

STRATEJİK YOL HARİTASI OLUŞTURULMASINDA DENGELİ SONUÇ KARTI: SAVUNMA PLANLAMASI İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Cem Harun MEYDAN*
Mustafa POLAT**

Özet

Dengeli Sonuç Kartı (DSK), uzun dönem için oluşturulan stratejik hedefleri gerçekleştirmek için bir örgütteki çalışanların bilgi, yetenek ve enerjilerini bir araya getiren bir yönetim sistemidir. DSK aynı zamanda geniş anlamıyla bir organizasyonun tamamına yönelik performans takibi için kullanılan bir araçtır. DSK finansal, müşteri, örgüt içi süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarında örgütlerin performanslarını kontrol etmeye ve gelişme için yapmaları gerekenleri göstermeye yardım etmektedir.

Savunma planlaması, ülke düzeyinde stratejilerin ve politikaların oluşturulması, savunma programlarının geliştirilmesi ve barış ve kriz dönemlerinde uygulanacak harekât planlarının hazırlanması faaliyetlerini kapsayan, bir çerçeve konsepttir.

Bu çalışmada, stratejilerden bireysel hedeflere kadar geniş bir yelpazeyi içine alan ve örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesi için bireylerin neler yapması gerektiğine kadar uzanan bir araç olan DSK'nın savunma planlaması özelinde kullanılabilirliği ele alınmakta ve DSK'nın bir stratejik yönetim aracı olarak savunma planlama sürecinde kullanılabilmesine yönelik bir öneride bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yol haritası, dengeli sonuç kartı, savunma planlaması

BALANCED SCORECARD AS A WAY TO DEVELOP STRATEGIC ROADMAP: A MODEL PROPOSAL FOR DEFENSE PLANNING

Abstract

Balanced Scorecard (BSC) is a management system which brings together knowledge, talent and energy of employees in an organization to achieve long term strategic objectives. BSC is also, in the broadest sense, a tool to follow the performance of the whole organization. BSc helps organizations monitor their performance in terms of financial, customer, organizational processes and learning and development and shows what they need to do for improvement.

Defense planning is a framework concept that includes the creation of strategies and policies at the national level, the development of defense programs, and the preparation of action plans to be implemented during times of peace and crisis.

In this study, the use of balanced scorecard for the national defense planning as a strategic management tool is discussed and a model is proposed.

Keywords: Strategic roadmap, balanced scorecard, defense planning

* Doç.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, K.H.O. Dekanlığı, İşletme Bölümü, chmeydan@kho.edu.tr

** Doç.Dr., Milli Savunma Üniversitesi, K.H.O. Dekanlığı, İşletme Bölümü, mpolat@kho.edu.tr

1. GİRİŞ

Örgütler stratejik yol haritalarını oluştururken farklı yöntem ve yaklaşımlar kullanmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan Dengeli Sonuç Kartı (DSK- Balanced Scorecard), bir stratejik yönetim ve performans ölçüm aracı olarak, stratejilerden bireysel hedeflere kadar geniş bir yelpazeyi içine almakta ve örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesi için bireylerin neler yapması gerektiğini dahi kapsayan bir araç sunmaktadır. Böylece bir yandan örgüt için stratejik yol haritası oluşturulurken, diğer yandan insan kaynaklarının örgüt stratejisinin gerçekleştirilmesindeki katkısını görmek ve değerlendirmek de mümkün olmaktadır.

Stratejik yol haritaları kısa, orta ve uzun vadeli planları içiren yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Savunma planlaması da benzer şekilde ülke güvenliğini sağlamada kullanılan bir stratejik yol haritasıdır. Savunma planlaması devletin en üst düzeydeki amaç ve hedeflerinden, askerî birliklerin muharebe sahasındaki hareketlerine kadar olan planlamaları içermektedir. Bu planlamaların yapılmasına yönelik farklı yaklaşımlar olmakla beraber, stratejiden performansa kadar planlamanın yapılabilmesine imkân sağlayan DSK yaklaşımının savunma planlamasında bir araç olarak kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Böylece stratejik yol haritasında hem DSK yaklaşımının sunduğu boyutlar arası dengenin daha net gözetilebileceği, hem de hedeften geriye doğru, vizyondan insan kaynaklarının performansına kadar planlama yapılarak tüm çalışanların stratejik hedeflere katkılarının görülebilmesinin sağlanabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede bu çalışmada, savunma planlamasına yönelik stratejik yol haritası oluşumunda DSK yaklaşımının kullanılabilirliği ele alınmakta ve savunma planlamasına yönelik bir DSK önerisi sunulmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada önce DSK yaklaşımı konusuna değinilmekte, ardından savunma planlamasıyla ilişkilendirilmekte ve DSK'nın sunduğu yöntem ile bir savunma planlama modeli önerilmektedir.

2. DENGELİ SONUÇ KARTI (DSK - BALANCED SCORECARD)

DSK, “Uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir örgütteki çalışanların bilgi, yetenek ve enerjilerini birleştiren bir stratejik yönetim aracı” olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda DSK geniş anlamıyla bir organizasyonun genel anlamda performansının takip edilmesinde kullanılan bir modeldir (Kaplan ve Norton, 2003).

DSK, örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmeleri için sadece geleneksel ve dar odaklı finansal göstergelere odaklanmanın; motivasyon, bilgi sistemleri, müşteri tatmini, yenilik yeteneği gibi işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerin göz ardı edilmesine neden olduğu düşüncesinden hareket etmektedir (Koçel, 2003). Çünkü finansal ölçütler kısa dönemli amaçlara ulaşma derecesini ölçmeye yöneliktir. Ancak, günümüzde uzun vadenin, niteliğin ve müşteri tatmininin önemi artmaktadır (Weldeghiorgis, 2004:4).

Bununla birlikte, DSK'nın temelinde; işletmelerde öğrenmenin önemli bir unsur olduğu, çalışanların öğrenmeleri ve gelişmeleri sonucunda işletme süreçlerinin çok daha etkili ve verimli olarak gerçekleşebileceği, etkili ve verimli işletme içi süreçlerin müşterilerin tatminini artıracak ve gelişen satışların -finansal başarılar getireceği olguları yatmaktadır. Bu nedenle DSK yaklaşımında, erişilmesi gerekli, belirli hedefler bulunmamaktadır. Sadece, stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sürekli olarak geliştirilmesi gereken ölçütler veya önlemler belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Örgütlerde kullanılan ölçüm sistemlerinin amacı, işletme stratejisinin başarı ile uygulanabilmesi için örgüt içindeki yönetici ve çalışanları yönlendirmek, aynı zamanda stratejilerini ölçüm sistemlerine kadar detaylandırabilen işletmelerin, amaç ve hedeflerinin örgütteki herkes tarafından anlaşılmasını sağlayarak stratejilerini daha iyi uygulayabilmelerine katkı yapmaktır (Kaplan ve Norton, 2003:179). Bir örgütün ölçme sisteminin örgütün içindeki ve dışındaki insanların davranışlarından etkilendiği, işletmelerin bilgi çağında hayatta kalmaları için kendi stratejileri ve yeteneklerine uygun ölçüm ve yönetim sistemlerini kullanmaları gerektiği bilinmektedir (Kaplan ve Norton, 1999). Ayrıca yazında ölçme sisteminde, örgütün stratejileri ve amaçları ile kısa dönemli eylemleri arasında ilişki kurulması gerekliliğine de vurgu yapılmaktadır (Ensari, 2005:54).

