



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**DOKTORA
TEZİ**

**PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ İLE
KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ANALİZİ: KURUMSAL YÖNETİM
ENDEKSİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

BURCU SOYLU

**İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

TEMMUZ 2021



**PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM
ENDEKSİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: KURUMSAL YÖNETİM
ENDEKSİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Burcu SOYLU

**DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE FİNANSMAN BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

TEMMUZ 2021

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Burcu SOYLU
05.07.2021

PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ İLE KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ
İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA
(Doktora Tezi)

Burcu SOYLU

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2021

ÖZET

Son otuz yılda küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle artan rekabet baskısı, yalnızca finansal verilere dayalı performans ölçümünün yetersizliğini ortaya koymuş ve çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin gelişimine zemin hazırlamıştır. Öte yandan, küresel finansal krizler ve şirket iflasları kurumsal yönetimin önemini artırmış ve bu doğrultuda kurumsal yönetimi teşvik eden düzenlemeler yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, performans ölçüm sistemleri ile kurumsal yönetim uygulamalarını incelemek ve kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmeler özelinde finansal ve örgütsel performans ile kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Kurumsal yönetimin finansal performans üzerindeki etkisini inceleyen gerek ulusal gerekse de uluslararası literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak kurumsal yönetim ile örgütsel performans ilişkisini inceleyen çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Araştırma kapsamında, çalışmaya katılan 18 şirketin finansal performansı, 2019 yılına ait finansal oranlar kullanılarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden olan TOPSIS ile tek bir puana indirgenerek hesaplanmıştır. İşletmelerin örgütsel performansı ise finansal olmayan verilerin de kullanıldığı üç farklı çok boyutlu performans ölçüm sisteminden yararlanılarak belirlenmiştir. Kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin finansal ve örgütsel performansları ile kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyonu yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerin 2019 yılı verilerinden elde edilen sonuçlara göre, firmaların finansal performans sıralamaları ile kurumsal yönetim uyum notlarının aynı yönde hareket etmediği ve aralarında bir ilişki olmadığı tespit edilirken, örgütsel performans sıralamaları ile kurumsal yönetim uyum notları arasında % 10 anlamlılık düzeyinde zayıf-orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bilim Kodu : 112204, 112208, 112301

Anahtar Kelimeler : Performans Ölçüm Sistemleri, Finansal Performans, Örgütsel Performans, Kurumsal Yönetim, TOPSIS, Analitik Hiyerarşi Süreci

Sayfa Adedi : 219

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE MEASUREMENT
SYSTEMS AND CORPORATE GOVERNANCE INDEX: AN APPLICATION ON
ENTERPRISES IN THE CORPORATE GOVERNANCE INDEX

(Ph. D. Thesis)

Burcu SOYLU

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

July 2021

ABSTRACT

Growing competitive pressure, due to the effects of globalization and technological developments in the last thirty years, has revealed the inadequacy of measuring performance based on financial data only, and paved the way for the development of multi-dimensional performance measurement systems. On the other hand, global financial crises and company bankruptcies have increased the importance of corporate governance and accordingly, regulations have been made to encourage corporate governance. The aim of this study is to examine performance measurement systems and corporate governance practices, and to analyze the relationship between financial and organizational performance with corporate governance compliance scores specifically for enterprises appearing in the corporate governance index. There is quite a large number of studies both in national and world literature examining the impact of corporate governance on financial performance. However, the number of studies examining the relationship between corporate governance and organizational performance is very limited. Within the scope of the research, financial performance of 18 companies participating in the study was calculated by using the financial ratios of the year 2019 and reducing it to a single score with TOPSIS, one of the multi-criteria decision-making methods. The organizational performance of the enterprises has been determined by employing three different multi-dimensional performance measurement systems, which also take into account non-financial data. Attempting to explain the relationship between the financial and organizational performance of the enterprises appearing in the Corporate Governance Index with the corporate governance compliance notes of those enterprises, the Spearman rank correlation has been used. According to the results obtained from the year 2019 data of the companies participating in the research, it is determined that the financial performance rankings of the companies and the corporate governance ratings do not move in the same direction and there is no relationship between them, while the organizational performance rankings and corporate governance compliance scores are weak-moderate positively related at 10% significance level.

Science Code : 112204, 112208, 112301

Key Words : Performance Measurement Systems, Financial Performance, Organizational Performance, Corporate Governance, TOPSIS, Analytical Hierarchy Process

Page Number : 219

Supervisor : Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU

TEŞEKKÜR

Doktora sürecimin her aşamasında desteğini esirgemeyen, bilgisiyle yolumu aydınlatan, üzerimde büyük emeği olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU'na, tez izleme komitemde yer alan ve çalışmama özel ilgiyle katkı sağlayan kıymetli hocalarım Prof. Dr. Hasan KAVAL'a ve Prof. Dr. Figen ZALF'e, idari görevlerine rağmen tezimin analiz kısmında bana yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini aktaran Prof. Dr. Murat ATAN hocama sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve beni destekleyen annem Sabire KÜÇÜKOSMAN'a, babam Metin KÜÇÜKOSMAN'a ve kardeşim Nazlı HANLIOĞLU'na, tez yazım sürecinde desteği için eşim Hasan Gazi SOYLU'ya tüm kalbimle teşekkür ederim.

Bu tezi, tez yazım sürecinde dünyaya gelen oğlum Alp SOYLU'ya ve ebediyete uğurladığımız babam Metin KÜÇÜKOSMAN'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ	5
2.1. Performans Kavramı	5
2.2. Performans Ölçümü	8
2.3. Performans Yönetimi	9
2.4. Performans Ölçüm Sistemleri	10
2.4.1. Geleneksel (Tek Boyutlu) Performans Ölçüm Sistemleri	14
2.4.1.1. Verimlilik.....	15
2.4.1.2. Finansal tablolar analizi	17
2.4.1.2.1 Likidite durumunun analizinde kullanılan oranlar	18
2.4.1.2.2. Mali yapının analizinde kullanılan oranlar.....	18
2.4.1.2.3. Çalışma durumunun analizinde kullanılan oranlar.....	19
2.4.1.2.4. Kârlılık durumunun analizinde kullanılan oranlar	19
2.4.1.3. Artık kâr	20
2.4.1.4. Ekonomik katma değer	21
2.4.2. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemlerinin Eksiklikleri	23
2.4.3. Modern (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Sistemleri.....	27
2.4.3.1. Performans ölçüm matrisi	30

Sayfa

2.4.3.2. Performans ölçüm anketi	31
2.4.3.3. Sonuçlar ve belirleyiciler yaklaşımı.....	33
2.4.3.4. Performans piramidi.....	35
2.4.3.5. Kurumsal karne	41
2.4.3.6. Makro süreç modeli	57
2.4.3.7. Bütünleşik dinamik performans ölçüm sistemi	58
2.4.3.8. Bütünleşik performans ölçüm sistemi.....	61
2.4.3.9. Dinamik performans ölçüm sistemi	64
2.4.3.10. Performans prizması	67
2.4.3.11. Dinamik çok boyutlu performans sistemi	73
2.4.4. Performans Ölçüm Sistemlerinin Geleceği	75
3. KURUMSAL YÖNETİM.....	81
3.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	81
3.2. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi	85
3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	89
3.3.1. Dünya’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	89
3.3.1.1. Cadbury raporu	90
3.3.1.2. Greenbury raporu	93
3.3.1.3. Hampel raporu	94
3.3.1.4. Birleşik kod.....	96
3.3.1.5. Sarbanes-Oxley yasası	97
3.3.1.6. OECD kurumsal yönetim ilkeleri	100
3.3.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları.....	102
3.3.2.1. Türk sanayi ve iş adamları derneği	103
3.3.2.2. Sermaye piyasası kurulu	105
3.3.2.3. Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu	107

Sayfa

3.3.2.4. Türk ticaret kanunu	109
3.3.2.5. Borsa İstanbul	111
3.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	113
3.5. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi	115
3.6. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	117
4. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA	129
4.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi	129
4.1.1 Araştırmanın Amacı	130
4.1.2 Araştırmanın Önemi	131
4.1.3 Araştırmanın Kapsamı	131
4.1.4. Araştırmanın Varsayımları	132
4.1.5. Araştırmanın Kısıtları	132
4.1.6 Araştırmanın Literatürü	133
4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri, Değişkenleri ve Veri Seti.....	140
4.2.1. Araştırma Modeli.....	140
4.2.2 Araştırma Hipotezleri	141
4.2.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Seti.....	143
4.2.4. Veri Toplama Aracı Geliştirme	149
4.3. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri	150
4.3.1. TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi	151
4.3.2. Analitik Hiyerarşi Süreci	154
4.4. Araştırma Bulguları.....	158
4.4.1. TOPSIS Yöntemi ile Firmaların Finansal Performansının Belirlenmesi	158
4.4.2. Örgütsel Performans	163
4.4.2.1. Araştırma örnekleme özellikleri	163

Sayfa

4.4.2.2 Araştırmanın güvenilirliği.....	166
4.4.2.3 Örgütsel performans boyutları önem düzeyinin belirlenmesi (AHS)	169
4.4.2.4 Örgütsel performansın belirlenmesi.....	175
4.4.3 Hipotezlerin Test Edilmesi	179
4.4.4 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	183
5. SONUÇ	189
KAYNAKLAR	195
EKLER.....	213
EK-1. Anket Formu.....	214
ÖZGEÇMİŞ	219

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Geleneksel, Dengeli Performans Ölçümü ve Kurumsal Performans Yönetiminin Karşılaştırması	12
Çizelge 2.2. Muhasebedeki Temel Yenilikler.....	15
Çizelge 2.3. Geleneksel ve Modern Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması	27
Çizelge 2.4. Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması	27
Çizelge 2.5. Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi	29
Çizelge 2.6. Gecikmeli ve Öncü Performans Göstergeleri	44
Çizelge 2.7. İşletme Stratejileri ve Finansal Ölçütler	47
Çizelge 2.8. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Aşamaları	62
Çizelge 2.9. Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi Boyutları ve Ölçütleri	75
Çizelge 3.1. Kurumsal Yönetim Skandalları	87
Çizelge 3.2. Cadbury Raporunun Temel Tavsiye Kararları	92
Çizelge 3.3. Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Düzenlemeler	106
Çizelge 3.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ile OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması	114
Çizelge 3.5. Kurumsal Yönetim Uyum Notu.....	117
Çizelge 4.1. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketler	131
Çizelge 4.2. TOPSIS Yöntemi Literatür Özet Tablosu.....	139
Çizelge 4.3. Finansal Performans Ölçümünde Kullanılan Oranlar.....	144
Çizelge 4.4. Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması	147
Çizelge 4.5. AHP Ölçek Tablosu.....	156
Çizelge 4.6. Rassallık Göstergesi (RI) Tablosu	157
Çizelge 4.7. Standart Karar Matrisi	159
Çizelge 4.8. Normalize Karar Matrisi.....	160
Çizelge 4.9. Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi	160

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.10. İdeal ve Negatif İdeal Noktalar.....	161
Çizelge 4.11. Ağırlıklı Pozitif Uzaklık Değerleri	162
Çizelge 4.12. Ağırlıklı Negatif Uzaklık Değerleri.....	162
Çizelge 4.13. Finansal Performans Puanı ve Sıralaması.....	163
Çizelge 4.14. Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler	164
Çizelge 4.15. İşletmeye İlişkin Bilgiler	165
Çizelge 4.16. Soruların Cronbach Alfa Değerleri.....	167
Çizelge 4.17. Kurumsal Karne Ana Kriterleri için Karşılaştırma Matrisi	170
Çizelge 4.18. Kurumsal Karne Ana Kriterler Faktör Ağırlığı	171
Çizelge 4.19. Performans Piramidi Ana Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı.171	
Çizelge 4.20. Performans Prizması Ana Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı.172	
Çizelge 4.21. Performans Prizması Alt Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı ..173	
Çizelge 4.22. Kurumsal Karne Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası.....	173
Çizelge 4.23. Performans Piramidi Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası	173
Çizelge 4.24. Performans Prizması Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası	174
Çizelge 4.25. Paydaşların Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası.....	174
Çizelge 4.26. Kurumsal Karne ile Örgütsel Performans Puanı	176
Çizelge 4.27. Performans Prizması ile Örgütsel Performans Puanı.....	177
Çizelge 4.28. Performans Piramidi ile Örgütsel Performans Puanı.....	178
Çizelge 4.29. Örgütsel Performans Puanı ve Sıralaması	178
Çizelge 4.30. Finansal ve Örgütsel Performans ile Kurumsal Yönetim Notu Sıralaması .179	
Çizelge 4.31. Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Notu İlişkisi	181
Çizelge 4.32. Örgütsel Performans ve Kurumsal Yönetim Notu İlişkisi.....	182
Çizelge 4.33. Performans Ölçüm Sistemleri Arasındaki İlişki	183

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Performans Ölçüm Matrisi	31
Şekil 2.2. Performans Ölçüm Anketi	32
Şekil 2.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Yaklaşımı.....	34
Şekil 2.4. Performans Piramidi	36
Şekil 2.5. Kurumsal Karne gelişimi	45
Şekil 2.6. Kurumsal Karne boyutları	46
Şekil 2.7. Strateji Haritası	53
Şekil 2.8. Makro Süreç Modeli	58
Şekil 2.9. Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi.....	59
Şekil 2.10. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi.....	62
Şekil 2.11. Dinamik Performans Ölçüm Sistemi	66
Şekil 2.12. Performans Prizması Soruları	68
Şekil 2.13. Performans Ölçüm Sistemlerinin gelişimi.....	76
Şekil 2.14. Performans Ölçüm Modellerinin geleceği.....	78
Şekil 3.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Temel Yasalar ve Düzenlemeler	90
Şekil 3.2. Kurumsal Yönetim Notu Bileşenleri	116
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	141
Şekil 4.2. Ankete Katılan Firmaların Bulunduğu Sektörler.....	166
Şekil 4.3. Kurumsal Yönetim Notu ve ROA İlişkisi	186
Şekil 4.4. Kurumsal Yönetim Notu ve PD/DD İlişkisi.....	186

SİMGELER VE KISALTMALAR

Kısaltmalar Açıklamalar

\$	: Amerikan Doları
€	: Avro
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHS	: Analitik Hiyerarşi Süreci
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BİST	: Borsa İstanbul
CIMA	: Sertifikalı Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü
EVA	: Ekonomik Katma Değer
IASB	: Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
IDPMS	: Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi
MPM	: Yönetim Performans Ölçütleri
NFP	: Finansal Olmayan Performans
NOPLAT	: Net Faaliyet Kârı Eksi Düzeltilmiş Vergiler
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
PÖA	: Performans Ölçüm Anketi
PÖS	: Performans Ölçüm Sistemleri
ROA	: Aktif Kârlılığı
ROE	: Özkaynak Kârlılığı
ROIC	: Yatırılan Sermayenin Getirisi
SOX	: Sarbanes-Oxley Yasası
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayi ve İş Adamları Derneği
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
WACC	: Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

1. GİRİŞ

Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı, son otuz yılda küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, sermaye hareketliliği, finansal piyasaların entegrasyonu ve şirket yapılarındaki değişikliklerin etkisiyle önemli gelişmelere sahne olmuştur. Bilgi çağında e-ticaret ve internetin yaygınlaşması pek çok iş kolunda alışlagelmiş işletme anlayışını değiştirerek işletme bilançolarında maddi duran varlıkların yerini büyük ölçüde maddi olmayan duran varlıkların almasına neden olmuştur.

Aynı zamanda firmaların sadece hissedarları odak noktası olarak gördüğü yaklaşım yerini işletmenin tüm paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alındığı bir anlayışa bırakmıştır. İşletmeler yalnızca hissedar değerini artırmak için var olmanın ötesinde müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine ve topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak tüm paydaşlar eşit derecede önemli görülmemektedir, birçok işletmede hissedarların en önemli paydaş olarak kalacağı bir gerçektir.

Tüm bu gelişmeler ışığında işletmelerin tarihi muhasebe verilerine dayalı geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu noktada akademi ve iş dünyası bir araya gelerek çok boyutlu performans ölçüm sistemleri tasarlanmıştır. Finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans ölçümü endüstri çağını temsil ederken birden çok boyutun harmonisi olan modern performans ölçüm sistemleri bilgi çağının bir ürünüdür. Tüm paydaşları dikkate alarak oluşturulan stratejilerden türetilen performans göstergeleri işletmelerin vizyonunu gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Performans ölçümünde finansal göstergeler önemini korumakla birlikte finansal olmayan göstergelerin kullanımı gün geçtikçe artmakta ve çok boyutlu performans ölçüm sistemleri büyük ölçekli şirketler tarafından yoğun olarak tercih edilmektedir. Ancak bu bilgiler işletme içinde kullanılmakta ve kamuoyu ile paylaşılmamaktadır.

Yakın bir gelecekte Yönetim Performans Ölçütlerinin UFRS kapsamına alınması ve entegre raporlamanın (kurumsal yönetim uyum beyanı, kurumsal sosyal sorumluluk raporu ve sürdürülebilirlik raporları vb.) yaygınlaşması sonucunda performans değerlendirmesinin standartlaşması sağlanarak tüm paydaşlara daha objektif bir bakış açısının sunulması beklenmektedir.

Kurumsal yönetim, terim olarak son otuz yıldır kullanılmasına rağmen işletmelerin bu kavram ile tanışması endüstri devrimi ile birlikte 19. yüzyıla dayanmaktadır. Şirket yönetimi ve yönetimin performansına odaklanan kurumsal yönetim, dar anlamda şirketin sahipliği ile yönetimi arasındaki ilişkiler bütünü temsil etmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s.xiii). Kurumsal yönetimin gelişimi finansal krizler ve şirket iflasları sonrasında piyasalara güvenin yeniden tesis edilmesi gereksinimi ile hızlanmıştır.

Kurumsal yönetim uygulamaları, ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte, tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında genel kabul gören temel ilkeler adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak sayılmaktadır. Ülkemizde kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu ise SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri çerçevesinde, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu alt başlıklarının sırasıyla %25, %25, %15 ve %35 oranları ile ağırlıklandırılması sonucu belirlenmektedir.

Kurumsal yönetim teorilerine dayanarak; kurumsal yönetim ile işletme performansı arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Daha açık bir ifadeyle kurumsal yönetim uygulama düzeyi arttıkça firma performansının da artması beklenmektedir. Ancak ampirik çalışmalarda bu ilişkinin sayısal olarak ortaya konması oldukça zor olup ülkelerin iş kültürleri, piyasaların gelişmişliği ve araştırmanın yapıldığı dönemler itibariyle birbirinden farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Ayrıca araştırmalar genellikle firmaların finansal performansı üzerine odaklanmakta olup finansal olmayan performans ile kurumsal yönetim ilişkisini inceleyen çok kısıtlı çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans kavramının tanımı yapılarak geleneksel performans ölçüm sistemleri genel hatlarıyla anlatılmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle şirket yapılarında yaşanan köklü değişiklikler sonucunda geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yetersiz kaldığı noktalara değinilmekte ve bu eksiklikleri gidermek amacıyla geliştirilen finansal olmayan bilgileri de içeren çok boyutlu performans ölçüm sistemleri detaylı olarak irdelenmektedir. Performans ölçümünün dün ve bugüne dair açıklamaların ardından performans ölçüm sistemlerinin geleceği ile ilgili tartışmalara yer verilmektedir.

İkinci bölümde kurumsal yönetim kavramı incelenmektedir. Son otuz yıla damgasını vuran finansal krizler, şirket skandalları, küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, uluslararası sermaye hareketleri ve finansal piyasaların entegrasyonu vb. faktörler kurumsal yönetimin önemini vurgulamış ve gelişimini hızlandırmıştır. Kurumsal yönetimin artan önemine istinaden Dünya’da İngiltere ve ABD başta olmak üzere pek çok ülkede tavsiye, rapor ve yasa yayımlanmıştır. Ülkemizde ise kurumsal yönetim uygulamaları geç başlamış olmasına rağmen dünya örneklerinden faydalanılarak yapılan düzenlemeler, aradaki farkın hızla kapanmasını sağlamıştır. Bu bölümde Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim uygulamaları anlatılmakta ve kurumsal yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yerli ve yabancı literatür hakkında bilgi verilmektedir.

Üçüncü ve son bölümde performans ölçüm sistemleri ile kurumsal yönetim endeksi arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amacıyla kurumsal yönetim endeksindeki işletmeler üzerine ampirik bir çalışma yapılmaktadır. Bu aşamada ilk olarak Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi’nde 2019 yılı itibariyle işlem gören banka ve sigorta şirketleri dışında kalan şirketlerin finansal performansları ile kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmaya katılan 18 şirketin finansal performansı, 2019 yılına ait finansal oranlar kullanılarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS ile tek bir puana indirgenerek hesaplanmış ve kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyonu yardımıyla açıklanmaktadır. İkinci olarak kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin finansal olmayan ölçütlerin kullanıldığı örgütsel performansları üç farklı yöntem ile belirlenerek kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişki Spearman sıra korelasyonu yardımıyla açıklanmaya çalışılmaktadır. Ayrıca performans boyutlarının önem sırası belirlenmiş ve örgütsel performans puanının hesaplanabilmesi için kullanılan çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin birbiri yerine kullanılıp kullanılamayacağı sorusuna cevap aranmıştır. Son olarak araştırma bulguları ve kısıtları değerlendirilerek gelecek çalışmalar için öneriler sunulmaktadır.

2. PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Performans ölçümü hem akademik çevrelerde hem de işletme yönetimlerinde artan ilgiyle karşılanan bir konu olmaya devam etmektedir. Performans ölçümü için kullanılan teknikler ve yöntemler özellikle son otuz yılda önemli bir gelişim göstermiştir. Bunun en önemli nedeni küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin geleceği daha net görme isteğidir.

2.1. Performans Kavramı

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlikten elde edilen sonucu nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2011, s. 17). Performans genel anlamda, bir amacın gerçekleştirilme derecesi olarak da tanımlanabilir (Yaşar, 2016, s. 194). Başka bir ifadeyle, performans; bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği ve neyi sağlayabildiğinin miktar (nicel) ve kalite (nitel) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1990, s. 13).

Performans muğlak bir kavram olup basit bir tanımı bulunmamaktadır (Otley, 1999, s. 364). Ayrıca sıklıkla kullanılan bir kavram olmasına rağmen açık bir şekilde nadiren tanımlandığı görülmektedir (Neely, 2007, s. 125). Lebas'a (1995, s. 29) göre performans, firmaya ve duruma özgü kısıtlar içinde belirtilen hedeflere zamanında ulaşılmasına yol açan nedensel modellerin bileşenlerini iyi bir şekilde dağıtmak ve yönetmekle ilgilidir. Dolayısıyla performans, duruma ve karar vericiye özgü, gelecek ve yetenekle ilişkilendirilen bir kavramdır.

Performans, Fransızca ve İngilizce kökenli bir sözcük olup 16. yüzyıl Avrupa'sında askerlik mesleğiyle ilişkili olarak emir ya da görevleri yerine getirme anlamında kullanılmıştır. Performans kelimesi Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlükte başarımlık olarak çevrilmektedir. Ancak günlük konuşma ve yazı dili ile işletme literatüründe başarımlık yerine performans kelimesi kullanılmaktadır. Performans kelime anlamı olarak, belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal ya da hizmet miktarı, başka bir ifadeyle işletmelerin etkinlik ve verimlilik çıktısı olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2015, s. 157-158).

Neely, Gregory ve Platts (1995) ve Corvellec (1994) performansını etkenlik ve etkililik kavramlarıyla açıklamaktadır (Neely, 2007, s. 125). Özcan (2008), etkenlik ve etkililiği performansın birbirini dışlayan iki bileşeni olarak görmekte ancak birbirlerini etkileyebildiklerini ifade etmektedir. Kalkandelen (1997), performans sözcüğünün işlevine bakılarak “etkinlik”, “verim” ve “output” olarak kullananların sayısının oldukça fazla olduğunu belirtmektedir. Etkenlik ve etkililik çok karıştırılan kavramlardır; esasında etkenlik mevcut kaynakların kullanımı ile ilgiliyken, etkililik ulaşılan sonuçlarla ilgili bir değerlendirme ölçüsüdür. Dolayısıyla, bir işletmenin etkili olması her zaman etken olduğu ya da etken olması her zaman etkili olduğu anlamına gelmemektedir (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2018, s. 83).

Günümüzde performans oldukça geniş, çok yönlü ve zengin bir kavram olarak ele alınmakta olup performansın; etkililik, etkenlik, kalite, verimlilik, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik, kârlılık ve bütçeye uygunluk boyutları arasındaki karışık iç ilişkiler sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir (Benligiray, 1999, s. 8).

Performans kavramı mutlak ve göreceli olarak açıklanabilir (Akal, 2011, s.17). Neely’ye (2007) göre performans, göreceli bir kavram olup, gelecekteki gerçekleşmeye dayalı karmaşık bir zaman ve nedensellik temelli göstergeler kümesidir. Çünkü sürekli gelişim perspektifinden bakıldığında işletmenin performansında bir ilerleme olsa dahi karşılaştırma yapıldığında göreceli bir ilerleme kaydetmemiş olabilir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur.

Performans, kurumsal (örgütsel) performans ve bireysel performans olarak iki kategoride incelenmektedir. Kurumsal performans örgütün yaptığı faaliyetlerin, ürettiği mal ve hizmetlerin çeşitli ölçütlere uygunluğu ile ilgiliyken, bireysel performans, bir işletmede görev alan bireylerin başarılarının ölçümüyle ilgilidir (Balkan, 2016, s. 6).

Kurumsal performans, performansın işletme düzeyinde ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili olup örgütün toplam performansını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle işletme performansı, işletmelerin amaçlarına veya hedeflerine ulaşma başarısıdır. İşletmeler ürün kalitesini artırmak, pazar payını artırmak, firma değerini artırmak, verimliliği ve etkinliği artırmak, kâr maksimizasyonu gibi çok çeşitli amaçlar veya hedefler belirleyebilirler (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s. 53).

Başarıyla hedeflerine ulaşan, gerekli stratejiyi etkin bir şekilde uygulayan işletmenin iyi bir performans gösterdiği düşünülmektedir. Bununla birlikte performans tanımı yapılırken ilgili paydaşlar açısından da daha fazla dikkat edilmesi gerekmektedir (Otley, 1999, s. 364). Çünkü çok sayıda paydaşını memnun etmek durumunda olan işletmeler, her gün daha farklı ve iyi olmak için çaba sarf etmektedir (Barutçugil, 2002, s. 10). Kurumsal performans işletmenin tüm paydaşlarının karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir sürecin sonucudur.

İşletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu düzey, ölçme, karşılaştırma ya da değerlendirme yoluyla belirlenmektedir. İşletme gibi karmaşık bir yapı taşıyan sistemlerde performans değerlendirmesi çok boyutlu olmalıdır (Tek ve Gümüş, 2006, s. 8).

Bireysel performans ise, bir bireyin yapması gereken bir iş veya bir görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir. Bir başka ifadeyle örgütün ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nicel ya da nitel anlatımıdır (Akal, 2011, s. 21). Üstün performans başarı sözcüğü ile eş anlamlıdır. Personelin belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirmesi durumunda yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Eğer çalışanın kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken elde ettiği sonuçlar olumsuz ise başarılı olmadığı, performansının düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003, s. 273).

Bireysel performans, insan kaynakları yönetimi alanında sık kullanılan bir kavramdır. Bir işletmenin performansının gelişiminde en önemli ve belirleyici unsur insan kaynağıdır. İşletmenin rekabet gücü ile ürün ve hizmetlerin kalitesi; iyi eğitilmiş, örgüt ile özdeşleşmiş, katılımcı, yaratıcı ve sürekli bir iş gücünü gerektirmektedir (Peker ve Aytürk'ten aktaran Özer, 2015, s. 156). Çalışan bireylerin örgüt içindeki performansı işletmenin toplam performansı ile yakından ilgilidir. Çünkü çalışanlar için belirlenen hedefler işletme için belirlenen hedeflerin izdüşümüdür. Personelin hedeflerini gerçekleştirmek suretiyle yüksek performans göstermesi aynı zamanda işletmenin de hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacaktır.

2.2. Performans Ölçümü

Neely vd. (1995), bir işletmenin elde ettiği performans düzeyini, üstlendiği faaliyetlerin etkenliğinin ve etkililiğinin bir fonksiyonu olarak görerek aşağıda yer alan kavramlara ulaşmaktadır:

- Performans ölçümü, faaliyetlerin etkenliğini ve etkililiğini ölçme sürecidir.
- Performans göstergeleri, bir eylemin etkenliğini ve/veya etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçütlerdir.
- Performans ölçüm sistemi, faaliyetlerin hem etkenliğini hem de etkililiğini ölçmek için kullanılan ölçütler kümesidir.

Etkin bir performans ölçümünün maliyetini aşan bir fayda sağlaması beklenmektedir. Performans ölçümü, herkes tarafından anlaşılabilir ve pratik olmalı, güvenilir, sağlam ve kıyaslamaya elverişli ölçütlere dayanmalı, sonuç üretmek için kullanılan faaliyetleri değil sonuçları yansıtmalı ve sürekli bir öz değerlendirmeye tabi olmalıdır (Parker, 2000, s. 66).

Neely, Richards, Mills, Platts, ve Bourne (1997), çalışmalarında performans ölçütleri ile ilgili literatürü kapsamlı olarak incelemiş ve performans ölçütlerinde olması gereken özellikleri bir araya getirmişlerdir. Bu özellikler şunlardır:

1. Performans ölçütleri stratejiden türetilmeli, belirli hedeflerle ilgili olmalıdır.
2. Performans ölçütleri açık, esnek ve ulaşılabilir bir amaca sahip olmalıdır.
3. Performans ölçütleri kolay anlaşılır olmalı ve açıkça tanımlanmalıdır.
4. Performans ölçütleri kesin, objektif, tutarlı, ilgili ve sayısal olmalıdır.
5. Performans ölçütü olarak mutlak sayılar yerine oranlar kullanılmalıdır.
6. Performans ölçütleri bilgi sağlamalıdır.
7. Performans ölçütleri kapalı bir yönetim döngüsünün parçası olmalıdır.
8. Performans ölçütleri zamanında, doğru ve hızlı geri bildirim sağlamalıdır.
9. Performans ölçütleri iş süreçlerini yansıtmalıdır.
10. Performans ölçütleri görsel etkiye sahip olmalıdır.
11. Performans ölçütleri gelişime odaklanmalıdır.
12. Performans ölçütleri tanımlanmış bir formüle ve veri kaynağına dayanmalıdır.

13. Performans ölçütleri, mümkün olduğunca bir sürecin parçası olarak otomatik biçimde toplanan verileri kullanmalıdır.
14. Performans ölçütleri basit ve tutarlı bir biçimde rapor edilmelidir.

2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, günümüzde kullanımı giderek yaygınlaşan bir kavram olup, yönetimin planlama ve denetim faaliyetlerinin daha geniş sınırlarda ve performans kavramı ışığında uygulanmasına yönelik bir yönetim anlayışıdır (DPT, 2000, s. 76).

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, hedefler ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır (Bingöl, 2003, s. 275).

Performans yönetimi, örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlamak amacıyla, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri, başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 2011, s. 75).

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002, s.125). Bireysel performans yönetiminin en temel amacı örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesini sağlamaktır. Ayrıca işletme içi bireysel performanslara bağlı olarak kurumsal performansın ve örgütün güçlü-zayıf yönlerini analiz etmeye olanak sağlamaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014, s. 315).

Performans yönetimi sistemi, yöneticilere organizasyonun gerçek potansiyeli karşısında gerçekleşen performansı ölçme olanağını sağlamaktadır. Ayrıca, onlara kritik yönetim kararları alırken uzun ve kısa dönem getiriler arasında bir karşılaştırma ve değerlendirme yapma fırsatını da vermektedir (Barutçugil, 2002, s. 131).

2.4. Performans Ölçüm Sistemleri

Performans ölçüm sistemi, performans yönetimi sürecinin etkin ve verimli çalışmasını sağlayan bilgi sistemi olarak görülmektedir (Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997a, s. 3). Şirketler performans ölçüm sistemlerini çeşitli görevleri gerçekleştirmek için kullanmaktadır. Performans ölçüm sistemleri (Atkinson, Kaplan, Matsumura ve Young, 2012, s.42):

- Şirketin stratejik hedeflerinin açıklanmasını sağlar,
- Şirketin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmesine yardım etmeleri için çalışanları motive eder,
- Yöneticilerin, çalışanların ve işlem birimlerinin performansını değerlendirir,
- Yöneticilerin kaynakları en verimli ve kârlı fırsatlara tahsis etmelerine yardımcı olur,
- Süreçlerin geliştirilmesi ve müşteri ile hissedarların beklentilerinin karşılanması hususunda şirketin gelişme kaydedip kaydetmediği ile ilgili geri bildirimde bulunur.

Performans ölçüm sistemleri, gerçekleşen sonuçları, belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle karşılaştırarak işletme stratejilerinin uygulanmasının izlenmesinde yöneticilere yardımcı olmaktadır. Performans ölçüm sistemleri genellikle, işletme amaçlarını belirleyen sistematik yöntemlerle birlikte, bu amaçlara yönelik ilerlemeyi gösteren periyodik geri bildirim sonuçlarından oluşur (Simons, 2000, s. 7).

De Toni ve Tonchia'ya (2001, s. 50-51) göre, performans ölçüm sistemlerinin ana modelleri beş kategori altında sınıflandırılabilir:

1. Tam hiyerarşik (veya tam dikey) olan ve finansal hale gelene kadar farklı toplama seviyelerinde maliyet ve maliyetsiz performans ile nitelenen sistemler.

2. Farklı bakış açılarına (finansal, müşteri vb.) karşılık gelen birkaç ayrı performans ölçütünün bağımsız olarak değerlendirildiği dengeli puan kartı olan sistemler.

3. Düşük düzeyli ölçütlerin daha toplu göstergelerle sentezlenmesi, ancak maliyet dışı performansın finansal performansa dönüştürülmesi kapsamı dışında, kesik piramit olarak adlandırılabilen sistemler.

4. İç/dış performansları birbirinden ayıran sistemler.

5. Değer zinciri ile ilgili sistemler.

Performans ölçüm sistemlerinin, yirminci yüzyılın başlarında Dupont ve General Motors'un geliştirdiği finansal oranlar ve bütçe kontrol prosedürleri ile doğduğu kabul edilmektedir. Bu ölçütler geniş çapta benimsenmiş ve 1980'lerin başına kadar neredeyse hiç geliştirilmemiştir. 1980'lere gelindiğinde ise, artık sadece finansal verilere dayalı raporlamanın modern işletmeleri yönetmek için yetersiz olduğuna dair eleştiriler başlamıştır (Neely ve Bourne, 2000). Yapılan eleştirilere cevap olarak 1990'lı yılların başında modern performans ölçüm sistemlerine ilişkin çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalar sahada uygulama alanı bulmuştur. Lynch ve Cross tarafından 1991 yılında geliştirilen Performans Piramidi (SMART) ile Kaplan ve Norton'un 1992 yılında geliştirdiği Dengeli Puan Kartı (Kurumsal Karne) vb. performans ölçüm sistemleri akademik yazında çok ses getirmiştir. Özellikle kurumsal karne en popüler yönetim araçlarından biri olmaya devam etmekte ve büyük şirketlerin (Fortune 1000) %60'ı tarafından kullanılmaktadır (CIMA, 2009). Yeni yöntemlerin en önemli ortak özelliği işletmelerin kurumsal performans ölçümleri sırasında finansal bilgilerin yanı sıra finansal olmayan bilgilere de yer veren çok boyutlu bir sistem olmalarıdır. 21. yüzyılın başlarında ise mevcut yöntemlerin işletmenin tüm paydaşlarını dikkate almadığı yönünde eleştiriler yapılmış ve performans prizması Neely, Adams ve Kennerly tarafından 2001 yılında ortaya sürülmüştür. Bu kavram tamamen yeni bir fikir olmamakla birlikte, diğer paydaşların performans ölçüm sistemine dâhil olması sistemi önceki sistemlerden daha kapsamlı hale getirmiştir (Tangen, 2004a, s. 9).

Performans ölçüm sistemleri ile ilgili literatür genellikle iki ana dönemde incelenmektedir. İlk dönem 1890'lerin sonundan başlayarak 1980'lerin başına kadar sürmüş olup geleneksel performans ölçüm sistemlerinin yer aldığı dönemdir. Bu dönemde kâr, yatırımın geri dönüşü ve verimlilik gibi finansal ölçütlere yer verilmiştir. İkinci dönem 1980'lerin sonunda dünya pazarındaki değişikliklerin bir sonucu olarak başlamış olup

günümüzde halen devam etmektedir. Bu dönemde şirketler, daha düşük maliyetle daha çeşitli ve kaliteli ürünler sunabilen denizaşırı rakiplerine karşı pazar payını kaybetmeye başlamıştır. İşletmeler rekabet üstünlüğünü yeniden kazanmak için düşük maliyetli üretim stratejilerini kaliteli, esnek, kısa teslimat süreleri ve güvenilir teslimat stratejileriyle değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda bilgisayarla bütünleşik üretim (CIM), esnek üretim sistemi (FMS), tam zamanında üretim (JIT) ve toplam kalite yönetimi (TQM) gibi yeni üretim teknolojisi ve üretim yönetimi felsefelerini uygulamaya başlamıştır. Bu değişikliklerin uygulanması, geleneksel performans ölçütlerinin birçok kısıtlılığa sahip olduğunu ve başarı için yeni performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymuştur (Ghalayini ve Noble, 1996, s. 63).

Bourne, Franco ve Wilkes (2003) performans ölçüm sistemlerini üç ana dönemde incelemektedir: Geleneksel performans ölçümü, dengeli performans ölçümü ve kurumsal performans yönetimi. Söz konusu dönemlerin özellikleri beş başlık altında açıklanmıştır:

Çizelge 2.1. Geleneksel, Dengeli Performans Ölçümü ve Kurumsal Performans Yönetiminin Karşılaştırması

	Geleneksel performans ölçümü	Dengeli performans ölçümü	Kurumsal performans yönetimi
Odak Noktası	İçsel Odaklı	İçsel ve Dışsal Odaklı	İlgili paydaşların ihtiyaçlarına odaklanmış
Boyut	Tek boyut	Çok boyutlu	Boyutlara daha az odaklanarak boyutlar arasındaki varsayımlara ve bağlantılara daha fazla önem vermek; başarı haritaları
Faktör	Maliyet	Yenilik ve Öğrenme	Temel kaynakların geliştirilmesi yoluyla süreç yeteneklerinin iyileştirilmesi
Amaç	Finansal	Finansal ve finansal olmayan	Karşılaştırmalı
İstenilen Faydalar	Maliyet kontrolü	Stratejik yön iletişimi	Odaklanmış iş süreci iyileştirme yoluyla sürdürülebilir performans iyileştirme

Kaynak: Bourne, Franco ve Wilkes, 2003, s.20

Rajnoha, Lesnikova ve Koraus, (2016, s. 148) performans ölçüm sistemlerini dört döneme ayırmıştır:

1. Geleneksel Finansal Göstergeler
2. Finansal Olmayan Göstergeler
3. Stratejik Performans Ölçüm Sistemi
4. Sürdürülebilir Performans Ölçüm Sistemi

Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin fırsat ve yeteneklerinden ödün vermeden günümüzün ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik gelişme olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilirlik performansı ise, bir şirketin her boyuttaki performansı ve tüm kurumsal sürdürülebilirlik itici güçleri olarak tanımlanabilir. Tek bir şirketin sınırlarının ötesine uzanarak hem yukarı akış sağlayan tedarikçilerin hem de aşağı akıştaki müşterilerin değer zincirindeki performansını ele almaktadır (Sebhatu, 2009, s. 2).

