

# PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇÜLER FİNANSAL ÖLÇÜLERİN YERİNİ ALABİLİR Mİ?

M.Fatih GÜNER\*

## ÖZET

*Muhasebeye dayalı finansal performans ölçüleri uzun yıllar kurumsal performans değerlendirmede kullanılmıştır. Yeni ekonomik ortamdan dolayı, akademisyenler ve uygulamacılar finansal ölçüleri geriye dönük olması, kısa dönem odaklı olması ve özet bilgiler içermesinden ötürü eleştirmişler, yeni ekonomik ortamın ve rekabet gerçeklerinin yeni bir performans değerlendirme yaklaşımı gerektirdiğini dile getirmişlerdir. Böylelikle çoğu işletme finansal ölçülerin kısıtlarını ortadan kaldırmak için verimlilik, etkinlik, müşteri tatmini gibi finansal olmayan ölçüleri performans değerlendirmede kullanmaya başlamışlardır. Bu çalışma performans değerlendirme yazınındaki paradigma değişimini özetlemekte ve finansal olmayan ölçüler ile finansal ölçüleri karşılaştırarak, anlamlılık, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirlik ölçütleri çerçevesinde tartışmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Performans Değerlendirme, Kurumsal Performans, Finansal Olmayan Ölçüler.

## PARADİGM CHANGE ON PERFORMANCE EVALUATION: CAN NONFINANCIAL PERFORMANCE MEASURES BE SUBSTITUTE OF FINANCIAL PERFORMANCE MEASURES

### ABSTRACT

*Accounting based financial performance measures have been used traditionally by companies to evaluate organizational performance. Because of the new economic environment, academicians and professionals have criticized financial performance measures as being too backward looking, too short term focusing and too aggregate and they have depicted that new economic environment and competitive realities demand a new performance evaluation approach. Then many organizations have begun to use nonfinancial performance measures such as productivity, efficiency and customer satisfaction to eliminate limitations of performance measures. This paper summarizes the paradigm change on performance evaluation literature and argues the comparison of nonfinancial performance measures against the same criteria as financial performance measures, namely the characteristics of relevance, reliability and comparability.*

**Key Words:** Performance Evaluation, Organizational Performance, Nonfinancial Performance Measures.

---

\* M.Fatih GÜNER, Dr., Uzman Araştırmacı, TÜBİTAK, TÜSSİDE (Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü).

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda birçok yazar (Eccles,1991; Kaplan ve Norton, 1992; Ittner ve Larcker,1998; Sinclair ve Zairi, 2000; Nagar ve Rajar, 2001) finansal performans ölçülerinin yetersizliğine dikkat çekerek, işletmelerin finansal olmayan performans ölçülerini daha fazla kullanmalarının gerekliliğine ve bunun işletmelere sağlayacağı faydalara vurgu yapmışlardır. Finansal olmayan ölçülerin kullanımı bir taraftan teşvik edilip önerilirken, diğer taraftan anlamlılık, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirlik açısından da yoğun bir şekilde eleştirilmekte ve kullanımının işletmelere önemli bir fayda sağlamayacağı ya da finansal ölçülere göre belirgin bir üstünlük taşımadıkları ileri sürülmektedir (IOMA raporu, 2003; Salierno, 2005; Chow ve Stede, 2006; Denton, 2006).

Bu çalışma finansal olmayan performans ölçülerini daha önce yapılmış olan kuramsal incelemeler ve araştırmalar ışığında bütün yönleri ile tartışmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda ilk olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde performans değerlendirme yöntemlerinin ve ölçülerinin geçirdiği değişim ve gelişim tartışılmaktadır. Sonra finansal olmayan performans ölçüleri anlamlılık, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirlik ölçütleri çerçevesinde derinlemesine incelenmektedir. Son olarak finansal olmayan ölçülerin işletmelerde nasıl kullanılabileceğine ve bu ölçülerin geleceğine ilişkin birtakım bilgilere ve öngörülere yer verilmektedir.

## 2. YENİ EKONOMİDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yirmi birinci yüzyıla girerken, teknolojiye yaşanan hızlı değişim, uluslararası mal ticaretinde ve sermaye akımlarında serbestleşme, ekonomide piyasa sistemini esas alan yeniden yapılanmalar, siyasette daha liberal bir demokrasiye yönelik açılımlar ve toplumsal örgütlenme modellerinde yeni arayışlar küresel ölçekte yaygınlaşarak derin ve kapsamlı bir evrim aşaması niteliği kazanmıştır (DPT, 2000). Akademisyenler ve araştırmacılar tarafından, Yeni Ekonomi, Bilgi Toplumu, Bilgi Çağı, Üçüncü Dalga vb şekilde isimlendirilen bu yeni dönemde bilginin önemi artmış, iş dünyası yeni kavramlarla, fırsatlarla ve problemlerle tanışmıştır. Ayrıca iş dünyasının işleyişi, işletmelerin örgütsel yapıları ve değer yaratma süreçleri önemli ölçüde gelişmiş ve değişime uğramıştır.

İş dünyasını yapısal anlamda önemli bir şekilde değiştiren bu süreç performans değerlendirme alanında da önemli gelişmelerin önünü açmıştır. Uzun zamandan beri kullanılan finansal ölçüler ağırlıklı geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yetersizliği gerek akademisyenler gerekse yöneticiler tarafından ifade edilmiştir (Walker, 1996). Yeni ekonominin ortaya çıkardığı rekabetçi ortam, müşteri odaklılık, esnek üretim, müşteri isteklerine daha hızlı cevap verebilme, yeni üretim ve yönetim yöntemleri vb unsurlara finansal ölçülerin cevap veremeyeceği anlaşılmıştır (Chow ve Stede, 2006). Marka hakları, entelektüel sermaye, patentler, tesciller, araştırma geliştirme birikimi, insan kaynakları gibi (Krolick, 2005) maddi olmayan varlıkların etkin yönetiminin işletmelere rekabet üstünlüğü sağladığı (Widener, 2006), maddi olmayan varlıkların değer yaratma sürecinde çok etkili olduğu (Vance, 2001) bir çevrede finansal ölçüler maddi olmayan varlıkları ölçmekte yetersiz kalmakla eleştirilmiştir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yöneltilen diğer eleştirileri ağırlıklı olarak finansal ölçütlere dayanması, kısa dönem odaklı olması, geçmişe yönelik olması, stratejik uygulamaları desteklememesi, günümüz iş dünyasının

