Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı

Yrd. Doç. Dr. Ali Coşkun*

Giriş

Performans ölçümü, yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyetidir. Performans ölçümü, bir işletmenin tamamı için sistematik bir şekilde yapılabileceği gibi, geçici bir süre veya belirli bir amaç için de yapılabilir. Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgü bazı nedenleri vardır. İşletmeler genellikle müşterilerinin isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını belirleyebilmek, yaptıkları faaliyetler hakkında bildiklerinin doğruluğunu onaylayabilmek ve neleri bilmediklerini ortaya çıkarmak; genel olarak başarılı olup olmadıklarını belirlemek; kararların, duygusal veya varsayımlara dayalı olarak değil de, gerçek verilere dayanarak alındığından emin olmak; sorunlu alanları ortaya çıkarmak veya gelişme olabilecek alanları belirlemek gibi nedenlerden dolayı performans ölçümü yapmaktadır. (Parker, 2000)

Performans kavramına yaklaşımlar, yıllar içinde değişim göstermiştir. İş dünyası, 1990'lı yılların başlarında performans kavramına bütüncül bir yaklaşım getirerek, performans yönetiminde önemli bir dönüm noktası olan performans karnesi (balanced scorecard) ile tanışmıştır. Dünya çapında kabul görmüş bir yönetim muhasebesi aracı olan performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında finansal olmayan performans ölçütlerinin de kullanılmasını önererek kurumsal performansın çok boyutlu olarak ölçülmesini ve kurumun stratejilerine odaklanmasını sağlamıştır. Performans karnesi, maddi varlıklar ile birlikte maddi olmayan varlıkların değerini de dikkate almakta, performans yönetim sisteminin stratejik hedefler üzerine kurulmasını sağlamaktadır. (Kaplan ve Norton, 2004 b)

Performans karnesi, bir işletmenin stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini sağlamaktadır. Performans karnesi sayesinde, kurumsal stratejiler birimler tarafından benimsenmekte ve kurum içi bütünlük sağlanmaktadır. Performans karnesi, tepe yönetimi tarafından hazırlanan stratejileri belirgin, anlaşılır ve odaklanmış stratejik hedefler haline dönüştürmektedir.

Son on beş yılda farklı ülkelerdeki bir çok sanayi, ticaret ve hizmet sektörü işletmesi performans karnesini uygulamaya başlamıştır. Bu çalışmada, performans ölçümü ve yönetimi ile performans karnesi kavramsal olarak incelenmekle birlikte, performans karnesinin bankacılık sektörlerdeki uygulamalarına dünyanın değişik bölgelerinden ve Türkiye'den örnekler verilecektir.

1. Performans Ölçümü ve Yönetimi

Performans hedeflerini belirlemek, performansı ölçmek, belirlenen hedefler ile ulaşılan performansı karşılaştırmak, ulaşılan performans ile belirlenen hedefler arasındaki farkları hesaplamak ve bu farkların ortadan kaldırılması için harekete geçmek yönetiminin kontrol

* Fatih Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi.

işlevini yerine getirmesinin gereğidir. Ulaşılan performans ile hedeflerin karşılaştırılması sonucunda, eğer performans yeterli görülürse bir sonraki dönemde de aynı performansın devamı için çalışılır. Eğer performans yeterli görülmez ise, sorunun kaynağı araştırılır ve sorun çözülerek performansın arttırılmasına çalışılır.

Bir performans ölçüm sisteminin başarılı olabilmesi için, öncelikle ana hedefler belirlenmeli ve sistem içinde herkes ne yapacağını bilmelidir. Her grup, ana hedeflerle bağlantılı olarak kendi performans hedeflerine sahip olmalıdır. Kişilerin ve çalışma gruplarının hedefleri açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olmalıdır. Sistem, performans hedeflerine yaklaşılıp yaklaşılmadığının kolayca izlenebilmesi için, açık ve sade bir şekilde tasarlanmalıdır. (Carney, 1999)

Kurumun performansa dayalı olarak yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Performans ölçüm sistemi, örgüt yapısı içindeki hiyerarşiye ve faaliyetlere uyumlu bir şekilde tasarlanmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin başarı ile uygulanabilmesi için, yöneticilerin performans ölçümünü görevlerinin doğal ve gerekli bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Performans ölçümü yapmanın esas amacının performansı geliştirmek olduğu unutulmamalıdır.

Performans ölçütleri seçilirken organizasyonun stratejileri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Birimlerin performans ölçütleri ile kurumun tamamını ilgilendiren ölçütler bir bütünlük içinde uyum göstermelidir. Etkin bir performans ölçümü, sonuçları oluşturan süreçler içindeki faaliyetleri yansıtmak yerine, sadece sonuçları yansıtmalıdır. Performans ölçütleri, herkes tarafından kolayca anlaşılabilecek şekilde açık, güvenilir ve sağlıklı olmalıdır. (Parker, 2000) Performans ölçüm sistemi, hem geçmiş dönemlerdeki performansı gözlemleyebilecek, hem de gelecek dönemdeki performansı planlayabilecek verileri içermelidir. Sistem içindeki bütün performans ölçütleri, birbirini desteklemeli ve aralarında uyumsuzluk olmayacak bir şekilde tasarlanmalıdır. (Neely, v.d., 1996)

Performans ölçüm sistemleri, kurumun performansını çok farklı boyutlarda ve bu boyutlar arasındaki karmaşık ilişkileri ölçebilecek bir şekilde tasarlamalıdır. (Akal, 2002) Performans ölçüm sisteminin işletme çevresi ile ilişkisi de sistemin başarısını etkilemektedir. Performans ölçüm sistemi, kurumun stratejilerini desteklemeli, organizasyonun kültürüne uyum göstermeli, teşvik sistemleri ile uyuşmalıdır. Performans yönetiminin sonuçlarına göre, ödüllendirme veya ceza sistemleri geliştirilebilir. Bankanın üst yönetimi veya birimlerin yöneticileri, kurumun sorumlu oldukları alanlarda yüksek performans göstermesi durumunda ödüllendirilebilirler. Performans odaklı kurumlarda, maaş ve terfi sistemleri performansa bağlı olarak geliştirilmektedir. (Williamson, 1996) Ancak, yöneticilerin kısa vadeye odaklanmalarına ve kurumun stratejik hedeflerini göz ardı etmelerine izin vermeyecek bir ödüllendirme sistemi geliştirilmelidir.

