

Gönderim Tarihi: 12.03.2018 Kabul Tarihi: 25.10.2018

DENGELİ PUAN KARTI VE RİSK YÖNETİMİ: ENTEGRASYON İÇİN ALTERNATİF YAKLAŞIMLARIN İNCELENMESİ

Gökhan ÖZER*

İlhan ÇAM**

BALANCED SCORECARD AND RISK MANAGEMENT: A REVIEW OF ALTERNATIVE APPROACHES FOR INTEGRATION

Öz

İşletmeler, hissedar değerlerinin korunmasını ve güçlendirilmesini sağlamak için dengeli puan kartı (DPK) ile değer yaratma sürecini kontrol ederlerken, risk yönetimi ile de değer kaybının önlenmesini sağlamaktadırlar. Her iki yönetsel sürecin birbirlerinin eksikliklerini gidererek daha etkin bir araç olmalarını sağlamak için, biçimsel bir şekilde entegre edilerek yürütülmeleri gerektiğine dair çeşitli araştırmacılar tarafından tavsiyelerde bulunulmuş ve çeşitli kavramsal yöntemler geliştirilmiştir. Ancak işletmeler için, önerilen bu yöntemler arasında hangisinin daha uygun olacağına ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve araştırmacılar için ise ileride geliştirilecek yeni kavramsal yöntemlere ışık tutacak önerilerde bulunulması gerekmektedir. Bu sebeple bu çalışmada, ilgili literatürdeki araştırma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla risk yönetimini DPK'ye entegre eden alternatif yaklaşımlar incelenmiş ve bu yaklaşımların birbirleri üzerindeki artı ve eksilerinin neler olduğu tartışılmıştır. Yapılan incelemeler doğrultusunda en iyi alternatif yöntemin, stratejik hedeflere bağlı birleşik bir risk faktörünün her bir boyut için geliştirilmesiyle ve ayrıca strateji haritasında yer alan finansal boyut içerisine üçüncü bir strateji teması olarak risk yönetimi stratejisinin eklenmesiyle elde edileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dengeli Puan Kartı; Strateji Haritası; Risk Yönetimi; Kurumsal Risk Yönetimi; Risk Boyutu.

Abstract

To ensure that shareholder value is preserved and enhanced, businesses control value creation process with a balanced scorecard (BSC), while they ensure value loss prevention with risk management. By various scholars, there have been made many critical recommendations about the need for integration of both managerial processes in a formal way to ensure that both of them are more

* Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: ozer@gtu.edu.tr.

** Arş. Gör., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, e-posta: icam@gtu.edu.tr.

effective tools by eliminating the deficiencies of each other, and thus various conceptual methods have been developed. However, it is necessary to examine in more detail which of these proposed methods will be more suitable for the enterprises, and to make suggestions to illuminate researchers for new conceptual methods to be developed in the future. In this study, therefore, in order to contribute to the elimination of the lack of research in the related literature, alternative approaches that integrate risk management into BSC have been examined, and discussions have been made on the pros and cons of these approaches. After reviewing the related literature, it is considered that the best alternative method of integration may be achieved by developing an aggregated risk factor linked to strategic objectives for each perspective and also by adding a risk management strategy as a third strategy theme into the financial perspective included in the strategy map.

Keywords: Balanced Scorecard; Strategy Map; Risk Management; Corporate Risk Management; Risk Perspective.

1. Giriş

Rekabet çağında, işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmelerinin yollarından birisi, işletme kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Bu noktada birçok performans ölçüm sistemi (PÖS), bir firma için en avantajlı kaynak tahsisinin belirlenmesine yardımcı olmak amacıyla geliştirilmiştir (Wisuttee Wong ve Rompho 2015: 127). PÖS'ler bu işlevlerini, kaynakların tahsisinde ne kadar başarılı olunduğunun belirlenebilmesi için kriterler belirleyerek ve mevcut performansı geçmiş performansla karşılaştırarak yerine getirmektedirler (Kotze, Vermaak ve Kirsten 2015: 99). Bununla birlikte PÖS'ler, kurumun karar verme süreçlerini desteklemekte, belirlenen stratejilerin bütün işletme bünyesine yayılmasını sağlamakta, kritik iş süreçlerinin belirlenmesine yardımcı olmakta ve performans göstergeleri üzerinden finansal ve finansal olmayan performansı belirlemektedirler (Chen, Dos Santos ve Qi 2014: 2). Bu yüzden işletmeler, uzun yıllar boyunca PÖS'ler ile ilgili teorik ve uygulamaya dönük gelişmeleri takip etmişler ve kendi işletme bünyelerinde bu sistemleri uygulamaya çalışmışlardır.

Geleneksel PÖS'lerde sadece finansal göstergelerin kullanılmasının yeterli olacağı düşünülürken, günümüzde finansal göstergelerin çalışan becerileri ve müşteri memnuniyeti gibi maddi olmayan varlıklara karşılık gelemeyeceği anlaşılmıştır (Ege ve Şener 2013: 107). Bu yüzden, bilgi çağının şirketleri için geliştirilecek PÖS'lerde, finansal ölçülerin yanı sıra müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, süreçler ve teknolojiler için de göstergelerin kullanılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton 1996b: 7). Bu doğrultuda günümüz işletmelerine uygun etkili bir PÖS geliştirmek

için birçok girişimde bulunulmuştur (Yahanpath ve Islam 2017: 196). Bu sistemlerden bazıları şunlardır; performans ölçüm matrisi (Keegan, Eiler ve Jones 1989), performans piramidi (Lynch ve Cross 1991), dengeli puan kartı (Kaplan ve Norton 1992) ve performans prizması (Neely, Adams ve Crowe 2001). Tüm bu yeni sistemlerin hem finansal hem de finansal olmayan ölçüleri içermeleri ve performans ölçümlerini kuruluşun vizyonuna ve stratejisine bağlamaları gibi birkaç ortak özellikleri bulunmaktadır (Yahanpath ve Islam 2017: 196). Diğer taraftan bu sistemler arasından Dengeli Puan Kartı (*Balanced Scorecard*), günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarını güçlü bir şekilde karşılayarak PÖS'ler arasında ilk sırayı almıştır (2GC 2015: 3).

Dengeli puan kartının (DPK) işletmecilik dünyasında yaygın olarak kullanılan bir araç hâline gelmesinin yanı sıra, belirli yetersizlikleri de bünyesinde taşıdığı ifade edilmektedir. Örneğin Moullin (2004: 4) DPK'nin en dikkat çekici zayıf yönü olarak, risk yönetimine yeteri kadar ilgi göstermemiş olmasına işaret etmektedir. Benzer şekilde Ballou, Brewer ve Heitger (2006: 36) geleneksel DPK uygulamalarında, işletme riskleriyle ilgili önemli faktörlerin göz ardı edildiğini ifade etmektedirler. Wisutteewong ve Rompho (2015: 127) ise bunun sebebini, geleneksel DPK'nin strateji yönetimi için tehlikeli olabilecek riskleri yönetmek üzere tasarlanmamış olmasına bağlamaktadırlar. Bu tasarım eksikliğini Kaplan da kabul etmektedir. Şöyle ki, Kaplan (2009b: 3) riskin ölçülmesinin, hafifletilmesinin ve yönetilmesinin David Norton ile yaptıkları çalışmalarında kesinlikle yer almadığını, ancak son yıllardaki olayların kendilerini, risk yönetiminin strateji uygulama çerçevesine nasıl ekleneceği konusunda daha derin düşünmeye sevk ettiğini ifade etmiştir. Ayrıca Kaplan (2009a: 31) DPK ile ilgili gelecek araştırma fırsatlarından bahsederken risk yönetimi konusunda ortaya çıkan literatür ve uygulamaların, DPK'ye biçimsel bir şekilde entegre edilmesinin önemini vurgulamıştır.

Henschel (2008: 46)'e göre DPK, organizasyonların başarısı için gerekli olan kritik başarı faktörlerinin izlenmesini sağlamak için geliştirilmiştir. Bu doğrultuda kritik başarı faktörleri, işletmelerin karşılaştığı fırsatlar ve riskler üzerinden belirleneceği için DPK risklerle yakından ilgili bir araç olmaktadır (Henschel 2008: 46). Doğası gereği risklerle ilişkili olan DPK'nin, risk yönetimi ile entegre edilmesinin işletmeler için belirli avantajlar sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin, Rasid, Golshan, Ismail ve Ahmad (2012: 8) risk yönetiminin DPK ile entegre bir şekilde gerçekleştirilmesinin hissedar değeri üzerinde pozitif bir etkiye sebep olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca Kotze vd. (2015: 104)'ne göre, strateji geliştirme süreci, iç yeterliliklerin yanı sıra dış çevreye de odaklandığı

için bu sürece riskin de eklenmesi, iç ve dış risk faktörlerinin göz önüne alınmasını sağlayarak süreçler üzerindeki etkinliği artıracaktır. Diğer taraftan bu entegrasyon, strateji geliştirme sürecinin yanı sıra PÖS üzerinde de olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Rasid vd. 2012:1).

Bazı akademisyenlerin, PÖS'e risk faktörlerini de dâhil etmeye yönelik çeşitli kavramsal çalışmalar ortaya koydukları görülmektedir (Örneğin; Chabchoub ve Hachicha 2014; Chlistalla ve Schaper 2009; Nagumo ve Donlon 2006; Scholey 2006). Ancak bu çalışmaların yeterli sayıda olmadığı düşünülmektedir (Calandro ve Lane 2006: 32). Bu sebeple bu çalışmada, ilgili literatürdeki araştırma eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla risk yönetimini DPK'ye entegre eden alternatif yaklaşımlar incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda Kotze vd. (2015) tarafından yapılan sınıflandırma çerçevesi takip edilerek risk faktörlerinin DPK ile entegre edilmesinde ilgili literatürde yazılan ve ulaşılan bütün eserler incelenmiş ve alternatif yaklaşımların birbirleri üzerindeki artı ve eksilerinin neler olduğu tartışılarak ilgili literatürde yapılacak ileriki çalışmalara yol gösterecek önerilerde bulunulmuştur.

Bu bağlamda giriş bölümünün ardından ikinci bölümde DPK'den, bakış açılarından ve bu bakış açıları arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ele alarak strateji geliştirilmesinde kullanılan strateji haritasından bahsedilecektir. Üçüncü bölümde risk, risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi ve DPK ile risk yönetimi arasındaki benzerlik ve farklılıklar üzerinde durulacaktır. Dördüncü bölümde ise risk ve risk yönetiminin DPK ile entegrasyonunda ortaya koyulan alternatif yaklaşımlara yer verilerek, bu yaklaşımların birbirleri üzerindeki avantaj ve dezavantajlarından bahsedilecektir. Son bölümde ise ileri sürülen yaklaşımlar genel olarak değerlendirilerek gelecek çalışmalar için tavsiyelerde bulunulup makale sonlandırılacaktır.

