

Dengeli Kurumsal Karne

M. Gökem Erdoğan – 13 Mayıs 2016

www.gorkemerdogan.com

www.gorkemerdogan.com

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	5
2. DENGELİ KURUMSAL KARNE NEDİR?	7
3. DENGELİ KURUMSAL KARNENİN TARİHİ	9
4. DENGELİ KURUMSAL KARNE DÖRTLÜSÜ	11
4.1. Finansal	12
4.2. Müşteri	12
4.3. İç Süreç	12
4.4. Öğrenme ve Büyüme	12
4.5. Örnek Hedefler ve Performans Ölçütleri	13
5. DENGELİ KURUMSAL KARNENİN UYGULANMASI	15
6. SONUÇ	17
7. KAYNAKÇA	19

www.gorkemerdogan.com

www.gorkemerdogan.com

1. GİRİŞ

Yaklaşık 1,5 milyon firmanın¹ bulunduğu Türkiye’de, rekabet ortamına uyum sağlayabilmek adına firmalar her gün yeni bir strateji üretmeye çalışmaktadır. Gerek pazarlama, gerek üretim faaliyetlerine yeni bir bakış açısı getirmeye çalışan organizasyonlar, hayatta kalabilmek için bir noktada planlamalarını daha stratejik hale getirmek mecburiyetindedir. Günümüzde, organizasyonların stratejik planlama yapmaları veya durumlarını değerlendirmeleri; hangi yöne gittiklerini belirleyebilmeleri ve bu rekabet ortamında sürdürülebilir olmaları adına önemlidir. Robert Kaplan ve David Norton tarafından bir performans ölçüm yöntemi olarak geliştirilen BSC², yöneticilerin organizasyona iç süreç, öğrenme ve büyüme, finansal ve müşteri olmak üzere dört önemli açıdan bakmalarını sağlayarak hem organizasyonun durumunu değerlendirebilmelerine, hem ileriye dönük planlama yapabilmelerine olanak sağlar.

¹ Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, (2014). Şirket İstatistikleri Bülteni. s.2.

² Dengeli Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)

www.gorkemerdogan.com

2. DENGELİ KURUMSAL KARNE NEDİR?

Bir performans değerlendirme sistemi olan BSC, organizasyonun faaliyetlerinin vizyonu ve stratejisi doğrultusunda ilerlemesini, i ve dış iletifimini geliştirmesini ve performansını hedefleri doğrultusunda gözlemlemesini sağlar. En nihayetinde bir kurumsal karne olan BSC, oldukça yoğun iř temposu içersinde olan yöneticilere organizasyonun kritik alanlarda ne durumda olduğunu belirli performans ölçütleriyle açıklar. BSC'nin en önemli özelliği 'dengeli' olmasıdır. Bu denge, BSC'nin hem finansal, hem müşteri odaklı olmasından ve hem i süreç, hem organizasyonel gelişim (öğrenme, inovasyon, büyüme, v.b.) konularını ele almasından öne gelmektedir. Kısa vadeli finansal veya bütçesel sorunların daha uzun vadeli olan müşteri, pazar, organizasyonel gelişim gibi konuları etkilemesi, BSC'nin dengeli yönünün sağladığı faydayı bir kez daha vurgulamaktadır.

WWW.GORKEMERDOGAN.COM

www.gorkemerdogan.com

3. DENGELİ KURUMSAL KARNENİN TARİHİ

1990 yılında, David P. Norton ve Robert S. Kaplan KPMG³ desteği ile 12 firmanın performans ölçüm sistemleri üzerine, geleneksel finansal tabanlı performans ölçüm sistemlerinin sınırlarını araştırmak üzere Geleceğin Organizasyonunun Performans Ölçümü⁴ adlı bir çalışma yaparlar. Bu çalışma, BSC'nin temelini atmaya başlar. Sonuçlar, 1992 yılında The Harvard Business Review dergisinde yayımlanır⁵. Yapılan çalışmaya ilgi arttıkça, David Norton ve Robert Kaplan, 1993 yılında, yine The Harvard Business Review dergisinde ikinci yazılarını yayımlarlar⁶. Artan ilgi ve çalışmaların getirdiği fayda vesilesiyle yazarlar, 1996 yılında BSC konseptini irdeleyen The Balanced Scorecard (Dengeli Kurumsal Karne) adlı kitabı yayımlarlar⁷.

