

STRATEJİK DÜŞÜNMEDEKİ KESKİN VİRAJ YA DA SOYUT VARLIKLARIN ZAFERİ: STRATEJİ HARİTALARI

THE HAIRPIN BEND OF STRATEGIC THOUGHT OR VICTORY OF
INTANGIBLE ASSETS: STRATEGY MAPS

Yrd.Doç.Dr. Tamer KEÇECİOĞLU, Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, İşletme Bölümü, tamer.kececioğlu@ege.edu.tr

ÖZET

Son dönemlerde strateji kavramı tekrar işletme literatüründeki yerini almaktadır. Stratejinin yürütülmesi formüle edilmesi kadar önemlidir. Strateji, paydaşlar açısından nasıl değer yaratılacağına bir tasvirini oluşturmaktadır. Özellikle soyut varlıkların işletmelerin piyasa değerlerini, %75'inden fazlasını oluşturması nedeniyle strateji kavramına bütüncül bir bakış açısının kazandırılması önemlidir. Bu çalışmada örgütün stratejisine dört farklı perspektiften neden-sonuç ilişkileri açısından yaklaşılarak stratejik düşünmeye farklı pencereler açılması yoluna gidilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji haritaları, başarı haritası, rekabetçi avantaj, neden-sonuç ilişkileri.

ABSTRACT

Recently, the concept of "strategy" has become important in business literature again. The implementation of strategy is as important as its formulation process. Strategy describes how a value can be created for shareholders. As more than 75 percent of market value of businesses composed of their intangible assets, it's very important to give a holistic approach to strategy. In this study, it is aimed to open different perspectives to strategic thought by approaching it with four different views in the context of cause and effect relations.

Key Words: Strategy maps, success map, competitive advantage, cause and effect relations.

1. GİRİŞ

Günümüz çağdaş yönetim kavramında üzerinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu, örgütlerin stratejiyi yürütme yetkinliğine sahip olmalarıdır. Ernest and Young'un yaptığı araştırmada stratejiyi yürütme yetkinliğinin kalitesinden daha önemli olduğu saptanmıştır (Ernest and Young:1989,9) Çalışmada yöneticiler yönetim ve şirket değerini biçimlendiren en önemli faktörün stratejiyi hayata geçirmek olduğunu vurgulamışlardır. Stratejinin temeli rakiplerinden farklı olarak faaliyetleri seçmeleridir. Anahtar kelime farklılaşmadır. Porter'ın (1980,121) bakış açısından sürdürülebilir stratejik pozisyon/konum her biri diğerlerini pekiştiren faaliyet sisteminden gelir. Strateji bir hipotezdir. Strateji örgütü mevcut durumundan, arzulanır fakat belirsiz bir geleceğe doğru yönlendirir. Strateji hipotezleri arzulanır sonuçların yürütücüleri olan faaliyetlerin belirlenmesini gerektirir.

Stratejiyi hayata geçirmedeki anahtar örgütteki herkesin sürekli olarak hipotezleri test etmeleri, ihtiyaç duyulanlara uyarlanmaları, hipotezle kaynakları bir arada ele almada hipotezlerin altında yatanları açıkça anlamalarıdır. Soru şudur: Örgütler iyi formüle edilmiş stratejileri uygulamada neden zorlanmaktadır? Herhangi bir iş stratejisinin özü müşteriye sunulan değer teklifleridir. Sorunlardan biri, örgütlerde değer yaratmanın özgün ve sürdürülebilir yolu olan stratejilerin değiştiğini fakat stratejileri ölçmede kullanılan araçların değişiminin aynı hızda gitmemesidir. Değer teklifi müşterilere farklılaştırıcı olarak sunulan ürün, fiyat, hizmet, ilişki ve imajın özgün karışımlarını tasvir eder. Endüstriyel ekonomilerde örgütler ham maddeleri bitmiş ürünlere dönüştürmeyle, somut varlıklarıyla değer yaratmışlardır. Yapılan araştırmada (Webber, 2000), gelecekte şirketlerin pazar değerlerinin yalnızca %10-15'inin somut varlıklardan geleceği tahminlenmektedir. Açıkça görüleceği üzere değer yaratma fırsatları somut varlıkları yönetmeden bilgi bazlı stratejileri yürütmeye doğru yer değiştirmiştir. Örgütlerin soyut varlıklarına baktığımızda, müşteri veri tabanları, yüksek kaliteli ve tepkici operasyonel süreçler, bilgi teknolojisi, sahip olduğumuz çalışanların yetkinlikleri, müşteri sadakati, imaj, takım çalışması, liderlik ve kültür sayılabilir. Günümüz ekonomilerinde soyut varlıklar rekabetçi avantajın önemli kaynağını oluştururlar. Değer yaratma stratejileri ve bilgi bazlı varlıkları tasvir edecek araçlara ihtiyaç vardır. Bu gibi araçların yokluğu karşısında örgütler stratejilerini nasıl tasvir edecekleri ve yürütecekleri konularında zorluklarla yüzleşmektedirler. Strateji yalnızca belirli arzulanır sonuçlar değil, aynı zamanda nasıl ulaşılabileceğini tasvir etmektir. M.Porter (1996,78) stratejinin temelinin faaliyetler olduğu, rakiplerine göre farklı faaliyetleri başarmak veya faaliyetleri farklı yapmayı seçmenin önemli olduğunu ifade etmiştir. Başarılı ve sürdürülebilir strateji geliştirme sanatı, örgütlerin içsel faaliyetleri ve müşterilerine sunduğu değer önerilerini birlikte ele almayı garanti etmesidir.