Bankalar, performans yönetim sistemlerini son yıllarda teknolojik gelişmelere ve ekonomik ortamda yaşanan değişime paralel olarak yeniden düzenlemeli ve bu düzenlemeleri yüksek katma değer yaratma, talebe göre hizmet sunma, esneklik ve pazara uyum, süreç kontrolü, hizmet süresinin kısaltılması, israfın önlenmesi ve çalışanların performansını arttırma gibi konuları da dikkate alarak yapmalıdır.

Yönetim anlayışının yüksek performansa odaklanmasının kuruma sağlayacağı birçok fayda vardır. İşletme yönetimi, performans yönetimi ile, kazanç fırsatlarını daha iyi görerek yüksek gelirler elde edebilir, geri-beslemeyi kullanarak sonraki yıllarda daha yüksek performans hedefleri belirleyebilir, kaynakları daha etkili bir şekilde kullanabilir, değişen piyasa

koşullarına daha hızlı cevap verebilir, yönetim kararlarını zamanında ve tutarlı bir şekilde alabilir ve örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesini sağlayabilir. (Barutçugil, 2002: 13-14)

Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Yöneticiler, değerlendirme yaparken ve karar verirken genellikle ölçülmesi kolay olan ve ölçme sistemi kurulu olan göstergeleri kullanmaktadır. Genellikle finansal ölçütlere yoğunlaşan yöneticiler, kurumun performansını büyük ölçüde etkileyen, ancak ölçülmesi çok kolay olmayan bazı önemli boyutları ihmal etmektedir. Bunun sonucu olarak, muhasebe sistemi tarafından hazırlanan ve geçmiş dönemde verilmiş kararların sonuçlarını gösteren finansal göstergelere fazla önem verilirken, gelecekteki performansın nasıl olacağına yönelik ölçütlere gerekli önem verilmemektedir. (Kaplan ve Atkinson, 1998) Geleneksel diyebileceğimiz bu yaklaşımlarda performans ölçümü, kar ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da çok önem kazanmıştır. Bu nedenle, performans ölçüm ve yönetim sisteminin bu unsurları dikkate alarak oluşturulması ve hem bireysel; hem de kurumsal performans hedeflerinin buna göre tasarlanması gerekmektedir.

2. Performans Karnesi (Balanced Scorecard)

Birden fazla performans bileşeninin ölçülmesi ve her bir performans ölçüm sonucuna belirli bir ağırlık verilerek özet bir şekilde raporlanmasına dayanan performans karnesi, performans yönetimine bütüncül bir yaklaşım getirmiştir. Performans karnesi, kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir çerçeve oluşturan, ölçme esasına dayalı bir stratejik performans yönetim sistemidir. (Kaplan ve Norton, 1996a)

Performans karnesi, finansal performans ölçütlerinin yanında uzun vadede kurum performansını etkileyecek müşteri memnuniyeti veya kalite gibi finansal olmayan performans ölçütlerini ön plana çıkarmaktadır. Performans karnesinde, bu performans ölçütleri birbiri ile ilişkili birden fazla boyut kullanılarak gruplanmaktadır. Performans karnesi finansal ve finansal olmayan ölçütleri tek bir rapor içerisinde "dengeli" bir şekilde içermektedir. Bu nedenle, kurumsal performans ölçülürken performans karnesinin bütün boyutlarındaki performans ölçütlerine dengeli bir ağırlık verilmektedir. (Horngren, Datar ve Foster, 2003)

Performans yönetimi üç seviyede ele alınabilir: Kurumsal (stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar. (Kırım, 2002) Performans karnesinde de, en üst düzey yöneticilerden, en alt düzeyde çalışan bireylere kadar her düzeydeki bireyler tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmektedir. (Rousseau ve Rousseau, 1999: 25-29) Bu nedenle, işletmelerde sadece üst düzey yöneticilere ait tek bir performans karnesi bulunmamakta, birimler ve bireyler için de ayrı ayrı karneler oluşturulmaktadır. Kurumsal performans karnesi, bireysel süreçlerle ilgili performans karnelerinden başlayarak, işletmenin en üst düzeyine kadar farklı süreçler ve birimler için her düzeyde farklı performans karnelerinden oluşmaktadır. (Ritter, 2003: 46) Bir çok işletmede kurumun tamamına ait, birimlere ait, gruplara ait ve bireylere ait olmak üzere farklı düzeyler için farklı performans karneleri hazırlanmaktadır. Örneğin, General Electric Lightining Business Group'a ait performans karnesi, kurumsal performans karnesi, grup performans karnesi, birim performans karnesi, fabrika performans karnesi ve çalışan performans karnesi olmak üzere farklı düzeylerden oluşmaktadır. (Davis, 1996: 14-18)

İlk olarak Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen performans karnesinde geleneksel olarak finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu bulunmaktadır. Performans karnesi kullanan işletmelerin çoğunda performans karnesi bu dört boyut değiştirilmeden uygularken; bazı uygulamalardaki performans karnelerinde işletmenin yapısı veya sunulan ürünlerin veya hizmetlerin özellikleri nedeniyle farklı sayılarda ve farklı adlarda performans boyutlarının da kullanıldığı görülmektedir.

