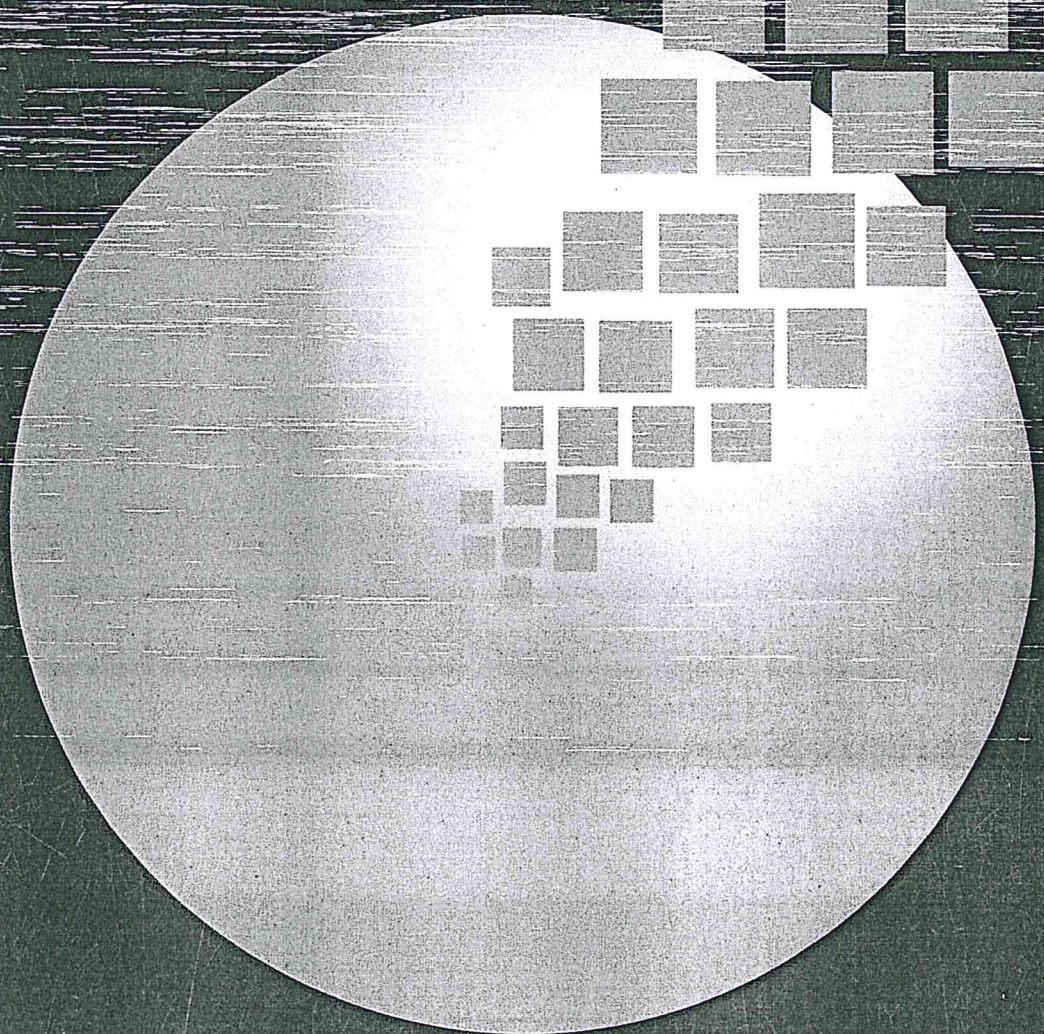
İKTİSAT

İşletme ve Finans

YAYIN YAŞAMINDA 22 Yıl

ISSN 1300-610X

Finansal Serbestleşme ve Yoksulluk İlişkisi



Yıl 22 254
Mayıs 2007
JEL ve EconLit'de endekslenmektedir.

ISSN 1300-610X

İnceleme-Araştırma

Sanal organizasyonlarda balanced scorecard ("dengeli başarı göstergesi") : Bir örnek olay çalışması

*Mürşide Özgeldi**
*Sevgi Kalkan**

Abstract · Balanced scorecard on virtual organization : a case study
This paper aims to contribute to the development of performance evaluation instruments on virtual organization members and virtual organization that is a special form of network structures. Paper firstly presents theoretical information about virtual organization and balanced score card and findings about a case study that has been realized at a corporation using Balance Scorecard (BSC) management system. Based on findings about how Balance Scorecard can be used for performance evaluation in virtual organizations by examining the score card of virtual team members, the paper offers Balance Scorecard as an appropriate evaluation instrument.
Key Words : *Virtual organization, Performance Evaluation , Balanced Scorecard*
JEL Classification: *M10, M12*

Özet
Bu çalışma şebeke yapıların özel bir şekli olan sanal organizasyonların ve sanal organizasyon üyelerinin performansları ile ilgili değerlendirme araçlarının geliştirilmesi konusundaki çalışmalara katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Öncelikle sanal organizasyonlar ve dengeli başarı göstergesi (BSC) ile ilgili teorik bilgiler sunulmakta, ardından dengeli başarı göstergesi yönetim sistemini kullanan bir şirkette yapılan örnek olay incelemesi sonuçları aktarılmaktadır. Çalışmada sanal takımlarda yer alan bireylerin skor kartlarının analiz edilmesiyle BSC'nin sanal takımlarda çalışanların başarısını ölçmede nasıl kullanıldığına dair bulgulardan yola çıkarak, BSC'in uygun bir değerlendirme aracı olabileceği ileri sürülmektedir.
Anahtar Kelimeler : *Sanal organizasyonlar, Performans Değerleme, Balanced Scorecard*
JEL Sınıflaması: *M10, M12*

*Yrd.Doç.Dr. Mürşide Özgeldi ve Yrd.Doç.Dr. Sevgi Kalkan Maltepe Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Giriş

Değişen pazar şartlarıyla birlikte organizasyonlar, bireysel müşteri gereksinimlerini karşılamaya, küreselleşme ile artan uluslararası rekabete, pazarlama sürecini hızlandırmaya ve birbirinden çok farklı talepleri olan geniş müşteri ağında artan özgül ürünleri sunma gerekliliğine cevap vermek zorunda kalmaktadırlar *(Davidow & Malon, 1992)* Organizasyonlarda rekabet gücünü artırmak için temel yeteneklerin vurgulanması ve buna bağlı olarak da dış kaynaklardan yararlanılması gereği giderek daha çok ortaya çıkmakta, dış kaynaklardan yararlanma arttıkça da şebeke organizasyonlar gelişmektedir. Sanal organizasyonlarsa şebeke organizasyonların özel bir şeklidir.

Sanal organizasyonun başlıca amacı, tüm olarak rekabet yeteneğini geliştirmek için kaynakların bütünleştirilmesi, amaca ulaşma doğrultusunda bunların paylaşımının sağlanmasıdır. Tek bir şirketin yeteneğiyle karşılaştırıldığında, söz konusu yaklaşım işbirliğinin rekabet performansını arttırır. Sanal organizasyon modeli, küçük ve orta büyüklükteki girişimler için oldukça çekicidir. Bilişim çağında işletmeler, giderek artan bir şekilde şebeke ve sanal yapılar kurmaktadırlar. Ancak bu yeni örgütlenme biçiminde stratejilere yeterli kaynak ve geribildirim desteği sağlanamaması, stratejilerin sanal takım üyelerinin hedefleriyle ilişkilendirilmemesi ve sanal yapılara dahil olanların performanslarının gerektiği gibi ölçülememesi gibi nedenlerle stratejilerin eyleme dönüştürülmesi oldukça zorlaşmakta, takımların ve bireylerin çalışmalarının özel ve stratejiden kopuk olarak gerçekleşmesinden dolayı sanal organizasyonlar başarısız olabilmektedir.

Hedberg'e göre *(2000)* dış kaynakların yoğun kullanıldığı ve örgüt şemasında göründüğünden daha geniş olan sanal organizasyon geleneksel bilançolar da gösterilenden daha fazla varlığa sahiptir ve performansının ölçülmesi geleneksel yöntemlerle mümkün değildir. Ancak nihai ürünün oluşmasını sağlayan birçok bağımsız katılımcının ve karmaşık şebeke ilişkilerinin var olduğu bir sanal organizasyonun performansının nasıl ölçülüp geliştirileceği, sanal organizasyonda çalışanların performans değerleme ölçütlerinin neler olacağı, kimin performansının kim tarafından değerlemeye tabi tutulacağı, farklı aktörlerin nihai ürüne olan katkılarının nasıl ölçüleceği ve maddi olmayan katkıların nasıl gösterileceğine dair kabul görmüş kurallar, yöntemler de yoktur. Bundan dolayı alışık olunmayan bir organizasyon modeli içinde geleneksel yöntemlerin kullanılmaya devam edildiği görülmektedir. Bununla birlikte son yıllarda işletmeler özellikle fiziksel varlıklarının yanında maddi olmayan değerlerinin de farkına varmaya başlamalarıyla, bilgi temelli olan bu değerleri ölçme zorluğundan dolayı çeşitli teknikler geliştirme çabasındadırlar.

