

# FİNANSAL HİZMETLER SEKTÖRÜNDE FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜMLEMESİ: JAPON BANKALARI ÖRNEĞİ

**Prof. Dr. Nergis TEK\***  
**Arş. Gör. Yusuf GÜMÜŞ\*\***

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı finansal hizmetler sektöründe uygulanmakta olan finansal performans ölçülerinin performans değerlendirmelerinde tek başına yeterli olmadığını ortaya koymak ve finansal olmayan performans ölçülerinin de performans değerlendirmelerine katılması gerektiğini vurgulamaktır. Finansal hizmetler sektöründe kullanılmakta olan finansal olmayan performans ölçüleri müşteri tatmini, yeni eklenen müşteri sayısı, pazar payı, verimlilik, kalite-süreç ilişkisi, personel devir hızı, hız-kalite-esneklik, yenilik ve yeni ürün geliştirme süreci, tedarik kaynakları ve demografik özellikler kapsamında karşılaştırılan ölçülerdir. Finansal olmayan performans ölçülerinin bankacılık sisteminde uygulanmasını etkileyen başlıca faktörler ülkenin içinde bulunduğu ekonomik durum, rekabet baskısı, teknolojik gelişmeler, sosyoekonomik durum, siyasi kurumların baskıları, üst yönetim ve şirket kültürü ile merkez bankalarının düzenleyici kontrolü olarak sayılabilir. Bu çalışmada konunun kavramsal boyutu incelenerek Japonya’da dört banka ile yapılmış olan araştırma sonuçları ve karşılaştırmaları, bu bankaların konuya farklı bireysel yaklaşımları aktarılmış ve finansal olmayan performans ölçümlemesinin bankacılık faaliyetleri açısından öneminin ortaya koyulmasına çalışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Finansal Hizmetler, Banka, Performans, Finansal Olmayan Performans.

## ABSTRACT

### Non - Financial Performance Measurements in the Financial Services Sector: The Case of Some Japanese Banks

The purpose of this study is to reveal the inadequacy of financial performance measurements the evaluation of performance applied in financial service sector and to emphasis the necessity of including non-financial performance measurements in such evaluations. Non- financial performance measurements generally used in financial service sector are those which are considered in the context of customer satisfaction, number of customers added, market share, productivity, quality and process relation, employee turnover rate, speed-quality-elasticity, innovation and new product development process, supplier resources and demographics. The factors that affect the use of non-financial performance measures in the banking system are mainly economic constraints, competition, technological improvements, socio-economic, political institutions’ pressures, top management and corporate culture and central banks’ regulatory control. In this study, conceptual dimension of the subject is analyzed. This paper draws upon the results of another research done for four commercial and cooperative Japanese Banks. Setting out from the findings of that research, their individual approaches to financial and non-financial measurements are compared. The differences among these approaches are spelled out through the findings of that study. As a consequence, the arising need to adapt and implement the non-financial performance measurements in banking activities is emphasized.

**Key Words:** Financial Services, Banks, Performance, Non-Financial Performance.

\* Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, nergis.tek@deu.edu.tr

\*\* Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, yusuf.gumus@deu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

**G**ünümüzde her alanda yaşanan gelişmeler küresel ekonomi ortamının dinamiklerini etkilemiş ve belirsizlikleri de artırmıştır. Bu gelişmeler çağdaş işletme ve yönetimleri için değer temelli faaliyetler yaratarak stratejik ve bütünlük bir yaklaşımla geleceği karşılama yönünde değişiklik göstermiştir. Bu değişikliklerin uygulamada yer alması akademik düzeydeki katkılarla da desteklenerek sağlanmıştır. Bu yolla yapılan takım çalışmalarının sonuçları alınmış ve önemli bazı firma deneyimleri kıyaslama yapılarak yayılmaya başlamıştır. Bu uygulamaların odak noktasını da finansal olmayan performans ölçümlemesinin aldığı görülmüştür.

Son yıllarda yönetim muhasebesi uygulamaları kapsamında bu ölçülerin hizmetler sektöründe de kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Hizmet işletmelerinin ulusal ve uluslararası pazarlarda daha iyi hizmet sunma çabası içinde olmaları ve faaliyetlerine yeni hizmet sunma anlayışlarını uyarlamaları rekabetin çok çetin olduğu günümüz ekonomilerinde önemle üzerinde durulan bir konu olmaya devam etmektedir.

Hizmet işletmelerindeki hizmet sunma modellerinin her geçen gün gelişerek artması, beraberinde bazı sorunları da gündeme getirmiştir. Bunlar; hizmeti sunan işletmenin personelinin seçiminden, eğitilmesine, yeni teknolojik uygulamaların başarı ile işletme yapısına uygun duruma getirilmesine ve teknolojik ünitelerin minimum hata düzeyi ile çalışmasına kadar uygulama ve değerlendirme yönü olan çalışmalardan bazıları olarak belirtilebilir.

Hizmet sektörünün önemli aktörleri arasında olan finansal kuruluşlar, özellikle de bankalar birçok hizmet faaliyetini yerine getirmekte ve müşterilerine çok çeşitli ürünler sunmayı çok

hızlı bir şekilde sürdürmektedirler. Bu anlamda finansal kuruluşlar tarafından yerine getirilen bu faaliyetlerin değerlendirilmesi konusu da gündeme gelmiştir. Bu değerlendirmelerin iki türlü olduğu görülmüştür. Finansal açıdan yapılan performans değerlendirmeleri geçmişten günümüze kadar yapılagelen değerlendirmeler olurken, finansal olmayan performans değerlendirmeleri ise, son yıllarda hizmet işletmelerinin özellikle de finansal kuruluşların önemle üzerinde durduğu bir konu olarak önem kazanmıştır. Ancak konuya geçmeden önce hizmet kavramı, gelişen çevresi ve hizmet yönetimi konularında bazı açıklamalar yapılmasının yararlı olacağı düşünülmüştür.

## 2. HİZMET TANIMI VE KAPSAMI

Tüketici olarak her gün çeşitli hizmetlerden yararlanmaktayız. Bir ışığı yakmak, televizyon seyretmek, telefonla konuşmak, otobüse ve uçağa binmek, doktora gitmek, mektup göndermek, konaklamak, restorana gitmek, bankacılık hizmetlerinden yararlanmak, internete girmek vb gibi birçok faaliyet bireysel ve kurumsal düzeyde hizmet tüketimine örnek olarak verilebilir<sup>1</sup>.

Hizmet türlerinin çok olması nedeniyle hizmetin tanımını yapmak zordur. Hizmetin oluşturulması ve müşteriye ulaştırılmasında kullanılan girdiler ve oluşan çıktılar önemli bir kısmı soyut olup, elle tutulur ve gözle görülür değildir. Bir başka ifadeyle, hizmet sektörü subjektifliğin yoğun olduğu bir sektör olduğu için hizmetin biçimini anlamak da genelde güçtür. Hizmetin anlamını yansıtan iki yaklaşım söz konusudur;

- (1) Hizmet, bir tarafın diğer tarafa sunduğu bir faaliyet ve gösterdiği iş performansı- uygulama- başarısıdır. Her ne kadar hizmetin üretilmesi sürecinde fiziksel ürünler kullanılsa da bu süreç herhangi bir fiziksel ürün sahipliği ile sonuçlanmaz.

1 Lovelock Christopher, Wright Lauren, "Principles of Service Marketing And Management", Second Edition, **Prentice Hall**, N.J.2002, s.6.

- (2) Hizmetler değer yaratan, müşterilere belirli zaman ve yerde yarar sağlayan ve moral değerlere katkı yapan ekonomik faaliyetler olarak belirtilebilir.

Hizmeti aynı zamanda “alınıp satılabilen fakat elle tutulamayan bir olgu” olarak tanımlamak da olanaklıdır<sup>2</sup>.

Son yıllarda dünyada ve özellikle gelişmiş ekonomilerde yeni iş alanlarının genelde hizmetler sektörüne yönelik olarak gelişme gösterdiği görülmektedir. Bir ülkenin ekonomisi geliştikçe tarım, sanayi ve hizmetler sektörünün geliştiği ve bu sektörde çalışan insan sayısında artışlar olduğu görülür<sup>3</sup>.

Doğal olarak yaşanan bu gelişmeler bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Bazen müşteriler aldıkları hizmetlerin kalitesinden ve bu hizmetlerden sağladıkları yarardan ve ödedikleri tutarlardan her zaman memnun kalmayabilir. Müşteriler ve/veya tüketiciler hizmetin alımında harcanan fazla zaman, geç teslimat, kaba ve yetersiz personel, uygun olmayan hizmet saatleri, düşük performans ve gereksiz yere karmaşık duruma getirilen süreçlerden şikayetçi olurlar. Örneğin; büyük mağazalarda kendilerine yardımcı olacak satış sorumlusu bulmanın zorluktan, kredi kartı hesap özetlerinde veya banka dekontlarında ortaya çıkan yanlışlıklardan<sup>4</sup>, hizmet sektöründe sunulan yeni self-servis uygulamalarının karmaşıklığından, bu hizmetlerden yeteri kadar yarar sağlayamamaktan ve gittikleri her yerde sıra beklemekten, dinamik ve aktif olmayan gişe memurlarından yakınmaktadırlar.

Diğer taraftan ise; hizmeti sağlayanlar müşterilere göre daha farklı sorunlarla karşılaşmaktadır.

Birçok hizmet firması, maliyetlerin artışından, kar etmenin güçlüğünden, yaşanan rekabet ve rekabet koşullarının değişiminden, yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanlar bulmanın ve müşterilerin beklentilerini karşılamanın güçlüğünden yakınmaktadır.

Finansal başarıya ulaşmanın oldukça güç fakat en kesin yolunun maliyetlerin düşürülmesi ve bunu sağlamak için de işletme faaliyetlerinden gereksiz olanlarının ayıklanması ya da sonlandırılması, gerekirse bunların yerine yeni ve farklı, değer yaratan faaliyetlerin eklenmesi olduğu bilinir. İşletmecilik yaşamında bu alanda geliştirilmiş birçok yaklaşımdan yararlanılmaktadır. İşletme içi ve dışı faktörlerin karmaşık yapısı, her geçen gün bu çevreye yenilerinin eklenmesi, bu uygulamalarda başarıyı gerçekleştirebilmenin önünde duran ve aşılması gereken önemli bazı engeller olarak ortaya çıkabilir. Tüm bu sorunlara rağmen hemen hemen her sektörde müşterilerini nasıl memnun edeceklerini oldukça iyi bilen, aynı zamanda yaptığı işte yeterli ve yetenekli çalışanlarla; verimli, karlı işler yapabilen hizmet sağlayanların da olduğu bilinir<sup>5</sup>. Hizmet konusunda önemli ve kritik olan, hizmeti sunanlar ile hizmeti satın alanların yani müşterilerin ve/veya tüketicilerin ortak bir dili konuşuyor olabilmesidir.

Hizmet işletmelerindeki bir başka önemli sorun da kalite ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans ölçülerinin belirlenerek, bu hizmetlerden yararlananların memnuniyetinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi olarak görülmektedir. Hizmet işletmelerinde dolayısıyla finansal hizmetlerde finansal olmayan performans ölçülerinin belirlenmesi üretim işletmelerine göre daha güçlük-farklılık- gösterir. Bu tür

2 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.6.

3 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.7.

4 Bknz. Yaşanan Bazı Örnekler İçin, Bir Ali Atuf, “Tüketici Olmanın Zorlukları”, **Hürriyet Gazetesi**, 2 Ekim 2005, s.24. ve 12 Aralık 2005.

5 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.6.

