

## OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM ARACI OLARAK KURUMSAL KARNE

### BALANCED SCORECARD AS A MANAGEMENT TOOL IN HOTELS

Serkan BERTAN\*

#### ÖZET

İşletmelerin değişen çevre ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için yeni yönetim araç ve tekniklerinden yararlanmaları son derecede önemlidir. Yeni yönetim araçlarından biri olan kurumsal karne ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça az sayıdadır. Bunun nedeni kurumsal karne kavramının ortaya çıkışının yeni olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, ilk zamanlarda ölçü sistemi olarak ele alınan ancak zamanla bir ölçü sistemi olmaktan çıkarak yönetim sistemi haline gelen kurumsal karne'nin ortaya çıkışı, gelişimi, kapsamı ve otel işletmelerindeki yeri incelenmiştir. Daha sonra, otel işletmelerinde kurumsal karne'nin yönetim stratejilerini harekete geçirme etkisinden bahsedilerek, kurumsal karne'nin bileşenleri arasındaki nedensellik ilişkileri açıklanmıştır.

**Anahtar kelime:** Kurumsal Karne, Otel işletmeleri, Turizm.

#### ABSTRACT

It is important for the businesses to use new management tools and techniques in order to adapt to unstable business environment and competition. One of the new management tools is balanced scorecard. Since the balanced scorecard is relatively new topic to the area there are a few researches about this new system. This study reviews balanced scorecard in hotels and development, dimension, concept of balanced scorecard which was first interpreted as measuring system but later on it became a management system. Afterwards, It was determined how the balanced scorecard effect the management strategies of hotels and also explained the cause-result relationship between the concepts of balanced scorecard.

**Keywords:** Balanced scorecard, Hotel Establishments, Tourism.

---

\* Serkan Bertan, Dr., Pamukkale Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

## GİRİŞ

Kurumsal karne, sadece finansal boyutu değil aynı zamanda finansal olmayan boyutları da ele alan bir performans ölçüm sistemi (Martinsons ve diğerleri, 1999) olarak devreye girdikten sonra son yıllarda yönetim sisteminin etkili bir aracı haline gelmiştir. İşletmelerde kullanılacak en popüler performans ölçüm sistemlerinden biri olan kurumsal karne (Philips, 1999), stratejileri uygulamayı dönüştürmede bir ölçü sistemi olmaktan çok, bir yönetim sistemi olarak ele alındığında gücü hissedilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

Kurumsal karne, yöneticilerin işletmeyi, finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu olarak farklı açılardan değerlendirmesine imkan sağlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996). Fakat son yıllarda kurumsal karne, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, stratejileri uygulamaya dönüştüren bir sistem olarak ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003).

Bu çalışmada öncelikle kurumsal karne'nin ortaya çıkışı ve gelişimi, daha sonra yönetim sistemi olarak kurumsal karne'nin tanımı ve kapsamı incelenmiştir. Ardından otel işletmelerinde bir yönetim aracı olarak kurumsal karne ele alınmıştır.

## KURUMSAL KARNE: ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Kaplan ve Norton 1990 yılında "Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü" adlı araştırmalarıyla, performans ölçüm yöntemlerinin geçerliliğini kaybettiğini düşünerek yeni bir performans ölçüm sistemi geliştirmek istemişler ve sonuçta kurumsal karne sistemini ortaya çıkarmışlardır (Kaplan ve Norton, 2003). Bu çalışma sonucunda; finansal, müşteri, iç işlemler ve öğrenme-büyüme şeklinde belirlenen boyutlar etrafında yapılan kurumsal karne sistemini, Kaplan ve Norton 1992 yılında Harvard Business Review Dergisi'nde yayınlanan "Kurumsal karne -Başarıya Yönlendiren Ölçütler" adlı makalede özetlemişlerdir.

Kaplan ve Norton 1993 yılında Harvard Business Review Dergisi'nde yayınlanan "Kurumsal karne'yi Uygulamak" adlı makaleyle kurumsal karne ölçülerinin işletme stratejisine bağlanmasının ne derecede önemli olduğunu açıklamışlardır. Böylece kurumsal

karne bir ölçü sistemi olmaktan çıkmış, yönetim sistemi haline gelmiştir. Kaplan ve Norton (1996) “Kurumsal karne`nin Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması” adlı makaleyle konuyu daha da geliştirmişlerdir.