Alışılagelmiş performans değerleme yöntemlerinden bir çoğunun kullanılamadığı sanal organizasyonlarda görev yapan çalışanlar için özellikle entelektüel sermayenin ölçülebildiği tekniklerden birisi Türkçe'de "Dengelenmiş Skor Kartı" veya "Dengeli Başarı Göstergesi" olarak ifade edilebilecek Balanced Score Card (BSC) gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi olarak önerilen araçlardan biridir. *(Forret; 2002)*

Sanal organizasyonun başarısını ortaya koyabilmek için üç paydaşın (yatırımcı, çalışan, müşteri) beklentilerinin gerçekleşmesine dair sonuçların izlenebilmesi gerekir. Özellikle bilgiye dayalı sektörler ve hizmet sektöründe görülen sanal organizasyonlarda (bu sektörlerde faaliyet gösteren diğer firmalarda da olduğu gibi) soyut varlıkların önemi çok büyüktür. Finansal ölçümler tek başlarına yeterli göstergeler değillerdir. Finansal verilerin yanında müşteri ilişkileri, müşteri sadakati, entelektüel sermaye, yenilik, kalite, çalışanların kapasiteleri, veri tabanları, enformasyon sistemleri gibi manevi aktiflerden de değerler oluşur. Geleneksel mali tablolar bu manevi aktifler tarafından yaratılan değerleri gösteremez. *(Gummesson, 1998)*. Bu tür varlıkların ölçülmesinde işletmelerin sa-

hip oldukları fiziksel (finansal) değerlerin yanında (ki bunlar, geçmiş verilere dayanır ve finansal sermaye kapsamında değerlendirilir); müşteriler ve hissedarların beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlayacak, şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi entelektüel sermaye olarak ifade edilen fiziksel olmayan değerleri esas alan; belirli göstergelerle bu değerleri ölçen; stratejik geribildirimle bunlar arasında denge ve entegrasyonu sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi *(Kaplan.& Norton,1996)* olan Balanced Scorecard (BSC) kullanılabilir. BSC'ın, her bir faaliyetin sürece yaptığı katkıyı ölçebilmesi, fonksiyonlardan çok süreçlere odaklanması, proje stratejilerini operasyonel hedeflere dönüştürebilmesi, hedeflerinin takım üyelerinin hedefleriyle ilişkilendirebilmesi ve zaman, mekan ve organizasyon sınırlarının ötesinde faaliyet gösteren çalışanları kayıtlarla takip edebilmesi gibi özelliklerinden dolayı sanal organizasyonların performansını değerleme konusunda ihtiyacı karşılamaya yönelik uygun bir teknik olduğu ileri sürülebilir.

Sanal Organizasyon ve Özellikleri

Literatürde son dönemde sıklıkla üzerinde durulan ve geleceğin örgüt modeli olacağı ileri sürülen sanal organizasyonlarla ilgili farklı özelliklerinin altını çizen bir çok tanıma rastlanmaktadır. Charles Handy sanal organizasyonu çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir işletme varmış gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyon modeli (Koçel, 1995; s.320) olarak ele alırken, sistem teorisine göre sanal organizasyon, hızla değişen fırsatları yakalamak amacıyla süratli biçimde bir araya gelen bağımsız şirketlerin oluşturduğu proje bazında örgütlenen geçici bir ağ (Byrne, 1993; s.36-37) yada birbirleriyle ilişkili eleman grubundan oluşan güçlü bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanım sanal organizasyonu bir grup bağımsız şirket arasında veya büyük bir şirket içerisinde, farklı iş yapan bir dizi birim arasında faaliyet gösteren fırsatçı bir çekirdek yetenekler ittifakı olarak açıklamaktadır. (Goldman, Nogel ve Preiss 1995; s.7)

Sanal organizasyon modeli, işlerini günlük programlarla devam ettiren bağımsız şirketlerce oluşturulan bir modeldir. İş birliği yapan şirketler, herhangi bir dönemde birkaç sanal örgütlenmede yer almış olabilirler. (Dess vd., 1995 ; s.7-20). Karşılıklı işbirliği yapan şirketler, biri diğerinin pazarına giren, maliyetleri ve yetenekleri paylaşan tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler olabilirler. (Byrne, 1993 ; s.36-41).

Şekil 1'de görüldüğü gibi pazarda ortaya çıkan bir fırsata ulaşmak amacıyla, yetenekleri ve maliyetleri paylaşan, bilgi teknolojisiyle birbirlerine bağlanan geçici bağımsız şirketlerin yer aldığı – kişilerinde zaman zaman dahil olabildiği- bir ağda her iş ortağı şirket, çekirdek yeteneklerini oluşturan varlığını ağa sunarak katkıda bulunmaktadır. Sanal organizasyonlar Joint Venture (ortak yatırım) veya stratejik bir ittifak gibi kabul edilen belirli bir zaman periyodu için kurulmaz ancak sınırsız bir iş birliği de değildir. İşbirliği, pazar fırsatları iş ortaklarına yararlı olduğu sürece devam eder . Katılımcılar pazar fırsatını değerlendirdiğinde dağılırlar. (Byrne, 1993 s.36-37)

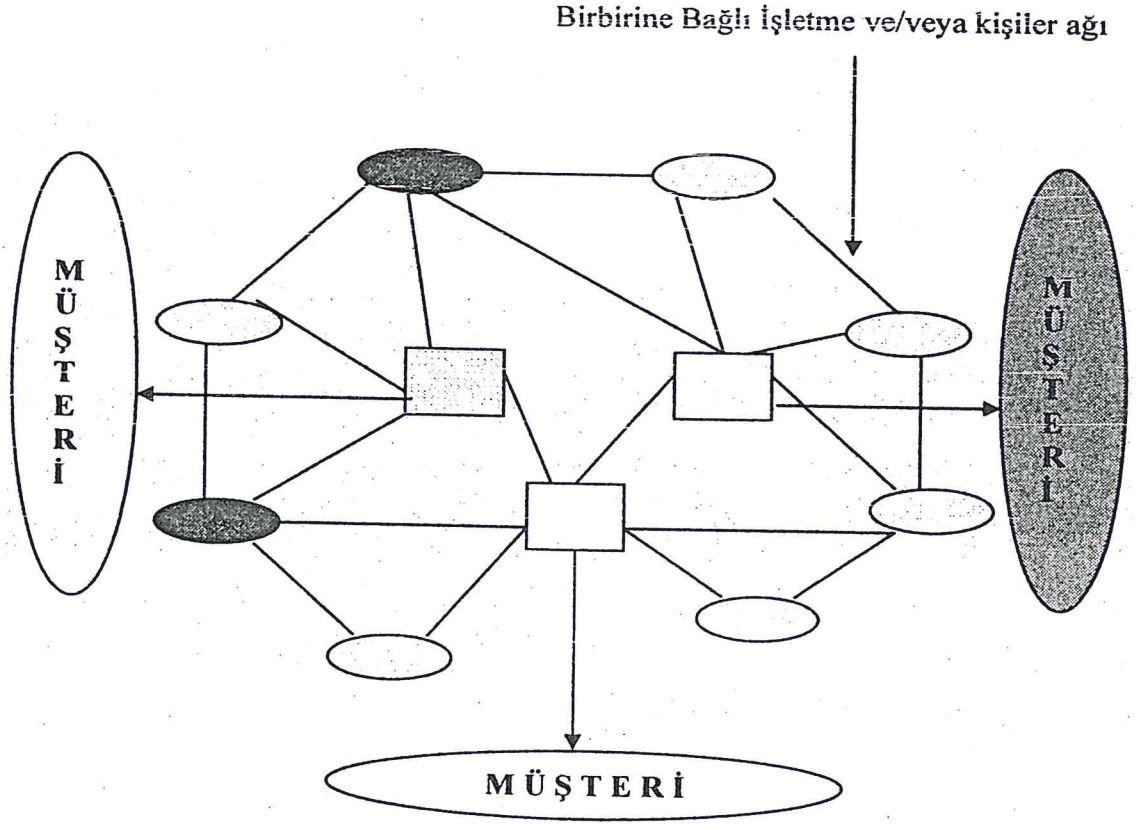
Sanal organizasyondaki aktörleri bir arada tutan yapıştırıcı güç ortak bir hedef, güven, geçici iş birlikleri yaratma yeteneği ve bilgi iletişim teknolojisidir. (Katzy: 1998, Heddberg: 2000) Teknoloji sanal organizasyonun mümkün kılıcı ve olanak sağlayan faktörüdür. (www.virtual-organization.net). İnternet ve benzeri modern teknolojiler, coğrafi ve organizasyonel olarak bir arada bulunmayan ekonomik aktörlerin iş birliği sürecini kolaylaştırmaktadır. Gerek internet gerekse intranet, sanal organizasyonun sinir sistemleri, otoyolları olarak

görülebilir. Ayrıca organizasyonlar arası sistemlerde (IOS) teknoloji portföylerinde oldukça önemli bir role sahiptir. Söz konusu sistemler, organizasyonlar arasındaki işlemlerin iki katına çıkmasını sağlayan, organizasyonları daha etkili ve tepkili yapan sistem türleridir. Organizasyonlar arası sistemler, sistem bütünlüğünü, kullanıcı gizliliğini, veri güvenliğini ve güvenilirliği sağlamada kullanılmaktadır. (Boudreau vd., 1998, s 120-128)

Örneğin elektronik organizasyon el kitabı, sanal organizasyondaki iş ortaklarının çekirdek yetenekleri ile birlikte, organizasyon yapısı ve süreçleri, çalışanlar, ürünler ve hizmetler gibi sanal ağ ortakları ile ilgili bilgileri içeren bir veri tabanıdır. Pazarlama bilgi sistemi ise pazar gelişmelerini izlemede, özellikle pazar fırsatlarını mümkün olduğu kadar erken ortaya çıkarmada kritik rolü olan bir sistemdir. Yönetim destek sistemleri, yasal dokümanların hızla yaratılmasında, teklifleri değerlemede yararlanılan yazılımlardan oluşan sistemlerdir *(Saabel vd., 2003, www.sciencedirect.com)*. Grup yazılım sistemleri, ekran paylaşımını, grup programını, toplantı desteğini, grup yazışmalarını ve diğer uygulamaları elektronik haberleşmeyle bütünleştirmektedir. Bu nitelikler, takım liderliğini destekler, grup süreçlerini kolaylaştırır ve takımın teknik ve yönetim yeteneğini arttırır. Bundan başka, grup yazılım sistemleri, etkinliği ve fikirlerin paylaşım hızını arttırarak, paralel görevleri yürütme olanağı sağlar. İnteraktif paylaşıma imkan veren bu tür alt yapıların kurulmasıyla sanal organizasyonlarda bilgiye ulaşmak ve paylaşmak kolaylaşmakta, müşteri ve tedarikçilerin bütünleşmesi sağlanmakta, iletişimin yatay-çapraz (çok yönlü) yapılandırılması söz konusu olabilmektedir.