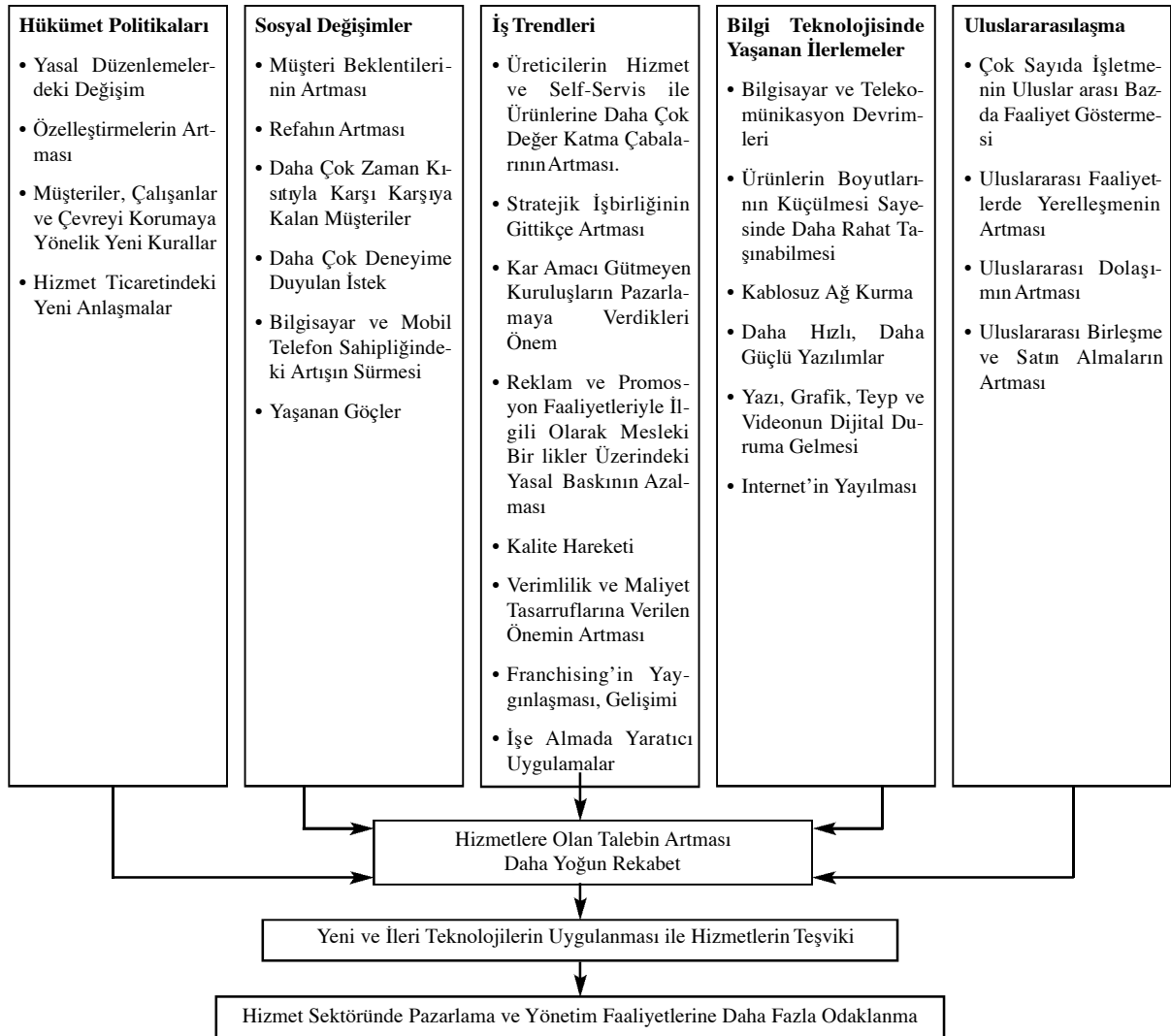
işletmelerde hizmeti yönetmek ve karar almak, hizmetler sektörünün gelişen çevresinin iyi bilinmesine önemli ölçüde bağlıdır. Bu gelişen çevre konusundaki açıklamalara aşağıda yer verilmiştir<sup>6</sup>.

### 2.1. Hizmetler Sektörünün Gelişen Çevresi

Hizmetler sektörü sürekli değişen bir yapıya sa-

hiptir. Hizmetler sektörünün genel ekonomi içindeki payının büyümesine neden olan, bu sektörün şekillenmesinde ve rekabet temelini belirlenmesinde birçok faktör etkilidir. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde gösterildiği gibi beş ana grupta toplanabilir<sup>7</sup>.

**Tablo 1. Hizmetler Sektörünün Gelişen Çevresi**



**Kaynak:** Lovelock Christopher, Wright Lauren, "Principles of Service Marketing And Management", Second Edition, **Prentice Hall**, N.J.2002, s.16'dan yararlanılmıştır

6 Hussain Mostaque Md. Gunasekaran A., "Non-Financial Management Accounting Measures In Finnish Financial Institutions", **European Business Review**, Volume 14., Number 3., 2002. s. 210 İçinde Smith, 1998, Silvestro vd. , 1992; Brignall, 1997.

7 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.15.

Hizmetler sektörünün gelişen çevresi ile ilgili yukarıdaki tablo incelendiğinde hükümet politikaları bu sektörü etkileyen önemli etmenlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Hükümet politikaları hizmet faaliyetlerini bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde etkilemektedir. Hükümetler tarafından yapılan düzenlemeler hizmet işletmelerinin fiyatlama ve hizmet sunma stratejilerini de doğal olarak etkiler.

Diğer taraftan müşterilerin ve/veya tüketicilerin yaşam koşullarının değişmesiyle hizmetler sektörü de yeniden şekillenmeye başlar. Müşterilerin ve/veya tüketicilerin gelir düzeylerinin artması, hizmet fiyatlarının düşmesi, yüksek teknoloji ürünlerine daha çok sahip olma isteği ile mobil telefon sahipliğindeki artışlar ve kablosuz diğer donanımların artması ile oluşan sosyal değişimler vb bu sektörün çevresini de önemli ölçüde etkisi altına almıştır.

Hizmetler sektörünün gelişen çevresi kapsamında bir diğer önemli etmen de iş trendlerinde yaşanan değişimlerdir. Son yıllarda işletmelerin iş görme modellerinin değişmesiyle birçok işletme bilgisayar destekli tasarım ve üretim süreçlerini işletmelerine uyarlamıştır. Aynı zamanda fiyata dayalı rekabet işletmeler üzerinde bir baskı unsuru oluşturmuş ve işletmelerin verimlilik artışlarına daha çok yönelmelerine yol açmıştır. Diğer taraftan franchising sistemi de hizmetler sektöründe çok geniş bir uygulama alanı bulmuş ve işletmelerarası hizmet alışverişi de önemli ölçüde gelişmiştir.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler ise hizmet işletmelerini de etkilemiş, çok güçlü yazılımlar sayesinde işletmeler müşteri istek ve gereksinimlerine daha çabuk yanıt verebilme

olanağına kavuşmuş ve müşterileri ile ilgili tüm bilgileri veritabanlarına yükleyerek bunlardan yararlanmaya başlamışlardır.

Hizmet işletmelerinin gelişen çevresi kapsamında ele alınması gereken bir başka önemli nokta da uluslararasılaşma veya küreselleşme olgusudur. Uluslararası alanda iş anlaşmalarının ve şirket birleşmelerinin, satın almaların artması ile hizmet işletmeleri farklı ülkelerde de yerleşerek (glokalleşerek) hizmet sunmaya başlamıştır. Uluslararasılaşma stratejilerinin temelinde değişik ülkelerdeki pazarlara girerek müşteri istek ve gereksinimlerini görüp bunları karşılamak vardır. Uluslararasılaşmanın en somut etkisi de rekabetin artması ve işletmelerin yeni ürün ve hizmetler geliştirerek bu gelişmelere ilişkin teknik bilgilerin ülkeden ülkeye aktarılması ve sürekli gelişme arzusudur<sup>8</sup>. Son yıllarda uluslararası faaliyetlerin satın almalar, birleşmeler ve diğer stratejik iş birlikleri vb yollarla artması da bu sektörde yaşanan önemli bir olgudur.

Sunulan hizmetlerin kalitesi işletmelerin toplam performanslarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bu anlamda işletme performanslarının değerlendirilmesindeki önemli nokta, işletme tarafından üretilen ürünün, bilginin ve hizmetin daha sonra işletmenin finansal ve finansal olmayan performans sonuçlarına önemli etkilerinin olacağına işletme yönetimi tarafından çok iyi anlaşılabilmesidir. Bu denli önemli etkileri olmasından dolayıdır ki, hizmet işletmelerinde müşteri tatmini gelecekteki finansal sonuçlar üzerinde rol oynayan çok önemli bir unsur niteliğindedir<sup>9</sup>.

Hizmet sektörünün yukarıda açıklanan gelişen çevresi ve bu çevrenin uygulamaları etkileyen

8 Lovelock ve Wright, **a.g.e.**, s.16–22.

9 Riley Jr. Richard A. Pearson A. Timothy, Trompeter Greg, "The Value Relevance of Non-Financial Performance Variables And Accounting Information: The Case of The Airline Industry", **Journal of Accounting and Public Policy** 22, 2003,s.239.

unsurları dolayısıyla “*hizmet yönetiminde karar alma*” yapısı etkilenmekte ve bu da işletmelerde bütünlük hizmet yönetimi – stratejik yönetim yaklaşımına önem kazandırmaktadır

## 2.2. Hizmet Yönetiminde Karar Alma Yapısı ve Bütünlük Hizmet Yönetimi Yaklaşımı

Hizmet konusu, esasen pazarlama, insan kaynakları ve operasyonel –uygulama yönlü-faaliyetler, yönetim gibi fonksiyonları bir arada içeren bir faaliyet konusudur. İster bir otomobil onarım atölyesi, isterse bir havayolu veya banka işletmesi olsun, yönetim<sup>10</sup>;

- Müşterilerin sürekli tatmini
- Operasyonel sistemin kesintisiz, sorunsuz ve etkin işleyişi
- Çalışanların müşterilere ve çalışma arkadaşlarına daha iyi müşteri hizmeti sağlama bakımından eşgüdümlü ve etkin çalışması

gibi konularla önemli bir şekilde ilgilenmek durumundadır.

Bütünlük hizmet yönetimi; hizmet işletmelerinin başarısı için zorunlu olan pazarlama, operasyonel ve insan kaynakları faaliyetlerinin eşgüdümlü planlanması ve uygulanmasıdır Bütünlük hizmet yönetimi 8P kavramı ile ifade edilmektedir. Bu 8P faktörleri arasında oluşturulan sinerji ve bütünlük hareket, rekabette başarı için bir önkoşul olarak görülmektedir. Bütünlük hizmet yönetiminin öğeleri<sup>11</sup>;

- Ürün öğeleri
- Yer, siber uzayı ve zaman
- Süreçler

- Verimlilik ve kalite
- İnsanlar
- Promosyon ve eğitim
- Fiziksel kanıt (ortam)
- Fiyat ve diğer kullanıcı harcamaları

olarak sıralanmaktadır

Yukarıda sıralanan bütünlük hizmet stratejisinin 8P yaklaşımları, hizmeti yönetenlerin farklı hizmet türlerini pazarlamak ve yönetmek için etkin stratejiler geliştirmede kullanabilecekleri araçlardır. Hizmet sektöründe karar verme süreci, yöneticilerin sorması gereken bazı temel soruların altını çizmektedir. Önemli olan uygun 8P unsurlarının kullanılarak doğru soruların sorulması ve uygun bir strateji geliştirmek için doğru yanıtların kullanılmasının öğrenilmesidir.<sup>12</sup>

Hizmet işletmeleri yönetiminde önemli rolü olan süreç pazarlama, işletme stratejilerinin merkezinde bulunan bir soru ile başlar: **“Ne işiyle uğraşıyoruz?”** İşletmenin doğasının belirlenmesi, belirli bir hizmetin içinde bulunduğu sektörün belirlenmesinden fazlasını kapsamaktadır. Akıllı yöneticiler rekabetin o sektörden olduğu kadar başka bir sektörden de gelebileceğini fark ederler. Bu nedenle şu soruyu sorarlar: **“Başka hangi ürün ve hizmetlerle rekabet etmekteyiz?”** Bu sorulara verilecek yanıtlar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için farklı birçok yolların olduğunu gösterebilir. Karar vermede daha ileri aşama, yöneticilerin kendilerine aynı zamanda şu soruyu da sormalarını gerektirir: **“Değişim için ne tür itici güçlerle karşı karşıyayız?”**. Tabi ki burada çok önemli olan bir hizmetin müşterilere ne tür çözümler sundu-

10 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.13–14.

11 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.13–14.

12 Lovelock ve Wright, **a.g.e.** ,s.13–14.

ğunun belirlenmesidir. Hizmeti sunanlar, kendi ürünlerinin kullanımı esnasında müşterilerinin ne tür sorunlarla karşılaştıklarını ve bunları nasıl çözeceklerini anladıkları zaman, ne tür bir işle uğraştıklarını ancak o zaman doğru şekilde belirleyebilirler<sup>13</sup>.