Günümüzde yapılan çalışmalar kurumsal karne`nin farklı sektörlerde, performans ölçme sisteminin yanında, işletme stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla kullanılacak bir sistem olduğunu vurgulamaktadır (Evans, 2005). Evans (2005); Denton ve White (2000); Brown ve McDonnell (1995) otel işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarını araştırmışlar ve bu araştırmalar sonucunda kurumsal karne`yi, bütün bir model olarak, konaklama sektöründe performansı farklı ölçümlerle ortaya koyan kullanışlı bir araç olarak değerlendirmişlerdir.

## **KURUMSAL KARNE KAVRAMI**

Balanced scorecard, strateji karnesi, dengeli puan kartı, dengeli sonuç kartı, dengelenmiş sonuç çizelgesi, kurumsal karne, toplam başarı göstergesi, başarı karnesi, dengeli değerlendirme kartı, verimlilik ve başarı karnesi, dengeli performans değerlendirme tablosu, dengeli puan cetveli, dengeli skor kartı, kurumsal performans karnesi, kurumsal performans yöntemi, puan kartı ve denge kontrol paneli gibi çok farklı şekillerde dilimize çevrilmiştir. Bu çalışmada “balanced scorecard” orijinal adının yerine kurumsal karne kullanılması tercih edilmiştir.

Literatürde, kurumsal karne farklı açılardan ele alınarak değişik şekillerde tanımlanmıştır. Kaplan ve Norton (2003) kurumsal karne`yi, işletmenin misyon ve stratejisini performans ölçümleri şeklinde ifade ederek, gereken çerçevenin oluşturulması olarak tanımlamışlardır. Evans (2005) kurumsal karne`yi, performans ölçümünde ölçülebilir hedefler içinde işletme stratejilerinin yerine getirilmesini sağlayan bir araç olarak ifade etmiştir. Kasnaklı (2002), Sağmanlı ve Ersen (2001) ise kurumsal karne`yi, işletmenin stratejilerine ve vizyonuna yönelik performans göstergelerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve bu değerlerle geleceği yönlendirmek ve işletmenin bütün birimlerinde yer edinmesini sağlayan finansal hedeflerin yanında, finansal olmayan hareketlerinde göz önünde bulundurulduğu bir sistem olarak açıklamışlardır.

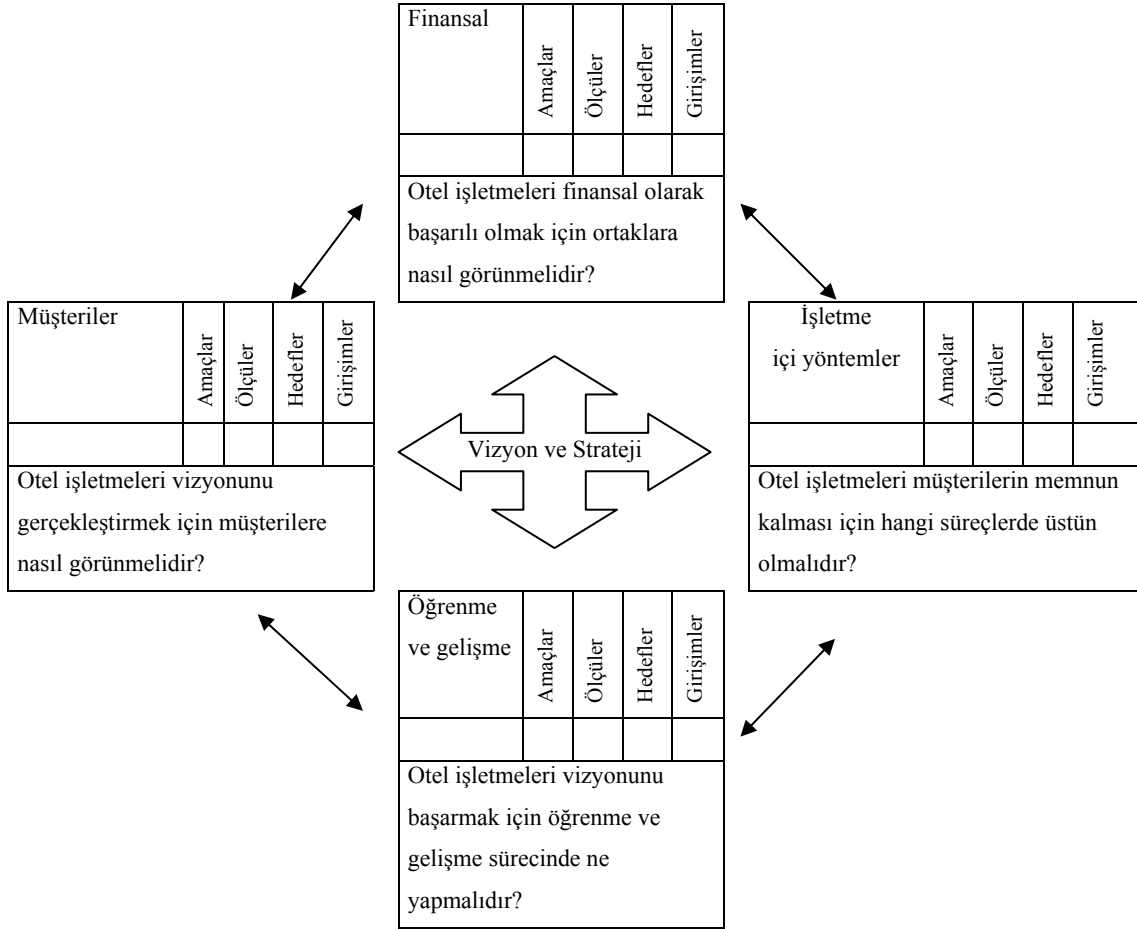
İşletme stratejilerinin eyleme dönüştürülmesini sağlamaya yarayan bir ölçüm tekniği olarak da algılanan kurumsal karne (balanced scorecard) kavramındaki dengeli (balanced) kelimesi, bu sistemin; uzun ve kısa dönemdeki amaçlar arasında, finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında, yardımcı ve temel göstergeler arasında ve işletme içi ve dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 2003).

