

# STRATEJİK BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI OLAN DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ (BALANCED SCORECARD)'NİN TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 FİRMASINA UYGULANMASI

Mustafa BEKMEZCİ\*

## ÖZET

*Bu çalışmada; yeni bir performans ölçüm sistemi olarak kabul edilen Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 özel işletmesinde uygulanması araştırılmıştır. 238 işletmeden yanıt alınmıştır.*

*Altyapı varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan nitelikli örgütsel değerler olarak ele alınmıştır. Her bir altyapı varlığının Dengeli Başarı Göstergesi'nin hangi boyutuna ait olduğu Faktör Analizi ile tespit edilmiştir. Bu şekilde bir detaylandırma ile Dengeli Başarı Göstergesi yönteminin daha kolay anlaşılabilceği değerlendirilmiştir. Çünkü Dengeli Başarı Göstergesi'nin her bir boyutunda dikkate alınması gereken amaç, ölçüt ve hedeflerin tespitine açıklık getirilmiştir. Dengeli Başarı Göstergesi'nin uygulanabilirliği, tespit edilen altyapı varlıklarına önem verilmesine ve bu altyapı varlıkları ile ilgili ölçütlerin geliştirilmesine bağlıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dengeli Başarı Göstergesi, Dengeli Başarı Göstergesi'nin altyapı varlıkları, Dengeli Başarı Göstergesi'nin uygulanabilirliği.*

\* Dr., TSK



# THE APPLICATION OF THE BALANCED SCORECARD, WHICH IS THE STRATEGIC MANAGEMENT APPROACH ON TURKEY'S LARGEST 500 FIRMS

---

Mustafa BEKMEZCİ\*

## **ABSTRACT**

*In this study, the feasibility of the Balanced Scorecard, regarded as the new performance survey system, on Turkey's largest 500 private business enterprise has been studied. Responses from 238 enterprises have been received.*

*Infrastructure assets have been taken up as organisational values of high quality that are needed for an organisation to maintain its activities. It has been determined through Factor Analysis that each infrastructure asset belongs to which level of the Balanced Scorecard. It has been evaluated that with this kind of detailed handling Balanced Scorecard method can be understood easier. Because the aims, criterion and targets which have to be considered in every one level of Balanced Scorecard have been clarified. The feasibility of Balanced Scorecard depends on the emphasis of the determined infrastructure assets and the development of the criterion of these infrastructure assets.*

**Key words:** *Balanced Scorecard, Infrastructure Assets of the Balanced Scorecard, The Feasibility of Balanced Scorecard.*

---

\* PhD., Turkish Armed Forces



## **GİRİŞ**

İşletmeler, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için kullanacakları yöntemleri doğru bir şekilde tanımlamalıdır. İşletmelerin amacı bir takım finansal hedefleri başarmak ve zenginlik yaratmaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi, bilgi çağının gereği olarak, etkin bir bilgi kullanımını gerektirmektedir. Çünkü endüstri çağının finansal ölçütlere dayalı performans ölçüm kriterleri, gerçekte geçmişteki performansı göstermektedir. Nitekim bugün iş dünyasının tek evrensel dili olan finansal muhasebe, bir faaliyetin finansal boyutlarının bir anlık durumunu vermekte, bu koşulların nasıl ortaya çıktığını anlatmamaktadır (Senge 2004:291).

Finansal muhasebede, kârlılık, bilanço büyüklüğü, satışlar, maliyetler, üretim vb. rakamlar performans ölçümü maksadıyla kullanılmaktadır. Örgütsel performansın ölçümünde sadece finansal verilere odaklanmak kolektif faaliyetlerde tek taraflı bir bakış açısı yaratmakta, dolayısıyla etkili bir koordinasyon da zorlaşmaktadır (Nilsson ve Olve 2001:353). Ayrıca finansal ölçütlerin mali politika ile ilgili olması (Kloot ve Martin 2000:234), sağladığı katkının sınırlı olması (Yüksel 2003:87), müşteri ihtiyaçlarının tatmini ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamaması (Şimşek 2006:172) geleneksel performans ölçüm sistemlerinin en önemli eksikliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara ilave olarak, yöneticilerin davranışı neticesinde yaratılan veya kaybedilen değerler finansal tablolarda görülmemektedir. Dolayısıyla işletme performansının ölçülmesinde; işletme içi faaliyetler, pazar durumu, Ar-ge gibi işletme stratejilerini doğrudan ilgilendiren konuların birbiriyle etkisi ve stratejiye katkısı somut bir şekilde ortaya konulmalıdır. Böyle bir yaklaşım ile finansal ölçütler ve geleceği şekillendirecek bilgi birlikte kullanılmış olacak, performans ölçütleri dengelenecek ve işletmenin hedefine ulaşması kolaylaşacaktır.

Bu anlamda; Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard), örgütsel performansın ölçümünde finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlere de önem vererek, performans ölçümüne bütüncül bir yaklaşım getirmiş, işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesi açısından anlaşılması kolay müşterek bir format sunmuştur. Dengeli Başarı Göstergesi, günlük faaliyetlerin yerine stratejik hedeflere öncelik verilmesinde, bu faaliyetlerin zaman içinde gelişiminin takip ve kontrol edilmesinde hem kamu hem iş dünyasında başarılı bir biçimde kullanılmıştır (Olve ve Sjöstrand 2006:2).

Türkçe yazında Balanced Scorecard kavramı tercüme edilmeden aynen kullanıldığı gibi, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Puan Kartı, Dengeli Sonuç Kartı, Dengeli Skor Kartı, Kurumsal Performans Karnesi, Verimlilik ve Başarı Karnesi, Puankartı, Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi vb. çok farklı şekilde tercüme edildiği ve bir kavram birliğine varılmadığı görülmektedir.

Altyapı varlıklarının bilinmesi ve bu altyapı varlıklarından hangilerinin Dengeli Başarı Göstergesi'nin hangi boyutuna ait olduğunun tespiti ile Dengeli Başarı Göstergesi daha kolay anlaşılacak ve Dengeli Başarı Göstergesi'nin her bir boyutunda dikkate alınması gereken amaç, ölçüt ve hedeflerin tespitine açıklık getirilmiş olacaktır.

## DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ

İşletmelerin belirledikleri hedefler, geleneksel bakış açısında olduğu gibi sadece finansal seviyede kalmamalıdır. İşletmelerin tüm kaynakları strateji ile ilişkili olmalı ve anlaşılır hale getirilmelidir. İşletmelerin stratejileri kendi gerçekleştirme düzeyini ölçebilecek bir sisteme de sahip olmalıdır.

Dengeli Başarı Göstergesi, örgütün misyon ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirerek stratejik ölçüm ve yönetim için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı stratejik performans yönetim sistemidir (Kaplan ve Norton 2003:2). Dikkat edileceği üzere Dengeli Başarı Göstergesi'nde misyon ve strateji gibi finansal olmayan ölçütler de bilgi sisteminin bir parçası haline getirilmiştir (Güçlü 2003:83). Bu anlamda; organizasyona bütünsel yaklaşılmakta, örgütsel amaçların belirlenmesi, stratejik planlama ve geri bildirim önem kazanmaktadır (Gautreau ve Kleiner 2001). Böylece kısa dönemli finansal göstergelere bağlı kalmaktan kaynaklanan eksik ve tek yanlı ölçme sorununun önüne geçilmekte ve performansı etkileyen faktörler arasında denge sağlanmaktadır (Brown ve McDonnell 1995).

Performans ölçütlerinin işletmenin vizyon ve stratejisinden kaynaklanmasından dolayı Dengeli Başarı Göstergesi, stratejiyi açıklığa kavuşturan ve stratejiyi eyleme dönüştüren stratejik bir yönetim sistemi olarak da tanımlanmıştır (Braam ve Nijssen 2004:335). Amacı itibarıyla de Dengeli Başarı Göstergesi, hem bir performans ölçüm ve değerlendirme aracı, hem bütünlük bir yönetim aracı hem de bir kurumsal öğrenme aracıdır (Koçel 2001:374).