Morgan (2007, s.256) performans ölçümünün gelişim aşamalarını beş dönem altında incelemektedir:

1. Dönem (1450 ve sonrası): İşlem maliyetleri ve kar belirleme odaklı performans ölçümü hâkimdir.

2. Dönem (1900 ve sonrası): Performans ölçümü, işlemleri ve katma değer perspektifini içerecek şekilde geliştirilmiştir.

3. Dönem (1970 ve sonrası): Performans ölçümü süreç, kalite ve müşteri odaklılığı içerecek şekilde geliştirilmiştir.

4. Dönem (1990 ve sonrası): Performans ölçümü, işletmenin dengeli bir görünümünü sağlamak için geliştirilmiştir.

5. Dönem (2000 ve sonrası): Performans ölçümü tedarik zinciri ve süreçler arası faaliyetleri içerecek şekilde geliştirilmiştir.

Bu tez kapsamında geleneksel performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı 1990 öncesi dönem ve modern performans ölçüm sistemlerinin kullanıldığı 1990 sonrası dönem

olmak üzere performans ölçüm sistemleri iki ayrı başlıkta incelenecek olup, modern performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, dünü, bugünü ve yarını üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

2.4.1. Geleneksel (Tek Boyutlu) Performans Ölçüm Sistemleri

İşletmelerin performans anlayışları ve performans ölçütleri zaman içerisinde sürekli gelişen ve değişen bir süreç izlemiştir. Bu süreç içerisinde önemi azalan, önemi artan, değişmeyen ve yeni oluşturulan performans anlayışları ortaya çıkmıştır (Akal, 2011, s. 22). Örneğin II. Dünya Savaşından sonra kaynakların kıt olması sonucunda mal ve hizmetlere artan talebin karşılanabilmesi için tutumluluk ve verimlilik, daha sonraki dönemde etkinlik, günümüze gelindiğinde ise kalite unsurları önem kazanmıştır (Özer, 2015, s. 159). Ancak performans anlayışının gelişim süreci içerisinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen tek boyut finansal performans boyutudur. Bunun nedeni işletmelerin ekonomik bir yapı olması dolayısıyla en belirgin hedefinin kâr maksimizasyonu olmasıdır. Ancak kâr işletmede bir amaç olarak değil işletmenin yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuçtur (Akal, 2011, s. 22). Ayrıca kârlılık ve dolayısıyla ekonomik performans sadece ekonomik kuruluşların değil aynı zamanda sosyal amaçlı kuruluşların da varlıklarını sürdürmelerinin temel koşullarından birisidir. Kârlılığı sağlayamamış bir işletmenin yok olması gibi hizmette verimliliği ve fayda maliyet dengesini kuramamış bir kamu kurumu da varlığını sürdüremeyecektir (DPT, 2000, s. 75).

Geleneksel muhasebe temelli performans ölçütleri, işletmenin genel performansından ziyade belirli bölümlerin performansıyla daha fazla ilgili, finansal oranlara dayalı, örgüt içine odaklı ve geriye dönük bakış açısına sahiptir (Bourne, Neely, Mills ve Platts, 2003, s. 4). Finansal verilere dayalı performans ölçümü kolay anlaşılır ve somut olması nedeniyle tercih edilmekte olup subjektifliği ve göstergelerin sonuçları üzerindeki tartışmaları ortadan kaldırmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2010, s. 28).

Geleneksel performans ölçütleri, esas itibarıyla tek boyutlu olup muhasebe sistemlerine dayanmaktadır. Bu nedenle yatırımın getirisi, satışların getirisi, fiyat farklılıkları, çalışan başına satış, verimlilik ve birim üretim başına kâr gibi performans ölçütlerinin çoğu finansal verilere odaklanmaktadır. Bu performans ölçütlerinden

verimlilik, performansın birincil göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996, s. 64).

Muhasebe sistemleri zaman içerisinde yaşanan gelişmeler sonucunda gözden geçirilmiş ve güncellenmiştir. Geleneksel muhasebe sistemleri ile modern muhasebe uygulamaları; firma değerlendirme, sermaye bütçelemesi, maliyet muhasebesi ve kullanılan karma teknikler açısından aşağıdaki tabloda karşılaştırılmaktadır:

Çizelge 2.2. Muhasebedeki Temel Yenilikler

	Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
Firma Değerleme	- Hissedarları temel alır - ROE (Öz Sermaye Karlılığı) ve ROI (Yatırımın Getirisi)	- Paydaşları temel alır - İndirgenmiş Nakit Akımları - Ekonomik Katma Değer
Sermaye Bütçelemesi	Yatırım Analizi ve Değerlendirmesi (Geri Ödeme Süresi, Net Bugünkü Değer, İç Verim Oranı)	- Dönüş haritası - Sermaye Kazancı Hesap Şeması (CAGS)
Maliyet Muhasebesi	Dolaylı maliyetler bir ya da bir kaç dağıtım anahtarı ile dağıtılmaktadır.	- Aktiviteye Dayalı Maliyet Muhasebesi - Tam zamanında maliyetleme
Karma Teknikler	Bulunmamaktadır	- Fırsat Maliyeti - Kalite Maliyeti

Kaynak: Tonchia ve Quagini, 2010, s. 10

Literatürde en çok tartışılan ve uygulamada en çok kullanılan geleneksel performans ölçüm yöntemleri; verimlilik, finansal tablolar analizi, artık kâr ve ekonomik katma değer aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir:

2.4.1.1. Verimlilik

Verimlilik belirli bir faaliyet döneminde elde edilen çıktıların, bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdilere oranlanması olarak tanımlanmaktadır (Tuncer vd., 2018, s.80). Genel olarak, verimlilik kavramı, imalat dönüşüm sürecinde çıktının (üretilen malların) girdiyle (kullanılmış kaynaklarla) ilişkisi olarak ifade edilir.

Verimlilik, geleneksel anlamda bir işletme performansının temel göstergesidir. Bir işletmede neyin ne kadarla üretildiğini fiziksel veya parasal ölçütlerle gösteren bir orandır. Verimlilik göstergelerinde öncelikli amaç, üretimin ve hizmetlerin artırılması, diğer taraftan girdilerin ise azaltılmasıdır (Akal, 2011, s. 68).

Literatürde çok sayıda verimlilik ölçütü bulunmakla birlikte, genellikle toplam verimlilik ve kısmi verimlilik olarak olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır (Tangen, 2003, s. 350):

Toplam Verimlilik; belirli bir üretim veya faaliyet dönemi sonunda elde edilen çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranlanması sonucu bulunur ve şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Çıktı Miktarı}}{\text{Üretimin Fiziksel Girdi Miktarı}}$$

Kısmi Verimlilik; belirli bir üretim veya faaliyet dönemi sonunda elde edilen çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan sadece bir tür üretim faktörüne oranlanması sonucu bulunur ve şu şekilde formüle edilebilir (Tuncer vd., 2018, s. 80):

$$\text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Üretimin Fiziksel Çıktı Miktarı}}{\text{Üretimin Fiziksel Tek Bir Girdi Miktarı}}$$

Bu verimlilik ölçütlerinden hangisinin kullanılacağı esas itibarıyla ölçümün sebebine bağlı olarak değişmektedir. Eğer işgücü verimliliğindeki gelişmelerin izlenmesi isteniyorsa, girdi ölçüsü olarak işgücü kullanılarak kısmi verimlilik hesaplanmakta; bir işletmenin genel performansının ölçülmesi isteniyorsa, tüm girdi ve çıktıları dikkate alarak toplam verimlilik değeri hesaplanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009, s. 5).

Skinner (1986) “verimlilik paradoksu” terimi ile verimliliği artırmaya odaklanmanın dezavantajları olduğunu savunmaktadır. Verimlilik hesaplamaları, günümüzde genellikle maliyetin önemli bir kısmını oluşturmeyen doğrudan işçilik maliyetleriyle ilgilidir. Bu nedenle, doğrudan işçilik maliyetinin düşürülmesi şirketin genel performansına önemli bir katkı sağlamamaktadır. Ayrıca, fabrika çalışanlarının ve departmanların verimliliğine aşırı derecede odaklanmak, üretim sisteminin kendisinin gelişimine engel olmaktadır.

Performans ölçümü için verimlilik kullanıldığında düşük maliyet stratejisi izlendiği için diğer stratejiler dışlanmaktadır. Diğer taraftan sadece maliyetlerin azaltılması rekabetçi ortamda yeterli olmazken; kalite, güvenilir teslimat, kısa teslim süresi, müşteri hizmetleri, hızlı ürün tanıtımı, esnek kapasite ve verimli sermaye dağıtımı gibi diğer kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır (Ghalayini ve Noble,1996, s.66, Skinner, 1986).

2.4.1.2. Finansal tablolar analizi

Finansal tablolar analizi, bir veya birkaç döneme ait finansal tablolarda yer alan kalemlerin hem kendi aralarındaki hem de bütünüle olan ilişkilerinin, çeşitli analiz tekniklerinden yararlanılarak incelenmesi, yorumlanması ve işletmenin içinde bulunduğu koşulların da göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi işlemidir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.549).

Finansal tablolar analizinde aşağıda yer alan teknikler kullanılmaktadır. Söz konusu analiz teknikleri birbirinin alternatifi olarak değil tamamlayıcısı olarak görev yapmaktadır (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.71):

- Yüzde Yöntemi ile Analiz (Dikey Analiz)
- Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz)
- Eğilim Yüzdeleri Yöntemi ile Analiz (Trend Analizi)
- Oran Analizi Yöntemi ile Analiz

Bir işletmenin mali durumu ve faaliyet sonuçları değerlendirilirken, mali tablolarında görülen rakamlardan çok, bilanço ve gelir tablosunda yer alan kalemler arasındaki ilişkiler daha anlamlı olmakta, bu nedenle finansal analizde oran analizinden geniş ölçüde yararlanılmaktadır (Akgüç, 2010, s. 20).

Finansal oranlar değişik biçimlerde sınıflandırılabilir. İçeriğine göre finansal oranlar genellikle dört gruba ayrılmaktadır¹ (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 644):

¹ Finansal oran analizinde kullanılan formüller için bakınız; Akdoğan ve Tenker (2003), Akgüç (2010), Ercan ve Ban (2010) ve Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif (2013).

1. Likidite Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar
2. Mali Yapının Analizinde Kullanılan Oranlar
3. Çalışma Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar
4. Kârlılık Durumunun Analizinde Kullanılan Oranlar

Oran analizinde sadece oranları hesaplamak tek başına yeterli olmamaktadır. Önemli olan hesaplanan oranların yorumlanması ve değerlendirilmesidir. Bunun için hesaplanan oranlar genellikle, firmanın geçmiş faaliyet dönemlerindeki oranlarla, firmanın faaliyette bulunduğu sektör ortalamasıyla ve deneyimler sonucu bulunan oranlar ile karşılaştırılmaktadır (Akgüç, 2010, s. 21-22). Finansal oranlar, hem işletmelerin geçmiş faaliyet dönemindeki oranlarla, hem de aynı sektörde yer alan diğer firmalarla karşılaştırılabilmelerine olanak sağlaması nedeniyle performans oranları olarak da ifade edilmektedir (Ercan ve Ban, 2010, s. 37).

2.4.1.2.1 Likidite durumunun analizinde kullanılan oranlar

Likidite oranları, firmanın kısa süreli borçlarını ödeme gücünü ölçmek ve işletme sermayesinin yeterli olup olmadığını saptayabilmek için kullanılmaktadır. İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi için vadeleri gelen borçlarını karşılayabilecek tutarda nakit sağlama kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Bir firmanın kısa vadeli borçlarını ödeme gücü olup olmadığını saptayabilmek için dönen varlıklar ve kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki ilişki incelenmelidir (Akgüç, 2010, s. 23). Ayrıca işletmeye borç verenlerin güvencede olup olmadığının belirlenmesinde, net çalışma sermayesi miktarı ile birlikte varlıkların kalitesi ve likidite derecesine de bakılmalıdır. Bir varlığın kalitesi, o varlığın satışa çıkarıldığı zaman gerçek değerini bulma olasılığı; varlığın likiditesi ise varlığın paraya çevrilmesindeki çabukluk ve kolaylık özelliğidir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 644).

2.4.1.2.2. Mali yapının analizinde kullanılan oranlar

Finansal yapı oranları, işletmenin öz kaynağının yeterli olup olmadığı, kaynak yapısı içerisinde borç ve öz kaynağın dengesi ve öz kaynak olarak yaratılan fonların hangi dönen varlık ya da duran varlıklara kullanıldığının ölçülmesinde kullanılmaktadır. İşletmenin

sağlamlığı ile ilgili olarak tam bir yargıya ulaşabilmek için kaynak yapısının ve sermaye yeterliliğinin analizi gerekmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s. 652).

Finansal yapı analizinde en çok kullanılan oranlardan biri kaldıraç oranı olup, işletmenin finansmanında yabancı kaynaklardan ne derece yararlanıldığını ortaya koymakta ve işletmenin olumlu bir şekilde finanse edilip edilmediği, kredi verenlerin emniyet payının yeterli olup olmadığı sorularına cevap vermektedir (Ercan ve Ban, 2010, s.43).

2.4.1.2.3. Çalışma durumunun analizinde kullanılan oranlar

İşletmenin çalışma durumu analizinde işletmenin varlıklarının ne derece etkin ve yoğun kullanıldığı analiz edilmektedir. İşletme varlıklarının etkin kullanımı firma faaliyetlerinin etkin yapıldığını göstermektedir (Ercan ve Ban, 2010, s. 40). Diğer bir ifadeyle çalışma durumunun analizi, işletme faaliyetlerinin ve varlık yönetiminin verimliliğinin analizidir. Verimlilik, varlık ve kaynak unsurlarının belirli bir dönemde kaç kez devredildiğini gösteren devir hızı ile ölçülmektedir. Bu nedenle çalışma durumunun analizinde kullanılan oranlar devir hızı oranları olarak da bilinmektedir (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.211).

2.4.1.2.4. Kârlılık durumunun analizinde kullanılan oranlar

İşletmelerin temel amaçlarından biri kâr elde etmek olup, işletmelerin performans analizinde kullanılan en klasik yöntem kârlılık analizidir. Çünkü kârın üretim faktörlerini tatmin edecek ve büyümeyi sağlayacak düzeyde olması gerekmektedir. Kârlılık analizlerinde işletmenin elde ettiği kârın kaynağı, özkaynakların ve yatırımların verimliliği incelenmektedir (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.255-256). Kârlılık oranlarıyla, işletmenin elde ettiği kârın ölçülü ve yeterli olup olmadığı saptanmakta ve geçmişteki kazanma gücü ile faaliyetlerinin etkinlik derecesi değerlendirilmektedir.

Finansal tablolar analizi ile işletmenin mali durumu, kârlılık durumu, mali yönden gelişmesinin yeterli olup olmadığı gibi konular incelenerek mevcut ve geçmişteki durum saptanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.549). Oran analizleri geçmiş verilere dayanmakla birlikte şirketin geleceği hakkında bilgi verdiği ve erken uyarı işlevi gördüğü

durumlar söz konusudur. Çok boyutlu oran analizleri ile bir işletmeye ait tek bir oranın hesaplanıp yorumlanması yerine, birden çok oranın birlikte yorumlanması sonucunda işletmenin mali yapısının başarısız olup olmadığının araştırılması mümkün hale gelmiştir. Bu konudaki en önemli çalışmayı Altman, kurduğu Discriminant Modeli ile yapmış, işletmelerin mali açıdan başarısız olma ihtimalini 1-3 yıl önceden yüksek bir tahmin gücü ile öngörmüştür (Karan, 2004, s. 495). 1977 yılında Altman, Haldeman ve Narayanan'ın Zeta Analizi olarak nitelendirdiği modelde ise Kuadratik Discriminant Analizi kullanılarak firmanın tasfiye veya iflas olasılığı hesaplanmıştır (Akgüç, 2010, s. 93).

Diğer taraftan vergi sonrası net faaliyet kârı (NOPAT), hisse başına kâr (EPS), yatırımın getirisi (ROI), öz sermaye kârlılığı (ROE) gibi geleneksel performans ölçütleri, hesaplamalarda sermaye maliyetini içermemeleri nedeniyle eleştirilmekte, dolayısıyla firma değerinin belirlenmesinde ve kurumsal performansın ölçülmesinde tutarlı bir ölçüt olarak görülmemektedir (Sharma ve Kumar, 2010, s.200).

2.4.1.3. Artık kâr

Geleneksel finansal ölçüm yöntemlerinden olan artık kâr, kavram olarak ilk kez Alfred Marshall tarafından 1890 yılında tanımlanmıştır. Marshall, artık kârı toplam net kârdan yatırılan sermayenin cari faiz oranı üzerinden hesaplanan faiz tutarının çıkarılması ile bulunan bir ölçüt olarak ifade etmektedir (Piccirillo ve Noro, 2008, s.19).

Artık kâr, işletme faaliyetleri sonucunda elde edilen net kârın hesaplanabilmesi için geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntemle göre, işletmenin bir dönem sonunda elde ettiği kârlardan, işletmeye yatırım yapanların bu yatırımlarına karşılık bekledikleri getirileri çıkarıldıktan sonra kalan net kâr, artık kâr olarak ifade edilmektedir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003, s.78).

Artık Kâr = Faaliyet Kârı – (Yatırılan Sermaye x Sermaye Maliyeti) formülü ile gösterilmektedir.

Otley'e (1999) göre artık kâr yöntemi, kârdan ve yatırımın getirisinden daha iyi bir performans ölçütüdür. Ancak artık kâr muhasebe yazınında çok tartışılmasına rağmen uygulamada az kullanılan bir yöntem olmuştur.

2.4.1.4. Ekonomik katma değer

İşletmelerin globalleşme ve artan rekabet koşullarında sağlıklı bir şekilde gelişmek ve firma değerini maksimum kılmak için finansal ve faaliyetlerle ilgili alınacak kararlarda kullanılabilen etkin bir performans ölçüm sistemine gereksinimi artmıştır. Bu gereksinim sonucunda, 1990'ların başında yaratılan değerlerin tam ve doğru ölçülmesinde kullanılmak üzere Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added-EVA) yöntemi ortaya çıkmıştır (Ercan vd., 2003, s.69).

Ekonomik katma değer, hissedar değerini maksimum kılmaya odaklanmış yöneticiler için genel bir finansal performans ölçütü olarak SternStewart Corporation tarafından geliştirilmiştir (Otley, 1999, s.371). Drucker (1995) EVATM'nin yeni bir kavram olmadığını, uzun süredir bilinen bir kavramdan yola çıkıldığını ifade ederken, Otley (1999) EVATM'yi geleneksel bir yöntem olan artık kârın biraz daha fazlasının kısaltılmış ifadesi olarak nitelendirmektedir. Başka bir ifadeyle ekonomik katma değer, artık kâr yönteminin yeniden düzenlemesi olarak değerlendirilmektedir (Yükçe ve Atağan, 2010, s.30).

En basit tanımıyla EVA, bir şirketin vergi sonrası net faaliyet kârı ile bu kârı elde etmek için yatırılan sermayenin maliyeti arasındaki farktır (Stern, Stewart ve Chew, 1996, s.236). Ekonomik katma değerın hesaplanması iki farklı şekilde formüle edilmektedir:

$$(1) \text{ EVA} = \text{NOPLAT} - (\text{Yatırılan Sermaye} \times \text{WACC})$$

$$(2) \text{ EVA} = (\text{ROIC} - \text{WACC}) \times \text{Yatırılan Sermaye}$$

NOPLAT, net faaliyet kârı eksi düzeltilmiş vergiler; ROIC, yatırılan sermayenin getirisi; WACC, ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini ifade etmektedir.

Kullanılan birinci yöntemde EVA, geleneksel muhasebe ölçütlerinden olan kâr ve sermayeye bağlı olarak hesaplanmaktadır. Bu da EVA'yı şirketlerin kullandığı geleneksel maliyet muhasebesi uygulamaları ile muhasebe politikalarından kaynaklanan bozulmalara daha açık hale getirmektedir. Ayrıca ilk yöntem geleneksel artık gelir hesaplamaları ile paralellik göstermekte ve dolayısıyla artık gelirin pek çok dezavantajına sahip olmasına neden olmaktadır (Crowther, Davies ve Cooper, 1998, s.11).

EVA en basit anlamda, yöneticilerin hissedar gibi hareket etmesini sağlayan bir mekanizma; bir şirket performans ölçümüdür. Özünde EVA hem modern finansal yaklaşımın hem de klasik ekonominin pratik bir uygulaması, ekonomik değişim sürecinde ortak karar alma mekanizmalarına yardımcı olan en etkin çalışmadır (Hacıüstemoğlu, Şakrak ve Demir, 2002).

Stern, Stewart ve Chew (1996), EVA™'yı sadece bir performans ölçütü olarak değil, tam olarak uygulandığında sermaye bütçelemesi, fiyatlandırma, şirket hedeflerinin belirlenmesi, hissedarlar arasındaki iletişimin sağlanması ve yönetim teşvik tazminatına kadar her şeyi kapsayan kurumsal finansal karar verme sürecinin temelini oluşturan entegre bir finansal yönetim sisteminin merkezi olarak görmektedir. EVA, tahakkuk esasına dayalı muhasebe sorunlarını çözmek için tek bir ölçüt sağlayarak yönetime hissedarlar için değer yaratmayı amaçlayan açık bir teşvik sistemi sunmaktadır (Barsky ve Bremser, 1999, s.3).

EVA'nın en büyük avantajı, bölüm yöneticilerinin hedeflerini, tüm şirketin hedefleriyle uyumlaştırarak bir varlık yaratma ölçütü sağlamasıdır (Brewer, Chandra ve Hock, 1999, s.7). Böylece yöneticilerin kendilerini firmanın sahibi gibi düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlayarak, hissedarların ve yöneticilerin çıkar çatışmalarından doğan temsilci maliyetleri (agency cost) sorununun çözümüne önemli katkıda bulunmaktadır (Öztürk, 2004, s.358). EVA'nın geleneksel finansal ölçüm yöntemlerine kıyasla avantajları olmasına karşın bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Brewer vd., 1999 s.7-8):

- EVA, işletmenin bölümleri arasındaki ölçek farklılıklarını dikkate almamakta, böylece büyük bölümler daha küçük ölçekli bölümlere kıyasla daha yüksek ekonomik katma değere sahip olmaktadır.
- EVA, finansal muhasebeden elde edilen verilere dayanmaktadır. İşletme yöneticileri, muhasebe dönemi içerisinde şirketin durumunu olduğundan farklı gösterme eğilimi içerisinde olduğunda gelir ve gider tahakkuklarına müdahale ederek bu verilerle oynayabilmektedir. Örneğin; müşteri siparişlerinin karşılanması veya erteleme yoluna gidebilir, ihtiyari harcamaları durdurabilir ve amortisman süresi dolmuş varlıklarını yenilememe kararı verebilirler.
- Performans ölçüm sistemlerinin amacı çalışanların gayretlerini, yaratıcılıklarını ve yeteneklerini, aldıkları ücret ile karşılaştırarak uyumlaştırmaktır. Ancak EVA ve

benzeri finansal ölçütler hatalı değerlendirmelere yol açabilmektedir. Çünkü yeni ve yaratıcı fikirlere yatırım yapmak, yöneticilerin paranın zaman değeri ve risk kavramlarına bakış açısı nedeniyle tercih edilmemektedir. Yeni bir projenin harcamaları cari dönem EVA değerinin oldukça düşük görünmesine neden olduğu için gelecekte elde edilecek belirsiz nakit akışları yerine bugün kasada bulunan para tercih edilmektedir. Dolayısıyla EVA, kısa vadeli bir bakış açısına neden olarak gelişimin ve yeniliğin önünde bir engel teşkil etmektedir.

- EVA ve daha önce ortaya çıkan finansal verilere dayalı ölçütler sonuç odaklı olup, faaliyet verimsizliğinin kök nedenlerinin bulunması hususunda yöneticilere yardımcı olamazken, sadece iş süreçlerinin yönetiminden sorumlu kişilere çok sınırlı faydalı bilgi sunabilmektedir.

Geleneksel finansal performans ölçütleri, performans değerlemesinde sermaye maliyetlerini dikkate almadıklarından, doğru bir ölçüm yapabilmek için yetersiz kalmaktadır. Ekonomik katma değer gibi değer tabanlı performans ölçütleri ise, kaynakların doğru olarak tahsis edilmesine, işletmenin kendini diğer işletmelerle karşılaştırmasına, sermaye maliyetlerini belirleyerek yatırım kararlarına odaklanmaya, işletmede değer yaratma anlayışını yerleştirerek farklı bir kültür yaratmaya olanak tanımaktadır (Hacırüstemoğlu vd., 2002).

2.4.2. Geleneksel Performans Ölçüm Sistemlerinin Eksiklikleri

Geleneksel yaklaşım diyebileceğimiz finansal verilere dayalı performans ölçümü, kâr ve verimlilik üzerine odaklanmaktadır. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikleri alma, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da artan bir öneme sahiptir (Coşkun, 2007, s.4).

Geleneksel performans ölçüm sistemlerinin finansal oran analizini temel alan yaklaşımı, modern performans yönetimi açısından yetersiz kalmaktadır. Geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili finansal bilgileri kapsayan geleneksel performans ölçüm yöntemleri, endüstri çağındaki işletmelerin gereksinimlerini karşılarken, günümüzde müşterilerine, çalışanlarına, tedarikçilerine, teknolojiye ve yeniliklere yatırım yaparak değer yaratmaya çalışan işletmelerin beklentilerini karşılayamamaktadır (Tek ve Gümüş, 2006, s.8).

Finansal ölçütler geçmişteki davranışlarla ilgili hikâyenin tümünü değil, sadece bir kısmını anlatabilmektedir. Ayrıca gelecekte değer yaratabilmesi için bugün veya gelecekte gerçekleştirilmesi gereken davranış ve faaliyetler hakkında yeterli düzeyde yol gösterme özelliğine sahip değildir (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.31).

Geleneksel performans ölçüm sistemlerine yönelik eleştirilerin çoğu, neredeyse tamamen finansal ölçütlere odaklanarak, performansın farklı boyutlarını ölçme ve izlemede yetersiz kalmasından kaynaklanmaktadır. Bu odaklanmanın temel nedeni, muhasebe ve finans literatüründe hissedarların ihtiyaçlarına verilen önceliklidir. Ancak gerek şirket içinde gerekse de şirket dışında işletmenin performans ölçüm sistemine dâhil edilmesi gereken birçok paydaşı bulunmaktadır (Brignall ve Ballantine, 1996, s.6).

Geleneksel, finansal verilere dayalı performans ölçümünün geçmişte ve günümüzde yoğun olarak kullanılmasının en önemli nedeni finansal tablolarda bulunan objektif verilere dayanmasıdır. Ancak geleneksel performans ölçümünün önemli eksiklikleri bulunmaktadır:

1. Geleneksel performans ölçüm sistemleri finansal muhasebe, maliyet ve yönetim muhasebesi üzerine kuruludur. Geleneksel yönetim muhasebesi, yirminci yüzyılın başlarında Endüstri devrimi sırasında geliştirilmiştir. Teknoloji ve üretim tekniklerinde büyük değişiklikler olmasına rağmen yönetim muhasebesi uygulamaları, endüstri standartlarının benimsendiği 1930'lardan bu yana önemli ölçüde değişikliğe uğramamıştır. Bu nedenle eski yönetim muhasebesi uygulamaları artık ihtiyaçlara tam olarak cevap verememektedir (Maskell, 1991, s.72). Geleneksel performans ölçütlerinin en büyük eksikliği geleneksel muhasebe uygulamalarına dayanmasıdır. Çünkü geleneksel yönetim ve maliyet muhasebesi, demiryollarında, perakendeci mağazalarda, tekstil ve çelik fabrikalarında vb. belirli ürün, bölüm ve faaliyetlerin toplam maliyetlerinin hesaplanması için geliştirilmiştir. Söz konusu dönemde direkt işçilik giderleri, maliyet muhasebesi sistemlerinin vurguladığı en önemli maliyet unsuru olup diğer giderler genel üretim giderleri başlığı altında toplanmaktaydı. Ancak günümüzde ortalama işçilik giderleri nadiren yüzde 12'yi geçerken, genel üretim giderleri genellikle yüzde 50-55 olarak gerçekleşmektedir. Genel üretim giderlerinin dağıtımının direkt işçilik giderleri temelinde gerçekleştirilmesi

durumunda, bu dağılım maliyetlerin hatalı hesaplanmasına neden olmaktadır (Ghalayini ve Noble, 1996, s.65). Ulusal Muhasebeciler Birliği, akademik kadrolar ve danışmanlar tarafından geleneksel maliyet muhasebesinin eksik yönleri belirlenmiştir. Mevcut maliyet muhasebesi; fiyatlandırma hatasına, hatalı verilen yapma - satın alma kararlarına, ilgisiz ve zamansız sapma analizlerine, sermaye ve kaynakların yanlış tahsis edilmesine, sebep sonuç ilişkisinin yanlış tanımlanmasına, hatalı tasarım teşviklerine, verimsiz ve pahalı belgeler oluşturulmasına neden olmaktadır (Lynch ve Cross, 1995, s.23). Faaliyete dayalı maliyetleme gibi muhasebe alanındaki son yenilikler, geleneksel yöntemlerle ilgili bazı zorlukların üstesinden gelmekle birlikte, hâlâ sürekli iyileştirme ve stratejik yönetimi desteklememektedir (Bititci, Carrie ve McDevitt, 1997b, s.46).

2. Geleneksel performans ölçüm sistemleri, genellikle sadece finansal boyut odaklı olması nedeniyle müşteri memnuniyeti, mal ve hizmet kalitesi, çalışanların moral durumu gibi finansal olmayan, daha az maddi unsurları ölçmede başarısız olmaktadır (Parker, 2000, s.63). Esasen işletmelerin muhasebe uygulamalarının maddi olmayan varlıkları da kapsayacak şekilde genişletilmesi, içinde yaşadığımız bilgi çağında çok yararlı olacaktır. Çünkü günümüzde işletmelerin başarıya ulaşması için bu kaynaklar geleneksel maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.8).
3. Geleneksel performans ölçütleri gecikmeli göstergeler olup geçmişte ne olduğunu gösteren, daha önce gerçekleşmiş faaliyetlerin raporlanması sonucunda elde edilen tarihsel verilerdir (Parker, 2000 ve Gomes, Yasin ve Lisboa, 2004). Geleceğe yönelik öncü göstergelerin bulunmaması nedeniyle işletmenin performansının doğru bir şekilde belirlenmesi mümkün olmamaktadır.
4. Finansal raporlar genellikle üçer aylık dönemler itibariyle hazırlanarak sunulmaktadır. Finansal verilerin toplanması, özetlenerek raporlanması ve sonuçların değerlendirilmesi faaliyetleri uzun zaman aldığı için, yönetimin hızlı karar vermesi gereken durumlarda finansal verilere dayalı performans ölçüm sistemleri yetersiz kalmaktadır. Finansal sonuçlar firmanın yönlendirilmesi açısından geç kalmaktadır (Nursoy ve Şimşek, 2001, s.17).
5. Geleneksel performans ölçüm sistemleri kârlılık odaklı oldukları için genellikle hissedarları hedef almakta, onların ihtiyaç ve isteklerine odaklanmaktadır. Ancak günümüzde şirketlerin uzun dönemde hayatta kalıp büyüebilmeleri için

tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir (Neely, Adams ve Kennerley, 2002, s.1).

6. Finansal ölçütlere dayalı geleneksel performans ölçüm sistemleri genellikle kısa vadeli hedeflere yöneliktir. Etkinlik ve verimlilik gibi kriterler yöneticileri kısa vadeli sonuçlar için baskı altına almakta ve işletmenin süreç gelişimini engellemektedir (Crawford ve Cox, 1990, s.2026). Araştırma-geliştirme, büyük çaplı bakım-onarım faaliyeti, çalışan eğitimi, müşteri memnuniyeti ve yatırım gibi gelecekle ilgili olup bugünden kaynak ayrılması gereken uzun vadeli konuların geri planda kalmasına neden olmaktadır (Coşkun, 2007, s.16). Bu kısa vadeli davranışlar, yöneticilerin ücretlerinin performansla ilişkilendirilmesi durumunda daha da çarpıcı hale gelmektedir (Neely vd., 2002, s.26).
7. Geleneksel performans ölçümü ile elde edilen sonuçlar işletmede bir sorunun var olup olmadığını göstermekte ancak sorunun kaynağı hakkında doğrudan bilgi verememektedir (Nursoy ve Şimşek, 2001, s.17).
8. Geleneksel performans ölçüm sistemleri orta ve üst düzey yöneticilere yönelik hazırlanmakta olup işletmenin tüm çalışanlarını sürecin içine dâhil etmemektedir (Ghalayini ve Noble, 1996, s.68).
9. Performans ölçütleri, üretim stratejilerinin her birinin başarısını veya başarısızlığını doğrudan ölçmelidir. Geleneksel performans ölçütleri doğrudan üretim stratejisiyle ilişkilendirilmemektedir (Maskell, 1991, s.20, 45).
10. İşletmenin tüm birimlerinde kullanılan geleneksel finansal raporlar, önceden belirlenmiş bir formata sahip olmaları nedeniyle esnek değildir. Ancak, aynı şirket içindeki bölümlerin bile kendine has özellikleri ve öncelikleri vardır. Bu nedenle, bir bölümde kullanılan performans ölçütleri başkaları için uygun olmayabilir (Ghalayini ve Noble, 1996, s.66).

Geleneksel ve çok boyutlu performans ölçütleri ile performans ölçüm sistemlerinin önemli özelliklerinin karşılaştırıldığı tablolar aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 2.3. Geleneksel ve Modern Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri	Modern Performans Ölçüm Sistemleri
Maliyet/Etkenlik tabanlı	Değere dayalı
Performans ölçütleri arasında ödünleşme	Performans ölçütleri arasında uyum
Kâr odaklı	Müşteri odaklı
Kısa dönem odaklı	Uzun dönem odaklı
Bireysel ölçütler yaygın	Takım ölçütleri yaygın
Fonksiyonel ölçütler yaygın	Çapraz ölçütler yaygın
Standartlar ile karşılaştırma	Gelişmelerin izlenmesi
Değerlendirmeye yönelik	Değerlendirme ve katılıma yönelik

Kaynak: De Toni ve Tonchia, 2001, s.47

Çizelge 2.4. Geleneksel ve Modern Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Geleneksel Performans Ölçütleri	Modern Performans Ölçütleri
Geleneksel muhasebe sistemine dayalı	Şirket stratejisine dayalı
Ağırlıklı olarak finansal ölçütler	Ağırlıklı olarak finansal olmayan ölçütler
Orta ve üst düzey yöneticilere yönelik	Tüm çalışanlara yönelik
Gecikmeli göstergeler (Haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı göstergeler (Saatlik veya günlük)
Zor, yanıltıcı ve kullanımı karışık	Basit, doğru ve kullanımı kolay
Çalışan memnuniyetsizliğine neden olur	Çalışan memnuniyeti sağlar
Sabit bir formatı vardır	Sabit bir formatı bulunmaz, ihtiyaçlara göre şekillenir
Zamanla değişmez	Zamanla değişime uğrar
Esas olarak performansı izleme amaçlıdır	Performansı artırmayı amaçlıdır
JIT, TQM, CIM gibi yeni üretim teknikleri için uygun değildir	JIT, TQM, CIM gibi yeni üretim teknikleri için uygundur

Kaynak: Ghalayini ve Noble, 1996, s.68

2.4.3. Modern (Çok Boyutlu) Performans Ölçüm Sistemleri

Günümüzde küreselleşme olgusu ile oluşan rekabet baskısı ve teknolojinin sınır tanımayan hızı tüm iş dünyasını ve işletme uygulamalarını yakından etkilemektedir. 1850 yılından yaklaşık 1975 yılına kadar devam eden endüstriyel çağın rekabet ortamı yerini bilgi çağının rekabet ortamına bırakmıştır. Yirminci yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkan bilgi çağı ile şirketlerin başarı ve rekabet gücü kazanmaları için endüstriyel çağda olduğu gibi sadece yeni teknolojiyi alıp hızla fiziksel değerler haline dönüştürmeleri ve aktif-pasif yönetimini mükemmel bir şekilde başarmaları yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.3).

Endüstri çağında şirketler performanslarını ölçmek için sadece finansal ölçütleri kullanmışlardır. Ancak finansal ölçütler geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içermektedir. Bu yöntem endüstri çağının şirketleri için ideal bir yöntemken bilgi çağının şirketleri için yeterli olmamaktadır. Çünkü endüstri çağında şirketlerin başarılı kapasite ve

müşteri ilişkilerine sahip olabilmesi için yapılması gereken uzun vadeli yatırımlar çok fazla önem taşıyorken; bilgi çağında şirketlerin değer yaratmaları için müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi işleyişlere, teknoloji ve yeniliklere yatırım yapması gerekmekte ve tüm bu kriterler için finansal ölçütler yeterli olmamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.9).

Endüstri çağında finansal ölçütlerin yeterli olmasının diğer bir sebebi bu dönemde şirketlerin değer ve gelir yaratan ana varlıklarının arsa, arazi, demirbaş, stoklar gibi maddi varlıklar ve nakit, menkul kıymetler gibi finansal varlıklar olmasıydı. Yirminci yüzyılın sonuna gelindiğinde ise artık şirketler sadece maddi ve finansal varlıklarıyla değer yaratamamaya başladılar. Müşteri sadakati ve ilişkileri, etkin ve yüksek kaliteli iş süreçleri, yeni ürün ve hizmetler, çalışanların yetenekleri ve motivasyonu, veri tabanları ve bilgi sistemleri, örgüt kültürü gibi maddi olmayan duran varlıklarla değer yaratmaları gerekmiştir (Atkinson vd., 2012, s.42). Gelişen üretim teknikleri ile birlikte performans ölçüm sistemlerinin, dönem ölçümünden ziyade eğilim ölçümüne olanak sağlayan, kısa vadeli ve mikro ölçütlerden uzun vadeli ve makro ölçütlere geçmesi gerekmektedir (Crawford ve Cox, 1990, s.2026).

Geleneksel muhasebe temelli performans ölçütleri, finansal verileri temel alan, içeriye odaklı, geçmişe dönük ve işin genel performansından ziyade bölümlerin performansıyla daha fazla ilgilidir. Sonuç olarak, 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında, performans ölçüm matrisi, performans piramidi, sonuç ve belirleyiciler matrisi ve kurumsal karne gibi performans ölçüm yöntemlerinin oluşturulmasıyla daha dengeli performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine olan ilgi artmıştır. Bu yöntemler, geleneksel finansal temelli muhasebe sistemlerinin eksikliklerinin çoğunu aşmakla birlikte, tüm paydaşların memnuniyetini dikkate almadığı hususunda eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eksikliğin giderilmesi için ise performans prizması geliştirilmiştir (Bourne vd., 2003, s.4).

1990'lardan çok daha önce finansal ölçütlerin işletmelerin performansının değerlendirilmesinde tek başına yeterli olmadığı bilinmesine rağmen, bu tarihe kadar yerine yeni bir sistem geliştirilmemiştir. 1990'larda yaşanan bu dönüm noktasının temel nedenleri kesin olarak bilinmemekle birlikte çalışmalar yedi ana nedeni olduğunu göstermektedir (Neely, 1999, s.210):

1. İşin doğasındaki değişiklik
2. Bilgi teknolojilerinin artan gücü
3. Dış talepte oluşan değişiklik
4. Örgütsel rollerde yaşanan değişim
5. Ulusal ve uluslararası ödüller
6. Artan rekabet
7. Belirli iyileştirme fırsatları

Performans ölçüm sistemlerinin gelişimi, büyük ölçüde işletme yapılarındaki değişikliklerden etkilenmiştir. Aşağıda dönemler itibarıyla işletmelerin temel özellikleri ve kullanılan performans ölçüm sistemlerinin özellikleri yer almaktadır.