Hizmet sektörüne ilişkin buraya kadar yapılan açıklamalardan sonra bu sektörün önemli aktörlerinden birisi konumunda olan ve özellikle ulusal ve uluslararası ekonomiler açısından çok önemli rolü olan finansal hizmetler sektörü konusunda bazı açıklamalara yer verilmiştir:

### 3. FİNANSAL HİZMETLER

Finansal piyasalar, kurumlar ve araçlardan oluşan finansal hizmetler sektörü ana işlevi olan fon toplama ve fon kullandırma süreci yoluyla, ekonomik birimler ve diğer sektörler ile yoğun ileri ve geri bağlantılara sahiptir. Paranın ve paranın fonksiyonunu gören finansal araçların üretildiği, ekonomiye aktarıldığı ve el değiştirdiği bu sektör, ekonominin en önemli kilit bileşenlerinden biri olarak nitelendirilir<sup>14</sup>. Finansal hizmetler ve bu hizmetleri yerine getiren finansal kurumlar için açık ve üzerinde mutabakata varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Bununla birlikte aşağıdaki hizmetlerin finansal hizmetler olduğu konusunda bir yaklaşım birliği söz konusudur.

Bu hizmetler;

- Bankacılık Hizmetleri: Kredi verme, hesap açma, çek verme, krediye aracılık etme, para transfer etme, senet kırma, teminat mektubu verme, kiralık kasa temin etme gibi hizmetleri kapsar.

- Sigorta Hizmetleri: Hayat ve hayat branşı dışı sigortalar, sigorta ekspertiz hizmetleridir.
- Sermaye Piyasası İşlemleri: Menkul kıymetler ve hisse senedi alım satımı, hisse senedi, tahvil ve bono ihracına aracılık hizmetleri ile fon yönetimi hizmetleridir.
- Kredi Kartı Hizmetleri
- Türev Hizmetleri: Vadeli işlemler (futures), opsiyonlar (options), takas (swap) işlemleri.
- Döviz Alım - Satım Hizmetleri
- Finansal Kiralama
- Faktoring
- Mali Danışmanlık Hizmetleri

gibi sıralanmaktadır

Burada sıralanan finansal hizmetlerden önemli bir bölümü bankalar ve sigorta şirketleri gibi finansal kurumlar tarafından verilir. Bu kuruluşlarca verilen her türlü hizmeti finansal hizmet olarak kabul etmek her zaman doğru olmayacağı gibi, banka ve sigorta kuruluşlarının verdiği finansal hizmetlerin bu nitelikte olmayan kurum ve kuruluşlar tarafından verilmesi de söz konusu olabilmektedir<sup>15</sup>.

Bu çalışmada ele alınan finans işletmeleri de bir hizmet işletmesi olduğu için bu sektördeki finansal kurumlarda verilen hizmetlerin ölçülmesinde finansal boyutun geleneksel bir ölçümleme olduğu bilinir. Ancak bu boyutun yanında en az onun kadar önemli olan çağdaş yönetim mu-

13 Lovelock ve Wright, a.g.e. ,s.22.

14 Ekren Nazım, "Finansal Hizmetler Sektörünün Önemi", **Activeline**, Sayı:13, Nisan 2001, s.1.

15 Vural Mahmut, "Finansal Hizmetlerin Vergilendirilmesi", **Active**, Ekim-Kasım 1999,s.1-2.

hasebesi ölçülerinden finansal olmayan ölçüler boyutunun da, performans ölçümünde kullanılan ileri bir yönetim muhasebesi uygulama alanı olarak önem kazandığı görülmektedir

Bu sektörde çalışan profesyonel yöneticiler uygulamada öncelikle performansın iki türlü olarak işletme faaliyetlerini etkileyebileceğini fark etmişlerdir. Bu anlamda işletme yöneticileri temel olarak iki tür performans ölçüsü ile ilgilenmektedir. Bunlar finansal ve finansal olmayan performans ölçüleridir. Finansal performans ölçüleri, geçmişten beri kullanılmakta olan ve geleneksel olarak bilinen muhasebe tabanlı ölçülerdir. Finansal ölçüler geçmişin ve bugünün ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede kullanılan ve “hissedarları öncelikli olarak ilgilendiren” işletme stratejilerinin ne kadar doğru olduğunu, başarı ile uygulanıp uygulanmadığını ve bu stratejinin insan kaynaklarının gelişimine olan katkısını gösteren ölçülerdir<sup>16</sup>. Finansal performans ölçülerinin finans işletmelerinde yaygın olarak ve önemle kullanılmakta olduğu görülmektedir. Diğer taraftan modern işletmecilik anlayışı kapsamında bu ölçülerle kurumsal gelişimin izlenmesinin olanaklı olmadığı görüşü temel alınmış ve işletmeler finans dışı alanlarda yaratılan değerlerinin de ölçümlemelerinde kullanılması gerektiğini duymuştur. Böylece kurumsal performansın ölçülmesi ve kurumların geleceğine dönük eylemlerindeki değerlerinin de belirlenmesi söz konusu olacaktır. Bu çalışmada ele alınan finans sektörü ve bankacılık faaliyetlerinde bu ölçülerin kısmen de olsa kullanıldığı görülmektedir.

#### 4. PERFORMANS KAVRAMLARI VE GÖSTERGELERİ

Performans, bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel/nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletme performansı ise, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı/sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme ile belirlenir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde bu tür bir değerlendirme çok boyutlu olmalıdır. Geleneksel ölçüm sistemlerinin dayandığı verimlilik, karlılık, maliyet oranları vb oranlar artık yeni performans yönetimi anlayışında yetersiz kalmaktadır. Geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili finansal bilgileri kapsayan geleneksel ölçüm yöntemleri, endüstri çağındaki işletmelerin gereksinimlerini karşılarken, bilgi çağında bugün müşterilerine, tedarikçilerine, teknolojiye ve yeniliklere yatırım yaparak değer yaratmaya çalışan işletmelerin beklentilerini karşılamaktan çok uzak kalmıştır<sup>17</sup>. Bunun için daha yeni ve değişik kavramlar, yaklaşımlar, ölçüm yöntemleri ve göstergeler geliştirilmektedir ve gelecekte de geliştirilmeye devam edilecektir.

Performans çok geniş boyutludur ve pek çok performans boyutu ile ifade edilebilir<sup>18</sup>. Bu anlamda geleneksel performans ölçüm sistemleri ile günümüzde kullanılmaya başlanmış bulunan performans ölçüm sistemlerine bakıldığında aşağıdaki gibi bir karşılaştırma yapılabilir<sup>19</sup>.

16 Akpınar Evrim, “Sadece Finansal Başarımızı Söğulayarak Ayakta Kalabilir miyiz? **Capital**, Kasım 2005 Eki, s.48.

17 Tek Nergis, “Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Olarak, Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları”, **Standart**, Nisan 2003,s.4.

18 Akal Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, **Milli Produktivite Merkezi**, Ankara, Ocak 2003, s.7.

19 Toni A. De. , Tonchia S. “Performance Measurement Systems Models, Characteristics and Measures”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.21, No.1/2,2001, s.47.



**Tablo 2. Geleneksel ve Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması**

Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri	Yenilikçi Performans Ölçüm Sistemleri
• Maliyet / Verimlilik Tabanlı	• Değer Tabanlı
• Performans / Kar İlişkisi Odaklı	• Performans ve Müşteri Odaklı
• Kısa Dönem-Geçmiş ve Bugün- Odaklı	• Strateji-Uzun Dönem- Gelecek Odaklı
• Bireysel Başarı ve Ölçüm Odaklı	• Takım Başarısı ve Takım Çalışması Odaklı
• Fonksiyonel Ölçüler Yaygın	• Çapraz Ölçüler Yaygın
• Standartlarla Karşılaştırmalar	• Gelişmeleri Sürekli İzleyen ve Değerlendiren Bir Yaklaşım
• Değerlendirme Odaklı	• Değerlendirme ve Müşteriyi Üretim Faaliyetine Ortak Etme

**Kaynak:** Toni A. De. , Tonchia S. “Performance Measurement Systems Models, Characteristics and Measures”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.21, No.1/2,2001, s.47.

Geleneksel performans ölçüm sistemleri daha çok maliyet ve verimlilik odaklı olurken, yenilikçi performans ölçüm sistemleri değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemleri genelde kısa dönem odaklı ve bireysel başarılar ağırlık verirken, yenilikçi performans ölçüm sistemleri ise uzun dönem -strateji- ve takım başarısı odaklı değerlendirmelere ağırlık vermektedir. İşletmelerin karlılıklarını sürdürme bilmeleri için gerek iç müşterilerin gerekse dış müşterilerin tatmin edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda işletmelerde önemle üzerinde durulması gereken konu değer yaratmayan faaliyetlerin ayıklanması olmaktadır İç müşterilerin tatmin olması onların işletmeye kattığı katma değer ile dış müşterilerin tatmini ise işletme tarafından istenen satın alma davranışını göstermesi ile ölçülebilir. Bunların işletmeye etkisi ise karlılığın sürdürülmesi ve dolayısıyla işletme hisselerinin değer kazanmasıyla ölçülmektedir<sup>20</sup>.

#### 4.1. Finansal Performans Ölçüleri

Yönetim açısından finansal olmayan performans ölçülerini daha iyi anlayabilmek için finansal ve finansal olmayan performans ölçüleri arasında bir ilişki ortaya koyulmalı ve finansal olmayan performans ölçülerinin işletmelerin uzun dönemde finansal sonuçları ya da rakamları olacağı anlaşılmalıdır<sup>21</sup>. Finansal ölçülerden tamamen uzaklaşıp firma performansını uygulamının doğru olmadığı bilinir Bu nedenle geleneksel anlamda işletmeler üst yönetimin performansını değerlendirirken daha çok finansal sonuçlara bakmaktadır.

Finansal performans ölçüleri genellikle;

- Satılan ürün sayısı
- Satılan hizmet sayısı
- Yatırımın geri dönme oranı
- Hisse başına kazanç
- Faaliyet gelirleri
- Net kar

20 Ittner D. Christopher, Larcker F. David, “Coming up Short on Non-Financial Performance Measurement”, **Harvard Business Review**, November 2003, s.89.

21 Banker D. Rajiv, Potter Gordon, Srinivasan Dhinu, “An Empirical Investigation of An Incentive Plan Based on Non-Financial Performance Measures”, **1997 AAA Management Accounting Research Seminar at Memphis**, February 27, 1998 s.3.

olarak sıralanabilir. Fakat bu ölçüler üst yönetim tarafından hedef olarak alınan işletmenin geleceği için bazen tek başına yeterli olmamaktadır<sup>22</sup>.

#### 4.2. Finansal Olmayan Performans Ölçüleri

Günümüzün modern işletmeleri, üst yönetimin performanslarını değerlendirirken ve onlara performanslarından dolayı ödülleri verirken finansal olmayan performans ölçülerini de kullanmaktadır. Aynı zamanda işletme sahipleri üst yönetim ile yaptıkları sözleşmelere artık finansal olmayan performans ölçülerini de eklemeye başlamıştır<sup>23</sup>.

Günümüzde özellikle yönetim muhasebesi uygulamalarında finansal ölçülere ek olarak finansal olmayan performans ölçülerinin özellikle hizmetler sektöründe yükselen bir değer olarak karşımıza çıktığı görülmektedir

Finansal olmayan performans ölçüleri ilk bakıldığında özellikle finansal hizmetler sektöründe yönetim muhasebesi çalışmaları ile ilgili olmakta fakat finansal olmayan bu performans ölçüleri daha sonra işletmelerin finansal sonuçlarına dönüştüğünden finansal muhasebe kısmını da kapsamaktadır<sup>24</sup>. Konuya bu açıdan bakıldığında finansal olmayan performans ölçülerinin ve finansal performans ölçülerinin aslında birbirlerinden bağımsız değil tam tersine bütünlük bir yapı içerisinde birbirleriyle etkileşim içinde ol-

dukları da görülmektedir. Finansal olmayan performans ölçülerinin ve buradan elde edilen sonuçların aslında işletmelerin uzun dönemde finansal sonuçlarına dönüşeceği gözden kaçırılmaması gereken önemli bir noktadır. Ölçümleme sonuçları özellikle hizmet sunulması süreçlerinin iyileştirilmesini esas alır ve gelecekteki güçlü bir finansal yapının oluşturulması için yatırım<sup>25</sup> niteliğinde temel taşlar olarak kabul edilir. Finansal olmayan performans ölçülerinin günümüz işletmelerinde yönetim muhasebesi çalışmaları alanında ele alınmasını etkileyen bir çok faktör söz konusudur. Finansal olmayan performans ölçülerinin kullanılması ve işletmelerin bu ölçülere önem vermesinin temelinde “Kurumsal Performans Yönetimi Yaklaşımı”<sup>26</sup> ve dolayısıyla “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışı” yer almaktadır<sup>27</sup>.