Yukarıda verilen bilgilerden de anlaşılacağı üzere; Dengeli Başarı Göstergesi'nde, kısa ve uzun dönemli amaçlara, finansal ve finansal olmayan ölçütlere, sonuç ve sonucu etkileyen göstergelere, işletme içi ve işletme dışı performans boyutları arasında oluşturulan dengeye vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Dengeli Başarı Göstergesi'nde; işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu ölçütler oluşturulmakta, (Ensari 2005:85) stratejinin yapılandırılması ve işgörenlerin işletme stratejisinin farkına varması sağlanmaktadır. Bu sayede strateji ve stratejinin gerçekleştirme süreci izlenebilmekte ve süreçlerin neden-sonuç ilişkileri analiz edilebilmektedir (Michalska 2005:752).

Gerçekten de BSC Collaborative'in Eylül 2000'de yapmış olduğu bir ankette, işletmelerin %66'sı organizasyonu strateji ile aynı doğrultuya getirmek, %61'i örgütsel sinerji sağlamak, %57'si stratejik bir yönetim sistemi kurmak, %54'ü strateji ile planlama ve bütçelemeyi birbirine bağlamak, %51'i stratejik hedefler koymak, %50'si stratejik öncelikleri belirlemek, %47'si de işgörenlerin amaçlarının işletme stratejisi ile aynı yönde olmasını sağlamak amacıyla Dengeli Başarı Göstergesi'ni kullanmaya başladığını belirtmiştir (Downing 2000:7).

### Dengeli Başarı Göstergesi'nin Boyutları

Dengeli Başarı Göstergesi'nde stratejik kararların sonucu, dört önemli boyutta değerlendirilir. Bu boyutlar; Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İç Süreçler Boyutu ile Öğrenme ve Gelişme Boyutudur. Finansal boyutun yanına üç boyutun daha eklenmesi geleneksel ölçüm sistemlerinin büyük bir eksikliğini kapatmıştır. Finansal ölçüm, işletmenin geçmişteki performansını ortaya koyarken, Dengeli Başarı

Göstergesi'nin finansal olmayan diğer üç boyutu kısa vadede finansal sonuçları etkilemese bile, uzun vadede işletmenin finansal performansında önemli bir iyileşme sağlamaktadır. Yöneticiler, Dengeli Başarı Göstergesi'nin boyutlarını Kaplan ve Norton'un geliştirdiği şekilde değiştirmeden kullanabilirler veya ihtiyaç halinde boyutların sayısını artırarak genişletebilirler veya boyutları tamamen değiştirebilirler veya boyutların bir kısmını değiştirmeden alıp başka boyutlar da ekleyebilirler. Seçim, işletmenin çalıştığı alanın özelliklerine bağlıdır (Michalska 2005:753). Boyutların tamamının kullanılıp kullanılmaması ya da bu boyutlara yeni boyutların eklenebilmesi ile Dengeli Başarı Göstergesi'ne esneklik de kazandırılmıştır.

Dengeli Başarı Göstergesi'nin her bir boyutu için vurgu yapılan unsurlar aşağıda belirtilmiştir (Kaygusuz 2005:97):

Finansal Boyutta, hissedarların kâr payını ve işletmenin değerini arttırmak için neler yapılması gerektiği konusu araştırılmaktadır.

Müşteri Boyutunda, yöneticilerin rekabet etmek istediği müşteri ve piyasa özellikleri belirlenir.

İç Süreçler Boyutunda, finansal amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan kritik süreçler tanımlanır. Çünkü süreçlerin stratejilerle uyumlu olmadığı, çalışanların ise süreçlerdeki rolleri ve strateji hakkındaki fikirlerinin belirsiz olduğu bir yaklaşımın başarılı olması mümkün değildir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutunda ise işletmelerin, mevcut mamul ve üretim süreçlerinde devamlı gelişme sağlayabilme, öğrenme ve değişme yeteneğini geliştirebilme ve bu özelliklerini devam ettirebilme yeteneğine vurgu yapılır. Bu bağlamda; öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli altyapıyı sağlar.

Boyutların her biri işletmenin; amaçlarını (başarılacak olanı), göstergelerini (amaçların ölçütlerini), hedeflerini (ulaşılmak istenen sonuçların sayısal değerlerle ifade edilmesini), faaliyetlerini (nasıl yapılacağını) tanımlar. Bu tanımlamada cevabı aranan sorular; Finansal Boyut için; "Finansal olarak başarılı olursak hissedarlarımıza nasıl görünürüz?", Müşteri Boyutu için; "Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz?", İç Süreçler Boyutu için "Hissedarlarımızı ve müşterilerimizi memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmeliyiz?", Öğrenme ve Gelişme Boyutu için ise; "Vizyonumuza ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl devam ettirebiliriz?" şeklinde ifade edilebilir (Kaplan ve Norton 2001:77).

Boyutların bu şekilde seçimi de çok önemlidir. Şöyle ki; işletme, Dengeli Başarı Göstergesi ile finansal hedeflerine karar verdikten sonra (Finansal Boyut), bu hedeflerine ulaşabilmek için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiğini (Müşteri Boyutu), belirlediği sonuçlara ulaşabilmek için iç süreçlerini amaca uygun nasıl yapılandıracağını (İç Süreçler Boyutu), işin sürekliliği ve daha iyi yapılabilmesi için de örgütsel öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçütlerini belirler (Öğrenme ve Gelişme Boyutu).

### **Dengeli Başarı Göstergesi ile Stratejinin Uygulamaya Konulması**

Herhangi bir ölçüm sisteminin amacı, tüm yönetici ve işgörenleri işletme stratejisinin başarı ile uygulanması için motive etmek olmalıdır. Nitekim Kaplan ve

Norton, 275 yönetici ile yapmış oldukları araştırma neticesinde; yöneticiler için stratejinin kalitesinden ziyade stratejiyi uygulama yeteneklerinin çok daha önemli olduğunu vurgulamışlardır (Kaplan ve Norton 2001:1). İşletmelerin başarısızlığının nedeni stratejilerin kötü olması değil, uygulanamamasıdır. Yapılan araştırmalar işgörenlerin sadece %5'inin işletmelerinin stratejilerini anladığını, yöneticilerin sadece %25'inin teşvik primleri ile strateji arasında ilişki kurduğunu, işletmelerin %60'ının bütçe ve strateji ile ilişki kurmadığını ve üst kademe yöneticilerin %85'inin stratejileri üzerinde ayda bir saatten daha az bir zaman harcadığını göstermiştir (Niven 2002:9).

İşletme stratejisini ölçüm sistemi şekline dönüştürebilen işletmeler, amaç ve hedeflerinin daha kolay anlaşılmasını sağlayacakları için stratejilerini uygulama konusunda daha başarılı olacaklardır. Stratejiden üretilen ölçütlerin sayısal hedef ve ölçütler şeklinde ifade edilmesi stratejinin tüm işgörenler tarafından anlaşılmasını sağlayacaktır. Dengeli Başarı Göstergesi de bu anlamda stratejinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü Dengeli Başarı Göstergesi, işletmenin stratejik hedeflerinin kesin bir şekilde belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak ölçütlerin tanımlanmasını gerektirir. Bu bağlamda, Dengeli Başarı Göstergesi'nin boyutları vasıtasıyla, stratejinin ve vizyonun fiziksel ölçütlere nasıl dönüştürüldüğü Şekil.1'de gösterilmiştir (Kaplan ve Norton 1996:76).

### ALTYAPI VARLIKLARI

Değişimi kabul ederek yeniden yapılanma sürecine giren ve Dengeli Başarı Göstergesi'ni işletmelerine uyarlamak isteyen yöneticilerin; personelini, oluşturulacak yeni yapıya göre eğitmesi, işletmeyi değişime açık ve bilgiyi paylaşma kültürünü benimsemiş bir yapıya dönüştürmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işletmenin altyapı varlıklarının bu konuları destekleyip desteklemediği araştırılmalıdır. Çünkü işletmelerin altyapı varlıklarının iyi bir şekilde tasarlanması kendilerine rekabet avantajı sağlayacaktır.