Kurumsal karne'nin temel kullanım amacı, performans ölçme sisteminin yanısıra, işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmaktır.

### **KURUMSAL KARNE'NİN KAPSAMI**

İşletmenin vizyon ve stratejisi göz önüne alınarak belirlenen kurumsal karne uygulamalarında, hedef ve ölçülerle işletme performansı en az dört farklı boyutla ele alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003; Olsen, 2007). Her bir boyutta bir çok hedef ve performans ilişkisi içinde ölçüler bulunmaktadır (Ensari, 2005). Bu dört boyut şekil 1'de görüldüğü üzere finansal, müşteri, işletme içi yöntemler ve öğrenme-gelişmedir (Kaplan ve Norton, 1996).

Şekil 1. Kurumsal Karne'nin Dört Boyutu



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996:76'dan uyarlanmıştır.

Kurumsal karne yöneticilerin işletmeyi 4 farklı açıdan değerlendirmesini sağlamak ve aşağıdaki soruların cevaplarını aramaktadır (Gürol, 2004; Kaplan ve Norton, 1996).

- Finansal başarı kazanmak için ortaklarımıza nasıl görünmeliyiz? Finansal Boyut (Hissedarların görüşleri)
- Hissedar ve müşterilerimizi memnun edebilmek için iyileştirilmesi gereken süreçler nelerdir ve hangi işlemlerde mükemmelliğe ulaşmamız gerekir? İşletme İçi Yöntem Boyutu
- İşletme vizyonunu gerçekleştirmek için müşterilerimize nasıl görünmeliyiz? Müşteri Boyutu (işletme performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesi)
- Vizyonumuza ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerimizi ne şekilde arttırabiliriz, değer yaratma ve iyileştirmenin sürekliliğini nasıl sağlayabiliriz? Öğrenme ve Büyüme Boyutu

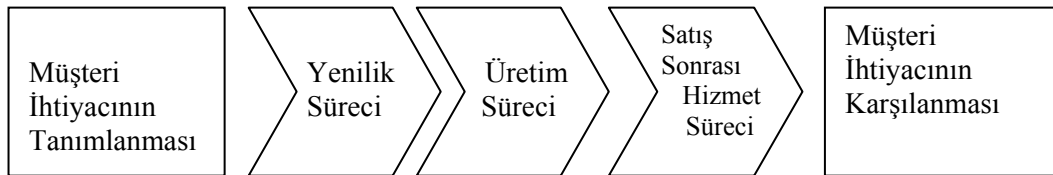
Finansal boyut, işletme stratejilerinin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder ve eğer stratejiler uygulanıyorsa, işletme faaliyetleri (karlılık, büyüme vb.) üzerindeki etkisi değerlendirilir (Kaplan, ve Norton, 1992). Otel işletmelerinde finansal boyut olarak toplam faaliyet geliri, oda başına gelir, rekabet durumu, maliyet, departman gelirleri, doluluk oranı vb. ele alınabilir.