Günümüzde, 2GC şirketinin yaptığı araştırmaya göre, avrupada bulunan şirketlerin %40ı BSC'yi kullanmaktadır. Dünya çapında ise, 500den az çalışanı olan şirketlerin %57si BSC'yi kullandığı görülmektedir.

³ Denetim, vergi ve danışmanlık hizmetleri firması. <http://www.kpmg.com/tr/tr/hakkimizda/Sayfalar/default.aspx>

⁴ Orjinal isim: Measuring Performance in the Organisation of the Future

⁵ Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance". Harvard Business Review (Ocak-Şubat): 71-79.

⁶ Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1993). "Putting the Balanced Scorecard to Work". Harvard Business Review.

⁷ Kaplan, Robert S; Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875846514.

www.gorkemerdogan.com

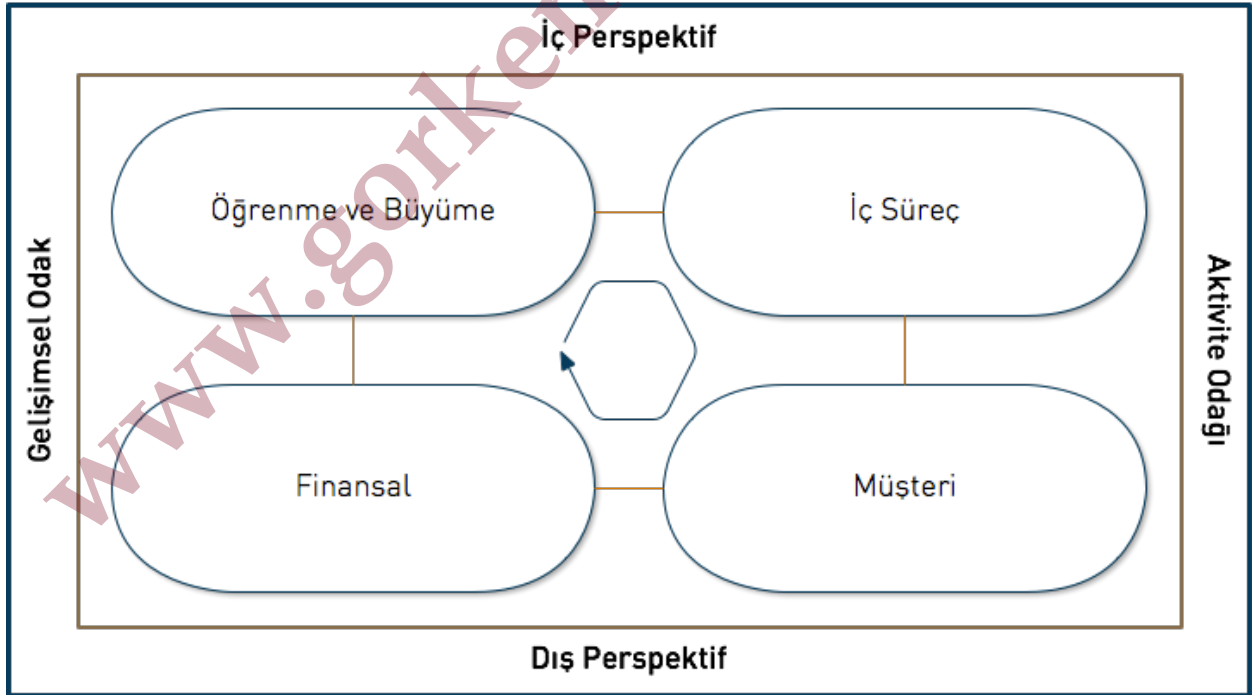
4. DENGELİ KURUMSAL KARNE DÖRTLÜSÜ

BSC, performans ölçümünü dört ana başlık altında yapmaktadır:

