

İŞLETMELER İÇİN AVRUPA DİYALOĞUNU GELİŞTİRME PROJESİ

İşletme Fonksiyonları Rehberi

- **İnsan Kaynakları**
- **Araştırma & Geliştirme – Yenilikçilik**
- **Kurumsal Yönetişim Rehberi**

KOBİ

İŞLETME FONKSİYONLARI

6-13-27/ŞUBAT 5/MART /2020

1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI VE KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetimi, işe uygun çalışanları iş gücü piyasasından seçmenin yanı sıra, çalışanların eğitim eksikliklerinin giderilmesi ve daha sonra üstlenecekleri görevler doğrultusunda hazırlanmaları konusunda çalışmalarda bulunmaktadır.

Ayrıca; iş gücünün sürekliliğini, işe devamını, verimliliğini ve etkinliğini sağlamaktan sorumludur. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimi; katma değer üretebilecek iş gücünü bulmak, işlerin gerektiği gibi yapabilmeleri için eğitmek, kariyer planlaması doğrultusunda gelecekte üstlenecekler görevler için geliştirmek, performanslarını değerlendirmek, ücretlerin adil olarak belirlemek ve sürekliliklerini sağlamak amacıyla ortaya konan faaliyetlerin toplamıdır.

2

1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; nitelikli, yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmeleri için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve işçünün sürekliliğini sağlayabilmektir.

Bu amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetler; insan kaynakları planlaması, iş gören temini, eğitim ve geliştirme, performans değerlemesi, iş değerlemesi, ücret yönetimi, kariyer yönetim, iş gören sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkiler, şikâyet ve disiplin yönetimi olarak sıralanabilir.

İşletmedeki işlerde doğru iş görenlerin çalıştırılmaması; yüksek işe devamsızlık ve iş gören devir oranlarına, çalışanların hak ettikleri ücret alamadıklarını düşünmelerine ve bu bağlamda; iş tatminsizliğine, örgütsel tükenmişliğe neden olarak işgücünün verimliliğini ve etkinliğini düşürebilecek ve bu da işletmenin kurumsal performansını olumsuz etkileyebilecektir.

3

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

İnsan kaynakları yönetiminin kapsamını dört temel başlık altında toplayabiliriz.

1.İnsan kaynakları yönetiminin altyapısı: İş analizi tanımı, iş gerekleri, yetkinlikler, iş etüdü, iş tasarımı çalışmalarının "altyapı çalışmaları" olarak nitelendirilmesinin nedeni İnsan Kaynakları yönetiminin her faaliyetinde gerek duyulan çalışmalar olmasıdır. Bu çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını yerinde getirebilmesi için gerekli olan faaliyetlerdir. Örneğin; iş analizleri doğrultusunda gerçekleştirilen iş tanımları, iş gören temininden performans değerlemeye, ücret yönetiminden kariyer planlamaya kadar birçok faaliyetin temelinde yer almaktadır.

2.İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı: Çalışanların *hukuk ve yasal haklarıyla bu konudaki zorunlu uygulama ve çalışmaları içermektedir.* Bu bağlamda; iş gören sağlığı, iş güvenliği, iş kazası, endüstri ilişkileri, kıdem tazminatı, alt işverenlik, şikâyet yönetim ve iş yeri disiplini gibi konular bu kapsamda ele alınmaktadır.

4

2

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KAPSAMI

3.İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı: İş gücü planlaması, iş gören temin, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, iş değerlendirme, ücret yönetimi, kariyer planlaması gibi faaliyetler işletmede *insan kaynağı sisteminin kurulmasıyla ilgili oldukları için*, teknik kapsam çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu faaliyetlerle ilgili sistemler genellikle endüstri ve işletme mühendisleri tarafından kurulduğu için "*insan kaynakları mühendisliği*" olarak da adlandırılmaktadır.

4.İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı: Çalışanların verimlilik ve etkinlikleriyle kurumsal performans arasındaki ilişki doğrultusunda; motivasyon, iletişim, liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, duygusal taçiz ve yıldırma, örgütsel tükenmişlik gibi konular bu kapsamda ele alınmaktadır. Örneğin; iş tatmini çalışanların verimliliklerini ve etkinliklerini artırarak örgütsel vatandaşlığı destekler ve kurumsal performans üzerinde etkilidir.

