Hitit Üniversitesi ***Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***
Cilt 1, Sayı 2, Haziran 2009 (11-23)

BALANCED SCORECARD (DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ): BSC OLUŞTURMA SÜRECİ VE UYGULAMA YÖNTEMİ

*Aytaç GÖKMEN**

Öz

Zamanımız işletmeleri oldukça yoğun bir rekabetin bulunduğu bir çevrede uğraşılarına devam etmektedirler. Rekabetin bu denli belirleyici olduğu bir çevrede işletmelerin amaçlarını belirlemeleri ve bu amaçlarına ulaşacak politikalar geliştirmeleri güç olmaktadır. Geçmişte işletmeler başarı göstergesi olarak büyük çoğunlukla mali göstergeleri kullanmalarına rağmen artık, tek başına mali göstergeler yeterli olmamaktadır. Bu anlamda, işletmelerin uygun faaliyet politikalarını belirlemeleri için geliştirilen bir çözüm Balanced Scorecard (BSC)[1] dır. BSC işletmelerin amaç ve stratejilerini soyut ve somut göstergelere dönüştürmelerini ve işletmenin geleceğe dönük uğraşıları ve performansları daha iyi değerlendirdikleri bir yöntemdir. BSC mali göstergelerin yanında müşteri ilişkileri, içsel göstergeler (süreç planlama, üretim, pazarlama, istihdam gibi iç çevre etkenleri) ve de yeni bilginin işletme içinde edinilmesi, dağılımı ve kullanılması demek olan yenilik ve öğrenme ile ilgili göstergeleri de dikkate alarak işletmelerde kapsamlı bir denetim aracı halini almıştır. Bu çalışmada hedef, BSC kavramını yeniden değerlendirmek ve BSC'nin oluşturulması ile uygulanmasına ait kavramsal bir modeli güvenilir uluslararası kaynaklara dayanarak ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: *Balanced Scorecard, Performans, Ölçüm, Denetim.*

Balanced Scorecard: BSC Development, Process and Method of Implementation

Abstract

Companies today are surviving their businesses in an environment where the intensified competition takes place. However in an environment where there is extreme competition, it has become quite difficult to establish precise goals and develop policies to achieve these goals. Despite the companies were benefitting from financial indicators in the past, this is no longer the case today, since the financial indicators are not sufficient by themselves. One of the solutions developed is to determine the appropriate business policies and goals is the Balanced Scorecard (BSC).

* Araştırma Görevlisi, Çankaya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü. (agokmen@cankaya.edu.tr)

The BSC is a method of facilitating the business men to transform their goals and strategies into concrete and relative indicators and evaluate their performances and prospective activities better. The BSC has become a comprehensive monitoring device by taking clients, internal (process planning, production, marketing, employment etc), innovation and learning indicators into consideration, in accordance with the financial indicators. The objective of this study is to re-assess the BSC concept and to present a conceptual model pertaining to the development and implementation of BSC deriving on dependable and comprehensive international publications.

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance, Evaluation, Monitoring.*

I. GİRİŞ

Rekabetin iyice yoğunlaştığı ve faaliyette bulunulan işletme çevrelerinin zor koşullara sahip olduğu günümüzde, işletmelerin performanslarını optimal düzeyde değerlendirmeleri ve verimli denetim mekanizmaları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır. Balanced Scorecard (BSC), işletmelerin amaç ve stratejilerini soyut ve somut ölçütlere dönüştürmelerini sağlayan ve uygun performans ölçüm kriterlerini belirleyen bir araçtır. BSC işletmenin bir tek mali yapısı ile ilgili değildir. Aynı zamanda işletmeyi içsel, müşteri, yenilik ve öğrenme göstergeleri açısından inceleyen bir araçtır. Çalışmanın amacı BSC ile ilgili açıklamalar yapmak, anahtar unsurları, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak, BSC oluşturma süreci ve BSC uygulama yöntemine yer veren bir kavramsal model kurmaktır. Çalışma ortaya konulurken genel kabul görmüş ve güvenilir uluslararası kaynaklardan yararlanılmış ve konu zenginleştirilmeye çalışılmıştır.

II. BALANCED SCORECARD TANIMI VE İLKELERİ

Bugünün yöneticileri öylesine karmaşık ve rekabete dayalı bir ortamda işlerini yapmaktadırlar ki, doğru amaçları belirlemek ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını anlamak hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, etkili bir yönetimin, performans ve sonuçların etkili değerlendirmesine dayandığını söylemek doğru olabilir. Yönetim stratejilerinin uygulanması sistemlerin mali ve mali olmayan unsurları bir arada dikkate almalarını gerektirir. Performans ölçüm stratejileri, kurumsal stratejilerin işletme amaçları ile uyumlu hale getirilmesini gerektirir. Yöneticiler de hangi kararı, hangi zamanda alacaklarını daha kolay kestirebilirler. Bu noktada BSC optimal performansı yakalamak için ümit vaat eden bir yaklaşım olarak karşımıza çıkar. Böylece, yöneticilerin performans ölçümünü doğru olarak yapabilmelerinin ise hem diğer idareciler, hem de çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olacağı açıktır (Bremser ve Barsky, 2004; Solano ve diğ., 2003).

BSC mali ve mali olmayan varlıkların uygun karışımını kullanmak için tasarlanmış bir yönetim aracıdır. İşletmenin gelecekte kullanması muhtemel stratejilerinin de temelini oluşturur ve izlenen politikaların etkilerini önceden tahmin etmeye ya da etkiler tam olarak ortaya çıkmadan gerekli adımları atmaya yarar. Mali göstergeler (getiri artışı, yatırımın getirisi, üretim artışı, varlık kullanımı) her zaman önemli olmuştur ve olacaktır; ancak, gelecekte de mali başarıya ulaşılabilmesi için diğer göstergeler ile desteklenmesi yerinde olur. BSC, diğer mali kontrol