DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

Cilt 2 Sayı 3 Temmuz Eylül 2000

ISSN: 1302-3284

Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması
Atilla AKBABA

Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi
Muzaffer AYDEMİR

Rant Kollama Faaliyetlerine Karşı Doğrudan Verimsiz Kar Kollama Faaliyetler
Charles K. ROWLEY Çev: Haluk EGELİ

Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim
Hüseyin GÜL

İş Etiki Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları İle Değerlendirilmesi
İzzet KILINÇ

Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri
Pars ŞAHBAZ

İzmir Büyükşehir Bütününde Mahalle Yönetimleri Profili
Hamit PALABIYIK & Şermin ATAK

Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi
Özkan TÜTÜNCÜ

Turizmin Türkiye'nin Ödemeler Dengesine Etkisinin Analizi
Kamil UNUR

Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları ve Maliyet Oluşumu
Tuncer ASUNAKUTLU

Hellenistik Dönem Siyasal Felsefesi
Müslüm TURAN

Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
Ali Şahin ÖRNEK

Scanned by CamScanner

Ali Şahin ÖRNEK

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

Cilt 2 Sayı 3 **Temmuz Eylül 2000**

ISSN: 1302-3284

Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması
Atilla AKBABA

Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi
Muzaffer AYDEMİR

Rant Kollama Faaliyetlerine Karşı Doğrudan Verimsiz Kar Kollama Faaliyetler
Charles K. ROWLEY Çev: Haluk EGELİ

Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim
Hüseyin GÜL

İş Etiki Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları İle Değerlendirilmesi
İzzet KILINÇ

Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri
Pars ŞAHBAZ

İzmir Büyükşehir Bütününde Mahalle Yönetimleri Profili
Hamit PALABIYIK & Şermin ATAK

Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi
Özkan TÜTÜNCÜ

Turizmin Türkiye'nin Ödemeler Dengesine Etkisinin Analizi
Kamil UNUR

Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları ve Maliyet Oluşumu
Tuncer ASUNAKUTLU

Hellenistik Dönem Siyasal Felsefesi
Müslüm TURAN

Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
Ali Şahin ÖRNEK

D.E.Ü.
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DERGİSİ

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayın Komisyonu, Basım Kararı, Tarih ve Numarası: 06.04.1999 125 sayılı

Derginin Sahibi
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Prof. Dr. Ali Nazım SÖZER

Editör
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ

Dergi Yayın Komisyonu
Prof.Dr. Ali Nazım SÖZER
Yrd. Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ
Araş. Gör. Hüseyin GÜL
Araş. Gör. Barış SEÇER

Dizgi
Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dizgi Sekreteri
Araş. Gör. Barış SEÇER

- D.E.Ü. S.B.E. Dergisi yılda dört kez yayımlanan hakemli bir dergidir.
- Bu dergide yayımlanan makalelerin bilim ve dil bakımından sorumluluğu yazarlarına aittir. Dergide yayımlanan makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

Baskı
Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Matbaası
Tel: 421 55 90/273
Baskı Yeri,Tarihi İZMİR-1999

Yazışma Adresi
T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dokuzçeşmeler 35160 Buca,İZMİR

Tel:(232) 420 17 71
Fax:(232) 420 98 49

E-mail: dergi@izmir.sbe.deu.edu.tr
http://www.sbe.deu.edu.tr

"EĞİTİMDE KALİTE
HİZMETTE ÖNCÜ"

Cilt 2 Sayı 3 Temmuz-Eylül 2000

Kalite Fonksiyon Göçerimi Metodu ve Hizmet İşletmelerine Uyarlanması
Atilla AKBABA 1

Örgütsel Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi
Muzaffer AYDEMİR 28

Rant Kollama Faaliyetlerine Karşı Doğrudan Verimsiz Kâr Kollama Faaliyetleri
Charles K. Rowley **Çev. Haluk EGELİ** 44

Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim
Hüseyin GÜL 59

İş Etiki Kapsamında Otel Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Etik Sorumluluklarının İzmir'de Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Öğrenimi Gören Öğrencilerin Bakış Açıları ile Değerlendirilmesi
İzzet KILINÇ 94

Türkiye'nin Tanıtım Harcamalarının Dış Turizm Talebine Etkileri
Pars ŞAHBAZ 121

İzmir Büyükşehir Bütününde Mahalle Yönetimleri Profili
Hamit PALABIYIK & Şermin ATAK 150

Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek-İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi
Özkan TÜTÜNCÜ 169

Turizmin Türkiye'nin Ödemeler Dengesine Etkisinin Analizi
Kamil UNUR 192

Sigorta İşletmelerinde Maliyet Unsurları ve Maliyet Oluşumu
Tuncer ASUNAKUTLU 222

Hellenistik Dönem Siyasal Felsefesi
Müslüm TURAN 244

Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç
Ali Şahin ÖRNEK 255

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt 2, Sayı:3, 2000

BALANCED SCORECARD: BİLGİDEN STRATEJİYE ULAŞMADA KULLANILABİLECEK YENİ BİR ARAÇ

Ali Şahin ÖRNEK

Özet

Son yıllarda işletmeler fiziksel varlıklarının yanında maddi varlığı olmayan değerlerinin de farkına varmaya başladılar. Bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğu çeşitli teknikler yoluyla aşılmaya çalışılmaktadır. İşletmelerin stratejik düşünmelerini ve farklılık yaratmalarını sağlamak amacıyla uygulamaya çalıştıkları bu tekniklerden birisi Balanced Scorecard'dır (BSC). Çalışmada henüz kuramını aradığını düşündüğümüz yeni ekonominin kaynaklarından biri olan bilginin, teknoloji yardımıyla eyleme dönüştürülmesi sürecinde BSC'nin ne anlam ifade ettiği incelenerek, stratejik bir bakış açısı kazandırılmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Balanced Scorecard, bilgi, strateji, vizyon, entelektüel sermaye, performans ölçüm sistemi.

Giriş

Gündelik hayatta ne yaptığını bilen bireyler olarak bizler, yolculuğa çıkarken tercih edeceğimiz yoldan kullanacağımız araca ve hava durumundan devletin şekillendirdiği trafik kurallarına kadar pek çok dış çevre faktörlerini dikkate alırız. Bütün çabamız yolculuğumuzun rahat geçmesi, gideceğimiz yere kaza yapmadan en kısa zamanda ulaşmak içindir. Benzer durum işletmeler için de geçerlidir/geçerli olmalıdır. Aksi takdirde ulaşmak istedikleri hedefler her zaman sapma gösterecek, stratejileri her zaman başarısız olacaktır. Makro dengeleri gözetmeyen, ekonominin yeni kurallarını hiçe sayan, çevredeki değişim ve oluşumlardan habersiz işletmelerin, strateji üretmek ya da sektöründe lider olmak bir yana; rekabet edebilmeleri ve yaşamlarını sürdürebilmeleri olanaklı görünmemektedir.