5

YETKİNLİK: İş görenin görevini yerine getirirken kullandığı bilgi, sıklıkla tekrarladığı tutumlar, beceri, yetenek ve davranışlardır. İnsan kaynaklarının insan sermayesi olarak adlandırılmasının ve parasal olarak ifade edilerek bilançonun aktifinde yer almasının nedeni, yetkinliklerin kurumsal performans üzerinde doğrudan etkili olmasıdır.

A. TEMEL YETKİNLİKLER	B. YÖNETSEL YETKİNLİKLER	C. FONKSİYONEL YETKİNLİKLER
1. Öğrenmeye Açıklık	1. Analitik Düşünme	1. İş Bilgisi
2. Bilgi Paylaşımı	2. Planlama ve Organize Etme	2. Süreç Bilgisi
3. İletişim Becerisi	3. Karar Verme	3. Müzakere Becerileri
4. Çözüm Odaklılık	4. İnisiyatif Kullanma	4. Çok Yönlü Beceri Kullanımı
5. Kaynakları Etkin Kullanma	5. Yetki Devri	5. Titizlik
6. Ekip Çalışması	6. Koçluk Becerisi	6. Proje Yönetimi
7. Kurumsal Farkındalık	7. Kâr ve Maliyet Odaklılık	7. Analiz ve Raporlama
8. Müşteri Odaklılık	8. Yaratıcılık ve Yenilikçilik	8. Temsil Yeteneği
		9. Hijyen Bilinci
		10. İş Güvenliği Kurallı Uyma

6

3

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

- İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, kurumsal performans doğrultusunda verimli ve etkin olarak çalışacak insan gücünün nitelik ve nicelik olarak doğru zamanda temin edilmesidir ve bunu yapabilmek için insan kaynakları yönetiminin tüm faaliyetleriyle doğrudan ilgilidir.
- **İnsan kaynakları planlaması** çalışmalarında, gelecekte istihdam edilecek insan gücüyle ilgili tahminlerin yapılabilmesi için; işletmenin kısa, orta ve uzun dönemdeki amaçların somut olarak (satış adedi, üretim miktarı, satış hasılatı gibi) belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesini sağlayacak niteliklere sahip insan gücünün tahmin yöntemleriyle öngörülmesi gerekmektedir.

7

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans kavramı Türkçe'de "verim gücü, bir iş ya da görevi verimli ve etkin yapabilme" karşılığında kullanılmaktadır. Performans yönetimi, çalışanların toplam katma değer üretimine katkılarını artırarak işletmenin kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim uygulaması sürecidir. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı doğrultusunda performans yönetimi; işletme yönetimi tarafından bilimsel yöntemlerle saptanan üretim standartlarının ve/veya davranış normlarının çalışanlara yüklenmesi, çalışanların performanslarının objektif olarak ölçülerek değerlendirilmesi, gerekli düzeltmelerin ve geliştirmelerin yapılması aşamalarından oluşan bir süreç izlenmektedir.

8

4

AR-GE

- Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yapılan genel tanımlamaya göre; "bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgiler elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan sistematiik ve düzenli çalışmalara Ar-Ge denir."
- **Temel bilimsel araştırma**
- Deneysel veya teorik olarak oluşan olayların veya yapılan gözlemlerin altında yatan nedenler, mekanizmaları anlamaya ve bu yolla yeni bilgiler oluturmaya ve temel anlayış kazanmaya yönelik özgün faaliyetler bu grup içerisinde yer alır.
- **Uygulamaya yönelik araştırma**
- Tanımlı, belli bir amaca yönelik olarak bu alanda yeni bilgiler elde etmek için yapılan özgün araştırma faaliyetleri bu grupta yer alır.
- **Deneysel geliştirme**
- Firma içinde araştırma veya deneyim sonucu kazanılmış bilginin kullanılmasıyla yeni malzemelerin ürünlerin veya cihazların üretilmesine, yeni süreçler, sistemler ve yöntemlerin kurulmasına veya üretilmekte olan ürünlerin veya kurulmuş üretim tesislerinin geliştirilmesine yönelik yapılan sistematiik ve deneysel geliştirme faaliyetleridir.