Sanal ağ organizasyonlarının temel düşüncesi, üye şirketlerin çekirdek yeteneklerini karşılıklı olarak kullanmalarını

Şekil 1: Sanal organizasyon



Kaynak : Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,5. Baskı, Ekim 1995, s. 321

sağlamaktır. Böylece, sanal ağ platformuna stratejik yeteneklerini arz eden işletme veya kişilerin en temel yeteneklerinin mevcut taleplerin karşılanması için seçilebilmesi mümkün olmaktadır. Bunun sonucunda, sanal ağdaki her şirket için en yüksek performans gösterebileceği talep spektrumları da ortaya çıkmış olmaktadır. Sanal ağ organizasyonu ile dinamik ve geçici yetenekler oluşturularak, üyelerin çekirdek yetenekleri birleştirilmektedir. İşletmelerin yeni çekirdek yetenekleri geliştirmeleri, koordinasyon ve kombinasyonda kendilerine gereksinim duyulması, sanal ağ organizasyonunda yer almalarında başlıca kriter olmaktadır *(www.virtual-organization.net)*.

Sanal organizasyonların diğer bir özelliği ucu açık ağda akıcılığın ve esnekliğin bulunmasıdır. *(Goldman vd., 1995)* Pazar fırsatı ortaya konulur konulmaz, müşteri gereksinimlerine göre gereksinim duyulan çekirdek yetenekler, en güçlü yıldızların oluşturduğu iş takımını şekillendirmek için bir araya getirilmektedir. Bu nedenle sanal organizasyon piyasa fırsatları karşısında eklenip, çözülebilen sanal takımlar olarak da tanımlanabilir. Sanal ağ platformu, sanal şirketlerin potansiyel üyelerinden oluşan bir havuzun meydana getirilmesini kabul eden, belirlenen ön yeterliliğe sahip bulunan iş ortaklarının açık-uçlu grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu platform, pazar fırsatlarını değerlendirmek ve müşteri beklentilerini karşılamak için kullanılmasına gereksinim duyulan kaynak, kapasite ve çekirdek yetenek ambarı olarak tanımlanabilir.

Ancak pazar ve müşteri profili sürekli değişmekte olduğundan sanal organizasyonda rekabet avantajını devam ettirmek için akıcı ve esnek olmalı, pazar lideri olmak için zorlu rakipleri saf dışı etmeyi sağlayan rekabet avantajıyla dünya çapında müşteriye özel ürün veya hizmetlerini sunması gerekmektedir *(www.sciencedirect.com)*

Diğer bir özellik ise sanal organizasyonda aynı hedefe ulaşmada birbirlerinden farklı birimlerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin aynı zamanda ve aynı yerde yapılmasının zorunlu olmamasıdır. Geleneksel takımlardan farklı olarak, bir sanal takım, iletişim teknolojileri ağlarıyla güçlendirilmiş bağlantılarla mekan, zaman ve organizasyon sınırlarının ötesinde faaliyet gösterebilmektedir *(www.virtual-organization.net)*. Sanal takımlar, ürün, hizmet ve iş süreçlerinin mühendisliğine yönelik amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.

Sanal Personel

Özelliklerine kısaca değinilen sanal organizasyonların sayısının yakın gelecekte giderek artacağı tahmin edilmekte, bu artışa neden olacak etmenlerden biri olarak 2003-2008' li yıllarda 20'li yaşlarda olan ve "net kuşağı" olarak adlandırılan, farklı bir kültüre sahip bilgisayarla ve internetle büyüyen yeni tür bir işgücü olacağı ileri sürülmektedir. Günümüzde de iş dünyasında görülen gelişmeler böyle bir işgücünün sinyallerini vermeye başlamıştır. Çalışanlar artık belirli mekanlara, programlara ve kuruluşlara bağlı kılan sınırlardan kurtularak, merkezi olmayan bir işgücü haline gelmektedir. Bu işgücünün tercihleri de daha çok boş zaman, daha esnek çalışma yönünde belirmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim imkânı ve internetle sağlanan interaktif bilgi ağı da eklenince sanal ofisler, sanal personeller ortaya çıkmaktadır. *(Eroğlu; http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=72%20-%20144k)*

Sanal takımlardaki üyelerin, kısaca sanal personellerin en önemli ortak özellikleri hepsinin birkaç konuda uzman, yetenekli, iletişim kurma yeteneği yüksek olan yenilikçi ve yaratıcı, duygusal zekası gelişmiş kişilerden oluşmasıdır. Bu tipteki çalışanlar belirli mekanlara, programlara ve kuruluşlara bağlılığı en aza indirerek, genellikle bir proje kapsamında çalışmayı tercih etmektedirler. Bir kimse günün büyük bölümünü, dünyanın başka yerinde bulunan bir yöneticinin yönetimindeki bir takımda çalışarak kağıt üzerindeki amirinin pek az bildiği bir proje ile uğraşarak geçirebilir. (Thomas 1997, s.204) Serbest çalışan, sık iş değiştiren, projelerde yer alan bu insanların sayısının giderek artması firmaya güvenden ken-

dine güvene, firmaya bağlılıktan uzmanlığa bağlılığın söz konusu olduğu bir iş gücü piyasasını doğurmaktadır.

Balanced Scorecard (BSC- "Dengeli Başarı Göstergesi")

Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard, Türkiye'de performans değerleme aracı olarak yaygınlaşmasına rağmen bu kavramın, Türkçe'ye tercüme edilmeden aynen veya farklı ve çok çeşitli şekillerde tercüme edilerek kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Balanced Scorecard kavramına karşılık olarak "Dengelenmiş Skor Kartı", "Dengeli Başarı Göstergesi", "Denge Kontrol Paneli", "Dengeli Değerleme Kartı", "Dengeli Skor Kartı", "Dengeli Puan Kartı", "Dengeli Performans Değerleme Tablosu", "Dengeli Performans Ölçüm Cetveli", "Dengeli Puan Cetveli", "Dengeli Sonuç Kartı", "Başarı Karnesi" , "İşletme Karnesi", "Kurumsal Karne", "Strateji Karnesi", "Performans Karnesi", "Verimlilik ve Başarı Karnesi" gibi. Bu çalışmada ise her ne kadar kavramın Türkçe karşılığı olarak "Dengeli Başarı Göstergesi" ifadesinin kullanılması tercih edilse de her hangi bir karmaşaya sebebiyet vermemek açısından kavramın tercüme edilmeden aynen kullanılması uygun görülmüştür. Çalışmada Balanced Scorecard, kısaca BSC harfleriyle gösterilmiştir.

Stratejik ölçüm ve yönetim için gerekli çerçeveyi sağlayan BSC, organizasyonların stratejilerini; performans ve davranışları motive edecek operasyonel hedeflere dönüştüren bir stratejik yönetim modeli ve sistemi olarak tanımlanabilir. BSC şirket içi (operasyonlar ve maliyet muhasebesi) ve şirket dışı (hissedarlar-müşteriler ve rekabet yönetimi) performans ve sonuç ölçüleri arasında neden sonuç ilişkisine dayanan bir yapı kurmaya çalışır. Kısa ve uzun dönemli amaçları, finansal olan ve olmayan, şirket içi ve dışı, performans ve sonuç göstergeleri olarak aralarındaki ilişkiyi neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde şirket stratejisine yansıtmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır *(Kaplan.& Norton,1996;Kaplan ve Norton,1999)*

İşletmelerin misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan BSC, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirmiştir. Finansal, müşteriler, şirket içi işlemler, öğrenme ve büyüme gibi birbirleriyle ilişki halinde olan dört boyutu *(Kaplan.& Norton,1996; Kaplan ve Norton, 1999)* aynı anda kapsadığı için, öncelikle stratejiyi yerleştirme ve uygulama mekanizması olarak adlandırılabilir.