Çizelge 2.5. Performans Ölçüm Sistemlerinin Gelişimi

Dönem	İşletmelerin Temel Özellikleri	Performans Ölçüm Sisteminin Özellikleri
1980 Öncesi	Sistematik büyük şirketler	a. Maliyet muhasebesi uyumlu finansal veriler
		b.Örgütsel verimliliği artırmak için reaktif yaklaşım ve sonuçlar
		c.Performans ölçümü maliyet ve kâr odaklı
1980 - 1990	Global işletmeler	a. Maliyet muhasebesi uyumlu finansal veriler
		b.Örgütsel verimliliği artırmak için reaktif yaklaşım ve sonuçlar
		c.Performans ölçümü işlemleri ve katma değer perspektifini içerecek şekilde geliştirilmiştir
1990 – 2000	İş süreçlerinin otomasyonu	a.Finansal ve finansal olmayan verilerin karma kullanımı
		b.Reaktif ve proaktif yaklaşım
		c.Sonuçlar tüm organizasyonu yönetmek için kullanılır
		d.Süreç, kalite, çalışan ve müşteri odaklı performans ölçüm sistemi
2000 - 2010	E-ticaret ve sınırsız iş faaliyetleri	a. Dengeli ve bütünlük bir yönelim
		b. Daha proaktif bir yaklaşım
		c.Sonuçlar örgütsel duyarlılığı artırmak için kullanılır
		d.İş süreçlerin yer aldığı dengeli bir performans ölçümü

Kaynak: Kurien ve Qureshi, 2011

Modern performans ölçüm sistemlerinin isimleri incelendiğinde; dengeli, çok boyutlu, bütünlük, dinamik ve bağlantılı kelimeleri karşımıza çıkmakta ve modern performans sistemlerinin ne olduğu hakkında bize genel bir bilgi vermektedir. Modern performans ölçütlerinin yedi ortak özelliği bulunmaktadır (Maskell, 1991, s.19):

- Modern performans ölçütleri doğrudan stratejiyle ilgilidir.
- Modern performans ölçütleri öncelikle finansal olmayan ölçütleri kullanır.
- Modern performans ölçütleri birimler arasında farklılık gösterir.
- Modern performans ölçütleri ihtiyaçlar değiştikçe zamanla değişir.
- Modern performans ölçütlerinin kullanımı kolaydır.
- Modern performans ölçütleri çalışanlara ve yöneticilere hızlı geri bildirim sağlar.
- Modern performans ölçütleri sadece izlemek yerine gelişmeyi teşvik etmek için tasarlanmıştır.

Performans ölçüm sistemleri, bir işletme ile diğeri arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Bunun en önemli nedeni ölçüm sistemlerinin şirket stratejileriyle doğrudan ilişkili olması ve stratejilerin genellikle her bir şirkete özgü olarak belirlenmesidir. Bununla birlikte, performans ölçüm sistemi tasarımında finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılması ortak bir yaklaşım olarak görülmektedir (Medori ve Steeple, 2000, s.520).

Performans ölçüm sistemlerinin hepsinin faydalı yönleri ve yetersiz oldukları noktalar bulunmaktadır. En yaygın sınırlılık ölçütlerin seçilmesi ve seçilen ölçütlerin uygulanması aşamasında çok az yol gösterilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöntemler şirketlerin mevcut performans ölçüm sistemlerini ya çok az dikkate almakta ya da hiç dikkate almamaktadır (Medori ve Steeple, 2000, s.522).

2.4.3.1. Performans ölçüm matrisi

Performans Ölçüm Matrisi (The Performance Measurement Matrix) Keegan, Eiler ve Jones tarafından 1989 yılında geliştirilmiş olup finansal ve finansal olmayan verilerin kullanıldığı bir denge modeli olarak modern performans ölçüm sistemlerinin öncülerindendir. Matriste maliyet ile ilgili olan, maliyet ile ilgili olmayan, içsel ve dışsal olmak üzere dört kategori yer almaktadır.

Performans ölçüm matrisinde finansal ölçütler maliyet ile ilgili dışsal ve içsel olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır: Dışsal göstergeler; rekabetçi maliyet pozisyonu ve Ar-Ge harcamaları, içsel göstergeler; tasarım maliyeti, malzeme maliyeti ve üretim maliyetidir. Matriste finansal olmayan performans göstergeleri maliyet ile ilgili olmayan dışsal ve içsel göstergeler olarak sınıflandırılmıştır. Dışsal göstergeler; sürekli müşteri

sayısı, müşteri şikâyetleri, pazar payı, içsel göstergeler; tasarım döngü süresi, zamanında teslimat yüzdesi ve yeni ürün sayısıdır.

	Maliyet ile ilgili olmayan	Maliyet ile ilgili
Dışsal	Sürekli müşteriler Müşteri şikâyetleri Pazar payı	Rekabetçi maliyet pozisyonu Ar-Ge harcamaları
İçsel	Tasarım döngü süresi Zamanında teslimat yüzdesi Yeni ürün sayısı	Tasarım maliyeti Malzeme maliyeti Üretim maliyeti

Şekil 2.1. Performans Ölçüm Matrisi (Keegan, Eiler ve Jones, 1989)

Modelin temel noktası, anahtar ölçüt yaklaşımının ve belirleme-ayrıştırma yönteminin kullanılmasıdır. Bu yöntem ile bölümlerin işlevsel eşdeğerlere ayrıştırılması ve bölümlerin işi nasıl desteklediğinin değerlendirmesi sağlanmaktadır (Watts ve McNair-Connolly, 2012, s.228).

Performans ölçüm matrisinin güçlü yönleri, sade, anlaşılır olması ve finansal, finansal olmayan, işletme içi ve dışı performans ölçütlerinin bütünleştirildiği bir yapıya sahip olmasıdır. Diğer taraftan matris işletme performansının farklı boyutları arasındaki bağlantıları açıkça ortaya koyamamaktadır (Bititci, 2015, s.255 ve Neely vd., 2000, s.1122).

2.4.3.2. Performans ölçüm anketi

Performans Ölçüm Anketi (The Performance Measurement Questionnaire - PÖA) Dixon, Nanni ve Vollman tarafından 1990 yılında geliştirilen bir performans ölçüm sistemidir. PÖA, yöneticilere, işletmenin geliştirilmesi gereken alanlarının belirlenmesinde, mevcut performans ölçüm sisteminin gelişimine yönelik ne ölçüde desteğe ihtiyaç duyulduğunun tespit edilmesinde ve performans ölçümünün gelişimi için bir gündem oluşturulmasında yardımcı olmaktadır (Pun ve White, 2005, s.55).

Performans ölçüm anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, ankete katılanların sınıflandırılması için genel verileri sağlamaktadır. İkinci bölümde, şirketlerin rekabet öncelikleri ve performans ölçüm sistemi değerlendirilir ve "iyileştirme alanları" oluşturulur. Bu alan anketin ortasında yer almaktadır. Katılımcılardan, her iki alan için

işaretleme yapmaları istenir. Performans ölçüm anketinin üçüncü bölümü, odak noktasının performans faktörleri (performans göstergeleri) olması dışında ikinci kısım benzerlik göstermektedir. Performans ölçüm anketinin son bölümünde, katılımcılardan kendi performanslarını en iyi şekilde özetleyen performans göstergelerini ve diğer genel yorumlarını belirtmeleri istenmektedir (Ghalayini ve Noble, 1996, s. 75).

İyileştirmenin uzun vadeli önemi	İyileştirme alanları	Mevcut performans göstergelerinin iyileştirmeye etkisi
Yok >>>> Önemli		Engel >>>> Destek
1 2 3 4 5 6 7	Kalite	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	İşgücü etkinliği	1 2 3 4 5 6 7
1 2 3 4 5 6 7	Makine etkinliği	1 2 3 4 5 6 7

Şekil 2.2. Performans Ölçüm Anketi (Dixon, Nanni ve Vollman, 1990, s.68)

PÖA sonuçları daha sonra sıralama, uygunluk, mutabakat ve karışıklık analizlerine tabi tutulur (Bourne vd., 2003, s.13):

- Sıralama analizi, iyileştirme alanlarını önemine göre sıralamaktadır. Ayrıca analiz kapsamında ölçüme verilen önem sıralanır. Bu sıralamalar, stratejiye uyumu ve ölçümler arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılır.

- Uygunluk analizi, iyileştirilmesi gereken hususlar ile performans ölçütlerinin bu iyileştirmeyi destekleyip desteklemediğini ve arasındaki farkları gösterir. Ayrıca, hangi performans ölçütlerinin şirket için önemli olduğunu ve şirketin bu ölçütlere gerekli önemi verip vermediğini de göstermektedir.

- Mutabakat analizi, verileri yönetim düzeyleri ve işlevleri arasında bölümlere ayırmaktadır. Sonuçların karşılaştırılması, puanlar uyum sağlamadığında iletişim sorunlarının belirlenmesini sağlamaktadır.

- Karışıklık analizi, grup içindeki yanıtların farklılıklarını değerlendirir. Süreç sonunda veri analizinin sonuçları bir çalıştayda katılımcılarla paylaşılmaktadır.

PÖA'nın avantajı, işletmenin gelişim alanlarını ve bunlarla ilişkili performans ölçütlerini tanımlamak için bir mekanizma sağlamasıdır. Ayrıca, mevcut performans ölçüm

sisteminin bu tür iyileştirme alanlarını ne ölçüde desteklediğini belirlemeye çalışır. PÖA'nın dezavantajı, kapsamlı bir bütünlük ölçüm sistemi olarak düşünülememesidir. İyileştirme ve performans ölçüm alanlarını üretim bölümüne bağlamak için daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Yöntemin bir diğer zayıf yönü, sürekli iyileştirme kavramını dikkate almamasıdır (Ghalayini ve Noble, 1996, s.77-78).

2.4.3.3. Sonuçlar ve belirleyiciler yaklaşımı

Sonuçlar ve Belirleyiciler Yaklaşımı (The Results and Determinants Framework) hizmet sektöründe performans ölçümüne yönelik Fitzgerald, Brignall, Johnston ve Silvestro tarafından geliştirilmiş olup iki buçuk yıllık saha araştırmasına dayanmaktadır. CIMA tarafından finanse edilen bu çalışmanın özet sonuçları 1991 yılında yayımlanmıştır (Fitzgerald, Johnston, Brignall ve Silvestro, 1991, s.34).

Fitzgerald vd. (1991) çalışmalarında hizmet sektöründeki performans ölçümünün üretim işletmelerinin aksine daha karmaşık olduğu vurgulanmış ve bu durum hizmet sektörünün doğası gereği maddi olmayan faktörlere dayanmasına bağlanmıştır. Bu nedenle, hizmet sektöründe performans ölçümünün her şirket için özel olduğuna vurgu yaparak bir “durumsallık teorisi” olarak işlev gören performans ölçüt aralığının kullanılması gerektiği savunulmuştur. Bununla birlikte, bir dizi performans ölçütünün seçiminin kuruluşun stratejik hedeflerine göre yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunun anlamı, performans ölçütlerinin kendi içerisinde bir dengeye sahip olması; böylece bir boyutun performans sisteminde baskın olmaması ve sonuç olarak örgütün stratejik hedefleriyle uyumlu olmasıdır (Pitt ve Tucker, 2008, s. 244).

Bu model performans ölçütlerini iki temel kategoriye ayırmaktadır: Sonuçlar kategorisi, finansal ve rekabet gücüyle ilgili performans ölçütlerini kapsar. Sistem, bu ölçütleri bir kuruluşun nihai hedeflerini yansıtan gecikmeli göstergeler olarak kavramsallaştırmaktadır. Belirleyiciler kategorisi, öncü göstergeler olarak kavramsallaştırılan hizmet kalitesi, esneklik, kaynak kullanımı ve yenilik için performans ölçütlerini içermektedir (Bititci, 2015, s.256). İlk iki performans boyutu (rekabet gücü ve finansal performans), ölçütleri seçilen stratejinin başarısını yansıtırken; diğer dördü rekabetçi başarıyı belirleyen faktörleri oluşturmaktadır. Tüm şirketler stratejilerinin

sonuçlarını ölçmek isteyecek olsa da rekabetçi başarılarını belirleyen faktörlerin karışımı ve ağırlığı şirketlere göre değişkenlik göstermektedir (Fitzgerald vd., 1991, s.34).

	Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Sonuçlar	Rekabet Gücü	Nispi pazar payı Satış büyüme oranı Müşteri tabanı
	Finansal Performans	Karlılık Likidite Sermaye yapısı Piyasa oranları
Belirleyiciler	Hizmet Kalitesi	Güvenilirlik Duyarlılık Konfor Samimiyet İletişim Nezaket Kabiliyet Erişilebilme Güvenlik
	Esneklik	Hacim esnekliği Üretim hızı esnekliği
	Kaynak Kullanımı	Verimlilik Etkinlik
	Yenilik	Yenilik sürecinin performansı Bireysel yeniliklerin performansı

Şekil 2.3. Sonuçlar ve Belirleyiciler Yaklaşımı (Fitzgerald vd., 1991, s.36)

Yaklaşım, performans hedefine ulaşmak için gereken performans göstergelerini dikkatle tanımlamanın önemini vurgulamakta ve performans ölçüm sistemi ile strateji ve rekabet gücü arasında yakın bir bağlantı kurmaktadır. Sadece hizmet şirketleri için geliştirilen yöntemde hizmet işletmeleri işlem gören müşteri sayısına göre sınıflandırılarak üç gruba ayrılmaktadır: profesyonel hizmetler, servis mağazaları ve toplu servis (Garengo, Biazzo ve Bititci, 2005, s.38). Profesyonel hizmet birimleri günde onlarca müşteriye, servis mağazaları günde yüzlerce müşteriye ve toplu servisler günde binlerce müşteriye hizmet vermektedir (Brignall ve Ballantine, 1996, s.10).

Sonuç ve belirleyiciler yaklaşımının gücü, nedensellik kavramını yansıtmaya dayanmaktadır. Yöntem, elde edilen sonuçların belirleyicilerle ilgili geçmiş iş performansının bir işlevi olduğunu vurgulamaktadır. Esas itibarıyla, sonuç ve belirleyiciler yaklaşımı, performans ölçüm sistemlerinin tasarımı ve uygulanması ile ilgili daha sonraki tartışmalarda ortaya konulan temayı, başka bir ifadeyle istenen performans sonuçlarını elde etmek için performans göstergelerini belirleme ihtiyacını kapsamaktadır (Neely, 2007, s.146).

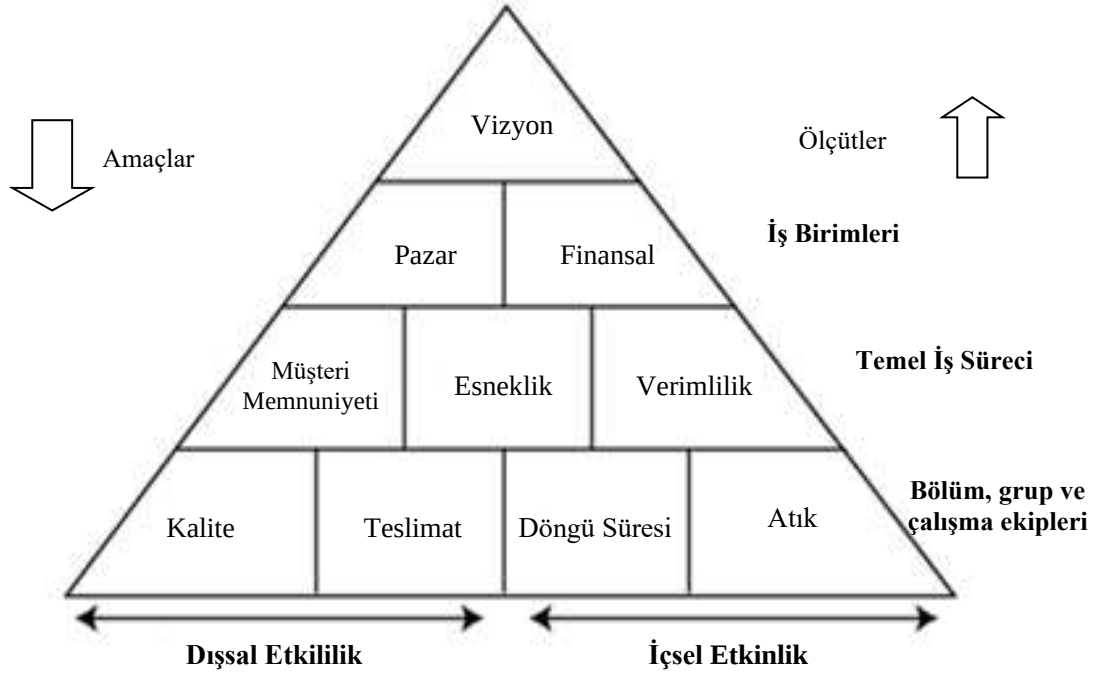
Öncü ve gecikmeli göstergeleri net bir şekilde ortaya koyması yöntemin güçlü yönünü oluştururken (Yadav vd., 2013, s.953), sadece hizmet işletmelerine yönelik tasarlanmış olması zayıf yönüne işaret etmektedir. Ayrıca müşteriler ve çalışanlar gibi işletmenin paydaşlarına ait finansal olmayan performans ölçütlerini içermemesi nedeniyle tam olarak dengeli bir performans ölçüm sistemi görüntüsü vermemektedir (Striteska ve Spickova, 2012, s.7).

2.4.3.4. Performans piramidi

Kapasite kullanımı, verimlilik, etkenlik gibi geleneksel performans ölçütlerinin tek başına yetersizliği sonucunda 1988 yılında Cross ve Lynch tarafından Wang Laboratuvarında Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniğinin (SMART) temelleri atılmış (Ghalayini ve Noble, 1996, s.73), 1991 yılında ise sistem geliştirilerek Performans Piramidi (The Performance Pyramid) adı altında tüm dünyaya tanıtılmıştır (Balkan, 2016, s.49).

İşletme hedeflerini ve performans göstergelerini içeren dört seviyeden oluşan performans piramidinde, müşteri önceliklerine bağlı olarak oluşturulan stratejik hedefler yukarıdan aşağıya, performans göstergeleri ise aşağıdan yukarıya olacak şekilde aktararak işletme stratejisi ve faaliyetleri arasında etkin bir bağlantı kurulmaktadır. Piramidin en tepesinde işletme üst yönetimi tarafından belirlenen vizyon yer almaktadır. İkinci seviyede her bir işletme birimi için pazarlama ve finans hedefleri tanımlanmaktadır. Daha sonra bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini açıklayan stratejiler geliştirilmektedir. Üçüncü seviyede, iş stratejisini destekleyen her bir temel süreç için müşteri memnuniyeti, esneklik ve verimlilik açısından daha somut işletme hedefleri ve öncelikleri tanımlanmaktadır. Piramidin en altında, dördüncü seviyede, hedefler işletmenin her bölümü veya bileşeni için kalite,

teslimat, döngü süresi ve atık/maliyet esas alınarak operasyonel ölçütlere dönüştürülmektedir (Lynch ve Cross, 1995, s.65-66).



Şekil 2.4. Performans Piramidi (Lynch ve Cross, 1995, s.65)

Lynch ve Cross (1995, s.121-124); performans piramidini üç farklı paydaş açısından ele almaktadır: Müşteriler, hissedarlar ve çalışanlar. Performans piramidi hem müşterilerin hem de hissedarların ihtiyaçlarını bir denge gözeterek karşılamaktadır. Çalışanların piramidin tabanında bulunması daha az önemli olduklarını göstermemektedir. Çalışanlar performansın temelini oluşturmaktadır ve onlarsız örgütsel hedeflere ulaşılması beklenmemektedir.

Performans piramidi temel olarak müşteri bakış açısını yansıtmaktadır. Performans piramidini oluşturan üçgen hafif ve esnek bir yapıda kurgulanmıştır. Eğer üçgen 120 derece saat yönünde döndürülürse piramit, çalışan boyutunu yansıtacaktır. Çalışan bakış açısıyla; kalite, teslimat ve müşteri memnuniyeti en çok önemsenen konuları oluştururken, pazara ulaşım hızı ve yanıt verme kritik önem taşımaktadır. Diğer taraftan hissedarlar piramidin tabanında yer almakta olup çalışanlara müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sermaye sağlamaktadır. Eğer üçgen saat yönünde tekrar 120 derece döndürülürse bu defa performans piramidi, hissedar perspektifini yansıtacaktır. Yönetimin ve çalışanların varlıkları etkin kullanımı önem kazanmakta ve üretkenlik, döngü süresi, teslimat

faktörlerine yapılan yatırımlar finansal kazanç olarak geri dönmektedir. Hissedar bakış açısından, müşteriler faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Lynch ve Cross, 1995, s.122).

Performans ölçüm sistemlerinin sahip olması gereken önemli özelliklerden biri, işletmedeki farklı hiyerarşik seviyelerindeki performans ölçütleri arasında net bir bağ kuruyor olmasıdır. Bu şekilde her bölüm ve fonksiyonun aynı amaç için yönlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu bağlantının nasıl sağlanabileceğinin bir örneği, performans piramididir (Tangen, 2004b, s.731).

SMART performans piramidi, müşteri memnuniyeti, kalite ve teslimat gibi paydaş memnuniyetini ölçen bir denge modelidir (Kurien ve Qureshi, 2011). SMART, ayrıca içeriye ve dışarıya odaklanmış performans ölçümlerinin dahil edilmesi ihtiyacını da desteklemektedir. Bölüm ve iş merkezi düzeyindeki ölçütlerin hem kurumsal vizyonu hem de iç ve dış iş birimi hedeflerini yansıtması için organizasyona kademeli performans göstergeleri kavramını katmaktadır (Neely, 2007, s.146).

Piramit, organizasyona ait içsel ve dışsal ölçütlerden oluşan dengeli bir yapıya sahiptir. Piramidin sol tarafı kalite ve teslimat gibi müşteri odaklı dışsal ölçütleri temsil ederken, piramidin sağ tarafı döngü süresi ve atıklar gibi şirket odaklı içsel ölçütleri temsil etmektedir (Barutçugil, 2002, s.16).

Performans piramidinde iş birimleri, temel iş süreçleri ve alt bölümlerin genel kategorileri tanımlandıktan sonra bu boyutları oluşturan hedefler ve performans göstergeleri tanımlanmalıdır. Performans piramidini oluşturan hedefler ve bu hedeflerde yer alan örnek performans göstergeleri aşağıda yer almaktadır (Lynch ve Cross, 1995, s.72-82):

Pazar hedefleri; pazar ölçütleri dışsal göstergeler olup müşterilerden hareketle oluşturulmaktadır. Uzun dönemli pazar ölçütleri yenilik göstergelerini içermektedir.

- Mutlak ve göreceli pazar payı
- Pazar payı sıralaması
- En büyük rakibine göre pazar payı
- Yeni ürün satışları ve pazar yüzdesi

- AR-GE harcamaları
- Teknolojide büyük değişikliklerin olduğu pazarın yüzdesi

Finansal hedefler; finansal ölçütler her bir iş birimi için geçerli olan üst düzey performans göstergeleridir.

- Kârlılık
- Nakit akımı
- Yatırımın getirisi

Müşteri memnuniyeti; temel süreç düzeyinde müşteri memnuniyeti, müşteri beklentilerinin nasıl yönetildiğini göstermektedir. Müşteri memnuniyeti kalite ve teslimat performansına bağlı olarak değerlendirilen bir performans göstergesidir.

- Düşme oranı (sigorta şirketi)
- Yenileme oranı (yayınevi)
- Müşteriyi elde tutma oranı
- Müşteri başına gelir
- Şikayet sayısı
- Anketlerden elde edilen müşteri puanları
- Müşterinin yeniden satın alma niyeti

Esneklik; performans piramidinin kalbinde yer almakta ve temel sürecin hızlı yanıt verebilme yetisini göstermektedir. Hem pazar hedeflerini hem de finansal hedefleri destekleyen temel yapı taşıdır. Esnekliğin hem iç hem de dış bileşenleri vardır: Dış bileşen, müşterinin taleplerinin karşılanması ile ilgiliyken, iç bileşen bunu verimli bir şekilde yapmakla ilgilidir. Bu nedenle, esneklik hedefleri müşteri memnuniyetini ve verimliliği dengelemelidir.

- Belirlenmiş teslimat süreleri
- Acele siparişler için zamanında teslimat
- Stok dönüşleri
- Geliştirme hızı (pazara çıkış süresi)
- Hızlı tasarım değişiklikleri

- Siparişlere hacim ve karma olarak ulaşılması (üretim sürecinin duyarlılığı)
- Ortak süreçleri kullanan ürün sayısı (üretim süreci tasarımının esnekliği)

Verimlilik; zaman da dâhil olmak üzere kaynakların müşteri memnuniyeti ve esneklik hedeflerine ulaşmada ne kadar etkili olduğunu ifade etmektedir. Performans piramidinin finansal tarafına odaklanan içsel bir faktördür.

- Toplam faktör verimliliği
- Satışların maliyeti
- Satış ve genel yönetim giderleri
- Ürün marjı
- Gider oranları
- Aktif devir hızı oranı
- Satışların tahsilatında geçen ortalama gün sayısı
- Çalışan başına katma değer
- Başabaş noktası

Kalite; dışsal bir performans göstergesi olup hatasız ürün/hizmet sunarak müşteri beklentilerinin yüzde yüzünü karşılamak anlamına gelmektedir.

- Kabul edilen hacim başına parça sayısı
- Son montajdaki sağlam parçaların yüzdesi
- Sorunsuz kurulum yüzdesi
- Devre hesabı doğruluğu
- Planlama doğruluğu
- Fatura doğruluğu

Teslimat; müşteriye, kullanıcıya veya bir sonraki bölüme zamanında teslim edilen ürün veya hizmet miktarını içeren dışsal bir performans göstergesidir.

- Programa göre teslimat yüzdesi
- Acele sipariş teslimat yüzdesi
- Doğru yerde ve zamanında kurulum yüzdesi

Döngü süresi; bir iş biriminin bir işleme girdiği zamandan, işlemde çıkmasına kadar geçen süreyi ifade eden içsel bir performans göstergesidir. Döngü süresi; işlem süresi, hareket süresi, inceleme süresi, bekleme süresi ve depolama süresinin toplamını ifade etmektedir.

- Pazara sürüm süresi
- Geliştirme süresi
- Üretim teslimat süresi
- İş istasyonu kurulum süresi
- Sipariş döngü süresi
- Bir sorunu çözmek için ortalama süre

Yeniden işleme (maliyet-atık); müşterinin gereksinimlerini karşılamak için katma değeri olmayan faaliyetler ve kaynakları ifade eden içsel bir performans göstergesidir. Atıklar; arızalar, değerlendirmeler ve fazlalıklarla ilgili tüm çabaları ve maliyetleri içerir.

- Reddedilen malzemelerin maliyeti
- Yeniden işleme
- İşlem sırasında oluşan hurda
- Garanti maliyetleri
- Fazlalıklar
- İadeler
- Hasar

Ghalayini, Noble ve Crowe (1997)'a göre, performans piramidinin en güçlü yanını, işletme hedefleri ile operasyonel performans göstergelerini bütünleştirilmesi oluşturmaktadır. Diğer taraftan bu yaklaşımın, kalite, döngü süresi, maliyet ve teslimat gibi anahtar performans göstergelerini tanımlamak için herhangi bir mekanizma sağlamadığını ve sürekli iyileştirme kavramını destekleyen bir performans ölçüm sistemi özelliği taşımadığını belirtmektedir.

2.4.3.5. Kurumsal karne

Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri içerisinde dünya çapında en çok bilinen ve en çok uygulanan yöntem “Balanced Scorecard” olmuştur. Türkçe literatürde akademisyenler ve sahada uygulayıcılar tarafından yaygın olarak kullanılmasına rağmen “Balanced Scorecard” terimi için ortak bir kavram birliğine varılamamıştır. Akademik yazına bakıldığında doğrudan Balanced Scorecard teriminin kullanıldığı çalışmalarla birlikte çeviri olarak pek çok farklı kavramın kullanıldığı görülmektedir. Bu durum akademik yazında ve uygulamada kavram kargaşasına neden olmaktadır. Bunun nedeni ise çalışmalarda tam çeviri kullanmaktan ziyade çalışmaya en uygun kavramın kullanılmasıdır. Balanced Scorecard çevirisi olarak en yaygın kullanılan kavramlar aşağıda yer almaktadır (Coşkun, 2007, s.92-93):

- | | |
|------------------------|-------------------------------|
| - Dengeli Puan Kartı | - Kurumsal Performans Karnesi |
| - Dengeli Sonuç Kartı | - Dengeli Ölçüm Kartı |
| - Dengeli Skor Kartı | - Kurumsal Karne |
| - Dengeli Puan Cetveli | - Kurum Karnesi |
| - Başarı Karnesi | - Performans Kontratları |
| - Strateji Karnesi | - Performans Karnesi |

Balanced Scorecard’ın finansal ve finansal olmayan göstergeler arasında denge sağlama özelliğinden yola çıkarak “Dengeli Puan Kartı”, Balanced Scorecard’ın işletme misyon ve stratejisinin geniş kapsamlı performans göstergelerine dönüştürülmesi özelliğine dayanan bakış açısıyla “Strateji Karnesi”, Balanced Scorecard’ın işletmenin performansının her yönüyle değerlendirilmesi sonucunda oluşturulan başarı durumunu gösteren bir belge olması esasına dayalı “Kurumsal Karne” veya “Performans Karnesi” kavramları kullanılmaktadır. Bu çalışma kapsamında “Balanced Scorecard” kavramının Türkçe karşılığı olarak Kurumsal Karne ibaresi kullanılacaktır.

Kurumsal Karne, 1990 yılında muhasebe profesörü Robert S. Kaplan ve danışman David P. Norton’un, KPMG şirketi tarafından desteklenen “Geleceğin Organizasyonunda Performans Ölçümü” başlıklı araştırma projesi kapsamında on iki şirketin performans ölçüm sistemi üzerine yapılan bir çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmanın amacı

işletmelerin performans ölçümünde kullanılan geleneksel finansal tabanlı sistemlerin eksikliklerinin araştırılmasıdır. Çalışma sonucunda sadece finansal ölçütlere odaklanmanın, şirketlerin kısa vadeye odaklanmalarına yol açtığı ve potansiyel olarak onları gelecekte rekabet etmeleri için hazırlıksız bıraktığı öne sürülmüştür (Mackay, 2005, s.10). Çalışma grubu, bir dizi olası alternatifi tartıştıktan sonra işletmenin tüm faaliyetlerini kapsayan –müşteri ilişkileri, iç süreçler, çalışan faaliyetleri ve hissedar değeri- performans ölçütlerini içeren bir puan kartı oluşturulmasına karar vermiştir. Kaplan ve Norton’un “Balanced Scorecard” olarak tanımladıkları yeni performans ölçüm sistemine ilişkin detaylar 1992 yılında Harvard Business Review’de yayımlanan “Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” başlıklı makalede özetlenmiştir (Niven, 2008, s.11-12). “Balanced” teriminin Türkçe karşılığı olarak “dengeli” sözcüğü, sistemin finansal ve finansal olmayan ölçütler, gecikmeli ve öncül göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturulan dengeyi ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.x).

Kaplan ve Norton, 1993 ve 1996 yıllarında kurumsal karne ile ilgili yazdıkları makaleler ile model geliştirdikten sonra 1996 yılında yöntemin detaylarının anlatıldığı “Balanced Scorecard” isimli kitabı yayımlamışlardır. Geçmiş verilere dayanan finansal ölçütlerin geleceğe yönelik finansal olmayan ölçütlerle dengelenmesini savunan yaklaşım işletmelerin vizyon ve stratejilerini, karşılaştırılabilir sayısal ölçütlere dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Köseoğlu, 2005, s.23).

1990’ların başında Kaplan ve Norton tarafından ortaya konan kurumsal karne, finansal ölçütler ile operasyonel ve stratejik performans ölçütlerinin bir araya getirilmesi ile muhasebe tarihinde devrim meydana getirmiştir. Birçok araştırmacı (Skinner, 1974; Banks ve Wheelwright, 1979; Hayes ve Abernathy, 1980) finansal ölçütlerin ilerisine giderek analizler yapsa da Kaplan ve Norton finansal performans öncül göstergelere (müşteri memnuniyeti, kalite, inovasyon, mükemmellik ve iyileştirme faaliyetleri) bağlı bir gecikmeli gösterge olarak tanımlamaktadır. Kalite, inovasyon faaliyetleri, stratejik yönetim ve iş mükemmelliği modelleri gibi finansal olmayan ölçütlerin, geleneksel finansal ölçütlerle entegrasyonu, performans yönetimine bütünleştirici bir bakış açısı getirmiştir (Yadav, Sagar ve Sushil, 2013, s.951).

Kurumsal karne, şirketin misyon ve stratejisini anlaşılabilir performans ölçütlerine dönüştürerek, stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gerekli alt yapının oluşturulmasını sağlayan bir performans ölçüm yöntemidir (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.2). Yöntem, şirketlerin değişimi yönetmelerine, strateji uygulamalarına ve sonuçları ölçmelerine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımının altında yatan amaç, yöneticilerin eylemlerinin firma değerini nasıl etkilediğini anlamak için birleşik bir model geliştirmelerine yardımcı olmaktır (Barsky ve Bremser, 1999, s.4).

Kurumsal karne, işletmenin stratejisinden elde edilen dikkatli bir şekilde seçilmiş bir dizi ölçütten oluşmaktadır. Puan kartı için seçilen ölçütler, yöneticilerin kurumun misyonunu ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmesi için oluşturulan performans göstergeleri ile ilgili çalışanlarıyla ve dış paydaşlarla iletişim kurmasında kullanacakları bir aracı temsil etmektedir. Kurumsal karne bir iletişim aracı ve bir ölçüm sistemi olmasının yanı sıra stratejik bir yönetim sistemidir (Niven, 2008, s.13).

Kurumsal karne, şirketlerin rekabet edebilmesi için maddi olmayan yeteneklerine ve yeniliklerine dayanarak ulaşmaları gereken birden çok birbiriyle ilgili hedef arasında bağlantı kurmaktadır (Simons, 2000, s.187).

Kurumsal karne, yöneticilerin işletmeye dört önemli boyuttan bakmalarını sağlayarak dört temel soruya cevap verir (Kaplan ve Norton, 1992, s.72):

- Müşteriler bizi nasıl görüyor? (Müşteri boyutu)
- Nelerde üstün olmalıyız? (İç Süreçler boyutu)
- Değer geliştirmeye ve yaratmaya devam edebilir miyiz? (Yenilik ve öğrenme boyutu)
- Hissedarlara nasıl bakıyoruz? (Finansal boyut)

Kurumsal karne, geçmiş performans göstergesi olan finansal ölçütler boyutu ile gelecek performans göstergesi olan müşteriler, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Yöntem, finansal hedeflere ulaşmaya öncelik vermekle birlikte finansal hedeflerin performansa bağlı yönlerini de göz önünde

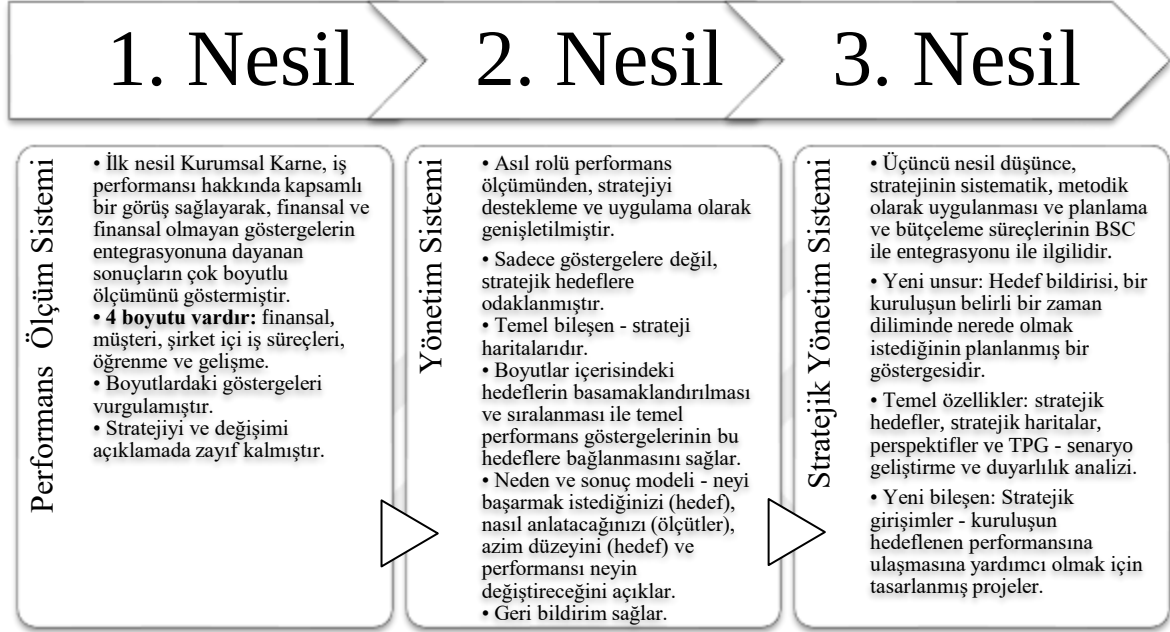
bulundurmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.2). Yöntemin ilk geliştirildiği dönemde yenilik ve öğrenme olarak adlandırılan boyut daha sonra öğrenme ve gelişme boyutu olarak değiştirilmiştir (Coşkun, 2007, s.53). Puan kartının dört boyutu mutlak bir sınırlama olarak değil bir şablon olarak düşünülmelidir. Şirketler nadiren dörtten daha az boyuta sahip bir karne kullanırken işletmenin bulunduğu sektörün koşulları ve iş birimlerinin stratejilerine bağlı olarak, bir veya daha fazla boyutun eklenmesine ihtiyaç duyabilmektedir (Simons, 2000, s.203).

Kurumsal karne, geleneksel finansal ölçütlerin yerine geçen bir sistem olmayıp, onların tamamlayıcısıdır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.2). Diğer bir ifadeyle kurumsal karne, gecikmeli (ardıl) ve öncü (öncül) performans göstergelerinin bir birleşimi olmalıdır. Gecikmeli göstergeler, öncü performans göstergeleri olmadan sonuçlara nasıl ulaşılacağı hakkında bilgi vermezler. Ayrıca kurum stratejisinin başarı ile yürütülüp yürütülmediğine dair bir erken uyarı sistemine sahip değildirler. Diğer taraftan öncü göstergeler gecikmeli göstergeler olmaksızın işletme genelinde önemli operasyonel gelişmelere işaret edebilir, ancak tek başlarına bu gelişmelerin müşteri ve finansal sonuçlarda iyileşme sağlayıp sağlamadığını ortaya koyamazlar (Kaplan ve Norton, 2015, s.40 ve Niven, 2006, s.145). Gecikmeli ve öncü performans göstergelerinin tanımı, avantajları, dezavantajları ve örnekleri aşağıda yer almaktadır (Niven, 2006, s.145):

Çizelge 2.6. Gecikmeli ve Öncü Performans Göstergeleri

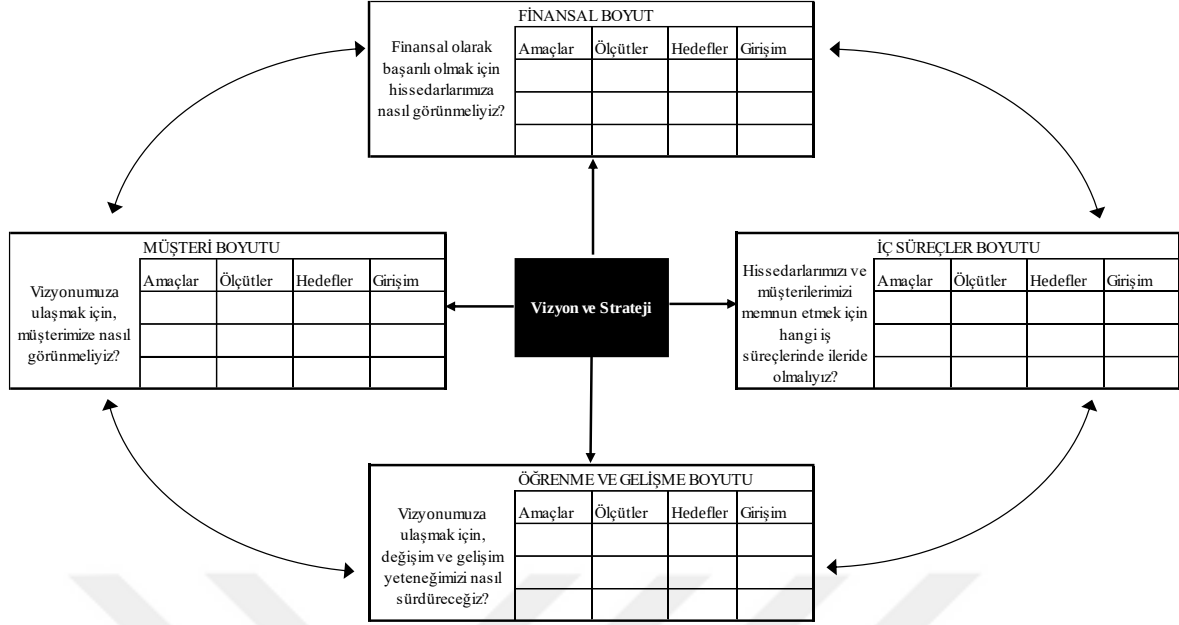
	Gecikmeli Göstergeler	Öncü Göstergeler
Tanım	- Bir dönem sonundaki sonuçlara odaklanan göstergelerdir - Tarihsel performansı belirtir	- Gecikmeli göstergelerin performansının ölçülmesini sağlayan göstergelerdir - Normalde ara süreçleri ve faaliyetleri ölçer
Avantajları	Tanımlanması ve elde edilmesi kolaydır	Tahmini verilere dayanır ve işletmenin sonuçlara göre ayarlamalar yapmasına olanak tanır
Dezavantajları	- Tarihi verilere dayanır - Mevcut faaliyetleri yansıtmaz - Tahmini güçten yoksundur	- Tanımlanması ve elde edilmesi zor olabilir - Genellikle işletmede geçmiş verileri olmayan yeni ölçütlerden oluşmaktadır
Örnekleri	- Pazar payı - Satışlar - Çalışan memnuniyeti	- Müşterilerle geçirilen zaman - Devamsızlık - Yazılan teklifler

Son yıllarda devam eden araştırmalar ve yeniliklerin bir sonucu olarak kurumsal karne; bir performans ölçüm modelinden (1990-1996), önce bir performans yönetimi modeline (1996-2000), ardından bir stratejik yönetim aracına (2001- günümüze kadar) dönüştüğü bir gelişim sürecinden geçmiştir (Johnson, 2007, s.5). Şekil 2.5'te kurumsal karnenin üç nesil boyunca gelişimi özet şekilde sunulmaktadır.