9

AR-GE FAYDALARI

- Yapılan araştırmalardan elde edilen verilere göre; kalıcı bir Ar-Ge stratejisi olan firmalar, düzensiz veya hiç Ar-Ge yatırım programı olmayan firmalardan daha iyi performans gösteriyorlar. Sağlıklı araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) işletmenin müşteri sadakati oluşturmaya ve rekabet ortamına dayanabilmesine olanak tanır.
- Ar-Ge sürecinde geliştirilen ürün ve hizmetler işletmede;
 - ✓ satışların artması,
 - ✓ kârlılığın artması,
 - ✓ uluslararası yeni pazarlara açılması,
 - ✓ markanın değerinin artması ve yenilikçi bir şirket olarak ün kazanılması,
 - ✓ artan itibarla en başarılı personeli bünyeye çekme gücünün kazanılması,
 - ✓ yeni iş ortakları bulunması,
 - ✓ dış finansman sağlanmasında kolaylıklar ve ticari faydalar sağlayacaktır.
- İşletmelerin iç süreçlerinin Ar-Ge faaliyetleri kapsamında analiz edilmesi ve buna göre iyileştirmelerin yapılması ürün ve hizmetin satış ve pazarlanmasını destekler ve bu yolla işletmeler;
 - maliyetleri azaltabilir,
 - müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirebilir,
 - ürünlerini daha hızlı bir şekilde pazara sokabilirler.

10

5

AR-GE YÖNETİMİ NASIL OLMALI?

- Ar-ge organizasyonunun geliştirilmesi için çok önemli olan kritik yönetim fonksiyonlarının, işlemlerin, birleşmelerin, araçların ve ölçümlerin belirlenmesi ve bütünleştirilmesi ve böylelikle başarılı bir Ar-Ge yönetimi elde edilmesi için;

9 kilit uzmanlık boyutunun bir arada kullanılması gerekmektedir.

- ❖ Araştırma ve Geliştirme Stratejisi,
- ❖ İnovasyon,
- ❖ Portföy yönetimi,
- ❖ Proje yönetimi,
- ❖ Tedarik yönetimi,
- ❖ İnsan kaynakları yönetimi,
- ❖ Fikrî mülkiyet hakları yönetimi,
- ❖ Düzenlemeler ve standartlarla uyum,
- ❖ Ar-Ge faaliyetleri (entegrasyon) yönetimi

11

Ürün Yaşam Eğrisi

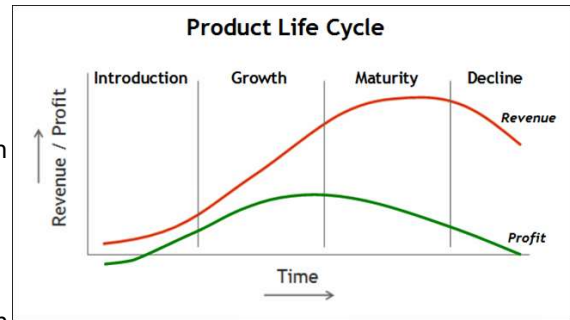
Bir ürünün tasarım aşamasından başlayarak geçirdiği süreçleri tarif eder.

Teknoloji ve süreç yenilikleri, bu sürenin uzaması veya kısalmasını sağlayan en önemli kavramlardır.

Hayatımızda evvelce var olan ancak şimdi olmayan birçok üründe bu süreci görmek mümkün.

Kritik soru şu: büyüme evresinin uzun sürmesini sağlayacak, geliştirecek yöntemler nelerdir?

İşte, İş Geliştirme kavramının uğraştığı konulardan birisi de budur.



12

İNOVASYON – YENİLİK / YENİLİKÇİLİK

Fikir ve uygulamanın ekonomik değere dönüşmesidir.

- Kısalan şirket ve ürün yaşam döngüleri, inovasyonların sürüklediği ekonomiye çok ani geçiş, "*yeni bir fikrin değer yaratan uygulaması*" olarak tanımlayabileceğimiz inovasyonu, şirketlerin farklılaşmaları ve rekabet güçlerini artırarak, kârlı ve sürdürülebilir büyümelerini sağlayabilmeleri için en önemli unsur haline getirdi.
 - İnovasyon;
 - özgün olmalı,
 - değer yaratmalı ve
 - değiş tokuş değeri olmalıdır.
1. Ürün İnovasyonu,
 2. Hizmet İnovasyonu,
 3. Süreç İnovasyonu,
 4. İş Modeli İnovasyonu,
 5. Deneyim İnovasyonu,
 6. Pazarlama İnovasyonu,
 7. Organizasyonel İnovasyon.