Bu nedenle çok boyutlu performans değerlendirme sistemleri ön plana çıkmaktadır. DSK örgüt performansının birçok boyutta değerlendirilmesini sağlayan modellerin başında gelmekte ve yönetim değerlerini destekleyen bir metodoloji olarak strateji, müşteriler, kalite, kârlılık, insan kaynakları, yenilik, esneklik gibi performans göstergelerini kullanmaktadır (Barbak, 2008).

DSK, işletme stratejilerinin uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirilmesini ve bunları temsil eden göstergelerin takip edilerek stratejilerin hedeflenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığının kontrol edilmesini sağlamaktadır (Koçel, 2003:454).

Kısaca özetlenecek olursa DSK, şirket stratejilerini eyleme dönüştürme yöntemi ve belirlenen stratejiyi örgüte yerleştirme ve uygulama mekanizması- olarak kullanılmaktadır. Belirlenen hedef ve ölçütler örgütün stratejisi ile ilişkili olduğundan, örgüt vizyonu da bu süreçte göz önünde bulundurulmaktadır.

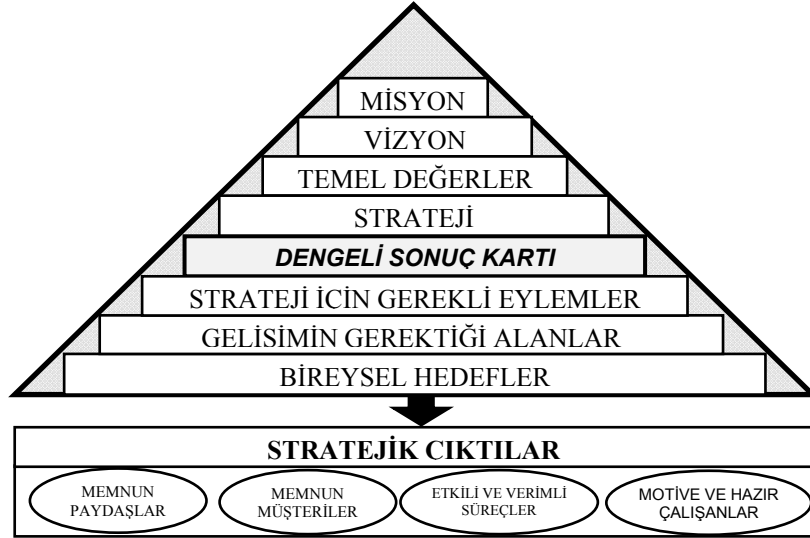
DSK bir stratejik yönetim yaklaşımı olarak, hedeflenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığının kontrol edilmesi işlevini birbirleri arasında bağlantılı olan çok boyutlu performans göstergeleri ile yapmaktadır. Böylece, belirlenen stratejiler örgütün tamamında uygulamaya konulurken, performans stratejik amaçlar doğrultusunda sürekli olarak değerlendirilebilmektedir (Gürol, 2004). Anılan boyutlar, daha önce ifade edildiği gibi sadece finansal nitelikteki göstergeleri değil, işletmenin diğer alanlarına ait göstergelerini de içermekte ve örgütlerin performans göstergeleri ile stratejileri arasında bir ilişki kurmaktadır.

DSK iki temel problemin giderilmesinde örgüt stratejilerine ışık tutmaktadır. Bunlardan ilki örgütlerin sıklıkla karşılaştığı ve kısa dönemde elde edilen sonuçlara odaklanması sonucunda uzun vadeli fırsatları gözden kaçırma probleminin gidermesidir (Kaplan ve Norton, 2003: 29). DSK ayrıca geleneksel yönetim sistemlerindeki en önemli eksiklik olarak belirtilen bir örgütün uzun dönemli stratejisinin kısa dönemli eylemleri ile ilişkilendirilmesindeki yetersizliği de gidermektedir (Ensari, 2005: 63).

DSK'daki “dengeli” sözcüğü ile örgütün kısa ve uzun dönemi içeren amaçları, finansal ve finansal olmayan ölçütleri, örgüt performansının göstergeleri ile örgütün hem iç hem de dış performans boyutları arasında oluşan denge ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003). Bu denge, geleneksel ölçüm ve yönetim sistemlerinde görülen eksikliklerin giderilmesine yönelik bir çabadan kaynaklanmaktadır. Örgütün uzun ve kısa vadeli amaçları arasında denge sağlanması, stratejiler ile örgütün alt kademelerindeki faaliyetlerin birbirlerinden bağımsız yürütülmemesi anlamına gelmektedir. Finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında denge sağlanması ise;

- Örgütün maddi olmayan varlıklarının da örgütün amaçlarına ulaşma derecesini belirlemede kullanılmasını,
- Performansın öncül ve ardıl göstergeleri arasında denge sağlanmasını,
- Örgütteki girişimlerin sadece sonucunda elde edilenlere bakmak yerine, bunların öncesinde ve uygulanmasında da hedeflenen sonuçlara doğru ilerlenip ilerlenilmediğine bakılmasını,
- Örgüt içi ve örgüt dışı performans boyutları arasında denge sağlanmasını,
- Örgütün performansının sadece kendi sınırları içerisindeki ölçütlere göre değil, aynı zamanda örgüt dışındaki ölçütlere göre de değerlendirilmesini ifade etmektedir (Barbak, 2008).

