

# İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ARACI OLARAK DENGELİ SONUÇ KARTI (BALANCED SCORECARD): KAHRAMANMARAŞ'TA ÖRNEK BİR UYGULAMA

Zeynep HATUNOĞLU<sup>1</sup>  
Mehmet KABA<sup>2</sup>  
Mustafa KILLI<sup>3</sup>

## Özet

*Dengeli sonuç kartı (balanced scorecard) organizasyonun vizyon ve stratejisini açıklayan ve bunları faaliyetlere dönüştüren yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturmaktadır. Dengeli sonuç kartı (DSK), finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kapsamlı bir şekilde kullanmakta ve işletmelerin strateji odaklı hale gelmesi sağlanmaktadır. DSK, bir şirketin performansını; finans, müşteri boyutu, şirket içi yöntemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu ve finansal boyut olmak üzere 4 grup gösterge ile ölçmektedir. Bu dört boyut firmaların performanslarını geliştirmek, kontrol etmek ve gelişme için neler yapmaları gerektiğini göstermek konusunda önemli stratejik bilgiler sağlar.*

*Bu çalışmada ilk olarak performans yönetimi ve performans ölçümü kavramları hakkında bilgi verilmiş, ardından modern performans ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden biri olan dengeli sonuç kartı yöntemi açıklanmış ve KOBİ niteliğindeki bir işletmede olay çalışması şeklinde uygulamasına yer verilmiştir. Çalışma sonunda dengeli sonuç kartı yönteminin, kendi performanslarını izlemek ve stratejilerine yön vermek isteyen firmalara yol göstermede önemli bir yönetim aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard), Performans Ölçümü, Performans Değerleme Araçları.*

---

<sup>1</sup> Doç. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Bölümü,  
zhatunoğlu@hotmail.com

<sup>2</sup> Uzman Yard. Kahramanmaraş Defterdarlığı, Muhasebe Müdürlüğü,  
kabamehmet@hotmail.com

<sup>3</sup> Öğr.Gör. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Bahçe MYO, mkilli@osmaniye.edu.tr

## The Balanced Scorecard As A Performance Measurement and Evaluation Tool in Organizations: An Empirical Study in Kahramanmaraş

### Abstract

*The Balanced scorecard (BSC) constitutes a framework for management system which explains the organization's vision and mission, and translates them into action. The Balanced scorecard uses financial and nonfinancial performance measures comprehensively, and makes businesses focused upon strategy. BSC measures a business's performance with four group indicators which are the learning and growth perspective, the business process perspective, the customer perspective and the financial perspective. These four perspectives provide important strategic information to businesses to improve and control their performance.*

*In this study, firstly, information is given about performance management and performance measurement, secondly, BSC is explained as a one of the modern performance measurement and evaluation methods, and its application in a SMEs has taken place as an empirical study. As a result, it is determined that BSC is an important management tool to measure business performance and to give direction to its strategy*

**Key Words:** *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Performance Evaluation Tools.*

### 1.GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet koşullarında işletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri için yüksek kaliteli ürünleri rakip işletmelerden daha düşük maliyetle ve daha hızlı bir şekilde pazara sunabilmeleri gerekmektedir. Daha önceleri yalnızca maliyetlerin azaltılması üzerinde durulurken, artık günümüzde maliyetin yanında; kalite, hız ve esneklik de rekabet avantajı kazanılmasında önemli unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda, yönetim, üretim ve kalite yöntemlerinde ve felsefelerinde önemli değişimler olmaktadır. İşletmeler, artan rekabet koşullarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans yönetim sistemlerini de yeniden gözden geçirmektedirler. Sadece finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmede artık yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, işletmeler performans ölçüm sistemlerini tekrar tasarlarlarken maliyetle birlikte diğer faktörleri de dikkate almalıdırlar.

İşletmelerin etkin yönetiminde ve işletme performansının ölçümünde kullanılan modern performans yönetim tekniklerinden biri olan Dengeli Sonuç Kartı (DSK) yöntemi, performans değerlemede finansal ve finansal olmayan ölçütleri beraber kullanmakta ve işletmenin stratejik hedeflerinin

operasyonel olarak ifade edilmesine ve çalışanların bu stratejik hedefleri anlaması, özümlemesi ve bu yönde çaba sarf etmesine imkan tanımaktadır. Bu yöntem amaçlara ulaşılmasında kritik öneme sahip faktörlerin saptamasına, performans ölçüm kriterlerinin bu alanlara odaklanmasına ve farklı performans göstergeleri arasındaki neden sonuç ilişkilerine ait varsayımların değerlendirilmesine olanak tanımaktadır (Oyman, 2009:86). Bu çalışmada, öncelikle performans kavramı ve performans ölçümünde kullanılacak yöntemler konusunda bilgi verilmiş, ardından bu yöntemlerden biri olan DSK yöntemi açıklanmış, DSK konusunda yapılan çalışmalarla ilgili bilgi verilmiş ve son olarak da bu yöntemin, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir KOBİ (küçük ve orta büyüklükteki işletmeler)'de uygulamasına yer verilmiştir. Öncelikle seçilen örnek işletmede performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar belirlenmiş ve daha sonra DSK bu işletmede uygulandığı takdirde, faaliyet sonuçlarının nasıl etkileneceği belirlenmeye çalışılmıştır.

## **2. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ**

Günümüzde örgütlerde karşılaşılan ve takibinin ve ölçümünün çok fazla yapılamadığı en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ya da örgüt hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Bu sorun, son yıllarda artan rekabetle birlikte örgütlerde performans ölçümünün hızla önem kazanmasına yol açmıştır. Performansın ölçülebilmesi için öncelikle performans kavramının tanımının yapılması gerekmektedir.

### **2.1. Performans Kavramı**

Performans kavramını Bayram (2006;48), bir işgörenin veya grubun, ilgili oldukları birimin ve örgütün amaçlarına, niteliksel ve niceliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlamaktadır. Performans kavramı, milli produktivite merkezi verimlilik terimleri sözlüğünde, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin; o işle amaçlanan ve planlanan hedefe yönelik olarak, belirlenmiş bir zaman diliminde ya da birim zaman içerisinde, amaçlanan ve hedeflenen noktaya ne kadar varabildiğinin başka bir ifadeyle işletme için neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımı şeklinde ifade edilmektedir (<http://www2.mpm.org.tr.12.08.2012>). Kısaca, gerek iş hayatının gerek sosyal hayatın herhangi bir anında planlanan hedef ile bu hedefe ulaşılma yüzdesi arasındaki bağlantıya o hedefe yönelik gerçekleşen performans denilmektedir (Akın, 2006:5).

## **2.2. Performans Değerleme ve Performans Ölçümü Kavramları**

Performans değerlendirme, işgörenlerin işteki performansını ölçmek amacıyla uygulanabildiği gibi örgütsel performansın ölçülmesi amacıyla da uygulanabilmektedir. Performans değerlendirme ile ilgili tanımlar, bireysel ve örgütsel performans değerlendirme açısından farklılık göstermektedir.

Bireysel düzeyde performans değerlendirme kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade eder (Gavcar, vd., 2006:32). Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu,2005:2).

Örgütsel düzeyde performans değerlendirme ise örgütün misyonuna, stratejik amaç ve hedeflerine erişebilmesi için, gerekli performans göstergelerinden yararlanarak, örgütün maddi ve manevi bütün bileşenleri hakkında veri toplanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (Çakmak, 2006: 70).

Performans ölçümü kavramı ise; “İşletmenin neleri elde etmeyi amaçladığı, kullandığı mali ve fiziki kaynaklar ile insan gücünün neler olduğu, elindeki kaynakları hangi yöntem ve usuller uygulayarak amaçladığı hedeflere dönüştürdüğü, faaliyetleri sonucunda elde ettiği mal ve hizmetlerin, hedeflenen amaçların direkt olarak elde edilmesindeki kesin etkileri ile diğer yan amaçların elde edilmesindeki geniş ve dolaylı etkilerin değerlendirilmesi” olarak da tanımlanabilir (Coşkun, 2000: 51).