13

ARGE ve İnovasyon Modeli



14

İş Geliştirme ve Hızlandırma Programı

Ekonomik kalkınma ve büyümenin temel taşı kabul edilen KOBİ'lerin;

- Artan küreselleşme baskısı ve rekabet gücündeki eşitsizlik ve yenilikçi olamadıkları için, sürdürülebilirlik koşulları zorlaşmaktadır,
- Bu program, girişimcilik olarak başlayan ve yenilikçilik ile devam etmesini düşündüğümüz **KOBİ dönüşüm ve gelişim sürecidir**,
- Üretim ve ticari faaliyetlerde yenilikçi yaklaşımlara erişerek kapasitelerini güçlendirmek,
- Şirket üretiminde verimlilik ve katma değer artışını sağlamak,
- Uluslararası işbirliklerine hazırlık yapılmasını sağlamak, eşleştirme çalışmalarına katılımını sağlamak,
- İç girişimcilik yolu ile yenilikçiliği şirketin kurumsal hedefi yapmasını sağlamak,

Programın özetidir.

15

İş Geliştirme ve Hızlandırma Programı

Hedefler & Stratejik Plan	İşletmemiz gelir üretmektedir.	Müşterilerimizin bizi niye tercih ettiğini biliyoruz.	Dış ticaret operasyonlarında deneyimimiz vardır.	Kısa ve Uzun Dönemli uluslararasılaşma planımız vardır.
Rekabet Koşulları	Diğer rakiplerimizi biliyoruz.	Üstün taraflarımızı belirledik.	Rakiplerimiz yerine bizi tercih edecek grupları belirledik.	
Müşteriler & Pazarlar	Bizim için en iyi pazarı belirledik.	Öncelikle alıcı olacak grupları belirledik.	Ürünümüze ihtiyacı olmayan grupları tanımladık.	Satışı belirleyecek özel talepleri topladık.
Satış & Pazarlama	Ürün bilinirliği için planımız var.	Satış planımız mevcut.	Baş baş noktası için ne kadar satmamız gerekir, maliyeti ne olur, çalışmamız var.	
Ürün & Fiyatlandırma	Ürün çeşidi vardır.	Ürün sunumu ve paketleme hedef pazara göredir.	Kazanma modelimiz vardır.	Rekabetçi fiyatımızı ve ürüne dahil üretim maliyetimizi biliriz.
Dağıtım Kanalları	Dağıtım kanalımızı belirledik.	Dağıtım kanalımızın imajı iyidir.	Dağıtım kanalının nasıl kontrol edileceğini ve destekleneceğini belirledik	Son kullanıcı ile ilişkimiz vardır. Satış sonrası servisimiz iyidir.
Ürün Geliştirme, Üretim & Lojistik	Rekabet için ürün geliştirme vardır.	Fikri Mülkiyet Hakları ve ürün geliştirme için çalışmamız planlıdır.	Taşıma maliyetimiz dikkate alınmıştır.	Taşıma işinin nasıl yapılacağı planlanmıştır.
Kaynaklar & Bilgi Birikimi	Uluslararasılaşma için bilgi birikimi açığımızı biliyoruz.	Uluslararası ilişki ve ticarete başarı için ihtiyaç olan kaynakları biliyoruz.	İhtiyaç olan bilgi ve uzmanlığı dışardan sağlama imkanımız vardır.	Yapılması gereken yatırımı hesapladık, kaynağı ayırdık.

16

Uluslararasılaşma Programı

- **KOBİ'lerde**, üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi konularında **yenilikçi uygulamaların** yer alması programa dahil edilmiştir.
- Çeşitli ağ ve işbirlikleri ile **yurtdışında farklı paydaşlar** bir araya getirilmiştir.
- Bu ağlar sayesinde karşılıklı ticaret, üretim, insan kaynağı, teknoloji geliştirme ve finansal işlemler alanında **ilişkilerin geliştirilmesi** öncelik olarak kabul edilmiştir.
- Finansal Sisteme Uyum, Büyüme ve Gelişim Kültürü yaratılması hedeflenmiştir.