Bir işletmenin finansal hedeflerini gerçekleştirebilmesi, öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan bu sistem finansal boyutun yanında müşteri boyutunu da ele almaktadır (Kasnaklı, 2002). Müşteri boyutunda öncelikle müşteri ihtiyaçları belirlenmekte sonra özel bir hedef belirlenerek, bu hedefe yönelik ölçüler saptanmaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001). Değerlendirme işleminde kullanılacak ölçüler, müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, pazar payı, şikayet sayısı, tekrar gelen müşteri sayısını kapsamaktadır.

Finansal ve müşteri boyutundaki ölçüler belirlendikten sonra işletme içi yöntemler boyutunun amaç ve ölçüleri belirlenerek, amaçlara ulaşmadaki süreçler saptanır (Ensari, 2005). Bu boyutta müşteri memnuniyeti sağlamak ve finansal hedeflere ulaştıracak işletme içi yöntemler üzerinde odaklanılmaktadır.

İşletme içi süreçler boyutunda müşteri memnuniyetini sağlamada ve ortaklar için belirlenen hedeflere ulaşmada katkı sağlayacak bir değer zinciri oluşturulur, şekil 2'de görüldüğü gibi bu değer zinciri yenilik, üretim ve satış sonrası hizmet süreci olarak üç aşama halinde ele alınmaktadır (Sağmanlı ve Ersen, 2001).

Şekil 2. İşletme İçi Yöntemler Boyutunda Değer Zinciri



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996a.

Otel işletmelerinde işletme içi yöntemler boyutunda hizmet aksaklıkları, şikayetlere cevap verme oranı, çalışanların motivasyonu, işgören devir hızı, devamsızlıklar vb. ele alınabilir.

Kurumsal karne uygulamalarının son boyutu, öğrenme ve gelişmeyi sağlayacak amaç ve ölçülerin saptanmasıdır. Diğer üç boyut işletmenin başarı göstermesi gereken alanların belirlenmesini sağlarken, öğrenme ve gelişme boyutunda önemli olan finansal, müşteri ve işletme içi süreçler boyutunda belirlenen hedeflerin gerçekleşmesinde gerekli altyapının oluşturulup oluşturulmadığıdır (Kasnaklı, 2002). Otel işletmelerinde öğrenme ve gelişme boyutu olarak yeni pazarların belirlenmesi, yeni hizmetlerin performansı, işgören değerlemesi, çalışanların mesleki bilgileri ve bilgi sistemlerinin yeterliliği vb. ele alınabilir.

## **OTEL İŞLETMELERİNDE KURUMSAL KARNE**

Kurumsal karne, organizasyonların stratejik amaçlara ulaşmasında yardımcı olacak performans yönetimini sağlar (Bremser ve White, 2000). Finansal, müşteri, işletme içi süreçler ve öğrenme-gelişme boyutu içinde toplanan ölçüler, işletmelerin stratejilerini gerçekleştirmek için belirledikleri hedeflerin bir yansımasından oluşmaktadır (Kasnaklı, 2002). Bu yüzden son zamanlarda yapılan çalışmalar kurumsal karne uygulamalarının performans ölçme sisteminin yanında, işletme stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla kullanılabilir bir sistem olduğunu vurgulamaktadır (Evans, 2005). Örneğin ABD’de faaliyet gösteren Metro Bank, kurumsal karne’yi verimliliği ve gelirleri arttırmak üzere iki temel strateji üzerinde odaklanmış ve bu stratejileri kurumsal karne aracılığı ile eyleme dönüştürmüştür (Kaplan ve Norton, 2003).