Genel olarak işletmelerin performans ölçme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Coşkun, 2006: 120):

- İşletmenin genel olarak başarılı olup olmadığını belirlemek,
- İşletmenin müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadığını belirlemek, yani onların arzu ettikleri malların ve hizmetlerin sunulup sunulmadığını öğrenmek,
- İşletmenin yaptığı faaliyetler hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, yani bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediğini ortaya çıkarmak,
- Sorunlu alanları ortaya çıkarmak ve gelişme olabilecek alanları belirlemek,
- Kararların, duygusal, sezgisel, inanışlara veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak,
- İşletmenin işlem ve süreçlerinde bir gelişme planlanmışsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamak.

Günümüzde performans ölçümünde kullanılan pek çok sistem bulunmaktadır. Performans ölçümünde kullanılan sistemleri geleneksel ve modern sistemler olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Grafik Değerlendirme Yöntemi ve Kritik Olay Yöntemi geleneksel performans değerlendirme sistemleri arasında sayılabilir. Modern performans ölçüm sistemleri arasında ise, Performans Piramidi Yöntemi, 360 Derece Değerlendirme Yöntemi, Ekip Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi, Performans Ölçüm Anketi, Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Yaklaşımı (The Stakeholder Scorecard) ve Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) sayılabilir.

### **3. MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ: DENGELİ SONUÇ KARTI (BALANCED SCORECARD)**

İşletmelerde son dönemlerde ön plana çıkan yeni bir performans ölçüm aracı olan DSK yaklaşımı Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard Business Review’da yayınlanan “The balanced scorecard- measures that drive performance” isimli makale ile literatüre girmiştir (Akgemci, 2008:52).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda Kurumsal Karne Yöntemi, Performans Karnesi, Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Başarı Göstergesi gibi farklı isimlerle çevrilen DSK, işletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton 1996a, 7-8).

Bir başka tanıma göre DSK, işletmelerin finansal değerleri yanında finansal olmayan değerlerini de esas alan; belirli performans ölçütleriyle bu boyutları değerleyen; boyutlar arasındaki dengenin ve uyumun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans değerlendirme sistemi ve/veya yönetim tekniğidir (Utkutuğ 2008, 56).

Güner’e göre (2008:249) DSK yöntemi bilgi toplumu işletmelerinin karşı karşıya kaldığı stratejik uygulamalardaki başarısızlık ve geleneksel performans sistemlerinin yetersiz kalması sorununa etkili çözüm önerileri getirerek işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. DSK, işletmenin vizyonunun, misyonunun ve stratejisinin finansal olmayan ölçütleri de içeren performans ölçütlerine dönüştürüldüğü bir çerçeve sunarak, işletmelerin performans değerlendirme alanında yaşadıkları problemlere çözüm bulmayı amaçlamaktadır.

### 3.1. Sistemin Boyutları

DSK tekniğinde şirketlerin birden fazla grupla iletişim içerisinde olduğu gerçeğinden yola çıkılmaktadır. DSK işletmenin stratejisini yansıtan performans ölçütlerini dört boyutta değerlendirerek, yöneticilerin olaylara geniş bir perspektiften bakabilme yeteneği kazanmasını sağlamaktadır. Kaplan ve Norton'a göre (1992:72-78) günümüzün karmaşık iş ortamında karmaşıklığı yönetmek için çeşitli alanlarda eş zamanlı olarak performans gösterebilecek örgüt yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. DSK yöneticilerin işlerine dört önemli perspektiften bakmalarına imkan verir. Bu perspektifler aşağıda sıralanmaktadır:

1-Müşteriler işletmeyi nasıl görüyorlar? (Müşteri boyutu)

2-Neden üstün olmalıyız? (İşletme içi/iş süreci boyutu)

3-Sürekli olarak değer yaratıp, geliştirebiliyor muyuz? (Öğrenme ve yenilikçilik boyutu)

4-Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal boyut)

Bu dört farklı boyut, DSK'nın ana çerçevesini oluşturur. Kaplan ve Norton (1999: 61)'a göre dengeli sonuç kartı, uzun dönemli finansal amaçlardan başlayarak, bu amaçlara ulaşmak için uygulanacak bir dizi finansal ve müşteriye yönelik işlemlerin, şirket içi yöntemlerin ve son olarak da şirket çalışanlarına ilişkin uygulamaların tanımlanması suretiyle şirketin stratejisini anlatmaktadır.

**Müşteri boyutu:** DSK'nın müşteri boyutunda finansal boyuttaki hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli amaçlar ve bu amaçların değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütleri belirlenmektedir. Müşteri Boyutu, işletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görüldüğüne odaklanır (Kuğu ve Kırılı,2013:306). Müşteri boyutunda öncelikle işletmenin ilgili biriminin rekabet etmeyi planladığı pazardaki müşteri kitlesi ve ürün sunacağı pazar bölümleri tespit edilmektedir. Sonra işletme stratejisini sonuç kartının müşteri boyutuna yerleştirmek için her işletme birimi yöneticisi kendi bölümüne uygun müşteriye dayalı hedefler belirlemektedir. Böylelikle müşteri boyutunda ilk olarak işletmenin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimleri tanımlanmakta, daha sonra bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirileceği hedefler ve performans ölçütleri belirlenmektedir.

**İşletme içi/İş Süreçler Boyutu:** İşletme içi süreçleri boyutu, işletme içi işler sonucu finansal başarının ve müşteri tatmininin ne kadar başarılıdırına odaklanır (Utkutuğ, 2008:61). Bu boyutta yöneticiler işletmenin hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini belirlemektedir. Bu yöntemler işletmenin hedeflenen pazar kesimlerindeki müşterileri çekecek ve muhafaza etmeyi sağlayacak değerler

sunmasını ve hissedarların finansal kar beklentilerini karşılmasını sağlamaktadır.

**Öğrenme ve Yenilikçilik Boyutu:** Yenilik ve öğrenme, işletme süreçleri içinde değişim, yenilik ve sürdürülebilir iyileştirmenin sağlanması ile ilgilidir. Bu bölümde kullanılan ölçüler ise çalışanların eğitimi, geliştirilmesi, fırsat eşitliği ve bu süreçlerin yeni mal ve hizmet üretiminde ne derecede etkili kullanıldığı ile ilgilidir (Gökmen, 2009:14). DSK'nın bu boyutunda işletmenin uzun dönemli başarı ve gelişim için gerekli alt yapısı oluşturulmaktadır. İşletmelerde kurumsal eğitim ve gelişim üç ana kaynaktan elde edilir: insanlar, sistemler ve işletme içi yöntemler. DSK'da yer alan finansal, müşteri ve iç süreçler boyutları, insanların, sistemlerin ve yöntemlerin mevcut performansları ile işletmenin ileriye doğru bir atılım yapmasını sağlayacak performans gereksinimleri arasında büyük bir fark olduğunu ortaya koymaktadırlar. İşletmeler bu farkı kapatmak için çalışanlarına yeni yetenekler kazandırmak, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemlerini zenginleştirmek, işletme içi yöntem ve programları uyumlu ve çalışır hale getirmek zorundadırlar. Bu amaçlar DSK'nın öğrenme ve gelişme boyutunda yer almaktadır.

**Finansal Boyut:** Geçmişte yapılan işlerin ve bu işlemlerle ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğundan DSK, finansal boyutu olduğu şekliyle muhafaza eder (Kaplan ve Norton, 1999: 33). Finansal performans ölçüleri, işletme stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların işletmeyi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. Finansal amaçlar genellikle işletme geliri, sermaye karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen/rakamsallaştırılabilen amaçlardır.