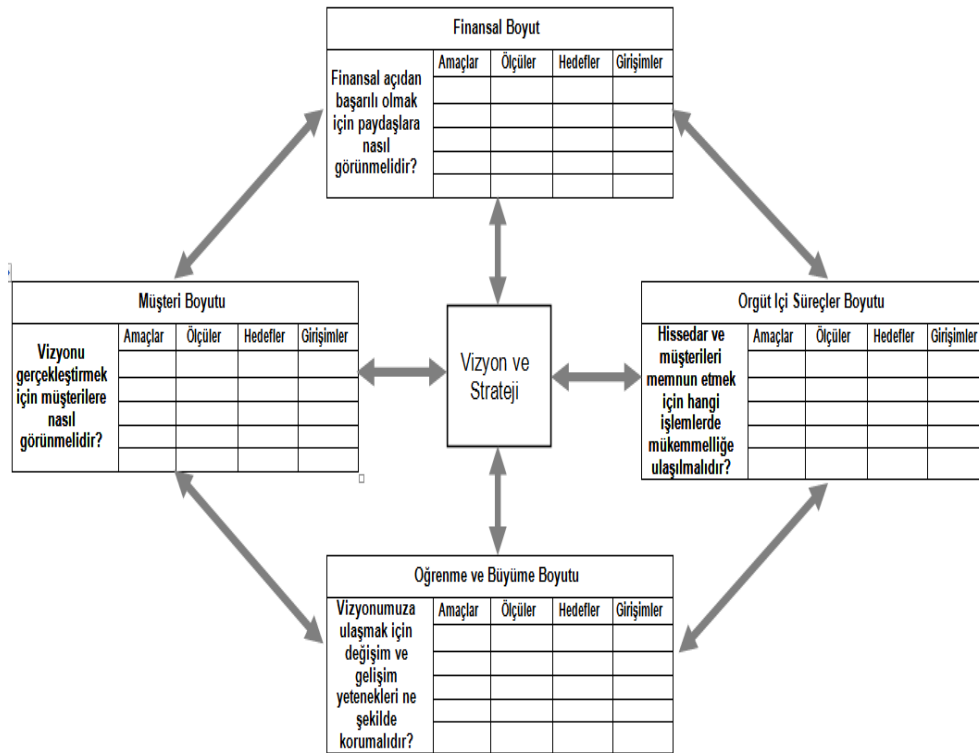
DSK bir örgütün misyonu ile o örgüt çalışanlarının bireysel hedeflerini birleştirmede yardımcı olan bir yaklaşım olarak da görülebilir (Şekil 1).



Şekil 1. Misyondan Beklenen Çıktılara DSK (Kaplan ve Norton, 2001)

Örgütlerin sonuç kartı için dört grup gösterge (boyut) belirlenmiştir (Kaplan ve Norton, 2003). Bu göstergeler : (1) Finansal, (2) Müşteri, (3) Örgüt içi süreçler ve (4) Öğrenme ve gelişme boyutu olarak ifade edilmektedir.

Bu boyutlar örgüt performansının kontrol edilmesini ve örgütün kendini geliştirmesi için yapması gerekenleri belirleme konusunda yardımcı olmaktadır. Piyasada, bu dört boyutun tamamı yerine iki üç tanesini kullanan örgütler bulunduğu gibi, sektör şartları ile örgüt stratejisine göre boyutları artıran örgütler de olmaktadır (Koçel, 2003:458). DSK'nın boyutları, bu boyutlar arasındaki ilişkiler ile boyut-örgüt stratejisi ilişkileri Şekil-2'de görülmektedir. DSK'nın bu dört boyutu aşağıda kısaca açıklanmaktadır:



Şekil 2. Toplam DSK (Kaplan ve Norton, 1999)

Finansal boyut, stratejinin maddi sonuçlarını finansal ifadelerle tanımlamaktadır. Finansal performans bir örgütün başarısının nihai tanımını ifade etmektedir. Finansal performans ölçütleri, bir örgütün stratejisinin ve bu stratejiye yönelik uygulamaların örgütü geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmakta, diğer boyutlarda seçilen ölçütler kullanılarak detaylandırılmış strateji uygulamasının örgüt için önemli sonuçlar sağlayıp sağlamadığını göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992; Uygur, 2009).

Müşteri boyutu, bir işletmenin misyon ve stratejisini, müşterileri ile ilgili özel amaçlar haline dönüştürmekte ve tüm işletmeye yaymaktadır. Çünkü strateji uygulamasının temelinde, örgütsel faaliyetlerin ve yeteneklerin müşterilere sunulacak değerlerle istikrarlı bir şekilde uyumlaştırılması yatmaktadır (Yıldız vd., 2010).

Örgüt içi süreçler boyutu süreçler ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye verilen önemden kaynaklanmaktadır. Örgütler tarafından müşterilerine sunulan mal, hizmet ve değerler, örgütlerin süreçlerinde yaratılmaktadır. Dolayısıyla, içsel süreçlerini başarıyla yöneten işletmeler, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi karşılama yeteneğine sahip olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999).

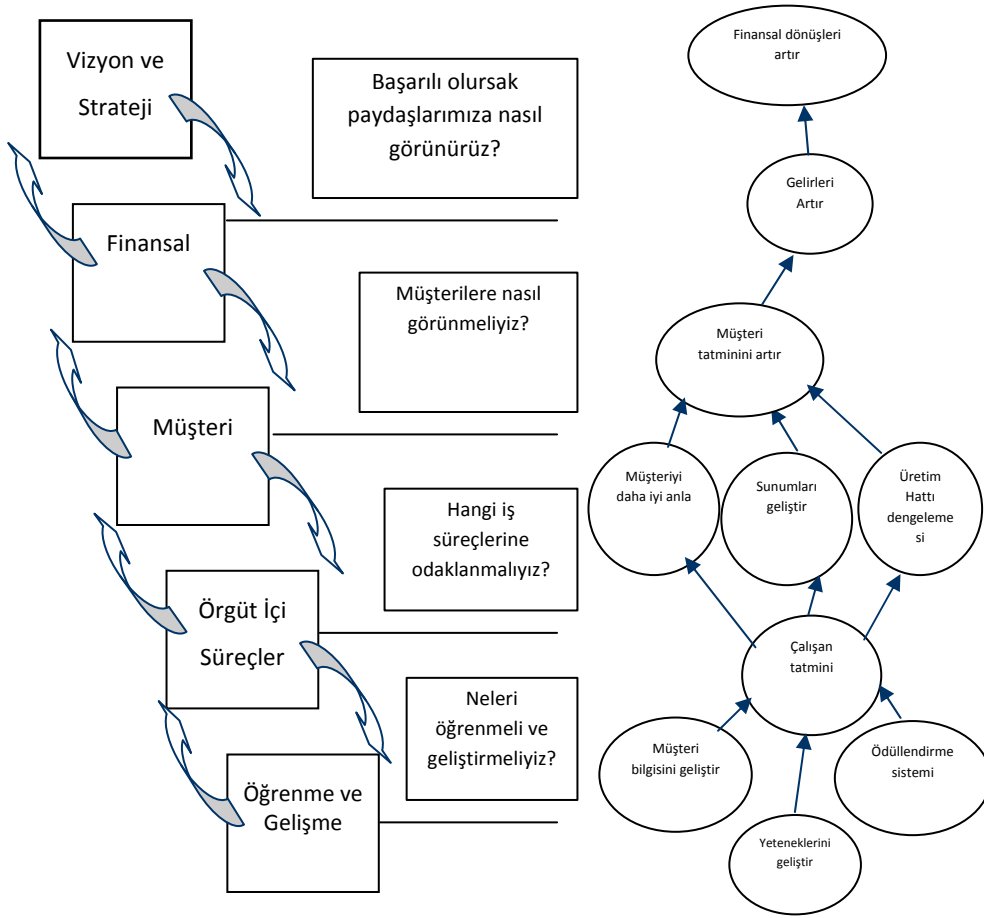
Öğrenme ve gelişme boyutu, örgütte değişim yaratmak için uygulanan her stratejinin, işgücünü oluşturan kişilere yeni taleplere karşılık verebilecek şekilde yetenekler kazandırılması gerektirdiğini ifade etmektedir. DSK, gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece yeni teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri gibi geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). Finansal, müşteri ve örgüt içi süreçler boyutları, örgütün mevcut insan, sistem ve süreçlerin yeterlilikleri ile amaçlanan örgüt performansı arasındaki farkları göstermektedir. Bu farkları kapatmak için işletmelerin, iş görenlerini yeniden eğitmeye, bilgi sistemlerini geliştirmeye ve yöntemlerini düzenlemeye yatırım yapmaları ihtiyacı doğmaktadır (Constantinescu, 2011).