gerçekleriyle uyuşmaması, işletmenin birçok bölümü ile ilgisiz olması ve işletmeleri bölümleşmeye sürüklemesi gibi başlıklarda toplamak mümkündür (Palmer, 1992; Spicer 1992; Walker, 1996; Ittner ve Larcker,1998; Otley, 1999; Niven,2002; Ghosh, 2005; Krolick, 2005).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri sanayi çağındaki endüstriyel işletmelere olumlu katkıda bulunmuş, bu işletmelerin başarılı bir şekilde büyümesinde finansal ölçüler ve finansal ölçülerdeki yeniliklerin oldukça önemli olduğu görülmüştür. Yirminci yüzyılın başlarında büyük başarılar elde eden DuPont ve General Motors gibi işletmelerin başarıya ulaşmasında yatırımların kârlılık oranının ölçülmesi, işletme ve nakit bütçeleri gibi yeniliklerin çok önemli payı olmuştur (Kaplan ve Norton, 1999). Ancak hizmet endüstrisindeki önemli büyüme ve artan küresel rekabet, işletmeleri alternatif performans değerlendirme yöntemleri arayışına zorlamıştır (Davis ve Albright, 2004). Bu arayışların bir sonucu olarak performans değerlendirme alanında bazı yazarlar tarafından (Eccles, 1991; Kaplan ve Norton, 1992) bir devrim olarak tanımlanan değişim süreci yaşanmıştır. Bu süreçte ve sonrasında performans değerlendirme amaç, kapsam, yöntem ve araçlar bağlamında gerçekten de devrim sayılabilecek nitelikte değişime uğramıştır.

### **3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ**

Performans değerlendirme alanında ortaya çıkan paradigma değişimini dört aşamada incelemek mümkündür. Bu süreçler sırasıyla finansal ölçülerin kullanımı, kalite devrimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve stratejik yönetim aşamalarından oluşmaktadır (Eccles;1991; Kaplan ve Norton,1992;1999).

#### **3.1. Finansal Ölçülerin Kullanımı**

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyetlerinin geçmişi ilk büyük işletmelerin kuruluşlarına kadar dayanmaktadır (Sinclair ve Zairi, 2000). İşletme performansının değerlendirilmesinde uzun yıllar finansal ölçülerden istifade edilmiştir (Feltham ve Xie, 1994). Satış, kârlılık, hisse değeri, yatırımın geri dönüş oranı, maliyetler, toplam üretim maliyeti, doğrudan ve dolaylı üretim maliyetleri başarı göstergesi olarak kullanılmıştır (Denton, 2006). Kaplan ve Atkinson'a göre (1998) bu ölçüler genelde finansal olan uzun dönemli amaçları açık bir şekilde ifade ettiği ve işletmelerin toplam başarısı hakkında özet bir fikir verdiği için yaygın bir şekilde kullanılmaktaydı. Fakat sanayi toplumunda oldukça faydalı sonuçlar veren bu ölçüler, yeni ekonomide yetersiz kalmaktadır (Kaplan ve Norton,1992). Finansal ölçülere yönelik eleştiriler arttıkça yeni ve farklı finansal ölçülerle bu eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır. Örneğin yatırımcıların yıllık getirilere ve karlara göre hareket etmesi yöneticilerin mali tablolarında özellikle bu kalemleri iyileştirecek eylemlere odaklanmalarına neden olmuştur. Böyle olunca işletme sahipleri, analistler vb gruplar yıllık getiri yerine işletmenin nakit akışlarını izlemenin daha sağlıklı olacağını düşünmüşlerdir (Eccles,1991). Özellikle 1980'li yılların başından itibaren yönetim muhasebesi araştırmacıları finansal ölçüler ağırlıklı performans değerlendirme yöntemlerinin iyice yetersiz kaldığını ifade etmeye başlamış ve alternatif arayışı içerisine girmişlerdir (Palmer, 1992; Spicer 1992).

#### **3.2. Kalite Devrimi**

Alternatif arayışlarının bir neticesi olarak çoğu yönetici 1990'lı yıllarda ortaya çıkan kalite hareketine yönelmişler, rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler kalite kavramını tüm süreçlerine uyarlamak zorunda olduklarına inanmışlardır (Eccles, 1991). Kaplan (1984) kalite uygulamalarının işletmelerde ürün tasarımından tedarikçi ilişkilerine, çalışan eğitiminden makine ve teçhizatların bakımına uzanan geniş bir alanda köklü değişimler gerektirdiğine dikkat çekmektedir. Hatta bu değişimin işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerine yansımaları gerektiğini ve hatalı ürünlerin oranı, çalışmama süresi, fazla mesai oranı, müşterilerden gelen kalite ile ilgili şikayetler gibi performans ölçülerinin kalite geliştirme programlarında yer alması gerektiğini de ifade etmektedir.

Bu dönemde gerek üretim süreçleri gerekse çıktılara ilişkin kalite ölçüleri performans değerlendirmede yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Yöneticiler ürün ve süreç kalitesi hakkında doğrudan bilgi veren performans ölçülerin yanı sıra yenilikçilik, iş gücü kullanımı, stok yönetimi, verimlilik, etkinlik (Kaplan, 1984; Denton, 2006) gibi finansal olmayan performans ölçülerini de izlemeye ve ölçmeye başlamışlardır.

Kalite kavramının iş dünyasında yerleşmesi ve kaliteye ilişkin yeni üretim ve yönetim felsefelerinin yaygınlaşması paralelinde finansal olmayan ölçülerin kullanımını da arttırmıştır. Çünkü bu ölçüler kalite ile ilgili uygulamalara finansal ölçülere göre daha fazla katkı sağlamaktadır (Chow ve Stede, 2006). Finansal olmayan ölçüler kalite ile ilgili uygulamaların yanı sıra, performans kıyaslama, yeniden yapılanma, faaliyet tabanlı maliyetleme gibi bu dönemde ortaya çıkan yeni yönetim muhasebesi yöntemlerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktaydı (Schiff ve Hoffman, 1996). Yeni ekonominin araçlarına uyum sağlaması ve yeni yöntemlerin uygulanabilirliğini kolaylaştırması finansal olmayan ölçülerin kullanımını arttırmıştır.