Kaplan ve Norton'a göre (1996b:85) performans ölçüm sistemlerini geliştirmek için DSK'yı kullanan şirketler somut başarılar elde ettiler ancak sonuçları sınırlıydı. Bu kavramı benimseyen işletmeler performansta istenen iyileşmelere odaklanarak görüş birliği ve açıklık sağladılar. Daha sonraları DSK'yı kullanan şirketlerin sayısı arttı ve DSK bütünlük ve tekrarlanan bir stratejik yönetim sisteminin temeli olarak benimsendi. DSK'yı kullanan şirketler;

- Strateji güncelleme ve netleştirme,
- Organizasyonun çapında strateji iletişimi,
- Strateji ile bireylerin ve birimin amaçları arasında uyum
- Yıllık bütçeler ve uzun vadeli hedefleri stratejik amaçlara bağlama,
- Stratejik öncelikleri belirleme ve sıralama,

-Periyodik performans değerlendirme kurallarını öğrenme ve strateji geliştirme konularında başarılı olacaktır. DSK, organizasyonun tamamının

uzun dönemli strateji uygulamalarına odaklanmasına ve yönetim süreçlerini uyumlaştırmalarına imkan tanır.

#### **4. LİRETATÜR İNCELEMESİ**

Uygur (2009) tarafından yem ve besicilik sektöründe faaliyet gösteren bir sanayi işletmesinde yapılan uygulama çalışmasında, DSK'nın tüm boyutları açısından ölçülen performans göstergelerinin hedeflenenden daha başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür.

Yıldız vd. (2010), Düzce ilinde faaliyet gösteren Düzce Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı 136 Küçük ve Orta Ölçekli sanayi işletmesinin DSK'nın boyutlarına katılım düzeylerini belirlemek amacıyla anket çalışması yapmışlardır. Çalışmada, araştırmaya katılan işletmelerin genel olarak finansal boyut, içsel süreç boyutu ve müşteri boyutundaki ölçütlere yüksek düzeyde katıldıkları ancak öğrenme boyutundaki ölçütlere diğer boyutlardaki ölçütlere oranla daha az katıldıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Gencer ve Çetin (2011), tarafından havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede stratejik planların değerlendirilmesinde DSK uygulaması yapılmıştır. Mevcut durum analiz edilerek, gelecek altı ay için model kullanılmış ve altı ayın sonucunda değerlendirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde ise hedeflenen değerlerde % 88'lik bir gerçekleştirme performansı elde edildiği görülmüştür.

İlhan ve Gizer (2011), Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin stratejik hedeflere ulaşmalarında DSK'nın katkılarını incelenmek amacıyla yaptıkları çalışmada, sigorta şirketlerinin DSK sayesinde performanslarını arttırabileceği, daha verimli çalışabileceği ve dolayısıyla ekonomiye daha fazla katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Yıldız vd. (2013) DSK'nın hastane işletmelerinde bir stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak kullanılmasına zemin hazırlamak amacıyla yaptıkları çalışmada, hastane işletmelerinde DSK uygulamasında hangi boyutların kullanılabilirliği ve bu boyutların altında hangi amaçların bulunabileceği belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, hastane işletmeleri için kullanılabilir dengeli ölçüm kartı boyutları, bu boyutlar arasındaki ilişkiler ve her bir boyut altında toplanan amaçlar belirlenmiştir.

Kuğu ve Kırılı (2013), kimya sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin DSK uygulaması ile performansını ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada, işletmenin hedeflediği amaçlara büyük oranda ulaştığı ve uzun vadeli finansal amaçlarına ulaştıracak stratejilerin tamamını başarıyla yürüttüğü ve olumlu bir performans ortaya koyduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Aktürk vd. (2013) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise bir otel işletmesinde sadece finansal boyutuyla olmak kaydıyla bir uygulama yapılarak DSK uygulamalarının finansal boyutuna bir öneri sunmak amaçlanmıştır. Çalışmada, DSK'nın konaklama sektöründe de etkin olarak kullanılabileceği görülmüştür.

Machado (2013), Portekiz KOBİ'lerinin DSK'yı kullanıp kullanmadığının ve yönetim muhasebesi sorumlularının DSK farkındalık düzeylerinin tespiti için yaptığı çalışmada; DSK'nın Portekiz KOBİ'leri tarafından çok az kullanıldığı ve muhasebe sorumlularının büyük çoğunluğunun DSK hakkında bilgi sahibi olmadıkları sonucuna ulaşmıştır.

## **5. ÖRNEK UYGULAMA**

Örnek uygulama Kahramanmaraş'ta ekmek ve unlu mamul üretimi yapan KOBİ niteliğinde bir işletmede yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışmanın amacı ve kapsamı, uygulamada kullanılan araştırma yönteminin çalışmada nasıl kullanıldığı açıklanmakta, ardından işletmenin genel yapısı, işletmenin üretim sistemi, personel durumu, örgütsel yapısı, içinde bulunduğu sektörün özellikleri gibi konularda genel bilgilere yer verilmektedir. Daha sonra seçilen işletmede DSK uygulamasına yönelik hazırlık faaliyetleri, işletmenin stratejik yapısı, performans ölçütlerinin belirlenmesi, sonuç kartının hazırlanması ve periyodik aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme sonuçları ile ilgili bilgiler verilmektedir. Son olarak da, DSK uygulamasından elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Literatürde DSK'nın daha çok büyük sanayi ve hizmet işletmelerinde uygulaması yer almaktadır (Gencer ve Çetin, 2011; İlhan ve Gizer, 2011; Kuğu ve Kırılı, 2013). Bu çalışmada KOBİ'lerde performans değerlendirmesinde DSK'nın uygulanabilirliğini belirlemek ve KOBİ'lerin performansına katkılar saptamak amacıyla yapılmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Yöntemi**

Uygulamada araştırma yöntemi olarak olay çalışması yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmada, uygulama yapılacak işletmenin adı işletme yöneticilerinin, gizliliği ön koşul olarak ileri sürmeleri nedeniyle Y işletmesi olarak anılacaktır. Söz konusu işletmede gerçekleştirilen DSK uygulaması altı dönem olarak planlanmıştır. Altı ay süren uygulama süresince Y işletmesinde ayda bir olmak üzere toplam altı performans değerlendirme dönemi

öngörülmektedir. Uygulamanın gerçekleştirilebilmesi amacıyla çalışma işletme yöneticileri ile beraber yürütülmüştür.

DSK uygulamasının ilk adımı olarak işletmede stratejik değerlendirme süreci başlatılmıştır. İşletme sahipleri ve yöneticileri ile toplantılar yapılmış, işletmenin geçmiş yıllara ait mali tabloları analiz edilmiş, çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca Y işletmesinin faaliyet gösterdiği sektörle ilgili bilgiler toplanmış ve değerlendirilmiştir. Yapılan toplantılar ve analizler sonucunda işletme stratejisi belirlenmiştir. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları işletme stratejisi ışığında değerlendirilerek, Y işletmesinin DSK uygulamalarında kullanacağı sonuç kartı tasarlanmıştır. DSK, Y işletmesinin genel performansı hakkında bilgi veren finansal boyutta üç; müşteri boyutunda dört; iç süreçler boyutunda üç; çalışan boyutunda üç olmak üzere toplam on üç performans ölçütünden oluşmaktadır.

Sonuç kartını oluşturan performans ölçütlerinin izlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Finansal boyutta yer alan ölçütler işletmenin hazırlamış olduğu finansal tablolar aracılığıyla izlenmiştir. Müşteri boyutunda yer alan performans ölçütlerinin izlenmesinde anket, yüz yüze görüşme ve evrak incelemesi yöntemleri kullanılmıştır. İç süreçler boyutunda işletme içi raporlar kullanılırken, çalışan boyutu performans ölçütlerinin izlenmesinde çalışanlarla yapılan görüşmelerden ve işletme içi raporlama sisteminden faydalanılmıştır. Altı aylık uygulama sonucunda, Y işletmesinde meydana gelen değişimler, Y işletmesinin DSK uygulamasından önceki durumu ile karşılaştırılarak, uygulamanın Y işletmesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkilerinin ortaya konulması hedeflenmiştir.