Tablo 1. Önerilen DSK Ölçütleri

Boyut	Amaç	Ölçüt
Finansal	Gelir artışı sağlamak	Satış tutarı ve pazar payı/Yeni müşteriler ve pazarlar/Yeni ürünler ve değer sunumları
	Maliyetleri azaltmak, verimliliği ve üretkenliği artırmak	Çalışan başına maliyetler/Birim maliyetlerde düşüşler/Faaliyete Dayalı Maliyetleme esasına göre ölçülen maliyet dağılımları
	Riskleri azaltmak	Satışların-maliyetlerin olasılık dağılımları/Beklenen verim-verimlerin standart sapması/değişim katsayısı
	Varlık ve kaynakların etkin kullanımını sağlamak	Stok devir hızı/Nakit akışı/Sermaye getirisi/Verimlilik oranları
Müşteri	YeniMüşteri Kazanmak	Yeni müşteri adedi ve yeni müşterilere yapılan satışlar/Yeni müşteri bul-manın ortalama maliyeti/ Müşteri başına ortalama satış ve sipariş miktarı
	Mevcut Müşterileri Muhafaza Etmek	Ayrılan müşteri sayısı/Mevcut müşterilere yapılan satışlardaki artış oranları/Mevcut müşterilerle ortalama işlem sayısı, sipariş sıklığı
	Müşteri Memnuniyetini Arttırmak	Şikâyet sayısı/Memnun müşteri sayısı
	Müşteri Karlılığını Arttırmak	Müşteri başına toplam karlılık/Müşteri ve işlem başına maliyet
İçsel süreç	YeniÜrün Geliştirme	Yeni ürünler/Yeni pazara ulaştırma süresi/Başa baş durumu
	Üretim Süresi Kısaltma Hata Oranını Azaltmak	Hata oranı/Üretim (süreç) süresi/Üretim maliyeti
	MalveHizmetleri Zamanında Teslim Etmek	Zamanında teslimat yüzdesi/Satılacak ürünün olmaması durumu
	Satış Sonrası hizmetlerde Müşteri Tatminini Artırmak	Belirli bir sürede yeniden sipariş veren müşterilerin toplam müşteri sayısına oranı/Müşteri tatmini
Öğrenme ve gelişme	Çalışanların yetenekleri	Çalışanların tatmini/Çalışanların elde tutulabilirliği-Personel devir oranı/ Çalışan başına verimlilik, çalışan başına kâr
	Bilgi teknolojileri	Yeni ürünler/Müşteri ile doğrudan ilişki halindekiilerin sahip olduğu müşteri ile ilgili bilgi yüzdesi/Müşterilerle ilgili bilgilerin sağlığı
	Motivasyon, yetki verme ve bağlantı kurma	Çalışanların yaptıkları öneriler ve sayıları/Uygulanan önerilerin sayısı/ Personele verilen ödüllerin çeşidi ve sayısı/Temel nitelikteki işleri geliştirmek için gerekli süre

Kaynak: Sohn vd., 2003 ve Barbak 2008'den uyarlanmıştır.

Yukarıda sıralan boyutların DSK içinde belirli temel amaçları ve bu amaçların ölçümlenebilmesini sağlayan temel ölçütleri bulunmaktadır. Boyutlara ait kesin amaç ve ölçütler bulunmamakla birlikte kullanılabilecek olanların bir kısmı Tablo 1’de görülmektedir.



Şekil 3. Strateji Basamakları ve Örnek Stratejik Yol Haritası (Caudle, 2008’den uyarlanmıştır)

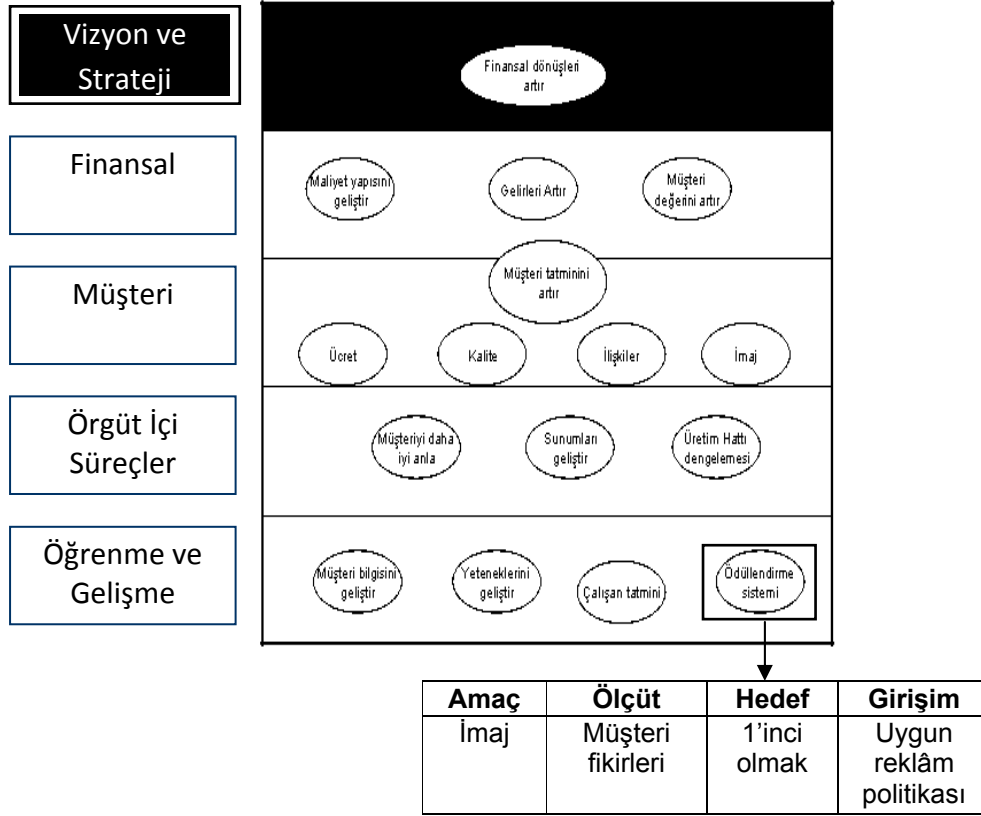
DSK'nın yukarıda ifade edilen dört boyutu arasında, sebep sonuç ilişkisine dayalı bir hiyerarşik sıralama bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). Bu hiyerarşik sıralama Şekil 3'te görülmektedir.