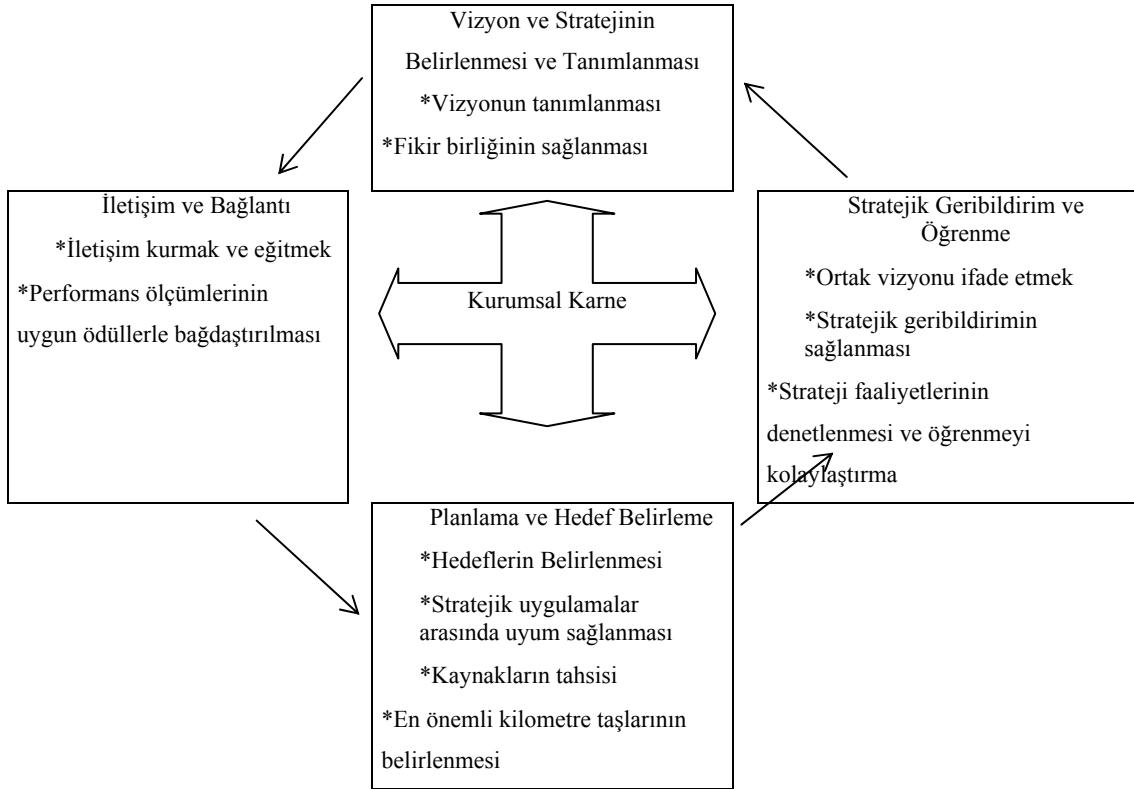
Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kurumsal karne’nin farklı sektörlerde uygulanabileceğini vurgulanmaktadır (Evans, 2005). Özellikle hizmet sektöründe, kurumsal karne yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 2003). Fakat otel işletmelerinde kurumsal karne odaklı yaklaşımın ele alındığı çalışmalar az sayıdadır. Literatürde otel işletmelerinde kurumsal karne konusunda büyük bir boşluk bulunmaktadır. Bunun nedeni kurumsal karne sisteminin ortaya çıkışının yeni olmasından kaynaklanmaktadır. Ülkemizde otel işletmelerinde kurumsal karne ile ilgili bir çalışmaya

rastlanılmamıştır. Evans (2005); Denton ve White (2000); Brown ve McDonnell (1995) otel işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarını araştırmışlar ve bu araştırmalar sonucunda kurumsal karne'yi, bütün bir model olarak konaklama sektöründe performansı farklı ölçümlerle ortaya koyan kullanışlı bir araç olarak değerlendirmişlerdir. Doran ve diğerleri (2002) deneysel bir araştırmayla hem algılanan etkileri hem de potansiyel güçlükleri tanımlamışlardır (Evans, 2005). Brown ve McDonnell (1995) çalışmalarında ölçekleri sınırlandırarak zincir ve zincir olmayan işletmeler için çeşitlendirmiştir. Denton ve White (2000) hizmet sunumunda yönetsel etkinliğin değerlendirilmesinde değişen problemlerin üstesinden gelmek ve amaçları bütünleştirmek çabasıyla kurumsal karne ölçümlemesinin nasıl kullanıldığını açıklamışlardır. Evans (2005) otel işletmelerinde yaptığı araştırmada, performansı ölçerek stratejik uygulamalar üzerinde odaklanmıştır. Tüm bu uygulamalarda, konaklama işletmelerinde kurumsal karne uygulamaları, geliştirebilir bir sistem olarak ele alınmıştır.