### **5.3. İşletme İle İlgili Bilgiler**

DSK uygulaması için ekmek ve unlu mamul üretimi üzerine faaliyet gösteren küçük ölçekli bir işletme seçilmiştir. DSK uygulaması işletmede radikal bir değişimi gerektirdiğinden yöneticilerin yönetime inanması ve yöntemi desteklemesi oldukça önemlidir. Yapılan görüşmelerde Y işletmesi yönetiminin DSK yöntemini benimsemesi ve deneysel uygulamaya destek vereceklerini açıklamaları bu işletmesinin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Bu işletmenin müşterileri genellikle perakendeci işletmelerden oluşmaktadır. Bu durum, Y işletmesinin müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve müşteri ilişki düzeyinin ölçülmesini kolaylaştırmaktadır. DSK uygulamasının önemli unsurlarından biri olan müşteri boyutuna önemli katkı sağlayacağı düşünülen bu kolaylık, Y işletmesinin tercih edilmesinde etkili olan bir diğer unsurdur.

Y işletmesi Kahramanmaraş Ticaret Odası ile Kahramanmaraş Sanayi Odası'na kayıtlı bulunmakta, Kahramanmaraş ve ilçelerinde

faaliyetini sürdürmektedir. İşletme ticari faaliyetlerini, mülkiyeti kendisine ait olan 500 metrekaare alana sahip 3 katlı bir binada sürdürmektedir. Y işletmesi bir aile işletmesi olup işletmenin yönetimi tek kişi tarafından yapılmaktadır. İşletmede yönetici dışında, 1 kasiyer, ekmek yapımından sorumlu 1 ustabaşı, unlu mamul üretimini gerçekleştiren 1 simitçi ustası, 1 hamur açıcı, 1 fitilci, 1 dağıtıcı, 1 temizlik elemanı ve 2 çırak olmak üzere toplam 10 personel çalışmaktadır. Örnek işletmemizde performans değerlemesi yapılmamaktadır.

#### **5.4. Dengeli Sonuç Kartı İle İlgili Hazırlık Faaliyetleri**

DSK yöntemi stratejik yönetim sürecinin başarıyla tamamlanmasında önemli rol oynamaktadır. İşletmenin güçlü ve zayıf yanları, fırsatlar ve tehditler ışığında değerlendirilerek işletme stratejisi tespit edilmektedir. Eğer önceden belirlenmiş bir işletme stratejisi varsa bunlar gözden geçirilmekte ve ihtiyaç duyulması halinde stratejide değişikliklere gidilmektedir.

Bu çerçevede örnek işletmemizde DSK uygulaması için öncelikle işletmede strateji belirleme çalışmaları gerçekleştirilmiş, stratejinin belirlenmesinden sonra DSK için hazırlık çalışmaları yapılmış, son olarak da DSK yöntemi uygulanmıştır. Bu açıklamalar ışığında DSK uygulaması öncesinde gerçekleştirilen hazırlık faaliyetleri ve DSK uygulamaları aşağıda açıklanmıştır.

##### **5.4.1. Y İşletmesinde Stratejilerin Belirlenmesi Süreci**

Stratejik yönetim süreci işletmelerin uzun dönemli kararlarını ve uygulamalarını kapsadığından doğru stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejilerin gerçekleştirilebilmesi, işletmelerin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Y işletmesinin faaliyet gösterdiği sektör itibari ile piyasada çok sayıda firma bulunmaktadır. Piyasada çok sayıda firmanın ve tam rekabet piyasası koşullarının geçerli olmasından dolayı fiyatlarla çok fazla oynanılmaması ve üründe çok fazla çeşitlendirmeye gidilememesi nedeniyle, sektörde rekabet daha çok müşteriler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle işletme yöneticileri ile yapılan görüşmelerde Y işletmesinin müşteri odaklı bir strateji izlemesine karar verilmiştir. Y işletmesinin temel stratejisi, piyasadaki pazar payını yükseltmek ve müşteri memnuniyetini arttırmak olarak belirlenmiştir.

Sektörde faaliyet gösteren işletmelerin müşteriye bakış açılarında önemli eksikliklerin olduğu gözlemlenmiştir. Sektördeki diğer firmalar gibi Y işletmesi de müşteri ilişkilerinde çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunların en önemlileri alacakların belirtilen süreler

içerisinde tahsil edilememesi, ürünlerin her zaman belirlenen standart kalitede üretilmemesi ve siparişlerin zamanında teslim edilememesidir. Bu sorunların çözülmesi durumunda müşteri memnuniyetinin artacağı ve bunun sonucunda tatmin düzeyi artan müşterilerin satın alma tercihlerini Y işletmesinden yana kullanılacakları düşünülmektedir. Müşteri sadakatinin artırılmasıyla da, Y işletmesi yoğun rekabetin görüldüğü sektörde önemli bir rekabet avantajı elde edecektir. Müşteri tatmini ile müşteri sadakati arasında; müşteri sadakati ile finansal başarı arasında önemli bir pozitif etkileşim olduğu düşünülmektedir. Buna göre müşteri tatmin düzeyinin artırılması müşteri sadakatini arttırmakta; müşteri sadakatinin artması da işletmenin finansal göstergelerinde olumlu gelişmeleri ortaya çıkarmaktadır. Y işletmesi de müşteri odaklı bir strateji izleyerek rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadır.

#### **5.4.2. Sonuç Kartının Tasarlanması**

Tablo 5.1’de Y işletmesinde kullanılacak olan sonuç kartı hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Sonuç kartında yer alan boyutlar, bu boyutlarda kullanılan performans ölçütleri ve Y işletmesinin amacı Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

**Tablo 5.1. Y İşletmesi Sonuç Kartı**

	AMAÇ	ÖLÇÜT
<b>FİNANSAL</b>	Satışlarda Artış	Her değerlendirme dönemindeki satışlar
	Karlılıkta Artış	Net kar / öz sermaye
	Alacakların Tahsilinde Etkinlik	Alacakların ortalama tahsil süresi
<b>MÜŞTERİ</b>	Müşteri Tatmini	Müşteri tatmin düzeyi anketi
	Müşteri Sadakati	Toplam müşteri sayısı
	Müşterileri Ziyaret Sıklığı	Müşteri ziyaret sayısı
	Mevcut Müşterilere İlaveler	Yeni müşteri sayısı
<b>İÇ SÜREÇLER</b>	Zamanında Teslimat	Zamanında teslim edilen sipariş oranı
	Ürün Kalitesi	Kalite ile ilgili şikayetlerin sayısı
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	Sabit giderlerin toplam giderler içerisindeki oranı
<b>ÇALIŞAN</b>	Çalışan Tatmin Düzeyi	Çalışan tatmin düzeyi anketi
	İşçilik Hatalarının Azaltılması	Hatalı üretilen ürünlerin tüm üretim içindeki oranı
	Çalışan Sürekliliği	İşten ayrılan çalışan sayısı

## 5.5. Dengeli Sonuç Kartının Uygulanması Aşaması

Y işletmesinde DSK uygulaması için gerekli inceleme, değerlendirme ve hazırlıkların tamamlanmasından sonra DSK uygulamasına geçilmiştir. Y işletmesinin örgüt yapısının, sahiplerin işletmeden beklentilerinin, faaliyet gösterdiği sektörün koşullarının değerlendirilmesiyle ortaya çıkan sonuç kartı, aylık periyotlar halinde düzenlenmektedir. Altı ay süren çalışmada biri başlangıç değerlerini yansıtan; diğerleri de Y işletmesinin aylık performansını kapsayan toplam yedi sonuç kartı hazırlanmıştır. Y işletmesinde gerçekleştirilen olay çalışması deneysel olay çalışması niteliğindedir. Başlangıç noktasından başlamak üzere her değerlendirme dönemi sonuçları analiz edilerek işletme yöneticilerine çeşitli öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin hayata geçirilmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve gelişim gözlemlenmiş ve kayıt altına alınmıştır.