Bu hiyerarşi, DSK boyutları temelinde öğrenme ve gelişme ile başlamakta, daha sonra finansal çıktılara ulaşmak için, hedeflenen müşterilerin ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını içermektedir. Stratejik yol haritası ise her bir DSK boyutu için gerekli amaçları içermektedir.

Stratejik yol haritasının her bir amacı için, yukarıda belirtildiği üzere, bir ölçüt, her ölçüt için hedef ve her hedef için yapılması gereken girişim belirlenmektedir. Şekil 3'te görülen stratejik yol haritasının detaylandırılmış farklı bir gösterimi Şekil 4'te görülmektedir.

Bu şekilde DSK'nın hedeflenen boyutları ve bu boyutlarda amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik yapılacaklar belirlenmiş olmaktadır. Burada amaç, ölçüt, hedef ve girişimlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bunların tespit edilebilmesi için SWOT (FÜTZ) analizi gibi teknikler kullanılabileceği gibi, bazı aşamalardan geçilmesi gerekliliği ve DSK'nın aşağıdaki aşamalarla hazırlanabileceği belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004):

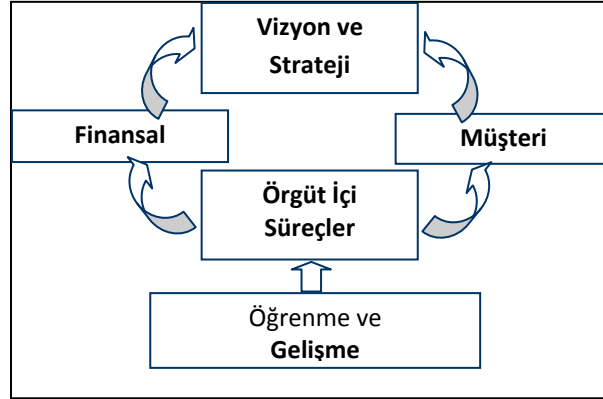
- İlk aşamada örgüte özgü ölçütlerin beyin fırtınası ile oluşturması ve bunların DSK'nın yukarıdaki dört ana boyutu içinde toplanması (Kriterlerin birbiri ile kıyaslanarak değil, sağladıkları yarar açısından seçilmesi).
- Tüm ölçütlerin belirlenmesinin ardından, bunlar arasından en önemli olan üç veya dört adedinin oylama ile belirlenmesi.
- Bu aşamada katılımcıların dört gruba ayrılması ve bir ana ölçüt sınıfında üç veya dört alt sınıf kriterin belirlenmesi ve bunların kapsamlı bir şekilde tanımlanması.
- Sonuçların toplanması ve yeniden gruplar arasında dağıtılması.
- Grupların kendilerine dağıtılan sonuçlardaki ölçütlerle ilgili detayları, önemli bilgi kaynaklarını ve ilişkisel bağlantıları belirlemesi.



Şekil 4. Örnek Stratejik Yol Haritası

Görüldüğü üzere DSK'nın her bir örgüt için ve o örgüte özel bir yaklaşım içermesi mümkündür. Bu bağlamda, farklı örgütlerde boyutlar ve DSK'nın değişebileceğini ifade etmek gerekir.

DSK'nın yukarıda ifade edilen boyut ve amaçları dikkate alındığında kâr örgütleri için geliştirildiği ve bu örgütlerin bu yöntemi uygulamalarının ve kendilerine uyarlamalarının daha kolay olabileceği görülmektedir. Ancak DSK kâr amacı gütmeyen örgütlerde ve kamuda da uygulanabilecek bir stratejik yaklaşımdır (Caudle, 2008). Kamu örgütleri kâr örgütlerinden strateji, hedef ve amaçlar açılarından farklı olduğundan, BSC'nin kamu örgütlerinde uygulanması diğer örgütlere göre farklı olmaktadır (Şekil 5).



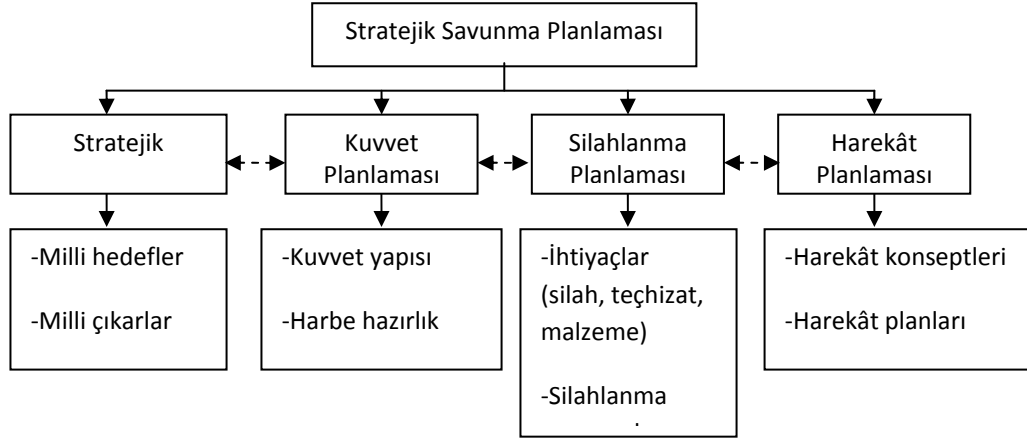
Şekil 5. Kamu Örgütlerinde DSK (Caudle, 2008'den uyarlanmıştır)

Kamu örgütleri finansal performansı çoğunlukla hiyerarşinin en üstüne koymamakta, bunun yerine kamu paydaşları ve finansal göstergeler eşit ağırlıkta olarak en üst kademede yer almaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). Burada yine kâr örgütlerinde kullanılan boyutlar bulunsa da boyutların kamu örgütlerinde farklılaşabileceği göz önünde tutulmalıdır.

3. SAVUNMA PLANLAMASI

Savunma planlaması, ülkenin bekasını sağlamak, ulusal hedeflerini gerçekleştirmek ve milli menfaatlerini (çıkarlarını) korumak için, ülke kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan ve ulusal kurumlar arasındaki iş birliği sistemini geliştiren bir süreçtir ve temelde tehdit değerlendirmesi, tehdide yönelik kuvvetlerin belirlenmesi ve risk analizlerini kapsamaktadır (Hartmann ve Wendzel, 1990; (Maior ve Matei, 2003:60-61).