2. Dengeli Puan Kartı

David Norton ve Robert Kaplan, dengeli puan kartını (DPK) 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde yayınlanan ve çok ses getiren makalelerinde tanıtmışlardır. DPK, finansal göstergelerin yanı sıra, uzun vadeli hissedar değeri üzerinde etkileri olduğu düşünülen finansal olmayan göstergeleri (müşteri, içsel süreç ve öğrenme ve büyüme) kullanarak geleneksel performans ölçümüne yeni bir yaklaşım getirmiştir (Kaplan 2009a). Aslında Kaplan (2009a: 4)'a göre, performans ölçümünde finansal ölçülerin yanında finansal olmayanlarında kullanılması işletme uygulamaları için yeni bir durum değildir (örn. General Electric 1950'li yıllarda dâhi şirket içi performans ölçüm sisteminde finansal olmayan ölçüleri kullanmaktaydı).

DPK başlangıçta, bir şirketin vizyonunu ve misyonunu tutarlı performans ölçülerine dönüştürme çerçevesini sağlayan bir yönetim sistemi olarak tasarlanmıştır (Kaplan ve Norton 1996b: 8). Ancak yıllar içerisinde, performans ölçüm sistemi aracından, stratejileri uygulamak ve bir organizasyonun insan, bilgi ve organizasyonel sermayesini stratejiler ile uyumlu hâle getirmek için kullanılan bir strateji yönetim aracına dönüşmüştür (Chabchoub ve Hachicha 2014: 344). Bugün gelinen noktada DPK, uzun vadeli stratejik hedefler belirleyip bunları puan kartları ile kısa vadeli hedeflere dönüştürerek stratejinin uygulanmasını ve izlenmesini sağlamaktadır (Kotze vd. 2015: 101).

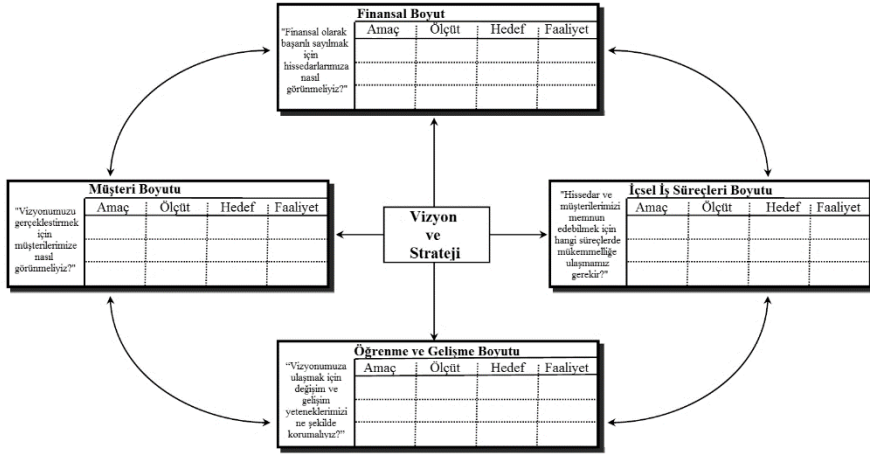
DPK kavramı içerisindeki denge (*balance*) ile; kısa ve uzun vadeli hedefler, finansal ve finansal olmayan ölçüler, gecikmeli (sonuç) ve öncül (belirleyici) göstergeler ve iç ve dış performans boyutları arasındaki dengenin sağlanması kastedilmektedir (Chang, Wu ve Lin 2008: 1088). Bununla birlikte, bu denge kavramı içerisinde organizasyonların göz önüne almaları gereken gelişmemiş bir alan bulunmaktadır. Bu, stratejinin uygulanması yoluyla elde edilen değer yaratımı ile değer tahribatını önleme uygulamaları yani risk yönetimi arasındaki dengedir (Nagumo ve Donlon 2006: 21).

Şekil 1, DPK'nin orijinal yapısını göstermektedir. DPK, şirket başarısı için finansal boyutun yanı sıra, uzun vadeli hissedar değeri yaratmak için önerilen üç ek boyuta da (müşteri, içsel iş süreçleri ve öğrenme ve büyüme) yer vermektedir (Kaplan 2009a: 4). Her bir boyut, kuruluşun performansını boyuta özgü bakış açısına göre yansıtan performans göstergelerinden meydana gelmektedir (Kotze vd. 2015: 101). Bu yüzden boyutlara bakış açıları (*perspectives*) da denilmektedir. Norton ve Kaplan şirketlerin DPK oluştururken ilk olarak, Şekil 1'de de görüldüğü gibi, vizyonları çerçevesinde ulaşmayı hedefledikleri stratejik amaçlarını ortaya koymalarını ve daha sonrasında ise bu stratejik amaçların her birinin performansını ölçen ölçüleri seçerek bunlarla ilgili hedeflerin belirlenmesini tavsiye etmektedirler (Kaplan 2009a: 23).

Dengeli Puan Kartının dört bakış açısını ifade eden boyutları kısaca şu şekilde açıklanabilir: (1) *Finansal Boyut*; finansal performans ölçümleri, işletme biriminin uzun vadeli amaçlarını tanımlar. Birçok işletme kârlılık amaçları üzerine yoğunlaşırlar da, diğer finansal amaçlar şunlardır, sürdürülebilir hissedar değerinin yaratılması, gelir artışı, verimlilik ve risk yönetimi (Kaplan 2009a). (2) *Müşteri Boyutu*; bu boyut iyi oluşturulmuş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların ölçümünü içermektedir. Genel sonuç ölçüleri arasında müşteri memnuniyeti, müşteriye elde tutma, yeni müşteri edinimi, müşteri kârlılığı ve hedeflenen segmentlerdeki piyasa payı yer almaktadır

(Kaplan ve Norton 1996a: 58). (3) *İçsel İş Süreci Boyutu*; bu boyutta yöneticiler, organizasyon bünyesinde olması gereken kritik iş süreçlerini tanımlarlar. Bu süreçler, işletmenin müşteri memnuniyetini en üst düzeyde etkileyecek ve bir kuruluşun finansal hedeflerine ulaşmasını sağlayacak işletme içi süreçlerdir (Kaplan ve Norton 1996b: 26). (4) *Öğrenme ve Gelişme Boyutu*; DPK'nin dördüncü ve son boyutu olan öğrenme ve gelişme boyutu, organizasyonun uzun vadeli büyüme ve gelişme gösterebilmesi için ihtiyaç duyduğu altyapıyı ifade etmektedir (Kaplan ve Norton 1996b: 28).

Şekil 1: Vizyon ve Stratejiyi Dönüştürme: DPK'nin Dört Boyutu



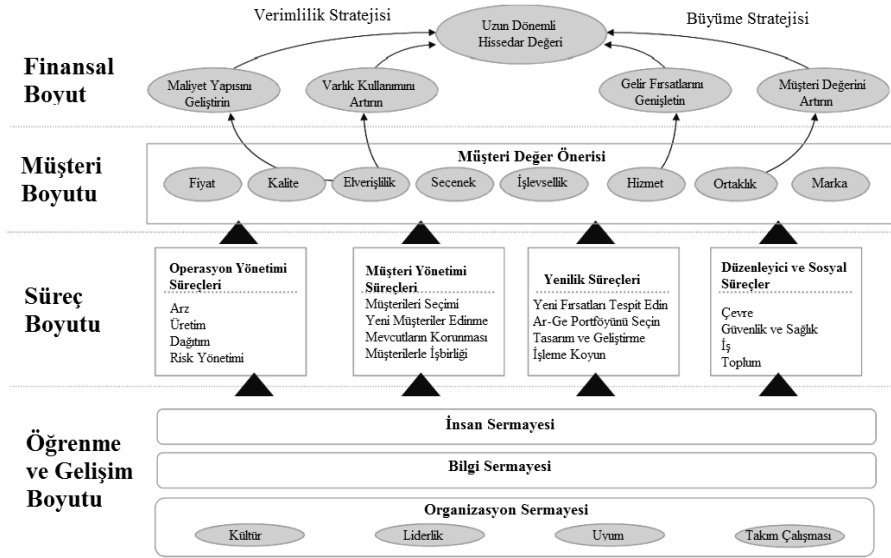
Kaynak: Kaplan ve Norton (1996a: 54)

DPK başlangıçta performans ölçümü için bir araç olarak geliştirilmişken, son olarak geldiği noktada strateji yönetim sistemi için bir araç hâline dönüşmüştür. DPK'yi bu işlevselliğe taşıyan en büyük etken ise "Strateji Haritası" kavramıdır (Acharyya 2008: 16). DPK, şirket performansını, finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme olmak üzere dört açıdan ölçerken, strateji haritası ise bu dört boyut arasındaki sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyarak kurumsal hedefler için görsel bir çerçeve çizmektedir (Kaplan ve Norton 2000: 4). Dolayısıyla DPK, bir kuruluşun işletme stratejisini günlük faaliyetlere ne kadar iyi uygulayabildiğini ölçmeye odaklanırken, strateji haritası ise işletme değerinin kuruluş tarafından nasıl oluşturulduğunu ve kuruluşun faaliyetlerinin nasıl uyumlaştırılması gerektiğini göstermektedir (Ho ve zur Muehlen 2009: 1028).

Şekil 2'de gösterildiği gib, strateji haritasında çalışanlardan başlayarak iç süreçler ve müşteriler aracılığıyla devam eden ve daha yüksek finansal

performansla sonuçlanan neden-sonuç ilişkileri zinciri şu şekilde ifade edilebilir: (1) Kalite yönetimi araçları üzerinde daha iyi eğitilmiş çalışanlar, süreç döngüsü sürelerini ve kusurlarını azaltırlar. (2) İyileştirilmiş süreçler zamanında teslimin artmasını ve müşterilerin maruz kaldığı kusurların azalmasını sağlar. (3) Son olarak, müşteriler tarafından tecrübe edilen kalite iyileştirmeleri daha yüksek gelir ve kâr marjları sağlayan yüksek memnuniyete yol açmaktadır (Kaplan 2009a: 21-22).