### 5.5.1. Y İşletmesinin Başlangıç Noktası Sonuç Kartı

DSK ile ilgili olarak Y işletmesinde gerçekleştireceğimiz uygulamanın işletmede meydana getireceği değişimi görebilmek için, DSK uygulamasına başlanıldığı andaki işletmenin mevcut durumunun detaylı bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Y işletmesinde uygulanması hedeflenen sonuç kartında yer alan performans ölçütlerinden bazıları işletmenin mevcut performans sistemi ve finansal bilgileri ışığında ölçülebilirken, bazılarının mevcut performans sistemi içerisinde ölçülebilmesi mümkün değildir. Bu yüzden bu ölçülemeyen performans ölçütleri, anketler düzenlemek, gerekli dosya incelemelerini yapmak, müşterilerle ve çalışanlarla görüşmeler yapmak suretiyle belirlenmiştir. Bu şekilde tüm performans ölçütleri ortaya konularak Y işletmesinde mevcut durumun tespitine yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

DSK uygulamasında ilk olarak işletmenin mevcut durumunu belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiş ayrıca yöneticiyle görüşmeler yapılarak işletmenin DSK uygulamasıyla ulaşmak istediğimiz hedefleri belirlenmiştir. Tablo 5.2’de altı ay sürecek DSK uygulamasında Y işletmesi ile ilgili her bir performans ölçütü için belirlenen hedefler belirtilmiş ve hedeflere göre planlanan yüzdesel değişimler gösterilmiştir.

Y işletmesinde altı ay boyunca gerçekleştirilecek faaliyetler sonucunda finansal boyutta ulaşılacak istenen hedefler; satışlar için 134.000 adet (yaklaşık %15 artış); net kar/öz sermaye oranı için binde 25; alacakların ortalama tahsil süresi için 45 gün olarak belirlenmiştir.

Y işletmesinde uygulama sonucunda müşteri boyutunda ulaşılacak istenen hedefler ise şu şekilde belirlenmiştir; müşteri tatmin düzeyinin %95 olması; işletme ile ticari faaliyetlerini devam ettiren perakendeci müşteri

sayısının 54 olması; her değerlendirme döneminde ziyaret edilmeyen müşterinin olmaması hedeflenmekte olup bu nedenle ziyaret edilen müşteri oranının %100 olması; müşteri şikayetlerinin sıfıra indirilmesi ve her değerlendirme döneminde işletmeye bir yeni müşteri kazandırılarak, DSK uygulaması sonunda işletmeye toplam 6 yeni müşteri kazandırılması kararlaştırılmıştır. Müşteri boyutunun önemli göstergelerinden olan müşteri sadakati Y işletmesinin ticari faaliyetlerine devam ettiği müşteri sayısı ile ölçülecektir. Y işletmesinin faaliyet gösterdiği pazarda 100'e yakın perakendeci müşteri bulunmaktadır. Oysa Y işletmesinin mevcut durumda bu müşterilerden ancak 48'i ile ticari ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Ticari faaliyet gösterilmeyen bu müşterilerin bir kısmının daha önce Y işletmesi ile ticari ilişkilerinin olduğu da işletme sahibiyle yapılan görüşmelerden anlaşılmıştır. Bu çerçevede Y işletmesinde müşteri tatmin düzeyi ve buna bağlı olarak müşteri sadakatının artırılması ile işletmeye yeni müşteriler kazandırılabilceği anlaşılmaktadır.

Y işletmesinin iç süreçler boyutunda yer alan ölçütlerle ilgili hedefler için zamanında teslimat oranının %98 olması (elektrik kesintileri, hava koşulları gibi işletme dışı faktörlerden dolayı meydana gelebilecek gecikmeler nedeniyle %100 olamayacağı düşünülmüştür); kalite ile ilgili şikayet sayısının sıfıra indirilmesi ve sabit giderlerin toplam giderler içerisindeki oranının ise %40 olması düşünülmüştür. İç süreçler boyutunda özellikle zamanında teslimat ve kalite ile ilgili şikayet sayısına önem verilmektedir. İç süreçler boyutunda siparişlerin zamanında teslimatında önemli sorunlar yaşandığı müşterilere gönderilen anket sonuçlarından anlaşılmıştır. Bundan dolayı Y işletmesinde zamanında teslimat oranının iyileştirilmesi önem taşımaktadır. Y işletmesinin sattığı ürünlerle ilgili çeşitli kalite şikayetleriyle de karşılaşmaktadır. Bu konuda ustabaşısıyla görüşmeler yapılarak bu sorunun minimuma indirilebileceği düşünülmektedir. Kalite ile ilgili şikayetlerin minimum düzeye indirilmesi, Y işletmesine müşteri tatmin düzeyinin artırılması konusunda çok büyük katkı sağlayacaktır.

Sonuç kartının dördüncü ve son boyutu olan çalışan boyutunda; Y işletmesi ile ilgili olarak çalışan tatmin düzeyi, çalışan sürekliliği ve işçilik hatalarının en aza indirilmesi ölçütleri yer alacaktır. Başlangıç noktasında yapılan çalışmalarla çalışanların tatmin düzeyi %80; işten ayrılan çalışan sayısı 1 ve işçilerden kaynaklanan üretim hata oranı binde 5 olarak belirlenmiştir. İşletmelerin başarısında tatmin düzeyi yüksek çalışanlar önemli rol oynamaktadırlar. İşletmenin başarısını çalışan boyutunda etkileyen diğer bir unsur ise çalışanların sürekliliğidir. Bu nedenle tatmin düzeyi yüksek, deneyimli çalışanların etkin işletme içi iletişimiyle hataları en aza indirerek Y işletmesinin hedeflerini başarmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışan boyutunda Y işletmesi için çalışan

tatmininin %95; işten ayrılan çalışan sayısının sıfır ve işçilerden kaynaklanan üretim hatalarının binde 1 olması hedeflenmiştir. Finansal boyut, müşteri ve iç süreçler boyutunda yer alan hedeflerin gerçekleşmesi için işletmenin çalışan boyutundaki hedeflerine ulaşması önem taşımaktadır.

**Tablo 5.2. Y İşletmesinin Başlangıç Noktası ve Hedef Sonuç Kartı**

	AMAÇ	ÖLÇÜT	Mevcut Durum	Hedef	% Değişim
FINANSAL	Satışlarda Artış	Her değerlendirme dönemindeki satışlar	117.000	134.000	14,5
	Karlılıkta Artış	Net kar / öz sermaye	0,022	0,025	13,6
	Alacakların Tahsilatında Etkinlik	Alacakların ortalama tahsilat süresi	60	45	-25,0
MÜŞTERİ	Müşteri tatmini	Müşteri tatmin düzeyi anketi	%72	%95	31,9
	Müşteri sadakati	Toplam müşteri sayısı	48	54	12,5
	Müşterileri ziyaret sıklığı	Müşteri ziyaret sayısı	%89	%100	12,4
	Mevcut müşterilere ilaveler	Yeni müşteri sayısı	0	6	-
İÇ SÜREÇLER	Zamanında teslimat	Zamanında teslim edilen sipariş oranı	%80	%98	22,5
	Ürün Kalitesi	Kalite ile ilgili şikayetlerin sayısı	8	0	-100,0
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	Sabit giderlerin toplam giderler içerisindeki oranı	%42	%40	-4,8
ÇALIŞAN	Çalışan tatmin düzeyi	Çalışan tatmin düzeyi anketi	%80	%95	18,8
	İşçilik hatalarının azaltılması	Hatalı üretilen ürünlerin tüm üretim içindeki oranı	%0,5	%0,1	-80,0
	Çalışan Sürekliliği	İşten ayrılan çalışan sayısı	1	0	-100,0

Başlangıç noktasında yapılan değerlendirmeler sonucunda Y işletmesinin finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve çalışan boyutunda önemli sorunlarla karşı karşıya kaldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Finansal boyutta alacakların ortalama tahsil süresi, müşteri boyutunda müşteri tatmin düzeyi, iç süreçler boyutunda zamanında teslimat oranı ve çalışan boyutunda çalışanların tatmin düzeyi, Y işletmesi için kritik başarı faktörleri olarak belirlenmiştir. Müşterilere gönderilen anketlere verilen cevaplarda müşteri memnuniyetsizliklerinin özellikle kalite ve zamanında teslimat konusunda olduğu belirlenmiştir. İş tatmini anketleri ile de çalışanların en fazla yöneticisiyle olan ilişkilerinde, ücret ve sosyal haklar konusunda sorunları olduğu belirlenmiştir.