BSC bu dört boyuta ilişkin neden-sonuç varsayımlarına dayandırılır. Örneğin finansal boyutta sonuç karı artırmak ise bu sonuca varabilmek için satışı arttırmak gerekir. Bu ise (müşteri boyutundaki) müşteri bağlılığının sağlanması ile mümkün olabilir. Müşteri bağlılığının sağlanabilmesi müşterinin tatmin olmasına bağlıdır. Yöntemler veya iç süreçler boyutundaki işlem sürelerinin düşürülmesi, üstün hizmet verilmesi vb ile müşteri tatmini sağlanabilir ve müşteri sadakati sonucuna ulaşılabilir. Yine aynı şekilde işlem sürelerinin düşürülmesi sonucu ise (öğrenme ve gelişme boyutundaki) personelin eğitimi ile elde edilebilir. Bu şekilde hazırlanan bir BSC, şirketin tüm stratejik akışını gösterir ve stratejinin kurum içinde sistematik bir şekilde yayılmasını, şirketin hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Dolayısı ile çalışanlar, çalışmalarının işletmenin üzerindeki etkisini daha rahatça görebilirler. (Kaplan ve Norton, 2001: s.77) BSC' da neden-sonuç ilişkilerinin yanı sıra stratejinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi için finansal amaçlarla bağlantılı olarak performans ve sonuç göstergeleri, ölçütleri belirlenerek her bir ölçüt için hedefler ve bu hedeflere ulaşılması için yapılması gerekenler belirtilmiştir. Böylelikle gerçekleşen performans sonuçları ile hedef performans karşılaştırılmaktadır. *(Horng-*

ren, Datar ve Foster, 2003, 449-450)

Şirketler bazında ölçüler, göstergeler değişmektedir. BSC ölçüleri olarak 16-25 adet stratejik içerikte ölçü saptanabilir. BSC, yine şirketlerin özgün durumlarına göre boyut sayısının değiştirebileceğini de öngörmektedir. Örneğin yoğun olarak sanal organizasyonlarda yer alan Skandia kendi özel BSC'sini ve entelektüel sermaye göstergelerini oluşturmuştur. *(Hedberg, 2000 s: 136-140)* BSC temel alınarak geliştirilen ve Skandia Pusulası adı verilen bu modelde asıl amaç yalnızca entelektüel sermayenin finansal olarak ölçülmesi değil, göstergelerin geliştirilmesi de çok önem taşımaktadır. 1994 yılında Skandia evinin ruhu olarak adlandırılan insan odağı BSC'daki dört odağa eklenmiştir. Belirlenen tüm göstergelerin başarı faktörlerindeki ilerlemeleri ölçmede yararlı olacak unsurlar olması gerekmektedir. İşletmelerin başarı faktörleri farklı olabilir. Bu nedenle her işletme kendi göstergelerini değişik kültürel ve işletme uygulamalarına dayanarak kendisi şekillendirmelidir. *(Arıkboğa; 2003, 127-128)*

Balance Scorecard'ın Sanal Organizasyonlarda kullanılmasına ilişkin bir örnek olay çalışması

Amaç, Kapsam ve Sınırlılıklar:

Bu çalışmanın amacı, BSC ile sanal organizasyonlarda çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiğinin, sisteminin sanal takımlarda nasıl oluşturulduğunun ve kullanıldığının belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda, kuramsal bilgi ve uygulamadan alınan bilgiler değerlendirilerek cevaplandırılacak olan problem cümleleri şöyledir. "Sanal takımlarda yer alan çalışanların performansının değerlendirilmesinde BSC bir performans değerlendirme aracı olarak kullanılabilir mi? Scorecard Sistemi nasıl oluşturulabilir ve uygulanabilir?"

Sanal takımlarda Balanced Scorecard'ın nasıl oluşturulduğu ve uygulandığının, performans ölçütlerinin, göstergelerinin neler olduğunun vb incelenmesi güç ve zaman alıcıdır. Bununla birlikte sanal yapılanmaya sahip olup ta BSC'yi uygulayan işletmelerin sayısı azdır ve uygulamayı ve sonuçlarını paylaşmak istememektedir. Bu nedenle çalışmamızın kapsamına ismi gizli kalmak koşuluyla Marmara bölgesinde faaliyet gösteren bir işletme ve bu işletmedeki bir sanal takım (E-learning) örnek olarak alınmıştır.

Çalışmanın sınırlılıkları ise BSC ile sanal takım performansının değerlendirilmesinden ziyade sanal takımda çalışanların performansının değerlendirilmesine yöneliktir. Şirketin ve görüşülen kişilerin kimlikleri ve belgeler gizli tutulmuştur. Sayısal verilerin varlığı ve niteliği şirketteki bilgi kayıt sistemine bağlıdır. Çalışmanın örnek olay incelemesi olması ve tek bir şirkette yürütülmesi nedeniyle elde edilen verilere göre eksik genelleme imkânı olduğu için dış geçerlilik düşük olabilecektir.

Çalışmanın Yöntemi:

Bu çalışmada, örnek olay incelemesi (Vak'a incelemesi) yöntemi uygulanmıştır. Çalışma, belirli periyodlarla yapılan yüz yüze görüşmelere ve çalışanların skor kartlarına (BSC'larına) dayanan veriler üzerinde yürütülmüştür. Ayrıca şirketin yazılı belge, dökuman, broşür ve raporlarından yararlanılmıştır.

Verilerin Değerlendirilmesi:

Çalışmanın yöntemi, nitel verilere dayandığı için betimleme ve açıklamalar sayısal ve istatistiksel olmaktan çok nitel ve yazı dili ile yapılmıştır.

Çalışmadan Elde Edilen Bilgi ve Bulgular

Çalışmanın Yapıldığı Firma İle İlgili Bilgiler: X A.Ş

X A.Ş. , Bilişim ve İletişim sektöründe, ürün ve marka bağımsız olarak stratejik iş ortaklarına elektronik ve mobil iş çözümleri ve hizmetleri sunan, bunu sistem entegrasyonu yoluyla danışmanlık - tasarım - kurulum - işletim ve bakım zincirinde gerçekleştiren bir şirkettir.

Uluslararası bir şirket olan A'ya bağlı olan X A.Ş, 1997 yılında Türkiye'nin ilk "outsourcing" şirketi olarak kurulmuştur. Toplam 960 kişinin çalıştığı ve 13 şehre yayılmış ofisleri bulunan X Türkiye'de sanal

organizasyonlar, takımlar da yer almaktadır.

X A.Ş'nin bulunduğu sektör sürekli ve hızlı değişen pazar koşulları, rakiplerin durumu, yeni trendler, müşterilerin beklentileri nedeniyle; dinamik, değişime açık, kolay uyum sağlayabilen doğru stratejileri uygulayan şirketlerin ayakta kalmasına izin vermektedir. Bu nedenle X A.Ş bulunduğu konumu korumak, yarattığı katma değeri arttırmak, müşterilerine, çalışanlarına ve hatta rakiplerine yarattığı katma değer ile katkıda bulunmak için stratejilerini doğru belirlemek, değişen koşullara daha kolay uyum sağlamak, bu koşullara göre hedeflerini değiştirebilmek ve tüm çalışanlarının hedeflerinin gerçekleşmesinde önemli bir rol üstlendiklerini anlatmak ve bunu onların günlük işlerinin birer parçası haline getirmek amacıyla Balanced Scorecard kullanmaktadır ve BSC sanal takımlarda yer alan ya da almayan tüm çalışanlar için uygulanmaktadır.

X A.Ş'nin vizyonu, hedefleri, değerleri:

X A.Ş. Türkiye'nin bilgi toplumu olması ve böylece üretkenliğin, büyümenin, refahın artmasını sağlamak ; Ana Şirketin geçmiş 150 yıldaki başarısını önümüzdeki 150 yılda da sürdürebilmesi için gereken sürekli değişimi gerçekleştirmesinde ve servis sektöründe de başarılı olmasında aktif rol oynamak; İçinde bulunduğu Bilişim ve İletişim Hizmetleri sektöründe katma değer açısından en yüksek paya sahip olmanın yanı sıra, çalışanlar, müşteriler ve partnerler tarafından lider şirket olarak algılanmayı hedeflemektedir.

X A.Ş, bu hedefler için, Müşterinin stratejik partneri olmak, Herkesin çalışmak isteyeceği şirket olmak , Know-How havuzu olmak, İnsan ve bilgiye yatırım yapmak gibi değerleri yaratmayı amaçlamaktadır.

X A.Ş'deki Sanal Takımlar: E-Learning Takımı

Yukarıda da belirtildiği gibi danışmanlık - tasarım - kurulum - işletim ve bakım değer zincirinde hizmet sunan X A.Ş'de sanal organizasyonlarda yer almaktadır. Daha çok proje işlerinde sanal takımlar oluşturulmaktadır. E-Learning Takımı da e-Learning projeleri için oluşturulan sanal takımlardan biridir. Bu takımda 17 kişi bulunmaktadır. Bu takımda yer alanlardan bir kısmı tam zamanlı, bir kısmı yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Bununla birlikte başka projelerde de görev almaktadırlar.

Sanal takımlarda yer alacak çalışanları seçmek için önce şirket içi araştırma yapılmakta, işletmedeki farklı iş birimlerinden destek alınmaktadır. Süreç ve niteliğe göre seçim yapılmakta, her bölüm ilgili olan kişiyi atamaktadır. Örneğin, teknik işler için ise Teknik İşler Bölümü, proje kontratı imzalandıysa Servis ve Proje yönetimi, projede yer alacak kişiyi atar. Kriterler eğitim, deneyim, projenin ve sürecin gerektirdiği yetkinliklerdir.

E-Öğrenme/E-Learning Konusunda Yapılan Çalışmalar: e-Öğrenme Danışmanlığı, e-Öğrenme Platformu, İçerik ve e-Öğrenme Uygulama Servis Sağlayıcılığı konularında hizmet verilmektedir.