Kurumsal karne, işletmelerde yönetim stratejilerini Şekil 3'de görüldüğü üzere dört aşamada harekete geçirmektedir (Kaplan ve Norton, 2003). İşletmenin vizyon ve stratejilerini belirlemek ve tanımlamak, stratejik hedefler ve ölçüler arasında iletişimin ve bağlantıların kurulmasını sağlamak, stratejik girişimleri planlamak, hedefleri belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek ve son olarak da stratejik geribildirim ve öğrenmeyi artırmak için ölçüm sisteminin yanında yönetim tekniği olarak da algılanan kurumsal karne'nin ölçülerinden yararlanılmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996).



Şekil 3. Yönetim Stratejileri ve Kurumsal Karne



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996.

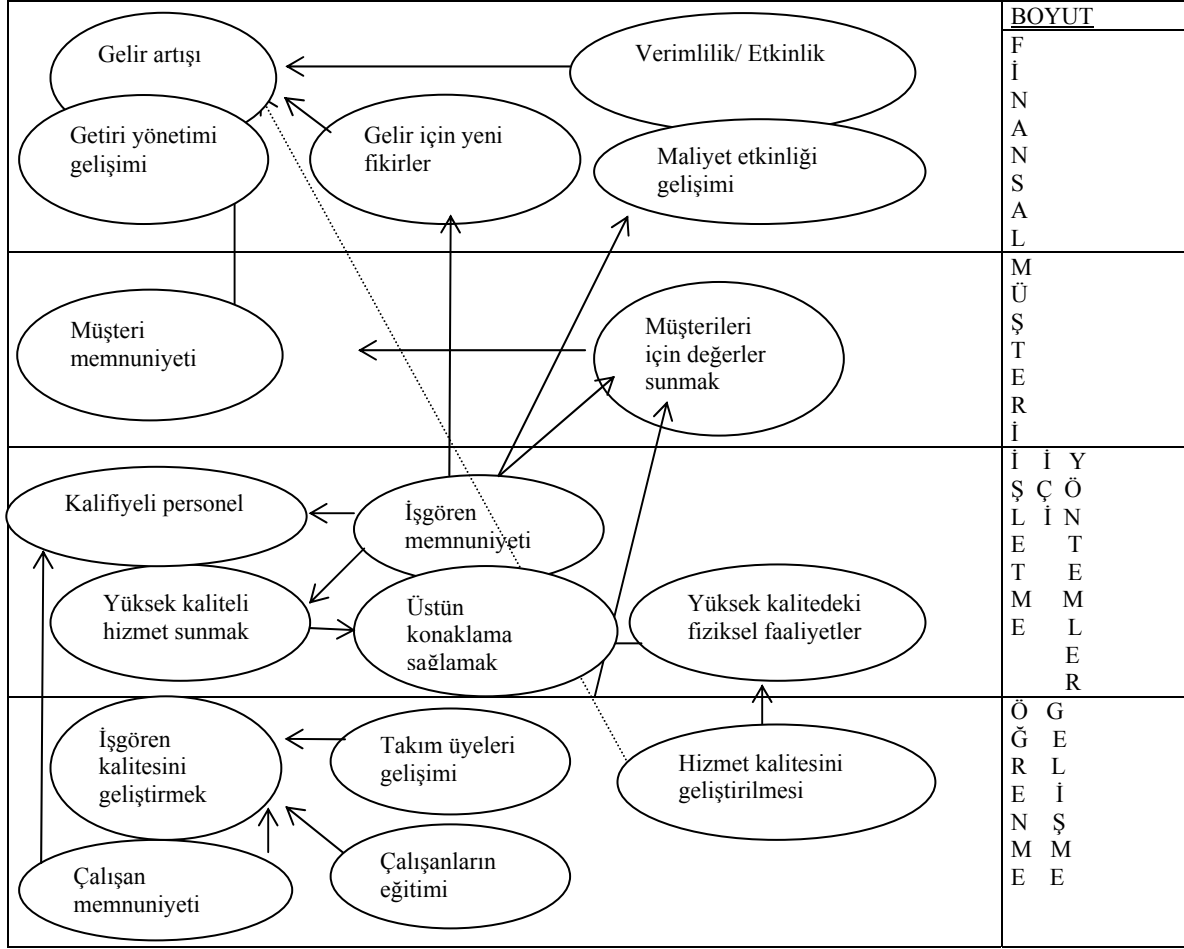
Otel işletmelerinde finansal, müşteri, öğrenme-gelişme ve işletme içi yöntemler boyutlarında performans ölçümü ve stratejik amaçları kapsayan kurumsal karne (Frigo, 2002) sisteminin uygulanması için genel vizyon tanımlanmalı ve aktarılabilir bir strateji haline getirilerek, stratejinin tartışılarak benimsenmesi sağlanmalıdır. Çünkü sistemin başlangıç noktası, işletmenin vizyon ve stratejisinin belirlenmesi ve tanımlanmasıdır (Kaplan ve Norton, 1996). Şekil 3’de görüldüğü üzere strateji tanımlanarak fikir birliği sağlanmalıdır. Çünkü strateji tanımlanmazsa, kurumsal karne uygulanamaz (Gürol, 2004). Otel işletmelerinde her bölüm kendi vizyonunu belirleyerek, işletme vizyonuyla bütünleştirmelidir. Otellerde yönetici düzeyinde işletme stratejileri belirlendikten sonra, iletişim ve bağlantılar kurularak stratejiler tüm örgüte duyurulmalıdır. Bu aşamada iletişim kurulmalı ve performans ölçümleri uygun ödülleriyle bağdaştırılmalıdır. Daha sonra otel işletmesinin hedefleri belirlenmeli, stratejik uygulamalar arasında uyum sağlanmalı, kaynaklar tahsis edilmeli, en önemli kilometre taşları belirlenmelidir. Son olarak geribildirim yukarıdan aşağıya doğru iletilerek anlaşılması sağlanmalıdır (Sağmanlı ve Ersen, 2001). Bu aşamada otel işletmelerinde ortak vizyon ifade edilmeli, stratejik