Şekil 2: Strateji Haritası



Kaynak: Kaplan (2009a: 22)

DPK'nin yaygın bir şekilde kullanılmasına ve faydalarına rağmen, kavramın belirli bazı kusurları ve eksiklikleri de vardır. Makalenin yazım amacıyla da uygun olarak Nørreklit (2003: 617), kavram içerisinde mevcut stratejiyi tehdit edebilecek veya geçersiz kılacak riskler açısından herhangi bir stratejik belirsizliğin göz önüne alınmadığını ileri sürmektedir. Kaplan ve Norton (1996b: 51) başlangıç çalışmalarında risk yönetimini basit bir şekilde, iş birimi tarafından seçilmiş beklenen getiri stratejisini tamamlayan ek bir amaç olarak değerlendirmişlerdir. Daha sonra, şirketlerin farklılaştırılmış bir değer ortaya koymak için yürütülen operasyon yönetimi süreçlerini geliştirebilecekleri yollardan birisinin risk yönetimi olduğunu belirterek, risk yönetimini içsel iş süreçleri boyutu içerisinde ele almışlardır (Kaplan ve Norton 2004: 3). Özellikle yaşanan 2008 küresel krizinden sonra ise Kaplan verdiği bir röportajda risk ile ilgili düşüncesini daha da genişleterek riskin tanımlanmasının, azaltılmasının ve yönetilmesinin strateji süreciyle eşit düzeyde olması

gerektiğini ifade etmiştir (Torode 2010). Kaplan ve Norton'nun düşünce evrimiyle de paralel olarak, uygulamada ve literatürde çeşitli kavramsal modeller ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

3. Risk ve Risk Yönetimi

Riskin evrensel bir tanımı bulunmamaktadır, dolayısıyla her yazar riski kendi bakış açısına göre değerlendirmiştir (Elkhouly, Ibrahim, El Fragy ve Kotb 2015: 139). Örneğin Kotze vd. (2015: 103), bir kuruluşun normal ticari faaliyetlerinde karşılaştığı bazı tehlikeler olarak tanımlamışlardır. Nagumo ve Donlon (2006: 21-22) ise riski dengeli puan kartı (DPK) bağlamında tanımlayarak, DPK'de belirlenen stratejik hedeflere ulaşmayı engelleyen faktörler / belirsizlikler ve bunların uygulanması ile ortaya çıkabilecek olası kayıplar olarak ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Calandro ve Lane (2006: 32), istenmeyen sebeplerden (örn. büyük bir müşterinin önemli bir siparişini iptal etmesine neden olan bir hatanın yapılması) veya kasıtlı sebeplerden (örn. Enron'daki gibi bazı eski yöneticilerin gerçekleştirdiği eylemler) kaynaklı başarısız bir strateji uygulama / yürütme süreci olarak tanımlamışlardır.

Risk yönetimi ise negatif bir durumun gerçekleşme olasılığını aşırı maliyete katlanmadan azaltmaya çalışmaktır (Collier, Berry ve Burke 2007: 10). Risk yönetimi, kayıpları en aza indirirken kazanç fırsatlarının elde edilmesi arasında uygun bir denge kurma süreci olarak da ifade edilebilir (Rasid vd. 2012: 2). İyi bir risk yönetimi uygulamasının odak noktası, örgütte etkili olabilecek tüm faktörlerin potansiyel avantaj ve dezavantajlarının belirlenmesi ve başarı olasılığı üzerindeki tehlikeleri giderecek adımların atılmasıdır (Collier vd. 2007: 10).

Yakın tarihli küresel finansal krizler ve kurumsal başarısızlıkların ardından, hissedar değerinin korunması ve güçlendirilmesini sağlamak amacıyla kuruluşun karşılaştığı kilit risklerin daha fazla izlenmesi beklentisi ortaya çıkmıştır (Rasid vd. 2012: 1). Bunun sonucunda artan bu beklentilere bir cevap olarak risk yönetimi daha sistematik bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır (Rochette 2009). Risk yönetimine daha sistematik bir şekilde yaklaşan bu çerçeveye, Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management) denilmektedir (Rasid vd. 2012: 3). COSO tarafından geliştirilen Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), bir işletmenin yönetim kurulu, yönetimi ve diğer çalışanları tarafından işletmeyi etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek için tasarlanmış, strateji belirleme süreçlerine ve şirket geneline uygulanan ve hedeflere ulaşmak için yürütülen risk yönetimi sürecidir, şeklinde tanımlanmıştır (COSO 2004: 4).

DPK, bir organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması yolundaki ilerleyişini ölçerken, KRY ise bu hedeflerin başarılmasını etkileyebilecek olumlu ve olumsuz faktörlerin göz önüne alınmasına yardımcı olmaktadır (Beasley, Chen, Nunez ve Wright 2006: 50). Bu noktadaki tamamlayıcılık özelliklerinin yanı sıra bu iki sistem birçok benzer özelliğe de sahiptir. Beasley vd. (2006: 51)'ne göre, bu özellikler şunlardır: (1) Stratejiye Odaklanma: KRY ve DPK'yi kullanırken, örgütsel stratejiyle bağlantı kurmak önemlidir. (2) Bütünsel Bakış Açısı: Bu iki yönetim sistemi, stratejiyi şirket genelinde bütüncül olarak ele almaktadırlar. (3) İlişkiler Üzerine Vurgu: Entegre bir stratejik yaklaşımı vurgularlar. (4) Üstten-Aşağıya Vurgu: Her ikisi de etkili bir şekilde çalışabilmek için, organizasyonun üst kademelerinden alt kademelerine genişlemedirler. (5) Tutarlılık Arzusu: Her ikisi de, farklı sorumluluklara ve deneyimlere sahip olan çok sayıdaki çalışan tarafından yönetilen işletmenin, birden fazla boyutunda dengeli ve tutarlı bir yaklaşımı takip etmelidirler. (6) Hesap Verebilirliğe Odaklanma: Her ikisi de bireysel hesap verebilirlik üzerine odaklanarak tüm çalışanların günlük işlerini, kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak şekilde yerine getirmelerini sağlamayı amaçlarlar. (7) Süreklilik Yapısı: Her ikisi de devam eden sürekli süreçler olarak tasarlanmışlardır.

Rasid vd. (2012: 2) DPK gibi performans yönetim sistemlerinde değer yaratma sürecine odaklanılırken, değer kaybının önlenmesinin öneminin göz ardı edildiğini, diğer taraftan risk yönetimi uygulamalarında ise çoğunlukla değer kaybının önlenmesine odaklanılırken, bu risklerin stratejik hedeflerle nasıl ilgili olabileceği durumunun göz ardı edildiğini ifade etmişlerdir. Risk yönetimi ve DPK arasındaki bahsedilen benzerlikler, ilişkiler ve birbirlerinin eksik noktalarını tamamlamaları bu iki uygulamanın entegre edilmesinin temelini oluşturmaktadır (Kotze vd. 2015: 105). Dolayısıyla, literatürde DPK ve risk yönetiminin eşzamanlı olarak uygulanması için kavramsal çerçeve ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

4. Risk Yönetimini Dengeli Puan Kartına Entegre Eden Alternatif Yaklaşımlar

Ballou vd. (2006: 34)'ne göre pek çok organizasyon, risklerin tanımlanması ve azaltılması için riskleri yönetmeye çalışırken, bir yandan da stratejik hedefleri gerçekleştirmek için dengeli puan kartından faydalanmaktadırlar. Bu organizasyonların pek çoğu risk yönetimi çabalarını ve dengeli puan kartlarını (DPK) ayrı, ilişkisiz yönetim uygulamaları olarak görmektedirler (Ballou vd. 2006: 34). Ancak yazarlara göre, her ikisinden de daha fazla yararlanabilmek için iki

kavramın birleştirilmeleri gerekmektedir. Üstelik diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından da bu konu üzerine çeşitli fikirler öne sürülmüş ve önerilerde bulunulmuştur. Örneğin Scholey (2006: 32) DPK'yi risk yönetimi için kullanan bir organizasyonun, hedeflerinin başarılmasını engelleyecek olumsuz riskleri en aza indirgeyecek şekilde kendisini konumlandırabileceği değerlendirmesinde bulunmuştur. Palermo (2011: 1) riskleri performans yönetimi süreçlerine dâhil ederek, genel organizasyonel risklerin daha iyi anlaşılmasının sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca risk faktörlerini daha açık bir şekilde ele almak, performans ölçüm sisteminin sürdürülebilirliğini de sağlayacaktır (Yahanpath ve Islam 2017: 199)

DPK ile risk yönetiminin entegre edilerek yönetsel süreçlerin yürütülmesinin önemi çeşitli firmalar tarafından fark edilmiş ve çeşitli uygulama örnekleri görülmüştür. Literatür, finans sektöründeki firmaların risk yönetimini DPK'ye entegre etmeye çoktan başladıklarını göstermektedir. Örneğin Swiss Re firması, strateji haritası içerisinde risk yönetimi ile ilişkili iki hedefi Müşteri Boyutuna ve üç hedefi ise İçsel İş Süreci Boyutuna dâhil etmektedir (Elkhouly vd. 2015: 141). Bank of Tokyo Mitsubishi, DPK uygulamaları içerisinde KRY sürecini de dâhil etmektedir (Nagumo 2005: 41). Ayrıca Tesco PLC, Mobil ve Chrysler firmaları da puan kartlarını risk yönetimi ile ilişkilendirmişlerdir (Rasid vd. 2012: 10). Diğer taraftan bu örnekler arasında kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda mevcuttur, örneğin Bahreyn Çalışma Bakanlığı, risk yönetimini stratejik yönetim sürecine entegre etmek için 2009 yılında DPK uygulamalarını revize etmiştir (Johnson 2010: 9).

Strateji yönetim danışmanlığı firması olan 2GC tarafından 2016 yılında 30 ülkeden 138 firma ile gerçekleştirilen bir araştırmada, örneklem firmalarının %5'inin DPK'lerine risk ile ilişkili yeni bir boyut ekledikleri ve %35'inin (bir önceki yıl %28) ise DPK uygulamalarının etkinliğini artırmak için risk yönetimi ile bağlantılı hâle getirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (2GC 2016: 7-8). Benzer şekilde 2008 yılında IBM Global Business Services tarafından CFO'lar üzerine yapılan bir araştırma, organizasyonların yalnızca yüzde 29'unun riski performansla uyumlu hâle getirdiklerini ortaya koymuştur (Rasid vd. 2012: 7-8). Deloitte (2004) tarafından, finansal hizmet firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada ise bu firmaların % 20'sinin puan kartlarına risk ölçülerini eklediğini ve % 50'den fazlasının ise gelecekte bunu yapmayı düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Ittner ve Larcker 2008: 1246). Görüldüğü üzere risk yönetimi ile DPK uygulamalarını entegre etmeye çalışan firma sayısı gün geçtikçe artmaktadır.