Şekil 2.5. Kurumsal Karne gelişimi (Kádárová, Durkáčová, Teplická ve Kádár, 2015)

Kurumsal karnenin dört boyutu, uzun ve kısa vadeli hedefler arasında, istenen sonuçlar ile sonuçların performans göstergeleri arasında, objektif ölçütler ile daha subjektif ölçütler arasında bir dengeye olanak vermektedir (Kaplan ve Norton, 1996, s.56). Kurumsal karnenin bütün boyutları en sonunda işletmenin finansal performansını iyileştirmeyi hedeflemektedir. İyi bir finansal performans için müşteri memnuniyetinin yüksek olması gerekmekte, müşterileri memnun etmenin yolu ise iyi bir süreç yönetimiyle sağlanmaktadır. Süreçleri iyileştirmek de sürekli öğrenme ve gelişime bağlıdır (Coşkun, 2007, s.113). Şekil 2.6'da kurumsal karnenin dört boyutu şematik olarak sunulmakta olup boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.6. Kurumsal Karne boyutları (Kaplan ve Norton, 1996, s.54)

1. Finansal Boyut

Finansal performans ölçütleri, iş birimlerinin uzun dönemli hedeflerini tanımlamaktadır (Kaplan ve Norton, 1996, s.56). Finansal hedef ve performans ölçütleri çift yönlü bir role sahiptir. Finansal boyut, sadece uygulanacak stratejiden elde edilmesi amaçlanan finansal performansın ne olduğunu tanımlamakla kalmayıp aynı zamanda kurumsal karnede yer alan tüm diğer boyutlardaki amaç ve ölçütlerin nihai hedefi olmalıdır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.62).

Finansal boyut, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında diğer kurumsal karne boyutlarının başarı derecelerini yansıtan tarihsel performans ölçütlerini içermektedir. Bu boyut, genellikle muhasebe verilerine dayanmakta ve diğer üç boyuta ilişkin alınan kararlar finansal sonuçlar doğuracağı için, kurumsal karne boyutları hiyerarşisinde en yukarıda yer almaktadır (Yaşar, 2016, s.201). Diğer bir ifadeyle finansal boyut, kurumsal karnede yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçütleri için odak noktası niteliğindedir (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.61).

Kurumsal karne finansal performans boyutunu muhafaza etmektedir. Çünkü finansal ölçütler, stratejinin uygulanmasının ekonomik sonuçlarını özetlemek için gereklidir. Finansal performans ölçütleri, planların ve girişimlerin uygulanmasının kârın iyileştirilmesine katkıda bulunup bulunmadığını göstermektedir (Simons, 2000, s.187).

Ancak finansal ölçütler kurumsal karnenin önemli bir bileşeni olmakla birlikte yalnız başına şirketlerin müşterilerine, çalışanlarına ve süreçlerine yatırım yaparken nasıl geleceğe yönelik değer yaratacaklarının değerlendirilmesinde yetersiz kalmaktadır (Simons, 2000, s.198).

İşletmeler finansal ölçüt olarak genellikle kârlılık oranlarını hedef olarak belirlemektedir. Ancak işletmelerin yaşam döngüleri içerisinde bulundukları evre seçecekleri ölçütü etkilemektedir. Örneğin sektöre yeni giren şirketler büyüme oranlarını seçerken, sektörde olgunluk döneminde olan işletmeler nakit akım oranlarını tercih etmektedir. Kaplan ve Norton (1996, s.56-58) işletmelerin yaşam döngülerinin değişik dönemlerinde takip ettikleri stratejileri üç ana başlık altında ele almıştır:

- Büyüme
- Sürdürme
- Hasat

Çizelge 2.7. İşletme Stratejileri ve Finansal Ölçütler

		Finansal Amaçlar		
		Gelir artışı ve karması	Maliyet azaltma / Verimlilik geliştirme	Varlıkların değerlendirilmesi / Yatırım stratejisi
İşletme birimi stratejileri	Büyüme	Bölgelere göre satış büyüme oranı yeni ürün, hizmet ve müşteriden elde edilen gelirin yüzdesi	Gelir/Çalışan sayısı	Yatırım (Satışların yüzdesi) Araştırma ve Geliştirme Gideri (Satışların yüzdesi)
	Sürdürme	Hedeflenen müşteri payı Çapraz satışlar Yeni uygulamalardan elde edilen gelirlerin yüzdesi Müşteri ve ürün yelpazesi kârlılığı	Rakiplere göre maliyetler Maliyet düşürme oranları Dolaylı giderler (satış yüzdesi)	İşletme sermayesi oranları (nakit döngüsü) ROCE (Kullanılan sermayenin getirisi) Varlık kullanım oranları
	Hasat	Müşteri ve ürün yelpazesi kârlılığı Kâr amacı gütmeyen müşterilerin yüzdesi	Birim maliyet (birim çıktı başına, işlem başına)	Geri ödeme Belli bir sürede fabrikanın işleyebileceği hammadde

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996, s.58

İşletmeler büyüme, sürdürme ve hasat stratejilerini gerçekleştirirken üç temel finansal amaca sahiptir:

- Gelir artışı ve karması
- Maliyet azaltma/Verimlilik geliştirme
- Varlıkların değerlendirilmesi/Yatırım stratejisi

İşletmeler bu üç finansal amacı, büyüme, sürdürme ve hasat gibi üç genel iş birimi stratejisinden herhangi biriyle kullanabilmektedir. Bununla birlikte her bir kesişim için kullanılacak finansal ölçütler farklılık göstermekte olup çizelge 2.7’de açıklanmaktadır.

2. Müşteri Boyutu

Kurumsal karnenin müşteri boyutunda yöneticiler, işletmenin rekabet etmek istediği müşteri ve pazar bölümlerini belirler. Ardından, yöneticiler, iş biriminin hem mevcut hem de potansiyel müşterileri içeren hedeflenen bölümlerinde memnun ve sadık müşteriler oluşturma yeteneğini izlemek için ölçütler geliştirir (Simons, 2000, s.188).

Müşteri boyutu, işletme stratejisinin kalbini yansıtmakta olup, bu boyutta bir şirketin kendisini rakiplerinden farklılaştırarak hedeflenen yeni müşterileri nasıl kendine çekeceği ile mevcut müşteri ilişkilerini nasıl korumayı ve derinleştirmeyi planladığını açıklamalıdır. Müşteri boyutundaki başarı ve gelirdeki artış, nihai olarak finansal boyuta ilişkin hedeflerde iyileşmeye yol açmalıdır (Atkinson vd., 2012, s.51-52).

Müşteri ilişkileri dört kategori altında incelenebilir: zaman, kalite, performans ve hizmet ile maliyet. Teslim süresi, şirketin müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması için gereken süreyi ölçmektedir. Mevcut ürünler için teslim süresi, şirketin bir siparişi aldığı andan, ürünü veya hizmeti müşteriye gerçekten teslim ettiği ana kadar geçen süreyi ifade ederken, yeni ürünler için teslim süresi, pazara sunma süresini veya yeni bir ürünü ürün tanımlama aşamasından gönderilerin başlamasına kadar geçen süreyi belirtmektedir. Kalite, gelen ürünlerin müşteri tarafından algılanan ve ölçülen hata seviyesini, zamanında teslimatı, örgütün teslimat tahminlerinin doğruluğunu ölçerken; performans ve hizmet birleşimi, şirketin ürün veya hizmetlerinin müşterileri için değer yaratmaya nasıl katkıda bulunduğunu ölçmektedir. Kurumsal karnenin uygulanması sırasında şirketler; zaman,

kalite, performans ve hizmet için hedefler belirlemeli ve daha sonra bu hedefleri belirli performans göstergelerine dönüştürmelidir (Kaplan ve Norton, 1992, s.73).

Çalışmalar, memnun ve sadık müşterileri olan işletmelerin zaman içinde önemli ölçüde daha kârlı hale geldiğini göstermiştir. Sadık müşteriler genellikle satın alma miktarını artırır, hizmet maliyetini düşürür, yeni müşterileri işletmeye yönlendirir ve güvendikleri ürün veya hizmetler için bir prim ödemeye hazırdır. Dolayısıyla, müşteri sadakatindeki % 5'lik bir artış, kârı % 25'ten % 85'e artırabilmektedir (Simons, 2000, s.188).

Müşteri boyutunun temel ölçütleri beş ana kategoride izlenmektedir (Kaplan ve Norton, 1996, s.59-61):

Pazar payı; şirketin belli bir pazarda yaptığı satışların o pazardaki toplam yapılan iş hacmine oranını göstermektedir.

Müşteri edinme; faaliyet alanı içerisinde yeni edinilen müşteri sayısı veya yeni müşterilere yapılan toplam satışlarla ölçülmektedir. İşlerini büyütmek isteyen şirketler; genellikle hedef faaliyet alanlarındaki müşteri sayısını artırmayı amaç edinirler ve bir iş biriminin yeni müşterileri veya işleri kazanma oranını mutlak veya göreceli değerler olarak takip ederler.

Müşteri devamlılığı, hedeflenen müşteri bölümlerinde pazar payını korumak veya artırmak için mevcut müşterileri bu bölümlerde tutmayı ifade etmektedir.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin aldığı ürün ve hizmetlerden memnun kalma düzeyini ifade etmekte olup anketlere, müşteri yanıt kartlarına, şikâyet mektuplarına, satış temsilcilerinin geri bildirimlerine dayanarak ölçülmektedir (Simons, 2000, s.189). Müşteri memnuniyeti ölçütleri, şirketin ne kadar iyi olduğu hakkında geri bildirim sağlamaktadır.

Müşteri kârlılığı, bir müşteri için yapılması gereken harcamalar yapıldıktan sonra müşterinin bıraktığı net kârı ölçmektedir (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.87). Müşteri edinme, müşteri devamlılığı ve müşteri memnuniyetinin yüksek olması her zaman müşteri kârlılığının yüksek olacağı anlamına gelmemektedir.

3. *İç Süreçler Boyutu*

Şirket içi süreçler boyutunda yöneticiler, şirketin hissedarlar ve müşterilerle ilgili amaçlarına ulaşmasında en fazla önem taşıyan yöntemleri belirlemektedir. Şirketler genellikle finansal ve müşteri boyutlarıyla ilgili hedeflerini ve performans ölçütlerini belirledikten sonra şirket iç süreçleri ile ilgili hedeflerini ve performans ölçütlerini geliştirirler. Böylece şirketlerin iç süreçlerinde kullanacakları performans ölçütleri müşteri ve hissedarları ile ilgili amaçlarına odaklanmalarına yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996/2015, s.115).

İç süreçler boyutu, işletmenin müşteri ve kârlılık hedeflerine ulaşmak için müşterilerin hedeflenen pazar bölümlerine çekilmesi ve finansal getirilere ilişkin hissedar beklentilerinin karşılanmasını sağlayan kritik operasyon yönetimi, müşteri yönetimi, yenilik, düzenleyici ve sosyal süreçler gibi kritik iç süreçleri ifade etmektedir (Simons, 2000, s.192 ve Atkinson vd., 2012, s.55).

4. *Öğrenme ve Gelişme Boyutu*

Örgütsel öğrenme ve gelişme boyutunu üç temel maddi olmayan duran varlık oluşturmaktadır: insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve örgütsel kültür ve uyumlaştırma (Atkinson vd., 2012, s.59):

a. *İnsan kaynakları*

- Stratejik yeterlilik - şirket çalışanları, stratejinin gerektirdiği faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için uygun beceri, yetenek ve teknik bilgi bileşimine sahip olmalıdır.

b. *Bilgi Teknolojileri*

- Stratejik bilgi - şirketin bilgi sistemleri ve uygulamaları, süreç iyileştirmeleri ile tedarikçiler ve müşterilerle daha iyi bağlantıların kurulması yoluyla etkili stratejinin uygulamasına katkıda bulunmaktadır.

c. *Örgüt Kültürü ve Uyum*

- Kültür ve ortam - çalışanlar, stratejiyi uygulamak için gereken ortak vizyon, strateji ve kültürel değerler konusunda farkındalığa ve anlayışa sahip olmalıdır.

- Hedef uyumu - çalışan hedefleri ve teşvikleri tüm organizasyon seviyelerinde stratejiyle uyumlu olmalıdır.

Kurumsal karnenin finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarındaki performans hedeflerine ulaşmak için gerekli olan yetenekleri ile mevcut yetenekleri arasında genellikle büyük boşluklar ortaya çıkmaktadır. Bu boşlukları doldurmak için işletmeler çalışanları eğitmeye, bilgi teknolojilerini ve sistemlerini geliştirmeye ve organizasyon prosedürlerini ve rutinlerini son gelişmelere uyumlu hale getirmeye yatırım yapmalıdır (Simons, 2000, s.198).

Günümüzde işletmeler hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde yer almaktadır. Bu süreçte işletmelerin başarılı olabilmeleri insan kaynağının kalitesine bağlıdır. İnsan kaynaklarını etkili bir biçimde kullanan ve yöneten işletmelerin rakiplerine göre gelecekte daha başarılı olacakları kaçınılmaz bir gerçektir. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi sistemini gerektirmektedir (Özer, 2015, s.156).

Kurumsal karnenin iki temel üstünlüğü vardır: İlki, şirketin rekabet gündeminin görünüşte birbirinden farklı unsurlarının birçoğunu tek bir yönetim raporunda özetlemesi; ikincisi, üst düzey yöneticileri tüm operasyonel ölçütleri aynı anda dikkate almaya zorlayarak alt-optimizasyonu diğer bir ifadeyle sadece bir grubun çıkarlarının gözetilmesini önlemesidir (Ghalayini ve Noble, 1996, s.75-76).

Kaplan ve Norton'un 1996 yılında yayımladıkları "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" konulu makaleleriyle kurumsal karne, yalnızca performans ölçüm sistemi olarak değil, aynı zamanda bir performans yönetim sistemi olarak görülmeye başlanmıştır. Söz konusu makalede, kurumsal karne; uzun vadeli stratejik hedeflerin kısa vadeli faaliyetlerle bağlantısına katkıda bulunan dört yeni yönetim süreci sunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2007, s.3):

a. Vizyonu Dönüştürme

Birinci süreç, yöneticilerin işletmenin vizyonu ve stratejisi üzerinde bir fikir birliği oluşturmasına odaklanmaktadır. Vizyon ve stratejiler, tüm üst düzey yöneticiler tarafından

kararlaştırılan ve uzun vadeli başarı için tanımlanan entegre bir dizi hedef ve ölçüt olarak ifade edilmelidir.

b. İletişim ve Bağlantı Kurma

İkinci süreç, yöneticilerin stratejilerini organizasyon içine yukarıdan aşağı olacak şekilde bütünüyle iletmelerine ve stratejiler ile bölüm ve bireysel hedefler arasında bağlantı kurmalarına olanak tanır. Genellikle, bölümler finansal performansları ile değerlendirilir ve bireysel teşvikler kısa vadeli finansal hedeflere bağlıdır. Kurumsal karne, yöneticilere kuruluşun tüm düzeylerinin uzun vadeli stratejiyi anlamasını ve hem bölüm hem de bireysel hedeflerin onunla uyumlu olmasını sağlamaktadır.

c. İş Planlaması

Üçüncü süreç, şirketlerin iş ve finansal planlarının bütünleşmesini sağlar. Yöneticiler, kurumsal karne ölçütleri için belirlenen iddialı hedefleri, kaynakların tahsisi ve önceliklerin belirlenmesi için temel olarak kullandıklarında, yalnızca onları uzun vadeli stratejik hedeflerine doğru yönlendiren girişimleri üstlenip koordine edebilirler. İşletmeler kurumsal karnenin dört boyutu için belirlenen stratejik performans ölçütleri üzerinde anlaştıktan sonra, öncül performans göstergeleri belirlenir ve daha sonra bu ölçütlerde kaydettikleri ilerlemeyi ölçebilmek amacıyla ara hedefler oluşturulur.

d. Geri Bildirim ve Öğrenme

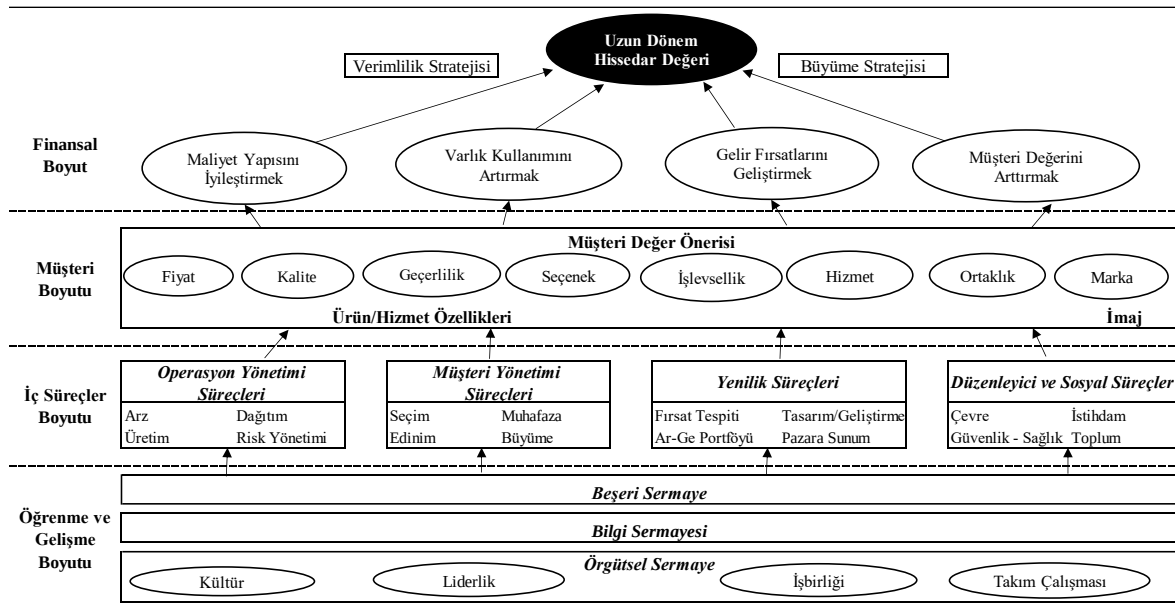
Dördüncü süreç geri bildirim ve öğrenme, şirketlere stratejik öğrenme dediğimiz kapasiteyi vermektedir. Mevcut geri bildirim ve gözden geçirme süreci, şirketin, bölümlerinin veya bireysel çalışanlarının, bütçelenmiş finansal hedeflerine ulaşp ulaşmadığına odaklanmaktadır. Yönetim sistemlerinin merkezindeki kurumsal karne ile bir şirket üç ek boyuttan (müşteriler, iç süreçler ile öğrenme ve gelişme) kısa vadeli sonuçları izleyebilir ve son performans ışığında stratejiyi değerlendirebilir. Böylece kurumsal karne, şirketlerin stratejilerini gerçek zamanlı öğrenmeyi yansıtacak şekilde değiştirmelerine imkân vermektedir.

Kurumsal karne zamanın ihtiyaçları ve yöneltlen eleştiriler neticesinde değişim ve gelişim göstermiştir. Kaplan ve Norton, kurumsal karne uygulamalarına yöneltlen

eleştiriler ve karşılaşılan sorunların çözümü için strateji haritalarının kullanılmasını önererek kurumsal karne boyutlarının sebep-sonuç ilişkisi içinde birbirine bağlı olduğunu gösteren bir harita sunmuştur (Coşkun, 2007, s.78).

Strateji haritası, yöneticilerin, her bir performans boyutunun hiyerarşik yapıda nasıl bir sebep-sonuç ilişkisi içinde olduğunu görmelerini sağlamak için tasarlanmıştır. Diyagram en temelden başlayarak; öğrenme ve gelişme boyutundaki iyileştirmelerle (hiyerarşideki en alt seviye) daha iyi iç süreçlerin (ikinci seviye) oluşmasının sağlandığını, bu da sırasıyla müşterilere sunulan (üçüncü seviye) değer önerilerinin artması sonucunda finansal performansın (en üst seviye) en yüksek düzeye ulaştığını göstermektedir. Burada amaç, yöneticileri pek çok performans ölçütüyle karşı karşıya bırakmak değil, örgütsel stratejinin hikâyesini anlatan eyleme geçirilebilir tutarlı bir ölçütler seti sunmaktır (Bento ve Bento, 2013, s. 47).

Strateji haritaları, işletmenin hedeflerinin genel performansı sağlamak için nasıl etkileşime girdiğinin mantığını gösteren diyagramlardır. Harita, hem hedeflere nasıl ulaşılacağını belirlemenin hem de hedeflerin neden geliştirildiği ile ilgili büyük avantajlar sağlamaktadır (Bourne vd., 2003, s.16).



Şekil 2.7. Strateji Haritası (Kaplan ve Norton, 2004)

Şekil 2.7’de görüleceği üzere stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması için dört boyutun her birinde neleri iyi yapmanız gerektiğinin bir sayfalık grafik temsili olan strateji haritaları; yalın, anlaşılır ve sebep-sonuç ilişkilerinin net olarak sunulduğu haritalardır (Niven, 2008, s.15).

Strateji haritası oluşturulurken ilk adım genellikle uzun dönem hissedar değerini artırmak amacıyla finansal stratejiler belirlenmesidir. Uzun dönem hissedar değerinin artırılması nihai amacı doğrultusunda şirketlerin kullandığı iki temel finansal strateji bulunmaktadır: verimlilik ve büyüme stratejisi (Kaplan ve Norton, 2000, s.4). Haritada finansal boyutta yer alan büyüme ve verimlilik stratejilerinin gerçekleştirilmesi için belirlenen finansal amaçlar, müşteri boyutunda müşterilere sunulan değeri arttırmaya yönelik amaçlarla desteklenmektedir (Coşkun, 2007, s.60).

Herhangi bir iş stratejisinin özü, bir şirketin sunduğu ürün ve hizmet özelliklerinin, müşteri ilişkilerinin ve kurumsal imajının birleşimini tanımlayan müşteri değer önerisidir. Organizasyonun, hedeflenen müşterileri çekmek, sürdürmek ve ilişkileri derinleştirmek için kendisini rakiplerinden nasıl farklılaştıracağını tanımlar. Değer önerisi önemlidir çünkü işletmenin iç süreçlerinin müşterileriyle ilgili olumlu sonuçlara yansımaya yardımcı olmaktadır (Kaplan ve Norton, 2000, s.4). Strateji haritasında müşteri boyutu için hedefleri oluştururken üç kritik soru yanıtlanmalıdır: “Müşterilerimiz kimler?”, “Müşterilerimiz neler bekliyor veya bizden ne talep ediyor?” ve “Onlara hizmet ederken değer önerimiz nedir?”. Değer önerisi, müşterilere nasıl değer katmayı önerdiğinizi, sizi diğerlerinden ayıran unsurları temsil etmektedir. Sorular basit görünmekle birlikte her biri özünde birçok zorluk içermektedir (Niven, 2008, s.17).

İşletme, müşteri ve finans boyutunun net bir resmini oluşturduğunda, müşteriler için farklılaştırılmış değer önerisini ve finansal hedeflerine ulaşmak için verimlilik artışını sağlamaya odaklanmaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi operasyon yönetimi süreçleri, müşteri yönetim süreci, yenilik süreci ile düzenleyici ve sosyal faaliyetler süreci olmak üzere dört temel iç süreç ile desteklenmektedir (Kaplan ve Norton, 2000, s.6-7).

Strateji haritasının en altında öğrenme ve gelişme boyutu yer almaktadır. Bu boyut hiyerarşik yapının temelini oluşturması nedeniyle önemlidir. Nihai hedefe ulaşabilmek için insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayenin doğru bir şekilde bileşimi

sağlanmalıdır. Sürekli eğitime önem verilen bir iş ortamı yenilikçi süreçlerle desteklendiğinde, geliştirilen ürün ve hizmetler müşteri değeri yaratacak, bu da gelirin artırılmasını sağlayarak uzun dönemde hissedar değerine olumlu yansıyacaktır. Dolayısıyla her bir basamak bir önceki ve sonraki ile bağlantılı olarak işletme stratejisi ile sebep-sonuç ilişkisi kurmaktadır.

Sertifikalı Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (Chartered Institute of Management Accounting - CIMA) için Uluslararası Bankacılık ve Finans Hizmetleri Enstitüsü (IIBS) tarafından, 100'den fazla yönetim muhasebesi ile ilgili aracın mevcut kullanımına ilişkin düzenlenen anket Temmuz 2009'da 439 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup, anket sonucunda kurumsal karnenin en popüler yönetim muhasebesi aracı olduğu bilgisine ulaşılmıştır (CIMA, 2009, s.4).

Ayrıca, araştırma kurumsal karnenin genellikle küçük değil büyük şirketler tarafından kullanıldığını göstermiştir. Anket uygulanan çok büyük şirketlerin neredeyse % 60'ı ve büyük şirketlerin % 40'ı kurumsal karneyi bir performans yönetim aracı olarak kullanırken; orta ölçekli şirketlerin yaklaşık % 30'u, küçük şirketlerin ise sadece %25'i kullanmaktadır. Bununla birlikte, tüm şirketlerde kurumsal karne, diğerleri arasında açık ara en popüler ve en yaygın kullanılan performans yönetim sistemidir (CIMA, 2009, s.21).

Bain & Company şirketinin 2015 yılında yaptığı yönetim araçları çalışmasına ilişkin ankete göre, kurumsal karne günümüzde en iyi performans gösteren yöntemlerden biri olmaya devam etmektedir. Ayrıca söz konusu çalışmada kurumsal karne en çok kullanılan ve memnun kalınan yönetim araçları içerisinde altıncı sırada yer almaktadır (Rigby ve Bilodeau, 2015, s.14).

Kurumsal karne, gerek literatürde çok çalışılan bir alan olmasına, gerekse de uygulamada en çok kullanılan performans ölçüm sistemlerinden biri olmasına rağmen ciddi bir dizi eleştiriye konu olmuştur. Kurumsal karneye yöneltilen eleştirilerin bir bölümü zaman içerisinde yöntemin gelişimine katkıda bulunurken, eleştirilerin bir bölümü halen güncelliğini korumaktadır.

Ghayalini ve Noble'ye göre (1996) kurumsal karnenin en temel zayıf yönü, öncelikle üst düzey yöneticilere genel bir performans görüşü sağlamak üzere tasarlanmış olmasıdır.

Maltz, Shenhar ve Reilly (2003) ise kurumsal karnenin ayrı bir insan kaynakları boyutunun olmamasını yöntemin zayıf yönü olarak görmektedir.

Kenny (2003), puan kartı için oluşturulan dört boyutun her durumda ve tüm kuruluşlar için uygun olmadığını ve yöneticilerin uygulamada performans ölçütlerini bu dört boyuta göre belirlemekte sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedir. Ayrıca dört kategorinin tutarlı ve rasyonel bir bakış açısıyla oluşturulmadığına işaret etmektedir. Örneğin öğrenme ve gelişme boyutunun aynı zamanda bir iç süreç olması nedeniyle ayrı düşünülmemesi gerektiğini, diğer taraftan paydaşlardan sadece müşteriler için ayrı bir kategori oluşturulduğunu diğer paydaşların kurumsal karnede temsil edilmediğini ifade etmektedir.

Wyner (2003), puan kartının en önemli eksikliğinin, belirli başarı düzeylerine ulaşılması veya ulaşılamaması durumunda, bunun nedenleri ile ilgili bir açıklama ortaya koyamaması olduğunu belirtmektedir. Örneğin, gelirdeki artışın; bir fiyat değişikliğinden mi, artan promosyon harcamasından mı, yoksa daha iyi dağıtımdan mı kaynaklandığı sorusuna cevap bulunamamaktadır. Oysaki performansın korunması veya artırılması sürecinde hangi adımların atılacağına karar vermek için bu soruların cevaplarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Madsen ve Stenheim (2015), kurumsal karneye yönelik eleştirilerini altı başlık altında toplamıştır:

1. Kurumsal karneye yöneltilen en temel eleştirilerinden biri, öncül ve gecikmeli göstergeler ile dört boyuttaki göstergeler arasında varsayılan nedensellik ilişkisinin kurulamamasına yöneliktir.

2. İşletmelerin stratejiyi rasyonel olarak yukarıdan aşağıya uyguladıkları varsayımı,

3. Puan kartı literatürünün mantık yerine yöneticilerin duygularına hitap etmesi ve okuyucu için heyecan verici ve ilgi çekici hale getirmek amacıyla dramatik ve retorik araçlar kullanılması,

4. Yaratıcılık, yenilikçilik ve örgütsel öğrenmeyi engellemesi,

5. Bir yönetim modası olması,

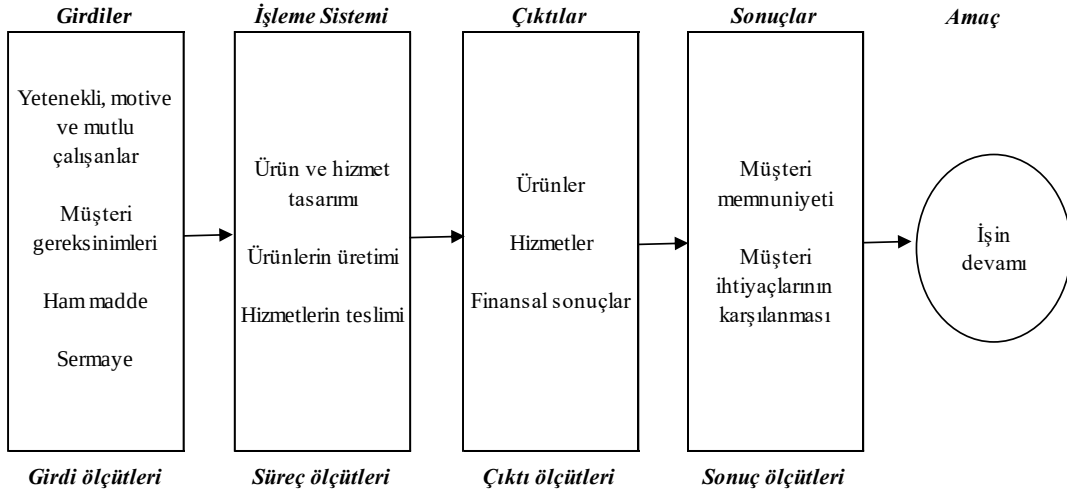
6. Yeni bir yöntemden ziyade, yeniden paketlenmiş eski bir yöntem olmasıdır.

Atkinson vd. (2012) ise, kurumsal karneyi; çalışanların ve tedarikçilerin şirketin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için yaptıkları katkıları yeterince göstermediği, işletmenin içinde bulunduğu toplumun rolünü yeterince vurgulamadığı ve yönetimin paydaşların şirketin birincil ve ikincil hedeflerine katkılarını değerlendirmesini ve paydaşların kuruluşun kendilerine karşı yükümlülüklerini şimdi ve gelecekte yerine getirip getiremediğini değerlendirmesini sağlayan iki yönlü bir süreç olarak tanımlamadığı için yeterli bir yöntem olarak görmemektedir.

2.4.3.6. Makro süreç modeli

Brown tarafından 1996 yılında geliştirilen Makro Süreç Modeli (Macro Process Model), neden-sonuç ilişkileri yoluyla göstergeleri birbirine bağlama kavramını daha da geliştirmiştir. Modelde organizasyonun bir iş sürecindeki beş aşaması ile performans ölçütleri arasındaki net bağlantılar gösterilmektedir. Bu aşamalar sırasıyla girdiler, işleme sistemi, çıktılar, sonuçlar ve hedef olarak tanımlanmaktadır. Brown'ın modeli girdiler, süreçler, çıktılar, sonuçlar ve hedefler arasında doğrusal bir ilişki kümesi varsayar ve her aşamada alınan ölçüm sonucu bir sonraki aşama için yol gösterici olarak kullanılmaktadır. Bu, aslında gerçeğin basitleştirilmiş hali olsa da model, farklı ölçüt kategorileri arasında ayırım yapabilmeyi sağlamaktadır (Neely, 2007, s.146-147).

EFQM (European Foundation for Quality Management) kalite mükemmellik modeli temel alınarak geliştirilen bu modelde ele alınan girdi unsurları arasında çalışanların motivasyonu, müşteri ihtiyaçları, malzeme ekipman ve sermaye yer alırken, süreç unsurları arasında, ürün ya da hizmet tasarımı, üretim, ürün dağıtımı ve hizmet sunumu yer almaktadır. Çıktı unsurları ürün, hizmet ya da finansal sonuçlar olmakta, erişilen sonuçlar arasında ise müşteri memnuniyetinin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması yer almaktadır. Tüm bu süreç sonucunda işletmenin erişmek istediği nihai hedef ise uzun vadede başarıya ulaşmaktır (Çınaroğlu, 2012).



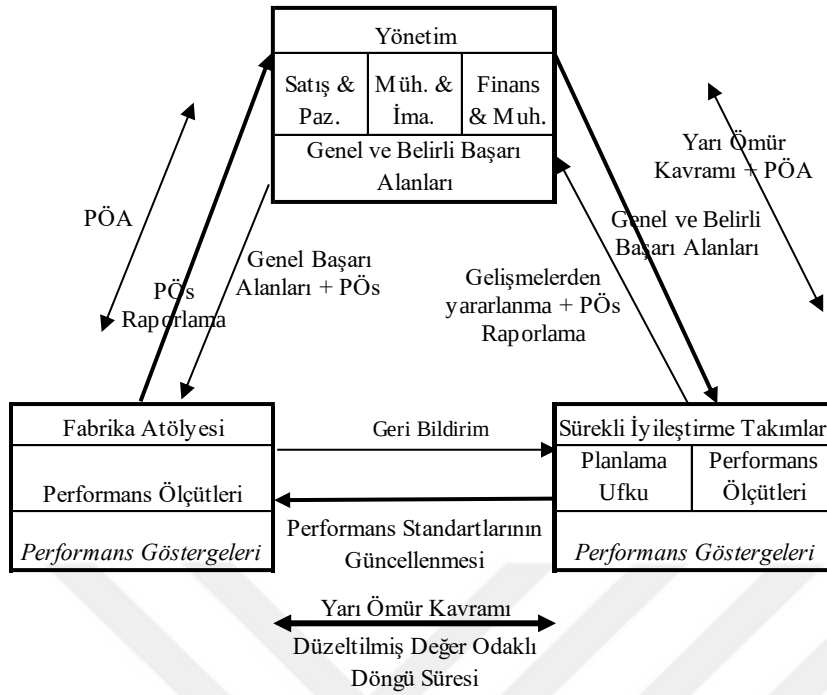
Şekil 2.8. Makro Süreç Modeli (Brown, 1996)

Kavramsal olarak ilgi çekici olması ve girdi, süreç, çıktı ile sonuç ölçümleri arasındaki farkı açıklaması sistemin olumlu yönleri olmakla birlikte, Brown'un modeli hiyerarşiden süreç odaklı yöntemlere uzanan ölçeğin bir ucunda yer almaktadır (Neely vd., 2000, s.1125).

2.4.3.7. Bütünleşik dinamik performans ölçüm sistemi

Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (The Integrated Dynamic Performance Measurement System), Ghalayini, Noble ve Crowe tarafından üretim işletmeleri için 1997 yılında geliştirilmiş bir performans ölçüm sistemidir. Yöntem:

- (i) İşletmenin çeşitli seviyelerinde performans ölçümü yapılmasını,
- (ii) Genel başarı alanlarının ilişkili performans ölçütleriyle bütünleşmesini,
- (iii) İlgili finansal ölçütlerin operasyonel performans ölçütleriyle entegrasyonunu sağlamaktadır (Ghalayini vd., 1997).



Şekil 2.9. Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (Ghalayini vd., 1997)

Şekil 2.9'da gösterilen bütünleşik dinamik performans ölçüm sistemi (IDPMS), üç temel işlevsel alanı birleştirmeye dayanmaktadır:

Yönetim, hem genel hem de özel başarı alanlarının belirlenmesinden sorumludur.

Süreç İyileştirme Takımları, hem yönetimden hem de fabrika atölyesinde çalışanlardan oluşmaktadır. Bu ekiplerin odak noktası, üretim sistemlerinin operasyonel ve maliyet performansını iyileştirmektir.

Fabrika Atölyesi, bir ürünün üretimiyle doğrudan ilgili bölümleri içerir. Fabrika üretim katı işlevsel alanı, hem genel hem de belirli başarı alanlarının performans ölçütlerine göre günlük işlemlerle ilgili verileri toplar ve analiz eder.

İşlevsel alanların performansı bütünleşik bir şekilde ölçmesine ve geliştirmesine yardımcı olan üç farklı araç bulunmaktadır:

Performans Ölçüm Anketi'nden elde edilen sonuçlar, kuruluşların stratejilerini, destekleyici başarı alanlarını ve ilgili performans ölçütlerini geliştirmek için kullanılır.

Yarı Ömür Kavramı, süreç iyileştirme ekipleri tarafından uygun performans hedeflerinin belirlenmesini desteklemek için kullanılır.

Düzeltilmiş Değer Odaklı Döngü Süresi Diyagramı, (MVFCT) çalışan temelli takımların süreç performansını geliştirebilmesi için üretim süreçlerini basit ve doğru bir şekilde modellemek için kullanılır.

IDPMS'deki üç işlevsel alan arasında üç bağlantı bulunmaktadır:

Yönetim-Fabrika Atölye bağlantısı, yönetim tarafından fabrika atölyesi için başarı alanlarını ve bu alanlar için uygun performans ölçütlerini belirlemek için kullanılır.

Yönetim-Süreç İyileştirme Takımı bağlantısı, yönetim tarafından başarı alanlarını ve ilgili performans ölçütlerini belirlemek için kullanılır.

Süreç İyileştirme Takımı – Fabrika Atölyesi bağlantısı, performans standartlarının dinamik olarak dikkate alınmasını desteklemektedir.

IDPMS uygulaması dört basamağa sahiptir:

1. Başarı alanlarını ve ilgili performans ölçütlerini belirlemek için performans ölçüm anketi sonuçları değerlendirilir,
2. Çeşitli başarı alanları ve performans ölçütleri arasındaki ilişkiler belirlenir,
3. Şirket genelinde belirli performans ölçütleri ve göstergeleri oluşturulur,
4. Sistem geliştirme faaliyetleri başlatılır (Ghalayini vd., 1997).