Kapasite Gelişim Yaklaşımı

Analiz

Tasarım

Uygulama

Değerlendirme

17



18

Neden Uluslararasılaşmalıyız – İş Geliştirme

- Küresel büyüme oranlarındaki düşüşler
- Küresel politik kutuplaşmalar
- Korumacı politikalarındaki artış endişesi
- Markalaşma ihtiyacı
- Yerel kalma tehlikesi
- Küresel yeni ürün geliştirme imkanları
- Endüstri 4.0 fırsatları ve yatırımları
- İş sinerjileri oluşturma fırsatları
- Farklı pazarlara erişim
- AB pazarına ve imkanlarına erişim

19

KURUMSAL YÖNETİM

- Kurumsal Yönetim İlkeleri, bir ticari işletmenin nasıl yönetildiği, ortakları, yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer paydaşlar arasında ilişkilerin nasıl kurulduğuna ilişkin düzenlemedir.
- ❖ Şeffaf ve etkin piyasaları teşvik etmek, kanunlara uygun olmak ve farklı denetim, düzenleme ve yürütme arasında sorumluluk dağılımını açıkça yapmak,
- ❖ Hissedarlık haklarını korumak ve bu hakların kullanılabilmesini kolaylaştırmak,
- ❖ Azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil, bütün hissedarlara eşit muamele yapılmasını güvence altına almak,
- ❖ Menfaat sahiplerinin haklarını yasalarda veya ikili anlaşmalarda belirtildiği şekilde tanımak,
- ❖ Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyeti ve yönetimi dahil olmak üzere şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını sağlamak,
- ❖ Şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin etkin denetimini ve yönetim kurulunun, şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü taşımasını sağlamaktır.

Kaynak : OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2004

20

10

KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ

- Kurumun yönetsel etkinliğinin ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik oluşturulan kurallar bütünü, "**KURUMSAL YÖNETİM**" kavramı ile açıklanmaktadır.
- Kurumsal Yönetimin temel ilkeleri ;
 - A. Adil olma ,
 - B. Hesap verebilirlik ,
 - C. Şeffaflık ,
 - D. Sorumluluk' tur.

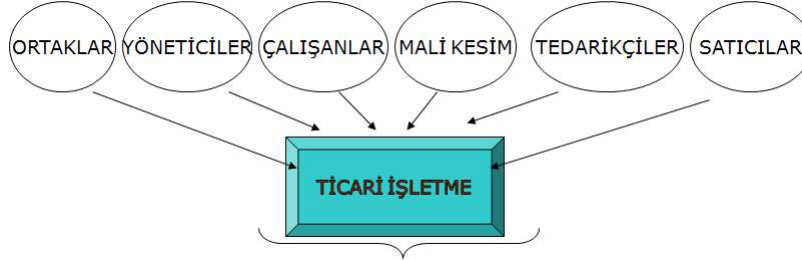
21

HEDEF VE AMAÇLAR

- Kurumsal Yönetim İlkeleri ile yönetim,
 - ➔ Kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
 - ➔ Ekonomik katma değer yaratılması,
 - ➔ Firmanın ve Ortakların değerinin artması,
 - ➔ Paydaşların güveninin yükselmesi,
 - ➔ Toplumun değerlerine saygı gösterilmesi, hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır.

