dünya çapında özel ve kamu sektörleri dahil olmak üzere birçok organizasyonda; kurumsal, stratejik işletme birimleri, ortak servis fonksiyonları ve hatta bireysel düzeyde olmak üzere çeşitli seviyelerde hayata geçirilmiş bulunmaktadır. Amerikalı yönetim danışmanlığı firması Hackett Benchmarking, 1400 global işletmeyi inceledikleri araştırmalarında, işletmelerin neredeyse %50'sinin KK yaklaşımının bazı türlerini uyguladıklarını belirlemişlerdir [15].

Bugün KK çok yaygın bir yönetim yaklaşımı olarak kullanılmakta ve birçok uygulama çalışması da halen devam etmektedir. Ericsson, Mobil, Cigna, Allied Chemicals, Xerox, Natwest Life, British Telecom, Volvo Car Corporation, ABB Switzerland, Halifax, Texaco, UPS gibi KK'yi uygulayan özel kuruluşların dışında birçok kamu kuruluşu ve belediyeler de uygulamada önemli başarılar elde etmişlerdir. Bu şirketlerin vizyonlarındaki en önemli değişiklik değişim isteği ve daha önceden uyguladıkları yönetim yaklaşımından daha farklı hareket etmeleridir. Şirket başarısının sadece finansal olmadığına inanarak, müşteriler, iç süreçler ve çalışanlar açısından geliştirilmesi gereken alanların finansal başarının temeli olduğuna inanmaları ki bu da önceki vizyonlarından tamamen farklıdır.



Şekil.6. Stratejiyi Yönetmede Dört Süreç

Kaynak: Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 77. [30].

KK'yi işletme genelindeki işlemlerinde kullanan Motorola; kalitenin maliyeti, çalışan doyumu ve müşteriye teslim edilen değer kalitesini KK'deki en önemli performans ölçüleri olarak göz önünde bulundurmaktadır [27]. Eastman Kodak ise KK yaklaşımını İnsan Kaynakları bölümüne adapte etmeye çalışarak çalışanların stratejik yönetime katkısını artırmayı amaçlamaktadır. Bu çabalar sonunda, iş performansı, çalışan tatmini ve müşteri doyumu iyileştirilen alanlardır [27].

Ülkemizde de KK'yi uygulayan şirketler bulunmaktadır. Bunlar global şirketler, uluslararası şirketlerin Türkiye uzantısı olanlar ve az sayıdaki yerli şirketlerdir. Bu arada bazı şirketler de KK uygulamaları için hazırlık yapmaktadırlar. Türkiye'deki şirketlerin KK'yi bir yönetim yaklaşımı olarak seçmelerinin nedeni yabancı ülkelerden çok farklı değildir. Ülkemizin önde gelen ve üretiminin büyük bölümünü ihraç eden Retro Tekstil, Ironman Consulting ile KK yönetimi konusunda çalışma kararı almıştır [51]. KK konusunda deneyimli danışmanlar ile projeyi başlatan Retro Tekstil, bugüne kadar yakalamış oldukları başarının arkasında çalışanların çok önemli katkılarının olduğunu ve KK yaklaşımının şirketlerini geleceğe hazırlamak için önemli bir araç olduğunu vurgulamıştır. KK yöntemi ile stratejik hedeflerin işlemsel hedeflerle ilişkilendirildiği ve Bireysel Performans Yönetimi Sistemi ile desteklediği proje yaklaşımı, çok kısa süre içinde olumlu sonuçlar yaratmaya başlamıştır. Coşkun tarafından 500 büyük sanayi işletmesi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada KK kullanan ve kullanmayan işletmelerin performans ölçüm sistemleri karşılaştırılmıştır [52]. Araştırma sonuçlarına göre; KK kullanan işletmelerdeki performans yönetiminin KK kullanmayan işletmelere oranla daha iyi olduğu

belirlenmiş ve KK kullanan işletmelerdeki yöneticilerin işletmelerinin kurumsal performansından daha fazla memnun oldukları görülmüştür.

Kurumsal karne uygulamalarının başarıyla uygulanabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerden de yararlanılmalıdır. KK ile ilgili geliştirilen yazılımlar yaklaşımın uygulanmasında ve bütün yönetim seviyelerince takip edilmesinde kolaylıklar sağlamaktadır. Bununla beraber yazılımla desteklenen KK uygulamalarında veri güvenliği ve bilgi yönetiminde de önemli gelişmeler sağlanmaktadır.