- Finansal : Paydaşların organizasyondan beklentileri ve algıları yönünden hedefler ve performans ölçütleri
- Müşteri : Müşterilerin organizasyondan beklentileri ve organizasyon ile etkileşimleri yönünden hedefler ve performans ölçütleri
- İç Süreç : Organizasyonun iç sürecinin verimliliğinin hedefleri ve performans ölçütleri
- Öğrenme ve Büyüme : Yetkinliklerin ve organizasyon kültürünün gelişmesi yönünden hedefler ve performans ölçütleri

Belirtilen ana başlıklar, şirketin hem iç hem dış aktivitelerini, günümüz ve gelecekte incelemek için tasarlanmıştır.

Resim 2.1: BSC Dörtlüsü



4.1. Finansal

Finansal bakış açısı düşünüldüğünde ilk olarak karlılık, büyüme, paydaşlar gibi konular akla gelmektedir. BSC'nin finansal bakış açısı, yöneticilerin, finansal konulardaki hedeflerini karlılık, büyüme, gelir durumu gibi performans ölçütleriyle değerlendirmelerine olanak verir.

4.2. Müşteri

Günümüzde organizasyonlar için müşteri odaklı yönetim çok önemlidir. Müşteriye sunulan değerde birinci olmak, müşteriye kendini değerli hissettirmek müşteri odaklı yönetimin temel amaçlarındandır. BSC'nin müşteri perspektifi, yöneticilerin müşteri yönündeki hedeflerini müşteriler için gerçekten önem arz eden ölçütlere dönüştürmelerini sağlar. Organizasyon, hedeflerini zaman, kalite, hizmet performansı ve fiyat yönünden açıklamalı, daha sonra bu hedefleri spesifik ölçütlere dönüştürmelidir.

4.3. İç Süreç

Müşteri odaklı yönetimi benimsemiş organizasyonlar, müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmek adına iç süreçte neler yapmaları gerektiğini sorgulamalıdır. İç Süreç; müşteri performansını da etkileyecek olan üretim süreci, alınan kararlar, hayata geçen eylemler konularında yöneticilerin organizasyona içten bakmalarına olanak verir. Burada dikkat edilmesi gereken hedefler arasında kalite, personel yetenekleri, verimlilik, iş çevrim zamanı gibi konular yer almaktadır. Bu hedeflerin ölçütleri belirlenirken üretim, personel, tedarikçi gibi iç süreçte organizasyonda yer alan veriler dikkate alınabilir.

4.4. Öğrenme ve Büyüme

Müşteri ve İç Süreç her ne kadar organizasyon gözünde rekabetçi başarı için en önemli iki parametre olarak görülse de, hızla değişen dünyada başarıya ulaşmak için önemsenmesi gereken bir diğer nokta da öğrenme ve büyümedir. Küresel rekabet, organizasyonun var olan ürünlerinde, kullandığı süreçlerde ve yeni ürün geliştirebilme yeteneği üzerinde sürekli gelişim bekler. Organizasyonun inovasyon, gelişim ve öğrenme yetenekleri direkt organizasyonun değerini etkiler.

4.5. Örnek Hedefler ve Performans Ölçütleri

Üst yönetime dört farklı bakış açısından bilgi veren BSC, performans ölçütlerinin sayısını da kısıtlar. BSC, yöneticilerin en kritik ölçütlere odaklanmalarını sağlar. Aşağıda, yaygın kullanılan performans ölçütleri verilmiş, Tablo 2.1’de, örnek hedefler ve performans ölçütleri irdelenmiştir.