Tüm bu tespitler sonucunda, DSK uygulaması çerçevesinde Y işletmesinde bazı tedbirlerin alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Öncelikle üretim bölümü çalışanlarıyla görüşülerek kaliteli üretime özen göstermeleri istenmiştir. Dağıtımdan sorumlu personelle görüşülerek siparişlerin dağıtımında daha planlı ve hızlı hareket etmenin gerekliliği vurgulanmış, ayrıca hem dağıtım personeliyle hem de yöneticiyle görüşülerek müşteriye daha hoşgörülü bir şekilde yaklaşmaları, müşteriye her konuda yardımcı olmaları ve müşterilerle ilişkilerini daha yüksek düzeye çıkarmaları tavsiye edilmiştir. Y işletmesinde tam olarak belirlenmemiş olan iş tanımları detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Çalışanların özellikle yetki, görev ve sorumlulukların belirgin olmamasından rahatsız oldukları, bunun da işletme içindeki iletişim düzeyini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda tüm çalışanların görev ve sorumlukları belirlenerek çalışanlara duyurulması kararlaştırılmıştır. Böylelikle Y işletmesinde iletişim düzeyi daha yüksek, iş akışı hızlı bir çalışma ortamının oluşturulması planlanmıştır. Diğer taraftan işletme içerisinde DSK ile ilgili olarak aylık toplantıların yapılmasına karar verilmiştir. Böylelikle hem çalışanların gelişmelerden haberdar edilmesi hem de çalışanların eksik yönlerini görerek gereken önlemleri alması hedeflenmiştir.

### **5.6. DSK Uygulamasının Sonuçlarının Yorumlanması**

İşletmenin mevcut durumu incelendiğinde işletmenin pazarda gücünü arttırabilmesi için müşteri memnuniyetinin önemli bir gösterge olduğu tespit edilmiş ve bu çerçevede müşteri memnuniyetini arttıracak şekilde gerekli performans göstergeleri belirlenmiştir. Aylık dönemler halinde altı ay süren uygulama sonucunda performans göstergelerinin tamamında gelişme kaydedilmiş ve hedeflenen değerlere çok yaklaşılmıştır.

Aşağıda yer alan Tablo 5.3'te DSK uygulamasının sonuçları miktar olarak dönemler itibariyle, Tablo 5.4'te ise yüzdesel değişimler halinde gösterilmiştir. Bu tablolarda DSK'da yer alan her bir performans göstergesindeki değişim yer almaktadır.



**Tablo 5.3. Y İşletmesi Dengeli Sonuç Kartı Sonuçları**

	AMAÇ	0	1	2	3	4	5	6
<b>FİNANSAL</b>	Satışlarda Artış	117.000	117.500	123.000	124.000	127.500	130.000	132.000
	Karlılıkta Artış	0,022	0,021	0,022	0,022	0,024	0,024	0,024
	Alacak Tahsilatında Etkinlik	60	60	60	60	55	55	50
<b>MÜŞTERİ</b>	Müşteri tatmini	%72	%74	%77	%81	%84	%88	%92
	Müşteri sadakati	48	48	49	50	51	52	53
	Müşterileri ziyaret sıklığı	%89	%96	%100	%100	%100	%100	%100
	Mevcut müşterilere ilaveler	0	0	1	1	1	1	1
<b>İÇ SÜREÇLER</b>	Zamanında teslimat	%80	%90	%94	%95	%96	%96	%97
	Ürün Kalitesi	8	7	5	2	2	1	1
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	%42	%42	%41	%41	%41	%40	%40
<b>ÇALIŞAN</b>	Çalışan tatmin düzeyi	%80	%85	%85	%91	%91	%93	%93
	İşçilik hatalarının azaltılması	%0,5	%0,4	%0,3	%0,2	%0,2	%0,1	%0,1
	Çalışan Sürekliliği	1	0	0	0	0	0	0

**Finansal Boyut:** İlk göstergemiz olan satışlar başlangıç aşamasında 117.000 birim iken DSK uygulamasının sonunda 132.000 birim olarak gerçekleşmiştir. Satışlarda, yaklaşık %13 oranında bir artış meydana geldiği görülmektedir. Hedeflenen %14,5'lik artış oranına çok yaklaşıldığı görülmektedir.

Dönem başında aylık ortalama binde 22 olan karlılıktaki artış, uygulamamız sonunda binde 24'e yükselmiştir. Diğer bir ifadeyle işletmenin karlılığında %9'luk bir artış meydana gelmiştir. Çalışmamız sırasında enerji fiyatlarındaki artışa bağlı olarak bir dönem karlılık oranı düşmüş olsa da, genel olarak satışlardaki artışa bağlı olarak karlılık oranı sürekli olarak artmıştır. İşletme sahibinin şirkete yatırdığı sermayenin karlılığını ifade etmesi nedeniyle karlılık, işletmenin faaliyetine devam etmesi açısından önemli bir gösterge olmaktadır.

Finansal boyutta yer alan son göstergemiz olan alacakların ortalama tahsil süresinde başlangıç değeri 60 gün olarak belirlenmiştir. Uygulamamız sonunda müşterilerle yapılan görüşmeler sonucunda alacakların ortalama tahsil süresi 45 güne kadar indirilmiştir. Alacakların ortalama tahsil süresinin kısalması işletmenin alacaklarını daha kısa sürede tahsil etmesini sağlamıştır. Ayrıca bu nakitleri değerlendirme imkanı (hammadde tedarikçilerinden nakit

indirimi sağlanması, kredi kullanımına duyulan ihtiyacın azalması gibi) elde etmiş olması açısından da önemlidir. Alacakların tahsilinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi işletmenin finansal gücünü olumlu yönde etkilemekte işletmenin piyasadaki gücünü arttırmaktadır.

**Tablo 5.4. Y İşletmesi Dengeli Sonuç Kartı Yüzdesel Değişim Sonuçları**

	AMAÇ	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	0-6	Hedef
FINANSAL	Satışlarda Artış	0,5	4,7	0,8	2,8	2,0	1,5	12,8	14,5
	Karlılıkta Artış	-4,6	4,8	-	4,5	4,3	-	9,1	13,6
	Alacakların Tahsilatında Etkinlik	-	-	-	-8,3	-	-9,1	-16,7	-25,0
MÜŞTERİ	Müşteri tatmini	2,8	4,1	5,2	3,7	4,8	4,5	27,8	31,9
	Müşteri sadakati	-	4,2	-	2,0	2,0	1,9	10,4	12,5
	Müşterileri ziyaret sıklığı	7,9	4,2	-	-	-	-	12,4	12,4
	Mevcut müşterilere ilaveler	-	100,0	-	-	-	-	-	-
İÇSÜREÇLER	Zamanında teslimat	12,5	4,4	1,0	1,1	-	1,0	21,3	22,5
	Ürün Kalitesi	-12,5	-28,6	-60,0	-	-50,0	-	-87,5	-100,0
	Maliyet Etkinlik Kontrolü	-	-2,4	-	-	-2,4	-	-4,8	-4,8
ÇALIŞAN	Çalışan tatmin düzeyi	6,3	-	7,1	-	2,2	-	16,3	18,8
	İşçilik hatalarının azaltılması	-20,0	25,0	33,3	-	-50,0	-	-80,0	-80,0
	Çalışan Sürekliliği	-100,0	-	-	-	-	-	-100,0	-100,0

**Müşteri Boyutu:** Y işletmesinde yapmış olduğumuz DSK uygulamasında başarıya ulaşabilmemiz için en kritik göstergelerin müşteri boyutunda yer alan göstergeler olduğunu uygulamamızın başlangıcında belirtmiştik. Fiyatların sabit olması, maliyetlerin çok fazla aşağıya çekilememesi gibi nedenlerle başarıya ulaşmanın anahtarının müşterilerin tatmin düzeyinin arttırarak işletmeye yeni müşteriler kazandırmak ve sonuçta satışları ve dolayısıyla karlılığı arttırmak olduğunu ortaya koymuştuk. Yani müşteri tatmin düzeyindeki artışın işletme için birçok olumlu değişimi beraberinde getireceği düşünülmüştür. Müşteri boyutunda yer alan göstergelerdeki gelişmeleri incelediğimizde, başlangıçta %72 olan müşteri tatmin düzeyinin uygulama sonunda %92 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu artıştaki en büyük etkenlerin müşterilerin tamamının her ay ziyaret edilerek şikayetlerinin ve görüşlerinin dinlenilmesi ile zamanında teslimat oranındaki artışın olduğu düşünülmektedir.