Ghalayini vd. (1997)'nin çalışmalarında belirttiği üzere IDPMS, mevcut performans ölçüm sistemlerine göre belirli avantajlara ve güçlü yönlerle sahiptir. Bunlardan birkaçı aşağıda yer almaktadır:

(1) IDPMS, stratejik başarı alanlarını ve bunların uygun ölçütlerini, şirket stratejisiyle ilişkilendirir.

(2) IDPMS, farklı başarı alanları, performans ölçümleri ve performans göstergeleri arasındaki etkileşimleri tanımlamak için araçlar sağlar.

(3) IDPMS, genel başarı alanlarının, performans ölçütlerinin, performans ölçüt standartlarının, performans göstergelerinin ve performans göstergeleri standartlarının dinamik olarak güncellenmesini kolaylaştırır.

(4) IDPMS, belirli başarı alanlarını belirleyerek finansal ölçütleri, operasyonel performans ölçütleriyle bütünleştirir.

(5) IDPMS yöneticilere, süreç iyileştirme ekiplerine ve fabrika atölyesine zaman, para ve emekten tasarruf sağlayan az sayıda kritik performans ölçütü sağlar.

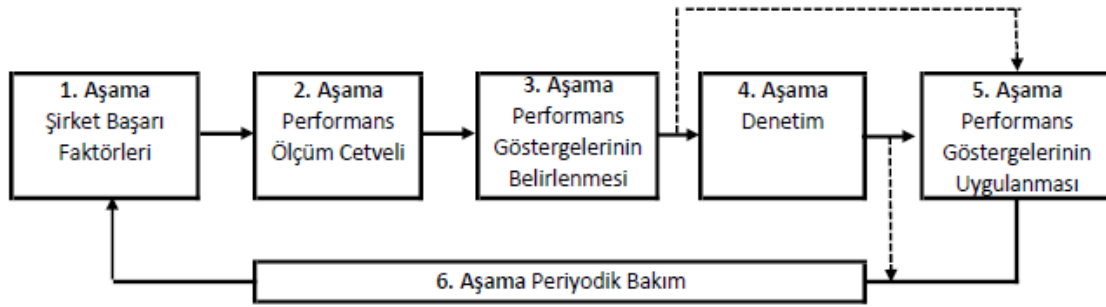
(6) IDPMS, yöneticileri ve süreç iyileştirme ekiplerini iyileştirmelerin faydalarından yararlanmaya teşvik ederek yatırım fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olur.

Yöntem; genel başarı alanlarının, ilgili performans ölçütlerinin ve göstergelerinin dinamik olarak güncellenmesine yardımcı olmaktadır. Ancak üretime dayalı şirketler için geliştirilmiş olması uygulama kapsamını daraltmaktadır (Yadav vd., 2013, s.954). Diğer taraftan, bu sistemin şirketteki genel performans puanını değerlendirme kapasitesi bulunmamaktadır. Performans göstergeleri sadece ekiplerin ve fabrika atölyesinin iyileştirilmesi sürecinde kullanılmıştır. Ayrıca yöntem; paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler vb. gibi dış organizasyona ait performans iyileştirmesinden bahsetmemektedir (Susilawati, Tan, Bell ve Sarwar, 2013).

2.4.3.8. Bütünleşik performans ölçüm sistemi

Medori (1998) tarafından imalat işletmeleri için tasarlanan Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi (The Integrated performance measurement framework – IPMS), daha sonra Medori ve Steeple (2000) tarafından geliştirilerek performans ölçüm sistemlerini denetleyen ve geliştiren bütünleşik bir yapı olarak sunulmuştur.

Medori ve Steeple'e (2000) göre mevcut performans ölçüm sistemlerinin en önemli kısıdı, performans göstergelerinin seçimi ve uygulanması aşamasında çok az yol gösterici olmalarıdır. Ayrıca işletmelerde hâlihazırda uygulanan performans ölçüm sistemlerini ya çok az ya da hiç dikkate almamaktadırlar. Bu eleştirilerden yola çıkarak gerçek endüstri gereksinimlerini belirlemek amaçlı, dört orta ila büyük ölçekli imalat kuruluşunu kullanarak araştırma programı oluşturulmuştur.



Şekil 2.10. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi (Medori ve Steeple, 2000)

Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi 6 aşamalı bir yapı olarak kurulmuştur (Medori ve Steeple, 2000):

1. Şirket Başarı Faktörleri: Sistemin ilk aşaması, şirketin üretim stratejisini ve başarı faktörlerini tanımlamakla başlamaktadır.

2. Performans Ölçüm Cetveli: Bu basamakta bir önceki aşamada işletme için belirlenen başarı faktörleri imalat sektöründe geçerli altı rekabetçi öncelikle eşleştirilmektedir. Bunlar; kalite, maliyet, esneklik, zaman, teslimat ve gelecekteki büyümedir.

3. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi: Her bir rekabetçi öncelik için, rekabet önceliğine karşılık gelen başarı faktörlerine en uygun olan performans göstergeleri belirlenmektedir.

Aşağıdaki tabloda sistemin ilk üç adımını gösteren bir örnek verilmektedir (Medori ve Steeple, 2000):

Çizelge 2.8. Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi Aşamaları

1. Aşama Şirket Başarı Faktörleri	2. Aşama Rekabetçi Öncelikler	3. Aşama Performans Göstergelerinin Belirlenmesi
Müşteri memnuniyeti	Kalite	Müşteri şikâyetlerinin sayısı
Stokun azaltılması	Maliyet	Stok devir hızı
Çalışanların yeteneklerinin artırılması	Esneklik	Çapraz eğitilmiş işgücü yüzdesi
Teslim süresinin azaltılması	Zaman	Teslimat süresi
Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması	Teslimat	Vardiya planına uyum
Yeni ürün tanıtımı	Gelecekteki büyüme	Yeni ürün lansmanlarının sayısı

4. Mevcut Performans Ölçüm Sisteminin Denetimi: Bu aşamada işletmenin mevcut performans ölçüm sisteminde kullanılan ölçütler sıralanır ve yeni belirlenen ölçütler ile karşılaştırılarak değerlendirilir. Mevcut performans göstergeleri, seçilen yeni performans göstergeleri ile uyumlu ise aynen korunur ve kullanılır. Seçilen yeni ölçütlerle uyuşmayan mevcut göstergeler için "yanlış alarmlar" terimi kullanılmakta olup bu ölçütler artık işletme için uygun veya faydalı sayılmamaktadır. Bu nedenle kullanımına son verilmelidir. Eğer belirlenen yeni performans göstergeleri işletme başarısı için kritik derecede önemli ve mevcut performans sistemi tarafından ölçülmeyen göstergeler ise “boşluk” olarak adlandırılır. Bu aşamada boşluk tespit edilmezse 5. aşama atlanır ve 6. aşama performans ölçüm sisteminin bir sonraki aşaması olur.

5. Performans Göstergelerinin Uygulanması: Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi için önemli faaliyetleri içeren bir aşama olup 4. aşamada belirlenen kritik "boşluklar" olarak tanımlanan ölçütlerin uygulandığı süreçtir. Bu aşama aynı zamanda, 3. aşamada belirlenen tamamen yeni bir dizi performans göstergesini uygulayan şirketler için de geçerlidir. 5. aşama ölçütleri belirleyen işletmelere rehberlik etmek adına sekiz adımlık bir plan sunar. Bunlar: Başlık, hedef, kıyaslama, denklem, frekans, veri kaynağı, sorumluluk ve iyileştirme.

6. Periyodik Bakım: Sistemin son aşaması işletmenin performans ölçüm sisteminin düzenli aralıklarla gözden geçirilmesini içerir. Bu aşama gereklidir çünkü günümüzde en uygun ve önemli görülen performans göstergeleri zamanla önemini yitirip ilgisiz hale gelebilmektedir.

Bütünleşik performans ölçüm sisteminin beş ana amacı bulunmaktadır (Pun ve White, 2005, s.63):

- İşletme için yeni bir Performans Ölçüm Sisteminin (PÖS) kurulmasına yardımcı olur,
- İşletmenin mevcut PÖS incelenmesine yardımcı olabilecek bir denetim sunar,
- Mevcut performans göstergelerinin tanımlanmasına yardımcı olur,
- Temel finansal olmayan ölçütlerin tanımlanmasına ve seçilmesine yardımcı olur,
- Belirlenen göstergelerin uygulama yolunu belirler.

Bütünleşik performans ölçüm sistemi, diğer sistemlerin aksine basit bir rehber olmanın ötesine geçerek uygulamada kullanıcılara takip edebilecekleri kapsamlı bir kılavuz niteliği sunmaktadır. Sistemin en büyük avantajı, hem yeni bir PÖS tasarlamak hem de mevcut bir PÖS'ü geliştirmek için kullanılabilmesidir. Ayrıca, performans ölçümünün nasıl gerçekleştirileceğine dair detaylı açıklamalar içermektedir (Tangen, 2004b, s.735).

Dezavantajları, temel olarak performans ölçüm cetvelinin oluşturulduğu 2.aşamada yoğunlaşmaktadır. Burada çok az açıklama yapılmış olup, cetvel; kalite, maliyet, esneklik, zaman, teslimat ve gelecekteki büyüme olmak üzere sadece altı rekabetçi önceliği dikkate alacak şekilde kurulmuştur. Esasen, performans boyutları farklı birçok kategoriye ayrılmalıdır (Tangen, 2004a, s.82 ve Yadav vd., 2013, s.954).

2.4.3.9. Dinamik performans ölçüm sistemi

Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (The dynamic performance measurement system) Bititci, Turner ve Begemann tarafından yapılan çalışma neticesinde 2000 yılında geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı bir işletmenin performansını ölçmek için gerekli olan kapalı devre kontrol döngüsünü kolaylaştıracak bir sistem için gereksinimleri sunmaktır (Bititci, Turner ve Begemann, 2000).

Bititci vd. (2000) çalışmalarında; performans ölçüm sistemleri içindeki yapı ve ilişkileri araştırmış ve kendi kendini denetleyen bir performans ölçüm sistemi olarak bilgi teknolojisi tabanlı yönetim araçlarının kullanımını incelemiştir.

Dinamik Performans Ölçüm Sistemi, sürekliliği sağlaması hususunda açık bir sürece sahip olan, hızlı ve doğru geri bildirim sağlayan bir sistem geliştirmek için birkaç farklı kavram üzerine inşa edilmiştir (Pun ve White, 2005).

Performans ölçüm sistemleri stratejik önceliklerle uyum sağlamaya ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, bir kuruluşun dış ve iç ortamının statik olmadığı, sürekli değiştiği de yaygın olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle kurulacak performans ölçüm sistemleri bir kuruluşun dış ve iç ortamındaki değişikliklere duyarlı olmalıdır. Dış ve iç

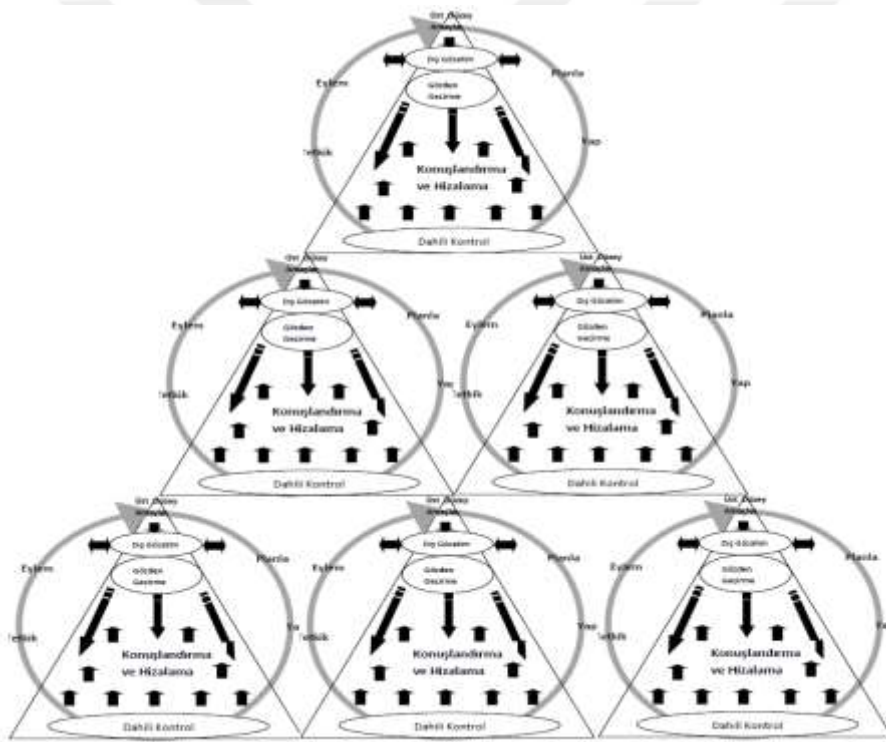
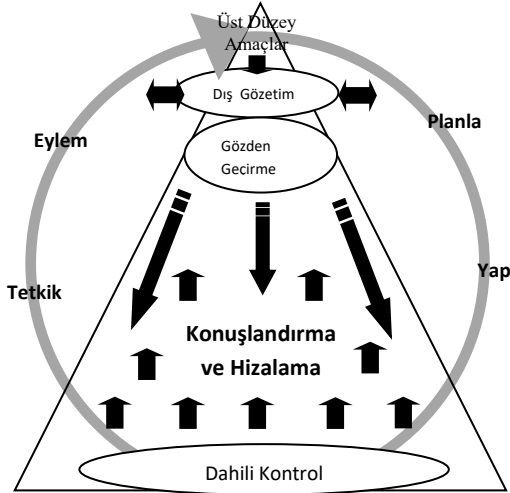
ortamdaki değişiklikler yeterince önemli olduğunda ise iç hedeflerin gözden geçirilmesi ve yeniden önceliklendirilmesi gerekmektedir (Bititci vd., 2000, s.695).

Bititci vd.'e göre (2000) dinamik bir performans ölçüm sistemi şu yetkinliklere sahip olmalıdır:

- Dış çevredeki gelişmeleri ve değişiklikleri sürekli olarak izleyen bir ***dış izleme sistemi***;
- İç çevredeki gelişmeleri ve değişiklikleri sürekli olarak izleyen ve belirli performans sınırlarına ve eşik değerlerine ulaşıldığında uyarı ve eylem sinyalleri veren bir ***iç izleme sistemi***;
- İç hedeflere ve önceliklere karar vermek için iç ve dış gözlemciler tarafından sağlanan bilgileri ve üst düzey sistemler tarafından belirlenen hedefleri ve öncelikleri kullanan bir ***gözden geçirme sistemi***;
- Revize edilmiş amaçları ve öncelikleri sistemin önemli bölümlerine dağıtmak için bir ***dahili dağıtım sistemi***.

Şekil 2.11'de yer alan ilk görsel dinamik performans ölçüm sisteminde yer alan yapıları ve süreçleri göstermektedir. Ancak gerçekte olan, ilk teorik şemadan daha karmaşık bir yapıdır.

Uygulamada, tüm kuruluşun kurumsal düzeydeki hedeflerini ve önceliklerini gözden geçirmesine neden olabilecek ve sonuçta tüm performans ölçüm sisteminin yeniden yapılandırılması ihtiyacına yol açabilecek olaylar seyrek olarak yaşanmaktadır. Bir iş biriminin veya iş sürecinin yakın ortamındaki değişikliklerin, iş birimi veya sürecin kuruluşun genel hedeflerine en iyi şekilde katkıda bulunma şeklini etkilemesi daha olasıdır. Diğer bir ifadeyle, değişim ihtiyacı her zaman organizasyonun en tepesinden kaynaklanmaz, hatta daha sıklıkla bir iş biriminin veya iş sürecinin yakın çevresi içindeki harici veya dâhili bir değişimin sonucu olarak başlatılır. Bu, şekil 2.11'de gösterilen yapının tüm iş için olduğu kadar işletme içindeki her bir iş birimi veya iş süreci için de geçerli olduğu anlamına gelmektedir.



Şekil 2.11. Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (Bititci vd., 2000, s.696-697)

Şekil 2.11’de yer alan ikinci görsel, sonuç modelini göstermekte olup, model içerisinde unsurlar birbirlerinden izole edilmiş gibi görünmelerine rağmen, aslında birbiriyle bağlantılıdır. Hedefler ve öncelikler daha yüksek seviyelerden aşağı seviyelere doğru dağıtılmaktadır.

Yöntem; gözden geçirme mekanizması, geri bildirim döngüleri ile iç ve dış ortamdaki değişiklikleri entegre etmek için bilişim teknolojilerinin önemini

vurgulamaktadır. Bununla birlikte, yöntemin sınırlılığı, sistemin daha geniş uygulamasının literatürde yer almamış olmasıdır (Yadav vd., 2013).

2.4.3.10. Performans prizması

Nispeten yeni bir yöntem olan Performans Prizması (The Performance Prism) 2000 yılında büyük bir danışmanlık firması ve Cranfield Yönetim Okulu öncülüğünde Neely, Adams ve Kennerley tarafından geliştirilmiş ve ilk önemli uygulaması 2001'de gerçekleştirilmiştir (Johnson, 2007, s.13).

Performans Prizması üç temel önerme üzerine kurulmuştur: (Neely vd., 2002, s. xi).

1. İşletmelerin bir veya iki paydaş üzerine odaklanması artık kabul edilebilen bir durum değildir.
2. İşletmenin stratejileri, yöntem ve yetenekleri birbiriyle bağlantılı ve bütünleşik durumdadır.
3. İşletme ve paydaşları arasındaki ilişki karşılıklıdır.

1960'lardan itibaren firma amacı, hissedar değerinin maksimizasyonu olarak genel kabul görmüş bulunmaktadır (Ercan ve Ban, 2010, s.11). 21. Yüzyılda hissedar değerini en çoklamanın sürdürülebilir olmasının tek yolu ise tüm paydaşlara değer vermekten geçmektedir. Bu, şirketin itibarını geniş bir yelpazede geliştirmesi, sürdürmesi ve savunması anlamına gelmektedir (Neely vd., 2002, s.7). Paydaşlar, bir kuruluşun hedeflerinden etkilenen veya bu hedeflere ulaşılmasını etkileyebilecek herhangi bir grup veya bireylerdir (Freeman ve McVea, 2001).

Ancak performans prizmasının tüm paydaşların eşit derecede önemli olduğunu varsaydığı düşünülmemelidir. Esasen, birçok işletmede hissedarların en önemli paydaş olarak kalacağı açıktır. Bununla birlikte, müşteriler, çalışanlar ve tedarikçiler gibi diğer önemli paydaş gruplarına da dikkat edilmelidir (Neely, 2007, s.151).

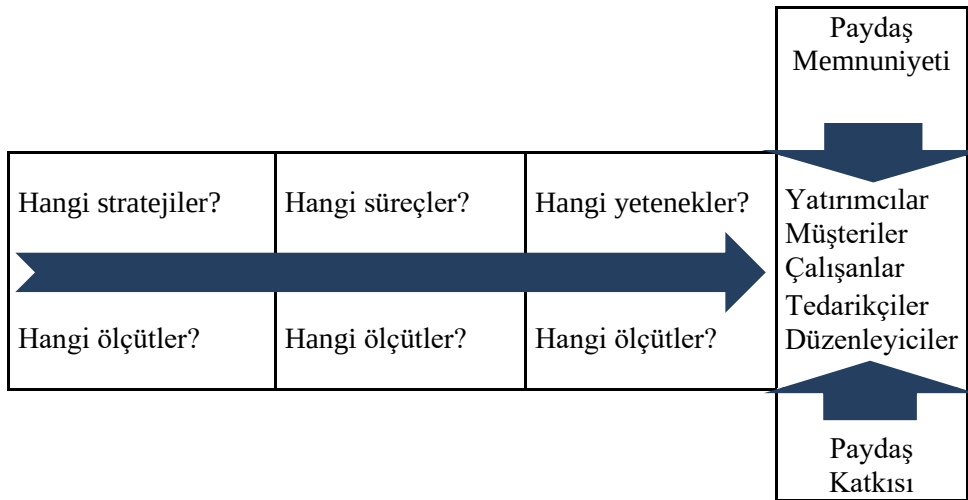
İşletmelerin paydaş çeşitliliği şirketin yapısına, bulunulan işkoluna, büyüklüğüne vb. göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin yabancı bir işletme ile stratejik ortaklık kuran şirketin yurtdışı baskı grupları ve yurtdışı yasal düzenleyicilerin de taleplerini dikkate alması gerekmektedir. Ancak bu tek taraflı bir talep dengesi değildir. İşletmelerin de

paydaşlarından talepleri ve beklentileri giderek artmaktadır. Örneğin (Neely vd., 2002, s.8):

- Yatırımcılardan; daha fazla risk alma, büyüme için sermaye, uzun dönemli destek.
- Müşterilerden; kârlılık, sadakat, geri bildirim.
- Çalışanlardan; esneklik, çoklu beceriler, farklı öneriler.
- Tedarikçilerden; daha fazla dış kaynak kullanımı, entegrasyon, çözüm önerileri.
- Yasal Düzenleyicilerden; sınır ötesi tutarlılık, tavsiyeler, erken müdahaleler.

İşletme kârlılığına ilişkin performans ölçütleri esas olarak hissedarları ilgilendirmektedir. Bununla birlikte, şirketin başarılı geleceğini değerlendirirken ve planlarken diğer paydaşlara da önem verilmesi gerekmektedir. Örneğin, yöneticiler ve çalışanlara ücretlerini ve maaşlarını korumak için, müşteriler ve tedarikçilere sırasıyla tedarik ve satış pazarları için ve küresel topluluğa çevrenin istihdamı ve korunması ile ilgili sosyal politikalar ve hedefler için gerekli önem verilmelidir (Quagini ve Tonchia, 2010, s. 1-2).

Performans prizmasının kritik ve benzersiz yönü, paydaş ile organizasyon arasındaki karşılıklı ilişkinin yeniden düzenlenmesine dayanmasıdır (Watts ve McNair-Connolly, 2012, s.228). Performans prizmasının temelini, beş ayrı ama birbiriyle bağlantılı performans boyutu oluşturmaktadır:



Şekil 2.12. Performans Prizması Soruları (Neely, 2007, s.155)

Temel olarak, performans prizmasında, bir dizi performans göstergesi tanımlanırken işletmelerin ele alması gereken beş soru bulunmaktadır (Neely, 2007, s.155):

(1) Paydaş memnuniyeti - kilit paydaşlarımız kimlerdir, ne istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar?

(2) Stratejiler - bu kilit paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için hangi stratejileri uygulamalıyız?

(3) Süreçler - bu stratejileri çalıştırmak ve geliştirmek için hangi kritik süreçlere ihtiyacımız var?

(4) Yetenekler - bu süreçleri çalıştırmak ve geliştirmek için hangi yeteneklere ihtiyacımız var?

(5) Paydaş katkısı - bu yetenekleri korumak ve geliştirmek için paydaşlarımızdan ne gibi katkılar istiyoruz?

Bu soruları yanıtlamak, ölçüm sistemini tasarlayan kişileri, kuruluşlarının nasıl paydaş değeri yaratacağını ifade etmeye zorlamaktadır. Performans prizmasında sonuçlar (paydaş memnuniyeti), belirleyicilerin (diğer prizma boyutlarının) bir fonksiyonudur. Prizma, dış (paydaş) ve iç (strateji, süreç ve yetenek) göstergeleri vurgulayarak işletmenin dengeli bir resmini sunmanın yanı sıra, finansal ve finansal olmayan ölçütleri bir araya getirir ve kuruluş genelinde etkenlik ve etkililik ölçümlerinin yapılmasına olanak sağlar (Neely, 2007, s.156).

Performans Prizmasının Boyutları

Performans Prizmasının birbiriyle ilişkili beş boyutu bulunmaktadır:

I. Paydaş Memnuniyeti Boyutu

Paydaş memnuniyeti, performans prizmasının ilk boyutu olup şu soruyu sormaktadır: İşletmenizdeki önemli paydaşlar kimler, ne istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar? Performans prizmasının diğer yöntemlerden farklılaşmasını sağlayan bu bakış açısında

yalnızca hissedarlar ve müşteriler yer almamakta; ayrıca çalışanları, tedarikçileri, ittifak ortaklarını, kanun koyucuları, yerel toplulukları, baskı gruplarını ve aracıları sisteme dahil etmektedir. Çünkü bu paydaşların tümü, bir kuruluşun performansı ve başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Neely, Adams ve Crowe, 2001, s.6).

Diğer taraftan bu yöntem ile performans ölçüm sisteminin başlangıç noktası farklılaşmakta ve “işletmenin stratejisi nedir?” sorusu yerine “işletmenin paydaşları kimlerdir, ne istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar?” soruları sorulmaktadır. Bir işletmenin temel paydaşları ise beş grupta sınıflandırılmıştır (Neely vd., 2002, s.166):

- Yatırımcılar (Esas olarak hissedarlar ancak diğer sermaye sağlayıcılar da bu gruptadır)
- Müşteriler ve aracılar
- Çalışanlar ve işçi sendikaları
- Tedarikçiler ve ittifak ortakları
- Yasal düzenleyiciler, baskı grupları ve toplum

II. Stratejiler Boyutu

İkinci boyut, stratejilere odaklanmaktır. Performans ölçüm sistemlerinde geleneksel olarak, ölçütlerin stratejiden türetilmesi gerektiği savunulmaktadır. Aslında bir kuruluşun stratejiye sahip olmasının tek nedeni, paydaşlarına değer sunmaktır. Bu nedenle başlangıç noktası şu olmalıdır: “İşletmenin paydaşları kimler, ne istiyorlar ve neye ihtiyaç duyuyorlar?”. Ancak bu sorular yanıtlandığında, paydaşların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için hangi stratejilerin uygulanması gerektiği konusunu araştırmaya başlamak mümkündür (Neely vd., 2001, s.6).

Bu bağlamda, ölçümün rolü dört katmanlıdır. İlk olarak, yöneticilerin seçtikleri stratejilerin gerçekten uygulanıp uygulanmadığını izleyebilmeleri için performans ölçütleri gereklidir. İkinci aşamada, ölçütler seçilen stratejileri işletme içinde iletmek için kullanılmaktadır. Üçüncü aşamada, ölçütler, stratejinin uygulanmasını teşvik etmek ve desteklemek için uygulanır. Dördüncü ve son olarak, elde edilen performans ölçüm verileri analiz edilebilir ve stratejilerin planlandığı gibi çalışıp çalışmadığını (ve eğer değilse, neden çalışmadığını) sorgulamak için kullanılır (Neely vd., 2002, s.169).

III. Süreçler Boyutu

Performans prizmasının üçüncü boyutu olan “Süreçler” şu soruyu sormaktadır: “Stratejilerimizin yerine getirilmesini sağlamak için oluşturulması gereken süreçler nelerdir?”. Burada süreçten kasıt, organizasyonların büyük çoğunluğunun temelini oluşturan genel iş süreçleridir. Bunlar; yeni ürünler ve hizmetler geliştirmek, talep oluşturmak, talebi karşılamak, işletmeyi planlamak ve yönetmektir. Bu süreçlerin her biri için, yönetimin her biri ile ilişkili belirli soruları ele almasına olanak tanıyan belirli ölçütleri saptamak mümkün olmalıdır. Örneğin, bir operasyon yöneticisinin şu soruyu sorması gerekebilir: “Kuruluşun talep karşılama süreçleri verimli ve etkili çalışıyor mu?”, “Eğer verimli ve etkili değilse, buna hangi alt bileşenlerinin neden olduğunu nasıl bileceğim?” (Neely vd., 2001, s.7).

1990'lardan itibaren süreçlerin yeniden yapılandırılmasıyla ilgili literatüre göre, süreçler son müşteriye ulaşana kadar şirket içinde yatay olarak seyretmektedir. Temel olarak dört ana süreç vardır:

1. Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
2. Talebin oluşturulması,
3. Talebin karşılanması,
4. Şirketin planlanması ve kontrolü.

Bu ana süreçlerde imalat süreçlerine kadar ayrılabilen çeşitli alt süreçler vardır. Bu süreçler katma değer içerir. Anahtar nokta rakamlarla birlikte, bu süreçlerin ne kadar verimli ve etkili çalıştığının analiz edilmesidir (Wödl, 2015, s.31).

Süreçler organizasyonun çalışmasını sağlayan unsurlardır. Hangi işin nerede ve ne zaman yapılacağı ve nasıl uygulanacağını planlamasıdır. Ölçülmesi kritik öneme sahip olan yönleri veya özellikleri dikkate almamız gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi kategorilere ayırmak mümkündür. Bu beş kategori, başarı için kritik olduğunu düşündüğümüz süreç sorunlarının ölçüm kriterlerini belirlemeye yardımcı olmaktadır (Neely vd., 2002, s.173):

- Kalite (tutarlık, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, doğruluk, bağımlılık)
- Miktar (hacim, çıktı, bütünlük)
- Zaman (hız, teslimat, hazır olma, süratlilik, dakiklik, sınırlılık, programa uyum)
- Kullanım kolaylığı (esneklik, kolaylık, erişilebilirlik, açıklık, destek)
- Para (maliyet, fiyat, değer)

IV.Yetkinlikler Boyutu

Performans prizmasının dördüncü boyutu olan yetenekler, nispeten yeni ama önemli bir yönetim kavramını ifade etmektedir. Yetenekler, kuruluşun iş süreçlerinin (hem şimdi hem de gelecekte) yürütülmesini sağlayan insan, uygulama, teknoloji ve altyapının birleşimidir ve bunlar organizasyonun rekabet etme yeteneğinin temel yapı taşlarıdır (Neely vd., 2001, s.7). Aslında yetenekler, bir kuruluşun faaliyetlerinin ayrı bir bölümü aracılığıyla, paydaşları için değer yaratma yeteneğini toplu olarak temsil eden bir organizasyonun çalışanlarının, uygulamalarının, teknolojisinin ve altyapısının birleşimi olarak tanımlanabilir. Çoğu zaman bu ayrı bölüm bir iş süreci olmakla birlikte, aynı zamanda bir marka, bir ürün/hizmet veya bir organizasyon ögesi olabilir (Neely vd., 2002, s.177).

Doğru kişiler, uygulamalar, teknoloji ve altyapı olmadan, süreçleri yürütmek veya iyileştirmek imkânsızdır. Yetenekler boyutu ile ilgili temel soru şudur: “Süreçlerimizi yürütmek için ihtiyaç duyduğumuz yetenekler nelerdir?”. Bu soru yanıtlanır yanıtlanmaz, kuruluşun şu anda gerekli yeteneklere sahip olup olmadığının, bunları uygulama planları olup olmadığının ve yeterince ilgilenilip, korunup korunmadığının değerlendirilmesine olanak tanıyan ölçütleri belirlemek mümkün hale gelmektedir (Neely vd., 2001,s.7).

V. Paydaş Katkısı Boyutu

Performans prizmasının beşinci ve son boyutu, paydaş katkısıdır. Bu boyutun ayrı olarak ele alınmasının nedeni, kuruluşların yalnızca paydaşlarına değer katmak zorunda olmadıklarının, aynı zamanda paydaşların da kuruma katkıda bulunarak çift taraflı bir ilişki içine girdiklerinin anlaşılmasıdır. Örneğin çalışanlar, bir kuruluştan çalışmak için güvenli ve emniyetli bir yer, makul bir maaş, takdir, ayrıca organizasyonu etkilemek için bir fırsat isterler. Buna karşılık, kuruluş çalışanlarının işe katkıda bulunmalarını, fikir ve öneriler

sunmalarını, uzmanlık geliştirmelerini ve işe sadık kalmalarını talep eder. Kuruluş ve paydaş arasındaki bu simbiyotik ilişki, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, ittifaklar, yatırımcılar veya yerel topluluk dahil, tüm paydaş sınıfları için geçerlidir (Neely vd., 2001, s.7).

Performans prizması, paydaş memnuniyeti (paydaşların kuruluştan istedikleri) ve paydaş katkısı (paydaşların kuruma katkıları) arasında önemli bir ayrım yapar. İşletmelerin paydaşları ile karşılıklı değişim içeren ilişkileri olduğu gerçeğini vurgulayan, diğer ölçüm sistemlerinde olmayan bu ayrım önemlidir (Neely, 2007, s.152).

Performans prizması, işletmenin paydaşları hakkında (örneğin yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar, düzenleyiciler ve tedarikçiler) diğer performans ölçüm sistemlerinden çok daha kapsamlı bir bakış açısına sahiptir. Performans prizmasının gücü, göstergelerin seçilmesi sürecine başlamadan önce şirketin mevcut stratejisini sorgulamasıdır. Bu şekilde sistem, performans ölçütlerinin güçlü bir temele sahip olmasını sağlar. Performans prizması, performans ölçütleri oluşturulurken genellikle ihmal edilen paydaşları da (çalışanlar, tedarikçiler, ittifak ortakları veya aracı kurumlar gibi) dikkate alır. Bununla birlikte, performans prizması “geleneksel” performans ölçümünün ötesine gitmesine rağmen, performans ölçümlerinin nasıl gerçekteştirileceği hakkında çok az bilgi sunmaktadır (Tangen, 2004b, s.734).

2.4.3.11. Dinamik çok boyutlu performans sistemi

En güncel performans ölçüm sistemlerinden biri olan Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi (The dynamic multi-dimensional performance framework - DMP) Maltz, Shenhar ve Reilly tarafından 2003 yılında geliştirilmiştir. Sistem, önceki performans ölçüm sistemlerinin sınırlamalarına dikkat edilerek, kurumsal karne ve başarı boyutları yöntemleri temel alınarak oluşturulmuştur.

Dinamik çok boyutlu performans sistemi, performans ölçümü hakkındaki daha önce yayımlanan ampirik araştırmaları beş farklı başarı boyutunda sentezleyerek çok boyutlu bir çerçeve oluşturmakta, başarıyı çeşitli zaman dilimlerinde değerlendirilen ve birden fazla paydaşı temsil eden dinamik, devam eden bir kavram olarak görmektedir. Model kapsamında farklı firmalara ve firma türlerine uygulanabilir beş ana performans boyutu

(finansal, pazar, süreç, insan ve gelecek) ve on iki potansiyel temel performans ölçütü belirlenmiştir (Maltz vd., 2003, s.188):

1. Finansal Boyut: İşletme performansının belirlenmesinde geleneksel yaklaşımı temsil eden boyuttur. Temel olarak satış, kâr veya yatırım getirisi gibi ölçütleri içermektedir.

2. Müşteri / Pazar Boyutu: İşletme ile müşterileri arasındaki ilişkiyi temsil eden boyuttur. Müşteri merkezli şirketler, müşteri ihtiyaçlarını ve isteklerini anlama, bu ihtiyaçları karşılayan ürünler oluşturma ve onları memnun tutma konularında yetenekli olup bunun sonucunda yüksek müşteri elde tutma oranlarına sahip olmaktadır.

3. Süreç Boyutu: Örgütsel verimlilik ve geliştirme bakış açısını yansıtan boyuttur. Toplam Kalite Yönetimi ve Öğrenen Örgütler gibi etkili iş temalarının birçoğu süreç iyileştirmeye odaklanmıştır.

4. İnsan Gelişimi Boyutu: Kurumsal başarıda paydaşların kritik rolünü tanımlayan boyuttur. Çalışan becerileri, teknolojik liderliğe bağlılık, personel gelişimi ve personel kaynak fazlalığı, çalışanların kurumsal başarıdaki temel rolünün bir göstergesidir.

5. Geleceğe Hazırlık Boyutu: Öngörünün açık bir ifadesini içeren boyuttur. Bu boyut kritik bir örgütsel konu olarak görülmekte ve stratejik planlamanın derinliği / kalitesi, ortaklıkların ve işbirliklerinin göstergeleri, çevrede değişikliklerin öngörülmesi ve hazırlanması ile yeni pazar ve teknolojilere yapılan yatırımlar gibi ölçütleri içermektedir (Maltz vd., 2003, s.193).

Maltz vd. (2003) araştırmanın temel hipotezini tek bir dizi performans ölçütünün tüm işletmelere uygulanamayacağı yönünde belirlemekle birlikte çalışmalarında bazı temel ölçütlerin, katılımcıların çoğunluğu tarafından önemli görüldüğü tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin küçük/büyük olması, yüksek/düşük teknolojiye sahip olması, ürün yaşam döngülerinin 3 yıldan az veya fazla olması özelliklerine bakılmaksızın, 12 ortak ölçüt belirlenmiş ve bu performans göstergeleri "potansiyel temel ölçüt" olarak adlandırılmıştır. İşletmeler performans göstergelerini oluştururken potansiyel temel

ölçütlerden başlayarak firma özelliklerine göre bir dizi ölçüt eklemektedir. İşletmeler için ortak olarak belirlenen ölçütler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Çizelge 2.9. Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi Boyutları ve Ölçütleri

Boyut	Potansiyel Temel Ölçütler
Finansal	Satışlar
	Kâr marjı
	Ciro artışı
Pazar / Müşteri	Müşteri memnuniyeti endeksi
	Müşteri elde tutma oranı
	Servis kalitesi
Süreç	Yeni ürün / hizmetlerle pazara sunma süresi
	Yeni ürün geliştirme ve performans ölçüm süreçlerinin kalitesi
İnsan Gelişimi	Üst düzey çalışanların elde tutulması
	Liderlik gelişiminin kalitesi
Geleceğe Hazırlık	Stratejik planlamanın derinliği ve kalitesi
	Dış ortamda beklenmedik değişiklikler öngörmek / hazırlamak

Kaynak: Maltz, Shenhar ve Reilly, 2003, s.196

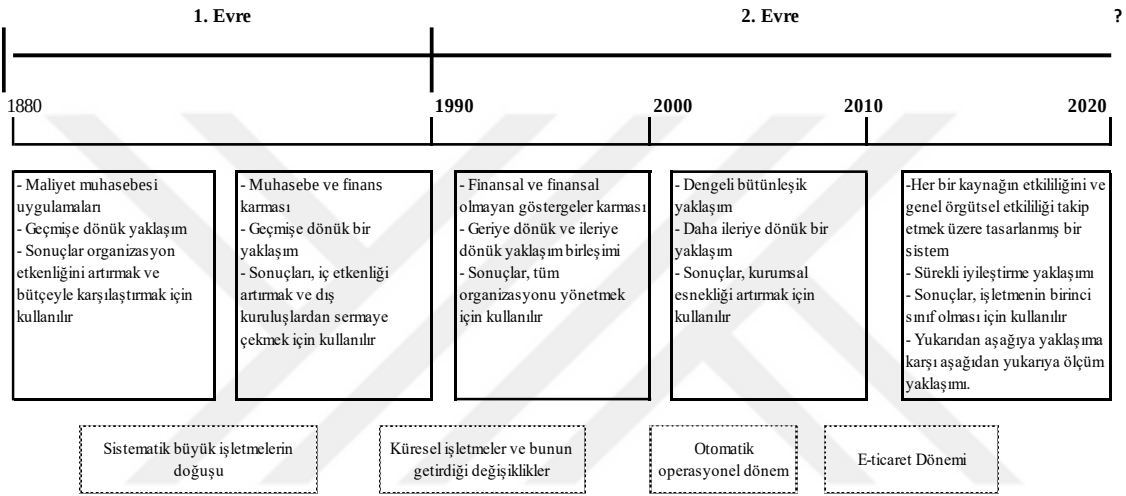
Finans, müşteri/pazar ve süreç boyutuna ait göstergeler, kısa vadeli performansla daha fazla ilgiliyken, insan gelişimi ve geleceğe hazırlık boyutuna ait göstergeler uzun vadeli performans ölçümüyle ilgilidir (Vansteenberghe, 2014, s.42).

2.4.4. Performans Ölçüm Sistemlerinin Geleceği

Literatürde performans ölçüm sistemleri temel olarak iki dönemde incelenmektedir. Sistemin dönüm noktası 1990'lı yılların başına tekabül etmektedir. Yoğun teknolojik gelişmeler, küreselleşme, artan rekabet baskısı gibi faktörler yeni sistemlerin ortaya çıkması için baskı oluşturmaya devam etmektedir. Her sistem bir öncekinin eksikliklerine dikkat ederek, farklı bakış açıları oluşturarak geliştirilmeye devam etmektedir.