Coğrafi sınırların pek bir şey ifade etmediği günümüz iş dünyasında işletmeler nakit sıkıntısına düşmemek, sorunların üstesinden rahatça gelerek yollarına devam edebilmek, çok daha güvenilir adımlar atmak; kısacası ayakta kalmak için işletme içi verilerin yanı sıra küresel iş dünyasını ve faaliyet alanlarıyla ilgili ölçülebilen/ölçülemeyen tüm (iç ve dış) çevre değişkenlerini dikkate almak ve analiz etmek zorundadırlar. Son on yılda Türkiye'de yaşanan ekonomik olaylara bir göz attığımızda bu gerçekliğin kendini gittikçe hissettirdiğini görmekteyiz.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap verebileceğini düşündüğümüz Balanced Scorecard (BSC) analiz edilecektir. Bilgiden stratejiye giden yolda BSC sistematik olarak ele alınacak, tartışma konusu yapılacaktır.

- ✓ Acaba işletme içi verilerin değerlendirilmesi sonucu elde edilen maliyet bilgileri yöneticilerin sağlıklı karar almaları için yeterli olmakta mıdır?
- ✓ Çevresel değişkenler yeterince dikkate alınmakta mıdır?
- ✓ Elektronik ticaretin temellendirdiği "yeni ekonomi" içerisinde işletmeler maddi olmayan değerlerini dikkate alıyorlar mı?
- ✓ Bir performans ölçüm tekniği olarak Balanced Scorecard (BSC) hangi temele dayanmakta ve hangi yönetim biçimine daha çok hizmet etmektedir?

Balanced Scorecar (BSC) Nedir?

Türkçe'ye "denge kontrol paneli" olarak çevirebileceğimiz Balanced Scorecard literatüre 1992 yılında Harvard Busines Review'de yayınlanan: "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle girmiştir. Bu makaleyi yazan Robert S. Kaplan ve David P. Norton 1993 yılında aynı dergide "Putting the Balanced Scorecard to Work (Blanced Scorecard'ı Uygulamak)" adlı makaleyi yayınlamışlardır.

Yaptıkları çalışmalarla Balanced Scorecard'ı daha da geliştirmişler ve 1996 yılında "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System (Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması)" adlı makaleyle bu

metodolojiyi sunmuşlardır.[1] Daha sonra Balanced Scorecard'ın uygulanmasına yönelik ilk bilgisayar yazılımı Gentia adlı şirket tarafından geliştirilmiştir.[2] Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yazdıkları "Balanced Scorecard" adlı kitap, 1999 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu kitapta yazarlar Balanced Scorecard'ı; "şirket stratejilerini eyleme dönüştürmenin yöntemi" olarak sunulmaktadırlar. Balanced Scorecard "bir şirketin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir."[3]

Günümüzün karmaşık yapıya sahip iş dünyasında işletmeleri bir jet uçağına benzeten Kaplan ve Norton, uçağın birkaç göstergeye bakarak yol alamayacağından hareketle belirli göstergeler geliştirmişlerdir. 12 şirket üzerinde yaptıkları araştırmaların temelini oluşturduğu performans kriterlerini aşağıdaki dört kritik soruya cevap arayarak dört boyuta indirgemişlerdir:[4]

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (müşteri bakış açısı),
- Nede üstün olmalıyız? (içsel bakış açısı),
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (yenilik ve öğrenme bakış açısı,
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (finansal bakış açısı)

Şekil 1'de görüleceği üzere; yukarıdaki sorulara verilecek cevaplar çerçevesinde işletmelerin strateji ve vizyonları fiziksel ölçülere dönüştürülmeye çalışılmıştır.[5] BSC bu boyutların dengede olması gerektiğini savunur. Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı: Global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını

---

[1] ZIEGENFUSS, Douglas E.; "Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard", Managerial Auditing Journal, MCB Universty Press, 15/1/2, 2000, p.13.

[2] GARBER, Joseph R.; "Back From The Junkyard", Forbes, 11/16/1998, Vol.162, Issue 11, p.244.

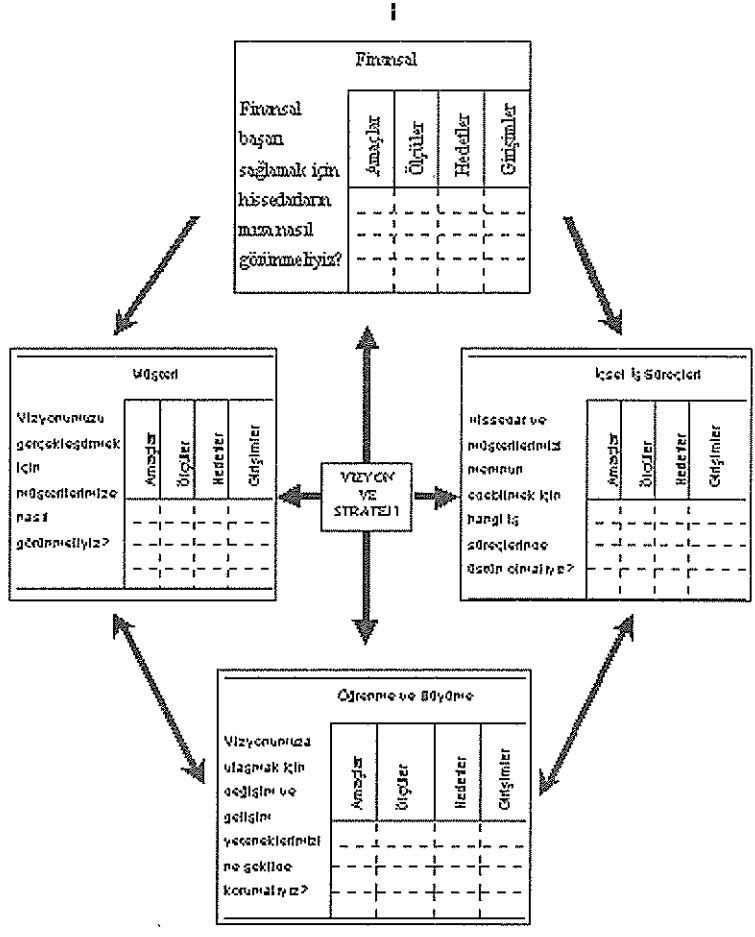
[3] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. (Çev. EGELİ, Serra); Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.12.

[4] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February 1992, p.72.

[5] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996, p.76.

hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek

Şekil 1: Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi.



Kaynak: KAPLAN – NORTON; 1996; 76.

sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar. Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler; finansal

ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar.

Balanced Scorecard: İşletmellerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan fiziksel (finansal) değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını (değerleri) esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

BSC'nin Temelleri ve Varmak İstediği Son Nokta

Balanced Scorecard bilgi çağının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır ve sonuçta stratejinin tozlu raflar arasında kalan planlar yerine; işletmelerin tüm kademelerinde paylaşılan ve yaşanılan bir vizyona dönüştürülmesini amaçlamaktadır. BSC'ye gelinen süreçte pek çok yönetim kuramının payı vardır.