### **3.3. Müşteri İlişkileri Yönetimi**

1980'li yıllarda çok yaygın bir şekilde kullanılan kalite ölçülerinin yerini, 1990'lı yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi ile ilgili ölçüler almıştır (Eccles, 1991). Bir uygulamanın başarılı olması müşterinin o uygulamayı etkin ve verimli olarak değerlendirmesine bağlı olması (Gill, 2004) ve işletmelerde değer yaratmanın yolunun müşteriden geçtiğinin düşünülmesi (Frigo, 2002) müşteri yönetimine ilişkin amaç ve hedeflerin işletmelerin öncelikleri arasında yer almasını sağlamıştır. Çünkü yeni ekonomide işletmeler yenilikçi ve müşteri odaklı politikalarla rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Daha fazla yenilik ve hizmet söz konusu olduğunda yöneticiler müşteri ve müşteriye ilişkin verileri tıpkı maddi varlıklar gibi performans değerlendirme sürecinin bir unsuru olarak izlemek zorunda kalmışlardır (Kennedy ve Schneider, 2000).

Müşteri hizmetlerini geliştirme gibi stratejik bir amaca ilişkin değişimler finansal ölçüler tabanlı geleneksel yöntemlerle izlenememektedir. Çünkü finansal ölçüler çıktı odaklı olup, ancak sonuçları raporlayabilmektedir (Denton, 2006). Bu ihtiyacın sonucu olarak yöneticiler müşteri ilişkilerini yönetilebilir ve izlenebilir bir olgu olarak görmüş (Kennedy ve Schneider, 2000), örgüt yapılarını ve performans değerlendirme süreçlerini bu yeni anlayışa göre tasarlamışlardır. Örneğin yapısal bağlamda sağlık sektöründe doktor odaklı geleneksel yöntemler terkedilip, hasta odaklı yeni yönetim modelleri geliştirirken (Gill, 2004), yönetsel değerlendirme çerçevesinde işletmelerde müşterilere ilişkin finansal olmayan ölçülerin kullanımı artmıştır (Ghosh,

2005). Müşteri ilişkileri ve müşteri tatmini en yaygın kullanılan finansal olmayan performans ölçüleridir (IOMA raporu, 2001). Bunlara ek olarak müşteri sadakati, mevcut müşteri sayısı, yeni müşteri sayısı, müşterilerin satın alım sıklığı, pazar payı, müşteri şikayet sayısı vb ölçüler performans değerlendirme süreçlerine yerleştirilmiştir (Niven, 2002, Denton, 2006).

### **3.4. Stratejik Yönetim**

Yeni ekonomide işletmelerin karşı karşıya kaldığı temel problemlerden biri stratejik uygulamalardaki başarısızlıklardır. Çoğu işletme doğru strateji belirlemede bir sorun yaşamazken, belirlenmiş stratejilerin uygulanması aşamasında sorunlar yaşamaktadırlar (Kaplan ve Norton, 1992;1999; Niven, 2002). Stratejik uygulamalardaki başarısızlıklar işletme stratejisi ile çalışanlar arasında bir iletişim boşluğuna işaret etmektedir (Frigo, 2002). Ayrıca işletme stratejilerinin istenilen davranışlara ve sonuçlara dönüştürülmesinde en önemli araçlardan biri olan performans değerlendirme yöntemleri (Van der Stede ve diğ., 2006) işletme stratejilerinin formüle edilmesi ve uygulanmasında kullanılmak yerine, kârı veya zararı raporlamaya dönük olarak kullanılmaktadır (Nilsson ve Kald, 2002).

2000'li yıllarda performans değerlendirme yöntemleri yöneticiler için bir bilgi kaynağı olmaktan ziyade stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Nilsson ve Kald, 2002). Finansal olmayan ölçüler ise stratejik uygulamalardaki başarısızlıkların en önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilen işletme stratejisi ile çalışanlar arasındaki boşluğun kapatılmasında kullanılmaktadır (Frigo, 2002).

Stratejik yönetimin bu denli önemli hale gelmesi, yöneticileri işletmenin vizyonuna ve stratejik hedeflerine göre, başarı durumu hakkında bilgi veren performans ölçülerini kullanmaya teşvik etmektedir. Burada ise finansal ölçüler ile finansal olmayan ölçülerin bir arada kullanıldığı, yeni, bütünleşik performans değerlendirme yöntemleri ortaya çıkmıştır. Artık bu aşamada finansal olmayan ölçüler en az finansal ölçüler kadar önemli kabul edilmekte, düzenli bir şekilde izlenmekte ve raporlanmaktadır. Bir performans ölçüsünü daha değerli hale getiren unsur stratejik yönetim sürecine sağladığı katkı olarak kabul edilmektedir.

## **4. FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇÜLER**

Bilgi toplumuna geçişle birlikte finansal ölçülerin işletmelerde sağlıklı bir performans yönetimini gerçekleştirmede yetersiz kalması yöneticileri finansal olmayan ölçülerini de kullanmaya zorlamaktadır. İşletmeler ve yöneticiler çok farklı amaçlarla finansal olmayan ölçülerini kullanmaktadırlar. Finansal ölçülere göre daha dengeli bir bakış açısı sağlaması (IOMA raporu, 2003), çok geniş ölçü seti sayesinde işletmenin bütün boyutları hakkında bilgi vermesi, performans değerlendirme sürecinin güvenilirliğini artırması (Lau ve Sholihin, 2005), yatırımcıların ve kredi verenlerin finansal muhasebe yöntemleri ile hesaplayamayacağı maddi olmayan varlıkların değerlendirilmesine olanak tanınması (Hughes II, 2000), işletme stratejisinin çalışanlara aktarılmasını kolaylaştırması ve sağlaması ve müşteri ilişkileri yönetiminde başarıya teşvik etmesi (Frigo, 2002), işletmelerde uzun dönemli faaliyetlere odaklanmayı sağlaması (Said ve diğ., 2003) bu amaçlara örnek olarak gösterilebilir.

Bu faydalarına karşın, finansal ölçüler gibi sektörler ya da işletmeler arasında karşılaştırmaların yapılamaması (Davila ve Venkatachalam, 2004), yöneticilerin yönlendirmesine açık olması (Smith, 2002; IOMA Raporu,2003), teknolojik gelişmelere karşın ölçme ve değerlendirme işlemlerinin pahalı olması (Smith, 2002), finansal olmayan ölçüleri doğru, tam ve nesnel bir şekilde değerlendirebilecek yöntemlerin geliştirilememesi (Salierno, 2005), performans sonuçlarını daha karışık hale getirmesi, doğru performans hedefi belirlemenin güçlüğü (IOMA Raporu,2003), performans bilgilerinin güvenilirlik sorununun bulunması (Lambert, 1998), genel kabul görmelerine karşın ekonomik faydalarının henüz tam anlamıyla kanıtlanamamış olması (Said ve diğ., 2003) gibi konulardan dolayı da finansal olmayan ölçüler eleştirilmektedir.