Finansal olmayan performans ölçülerine olan gereksinim, geleneksel yönetim muhasebesi tekniklerinin performans ölçümü anlamında yetersiz kalmasından dolayıdır<sup>28</sup>. Geleneksel performans ölçüleri daha çok yatırımın geri dönme oranı ve net kazançlar üzerinde yoğunlaşmaktadır<sup>29</sup>. Finansal olmayan performans ölçüleri aynı zamanda işletmelerin uzun dönemdeki performanslarının öngörülmesinde önemli bir ölçü olmakta ve işletme yöneticilerine işletmenin stratejik hedefleri ve eylemleri konusunda önemli kritik bilgiler sağlamaktadır<sup>30</sup>.

22 Joseph Kissan, Srinivasan Dhinu, Thevaranjan Alex, “Managerial Myopia and Non-Financial Measures: The Case of Customer Satisfaction Mitigating Hardselling”, **Managerial Accounting Research Conference**, Orlando 1999, s.1.

23 Surysekar Krishnamurthy, “A Note on The Interaction Effects of Non-Financial Measures of Performance”, **Management Accounting Research** 14, 2003, s.409 İçinde, Ittner ve Larcker, 1997.

24 Ratnatunga Janek, Gray Norman, Balachandran R. Kashi, “The Measurement and Reporting of Strategic Capabilities”, **1st Annual International Accounting Conference MÖDAV**, İstanbul, 4-5 Kasım 2004, s.10.

25 Kaplan Robert, “Strateji Odaklı Kurumlar”, **Capital**, Kasım 2005 Eki, s.9.

26 Tek Nergis, **a.g.e.** ,s.43.

27 Hussain, ve Gunasekaran, **a.g.e.** , s.210.

28 Hussain, ve Gunasekaran, **a.g.e.** ,s.210 İçinde Otle, 1994.

29 Hussain Mostaque Md. Hoque Zahirul, “Understanding Non-Financial Performance In Japanese Banks, A New Institutional Sociology Perspective”, **Accounting Auditing & Accountability Journal**, Vol. 15, No.2, 2002, s.162 İçinde, Lynch ve Cross 1991; Kaplan ve Norton, 1996, 2001; Otle, 1999.

30 Hussain ve Hoque, **a.g.e.** s.163 İçinde Kaplan ve Norton, 1996, 2001.

Finansal olmayan temel performans ölçüleri genellikle;

- Müşteri tatmini
- Yeni eklenen müşteri sayısı
- Pazar payı
- Verimlilik
- Kalite - süreç ilişkisi
- Personel devir hızı
- Hız, kalite, esneklik
- Yenilik ve yeni ürün geliştirme süreci
- Tedarik kaynakları
- Demografik özellikler

kapsamında karşılaştırılan ölçüler olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>31</sup>. Bu temel ölçülere ek olarak işletmelere özgü özel ölçüler de söz konusu olmaktadır. Örneğin; hizmetin zamanında ve doğru yapılması, hizmetin görülmesindeki kusurdan hizmetin tekrarlanma oranı vb gibi.

Hemmer'ın 1996 yılında yapmış olduğu "Modern Yönetim Muhasebesi" konulu çalışmasında iki temel finansal olmayan performans ölçüsünün;

- Tatmin olan müşteri sayısı
- Belli bir tatmin düzeyini geçen müşteri sayısı

olduğu görülür<sup>32</sup>.

Finansal olmayan performans ölçüleri maddi olarak ölçülemeyen kriterler olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki performans ölçüm kri-

terlerine bakıldığında finansal ölçülerden Gelirler/Satışlar en çok kullanılan finansal ölçü olurken, finansal olmayan ölçülerden en çok kullanılanın ve önem kazananın ise müşteri tatmini olduğu görülmektedir<sup>33</sup>.

Geçmişte, bir işletmenin başarısını ölçmek için neredeyse tamamen finansal göstergelere güvenilmekteydi. Başarı, ne kadar gelir elde edildiği, maliyetlerin ne kadarının azaldığı veya işletmeye ne kadar kar kaldığı ile ölçülürdü. Fakat son zamanlarda, birçok kurum, işletme performansını ölçmek için aynı zamanda finansal olmayan performans ölçülerini de kullanmaya başlamıştır. Birçok yönetici parasal akışların izlenmesinin işletme başarısını garantilemek için kendi başına yeterli olmadığını bilincindedir. Yaşanan yoğun rekabet nedeniyle günümüz işletmeleri finansal olmayan alanlarda oluşabilecek performans artışının daha fazla finansal ödüle dönüşeceği düşüncesi ve beklentisiyle bu tür performans ölçülerine daha çok önem vermeye başlamıştır<sup>34</sup>.

Diğer taraftan günümüzün küreselleşen ekonomi düzeninde e-ticaret uygulamaları, işletmelerin performans ölçülerini de etkilemiş ve işletmeler bu etkiyi ölçmede web sitelerini ziyaret eden kişi sayısı ve buradan yeni müşterilere yapılan satış rakamlarını da değerlendirme ölçüsü olarak almaya başlamışlardır<sup>35</sup>.

#### 4.3. İşletme Stratejileri ve Performans Ölçümü İlişkisi

Yönetim muhasebesi literatürüne bakıldığında, işletmelerin hangi performans ölçülerine ağırlık

31 IOMA's Report, "Which Non-Financial Performance Measures are Companies Using", Ioma's, November 2001, s.12, "Time for Non-Financial Performance Measures?", Ioma's, February 2002, s.13.

32 Surysekar, a.g.e, s. 410.

33 Ioma's Report, a.g.e, s. 12.

34 Jones H. Kumen, Werner L. Michael, Terrell. P. Katherine, Terrell L. Robert, "Introduction to Management Accounting A User Perspective", Prentice Hall, New Jersey, 2000, s.395.

35 Ioma's Report, a.g.e. ,s.12.

vereceklerinin işletmelerin stratejilerine bağlı olarak şekillendiği görülür. Bu anlamda işletmelerde iki tür strateji söz konusudur.

1. Maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisi
2. Farklılaşma stratejisi

Maliyet liderliği veya düşük maliyet stratejisinde işletmelerin üreterek sattıkları ürün veya hizmetlerde rakiplerine oranla daha düşük maliyetlerle çalışmayı hedefleme söz konusuysa, farklılaşma stratejisinde işletmenin ürettiği ve sattığı ürün ve hizmetlerin pazarda diğer ürünlerden ayırt edilebilmesi hedeflenmektedir. Farklılaşmanın türüne göre bu strateji; yüksek kalite, ürün esnekliği, müşteri hizmetleri, zamanında teslim ve ürün tasarımını kapsamaktadır. Diğer taraftan bazı işletmelerin bakış açıları hem maliyet azaltımını hem de farklılaşmayı içeren stratejileri kapsamaktadır<sup>36</sup>. İşletmeler bu stratejilerini “dengeli ölçüm kartı- kurumsal karne” yaklaşımıyla göstererek hem işletme içi boyutunu hem de müşteri boyutunu ele almakta ve performans ölçüm stratejilerine buna göre yön vermektedir.

Düşük maliyet stratejileri daha çok finansal performans ölçüm kriterlerine katkı yapar. Bu stratejiler satışların maliyetine ve dolayısıyla kar rakamlarına dönük stratejilerdir. Farklılaşma stratejilerinde ise işletmeler finansal olmayan performans ölçülerine ağırlık vermekte ve bu ölçülerin işletmenin uzun dönemdeki finansal sonuçlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir<sup>37</sup>.

## 5. BANKACILIK FAALİYETLERİNDEKİ BAZI GELİŞMELER

Günümüzün ekonomik şartları göz önüne alındığında bankacılık ve finans sektörünün birçok güçlükle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Ülke ekonomilerinde yaşanan duraklama ve ekonomik krizler finansal hizmetler sektörünü daha çok finansal alandaki gelişme ve ölçülere yönlendirmektedir. Ekonomik koşulların daha istikrarlı ve nispeten daha iyi olduğu durumlarda ise finansal hizmetler sektörü de uzun vadeli planlara yönelmekte ve rekabetçi stratejiler yaratabilmek için finansal olmayan performans kriterlerine daha çok önem vermekte ve merkez bankalarının kısıtlamaları da nispeten daha az olmaktadır. Bu durumda üst yönetim uzun vadeli stratejik planlara daha çok yönelmektedir<sup>38</sup>.

Merkez bankaları, finansal hizmetler sektöründe işletme kararlarının alınmasında; örneğin fiyatlama, uzun dönemli planlama gibi konularda önemli roller oynamaktadır. Finans sektöründeki finansal olmayan performans ölçülerinde rekabetçi avantajı koruyabilmek için müşteri tatmini, kaliteli ve zamanında hizmet sunma ve sorumluluk duygusuyla hareket etme vardır. Bunların yanı sıra finansal kuruluşlarda şirket sosyal sorumluluğu anlamında ya da “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” anlamında doğal, kültürel ve sosyal ortama yerel ve küresel katkılar yapma da beklenmektedir<sup>39</sup>.

Son yıllara bakıldığında ülkemizde de en hızlı gelişim gösteren sektörlerden birinin bankacılık sektörü olduğu görülmektedir. Yaşanan ekonomik krizler bankalara oldukça deneyim kazan-

36 El-Shishini Hatem, “Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures, State of The Art and Research Opportunities”, **The Management Accounting Research Group Conference**, Aston Business School, Birmingham, 13-14 September, 2001, s.9.

37 El-Shishini, **a.g.e.**, s.9.

38 Hussain Mostaque Md. ,Gunasekaran A. “An Institutional Perspective of Non-Financial Management Accounting Measures: A Review of The Financial Services Industry”, **Managerial Auditing Journal**, 17/9, 2002, s.521.

39 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.**, s.529-531.

dırmış fakat, diğer finansal kurumlar sisteme dahil olmadığı için finansal derinleşme sağlanamamıştır. Toplum içinde bankacılık faaliyetlerinden yararlanılmasının hala doğal sınırlarına ulaşmadığını varsayarsak, bu durumun bankaların gelecekte bazı noktaları görmeleri açısından miyopi yaratacağı düşünülebilir. Bankalarımız açısından gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlar makro ekonomik dengesizliklerden kaynaklanan sorunlar bir kenara bırakıldığında, daha çok yeni gelişen yönetim felsefelerine duyarsız kalınmasından kaynaklanacaktır<sup>40</sup>. Türk bankacılık sektörünün 2004 yılına ait bazı ekonomik göstergeleri ise aşağıda kısaca açıklandığı gibidir

Türk bankacılık sektörünün bilançosu 2004 sonunda 208 milyar dolara ulaşmıştır. Doların TL'ye göre artmaması neticesinde aktif büyüklüğünün GSMH' ya oranı %65 olarak kalmıştır. Bu oranlar AB ortalaması olarak %474, AB'ye yeni girecek aday ülkelerde ise %117'dir. Türkiye'de ise bu oranın düşüklüğü sektörün gelecek yıllarda büyüme potansiyeli göstereceğini ve bunun piyasa derinliğine bağlı olacağı neticesini yaratmaktadır. Bankacılık sektörünün toplam aktiflerinin %57'si özel, %35'i kamu bankalarına aittir. Yabancı sermayeli bankalar ile yatırım bankalarının payı ise her biri için %4'tür. Kamu ve TMSF bankalarının mevduatları, aktiflerine göre %73 iken, özel bankalarda bu oran %58'dir. Kredilerde ise kamu ve TMSF bankalarında aktive göre %19, özel bankalarda ise %39 pay almaktadır. 2004 yılında Türk Bankacılık sektörünün toplam karı 6.454 Katrilyon TL olmuştur. Bunun 3.442 Katrilyon TL'si yabancı paradan, 3.012 Katrilyon TL'si de TL'den kazanılmıştır. Bu kar 2003 yılına göre %15 artış göstermiştir<sup>41</sup>. 2005 yılının da bu sektör için oldukça başarılı bir yıl olduğu söylenebilir

Türk bankacılık sektöründeki bu finansal göstergelerin yanısıra, sektörün her banka bazında yönetsel yaklaşımlarla finansal olmayan performans göstergelerine de uygulamalarında önemle yer vermesi gerekmektedir. Günümüzde çok hızlı bir değişim yaşanmakta ve artık işletmelerin açıklamış oldukları kar rakamları tek başına yeterli olmamaktadır. İşletmelerin başarısı sadece karla değil, çok sayıda değişik faktörün aynı anda, ne ölçüde tatmin edildiği ile ölçülmektedir. Çağdaş yönetim anlayışındaki yeni eğilimler, geçmişteki belirli hedeflere odaklı işletme anlayışının artık geride kaldığını göstermektedir. Hizmetler sektörünün en önemli aktörleri olan bankalar, daha genelde finansal kuruluşlar bu eğilimlerden daha çok etkilenen sektör olacaktır.