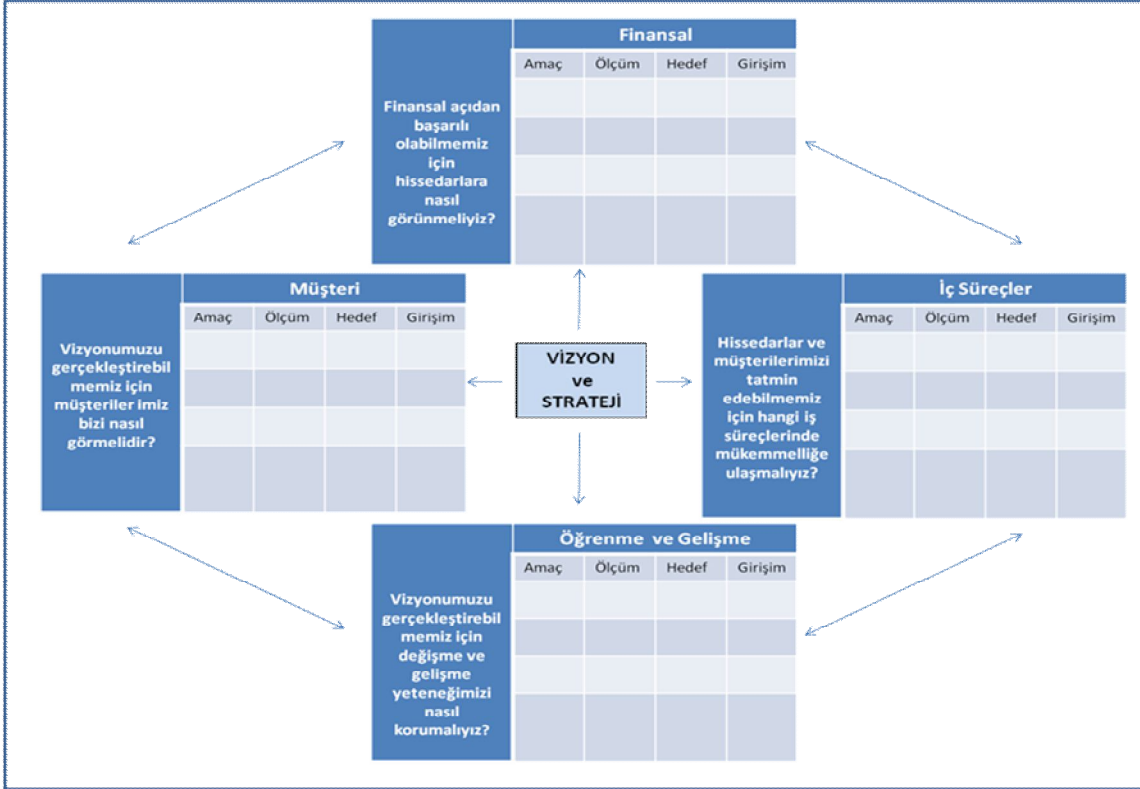
Altyapı varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan nitelikli örgütsel değerler olarak tanımlanabilir. Bu değerler, işletmenin stratejisi, maddi ve maddi olmayan varlıkları ile kaynaklarından oluşur.

Maddi varlıklar; kısa sürede tüketilebilen, satılabilen döner varlıklar veya bir yıldan daha uzun süre yararlanılabilen arazi, donanım, fabrika gibi sabit varlıklar veya hisse senedi, tahvil benzeri yatırımlardır. Bunlar ölçülebilen, değeri nispeten belli olan varlıklardır.

İşletmelerin maddi gücü sahip olduğu maddi olmayan varlıkların bir fonksiyonudur (Emrem 2002:47). İşletmelerin maddi varlıklarının ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceğini vurgulayan konulardan biri de "entelektüel sermaye" kavramıdır (Akdemir 1998). Literatürde, maddi olmayan varlıklar, finansal olmayan varlıklar, görünmeyen değerler, bilgi sermayesi gibi kavramlar da entelektüel sermaye kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Emrem 2002:47). Bu bağlamda, işletmelerin entelektüel sermayesi; çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, süreçlerinde ve içlerindeki bilgi havuzlarındadır (İşevi ve Çelme 2006). Entelektüel sermaye unsurları ile Dengeli Başarı Göstergesi yaklaşımı arasında güçlü bir bağ olduğu öne sürülmektedir (Ax ve Bjornenak 2005:9). İlerleyen bölümlerde de konu bu kapsamda ele alınacaktır.



Şekil 1. Dengeli Başarı Göstergesi'nin Boyutları ve Stratejinin Eyleme Dönüştürülmesi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996:76.

Dengeli Başarı Göstergesinde özellikle entelektüel sermaye yönetiminin işletmenin yönetim sisteminin bir parçası haline getirilmesi için uygun bir platform oluşturulmaktadır (Argüden 2005:52). Nitekim Dengeli Başarı Göstergesi'nin; Müşteri Boyutu, İç Süreçler Boyutu ile Gelişme ve Öğrenme Boyutu Dengeli Başarı Göstergesi'nin entelektüel sermaye boyutları olarak değerlendirilebilir (Emrem 2002:115). Ayrıca entelektüel sermayenin ölçümü konusunda geliştirilen metot ve teorilerden biri Puan Kartı Metodu olup, Dengeli Başarı Göstergesi de Puan Kartı Metotlarından biri olarak değerlendirilmiştir (Emrem 2002:100).

Entelektüel sermaye üç temel bileşenden oluşmaktadır; insan sermayesi, bilgi sermayesi ve yapısal sermaye.

Entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilen insan sermayesi; işletme üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek ve deneyimdir. Bu bağlamda, insan sermayesi; işletme üyelerinin bilgi birikimini, problem çözme yeteneğini ve kapasitesini, yaşam felsefesini, yaratıcılığını, girişimciliğini ve liderlik yeteneğini kapsamaktadır (Yereli ve Gerşil 2005:19).

Bilgi sermayesi; işletmenin sahip olduğu veri bankaları, bilgi sistemleri, ilişki ağı (network) ve teknolojik altyapıyı içermektedir (Charles 2006).

Yapısal sermaye; insan sermayesini biçimlendiren, yönlendiren, yetkilendiren destekleyici altyapıdır. Bunun içerisinde; işletme kültürü, dokümantasyonlar, müşteri ve pazara ait bilgilerin depolandığı veri tabanları, patentler ve telif hakları, bilgisayar ağları ve enformasyon sistemleri, işletmecinin verimliliğini ve karlılığını iyileştirmek için uygulanmış ya da uygulanacak yönetim araçları (teknikleri), iyileştirme teknikleri, bilgi teknolojisi sistemleri, Ar-ge çabaları, amblemler gibi tüm örgütsel altyapı değerleri (Savaşçı 2003), yönetim felsefesi, yönetim süreci ve finansal ilişkiler (Ertuğrul 2006), kurum imajı ve kimliği ile marka (Emrem 2002:62) bulunmaktadır. Yapısal sermayenin; hem insan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkaracağı hem de sağlanan bilgiyi değerlere dönüştüreceği açıktır.

Entelektüel sermaye bileşenlerine ait unsurların her biri, aslında işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için parasal değer yaratan nitelikli örgütsel değerlere yani altyapı varlıklarına vurgu yapmaktadır. Bu unsurların neden altyapı varlığı olarak değerlendirildiği aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Finans, parasal hesapların doğruluğunu kontrol etmek, karın yükseltilmesi ve parasal riskin azaltılması, ihtiyaç duyulduğunda fon kaynaklarının bulunup kullanılması ile belirsizliğe karşı planlama yapılarak gerekli önlemlerin alınması konularında bilgi sahibi olmayı gerektirir. Finansal tablo ve çizelgelerde yer alan rakamlar ancak yorumlanabildiğinde bir anlam ifade eder. Bu nedenle analiz ve denetleme teknikleri önem kazanmaktadır. Ayrıca işletmenin amaçları ile uzun vadeli amaçların belirlenmesi sürecinde işletmenin fon ihtiyaçlarının tespiti de finansal bilgi sayesinde mümkündür. Bu durumda finansal bilginin bir örgütsel altyapı varlığı olarak değerlendirilmesi gerekir.

İşletme üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir. Ayrıca Kaplan ve Norton kurumların uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme elde etmeyi hedefliyorlarsa, personel, sistem ve

yöntemlerden oluşan altyapılarına da yatırım yapmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Kaplan ve Norton 2003:154). Bu durumda personeli kapsayan insan kaynaklarının da bir örgütsel altyapı varlığı olarak değerlendirilmesi gerekir.