Endüstriyel ekonomilerdeki rekabet için tasarlanan örgütler bilgi bazlı stratejileri hayata geçirmede mimari ve yönetim açısından hantal kalmaktadırlar. Çoğu örgüt geniş fonksiyonel bölümler yoluyla merkezi kontrol altında faaliyet

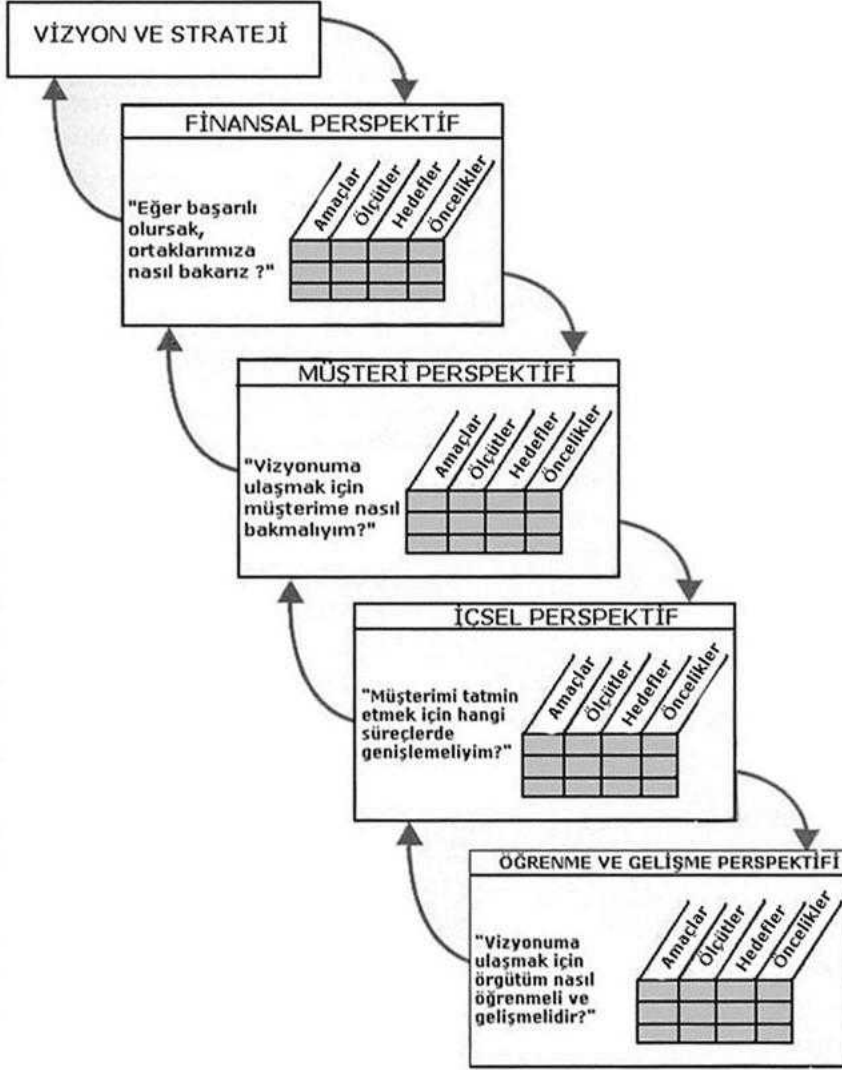
göstermektedir. Strateji tepe de geliştirilmekte ve merkezleşmiş emir-kumanda kültürü yoluyla hayata geçirilmektedir. Stratejiyi hayata geçirmek tüm iş birimleri, destek birimleri ve çalışanların stratejiyle bağlantılandırılmasını ve birlikte ele alınmasını gerektirir. İşte tam da bu noktada önemli bir sorun gündeme gelmektedir: Örgüt ve birey arasındaki kopukluk. Birey örgütün stratejisini bilmemekte ve anlamamaktadır. Daha da önemlisi örgütün ana stratejisine nasıl katkıda bulunacağını bilmemektedirler. Örgütler ise stratejilerini tasvir etme, üzerinde durma ve iletmeye başarısızdırlar. Stratejiyi yürütme kabiliyeti yine bir başka başarısızlık kaynağıdır. Kaplan ve Norton'un belirttiği gibi (2001:3) günümüzde örgütlerin stratejileri hakkında geri bildirim almaları ve stratejiyi uygulamada yardımcı olacak süreçler ve sistemlerde olduğu kadar stratejiyi iletmek için ortak bir dile ihtiyaçları bulunmaktadır (Olson ve Slater, 2002:12). Başarı herkesi her günkü görevi olan stratejiye sahiplenmesinden geçer. Stratejinin geniş kapsamlı tasviri olmaksızın üst düzey yöneticiler kendi aralarında ve çalışanları arasında stratejiyi kolaylıkla iletmez. Stratejinin anlamı paylaşılmazsa yöneticiler strateji etrafında birlikte ele alma sağlayamazsa yöneticiler soyut varlıklardan türetilen rekabetçi avantaj, ileri teknoloji, müşteri dostluğu, çevresel düzensizlik ve küresel rekabetin değişen çevresi için yeni stratejileri hayata geçiremezler. Hammer ve Champy'e göre (Hammer ve Champy, 2001:24; Hammer, 1996:35) stratejilerde başarısızlıkların yaklaşık olarak %70 i kötü stratejiden değil, stratejiyi kötü yürütmekten kaynaklanmaktadır. Chris Zook (2001:67) ekonomik anlamda iyi olan yedi gelişmiş ekonomilerde 1988-92 yılları arasında şirketler üzerinde yaptığı çalışmada şirketlerin 2/3 ünden fazlası olan %9 nun gerçek büyümeyi yakalama hedefli stratejik planlara sahip olduklarını, bunların %10 unundan daha azının ise bu hedeflere ulaştıklarını saptamıştır.

2. ÇERÇEVE

Bu sorunları çözmeye bir performans yönetim sistemine ve projesine, strateji uygulama aracına, iletişim ve bilgi sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Strateji örgütün hissedarları için sürdürülebilir değeri yaratmadaki niyetini tasvir eder. Sorunun çözümü dengelenmiş puan kartı strateji haritasıdır. Örgütün misyonu ve stratejisini ayrıntılı bir performans ölçüm setine çevirir. Stratejiyi ölçmek vizyonu örgütün bütünü için netleştirir ve değişim çabalarına odaklandırır. Stratejide görüş birliği sağlanmasını ve stratejinin sahiplenilmesine yardımcı olur. Stratejinin gözden geçirilmesi için bir altyapı sağlar. Stratejik planlama ve yürütme süreçlerini bütünleştirir. Örgütün stratejiye katkıda bulunan kritik eylem ve süreçlere odaklanılmasını sağlar. Örgütsel şeffaflığı sağlar ve en önemlisi örgütsel başarımda soyut varlıkları da dikkate alır. Yönetim felsefesinde önemli bir dönüşümü temsil eder. Bu dönüşümdeki anahtar, yönetim sürecinin merkezine stratejiyi yerleştirmektedir. Stratejiyi harekete geçirecek yönetim sürecini yaratmaya yöneldiğimizde stratejiyi tasvir etmek için güvenilir ve tutarlı bir çerçeveyi inşa etmemiz gerekir. Genelde mevcut kabul edilmiş bir çerçeve yoktur.