Finansal olmayan ölçüler performans değerlendirme yazınında detaylı bir şekilde tartışılmakta ve benzer alanlar ya da faaliyetler ile ilgili yapılan araştırmalarda farklı sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Amerikan Muhasebeciler Birliği'nin konu ile ilgili komite raporunda –bundan sonra sadece komite raporu olarak isimlendirilecektir- (2002) finansal olmayan ölçülerin finansal ölçülerle karşılaştırılabilmesi için üç boyutta incelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu boyutlar ise anlamlılık, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirlik olarak açıklanmaktadır. Aşağıdaki paragraflarda finansal olmayan performans ölçüleri bu üç boyut çerçevesinde detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

#### **4.1. Anlamlılık**

İşletmelerde her şeyi belirli oranda ölçmek mümkündür. Fakat ölçme ve değerlendirmede en önemli konu anlamlı ve ilgili ölçüleri izlemektir (Denton, 2006). Bu çalışmada finansal olmayan ölçülerin anlamlılığı iki farklı başlık altında incelenmektedir. İlk başlıkta finansal olmayan ölçüler ile işletmenin finansal performansı arasında bir ilişki olup olmadığı, finansal olmayan ölçülere ilişkin gelişmelerin işletmenin finansal sonuçlarını etkileyip etkilemediği; ikinci başlıkta finansal olmayan ölçülerin öngörü yeteneği, işletmenin gelecekteki performansı hakkında yöneticilere ya da ilgililere bilgi sağlayıp sağlamadığı tartışılmaktadır.

##### **4.1.1. Finansal Olmayan Ölçüler ile Finansal Sonuçların İlişkisi**

Finansal olmayan ölçülere ilişkin en yoğun tartışmalar bu ölçülerin finansal sonuçlarla ilişkili olup olmadığı üzerinedir. Yapılan çalışmaların önemli bir kısmında iki grup arasında bir ilişkinin, olumlu ya da olumsuz, varlığını destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Hughes II (2000) firma değeri ile firmanın çevreye etkisi arasında, Ittner ve Larcker (1998) müşteri tatmini ile işletmenin finansal performansı arasında, Behn ve Riley (1999) kalite ile ilgili ölçülerle gelecekteki gelirler arasında, Said ve diğ. (2003) finansal olmayan ölçüler ile işletmenin cari dönemde ve gelecekteki hisse değeri arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ghosh (2005) finansal olmayan ölçülerin özellikle gerçekleştirilen eylem ile bu eylemin finansal sonuçları arasındaki zamanın geniş olması durumunda daha fazla bilgi sağladığını ileri sürmektedir.

Bu bağlamda tartışılan diğer bir konu ise bu ilişkinin niteliği ve tanımı üzerinedir. Yani finansal olmayan ölçüler finansal sonuçlar arasındaki ilişkinin sadece bir ilişki mi yoksa neden-sonuç şeklinde gelişen etkileşim mi olduğu da tartışılmaktadır. Komite raporuna (2002) göre bu ilişkiyi neden-sonuç ilişkisi şeklinde tanımlayacak kadar bilimsel kanıt elde bulunmamaktadır. Oysa Kaplan ve Norton (1992) ile Hauser ve diğ. (1994) bu ilişkiyi neden-sonuç ilişkisi olarak tanımlamaktadırlar. Lambert

(1998) ise uygun şartlarda ve doğru ölçüldüğü takdirde finansal olmayan ölçülerin finansal sonuçlar açısından öncül gösterge niteliğinde olduğunu ileri sürmektedir.

#### **4.1.2. Finansal Olmayan Ölçüler İle İşletmenin Gelecekteki Performans İlişkisi**

Finansal ölçüler geçmişe yönelik bilgilere odaklanması, işletmenin geleceği hakkında bilgi verememesi, uzun dönemli bakış açısını sağlayamaması gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Feltham ve Xie, 1994; Chow ve Stede, 2006). Oysa işletmenin nereye doğru gittiği nerede olduğundan daha önemlidir (Denton, 2006). Finansal olmayan ölçüler uzun dönem odaklı olup, işletmenin gelecekteki performansı hakkında yöneticilere bilgi sağlamaktadır (Banker ve diğ., 2000, Said ve diğ., 2003). Örneğin yeni ürün, ürün liderliği, çalışanların yetenekleri, müşteri sadakati gibi ölçüler gelecekteki kârlılığını belirlemede yıllık kârâ göre daha iyi göstergelerdir (Kaplan ve Atkinson, 1998). Özellikle işletmenin niteliklerine uygun finansal olmayan ölçüler seçilirse bu ölçüler işletmenin gelecek performansı hakkında daha sağlıklı bilgiler verebilecektir (Said ve diğ., 2003). Banker ve diğ.'e göre (2000) finansal olmayan ölçüler işletmenin uzun dönemli finansal performansı hakkında daha güvenilir bilgiler sağlamaktadır. Ayrıca finansal ölçülerin gösteremediği gelecekteki maliyetler ve gelirlerle ilgili bilgi sağlamaktadır (Hughes II, 2000).

Performans ölçülerini ardıl ve öncül göstergeler şeklinde tanımlamak mümkündür (Denton, 2006). Finansal ölçüler genellikle geçmiş kararların sonuçlarını yansıttıklarından ardıl göstergeler olarak sınıflandırılmaktadır. Diğer taraftan işletmenin rekabetçi pozisyonu ya da piyasalardaki konumu hakkında bilgi veren stratejik sonuçlar ise işletmenin geleceği hakkında fikir verdiğinden öncül göstergeler olarak tanımlanmaktadır (Tsang, 1998; Denton, 2006). Mali analistler finansal olmayan ölçülerini kullanarak işletme ile ilgili tahminlerinin kesinlik derecelerini arttırabilirler. Finansal olmayan ölçüler hesaplamaya dahil edildiğinde, gelecek kazançlarla ilgili tahminlerin doğruluk derecesi artmakta, bu da yatırımcının riskini azaltmaktadır. Bu nedenle finansal olmayan ölçüler işletmenin gelecekteki performansını değerlendirme aşamasında öncül göstergeler olarak kullanılabilir (Barsky ve Bremser, 1999).