- **E-Öğrenme Danışmanlığı:** Kurumların, e-Öğrenme çözümlerini analiz edebilmesi, planlaması, kurması ve işletmesi için gerekli olan tüm danışmanlığı sağlar. e-Dönüşüm sürecine entegre bir e-Öğrenme stratejisi oluşturulur.
- **E-Öğrenme Platformu**: Talep eden kuruma özel olarak -Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT), Öğrenme Yönetim Sistemleri (LMS) ve Sanal Sınıf (Virtual Classroom) sistemleri entegre bir şekilde- uygun bir e-Öğrenme platformu tasarlanır, kurulur ve işletilir.
- **İçerik** : Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda, tamamen kuruma özgü konularda e-Öğrenme içerikleri tasarlanır ve geliştirilir. Bu konuda X A.Ş'nin bağlı olduğu Ana Şirketin bünyesinde tüm dünyaya hizmet veren bir içerik üretim fabrikası denebilecek bir yapı mevcuttur.
- **E-Öğrenme Uygulama Servis Sağlayıcılığı**: X A.Ş, e-Öğrenme'ye büyük bir yatırım yapmaktan çekinen veya kaçınan kurumlar için de yatırım yapabilmekte, isteyen kurumlarda ihtiyaçları veya istenilen kadarını istedikleri süre için kullanma imkanı vermektedir.

X A.Ş'deki Balanced Scorecard ve Oluşturulması

X A.Ş'deki Balanced Scorecard'ın kullanım amaçları stratejinin tanımı, yaygınlaştırılması ve performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır. BSC Kaplan ve Norton'un belirttiği metodolojiye göre hazırlanmıştır. BSC ile şirket vizyonu ve stratejileri doğrultusunda belirlenen hedeflerin üst yönetimden çalışanlara dek dağılması, her bir düzeydeki çalışanın hedeflere ulaşım için sorumluluk alması, çalışanların şirkete sundukları katma değerin ölçülmesi ve bu ölçüm doğrultusunda çalışanların ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sistemin yapılandırılmasında, önce işletmenin içsel ve dışsal faktörleri tanımlanmış, kritik başarı faktörleri ve performans ölçüleri belirlenmiş, performans ölçümünün işletmenin alt basamaklarına yaygınlaştırılması için çeşitli eğitimler, toplantılar yapılmıştır.

Sistem kurulduktan sonra BSC'nin oluşturulmasında önce kalite yönetim grubu süreçleri ve hedefleri belirlemekte, bunlar birimlere iletilmekte ve birimler kendi BSC'lerini oluşturmaktadır. BSC, hedeflerinin tasarımı 3 ay sürmekte ve mali yıl başında yapılmaktadır. Her üç ayda bir istenirse revize edilmektedir. X A.Ş'de faaliyetlerin değerlendirilmesinde kullanılan kritik başarı faktörleri kısaca müşteri tatmini, kalite, maliyet, karlılık , esneklik , operasyonel etkinlik, iletişim ve bilgi teknolojisi, pazara girme hızı, yenilik şeklinde sıralanabilir.

BSC'nin Hedefleri ve Boyutları

X A.Ş'de kurumun tamamına, birimlere, gruplara ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı BSC'ları hazırlanmaktadır. Hedefler de, şirket hedefleri, bölüm hedefleri ve bireysel hedefler olarak belirlenmektedir. BSC teorisinde olduğu gibi X A.Ş'de de BSC'ın oluşturulmasında ve uygulamasında hedefler ve değerlendirmeler, Finans, Müşteri/Pazar, Süreçler ve Öğrenme-Gelişme olarak dört boyutta yapılmaktadır. Bu boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkisini, bu ilişki içinde boyutların birbirine bağlanmasını ve tüm boyutların sonuç olarak uzun vadede X A.Ş'nin "katma değer yarat" şeklinde ifade edilen amacına bağlanmasını göstermek için ise strateji haritası hazırlanmıştır. Ek-1'de örneği verilen bu strateji haritası ile çalışanların yaptıkları iş ile X A.Ş'nin stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmeleri sağlanmaktadır.

Bütün hedefleri işletme stratejilerinden alan bir yapı oluşturulduğunda ve finansal hedefler/ölçülerin yanı sıra müşteri sadakati, kalite, çalışan bilgisi, süreç gelişimi gibi finansal olmayan ölçüler/hedefler belirlendiğinde, kişilere verilen bir hedefin, şirketin hangi stratejisini desteklediğini takip etmek mümkün olabilmektedir. Bu faktörlerin yer aldığı bir yapı, işletme yönetimini uzun dönemli ve kapsamlı bir performans ölçümüne yönlendirmektedir.

X A.Ş'de BSC yapılandırılmasındaki boyutlar ve bu boyutlardaki hedefler ve ölçüler şöyledir;

Finansal Boyut: Finansal boyutta yer alan hedefler, müşteri, iç süreçler ve öğrenme-gelişme boyutlarındaki hedef ve ölçüler için odak noktası niteliğinde olup bu boyutlarda belirlenen her hedef ve ölçü, finansal performansta bir değişmeye neden olacak neden-sonuç ilişkilerinin bir parçasıdır. Yukarıda da belirtildiği gibi hedeflerin ve ölçülerin tanımlanması sürecinde işletmedeki farklı bölümler için farklı finansal hedef ve ölçüler bulunmaktadır. Örneğin sanal takımlarda yer alan üyelerin nihai ürüne, karlılığa, kaliteye, verimliliğe katkıları süreç boyutunda izlenmektedir.

X Türkiye'de finansal boyutta belirlenen hedefler ve göstergeler aşağıdaki Tablo 1'deki gibi gösterilebilir.

Müşteri Boyutu: Bu boyutta yer alan müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma, yeni müşteri kazanma gibi hedefler, X AŞ için genel ölçüler gibi görünmesine rağmen, X AŞ'nin gelişme ve karlılık beklediği hedef müşteri gruplarıyla ilişkilendirilmiştir. Müşteri boyutunda belirlenen hedefler ve ölçüler aşağıdaki Tablo 2'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 1. BSC'de Finansal Boyut

Hedefler	Ağırlık Puan (%)	Ölçüler	Ağırlık (%)	Birim
Katma değer arttırma, yaratma	6,2	EVA	50	MİL. EURO
Gelirleri arttırma	5,6	Toplam Satış	100	MİL. EURO
Maliyet Düşürme	5,1	Ürün maliyeti Müşteri Maliyeti Satış maliyeti (yıl bazında belli bir düzeyde kalma veya azalma)	100	%
Riski Düşürme, azaltma	4,9	Risk gerçekleştirme rasyosu	50	%
Stratejik Servis Satışı	3,2	Stratejik satış/Toplam Satış	100	%
Finansal Boyut TOPLAM	**25**			

Kaynak: "BSC Şirket, grup, bireysel card", X A.Ş, BSC raporu

Tablo 2. BSC'de Müşteri Boyutu

Hedefler	Ağırlık Puan (%)	Ölçüler	Ölçülen Ağırlık (%)	Birim
En yüksek müşteri tatminini başarma	3,3	Müşteri Tatmin araştırması	100	%
Stratejik müşterileri kazanma	3,3	Toplam müşteriye göre stratejik müşteri sayısı/kazanma	100	%
Dengeli müşteri tabanı	2,9	Top.Satışa göre küçük ve orta ölçekli müşteri satışları	100	%
... imajını kurma	3,3	Marka imajı araştırması	100	
Katma değer hizmetlerini arttırma	2,9	Teklif edilen katma değer servislerinin sayısı	100	Sayı
Tekrarlanan çözümleri sunma	3,8	Tekrarlanan çözümlerin geliri (iade)	100	%
Ortak perspektifli kazan-kazan ittifaklar kurma	3,3	Stratejik ortaklık anlaşma raporu	100	%
Yüksek değerdeki müşterileri elde tutma	2,2	İlişkisi hiç kalmamış yüksek değerdeki müşteri kayıplarının sayısı	100	Sayı
MÜŞTERİ Boyutu TOPLAM	**25**			

Kaynak: "BSC Şirket, grup, bireysel card", X A.Ş, BSC raporu

Tablo 3. BSC'de İç Süreçler Boyutu

Hedefler	Ağırlık Puan (%)	Ölçüler	Ölçülen Ağırlık (%)	Birim
Etkin risk yönetimi	2,4	Risk gerçekleştirme rasyosu	100	%
Sürekli olarak strateji geliştirme	2,4	Strateji oluşturmak için üst yönetim toplantılarına ayrılan saat	100	
İç Müşteri memnuniyeti	4,2	İç müşteri memnuniyet araştırması (Not:Her Mart ayında yapılacak)	100	Rayting sonuçları
Varlık ve büyümeyi etkin yönetme	3,2	Varlıklarda geri dönüş	100	%
Etkin Proje Yönetimi	3,7	Pazar konumlandırma ve portföy analizi (Not: Sonuçları gösteren zaman çizelgeleri ölçüm için kullanılacak)	100	%
En uygun-mükemmel Pazar konumlandırması	2,4	Mevcut projelerin süreleri ve planlanan proje süresi	100	Sayı
Süreç mimarisini yapma, yapılandırma, oluşturma	3,7	Chestra yayılma statüsü	100	%
İç Süreçler Boyutu TOPLAM	**25**			

Kaynak: "BSC Şirket, grup, bireysel card", X Türkiye, BSC raporu

İç Süreçler Boyutu:

Bu boyutun, müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını tanımlanmasını, stratejilerin geliştirilmesini, ihtiyaçlara yönelik çözümlerin geliştirilmesini içeren bir değer zincirinin yapılandırılmasını veya tanımlanmasını ifade ettiği söylenebilir. Aşağıda verilen Tablo 3'de de görüleceği üzere bu boyutun (BSC teorisinde Kaplan'ın da belirttiği gibi), X AŞ'deki mevcut süreci kontrol ve geliştirmenin yanında müşteri ve finansal beklentileri karşılayacak süreçlerin oluşturulmasını ve işletmenin başarıya ulaşmasında süreçlerin önemini vurguladığı söylenebilir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu:

Bu boyut, işletmenin uzun dönemli gelişme ve ilerleme elde edebilmesi, geleceğe hazırlanması için gerekli olan yapıyı tanımlar. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan hedefler, diğer üç boyutta belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli alt yapıyı sağlar. Bu boyutta yer alan hedef ve ölçüler Tablo 4. üzerinde gösterilmektedir.