Literatürde bulunan yaklaşımlar incelendiğinde çeşitli araştırmacıların, geleneksel DPK üzerinde küçük ya da büyük çeşitli değişiklikler yaparak DPK ile risk yönetimini kavramsal modeller üzerinden entegre ettikleri görülmektedir. Bu değişiklikler risk göstergelerinin, geleneksel DPK boyutlarından birine veya tümüne basit bir şekilde entegre edilmesinden, geleneksel DPK'nin radikal bir şekilde yeniden düzenlenmesi ile ilgili önerilere kadar çeşitlilik göstermektedir (Siepermann 2012: 180)

Bu çalışmada risk veya risk yönetiminin DPK ile entegre edilmesinde ilgili literatürde ileri sürülen yaklaşımlar Kotze vd. (2015) tarafından yapılan sınıflandırma çerçevesi takip edilerek sunulacaktır. Kotze vd. (2015: 109) tarafından yapılan sınıflandırma şu şekildedir: (1) Bireysel risk faktörlerinin DPK içerisine eklenmesi; (2) Birleştirilmiş risk faktörünün DPK içerisine eklenmesi; (3) DPK ile bağlantılı ayrı bir risk puan kartının oluşturulması; (4) DPK'nin orijinal dört boyutunun yanına risk boyutunun eklenmesi.

4.1. Bireysel Risk Faktörlerini DPK İçerisine Ekleyen Yaklaşım

Bireysel risk faktörlerinin (ölçülerinin, göstergelerinin) DPK içerisine direk olarak eklendiği bu yaklaşım içerisinde risk, DPK'nin her bir boyutu için belirlenen hedefler ve ilgili ölçülerin yanına ilave risk hedefleri ve ölçüleri olarak eklenmektedir. Risk ölçüleri her bir DPK boyutuna eklendiği gibi sadece bazı boyutlara da eklenebilmektedir. Kotze vd. (2015: 112)'ne göre, bu yaklaşım ile basit ve kolay bir şekilde çalışanlar, riske karşı duyarlı hâle getirilebileceğinden dolayı, firmalar genellikle bu yaklaşımı tercih etmektedirler.

Raid (2012: 3-4) bankacılık sektöründe operasyonel risk göstergelerinin, kurumsal performans hedeflerine ve ölçülerine bağlanarak nasıl DPK yapısına dâhil edilebileceğini gösterdiği çalışmasında, şu adımlar üzerinde durmuştur: (1) Misyon, vizyon ve stratejinin geliştirilmesi; (2) Hissedarların başlıca finansal hedeflerinden başlayıp mevcut kaynakları da dikkate alarak risk odaklı hedeflerin dört DPK boyutu içerisinde tanımlanması; hedefler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinin geliştirilmesi; (3) Risk odaklı performans ölçülerinin geliştirilmesi; ve (4) Hedeflere ulaşabilecek adımların atılması. DPK'nin uygulama aşamalarına benzer olan bu adımlarda, organizasyonun vizyonu ve misyonu temelinde risk ölçülerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Diğer çalışmalarda da bu adımlara benzer adımlar takip edilmektedir.

İlk olarak ele alınacak yöntem, Ballou vd. (2006) tarafından önerilmiştir. Ballou vd. (2006: 36) organizasyonun karşılaştığı risk türleri hakkında yöneticilerin daha derin bir anlayış geliştirebilmeleri için KRY ve DPK

uygulamalarını entegre ederek COSO KRY çerçevesi risk kategorileri için DPK ölçüleri matrisini geliştirmişlerdir. Tablo 1'de görüldüğü gibi, ilk önce DPK boyutları (Öğrenme ve Gelişme; İçsel İş Süreci; Müşteri ve Finansal) satırlarda ve COSO KRY çerçevesi risk kategorileri (Strateji; Operasyonel; Raporlama ve Uyum Riskleri) ise sütunlarda yer alacak şekilde 16 hücreli bir matris oluşturulmaktadır. Daha sonrasında, matrisin hücreleri için her bir risk kategorisiyle ilişkili olarak oluşturulan ve ilgili DPK boyutuna da karşılık gelen bir veya daha fazla ölçü, üst düzey yönetim tarafından belirlenmektedir. Burada önemli nokta, hücrelere yerleştirilen ölçülerden bazılarının mevcut DPK içerisinde hiç kullanılmamış olduğu anlaşıldığında, bu ölçülerin yeni DPK'ye ilave edilmesi gerekmektedir.

Ballou vd. (2006: 37), önerilen entegrasyonun oldukça basit bir kapsama sahip olmasının yanı sıra, organizasyonların iş risklerini daha da iyi anlamalarını sağlayacağını iddia etmektedirler. Benzer şekilde Wisutteewong ve Rompho (2015: 130) da Ballou vd. (2006) tarafından önerilen matrisin, işletmelerin riskle ilişkili kurumsal stratejik hedeflerini daha iyi anlamalarını sağlayacağı için faydalı olacağını düşünmektedirler.

Tablo 1: KRY Çerçevesi Risk Kategorileri ve DPK Ölçüleri Matrisi

	Strateji Riskleri	Operasyonel Riskler	Raporlama Riskleri	Uyum Riskleri
Öğr. ve Gelişme Boyutu	X	X	X	X
İçsel İş Süreci Boyutu	X	X	X	X
Müşteri Boyutu	X	X	X	X
Finansal Boyut	X	X	X	X

Kaynak: Ballou vd. (2006: 36)

İkinci olarak ele alınacak yöntem ise Beasley vd. (2006) tarafından önerilmiştir. Yazarlara göre, önerilen yöntemle işletmeler, mevcut DPK'leri içerisindeki hedefleri ve ölçü bileşenleri arasına risk yönetimi için belirlenen hedefleri ve performansa dayalı risk ölçülerini kolayca ekleyebilirler. Her bir DPK boyutu içerisindeki KRY Bileşenleri bölümü, üç adet risk odaklı hedef ve her bir risk odaklı hedef ile ilgili performans ölçüsü içermektedir. Tablo 2'de genel bir taslak gösterilmiştir. Bu taslak üzerinden her bir DPK boyutu için risk ile bütünleşik bir çerçeve hazırlanmaktadır. Beasley vd. (2006: 53)'ne göre, bu çerçeve ile risk yönetimi hedefleri ve performans ölçüleri üzerinde daha fazla bilgiye ulaşılabileceğinden, riskler ve bu riskleri yönetme ihtiyacı hakkında insanlar daha fazla bilgiye sahip olacaklardır. Böylece DPK'nin öğrenme ve büyüme boyutu artacak, artan bilgi düzeyi risk yönetimi konularında daha güçlü bir bakış açısı kazandıracak ve kilit iş süreçleri içerisindeki riskleri

ortadan kaldırarak veya azaltarak içsel iş süreçlerinde iyileşmelere neden olacaktır. Bu da, müşteri memnuniyetini ve finansal performansın artmasını sağlayacaktır (Beasley vd. 2006: 52). Sonuç olarak yazarlara göre, KRY uygulamalarını DPK ile güçlendirmek, risk yönetimini stratejik performans ölçümüyle açık bir şekilde ilişkilendirecek ve bu entegrasyon DPK sürecini de güçlendirecektir.

Tablo 2: Bütünleştirilmiş DPK ve Risk Yönetimi Çerçevesi

Dengeli Puan Kartı Boyutu	
Hedefler:	Ölçüler:
❖	❖
❖	❖
❖	❖
<u>Kurumsal Risk Yönetimi Bileşenleri</u>	
Riskle ilgili Hedefler	Riskle ilgili Ölçüler
❖	❖
❖	❖
❖	❖

Kaynak: Beasley vd. (2006: 54)

Bu yaklaşım içerisinde üçüncü olarak ele alınacak yöntem ise Nagumo ve Donlon (2006) tarafından önerilmiştir. Nagumo ve Donlon (2006: 26) risk yönetimini DPK ile bütünleştirmek için ilk olarak, Şekil 2’de gösterilen Strateji Haritasındaki Süreç Boyutu içerisinde yer alan strateji temalarının her biri için risk yönetimi alt temalarının belirlenmesiyle başlamaktadır. Daha sonra Kaplan (2009a: 31)’nin da belirttiği gibi strateji haritasında yer alan Finansal Boyut içerisine gelir artışı ve verimlilik stratejileri ile birlikte üçüncü bir strateji sütunu olarak Risk/Getiri Geliştirme Stratejisini eklemişlerdir. Yazarlara göre, bu ilave strateji ile risk yönetiminin uygulanmasından doğan neden-sonuç ilişkileri üzerindeki nihai finansal etki netleştirilmektedir. Bu yöntemde son olarak, KRY’nin birbiriyle bağlantılı bileşenlerini DPK’nin dört boyutu ile ilişkili hâle getirmek ve işletme genelinde risk farkındalığını artırmak için risk yönetimini göz önüne alan Temel Risk Göstergeleri belirlenmelidir. Örneğin finansal perspektiften bakıldığında, nihai stratejik hedef olan Uzun Vadeli Hissedar Değeri ile ilgili riski göz önüne almak için, Riske Göre Düzeltilmiş Sermaye Getirisi kullanılabilir (Nagumo ve Donlon 2006: 27).

Son olarak bu yaklaşım içerisinde önerilen diğer yöntem, Raid (2012)’in bankacılık sektöründe gerçekleştirdiği uygulamanın bir benzerini üniversite kütüphanesi için uygulayan Chabchoub ve Hachicha (2014) tarafından geliştirilmiştir. Önerilen yöntem iki ardışık aşamada

yürütülmektedir. Bir organizasyonun iş akışı, misyonu ve hedefleri belirlendikten sonra, birinci aşamada iş süreçleri ve faaliyetleri tanımlanmaktadır. Daha sonra, süreçler üzerinde etkili olan kritik risk kaynakları belirlenir ve bu risklere dayanan bir dizi performans ölçülerini geliştirmek için bazı analizler yapılır. Son aşamada ise risklerin ortaya çıkması durumunda performansın bütünsel ve tutarlı bir görünümünü elde etmek için ilk aşamada oluşturulan risklere göre uyarlanmış performans ölçüleri ile mevcut DPK içerisinde yer alan performans ölçüleri bütünleştirilir (Chabchoub ve Hachicha 2014: 344).

4.2. Birleştirilmiş Risk Faktörünü DPK İçerisine Ekleyen Yaklaşım

İlk yaklaşımda görülen DPK içerisinde çok fazla ölçü kullanarak, DPK'nin basit ve kolay anlaşılabilir yapısının aşırı karmaşık hâle getirilmesi problemini aşmak için Scholey (2006: 35), birbirlerinden bağımsız risk faktörlerinin kullanılmasındansa birleştirilmiş tek bir risk faktörünün DPK içerisindeki ilgili boyuta eklenmesinin daha uygun olacağı fikrini ileri sürmüştür. Scholey (2006: 35) puan kartını basit tutmak ve dağınıklığı önlemek için arka plandaki rapor kartlarında bir dizi bağlantılı ölçülerin geliştirilmesini ve DPK'ye ise bu ölçüleri temsil edebilecek tek bir risk ölçüsünün eklenmesini önermiştir. Kotze vd. (2015: 115)'ne göre bu yaklaşım, DPK'nin ilk yaklaşıma göre daha az karmaşık tutulmasını ve ayrıca risklerin operasyonel açıdan daha karmaşık olduğu durumlarda, risklerin DPK ile daha kolay bir şekilde bütünleştirilmesini sağlayacaktır.