İşletmeler, sürekli yenilenen bir dünyada yaşamak ve mücadele ederek yaşamlarını sürdürmek zorundadır. Bu da bilgi üretmeden mümkün değildir. Bilgi üretiminin teknik adı da araştırma geliştirme (Ar-ge)'dir (Kavrakoglu 2006:204). İşletmelerin bir yandan faaliyetlerini; üretim, pazarlama, muhasebe-finance, personel ve idari işler üzerinde yoğunlaştırırken, bir yandan da faaliyet gösterdiği alanda yeniliklere ayak uydurması gerekmektedir. Bu gereğin yerine getirilmesi ise ancak Ar-ge fonksiyonunun algılanması ve işletilmesi ile mümkündür (Genç 2003:117). Ar-ge bir varlık olarak bilgi sermayesinin üretim ve gelire dönüştürüldüğü yatırım olarak görülür (Emrem 2002:72). Dolayısıyla Ar-ge bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek, en önemli entelektüel sermayedir (Emrem 2002:71).

Müşterilerin işletmeyi nasıl algıladığı, rekabet avantajı açısından büyük önem arz etmektedir. Niteliği ne olursa olsun tüm işletmelerin, hedef kitlelerinin beklenti ve tatmin düzeylerini dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, diğer bir ifade ile organizasyonel faaliyetlerin müşteri tatmini ve sosyal sorumluluklar ekseninde şekillenmesi bu anlayışın doğal bir uzantısıdır. Bu bağlamda işletme kültürünü organizasyon dışına yansıtan kurum imajı ve kimliği de ayrıca önem arz etmektedir. Olumlu kurum imajı işletme için bir entelektüel sermayedir (Emrem 2002:64). Yeni müşterilerin kazanılması, mevcut müşterilerin bağlılığı, yeni ürün ve hizmetlerin tutunması kurum imajıyla doğrudan ilgilidir. Benzer şekilde kurum kimliği de kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığı ile ilgilidir, kurumsal görüntü de olumlu kurum imajına katkıda bulunur (Emrem 2002:64).

Markalama, pazarlama karmasının tüm unsurlarını içerir. Marka; organizasyon ile çevresi arasındaki iletişimin gerçekleşmesini ve devamlılığını sağlayan, ilgili organizasyonun varlığını korumasına ve büyümesine yardımcı olan, rekabet şansını arttıran ve yeni fırsatlar yakalamasına imkân veren, ilgili organizasyonun iletişim planı içinde yer alan veya alması gereken en önemli faktörlerden biridir. Marka; müşteri bağlılığı, rekabetten ve krizden etkilenmeme, geniş kar marjı, fiyat artışlarında daha düşümüşteri tepkisi gibi sağladığı yararlar nedeniyle güçlü bir marka yöneticiler ve yatırımcılar için dikkate değer bir entelektüel varlıktır (Emrem 2002:65).

Kurumsal kültür, işlerin yapılış şekillerini ve organizasyonu etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Ince ve Gül 2005:75). Dolayısıyla kültür organizasyonun niteliğini şekillendirmektedir. Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini kopyalayabilir ancak kurumsal kültürü taklit edemezler. Bu özelliği ile kültür işletmeye rekabet avantajı yaratan bir entelektüel sermaye bileşenidir (Emrem 2002:63).

Entelektüel mülkiyet yasal koruma altına alınmış entelektüel varlıklardır. Bu varlıkların sahipleri, tek kullanıcı, satıcı ya da kiralayıcı olarak bu varlıklardan katma değer elde ederler. Entelektüel mülkiyet, işletmelerin sahip oldukları önemli bilgi varlıklarının mülkiyet haklarını ifade eder (Teece 2000:6). Patentler, telif hakları,

dizayn hakları, ticari sırlar, ticari amblemler, hizmetle ilgili amblemler entelektüel mülkiyete ilişkin yapısal sermayeyi oluşturan başlıca unsurlardır.

Sosyal sorumluluk, işletmelerin daha iyi bir toplum ve daha iyi bir çevre için gönüllü olarak katkıda bulunmasıdır. İşletmeler topluma yardım etmekle, aslında kendi uzun vadeli çıkarlarına hizmet etmiş olacaktırlar. Her ne kadar sosyal amaçlı yapılsalar bile, işletmelerin bu konularda yapacakları girişimler toplum tarafından olumlu karşılanacak, yeni müşteri edinme, mevcut müşterilerin bağlılığını artırma, kurum imajını geliştirme yönünde işletmelere katma değer yaratacaktır.

Bilgi toplumunda işletmeler için zenginlik yaratılması, müşteriler ile kurulan ilişkilere ve bu ilişkiler neticesinde elde edilen bilginin müşteriler talepleri doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır. İletişim sürecinin yönetiminde müşterilerle ilişki kurulmalı ve bu ilişkilerin sonucu etkilemesine yönelik stratejik planlar geliştirilmelidir (Gronstedt 2002:9). Bu bağlamda günümüzün işletmeleri, işin bütününe müşterinin perspektifinden bakmalı, geleneksel yönetim-üretim-satış odaklı işletmeler, müşteri odaklı olmak zorundadır (Dauphinais vd. 2003:40). Böyle bir anlayış işletmelerin bilgi çağında daha rekabetçi olmasını sağlayacaktır.

Bir işletmede üretim süreci siparişler ya da üretim planları doğrultusunda hammadde ve yarı mamullerin temininden başlar. Bu hammadde ve yarı mamulün operasyon süreci ile devam eder. Ortaya çıkan ürünün satılması ve satış sonrası faaliyetleri ile son bulur. Genellikle rutin işlemlerden oluşan bu üretim sürecinin entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi olmayan özelliklerinin olması gerekir. Bu anlamda zaman ve kalite önemli birer gösterge niteliğini taşımaktadır (Emrem 2005). Kalite, üretim sürecinde işletmeye değer katan unsurlardan biridir. Kaliteli ürün müşteri bağlılığı ve memnuniyetinde, yeni müşteri kazanımında önemli bir faktördür.

Yönetim bir anda başlayıp biten bir olay değil; her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreçtir. Yönetim süreçleri, işin pürüzsüz işlenmesini sağlamak üzere, yönetimce yerine getirilmesi gereken eylemleri içerir (Kırım 2003:112). Sorunsuz bir şekilde yerine getirilen yönetim süreci işletmenin varlığını sürdürmesini de sağlayacaktır.

Bilgisayar ağları, iletişim ve işbirliği engellerini ortadan kaldırarak işletmelerde sinerji oluşumu ve ortaklaşa girişimciliği destekleyeceklerdir. Ağ sisteminin artması sonucunda kontrol ve kumanda faaliyetleri kolaylaşıp azalacak, hiyerarşi zayıflayacak, kısacası bilgisayar ağları değişimin yapısal, teknolojik ve kültürel boyutlarını farklı ölçülerde etkileyeceklerdir (Türkoğlu, 2005). Bilişim ve iletişim ağlarıyla birbirine bağlanan çok sayıda insan ve işletme birlikte karmaşık sorunlara çözüm bulabilirler. Böylelikle insanların birbirleri ile olan iletişimleri, bireysel yaratıcılığın işe koşulması, bir kısım kural ve kodların kabulü, tüm insanları ilgilendiren projelere katılım, katkı ve kültür aktarımı gibi olgularla kolektif zekâ oluşturulabilir ve geliştirilebilir (Erçetin 2001:17). Bu durumda da hızlı, kaliteli ve bilgiyi doğru yöneterek çalışan bir işletmenin büyümemesi içten bile değildir. Stratejik amaçlara uygun enformasyon teknolojisi rekabette büyük avantaj sağlayacağı için değerli bir entelektüel sermayedir. Enformasyon teknolojileri bir işletmenin organik yapısına ne kadar uygun olarak yapılandırılır ve çalışanlarla bütünleşirse entelektüel sermaye değeri de o kadar artar (Emrem 2002:71).