#### **4.2. Güvenilirlik**

Finansal olmayan ölçülere ilişkin en önemli eleştiriler özellikle ölçme işleminin güvenilirliğine ilişkindir. Çünkü finansal olmayan ölçülerini her işletme farklı yöntemlerle ölçebilmektedir. Chow ve Stede, (2006) bazı finansal olmayan ölçülerin zamanında, etkin ve doğru bir şekilde ölçmenin güçlüğüne değinmektedir. Salierno (2005) yöneticilerin finansal olmayan ölçülerini önemli kabul etmekle birlikte bu ölçülerini analiz edecek yeterli araç olmaması nedeniyle sadece üçte birinin ölçülerini izlediklerini ileri sürmektedir. Uygulamada birçok işletme istatistiksel olarak geçerli ve güvenli olmayan yöntemler kullanmakta, gerçekte ölçmek istediklerini ölçmeyen anketleri kullanmakta ya da sadece elde edilmesi kolay ölçülerini izlemektedirler (IOMA raporu, 2003). Örneğin en sık kullanılan müşteri tatmini ile ilgili ölçümler, bu ölçümlerde bir standart olmaması, ölçümlerin bir örneklem üzerinde yapıp tüm müşterilere genellenmesi, deneklerin özellikleri ve deneklerin seçim sürecinde sorunların yaşanması yönünden eleştirilmektedir (Lambert, 1998). Smith (2002) ise karlılık gibi finansal ölçülerin müşteri tatmini gibi ölçülere oranla daha doğru ölçülebileceğini ifade etmektedir.

Bu ölçülerin güvenilirliği konusunu iyi bilebilecek konumda olan yöneticilerin önemli bir kısmı özellikle çalışan performansı, toplum, çevre ve yenilikçilik gibi finansal olmayan ölçütlerin kalitesi hakkında şüphe duymaktadırlar (Komite raporu, 2002).

Bu olumsuzluklara karşın bazı çalışmalarda belli bir oranda da olsa finansal olmayan ölçülerin güvenilirlik taşıdıkları sonucu elde edilmiştir (Komite raporu, 2002). Chow ve Stede (2006) yöneticilerin yönlendirmeleri engellemede finansal olmayan ölçüleri finansal ölçülere göre daha etkili bulduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca birtakım uygulamalarla bu eksiklikler giderilebilir. Özellikle müşteri sayısı, şikayet sayısı, geri dönen ürün sayısı, kalite ile ilgili sorunlar gibi daha nesnel performans ölçüleri kullanılarak finansal olmayan ölçülerin güvenilirlik düzeyi artırılabilir. Finansal olmayan performans ölçülerinin nesnel ve öznel ölçüler olmak üzere iki başlıkta incelenmesi gerektiğini ileri süren Van der Stede ve diğ. (2006) nicel olan ve bireysel değerlendirmelere açık olmayan hatalı ürün sayısı gibi ölçüleri nesnel ölçüler; nitel ve bireysel değerlendirmelere açık olan işletme içindeki dayanışmanın derecesi, bölümler arasındaki bilgi paylaşım düzeyi gibi ölçüleri de öznel finansal olmayan ölçüler olarak tanımlamaktadır.

Nesnel yapıdaki finansal olmayan ölçüler özellikle denetime uygun oldukları için (Hughes II, 2000) bu ölçülerin kullanılması performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkan raporların ve bilgilerin güvenilirlik düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Beets ve Souther, 1999). Ayrıca finansal olmayan ölçülerin finansal ölçülerle birlikte kullanılmasını savunan dengeli sonuç kartı (Cheng ve diğ., 2007) gibi performans değerlendirme yöntemlerinin daha doğru ve güvenilir bilgi ürettiği de ifade edilmektedir (Frigo, 2002).

### **4.3. Karşılaştırılabilirlik**

Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre finansal olmayan ölçülerin ne cari değerleri ne de gelecekte sağlayacağı gelirler mali tablolarda gösterilmektedir (Lambert, 1998). Ölçme aşamasında genel kabul görmüş yöntemlerin geliştirilememesine bağlı olarak bu ölçülerin raporlanmasında da mevcut bir biçim, şekil ya da kapsamdan söz etmek mümkün değildir.

Finansal ölçülerin değerlendirilmesinde kullanılan standart yöntemlerin olmaması karşılaştırılabilirliği azaltan diğer bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Lambert'a göre (1998) müşteri tatmininin ölçülmesinde her işletme farklı bir yöntem kullanmakta, anketlerin hazırlanması, dağıtılması ve analizi farklı yollarla yürütülmektedir.

Buna karşın artan sayıda işletme, finansal olmayan ölçüleri kendi isteği ile izlemekte ve dışı dönük raporlamalarda kullanılmaktadırlar. Komite raporuna göre (2002) finansal olmayan ölçüler her işletme tarafından farklı zamanlarda ve farklı şekillerde raporlanabilmektedir. Raporlamada bu tür sorunlar yaşanması bu ölçülerin karşılaştırmalarda kullanılmasını da engellemektedir.

Yatırımcılar finansal olmayan ölçüleri karşılaştırmaya elverişli bulmamakta ve dolayısıyla bu konuda finansal ölçülere odaklanılmaktadırlar ("Komite raporu";2002).



Çünkü finansal olmayan ölçüler finansal ölçülerin aksine sektörler arası karşılaştırma yapmaya olanak tanımamaktadır (Davila ve Venkatachalam, 2004). Bu olumsuzluklarına karşın işletme stratejisini daha iyi anlatması ve finansal ölçüler için öncül gösterge niteliği taşımasından ötürü yatırımcılar tarafından kullanılmaktadır (Frigo, 2002).

## **5. FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇÜLERİN KULLANIMI VE GELECEĞİ**

Performans değerlendirme yönetsel kontrol ve güdülenme konusunda en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir (Ghosh, 2005). Bu yüzden performans değerlendirme bilgilerinin doğru, zamanlı ve gerçekçi olması önem taşımaktadır. Çalışmanın bu bölümünde etkin bir performans değerlendirme yönteminin tasarlanmasında ve uygulanmasında finansal olmayan ölçülerin nasıl kullanılabileceği açıklanmaktadır.