Scholey (2006: 33) makalesinde, risklerin doğru bir şekilde tanımlanması, ölçülmesi, yönetilmesi ve raporlanması süreçlerine yardımcı olmak için risk yönetimi kavramının DPK'ye nasıl dâhil edilebileceğini göstermeye çalışmış ve bunun için dört adımlı bir süreç önermiştir: (1) İşletmenin karşı karşıya kaldığı risklerin belirlenmesi için kapsamlı bir beyin fırtınası yapmak. (2) Her risk türü için risk değerlendirme tablosunun hazırlanması. (3) Risk değerlendirme tablosunda yer alan bütün bilgilerin özetinin yer aldığı bir risk rapor kartının hazırlanması. (4) Risk yönetimi ile ilgili gerçekleşmiş toplam performansı ölçmek için anahtar sonuçların DPK'ye girilmesi. Scholey (2006: 35) riskle ilgili herhangi bir hedefin genellikle, DPK'deki içsel iş süreci boyutu içerisinde bulunabileceğini düşündüğü için birleşik risk faktörünün bu boyuta eklenerek yönetilmesinin daha doğru olacağına karar vermiştir.

Scholey (2006) tarafından önerilen bu süreçler izlenerek Şekil 3'te görüldüğü gibi bilgi üç seviyeli hâle getirilmektedir. İlk seviyede (DPK)

yöneticiler, risk yönetim programının beklentilere ne kadar etkili bir şekilde uyduğu konusunda genel bir fikir sahibi olacaklardır. İkinci seviyede (risk raporu kartı), daha fazla dikkat gerektiren alanlara ışık tutmak için kullanılabilir bir başka ayrıntı düzeyi sağlanmaktadır. Ve üçüncü seviyede ise (risk değerlendirme tablosu), her bir risk faktörü için olasılık ve sonuç bakımından ne kadar risklilik seviyesi varsayıldığı ve bu konuda neler yapıldığı ile ilgili bir değerlendirme yapılabilir. Üçüncü seviyedeki fiili sonuçlar risk rapor kartına girilerek, gerçek bir risk skoru hesaplanabilir ve birinci seviyede yer alan beklentilerle karşılaştırılabilir. Yazara göre, yöneticiler bu şekilde başlangıçtaki beklentilere kıyasla genel risk yönetim programlarının ne kadar iyi ilerlediğini bir bakışta anlayabilirler. Sonuçlar beklenildiği gibiyse risk programlarının etkili olduğu düşünülebilir, ancak beklentiler karşılanmamışsa risk yönetim performansını artırmak için düzeltici eylemler alınabilir (Scholey 2006: 35).

Şekil 3: Üç Bilgi Seviyesinin Kavramsal Gösterimi



Kaynak: Scholey (2006: 35)

4.3. DPK ile Bağlantılı Ayrı Bir Risk Puan Kartı Oluşturan Yaklaşım

Bu yaklaşımda da puan kartının içerisine direk olarak risk ölçüleri eklemenin yol açabileceği aşırı karmaşıklığın önüne geçebilmek temel amaç olarak belirlenmiştir. Bu düşünceyle önerilen yöntemlerde, tek bir puan kartı içerisinde hem strateji ve performans yönetiminin hem de risk yönetiminin yürütülmesinden ziyade, iki uygulama için de ayrı, ancak

birbirleriyle bütünleşik iki puan kartının kullanılması önerilmiştir. Örneğin Kaplan (2009b: 4) riskin ölçülmesinin ve yönetilmesinin, stratejinin ölçülmesi ve yönetilmesinden büyük ölçüde farklı olacağından dolayı, tamamen ayrı bir risk puan kartının da kullanılabileceğini ifade etmiştir. Yazara göre, strateji haritasından hareketle her stratejik amacın başarılmasını engelleyecek birincil risk olayları tanımlanarak bir risk puan kartı oluşturulabilir. Daha sonra, her bir risk olayı için erken uyarı göstergesi olacak ölçüler belirlenebilir. Böylelikle stratejik amacın performansı tehlikeye düştüğünde erken uyarı sinyali verecek risk ölçülerine sahip olunacaktır.

Bu yaklaşım içerisinde ele alınacak ilk yöntem, Calandro ve Lane (2006) tarafından önerilmiştir. Calandro ve Lane (2006: 34) yukarıda ifade edilen karmaşıklığı engellemek amacıyla performans ve risk için ayrı puan kartlarından yararlanılması gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Yazarlara göre, her ikisi de genel stratejiyle bağlantılı olan ve performans ve risk ile ilgili iki ayrı puan kartının kullanılmasıyla, işletme faaliyetlerini izlemek ve olumsuz varyasyonları gidermek için kullanılabilecek kapsamlı bir kontrol sistemi elde edilmiş olacak ve yöneticiler zamanlarını ve dikkatlerini performans ve risk arasında dengeleyebileceklerdir. Çünkü performans ölçümü ve risk ölçümü, bir firma içindeki farklı departmanlarda farklı kişiler tarafından yürütülen farklı faaliyetlerdir. Bu yüzden, DPK ile birlikte risk puan kartını da kullanmak, daha bütüncül bir yönetim sistemini sağlayabilecektir (Calandro, Lane ve Dasari 2008: 9).

Tablo 3: Risk Yönetimi Dengeli Puan Kartı

Finansal Risk Boyutu		Müşteri Riski Boyutu	
Risk	Ölçü(ler)	Risk	Ölçü(ler)
Finansal Piyasa	Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti	Müşteri Portföyü	Müşteri memnuniyeti anketleri
Ödeme Gücü	Borç-Sermaye oranı	Rekabet	Rakipleri kaybeden pazar payı
Vergi	Beklenen-Fiili efektif vergi oranı	Pazarlama	Fiili-Beklenen gelir oranı
Süreç Riski Boyutu		Öğrenme ve Büyüme Riski Boyutu	
Risk	Ölçü(ler)	Risk	Ölçü(ler)
Teknolojik	Güvenlik ihlali sayısı	Öğrenme	Eğitimli çalışanların verimliliği
İnsan kaynakları	İşten ayrılma	Büyüme	Beklenen-Fiili büyüme oranı
Süreç	Yetersiz iç denetim bulguları sayısı		
Örgütsel	Mevzuat şikâyetlerinin sayısı		

Kaynak: Calandro ve Lane (2006: 35)

Yazarların DPK'ye benzer şekilde ve risk temelli bir kontrol sistemi olarak geliştirdikleri ve Kurumsal Risk Puan Kartı (KRP) adını verdikleri puan kartı, çeşitli ölçüleri kullanarak birden çok kategorideki riski değerlendirmek üzere tasarlanmıştır. KRP, DPK'nin dört boyutu içerisinde üst düzey risklerin ve bunlara karşılık gelen ölçülerin belirlenmesi ve tanımlanması ile başlamaktadır. Yazarlar riskin kategorize edilmesi için bu dört boyutun (Finansal, Müşteri, Süreç ve Öğrenme ve Büyüme) uygun olacağını düşünmüşlerdir. Dolayısıyla KRP içerisindeki dört boyut, Tablo 3'de görüldüğü gibi, Finansal Risk, Müşteri Riski, Süreç Riski ve Öğrenme ve Büyüme Riski Boyutları olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre DPK ve KRP'yi ayrı puan kartlarında ve benzer boyutlar içerisinde yöneterek; DPK'nin strateji uygulama faaliyetlerinin performansını ölçmesi sağlanırken, KRP'nin ise bu faaliyetlerden üretilen riskleri ölçmesi sağlanmaktadır. Birlikte ele alındığında, her iki puan kartının ürettiği bilgi, yöneticilerin kabul edilebilir risk düzeyi içerisinde kalarak değer yaratan işletme faaliyetlerine odaklanmalarını sağlayacaktır (Calandro ve Lane 2006: 34). Tablo 3'de KRP boyutları içerisindeki risk türleri ve bu risk türlerine karşılık gelen bazı ölçüler gösterilmiştir.

Bu yaklaşım içerisinde ele alınacak ikinci yöntem ise Shenkir ve Walker (2006) tarafından önerilmiştir. Shenkir ve Walker (2006: 37)'a göre, üst yönetim tarafından strateji alternatiflerinden biri seçildikten sonra, stratejiyi kuruluş geneline yaymak ve yönetmek için DPK gibi performans yönetimi süreçlerinin tasarlanması ve daha sonrasında ise DPK'nin risk yönetimi ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Yazarlar hissedar değerini yaratmak, geliştirmek ve korumak için strateji ve risk yönetiminin birbirlerinden bağımsız faaliyetler olarak görülemeyeceklerini ifade etmişler ve DPK temelli bir risk puan kartı çerçevesi geliştirmişlerdir.

Tablo 4: DPK ve Risk Puan Kartı ile Stratejik Risk Değerlendirmesi

DPK'nin İlgili Boyutu				Kontrol Süreçleri	Odak Alanı	Risk Azaltma Süreci		Yorum	Düzeltilici Faaliyetin Sahibi
Sayı	Amaç	Risk Sayısı	Risk			Risk Geçerli mi?	Etik*		
1.									
2.									

Kaynak: Shenkir ve Walker (2006: 37)

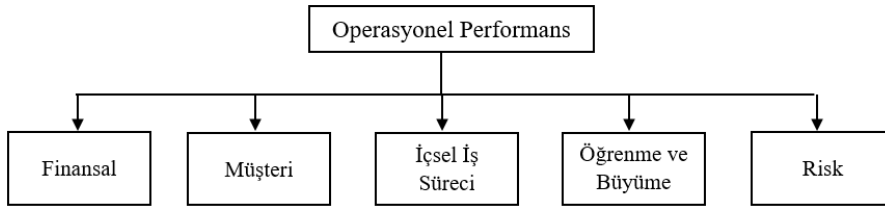
*Etki Derecelendirme: 1'den 10'a kadar, 10 çok etkili.