22

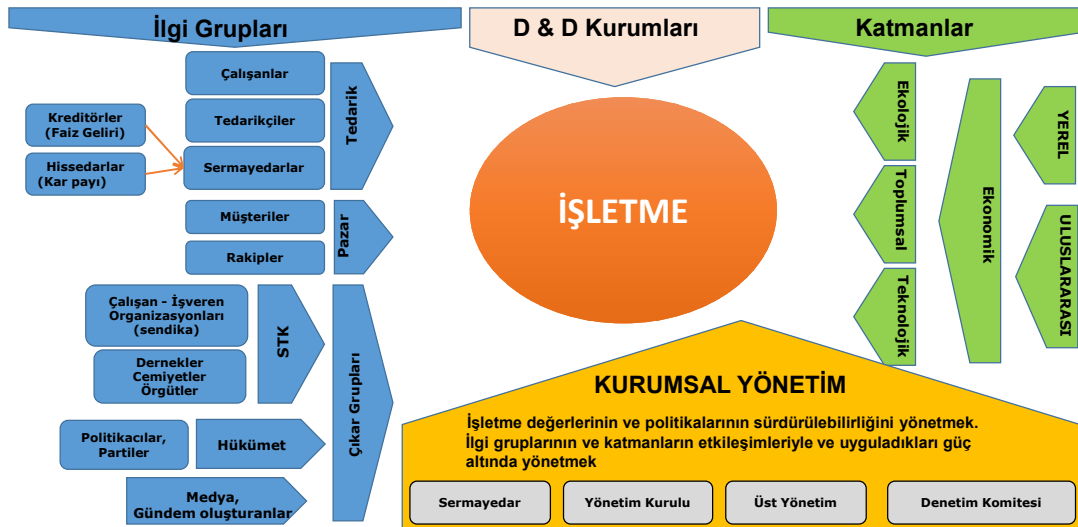
KURUMSAL YÖNETİM



- ✓ RİSK ODAKLI,
- ✓ BASİT, ANLAŞILABİLİR, KONTROL EDİLEBİLİR,
- ✓ ETKİN, VERİMLİ, SÜREÇLERE DAYALI,
- ✓ DOĞRU, ZAMANINDA GÜVENİLİR BİLGİYE ULAŞILAN,
- ✓ FİNANSAL VERİLER, KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL UNSURUDUR.

23

PAYDAŞLAR / MENFAAT SAHİPLERİ



24

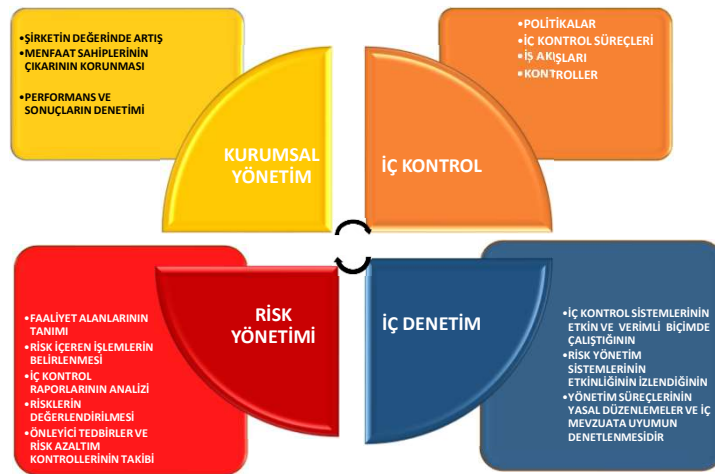
12

KURUMSAL YÖNETİM VE RİSK YÖNETİMİ

- Kurumsal Yönetim ilkelerinin benimsenerek sağlıklı uygulanması, ekonomik çevreye sağladığı yararlar ile birlikte işletmelerin,
 - faaliyetlerinin etkinliğine,
 - finansal risklerin etkilerinin azaltılmasına ve
 - Büyüme istikrarını güçlenmesine etki edecektir.
- Kurumsal Yönetim, işletmelerin stratejik hedeflerinin, kurumsal yönetim kapasitesinin, kurumsal risk profilinin ve risk yönetim esaslarının işletme ortakları ve yönetim tarafından belirlenmesi, çalışanların bu hedeflere uygun yapıda faaliyet göstermeleri, müşterilerin beklentileri ile doğru orantılı hizmet almaları, karlılık, verimlilik ve risk yönetimi açısından doğru bir model olarak karşımıza çıkmaktadır.