Performans karnesi yıllar içinde geliştirilmiş ve boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisi, "strateji haritası" ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritasında performans karnesinin dört boyutunun her biri ile ilgili stratejik amaçlar yer almaktadır. Strateji haritasındaki performans karnesi boyutlarında tanımlanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını ölçmek için performans ölçütleri belirlenmektedir. Strateji haritası, çalışanların yaptıkları iş ile kurum stratejileri arasındaki bağlantıyı açık bir şekilde görmelerini sağlamaktadır. (Kaplan ve Norton, 2004a; Kaplan ve Norton, 2000)

Performans karnesi, 1992 yılında ortaya çıkmasına rağmen, çok hızlı bir şekilde yayılmış ve dünyanın bir çok bölgesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren bir çok işletme tarafından kabul görmüş ve bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda, işletmelerin kullandıkları yönetim araç ve yöntemlerini belirlemeye yönelik olarak uluslararası düzeyde yapılan araştırmalarda görülmektedir ki, 1990'lı yılların sonundan itibaren performans karnesi kullanımı artarak yaygınlaşmaktadır.

ABD'de 1999 yılı sonunda bankalar, sigorta şirketleri ve benzeri finans kurumlarının yöneticilerinin cevapladığı bir ankete göre, anketi cevaplandıran 140 kurumun yüzde 20'sinin performans karnesi kullandığı belirlenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplandıranların yüzde 11'i performans karnesi uygulamak için hazırlık çalışmaları yapmakta olduğunu, yüzde 17'si performans karnesi uygulamayı düşündüğünü belirtmiştir. Anketi cevaplandıranların yüzde 51'i ise, performans karnesi kullanmayı düşünmemektedir. (Ittner, Larcker ve Randall, 2003)

1998'de yapılan bir araştırmaya göre, İngiltere'deki en büyük 20 bankanın 9'unun performans karnesi kullandığı belirlenmiştir. (Broady-Preston ve Preston, 1999)

"Bain & Company" tarafından yapılan "yönetim araç ve teknikleri" konulu araştırma anketini 2002 yılında cevaplandıran dünyanın çeşitli bölgelerinden 708 işletmenin yöneticisinin yüzde 62'si, işletmelerinde performans karnesi kullandıklarını belirtmiştir. (Rigby, 2003) Bain & Company'nin aynı konulu anketinin 1999 yılı sonuçlarına göre, ABD'de performans karnesinin kullanım oranının yüzde 43,9 olduğu belirlenmiştir. (Rigby, 2001)

2004 yılı sonunda İstanbul Sanayi Odası'nın "Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesi (İSO 500)" raporunda üretimden satışlar sıralamasının ilk 500'de yer alan işletmelere yönelik yaptığımız anketin sonuçlarına göre, Türkiye'deki büyük sanayi işletmelerinin yüzde 18,69'u performans karnesi yöntemini kullanmaktadır. Aynı araştırmaya göre, performans karnesi kullanmayanların yüzde 25'i, kısa veya orta vadede performans karnesi kullanmayı planlamaktadır. Bu ankette performans karnesi kullanmayanların, yüzde 39,71'nin "bu yöntem hakkında bilgi sahibi olmadıklarını" belirtmeleri ise, performans karnesi konusunda bir eğitim ve bilgilendirme eksikliğinin olduğunu göstermektedir. (Coşkun, 2005)

Türkiye'de performans karnesi uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen, "balanced scorecard" kavramının Türkçe'ye çok farklı şekillerde tercüme edildiği görülmektedir. Bu kavrama karşılık olarak, "Başarı Karnesi", "Denge Kontrol Paneli", "Dengeli Değerleme Kartı", "İşletme Karnesi", "Kurumsal Karne", "Puankartı", "Strateji Karnesi" veya "Verimlilik ve Başarı Karnesi" gibi 25 farklı Türkçe ifadeden biri kullanıldığı gibi, "balanced scorecard" kavramını tercüme etmeden aynen kullananlar da bulunmaktadır. (Coşkun, 2006)

3. Performans Karnesinin Bankacılık Sektöründe Uygulanması

Performans karnesi, finans sektöründe, özellikle bankalarda bir performans yönetim aracı olarak kullanılmaktadır. Örneğin, Metro Bank performans karnesini gelirleri arttırmak ve verimliliği arttırmak olmak üzere iki temel strateji üzerine kurmuştur. (Kaplan ve Norton, 1996a: 151-156) Bu stratejiler, performans karnesindeki finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutundaki stratejik amaçların gerçekleşmesi yani performans ölçütleri için belirlenen hedeflere ulaşılması ile eyleme dönüşmektedir. (Tablo 1)