Şekil 1. Dengelenmiş Puan Kartı Mimarisi

Stratejinin Neden-Sonuç İlişkilerinin Belirlenmesi

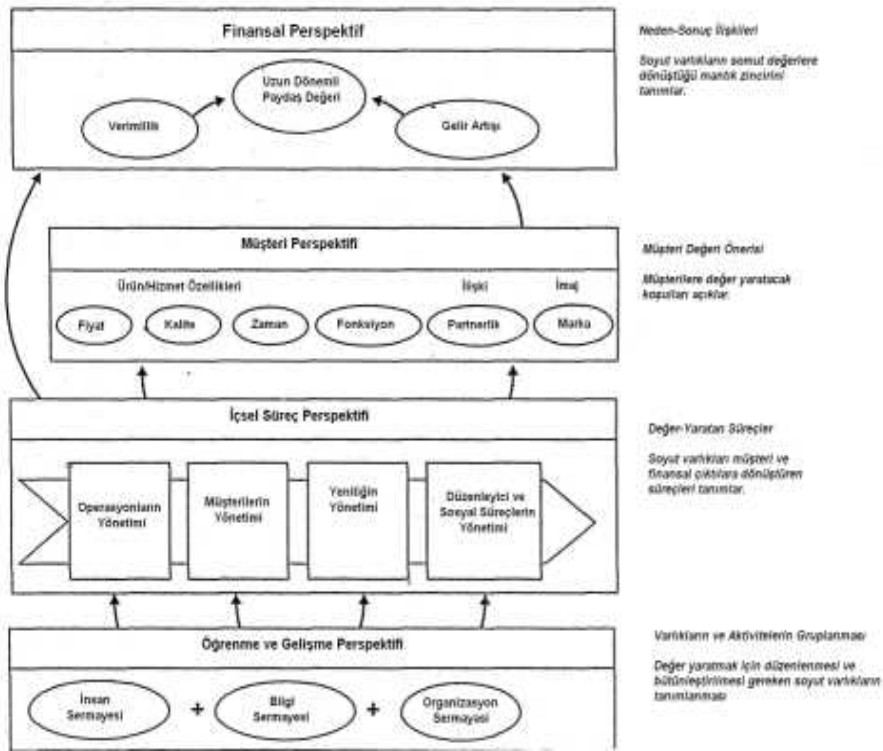


Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001: 97

Günümüz bilgi ekonomisinde sürdürülebilir değer; buluşçuluğu, sorun çözme ve iyileştirmeyi cesaretlendirici örgütsel iklim, firmanın müşterileri ve tedarikçileriyle bağlantılandırılan ve iş gücünü destekleyen bilgi teknolojisi, iş gücünün

yetkinlikleri gibi soyut varlıkların geliştirilmesinden yararlanır. Dengelenmiş puan kartı değer yaratma faaliyetlerinde soyut ve somut varlıkları ilişkilendirmeye stratejiyi tasvir etmede yeni bir çerçeveye sunar. Dengelenmiş puan kartı arzulan finansal sonuçları ve değer yaratan müşteri değer tekliflerini oluşturmada hem soyut ve hem de somut varlıklarla bütünleştirilmesi ve harekete geçirilmesinde soyut varlıkların tasvir edilmesinde neden-sonuç bağlantılarında strateji haritalarından yararlanır. Şekil 1 de dengelenmiş puan kartı mimarisini ve Şekil 2 de çerçevesi görülmektedir.

Şekil 2. Dengelenmiş Puan Kartı Çerçevesi

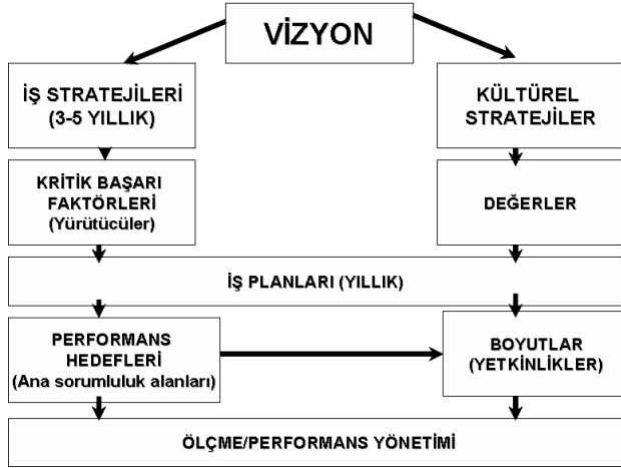


Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 31

Her iki şekil de stratejiyi etkin ve hızlı olarak uygulamak için yönetim sistemine dayanak sağlar. Örgütün bütünsel performansı açısından bakıldığında mevcut faaliyet performansı ile gelecek performans yönlendiricileri dengelenir. Aynı zamanda objektif ve subjektif kavramları arzulan sonuçlarla (müşteri ve finansal perspektif) yönlendiricileri (süreçler ve öğrenme perspektifi), kısa vade

(iç süreçler) ile uzun vadeyi (öğrenme ve büyüme ve finansal perspektif) dış ölçümler(finansal ve müşteri perspektifi) ve iç ölçümleri (süreçler, öğrenme ve büyüme perspektifi) dengeler. Günümüz örgütleri ayakta kalabilmek ve gelecekteki zorluklarla başa çıkmak için hem stratejik hem de operasyonel olarak mükemmel olmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Dengelenmiş puan kartı her iki anlamda da dengeye ulaşmada yardımcı olacak bir çerçevedir. Somut sonuçlar içerisine soyut varlıkları dönüştürür. Örgütler finansal olmayan ölçümlerle finansal ölçümleri destekleyen dengelenmiş puan kartı yaklaşımına yönelmişlerdir. Bu yoldan oluşturulan doğrudan bağlantılar örgütün tercih ettiği strateji ve sonuçları arasında biçimlendirilmiştir. Bu bağlantının doğrulanlığı arzulan stratejileri yönetme ve yürütmeye örgütlerin kabiliyetlerini arttırmaktadır. Strateji örgütlerin vizyonunun hayata geçirilmesi ve misyona ulaşmada kullanılan yaklaşımdır.