Bankalar da, toplum içinde bir organizma olarak yaşayan, toplumun değişik kesimleri ile ilişkide bulunan ve kurumsal kimlikleri olan kuruluşlardır. Bankaların çevresini bir büyük alan olarak değerlendirdiğimizde, bu alana kimlerin katıldığı, diğer bir ifadeyle, bir bankanın faaliyetleri sırasında kimlerle iletişime geçtiği ve faaliyetlerinden doğrudan ve dolaylı olarak kimlerin etkilendiği gibi konuların önemi ortaya çıkmaktadır.

Banka ile iletişimde bulunan her bir katılım grubu, banka ile olan ilişkilerinde farklı değerlendirme kriterleri kullanmaktadır. Bankalar tarafından açıklanan kar rakamları değerlendirmelerin sadece bir yönünü göstermektedir. Bankalarca dönem sonlarında açıklanan kar rakamları, bankalarla iletişimde bulunan katılımcıların hareketlerinden olumlu ve olumsuz yönde etkilenmektedir. Finansal göstergeler sonuçta işletmenin finansal yönden sağlığına işaret etmekte ve

40 Kartal Haluk, "Sadece Karlılık Yeterli mi?" **Activeline**, Ocak 2005, s.2.

41 Apak Sudi, "2005 Başlarında Türkiye Ekonomisi ve Bankacılık Sektörü", **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:27, Temmuz 2005, s.31-32.

sadece banka sahiplerini tatmin etmeye yaramaktadır. Oysa bankaların iletişimde bulunduğu ve tatmin edilmesi gereken çok sayıda katılımcı bulunmaktadır. Bankaların sağlıklı bir şekilde faaliyetini sürdürebilmesi, banka ile iletişimde bulunan katılım gruplarının faydalarının uzlaştırılması ve dengelenmesinden geçmektedir. Söz konusu dengeyi iyi bir şekilde kurulamaması, sektör içinde rekabet avantajını dengeyi kuranlar lehine değiştirerek, hayatta kalmayı oldukça zorlaştıracaktır<sup>42</sup>. Bu açıklamalar finansal olmayan performans ölçümlemesinin önemini pekiştirmektedir.

## 6. BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜNÜN GELİŞEN ÇEVRESİ VE PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Performans ölçüm sistemlerinden finansal olmayan performans ölçüleri bir hizmet işletmesi türü olan bankacılık ve finans sektöründe de kullanılabilir. Fakat hizmet işletmelerinde yapılan finansal olmayan performans değerlendirmeleri, üretim işletmelerine kıyasla bazı kısıtlamalarla karşılaşabileceğinden nispeten daha zordur. Özellikle ele alınan bankacılık ve finans sektöründe bazı düzenlemeler ve kısıtlamalar söz konusudur<sup>43</sup>. Ostinelli ve Toscano tarafından İtalyan bankaları üzerinde yapılan bir çalışmada müşteri tatmini kaliteli yönetimin gelişmesine katkılarda bulunmuş ve bankaların yönetilmesinde, hizmet kalitesinin artırılmasında finansal ve finansal olmayan performans ölçülerinin birlikte düşünülmesi gereği ortaya çıkmıştır.

Ticari bankalar finansal gelişmeler anlamında kendilerini daha çok geliştirmeye dönük faaliyette bulunurken aynı zamanda müşteri tatmini-

ne de önem vermektedirler. Kooperatif bankaları ise müşteri tatminine ticari bankalara nazaran daha az önem vermektedir. Eğer ekonomide rekabet baskısı çok yoğun yaşanmıyorsa teorik olarak işletmeler müşteri istek ve gereksinimlerini ikinci plana almakta, eğer rekabet baskısı yoğun yaşanıyorsa müşteri istek ve gereksinimlerini ön plana daha çok çıkarmaktadır<sup>44</sup>.

Hizmetler sektöründeki finansal olmayan performans değerlendirmeleri, işletmelerin finansal tablolarına uzun dönemde yansiyabilen değerlendirmeler niteliğindedir. Finansal olmayan performans ölçüleri işletmelerde ani değişiklikler veya gelişmeler yaratmaktan çok, uzun vadede işletme gelirlerini ve dolayısıyla karlarını etkileyebilecek ölçülerdir. Bankacılık ve finans sektöründeki işletmelerin müşterileri ile aynı dili konuşabilmeleri için iki önemli noktaya dikkat etmeleri gerekmektedir.

- Çevre ile interaktif bir biçimde ilişkide olmaları
- Müşterilerin taleplerine anında yanıt verebilmeleri<sup>45</sup>

Ekonomideki belirsizliklerin yüksek düzeyde olduğu ekonomilerde faaliyette bulunan finans kurumlarının performans ölçülerini belirlerken finansal olmayan performans ölçüleri yerine daha çok finansal performans ölçülerini kullandığı görülmektedir

Performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasına başlandığında bazı güçlü çevresel etkilerle karşılaşılması doğaldır. Bazı kurumsal formları, düzenlemeleri, işletmelerin kendi yapılarına uyarlamaları gerekmektedir. Bunlardan en önemli olanı da ilgili ülkede faaliyette bulunan özerk

42 Kartal, a.g.e. , s.1.

43 Hussain, Gunasekaran a.g.e. ,518 İçinde Smith,1998, Silvestro vd. 1992, Brignall, 1997.

44 Hussain ve Gunasekaran, a.g.e. ,s.526-527.

45 Hussain, Gunasekaran a.g.e. , s.520 İçinde Dimaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1997; Oliver,1991.

kurum ve kuruluşların bağlı oldukları merkez bankaları ve bunların getirmiş oldukları düzenlemelerdir. Performans ölçüm sistemlerinin uluslararası uyumlaştırma çalışmaları açısından finans işletmelerinin faaliyetlerini ve raporlama sistemlerini etkileyen bir başka faktör de muhasebe uygulamaları kapsamında, muhasebe ve raporlama standartları ve diğer finansal düzenlemelerdir. Bunlar; Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun Düzenlemeleri ve sektörü kapsayan diğer ulusal ve uluslararası düzenlemelerdir. Bu düzenlemeler finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi anlamında maliyet hesaplamalarını ve performans ölçümlerini etkileyen önemli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>46</sup>.

Bankaların performansını etkileyen dış çevre koşulları arasında; faaliyette bulunan ülkenin ekonomik, sosyal, kültürel, yasal ve politik yapısı ve özellikleri dikkatle ele alınmaktadır. Organizasyonel yapı, kurum kültürü, finansal aracılık ve finansal ürün/hizmet sunma sürecinin yapısı, insan kaynakları yapısı, teknolojik alt yapı, iletişim sistemleri, müşteri ilişkileri, reklam, halkla ilişkiler ile araştırma-geliştirme yetkinliği de kurumsal performans etkileyen iç çevre koşulları olarak tanımlanmaktadır<sup>47</sup>. Diğer taraftan finans kuruluşlarında çalışan profesyonel yöneticiler, kurumsal yönlendirmenin hazırlanmasında en önemli rolü oynayarak, performans ölçüm sistemlerinin şekillenmesinde yol gösterici konuma gelmişlerdir.

Kaplan ve Norton kurumsal stratejik uyarılamanın finansal olmayan performans ölçülerinin kurulması anlamında önemli bir görevi olduğunu vurgulamış ve işletmelerin vizyon, misyon ve

stratejilerine bağlı olduklarına işaret etmiştir. Kurumsal karne yaklaşımının başarısı bu düşüncenin tüm işletmede yayılmasına bağlıdır. İşletme örgütleri içinde yer alan her birimin kendi "birimsel karneleri"ni oluşturmaları, bu karneleri işletme ve işletmelerüstü (merkez işletme, grup başkanlığı vb gibi) karneleriyle uyumlu olmalarının gözetilmesi gerekir<sup>48</sup>. Örneğin; bankalarda banka şubeleri, şubelerdeki departmanlar ve genel merkez-müdürlük- karneleri uyum içinde olmalıdır. Diğer taraftan farklı ülkelerdeki bazı ulusal kurumlar burada faaliyette bulunan diğer ülkelerin yabancı şirket operasyonlarını etkilemekte ve bunlara uygulamada yön vermektedirler<sup>49</sup>. Aynı zamanda kurumun büyüklüğü ve yapılan işlerin türüne göre de performans ölçüm sistemleri doğal olarak bazı farklılıklar göstermektedir<sup>50</sup>.

### **6.1. Bankacılık ve Finans Sektöründe Performans Ölçülerine Duyulan Gereksinimin Nedenleri**

Modern ekonomilerde performans ölçümü oldukça zor bir sorun olarak görülür. Temeli malların kitlesel üretimi ve tüketimine dayanan eski ekonomide "çıkıtı" veya "miktar" performansın yeterli göstergeleri idi. Oysa modern ekonomiler, giderek farklılaşan mal ve hizmetlerin üretim ve tüketimine dayanmaktadır. Dünya hızla tek bir pazar ve üretim alanı durumuna gelmiştir. Bankacılık özelinde de artan hizmet-ürün çeşitliliği, bankacılık hizmetlerinin doğasını değiştirmekte ve parçalanmalara neden olmaktadır. Böyle bir ortamda, geleneksel üretkenlik ölçümlerini hesaplamak yalnızca zor olmakla kalmayıp, bunun yanında artık fazla bir bilgi de sağlamamaktadır. Ancak, bir banka üst düzey

46 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.** ,s.522.

47 ACTIVE, "Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Bir Çerçeve", Active, Ekim-Kasım 2000,s.2.

48 Kaplan, **a.g.e.** ,s.9.

49 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.** s.523 İçinde, Sorge, 1991; Whitley, 1994; Moerland, 1995.

50 Hussain ve Hoque, **a.g.e.** , s.522.

yöneticisi, bir kez performansın ne olduğunu anlar ve onu ölçmenin yollarını bulursa, bununla yetinmeyecektir. Bir sonraki aşama, uygun yönetsel kararları alabilmek için performansı belirleyen değişkenlerin saptanması şeklinde gelişecektir. Fakat performans değişkenleri çok sayıda olduğu halde, bu değişkenler arasındaki ilişkiler karmaşık ve doğrusal olmadığından, bu da oldukça zor bir süreçtir<sup>51</sup>.

Finans literatüründe çok eskiden beri ifade edilen firma karının maksimize edilmesi olduğu vurgulanırken, son yıllarda bunun çok geçerli bir kanıt olmadığı da vurgulanmaktadır. R. Anthony kar kavramının tek başına bir anlam ifade etmediğini, maksimize edilmeye çalışılan karın kısa vadeli kar mı, karlılık oranı mı, kar tutarı mı olduğu, dolayısıyla karın soyut bir anlam taşıdığını belirtmektedir. Günümüzde firmaların amacı, firmanın net bugünkü değerini hissedarları açısından maksimum kılmak olarak tanımlanmakta olup, firmaların amaçlarının ne olması gerektiği konusunda ülkeler arasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. ABD’de firma değerinin maksimize edilmesi amaçlanırken, KıtaAvrupası ve Japonya’da, tüketici çıkarları, kamunun çıkarları ve toplumun çıkarları ön plana çıkmaktadır<sup>52</sup>.

Bankaların faaliyet alanlarındaki başarısı performans analizi ile ortaya konulabilmektedir. Performans analizi genel durumu açısından hissedarların getirilerinin maksimumlaştırılmasını etkileyen ana alan ve değişkenlerde elde edilen başarının temel belirleyicileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, hissedarların el-

de edeceği katma değeri veya bankanın toplam değerinin maksimize edilmesi oldukça karmaşık bir özellik taşımakta ve bir dizi iç ve dış performans alanında yer alan faktörlerin etkisinde kalmaktadır<sup>53</sup>.

Bankalarda performans alanları değişik açılardan ele alınan ve değerlendirilen bir konudur. Planlama ve bütçeleme süreçleri, teknolojik alt yapı, insan kaynakları profili ve finansal yapı iç performans alanları ile ilgilidir. Öte yandan pazar payı, yasal ilişkiler ve toplumsal imaj ise önemli dış performans alanları olarak ele alınmaktadır. Performans bankanın sahip olduğu olanak ve kaynaklarla, belirli bir dönemde değişik faaliyet ve/veya operasyon alanlarında veya bunların ortak sonucunu yansıtan bir değişkene göre elde ettiği mutlak ve/veya oransal sonuç/düzy olarak yorumlanmaktadır<sup>54</sup>.