### **5.1.Etkin Performans Değerlendirme Yöntemi Tasarımı**

Etkili bir performans yönetim sistemi tasarlamak ve kullanmak finansal ve finansal olmayan ölçülerin üstünlükleri, zayıflıkları ve yapısal özellikleri ışığında bir arada kullanıldığı dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir (Chow ve Stede, 2006). Sağlıklı bir performans değerlendirme yöntemi işletmenin kısa ve uzun dönemli faaliyetlerini ölçmeli, gerek işletme içi gerekse işletme dışı süreçlerini de değerlendirebilmelidir. Bu yüzden finansal ve finansal olmayan ölçülerin bir arada kullanıldığı bir ölçütler seti kullanılmalıdır (Ghosh, 2005). Çünkü sadece bir performans ölçüsünün hem belirli bir dönemde işletmelerin ekonomik unsurlarını özetlemesi hem de yöneticileri değerlendirmek için temel oluşturması mümkün değildir (Kaplan ve Atkinson, 1998). Yöneticiler bölüm performansını değerlendirmede finansal ölçüleri kullanırken, yönetici değerlendirmelerinde finansal olmayan ölçülerden faydalanmaktadırlar (Schiff ve Hoffman, 1996). Bu yüzden sağlıklı bir performans değerlendirme yöntemi her iki ölçü setini de içermelidir.

İşletme performansının sadece finansal ölçülerle ya da finansal olmayan ölçülerle değerlendirilmesi yöneticileri yanlış kararlara sürükleyebilecektir. Örneğin yöneticiler kısa dönemde satışları arttırmaya odaklanırsa müşteri tatmini olumsuz etkilenebilir ve uzun dönemde işletme bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Diğer taraftan maliyetlerde indirim gitmek vb birtakım politikalarla müşteri tatmin düzeyi yükseltildiği takdirde bu durum mali tablolara olumsuz yansıtılabilecektir (Smith, 2002). Ya da zamanında teslimat hedefini bir performans ölçüsü olarak izleyen bir işletme, yüzdesel anlamda başarı elde etmek için küçük siparişlere öncelik verirken önemli bir siparişi geciktirebilir (Chow ve Stede, 2006). Bu yüzden hem işletmenin geleceği hakkında daha detaylı bilgiler veren finansal olmayan ölçülerin hem de işletmenin toplam başarısı hakkında özet bilgi veren finansal ölçülerin bir arada kullanılması gerekmektedir (Kaplan ve Norton,1999). Böylelikle bir taraftan yöneticilerin sadece belirli alanlara odaklanması engellenmiş olacak (Cheng ve diğ., 2007) diğer taraftan performans sonuçları bir ölçünün değil, birkaç ölçünün sonucu olacak ve güvenilirlik derecesi artacaktır (Smith, 2002).

### **5.2.Finansal Olmayan Ölçülerin Kullanımı**

Finansal olmayan ölçüler işletmede yürütülen faaliyetler, çevresel belirsizlikler, değerlendirme yöntemleri, işletmenin büyüklüğü, stratejik hedefleri vb birçok faktörden

etkilenmektedir (Schiff ve Hoffman, 1996; Said ve diğ., 2003). İşletmelerde müşteri yönetimi ve tatmini en çok kullanılan finansal olmayan ölçü olup bunlara ek olarak verimlilik, pazar payı, kalite ve iç süreçlere ilişkin ölçüler, çalışan devir oranı, zaman, hız, esneklik, yaratıcılık, yeni ürün geliştirme gibi ölçüler de kullanılmaktadır (IOMA raporu, 2001; Denton, 2006).

Finansal olmayan ölçülerden en fazla faydanın elde edilebilmesi için işletmenin özellikleri ile bu özelliklere uygun finansal olmayan ölçülerin eşleştirilmesi önemlidir. Uygun eşleştirme sağlandığı takdirde finansal olmayan ölçülerin kullanımı işletme performansını etkilemektedir (Said ve diğ., 2003; HassabElnaby ve diğ., 2005). Özellikle kalite odaklı strateji izleyen işletmelerde finansal olmayan ölçüler daha fazla kullanılmakta ve anlamlı sonuçlar vermektedir (Van der Stede ve diğ., 2006). Buna ek olarak finansal olmayan ölçüler yenilik odaklı strateji izleyen, ürün geliştirme süreci uzun, düzenli bir piyasada faaliyet gösteren ve finansal sıkıntı içerisinde olmayan işletmelerde daha fazla kullanılmaktadır (HassabElnaby ve diğ., 2005). Uygun koşullarda doğru ölçüldüğü takdirde finansal olmayan ölçüler finansal ölçüler için öncül gösterge niteliği taşıdığından (Lambert, 1998) dışsal raporlarda ve bilgilendirmelerde finansal olmayan ölçüler finansal ölçülerle eşdeğer derecede katkı sağlamaktadır (Hughes II, 2000).

Nesnel ve öznel finansal olmayan performans ölçülerini içeren daha geniş kapsamlı performans değerlendirme yöntemlerini kullanan işletmeler daha iyi bir performans ortaya koymaktadır (Van der Stede ve diğ., 2006). Kirlilik vb çevresel etmenler finansal tablolarında yer almasa dahi, yatırımcılar finansal olmayan bu ölçüleri bir şekilde karar alma süreçlerinde kullanmaktadırlar. Bu yüzden denetimden geçmiş ve yönetilebilir sayıdaki anahtar finansal olmayan ölçünün raporlanması ve ilgililere duyurulması fayda sağlayacaktır (Hughes II, 2000).

Finansal olmayan ölçülerin çalışanlara yapılan ücret, prim, ödül vb ödemelerde kullanılması işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar performans değerlendirmede hangi ölçüler daha önemliyse o ölçüyü geliştirmeye yönelmektedir (Smith, 2002; Sinclair ve Zairi, 2000). Finansal olmayan ölçüleri ödemelerin belirlenmesinde kullanan işletmelerin, bu ölçüleri kullanmayan işletmelere göre daha iyi bir performans göstermeleri, finansal olmayan ölçülerin bu şekilde kullanımının çalışanları güdülemede önemli etkisi olduğunu kanıtlamaktadır (HassabElnaby ve diğ., 2005).