Dokümantasyon, organizasyonların sahip oldukları organizasyonel bilginin kaynağıdır ve kurumların nelere sahip olduklarının farkında olmalarını sağlar. Neyin nasıl yapılmış olduğunu bilmek, başarı ve başarısızlıklardan ders çıkarmak, mevcut bilgilerden yararlanmak belge yönetiminin temel hedeflerindedir (Özdemirci 2006). Bu hedefin gerçekleştirilmesi de işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacağından önemli bir entelektüel sermaye bileşenidir.

Yönetim felsefesi, işletmeyi oluşturan öğelerin oluşum ve değer yargılarını ele alan organizasyonun çalışabilmesi için belli davranış kuralları ortaya koyan ve bu davranışlara rehberlik eden inançlar bütünüdür. Yönetim felsefesinin temel değer ve inançlar ile misyon olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Organizasyonların belli bir plan doğrultusunda hedef belirlemesi, bu hedefe ulaşmada işletmenin önceliklerini kendi personeline aşılması ve bu aşının tutmasında onlara rehberlik etmeleri yönetim felsefesini asıl kılar (<http://www.ozyazilim.com>, 2005). Yönetim felsefesi ve bu felsefe çerçevesinde uygulanan yönetim teknikleri de işletmenin entelektüel sermaye bileşenidir.

Yukarıda yapılan açıklamaların da ışığında, işletmelerin aşağıda belirtilen altyapı varlıklarına sahip olması gerekir:

- (a) Finansal Bilgi,
- (b) İnsan Kaynakları,
- (c) Ar-Ge ve İyileştirme Teknikleri.
- (d) Kurum İmajı ve Kimliği,
- (e) Marka,
- (f) Organizasyon Kültürü,
- (g) Entelektüel Mülkiyet,
- (h) Sosyal Sorumluluk,
- (i) Müşteri İlişkileri ve Geriye Bilgi Akışı.
- (j) Üretim Süreci,
- (k) Kalite Kontrol ve Yönetim Sistemleri,
- (l) Yönetim Süreci.
- (m) Enformasyon Teknolojisi ve Ağ Sistemleri,
- (n) Dokümantasyon Yönetimi,
- (o) Yönetim Felsefesi ve Yönetim Teknikleri.

Altyapı varlıklarının işletme misyonuna ve amacına uygun bir şekilde işletme politika ve stratejileri ile desteklenerek yönetilmesi gerekir. Bu bakış açısıyla bu altyapı varlıklarının Dengeli Başarı Göstergesi'nin hangi boyutunda değerlendirileceği ayrıca önem kazanmaktadır. Entelektüel sermayenin ölçümü konusunda geliştirilen metot ve teorilerden biri olarak kabul edilen Dengeli Başarı Göstergesi'nin de altyapısını oluşturan bu değerlerin dengeli bir şekilde ele alınması, her biri ile ilgili amaç, hedef ve ölçütlerin net bir şekilde ortaya konulması hedeflerin

gerçekleştirilmesi konusunda gerekli girişimlerde bulunulması işletmelerin başarısını direkt olarak etkileyecektir.

Altyapı varlıkları bu şekilde belirlendikten sonra Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinde Dengeli Başarı Göstergesi ile altyapı varlıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Diğer bir ifade ile tespit edilen altyapı varlıklarından hangisinin/hangilerinin Dengeli Başarı Göstergesi'nin hangi boyutuna ait olduğu tespit edilmiştir. Böylece Dengeli Başarı Göstergesi'nin boyutlarına ait genel ifadeler daha anlaşılır hale getirilmiş ve Dengeli Başarı Göstergesi'nin her bir boyutuna ait amaçların, belirlenen bu amaçlarla ilgili oluşturulacak ölçütlerin, hedeflerin ve girişimlerin çerçevesi çizilmiştir.

## **METOD**

Araştırmanın amacı, sınırları, bilgi toplama yöntemi ile güvenilirlik ve geçerliliği hakkında gerekli bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; altyapı varlıklarını Dengeli Başarı Göstergesi'nin dört temel boyutuna göre sınıflandırarak, Dengeli Başarı Göstergesi'nin daha kolay anlaşılmasını, dolayısıyla uygulamasını kolaylaştırmaktır.

### **Araştırmanın Sınırları**

Bu araştırma, her yıl olduğu gibi 2006 yılında da Capital Dergisi tarafından yayımlanan "Türkiye'nin En Büyük 500 Özel Şirketi" ile sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni; bu işletmelerin elde ettikleri başarıdan da anlaşılacağı üzere örgütsel performansın ölçüm sistemine altyapı oluşturabilecek şekilde kapsamlı bir yönetim kontrol ve bilgi sistemine sahip olduğu değerlendirilmesinden kaynaklanmıştır.

### **Bilgi Toplama Yöntemi**

Araştırmada bilgi toplama yöntemi olarak posta yolu ile anket uygulaması kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun cevaplandırılması için işletmelerin tespit edilme durumuna göre; genel müdürüne, yönetim kurulu başkanına, yönetim kurulu üyesine veya fabrika müdürüne hitaben yazılmıştır. Bazı işletmelerin genel müdür isimlerine ulaşılammış; bu nedenle anket formları bu işletmelerin yönetim kurulu başkanlığına veya işletme müdürlüğüne gönderilmiş, anket formuna bir üst yazı ve bir geri dönüşüm zarfı da eklenerek, posta yolu ile gönderilmiştir. Anketlerin genel müdürün kendisi tarafından veya genel müdürün uygun gördüğü konu ile ilgili bir üst düzey yönetici tarafından cevaplandırılması talep edilmiştir.

Bu ilk anketin gönderilmesinden on gün sonra ankete cevap vermeyen işletmelere bir hatırlatma teşekkür mektubu gönderilmiş, anketi cevaplandırıp gönderenlere teşekkür edilmiş, göndermeyenlere ise ankete cevap vermelerinin araştırmanın anlamlı ve sağlıklı olması bakımından çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

İkinci mektubun da gönderilmesinden üç hafta sonra anketi cevaplandırmayan işletmelerin genel müdürlerine hitaben bir mektup daha yazılarak; gönderilen anketin cevaplandırılmış halinin elimize ulaşmadığı belirtilmiş, anketi

cevaplandırmalarının araştırma açısından çok önemli olduğu tekrar vurgulanmıştır. Buna ilave olarak daha önce gönderilen anketin kaybolma veya ellerine geçmeme ihtimali düşünülerek bu mektupla birlikte bir anket formu daha gönderilmiş ve yöneticilerin bu anketi iki hafta içinde cevaplandırarak araştırmacının adresine ödemeli olarak göndermeleri istenmiştir. Bu üçüncü mektubun gönderilmesinde isimlerine ulaşılamayan genel müdürlerin isimlerini öğrenmek ve çalışma hakkında bilgi vermek amacıyla telefon ile irtibata geçilmiştir.

Anketin elektronik ortamdan da gönderilmesini sağlamak ve araştırmacı hakkında da kısaca bilgi vermek amacıyla kişisel bir site hazırlanmıştır. Gönderilen mektuplara bu site adresi de yazılarak anketi cevaplandıranların, istedikleri takdirde anketi bu siteden indirerek araştırmacının elektronik posta adresine gönderebilecekleri belirtilmiştir.

### **Güvenirlilik ve Geçerlilik**

Hazırlanan anket formunun güvenilirliğini ölçmek için denek sayısının 50'den fazla olmasına dikkat edilmiştir (Ural ve Kılıç 2005:258). Anket soruları 500 Büyük İşletme içinde yer alan ve bu işletmelerle benzer özellikler gösteren firmalara gönderilmiş, 53 işletmeden yanıt alındıktan sonra, güvenilirlik testi yapılmıştır. Altyapı varlıklarına verilen önem düzeyinin korelasyon katsayısı 0,8350 olarak tespit edilmiştir. Bundan dolayı, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi kuvvetli olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği uzman kanısıyla belirlenmiştir. Burada düzenlenen ölçekli ifadelerin, amacı kapsayıp kapsamadığı denetlenmiştir (Nakip 2003:124). Hazırlanan anket ilk 500'de yer alan isminin açıklanmasını istemeyen 16 işletme hariç, tamamına gönderilmiş, 238 işletmeden cevap alınmıştır

### **İşletmelerin ve Anketi Cevaplandıran Kişilerin Profili**

Anketi cevaplandıran işletmelerin ve anketi cevaplandıran kişilerin dağılımı aşağıdaki kriterlere göre belirlenmiştir:

- (a) İşletmelerin ilk 500 sıralamasındaki yeri,
- (b) Anketi cevaplandıran kişilerin görevi.