Son yıllarda işletmelerin gerek finansal gerekse finansal olmayan performans ölçülerine yönelmelerinin nedenlerinden en çok bilinenleri<sup>55</sup>;

- İş görme modellerinin ve maliyet hesaplama yaklaşımlarının değişmesi
- Rekabetin artması
- Ulusal ve uluslararası ödüller
- Değişen kurumsal roller
- Dış taleplerin değişmesi
- Bilgi teknolojilerinin gücünün giderek artması

şeklinde sıralanabilir.

51 Tözüm Haluk, “Bankalarda Performans Değerlendirmesi”, **Active**, Kasım-Aralık 2002, s.3.

52 Tözüm a.g.e. ,s.4. İçinde Üreten&Ercan, 2000.

53 Active, a.g.e. ,s.1.

54 Active, a.g.e. ,s.2.

55 Neely Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?” **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.19, No.2,1999,s.210.



Performans ölçüleri ve değerlendirmeleri anlamında bu değişikliklerin;

- İşletmelerin diğer rakiplerinden hizmet kalitesi ve esneklik anlamında kendilerini ayırmak istemeleri
- Yeniliklere açık olmaları
- Yenilikleri hızlı bir şekilde kullanarak müşteri istek ve gereksinimlerine yanıt verebilmeleri

gibi üç önemli etkisi olmuştur.

Finans sektöründe finansal olmayan performans ölçülerine gereksinim duyma ve bu ölçüleri işletmelerine uyarlama, özel ölçüler oluşturma ve ölçmede ise belli başlı nedenler vardır. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir;

**(1) Rekabet Baskısı:** Geleneksel finansal muhasebe tabanlı performans ölçüleri bugünün belirsizliklerle dolu ekonomik sisteminde gereksinimlere tam olarak yanıt verememekte ve bundan dolayı da değer temelli yönetim felsefesi, değer yönetimi ve ölçümü odaklı çok yönlü finansal olmayan performans ölçülerine gereksinim duyulmaktadır. Finans sektöründe yaşanan yoğun rekabet baskısını karşılama, rekabete rağmen büyüme vb gibi nedenler finansal olmayan performans ölçülerine olan gereksinimi de artırmıştır<sup>56</sup>.

**(2) Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik gelişme, ekonomik gelişme ve sosyal -kurumsal- değişimle bağımlı olduğundan bilgi teknolojisinin etkileri ekonomik ve sosyal koşullardan ayrı değerlendirilmemekte, ekonomik ve sosyal yapıdaki değişimde yeni teknolojilerle uyumlu olarak ortaya çıkmaktadır Bu anlamda yeni teknolojiler sektörün ilişkilerini etkilemektedir<sup>57</sup>.

Günümüzde teknolojiye oluşan çarpıcı gelişmeler her türlü yapıyı etkilemektedir Bu gelişmelerin paralelinde işletmeler örgüt kültürlerini yeniden oluşturma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır<sup>58</sup>. Teknolojik gelişmelerin hizmet sektörü üzerindeki etkisi üretim sektörü ile karşılaştırıldığında bu etki hizmet sektöründe daha etkin ve çabuk etkileşim sağlamaktadır. Teknolojik gelişmelerden dolayı da geleneksel muhasebe tabanlı ölçüler kurumsal performansı ölçmede yetersiz kalmıştır. Birkaç yıl öncesine kadar müşteriler bazı bankacılık işlemleri için bankalara giderken, günümüzde birçok bankacılık işlemi gerek internet ortamında müşterinin bulunduğu yerden ve gerekse ATM'ler, kasamatik, cep telefonu vb' den kolayca yapılmaktadır Bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler sürdürülebilir rekabetçi konumlarını koruyabilmek için bu teknolojik gelişmeleri yakından izlemek durumundadırlar<sup>59</sup>. Hatta finansal hizmetler sektöründe bankacılık faaliyetleri ve bu kapsamda sunulan hizmetler, teknolojinin en hızlı kullanıldığı ve müşteriye yarar sağladığı başlıca önemli alanlardan biridir denilebilir. Örneğin; telefon ve mobil telefon ile sağlanan bankacılık hizmetlerinin finansal olmayan performans ölçülerinin geliştirilmesi ve ölçülmesinde önemli bir rolü vardır. Hizmetlerin bu şekilde ATM, telefon ve mobil telefon vb internet üzerinden sunulabilmesi işletmelerin her yerde aynı performansı sergileyebilmeleri açısından da oldukça önemlidir.

**(3) Ekonomideki Gelişmeler:** Diğer taraftan ekonomide yaşanan değişiklikler de işletmeler üzerinde bazı etkilere yol açmaktadır Negatif yönlü olan ekonomik gelişmeler yönetim üze-

56 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.** , s. 520.

57 Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, "Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi", **Standart**, Aralık 2004, s. 60 İçinde, Erdut,1998.

58 Yeniçeri ve Demirel, **a.g.e.** ,s.60.

59 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.** ,s.521.

rinde işletme karlarının artırılması yönünde önemli bir baskı unsuru ve/veya fırsat olmaktadır. Büyük ekonomik belirsizliklerin yaşandığı ekonomilerde bankacılık ve finans sektörü üzerindeki baskı finansal performansın artırılması anlamında daha büyük olurken, finansal olmayan performans ölçülerine ve gelişimine daha az önem verilmekte olduğu gözlenmektedir. Bazı finansal olmayan göstergeler hizmet sektörüne kıyasla üretim işletmelerinde daha iyi tanımlanabilir, hizmet sektöründe kalite anlayışının ölçülebilmesi daha zor olduğu için bunların ölçülebilmesi nispeten daha güçlük yaratır. Hizmetler sektöründeki fiyatlama kararları üretim sektörüne benzemekle birlikte maliyet + kar ve hedef maliyetleme prensipleri doğrultusunda ve aynı zamanda müşteri istek ve gereksinimleri de göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Bu faaliyetlerde sunulan ürünlerin-hizmetlerin benzer olmaya başlaması özellikle güçlü müşteriler tarafından yapılan fiyat baskılarını da artırmaya başlamıştır. Bankacılık ve finans sektöründe finansal olmayan performans ölçülerinin kullanılması aynı zamanda organizasyonun büyüklüğü, türü ve görülen hizmet türleriyle de uyumlu olmalıdır<sup>60</sup>.

**(4) Zorlayıcı Baskılar:** Bu sektörde faaliyette bulunan finans kurumları yasal düzenlemeler ve merkez bankalarının kontrolü ve düzenlemeleri altında olduğundan merkez bankalarının politikaları bankaların planlarına yansımakta ve bankaların uzun vadeli planları etkilenmektedir. Merkez bankalarının düzenlemeleri bazı ilkelere uymayı gerektirmektedir. Diğer taraftan yönetim muhasebesi, finansal muhasebe ile birçok yönden ilişkilidir. Muhasebe standartları, ulusal düzenlemeler, özel düzenlemeler bu ilişkiyi düzenlemekte ve bu düzenlemeler sonucu finansal

muhasebenin uluslararası uygulamaları bankacılık ve finans sektöründeki performans ölçüm sistemlerini de etkilemektedir. Örneğin Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri'nin, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun finansal muhasebe ve raporlanması, yönetim muhasebesi düzenlemeleri, maliyet hesaplamaları ve performans değerlendirmeleri konularında bazı düzenleme ve etkileri vardır<sup>61</sup>.

**(5) Sosyoekonomik Durum ve Siyasi Kurumlar:** Bankacılık ve finans sektöründeki bir diğer önemli etken ise, sosyoekonomik durum ve siyasi kurumların bu sektörde faaliyet gösteren kurumlar üzerinde yarattığı baskıdır. Örgütler açık sistemlerdir. Her örgütün kendine özgü kültürü ve iklimi vardır. İşletmeler belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli davranışları söz konusudur. Örgütlerin kültürü örgüt içi ve örgüt dışı etmenlerden etkilenmektedir. Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre faktörünün kaynağı örgütün bulunduğu çevredir<sup>62</sup>. Sosyoekonomik faktörlerden bazıları; ekonomik belirsizlikler, kaynakların kıtlığı, siyasi istikrarsızlık ve kurumsallaşamama olarak sayılabilir.

**(6) Üst Yönetim ve Şirket Kültürü:** Finans sektöründeki finansal olmayan performans ölçülerine etki eden bir başka etken de üst yönetim ve şirket kültürü yaklaşımlarıdır. Mikro düzeyde düşünüldüğünde ulusal kültür ve işletme kültürü işletmelerin yönetim muhasebesi uygulamalarında bazı farklılıklar yaratabilir. Yöneticiler de birer sosyal insan ve o kültürün bir parçası olduklarından bazı etkenler finansal olmayan performans ölçülerinin gelişimine etki etmektedir. Bunlar eğitim, deneyimler ve davra-

60 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.**, s.521.

61 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.**, s.522.

62 Yeniçeri ve Demirel, **a.g.e.**, s.55.

nışlar olarak sıralanabilir<sup>63</sup>. Örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, seçilen stratejinin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır<sup>64</sup>.

## 7. FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS ÖLÇÜMLEMESİ UYGULAMALARI:

### JAPON BANKALARI ÖRNEĞİ

Hussain ve Hoque tarafından Japon Bankacılık sektöründe, finansal olmayan performans ölçülerinin belirlenmesi amacıyla görüşme tekniği kullanılarak bir çalışma yapılmıştır Hussain ve Hoque tarafından yapılan bu çalışmaya göre Japonya'da faaliyette bulunan bankalar dört kategoriye ayrılmaktadır Bunlar;

- Ticari Bankalar
- Yatırım ve Kalkınma Bankaları
- Kooperatif Bankaları
- Kurumsal Bankalar

olarak verilmiştir. Bu çalışmada ticari bankalar ve kooperatif bankaları incelenmiştir.

Ticari Bankalar ve Kooperatif Bankaları genel müdürlüklerin bulunduğu yere, büyüklüklerine ve iş alanlarına göre diğerlerinden ayrılmaktadır Ticari bankalar Japonya'daki en büyük ve en etkili banka grubu olarak faaliyette bulunmaktadır. Ticari bankaların müşteri profili genellikle büyük şirketlerdir. Ticari bankalar yoğun rekabet baskısından dolayı pazar paylarına önem vermektedirler. Bazı istisnalar dışında kooperatif

bankaları toplam varlıkları bakımından ticari bankalara göre daha küçüktürler. Kooperatif bankalarının müşterileri genelde bölgesel işletmeler olmasına rağmen, bazı durumlarda da büyük işletmelere kredi vermektedirler.

Yatırım ve Kalkınma Bankaları ve Kurumsal Bankalar ise temelde Japon endüstrisine uzun dönemli kredi sağlamaktadır. Ticari Bankalar, Kurumsal Bankalar, Yatırım ve Kalkınma bankalarına ek olarak Japonya'daki küçük işletmelere ve bireysel müşterilere kredi sağlayan başka özel finansal kuruluşlar da mevcuttur. Bunlar özel kredi kurumları ve kredi kooperatifleridir.

Japonya'da İkinci Dünya Savaşından sonra özel bankaların faaliyetlerini desteklemek amacıyla devlete ait bazı finansal kurumlar da kurulmuştur. Bu kurumlar tamamen Japon Hükümetine ait olup hükümetin belirlediği kıdemli yöneticiler tarafından faaliyetlerini sürdürmektedirler<sup>65</sup>.

Hussain ve Hoque tarafından Japon Bankacılık sistemi üzerine yapılan finansal olmayan performans ölçüleri çalışmasının araştırma metodolojisi kalitatif vaka analizinde uygulanan çok yönlü bir çalışmadır. Karşılaştırma yapılabilmesi için de araştırma için birden fazla banka seçilmiş ve banka yöneticileri ile görüşme yöntemiyle bir çalışma yapılmıştır Hussain ve Hoque tarafından yapılan bu çalışmada birden çok vaka üzerinde durulmasının nedeni;

- Benzer sonuçları öngörümleyebilmek
- Öngörülebilir nedenler için çözüm önerilerinde bulunabilmek

olarak belirtilmiştir.

Japonya'da faaliyette bulunan bankaların çok

63 Hussain ve Gunasekaran, **a.g.e.** ,s.522.

64 Yeniçeri ve Demirel, **a.g.e.** ,s.57 içinde, Eren 1998.

65 Hussain ve Hoque, **a.g.e.** ,s. 168.

çeşitli kategorilerde olduğu gözönüne alınmış ve sonuç olarak dört banka inceleme konusu yapılmak üzere belirlenmiştir. Bu bankalardan iki tanesi Ticari Banka, iki tanesi de Kooperatif Bankası niteliğindedir.