Başka bir yaklaşımla savunma planlaması, ülke düzeyinde stratejilerin ve politikaların oluşturulması, savunma programlarının geliştirilmesi ve barış ve kriz dönemlerinde uygulanacak harekât planlarının hazırlanması faaliyetlerini kapsayan, geniş anlamli bir çerçeve konsepttir (Davis ve Finch, 1993; Korkmazyürek, 2011). Bunu gerçekleştirmek için savunma planlaması temel olarak stratejik planlama, kuvvet planlaması ve silahlanma planlaması faaliyetlerini (Şekil 6) içermektedir (Korkmazyürek, 2011). Savunma planlaması gelecekteki yeteneklere yönelik yapılırken, hâlihazırdaki yetenekler harekât planlarına dâhil edilmektedir (Davis ve Finch, 1993).



Şekil 6. Stratejik Savunma Planlamasının Boyutları (Öztürk, 2005)

Savunma planlamasının Şekil 6’da sıralanan boyutları aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Savunma planlamasının bir bileşeni olan ve stratejik planlama, içinde bulunan çevrenin ve koşulların, bugüne oranla önemli bir değişime uğramasının beklendiği planlamadır (Faber, 2003; Helmer, 1983:195). Bu kavram ayrıca “öncelikle gelecekteki muhtemel harekât çevresinin öngörülmesi, ardından da pek çok kısıta (ör: ekonomik ve yasal) rağmen savunma organizasyonlarının bu çevreye en iyi şekilde uyumlandırılması için kuvvet yapısı geliştirme planlarının (KYGP) oluşturulması süreci” şeklinde nitelendirilmektedir (Faber, 2003).

Bir sanat olarak nitelenen kuvvet planlaması, ulusal güvenlik ihtiyaçları temel alınarak askerî gerekliliklerin belirlenmesi ve bu gereklilikleri mali kısıtlar çerçevesinde karşılayabilecek askerî güçlerin seçimi sürecidir ve muhtemel tüm askerî yetenekler strateji ile uyumlu olarak, belirlenen görevleri yerine getirebilecek kuvvetleri temin etmeyi amaçlamaktadır (Baban, 2004; Faber, 2003; Öztürk, 2005; www.nato.int, 2015).

NATO Savunma planlama sürecini oluşturan temel unsurlardan biri olan *silahlanma planlaması*, askerî ve politik hedefleri desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu noktada maliyet-etkin tedarik, silahlanmada işbirliği ve üretim büyük önem taşımaktadır (www.nato.int, 2015; Öztürk, 2005). Planlama sürecini doğrudan etkileyen silah sistemlerindeki gelişmeler, ya

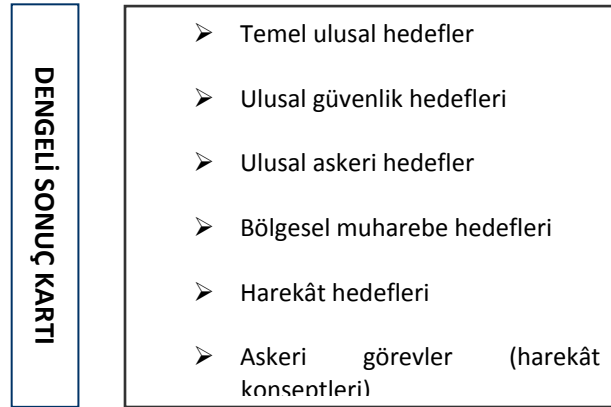
konseptlerdeki gelişmelere bağlı olarak değişen ve gelişen harekât ihtiyaçlarından ya da temel teknolojilerdeki gelişmelerin doğrudan silah sistemlerine aktarılmasından kaynaklanmaktadır. Öte yandan giderek azalma eğilimindeki savunma bütçeleri de silah sistemlerinin maliyet etkin veya en azından katlanılabilir maliyetlerde olmasını ön plana çıkarmaktadır.

Kaynak planlaması, ihtiyaç duyulan yeteneklerin elde edilmesini amaçlamaktadır; bu yönüyle de harekât planlaması ile yakından ilişkilidir (www.nato.int, 2015). Ulusal hedef ve çıkarlara ulaşmak üzere kullanılan araçları elde etmede, hangi kaynakların nasıl kullanılacağına yönelik planlamaları kapsamaktadır.

4. SAVUNMA PLANLAMASI, DENGELİ SONUÇ KARTI VE STRATEJİK YOL HARİTASI ÖNERİSİ

Savunma planlama süreci bir hiyerarşiyi takip etmekte ve bu hiyerarşi anayasanın öngördüğü temel hedeflerden bir birliğin yapacağı askerî harekâta kadar uzanmaktadır.

Savunma planlamasında stratejik yönetim unsurlarının ve araçlarının kullanılması planlamacılara kuramsal bir çerçeve ve izleyebilecekleri bir yöntem sunmaktadır (Domingo, 2015). DSK'nın bir stratejik yönetim aracı olarak bu süreç içinde ulusal hedefleri askerî görevlere bağlayan süreç içinde hem stratejik planlama hem de planlananın ölçülmesi için bir yaklaşım olarak kullanılabileceği görülmektedir (Şekil 7).



Şekil 7. Savunma Planlama Süreci ve DSK (Korkmazyürek, 2011' den uyarlanmıştır)

ABD’de 2002 yılında “Bilgi Yönetimi Görev Grubu” tarafından Savunma Alanında temel riskler ve bu riskleri azaltacak tedbirler ortaya konmuştur. Buna göre dört temel risk belirlenmiştir. Bunlar; Kuvvet Yönetimi, Operasyonel, Gelecek ve Kurumsal Risklerdir. Risklerin tanımları ile risk azaltma örnekleri Tablo-2’de sunulmuştur (Defense Business Board, 2016).

Tablo 2. Savunma Alanında Temel Riskler ve Risk Azaltma Örnekleri

	Kuvvet Yön. Riski	Operasyonel Risk	Gelecek Riski	Kurumsal Risk
Tanımı	Personel, altyapı ve ekipmanı sürdürmek	Kısa vadeli tehditleri caydırmak veya yenmek	Uzun vadeli tehditleri caydırmak, caydırmak ve yenmek	Yanıt vermeyen süreçler, uzun karar döngüsü, bölünmüş bilgi vb. ile temsil edilen etkinliği artırmak
Risk Azaltma Örnekleri	Kariyerleri ve rotasyonları yönetmek/Altyapıyı ve tesisleri modernize etmek/ Tüm hazırlığı ve ihtiyatı eğitmek	Teröre karşı savaş planlamak ve uygulamak/ Anavatanı savunma rolünü yükseltmek/ Gelecekte de caydırıcı olmak için tedbir almak/ Müttefiklerle birlikte müşterek harekât. yeteneğini geliştirmek	Yeni kavramlar, yetenekler ve organizasyonel tasarımlarla denemeler yapmak/ Kuvvetleri parça parça dönüştürmek için yeteneklere yatırım yapmak/ Yenilik ruhunu ve risk almayı teşvik etmek	Finansal yönetim sistemlerini ve yaklaşımlarını modernize etmek / Satın almayı mükemmelleştirmek/ Planlama ve kaynak tahsisini geliştirmek

Kaynak: Defense Business Board, 2016.