### **İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yeri**

Araştırmaya katılan 238 işletmenin 53'ü (%22,3) ilk 100 içindedir. 48'i (%20,2) ikinci 100, 39'u (%16,4) üçüncü 100, 45'i (%18,9) dördüncü 100 ve 36'sı (%15,1) son dilimde yer almaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerden 17'sinin sıraları tespit edilememiştir. Her ne kadar 17 işletmenin (%7,1) sırası tespit edilememiş olsa da, bu çalışmaya ilk 200'de yer alan işletmelerin daha çok ilgi gösterdiği söylenebilir.

İşletmelerin ilk 500 sıralamasındaki yerlerine göre dağılımı, Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1** İşletmelerin İlk 500 Sıralamasındaki Yeri

Anket Yollanan İşletmelerin İlk 500'deki Sırası	Anket Yollanan İşletme Sayısı	Ankete Cevap Veren İşletme Sayısı	Yüzdesi
1-100. sıra arası	98	53	22,3
101-200. sıra arası	98	48	20,2
201-300. sıra arası	98	39	16,4
301-400. sıra arası	95	45	18,9
401-500. sıra arası	95	36	15,1
Tespit edilemeyen		17	7,1
<b>Toplam</b>	<b>484</b>	<b>238</b>	<b>100,0</b>

### Anketi Cevaplandıran Kişilerin Görevi

Ankete cevap verenlerin çoğunun üst yönetim kademelerinde çalışan ve performans uygulamalarının karar aşamasında yer alan kişiler olduğu görülmüştür. 94 kişi (%39,50) genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı veya başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi ve stratejik planlama müdürü gibi üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Anketin insan kaynakları müdürü, kalite yönetim müdürü, muhasebe, finansman veya mali işler müdürü ile diğer müdürler tarafından cevaplanma oranı ise %45'dir. Anketi cevaplandıran kişilerin işletmedeki görevi Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2** Anketi Cevaplandıran Kişilerin Görevi

Görevi	N	Yüzdesi
Genel Müdür	56	23,5
Genel Müdür Yardımcısı	28	11,8
Yönetim Kurulu Başkanı / Bşk. Yrd.	5	2,1
Yönetim Kurulu Üyesi	3	1,3
Stratejik Planlama Müdürü	2	0,8
İnsan Kaynakları Uzmanı	12	5,0
İnsan Kaynakları Müdürü	39	16,4
Kalite Yönetim Müdürü	13	5,5
Muhasebe, Finansman / Mali İşler Müdürü	29	12,2
Diğer Müdürlükler (Üretim Md., Pazarlama Md. / Verimlilik Ş.Md.)	26	10,9
Diğer (Hukuk Müşaviri, Danışman, Şef, Mühendis vb)	21	8,8
Cevaplandırılmayan	4	1,7
<b>Toplam</b>	<b>238</b>	<b>100</b>



### Altyapı Varlıklarına Verilen Önem

Dengeli Başarı Göstergesi'nin uygulanabilmesi için Dengeli Başarı Göstergesi'nin altyapı varlıkları mutlaka ölçülmelidir. Önem verilmeyen bir konu üzerinde düşünülmeyeceği ve bununla ilgili gerekenlerin yapılmayacağı öngörüsünden hareketle, yöneticilerin Dengeli Başarı Göstergesi'nin altyapı varlıklarına verdiği önem araştırılmıştır. Bu maksatla, yöneticilere 15 adet altyapı kriteri verilerek, "Şirketinizin performansının ölçülmesinde aşağıda sıralanan altyapı kriterlerinin önemi nedir?" sorusu yöneltilmiştir. Bu kriterlerin işletme için önemini belirtmeleri maksadıyla yöneticilere; "Çok önemli", "Önemli", "Ne önemli ne önemsiz", "Kısmen önemli", "Önemli değil" seçenekleri sunulmuştur. Ankete verilen cevaplarda; "Ne önemli ne önemsiz" ifadesinin değeri 3'e, "Önemli" cevabının değeri 4'e eşittir. Bu nedenle, 3,50 ve üzerindeki cevaplar olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Bu bölümdeki kriterlere verilen cevapların ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3** Altyapı Varlıklarına Verilen Önem

Görüşler	N	Ort.	s.s.
Finansal bilgi önemlidir	237	4,73	0,54
Entelektüel mülkiyet önemlidir	230	3,46	1,12
Müşteri ilişkileri önemlidir	235	4,66	0,54
Kurum imajı ve kimliği önemlidir	237	4,51	0,67
Marka önemlidir	237	4,37	0,86
Sosyal sorumluluk önemlidir	236	4,01	0,81
Organizasyon kültürü önemlidir	235	4,15	0,72
Yönetim süreçleri önemlidir	236	4,38	0,67
Üretim süreci önemlidir	231	4,35	0,96
Kalite kontrol ve yönetim sistemleri önemlidir	235	4,47	0,72
Enfomasyon teknolojisi ve ağ sistemleri önemlidir	235	4,32	0,66
Dokümantasyon yönetimi önemlidir	236	4,01	0,79
Yönetim felsefesi & teknikleri önemlidir	234	4,21	0,83
İnsan kaynakları önemlidir	238	4,38	0,78
Ar-Ge ve iyileştirme teknikleri önemlidir	237	4,18	0,83

Altyapı varlıkları ile ilgili kriterlerin tamamının ortalaması, "entelektüel mülkiyet" hariç, 3,50'nin üstündedir. Yöneticilerin entelektüel mülkiyete de işletmeye değer katan diğer altyapı varlıkları kadar önem vermesi gerekmektedir. Çünkü entelektüel mülkiyet, bir çeşit yasal tekel olma hakkı sağladığından sahiplerine tek

kullanıcı, satıcı ya da kiralayıcı olarak büyük bir avantaj sağlar. Bu haklar satılmak suretiyle de büyük bir değer oluşturur.

### Altyapı Varlıklarının Dengeli Başarı Göstergesi'nin Boyutları ile İlişkisi

Değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması amacıyla altyapı varlıkları faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece altyapı varlıklarından hangisi/hangilerinin Dengeli Başarı Göstergesi'nin hangi boyutuna ait olduğu ortaya konmuştur.

**Tablo 4** KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü		0,854
	Yaklaşık Ki-Kare	1163,813
Bartlett Testi	s.d	105
	p	0,00

Tablo 4'de görüldüğü gibi, KMO testi %85,4 (0,854)'dür.  $0,854 > 0,50$  olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Ayrıca Bartlett testi de anlamlıdır. Yani değişkenler arasında yüksek korelasyon mevcuttur. Bu da veri setinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 5** Faktör Sayısı ve Açıklanan Varyans Yüzdesi

Değişken	Özdeğer İstatistiği			Faktör Yükleri			Döndürülmüş Faktör Yükleri		
	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Birikimli Varyans Oranı
1	5,19	34,65	34,65	5,19	34,65	34,65	3,14	20,97	20,97
2	1,89	12,60	47,26	1,89	12,60	47,26	2,58	17,23	38,20
3	1,30	8,72	55,98	1,30	8,72	55,98	2,27	15,13	53,33
4	1,00	6,67	62,65	1,00	6,67	62,65	1,39	9,31	62,65
5	0,87	5,84	68,50						
6	0,73	4,87	73,37						
7	0,69	4,61	77,98						
8	0,61	4,11	82,11						
9	0,47	3,18	85,28						
10	0,46	3,08	88,36						
11	0,41	2,73	91,09						
12	0,38	2,56	93,66						
13	0,35	2,35	96,02						
14	0,32	2,15	98,17						
15	0,27	1,82	100,00						

Faktör sayısı için özdeğeri 1'den büyük olan faktörler analize dâhil edilerek uygun faktör sayısına karar verilmiştir. Tablo.5'de özdeğer istatistiği 1'den büyük olan 4 faktör söz konusudur. Birinci faktör toplam varyansın %20,97'sini açıklamaktadır. Birinci ve ikinci faktörler birlikte toplam varyansın %38,20'sini, dört faktör ise toplam varyansın %62,65'ini açıklamaktadır. Buradan elde edilen sonuç da araştırmanın amacı açısından en uygun faktör sayısını vermiştir. Şöyle ki elde edilen faktör sayısı Dengeli Başarı Göstergesi'nin boyutları ile eşit sayıdadır.