Geleneksel işletme performans ölçümleri, maliyet ve muhasebe sistemlerine göre geliştirilmişlerdir.[6] Sürekli gelişmekten daha çok maliyetlerin minimizasyonuna odaklanmışlardır. Klasik işletme performans ölçümlemelerinde (Business Performance Measurment – BPM) ölçüt olarak: etkinlik, karlılık gibi belirleyiciler kullanılır.[7] Oysa bu ölçütler işletmelerin çevrelerini yeterince analiz edip uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri için yeterli değildir. Çünkü işletmelerin fiziki varlığı

[6] BOURNE, Mike – Mills, John – WİLCOX, Mark – NEELY, Andy – PLATTS, Ken; "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", Internal Journal of Operations & Productions Management, Vol. 20, No. 7, 2000, s.755.

[7] LOVE, Peter E.D. – HOLT, Gary D.; "Constructing Business Performance Measurment: The SPM Alternative", Business Process Management Journal, Vol. 6, No. 5, 2000, s.408-410.

hissedilmeyen, hesaplanması zor olan: İşletme çalışanlarının kabiliyetleri, müşteri sadakati, kalite, bilgi gibi stratejik açıdan önemli değerleri de vardır.

BSC aracılığıyla işletmeler; elle tutulamayan, gözle görülemeyen (intangibl, hard, soft) varlıklarının değerini ölçme ve değerlendirme olanağına kavuşmaktadırlar. BSC'nin bu nedenle radikal bir bakış açısı getirdiği söylenebilir. [8] Maddi olmayan varlıklar kendini gün geçtikçe hissettiren ve üzerinde tartışılan bilgi ekonomisi (information/knowledge economy) ya da bilgi çağının gereklerinin bilinmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi ekonomisinin özümsenebilmesi; veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) arasındaki farkın iyi anlaşılmasına bağlıdır. BSC'nin temelinde bilgi çağının atomu olan, maddi olmayan "veriler" vardır.

Veri: "data" teriminin karşılığı olarak Türkçe'de kullanılan veri; üzerinde henüz çalışma yapılmamış bilgi demektir.

Enformasyon (information) ise ilişkilendirilen ve fark oluşturan veridir ki buna "anlam kazanmış veri" de diyebiliriz. Burada veriler amaç ve ilgi nispetinde yorumlanmaktadır.[9] Enformasyon duyulabilir ya da görülebilir bir mesajdır. Bir belge veya buna benzer bir araç yardımıyla genellikle bir mesaj olarak anlaşılır. Veriyi enformasyona dönüştürmek için bilgi gereklidir.

Bilgi (knowledge): "değer kazanmış enformasyon" olarak tanımlanabilir. İşletmecilikte bilgiye daha çok pragmatik yaklaşılır.[10] Bilgi, tanımlanmıştır ve özeldir.[11] Bilgi özelleştirilerek kullanılır hale getirilmiştir. Bilgi harekete geçmek

---

[8] HEPWORTH, Paul; "Weighing It Up – A Literature Review for The Balanced Scorecard", Journal of Management Development, Vol. 17, No. 8, 1998, s.560.

[9] JOİA, Luiz Antonio; "Measuring Intangible Corporate Assets – Linking Business Strategy with Intellectual Capital", Journal Of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, 2000, p.68.

[10] GUPTA, Babita – IYER, Lakshmi S. – ARONSON, Jay E.; "Knowledge Management: Practices and Challenges", Industrial Management & Data Systems, 100/1, 2000, s.18.

[11] DRUCKER, Peter F.; Knowledge Management, "The Coming of the New Organization", Harvard Business School Publishing, Boston, 1998, p.5

için yetenekler/güçler arasında bağlantı kurulmasını sağlar. Bilgi kullanıcıların sezgileriyle iyice anlam kazanır. Belgelere dayalı olabileceği gibi söylenmemiş ya da yazılmamış da olabilir. Kullanıcıların değerleri ve deneyimleri arasında sıkı ilişkiler oluşturur.

Bir örnekle açıklayacak olursak: İşletme Anabilim Dalı'nda doktora yapan öğrenciler için, "% 5" bir veridir. DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün, İşletme-Doktora Programına başvuran yüz kişiden 5 kişiyi alacağını duyurması, enformasyondur. Doktoraya başlayan öğrencilerin "X" dersinden ilk yarıyıl başarısız olma olasılığının % 30 olması ise bir bilgidir. Çünkü % 30 oranı doktora öğrencilerini yakından ilgilendirmektedir.

Sonuçta veriler; enformasyona ve bilgiye dönüştürülerek daha fazla değer kazanmakta ve yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmaktadır. Dönüştürme sürecinde bilişim teknolojileri kullanılmaktadır. Bilgi değer kazanmış enformasyondur. Aslında bilginin mutlak ve evrensel bir değeri yoktur. Kalitatif özelliğinden dolayı bilginin değeri; kullanıldığı ortama, zamana ve kullanan kişiye göre değişmektedir.[12]

Bu noktada önemli olan: bilginin ne kadar değerli olduğundan çok, bilgi teknolojileri sayesinde BSC gibi tekniklerle artık az ya da çok değerlendirilebilir (nicelleştirilebilir) duruma gelinmesidir. Çünkü P.F. Drucker, bilgi ekonomisinin teorisini aradığını; bilgiyi kaynak kabul etmesi gereken böylesi bir teorinin oluşabilmesinin öncüllerinden birinin bilginin kantifiye (nicelleştirme) edilmesi olduğunu belirtmektedir.

---

[12] İNCELER, Halime; "Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş", Byte Türkiye, Haziran-1997, s.157.

Bilginin BSC ve benzer tekniklerle[13] nicelleştirilebilmesinden hareketle yavaş yavaş bilgi ekonomisinin (ya da yeni ekonominin) teori olarak oluşmaya başladığını söyleyebiliriz. Ancak Drucker, bilginin miktarının (nicelliğinin/kantitatif yönünün), o bilginin verimliliğinden yani kalitatif etkisinden daha önemli olamayacağını vurgulamaktadır.[14]

Bilgi matematiksel olarak aşağıda olduğu gibi ifade edilir:

ENFORMASYON = DATA + $\sum$ (nitelikler, ilgi, bağ)

BİLGİ = ENFORMASYON + $\sum$ (deneyim, değerler, örnekler, imalar ve kurallar)