Benzer şekilde işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan anlaşmalarda da finansal olmayan ölçüler finansal ölçüler ile birlikte kullanılmalıdır (Widener, 2006). Said ve diğ.(2003) finansal olmayan ölçüler yönetici sözleşmelerinde yer alırsa yöneticilerin bu ölçülere ilişkin alanları geliştirmek için çaba harcayacaklarını ileri sürmektedir. Finansal olmayan ölçüler yönetsel güdülemelerde ve değerlendirmelerde oldukça önemli bilgiler sağladığından (Banker ve diğ., 2000) yönetici sözleşmelerinde yer almalıdır (Kennedy ve Schneider, 2000). Yönetici sözleşmelerinde net gelir, hisse başına getiri, toplam varlık değeri gibi finansal ölçüler geleneksel olarak kullanılmaktadır (Widener, 2006). Yönetici ödemelerinin belirlenmesinde sadece bu ölçülerini veri olarak almak yeterli değildir (Davila ve Venkatachalam, 2004). Özellikle maddi olmayan varlıklara önemli yatırım yapan işletmeler yönetici anlaşmalarında

finansal ölçüleri kullanmaktan kaçınmalıdırlar (Krolick, 2005). Finansal ölçüler yerine General Motors, Chrysler ve Ford gibi birçok büyük işletme finansal olmayan ölçüleri yönetici ödemelerinde kullanılmaktadırlar (Banker ve diğ., 2000). Müşteri yönetimine (Lambert, 1998), insan kaynaklarının etkin kullanımına (Widener, 2006), maddi olmayan varlıkların etkili yönetimine (Vance, 2001) ilişkin performans ölçüleri yönetici sözleşmelerinde kullanılabilir.

Finansal ölçüler finansal olmayan ölçülere oranla daha yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Finansal sonuçların raporlanmasının yasal bir zorunluluk olmasının bu duruma katkısı oldukça fazladır (Denton, 2006). Şeffaf bir şekilde ölçülüp, raporlanabildiği takdirde finansal olmayan ölçülerin önemi artacaktır (Komite raporu, 2002). Özellikle bu ölçülerin genel kabul görmesi için standartların geliştirilmesi ve uygulamada yakınsaklığın sağlanması gerekmektedir (Kennedy ve Schneider, 2000). Amerika’da uygulanan on beş sorudan oluşan ve on puan üzerinden değerlendirmelerin yapıldığı Amerikan Müşteri Tatmini İndeksi gibi standart yöntemlerin geliştirilmesi ile finansal ölçülerin kullanımı yaygınlaşacaktır (Lambert, 1998).

Finansal olmayan ölçülerin kullanımında bir ikilemin varlığı dikkat çekmektedir. Denton (2006) çoğu yöneticinin bu ölçüleri önemli olarak kabul ettiklerini ama ölçme ve değerlendirme sürecinde çok az bir kısmının kullandığını ifade ederek, bunun nedenini finansal olmayan ölçülere ilişkin bilgiye kolay ulaşımı sağlayacak bir bilgi sisteminin bulunmaması olarak açıklamaktadır. HassabElnaby ve diğ. (2005) işletmelerin finansal olmayan ölçüleri önemli kabul edip, olumlu katkısını görmelerine karşın kullanmaktan vazgeçmelerini iki aşamalı bir cevapla açıklamaktadır. Buna göre performans değerlemede kullanılacak ölçülerin belirlenmesinde işletme özellikleri ile kullanılacak ölçüler arasında uygun eşleştirilme yapılamamakta; uygun eşleştirme yapılmayınca işletmelerde performans değerlendirme süreci sıkıntılı bir işleme dönüşmekte ve yöneticiler bu ölçüleri izlemekten vazgeçmektedirler. Yöneticilere doğrudan ve kolay bir şekilde veri akışını sağlayabilecek bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ile finansal olmayan ölçülerin kullanımının daha da yaygınlaşması beklenmektedir. Diğer taraftan finansal olmayan ölçülere yaklaşımın da değişmesi gerekmektedir. Finansal olmayan ölçüler geçmişi ölçmek ve değerlendirmek için değil, geleceği yaratabilmek için kullanılmalıdır. Ayrıca sadece ölçmüş ve raporlamış olmak için izlenmemeli, işletmenin vizyonunun ve stratejisinin uygulanabilmesi için önemli bir araç olarak değerlendirilmelidir (Kennedy ve Schneider, 2000).

## 6. SONUÇ

Bütün faydalarına ve gelecekte artan oranlı kullanım beklentisine karşın finansal olmayan ölçülerin finansal ölçülerin yerini alabileceğini söyleyecek derecede yeterli bilimsel kanıt elimizde bulunmamaktadır. Bununla birlikte Sinclair ve Zairi’ye göre (2000) bundan sonra performans değerlendirmede sadece finansal ölçülerin kullanılması da mümkün değildir. Bu çerçevede uzun yıllar finansal ve finansal olmayan ölçülerin birarada kullanılacağını söylemek mümkündür. Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinde finansal ve finansal olmayan ölçüler bir arada kullanılmaktadır.

Finansal ölçülerin mi yoksa finansal olmayan ölçülerin mi ağırlıklı olacağı ise işletmelerin niteliklerine, yapısal özelliklerine, sektörel ve çevresel etmenlere bağlı olarak değişebilmektedir. Finansal olmayan ölçüler gerek sanayi işletmelerinde gerekse

hizmet işletmelerinde finansal ölçülerin güvenilirlik ve doğruluk düzeyini artırmakta; öncül gösterge nitelikleri ile yöneticilerin işletmenin geleceğe ilişkin öngörülerinin sistemli ve rasyonel bir zeminde yürütülmesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda finansal olmayan ölçüleri bütün işletmelerin kullanabileceğini ve bu ölçülerin işletmelerin etkin bir şekilde yönetilmelerine önemli katkı sağlayacağı söylenebilir. Özellikle yaratıcı, yenilikçi, teknoloji ve müşteri odaklı strateji izleyen, yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler ile bilançosunda maddi olmayan varlıkların önemli bir yer tuttuğu entellektüel sermayesi güçlü işletmeler finansal olmayan ölçülerin kullanımından daha fazla yarar elde edecektir.