Tablo 4'de gösterildiği gibi, Shenkir ve Walker (2006: 37)'in ileri sürdükleri risk puan kartı, her bir DPK boyutu içerisindeki değer belirleyicileri için spesifik amaçların belirlenmesi ile başlamaktadır. Daha sonra temel riskler ve risklerin kontrol edilmesi için gerekli süreçler ve odak alanı riski, stratejik, operasyonel veya finansal olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan sonra önemli olan, yönetimin risk azaltma sürecine yönelik değerlendirme yapmasıdır. Bu noktada riskin geçerli olup olmadığı, eğer riske maruz kalınacaksa etki derecesinin ne kadar olabileceği değerlendirilmeye çalışılır. Son sütunda ise riskin önüne geçilmesi için gerekli olan düzeltici faaliyetten sorumlu personel belirtilir. Böylelikle riski yönetmede sorumluların hesap verebilirliği sağlanmış olur (Shenkir ve Walker 2006: 37).

4.4. DPK'nin Orijinal Dört Boyutunun Yanına Risk Boyutunu Ekleyen Yaklaşım

Kaplan ve Norton (1996b: 34) DPK'nin dört boyutunun, çok çeşitli işletmeler ve endüstriler arasında genel olarak kabul gördüğünü, ancak bu dört boyutun, bir zorunluluk olarak değil de şablon olarak düşünülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yazarlara göre, sektör koşullarına ve bir iş biriminin stratejisine bağlı olarak, bu dört boyuta bir veya daha fazla ek boyut ilave edilebilir. Bu çerçeveden hareketle, bazı yazarlar risk yönetimini DPK'ye entegre ederken, ayrı ve beşinci bir boyut olarak risk boyutunun DPK'ye eklenmesinin daha yerinde bir yaklaşım olacağını düşünmüşlerdir. Bu bölümde bu yaklaşım içerisinde ileri sürülen üç yöntem gösterilecektir.

Şekil 4: Beş Boyutlu DPK Modeli

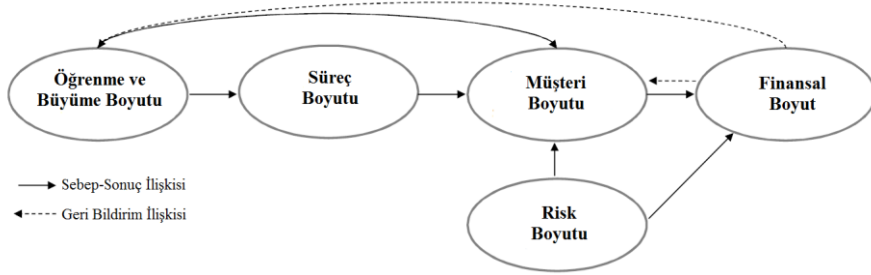


Kaynak: Chang vd. (2007: 361)

Bu yaklaşım içerisinde ele alınacak ilk yöntem Chang, Wu ve Lin (2007) tarafından önerilmiştir. Chang vd. (2007) Tayvan'da güneş enerjisi sektöründe faaliyet gösteren firmaların çalışma performanslarını değerlendirmek için DPK bakış açılarına dayalı bir değerlendirme modeli geliştirmişlerdir. Çalışmada önce, DPK bakış açıları ve bunların alt-

kriterleri belirlenmeye çalışılmıştır. Burada, Şekil 4’de görüldüğü gibi, diğer orijinal dört DPK boyutunun yanına beşinci bir boyut olarak ‘Risk Boyutu’ da eklenmiş ve bunun alt-kriterleri İnsan Kaynakları Riski, Finansal Risk, Piyasa Riski ve Zamanlama Riski olarak belirlenmiştir.

Şekil 5: Değiştirilen Perspektiflerde Sebep-Sonuç ve Geribildirim İlişkileri



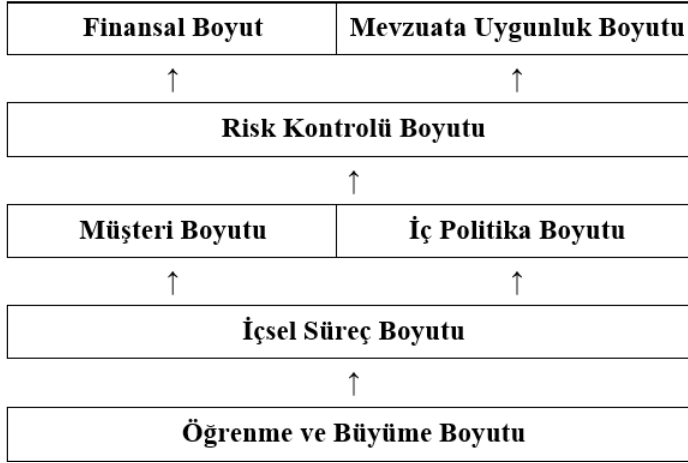
Kaynak: Chlistalla ve Schaper (2009: 10)

DPK'nin orijinal dört boyutunun yanına risk boyutunu da ekleyen ikinci yöntem Chlistalla ve Schaper (2009) tarafından önerilmiştir. Yazarlar Avrupa'da yürüttükleri çalışmalarında, takas kurumlarının temel faaliyetlerinden birisinin risk yönetimi olmasından dolayı, risk yönetiminin tamamen ayrı bir bakış açısı olarak DPK içerisine eklenmesini önermişlerdir. Ayrıca yazarlar yaptıkları vaka incelemeleriyle DPK boyutları arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin kapsamını ve yönünü de araştırmayı amaçlamışlardır. Bununla ilgili olarak sektörde yaptıkları görüşmelerde katılımcılara, boyutlar arasında karşılıklı bağımlılıkların var olup olmadığını sormuşlar ve eğer var olduğunu düşünüyorlarsa 1 ile 7 arasındaki bir ölçek üzerinden korelasyon derecesini değerlendirmelerini istemişlerdir. Görüşmelerde yapılan önerilere göre modele ayrıca geribildirim döngüleri de eklenmiştir. Sonuç olarak, Chlistalla ve Schaper (2009: 10)'ın beş boyutlu DPK modeli Şekil 5'de ki gibi gösterilmiştir.

Bu yaklaşım içerisinde ele alınacak üçüncü yöntem Ho ve zur Muehlen (2009) tarafından önerilmiştir. Yazarlar ABD'deki bir akademik kurumun satın alma ve muhasebe süreçlerini hedefleyen bir süreç iyileştirme projesi ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Mevcut değer yaratma süreçlerinin, süreçlerin amaçlarının, süreçlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ve amaçlar arasındaki bağımlılıkların belirlenmesi için Strateji Haritalarını kullanmışlardır. Çalışmada strateji haritası, ilgili sektördeki firmaların değer yaratma süreçleri üzerinde etkilerinin olabileceği düşünülerek mevzuata uygunluk, risk kontrolü ve iç politika gibi yeni

boyutlarla genişletilmiştir. Yazarlar, Şekil 6’da da görüldüğü gibi, genişletilmiş strateji haritasındaki öğrenme ve büyüme boyutunu içsel süreç düzeyindeki amaçların yerine getirilmesinde temel değer belirleyicisi olarak düşünmüşlerdir. İçsel süreç düzeyindeki amaçların yerine getirilmesi, müşteri memnuniyetini artırmayı veya iç politikalara uymayı sağlayacaktır. Müşteri memnuniyeti bir işletmenin finansal performansı ile pozitif yönde ilişkilidir. Diğer taraftan iç politika düzeyinde mevzuata uygunluğun yerine getirilmemesi ise işletmenin sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir risk oluşturacaktır. Bu risk ise risk kontrol boyutu ile ifade edilmektedir.

Şekil 6: Genişletilmiş Strateji Haritası



Kaynak: Ho ve zur Muehlen (2009: 1029)

DPK’ye risk boyutunu ekleyen diğer bir araştırma, Liang (2013) tarafından gerçekleştirilmiştir. Liang (2013) çalışmasında varlık yönetimi bankalarının organizasyonel performansını değerlendiren bir model önermiş ve performans ölçüm sistemini oluşturmak için DPK’nin jenerik dört boyutunun yanına risk boyutunu da ekleyerek beş boyut kullanmıştır. Riski ayrı bir boyut olarak DPK içerisine dâhil eden diğer bir çalışma ise Socoliuc (2016) tarafından yürütülmüştür. Socoliuc (2016) risk boyutu ile birlikte finansal, müşteri, içsel ve sosyal sorumluluk boyutlarını da kullanmıştır.

5. Genel Değerlendirme ve Sonuç

Dengeli puan kartı (DPK), geliştirildiği 1992 yılından bu yana, başlangıçtaki mütevazı ve basit performans ölçüm aracından daha ileri bir kullanım alanına ve işlevselliğe doğru evrilmiştir. Bu süreç boyunca

DPK'nin tasarımı ve uygulaması konusunda bir takım gelişmeler yaşanmış ve sonuç olarak günümüzde DPK, stratejiyi yönlendiren etkin bir stratejik yönetim aracı hâline gelmiştir. Bununla birlikte, DPK'nin işletmecilik dünyasında yaygın olarak kullanılan bir araç hâline gelmesinin yanı sıra, risk yönetimi başta olmak üzere belirli yetersizliklerinin de bulunduğu ifade edilmektedir. Özellikle, kurumsal başarısızlıkların yaşandığı günümüzde çeşitli risk türleri, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını engelleyecektir. Bu yüzden, riskleri strateji belirleme ve performans yönetimi süreçlerine dâhil etmek, organizasyonların karşılaşılabileceği risklerin sonuçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada risk yönetimini DPK ile entegre eden çalışmalar dört yaklaşım çerçevesinde incelenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımlardan ilkinde risk, DPK'nin her bir boyutu için belirlenen hedefler ve ilgili ölçülerin yanına ilave risk hedefleri ve ölçüleri şeklinde direk olarak eklenmektedir. Bu yaklaşım diğer yaklaşımlara göre çok daha az çaba harcanarak uygulanabileceği ve bu yaklaşım ile basit ve kolay bir şekilde çalışanlar riske karşı duyarlı hâle getirilebilecekleri için işletmeler tarafından cezbedici bir yöntem olarak değerlendirilmekte (Henschel 2008: 46) ve firmaların genellikle bu yaklaşımı tercih ettikleri görülmektedir (Kotze vd. 2015: 112).