geribildirim sağlanmalı, stratejik faaliyetler denetlenmeli ve öğrenme süreçleri kolaylaştırılmalıdır.

Kurumsal karne stratejiyi, finansal, müşteri, öğrenme-gelişme ve işletme içi yöntem boyutları arasında neden sonuç ilişkisinin kullanarak açıklamaya çalışır (Kaplan ve Norton, 2003). Bu nedenle otel işletmelerinin kurumsal karne uygulamasında, performans ölçütleri belirlenirken öncelikle finansal boyut, müşteri boyutu, işletme içi yöntemler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu arasındaki nedensellik ilişkileri tanımlanmalıdır. Otel işletmelerinde finansal boyutta doluluk oranını artırmak bir sonuç olarak ele alındığında bu sonuca ulaşmak müşteri boyutundaki müşteri sadakati ile sağlanmaktadır. Otel işletmelerinde müşteri boyutunda, müşteri bağlılığı bir sonuç olarak ele alındığında, bu sonuca işletme içi yöntemler boyutundaki hizmet aksaklıklarını azaltma ile varılmaktadır. Otel işletmelerinde işletme içi yöntemler boyutunda hizmet aksaklıklarını azaltma bir sonuç olarak ele alındığında ise bu sonuca öğrenme-gelişme boyutundaki bilişim sistemlerinin yeterliliği ile ulaşılmaktadır.

Şekil 4’de otel işletmelerinde finansal hedeflerle müşteriye sunulan değer arasındaki ilişki ve müşteriye sunulan değer ile değeri oluşturan işletme içi yöntemler ve öğrenme-gelişme arasındaki nedensellik ilişkileri gösterilmektedir.

Şekil 4. Otel İşletmelerinde Kurumsal Karne Bileşenleri Arasındaki Nedensellik İlişkisi



Kaynak: Doran ve diğerleri, 2002'den aktaran Evans, 2005'den uyarlanmıştır.

Kurumsal karne'nin dört boyutu ve neden-sonuç ilişkisi içinde birbiri ile bağlantıları incelendiğinde, otel işletmelerinde gelir artışı bir sonuç olarak ele alındığında bu sonuca, finansal boyutta verimlilik ve etkinlik, getiri yönetimi, yeni fikirler geliştirmek; müşteri boyutunda, müşteri memnuniyeti; öğrenme-gelişme boyutunda, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ile ulaşılır. Müşteri boyutundaki müşteriler için değerler sunmak bir sonuç olarak ele alındığında bu sonuca, işletme içi yöntemler boyutunda, işgören memnuniyeti, üstün hizmet ve yüksek kalitedeki fiziksel faaliyetler ile ulaşılır. İşletme içi yöntemler boyutunda, yüksek kalitedeki fiziksel faaliyetler bir sonuç olarak ele alındığında bu sonuca öğrenme-gelişme boyutundaki hizmet kalitesinin geliştirilmesi ile ulaşılır.