Tablo 1: Metro Bank'ın Performans Karnesi

Performans Boyutları	Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	• Getiriyi arttırmak • Gelir karmasını çeşitlendirmek • Maliyetleri azaltmak	• Yatırımların getirisi • Gelirdeki artış • Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim • Gelir karması
Müşteri Boyutu	• Ürünler ve hizmetler ile müşteri memnuniyetini arttırmak • Satış sonrası memnuniyeti arttırmak	• Müşteri biriminin payı • Müşteri ilişkilerinin derinliği • Müşteri devamlılığı • Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	• Müşterilerimizi anlamak • Yenilikçi ürünler geliştirmek • Ürünlerin çapraz satışı • Müşterileri daha az maliyetli satış kanallarına çekmek • Faaliyetlerle ilgili sorunları en aza indirmek • Taleplere iyi cevap vermek	• Yeni ürünlerden elde edilen gelirler • Ürün gelişim süreci • Müşterilerle geçen süre • Çapraz satışların oranı • Satış kanallarının karmasındaki değişim • Hizmetlerdeki hata oranı • Müşteri isteklerini yerine getirme süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	• Stratejik yetenekleri geliştirmek • Stratejik bilgileri sağlamak • Kişisel amaçları uyumlu hale getirmek	• Çalışanların memnuniyeti • Çalışan başına düşen gelir • Stratejik işleri tamamlama oranı • Stratejik bilgilere ulaşma oranı • Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi

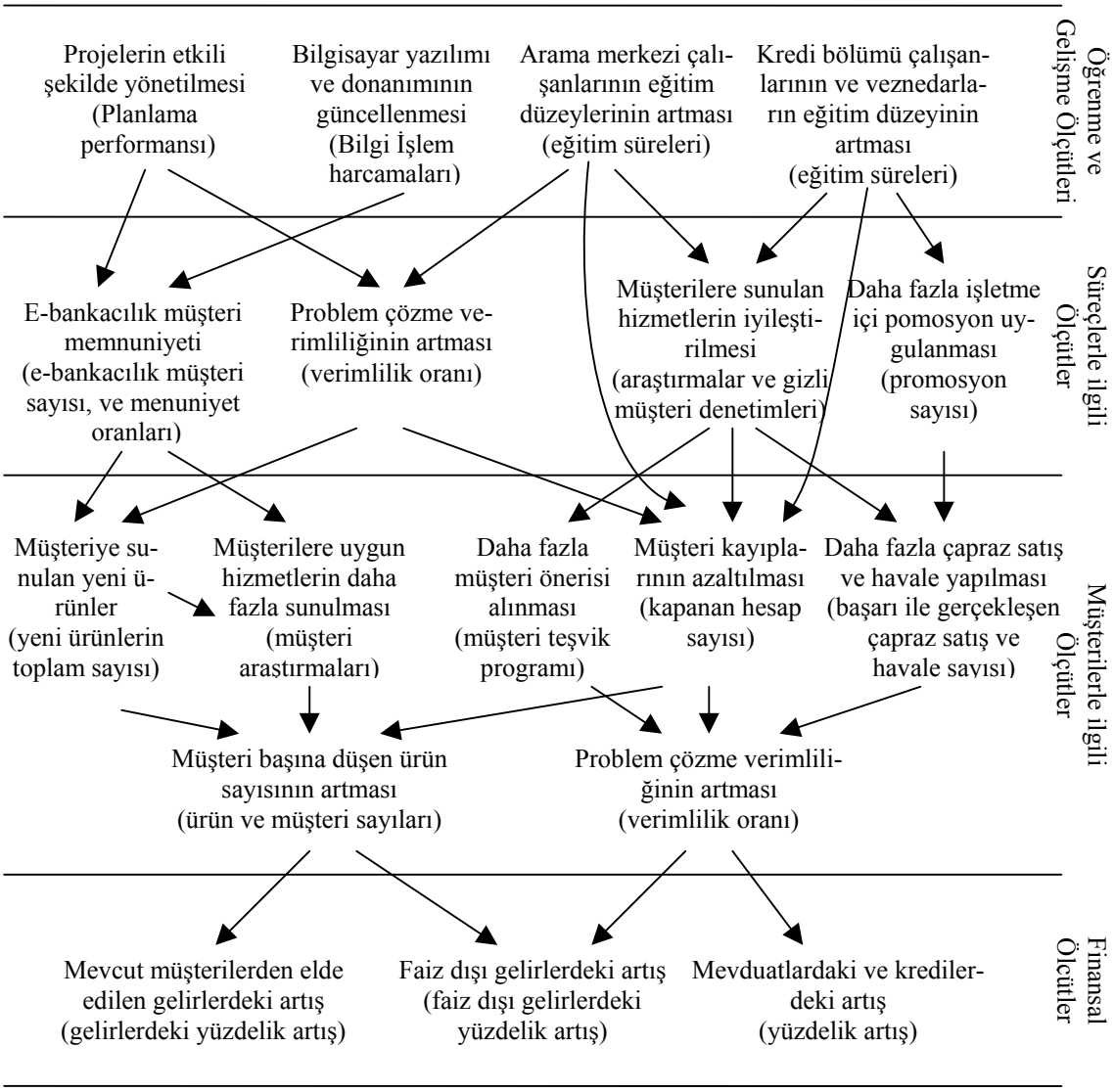
Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996a, s.155.

Stratejileri eyleme dönüştürmek için tasarlanmış olan performans karnesinin boyutları kurumun vizyonunu ve stratejisini desteklemektedir. Performans karnesinin her boyutunun içinde, o boyutla ilgili stratejik amaçlar oluşturulmuş ve bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmek için performans ölçütleri belirlenmiştir. Her performans ölçütü için hedefler konmuş ve hedef performansa ulaşmak için yapılması gereken girişimler belirtilmiştir. (Kaplan ve Norton, 1996a: 9) Performans karnesi içinde kullanılan hedef performans verileri, rakiplerle kıyaslanarak belirlenebilir. Hedefler, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, rekabet

etkinliği sağlamak ve finansal amaçlara ulaşmak için gerekli performans değerleridir. (Horngren, Datar ve Foster, 2003: 449-450)

The Commerce Bank'ın performans karnesinde finansal, müşteri, süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları kullanılmaktadır. Bankanın performans karnesindeki performans ölçütleri belirlenirken ilk önce finansal hedefler, müşteriler, süreçler ve varlıklarla ilgili girdiler tanımlanmaktadır. Sonraki aşamada, finansal hedeflerle müşteriye sunulan değer arasındaki, müşteriye sunulan değer ile değer oluşturan süreçler arasındaki ve müşteriye sunulan değer ile süreçlerde kullanılan varlıklar arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır. Son olarak performans karnesinin dört boyutu ile ilgili performans ölçütleri belirlenmektedir. (Brewer, Davis ve Albright, 2005)

Şekil 1: The Commerce Bank'ın Performans Karnesindeki Performans Ölçütlerinin Neden Sonuç İlişkisi İçinde Oluşturulması



Kaynak: Brewer, Davis ve Albright, 2005, s.34.