Şekil 3. Genel Resim İçerisinde Stratejinin Yeri

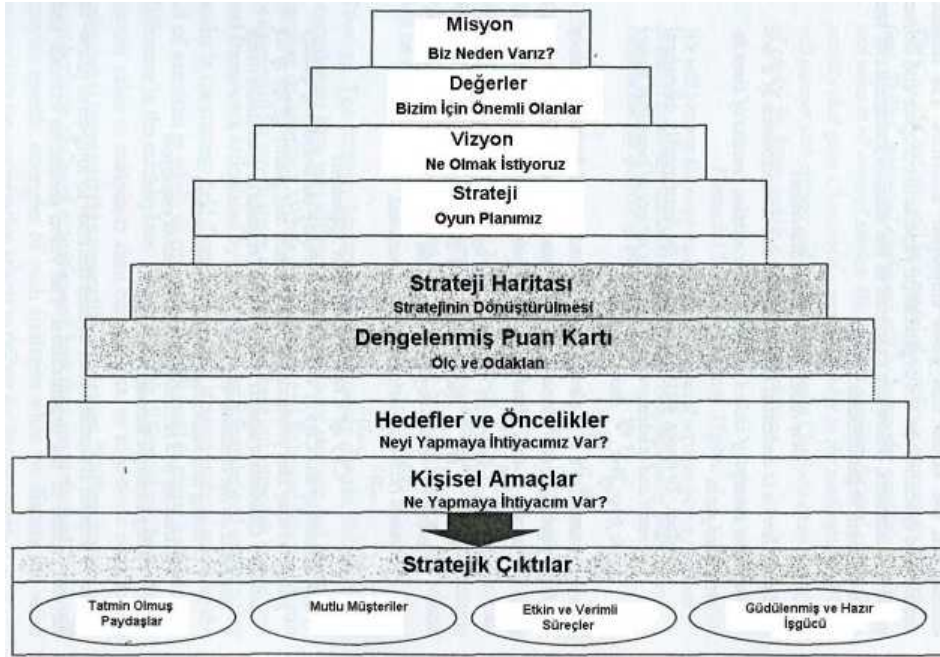


Şekil 3 de genel resim içerisinde stratejinin yeri görülmektedir. Şekil 4 ve 5 de dengelenmiş puan kartı mantığı içerisinde stratejinin yeri ve dengelenmiş puan kartının sürekliliği vurgulanmaktadır. Örgütün misyonuyla geniş anlamda başlayan sürekliliği mevcuttur. Misyon bireysel eylemlerle birlikte ele alınmalıdır. Strateji misyon ifadesini örgütün en alt seviyede çalışanlarına doğru harekete geçiren mantıksal süreklilikteki bir adımdır. Örgütlerin vizyonu, bireylerin örgütü neden ve nasıl desteklediklerini anlamalarına yardımcı olur. Strateji gerçek dünyadaki değişen koşulları karşılamada zaman içerisinde geliştirilir ve evrimleşir. Stratejinin başarıyla yürütülmesi için gereksinilen, stratejiyi tasvir etme, stratejiyi ölçme ve stratejiyi yürütmedir.

Şekil 4. Dengelenmiş Puan Kartı Mantığı İçerisinde Stratejinin Yeri



Şekil 5. Dengelenmiş Puan Kartı Değerin Ne Olduğunu ve Nasıl Yaratılacağını Gösteren Sürekli Bir Basamaktır



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 33

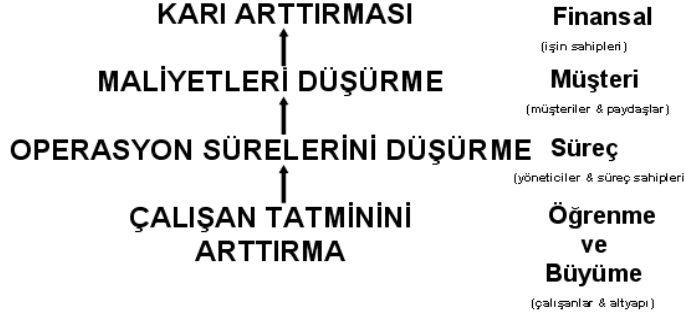
Örgütlerin stratejisi paydaşları için değer yaratmadaki niyetini tasvir eder. Hegarty (1996:172) "Dengelenmiş puan kartı değişim yönetimi sürecinin bütünleşik parçası olmalıdır. Puan kartı ekonomik değer yaratacak faktörlere yoğunlaşma ve finansal ölçümlerin ötesine bakmamızda bizlere olanak tanımaktadır" demektedir. Kaplan ve Norton (2001:10)'a göre puan kartı başarılı örgütlerin stratejiyi yönetmede tasarlanan yeni bir çeşit yönetim sisteminin oluşturulmasına olanak tanır. Tasvir ettiğimiz sonuçlara ulaşmada örgütler içerisinde hali hazırda mevcut bulunan yapabilirlikleri ve varlıkları sermayeleştirir. Örgütlerin yeni stratejileri ve dengelenmiş puan kartı, hantal örgüt içerisinde dondurulmuş olan yapabilirlikleri ve varlıkları çözer, harekete geçirir.

3. MİMARİ

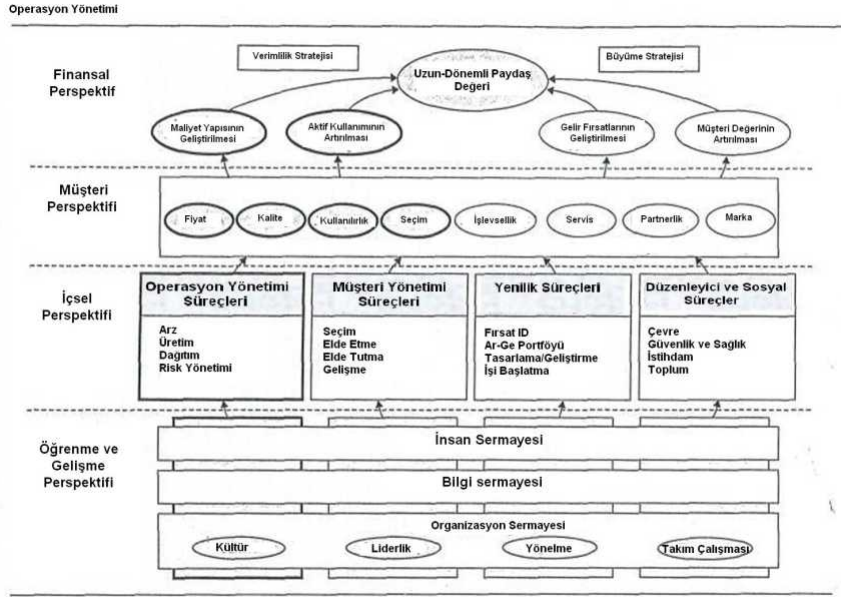
Strateji haritaları örgütün nasıl değer yaratacağını tasvir eder. Tasvir edemediğimiz stratejiyi hayata geçirmemiz beklenemez. Strateji haritası bu konuda mantıksal ve geniş kapsamlı görsel bir mimaridir. Strateji haritaları ve dengelenmiş puan kartları endüstri çağının somut varlıklarının ölçme sistemlerinin başarısızlığına işaret eder. Strateji haritalarındaki neden-sonuç ilişkilerini ölçme soyut varlıkların somut(finansal) sonuçlar içerisine nasıl dönüştürüleceğini gösterir. Strateji haritası ve buna karşılık gelen dengelenmiş puan kartı ölçme programı hissedar değerinin soyut varlıklardan nasıl yaratılacağını tasvir etmede bir araç sunar. Mantıksal mimarisi içerisinde stratejilerinin dönüştürülmesiyle örgütler tüm birimleri ve çalışanları için ortak ve anlaşılabilir referans noktası yaratır (Kaplan ve Norton,2001:11).