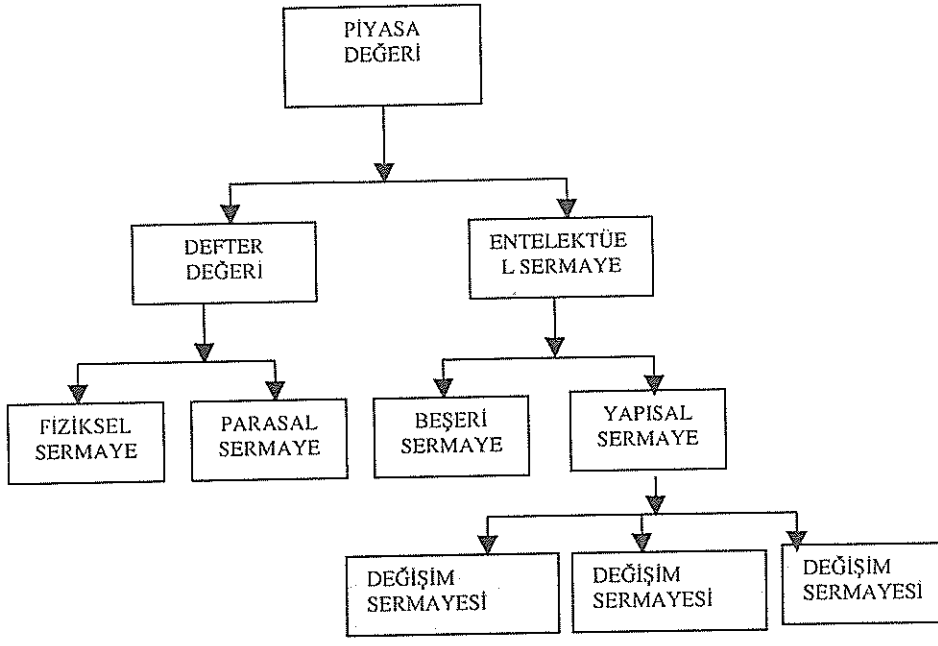
Bu aşamadan sonrası işin felsefi (bilgelik) kısmı olmakta güçlü parametrelerden hareket edilmektedir ve Şekil 2'de olduğu gibi betimlenmektedir. Sonuç olarak ***entelektüel sermayeye*** yani **fiziki varlığı olmaya sermayeye** (intangible assets) ulaşılmakta; defter değeri dahil edilerek firmanın piyasa değeri bulunmaktadır.[15]

[13] Performans Ölçüm Sistemleri (PMS) ve birbirleriyle olan ilişkileriyle ilgili olarak daha fazla bilgi için bkz. BİTİTCİ, Umit S. – TURNER, Trevor – BEGEMANN, Carsten; "Dynamics of Performance Measurment Systems", International Journal of Operationns & Production Management, Vol. 20, No.6, 2000, s.692-704.

14 DRUCKER, Peter F.(Çev. Belkıs ÇORAKÇI); Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.256-259.

[15] JOİA, Luiz Antonio; A.g.m., s.71.

Şekil 2: Entelektüel Sermaye/Fiziki Olmayan Varlıklar



Kaynak: JOİA; 2000; 71.

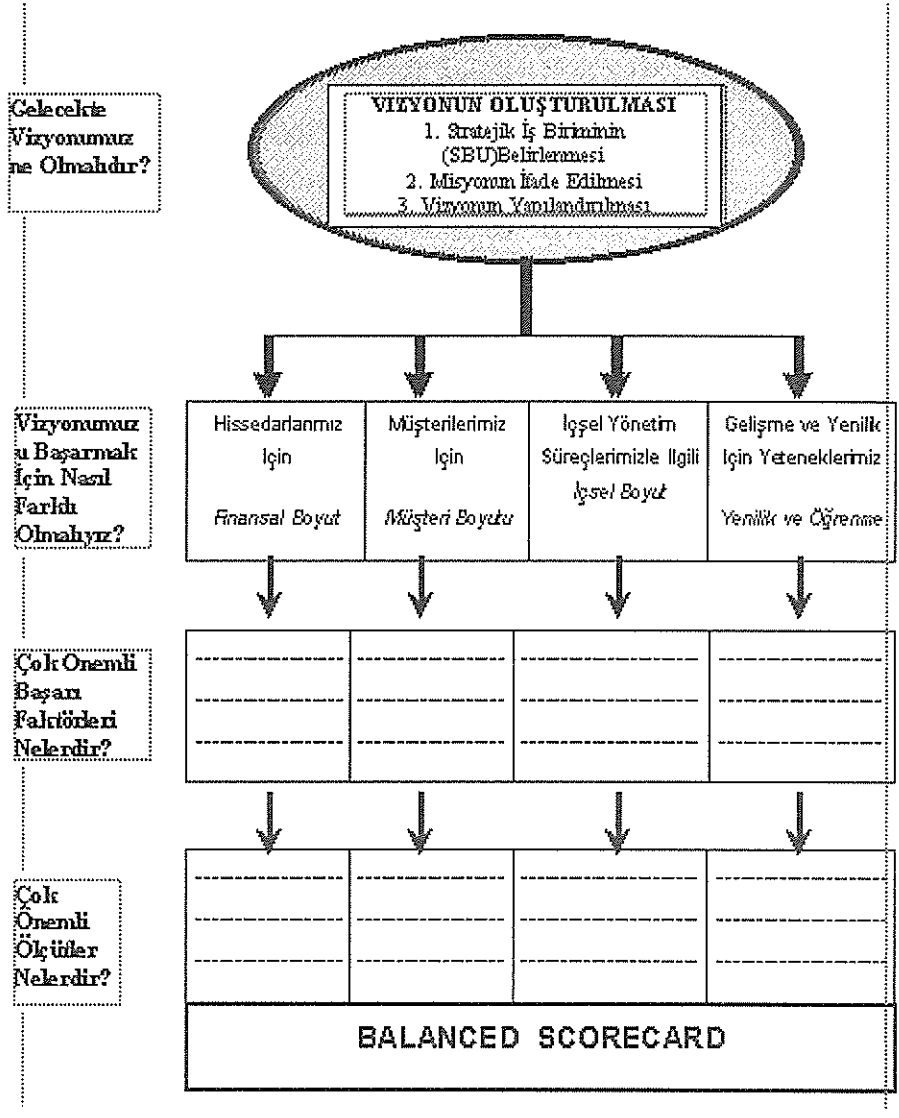
Şirketler eğer sadece finansal boyutlarını dikkate alırlarsa yönetim raporlarında aşağıdaki sınırlarla yüz yüze geleceklerdir:[16]

- Ölçümlerini parasal terminolojiyle anlatacaklar,
- Bölümler, yüksek miktarlarda toplanmış bilgi ve diğer fonksiyonel bilgi kaynaklarıyla entegre olma derecelerini gösteren muhasebe çizelgeleri içerecektir.

[16] WALKER, Kenton B.; "Corporate Performance Reporting Revisited the Balanced Scorcard and Dynamic Managemet Reporting", Industrial Management & Data Systems, 93/3, 1996, s.24.

Yukarıdaki sınırlılıkların farkında olan şirketler artık yatırımlarını kalite, insan kaynakları gibi maddi olmayan varlıklara doğru kaydırmaktadırlar.

Şekil 3: Strateji İçin Ölçütler arasında Bağlantı Oluşturulması



Kaynak: KAPLAN – NORTON; 1993; 139.