Aynı çalışma grubu tarafından belirlenen temel riskleri azaltabilmek maksadıyla kullanılacak metrikler de belirlenmiştir. Söz konusu metrikler Tablo 3’te sunulmuştur (Defense Business Board, 2016).

Çalışma grubu, DSK Metodolojisi kullanarak belirledikleri risk azaltma örnekleri ile metriklerin yardımı ile savunma alanındaki temel problemlere çözüm bulunabileceğini ifade etmiştir.

Tablo 3. Savunma Alanında Temel Riskler ve Metrikler

Metrikler	Kuvvet Yönetimi Riski	Operasyonel Risk	Gelecek Riski	Kurumsal Risk
	Kalite İndeksi	Müşterek Anlaşmazlıklar	İlerleme Denemeleri	Temelden Yeniden Düzenleme ve Kapatma
	Kuvvetin Tempo Eğilimi	Operasyonel Uygunluk	Müşterek Eğitim Süreci	Yaşam Döngüsü Maliyet Eğilimleri
	Yaşam Kalitesi İndeksi	Müşterek Aylık Hazırlık Durumu	Yeni Organizasyon Beklentisi	Finansal Yönetim Modernizasyon Programı /Plan
	Toplam Kuvvet Maliyet Eğilimi	Kaynakların Durumu ve Eğitim Sistemi (Birlik Hazırlık Durumu)	Ulusal Yeteneklerin Tanımı	Rekabetçi Kaynak Geliştirme
	Sivil İşgücü Gelişimi	Özel Konular Listesi	Dönüşüm Bütçesi	Satın alma Döngüsü Süresi
	Başkanın Yönetim Önceliklerine İlişkin İnsan Sermayesi			Başkanın Diğer Yönetim Öncelikleri

Kaynak: Defense Business Board, 2016.

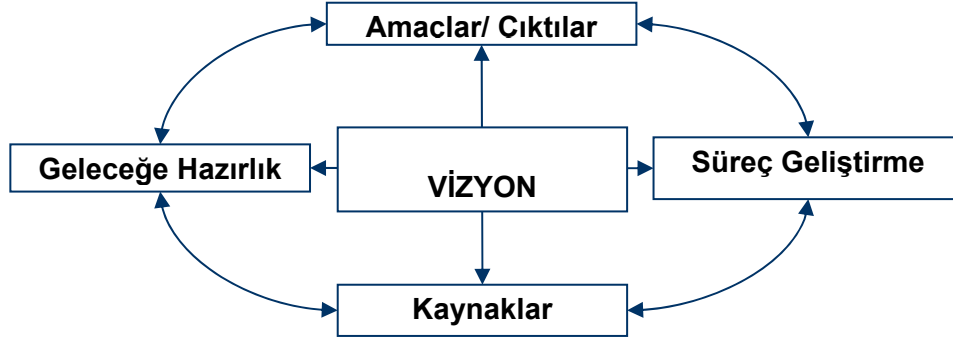
DSK, daha önce de ifade edildiği gibi, birden çok boyutu içermekte ve farklı örgütler için bu boyutlar değişebilmektedir. Bu çerçevede, DSK'nın savunma planlamasına uyarlanması boyutların ne olabileceği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümü için daha önce bu kapsamda yapılan çalışmalar incelenmiş ve beş temel çalışma tespit edilerek bu çalışmalarda kullanılan DSK boyutları belirlenmiştir. DSK'nın orijinal boyutları ile belirlenen beş çalışmada kullanılan DSK boyutları Tablo 4'tedir.

Tablo 4. Savunma Planlamasında Kullanılan DSK Boyutları

DSK BOYUT-LARI	Caudle (2008)	İngiliz Savunma Bakanlığı	ABD Ulusal Muhafızlar	Kanada	Yeni Zelanda
Finansal	Misyon	Çıktılar	Misyon	Savunma Çıktıları	Paydaşlar
Müşteri	Kamu hizmetleri Müşterinin etkilenmesi	Kaynak yönetimi	Temel Yetenekler İç süreçler	Program kaynakları İç süreçler	Kolaylaştırıcılar
Örgüt İçi Süreçler	Devam eden süreçler	Kolaylaştırıcılar	Öğrenme ve Gelişme	Profesyonel etkili ve sürekli savunma gücü	Öğrenme ve Gelişme
Öğrenme ve Gelişme	İnsan Sermayesi ve Destekleyiciler	Gelecek için hazırlık	Kaynaklar	Kuvvetin değişimi ve modernize edilmesi	Kaynaklar

Bu çalışmalar incelendiğinde; DSK'nın Stratejik Savunma Yol Haritası oluşturmada etkin olarak kullanılabileceği, ancak boyutlarının çalışmalarda farklı şekilde değerlendirildiği görülmektedir.

Savaşların genel hedefi yaygın olarak bilindiği gibi hasmın savaşma azim ve kararlılığını yok etmek olarak ifade edilmektedir. Bu amaca ulaşmak için elde mevcut tüm kaynakların (insan, zaman, malzeme vb.) en etkili ve verimli şekilde hedefe teksif edilmesi gereklidir. Kaynakların etkili ve verimli bir şekilde hedefe teksif edilebilmesi için muharebeyi icra edecek teşkillerin muharebe ile ilgili süreçlerinin geliştirilmesine ve bu şekilde gelecek muharebelere hazır olmalarına ihtiyaç vardır. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda DSK boyutları bu kapsamda değerlendirildiğinde; savunma alanında DSK'nın dört temel boyutunun Amaçlar, Süreç Geliştirme, Geleceğe Hazırlık ve Kaynaklar olması gerektiği değerlendirilmektedir. DSK boyut ve hedeflerinin aşağıdaki gibi ifade edilebileceği değerlendirilmektedir (Şekil 8).