25

BÜTÜNSSEL KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ



26

13

DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ (PERFORMANS KARNESİ/BALANCED SCORECARD)

Günümüzde yavaş yavaş değişmekle birlikte bir işletmeyi değerlendirmek ve yıldıan yıla gelişimini kontrol etmek üzere finansal göstergeler yaygın olarak kullanılmaktadır. Muhasebe derslerinden de bildiği üzere bilanço ve gelir tablosu, bir işletmenin durumunu değerlendirme açısından hem işletme içi hem de işletme dışı paydaşlar tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Ancak işletmeleri saran günümüz çevre koşullarında finansal göstergeler, işletmelerin kontrolü ve değerlendirilmesi açısından yetersizdir. Bu durumu ortaya koyan gelişmelerin belli başlıları şunlardır (Niven, 2006):

- Finansal göstergeler, bugiın herkesin önemini kabul ettiği müşteri, kalite, çalışanlara yönelik problemler ve fırsatlar konusunda yetersizdir,
- Finansal göstergeler daha çok işletmenin geçmişiyile ilgili durumunu açıklamakta ve özetlemektedir. Geleceğe ilişkin tahmin gücü zayıftır,
- Mevcut durumda departmanlar kendi finansal durumlarını ortaya koyup bunlar bir araya getirildikten sonra işletmeye ilişkin resim ortaya çıkmaktadır. Oysa bugün işletmelerde görev yapan ekipler içinde hemen her departmandan insanlar yer almakta ve karmaşık problemlere çözüm bulmakta ve daha önce yapılmamış yollarda değer ortaya çıkarmaktadırlar.
- Finansal göstergeler uzun dönemli odaklanma yerine kısa dönemli odaklanmayı özendirilmekte ve işletmenin kaynaklarının daha etkin kullanımının önüne geçmektedir.
- Finansal raporlar hiyerarşik seviyeler arasında her aşamada özetlenerek yukarı doğru çıkarken anlaşılabilir ve işe yaramaz hale gelmektedir.

Finansal Boyut: Finansal boyut ile belirlenmek istenen işletmenin finansal kri- terlerinin neler olduğu ve bunların gelişim durumlarının hangi aşamalarda olduğu- dur. Finansal boyut birtakım finansal göstergeleri içermektedir. Bunlar strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir. Bir göstergelere örnek olarak satış gelirlerindeki büyüme, maliyet yönetimi ve varlıkların kullanımı verilebilir.

Müşteri Boyutu: Müşteri boyutu en genel anlamda hedef pazarın koşullarına göre uzun dönemde karı en yükseğe çıkarmak hedefi ile ilgilidir. Bu durum ise müşteri memnuniyetini ölçerek sağlanmaktadır. İşletmeler müşteri boyutunda tüketici ve pazar kesimini, rekabet ettikleri konu doğrultusunda seçerler. Müşteri boyutunda tüketici tatmini, tüketicinin işletmeye sadakati, süreklilik kazanına ve hedef pazarla uyumlu hale gelme gibi temel ölçütler kullanılır. İşletmeler için işletmeye sadık müşteri, hizmetten veya üründen memnun olmuş müşteri ve sayıca fazla müşteri gibi sonuçlara bakılarak işletmenin geleceği ve karlılık oranı ortaya çıkarılmaya çalışılır. Müşteri boyutundaki müşterilerle ilgili göstergeler, strateji uygulaması sonucu müşterilerle ilgili olarak beklenen hedefleri göstermektedir. Sözgelimi, tatmin olmuş müşteri işletme ile iş yapmaya devam eden, işletmeyi başkalarına tavsiye eden ve yeni müşteri getiren müşteridir.

İçsel Süreçler Boyutu: İçsel süreçler boyutu işletmenin hem uzun dönemde hem de kısa dönemdeki kaynakları kullanımı ve verimlilikleri ile ilgilidir. İşletmeler bu aşamada süreci ölçerek birimlerarası veya yönetim ile ilgili aksamış veya eksik kalmış her türlü konuyu tespit edebilir. Bu ölçüm sonucunda aksamış veya eksik kalan konular ve aksama sonucu etkilenen birimlerin tespit edilmesi sağlanır. İçsel süreçler boyutundaki göstergeler, organizasyonun iç işleyişinde hangi süreçler itibarıyla geliştirmeler yapması veya mükemmelliğe gitmesi gerektiğini gösterir- cektir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Bu boyutta yer alan göstergeler ise diğer boyutlarda belirlenmiş hedeflere ulaşmayı gerçekleştirecek alt yapıyı sağlamaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutu kısaca uzun vadede işletmenin büyümesi için ölçmesi gerekli olan tüm ölçütler olarak özetlenebilir.