DSK uygulamamızın başlangıcında 48 olan müşteri sayısının 53'e çıktığı görülmektedir. İşletme müşterilerini %10.4 oranında arttırmıştır.

Müşteri sadakatinin ölçümünde kullanılan bu göstergedeki artış müşterilerin satın alma kararlarında Y işletmesini daha fazla tercih etmeye başladığını göstermektedir. Uygulama sırasında Y işletmesi ile olan ticari faaliyetine son veren bir firma olmuştur. Ancak bu firma ekonomik kriz nedeniyle işletmesini kapatmak zorunda kalan bir firmadır. Y işletmesinden memnun olmaması nedeniyle ayrılma gibi bir durum söz konusu değildir.

Diğer bir müşteri boyutu göstergemiz ise müşterilerin dönem içerisinde ziyaret edilme sıklığıydı. Başlangıç aşamasında %89 olan müşteri ziyaret sıklığı oranı uygulama sonucunda hedeflenen %100 oranına çıkarılmıştır. Böylelikle her bir değerlendirme döneminde tüm müşteriler düzenli olarak ziyaret edilmeye başlanmıştır. Bu orandaki artışın, müşteri tatmin düzeyini ve müşteri sadakatini de arttırdığı görülmektedir.

Müşteri boyutundaki son göstergemiz olan mevcut müşterilere ilaveler yeni müşteri sayısı ile ölçülmektedir. Bu göstergenin kullanılmasındaki amaç her dönemde Y işletmesinin kaç tane yeni müşteriyi işletmesine çekebildiğini belirlemektir. İşletmeye yeni müşteriler kazandırılarak satışların artırılması ve atıl kapasitenin kullanıma geçirilmesi açısından bu gösterge önemli bir göstergedir. Y işletmesinin sonuç kartı incelendiğinde ilk dönem hariç diğer tüm dönemlerde işletmeye yeni bir müşteri kazandırılmıştır. Genel olarak Y işletmesinin uygulamamız boyunca göstermiş olduğu olumlu gelişmelerde, işletmeye altı aylık süreçte toplamda beş yeni müşteri kazandırılmıştır.

**İç Süreçler Boyutu:** Zamanında teslimat oranı incelendiğinde uygulama başında %80 olan oranın % 97'ye yükseltildiği ve dönem başına göre %21,3'lük bir artış sağlandığı görülmektedir. Çok küçük aksaklıklar dışında siparişler zamanında teslim edilmeye başlanmış, böylece müşteri memnuniyetinin artırılması sağlanmıştır.

İşletmenin sabit giderlerinin toplam giderler içerisindeki oranı ile ölçtüğümüz maliyet etkinlik kontrolü %42'den %40'a düşürülmüştür. Bu oranda da işletme açısından olumlu gelişmeler yaşanmıştır. Maliyetlerin %5 azaltılması ile ilgili hedefe ulaşılmıştır. Sabit giderlerin toplam giderlere olan oranının azalması daha etkin bir maliyet yapısına ulaşıldığını göstermektedir.

Başlangıçta 8 olan ürün kalitesiyle ilgili müşteri şikayet sayısı ise 1'e düşürülmüştür.

**Çalışan Boyutu:** İşletmede çalışan personel tarafından cevaplandırılan anketlere göre belirlenen çalışan tatmin düzeyi, başlangıç noktasında %80 iken DSK çalışmamız sonucunda %93'e kadar yükseltilmiştir. Bu göstergede de hedeflenen değere %2'lik bir sapmayla çok yaklaştığı görülmektedir.

İşçilerden kaynaklanan işçilik hata oranını ölçmek için kullanılan tüm üretim içindeki hatalı ürün miktarını gösteren ve uygulamamız başında % 0,5 olan hatalı üretilen ürün oranı uygulama sonucunda hedeflenmiş olan % 0,1'e kadar düşürülmüştür.

İşletme personelinin şirkete olan bağlılığını ölçmek için kullanılan çalışan sürekliliği performans ölçütü işletmeden ayrılan personel sayısı ile ölçülmektedir. Y işletmesinde devam eden altı aylık uygulamamızda işletmeden ayrılan hiçbir çalışan olmamış ve bu göstergede de hedeflenen değere ulaşılmıştır.

Y işletmesinde gerçekleştirilen DSK uygulamasında dönem başında yapılan değerlendirmelerde Y işletmesinde mevcut performans değerlendirme sisteminin olmadığı, performans ölçmeye yönelik birtakım uygulamalar bulunmasına rağmen bunların sistemli bir şekilde yürütülmediği anlaşılmıştır. Y işletmesindeki altı aylık uygulama sonucunda DSK yöntemi planlanan hedefler doğrultusunda başarıyla uygulanmıştır. DSK uygulaması sonucunda sonuç kartının hemen hemen tüm boyutlarında uygulama öncesine göre önemli sayılabilecek olumlu gelişmeler ortaya çıkmıştır. Böylelikle DSK tekniğinin Y işletmesinde kullanımı ile başarıya ulaşıldığı ve Y işletmesinin faaliyet sonuçlarının olumlu olarak etkilendiği söylenebilir.

## **6. SONUÇ**

Stratejik bir yönetim sistemi olan DSK uygulaması, işletmenin vizyon ve stratejisini finansal ve finansal olmayan ölçütlerin kullanıldığı dört boyutta (finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme) toplayarak, hem işletmede daha sağlıklı bir performans değerlendirme yönteminin uygulanmasını sağlamakta hem de işletmenin stratejik yönetim sürecinin daha başarılı bir şekilde uygulanabilmesini ve stratejik uygulamaların sonuçlarının izlenebilmesini sağlamaktadır. Çok geniş bir perspektiften işletmenin değerlendirmesini yapan bu sistem, ayrıca işletme planlarının rakamsal ifadesi olan bütçelerini de içine almaktadır. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde DSK yöntemi, işletmelerde uzun dönemli hedeflerle kısa dönemli hedefleri, finansal ve finansal olmayan ölçütleri ve işletmenin tüm taraflarını (ortaklar, çalışanlar, müşteriler) dengeleyebilmektedir.

DSK yöntemi strateji ile performansı birleştiren, organizasyondaki insanların, yaptıkları işlerin sebep sonuç ilişkilerini, şirketin misyonunu, vizyonunu ve organizasyon stratejilerini anlamasına yardımcı olan bir sistemdir. Hedefleri açık hale getirip, çalışanların işletme stratejilerinin uzun vadeli etkilerini görmelerine yardım eder ve kendi katılımlarını anlamalarını sağlar. İşletme, DSK'nı kullanmaya devam ederken; daha karmaşık ölçütler

ya da yeni hedefler ve amaçlar ekleyebilir. Böylece DSK, organizasyonla birlikte olgunlaşıp gelişebilir.

Bu çalışmada işletmelerin etkin yönetiminde ve işletme performansının ölçümünde modern performans yönetim tekniklerinden olan DSK yönteminin Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir KOBİ'de uygulamasına yer verilmiştir.