Faktör sayısının 4 olarak belirlenebilmesi için gerekli olan değişken sayısının da en az 8 olması gerektiği belirtilmiştir (Altunışık vd., 2005:223). Bilindiği üzere yapılan literatür araştırması neticesinde tarafımızdan tespit edilen altyapı varlıklarının sayısı, diğer bir ifade ile altyapı değişkenlerinin sayısı 15 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla elde edilen sonuç son derece anlamlıdır ve seçilen altyapı varlıkları da son derece isabetlidir.

Rotasyonun amacı; yorumlanabilir, anlamlı faktörler elde etmektir. Tablo.6'da döndürülmüş faktör matrisi görülmektedir.

**Tablo 6** Döndürülmüş Faktör Matrisi

Altyapı Varlıkları	Faktör Yüklere			
	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör
Enfomasyon teknolojisi ve Ağ sistemleri	0,789	0,114	4,311E-02	4,482E-02
İnsan kaynakları	0,768	4,128E-02	0,175	0,186
Yönetim felsefesi ve Yönetim teknikleri	0,675	9,391E-02	0,302	0,355
Organizasyon kültürü	0,602	0,190	0,308	-0,205
Dokümantasyon yönetimi	0,526	0,459	0,206	2,973E-02
Kurum imajı ve kimliği	0,129	0,821	-9,663E-03	0,170
Marka	2,037E-02	0,757	0,140	-1,611E-02
Sosyal sorumluluk	0,472	0,642	0,155	-0,202
Entelektüel mülkiyet	5,109E-03	0,600	7,123E-02	0,216
Müşteri ilişkileri	0,348	0,463	-0,148	0,373
Üretim süreci	5,071E-02	8,210E-02	0,879	0,142
Kalite kontrol ve Yönetim sistemleri	0,290	0,182	0,738	0,137
Yönetim süreci	0,528	-5,280E-02	0,645	-1,011E-02
Finansal bilgi	-1,932E-03	0,152	0,158	0,814
Araştırma geliştirme ve İyileştirme Teknikleri	0,338	0,129	0,424	0,484

Tablo.6’da dört faktör ve her bir değişkenin faktörler altındaki ağırlığı verilmiştir. Faktör yükleri göz önüne alındığında; Tablo 6’da, Enformasyon teknolojisi ve ağ sistemleri, İnsan Kaynakları, Yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri, Organizasyon kültürü, Dokümantasyon yönetimi değişkenlerinin birinci faktör üyesi, Kurum imajı ve kimliği, Marka, Sosyal sorumluluk, Entelektüel mülkiyet, Müşteri ilişkileri değişkenlerinin ikinci faktör üyesi; Üretim süreci, Kalite kontrol ve yönetim sistemleri, Yönetim süreci değişkenlerinin üçüncü faktör üyesi; Finansal bilgi, Araştırma geliştirme ve iyileştirme teknikleri değişkenlerinin de dördüncü faktör üyesi oldukları görülmüştür

Faktöre yükleme yapan değişkenlerin incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ortak noktanın belirlenmesi ile faktörlerin isimlendirilmesi, Dengeli Başarı Göstergesi’nin boyutlarına göre yapılmıştır. Burada da araştırmanın başında ortaya konan araştırma problemi ile analiz sonuçlarının uyum içinde olduğu görülmüştür.

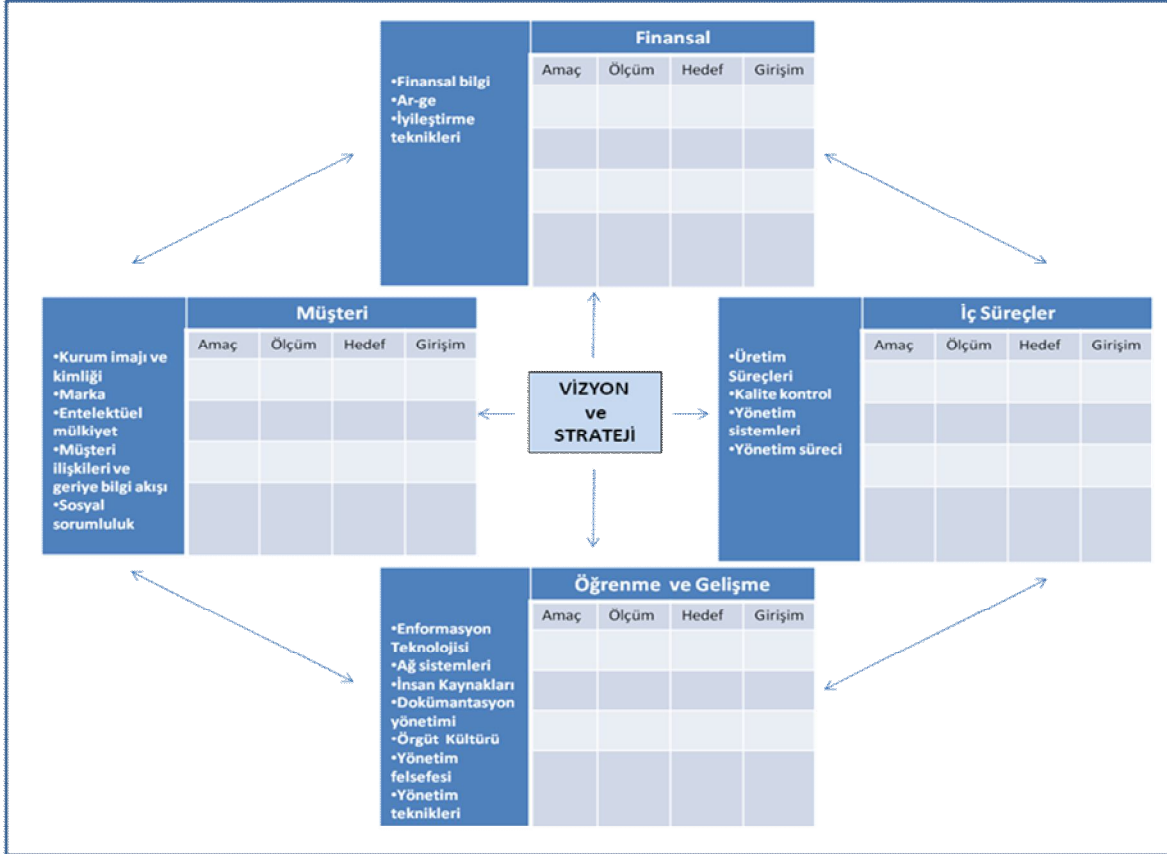
Varimax döndürme yöntemi neticesinde elde edilen dört faktörün çözümünde ise yapılan değerlendirme şu şekildedir: Birinci faktörde toplanan altyapı varlıklarında öğrenme ve gelişme, ikinci faktörde müşteri ilişkileri, üçüncü faktörde iç süreçler, dördüncü faktörde ise finansal ilişkiler ile ilgili temalar ön plana çıkmıştır.

Yukarıda verilen açıklamalar neticesinde de faktörlerin adlandırılması yapıldığında birinci faktörün Dengeli Başarı Göstergesi’nin Öğrenme ve Gelişme Boyutu; ikinci faktörün Dengeli Başarı Göstergesi’nin Müşteri Boyutu; üçüncü faktörün Dengeli Başarı Göstergesi’nin İç Süreçler Boyutu; dördüncü faktörün de Dengeli Başarı Göstergesi’nin Finansal Boyutunun altyapı varlığı olduğu görülmektedir.

Bu durumda Dengeli Başarı Göstergesi ile altyapı varlıkları arasındaki ilişkiyi Şekil.2’de olduğu gibi kurgulayabiliriz.