## XII. SONUÇ

Bilgi çağında şirketler, finansal varlıklarının yanı sıra sahip oldukları zihinsel varlıklara, yeteneklere yatırım yaparak ve yöneterek başarıya ulaşabilmektedirler. Sadece maddi değerleri ve sonuçları göz önünde bulunduran performans ölçümleri yöneticilerin stratejiden bağımsız, kısa vadeli kararlar almalarına ve geçmişe odaklanmalarına neden olmaktadır. Kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek, şirketlerin kısa dönemli sabitlere aşırı derecede yatırım yapmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına yol açmaktadır. Ayrıca, kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı, şirketlerin yeni ürün, yöntem, insan kaynakları, bilgi teknolojisi, veri tabanı ve sistemleri ile müşteri ve pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıtlamaktadır.

İşletmelerin başarısında doğru oluşturulmuş stratejiler ve stratejilerin etkin uygulanması önemli rol oynamaktadır. Stratejilerin uygulanması çalışanların kısa

ve uzun vadeli hedefleri ile tüm faaliyetlerin stratejiye yönelik ve onu destekleyici olması ile sağlanabilir. Stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel oluşturulan uygun olmayan ölçüm sistemleridir. Başarıyı sadece finansal verilerle ölçmenin olanaksız olduğu günümüzde Kurumsal Karne-KK, çok fazla sayıda ve birbirine entegre olmuş, amaca yönelik ve sadece kısa dönemi kapsamayan pek çok göstergeyi finansal, müşteri, şirket içi işlemler ve öğrenme ve gelişme boyutlarında ele alarak stratejik yönetimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Böylece, örgütler KK sistemiyle önemli noktalardaki sorunlarına yardımcı olacak, süreçleri iyileştirecek, örgütsel amaçları paylaşacak ve örgütü geleceğe taşıyacak kritik alanlardaki bilgileri toplayarak örgüt stratejilerini canlı tutabileceklerdir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Beer, S. (1985). *Diagnosing the System for Organizations*. Chichester: Wiley.
- [2] Barney, J. (1996). The resource-based theory of the Firm. *Organization Science*, 7(5), 469–476.
- [3] Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. New York: Harper.
- [4] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134–149.
- [5] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–87.
- [6] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). *The Strategy focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [7] Espejo, R.; Schumann, W.; Schwaninger, M. & Bilelo, U. (1996). *Organizational Transformation and Learning, A Cybernetic Approach to Management*. Chichester: Wiley.
- [8] Emmanuel, C. & Otley, D. (1995). *Readings in Accounting for Management Control*. London: Chapman and Hall.
- [9] Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.
- [10] Brignall, S. & Ballantine, J. (1996). Performance measurement in service business revisited. *International Journal of Service Industry Management*, 7(1), 6-31.
- [11] Lynch, R.L. & Cross, K.F. (1991). *Measure Up-The Essential Guide to Measuring Business Performance*. London: Mandarin.
- [12] Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance*, London: Economist Books.
- [13] Lee, H.; Kwak, W. & Han, I. (1995). Developing a business performance evolution system: an analytic hierarchical model. *The Engineering Economist*, 40(4), 343–357.
- [14] Ernst & Young (1998). *Measures that Matter*. Cambridge: Ernst & Young Centre for Business Innovation.
- [15] Amaratunga, D.; Baldry, D. & Sarshar, M. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*, 50(5), 179–188.
- [16] PEA (1998). *Guide to a BSC Performance Management Methodology*. Procurement Executives' Association, USA, Renaissance Worldwide.
- [17] Dearden, J. (1969) The case against ROI control. *Harvard Business Review*, May-June, 124-136.
- [18] Johnson, H.T. & Kaplan, R.S., (1987). *Relevance Lost, The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [19] Kaplan, R.S & Norton, D.P.(1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–29.
- [20] Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. Stratford Books, United Kingdom: John Wiley & Sons Inc.
- [21] Kaplan, R.S. & Norton D.P.(1999). *Balanced Scorecard*, (Çev.: Egelı, S.). İstanbul: Sistem Yayıncılık: 207.
- [22] Hepworth, P. (1998). Weighing it up-a literature review for the balanced scorecard. *Journal of Management Development*, 17(8), 559–563.
- [23] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [24] Hoffeecker, J. & Goldenberg, C. (1994). Using the balanced scorecard to develop company-wide performance measures. *Journal Cost Management*, Warren, Gorham, & Lamont, 8(3), Fall, 5–17.
- [25] Örnek A.Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), (<http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi>). [16.03.2004].
- [26] Anthony, R. & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. 9th Ed. New York: McGraw-Hill.
- [27] Gautreau, A. & Kleiner, B.H. (2001). Recent Trends in Performance Measurement Systems-The Balanced