Yukarıda verilen Tablolardan da anlaşılacağı üzere X AŞ, şirket, bölüm ve bireysel BSC'de yer alan bu dört boyut kurumun vizyonunu ve stratejisini desteklemektedir. Bu boyutların içinde hedefler ve bu hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir. Hedefler ve ölçüler birbiri ile ilişki içindedir ve şirket, bölüm ve bireysel hedefler arasında denge kurulmaya çalışılmaktadır. Kurumsal performans ölçülürken bütün boyutlardaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmiştir. BSC'da her bir boyutun toplam içinde yüzdelik ağırlığı 25'tir ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı yüzde 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır. Norton (2000:13-14), BSC'nin boyutlarının ağırlıklarının her işletme için farklı olabileceğini ifade etmekle birlikte finansal boyuta %22, müsteri boyutuna %22, süreçler boyutuna %34 ve ögrenme ve gelisme boyutuna %22 olmak üzere, dengeli bir sekilde agırlık verilmesini önermektedir. Ayrıca, BSC'daki ölçüt sayısının da toplam 23-25 arasında olması gerektiğini, ölçütlerin ise dengeli bir şekilde dağıtılarak, finansal boyutta 5, müsteri boyutunda 5, süreçler boyutunda 8-10 arası ve ögrenme ve gelisme boyutunda 5 ölçütün olması gerektiğini belirtmektedir.

BSC'nin uygulanması

Hedeflerin sağlıklı bir şekilde kayıt edilmesini, değerlendirilmesini ve kolaylıkla kullanılmasını sağlamak amacıyla intranet ortamında "Scorecard Sistemi" geliştirilmiştir. "Scorecard Sistemi"nin içinde detaylı bir kullanım kılavuzu ve yardım menüsü yer almaktadır. Yabancı uyruklu çalışanlar da göz önüne alınarak, İngilizce ve Türkçe olarak hazırlanan "Scorecard Sistemi" ile ilgili kullanıcılara ayrıca İnsan

Tablo 4. BSC'de Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Hedefler	Ağırlık Puan (%)	Ölçüler	Ölçülen Ağırlık (%)	Birim
...'nin değerlerini Türkiye'ye uyarlama ve teşvik etme	3,7	Yetkinlik değerlendirme ile performans izleme	100	Rayting sonuçları
Yetkinlik geliştirme	3,7	Yetkinlik/oranı	100	%
Çalışan seçeneğini arttır	0	Pazarda çalışanların şirket hak. Algılarını yükseltme	0	Rayting sonuçları
Sürekli eğitim	3,7	Her bir çalışan için eğitim bütçesini gerçekleştir	0	EURO
İletişimin geliştirilmesi	3,1		100	
Çalışan verimliliğini arttırma	3,1	EVA/Şirkette zaman içinde	100	EURO
Bilgi yönetimi	4,4	İç-dış bilgiyi paylaşma yeteneği, katkısı, sayısı	100	
En uygun elemanları işe alma	3,1	Yeni iş görenlerin ilk performans derecelerinin ortalaması	100	%
Öğrenme ve Büyüme Pers.TOP.	25			

Kaynak: "BSC Şirket, grup, bireysel card", X A.Ş, BSC raporu

Kaynakları bölümü tarafından eğitim verilmektedir. E-Learning sanal takımında yer alan bir personelin BSC formu örneği Ek-2'de verilmektedir.

Verilen örnek skor kardan da anlaşılacağı üzere skor kartta hedef açıklaması, hedefin ağırlığı, en düşük olabilecek taban değeri veya alt sınırı (%75) ile en yüksek olabilecek tavan değeri (%200) veya üst sınırı, gerçekleşen hedef, hedefin gerçekleşme oranı, % 100 başarı seviyesi için değişken gelir miktarı ve ödenecek değişken gelir miktarına ilişkin bilgiler 9 sütunda yer almaktadır. Scorecard Sistemi sayesinde tüm yönetim kademeleri ve çalışanlar için şirket stratejileri ile uyumlu açık, ölçülebilir ve şeffaf hedefler belirlenmekte böylelikle, çalışanların şirket hedeflerine katkısı ölçülebilmektedir. Genel kural olarak, bir hedefin toplam değerlendirmeye katılabilmesi için en az %75 oranında gerçekleşmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle hedeflerin gerçekleşmesiyle ilgili alt sınır %75'dir. Eğer finans hedefi % 75 değerinin altında kaldıysa tüm hedefler sıfır olarak değerlendirilmektedir. Skor kart sistemi ile çalışanlar gerçekleşmelerinden etkilendikleri şirket, bölüm ve kısım hedeflerini görebilmekte ve bireysel hedeflerinin yanı sıra, ait oldukları takımların hedeflerine de etki edebilmektedirler. Ayrıca Skor kart sistemi ile çalışanlar ve yöneticiler geçmiş yıllara ait hedef ve gerçekleşme oranlarını sistemden görebilmekte, dolayısıyla çalışanlar kendilerinin, yöneticiler ise takımlarının performanslarını yıllar bazında da takip edebilmektedirler.

BSC uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde (yılda 2 kez) bireyin gerçek performansı, BSC'de belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar BSC'nin sonuçlarında yer almaktadır. BSC'deki her bir hedefin toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün hedeflerin ağırlıklarının toplamı yüzde 100'e eşittir. Her bir hedef ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak bireyin toplam performansı, puanı hesaplanmaktadır. Daha sonra bu sonuçlar birim ve kurum BSC'si ile bağlantılandırılmaktadır.

BSC ile performans değerlendirme üç ayda bir yılda dört kez yapılmakta, bunlardan iki tanesi yıl içinde informal, ikisi formal gerçekleşmektedir. Dolayısıyla yılda iki kez performansı resmi olarak gözden geçirme ve kişiyi yönlendirme olanağı söz konusudur.

Sene başında yöneticiler ve çalışanlar, (yılda en az bir kez) bir araya gelerek "personel görüşmesi" yapmaktadır. Bu görüşme sırasında çalışanın mevcut görev tanımı, bu görev tanımına bağlı yetkinlikleri, yıl içinde gerçekleştirmesi gereken hedefleri (şirket ve bölüm hedeflerine hizmet edecek kişiye özel) belirlenir. Dolayısıyla her seviyede çalışanın bir bireysel hedef seti bulunmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında hedef mutabakatı sağlandıktan sonra, çalışanlar parametre ve hedeflerini sisteme girmekte, bu hedefler, çalışan ve yöneticisi tarafından sistem üzerinde onaylanmaktadır.

Eğer kişi bir projede yer alıyorsa; yarı zamanlı yada daha az çalışıyorsa bireysel hedeflerinin arasına sorumlu olduğu proje hedefleri de eklenmektedir. Tam zamanlı çalışıyorsa, proje bitimine kadar bölüm hedefleri'nin yerine BSC metodolojisine göre belirlenmiş olan ve tüm proje hedeflerini içeren proje hedef kartı (scorecard) yazılmaktadır. Kişi hem bölüm hedeflerinden sorumlu hem de tam zamanlı çalışıyorsa, bölüm hedeflerine ek olarak proje hedef kartı (skor kartı) oluşturulmaktadır .

Sene sonunda ise yönetici ve çalışan bir araya gelerek tekrar görüşme yapmakta (Personel Görüşmesi), bu görüşme sırasında da çalışanın mevcut görev tanımı, bu görev tanımına bağlı yetkinlikleri ve bir önceki yıla ait Scorecard hedefleri değerlendirilmektedir. Hedef gerçekleşme oranları

yöneticiler tarafından sisteme girilmekte, gerçekleşme yüzdeleri, yönetici ve çalışan tarafından onaylandıktan sonra, intranet üzerinde yer alan "Personel Görüşme Sitesine" aktarılmaktadır.