The Commerce Bank'ın performans karnesinin dört boyutu ve neden-sonuç ilişkisi içinde birbiri ile bağlantıları Şekil 1'de gösterilmiştir. Stratejik amaçların ölçümünde kulla-

nılan performans ölçütü de her bir stratejik amacın altında parantez içinde verilmiştir. The Commerce Bank'ın performans karnesinde performans boyutları içindeki stratejik amaçlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri oklar ile gösterilmiştir. Örneğin, eğer öğrenme ve gelişme boyutundaki kredi bölümü çalışanlarının ve veznedarların eğitim düzeyi artarsa, süreçler boyutundaki müşterilere sunulan hizmetlerde iyileşme olacaktır. Eğer, süreçler boyutundaki müşterilere sunulan hizmetlerde iyileşme olursa, müşteri boyutundaki müşteri kayıpları azalacaktır. Eğer, müşteri boyutundaki müşteri kayıpları azalırsa, yine müşteri boyutundaki problem çözme verimliliğinin artması sonucunu doğuracaktır. Müşteri boyutundaki problem çözme verimliliğinin artması da, finansal boyuttaki mevduatlardaki ve kredilerdeki yüzdelik artışa neden olacaktır.

Performans karnesi uygulamaya konduğunda, belirli dönemlerde kurumun gerçek performansı, performans karnesinde belirlenen ölçütlere göre ölçülmekte ve hedef performanslarla karşılaştırılmaktadır. Her bir performans ölçütünün ölçümü sonucunda bulunan parasal tutar veya sayısal miktar performans karnesinin sonuçlarında yer almaktadır. Ayrıca, her bir performans ölçütü için en düşük olabilecek taban değeri, en yüksek olabilecek tavan değeri ve bu ölçüt için belirlenen hedef değer belirtilmektedir. Performans karnesinde her bir boyutun toplam içinde yüzdelik bir ağırlığı vardır ve bütün boyutların ağırlıklarının toplamı yüzde 100'e eşittir. Ayrıca her bir boyutun içindeki her bir performans ölçütünün de bir ağırlığı vardır ve her boyut içindeki performans ölçütlerinin ağırlıklarının toplamı da yüzde 100'e eşittir. Her bir performans ölçütü, belirlenen hedefe ulaşma oranına göre bir skorla derecelendirilmektedir. Daha sonra, performans ölçütlerinin sonuçları, o performans ölçütü için belirlenen yüzdelik ağırlık ile çarpılmaktadır. Bütün performans ölçütleri için elde edilen bu çarpım sonuçları toplanarak önce her bir boyutun performansı, daha sonra da kurumun toplam performansı hesaplanmaktadır. (Youngblood ve Collins, 2003)

İnternet bankacılığının gelişmesi ile bankaların yeni stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. İnternet bankacılığına geçmeyi planlayan Venture Bancorp, stratejilerini eyleme dönüştürmek için performans karnesi kullanmaya başlamıştır. Bu banka, performans karnesi kullanımı ile mevcut performans ölçümü sistemini geliştirmeyi ve kullanıdığı performans ölçütlerinin arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi hedeflemiştir. Bu banka, finansal, müşteri, süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlardan oluşan bir performans karnesi kullanmaktadır. Venture Bancorp'un performans karnesinde, verimlilik oranı, varlıkların karlılığı, net kazançlar, toplam varlıklar ve varlıkların çalışanlara oranı gibi kısa vadeli performans ölçütleri bulunmakla birlikte; aşağıdaki uzun vadeli performansı ölçmeye yarayan performans ölçütleri de bulunmaktadır: (Frigo, Pustorino ve Krull, 2001)

- Stratejik konularda verilen eğitim saati
- Üst yönetimin stratejik konuları konuşmak için harcadığı zaman
- İnternet girişimlerini destekleyen elektronik ağın altyapısına harcanan para tutarı
- İçeride ve dışarıda düzenlenen pazarlama faaliyetlerinin sayısı
- Çalışanlara internetteki bankacılık hizmetlerini tanıtmak için harcanan eğitim zamanı
- Kıyaslama yapmak için rakiplerin web sayfalarının incelenmesi ve karşılaştırma yapılması

İngiltere merkezli 15 milyon müşterisi ile büyük bir finans grubu olan Lloyds TSB Group, performans karnesi uygulamasına 2003 yılında başlamıştır. performans karnesi sayesinde Lloyds'un yönetiminin belirlediği stratejik amaçlar, 80,000 çalışanına ulaşması sağlanmıştır. Lloyds'un kullandığı performans karnesi, finans, bayilik ağındaki (franchise) büyüme,

risk, müşteri hizmetleri ve çalışan gelişimi olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. (Ward, 2005)