İşletmeler fiziksel varlığı olmayan bu tür yatırımlardan:

- ✓ Mevcut müşteri sadakatini korumanın yanında etkin ve verimli hizmet sunulabilecek yeni müşteri kitleleri, yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi,
- ✓ Hedef müşteri kitlesi tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- ✓ Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi,
- ✓ Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerinin yaygınlaştırılması gibi faydalar beklemektedirler.[17]

Yeni ekonomik düzende işletmeler, geleceğe yatırım yaptıklarından dolayı geleceğe yönelik performans beklentilerini de kapsamaya yönelik "gelecek büyüme değeri (Future Growth Value-FGV)" hesaplayan yeni şirket değerleme yöntemleri geliştirilmektedir.[18] Özellikle teknoloji şirketleri için "ekonomik katma değer - EVA" yöntemi pek anlamlı sonuçlar vermemektedir.

E-ticaret yapan, teknoloji ağırlıklı ya da biyoteknoloji gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin muhasebe sistemlerinden alınan veriler onların zararda olduklarını gösterebilir. Ancak bu onların katma değer yaratmadıkları anlamına gelmez. Onun için yönetim felsefesi, entelektüel sermaye ve benzer değerleri de hesaplayan sofistike bir yaklaşımla şirketlerin FGV'sini dikkate almak daha anlamlı olabilir.

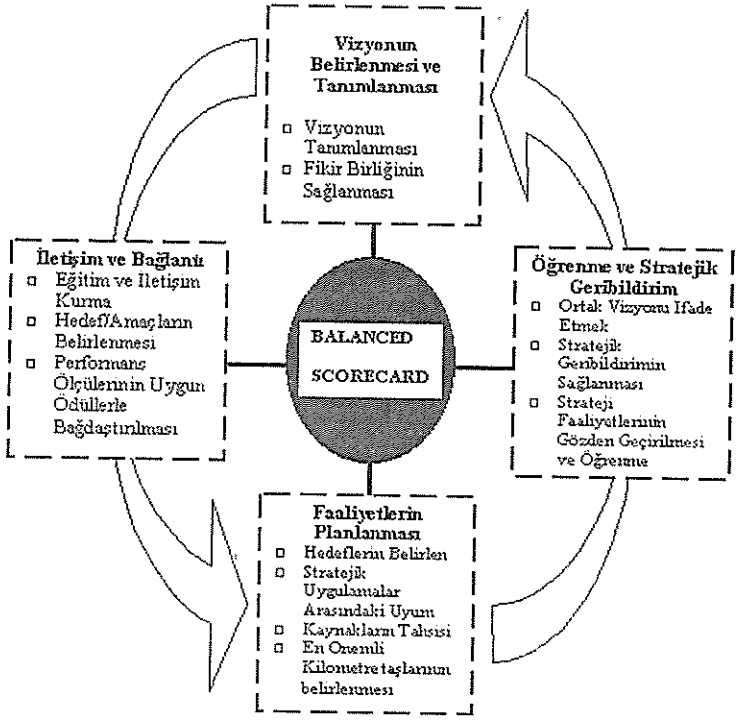
Bu ve benzer yaklaşımlar aslında uzun soluklu stratejik amaçlar içerir. BSC'nin de varmak istediği son nokta stratejiyi yönetmektir. İlk adım olarak Stratejiye ulaşmak

[17] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; A.g.e., s.4.
[18] Hürriyet, Pazar-Ekonomi, 05.11.2000, s.14.

için ölçümler arasında bağlantı (ilinti) kurulur. Söz konusu ilintinin çerçevesi Şekil 3'te çizilmiştir.[19]

BSC aracılığıyla stratejiyi yönetmek için gerekli ilk iki adım; vizyon dönüşümü ve ilişkilendirmeden sonra sistemi tamamlayan son iki süreç; işlerin planlanması, geribildirim ve öğrenme olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejiyi yöneten bu dört aşamalı dinamik süreç Şekil 4'de olduğu gibidir.[20]

Şekil 4: Dört Süreç Çerçevesinde Stratejiyi Yönetme



Kaynak: KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; 1996; 77'den uyarlanmıştır.

[19] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "Putting the Balanced Scorecard to Work (Blanced Scorecard'ı Uygulamak)", Harvard Business Review, September-October 1993, s.139.

[20] KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January-February 1996, p.77.

Uygulamadan Bir Örnek: GE Aydınlatma Grubu'nun Balanced Scorecard'ı

Sektöründe küresel liderliği elinde bulunduran GE'nin Aydınlatma Grubu – 90'lı yıllara gelindiğinde deniz aşırı piyasalardaki üstünlüğünü özellikle Osram'a kaptırmamak için rekabete girişti. Girdiği yoğun rekabette, başarıya BSC yardımıyla ulaşmıştır. Çapraz fonksiyonel esasa göre birbirine entegre olmuş takımlar: departman, ürün hattı ve imalathane amaçlarını; stratejik planlarını yaparlarken BSC'yi kullanmışlardır.[21]

İlk olarak 2000 yılına kadar şirketin, deniz aşırı pazar payı hedefi % 70; müşteriye zamanında hizmet, toplam üretim maliyetinin hedeflenenden % 5 daha fazla çıkmasından dolayı lamba üretim maliyetinin düşürülmesi gibi stratejik amaçları belirlenmiştir. Daha sonra grupların, bölümlerin, imalathanelerin (fabrika) ve son olarak çalışanların scorcardları oluşturulmuştur. Üretimde: Hız, kalite ve maliyet dikkate alınırken; pazarlama, mühendislik ve Ar-Ge bölümlerinin önemi vurgulanmış; yeni ürün planlama ve geliştirme oranlarının artırılma sorumlulukları bu bölümlere verilmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda müşteri tatmini, ürün kalitesi, servis hızı gibi konularda hedeflenen seviyelere yaklaşılmıştır.

Şirket bünyesindeki Ohio Aydınlatma Fabrikası'nda yapılan incelemeler sonucunda ilk madde malzeme firelerinin (shrinkage) dört faktörden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bunlar: [22]

- **Hızlı** yapalım derken hammaddeyi kontrol edememe,
- **Kaliteli** ilk madde malzeme girdisinin sağlanamamasından dolayı kusurlu (defective) ampul üretim yüzdesinin artması,
- İmalathane çalışanlarının **tecrübe ve eğitim eksikliği**,
- Lamba montaj sürecinde **kontrolün** zayıf olmasıdır.

---

[21] DAVİS, Tim R.V.; "Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", Management Decision, 34/4, 1996, s.14.

[22] DAVİS, Tim R.V.; A.g.m., s.17.

Söz konusu durumu Tablo 1'de yer alan GE Aydınlatma Grubu'nun BSC Ölçüm Sisteminde rahatça görebiliriz.[23] BSC, ABD'de özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de başarıyla uygulanmaktadır.[24] Standart yönetim raporlarında performans ölçümlerinde öncelikli odak imalathanelerken; BSC ile yapılan raporlamalarda bununla sınırlı kalınmamaktadır.