Bu sistem sayesinde çalışanların görev tanımları doğrultusunda oluşan "sabit gelir"lerinden ayrı olarak, hedeflere erişim ve performans değerlendirmesi sonucunda başarıya bağlı prim verilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, bu sistemle "değişken gelir" elde edebilmektedir. Bu sistemin bir diğer önemli katkısı ise, şeffaf değerlendirme kriterlerinin olması ve "değişken gelir" hesabının çalışanlar tarafından da yapılabilmesidir. X A.Ş'de 12 maaş ve değişken gelir üzerine kurulu bir ücret yapısı vardır. Değişken gelir, her çalışanın performansa bağlı bir prim oranının olduğu, bunun da başlangıç noktasının %100 performans ve bunun en üst sınırda nereye kadar gidebileceğinin belirlendiği bir kazanç sistemidir. Diğer bir ifade ile çalışanın yıllık sabit gelirinin bir yüzdesidir, çalışan hedeflerine ulaşma derecesi oranında hak eder ve (en az) %75 üzerinde değerlendirilen hedeflerden değişken gelir alabilir. Değişken gelirin oranı, toplam değişken gelirin hedef ağırlıkları oranında hedeflere dağıtılması suretiyle her yıl belirlenmekte ve hedef ağırlıklarıyla birlikte sistemde yayınlanmaktadır. Organizasyondaki her birim-kısım-süreç için farklı farklı olabilmektedir. Hedef ağırlıkları ve değişken gelir yüzdeleri aşağıdaki Tablo 5'da verilmektedir.

Yukarıda verilen Tablo'dan da anlaşılacağı üzere X AŞ'de hedefler, şirket hedefleri, bölüm hedefleri ve bireysel hedefler olarak belirlendiğinden bütün bölümlerin ve kişilerin de toplamdaki ağırlıkları-yüzdeleri birbirinden farklıdır. Örneğin, üst yönetimin değişken gelir oranı %30 iken destek birimlerin oranı %20 dir. Bununla birlikte bu iki grubun şirket, grup ve bireysel hedef ağırlıkları da farklıdır. Tamamen kişinin yaptığı işe ve katkısına göre değişmektedir. Yani kimi işlerde bireysel başarı ön plana çıkarken, kimi işlerde ise örneğin proje işlerinde ekip başarısı daha önemlidir. Dolayısıyla proje işlerinde olduğu gibi e-Learning sanal takımında da bölüm hedefi daha ağırlıklı tutulabilmekte, şirket hedefi dahi bölümlere göre değişebilmektedir. Yani bir satış grubu için şirket hedefinin ağırlığı farklıdır, bir destek grubu, e-Learning takımı için şirket hedefinin toplamdaki ağırlığı farklıdır. E-Learning sanal takımında şirket hedef ağırlığı %10 iken bölüm hedef ağırlığı % 35, bireysel hedef ağırlığı ise %35'tir. Bu sanal takımın değişken gelir oranı ise %20'dir. Değişken gelir de bu doğrultuda oluşturulmaktadır. Örneğin, E-Learning sanal takımında görev alan Y'nin yıllık toplam brüt ücreti 6 Bin YTL olsun. Y'nin Değişken Geliri %20 oranında olduğu için Değişken gelir miktarı 1,2 Bin

Tablo 5. Hedef Ağırlıkları ve Değişken Gelir Yüzdeleri

Birimler-Kısımlar-Süreçler	Değişken Gelir Oranı (%)	Şirket Hedef Ağırlığı (%)	Grup Hedef Ağırlığı (%)	Bireysel Hedef Ağırlığı (%)
Üst Yönetimi	30	35	35	10
Danışmanlık	20	10	35	35
İş Geliştirme ve Direkt Satış	40	10	25	45
İş Geliştirme ve Satış Destek	20	10	35	35
Hizmet Teslim	20	10	35	35
Destek Birimler • Risk ve Sözleşme Yönetimi • Kalite yönetimi • Program ve Teklif Yönetimi • İnsan Kaynakları Yönetimi • Müşteri İlişkileri Yönetimi • Stratejik Planlama • IT • Muhasebe ve Finans	20	35	10	35

Kaynak: X A.Ş. BSC Raporu

YTL'dir. Ancak Y'nin bunu alabilmesi için şirket, bölüm ve bireysel hedeflerin en az %75'inin gerçekleştirilmiş olması ve performans puanının ise 80 ve üzerinde olması gerekir.

Bireysel ve bölüm performansının, şirket performansı ile ilişkilendirilmesi ve dengelenmesi için örneği Ek-3'de verilen şirket kartı oluşturulur ve kullanılır. Diğer bir ifade ile şirket hedeflerinin ve toplam değişken gelirin hangi süreçlere, hangi bölümlere, hangi ağırlıklarda dağıtılmış olduğu ile ilgili bir rapor, bir kart hazırlanarak denge sağlanmaya çalışılmaktadır.

Ek-3'de verilen formda, kartda da görüleceği üzere nihai değerlendirmede, şirket performansı, bölüm performansı ve çalışan performansını bir arada ele alınabilmekte, somut olarak bireyin katma değeri görülebilmekte ve bu doğrultuda başarıya bağlı prim, değişken gelir hesaplanabilmektedir. Şirketin BSC'ı ile şirketin gerçek performansı, belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Şirketin BSC'ının uygulanması da çalışanın BSC'ı ile yapılan değerlendirme gibi aynı sistematik içinde olmaktadır. Tıpkı bireysel BSC'da olduğu gibi şirket BSC'ında da her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar BSC sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, şirket, birim, birey ve performans boyutlarındaki hedef ağırlıkları, performans ölçütü için alt ve üst sınırlar belirtilmektedir. Şirket BSC'ında her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı yüzde 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da yüzde 100'e eşittir. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da kurumun toplam performansı hesaplanmaktadır.

SONUÇ :

Balanced Scorecard (BSC-Dengeli Başarı Göstergesi) sistemini kullanan ve sanal takımlara sahip olan bir şirkette örnek olay incelemesinin yapıldığı bu çalışmada, sanal takımlarda yer alan bireylerin skor kartları doküman veri olarak analiz edilerek sanal organizasyonlarda çalışanların performanslarının Balanced Scorecard ile nasıl değerlendirildiği, Scorecard sisteminin sanal takımlarda nasıl oluşturulduğu ve kullanıldığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

X A.Ş'de sanal takımda görev alan çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde de diğer çalışanlara uygulanan BSC sistemi kullanılmaktadır. BSC, kurumsal, grup-birim ve çalışan BSC'ları olmak üzere farklı düzeylerde oluşmaktadır. BSC'da , finansal, müşteri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutları kullanılmaktadır. Bu boyutların her birine uygun olan stratejik amaçlar tanımlanmış, stratejik amaçların performanslarını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir. Her bir performans ölçütü için hedef performanslar, değerleriyle birlikte oluşturulmuş, her performans ölçütünün hedefine ulaşabilmesi için yapılması gerekenler belirtilmiştir. Ayrıca her bir boyuta ve bu boyutlardaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmiştir. BSC hedef performans ile gerçekleşen performans sonuçlarını karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan sayısal miktar ve parasal tutar BSC'ın sonuçlarında yer almaktadır. X A.Ş'de BSC, bilgi işlemeyi kolaylaştırmakla birlikte kurumun birçok birimindeki raporları tek bir yönetim raporu haline dönüştürmekte, böylelikle yöneticiler, karar vericiler işletmenin performansına kapsamlı ve hızlı bir şekilde bakabilmektedir.

Sonuç olarak sanal takımlarda, sanal organizasyonlarda yer alan çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde BSC kullanılabilir. BSC'da finansal, müş-

teri, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarının yanı sıra işletmenin yapısı, sunulan ürünlerin veya hizmetlerin özellikleri, başarı faktörleri vb. gibi nedenlerle farklı sayılarda ve farklı adlarda performans boyutlarının kullanılması söz konusu olabilir.

KAYNAKÇA

Makale ve Kitaplar

Arıkboğa, Şebnem, 2003, "Entellektüel Sermaye", İstanbul, Derin Yayınları,

Byrne J.A., The Virtual Corporation, Business Week, feb 8, 1993

Boudreau M.C., K.D. Robey and D. Straud, Going Global: Using Information Technology To Advance the Competitiveness of Virtual Transnational Organization, Academy of Management Executive; Nov 1998, Vol. 12 Issue 4, p120-128, 9p, 3 charts

Davidow and M.S. Malone, The Virtual Corporation: Customization and Instantaneous Response in Manufacturing and Service, Lesson from the World's Most Advanced Companies, Harper-Collins Publisher, Inc., New York, 1992

Dess G.G., A.M.A. Rasheed, K.J. McLaughlin and R.L. Priem, The New Corporate Architecture, The Academy of Management Executive, 1995

Forret Monica L, Sherry E Sullivan. 2002. "Balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes" Organizational Dynamics New York: Vol. 31, Iss. 3;

Handy, Charles *Trust and the Virtual Organization*, Harvard Business Review, 00178012, May/Jun95, Vol. 73, Title: 3, Issue 3 How do you manage people whom you do not see?