Şekil 6'da basit bir neden sonuç ilişkisi ve yanlarında her perspektifin üstlendiği roller görülmektedir. Perspektifler dört ana kısma ayrılmaktadır: Finansal boyut geçmiş bir gösterge olup, örgütlerin başarısının nihai tanımıdır. Hissedarımıza nasıl görünmeliyiz? Müşteri boyutu, hissedarların isteklerini yerine getirebilmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz? Tatmin, müşteriyi elde tutma ve büyüme gibi müşteri başarısının geçmiş sonuç göstergelerinin ölçülmesine ek olarak müşteri perspektifi hedeflenen müşteri ölçümleri için değer tekliflerini tanımlar. Müşteri değer tekliflerini seçme stratejisinin merkezi elemanıdır. Süreçler boyutu müşterilerimize iyi görünmek için hangi süreçlerde mükemmel olmalıyız? Müşteriler için değer teklifi yaratır ve sunar. Öncü bir göstergedir. Öğrenme ve büyüme boyutu, süreçlerde mükemmelleşme için nasıl bir insan, bilgi ve teknoloji ihtiyacına sahip olmalıyız? Soyut varlıklar sürdürülebilir değer yaratmanın nihai kaynağıdır. Dengelenmiş puan kartı yaklaşımı finansal performansın yanında gelecekteki finansal performansın öncü göstergelerin ve yönlendiricilerin ölçülmesiyle desteklenmelidir. Yeni stratejiler yalnızca maliyet azaltımı ve hacim küçülmesine güvenmemektedir. Aynı zamanda rekabetçi Pazar sahasında örgütlerin yeniden pozisyonlanmasını da gerektirir. Daha da önemlisi bütün örgütün yeni kültürel değerler ve önceliklere uyarlanmasını sağlar. Puan kartı başarılı örgütlerin stratejiyi yönetmede tasarlanan yeni bir çeşit yönetim sisteminin oluşturulmasına olanak tanır.

Şekil 6. Neden Sonuç İlişkileri



Şekil 7. Bir Strateji Haritası Örgütün Nasıl Değer Yarattığını Gösterir.

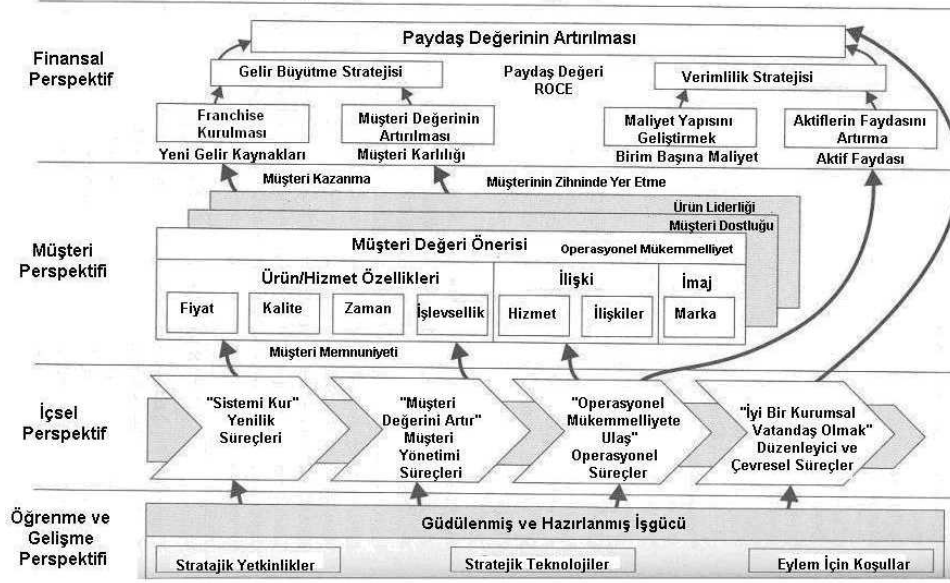


Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 11

Strateji haritası şablonunu Şekil 7 ve 8 de görebiliriz. Stratejinin elemanlarını ve içsel ilişkilerini görsel bir çerçevede sunar. Üst düzey yöneticiler her zaman muhtelif odaklandıkları temalar içerisinde stratejilerini ayırırlar. Odaklanılan temalar büyümeye karşı karlılık veya uzun döneme karşı kısa vade önceliklerinin çatışmalarıyla ilgilenmede örgüte olanak tanır. Genelde stratejik temalar, yönetim takımının başarılı olması için inandıklarını yansıtır. Stratejik temalar üst

düzey yöneticilerin stratejik sonuçlara ulaşmada örgütün içerisinde ne yapılacağına ilişkin bakış açılarını yansıtır. Şekil 9 da strateji haritasının mimarisi görülmektedir.