Bu çalışmada bankaların üst yönetiminde görev yapan kıdemli yöneticileri ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmelerde izlenen yol aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir;

1. **Banka / Finansal Kurumun Özellikleri**
  - Net Gelir
  - Çalışan Sayısı
  - Ortalama Büyüme Hızı (Son Beş Yılın)
  - Ortalama Yatırımın Geri Dönme Oranı ( Son Beş Yıl Boyunca )
2. **Finansal Performansı Ölçmenin Önemi:** Önem dereceleri; 1 = Çok önemli 2 = Orta derecede önemli 3 = Önemsiz
3. **Finansal Performansı Ölçme Uygulamaları:** Örgüt içinde performansın ölçüldüğü alanlar: 1 = Belli bölümler 2 = Örgüt içindeki her bölümde 3 = Diğer
4. **Kullanılan Performans Ölçüm Modelleri / Sistemleri:** 1 = Yaşam dönemi 2 = Süreç tipi teorisi 3 = Kıyaslama 4 = Faaliyet Tabanlı Yönetim 5 = Dengeli Ölçüm Kartı 6 = Performans Piramidi 7 = Bütünleşik Performans Ölçüm Modeli 8 = Diğer
5. **Finansal Performansın Ölçülmesi Esnasında Karşılaşılan Problem Düzeyi:** 1 = Çok Problemlili 2 = Orta Düzeyde Problemlili 3 = Önemli Değil
6. **Finansal Performansın Ölçümü Esnasında Karşılaşılan Problemlerin Üste-**

**sinden Gelme Yolları:** 1 = Başka Bir Modelin Kullanılması 2 = Alternatif Model Oluşturulması 3 = İki/ Üç Modelin Birlikte Uygulanması 4 = Diğer

7. **Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesinin Önemi:** 1 = Çok Önemli 2 = Orta Düzeyde Önemli 3 = Önemsiz
8. **Finansal Olmayan Performansı Ölçme Uygulamaları:** 1= Düzenli Olarak 2 = Bazen 3 = Nadiren 4 = Çok Önemli
9. **Finansal Olmayan Performans Ölçülerinin Hedeflenen Alanları:** 1 = Müşteri Memnuniyeti 2 = Kalite 3 = Hızlı Cevap Verebilme 4 = Taahhüt 5 = Sosyal Refah 6 = Zamanında Hizmet 7 = Diğerleri
10. **Mevcut Performans Ölçüm Modelinin Finansal Olmayan Performansı Ölçme Yeterliliği:** 1 = Çok İyi 2 = İyi 3 = Orta 4 = İyi Değil
11. **Finansal Olmayan Performans Ölçüm Yöntemlerinin Geliştirilmesi Hakkındaki Görüş:** 1 = Yeni Yöntem Geliştirilmeli 2 = Modeller Üzerinde Değişiklik Yapılmalı 3 = Mevcut Modele Dayalı Yeni Model Geliştirilmeli 4 = Tamamen Yeni Bir Model Geliştirilmeli 5 = Diğer

Yukarıda sıralananlara ek olarak ayrıca katılımcıların belirli bir performans ölçüm sisteminin kendi bankalarındaki önemini üçlü ölçekte değerlendirmeleri istenmiştir. Örneğin finansal olmayan performans ölçümünde katılımcıların finansal olmayan performans ölçülerinin bankalardaki önemini çok önemli (1) ile çok önemsiz (3) değerleri arasında değerlendirmeleri istenmiştir<sup>66</sup>. Bu çalışma için banka yöneticileri ile yapılan görüşme otuz saat olarak gerçekleşmiştir. Yöneticiler ile yapılan her görüşme 2-4 saat

66 Hussain ve Hoque, a.g.e. ,s. 169.

arası sürmüştür. Diğer bilgiler ise şirket planları, yıllık raporlar ve konuyla ilgili hükümet yayınlarından elde edilmiştir.

İncelenen bankalardan bir tanesi Ticari Banka niteliği taşıyan Bank Alfa Japon'dur. Alfa bankasında toplam çalışan sayısı 412 kişi ve net satışları 169.892 milyon Japon Yenidir. Son beş yılın ortalama yatırımın geri dönme oranı yaklaşık %25'tir. Alfa bankasının üst yönetiminin anlayışına göre finansal performans ölçüm sistemleri onlar için oldukça önemli bir yer oluşturmaktadır. Finansal performansı da "yatırımın geri dönme oranı" ve "hisse başına kazanç" gibi muhasebe tabanlı performans ölçüm sistemi araçları ile ölçmektedirler. Buna rağmen banka üst yönetimi mevcut performans ölçüm sistemi yönetimini "sorunlu" olarak görmektedir. Bu durum Alfa yönetiminin bankanın vizyon, misyon ve stratejik amaçları ile daha iyi uyuşan ek bir performans ölçüm sistemini yakın bir gelecekte uygulamaya koymayı düşünmelerine yol açmıştır. Alfa Bankasının üst yönetimi finansal ve finansal olmayan performans ölçüm sistemlerinin işletmelerinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Finansal performansı düzenli bir şekilde ölçmelerine rağmen, finansal olmayan performans ölçülerini arada sırada kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bununla beraber yönetimin kaynakların tüketimi ve bunun sonuçlarını anlamaya odaklanmaları, üst yönetimi finansal performansı geliştirmeye teşvik etmiştir. Finansal performansa bu derece odaklanma sonucunda finansal olmayan performans ölçüleri bunun gerisinde kalmıştır. Aynı zamanda Japon finansal pazarındaki belirsizliğin artması Alfa yönetimini finansal performansı geliştirmeye ve ölçmeye yöneltmiştir. Ekonomideki belirsizlik performans ölçüm sistemi gibi muhasebe tabanlı kontrol sistemlerinin uygulanmasını beraberinde getirmektedir<sup>67</sup>.

Alfa Bankasının üst yönetimi, kaliteli hizmet ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi ile müşteri memnuniyetinin önemini fark etmiş fakat uygulamada var olan performans ölçüm sistemi, yönetime müşteri memnuniyetinin gerçek bir profilini çizememiştir. Alfa yönetimi stratejik iş hedeflerinde yer almamasına rağmen finansal olmayan performans ölçülerinin finansal performansın değerlendirilmesine yardımcı olacağına inanmaktadır.

Bravo Japon bankası ise sektörde lider konumunda olan ve karşılaştırmalı olarak diğerlerine göre daha yeni kurulmuş bir bankadır. Bravo Japon bankası kısa zamanda dünya çapında iyi bir yer edinmiş ve müşterilerine ticaret ve yatırım bankacılığı anlamında hizmet sunan, hem bireysel hem de kurumsal anlamda uluslararası şirketlere hizmet veren bir banka konumundadır. Bu çalışmanın yapıldığı sırada Bravo bankasının toplam varlıkları 52,931 milyar yen, paydaşlarının öz sermayesi 1.711 milyar yen'dir. Bravo Bankasının üst yönetimi finansal olmayan performans ölçümüne büyük önem vermektedir. Buna rağmen finansal olmayan performans ölçümü düzensiz bir şekilde yapılmaktadır. Üst yönetim, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının banka yönetiminin öncelikleri arasında yer aldığını dile getirmiş ve bunu da müşteri anketleri düzenleyerek yaptıklarını belirtmişlerdir. Japon firmaları uluslararası rekabet güçlerini artırmak amacıyla Asya'nın diğer bölgelerinde denizaşırı yatırımlarını artırmışlardır. Firmaların Asya pazarlarına girmelerine yardımcı olacak hizmetlere olan talep bu nedenle küresel anlamda genişlemiştir.

Bravo bankasının performans ölçüm sistemlerine bakış açıları, hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçüm sistemleri anlamında oldukça önemli bir kriter olduğudur. Finansal

67 Hussain ve Hoque a.g.e. ,s. 170 İçinde Scott, 1993; Alan, 1997; Cobb vd. 1995.

performans ölçüm sistemlerinin uygulanmasına baktığımızda, bunların daha çok projelerle ilgili olarak kullanıldığını, finansal olmayan performans ölçüm sistemlerinin ise bazen işletme yönetimi tarafından iç raporlama amacıyla kullanıldığı belirtilmiştir Bravo bankasının üst yönetimi müşteri memnuniyeti anketlerinin bankanın geleceğini belirleyecek olan finansal olmayan performans alanlarından müşteri memnuniyetini ölçmede yetersiz olduğu görüşündedir. Yönetim, finansal olmayan performans kapsamlı bir şekilde ölçmek için alternatif bir yöntem gereksinim olduğuna inanmaktadır, fakat bu aşamada beklentilerini daha iyi karşılayacak yeni bir yöntem/sistem geliştirmeye yeterli olmadıkları görülmüştür.<sup>68</sup>

Charlie Japon bankası ise Japonya'nın en büyük kooperatif bankalarından biri konumundadır. 1575 çalışanı ve net satış gelirleri 1.005.750 milyon Japon Yeni ve ortalama %23 büyüme oranı ve son beş yılın ortalama yatırımın geri dönme oranı %5 olan bir banka konumundadır Charlie Japon bankasının üst yönetimi de finansal olmayan performans ölçüleri ve ölçüm sistemlerinin bugünün rekabetçi çevresinde oldukça önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamıştır. Charlie Japon bankasının performans ölçümlerinde kullandığı finansal olmayan performans ölçüleri müşteri tatmini, hizmet kalitesi ve sosyal refah düzeyidir.

Kooperatif bankaları, doğaları gereği genelde üyelerinin ve paydaşlarının refahını artırmaya yönelik hizmet sunarlar. Charlie örneğinde ise banka, müşterileri aracılığı ile toplumun gereksinimlerini karşılamayı hedeflemiştir. Charlie yönetiminin hedefi diğer finansal olmayan bakış açıları ile sosyal refahı ön plana almaktır Bu bakış açısının etkileri finansal olmayan performans ölçülerine yön vermektedir. Yönetimin finansal

olmayan performans ölçülerine verdiği öneme rağmen bu alanda yapılan çalışmaların düzensiz olduğu gözlenmiştir.

Charlie Japon bankasının performans ölçülerine bakıldığında finansal performans ölçüm sistemlerine çok önem verdikleri, finansal olmayan performans ölçüm sistemlerine ise nispeten daha az oranda önem verdikleri görülmüştür. Finansal performans ölçümlerini her bölümde kullanırken, finansal olmayan performans ölçümlerini çok sık kullanmadıkları görülmüştür

Delta Japon bankası ise Tokyo'da faaliyet gösteren büyük kooperatif bankalarından biridir. Delta 913 çalışanı, son beş yılda %8,5'lik yatırımın geri dönme oranı ile ortalama %2,1'lik büyüme oranına ve 358.989 milyon Yen'lik net satışlara sahip bir banka konumundadır. Delta bankasının politikaları, stratejileri ve bilgi ağları kooperatif bankalarının üye olduğu bir gruba dahil olduğundan, bu grubun politikaları ile yakınlık göstermektedir. Delta yöneticileri ile yapılan görüşmede finansal performans ölçüm sistemlerinin oldukça önemli olduğu vurgulanmış ve her departmanda kullandığı belirtilmiştir. Finansal performans ölçüm sistemleri daha çok bütçe kontrolleri anlamında kullanılmaktadır Diğer taraftan finansal olmayan performans ölçüleri hem önem ve hem de uygulama açısından üst yönetim tarafından kullanılmamaktadır

Delta yöneticileri ile yapılan görüşmede üst yönetim finansal olmayan performans ölçülerine çok fazla önem vermemekte ve bunların finansal performans sonuçları ile ilgili olduğunu düşünmektedir. Finansal olmayan performans ölçülerinden sadece müşteri bağlılığına önem vermekte ve bunu da minimum düzeyde gözetmektedirler. Görüşme boyunca üst yönetimin vurguladığı, "eğer finansal performans iyiyse, müşte-

68 Hussain ve Hoque, a.g.e. ,s. 171-172.

rilerin istek ve gereksinimlerini yerine getirmek çok fazla problem yaratmayacak” şeklinde olmuştur.