Tablo 1: General Electric (GE) Aydınlatma Grubu'nun BSC Ölçüm Sistemi

	Müşteri Tatmini Ölçüleri	*Finansal Ölçüler*	*İçsel Süreç Ölçüleri*	*Yenilik Öğrenme Ölçüleri*
Şirket Scorecard	Müşteri tatmini %95 aynı anda; küresel büyüme	Satışlarda 1 veya 2 rumara olmak; Karlılıkta 1 rumara olmak	Stok devir hızını artırmak; süreç geliştirmek	Yeni ürün geliştirme
Aydınlatma Grubunun Scorecard	Müşteri tatmini (%95 aynı zamanda); deniz ötesi satışlar %70	Satışlarda ya da karlılıkta 1 rumara olmak; çalışma sermayesini azaltmak; toplam üretim maliyetini >%5/6	On kez stok devri; süreç geliştirmek	Yeni ürünler (geçen her beş yılda 25 tane)
Kuzey Amerika Ürün Departmanının Scorecard	Müşteriye servisin "hızlandırılması"(% 95 aynı zamanda); Sıfır stok; Üründe "kalite"	Toplam üretim maliyeti >%5/6 Düşük stok seviyeleri	On kez stok devri; süreç geliştirmek	Canlılık: Yeni ürünlerle satışların % 25'i; ürün dizaynları geliştirmek
İmalathane Scorecard	Müşteriye hizmet hızı (dışsal) doluluk oranı %95; müşteri şikayetleri (her milyon müşterilen gelen şikayet sayısı) alan araştırması sonuçları	Toplam üretim maliyeti >%5/6; direkt ilk madde malzemenin ürüne dönme yüzdesi; işçi verimliliği; paketleme; stok seviyelerini azaltma	On stok devri; süreç geliştirmek; kalite (her milyonda kusurlu mamul sayısı) İlk madde malzemeler: donatım hızı, kaliteli malzeme girişi, eğitim, montaj sürecindeki iş; malzeme zaman kaybı, fazla mesai, üretim oranları	
İşçi (çalışanların) Scorecard	Müşteriye hizmet (içşel) %95	İlk madde malzeme maliyetlerini azaltma; (Fire) ve fazla mesai; verimliliği artırma (üretim oranları)	Montaj süreci: azaltmak- az miktarda lehim, kırık/çatlak ampul miktarı, eğri baz miktarı, kırık/çatlak gövde miktarı	

Kaynak: DAVİS; 1996; 17

[23] DAVİS, Tim R.V.; A.g.m., s.17.
[24] HEPWORTH, Paul; A.g.m., s.561.

BSC Kullanırken Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar

BSC'nin uygulamada başarılı olabilmesi için bazı kurallara dikkat edilmelidir. BSC'nin ortaya çıkmasında büyük pay sahibi Nolan, Norton & Co. ve iş ortaklarının altın kurallar olarak sundukları on kural vardır.

Bu on kural şunlardır:[25]

- ✓ BSC standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- ✓ Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- ✓ Strateji başlangıç noktasıdır.
- ✓ Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. BSC'nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- ✓ Fazla derin analizlere girmeden yaptığınız işi rafine hale dönüştürün ve öğrenin. Önce işletmenin belli bir bölümünde BSC'yi test edin sonra uygulamaya koyun.
- ✓ Tabandan alıp yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım içinde olun. Alt seviyedeki algılamalara önem verin (katılımcılık) ve üst düzeyde stratejiyle uyumunu sağlayın.
- ✓ BSC bir sistem sorunu değildir, BSC'nin kendisi bir sistemdir.
- ✓ Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemi yeni baştan düşünün.

[25] ROEST, Pim; "The Golden Rules for Implementing The Balanced Business Scorecard", Information Management & Computer Security, 5/5, 1997, s.163-165.

✓ Performans göstergelerinin işletmenizin yönetim tarzı üzerindeki etkilerini dikkate alın.

✓ Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

Muhasebenin doğru veriler sağlamasından daha önemli olan tahminin gerçeğe yakın olma ihtimalidir. Kantitatif ölçüler kadar kalitatif ölçülere de yer verilmelidir.

BSC uygulamaya karar veren işletmelerin yukarıdaki kurallara sürecin her aşamasında dikkat etmeleri gerekir.

BSC Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller ve Yöneltilebilecek Eleştiriler;

Bir performans ölçüm sistemi olarak BSC planlanmalı, uygulanmalı ve gerektiğinde güncellenmelidir. BSC'nin özünü oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında engellerle ortaya çıkabilir. Bu engeller:

- Dizayn ve kullanma evrelerinde meydana gelen ölçüm dirençleri,
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde meydana gelen bilgisayar sistemi sorunları,
- Dizayn ile yürürlüğe koyma evreleri arasında tepe yönetiminin kesin kararlarında dikkatinin dağılarak sapmalar meydana gelmesi şeklinde özetlenebilir.[26]

BSC'de olduğu gibi stratejik öncelikleri bir sıraya koymak ve performans ölçümünü ona göre yapmak işletmenin dinamik yapısına ters düşebilir.[27] Çünkü iç/dış çevre statik değildir. İşletmenin sahip olduğu ***"bilgilerin yaşam süresi"*** uzun

[26] BOURNE, Mike – Mills, John – WİLCOX, Mark – NEELY, Andy – PLATTS, Ken; A.g.m., s.761-765.

[27] BİTİTCİ, Umit S. – TURNER, Trevor – BEGEMANN, Carsten; "Dynamics of Performance Measurment Systems", International Journal of Operationns & Production Management, Vol. 20, No.6, 2000, s.695-696.

olmayabilir, çabuk eskiyebilir. Dolayısıyla stratejilerin de bu değişime ayak uydurması gerekir.[28] BSC'nin işletmeye bu dinamik bakış açısını kazandırıp kazandırmadığına dikkat edilmelidir. . Yöneticiler daha çok raporlarda alışılagelmiş finansal verilere dayalı bilgiler görmek isterler bu gelenek bir engel oluşturabilir.

BSC, Toplam Kalite Yönetimi'nde uygulanan sebep-sonuç ilişkisi, süreç planı gibi diyagramlar ve benzer araçları kullanır.[29] BSC, Uluslararası Kalite Güvence Standardı olan ISO 9001'in kurulması sırasında gerekli olabilir. İşletmeler başarıya ulaşmak için Toplam Kalite Yönetimi, Faaliyete Dayalı Maliyetleme (ABC), Reengineering gibi çeşitli modeller uygulamaktadırlar. Söz konusu modeller işletmelerin fiziksel olmayan varlıklarını ölçmede yeterli değildir. Klasik performans ölçümü, sonuçları muhasebe modellerinin kullanıldığı finansal raporlardan alırlar.[30] Toplam Kalite Yönetimi performans ölçümünde BSC'den yararlanabilir çünkü aynı araçları kullanır.[31] Toplam Kalite Yönetimi ve ABC[32] gibi modeller BSC ile uyumlaştırılarak kullanılabilirler.