- Scorecard Approach. *Management Research News*, 24(3/4), 153-156.
- [28] Johnson, H. (1992). *Relevance Regained. From Top-down Control to Bottom-up Empowerment*. New York: Free Press, Maxell Macmillan.
- [29] Kaplan, R.S. & Johnson, H. (1991). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- [30] Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- [31] Achterbergh, J.; Beeres, R. & Vriens, D. (2003). Does the balanced scorecard support organizational viability? *Kybernetes*, 32(9/10), 1387-1404.
- [32] Cobbold, I.M. & Lawrie, G.J.G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2GC Active Management Tool. *Working Paper*. (<http://www.workinfo.com/free/downloads/66.htm>). [10.02.2006].
- [33] Mooraj S.; Oyon, D. & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17(5), 481-491.
- [34] Olve, N.; Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. Chichester: John Wiley & Sons.
- [35] Epstein, M.J. & Manzoni, J.F. (1997). The Balanced Scorecard&Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action. *INSEAD Working Paper*, 97/63/AC/SM.
- [36] Eaglason, G.K. & Waldersee, R. (2000). Monitoring the strategically important: assessing and improving strategic tracking systems, Performance Measurement-Past, Present and Future. Centre for Business Performance, Cranfield University, Cranfield, 137-144.
- [37] Kennerly, M. & Neely, A.D. (2000). Performance Measurement Frameworks-A Review, Proceedings, 2<sup>nd</sup> International Conference on Performance Measurement, Cambridge, UK, 23(2), 213-229.
- [38] Butler, A.; Letza, S.R. & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-56.
- [39] Marr, B and Neely, A (2002), *The Balanced Scorecard Report*, Stamford CT, Gartner, Inc., and Cranfield School of Management.
- [40] PCIS Danışmanlık (2003). *Balanced Scorecard*. (<http://www.pcis.com.tr/tr/services/balancedscorecard.shtm>l). [05.03.2006].
- [41] Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 11-20.
- [42] Aktan C.C. (2002). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. ([http://www.canaktan.org/canaktan\\_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf](http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf)). [07.04.2006].
- [43] Byars, L.L. (1987). *Strategic Management Planning & Implementation*. New York: Harper & Row Publishers.
- [44] Vazzana, G. (2003). *Welcome to Strategy*. (<http://cmsu2.cmsu.edu/public/classes/vazzana.mgt/>). [27.09.2006].
- [45] Donahue, T.D. (2003). *Strategic Management*. (<http://www.strategic-planning-marketing.com/management/management.html>). [27.09.2006].
- [46] Altıntaş, F.Ç. (2003). Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2), (www.isgucdergi.org). [7.03.2004].
- [47] Skinner, W. (1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3): 136-145.
- [48] Edwin, L.D. (2002). *The Strategic Management Process, Strategy and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [49] Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five P's for strategy. *California Management Review*, 3(1) Fall, 11-23.
- [50] Özkan, M. (2003). *Balanced Scorecard'a Giriş*. (<http://www.danismend.com>). [15.03.2001].
- [51] Ironman Consulting (2002). *Kurumsal Başarıda Yeni Yöntem: Kurumsal Karne*. (<http://www.ironmanconsulting.com/v2/tr/2-1-1-kurumsal-karne.asp>). [07.03.2006].
- [52] Coşkun, A. (2005). İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

**Zümrüt ECEVİT** (zumrut.ecevit@bayar.edu.tr) is working at Celal Bayar University as an assistant professor. She is interested and do research in the fields of management of information Technologies, management of marketing strategy, Logistic management, management of provision chain. She did her PhD degree in 2002.

**Öznur İŞÇİ** (oznur.isci@mu.edu.tr) was graduated from Dokuz Eylül University and did her MSc degree in the department of Econometric at the same university in 1995. She did her PhD degree in the department of Statistics at University of Ege in 2002. She is now an assistant professor working at Mugla University in the department of Statistics.