ABD'nin Boston eyaletinde faaliyet gösteren ve bir fon tarafından yönetilen Ourtown Community Bank'ın performans karnesinde, finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu bulunmaktadır. Ourtown Community Bank'ın performans karnesinde yer alan performans boyutları ve her bir boyut içindeki stratejik amaçlar Tablo 2'de görülmektedir. (Frigo, Pustorino ve Krull, 2000)

Tablo 2: Ourtown Community Bank'ın Performans Karnesi

Performans Boyutları	**Stratejik Amaçlar**
Finansal Boyut	• Karlılığı arttırmak • Gelir olanaklarını arttırmak • Müşteriye sunulan hizmet çeşitliliğini arttırmak • Maliyetleri azaltmak
Müşteri Boyutu	• Seçkin müşteri hizmetleri sunmak • Müşterilere çapraz ürün satışları yapmak • Ticari hesapları geliştirmek • Ticari müşterilerle iyi ilişkiler kurmak
Süreçler Boyutu	• Müşterilere sunulacak yeni ürünler geliştirmek • Müşterilere çapraz ürün satışları yapmak • Müşterileri maliyeti düşük olan ürünlere çekmek
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	• Çapraz ürün satışı ile ilgili eğitimler vermek • Çalışan memnuniyetini arttırmak • Çalışanların işten ayrılmamalarını sağlamak • Bilgi teknolojilerini geliştirmek

Kaynak: Frigo, Pustorino ve Krull, 2000

2000 yılında performans karnesi uygulamasına başlayan Tri-cities Community Bank, ABD'de iki bölgede 10 şube ile faaliyet gösteren bir bankadır. Bu bankanın performans karnesinde, finansal boyut, müşteri boyutu, süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu olmak üzere dört performans boyutu ve toplam 17 performans ölçütü bulunmaktadır. (Albright, Davis ve Hibbets, 2001)

Avrupa bankacılık piyasasının küçük bir bankasının yöneticileri, bilgi sistemlerindeki yeniliklerin ve rakip bankaların piyasaya sunduğu yeni ürünlerin ve hizmetlerin etkisi ile müşterilerini kaybetmeye başlamaları ve gelirler azalırken maliyetler artması nedeni ile performans karnesi uygulamasına başlamaya karar vermişlerdir. Banka yönetimi, maliyet liderliği ve dağıtım kanalları ile ilgili belirledikleri stratejik amaçlarını eyleme dönüştürmek için performans karnesi yöntemini kullanmışlardır.(Van Der Zee ve Berend, 1999)

Hong Kong'da faaliyetlerini yürüten ABC Bankası da performans karnesi kullanmaktadır. ABC Bankası, Hong Kong piyasasında muhafazakar bir banka olarak bilinen, yüksek düzeyde nakit kaynağı olan ve karşılıksız alacağı çok az olan başarılı bir bankadır. ABC Bankası'nın performans karnesinde Kaplan ve Norton'un önerdiği dört boyut aynen kullanılmaktadır. (Ko ve Lee, 2000)

Performans karnesi, XYZ Bank'da çalışanlara ödenecek primlerin hesaplanmasında kullanılmak üzere bir performans ölçüm aracı olarak 1995 yılında kullanılmaya başlamıştır. Bu bankanın performans ölçümünde, performans karnesinde yer alan finansal boyut, insan

boyutu ve faaliyetler boyutu olmak üzere üç boyutta belirlenen performans ölçütleri kullanılmıştır. Performans karnesinin insan boyutunda, müşteri hizmetleri, çalışanlarla ilişkiler ve toplumla ilişkilerle ilgili performans ölçütleri yer alırken; faaliyetler boyutunda, denetimlerle ve kontrollerle ilgili ölçütler yer almaktadır. Bankanın performansı, banka düzeyinde, şubeler düzeyinde ve bireyler düzeyinde her üç ayda bir ölçülmektedir. (Shih-Jen ve Mckay, 2002)

XYZ Bankası, performans karnesini üç buçuk yıl kullandıktan sonra bırakmış ve başka bir ödüllendirme sistemini kullanmaya başlamıştır. (Albright, Davis ve Hibbets, 2001) Performans karnesi kullanımında karşılaşılan en büyük sorun, farklı bölgelerdeki şubelerin faklı uygulamalar yapmalarından kaynaklanmıştır. Bazı bölgelerde şube müdürleri bir araya gelerek performans karnesi sonuçlarını tartışarak ortak karar alırken, bazı bölgelerde sonuçları değerlendirmek şube müdürlerine bırakılmıştır. Bu nedenle, prim ödemelerinde yaşanan farklılıklar sonucunda, çalışanlar arasında performansın performans karnesi ile objektif bir şekilde ölçülmediği kanısını doğmuştur. Şube müdürleri, yapısal olarak sübjektif olmaya açık olan bankalarının performans karnesini, ayrıca iş yüklerini de arttırdığı için, etkin olmayan bir performans ölçüm yöntemi olarak nitelemişlerdir. Ancak bu belirtilen nedenlerin yanında, yeni yasal düzenlemeler sonucunda, bankanın stratejilerini değiştirmesi nedeni ile yeni bir ödül planı uygulaması gerekmiştir. Banka, sigorta ve sermaye piyasası ürünlerinde pazar payını olabildiğince arttırmaya çalışarak, satış merkezli bir strateji izleme yolunu seçmiştir. Bu nedenle çalışanların daha çok satış yapmalarını teşvik etmek için, performans karnesi yerine satışlara yönelik bir ödüllendirme sistemi kurmuştur. XYZ Bank örneğinde görüldüğü gibi, kurum stratejilerini esas alan bir performans yönetim sistemi olarak uygulanmayan performans karnesinin başarılı olması zordur.