Şekil 8. Savunma Planlaması İçin Önerilen DSK Boyutları

DSK kullanılarak oluşturulabilecek savunma planlamasına yönelik stratejik yol haritasında kullanılabilecek boyutların ortaya konmasından sonra kullanılacak amaç, hedef, ölçüt ve girişimlerin neler olabileceği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Çalışmada boyutlarla birlikte amaçların neler olabileceği üzerinde çalışılmış ve bazı örnek amaçlar tespit edilmiştir. Bu kapsamda belirlenen amaçların aşağıdaki gibi olabileceği değerlendirilmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Savunma Planlamasına Yönelik Önerilen Boyut ve Amaçlar

Boyutlar	Amaçlar
Amaçlar/ Çıktılar	Hali hazır harekât Hazırlık Savunma Politikası
Kaynaklar	Bütçe İnsan Kaynakları Savunma Altyapısı
Süreç Geliştirme	İnsan Kaynakları Teçhizat Alım ve Modernizasyonu Kuvvet Yapısı
Geleceğe Hazırlık	Yetenek kazanımı İnsana yatırım Teknoloji ve Teçhizat

Kaynaklar bütçe, insan kaynakları ve savunma altyapısından; Geleceğe Hazırlık yetenek kazanımı, insana yatırım, teknoloji ve teçhizat; Süreç Geliştirme insan kaynakları eğitimi, teçhizat alımı ve modernizasyonu ve kuvvet yapısından; Amaç ve Çıktılar ise Hali hazır (Cari)



5. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

DSK, stratejik yol haritası oluşturulmasına yönelik olarak, hedeften geriye doğru yani örgütsel stratejilerden bireysel performansa kadar uzanan bir araç olarak kullanılabilir. Bu kapsamda bu çalışmada, DSK kullanarak savunma planlamasına yönelik bir stratejik yol haritası önerisi sunulmaktadır.

DSK örgütlerin özelliklerine göre farklı boyutlarda ele alınabilmektedir. Bu kapsamda kar amacı güden örgütlerde kullanılabildiği gibi kamu örgütlerinde de kullanılabilmektedir. DSK kamu örgütü özelinde değerlendirildiğinde kamu hedeflerine göre ele alınabilmektedir.

Bir kamu örgütü olan savunma bakanlığında da, bazı ülkelerde DSK'nın kullanımına yönelik çalışmaların yapıldığı ve karar süreçlerinde kullanıldığı, bu bağlamda, kamu hedefleri içinde yer alan savunmanın planlaması ve buna yönelik stratejilerin oluşturulmasına yönelik de uyarlandığı görülmektedir. Ancak DSK boyutlarının savunma bakanlıkları bünyesinde farklılaştığı ve farklı şekilde boyutlandırıldığı dikkati çekmektedir.

Bu çalışmada farklı ülkelerdeki savunma alanındaki DSK boyutlandırmaları incelenmiş ve savunma planlamasında kullanılabilecek bir boyutlandırma önerisi sunulmuştur.

Bu kapsamda savunma planlamasına yönelik oluşturulacak DSK için boyutların amaçlar/çıktılar, kaynaklar, süreç geliştirme ve geleceğe hazırlık olarak belirlenebileceği değerlendirilmektedir. Bu amaçlar ayrıca ihtiyacın belirlenmesinden caydırıcılığa kadar sürdürülen bir yol haritası içinde önerilmektedir.

Böylece DSK'nın sunduğu birbirleri arasında bağlantılı olan çok boyutlu performans göstergeleri ile stratejilerin hedeflenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığının kontrol edilmesinin mümkün olabileceği ve önerilen stratejik yol haritasının mevcut strateji geliştirme sürecine katkı sağlayabileceği kıymetlendirilmektedir.

Burada önerilen yol haritası DSK'nın savunma planlamasına yönelik boyut ve amaçlarını içermektedir. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmanın detaylandırılması ile ölçüt, hedef ve girişimlerin belirlenmesinin daha sonra yapılacak çalışmaların konusu olabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKLAR

- Baban, N. (2004). Elements of Force Planning within the Air Force, Brařov, The Regional Center of Defense Resources Management.
- Barbak, A. (2008), *Balanced Scorecard (Dengelenmiř Puan Kartı) İle Altı Sigma'nın Bütünleřtirilmesi ve Milli Savunma Bakanlığında Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bekmezci, M. (2010). **Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesinin (Balanced Scorecard) Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması**, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8, 2, 203-227.
- Caudle S. (2008). The Balanced Scorecard: A Strategic Tool in Implementing Homeland Security Strategies, *Homeland Security Affairs*, 4 (3), 1-17.
- Constantinescu, M. (2011). Balanced Scorecard As An Integrated Tool In The Adl Systems Management, Conference proceedings of "eLearning and Software for Education"(eLSE), 192-196.
- Davis, P.K. ve Finch L., 1993. Defense Planning for the Post-Cold War Era, Giving Meaning to Flexibility, Adaptiveness and Robustness of Capability, RAND National Defense Research Institute.
- Defense Business Board (2016). Management Information Task Group, Recommendations on the implementation of balanced scorecard metrics for the Department of Defense (Report FY02-2), http://dbb.defense.gov/Portals/35/Documents/Reports/2002/FY02-2_Management_Information_2002-12.Pdf, Erişim Tarihi: 25 Aralık 2016.
- Domingo, Francis C. (2015). The contexts of strategy as a guide for defense planning in the Philippines, *Defense & Security Analysis*, 31:2, 159-167.
- Ensari, H. (2005). **21. y.y. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard**, İstanbul, Sistem Yayıncılık A.ř.
- Faber, P. (2003). NATO Long-Term Defense Planning: Implications for the Future – Findings and Conclusions, Rome, Long-Term Defense Planning (LTDP) Seminar for Planners from 21 Alliances and Partner Nations.
- Helmer, O. (1983). Looking Forward: A Guide to Futures Research, Beverly Hills: Sage Publications.

- <https://karthikchakkarapani.wordpress.com/2011/07/29/strategy-management-alignment-execution-through-collaboration-whats-the-business-value/>, Erişim Tarihi:14.03.2017.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *Balanced Scorecard*, (Çev. S. Egeli), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Organizations Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Company, ABD, 1. Basım.
- Kaplan, R. S. ve Norton, D.P. (2003). **Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, (Çev. S. Egeli), İstanbul, Sistem Yayıncılık, 3. Basım.
- Koçel, T. (2003). **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmazıyrek, H. (2011). *Stratejik Savunma Yönetimi ve Savunma Planlaması Ders Notları*, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- NATO web sayfası, (2015). NATO Defence Planning Process NDPP, <http://www.act.nato.int/article-25>Erişim T.: 01 Aralık 2015,
- Öztürk, Y. (2005). *Savunma Planlamasında Yeni Yaklaşımlar ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Bir Senaryo Uzaı Çalışması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sohn, M., You, T., Lee, S. ve Lee, H. (2003). *Corporate Strategies, Environmenal Forces and Performance Measuers: a Weighting Decision Support System Using the K-nearest Neihgbor Technique*, Expert Systems with Applications, Vol. 25.
- Ülgen H. ve Mirze K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür.
- Weldeghiorgis, K.Y. (2004). *Performance Measurement Practices In Selected Eritrean Manufacturing Enterprises, Republic of South Africa, University of Free State*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yıldız M.S., Karagöz Y. ve Mesci M. (2010). **Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma**, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 3, 1.