BSC **"ne yapılması gerektiği"** sorusuna cevap vermesine rağmen **"nasıl yapılması gerektiği"** sorusuna cevap vermemektedir. Bu yüzden Kalite Foksiyon Göçerimine (Quality Function Deployment –QFD) ihtiyaç vardır[33]

---

[28] WALKER, Kenton B.; A.g.m., s.25.

[29] HACKER, Marla – GARST Karen; "Designing and Installing a Performance Measurement System Within a Professional Society – A Case Study", Managing Service Quality, Vol. 10, No. 4, 2000, s.218.

[30] Söz konusu modeller, finansal tablolar, kalite gibi fiziksel varlığı olmayan değerlerle ilgili daha fazla bilgi için bkz. YÜKÇÜ, Süleyman; Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1999.

[31] GARST, Karen – HACKER, Marla; "Case Studies: Designing and İnstallig a Performance Measurement System Within a Professional Society-A Case Study", Managing Service Quality, Vol.10, No.4, 2000, s.218.

[32] PARKER, Charles; "Performance Measurement", Work Study, Volume 49, No.2, 2000, s.63-66.

[33] LEE, S.F. – KO, Andrew Sai On; "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and İmplementing –Sun Tzu's The Art of Business management Strategies- on QFD Metodology", Managerial Auditing Journal, 15/1/2, 2000, s.70,73.

Organizasyonlar rekabet edebilmek, kahramanlık göstermek için maddi varlıklarından çok fiziki olmayan, entelektüel varlıklarını ortaya koymak ve değerlendirmek durumundadırlar.[34] *Eğer firmalar; kaliteli ürün/hizmet, müşteri tatmini, örgütsel öğrenme, motivasyon, çalışanların becerileri, çabuk yanıt veren içsel süreçler, yeni ürün geliştirme, müşteri sadakati gibi fiziksel olmayan varlıklarını dikkate almazlarsa gerçek değerlerini ölçemezler.* Fiziksel olmayan bu varlıkların hesaba katılması uzun dönem için çok önemlidirler. BSC firmaların fiziksel olmayan varlıklarını değerlendirmeye alır. Dolayısıyla BSC stratejinin yönetilmesine hizmet eder. Ancak eğer stratejinin sadece tepe yönetim tarafından belirlenebileceğini kabul eden klasik strateji anlayışıyla hareket edilip, diğer çalışanların fikir ve görüşleri alınmazsa, ***strateji*** tam anlamıyla kavranmamış demektir.

BSC'nin farklılık yaratmadan sadece rekabet etmek için hele de aynı sektörde kıyas (benchmarking) yoluyla kullanılıyorsa söz konusu faaliyetler taktik seviyede kalır ve stratejiye hizmet ettiği kuşkuludur. Çünkü strateji: "farklı bir iş yapmayı, ya da aynı işi farklı yollarla yapmayı" gerektirir.[35] Deprem bölgesinde harita çıkarmaya benzer.[36] Kısacası, "strateji bir devrimdir."[37]

Sonuç ve Öneriler

Balanced Scorecard her işletmenin (karar vericinin) etkili karar vermesi için sahip olması gereken tekniklerden bir tanesidir. Krizi her an iliklerinde hisseden işletmelerimizin böyle bir teknikten faydalanmamaları düşünülemez. Aslında her yönetici karar alırken, açık (karlılık, kalite) veya gizli (söylenmemiş, yazılmamış) bazı ölçütlerden yararlanmaktadır. Farklı olarak BSC çok fazla sayıda ve birbirine

[34] AMARATUNGA, Dilanthi – BALDRY David – SARSHAR Marjan; "Assesment of Facilities Management Performance-What Next?", Facilities, Vol. 18, No. ½, 2000, s.69.
[35] PORTER, Micheal E.; "What is Strategy?", Harvard Business Review, November-December 1996, s.62.
[36] HAMEL, Gary; Strateji Bir Devrimdir, Capital, Yönetim Dizisi:2, Temmuz-1998, s.20
[37] Daha fazla bilgi için bkz. KIRIM, Arman; Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

entegre olmuş, amaca yönelik ve sadece kısa dönemi kapsamayan pek çok göstergeyi dikkate almamızı sağlamaktadır. Karar vericilerin BSC'yi uygularken "vizyon" ve "strateji" gibi iki terimin anlamlarını iyi kavramaları gerekir.

BSC, her birimden kurumsal BSC'ye kadar gitmesinden dolayı bütüncül (holistik) bir yaklaşım olarak sinerjinin en üst düzeye çıkmasını sağlar. Eğer bir kurumda BSC uygulanırsa, çalışanlarda amaç birliği oluşacağından ve stratejilerin hepsi ona yöneleceğinden hedef sapmaları azalır. Ayrıca kurum dinamik bir yapıya sahip olur. BSC uygulamaya karar veren işletmelerde tepe yönetiminin kararlılığı, başarı için yeterli olmayacaktır. Söz konusu işletmelerin strateji oluştururken katılımcılığı gözetmeleri gerekir. Bu sayede oluşturulacak strateji tabana yayılacak, BSC aracılığıyla anlamlı performans göstergeleri ortaya çıkacak, sonuçta ileriye yönelik isabetli kararlar alınabilecektir. BSC uygulamakta olan işletmeler ise dinamik ve canlı kalabilmek için sık sık güncellemeye gitmeli; göstergelere göre vizyon ve stratejilerini gerekiyorsa yeniden şekillendirmelidirler.

Ülkemizdeki duruma gelince, başta işletmelerin tepe yönetimleri (beyin takımı) olmak üzere yönetim danışmanlık ve bilgisayar yazılım şirketlerine büyük iş düşmektedir. Yönetim danışmanlık şirketleri bu alanda stratejik iş ortaklıkları kurarak işletmelere hizmet sunmalıdırlar. Onların sosyal sorumluluklarının da olduğunun altını çizmek gerekmektedir Öte yandan bilgisayar yazılım firmalarının BSC uygulamalarına yönelik etkin programlar geliştirmeleri hem yeni iş alanları yaratmak hem de toplumsal katma değere hizmet etmek açısından büyük önem taşımaktadır.[38]

[38] BSC uygulamasına yönelik internet üzerinden yazılım programı edinmek, kişisel BSC'lerini yapmak isteyenler http://www.dialogsoftware.com adresinden konuyla ilgili demoya ulaşabilirler.

Bu çalışmayı okuduktan sonra şu soruyu sorduğunuzu duyar gibiyim:

- Türkiye'de birkaç büyük ölçekli firmadan başka hangi işletmelerin stratejileri var ki?

Bu soruya en kısa ve anlamlı cevap:

- Niçin / Neden olmasın...?!