Performans ölçüm sistemlerinin geleceği bilginin kullanılabilirliği, güvenilirlik ve sorumluluk üzerine odaklanmaktadır. Bilginin kullanılabilirliği yönü, bilginin sadece izlenip saklanmadığı, aynı zamanda yönetim ve ilgili dış kuruluşlar için kolayca erişilebilir hale getirildiği sistematik bir performans ölçüm ve bilgi sistemine duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Güvenilirlik, üretim kaynaklarının güvenilirliğini, atölyeden elde edilen bilgi akışının güvenilirliğini ve pazardaki bilgilerin güvenilirliğini içermektedir. Sorumluluk, stratejik etkililik kılavuzları bağlamında görevlerini verimli bir şekilde yerine getirmeye

çalışırken, organizasyonun tüm unsurlarının sorumluluğu anlamına gelmektedir. Bu nedenle, performans ölçüm sistemlerinin geleceği, yalnızca birleştirme veya entegrasyon özelliklerine dayalı olarak değil, aynı zamanda, ölçütlerin finansal veya finansal olmadığına bakılmaksızın, etkinliğe özgü ve etkililik odaklı kurumsal ölçütler arasındaki dinamik ilişkileri birleştirme yeteneklerine göre değerlendirilecektir. Bu sayede, performans ölçümünün, tek başına model ve araçlardan oluşan bir koleksiyondan ziyade eksiksiz bir organizasyonel sistem olarak görülmesi sağlanacaktır (Gomes vd., 2004).



Şekil 2.13. Performans Ölçüm Sistemlerinin gelişimi (Gomes vd., 2004)

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamındaki değişiklikler ve işletmelerin kısa vadede performanslarını iyileştirmek için yaptıkları faaliyetlerin uzun vadede performans iyileştirmesine katkısının belirsizliği kullanılan performans ölçütlerinin paydaşlar tarafından yetersiz görülmesine neden olmuş ve işletmeleri alternatif performans ölçütlerini oluşturmaya yöneltmiştir (Cavlak ve Ataman, 2019, s.188). Düzeltilmiş net kâr, FVÖK, FAVÖK, net borç ve normalleştirilmiş kazançlar gibi alternatif performans ölçütleri, finansal raporlama esas alınarak hazırlanan geleneksel performans ölçütlerine çeşitli ekleme, çıkarma ve birleştirmeler yapılarak oluşturan türev ölçütlerdir (Cavlak, 2020, s.716).

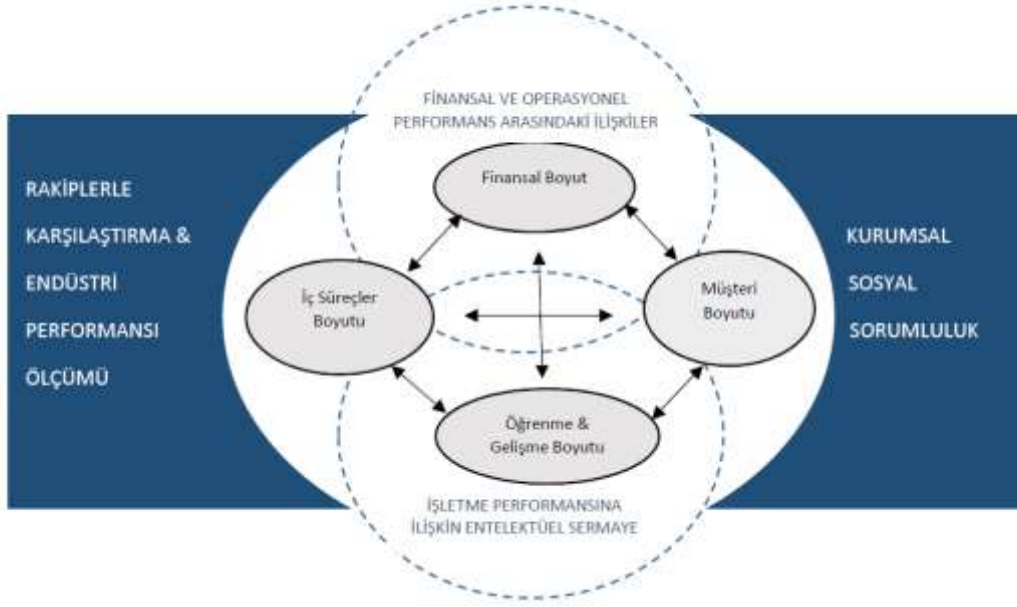
Son dönemlerde şirket analizlerinde alternatif performans ölçütlerinin kullanımının büyük ölçüde yaygınlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) bir süredir yürüttüğü çalışmalar sonucunda Yönetim Performans Ölçütlerini (Management Performance Measures-MPM) tanımlayarak IAS 1

Finansal Tabloların Sunuluşu standardında yapılacak değişiklik ile işletmelerin finansal tablolarında temel finansal performans göstergelerine (MPM) yer verilmesini önermektedir. MPM bir işletmenin finansal performansının özet bir finansal ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bir MPM olarak pazar payı ve personel devir hızı gibi finansal olmayan bir ölçüt veya yönetimin gelecekteki satışlarla ilgili beklentileri gibi ileriye dönük bilgiler kullanılmamalıdır (IASB, 2018, s.1).

Gelecekte yönetim performans ölçütlerinin yasal düzenlemeler ışığında denetime tabi olarak sunulacak olması geleceğe dönük finansal bilginin şeffaflığını ve güvenilirliğini sağlayarak başta işletme ortakları ve hissedarları olmak üzere tüm paydaşlara karar verme süreçlerinde yardımcı olması beklenmektedir.

Performans ölçüm modellerinin gelecekte nasıl bir yön çizeceği incelendiğinde şekil 2.14'te görüldüğü gibi kurumsal karnenin dört ana boyutunu oluşturan finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme alt yapısında oluşturulacak sistemlerin (Tonchia ve Quagini, 2010, s.78);

1. Finansal performans ile operasyonel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan,
2. Maddi olmayan varlıklar, özellikle entelektüel sermaye, öğrenme ve gelişme boyutu arasında ilişki kuran,
3. Kurumsal sosyal sorumluluğun rolünü ve önemini sosyal anlamlılık, etik çıkarımlar, çevresel konular vb. açısından dikkate alan,
4. Bir sektördeki en güçlü rakiplerin performansları ile karşılaştırmalar yapmak için kıyaslama sistemlerine vurgu yapan,
5. Hem operasyonel hem de bilgi tabanlı firmalar arası ağları içeren; şirket, tedarikçiler, müşteriler, kurumlar arası ağa sahip genişletilmiş performans ölçüm sistemi tasarımları olmaları beklenmektedir.



Şekil 2.14. Performans Ölçüm Modellerinin geleceği (Tonchia ve Quagini, 2010, s.78)

Yakın gelecekte performans ölçüm sistemlerine rekabet avantajı sağlayacak bazı önemli özellikler aşağıda yer almaktadır (Kurien ve Qureshi, 2011):

1. Bilişim Teknolojisi Araçları: Gelecekteki performans ölçüm sistemleri, işletme ile ilgili verileri çıkaracak, toplayacak ve detaylandıracak kurumsal, entegre bilişim teknolojisi araçlarına sahip olmalıdır. Diğer bir ifadeyle gelecekteki PMS'ler, bilişim teknolojisi araçlarına daha bağımlı olacaktır.

2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: Günümüzde literatürde Yöneylem Araştırması, Bulanık Mantık, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ve Veri Zarflama Analizi gibi çok kriterli karar verme araçlarının performans ölçüm sistemlerine uygulandığı çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar PÖS'e bu tür modelleri dahil etmenin faydalı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu nedenle, gelecekte bu tür araştırmalara daha fazla önem verilmesi yöntemlerin etkinliğini artıracaktır.

3. Uygulama Modelleri: Performans Ölçüm Sistemlerinin teorik alt yapısı çok fazla tartışılmakla birlikte, yöntemlerin uygulama başarısızlıkları ile ilgili çok az çalışma bulunmaktadır (Bourne vd., 2003). Performans ölçüm sistemlerinin uygulama yöntemleri, karşılaşılabilecek muhtemel sorunlar ve başarısızlık nedenleri hakkında daha fazla

araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte, performans ölçüm sistemlerine ait uygulama modelinin geliştirilmesi sahadaki uygulanabilirlik açısından önemlidir.

4. Performans Ölçüt Sayısı: Yöntem uygulamalarında sınırlı ve yeterli sayıda performans ölçütü kullanmak zaman yönetimi açısından önemlidir. Daha fazla ölçüm, daha fazla analiz süresi gerektirmektedir. Bu nedenle, verilerin belirli bir yararlı amaç için gerekli olup olmadığını ve üretim maliyetinin beklenen faydadan daha yüksek olup olmadığını dikkate almak gerekmektedir (Tangen, 2004b, 728).

5. Farklı İlgi Alanları: Performans ölçüm sistemleri ile ilgili daha çok strateji, kalite, operasyon konularında çalışılmıştır. Ancak gelecekte daha çok risk ölçümü, çevresel etkiler, sürdürülebilirlik, e-ticaret ve e-tedarik zinciri, küçük ölçekli işletmelere özgü sistemler gibi alanların önem kazanması ve dolayısıyla daha çok çalışmaya konu olması beklenmektedir.

İşletmelerin değişimi ile birlikte ölçüm odağı değişmelidir. Geleneksel işlem odaklı ölçümden süreç odaklı ölçüm sistemlerine; sadece süreçten, süreç ve süreç ara yüzü sistemlerine, mono kültürden çok kültürlü ölçüm sistemlerine, ölçüm çoğalmasından ölçüm basitleştirmeye kadar önemli bir geçiş olması beklenmektedir (Morgan, 2007).

Performans ölçüm sistemleri tasarımı yapılırken, ilgili işletmenin organizasyonel, davranışsal ve kültürel yönleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca geleneksel muhasebeye dayalı performans ölçütleri ve finansal olmayan performans ölçütleri birbirini dışlamamalı, tek bir performans ölçüm sistemi altında bütünleştirilmelidir (Bititci, 1996, s.139).

Sonuç olarak, performans ölçüm sistemlerinin geleceği sürekli iyileştirme bakış açısıyla incelenmelidir. Bu bağlamda, performans ölçüm sistemi, prosedürlerin, tekniklerin, süreçlerin ve daha da önemlisi, üretim performansının ve ölçümünün çok yönlülüğünü sürekli olarak iyileştirmek için birlikte çalışan kişilerin bir birleşimi olarak görülmelidir. Ayrıca uygulayıcılar ve akademisyenler, bilinenleri doğrulamak ve üzerine devam edebilmek için birlikte çalışmaya devam etmelidir (Gomes vd., 2004).



3. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, son zamanlarda hem akademik çevrelerde hem de uygulamada sıkça tartışılan bir kavramdır. Bunun en önemli nedeni küresel ekonomide yaşanan krizler ile firma başarısızlıklarının etkileri giderilmeye çalışılırken tekrarlanmasını önlemek amacı ile çok sayıda farklı ülkedeki kurumsal yönetimin iyileştirilme çabalarıdır (Çonkar, Elitaş ve Atar, 2011, s.82).

3.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim (corporate governance), kavram olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmış ve hızlı bir şekilde devlet ve şirket yönetiminde kullanılan, aynı zamanda akademik çevrelerde genel kabul gören bir yönetim felsefesi olmuştur. "Governance" teriminin sözlüklere girişi Dünya Bankası ve Birleşmiş Milletler tarafından 1990'lı yılların başlarından itibaren "good public governance" iyi devlet yönetimi kavramının kullanılmaya başlanmasına dayanmaktadır (Aktan, 2006, s.1).

Corporate governance teriminin işletme literatüründe Türkçe karşılığı olarak kurumsal yönetim veya kurumsal yönetişim kavramları kullanılmaktadır. Kurumsal yönetişim kavramını tercih edenlerin temel dayanağı, kurumsal yönetim kavramıyla tek yönlü bir idare şeklinin ifade edildiği hâlbuki şirket yönetiminde tüm paydaşların etkileşimi sonucu oluşan birlikte yönetme durumunun hâkim olduğu gerçeğidir (Menteş, 2009, s.1 ve Sancar, 2013, s.75). Diğer taraftan SPK yayımladığı ilkelerde kurumsal yönetim kavramını kullanmaktadır. Bu doğrultuda tez kapsamında Türkiye'de resmi otoritelerin kullandığı ve Türkçe yazında daha yaygın kullanılmakta olan kurumsal yönetim kavramının kullanılması uygun bulunmuştur.

Yönetim (Governance), kontrol etmek ve düzenlemek anlamına gelmektedir; iyi düzeni korumak ve önceden belirlenmiş davranış standartlarına uymak için etkinin kullanılmasıdır. Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), iyi bir düzeni korumak ve önceden belirlenmiş standartları uygulamak için bir şirketin işlerine uygulanan düzenleyici etkidir (Knell, 2006, s.5-6).

Kurumsal yönetim, geniş bir tanımla, şirket içinde hangi organın belirli kararlar alma yetkisine sahip olduğunu, bu organın üyelerinin nasıl seçildiğini ve karar vermeye rehberlik etmesi gereken normları belirleyen kurumsal yapılar, yasal kurallar ve en iyi uygulamalardan oluşmaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, kurumsal yönetim ilkeleri pek çok kaynaktan türetilmekte ve birçok formda bulunmaktadır (Bainbridge, 2012, s.2).

Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi tarafından İngiltere’de yayımlanan Cadbury Raporu’nda (1992) kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimine ve kontrolüne ilişkin bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD, 1999) ise kurumsal yönetimi daha kapsamlı olarak şu şekilde tanımlamaktadır: Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsayan ve makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan bir çerçevedir.

Kurumsal yönetim, bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade etmektedir. En geniş anlamda ise, modern toplumlarda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesi faaliyetleri bütünüdür (TÜSİAD, 2002).

Kurumsal yönetim, işletmenin stratejik yönünü ve performansını belirleyen ve kontrol eden paydaşlar ile işletme arasındaki ilişkiler bütünü olup şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir (Luo, 2005, s.2). Bu sistem, şirket içerisinde hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık ile ilgili net yapılar oluşturarak, yönetim kurullarının ve yönetimin rolünü tanımlamaktadır (Steger ve Amann, 2008, s.5). Aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlendiği çerçeveyi ortaya koyarak, hedeflere ulaşmanın ve performans denetiminin araçlarını belirlemektedir (OECD, 1999).

Kurumsal yönetim olgusu, bir firmanın iş modeli ve stratejisine ilişkin operasyonlarını yöneten ve kontrol eden sistem olup yönetim uygulamasının profesyonelliği, kurumsal yönetimin temel bir gerekliliğidir. Paydaş toplumu kavramıyla birlikte daha geniş bir kurumsal yönetim tanımı ortaya çıkmıştır. Bir firmanın hissedarları

dışında birçok paydaşı bulunmaktadır. Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetim kurulu, denetim kurulu, hissedarlar, finansal sağlayıcılar, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri de içermekte ve yöneticilerin şirketteki paydaşların refahını içselleştirmesini sağlamak için kurumların tasarımına yönelmektedir (Klein, 2016, s.182 ve Vives, 2000, s.1).

Kurumsal yönetim, şirketlerin değer yaratma, kâr elde etme ve elde edilen kârı pay sahiplerine dağıtma gibi geleneksel amaçlarının yanında, hissedarların ve tüm diğer çıkar gruplarının haklarının korunmasını sağlayarak, şirketin tüm paydaşları arasındaki ilişkiyi düzenlemeyi amaçlayan güncel bir yaklaşımdır (Öztürk ve Demirgüneş, 2005, s.118).

Kurumsal yönetim yapısı, yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler, hissedarlar ve diğer paydaşlar dâhil olmak üzere çeşitli kurumsal katılımcılar arasında hak ve sorumluluk dağılımını belirlemekte; kurumsal ilişkilerle ilgili kararlar almak için kuralları ve prosedürleri açıklamaktadır. Aynı zamanda şirketin hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin oluşturulması ve performansın izlenmesi için yönergelerin belirlenmesini sağlamaktadır (Luo, 2005, s. 2).

İyi bir kurumsal yönetim rejimi, şirketlerin sermayeyi verimli bir şekilde kullanmalarını sağlamanın yanı sıra hem müşteri yelpazesinin hem de bulundukları toplumun çıkarlarını dikkate almalarına katkıda bulunur. Yönetim kurullarına; hem şirkete hem de hissedarlara karşı hesap verme sorumluluğu getirerek şirketlerin tüm toplumun yararına faaliyet göstermelerini güvence altına almış olur. Dolayısıyla iyi bir kurumsal yönetim uygulaması, yerli ve yabancı yatırımcıların güvenini kazanarak uzun vadeli sermayeyi çekmeyi kolaylaştırır (TÜSİAD, 2000, s.9).

Esasen kurumsal yönetim kavramı olarak 1990'ların ortasında ortaya çıkmış olsa da, temelleri 1840'tan sonra modern şirketlerin evrimiyle başlamıştır. O dönemde demiryollarının gerektirdiği devasa yatırımlar ve bankaların büyüyerek yönetici ve yatırımcılarının birbirinden farklılık göstermesi sonucunda, 1932'de Means ve Berle tarafından bugün asil vekil teorisi veya Berle-Means ikilemi olarak adlandırılan, özünde şirket yönetiminin mülkiyetten ayrılması gerekliliğini savunan çalışmalar ortaya konmuştur (Steger ve Amann, 2008, s.5).

Şirketler açısından yönetim kavramı, şirketlerin büyümeye başlaması ile önem kazanan bir kavram olmuştur. Çünkü şirketlerin büyümesi ile sermayedarlar tüm kararları almaya yetişememeye başlamış ve ortaya çıkan yeni bürokratik yapıda bazı sorumlulukların profesyonel yöneticilere devredilme zorunluluğu doğmuştur. Ancak Berle ve Means'in ifade ettiği gibi sermayedar ve yönetim rollerinin ayrımı ile sermayedarın ve yönetimin çıkarları zamanla birbiriyle çelişmeye başlamıştır. Bu sorunun çözümünde bir kontrol mekanizması olarak yönetim kurulları faaliyete geçmiş ve bu sayede profesyonel yöneticilerin sermayedarların çıkarlarını koruması amaçlanmıştır (Tarhan, 2003 (Ed.), s.116).

Vekâlet teorisine ilişkin bir sonraki kapsamlı çalışma 1976 yılında Jensen ve Meckling tarafından ortaya konulmuştur. Jensen ve Meckling (1976) temsilci ilişkilerini bir veya daha fazla kişinin (işletme ortakları/sahipleri) başka bir kişiyi (temsilci) kendi adına bazı hizmetleri yerine getirmesi için görevlendirdiği, bazı karar verme yetkilerinin devrini içeren bir sözleşme olarak tanımlamaktadır. Acente maliyetleri ise işletmenin ortakları tarafından katlanılan izleme maliyetleri, garanti sağlayıcı anlaşma maliyetleri ve tüm alınan önlemlere rağmen önlenemeyen kayıpların toplamı olarak ifade edilmektedir. Söz konusu çalışma kapsamında firmanın mülkiyet yapısı teorisini geliştirmek için vekâlet teorisinden, mülkiyet hakları teorisinden ve finans teorisinden unsurlar bir araya getirilmektedir.

Buradaki asıl konu ise, kurumsal yönetimin, kurumun doğasında bulunan acente sorununu hem yaratan hem de sınırlamaya çalışan yasal kurallardan oluştuğu daha dar bir anlayış üzerinedir (Bainbridge, 2012, s.3). Acente sorunu, temelde işletme ortakları ve işletme yöneticileri arasında oluşan menfaat çatışması olup işletme yönetiminin ortaklar tarafından yöneticilere bırakılmış olması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bazı Türkçe kaynaklarda kurumsal işletmelerde ortaya çıkması nedeniyle “kurumsallaşma sorunu” ve temsil yetkisinin devredilmiş olması nedeniyle “temsil sorunu” olarak da ifade edilmektedir (Sayılğan, 2017, s.17).

İşletmelerde; acente sorununun yol açacağı olumsuzlukların azaltılması veya giderilmesi yolunda birtakım önlemler alınmakta ve sonucunda maliyetlere katlanılmaktadır. Bu maliyetler “acente maliyetleri” olarak adlandırılmaktadır (Sayılğan, 2017, s.17). İyi tasarlanmış bir kurumsal yönetim sistemi, izlemeyi daha ucuz, tahvilleri

daha güvenilir hale getiren veya caydırıcılığı daha etkili hale getiren kurallar sağlayarak bu maliyetleri azaltmaya çalışır (Bainbridge, 2012, s.3). Kurumsal yönetim, paydaşlar ve üst yönetim arasındaki acente (temsil) maliyetlerini en aza indirmek için işletme içinde iç süreçler ve yapılar geliştirmeyi gerektirmektedir (Luo, 2005, s. 2).

Büyük ölçekli işletme başarısızlıkları, oluşan kapasite fazlası, kendilerine çok yüksek maaşlar ödenmesini sağlayarak hissedarları ele geçiren ilkesiz yöneticiler ve kurumsal yatırımcıların görünüşte kısa vadeli yatırım hedefleri oluşturmada oynadığı roller, kurumsal yönetime olan ilginin yenilenmesine yol açmıştır (Gugler, 2001, s.3).

Dünyada meydana gelen finansal krizlerin (ERM, Meksika, Asya, Rusya, Türkiye vb.) firmalar üzerindeki mikro etkileri ile dünyanın çeşitli yerlerinde yaşanan (Enron, Worldcom, Kanebo, Parmalat, Ahold vb.) şirket skandalları kurumsal yönetim kavramının gerek akademik yazında gerekse de ülke ve şirket yönetiminde önemini artırmıştır. Bu doğrultuda kurumsal yönetim, yasal düzenlemelere ve akademik çalışmalara birçok açıdan konu olmuştur.

Gelecekte kurumsal yönetim, sadece herhangi bir finansal krizi önlemeye veya hafifletmeye yardımcı olmak için değil, aynı zamanda daha iyi bir toplum oluşturmaya da yardımcı olmak için kendi kendine düzenlenen, daha esnek ve dinamik bir şekilde gelişime açık bir yapı olarak düşünülmektedir (Sun, Stewart ve Pollard, 2011, s.19).

3.2. Kurumsal Yönetimin Artan Önemi

Kurumsal yönetim sistemleri yüzyıllar boyunca, genellikle kurumsal başarısızlıklara veya sistemik krizlere yanıt olarak geliştirilmiştir. Kurumsal yönetimin ilk belgelenmiş başarısızlığı, 1700'lerde yaşanmış ve İngiltere'deki iş yasalarında devrim yaratmıştır. Benzer şekilde, ABD'deki Menkul Kıymetler Yasası'nın çoğu, 1929'daki borsa çöküşünün ardından yürürlüğe girmiştir. 1970'lerde İngiltere'de ortaya çıkan ikincil bankacılık krizi, 1980'lerin ABD tasarruf ve kredi fiyaskosu ve 1990'larda dünya genelinde yaşanan tanınmış şirket başarısızlıkları sonucunda bir dizi rapor ve yasa yürürlüğe girmiş, kurumsal yönetim sistemine atfedilen önem her geçen gün artmıştır (Iskander ve Chamlou, 2000, s.1).

Finansal Krizler

Finansal krizlerde kurumsal yönetimin rolünü anlayabilmek için öncelikle krizin kaynağı belirlenmelidir. Birinci ve ikinci nesil finansal kriz modelleri makroekonomik etkenlerle açıklanırken üçüncü nesil kriz modelleri bu şekilde açıklanamamış ve gözler şirket bilanço bozukluklarına çevrilmiştir. Üçüncü kuşak kriz modelleri temelde şirketlerin ve finansal kesimin yapısındaki bozukluklara dayanmakta olup bilanço zafiyeti ile karşılaşılan dışsal şok sonucunda yaşanmaktadır (Özatay, 2018, s.548).

Finansal kriz ve kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişki ile ilgili farklı hipotezler bulunmaktadır. Öne çıkan görüşlerden biri; finansal krizin kurumsal yönetim kurallarının ve ilkelerinin yetersiz uygulanmasıyla yakından ilişkili olduğu yönünde OECD tarafından sunulmaktadır. OECD Kurumsal Yönetim Yönlendirme Grubu (2009), kurumsal yönetim uygulamaları içerisinde yer alan yönetici ücretlendirmesi, risk yönetimi, yönetim kurulu uygulamaları ve hissedar haklarının kullanılması konularında yaşanan zafiyetlerin finansal krizlere zemin hazırladığı yönünde bir rapor yayımlamıştır. OECD, finansal krizden yıllar önce yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerinin temel yönetim sorunlarını yeterince ele aldığını ve şirketler tarafında yaşanan büyük başarısızlıkların uygulama eksikliğinden kaynaklandığı iddia etmektedir. Diğer bir görüş ise, finansal krizin en azından kısmen, kurumsal yönetimin sistematik bir başarısızlığından kaynaklandığı yönündedir. Kurumsal yönetimin başarısızlığının tamamen bir uygulama sorunu olmadığı, daha çok kurumsal yönetim sistemlerini, modellerini, değerlerini, yaklaşımlarını ve yönelimlerini oluşturan temel ve sistemik bir başarısızlık olabileceği yönündeki bu görüş küresel finansal krizden bu yana ivme kazanmıştır (Sun vd., 2011, s.5-6).

Şirket Skandalları

Bu yüzyılın başlarında, yatırımcıların şirketlere duyduğu güven, sadece 2001'de Enron'un çöküşüyle değil, aynı zamanda dünyanın dört bir yanında yaşanan farklı kurumsal felaketlerle de sarsılmıştır. Çizelge 3.1, büyük şirket skandallarının kapsamı ve yaygınlığı hakkında bir fikir vermektedir.

Çizelge 3.1. Kurumsal Yönetim Skandalları

Şirket	Yıl	Ülke	Ayrıntıları
Daewoo	1998	Güney Kore	Eski CEO tarafından muhasebe hilesi ve zimmete para geçirme
Flowtex	1999	Almanya	Satış rakamlarının abartılması ardından iflas
Enron	2001	ABD	Muhasebe hilesi nedeniyle ABD'nin en büyük yedinci şirketinin iflası
Marconi	2001	Birleşik Krallık	Yüksek fiyatlandırılmış satın almalar ve kontrollerin ihmal edilmesi nedeniyle iflas
Swissair	2001	İsviçre	Yanlış strateji ve yönetim kurulunun verimsizliği nedeniyle iflas
HIH	2001	Avustralya	Borsa manipülasyonu
OneTel	2001	Avustralya	Satın almalar için bütçenin aşırı zorlanması
AlliedIrish Bank (AIB)	2002	İrlanda	İzinsiz ticarete 691 milyon dolar zarar
Worldcom	2002	ABD	Şirketin, hileli muhasebe nedeniyle 41 milyar dolarlık borçla batışı
Tyco	2002	ABD	İflasla sonuçlanan hırslı satın almalar için bütçenin aşırı zorlanması
Vivendi	2002	Fransa	Satın almalar için bütçenin aşırı zorlanması zarara yol açtı
RoyalAhold	2003	Hollanda	500 milyon dolarlık muhasebe hilesi
Parmalat	2003	İtalya	14.3 milyar euro açıklanmayan borç
Volkswagen	2005	Almanya	Uygun olmayan menfaatler sağlamak için kurumsal fonların kötüye kullanılması

Kaynak: Steger ve Amann, 2008, s.6

1990'ların sonuna doğru, büyük boyutlara ulaşan muhasebe ve denetim skandallarının arkasında önemli muhasebe hile ve usulsüzlüklerinin olduğu görülmüştür. Hile ve usulsüzlük; işletme yönetiminin, çalışanların veya üçüncü şahısların kasıtlı olarak adil veya yasal olmayan bir menfaat sağlamak için finansal tablolarda olması gereken tutarın veya dipnot açıklamasının yer almaması veya yanlış beyan edilmesi suretiyle finansal tablo kullanıcılarını yanıltmalarını ifade etmektedir (Kaval, 2008, s.78). Bu süreçte finansal raporlamaya olan güveni yeniden tesis edebilmek amacıyla daha sıkı kurumsal yönetim düzenlemelerine duyulan ihtiyaç artmıştır.

Özelleştirme

1980’li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları sonucunda daha önce devletin elinde olan sektörlerden özel sektöre geçiş kurumsal yönetimin önem kazanmasında dolaylı olarak etkili olmuştur. Kamu mülkiyetinde olan kamu teşebbüslerinin özel mülkiyete geçmesinin ardından finansal piyasalara sermaye sağlamak için yönelmeleri ile halka açık şirket haline gelmeleri ve şirket birleşmeleri ile daha büyük yapılara ulaşmaları, kurumsal yönetim sorunlarını gündeme getirerek, kurumsal yönetim ilkelerinin önem kazanmasını sağlamıştır (Aktan, 2013, s.163).

Küreselleşme, Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmeler, Uluslararası Sermaye Hareketliliği ve Finansal Piyasaların Bütünleşmesi

Finansal krizler ve şirket skandalları kurumsal yönetim düzenlemelerine yönelik ivmeyi belirgin olarak artırmakla birlikte esasen küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ışığında yaşanan finansal piyasaların entegrasyonu, sermaye hareketlerindeki artış, yeni finansal ürünlerin sermaye piyasalarına girişi gibi faktörler uluslararası boyutta rekabeti artırarak iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önem kazanmasını sağlamıştır.

Uluslararası finansal piyasaların birleşmesi sonucunda, tüm dünyada ticaret ve yatırım faaliyetlerinin hacmi artmıştır. Sermayenin hareketliliği, özel sektörde yer alan firmaların büyük boyutlara ulaşması ve finansal araçların artan rolü göz önüne alındığında, firma sahipliği ve yönetimi önemli ölçüde farklılaşarak kurumsal yatırımcıların rolü birçok ülkede önem kazanmıştır. Bu durum, farklı kurumsal yönetim kültürlerinde meydana gelen çatışmalar da dâhil olmak üzere kurumsal yönetimde birçok sınır ötesi soruna yol açmış ve küresel bazda kurumsal yönetim düzenlemelerinde yakınsamaya neden olmuştur (Dünya Bankası, 2005, s.7).

Küreselleşmenin etkisiyle günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerinin sunduğu yatırım imkânları ile sınırlı kalmamakta, dünyanın her yerindeki yatırım araçları ile ilgilenmektedir. Bu durum, yatırımların, gelirin ve ihracatın artması, finansal piyasaların derinleşmesi ve gelişmesi ile uluslararası sermaye akışının hızlanması sonuçlarını doğurmaktadır. Dolayısıyla şirketler, uzun vadeli sermayeyi

kendilerine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemelerini uygulamaya koymak durumunda kalmıştır (Şehirli, 1999, s.14).

Küreselleşen dünyada ortaya çıkan sorunlar, sadece bir şirketi veya bir ülkeyi etkilemekle kalmayıp, domino etkisiyle tüm dünyayı az ya da çok etkisi altına almaktadır (Ertikin, 2017, s.102). Bu nedenle tek bir şirket veya tek bir ülkenin iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olması küreselleşen dünyada yeterli ve etkili olamamaktadır.

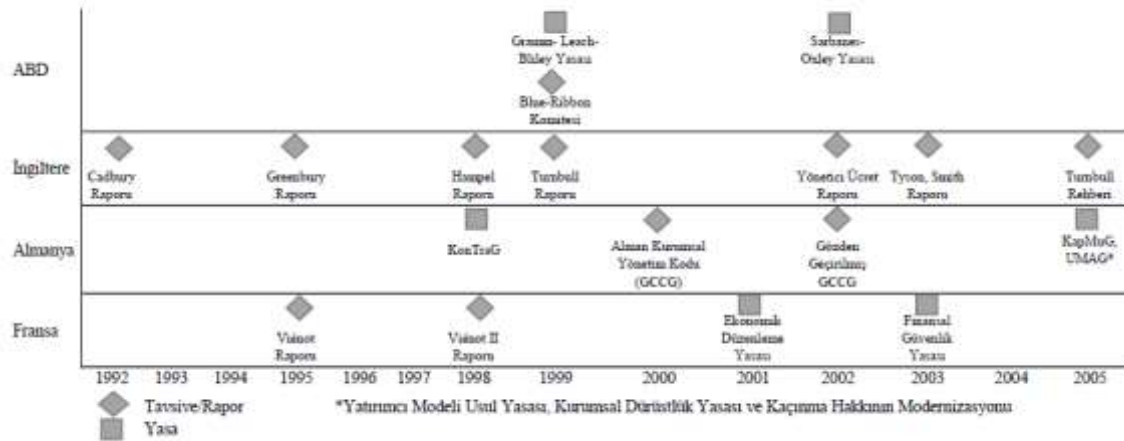
3.3. Dünya’da ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Dünya’da 1970’lerde başlayan kurumsal yönetim çalışmaları, özellikle ABD ve İngiltere’de yaşanan finansal krizler ve şirket iflaslarıyla hız kazanmıştır. Türkiye’deki kurumsal yönetim çalışmaları ise 2001 ekonomik krizi ve bankalardaki usulsüz kredi işlemleri etkisiyle başlamıştır. Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları geç başlamakla birlikte, düzenleyici kurumların en iyi uygulama örneklerinden yararlanarak yaptıkları düzenlemeler, aradaki farkın hızla kapanmasını sağlamıştır (Doğan, 2007, s.91).

3.3.1. Dünya’da Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Küreselleşme kavramı, finansal piyasalarda yaşanan krizler ve şirket iflasları, kurumsal yönetimin önemini artırmış ve kurumsal yönetim kavramını, üzerinde özenle durulması gereken bir konu haline getirmiştir. Yaşanan kurumsal yönetim skandalları sonucunda farklı ülkelerde çeşitli kurumsal yönetim uygulamaları hayata geçirilmiştir (Ünlü, Yalçın ve Yağlı, 2017, s.66).

Kurumsal yönetim ile ilgili çalışmalar İngiltere merkezli olarak Cadbury raporu ile başlamış ardından Greenbury, Hampel raporları ile Birleşik Kod yayımlanmıştır. Enron skandalı sonrasında ABD’de hazırlanan Sarbanes-Oxley Yasası ve OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, bu alanda tüm dünya ülkelerine kılavuzluk etmektedir. Şekil 3.1’de kurumsal yönetim alanında 1992-2005 yılları arasında ABD, İngiltere, Almanya ve Fransa’da yayımlanan tavsiye, rapor ve yasalar görülmektedir.



Şekil 3.1. Kurumsal Yönetimle İlgili Temel Yasalar ve Düzenlemeler (Steger ve Amann, 2008, s. 9)

Bu bölümde yayımlanan temel rapor, ilke ve yasalar kronolojik sıra ile anlatılmaktadır.

3.3.1.1. Cadbury raporu

Kurumsal yönetim alanında ilkleri temsil eden Cadbury Raporu, Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi tarafından İngiltere’de 1 Aralık 1992 tarihinde yayımlanmıştır. Yayımlanan rapor ve raporu hazırlayan Komite, literatürde komiteye başkanlık eden Sir Adrian Cadbury adıyla anılmaktadır.

Kurumsal Yönetimin Finansal Yönleri Komitesi, Mayıs 1991’de Finansal Raporlama Konseyi, Londra Menkul Kıymetler Borsası ve muhasebe meslek mensupları tarafından kurumsal yönetimin finansal yönlerini ele almak için kurulmuştur. Komitenin kurulmasında hem finansal raporlamaya hem de denetim raporlarına duyulan güven eksikliği etkili olmuştur. Bunun altında yatan faktörler ise, muhasebe standartlarının uygulanmasında yaşanan sorunlar, yöneticiler için net bir çerçevenin olmaması, hem şirketler hem de denetçiler üzerindeki rekabetçi baskılar, büyük şirketlerin bazı beklenmedik başarısızlıkları ve yöneticilerin maaşları gibi konularda etkili bir yönetim kurulunun hesap verme sorumluluğunun bulunmaması olarak sıralanmaktadır (Cadbury Komitesi, 1992, s.14).

1990-91 yılında Britanya'da PollyPeck, Exco ve Coloroll gibi bir dizi yüksek ölçekli kurumsal şirket başarısızlığı yaşanmıştır. Diğer taraftan rapor son halini alırken, Maxwell ve The Bank of Credit and Commerce International (BCCI) gibi şirket iflaslarının yaşanması, problemin boyutlarına ve raporun gerekliliğine ilişkin çarpıcı kanıtlar sağlamıştır (Klaus ve Wymeersch, 1997, s. 23).

Rapor, yayımlanmasını takiben kurumsal yönetim alanında evrensel olarak kabul görmüş ve kurumsal yönetim ile ilgili uluslararası kodların geliştirilmesinde önemli bir etkisi olmuştur. Rapordan bu yana geçen yaklaşık otuz yıl içinde, dünya çapında kurumsal yönetime olan ilgi çarpıcı şekilde artmıştır. Cadbury Raporu, “en iyi uygulama” konusunda ana hatların oluşturulduğu bir dizi önemli kılavuzun ilki olup kurumsal yönetim uygulamalarına üç ana katkısı bulunmaktadır: Kurumsal yönetimin tanımı, kodun gönüllü olarak benimsenmesi ve “uygula-uygulamıyorsan açıkla” yönündeki yaklaşım (Shah ve Napier, 2016).

Cadbury yaklaşımının temelini oluşturan dört temel ilke aşağıda yer almaktadır (Klaus ve Wymeersch, 1997, s. 24):

1. Şirketin başında, hiç kimsenin sınırsız karar yetkisine sahip olmayacağı şekilde bir güç ve yetki dengesi sağlamak için net bir sorumluluk paylaşımı yapılmalıdır.

2. Her kurulda, görüşlerinin kararlarda önemli bir ağırlık taşıması için yeterli nitelik ve sayıda yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesi bulunmalıdır.

3. Kurumsal yatırımcılar, yönetim kurullarının yapısına özel ilgi göstermeli ve karar alma süreçlerinin denetimsiz bir şekilde bir yerde toplanmasından kaçınılmalıdır. Bunun için gerekli niteliğe, deneyime ve bağımsızlığa sahip yönetimde görev almayan yönetim kurulu üyesinin atanması sağlanmalıdır. Başka bir deyişle, kurumsal hissedarlar pasif değil, kurumsal demokraside aktif olma konusunda özel bir sorumluluğa sahiptir.

4. Yönetim Kurulu yapısı, finansal fonksiyonun önemini açıkça kabul etmelidir. Bir Denetim Komitesi bunu güvence altına almak için yardımcı olmalıdır.

Karşılaşılan yönetsel sorunlar ile ilgili olarak Cadbury Komitesinin başlıca tavsiyeleri aşağıda yer alan tabloda özetlenmektedir:

Çizelge 3.2. Cadbury Raporunun Temel Tavsiye Kararları

Yönetim Sorunu	Cadbury Kodu Tavsiyesi
Ayrı icra kurulu ve yönetim kurulu başkanlığı	Tavsiye edilir ancak zorunlu değildir
Yönetim Kurulu üyelerinin atanması	Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hâkim olduğu atama komitesi aracılığıyla resmi yönetim kurulu süreci
Bağımsız Yönetim Kurulu üyeleri	En az 3 icrada görevi olmayan yönetici
Yöneticilerin bağımsızlığı	İcrada görevi olmayan yöneticilerin çoğunluğunun bağımsız olması
Yöneticilerin rotasyonu	Yöneticilerin görev süreleri önceden belirlenmiş olmalı ve süre uzatımı otomatik olmamalı
Ücret ve ikramiyeler	Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin hâkim olacağı ücret komitesinin oluşturulması ve yöneticilerin ayrıştırılmış ücretlerinin açıklandığı yıllık raporun hazırlanması
Denetim Kurulunun bağımsızlığı	Denetim Komitesi yalnızca bağımsız yöneticilerden oluşmalıdır
Yönetim Kuruluna bilgi akışı	Yönetim Kurulunun resmi bir karar programına sahip olması, yöneticilerin dış tavsiyelere ücretli erişimi olması
Daha geniş kapsamlı denetim	Denetçilerin kurallara ve iç denetim etkinliğine uyumu gözden geçirmesi

Kaynak: Boyd, 1996, s.170

Jones ve Pollitt (2004), kurumsal yönetim araştırmasının nasıl yürütüleceğine dair örnek bir model sunan Cadbury raporunun başarılı sonuçlar elde etmesini dört özelliğine bağlamaktadır:

1. Sir Adrian Cadbury'nin tavsiyeleri destekleyen vizyon sahibi bir başkan olması,
2. Ana paydaşları temsil eden komite yapısı,
3. Taslak bir rapor ve danışma süreci,
4. Önerileri geniş çapta kabul edilen nihai rapor.

