

DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ

(PERFORMANS KARNESİ/BALANCED SCORECARD)

Günümüzde yavaş yavaş değişmekle birlikte bir işletmeyi değerlendirmek ve yıldan yıla gelişimini kontrol etmek üzere finansal göstergeler yaygın olarak kullanılmaktadır. Muhasebe derslerinden de bilindiği 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, bugünün 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 anlaşılmaz ve işe yaramaz hale gelmektedir.

İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen dengeli başarı göstergesi, finansal olmayan performans ölçütlerinin performans yönetim sisteminde sayısal bir şekilde ifade edilmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler dengeli başarı göstergesi ile bugünkü durumlarını gösteren finansal sonuçları izlerken, aynı zamanda gelecekteki gelişmeleri için gereken maddi olmayan varlıkları elde edebilmekte ve gerek duyulan beceri ve yetenekleri geliştirebilmektedir. Dengeli başarı göstergesi kavramının özünde, bir kurumun başarıya ulaşabilmesi için kurumsal performans ölçütlerine "dengeli" bir şekilde bakılması gerektiğini önermesi yer almaktadır. Dengeli başarı göstergesi, finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve yenilik ve öğrenme boyutu olmak üzere dört boyuttan oluşmaktaydı. Daha sonra, yenilik ve öğrenme boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak adlandırılmıştır. Dengeli başarı göstergesi, işletme stratejisini eyleme dönüştürmek için tasarlandığından dolayı, dengeli başarı göstergesinin tüm boyutlarının işletmenin vizyonu ve stratejisi ile ilişkisi kurulmuştur.

Dengeli başarı göstergesinin boyutları şunlardır (Koçel, 2011:445-449):

Finansal Boyut: Finansal boyut ile belirlenmek istenen işletmenin finansal kriterlerinin neler olduğu ve bunların gelişim durumlarının hangi aşamalarda olduğu. Finansal boyut birtakim finansal göstergeleri içermektedir. Bunlar strateji uygulamaları sonucunda ulaşılan ve finansal nitelikteki değişkenlerle ilgilidir. Bu göstergeler, işletmenin, hissedarlara veya sahiplere nasıl görüldüğünü gösterir. Bu 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 aksanmış veya eksik kalmış her türlü konuyu tespit edebilir. Bu ölçüm sonucunda aksayan 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 gösterecektir.

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.