Diğer taraftan, DPK içerisine risk faktörlerinin direk bir şekilde eklenmesiyle puan kartının basitlik seviyesinin aşılabileceği ve DPK'nin karmaşık hâle getirilebileceği ileri sürülmektedir (Kotze vd. 2015:115). Çok fazla ölçünün kullanılmasıyla, özellikle KRY çerçevesi gibi nispeten karmaşık bir risk yönetim çerçevesinin kullanıldığı durumlarda hem performans ölçümünün hem de risk ölçümünün yönetilmesi zorlaşacaktır (Calandro ve Lane 2006: 33). Benzer şekilde Kaplan ve Norton (1996a: 68) fazla ölçünün, DPK'nin basit ve kolay anlaşılabilir yapısını karmaşık hâle getireceğini ifade etmiş ve eğer bir puan kartında 25'den fazla bağımsız ölçü kullanılırsa kuruluşun bu ölçüleri özümseyebilmesinin güçleşeceğinden bahsetmiştir. Diğer taraftan DPK'nin basitliği ve kapsamlılığı arasında da bir dengenin yakalanması gerekmektedir. Nagumo ve Donlon (2006: 29) DPK çok basit tutulursa, önemli işletme yönetimi bilgilerinin gözden kaçabileceğini; öte yandan aşırı derecede karmaşık hâle getirilirse de kullanımının ve yönetilmesinin zor bir hâle geleceğini ifade etmiştir. Bu yüzden şirketlerin stratejilerini, bütünleştirilmiş bir ölçü sistemi ile ifade edebilmeleri ve stratejilerini bu ölçüler yardımıyla şirket geneline yayabilmeleri için strateji amaçlarının ve temel performans göstergelerinin sayısının yirmi ila yirmi beş arasında tutulması gerekmektedir (Nagumo ve Donlon 2006: 29).

Bu çalışmada incelenen yaklaşımlardan ikincisinde, oluşturulan birleşik bir risk faktörü üzerinden risk, DPK içerisine direk bir şekilde eklenmektedir. İlk yaklaşımda görülen DPK içerisinde çok fazla ölçü kullanarak, DPK'nin basit ve kolay anlaşılabilir yapısının aşırı karmaşık hâle getirilmesi problemini aşmak için Scholey (2006), arka plandaki rapor kartlarında bir dizi bağlantılı ölçülerin geliştirilmesini ve DPK'ye bu ölçüleri temsil edebilecek tek bir risk ölçüsünün eklenmesini önermiştir. Scholey (2006: 35) riskle ilgili herhangi bir hedefin DPK'de genellikle içsel iş süreci boyutu içerisinde bulunabileceğini uygun gördüğü için birleşik risk faktörünün bu boyuta eklenerek yönetilmesinin uygun olacağını düşünmüştür. Ancak risk yönetimi geleneksel bakış açıları içerisine entegre edildiğinde mevcut boyutlardan birinin içerisine dâhil edilemeyen risk grupları sorun oluşturacak, böylece puan kartı tam risk durumunu yansıtamayacaktır (Siepermann 2012: 187). Dolayısıyla bu yaklaşım içerisinde sunulan yöntemin en büyük eksikliği birleşik bir risk faktörünün tek bir DPK boyutu içerisinde incelenmesidir. Ayrıca DPK içerisinde hâlihazırda kullanılan bazı ölçülerin, Scholey (2006) tarafından önerilen birleşik risk ölçüsüne benzer şekilde DPK'nin arka planında işlem görerek, puan kartına eklendiğini de unutmamak gerekmektedir (örneğin müşteri memnuniyet endeksi gibi).

DPK ile bağlantılı ayrı bir risk puan kartının oluşturulmasını öneren üçüncü yaklaşımda da puan kartının içerisine direk olarak risk ölçüleri eklemenin yol açabileceği aşırı karmaşıklık önüne geçebilmek amaçlanmıştır. Ayrıca bu yaklaşım içerisinde performans ve risk ölçüleri, bir firma içindeki farklı departmanlarda farklı kişiler tarafından yürütülen farklı faaliyetler olarak görüldüklerinden dolayı, iki ölçüm uygulaması için de ayrı ancak birbirlerine benzer iki puan kartının kullanılmasının, daha bütüncül bir yönetim sistemi sağlayacağı iddia edilmektedir (Calandro vd. 2008: 9). Bu yaklaşımdaki temel amaçlardan birisi, risk yönetimini performans yönetimi gibi strateji ile uyumlu hâle getirerek yürütmektedir. Bu yüzden risk yönetiminin DPK ile uyumlu hâle getirilip ayrı bir puan kartı içerisinde izlenmesi, hem risk yönetimini strateji, vizyon ve misyona bağlayacak hem de ilk iki yaklaşımda görülen karmaşıklık sorununu giderilebilecektir. Ancak bu yaklaşım için getirilebilecek eleştirilerden birisi, yaklaşımın DPK ile riski, çift taraflı olarak bütünüyle entegre edememesidir. Ayrı tablolarda izlenerek risk, strateji, vizyon ve misyon ile uyumlu hâle getirilse dâhi, yaklaşım içerisindeki yöntemlerde DPK, riski dikkate alacak şekilde düzenlenememektedir.

McWhorter, Matherly ve Frizzell (2006)'in yönetim muhasebecileri üzerinde yaptığı bir araştırmanın bulgularına göre; stratejik performans

ölçüm sistemleri kullanmanın risk yönetimini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Wisuttee Wong ve Rompho (2015) tarafından Tayland'da kurumsal stratejik planlama yöneticileri üzerinde yürütülen bir araştırmaya göre de, DPK uygulamalarının başarısı ile risk yönetimi uygulamalarının etkin olması arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve bir sistemin başarısı ya da başarısızlığının, diğer sistemin başarısını ya da başarısızlığını etkileyebileceğinden, her iki sistemin de aynı anda uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu iki sürecin entegre edilmeye çalışılmasının temel amacı hem risk yönetiminin DPK'den, hem de DPK'nin risk yönetiminden faydalanmasının sağlamaktır. Kısacası üçüncü yaklaşımın, risk ölçülerini DPK'ye direk olarak eklemenin yol açabileceği aşırı karmaşıklığın önüne geçebilmesine rağmen, risk yönetimi ile DPK'nin entegre edilmesindeki temel amacı yerine getiremediği düşünülmektedir.

Çalışma içerisinde ele alınan son yaklaşımda risk yönetimi, DPK'nin orijinal dört boyutunun yanına risk boyutu eklenerek ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda tüm risk faktörlerini ve risk uzantılarını içeren ve böylece şirket tarafından karşı karşıya kalınacak toplam potansiyel riskler hakkında bir rapor sağlayan ek bir boyut DPK içerisine dâhil edilmektedir (Henschel 2008: 47). Geliştirilen yöntemlerde kapsam olarak ele alınan firmaların, ağırlıklı olarak riskin diğer sektörlerle göre daha yoğun olduğu finans ve enerji sektörlerinde yer aldıkları görülmektedir. Siepermann (2012: 186)'a göre bu yaklaşımın en büyük avantajı, ayrı bir risk boyutu kullanıldığında diğer geleneksel boyutlardan birine atanamayan dış risklerin de uygun bir boyut içerisine kolay bir şekilde atanabilmesini sağlamasıdır. Diğer taraftan ek bir risk boyutunun DPK içerisine dâhil edilmesi bu boyutun diğer boyutlarla bağlantılı olmasını gerektireceği için strateji haritasındaki neden-sonuç ilişkilerinin karmaşıklığının artması ve böylece DPK'nin anlaşılabilirlik derecesinin azalması muhtemeldir (Henschel 2008: 46).

Dolayısıyla bu yaklaşımda, DPK'nin strateji haritası ile ortaya koyduğu sebep-sonuç zincirinde, risk boyutunun nerede yer alacağı tartışmalı bir konudur. Acaba risk boyutu, Chlistalla ve Schaper (2009)'ın ortaya koyduğu gibi müşteri boyutunun yanında finansal boyutun sebebi olarak mı yer almalıdır? Ya da Ho ve zur Muehlen (2009: 1029)'nin modellediği gibi risk kontrolü boyutu, müşteri boyutunun sonucu, finansal boyutun ise sebebi olarak mı değerlendirilmelidir? Örneğin süreç boyutu içerisinde gösterilen süreçlerdeki iyileştirmeler riskin azaltılması üzerinde hiç mi etkili olmayacaktır? Ya da öğrenme ve büyüme boyutu geliştirilerek çalışanların risk üzerinde daha donanımlı hâle getirilmeleri risk boyutunu hiç mi etkilemeyecektir? Bu yüzden, eğer ayrı bir risk boyutunun ele

alınmasına karar verildiyse, bu sorulara iyi ve tatmin edici cevapların verilmesi, ayrıntılı analizlerin yapılması ve bu yeni boyutun diğer boyutlarla olan sebep-sonuç ilişkilerinin tutarlı bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, DPK'nin dünya çapında bu kadar çok ilgi görmesini sağlayan boyutlar arasında basit bir şekilde kurduğu sebep-sonuç ilişkisi zarar görecektir.

Buraya kadar yapılan değerlendirmeleri genel olarak toparlamak gerekirse; risk yönetimi ile DPK'nin etkin bir şekilde işleyebilmeleri için bu yönetim mekanizmalarının bağlantılı hâle getirilmeleri gerekmektedir (Wisutteepong ve Rompho 2015: 128). Bu yüzden, risk yönetiminin geleneksel DPK ile bütünleştirilmesi, daha sofistike bir yönetim aracı ve büyük miktarda bilgi yükü ile sonuçlanacak olsa dâhi iki sürecin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bu entegrasyonun yapılması gerekmektedir. Bu noktada Siepermann (2012: 186), risk yönetimi ile DPK'yi bütünleştirme yöntemleri arasındaki en iyi alternatif yolun, her bir DPK boyutu içerisinde işletme içi riskler için ayrı alanların oluşturulmasıyla ve dış riskler için ise beşinci bir çevre boyutunun ilave edilmesiyle elde edileceğini düşünmektedir. Ancak yukarıda bahsedildiği gibi bu beşinci boyutun sebep-sonuç ilişkisi zincirinin neresinde yer alacağı yine önemli bir sorun olacaktır.

Bize göre ise DPK ile risk yönetiminin entegrasyonunda uygulanabilecek en iyi yöntem, Scholey (2006)'nin önerdiği gibi üç bilgi seviyesi çerçevesi üzerinden birleşik bir risk faktörünün her bir boyut için geliştirilmesidir. Bu süreçte Raid (2012: 3-4)'in operasyonel risk göstergelerinin DPK yapısına nasıl dâhil edilebileceğini gösterdiği adımlar takip edilebilir. Böylelikle, stratejik hedeflerin önünde değer tahribatına neden olabilecek riskler, DPK içerisindeki her bir boyut için DPK'nın orijinal yapısında çok fazla karmaşıklığa neden olmadan belirlenebilir. Ayrıca Nagumo ve Donlon (2006: 28)'ın önerdiği ve daha sonra Kaplan (2009a: 31)'nın da desteklediği, strateji haritasındaki Finansal Boyut içerisine gelir artışı ve verimlilik stratejileri ile birlikte üçüncü bir strateji sütunu olarak Risk Yönetimi Stratejisinin eklenmesi fikri de uygulanmalıdır. Böylelikle bu ilave strateji ile risk yönetiminin uygulanmasından doğan neden-sonuç ilişkileri üzerindeki nihai finansal etki netleştirilecektir.