4. Performans Karnesi Uygulamasında Dikkat Edilmesi Gerekenler

Bir yöntem ne kadar iyi olursa olsun, eğer uygulaması iyi yapılmıyorsa başarılı olması ve kurum için fayda sağlaması zordur. Bu nedenle, performans karnesinin başarı ile uygulanabilmesi ve performans karnesi uygulamasından beklenen sonuçların alınabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı konular vardır.

Performans karnesi uygulamasının başarılı olabilmesi için bir "değişim" programı olarak uygulanması gerekmektedir. Sadece ölçüm sistemi olarak uygulamaya konan performans karnesi programları genellikle başarısız olmaktadır. (Kaplan ve Norton, 1996b)

Performans karnesinin bir performans yönetim sistemi olduğu unutulmamalıdır. Yani, performansın sadece raporlanması yeterli değildir, her performans ölçütünün bir hedefi olmalı ve her performans ölçütünden sorumlu bireyler belirlenerek performanstaki gelişim izlenmelidir. Performans karnesi uygulaması için seçilen bilgisayar yazılımının da performans yönetimine uygun olması gerekmektedir. (Rousseau ve Rousseau 1999) Performans karnesi uygulaması sırasında, kurum içindeki değişik düzeylerdeki performans karnelerinin birbiri ile bağlantısının kurulduğu bir altyapı oluşturulmalıdır. Farklı birimlerin ve süreçlerin performans karnelerinin birbirleri ile ilişkileri tanımlanmalı ve sonuç olarak ortak bir kurumsal performans raporu oluşturulmalıdır.

İşletmenin mevcut finansal ölçütlerinin yanına bazı finansal olmayan ölçütleri eklemek bir performans karnesinin oluşturulması için yeterli değildir. Her kurumun ve her biriminin kendine özgü stratejik hedefleri vardır ve performans ölçüt seti bu stratejik hedeflerle ilişkili şekilde oluşturulmalıdır. (Kaplan ve Norton, 2001) Performans karnesi ile performans ölçümü yapılırken, stratejiden, değerlerden ve misyondan sapmadan, doğru şeyleri ölçmek ge-

rekmektedir. Ölçütler, ulaşılmak istenen stratejik hedeflerle ilgili sonuçlar vermelidir. Performans karnesinde kullanılan performans ölçütlerinin stratejik önceliklerle uyumlu olması, karar vermede geçerli olması, oluşturulmasının ve kullanımının kolay olması, anlaşılır olması ve kurumdaki gelişmeleri destekleyici olması gerekmektedir. (Lawton, 2002)

Performans karnesi uygulamasının sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların ödüllendirilmesinde bireysel hedeflerin belirlenmesi, dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur.

Performans karnesi hazırlanırken ve uygulanırken yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir diyalog olması çok önemlidir. Yöneticiler ve çalışanlar, strateji haritası oluşturulurken, bağlantılar kurulurken, performans hedefleri belirlenirken, sonuçlar analiz edilirken ve sonuç çıktıları faaliyete dönüştürülürken, sürekli iletişim içinde olmalıdır.

Performans karnesi tasarlanırken, stratejinin görsel hale getirilmesine ve çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilmesine dikkat edilmelidir. Bu da strateji haritaları yardımı ile olabilmektedir. Strateji haritaları, stratejilerin sadece tepe yöneticileri tarafından değil, organizasyonun her yerindeki çalışanlar tarafından da bilinmesine ve desteklenmesine ve dolayısıyla stratejilerin eyleme dönüştürülmesine yardım etmektedir. Eğer performans karnesinin bu işlevi öne çıkarılmazsa ve stratejiler çalışanlar tarafından anlaşılmazsa, bazı çalışanlar performans karnesini sadece mevcut performansı ölçmenin yeni bir yolu olarak görebilmekte ve performans karnesinden beklenen sonuçların alınması zor olabilmektedir. Hatta bazı çalışanların, performans karnesini sadece raporlama yüklerini artıracak anlamsız bir araç olarak görme tehlikesi vardır. (Olve, v.d., 2004)

Performans karnesi uygulaması, bilgi teknolojileri desteği ile yapılmalıdır. Microsoft Excel ve Powerpoint yardımı ile tablolar hazırlanıp sunumlar yapılabileceği gibi, hazır bir bilgisayar yazılımı da kullanılabilir. Performans karnesi uygulamasında kullanılacak bilgisayar programının, strateji haritaları oluşturmaya, değişik düzeylerdeki karneleri birbirine bağlanmasına, hedef belirlemeye ve hedefleri sürekli izlemeye olanak sağlayacak bir yapıda olması gerekmektedir. (Olve, v.d., 2004) Performans karnesi uygulamasının başarılı olmasında kurumun bilgi işlem sisteminin ve çalışanlarının önemli bir payı vardır. Ancak bu durum bazen performans karnesi sisteminin, bilgi işlem çalışanları tarafından yönlendirilmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, performans karnesinin hazırlanması, bilgi sistem çalışanlarına bırakılmamalıdır. Performans karnesi, yönetimin sürekli gözetimi altında, farklı alanlarda çalışan kişilerden oluşan karma bir ekip tarafından oluşturulmalıdır. (Rousseau ve Rousseau 1999)

Sonuç

Performans ölçümü sonuçları, banka ortakları, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi kurum içinden ve dışından birçok pay sahibinin kurum ile ilgili verdiği kararları etkilemektedir. Kurumsal performans ölçümünün tam olarak yapılabilmesi için, finansal ve finansal olmayan unsurlara ait performansların dengeli bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Performans karnesi, kurumun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans ölçütleri setine dönüştürerek, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini dengeli bir şekilde kullanmakta ve işletmenin maddi varlıkları ile birlikte maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate almaktadır. Performans yönetim sisteminin stratejik hedefler üzerine kurulmasını sağlayan performans karnesi, performans yönetimine kapsamlı bir yaklaşım getirmiştir.