Şekil 8. Stratejinin Tanımlanması: Dengelenmiş Puan Kartı Strateji Haritası

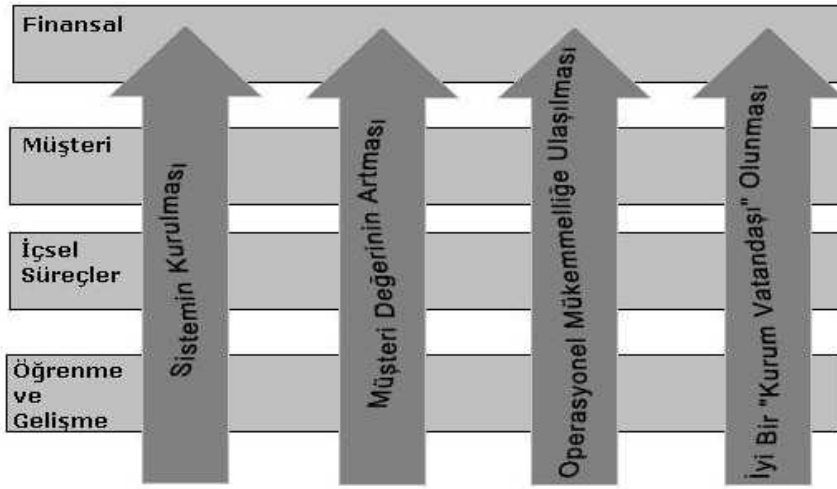


Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001: 98

Strateji temaları muhtelif genel sınıflandırma içerisinde stratejiyi bölümlendirme yolunu sağlar. Franchise oluşturma, uzun vadeli değer yaratmadır. Yeni ürünler ve hizmetler geliştirilir ve yeni pazarlara ve müşteri bölümlerine nüfuz edilir. Müşteri değerini artırma: Çoklu satış çevrimleri yoluyla mevcut müşterilerle ilişkileri genişletme, derinleştirme veya yeniden tanımlama. Operasyonel mükemmelliğe ulaşma mevcut ürünler ve hizmetleri müşterilere sunma, etkin, sıfır hatalı ve zamanında üretimde örgütü kuvvetlendirecek tedarik zinciri yönetimi ve verimlilik yönetimi yoluyla kısa vadeli değer yaratma. İyi bir şirket vatandaşı olma, sektördeki güvenlik ve çevresel risklere, yasalara uyma, paydaşlarla ilişkileri yönetme (Kaplan ve Norton, 2001:78-79). Dört stratejik temanın her biri strateji için dayanak noktası oluşturur; stratejik hipotezlerini, neden-sonuç ilişkilerini ve puan kartlarını içerir. Mimari şeffaf olup stratejinin yürütülmesinin yönetimi için yöneticilere yükümlülük verilmesinde temalardan yararlanılır. Yaratılan yönetim sistemi değişim sürecini harekete geçirme ve yol göstermede mekanizma oluştururken yeni bir örgüt şekli yaratır. Stratejiye odaklanan örgüt homojen değildir. Stratejinin açıkça tanımlanmasıyla değişim yönlendiricileriyle bağlantılandırılır ve sürekli olarak örgüte iletilir, ortaya çıkan

performans bazlı kültür stratejinin özgün özellikleriyle herkes ve her birimi birbirine bağlar. Farklı stratejiler ve farklı sektörler için genel strateji haritaları yaratılır. Şablon tasarım süreci için başlangıç noktasıdır. Şablonlar strateji uygulamada daha buluşçu yaklaşımları cesaretlendirmede neden-sonuç düşüncesini besler. Mevcut puan kartının analizi veya tersine yeniden düzenlenmesinde faydalıdır. İyi tasarlanmış dengelenmiş puan kartı örgütteki stratejinin hikayesini anlatmalıdır.

Şekil 9: Strateji Haritası Mimarisi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2001: 79

4. İÇERİK

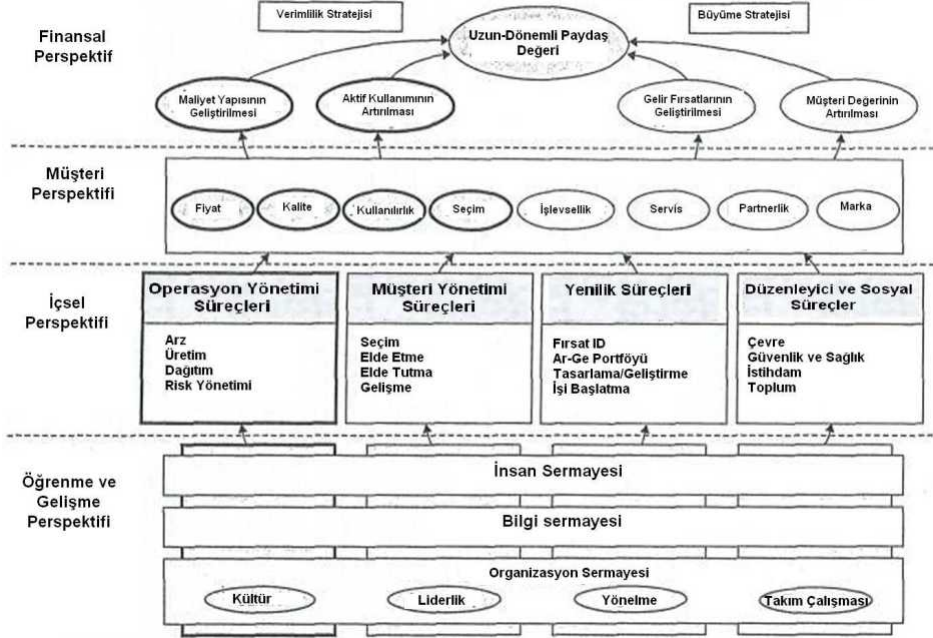
Özgün olarak iyi bir strateji haritası, arzulanan verimlilik ve büyüme sonuçlarını, ihtiyaç duyulan müşteri değer tekliflerini, iç süreçlerindeki mükemmel performansı ve soyut varlıklardan ihtiyaç duyulan yapabilirlikleri birbirine bağlar. Her örgüt müşterileri, hissedarları ve paydaşları için değer yaratmayı nasıl planlayacağı ile ilgili bir stratejiye sahiptir. Strateji haritaları dört perspektifin yapısı etrafında oluşturulur. Perspektifler örgütlerin amaçlarının tutarlı ve içsel olarak birlikte ele alınmasını garanti eder. Strateji haritaları tüm neden-sonuç ilişkilerini netleştirir, böylece etkin stratejiler geliştirilir ve daha sonra zaman içerisinde optimize edilir.