Son olarak üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, DPK ile risk yönetiminin bütünleştirilmesi literatüründe, araştırmacılar için geniş bir çalışma fırsatının bulunmasıdır. Bu çalışma fırsatları şu şekilde ifade edilebilir: (1) Önceki araştırmalar DPK'ye risk yönetimini eklemek için farklı yöntemler belirlemiş ve önermiş olsalar da, bu farklı yöntemlerin fiili olarak işletmelerde uygulanışı geniş bir şekilde araştırılmamıştır. (2)

Risk yönetimi ile DPK gibi performans yönetim sistemleri arasında bağlantı kurulmasının ve bunların entegre bir şekilde yürütülmesinin örgütsel performansı nasıl etkileyeceğine ilişkin çalışmalar da hâlâ eksiktir. (3) Çalışmalarda genel olarak DPK içerisine yeni boyutların entegre edildiği görülmektedir, ancak bu yeni boyutların strateji haritasında nasıl konumlandırılacakları ile ilgili de kapsamlı metodolojik çalışmalara ihtiyaç vardır. (4) Son olarak, geleneksel DPK üzerinde radikal ve derin değişiklikler yapan yaklaşımların çok fazla karmaşıklık yaratmalarından dolayı ciddi bir uygulama ve kabul sorunlarına neden oldukları ifade edilmektedir (Siepermann 2012: 181). Ancak unutulmamalıdır ki günümüzde organizasyonlar, gelişen bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak önemli miktarda veri işleyebilecek konuma gelmişlerdir. Bu yüzden DPK raporlarının çok daha fazla bilgi içermesi ve çeşitli yönetim süreçleri ile entegre edilmesi sağlanabileceği için organizasyon içerisinde yönetim süreçlerinin etkinliğini artıracak çeşitli uygulamalar geliştirilebilir.

Kaynaklar

- 2GC. (2015). Balanced Scorecard Usage Survey 2015. URL: https://2gc.eu/assets/files/site/Survey_Files/2015_Survey_Document_Final_160129.pdf, 14/07/2017'de erişildi.
- 2GC. (2016). Balanced Scorecard Usage Survey 2015. URL: https://2gc.eu/assets/files/site/Survey_Files/2016_Survey_Document_Final.pdf, 14/07/2017'de erişildi.
- Acharyya, Madhu (2008) "In Measuring the Benefits of Enterprise Risk Management in Insurance: An Integration of Economic Value Added and Balanced Score Card Approaches", *Society of Actuaries, Working paper*, Illinois, USA.
- Ballou, Brian, Brewer, Peter ve Heitger, Dan L. (2006). "Integrating the Balanced Scorecard and Enterprise Risk Management", *Internal Auditing 21(3)*: 34-38.
- Beasley, Mark, Chen, Al, Nunez, Karen ve Wright, Lorraine (2006). "Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management", *Strategic Finance 87(9)*: 49-55.
- Calandro Jr, Joseph, and Scott Lane (2006). "An Introduction to the Enterprise Risk Scorecard", *Measuring Business Excellence 10(3)*: 31-40.
- Calandro Jr, Joseph, Scott Lane ve Ranganna Dasari (2008). "A Practical Approach for Risk-Adjusting Performance", *Measuring Business*

Excellence 12(4): 4-12.

- Chabchoub, Souhir ve Hachicha, Wafik (2014, May). "Associating Risk Management with a Performance Measurement System: Case of Academic Libraries", *International Conference on Advanced Logistics and Transport* (pp. 344-349), Tunisia.
- Chang, Che-Wei, Cheng-Ru Wu ve Jyun-Yue Lin (2007). "Developing an Evaluation Performance Processes for Taiwan Solar Energy Industry". *Journal of Grey System 19(4): 359-37.*
- Chang, Che-Wei, Cheng-Ru Wu ve Jyun-Yue Lin (2008). "Constructing A BSC Model for Evaluation of Photovoltaic Industry Performance", *Journal of Information and Optimization Sciences 29(6): 1085-1100.*
- Chen, Bo, Dos Santos, Eduardo ve Qi, Yiwen (2014). "Integrating Performance Measurement System with Enterprise Risk Management: A Comprehensive Model for Trafigura", <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:749736/FULLTEXT01.pdf>, 10/07/2017'de erişildi.
- Chlistalla, Michael ve Schaper, Torsten (2009). "Modifying the Balanced Scorecard for a Network Industry - The Case of the Clearing Industry". *Software Services for e-Business and e-Society*. Ed. Godart, C., Gronau, N., Sharma, S., Canals, G. Nancy, France. 255-271.
- Collier, Paul, M., Berry, Anthony ve Burke, Gary (2007). *Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-Wide Internal Control Procedures*" Oxford: CIMA/Elsevier.
- COSO (2004), Enterprise Risk Management — Integrated Framework: Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. www.erm.coso.org. 28/06/2017'de erişildi.
- Ege, İlhan ve Şener, Zeynep (2013). "Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi (57): 107-120.*
- Elkhouly, Sayed. Ibrahim, Mohammed, El Fragy, Mohamed ve Kotb, Amal (2015). "Measuring the Effectiveness of Banking Risk Balanced Scorecard in Enhancing Bank Value", *International Journal of Economics and Finance 7(6): 139-152.* doi: 10.5539/ijef.v7n6p139.

- Henschel, Thomas. (2008). *Risk management practices of SMEs: Evaluating and implementing effective risk management systems (Vol. 68)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co KG.
- Ho, Danny, & zur Muehlen, Michael (2009, December). "From the Stone Age to the Cloud: A Case Study of Risk-Focused Process Improvement", *In Proceedings of the Twentieth Australasian Conference on Information Systems (ACIS'09)*, Melbourne, Australia.
- Ittner, Christopher ve Larcker, David (2008). "Extending the boundaries: nonfinancial performance measures". *Handbooks of Management Accounting Research*, Ed. C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields. Amsterdam: Elsevier. 1235-1251
- Johnson, Luran Keller (2010). "How Bahrain's Hall of Fame Organizations Stay Strategy-Agile and on Course", *Balanced Scorecard Report 12(3)*: 8-10.
- Kaplan, Robert (2009a). "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Chapman", *Handbook of Management Accounting Research*, Ed. C., Hopwood, A. and Shields, M. Elsevier: Amsterdam. 1253-1269.
- Kaplan, Robert (2009b). "Risk Management and the Strategy Execution System", *Balanced Scorecard Report 11(6)*: 1-6.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (1992). "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*", *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (1996a). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *California Management Review 39 (1)*: 53-79.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (2000). "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Focusing Your Organization On Strategy—With The Balanced Scorecard", *Harvard Business Review 78(5)*: 167-276.
- Kaplan, Robert ve Norton, David (2004). "Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes Strategy Maps", *Soundview Executive Book Summaries 26(4) Part 1*: pp. 1-8.

- Kotze, P. N., Vermaak, Frans. N. S. ve Kirsten, Elize (2015). "Including Risk In The Balanced Scorecard: Adoption Rate And Implementation Methods Of Johannesburg Stock Exchange Listed Organisations", *Southern African Business Review* 19(2): 99-107.
- Liang, Shuh (2013). "A Comparative Performance Assessment Of Wealth Management Banks Using Multicriteria Analysis", *Journal of Applied Finance and Banking* 3(1): 13-30.
- Lynch, Richard L. ve Cross, Kelvin. F. (1991). *Measure Up – The Essential Guide To Measuring Business Performance*. London: Mandarin.
- McWhorter, Laurie B, Matherly, Michele ve Frizzell, Deseree M. (2006). "The Connection Between Performance Measurement And Risk Management", *Strategic Finance* 87(8): 50-55.
- Moullin, Max (2004, July). "Using The Public Sector Scorecard In Health And Social Care", *Proceedings of the Performance Measurement Association Conference*, Edinburgh.
- Nagumo, Takehiko (2005). "Aligning Enterprise Risk Management With Strategy Through The BSC: The Bank Of Tokyo-Mitsubishi Approach", *Balanced Scorecard Report September-October*: 41-43.
- Nagumo, Takehiko ve Donlon, Bamaby. S. (2006). "Integrating The Balanced Scorecard And COSO ERM Frameworks". *Journal of Cost Management* 20(4): 20-30.
- Neely, Andy. D., Adams, Chris ve Crowe, Paul (2001). "The Performance Prism In Practice", *Measuring Business Excellence* 5(2): 6-11.
- Nørreklit, Hanne (2003). "The Balanced Scorecard: What Is The Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society* 28(6): 591-619.
- Palermo, Tommaso (2011). "Integrating Risk And Performance In Management Reporting", *CIMA Research Executive Summary Series* 8(1): 1–7.
- Raid, Jelena (2012, April). "Integrating Risk Indicators Into Corporate Performance Management Tool", *2012 ERM Symposium*, Washington, USA.
<http://www.ermssymposium.org/2012/OtherPapers/Raid-Paper-01-13-12.pdf>, 15/06/2017'de erişildi.

- Rasid, Siti Z. A., Golshan, Nargess M., Ismail, Wan K. W. ve Ahmad, F. S. (2012). "Risk Management, Performance Measurement and Organizational Performance: A Conceptual Framework", *In 3rd International Conference on Business and Economic Research Proceeding* (pp. 1702-1715), Indonesia.
- Rochette, Michel (2009). "From Risk Management to ERM". *Journal of Risk Management in Financial Institutions* 2(4): 394-408.
- Scholey, Cam (2006). "Risk and the Balanced Scorecard". *CMA Management* 80(3): 32-35.
- Shenkir, William. G. ve Walker, Paul. L. (2006). "Enterprises risk management and the strategy-risk focused organization". *Cost Management* 20(3): 32-38.
- Siepermann, Christoph (2012). "Recommendations for the Development of a Balanced Scorecard for Risk Management in Logistics", *Research in Logistics & Production* 2(2): 175-192.
- Socoliuc, Marian. (2016). "Interpretations Related To the Development of the Economic and Financial Communication on A Group Level". *Ecoforum Journal* 5(Special Issue): 77-89.
- Torode, Christina (2010, Mar 10). Balanced scorecard author talks agile business and risk management. TechTarget. Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/news/1417239/Balanced-scorecard-author-talks-agile-business-and-risk-management>, 12/02/2017'de erişildi.
- Wisuttee Wong, Gullanut ve Rompho, Nopadol (2015). "Linking Balanced Scorecard and COSO ERM in Thai Companies". *Journal of Management Policy and Practice* 16(2): 127-134.
- Yahanpath, Noel ve Islam, Syrus (2016). "An Attempt To Re-Balance The Balanced Scorecard Towards A Sustainable Performance Measurement System", *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 11(2): 193-221.