Altyapı varlıklarının bu şekilde belirlenmesi, Dengeli Başarı Göstergesi’nin her bir boyutu için cevabı aranan sorularla birlikte düşünüldüğünde de hayli mantıklıdır. “Hissedarlara nasıl görünmekteyiz?” sorusuna; işletme hakkındaki finansal bilgi ile işletmenin finansal başarısına katkıda bulunacak Ar-Ge faaliyetleri ile cevap verilebilir. “Müşteriler bize hangi gözle bakmaktadır?” sorusu ise kurum imajı, marka, entelektüel mülkiyet, sosyal sorumluluk ve müşteri ilişkileri ile birlikte düşünülmelidir. “Mükemmelliği nasıl sağlayabiliriz?” sorusunun cevabını üretim süreçlerinde, kalite kontrol ve yönetim sistemleri ile etkili bir yönetim sürecinde aramak gerekir. “Gelişme ve değer yaratmayı nasıl devam ettirebiliriz?” sorusunun cevabı açıktır; nitelikli insanların, yönetim felsefesi ve yönetim teknikleri ile oluşturduğu organizasyon kültürü, bilgi teknolojileri ve dokümantasyon yönetimidir.

Şekil 2. Dengeli Başarı Göstergesi'nin Altyapı Varlıkları



## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

İşletmelerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşabilmek için kullanacakları yöntemleri doğru bir şekilde tanımlamaları hayati önem taşımaktadır. Bilgi çağında tek tip ölçütlerle performans hedefleri oluşturulamayacağı açıktır. Bu bağlamda finansal ölçütler yetersiz kalmaktadır. Bir işletmenin başarısı tüm faaliyetlerinde yüksek performans göstermesine bağlıdır. Dolayısıyla finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütler de kullanılmalıdır.

Bu çalışmada; işletmelerin maddi varlıklarının ötesinde, maddi olmayan varlıklarla daha fazla değer yaratabileceğini vurgulayan konulardan biri olan “entelektüel sermaye” ile Dengeli Başarı Göstergesi arasındaki bağ gösterilmiştir.

Entelektüel sermayenin ölçümü konusunda geliştirilen metot ve teorilerden biri olarak kabul edilen Dengeli Başarı Göstergesi'nin de altyapısını oluşturan entelektüel sermaye unsurlarının dengeli bir şekilde ele alınması, her biri ile ilgili amaç, hedef ve ölçütlerin net bir şekilde ortaya konulması işletmelerin başarısını direkt olarak etkileyecektir

İlk 500'de yer alan işletme yöneticilerinin altyapı varlıklarına önem verdiği tespit edilmiştir. Ancak yöneticilerin ekonomik değeri olan entelektüel mülkiyet konusunda da diğer altyapı varlıkları kadar hassas olmasında büyük fayda vardır. Altyapı varlıkları ile ilgili amaç, hedef ve ölçütlerin Dengeli Başarı Göstergesi yöntemi çerçevesinde geliştirilmesi işletmelere rekabetçi bir üstünlük sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A., “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3, 1998, s. 63-72.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005.
- ARGÜDEN, Y., *Entelektüel Sermaye*, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2005
- AX, C. ve BJORNENAK, T., “Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations – The Case of the Balanced Scorecard in Sweden”, *Management Accounting Research*, 16, 2005, s. 1-20.
- BRAAM, G.J.M. ve NIJSEN, E.J., “Performance Effects of Using the Balanced Scorecard: A note on the Dutch Experience”, *Long Range Planning*, 37, 2004, s. 335-349.
- BROWN, J.B. ve MCDONNELL, B., “The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-term Resident?”, *International Journal of Hospitality Management*, 7, 1995, s. 7-11.
- CHARLES, X.S., “Design of Performance Measurement System with respect to Learning and Growth Strategy”, <http://www.iimk.ac.in> (Erişim Tarihi: 25.04.2006).
- DAUPHINAIS, G.W., MEANS, G. ve PRICE, C., *CEO'ların Bilgeliği*, (Çeviren: Uğur Alpakay, Gürol Koca, Gülden Şen ve Erdal Topparmak), 3.b., İstanbul: Sistem, 2003.
- DOWNING, L., “Progress Report on the Balanced Scorecard: A Global User's Survey”, *HBR School Publishing*, 2000, s. 7-9.
- EMREM, E., *Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü*, Sakarya: Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2002.
- EMREM, E., “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (Erişim Tarihi: 08.11.2005).
- ERTUĞRUL, M., “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye”, <http://home.anadolu.edu.tr> (Erişim Tarihi: 03.08.2006).
- ENSARİ, H., *21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*, İstanbul: Sistem, 2005.
- ERÇETİN, Ş., *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Nobel, 2001.
- GAUTREAU, A. ve KLEINER, B.H., “Recent Trends in Performance Measurement Systems – The Balanced Scorecard Approach”, *Management Research News*, 24(3/4), 2001, s. 153-156.

- GRONSTEDT, A., *Müşteri Yüzyılı*, (Çeviren: Ş. Tanju Kalkay), İstanbul: Mediacat, 2002.
- GENÇ, N., *Başarı Bedel İster*, İstanbul: Timaş, 2003.
- GÜÇLÜ, N., "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 2003, s. 61-85.
- İNCE, M. ve GÜL, H., *Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi, 2005.
- İŞEVİ, A.S. ve ÇELME, B., "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermaye ile Rekabeti Yakalamak", <http://www.eprints.rclis.org> (Erişim Tarihi: 03.05.2006).
- JOHANNESSEN, J.A., OLSEN, B. ve OLAISEN, J., "Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: a Theoretical Perspective", *International Journal of Information Management*, 25, 2005, s. 151-171.
- KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *HBR*, January-February, 1996, s. 75-85.
- KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- KAPLAN, R.S. and NORTON, D.P., *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çeviren: S. Egeli), İstanbul: Sistem, 2003.
- KAVRAKOĞLU, İ., *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, İstanbul: Alteo, 2006.
- KAYGUSUZ, S.Y., "Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği)", *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 2005, s. 81-103.
- KIRIM, A., *Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*, 7.b., İstanbul: Sistem, 2003.
- KOÇEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta, 2001.
- KLOOT, L. ve MARTIN, J., "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", *Management Accounting Research*, 11, 2000, s. 21-251.
- MICHALSKA, J., "The Usage of the Balanced Scorecard for the Estimation of the Enrprise's Effectiveness", *Journal of Materials Processing Technology*, 2005, s. 751-758.
- NAKİP, M., *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin, 2003.
- NILSSON, F. ve OLVE, N.G., "Control Systems in Multibusiness Companies: From Performance Management to Strategic Management", *European Management Journal*, 19(4), 2001, s. 344-358.
- NIVEN, P.R., *Balanced Scorecard-Step by Step*, New York: John Wiley&Sons, 2002.



- OLVE, N.G. ve SJÖSTRAND, A., *Balanced Scorecard*, USA: Capstone Publishing, 2006.
- ÖZDEMİRCİ, F., “Bir Disiplin Olarak Belge Yönetimi”, <http://eprints.rclis.org> (Erişim Tarihi: 02.08.2006).
- SAVAŞCI, İ., “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (Erişim Tarihi: 14.12.2003).
- SENGE, P., *Beşinci Disiplin*, (Çeviren: A. İldeniz ve A. Doğukan), İstanbul: YKY, 2004.
- ŞİMŞEK, M.Ş., *İş Hayatında Önce İnsan*, İstanbul: Hayat, 2006.
- TEECE, D., *Managing Intellectual Capital*, New York: Oxford University Press, 2000.
- TÜRKOĞLU, R., “Bilişim Teknolojilerinden Bilgi Yönetiminde Yararlanma Düzeyi (Bir Örnek Olay Çalışması) Bölüm I”, <http://www.bilgiyonetimi.org> (Erişim Tarihi: 08.11.2005).
- URAL, A. ve KILIÇ, İ., *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay, 2005.
- YERELİ, A.N. ve GERŞİL, G., “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri”, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 2005, s. 17-29.
- YÜKSEL, H., “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi”, *KHO Bilim Dergisi*, 11(2), 2003, s. 85-99.
- <http://www.ozyazilim.com> (Erişim Tarihi: 21.05.2005)