Kavramsal olarak bir strateji haritası her çalışanın üstlendiği anlamlı ve uygulanabilir adımlarını örgütün stratejileriyle bağlantılandırır. Soyut varlıklara yatırım yapma daha saldırgan biçimiyle maliyet azaltımına odaklanma veya güçlü biçimde ise uzun vadeli gelir büyümesi yaratır, böylece kısa vadeli sonuçlara ulaşırız. Karını en büyükmeye çalışan şirketler için nihai amaç finansal perspektiftir. Finansal amaçlar yatırım karlılığı ve faaliyet geliri gibi ölçülebilir sonuçlarla ilişkilidir. Temelde finansal stratejiler daha fazla satarak ve daha az harcayarak oluşturulur. Şirketlerin finansal performansı iki temel yaklaşım yoluyla iyileştirilebilir; gelir artışı ve verimlilik. Şirketler mevcut müşterilerle ilişkileri derinleştirmeye karlı gelir büyümesi yaratır. Bunun içinde gelir fırsatlarını genişletir (yeni gelir kaynakları bulur) veya müşteri değerini artırır (mevcut müşterilerin karlılığını iyileştirir).

Finansal stratejinin ikinci boyutunda verimlilik iyileştirme iki yoldan gerçekleştirilir. Birincisi, maliyet yapısını iyileştirme (nakit harcamaları azaltma, açıkları elimine etme). İkincisi varlıklardan yararlanmayı arttırmak. İhtiyaç duyulan çalışma ve sabit sermayeyi azaltmak. Finansal perspektifteki stratejiyi bağlantılandırmak büyüme (uzun vadeli) ve verimlilik (kısa vadeli) karşılığı arasındaki dengeyi seçmesiyle ortaya çıkar. Müşteri perspektifinde strateji farklılaştırılmış değer önerimini temel alır. Gelir büyümesi stratejisi örgütlerin hedeflenen bölümlere farklılaştırılmış, sürdürülebilir değeri nasıl yaratacağını tasvir eden müşteri perspektifindeki spesifik/özgün değer tekliflerini gerektirir. Yöneticiler hedeflenen müşteri bölümlerini tanımlar. İyi formüle edilmiş ve uygulanmış stratejilerden başarılı sonuçlar için ortak ölçüm parametreleri: müşteri tatmini, müşteriyi elde tutma, müşteriyi kazanma, müşteri karlılığı, pazar payı ve müşteri payıdır. Müşteri perspektifi stratejinin kalbi olup büyümeye nasıl ulaşılacağını belirler (Kaplan ve Norton, 2001: 97).

Şekil 10. Müşteri Yönetimi



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 106

Şekil 10'da müşteri yönetimi strateji haritası, Tablo 1'de müşteri yönetimi puan kartı şablonunda amaçlar ve ölçümler görülmektedir. İçsel perspektifte iç süreçleri yoluyla değer yaratılır. Örgüt finansal ve müşteri amaçlarının net bir resmine sahip olduktan sonra öğrenme ve büyüme perspektifindeki amaçlar stratejiye nasıl ulaşılacağını tasvir eder. İç süreçler örgütlerin stratejisinin iki hayati elemanını içerir: müşteriler için değer önerimi yaratmak ve sunmak ve finansal perspektifteki verimlilik elemanları için maliyetleri azaltmak ve süreçleri iyileştirmek.

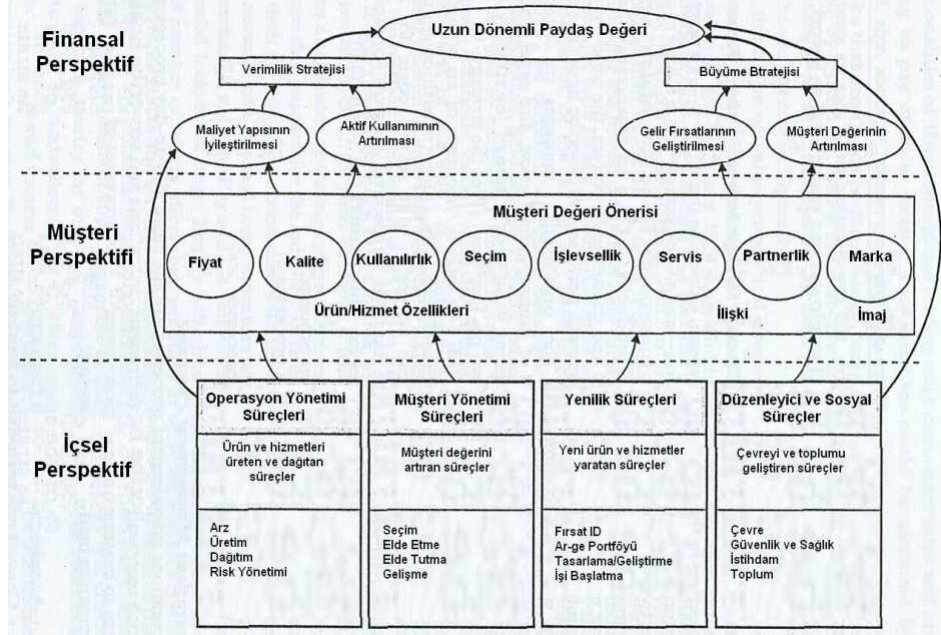
Tablo 1. Müşteri Yönetimi Puan Tablosu Modeli