Umarız, yakın zamanda "bilginin dayanılmaz ağırlığını", değerli bir "mal" olduğunun kavrayan, dünya çapında rekabet edebilecek yetenek sahibi, bilgiyi stratejiye dönüştürmesini beceren zeki organizasyonların (intelligent organization) sayısı çoğalır.

KAYNAKÇA

AMARATUNGA, Dilanthi – BALDRY David – SARSHAR Marjan; "Assesment of Facilities Management Performance-What Next?", *Facilities,* Vol. 18, No. 1/2 2000.

BİTİTCİ, Umit S. – TURNER, Trevor – BEGEMANN, Carsten; "Dynamics of Performance Measurment Systems", *International Journal of Operationns & Production Management,* Vol. 20, No.6, 2000.

BOURNE, Mike – Mills, John – WİLCOX, Mark – NEELY, Andy – PLATTS, Ken; "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *Internal Journal of Operations & Productions Management,* Vol. 20, No. 7, 2000.

DAVİS, Tim R.V.; "Developing an Employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", *Management Decision,* 34/4, 1996.

DRUCKER, Peter F.(Çev. Belkıs ÇORAKÇI); Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

DRUCKER, Peter F.; Knowledge Management, "The Coming of the New Organization", Harvard Business School Publishing, Boston, 1998.

GARBER, Joseph R.; "Back From The Junkyard", *Forbes,* 11/16/1998, Vol.162, Issue 11.

GARST, Karen – HACKER, Marla; "Case Studies: Designing and İnstallig a Performance Measurement System Within a Professional Society-A Case Study", *Managing Service Quality,* Vol.10, No.4, 2000.

GUPTA, Babita – IYER, Lakshmi S. – ARONSON, Jay E.; "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management & Data Systems,* 100/1, 2000.

HACKER, Marla – GARST Karen; "Designing and Installing a Performance Measurement System Within a Professional Society – A Case Study", *Managing Service Quality,* Vol. 10, No. 4, 2000.

HAMEL, Gary; Strateji Bir Devrimdir, Capital, Yönetim Dizisi:2, Temmuz-1998.

HEPWORTH, Paul; "Weighing It Up – A Literature Review for The Balanced Scorecard", *Journal of Management Development,* Vol. 17, No. 8, 1998.

Hürriyet, Pazar-Ekonomi, 05.11.2000.

İNCELER, Halime; "Bilişim Sistemleri ve Bilgi Ekonomisine Geçiş", *Byte Türkiye,* Haziran-1997.

JOİA, Luiz Antonio; "Measuring Intangible Corporate Assets – Linking Business Strategy with Intellectual Capital", *Journal Of Intellectual Capital,* Vol. 1, No. 1, 2000.

KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P. (Çev. EGELİ, Serra); Balanced Scorecard-Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "Putting the Balanced Scorecard to Work (Blanced Scorecard'ı Uygulamak)", *Harvard Business Review,* September-October 1993.

KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review,* January-February 1992.

KAPLAN, Robert S. – NORTON, David P.; "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review,* January-February 1996.

KIRIM, Arman; Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul. 1998.

LEE, S.F. – KO, Andrew Sai On; "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and İmplementing –Sun Tzu's The Art of Business management Strategies- on QFD Metodology", *Managerial Auditing Journal,* 15/1/2, 2000.

LOVE, Peter E.D. – HOLT, Gary D.; "Constructing Business Performance Measurment: The SPM Alternative", *Business Process Management Journal,* Vol. 6, No. 5, 2000, s.408-410.

PARKER, Charles; "Performance Measurement", *Work Study,* Volume 49, No.2, 2000.

PORTER, Micheal E.; "What is Strategy?", *Harvard Business Review,* November-December 1996.

ROEST, Pim; "The Golden Rules for Implementing The Balanced Business Scorecard", *Information Management & Computer Security,* 5/5, 1997.

WALKER, Kenton B.; "Corporate Performance Reporting Revisited the Balanced Scorcard and Dynamic Managemet Reporting", *Industrial Management & Data Systems,* 93/3, 1996.

YÜKÇÜ, Süleyman; Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1999.

ZIEGENFUSS, Douglas E.; "Developing an Internal Auditing Department Balanced Scorecard", *Managerial Auditing Journal,* MCB Universty Press, 15/1/2, 2000.

YAZARLARA DUYURU

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'ne Türkçe, İngilizce, Almanca ve Fransızca yazılar gönderilebilir. Makalenin yazıldığı dilde 150-200 sözcükten oluşan bir özet çalışmaya eklenmelidir.

Makaleler A4 boyutlu kağıda Word for Windows (6.0/7.0) ile 1.5 satır aralığı ve 11 punto (Times New Roman) ile yazılmalı ve aşağıdaki marjlara uyulmalıdır:

Üst : 5.2 cm. Sol : 5 cm.

Alt : 5 cm. Sağ : 3.5 cm.

Makale bir kopya halinde ve 3.5" 'lik bir diskete kopya edilerek gönderilmelidir. Makale yazar/yazarlarının kısa öz geçmişlerini de içeren bir dilekçe ile birlikte aşağıdaki adrese gönderilmelidir.

Makalenin yazımı ile ilgili belirtilmeyen diğer konularda bilimsel makale yazım kuralları esas alınmalıdır.

Yazılarda Microsoft WORD programının özelliklerinden biri olan "Çizim (Drawing)"yardımcı aracı kullanılmamalıdır. Gerekli çizimler ya "Tablo" ile ya da "Resim Ekle(InsertPicture)" yardımcı aracıyla yapılmalıdır.

Belirtilen kurallara uygun biçimde hazırlanmayan makaleler değerlendirilmeye alınmayacaktır.

Editörlere ulaşan makaleler, konularına göre belirlenecek uzman hakemlerce değerlendirilecektir. Editörlük, raporlara dayanarak, bir makale hakkında yayınlanmanın reddi, değiştirilmeden yayımlama veya değiştirilerek yayımlama sonuçlarından birine varılabilir.

Dergiye gönderilmiş yazıların daha önce başka bir yerde yayınlanmamış olması gerekir. Dergide özgün çalışmaların yanısıra asıl metinin de gönderilmesi koşuluyla çeviri metinler yayımlanabilir.

Derginin bazı sayıları üniversitemiz öğrencilerinin tez jüri üyeleri tarafından "yayımlanmaya uygun bulunan" tezlerine ayrılacaktır.

Eski sayıların edinilmesi ve abonelik için dergi yayın kurulu ile iletişime geçilmesi gereklidir. Dergiye bir yıllık abonelik ücreti 8.000.000 TL' dir(Posta masrafları dahil). Dergide yazıları yayımlananlara ilgili sayı ücretsiz olarak verilecektir.

Ayrıntılı Bilgi İçin:

T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Dokuzçeşmeler 35160 Buca,İZMİR

Tel:(232) 420 17 71
Fax:(232) 420 98 49

E-mail: dergi@izmir.sbe.deu.edu.tr
http://www.sbe.deu.edu.tr