Uygulamanın uzun zaman alması, işletme yöneticilerinin katılımının şart olması, işletme yöneticilerinin DSK yöntemi ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması, mali yetersizlikler, işletmenin mevcut düzeni üzerinde değişikliklere gidilecek olması nedeniyle, görüşme yapılan birçok işletme sahibi uygulamanın kendi işletmesinde gerçekleştirilmesini istememiştir. Ayrıca DSK uygulanması esnasında araştırmacı tarafından işletmenin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacağı düşünülerek önerilen bazı değişiklikler, işletme yöneticilerinin farklı düşüncede olması nedeniyle, ya da işletme yöneticisi tarafından olumlu bulunmasına rağmen işletmenin mali gücünün yetersiz olması nedeniyle gerçekleştirilememiştir. Ancak bu olumsuzluklara rağmen DSK uygulamasını yaptığımız işletmede, işletme yöneticisinin ve çalışanların performans ölçümünün gerekliliğine olan inancı ve işletme yöneticisinin uygulama sırasında gerekli kararların alınması konusunda kolaylık göstermesi sayesinde, işletmenin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayacak birçok değişiklik uygulamaya konulabilmektedir.

Y işletmesinde yapılan uygulama sonucunda DSK'nın dört boyutu açısından sağlanan gelişme ve iyileşmeleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1-Finansal boyutta ilk performans göstergesi olan satışlarda %13'lük bir artış sağlanarak %14,5'luk hedefe çok yaklaşılmıştır. İkinci performans göstergesi olan karlılıkta hedef %13,6 iken gerçekleşen %9 olmuştur. Üçüncü performans göstergesi olan alacakların tahsil süresinde ise hedeflenen 45 gün rakamına ulaşılmıştır.

2-Müşteri boyutunda, müşteri tatmin düzeyinin %72'den %92'ye yükseldiği ve işletmenin hedeflediği %95'lik müşteri tatmin düzeyine çok yaklaştığı görülmüştür. Mevcut müşteri sayısı 48'den 53'e çıkmış ve %10,4 oranında artış sağlanarak hedeflenen %12,52 oranına yaklaşılmıştır. Müşteri ziyaret sıklığı hedeflenen artış doğrultusunda gerçekleştirilerek müşteri sadakati arttırılmıştır. Müşteri boyutunda son olarak 5 yeni müşterinin işletmeye kazandırılmasıyla hedeflenen 6 yeni müşteri rakamına yaklaşılmıştır.

3- İç süreçler boyutunda, zamanında teslimat oranı %80'den %97'ye yükseltilecek hedeflenen %98 oranına çok yaklaşılmıştır. Maliyetlerin etkin bir şekilde kontrolü sağlanarak maliyetlerin %5 azaltılması hedefine

ulaşmıştır. Ürün kalitesiyle ilgili müşteri şikayetlerinin %87,5 oranında azaldığı görülmüştür.

4-Çalışan boyutunda, çalışanların tatmin düzeyi %80'den %93'e çıkarılarak %16,3'lük bir artış sağlanmıştır. Uygulama başında % 0,5 olan hatalı üretilen ürün oranı uygulama sonucunda hedeflenmiş olan % 0,1'e kadar düşürülmüştür. Çalışan boyutundaki bir diğer performans göstergesi olan çalışan sürekliliğinde ise altı aylık uygulamamızda çalışan tatmin düzeyinin yükselmesine bağlı olarak işletmeden ayrılan hiçbir çalışan olmamış ve bu göstergede de hedeflenen değere ulaşılmıştır.

Altı aylık uygulama sonucunda müşteri tatmin düzeyi, müşteri sadakati, satışlar, karlılık, zamanında teslimat ve kalite gibi işletme açısından oldukça önemli olan kritik başarı faktörlerinde gözle görülür iyileşmelerin ortaya çıktığı görülmüştür. DSK yönteminin Y işletmesinin faaliyetlerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla karşılaştırıldığında, DSK uygulamasının işletme performansına katkıları açısından benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Stratejik yönetim ilkelerini benimseyen büyük ölçekli işletmelerde başarıyla uygulanan bir performans ölçüm ve değerlendirme yöntemi olan DSK'nın KOBİ'lerde de uygulanabilir bir performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olduğu ve KOBİ'lerin performansına önemli katkılar sağladığı söylenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, Tahir (2008), *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akın, Onur (2006), “Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü”, Hazine Uzmanlık Tezi, Ankara. [http://Hazder2.Googlepages.Com/Onur\\_Akin-Sermayeli\\_Sirketlerde\\_Performans\\_Olçümü-Hazine\\_Uzmanlık\\_Tezi-2006.pdf](http://Hazder2.Googlepages.Com/Onur_Akin-Sermayeli_Sirketlerde_Performans_Olçümü-Hazine_Uzmanlık_Tezi-2006.pdf) (14.08.2012).
- Aktürk, Ahmet; Okutmuş, Ercüment ve Yirik, Şevket (2013), Konaklama Sektöründe Finansal Boyutuyla Bir Kurumsal Karne Uygulaması, *MÖDAV Dergisi*, c.15, ss.109-122.
- Bayram, Levent (2006), “ Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 62, ss.47-65.
- Coşkun, Ali (2006), “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm Ve Yönetim Uygulamaları”, *Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi*, 6 (19), ss.119-136.
- Coşkun, Arife (2000), *Performans Ve Risk Denetimleri Terimleri*, Sayıştay Yayınları, Ankara.

- Çakmak, Nermin (2006). “Kütüphane Yönetiminde Performans Değerlendirmesi”, **42.Kütüphane Haftası Bildirileri 27 Mart-2 Nisan 2006**, ss.67-86, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Ertuğrul, İrfan ve Karakaşoğlu, Nilsen (2005), “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, **VII. Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu**, (<http://www.ekonometriderneği.Org/> Bildiriler/O7s3.Pdf. (30.07.2012)
- Gavcar, Erdoğan- Zeki Atıl Bulut-Kemal Engin (2006), “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim Ve Ekonomi Dergisi**, (13)2, ss.31-45.
- Gençer, Cevriye ve Çetin, Tuğba (2011), Kurumsal Performans Karnesi ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Savunma Bilimleri Dergisi**, (10) 2, ss.105-121.
- Güner, Fatih M.(2008), “Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balance Scorecard”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 10 (1), ss. 247-265.
- Gökmen, Aytaç (2009), Balanced Scorecard (Dengeli Başarı Göstergesi):BSC Oluşturma Süreci ve Uygulama Yöntemi, **Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1 (2), ss.11-23.
- İlhan, Ege ve Gizer, Zeynep (2011), Determination of Performance Measures Used in Balanced Scorecard for Insurance Companies in Turkey, **International Journal of Business Management and Economic Research**, 3(1), ss.446-451
- Kaplan, Robert S. Ve Norton, David P.(1992), “The Balanced Scorecard-Mesaures That Drive Performance”, **Harward Business Review**, (70)1, pp. 71-79
- Kaplan, Robert S. ve Norton, David P. (1996a), The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press. Boston.
- Kaplan, Robert S. Ve Norton, David P.(1996b), “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Managemet System”, **Harward Business Review**, (74)1, pp. 75-85.
- Kaplan, Robert. S., Ve Norton, David P. (1999). **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Kuğu, Tayfun D. Ve Kırılı, Mustafa (2013), İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Balanced Scorecard Uygulaması, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, 18 (2), ss.301-318.
- Machado, **Maria J. C. V. (2013)**, Balanced Scorecard: An Empirical Study Of Small And Medium SizeEnterprises, **Review Of Business Management**, 15 (46), pp. 129-148.
- Milli Produktivite Merkezi, (<http://www2.Mpm.Org.Tr/Sozluk/Default.Asp?Dict=P>, (12.08.2012).

- Oyman, Sumru (2009), `Stratejik Yönetim sürecinde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası için bir değerlendirme`, **TCMB Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, tcm.gov.tr>kutuphane/TURKCE/tezler/sumruoyman.pdf, (22.10.2012).
- Utkutuğ, Çağla P. (2008), Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23, ss.55-78.
- Uygur, Akyay (2009), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10 (1), ss.148-159
- Yıldız, Selami M.;Karagöz, Yalçın ve Mesci, Muammer (2010), Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (24) 3, ss.1-22.
- Yıldız, Selami M.; Kethüda, Önder ve Kurutkan, Nurullah M. (2013), Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 27 (4) , ss.90-109.