## SONUÇ

Otel işletmeleri, günümüzde rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için büyük çaba harcamaktadırlar. Bu nedenle otel işletmelerinde önceden belirlenen hedeflere verimli bir şekilde ulaşmak için yeni yönetim araç ve tekniklerinden yararlanmak gerekmektedir. Yeni yönetim araçlarından biri olan kurumsal karne, otel işletmelerinde vizyon-stratejiler belirlenerek, iletişim-bağlantılar sağlanarak, planlar-hedefler belirlenerek ve stratejik geribildirim-öğrenme aşamaları izlenerek gerçekleştirilmeli ve sonuçta kurumsal karne'nin bileşenleri arasında nedensellik ilişkileri kurulmalıdır.

Otel işletmelerinde performans ölçütlerini kapsamlı bir şekilde değerlendirerek, stratejileri uygulamaya dönüştüren bir yönetim aracı olarak değişik bir yaklaşım ortaya koyan kurumsal karne ile yöneticiler, otelin finansal olarak başarılı olması için nasıl bir görünümde olması gerektiğini, müşteri ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşıladığını, müşteri memnuniyetini sağlamada hangi süreçlerde neler yapması gerektiğini ve işletme vizyonuna ulaşmak için değişim ve gelişim yeteneklerini ne şekilde koruması gerektiğini değerlendirerek, bu soruların cevaplarını aramalıdır.

İşletme performansını değişik boyutlarda ölçerek, stratejileri uygulamalara dönüştüren bir sistem olan kurumsal karne'nin otel işletmelerinde uygulamalarında katılım çok önemlidir. Otel işletmelerinde kurumsal karne uygulamalarını gerçekleştirmek için öncelikle bu sistemin üst yöneticiler tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Çünkü üst yönetim bu süreçte yer almadığında başarılı olmak mümkün değildir. Kurumsal karne uygulamalarına sadece üst düzey yöneticilerin değil, otel işletmesindeki her çalışanın katılması, sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Otel işletmelerinde, bütüne ait, bölümlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı şekillerde kurumsal karne'ler hazırlanmalı ve uygulanması sağlanmalıdır.

### KAYNAKÇA

- Bremser, Wayne G. and White, Lourdes F. (2000), “An Experiential Approach To Learning About The Balanced Scorecard”, *Journal Of Accounting Education*, 18, ss.241-255.
- Brown, Jackie B. and McDonell, Branda. (1995), “The Balanced Scorecard: Short-term Guest or Long-term Resident?”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol:7, No:2/3, ss. 7-11.
- Denton, Gregory A. and White, Bruce. (2000), “Implementing A Balanced Scorecard Approach To Managing Hotel Operations”, *The Cornell Hotel And Restaurant Administration*, Quartely, February, Vol:41, Issue:1, ss.92-107.
- Ensari, Hoşcan. (2005), 21. yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Evans, Nigel. (2005), “Assessing The Balanced Scorecard As A Management Tool For Hotels”, *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol:17, No:5, ss.376-390.
- Frigo, Mark L. (2002), “Strategy and The Balanced Scorecard”, *Strategic Finance*, November, Vol:84, Issue:5, ss.6-9.
- Gürol, Yonca D. (2004), “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanma Sürecindeki Yeri”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., 25-26 Kasım, ss.315-322.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1992), “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February, Vol:70, Issue:1, ss.71-79.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1993), “Putting The Balanced Scorecard To Work, *Harvard Business Review*”, September-October, Vol:71, Issue:5, ss.134-142.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), “Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management Systems”, *Harvard Business Review*, January-February, Vol:74, Issue:1, ss.75-85.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996a), “Linking The Balanced Scorecard To Strategy”, *California Management Review*, Fall, Vol:39, No:1, ss.53-68.

- Kaplan, Robert S. and Norton, David. P. (2003), *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kasnaklı, Burcu. (2002), “Stratejiler ile Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, ss.131-152.
- Martinsons, Maris; Davison, Robert and Tse, Dennis. (1999), “The Balanced Scorecard: A Foundation For The Strategic Management Of Information Systems”, *Decision Support Systems*, 25, ss.71-88.
- Olsen, Erica. (2007). *Strategic Planing for Dummies*, Wiley Publishing, Indianapolis.
- Philips, Paul A. (1999). “Performance Measurement Systems And Hotels: A New Conceptual Framework, *Hospitality Management*”, 18, ss. 171-182.
- Sağmanlı, Metin ve Ersen, Çağla. (2001), “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, *M.Ü., S.B.E. Dergisi*, Cilt:4, Yıl:7, Sayı:16, ss.127-132.