Hedberg Bo. v.d., , 2000, Virtual Organizations and Beyond, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

Horngren, Charles T., Srikant M. Datar ve George Foster, 2003, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, 11. bs., Prentice Hall International, New Jersey,

Goldman S.L. and Nagel R.N. and Preiss K., Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the Customer - Van Nostrand Reinhold, New York, 1995

Gummeson, Evert Productivity, 1998. Quality and relationship marketing in service operations,International Journal of Contemporary Hospitality Management. Bradford: Vol. 10,

Kaplan, David P.Norton, 1993, "Putting the Balanced Scorecard to Work" Harvard Business, Review September-October

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1996, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, 1996. Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston,

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, 1999. Balanced Scorecard: Sirket Stratejisini Eyleme Dönüstürmek, (Çev: Serra Egeli), Sistem Yayıncılık, İstanbul

Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, 2001, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Harvard Business School Press, Boston,

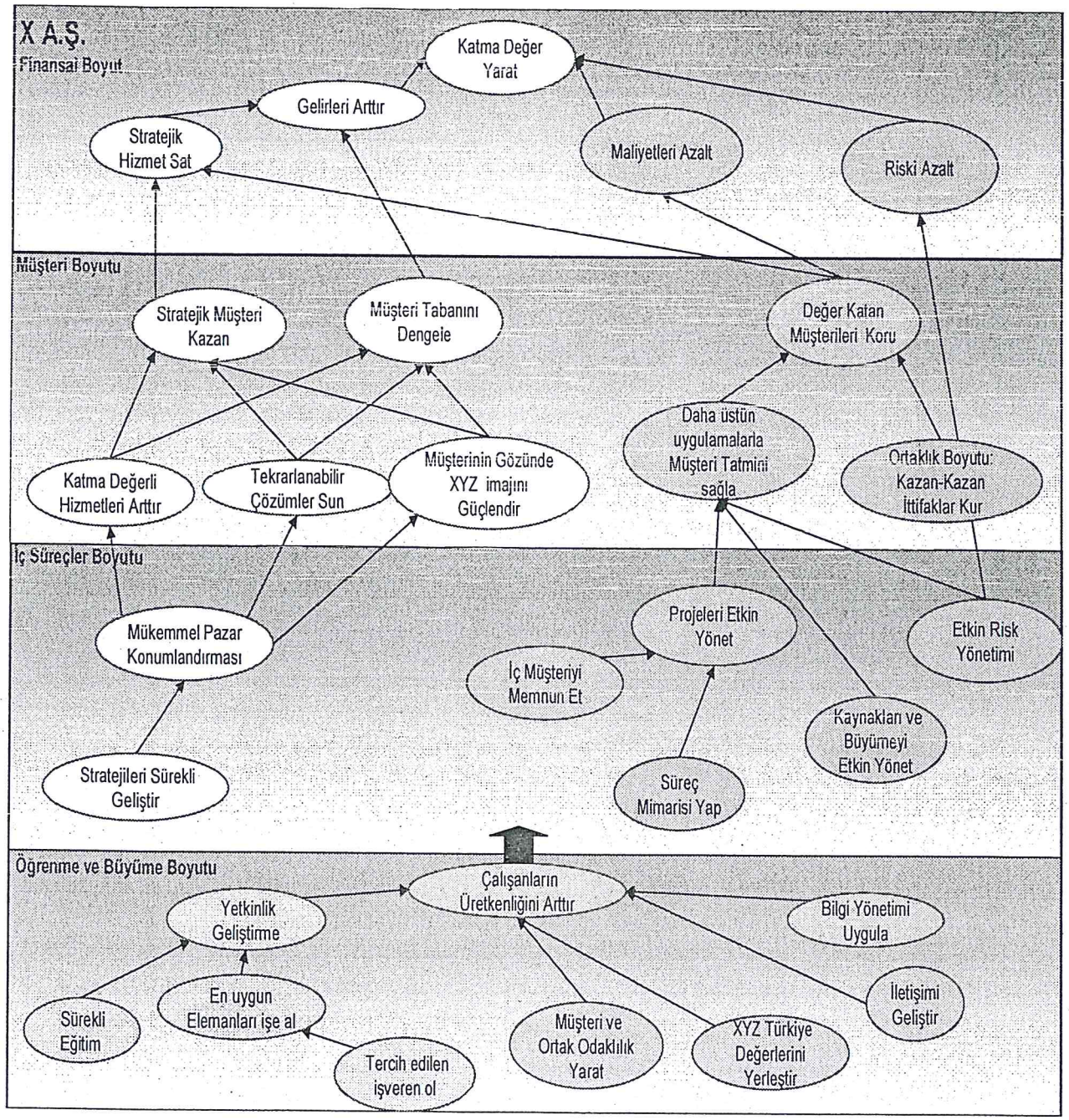
Katzy B.R., Design and Implementation of Virtual Organisations, Working Paper Series, University BW Munich, 1998

Koçel, Tamer 1995, "İşletme Yöneticiliği," İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,5. Baskı, Ekim, s. 321

Thomas, Stewart A. "Entelektüel Sermaye" Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul, Mess Yayın No : 258, 1997, s. 204

İnternet Kaynakları :
Eroglu, Umut 2003; http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=72%20-%20144k
www.sciencedirect.com. http://brint.com.
Palmer ve Speier, 1997 http://www.sciencedirect.com/science.
www.virtual-organization.net
www.sciencedirect.com
www.virtual-organization.net.
http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.97/papers/palm.
http://virtual-organization.net
http://brint.com. Saabel vd., 2003,

EK-1 X A.Ş Strateji Haritası



EK-2. e-Learning sanal takımında yer alan bir personelin Performans Yönetimi- Hedef Belirleme ;BSC Formu

İsim: Y			Ülke:	Türkiye:		Bölüm:		
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)
Hedefin Genel Açıklaması	Hedefin Ağırlığı	%75 Hedef (Prime Hak Kazanma)	%100 Hedef	%200 Hedef	Gerçekleşen Hedef	Gerçekleşme Oranı	%100 Başarı Seviyesi İçin DG Miktarı	Ödenecek DG Miktarı [(f)x(g)]
	(%)	Noktası)		(Üst Sınır)		(%)	(TL)	(TL)
Malezya'da açılacak ihaleye hazırlanacak Form 2 ürününün demo sürümünün hazırlanması.	15%	Malezya'dan belirtilen tarihe kadar öğretmen sınıf içi kullanım yazılımının geliştirilmesini sağlamak	İstenen ek özellikler ve düzeltmelerin tamamının yapılarak en az 2 ürün için kazanılması.	Kazanılması durumunda proje planına uygun biçimde üreilmesi ve teslimi		100		
Yeni süreçlerin 2D bazında kalite ve hızlarının artırılması çalışmaları	15%	Müfredat projelerinde kullanmak üzere eğitsel yaşa ve hedefe uygun bir grafik kütüphanesinin oluşturulması	Bu projelerden en az birinde animasyon başına harcanan zamanın 1/3'üne düşürülmesi			0		
Outsource elemanlarının etkin bir şekilde kullanabilme yetisini 2D'ye kazandırmak	15%	KIK ve Coca Cola projelerinde outsource elemanlarının etkin kullanımını sağlamak.	KIK ve Coca Cola projelerini outsorce elemanları ile zamanında ve beklenen kalitede tamamlamak.			87,5		
Livelink kullanımının tüm süreçlere yayılmasını hızlandırmak	15%	Bir Livelink kullanıcısı olmak ve temel fonksiyonları kullanabilmek	Şimdiye kadar üretilen tüm malzemenin livelink'e aktarılması ve yürütülmekte olan süreçlerdeki alış-veriş'in livelink üzerinden sağlanması			82,5		
MEB İhale Paketinin tamamlanması	20%	İhale paketi için gerekli olan tüm malzemenin Eylül sonuna kadar üretilmesi.	Tüm ihale paketi ürünlerinin Eylül sonuna kadar kutu/paket detayları ve web siteleri ile piyasaya çıkmaya hazır hale getirilmesi			0		
Test sürecinin %100 performans ile işler hale getirilmesi	20%	Test sürecinin, geri dönüşlerin ve bu geri dönüşlerin uygulanmasının hatasız çalışacağı bir sistem geliştirmek.	Bu test mekanizmasını ihale paketlerinde başarı ile uygulamak. Test sonuçlarını %0 hata ile gerçekleştirmek.	Eylül sonuna kadar MEB ürünlerini hatasız olarak üretmek.		0		
						40,5	Ödenen Avans	
							Yapılacak Toplam Ödeme	
İmza			Tarih					

DG: Değişken gelir:

EK-3. X AŞ Performans Yönetimi - Hedef Belirleme / Değerlendirme Formu BSC

	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)		(g)	(h)
Hedefin Genel Açıklaması	Hedefin Ağırlığı (%)	%75 Hedef (Prime Hak Kazanma Noktası)	%100 Hedef	%200 Hedef (Üst Sınır)	Gerçekleşen Hedef*	Hedefin Gerçekleşme Oranı (%)		%100 Başarı Seviyesi İçin DG Miktarı (TL)	Ödenecek DG Miktarı [(f) x (g)] (TL)
A. Şirket Performans Balanced Scorecard						Değer			
B. Grup/Departman Performans Balanced Scorecard						Değer			
İç Müşteri Memnuniyeti		Şirket ortalamasını Yakalamak	2,97-3,14 arasında yer almak		3,14 Büyük				
Hedef gerçekleştirme		77,50%	82,50%		85%				
C. Personel Performans Balanced Scorecard									
TOPLAM= A+B+C									
D. Diğer Hedefler*								(E) Veya (H)	Gerçekleşme (%)**
Bölüm/Grup Bütçesi	Belirlenen Bölüm bütçesini tutturmak								
Bilgi Yönetimi	Bölüm içerisinde aktif kullanım ve bölüme yeni katılanların eğitim almalarını sağlamak								
Çalışan Memnuniyet Arastırması	2004-2005 Mali yılında yapılacak ESS çalışmasında III. Çeyrekte yer almak								
İç Müşteri Memnuniyeti Araştırması	2004-2005 Mali yılında yapılacak ESS çalışmasında III. Çeyrekte yer almak								
						Toplam	Değer!	(A+B+C)*D*Brüt Maaş	
								Ödenen Avans	

İmza ..... Tarih .....

Genel Müdür / Ticari Müdür ..... Tarih ..... Ödeme Onayı..... Tarih .....

Kaynak: X A.Ş, BSC Raporu