Performans karnesi, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye'deki bankalar ve finans sektöründeki diğer kurumlar için performans ölçüm ve yönetim sistemleri uygulamalarına yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Bu çalışmada performans karnesi kavramı açıklanmış ve bankalardaki uygulama örnekleri incelenmiştir. Bu yöntemi başarı ile uygulayan kurumlara bakıldığında, performans yönetiminde performans karnesi yaklaşımına yer verilmesinin, Türkiye'deki bankaların performans ölçüm ve yönetim sistemlerinde iyileşmeler sağlayacağı görülmektedir.

Kaynakça

- AKAL, Z. (2002) **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- ALBRIGHT, T., DAVIS, S. ve HIBBETS, A. (2001), "Tri-cities community bank: A balanced scorecard case", **Strategic Finance**, Sayı: 4, s.54-59.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002), **Performans Yönetimi,** İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- BREWER, P. C., DAVIS, S. ve ALBRIGHT, T. (2005), "Building A Successful Balanced Scorecard Program", **Cost Management,** Sayı: 1, s.28- 37.
- BROADY-PRESTON, J. ve PRESTON, H. (1999), "Demonstrating quality in academic libraries", **New Library World**, Sayı: 1148, s.124–129.
- CARNEY, K. (1999), "Successful Performance Measurement: A Checklist", **Harvard Management Update,** s.4-5.
- COŞKUN, A. (2005), **İşletmelerde Performans Yönetimi: Bir Yönetim Muhasebesi Aracı Olarak Performans Karnesi,** İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- COŞKUN, A. (2006), "Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye'deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Sayı:1.
- DAVIS, T.R.V. (1996), "Developing and employee Balanced Scorecard: Linking Frontline Performance to Corporate Objectives", **Management Decision**, Sayı: 4, s.14-18.
- FRIGO, M. L., PUSTORINO, P. G. ve KRULL JR., G. W. (2000) "The balanced scorecard for community banks: Translating strategy into action", **Bank Accounting & Finance,** Sayı: 3, s.17-23.
- FRIGO, M. L., PUSTORINO, P. G. ve KRULL JR., G. W. (2001), "Internet Banking: Translating e-Business Strategy into Action", **Bank Accounting & Finance,** Sayı: 4, s.29-35.
- HORNGREN, C. T., DATAR, S. M. ve FOSTER, G. (2003), **Cost Accounting: A Managerial Emphasis,** New Jersey, Prentice Hall International.
- ITTNER, C. D., LARCKER, D. F. ve RANDALL, T. (2003), "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms", **Accounting, Organizations and Society,** Sayı: 7-8, s.715-741.
- KAPLAN, R. S. ve ATKINSON, A. A. (1998), **Advanced Management Accounting,** New Jersey, Prentice Hall.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", **Harvard Business Review,** Sayı: 1.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (1996 a), **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard,** Boston, Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (1996 b), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", **California Management Review,** Sayı: 1, s.53-79.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", **Harvard Business Review**, Sayı: 5, s.167-176.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (2001), "Leading change with the balanced scorecard", **Financial Executive**, Sayı: 6, s.64-66.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (2004 a), "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives", **Financial Executive,** Sayı: 2, s.40-45.
- KAPLAN, R. S. ve NORTON, D. P. (2004 b), "Plotting Success with 'Strategy Maps", **Optimize,** Sayı: 2, s.61-64.
- KIRIM, A. (2002), **Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An …: Kurumsal Başarının Yol Haritası,** İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- KO, A. S. O. ve LEE, S.F. (2000), "Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong", **Managerial Auditing Journal**, Sayı: 9, s.469-477.
- LAWTON, R. (2002), "Balance your balanced scorecard", **Quality Progress**, Sayı: 3, s.66-71.

- NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., GREGORY, M. ve RICHARDS, H. (1996), "Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted?", **International Journal of Production Economics,** Sayı: 46-47, s.423-431.
- OLVE, N., PETRI, C., ROY, J. ve ROY, S. (2004), "Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards", **Ivey Business Journal**, Sayı: 5, s.1-7.
- PARKER, C. (2000), "Performance Measurement", **Work Study,** Sayı: 2, s.63-66.
- RIGBY, D. (2001), "Management tools and techniques: A survey", **California Management Review**, Sayı: 2, s.139-160.
- RIGBY, D. (2003), **Management Tools 2003,** Brain & Company, www.bain.com.
- RITTER, M. (2003), "The use of balanced scorecards in the strategic management of corporate communication", **Corporate Communications: An International Journal,** Sayı: 1, s.46.
- ROUSSEAU, Y. ve ROUSSEAU, P. (1999), "Turning strategy into action in financial services"; **CMA Management**, Sayı: 10, s.25-29.
- SHIH-JEN K. H. ve MCKAY, R. B. (2002), "Balanced scorecard: Two perspectives", **The CPA Journal**, Sayı: 3, s.20-25.
- VAN DER ZEE, J. T. M. ve BEREND, D. (1999), "Alignment is not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard", **Journal of Management Information Systems,** Sayı: 2, s.137-156.
- WARD, A. (2005), "Implementing the Balanced Scorecard at Lloyds TSB", **Strategic HR Review,** Sayı: 3, s.16-19.
- WILLIAMSON, D. (1996), **Cost & Management Accounting,** London, Prentice Hall.
- YOUNGBLOOD, A. D. ve COLLINS, T. R. (2003), "Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory", **Engineering Management Journal**, Sayı: 1, s.11-17.