Perspektif	Amaç	Ölçüt	
Finansal	Yeni gelir kaynakları yaratmak Müşteri başına elde edilen geliri artırmak Müşteri karlılığını artırmak Satış verimliliğini artırmak	Yeni Müşterilerden Elde edilen Kazanç Portföy Payı Müşteri Başına Kar (ABC) Satışların Maliyeti (Dağıtım Kanallarına Göre)	
Müşteri	Müşteri memnuniyetini artırmak Müşteri sadakatini artırmak Çılgın fanatikler yaratmak	Yüksek Derecede Memnun Olan Müşterilerin Oranı (%) Müşteri Dönüşü İlişkinin Derinliği Müşteri Referansı İle yapılan İşin Oranı (%)	
İçsel S.	Seçme	Bölümlerin Anlaşılması Karsız Müşterilerin Elenmesi Yüksek Değer Yaratan Müşterilerin Hedeflenmesi Marka Yönetimi	Bölümlere Göre Katkı Karsız Müşterilerin Oranı (%) Stratejik Müşterilerin Sayısı (#) Marka Bilinirliği/Tercih
	Eide Etme	Değer Önerisinin İletilmesi Ribe Pazarlamasının Kişiselleştirilmesi Yeni Müşterilerin Elde Edilmesi Dağıtım Ağlarının geliştirilmesi	Marka Bilinirliği Kampanyaya Yanıt Oranı Tavsiyelerin Sayısı/Dönüşlerin Oranı Dağıtımcanların Kalite Puanları
	Eide Tutma	İyi Müşteri Hizmetinin Sağlanması Tek Kaynak Partnerliğinin Oluşturulması Hizmet Mükemmelliğinin Sağlanması Yaşamboyu Müşterilerin Oluşturulması	İyi Müşterilerin Sayısı Tek Kaynağın Gelir Oranı (%) Hizmet Düzeyleri (Kanallarm) Yaşamboyu Müşteri Değeri
	Gelişme	Çapraz Satış Çözüm Satış PartnerliBütünleştirilmiş Yönetim Müşteri Eğitimi	Müşteri Başına Ürünler (#) Ortaklaşa Gerçekleştirilen Hizmet Anlaşmaları Paylaşılan Anlaşmalardan Düşen Pay (\$) Pay Kazandıran Anlaşmaların sayısı /Kazancı Müşterilerle Geçen saatler
Öğr. ve Gel.	İnsan Sermayesi	Stratejik Yetkinliklerin Oluşturulması Üst Yeneklerin Etkilenmesi ve Eide Tutulması	İnsan sermayesinin Hazır Olma Özelliği Anahtar Çalışanların Devir Oranı
	Bilgi Sermayesi	Stratejik MİY Portföyü Geliştirmek Bilgi Paylaşımının Artırılması	Basvuru Portföylerinin Hazırlığı KMS Müşteri/Çalışan Başarılarının Sayısı
	Organizasyon Sermayesi	Müşteri Odaklı Kültürün Yaratılması Kişisel Amaç Kazanımının Oluşturulması	Müşteri Anketi BSC İle Bağlantılı Çalışan Amaçları

Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 127

Tablo 1’de görüldüğü üzere dört ana kümeye ayrılır (Kaplan ve Norton, 2005: 43); operasyonel yönetim süreçleri, buluşçu süreçler, düzenleyici ve sosyal süreçler. Farklılaştırma anlamında bir strateji haritası önemli örgütsel sonuçları süreç iyileştirme programlarıyla bağlantılandırmaya yardımcı olur. Strateji haritası neden-sonuç yükümlülüğü ve ölçme metrikleri sunan bir stratejik çerçeve içerisinde kalite yönetimi çabalarının iyileştirilmesine yardımcı olur. Öğrenme ve büyüme perspektifinde soyut varlıklar stratejik anlamda birlikte ele alınır. Örgütlerin soyut varlıkları ve stratejideki rolleri tasvir edilir. Şekil 11’de gösterildiği üzere soyut varlıklar üç sınıf içerisinde ele alınır: insani sermaye (yetkinlikler), bilgi sermayesi ve örgüt sermayesi. Soyut varlıklar müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede şirketlerin çalışanların yapabilirlikleri veya farklı avantaj yaratmada örgütte mevcut bulunan bilgi olarak tasvir edilir (Stewart, 1998:67). Öğrenme ve büyüme amaçları her çalışanın her günlük faaliyetlerine yol gösteren yakınlaşmaya odaklar (Kaplan ve Norton, 2006: 43) Kaplan (2003)’a göre rekabetçi avantajı sürdürmede örgütler sürekli olarak iyileştirme yapmalıdırlar. Müşteri ihtiyaçları ve beklentileriyle en iyi uyuşan yeni ürünler, hizmetler ve süreçler yaratmaktır. Buluşçuluk olmaksızın bir şirketin değer teklifi taklit olur ve sadece fiyata dayalı rekabete öncülük eder.

Şekil 11. Müşteri İçin Değer Yaratan İçsel Süreçler



Kaynak: Kaplan ve Norton, 2004: 44

5. SONUÇ

Örgüt ve birey arasındaki bağlantısızlığın getirdiği sorunlar yeni bir yönetim süreci ve bir değişim projesine doğru bizleri yönlendirmiştir. Örgütsel performansa farklı perspektiflerden bakmak iletişim ve şeffaflığı gündeme getirmiştir. Tek sayfalık neden-sonuç ilişkilerini gösteren görsel çerçeve stratejik yönetime farklı bakış açıları kazandırmış ve kazandırmaya devam edecektir. Kaplan ve Norton (1993)'a göre günümüz yöneticileri ölçümlerin performans üzerine etkisini bilmektedir. Fakat nadiren stratejilerinin temel parçası olarak ölçmeyi düşünmektedirler. Bu arada strateji haritalarını ve dengelenmiş puan kartını başarıyla uygulayan Regulatory Data Corp International'ın CEO'su Bill Catucci (2003:13), kişisel sahiplenme, takım oluşturma ve eğitimi, basit tutulması, liderlik sistemi içerisinde puan kartının bütünleştirilmesi, toplantılara dinamizm katılması ve iletişime önem verilmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Her örgütün strateji haritası farklı sektörler ve stratejileri yansıtmaması nedeniyle farklıdır. İyi formüle edilmiş strateji haritası herhangi bir sektördeki herhangi bir örgüt için başlangıç noktası olarak hizmet eder (Kaplan ve Norton, 2000: 56).

KAYNAKÇA

Catucci, B. (2003), "Ten Lessons for Implementing the Balanced Scorecard", *Balanced Scorecard*, January-February.

Ernest and Young, (1989), "Measures That Matter", Boston, New York: Free Press.
Hammer, M. and Champy, J., (2001), "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", New York: Harper Business.

Hammer, M., (1996), "Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives", New York: Harper Business.

Hegarty, M. (1996), "Using The Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*, March-April, 74 (2), ss.172-172.

Kaplan, R.S., (2003), "Managing Innovation", *Balanced Scorecard*, 5(1), January-February.

Kaplan, R.S. and Norton D. P., (2006), "Alignment", Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton D. P. (2005), "Strategy Maps", Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton D. P. (2000), "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review*, September-October, ss.167-176.

Kaplan, R.S. and Norton D. P. (2001), *The Strategy Focused Organization*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. and Norton D. P., (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October, ss.134-142.

Olson, E.M., and Slater, F.S., (2002) "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance", *Business Horizons*, May-June.

Porter, M.E., (1996), "What is Strategy", *Harvard Business Review*, 74(6), November-December, ss.61-78.

Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.

Porter, M.E., (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", New York: Free Press.

Stewart, T.A., (1998), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization*, New York: Doubleday.

Webber, A.M., (2000), "New Math For a New Economy", *Fast Company*, January-February, ss. 217-224.

Zook, C., (2001), "Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence", Boston: Harvard Business School Press.