Finansal	: Karlılık, gelirdeki büyüme, yatırımın geri dönüşü, maliyetteki düşüş, hisse bedeli
Müşteri	: Pazar payı, müşteri memnuniyeti, müşteri hizmeti düzeyi
İç Süreç	: Verimlilik, üretim kalitesi, tedarikçi hizmet düzeyi
Öğrenme ve Büyüme	: Personel memnuniyeti, personel eğitimi, personel devamlılığı

Tablo 2.1: BSC Dörtlüsünün Hedef ve Performans Ölçümü Örnekleri

Öğrenme ve Büyüme		İç Süreç	
Hedef	Performans Ölçütü	Hedef	Performans Ölçütü
Personele değer vermek	Uzun süreli çalışan personel endeksi	Ürün güvenilirliği üzerine rekabet etmek	Üretimde hata oranı
Verimliliği maksimize etmek	Kişi başı çıktı	Özgün tedarik zinciri sağlamak	Tedarikçinin, bizden elde ettiği gelirin toplam gelirin oranı
Yetenekli personel yaratmak	Kişi başı tamamlanan eğitim süresi	Lojistik yetenekler üzerine rekabet etmek	Stok yenilenme süresi
Finansal		Müşteri	
Hedef	Performans Ölçütü	Hedef	Performans Ölçütü
İşlem başına maksimum kar	Birim fiyat	Hedef pazarları domine etmek	Pazar payı
Sermaye edinimi sırasında minimum masraf	Kredi notu	Hedef müşterilerde en fazla memnuniyet	Müşteri memnuniyeti anketleri sonuçları
Paydaşların maksimum memnuniyeti	Değer katan ölçütler	Yeni ürün	Yeni ürünlerin satış yüzdesi

www.gorkemerdogan.com

5. DENGELİ KURUMSAL KARNENİN UYGULANMASI

BCS'yi uygulamak isteyen organizasyon öncelikle belirtilen dört bakış açısında hedeflerini belirlemelidir. Bu hedefler, organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlaması, gelişen dünyaya uyum sağlaması veya o anki durumunun değerlendirilmesi adına belirlenebilir. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği veya gerçekleştirilebilmesi adına ne yapılması gerektiğini performans ölçütleri belirleyecektir. Bu nedenden dolayı, her hedef için en az bir performans ölçütü seçilmelidir. Organizasyonu yönlendirecek olan bu performans ölçütleri olduğundan, kapsamlı ölçütlere nazaran, güçlü ve spesifik ölçütler seçilmelidir. BSC oluşturulduktan sonra performans ölçütleri nezdinde elde edilen veriler ve bu verilere göre çıkan sonuçlar organizasyonun performansını yöneticiler için göz önüne serecektir.

WWW.GORKEMERDOGAN.COM

www.gorkemerdogan.com

6. SONUÇ

Organizasyonlar, gerek değişen pazar ve teknolojiye uyum sağlamak adına, gerek var olan işleyişini gözden geçirmek veya stratejilerini planlamak için performanslarını ölçerler. Yöneticilere öğrenme ve büyüme, finansal, müşteri ve iç süreç konularında organizasyonu değerlendirme imkanı veren BSC, 90lı yılların başından beri organizasyonlar tarafından benimsenmeye başlanmış önemli bir performans ölçüm yöntemidir. Unutulmamalıdır ki; mükemmel işlenmiş bir BSC dahi herhangi bir biçimde galibiyet stratejisi garantileyemez, ancak, organizasyonun stratejisini ölçer ve hedeflere dönüştürür. Yöneticilerin BSC'yi iyi irdeleyip, çıkan sonuçlara göre kendi durumlarını değerlendirmeleri ve kendileri için en uygun strateji belirlemeleri gerekmektedir.

WWW.GORKEMERDOGAN.COM

www.gorkemerdogan.com

7. KAYNAKÇA

- 2GC. "Balanced Scorecard Usage Survey 2015 ." Anket. nd.
- Kaplan, R. and Norton, D. (n.d.). The balanced scorecard.
- Mackay, A. (2004). A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard. International Institute of Banking and Financial Services.
- Self, J. and Tolson, D. (2008). Successfully Implementing the Balanced Scorecard.
- Balancedscorecard.org. (2016). The Basics of Strategic Planning, Strategic Management and Strategy Execution. [online] Available at: <http://balancedscorecard.org/Resources/Strategic-Planning-Basics> [Accessed 2 May 2016].
- Balancedscorecard.org. (2016). What is the Balanced Scorecard?. [online] Available at: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> [Accessed 2 May 2016].

www.gorkemerdozan.com