Gerçekleştirilen yazın taramasında konuyu bu çerçevede ele alan başka bir çalışmaya Türkçe yazında rastlanmamıştır. Bu konuda yapılacak yeni araştırmalar gerek ulusal gerekse uluslararası yazına önemli katkı sağlayacaktır. Yapılacak çalışmaların özellikle ülkemizde faaliyet gösteren işletmelere odaklanması ve bu işletmelerde finansal olmayan ölçülerin kullanım düzeyi, kullanılan ölçülerin çeşitliliği, bu ölçülerin güvenilirliğinin nasıl artırılacağı ve daha geniş kitlelere nasıl raporlanabileceği gibi konulara yönelmesi, bu alanda akademik çevrelerde üzerinde tartışılan birçok belirsizliğin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

#### **YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Amerikan Muhasebeciler Birliği Finansal Muhasebe Standartları Komitesi, 2002, Recommendations on Disclosure of Nonfinancial Performance Measures, *Accounting Horizons*, 16 (4):353-362.
- Barsky, Noah P. ve Wayne G. Bremser, 1999, Performance Measurement, Budgeting And Strategic Implementation in the Multinational Enterprise, *Managerial Finance*, 25(2):3-15.
- Banker, Rajiv D., Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan, 2000, An Empirical Investigation of Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures, *The Accounting Review*, 75(1):65-92.
- Beets, S.D. ve C.C. Souther, 1999, Corporate Environmental Reports: The Need for Standards and an Environmental Assurance Service, *Accounting Horizons*, 13(7):129-145.
- Behn, B.K. ve R.A. Riley, 1999, Using nonfinancial measures to predict financial performance: The case of the U.S. airline industry, *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 14:29-56.
- Chow, Chee W. ve Wim A. Van Der Stede, 2006, The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures, *Management Accounting Quarterly*, 7(3) : 1-8
- Cheng, Mandy M., Peter F. Luckett ve Habib Mahama, 2007, Effect of Perceived Conflict Among Multiple Performance Goals and Goal Difficulty on Task Performance, *Accounting and Finance*, 47:221-242.
- Davilla, Antonio ve Mohan Venkatachalam, 2004, The Relevance of Nonfinancial Performance Measures for CEO Compensation:Evidence from the Airline Industry, *Review of Accounting Studies*, 9:443-464
- Denton, Keith D.,2006, Measuring Relevant Things, *Performance Improvement*, 45(3):33-37.

- Davis, Stan ve Tom Albright, 2004, An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, 15:135-153
- **Devlet Planlama Teşkilatı**, 2000, Küreselleşme, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara: DPT Yayını
- Eccles, R.G., 1991, The Performance Measurement Manifesto, *Harvard Business Review*, 69:131-136.
- Feltham, Gerald A. ve Jim Xie, 1994, Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations, *The Accounting Review*, 69(3):429-453.
- Frigo, Mark L., 2002, Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution, *Strategic Management*, August:6-9
- Gill, Jag S., 2004, A Nonfinancial Approach to Financial Improvement of Medical Groups Through Advanced Access, *Journal of Healthcare Management*, 49 (4):271-277
- Ghosh, Dipankar, 2005, Alternative Measures of Manager's Performance, Controllability and Outcome Effect, *Behavioral Research in Accounting*, 17:55-70.
- HassabElnaby, Hassan R., Amal A. Said ve Benson Wier, 2005, The Retention of Nonfinancial Measures in Compensation Contracts, *Journal of Management Accounting Research*, 17:23-42.
- Hauser, J.R., D. Simester ve B. Wernerfelt, 1994, Customer Satisfaction Incentives, *Marketing Science*, 13(4):327-350.
- Hughes II, K.E., 2000, The Value of Nonfinancial Measures of Air Pollution in the Electric Utility Industry, *The Accounting Review*, 75 (2):209-228
- **IOMA's Report on Financial Analysis, Planning and Reporting**, 2001, New Study Reveals the performance Measures Companies Rely on Most, August:12-15
- **IOMA's Pay For Performance Report**, 2003, Getting Most Out of your Nonfinancial Performance Measures, December:2-4
- Ittner, C. ve D.Larcker, 1998, Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36:1-35
- Kaplan, Robert S., 1984, Yesterday's Accounting Undermines Production, *Harvard Business Review*, July-August:95-101
- Kaplan, Robert S. ve A. Atkinson, 1998, *Advanced Management Accounting*, USA, Prentice Hall
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, 1992, "The Balanced Scorecard - measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 70:71-79
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton, 1999, *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Sistem Yayıncılık
- Kennedy, Janet McColl ve Ursula Schneider, 2000, Measuring Customer Satisfaction: Why, What and How, *Total Quality Management*, 11(7):883-896.
- Krolick, Debra L., 2005, The Relevance of Financial Statement Analysis For Executive Compensation Evaluation: Evidence From Choice of

Bonus Plan Accounting Performance Measures, *The International Journal of Accounting*, 40:115-132.

- Lambert, Richard A., 1998, Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance: An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, 36:37-46
- Lau, Chong M. ve Mahfud Sholihin, 2005, Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?, *The British Accounting Review*, 37:389-413
- Nagar, V. ve M.Rajan, 2001, The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality, *The Accounting Review*, 76:495-513.
- Nilsson, Fredrick ve Magnus Kald, 2002, Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case, *European Management Journal*, 20(3):235-245.
- Niven, Paul R., 2002, *Balanced scorecard step by step*, John Wiley and Sons Inc.,
- Otley, David, 1999, Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, 10:363-382
- Palmer, R.J., 1992, Strategic Goals and Objectives and the Design of Strategic Management Accounting Systems, *Advances Management Accounting*, 1:179-204
- Said, Amal A., H.R. HassabElnaby ve Benson Wier, 2003, An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures, *Journal of Management Accounting Research*, 15:193-223
- Salierno, D., 2005, Nonfinancial Monitoring Falls Short, *Internal Auditor*, February:16-19
- Schiff, Andrew D. ve L. Richard Hoffman, 1996, An Exploration of the Use of Financial and Nonfinancial Measures of Performance by Executives in a Service Organization, *Behavioral Research in Accounting*, 8:134-153
- Sinclair David ve Mohamed Zairi, 2000, Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature with Respect to Total Quality Management, *International Journal of Management Reviews*, 2(2):145-168.
- Smith, Michael J., 2002, Gaming Nonfinancial Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, 14:119:133.
- Spicer, B.H., 1992, The Resurgence of Cost and Management Accounting; A Review of Some Recent Developments in Practise, Theories and Case Research Methods, *Management Accounting Research*, 3:1-37
- Tsang, Albert H.C., 1998, A Strategic Approach to Managing Maintenance Performance, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 4(2):87-94.
- Vance, Caroline, 2001, Intangible Assets: KM's New Challenge, *Knowledge Management Review*, 4(1):8-9.

- Van der Stede, Wim A., Chee W. Chow ve Thomas W. Lin, 2006, Strategy, Choice of Performance Measures and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, 18:185-205
- Walker, Garret ve Randall Macdonald, 2001, Designing and Implementing an HR Scorecard, *Human Resource Management*, 40(4):365-377
- Widener, Sally, K., 2006, Human Capital, Pay Structure and Use of Performance Measures in Bonus Compensation, *Management Accounting Research*, 17:198-221.