Delta yöneticileri finansal performans ölçüm sistemlerini her departmanda kullanmakta ve hedeflerle sonuçları karşılaştırmaktadır Delta bankası bir kooperatif bankası ve müşterileri de paydaşları olduğundan, müşterilerinin bu banka ile çalışmayı sürdüreceklerine inanmaktadır. Delta bankasının müşterilerinin aynı zamanda bankanın paydaşları konumunda olması nedeniyle müşteri tatmini delta bankasının odak noktasını oluşturmamaktadır Bundan dolayı delta yöneticilerine göre hizmet kalitesi veya tatmini ne olursa olsun müşteriler bu banka ile çalışmayı sürdüreceklerdir. Şurası açık ki bu banka yöneticilerine göre finansal olmayan performans ölçüleri üst yönetimin çok fazla önem verdiği bir konu olmamakta, daha çok karlılık rakamları üzerinde durmaktadırlar<sup>69</sup>.

### 7.1. Karşılaştırmalı Analiz

Aşağıdaki tablo çeşitli faktörlerin dört bankanın finansal olmayan performans ölçümü üzerinde-

ki etkisini göstermektedir. Ekonomik koşullardaki belirsizlik banka yönetimi üzerinde finansal performansı geliştirme konusunda baskıya neden olurken, görüşme sonuçları göstermektedir ki yönetimin stratejileri, hedefleri vb. gibi finansal olmayan performans ölçüleri üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan analiz sonucunda Charlie ve Delta Bankaları finansal olmayan performansın daha iyi finansal performans ile artırılacağına inanmaktadır Bunun tersine Alfa ve Bravo Bankalarının stratejileri ise Japonya dışında yeni pazarlar bulmak ve hem finansal hem de finansal olmayan performansını arttırmak için denizaşırı müşterilere daha yüksek kaliteli hizmet sunmaktır. Bu nedenle bu bankaların yönetim stratejileri hem finansal hem de finansal olmayan performansın geliştirilmesi ve ölçülmesi üzerinde büyük etkiye sahiptir. Yapılan mülakat sonucu dört bankadan alınan veriler karşılaştırılmıştır Burada sonuçlar 0'dan 4'e kadar numaralanmıştır: 0 = Etkisiz (Etkisi Yok) 1 = Düşük Etki 2 = Orta Düzeyde Etki 3 = Yüksek Etki 4=Çok Yüksek Etki

69 Hussain ve Hoque, a.g.e. ,s. 175.

**Tablo 3. Performans Ölçülerini Etkileyen Faktörler / Baskılar**

Faktörler / Baskılar	Alfa	Bravo	Charlie	Delta
Ekonomik Koşullar (Durum)	3	3	4	4
Rekabet	4	3	3	3
Teknolojik Gelişmeler	2	3	3	2
Bankaların Özellikleri	3	2	3	4
Merkez Bankası'nın Kontrolü ve Düzenlemeleri	2	3	4	2
Sosyoekonomik Durum ve Siyasi Kurumların Baskıları	1	0	1	1
Profesyoneller	2	3	2	1
Yönetimin Stratejik Yönelimleri	3	3	3	4
Şirket / Üst Yönetimin Kültürü	3	2	1	3
Diğer İşletme Uygulamalarının Adaptasyonu	2	2	1	1
Finansal / Uluslararası Muhasebe Standartları ve Düzenlemeleri	0	1	0	0

**Kaynak:** Hussain Mostaque Md. , Hoque Zahirul, "Understanding Non-Financial Performance In Japanese Banks, A New Institutional Sociology Perspective", **Accounting Auditing&Accountability Journal**, Vol. 15, No.2, 2002,s.175.

Bravo ve Charlie bankaları hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçülerini geliştirmeyi düşünürken aynı zamanda bunları uygun bir şekilde ölçmeyi de düşünmektedir. Bununla beraber, modern performans ölçüm sistemleri hakkındaki bilgi eksikliği nedeniyle örneğin, Kurumsal Karne Yaklaşımı (Dengeli Ölçüm Kartı) gibi, bu bankaların hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçülerini aynı önem derecesinde ölçmelerini engellemektedir. Üst yönetimin davranışları da finansal olmayan performans ölçülerini etkilemektedir. Alfa, Bravo ve Delta yöneticileri modern performans ölçüm sistemlerini kullanmayı düşünmektedirler, fakat tüm modern performans ölçüm sistem paketini uygulamada isteksiz görünmektedirler. Bundan dolayı bu bankalar performans ölçüm

sistemlerini belirli alanlarda, özel durumlarda kullanmayı tercih etmektedirler. Bravo bankasında, çalışanlara yapılan yardımlar çalışanların kurum için yaptığı gönüllü çalışmalar, ödül programları şirket sosyal sorumluluğunun geliştirilmesi için üst yönetim tarafından desteklenmektedir. Burada Alfa ve Delta bankalarının şirket kültürü Charlie bankasının ödül bağış sistemleri anlamında biraz farklılık göstermektedir<sup>70</sup>. Bu gerçeklere rağmen ekonomik koşullar dört tür bankayı da aynı derecede etkilemektedir.

Bravo ve Charlie bankaları Delta ve Alfa bankalarına nazaran finansal olmayan performans ölçülerini ölçmede daha kararlı görünürken Delta ve Alfa bankaları finansal olmayan performans

70 Hussain ve Hoque, a.g.e. ,s. 176.



ölçülerinin sonuçlarının, finansal performans sonuçlarının gelişimine bağlı olduğunu düşünmektedir. Ticari banka niteliğinde olan Alfa ve Bravo bankalarının finansal olmayan performans sistemlerine bakış açıları, diğer iki bankadan biraz farklılık göstermektedir. Charlie ve Delta bankaları kooperatif bankaları olduklarından banka politikaları ve stratejileri de birbirine benzemektedir<sup>71</sup>.

Japonya'da 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yaşanan ekonomik durgunluk oldukça büyük finansal zorlukları da beraberinde getirmiş ve bu da bankacılık sistemini finansal olmayan performans ölçümlerinden daha çok finansal performans artırmaya dönük çalışmalara yöneltmiştir. Yapılan karşılaştırmalı analiz sonucunda; eğer finans sektöründe yaşanan rekabet çok yoğun değilse bankalar finansal olmayan performans ölçülerine daha fazla yönelmemektedirler. Tam tersine, eğer rekabet baskısı yoğun olarak yaşanıyor ve bankalar da müşteri tatmini, zamanında ve kaliteli hizmet anlayışını benimsememişlerse müşteriler bu durumda bu hizmetleri almak için başka bankalara yönelmektedirler. Bu çalışmada üst yönetimin konuyla ilgili düşünceleri ve kurum kültürünün performans ölçüm sistemi üzerine olan etkileri açık bir şekilde görülmektedir.

## 8. SONUÇ

Finansal hizmetler sektöründe, özellikle bankacılık faaliyetlerinde yaşanan ulusal ve uluslararası gelişmeler yönetimlerin başarısı için performans ölçümlemesine olan gereksinimi giderek artırmıştır

Japonya da yapılan araştırma sonuçları ve analizinden görüleceği üzere bu gereksinimin gelecekteki uygulamalarda diğer sektörlerde olduğu gibi bu sektörün gelişen ve değişen çevresi açısından da daha fazla yer alması ve önem kazanmasının söz konusu olacağı açıktır. Bu bağlamda finansal hizmetler sektöründeki bu tür performans değerlendirmelerine olan yaklaşımın özellikle bankaların hitap ettiği müşteri portföyü ile de ilişkili olarak değiştiği görülecek ve yeni performans göstergelerinin oluşturulması gibi gelişmeler söz konusu olacaktır. Bu uygulamalar sonucunda faaliyetler daha iyi analiz edilerek maliyetleri doğru faaliyetlerle ilişkilendirmek, ölçmek ve raporlamak söz konusu olabilecektir. Bir başka ifadeyle daha etkin yönetim uygulamalarıyla hizmet sunma süreçlerinde iyileştirmeler yapılarak, aldığı hizmetten ve ödediği bedelden memnun kalan mevcut müşterilerden etkilenen yeni müşteriler yaratılabilecek ve bu da işletmenin finansal sonuçlarını ve kurumsal başarısını doğal olarak artıracaktır

71 Hussain ve Hoque, a.g.e. s. 179.

**KAYNAKÇA**

- ACTIVE, “Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Bir Çerçeve”, **Active**, Ekim-Kasım 2000.
- Akal Zühal, “Performans Kavramları ve Performans Yönetimi”, **Milli Prodüktivite Merkezi**, Ankara, Ocak 2003.
- Akpınar Evrim, “Sadece Finansal Başarımızı Sogulayarak Ayakta Kalabilir miyiz? **Capital**, Kasım 2005 Eki.
- Apak Sudi, “2005 Başlarında Türkiye Ekonomisi ve Bankacılık Sektörü”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 27, Temmuz 2005.
- Banker D. Rajiv, Potter Gordon, Srinivasan Dhinu, “An Emprical Investigation of an Incentive Plan Based on Non-Financial Performance Measures”, **1997 AAA Management Accounting Research Seminar at Memphis**, February 27, 1998.
- Bir Atif Ali, “Tüketici Olmanın Zorlukları”, **Hürriyet Gazetesi**, 2 Ekim 2005.
- Ekren Nazım, “Finansal Hizmetler Sektörünün Önemi”, **Activeline**, Sayı:13, Nisan 2001.
- El-Shishini Hatem, “Integrating Financial and Non-Financial Performance Measures, State of The Art and Research Opportunities”, **The Management Accounting Research Group Conference**, Aston Business School, Birmingham,13–14 September, 2001.
- Hussain Mostaque Md. Gunasekaran A. “An Institutional Perspective of Non-Financial Management Accounting Measures: A Review of The Financial Services Industry”, **Managerial Auditing Journal**, 17/9, 2002.
- Hussain Mostaque Md. Hoque Zahirul, “Understanding Non-Financial Performance In Japanese Banks, A New Institutional Sociology Perspective”, **Accounting Auditing&Accountability Journal**, Vol. 15, No.2, 2002.
- Hussain Mostaque Md. Gunasekaran A. “Non-Financial Management Accounting Measures In Finnish Financial Institutions”, **European Business Review**, Volume 14. Number 3. 2002.
- IOMA’s Report, “Which Non-Financial Performance Measures are Companies Using”, **Ioma’s**, November 2001.
- IOMA’s Report, “Time for Non-Financial Performance Measures?”, **Ioma’s**, February 2002.
- Ittner D. Christopher, Larcker F. David, “Coming up Short on Non-Financial Performance Measurement”, **Harvard Business Review**, November 2003.
- Jones H. Kumen, Werner L. Michael, Terrell. P. Katherene, Terrell L.Robert, “Introduction to Management Accounting A User Perspective”, **Prentice Hall**, New Jersey, 2000.
- Joseph Kissan, Srinivasan Dhinu, Thevaranjan Alex, “Managerial Myopia and Non-Financial Measures: The Case of Customer Satisfaction Mitigating Hardselling”, **Managerial Accounting Research Conference**, Orlando, 1999.
- Kaplan Robert, “Strateji Odaklı Kurumlar”, **Capital**, Kasım 2005 Eki.
- Kartal Haluk, “Sadece Karlılık Yeterli mi?” **Activeline**, Ocak 2005.

Lovelock Christopher, Wright Lauren, “Principles of Service Marketing And Management”, Second Edition, **Prentice Hall**, N.J.2002.

Neely Andy, “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?” **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.19, No.2,1999.

Ratnatunga Janek, Gray Norman,Balachandran R. Kashi, “ The Measurement and Reporting of Strategic Capabilities”, **1 st Annual International Accounting Conference**, MÖDAV, 4–5 Kasım 2004, İstanbul.

Riley Jr. Richard A. Pearson A. Timothy, Trompeter Greg, “The Value Relevance of Non- Financial Performance Variables and Accounting Information: The Case of The Airline Industry”, **Journal of Accounting and Public Policy** 22, 2003.

Surysekar Krishnamurthy, “A Note on The Interaction Effects of Non-Financial Measures of Performance”, **Management Accounting Research** 14, 2003.

Tek Nergis, “Bütünleşik Bir Performans Göstergeleri Olarak “Dengeli Ölçüm Kartı Uygulamaları”, **Standart**, Nisan 2003.

Toni A. De. Tonchia S. “Performance Measurement Systems Models, Characteristics and Measures”, **International Journal of Operations&Production Management**, Vol.21, No.1/2,2001.

Tözüm Haluk, “Bankalarda Performans Değerlendirmesi”, **Active**, Kasım-Aralık 2002.

Vural Mahmut, “Finansal Hizmetlerin Vergilendirilmesi”, **Active**, Ekim-Kasım 1999.

Yeniçeri Özcan, Demirel Yavuz, “Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi”, **Standart**, Aralık 2004.