Cadbury Raporu, İngiltere'de herkesçe kabul görmesinin yanı sıra birçok denizaşırı ülkede de büyük ilgi görmüştür. Ayrıca diğer piyasalardaki kurumsal yönetim standartlarının ölçüldüğü bir kıstas sağlamıştır (Hampel Raporu, 1998, s.8).

3.3.1.2. Greenbury raporu

Cadbury Raporu, tamamen veya büyük ölçüde icracı olmayan yöneticilerden oluşan bir Ücretlendirme Komitesi kurulmasını tavsiye etmiş, ancak politikalarının ayrıntıları incelenmemiştir (Jones ve Pollitt, 2001, s.18). Bunun üzerine İngiltere'deki şirket yöneticilerinin maaşları ve diğer ücretleriyle ilgili halkın ve hissedarların endişelerine cevaben 1995 yılı Ocak ayında kurulan yöneticilerin ücretlendirmesine ilişkin çalışma grubu, 17 Temmuz 1995'de Greenbury Raporunu yayımlamıştır (Greenbury Komitesi, 1995, s.9).

Viénot Raporu'nun Fransa'da yayımlanmasından bir hafta sonra, İngiliz perakende devi Marks & Spencer'ın yöneticisi Sir Richard Greenbury başkanlığında yayımlanan rapor; hesap verebilirlik, şeffaflık ve performansın temel ilkelerine odaklanan "En İyi Uygulama Kodu"nu içermektedir (Sherman, 1996). Viénot Raporu ise karşılıklı iştirak ve yönetimler arası ilişkilerin yasaklanması ve aday belirleme ile ücret komitelerinin kurulması gerekliliğini öne sürmüştür (Steger ve Amann, 2008, s.8).

Greenbury Komitesinin referans noktası, yöneticilerin ücretlerinin belirlenmesinde iyi uygulamaları belirlemek ve kullanılmak üzere bir kurallar kodu hazırlamaktır. Raporda en iyi uygulama kodu, ana eylem noktaları, ücretlendirme komiteleri, bilgilendirme, ücretlendirme politikası, hizmet sözleşmeleri ve tazminatlar, özelleştirilen kamu hizmetleri başlıklarına değinilmektedir (Greenbury Komitesi, 1995, s.3-9).

Raporda, yöneticilere ödenen yüksek ücret ve hisse opsiyonlarının, personel sayısında azalma, personele ödenen ücretlerde kısıtlama ve fiyatlar genel seviyesindeki artışla sonuçlanmasının endişe verici olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan performans kavramının önemli bir konu olduğuna ve şirket performansının önemli ölçüde üst düzey yöneticilerin performansına bağlı olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu nedenle, şirketlerin sunduğu ücret paketlerinin, en yüksek kalitede yöneticileri cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek için yeterli olması gerektiği üzerinde durulmuştur (Greenbury Komitesi, 1995, s.9-10).

Greenbury raporu yasal kontrollere ihtiyaç olmadığını, ayrıca yöneticilerin ücretlerinin bireysel performansa bağlı olması ve ücret seviyelerinin belirlenmesinde daha

fazla hesap verebilirlik ve şeffaflık olması gerektiğini vurgulamaktadır. Greenbury Komitesinin En İyi Uygulama Kodları aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Hughes, 1996, s. 4-5):

1. Ücret komitelerinin kurulması, üyeliği ve statüsü,
2. İcra direktörleri ve diğer üst düzey yöneticiler için ücretlendirme politikasının belirleyicileri,
3. Ücretlendirme politikasının ayrıntılarının açıklanması ve onaylanması,
4. Hizmet sözleşmelerinin süresi ve sona erdiğinde ödenecek tazminatın belirlenmesi.

3.3.1.3. Hampel raporu

Hampel Komitesi, Cadbury ve Greenbury komitelerinin tavsiye ettiği hususların uygulanmasının gözden geçirilmesi için yeni bir komitenin oluşturulması yönündeki kararına istinaden, Kasım 1995'te kurulmuştur. Komite, yapılan çalışmaların ardından Sir Ronnie Hampel başkanlığında Ocak 1998'de sonuç raporunu sunmuştur (Hampel Komitesi, 1998, s. 5).

Hampel Komitesi, Cadbury ve Greenbury komitelerinin en yakın takipçisi olarak hem kurumsal yönetimin finansal yönlerini, hem de yöneticilerin ücretlerini ele almıştır. Cadbury raporu, kurumsal yönetim reformunun ruhuna odaklanmanın önemine atıf yaparken; Hampel raporu, kurumsal yönetime kuralcı bir bakış açısıyla yaklaşılmasını şart koşarak bunu güçlendirmiştir. Hampel raporu kurumsal yönetimde, düzenlenmiş ve yüzeysel bir yaklaşımdan ziyade ilkelere dayalı gönüllü bir yaklaşımın sürdürülmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Solomon, 2007, s.56).

Hampel Komitesinin sunduğu tavsiyeler özetle aşağıda yer almaktadır (Martin, 2006, s.18):

- Şirketler, güvenilir bilginin zamanında üretilmesine dayanan ve buna bağlı olan, operasyonları yöneten ve kontrol eden etkili bir yönetim kuruluna sahip olmalıdır.
- Şirketler, yönetim kurulu ve icra kurulu başkanı rollerinin ayrılıp ayrılmayacağını açıklamalıdır.

- Yöneticilerin atanması şeffaf olmalı, gerekli nitelikteki insanları çekmek için yeterli ücret ve koşullar sağlanmalıdır.

- Kurumsal hissedarlar, oy gücünün sağladığı yetkiyi kullanmada öncülük etmeli ve yönetim kurulları bu hissedarlarla iletişim içinde olmalıdır.

- Kurumsal hissedarlar (özellikle emeklilik fonları) yatırım yaptıkları şirketlerin performansına daha uzun vadeli olarak bakmaları için teşvik edilmelidir.

- İcracı olan ve olmayan yöneticiler arasında bir denge olmalı ve tek bir grup egemen olmamalıdır.

- Yıllık genel kurul gelecek stratejilerini içeren sunumlarla daha anlamlı hale getirilerek daha fazla aktif hissedarın katılımı sağlanmalıdır. Çünkü genel kurullar hissedarların yöneticilerle buluşması ve söyleyeceklerinin duyurulması için tek fırsattır.

- Yönetim kurulunun etkinliği aldığı bilginin şekline, zamanlamasına ve kalitesine önemli ölçüde bağlıdır. Bu nedenle yönetim, uygun bilgi tedarikini sağlamalıdır (Hampel Raporu, 1998, s.23-24).

- Denetim Komitesi, tarafsızlığın korunması ile paranın değeri arasında bir denge sağlamak için şirket ve denetçileri arasındaki genel finansal ilişkiyi gözden geçirmelidir (Vinten, 2001, s.6).

Hampel raporu, yöneticilerin bireysel olarak kendi ücret paketlerine ilişkin kararlarda yer almaması gerektiğini ifade etmektedir. Yönetim kurulunun, bunu nasıl yapması gerektiği raporda tam olarak belirtilmemiş olmakla birlikte sağlam bir iç kontrol sistemi gerekliliği savunulmuştur. Rapor, Cadbury'nin denetim komitelerinin icracı olmayan yöneticilerden oluşması yönündeki tavsiyelerini desteklemekte ve genel olarak Cadbury'yi onaylamaktadır (Jones ve Pollitt, 2001, s. 27).

Hampel, Cadbury ve Greenbury Raporlarının birleştirilmesi ve güncelleştirilmesi sonucu ortaya çıkan bir metin olması, uygulamada karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri sunması ve önceki iki raporda açık olmayan konuları somut hale getirmesi nedeniyle

kurumsal yönetim uygulamalarına yön veren önemli bir kaynak olarak görülmektedir (Doğan, 2007, s.67).

3.3.1.4. Birleşik kod

Cadbury, Greenbury ve Hampel komitelerinin tavsiyelerini bir araya getiren, bir dizi kod ve ilkeden oluşan birleşik kod, Haziran 1998'de Londra Menkul Kıymetler Borsası tarafından yayımlanmıştır (Jones ve Pollitt 2001, s. 27). Kod, biri şirketler diğeri kurumsal hissedarlar olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Şirketler bölümü, yöneticiler, yönetici ücretleri, hissedarlarla ilişkiler ile hesap verebilirlik ve denetim ana başlıklarını içermektedir. Yöneticiler başlığı altında; yönetim kurulu, yönetim kurulu başkanı ve icra kurulu başkanı, yönetim kurulu dengesi, bilgi sağlama, yönetim kurulu atamaları, yeniden seçilme konularına; yönetici ücretleri başlığı altında, ücret düzeyi, prosedürü ve açıklanması konularına; hissedarlarla ilişkiler başlığı altında kurumsal hissedarlarla iletişim, yıllık genel kurulun yapıcı kullanımı konularına; hesap verebilirlik ve denetim başlığı altında finansal raporlama, iç kontrol, denetim komitesi ve denetçiler konularına değinilmektedir. Birleşik kodun kurumsal hissedarlara ayrılan ikinci bölümünde ise; hissedar oyu, şirketlerle iletişim, yönetim açıklamalarının değerlendirilmesi konularına değinilmektedir (Birleşik Kod, 2000, s. 3).

Greenbury komitesinden farklı olarak, ücret komitesinin statüsü ve icracı yöneticilerin görev kaybı durumunda ödenecek tazminat ile ilgili iki istisna dışında, önceki iki raporun özü korunmuştur. Bu nedenle Birleşik Kod (1998) yeni bir girişim olarak değil, üç komitenin çalışmalarının bir birleşimi olarak görülmektedir.

Birleşik Kod, İngiltere’de ve dünyada kurumsal yönetim alanında yaşanan gelişmeleri dikkate alacak şekilde, Temmuz 2003'te, Smith ve Higgs raporlarının ardından, Finansal Raporlama Konseyi tarafından revize edilmiş ve yeni düzenleme Kasım 2003'ten sonraki raporlama yılları için geçerli olmuştur (Pass, 2006, s.468).

Yeni birleşik kod, bir şirketin yönetim ve icra kurulu başkanının rolleri, şirketin yönetim kurulunun bileşimi ve Kurulun aday belirleme, ücretlendirme ve denetim komitelerinin dağılımı ile ilgili bir dizi önemli “uyum ilkesi” getirmektedir. Ayrıca, bir şirketin kurumsal yönetim yapılarında ve karar alma süreçlerinde icracı olmayan

yöneticilerin rolüne daha fazla önem vermekte ve icracı olmayan yöneticilerin kodda belirtilen kıstaslara göre bağımsızlığının önemini vurgulamaktadır. Şirketlerin, mümkün olduğunca kod hükümlerine tam olarak uymaları beklenmekte veya “uygula-uygulamıyorsan açıkla” felsefesine uygun olarak açıklama sunmaları gerekmektedir (Pass, 2006, s. 468).

Birleşik Kod (2003), kurumsal yatırımcıların, “hedeflerin karşılıklı olarak anlaşılmasına” dayalı olarak şirketlerle iletişim kurmasını önermektedir. Kurumsal yatırımcılar, bir şirketin kurumsal yönetimini değerlendirirken, tüm faktörleri dikkate almaya teşvik edilmektedir (Mallin, Mullineux ve Wihlborg, 2005, s.534).

Birleşik kod, zaman içinde doğan ihtiyaçlara cevaben 2006, 2008 ve 2009 yıllarında yeniden revize edilmiştir.

3.3.1.5. Sarbanes-Oxley yasası

ABD Kongresi, benzeri görülmemiş boyuttaki yolsuzluk iddialarının ortasında Amerikan şirketlerinin domino benzeri devrilmesine yanıt vermek amacıyla, büyük bir baskı altında, 30 Temmuz 2002'de Sarbanes-Oxley (SOX) yasasını kabul etmiştir. Başlangıçta, Enron iflas başvurusundan hemen sonra, Kongre Üyesi Michael Oxley tarafından önerilen daha az kuralcı olan yasa versiyonunun kabul edilmesi beklenirken, diğer şirketler, özellikle de Tyco ve WorldCom'da yaşanan muhasebe skandalları sonrasında, Senatör Paul Sarbanes tarafından desteklenen daha sıkı kurallar içeren versiyonun da yasaya eklenmesi ile son halini almıştır (Monks ve Minow, 2004, s.248).

Kamuoyuna sunulan bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak sermaye piyasalarına olan güveni yeniden sağlamak amacıyla çıkarılan, etkin kurumsal yönetimi destekleyen Sarbanes & Oxley diğer adıyla Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası, 11 ana başlıktan ve 66 alt başlıktan oluşmaktadır:

1. Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulunun kurulması (101-109 bölümleri)
2. Denetçi bağımsızlığı (201-209 bölümleri)
3. Kurumsal sorumluluk (301-308 bölümleri)

4. Finansal bilgilerin geliştirilmesi (401-409 bölümleri)
5. Analistlerin çıkar çatışması (501 bölümü)
6. Komisyonun kaynakları ve yetkileri (601-604 bölümleri)
7. Çalışmalar ve raporlar (701-705 bölümleri)
8. Kurumsal ve cezai hilelerin hesap verebilirliği (801-807 bölümleri)
9. Beyaz yakalıların suçlarına ait cezaların artırılması (901-906 bölümleri)
10. Kurumsal vergi iadeleri (1001 bölümü)
11. Kurumsal hile ve sorumluluk (1101-1107 bölümleri)

Yasa, ABD şirketlerinin yanı sıra Amerikan borsalarında işlem gören yabancı şirketlerin kurumsal yönetimi üzerinde de ciddi bir etkiye sahip olmuştur. SOX'un getirdiği önemli düzenleme değişiklikleri şunları içermektedir (Steger ve Amann, 2008, s.11):

- İcra Kurulu Başkanı ve Mali İşler Müdürü, kurumsal finansal raporların doğruluğunu onaylamalıdır.
- Şirketlerin finansal durumlarındaki önemli değişikliklerle ilgili bilgileri zamanında yayımlamaları gerekmektedir.
- Şirketler, iç kontrol yapılarının ve finansal raporlama prosedürlerinin etkinliğini değerlendiren ve tanımlayan raporlar hazırlamalıdır.

Kanun'un getirdiği en önemli değişikliklerden biri, Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu'nun (PCAOB) kurulmasıdır. Kurul, bağımsız dış denetime tabi şirketleri, onları denetleyen dış denetim firmalarını ve bu firmalara bağlı olan ya da kendi kişisel mesleki sorumluluğu altında çalışan bağımsız denetçileri denetlemekle görevlendirilmiştir (Özkul, 2003).

Kanun'da (2002) denetçi bağımsızlığı başlığı altında denetçiler için uygulama kapsamı dışında tutulan hizmetler belirlenmiştir. Bu kapsamda; denetim müşterisinin muhasebe kayıtları veya finansal tablolarıyla ilgili muhasebe hizmetleri, finansal bilgi sistemleri tasarımı ve uygulaması, değerlendirme veya değerleme hizmetleri, aktüerya hizmetleri, iç denetim dış kaynak kullanımı hizmetleri, yönetim fonksiyonları veya insan kaynakları hizmeti, yatırım danışmanlığı veya yatırım bankacılığı hizmetleri, denetimle

ilgili olmayan yasal hizmetler ve Kurul'un yönetmelikle belirlediği diğer herhangi bir hizmete izin verilmemektedir.

Kurumsal sorumluluk ana başlığı altında, denetim komiteleri yapısında bir takım değişikliklere gidilmiştir. Denetim komitelerinin sadece bağımsız denetçilerden ve en az bir finans uzmanından oluşması öngörülmüştür. Yasak dönemlerinde, şirket yöneticileri ve icra kurulu üyelerinin şirket hisse senetlerinin alım satımını yapamayacakları hükme bağlanmıştır. Ayrıca avukatlar kanunların açık bir biçimde çığnendiğini tespit ederse, önce icra kurulu başkanına, ardından denetim komitesine, cevap alamazlarsa yönetim kuruluna doğrudan bilgi vermekle yükümlü olacaklardır (Akküçük, 2009, s.10).

Finansal bilgilerin geliştirilmesi başlığı altında, finansal raporların doğruluğu kayıt altına alınırken şirket tarafından yöneticilere kredi verilmesi fiilen yasaklanmaktadır. Finansal raporlama için yeterli ve etkili bir iç kontrol sistemi ve prosedürleri oluşturulması zorunlu kılınmakta ve tüm üst düzey finans yöneticilerinin etik kuralları imzalaması gerekmektedir. Ayrıca şirketin, mali durumundaki önemli değişiklikleri hızlı ve zamanında açıklaması beklenmektedir (Holt, 2008, s.6-7).

Şirket ile ilgili usulsüzlüklerin ortaya çıkarılmasını teminen kanıt sağlayan çalışanlara (muhabirlere) koruma sağlamıştır. Diğer taraftan finansal kayıtlar veya soruşturma ile ilgili müdahale, manipölasyon, hile ve usulsüzlüklere özel cezai yaptırımlar getirilerek caydırıcı olması hedeflenmiştir.

Sarbanes-Oxley Yasasının kurumsal yönetime üç önemli etkisi olmuştur. İlk olarak, denetçiler, analistler ve avukatlar da dahil olmak üzere, daha önceleri firmanın dışında bulunan ilgilileri, iç yönetim alanına dahil etmiştir. İkincisi, kanun ve literatürde çok az tanınan iki bileşen olan icra kurulu başkanı ve denetim komitesinin yasal statüsünü ve kurumsal yönetimin merkeziyetini önemli ölçüde geliştirmiştir. Üçüncü olarak ise her ikisi de bunu yaparken kurumsal yönetimin iç yasalarının önemli bir boyutunu yasalaştırarak, CEO ve denetim komitesi için yeni bir görev tanımı yaratmakta ve çıkar çatışmasına ciddi yasaklar getirmektedir (Mitchell, 2003, s.1189).

Sarbanes-Oxley Yasası bir muhasebe ve muhasebe denetimi yasası olmasının yanı sıra aynı zamanda, halka açık işletmelerin yöneticilerine sorumluluklar getiren, suçların

tanımlanıp, bu suçlara ilişkin ciddi cezai yaptırımların öngörüldüğü, bu sayede firma paydaşlarının doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmasını sağlayan bir kurumsal yönetim yasasıdır (Ertikin, 2017, s.116).

3.3.1.6. OECD kurumsal yönetim ilkeleri

İyi kurumsal yönetimin önemine dair artan farkındalığa yanıt olarak, 1998 yılında OECD'den Mayıs 1999'da sunulmak üzere bir dizi standart ve yol gösterici ilke geliştirmesi istenmiştir. OECD Kurumsal Yönetim ilkeleri bu isteğe cevap olarak doğmuştur (OECD, 1999). Bu ilkelerin hazırlanması ve hemen sonrasında yayımlanması sürecinin, Asya krizinin tüm şiddeti ile yaşandığı 1997-1998 dönemine denk gelmesi bir rastlantı değildir (Tarhan, 2003 (Ed.), s.154).

İlk defa 1999 yılında yayımlanan ilkeler, bu tarihten itibaren dünya genelinde politika yapıcılar, yatırımcılar, şirketler ve diğer menfaat sahipleri için uluslararası bir referans kaynağı haline gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri ekonomik verimliliği, sürdürülebilir büyümeyi ve finansal istikrarı desteklemek amacıyla kurumsal yönetime ilişkin hukuki, düzenleyici ve kurumsal çerçeveyi değerlendirme ve geliştirmeleri için politika yapıcılara yardım etmeyi hedeflemektedir (OECD, 2016).

İlkeler bağlayıcı nitelikte değildir ve ulusal mevzuat için detaylı açıklamalar içermemektedir. Aksine, hedefleri belirlemeyi ve bunları başarmak için çeşitli araçlar önermeyi hedeflemektedir. Esasen her bir ülkenin kendine özgü şartlarına uyarlanabilen ve bağlayıcı olmayan standartlar ve uygulamalar ile bunların nasıl uygulanacağına dair sürekli gelişen bir kılavuz olarak tasarlanmıştır. İlkeler yayımlandığı tarihten itibaren hem OECD üyesi ülkelerde, hem de üye olmayan ülkelerde kullanılmıştır (Güçlü, 2010, s.14 ve OECD, 2016).

OECD kurumsal yönetim ilkeleri iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde OECD kurumsal yönetim ilkeleri beş ana başlık altında açıklanmaktadır. Her bölümün başında, kalın italik olarak yazılmış ve ardından bir dizi destekleyici tavsiye yer alan tek bir ilke yer almaktadır. Belgenin ikinci bölümünde ise, koyu harflerle yazılan ilkeler, yorumlar içeren ve okuyucuların ilkelerin genel mantığını ve gerekçelerini anlamalarına yardımcı olmayı amaçlayan açıklamalara yer verilmiştir. Ek açıklamalar, kurumsal yönetim ilkelerini daha

işlevsel kılmak için yararlı olabilecek temel eğilimlere ilişkin açıklamaları içermekte, seçenekler ve örnekler sunmaktadır.

Belgenin ilk bölümünde sunulan ilkeler beş ana başlıkta incelenmektedir (TÜSİAD, 2000, s.21-26):

I) Hissedarların hakları,

Kurumsal yönetim çerçevesi hissedar haklarını korumalıdır.

II) Hissedarların adil muamele görmesi,

Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere tüm hissedarlara adil muamele edilmesini güvence altına almalıdır. Tüm pay sahipleri, haklarının ihlaline karşı etkin bir tazmin alma fırsatına sahip olmalıdır.

III) Doğrudan çıkar sahibi olanların (paydaşların) rolü,

Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaşların haklarını yasalarda belirtildiği şekilde tanımalı, servet ve yeni iş alanları yaratmada şirketler ile doğrudan çıkar sahipleri arasında etkin bir işbirliğini ve mali olarak güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir.

IV) Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık

Kurumsal yönetim çerçevesi, mali durum, performans, mülkiyet ve şirketin idaresi dâhil, şirketle ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılmasını güvence altına almalıdır.

V) Yönetim Kurulunun sorumlulukları.

Kurumsal yönetim çerçevesi, şirketin stratejik rehberliğini, yönetim kurulu tarafından yönetimin zamanında etkin denetimini, yönetim kurulunun şirkete ve hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü teminat altına almalıdır.

2002 yılında yapılan OECD Konsey Toplantısında, OECD üyesi ülkelerdeki gelişmelerin gözden geçirilmesine ve ilkelerin kurumsal yönetimdeki gelişmelerin ışığında yeniden değerlendirilmesine karar verilmiştir. İlkelerin doğası gereği gelişmeye açık olmaları ve koşullardaki belirgin değişimler, ilkelerin gözden geçirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda, gözden geçirilmiş ilkeler 2004 yılında yayımlanmıştır (OECD, 2004). İçerisinde altı ana başlık bulunmaktadır:

I. Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi

II. Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri

III. Hissedarların Adil Muamele Görmesi

IV. Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü

V. Kamuya Açıklama Yapma ve Şeffaflık

VI. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

İkinci gözden geçirme Marcello Bianchi başkanlığındaki OECD Kurumsal Yönetim Komitesi sorumluluğu altında gerçekleştirilmiştir. OECD üyesi olmayan tüm G20 ülkeleri eşit koşullarda katılım için davet edilmiş ve ilkelerin bir taslağı G20/OECD Kurumsal Yönetim Forumu tarafından tartışılmıştır. Bu toplantının ardından, OECD Konseyi İlkeleri 8 Temmuz 2015 tarihinde kabul etmiştir. İlkeler daha sonra 15-16 Kasım 2015 tarihlerinde G20 Liderler Zirvesine sunulmuş ve burada G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olarak onaylanmıştır (OECD, 2016).

3.3.2. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Türkiye’de kurumsal yönetim yazınında dikkat çeken ilk metin TÜSİAD tarafından Aralık 2002’de yayımlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı çalışmadır. Çalışma grubu üyeleri, 2003 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD)’nin kuruluşunu gerçekleştirerek, kurumsal yönetim anlayışının Türkiye’deki gelişimine katkı sağlamıştır. Aynı yıl Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), halka açık şirketler için tavsiye niteliğinde olan Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni

yayımlamıştır. 2004 yılında SPK'nın Uyum Beyanı düzenlemesi ile halka açık şirketler, “uygula-uygulamıyorsan açıkla” yönündeki yaklaşım ile kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uymakta olduklarını ve uymadıkları hususlar ile ilgili gerekçelerin neler olduğunu faaliyet raporlarında açıklamakla yükümlü tutulmuştur (Pamukçu, 2011, s.137).

Sermaye piyasası düzenlemelerini, 2006 yılında bankacılık alanında yapılan düzenlemeler izlemiş, bu kapsamda BDDK bankalarda kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik standartlar getiren çalışmalar yapmıştır. Kurumsal yönetim ilkeleri ilk kez 2011 yılında Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer almıştır. Ayrıca 2012 yılında yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu da kurumsal yönetime yönelik önemli düzenlemeleri beraberinde getirmiştir (Zengin ve Yılmaz, 2017, s.692). Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilgili diğer bir önemli gelişme de İMKB bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksinin oluşturulması ve kurumsal yönetim uyum notunun açıklanması sürecidir.

Türkiye’de kurumsal yönetim alanında piyasalara yön veren üç temel yasal düzenleme bulunmaktadır: Bunlardan ilki Sermaye Piyasası Kanunu, ikincisi Bankacılık Kanunu ve üçüncüsü Türk Ticaret Kanunu’dur.

3.3.2.1. Türk sanayi ve iş adamları derneği

Türkiye’de kurumsal yönetimin en iyi uygulaması konusunda bir başlangıç noktasını oluşturan, Türk Sanayi ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından hazırlanan “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı rapor Aralık 2002 tarihinde yayımlanmıştır.

TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu, bir yılı aşkın bir süre boyunca dünyanın hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerindeki kurumsal yönetim kodlarını, şirketlerdeki uygulamaları ve mevcut yasal düzenlemeleri inceleyerek, başta halka açık şirketler olmak üzere tüm şirketlerdeki gönüllü uygulamalar için bir kurumsal kılavuz hazırlamıştır. Uygulama kodu, kurumsal yönetimin bir şirkette oluşması için gerekli olan ana ilkeler ışığında, kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de hem yerleşmesi, hem de iyi uygulanması için en büyük sorumluluğa sahip olan yönetim kurullarının oluşumu, yapısı, işleyişi, bağımsızlığı ve gündemleri gibi konular üzerine odaklanmaktadır.

TÜSİAD Raporunda, ülkemizde şirketlerin dünya piyasalarında hak ettikleri yeri almaları amacıyla, kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi olan şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk çerçevesinde ne şekilde yapılanması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Diğer taraftan şirket yapılanmalarının, kültürünün, stratejisinin, değerlerinin, iş süreçlerinin şirketler arasında farklılık göstermesi nedeniyle, ana ilkelere aykırı olmamak üzere, kodların şirketlerin kendi ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebileceği belirtilmektedir.

Hazırlanan raporda (2002), Yönetim Kurulunun yapısı ve işleyişine ilişkin konular 15 ana başlıkta incelenmektedir:

1. Yönetim Kurulu ve sorumlulukları
2. Yönetim Kurulu üyeliği kriterleri
3. Yönetim Kurulu üyelik yapısı
4. Yeni Yönetim Kurulu üyelerinin seçimi, davet ve intibakı
5. Yönetim Kurulu başkanı ve icra başkanının (CEO) görevlerinin ayrılması
6. Yönetim Kurulu başkanının rolü
7. Yönetim Kurulunun üye sayısı ve karar alma mekanizması
8. Yönetim Kurulunun görev süreleri ve toplantıları
9. Yeniden seçilme ve emeklilik
10. Yönetim Kurulu üyelerinin ödüllendirilmesi
11. Yönetim Kurulunun ve icra başkanının performanslarının değerlendirilmesi
12. Yönetim Kurulunun hissedarlar, yatırımcılar, basın ve müşterilerle ilişkileri
13. Yönetim Kurulunda oluşturulan komitelerin sayısı, yapı ve bağımsızlığı
14. Komitelerin faaliyet süresi, toplantıların sıklığı, uzunluğu ve gündemi
15. Yönetim Kurulunun işleyişi açısından diğer önemli hususlar

2001 krizi sonrası, Türkiye piyasalarının yeniden yapılanması sürecinde, kurumsal yönetimin önemi ve gerekliliğinin yoğun olarak anlaşıldığı bir dönemde yapılan bu çalışmada kurumsal yönetimin yalnızca yönetim kurulu boyutu ele alınmıştır. Ancak Türkiye’de bu alanda yapılan ilk çalışma olması ve kurumsal yönetime ilişkin farkındalık oluşturmuş olması bakımından önemlidir (Zengin ve Yılmaz, 2017, s.692-693).

3.3.2.2. Sermaye piyasası kurulu

Türkiye’de dünyadaki uygulamalara paralel olarak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 yılında yayımlanan Kurumsal Yönetim İlkelerinin hazırlanmasında birçok ülkenin düzenlemeleri incelenmiş, başta OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri olmak üzere, dünyada benimsenmiş ve tavsiye edilen genel esaslar ile Türkiye’nin kendine özgü koşulları dikkate alınmıştır (Sandıkçıoğlu, 2005, s.3).

2003 yılında yayımlanan ilkelerin, öncelikli olarak halka açık anonim şirketler düşünülerek hazırlanmış olduğu, ancak ilkelere konu prensiplerin kamuda veya özel sektörde faaliyet gösteren diğer anonim şirketler ve kuruluşlar tarafından da uygulanabileceği belirtilmiştir. İlkelerde yer alan “uygula-uygulamıyorsan açıkla” ana prensibi doğrultusunda prensiplerin uygulanıp uygulanmadığına, uygulanmıyorsa buna ilişkin gerekçeli açıklamaya, prensiplere tam olarak uyulmaması nedeniyle oluşan çıkar çatışmalarına ve gelecekte şirketin yönetim uygulamalarında ilkeler çerçevesinde bir değişiklik planı olup olmadığına ilişkin açıklamaya yıllık faaliyet raporunda yer verilmesi ve kamuya açıklanması gerekmektedir. Ancak tavsiye niteliğinde olan prensiplere uyulmadığı takdirde herhangi bir açıklama yapılmasına gerek bulunmamaktadır.

İlkeler, yayımladığı dönemdeki mevcut düzenlemelerin ilerisinde prensipler içermekte olup, hem mevzuatta ve uygulamada kurumsal yönetim konusunda oluşan eksikliği gidermek, hem de mevzuatta yapılacak yeni düzenlemeler için yol gösterici olmak amacıyla hazırlanmıştır (Aktan, 2006, s.91). İlkeler; pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır (SPK, 2003):

Birinci bölümde, pay sahiplerinin hakları ve bu hakların kullanımının kolaylaştırılması konusundaki prensipler yer almaktadır. Bu bölümde, pay sahiplerinin bilgi alma ve inceleme, genel kurula katılım, oy verme, azınlık ve kâr payı alma haklarına yer verilmekte, ayrıca pay sahiplerinin paylarını serbestçe devredilebilmesini zorlaştıracı uygulamalardan kaçınılması hususu ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kamunun aydınlatılması ve şeffaflık ilkesi çerçevesinde, pay ve menfaat sahiplerine, şirketin hak ve yararlarını da gözeterek bir şekilde, zamanında, doğru,

eksiksiz, anlaşılabilir, analiz edilebilir, düşük maliyetle erişilebilir bilginin sunulması amaçlanmaktadır. Paydaşların bilgilendirilmesi, bilgi asimetrisini gidererek veya azaltarak, daha etkin bir piyasaya ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Sayılğan, 2017, s.20).

Üçüncü bölüm, menfaat sahipleri ile ilgili olup, bu bölümde genel olarak menfaat sahiplerine yönelik temel şirket politikası üzerinde durulmuş, menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi ve şirket sermayesinin korunmasına özen gösterilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca şirketlerin insan kaynakları politikasını oluştururken, eşit koşullardaki kişilere eşit fırsat sağlanması ilkesine değinilmektedir. Menfaat sahipleri, pay sahipleri ile birlikte çalışanları, alacaklıları, müşterileri, tedarikçileri, sendikaları, çeşitli sivil toplum kuruluşlarını, devleti ve potansiyel tasarruf sahiplerini de kapsayan; işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve faaliyetlerinde herhangi bir ilgisi olan kimse, kurum veya çıkar grubu olarak tanımlanmaktadır.

Dördüncü bölüm yönetim kuruluna ayrılmış olup, yönetim kurulunun temel fonksiyonu, görev ve sorumlulukları, faaliyet esasları, oluşumu ve seçimi ile yönetim kuruluna sağlanan mali haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerinde yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ilişkin prensipler bulunmaktadır.

İlkeler doğası gereği, günün koşullarına uyum sağlamak amacıyla periyodik olarak gözden geçirilmelidir kararı uyarınca, Kurumsal Yönetim İlkeleri Şubat 2005'te düzeltme ve eklemeler yapılarak yeniden yayımlanmıştır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan çalışmalar yıl bazında aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 3.3. Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Düzenlemeler

Yıl	Düzenleme
2003	* SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkeleri” yayımlandı. * SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 40) yayımlandı.
2004	SPK, İMKB’de işlem gören işletmelerin kurumsal uyum raporlarının, faaliyet raporları içerisinde yer almasını ve internet sitelerinde uyum raporlarını içeren bir yatırımcı ilişkileri bölümü açılmasını zorunlu hale getirdi.
2005	SPK, OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde oluşan değişikliklerden sonra bir takım düzenlemeler yaparak Kurumsal Yönetim İlkelerini güncelledi.

Çizelge 3.3. (devam) Sermaye Piyasası Kurulu Tarafından Yayımlanan Düzenlemeler

2007	SPK tarafından “Sermaye Piyasalarında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği” (Seri: VIII, No: 51) güncellenerek yayımlandı. (2010, Seri: VIII, No: 68 tebliğ ile değişikliğe uğradı.)
2009	SPK tarafından “Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Tebliği” yayımlandı.
2011	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ” (Seri IV, No:54, 56) ve “SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri Eki” yayımlandı.
2012	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:57, 60) yayımlandı ve BİST’te işlem gören bankalar için yılsonu itibariyle yürürlüğe girdi.
2013	SPK tarafından “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ” (Seri IV, No:63) yayımlandı.
2014	SPK tarafından hazırlanan, II-17.1 sayılı “Kurumsal Yönetim Tebliği”, 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

Kaynak: Ataman, Gökçen, Cavlak ve Cebeci, 2017, s.167-168

3.3.2.3.Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu

Bankalar, ticari işletmelerin finansmanı, temel finansal hizmetlerin sunumu ve ödeme sistemlerine erişim gibi birçok olanak sağlamaları nedeniyle, ekonominin en önemli yapıtaşlarından birisidir. Günümüzde bankacılık, evrensel düzenlemelere tabi bir endüstri haline gelmiştir ve ulusal ekonomiler için lokomotif görevi görmektedir. Bu nedenlerden dolayı bankacılık sektöründe güçlü bir kurumsal yönetim büyük önem taşımaktadır (TBB, 1999).

Basel Komitesi’nin, ilk olarak 1999 yılında yayımladığı ve 2005 yılında revize edilen "Bankalarda Kurumsal Yönetim" yayınında etkin kurumsal yönetimin yapısına yönelik önerilen temel stratejiler yer almaktadır. Bunlar dört ana noktaya odaklanmaktadır: Banka örgüt yapısı içinde kurumsal değer ve stratejilerin oluşturulması, Yönetim Kurulunun ve üst düzey yönetimin etkinliğinin sağlanması, bankanın tüm faaliyetlerinin izlenebileceği iç denetim sistemlerinin kurulması ile kurum içinde ve kamuoyuna yeterli bilgi akışının sağlanmasıdır (Tuna, 2007, s.220).

Türkiye’de kurumsal yönetim kavramına sermaye piyasası mevzuatı sonrasında bankacılık mevzuatında da yer verilmiştir. 1 Kasım 2005 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu’nun üçüncü kısmı kurumsal yönetim konusuna ayrılmıştır. Kanunda; kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçler ve bunlara ilişkin ilkelerin Sermaye Piyasası Kurulu ile kuruluş birliklerinin de görüşü alınarak Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından belirleneceği ifade edilmektedir.

Kurumsal yönetime ayrılan üçüncü kısım dört bölümden oluşmaktadır:

1. Bölüm **Yönetim** ana başlığı altında kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulu, denetim komitesi, genel müdür ve yardımcıları, çalışma ve imza yetkisi yasağı, yemin ve mal beyanı ve karar defterleri alt başlıklarını incelemektedir.
2. Bölüm **İç Sistemler** içerisinde, iç sistemlere ilişkin yükümlülükler ile iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemi yer almaktadır.
3. Bölüm **Yetkili Kuruluşlar**, bağımsız denetim kuruluşları, değerlendirme kuruluşları ve destek hizmeti kuruluşlarını kapsamakta, ayrıca sorumluluk sigortası yaptıрма yükümlülüğüne değinmektedir.
4. Bölüm **Finansal Raporlama**, muhasebe ve raporlama sistemi, konsolide finansal raporlar, finansal raporların imzalanması, sunulması, ilânı ve denetimi, yıllık faaliyet raporu, sorumluluk, belgelerin saklanması konularını açıklamaktadır.

Bankaların kurumsal yönetimlerine ilişkin yapı ve süreçler ile bunlara ilişkin ilkeleri düzenlemek amacıyla, 1 Kasım 2006 tarihli Resmi Gazete’de Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik yayımlanmıştır. Yönetmelik kapsamında kurumsal yönetim, Banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, kanun, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimini ifade etmektedir. Yönetmelikte BDDK tarafından bankalara ilişkin 7 adet kurumsal yönetim ilkesi belirlenmiştir. Bunlar:

İlke 1- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.

İlke 2- Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

İlke 3- Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek niteliklere haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.

İlke 4- Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek niteliklere haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.

İlke 5- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

İlke 6- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.

İlke 7- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

3.3.2.4. Türk ticaret kanunu

14 Şubat 2011'de Resmî Gazete'de yayımlanan ve genel hükümleri itibariyle 1 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile Ticaret Kanunu'nda ilk defa kurumsal yönetim kavramına yer verilerek, kurumsal yönetim ilkeleri somutlaştırılmış ve ilkelerin uygulamaya yansımaları sağlanmıştır.

Ancak, iş dünyasının yoğun eleştirilerine maruz kalması nedeniyle yapılan görüşmeler sonucunda, Kanunda eleştiri alan konular için değişikliğe gidilmesi kararlaştırılmıştır. Bu amaçla 6335 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Türk Ticaret Kanunun Yürürlüğü ve Uygulama Şekli Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun 30 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır (Gönen ve Yürekli, 2016, s.130).

6102 sayılı TTK'nın kabulünden önce, Türk hukukunda kurumsal yönetim ilkesi, sadece borsaya kote olmuş anonim şirketler için düzenlenmişken, 6102 sayılı TTK ile, kurumsal yönetim anlayışı hem halka açık, hem de halka açık olmayan anonim şirketler

açısından kabul edilmiştir. Kanun, kurumsal yönetim felsefesinin nesnel adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık, sorumluluk ilkelerini anonim şirketler hukukunun kuramsal ve dogmatik düzeninin bir parçası haline getirmiştir (Karasu, 2013, s.60).

Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim ilkeleri Madde 1529'da tek madde halinde düzenlenmektedir. Söz konusu maddeye göre Sermaye Piyasası Kurulu halka açık anonim şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini, yönetim kurulunun buna ilişkin açıklamalarının esaslarını ve şirketlerin kurumsal yönetim açısından derecelendirme kural ve sonuçlarını belirlemeye yetkilidir. Ayrıca Sermaye Piyasası Kurulunun uygun görüşü alınmak şartıyla diğer kamu kurum ve kuruluşlarının, sadece kendi alanları için geçerli olan kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili ayrıntıya ilişkin sınırlı düzenlemeleri yapabilecekleri belirtilmektedir (Aksoy, 2013, s.48).

Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim anlayışı ve dört temel ilkesi olan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları çerçevesinde yer alan hususlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Karasu, 2013, Aksoy, 2013, Onbulak, 2017 ve Zengin ve Yılmaz, 2017):

- Tek kişilik yönetim kuruluna ve tüzel kişilerin yönetim kuruluna üye olarak seçilmesine olanak sağlanmaktadır. Ayrıca 6762 Sayılı Mülga Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan yönetim kurulu üyelerinin pay sahibi olması şartı kaldırılmıştır. (m.359)
- Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilmekte ve esas sözleşmede aksine hüküm olmaması durumunda aynı kişi yeniden seçilebilmektedir. (m.362)
- Borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren risklerin erken teşhisi ve yönetimi amacıyla, uzman bir erken teşhis komitesi kurulması yükümlülüğü getirilmiştir. (m.378)
- Yönetim kurulu üyeleri ile denetçilerin genel kurula katılmaları zorunluluğu getirilerek, Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden biri olan "hesap verebilirlik" yönünde önemli bir adım atılmıştır. (m.407)
- Şeffaflığın sağlanması amacıyla sermaye şirketlerine internet sitesi açma, internet sitesi hâlihazırda mevcutsa bir bölümünü bilgi toplumu hizmetlerine tahsis etme zorunluluğu getirilmiştir. (m.1524)

- Anonim şirketlerin finansal tablolarını dürüst resim ilkesi gereği, Türkiye Muhasebe Standartlarına göre; tam, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaçlara ve işletmenin niteliğine uygun, şeffaf ve güvenilir olarak, gerçeği dürüst ve aslına sadık olarak yansıtacak şekilde çıkarma zorunluluğu getirilmiştir. (m.515) Ayrıca anonim şirketin ve şirketler topluluğunun finansal tablolarının denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenmesi gerektiği belirtilmiştir (m.397).
- Şirket sözleşmesinde veya esas sözleşmede düzenlenmiş olması şartıyla, sermaye şirketlerinde yönetim kurulu ve müdürler kurulu tamamen veya kısmen elektronik ortamda düzenlenebilir. Ayrıca anonim şirketlerde, genel kurullara elektronik ortamda katılma, öneride bulunma, görüş açıklama ve oy vermenin mümkün olduğu hükme bağlanmıştır. (m.1527)
- Kanuna göre, bağımsız denetim yapan denetçi, yeminli mali müşavir veya serbest muhasebeci mali müşavir unvanını taşıyan bir bağımsız denetleme kuruluşu olabilir. Ancak denetlenecek şirkette pay sahibiyse, denetlenecek şirketin yöneticisi veya çalışanıysa, denetçi olarak atanmasından önceki üç yıl içinde bu sıfatı taşımışsa denetçi olamayacağı belirtilmiştir. (m. 400)
- Eşit işlem ilkesi gereği, pay sahiplerinin eşit şartlarda eşit işleme tabi tutulacağı belirtilmiştir. Eşitlik ilkesine vurgu yapan bu düzenleme ile çoğunluğun ve yönetimin keyfi karar alınmasının önüne geçilmekte ve esas sözleşmede yer alan hükümlerin adil bir şekilde yorumlanması sağlanmaktadır. (m.357)

Türk Ticaret Kanunu, anonim şirketlerin yapılanmalarını ve çalışma düzenlerini aile şirketi modelinden çıkarmayı ve kurumsallaştırmayı bir hukuk politikası olarak benimsemiştir (Karasu, 2013, s.58). Şeffaflaşmaya ve kurumsallaşmaya yönelik TTK ile yapılan düzenlemeler yatırım ortamının güvenilirliğini artırmakta ve hem yerli hem de yabancı daha fazla yatırımcının ülkemizde yatırım yapmasına katkıda bulunmaktadır (Zengin ve Yılmaz, 2017, s.697).

3.3.2.5. Borsa İstanbul

Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin gerek yatırımcıların gerekse de kamuoyunun dikkatini çeken bir önemli adım da Borsa İstanbul (BİST) nezdinde

Kurumsal Yönetim Endeksinin işlerlik kazanmasıdır. Bu hususta yapılan çalışmalar 2003 yılına dayanmakla birlikte, çalışmaların başlangıç tarihinden ancak 4 yıl sonra endeks puanı hesaplanmaya başlanmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu, 2003 yılı itibarıyla halka açık şirketlerden, kurumsal yönetim ilkelerine uyacağını/uymayı düşündüğünü açıklayan hiçbir şirketin olmaması üzerine, şirketlerin ilkeleri uygulamalarını teşvik edici nitelikte düzenlemeler yapılmasını teminen yapılan 12.12.2003 tarihli toplantıda, kurumsal yönetim ilkelerinde yer alan prensipleri uygulayan şirketlere yönelik olarak aşağıdaki kararları almıştır (Sandıkçıoğlu, 2005, s.22):

- a. İMKB bünyesinde ayrı bir endeks oluşturulması,
- b. Oluşacak endekse dahil olma konusunda istekli olan şirketlere derecelendirme tebliği çerçevesinde derecelendirme yaptırma zorunluluğu getirilmesi,
- c. Oluşturulacak endekse dahil olacak şirketlere, İMKB’de kote olan şirketlerden her yıl alınan kotta kalma ücretleri bakımından bazı indirimler sağlanması,
- d. Endeks kriterlerinin belirlenmesi konusunda uygulanacak metodoloji, konularını kapsayacak şekilde çalışma yaparak sonuçlandırılması.

SPK ve BİST (Eski adıyla İMKB) bünyesinde yapılan toplantılar, yayımlanan kurallar ve verilen teşvikler sonuçlarını 2007 yılında almaya başlamıştır. Sırasıyla Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., Y ve Y Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. ve Doğan Yayın Holding A.Ş. Kurumsal Yönetim Endeksine alınma kriterlerini sağlamıştır. İMKB Ulusal pazarında işlem gören Türk Traktör ve Ziraat Makinaları A.Ş.’nin 23.08.2007 tarihinde kurumsal yönetim derecelendirme notunun Endekse alınma kriterlerini sağlaması ve söz konusu kriterleri sağlayan şirket sayısının 5’e ulaşması sonucunda 31.08.2007 tarihinde Kurumsal Yönetim Endeksi’nin hesaplanmasına başlanmıştır. Endeksin başlangıç değeri 48.082,17’dir (Güçlü, 2010, s. 122).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan

şirketlerin paylarının BİST'te işlem görüyor olması halinde, BİST bünyesinde bu şirketlerin payları için BİST Kurumsal Yönetim Endeksi hesaplanmaktadır. Şubat 2021 itibariyle endeks kapsamında 52 şirket bulunmakta olup BİST'te işlem gören toplam şirket sayısı ise 477'dir. Buna göre, BİST Kurumsal yönetim endeksinin hesaplanmasına dahil olan şirketlerin oranı 0,11'dir (Sayılğan, 2017, s.19).

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nin amacı, Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Gelişen İşletmeler Pazarı'nda işlem gören şirketlerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesidir (BİST).

3.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim uygulamaları, ülkenin içinde bulunduğu koşullar, sermaye piyasalarının gelişmişlik düzeyi, şirketlerin içinde bulundukları ülkenin yasal düzenlemeleri ve şirketin kendine has özelliklerinden dolayı farklılık göstermekle birlikte, tüm uluslararası kurumsal yönetim yaklaşımlarında genel kabul gören temel ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler; adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak sayılabilir (Doğan, 2007, s.50-83).

Adillik: Bu ilke dar anlamda azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere tüm hissedar haklarının korunmasını ve sözleşmelerin uygulanabilirliğinin sağlanmasını ifade etmektedir (TÜSİAD, 2002). Adillik ilkesi, SPK (2005) Kurumsal Yönetim İlkelerinde eşitlik kavramı olarak karşımıza çıkmakta olup yönetimin tüm faaliyetlerinde, pay sahipleri ve çıkar gruplarına eşit yaklaşmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçilebilmesini ortaya koymaktadır. İlke, şirket yönetiminin alınacak kararlardan etkilenme olasılığı olan tüm kesimlere eşit uzaklıkta olmasını, sadece belirli bir gruba özgü değil, tüm paydaşların haklarının adil bir şekilde gözetilmesini ifade etmektedir (Doğan, 2007, s.50).

Şeffaflık: Şirketin ticari sır niteliğindeki ve henüz kamuya açıklanmamış bilgileri kapsam dışında tutularak, şirket ile ilgili hem finansal ve hem de finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle ve kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulmasını ifade eden bir kavramdır (SPK, 2005, s.3).

Doğru, karşılaştırılabilir, güvenilir bilgiye zamanında ve kolay erişim, şirketlerin şu andaki ve gelecekteki durumlarının değerlendirilmesine yardımcı olarak kaynakların daha etkin kullanımını sağlamaktadır. Aynı zamanda şeffaflık, şirket yönetimini de etkinleştirmektedir. Yatırımcılar yatırım kararlarını alırken şirketlerin şeffaflık derecesini ve yapılan açıklamaların kalitesini dikkate almaktadır (Ararat, 2003).

Hesap Verebilirlik: Bu ilke; şirketin yönetim kurulu üyelerinin anonim şirket tüzel kişiliğine ve hissedarlara karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir (SPK, 2005, s.3). Ancak günümüzde iyi bir şirket yönetiminde, üst yönetimin sadece pay sahipleriyle sınırlı kalmayarak tüm paydaşlara karşı hesap verme zorunluluğu bulunmaktadır (Aktan, 2006, s.16).

Sorumluluk: Sorumluluk ilkesi ise; şirket yönetiminin anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere, toplumsal ve etik değerlere uygunluğunun sağlanması ve bunun denetlenmesidir (SPK, 2005, s.3 ve TUSİAD, 2002, s.35). Bu ilke, şirketlerin hissedar değerini maksimize ederken, toplumu temsil eden kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Ancak, kurumsal yönetim ilkeleri gerçek anlamda sorumlu şirket davranışının, minimum standartlar getiren yasal zorunlulukların ötesine geçilerek yerine getirilebileceğini vurgulamaktadır (TKYD ve Deloitte, 2006, s. 5).

Çizelge 3.4'te gerek dünyada gerekse de ülkemizde hazırlanan kurumsal yönetim düzenlemelerinde adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerinin OECD ve SPK kurumsal yönetim ilkeleri ile TUSİAD Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodlarına yansımaları görülmektedir.

Çizelge 3.4. Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ile OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması

Kurumsal Yönetim İlkeleri	OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri	Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi
Şeffaflık	Madde 4: Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık	Bölüm 2: Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Madde 3, 10, 12, 13, 15

Çizelge 3.4. (devam) Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu ile OECD ve SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinin Karşılaştırması

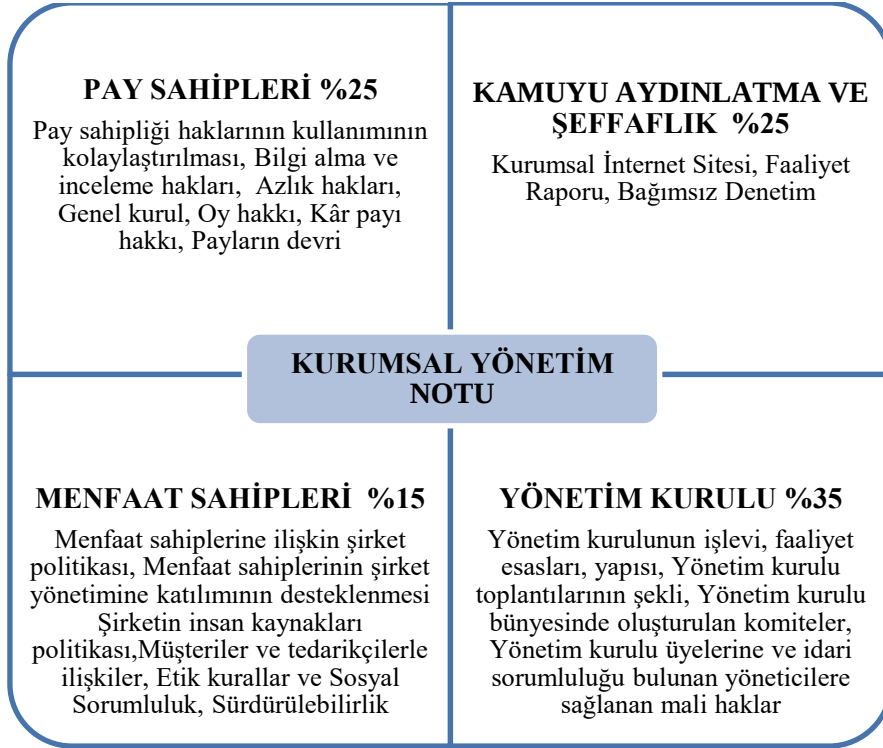
Hesap verebilirlik	Madde 5: Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	Madde 4: Yönetim Kurulu	Madde 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14
Sorumluluk	Madde 3: Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü	Bölüm 3: Menfaat Sahipleri	Madde 1, 4, 13
Adillik	Madde 1:Hissedarların Hakları Madde 2: Hissedarların Adil Muamele Görmesi	Bölüm 1: Pay Sahipleri	Madde 4, 15

Kaynak: TÜSİAD, 2002 ve SPK, 2005

3.5. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi

Kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi, genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini sorgulayan niteliksel derecelendirme faaliyetidir. Kurumsal yönetim kavramının uluslararası ve ulusal alanda benimsenmesi sonucunda, şirketlerin kurumsal yönetimin uygulama düzeylerinin karşılaştırılması gereksinimine istinaden ortaya çıkmıştır (Güçlü, 2010, s.64).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ" ile belirlenen esaslara göre kurumsal yönetimin çerçevesi pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu boyutları ile çizilmiştir (Güney, 2020, s.1299). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu, SPK'nın Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne paralel olarak, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu alt başlıklarının sırasıyla %25, %25, %15 ve %35 şeklinde ağırlıklandırılması sonucu belirlenmektedir (KAP). Kurumsal yönetim uyum notunun oluşumu aşağıdaki şekilde yer almaktadır:



Şekil 3.2. Kurumsal Yönetim Notu Bileşenleri (<http://www.saharating.com> Erişim:14.02.2021)

Türkiye’de Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum derecelendirmesi, SPK tarafından Seri:VIII, No:51 “Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar Tebliği”nin, Derecelendirme Faaliyetinde Bulunabilecek Kuruluşlar başlıklı 7’nci maddesine istinaden belirlenmiş derecelendirme kuruluşları listesinde bulunan derecelendirme kuruluşlarınca, şirketin tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumuna ilişkin yapılan değerlendirme sonucunda belirlenmektedir (BİST, SPK). 2021 Şubat itibariyle Sermaye Piyasası Kurulu’nun kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ile yetkilendirdiği derecelendirme kuruluşlarının isimleri aşağıda yer almaktadır:

- DRC Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi
- JCR Avrasya Derecelendirme Anonim Şirketi
- KOBİRATE Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri Anonim Şirketi
- National Investor Services Derecelendirme Anonim Şirketi
- SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi

Derecelendirme kuruluşlarının yaptığı değerlendirme sonucunda; Yıldız Pazar, Ana Pazar ve Gelişen İşletmeler Pazarı'nda işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan şirketler Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alabilmektedir. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uyum derecelendirmesi ile yetkilendirilmiş şirketler arasında en çok rapor yayımlayan şirket SAHA Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri Anonim Şirketi olup söz konusu şirket tarafından verilen notlar ve bu notların açıklamalarına ilişkin detay bilgi aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 3.5. Kurumsal Yönetim Uyum Notu

Kurumsal Yönetim Uyum Notu	Notun Anlamı
9-10	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne büyük ölçüde uyum sağlamış ve tüm politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne en üst düzeyde dâhil edilmek hak edilmiştir.
7-8	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne önemli ölçüde uyum sağlamış ve çoğu gerekli politika ve önlemleri uygulamaya sokmuştur. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne üst düzeyde dâhil edilmek hak edilmiştir.
6	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne orta derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında iyileştirmeler gerekmektedir.
4-5	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne gereken asgari derecede uyum sağlamış ve gerekli politika ve önlemlerin standartların altında bir kısmını uygulamaya sokmuştur. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının bazılarında veya hepsinde önemli iyileştirmeler gerekmektedir.
< 4	Şirket SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne uyum sağlamamıştır ve gerekli politika ve önlemleri zayıftır. Yönetim ve iç kontrol mekanizmaları, gerekli etkinlikte oluşturulmamıştır. Pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu alanlarının hepsinde önemli zaaflar vardır. Yatırımcı güveni zedelenebilir ve maddi zararlar oluşabilir.

Kaynak: <http://www.saharating.com> (Erişim:13.02.2021)

3.6. Kurumsal Yönetim ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Geçtiğimiz yıllarda, kurumsal yönetim ile firma performansı arasındaki bağlantıları araştıran birçok akademik araştırmacı olmuştur. Bu akademik çalışmaların bir bölümü, iyi kurumsal yönetimin firmanın finansal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip

olduğuna işaret ederken, diğer b6l6m6 kurumsal y6netim ile firmanın finansal performansı arasında doğrudan bir ilişkinin varlığını tespit edememiştir. Araştırmalar genellikle firmaların finansal performansı 6zerine odaklanmakta olup finansal olmayan performans ile kurumsal y6netim ilişkisini inceleyen 6ok kısıtlı 6alışma bulunmaktadır. Finansal ve 6rg6tsel (finansal olmayan) performans ile kurumsal y6netim ilişkisini inceleyen 6alışmalar aşağıda kronolojik sırayla yer almaktadır.

Black (2001), tarafından yapılan araştırmada, Rus şirketlerinin kurumsal y6netim davranışlarının firma değerı 6zerindeki etkileri incelenmiştir. 16 şirketin 1999 yılına ait verilerinin kullanıldığı 6alışmada regresyon analizinden faydalanılmıştır. Kurumsal y6netim uygulamalarına ilişkin veri bir Rus yatırım bankasının geliştirdiği kurumsal y6netim derecelendirme notundan, firma değerı ise ger6ek piyasa değerinin potansiyel piyasa değerine oranından hareketle ikinci bir Rus yatırım bankası verilerinden elde edilmiştir. Sonu6 olarak firma değerı ve kurumsal y6netim sıralaması arasındaki korelasyon, k666k 6rneklem boyutuna rağmen istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişkilidir.

Drobetz, Schillhofer ve Zimmermann (2003), tarafından yapılan araştırmada, kurumsal y6netim uygulamaları ile firma değerı arasındaki ilişki incelenmiştir. 6alışma kapsamında, Alman firmaları i6in bir kurumsal y6netim derecelendirme metodolojisi (CGR) oluşturulmuş ve 6eşitli finansal 6l66tler ile değerleme oranları arasındaki ilişki 1 Ocak 1998'den 1 Mart 2002'ye kadar olan 6rneklem d6nemi boyunca araştırılmıştır. Sonu6 olarak kurumsal y6netim derecelendirmesi ile firma değerı arasında pozitif bir ilişki olduğunu g6r6lm6řt6r. Aynı zamanda eğer temett6 getirileri ve fiyat kazan6 oranları sermaye maliyeti olarak kullanılırsa, beklenen getirilerin CGR ile negatif korelasyon g6sterdiği tespit edilmiştir.

Gompers, Ishii ve Metrick (2003), tarafından yapılan araştırmada, hissedar haklarının seviyesini temsil eden bir kurumsal y6netim endeksi oluşturulmuş ve firma performansı ile arasındaki ilişki incelenmiştir. 1990'lı yıllarda yaklaşık 1.500 b6y6k 6l6ekli firmada 24 y6netim kuralı kullanılarak oluşturulan endeks, her firmadaki y6neticiler ve hissedarlar arasındaki g666 dengisini temsil etmektedir. Firma performans 6l66t6 olarak hisse senedi getirileri, Tobin q ve 66 muhasebe 6l66t6, net kâr marjı, 6z sermaye getirisi ve satışlardaki artış kullanılmıştır. Alanında 66nc6 olan araştırma kapsamında; daha fazla

hissedar hakkı sunan şirketlerin daha yüksek şirket değerine, yüksek kâra ve yüksek büyüme oranlarına sahip oldukları aynı zamanda daha az yatırım harcaması yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca hisse senedi getirileri ile kurumsal yönetim endeksi arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Bauer, Guenster ve Otten (2004), tarafından yapılan çalışmada, Avrupa'da iyi kurumsal yönetim uygulamalarının daha yüksek hisse senedi getirisine yol açıp açmadığı, firma değerini artırıp artırmadığı ve finansal performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Şirketlerin kurumsal yönetim kalitesini ölçmek amacıyla, 2000-2001 yılları için Deminor Rating'in kurumsal yönetim derecelendirme notları kullanılmıştır. Sonuç olarak, firma değeri (Tobin Q) ile kurumsal yönetim arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanırken, finansal performans göstergesi olarak kullanılan net kâr marjı (NPM) ve özkaynak getirisi (ROE) ile kurumsal yönetim arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca hisse senedi getirileri ile iyi kurumsal yönetim uygulamaları arasında pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte, sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

Black, Jang ve Kim (2006), tarafından yapılan araştırmada, kurumsal yönetim endeksi ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim uygulamaları için 2001 Kore Borsası anketine dayanarak, 525 Güney Koreli şirket için bir kurumsal yönetim endeksi oluşturulurken firma değeri için Tobin q, piyasa değeri/defter değeri ve piyasa değeri/satışlar oranları kullanılmıştır. Sonuç olarak kurumsal yönetim endeksinin, Koreli şirketlerin firma değerini açıklamada önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Bhagat, Bolton ve Romano (2007), tarafından yapılan araştırmada, firmaların kurumsal yönetim derecelendirme puanlarının, firma performansını açıklamada başarılı olup olmadığı analiz edilmiştir. Çalışmada finansal performans olarak değerlendirilen bağımlı değişkenler; varlıkların getirisi ve hisse senedi getirileridir. Ayrıca kurumsal yönetim, performans, sermaye ve mülkiyet yapısı arasındaki karşılıklı ilişkiler analiz edilmektedir. Çalışmada, öncelikle belirli kurumsal yönetim ölçütleri ve kurumsal performans göstergeleri arasında bir ilişki olduğunu iddia eden çalışmaların metodolojik eksiklikleri vurgulanmıştır. Araştırmanın temel sonucu, kurumsal yönetim endeksleri ile kurumsal performans ölçütleri arasında tutarlı bir ilişki olmadığı yönündedir. Analizin en önemli çıkarımı ise kurumsal yönetimin, yönetim talimatlarından kaçınan firmalar

arasındaki esnek uygulamaları denetim altına alan bir sistem olduğudur. Çünkü kurumsal yönetim endeksleri ile kurumsal performans ölçütleri arasındaki ilişkide önemli farklılıklar bulunmaktadır.

Larcker, Richardson ve Tuna (2007), tarafından yapılan araştırma kapsamında, oluşturdukları kurumsal yönetim endeksi ile işletme performansları, gelecekteki hisse senedi getirisi, anormal tahakkuklar ve muhasebe yeniden düzenlemeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, ölçüm hatalarını azaltmak amacıyla, kurumsal yönetimin 39 kapsamlı yapısal göstergesinden 14 göstergeli yeni bir dizi endeks geliştirilmiştir. 2106 firmanın verilerinin analiz edildiği çalışmada 2002-2003 yılları temel alınmıştır. Araştırma sonucunda geliştirilen kurumsal yönetim endeksinin gelecekteki işletme performansı ve hisse senedi getirileri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, endeksin, anormal tahakkuklarla ilgili karışık bir ilişkiye sahip olduğu ve muhasebe yeniden düzenlemeleriyle ilişkisi olmadığı saptanmıştır.

Ertuğrul ve Hedge (2009), tarafından yapılan araştırma kapsamında, firmaların kurumsal yönetim puanları ile hisse senedi getirileri ve işletme performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsal yönetim puanları için ABD’de önde gelen üç derecelendirme kuruluşu (TCL, ISS ve GMI) tarafından verilen derecelendirme notları kullanılmıştır. Araştırmada 2002 ve 2003 yıllarına ait birincil performans ölçütleri olarak, faaliyet kârı ve hisse senedi getirileri; ikincil performans ölçütleri olarak, liste dışında kalma eğilimi, iflas olasılığı, toplu davalara maruz kalma ve muhasebe ile ilgili yaptırım eylemlerine maruz kalma kullanılmıştır. Çalışma sonucunda farklı kurumsal yönetim kriterlerinin ölçülmesiyle oluşturulan ve tek bir puana indirgenen kurumsal yönetim notunun, gelecekteki firma performansının birincil ve ikincil ölçütlerini genel hatlarıyla açıklayamadığı görülmüştür. Bununla birlikte, kurumsal yönetim yapılarının alt boyutlarına ilişkin bileşenlerin, performansı açıklamada daha olumlu ve güvenilir sonuçlar sağladığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, akademik araştırmacılar ve yöneticilerin, tüm karmaşık yönetim mekanizmalarını tek bir entegre genel puana indirgemenin son derece zor olduğuna dair gözlemleri ile tutarlılık göstermektedir.

Berthelot, Morris ve Morrill (2010), tarafından yapılan araştırmada, firmaların finansal performansı ile kurumsal yönetim ve alt endeks puanları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışmada 2002-2005 yılları arasında 289 Kanada firmasının panel verileri

bir fiyat modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı, yatırımcıların hisse senedi fiyatlarını değerlendirirken kurumsal yönetim sıralamalarını dikkate alıp almadıklarını araştırmaktır. Çalışmanın sonuçları, yatırımcıların kurumsal yönetim sıralamalarını hisse senedi fiyat değerlendirmelerinde dikkate aldıklarını ve firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının, sadece firmaların finansal performansı ile değil, aynı zamanda muhasebe performansı ile de anlamlı ve pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Boyacıoğlu ve Akdoğan (2010), tarafından yapılan araştırmada, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim uyum derecesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında, 2006-2008 yılları arasında İMKB Ulusal 100 Endeksi'nde işlem gören finansal kuruluşların Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerine ne ölçüde uyum sağladıkları değerlendirilmiş ve yapılan değerlendirme sonuçlarına göre kurumsal yönetim derecelendirme notları oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim ilkelerinin uygulama düzeyi ile finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek için panel veri analizi kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyleri ile ROA ve ROE arasında anlamlı ve pozitif ancak zayıf bir ilişki bulunurken, Tobin q, piyasa değeri/defter değeri ve fiyat/kazanç performans değişkenleri ile kurumsal yönetim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Daines, Gow ve Larcker (2010), tarafından yapılan araştırmada, kurumsal yönetim derecelendirme firmaları (RiskMetrics/ISS, Governance Metrics International ve The Corporate Library, The Audit Integrity's Accounting and Governance Risk) tarafından sağlanan kurumsal yönetim derecelendirme notlarının, hissedarlar için yararlı bilgiler sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Çalışmada, bağımsız değişken olarak 2005 yılına ait kurumsal yönetim derecelendirme notları kullanılırken, bağımlı değişken olarak 2005 ve 2008 yılları düzeltilmiş varlıkların getirisi ve piyasa değerinin doğal logaritması, Tobin q, hisse senedi getirisi verileri alınmıştır. Analizde sıradan en küçük kareler yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak yönetim derecelendirmelerinin, firma performansını veya paydaşlarının çıkarlarına ilişkin diğer sonuçları tahmin etmede sınırlı başarıya sahip olduğu veya hiç başarılı olmadığı tespit edilmiştir.

Gürbüz, Aybars ve Kutlu (2010), tarafından yapılan araştırma kurumsal sahiplik konusunu dikkate alarak, kurumsal yönetimin Türkiye'deki şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda (İMKB) işlem gören reel sektörde yer alan 41 şirketin 2005-2008 arasındaki 4 yıllık dönemi kapsayan verileri için panel veri analizi kullanılmaktadır. Performansın ölçümünde bağımlı değişken olarak varlıkların getirisi (ROA) kullanılırken, kurumsal yönetimin ölçümünde kurumsal yönetim endeksinde olup olmamasına göre kukla değişken kullanılmaktadır. Ayrıca kurumsal sahiplikten nasıl etkilendiğini araştırmak ve yerli ve yabancı sahiplik ayrımı yapmak amacıyla bu veriler araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal sahipliğin finansal performansı olumlu etkilediği görülürken, kurumsal sahipliğin kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların finansal performansı üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu saptanmıştır.

Renders, Gaeremynck ve Sercu (2010), tarafından yapılan araştırmada firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsal yönetim derecelendirmelerinin şirket performansı üzerindeki etkisiyle ilgili olarak performans, Tobin q, piyasa değeri/satış oranı, piyasa değeri/defter değeri, varlıkların getirisi (ROA) ve öz sermaye getirisi (ROE) oranları, kurumsal yönetim uyum derecelendirmesi ise Deminor Rating tarafından verilen puanlar ile ölçülmüştür. Avrupa şirketleri için yapılan araştırma 1999'dan 2003'e kadar 5 yıllık dönemi kapsamakta olup elde edilen verilerin analizinde panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda Avrupa ülkeleri ölçeğinde, daha yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip firmaların daha iyi finansal performans sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, iyi kurumsal yönetim uygulamalarına bağlı kalarak şirketlerin performanslarını önemli ölçüde artırabileceklerini göstermiştir.

Çonkar, Elitaş ve Atar (2011), tarafından yapılan araştırmada, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, İMKB (yeni adıyla BİST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan şirketlerin 2007 ve 2008 yıllarına ait finansal oranlarını kullanarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan TOPSIS yöntemi ile finansal performansları belirlenmiştir. Firmaların finansal performansını ölçmek amacıyla; cari oran, net kâr marjı, brüt kâr marjı, özsermaye kârlılığı, kaldıraç oranı, yatırım kârlılığı, borç/özsermaye oranı, fiyat/kazanç

oranı kullanılmıştır. Analiz sonucunda sıralamalar arasında farklılıklar olmakla birlikte kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların farklı derecelendirme şirketleri tarafından değerlendirildiği için tek bir not üzerinden analiz etmenin analizi anlamsızlaştırdığı ve çeşitli çıkarımlara ulaşabilmek için yetersiz kaldığı hususuna dikkat çekilmiştir.

Coşkun ve Sayılır (2012), tarafından yapılan çalışma kapsamında, Türk şirketlerinin firma değeri ve kârlılık performansı ile kurumsal yönetim notları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Analizde 2006-2010 yıllarına ait kurumsal yönetim notu bulunan 31 şirketin verileri incelenmiştir. Sonuç olarak kurumsal yönetim puanları ile firma değerini temsil eden Tobin q arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Aynı şekilde kurumsal yönetim ile özsermayenin getirisi ve varlıkların getirisi ile ölçülen kârlılık performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Çalışmanın bulguları, daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarının daha yüksek firma değerleri ve daha iyi performans ile ilişkili olduğu hipotezini desteklememektedir.

Ege, Topaloğlu ve Özyamanoğlu (2013), tarafından yapılan araştırma kapsamında, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada, 2009-2011 yılları arasında Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren 18 şirketin mali tablolarından elde edilen 9 finansal oran kullanmış ve TOPSIS çok kriterli karar verme yöntemi ile şirketlerin finansal performansları belirlenmiştir. Finansal performansın belirlenmesi bağlamında araştırmada, stok devir hızı, aktif devir hızı, duran varlık devir hızı (yatırımın kârlılığı), hazır değerler devir hızı, aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı, hisse başına kazanç ve fiyat/kazanç oranları kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda şirketlerin finansal performanslarına göre belirlenen sıralamaları ile kurumsal yönetim notları esas alınarak oluşturulan endeks sıralamalarının aynı yönde hareket etmediği tespit edilmiştir.

Yenice ve Dölen (2013), tarafından yapılan araştırma kapsamında, Türkiye'de Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan firmaların borsa değerlerinin, kurumsal yönetim derecelendirme notundan etkilenip etkilenmediği ölçülmektedir. Araştırmada, 2007-2011 yılları arasında Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan firmaların, kurumsal yönetim derecelendirme notları belirlenmiş ve bu notların açıklama tarihinden 30 gün önce ve sonraki borsa değerleri tespit edilerek, kurumsal yönetim derecelendirme notları ile

karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, Wilcoxon işaretli sıra sayıları testi ve bağımlı örneklem t-testi yöntemiyle firmaların kurumsal yönetim derecelendirme notu ile borsa değerleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ben (2014), tarafından yapılan araştırmada, firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma kapsamında Hindistan'da BSE-100'de yer alan firmaların yıllık raporlarında yer alan kurumsal yönetim bölümünden elde edilen bilgilere dayanarak yapılandırılan bir kurumsal yönetim endeksi kullanılmıştır. Söz konusu firmaların performans ölçümü amacıyla 2012 yılına ait piyasa tabanlı ölçüt olarak, piyasa değeri/defter değeri ve muhasebe tabanlı ölçüt olarak, kullanılan sermayenin getirisi oranı kullanılmıştır. Regresyon analizi sonucunda, kurumsal yönetim endeksi ile firma değeri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilirken, kurumsal yönetim endeksi ile muhasebe performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Acaravcı, Kandır ve Zelka (2015), tarafından yapılan araştırmada, firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analizlerde, BIST İmalât Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren 126 firmanın 2005 – 2011 yılları arasındaki yıllık verilerinden yararlanılarak panel veri analizi yapılmıştır. Finansal performans ölçümü için aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve Tobin q değerleri bağımlı değişkenler olarak kullanılmıştır. Kurumsal yönetim uygulama düzeyini ölçmek için kullanılan bağımsız değişkenler ise; firma büyüklüğü, en büyük hissedarın pay oranı, en büyük üç hissedarın pay oranı, halka açıklık oranı, yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal yatırımcıların sahiplik oranı, genel müdürün yönetim kurulu üyesi olup olmadığı, yönetim kurulu sahiplik oranı ve kaldıraç oranıdır. Sonuçlar genel olarak şirketlerin performansları ile kurumsal yönetim uygulamaları arasında ilişki olduğunu göstermekle birlikte birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Firmaların performansları ile kurumsal yönetim yapıları arasında ilişki olduğu sonucuna varılırken, en büyük hissedarın pay oranındaki artış ve yönetim kurulu sahiplik oranı ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Firma büyüklüğünün aktif kârlılığı ile aynı yönlü; Tobin q değeri ile ters yönlü olarak ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kurumsal yatırımcıların sahiplik oranı ise aktif kârlılığını azaltan bir etkiye sahiptir. Ayrıca yönetim kurulu büyüklüğündeki artış firma performansını artırmaktadır.

Kara, Acar Erdur ve Karabıyık (2015), tarafından yapılan araştırmada, firmaların kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansları üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Kurumsal yönetim endeksinde 2006-2012 yılları arasında bulunan şirketlerin kurumsal yönetim seviyeleri ile finansal performansları arasındaki ilişki panel veri analizi kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan finansal veriler, piyasa değeri/defter değeri, özkaynak kârlılığı (ROE) oranı, aktif kârlılığı (ROA) oranı, satışların kârlılığı oranı, kaldıraç oranı ve net kârdır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kurumsal yönetim derecelendirme notu ile Tobin q oranı ve kaldıraç oranı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Ancak, özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı, satış kârlılığı ve net kâr ile kurumsal yönetim uyum notu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Esendemirli ve Erdener Acar (2016), tarafından yapılan araştırma kapsamında, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeks’inde 2013 ve 2014 yıllarında işlem gören mali kuruluşlar dışındaki firmaların finansal performanslarını, finansal oranlarını kullanarak TOPSIS yöntemi ile analiz etmeyi ve analiz sonucu elde edilen tek bir puana indirgenmiş finansal performans puanı ile kurumsal yönetim derecelendirme notlarını karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Firmaların finansal performanslarını ölçmek için; cari oran, asit test oranı, nakit oran, alacak devir hızı, aktif devir hızı, finansal kaldıraç, özkaynak aktif oranı, varlık kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve faaliyet kârlılığı oranları hesaplanmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda firmaların finansal performans puanları ile kurumsal yönetim notlarının 2013 ve 2014 yıllarında aynı doğrultuda hareket etmediği görülmüştür.

Karakoç, Tayyar ve Genç (2016), tarafından yapılan çalışmada, 2007-2014 yılları arasında BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde (XKURY) işlem gören beş şirketin finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasındaki ilişki incelenmiştir. Finansal performans göstergesi olarak finansal oranlar (likidite oranları, mali yapı oranları, faaliyet oranları, kârlılık oranları) kullanılmış ve işletmelerin finansal performansları Gri İlişkisel Analiz (GİA) yöntemi kullanılarak sıralanmıştır. Elde edilen bulgular ışığında, söz konusu beş şirketin kurumsal yönetim derecelendirme not sıralamaları ile finansal performans sıralamaları arasında bir bağıntı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alper ve Aydoğın (2017), tarafından yapılan araştırma kapsamında, Türkiye’de kurumsal yönetim endeksinde işlem gören firmaların performansları ile kurumsal yönetim düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Analiz, 2007-2015 yılları arasındaki veriler kullanılarak Sistem Genelleştirilmiş Momentler Metodu (sistem GMM) ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, kurumsal yönetim notları ile muhasebe tabanlı varlıkların getirisi (ROA) ve piyasa tabanlı Tobin q performans oranları arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Tükenmez, Gençyürek ve Karakelleoğlu (2017), tarafından yapılan çalışmada, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi’nde yer alan mali sektör şirketleri hariç toplam 15 firmanın Kurumsal Yönetim İlkeleri Uyum Derecelendirme puanları (pay sahipleri, menfaat sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, yönetim kurulu puanları) ile finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada 2009-2014 dönemine ait finansal performansı ölçmek için aktif kârlılık (ROA) ve Tobin q oranları kullanılmış ve panel veri analizi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanları ile aktif kârlılıkları arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri puanlarının Tobin q değişkenine etkisi pozitif yönlüdür. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanları ile Tobin q değişkeni arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ünlü, Yalçın ve Yağlı (2017), tarafından yapılan araştırmada, firmaların finansal performansı ile kurumsal yönetim endeksindeki durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. 2014 yılına ait verilerin analiz edildiği çalışmada çok kriterli karar verme yöntemlerinden TOPSIS yöntemi kullanılarak Borsa İstanbul (BIST) 30 endeksinde yer alan firmalardan BIST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY) kapsamında olan ve olmayan firmaların performansları arasındaki farklılıklar değerlendirilmiştir. Firmaların finansal performans ölçümünde hem geleneksel performans ölçütleri hem de değere dayalı performans ölçütleri birlikte ele alınmıştır. Sonuç olarak, BIST 30 firmalarının kurumsal yönetim endeksinde yer alıp almamalarının, finansal performans ve hissedar değeri yaratma açısından herhangi bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Arora ve Bodhanwala (2018), tarafından yapılan araştırmada kurumsal yönetim endeksi ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Kurumsal yönetim endeksi; yönetim kurulu yapısı, mülkiyet yapısı, kurumsal kontrol pazarı ve pazar rekabeti gibi

önemli yönetim parametreleri kullanılarak oluşturulmuştur. Araştırmada finansal performans göstergesi olarak; varlıkların getirisi, hisse başına kazanç ve net değer getirisi oranları kullanılmıştır. Çalışmada 2009–2014 dönemi için panel veri analizi kullanılarak çok değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak, kurumsal yönetim endeksi ile firma performans ölçütleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Kurumsal yönetim, firma performansını açıklamada önemli ve belirleyici bir faktördür.

Adedeji, Uzir, Rahman ve Jerin (2019), tarafından yapılan çalışma, kurumsal yönetim uygulamalarının, Nijerya'daki orta ölçekli firmaların finansal olmayan performansı (NFP) üzerindeki etkisinin kapsamına ilişkin firma yöneticilerinin algılarını incelemektedir. Eş varyans tabanlı yapısal eşitlik modeli (CB-SEM) tekniğinin kullanıldığı araştırmada verilerin elde edilmesi anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Kurumsal yönetim göstergesi olarak yönetim kurulu büyüklüğü, yönetici niteliği, sahiplik yapısı ve yönetim kurulu denetim komitesine ilişkin dört boyut belirlenmiştir. Sonuç olarak, kurumsal yönetimin firmaların NFP'si üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Adedeji, Ong, Uzir ve Abdul Hamid (2020), tarafından yapılan çalışma, kurumsal yönetim uygulamalarının, orta ölçekli Nijerya firmalarının performansını etkileyip etkilemediğini ve sürdürülebilirlik girişiminin, kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Finansal olmayan performans göstergeleri olarak itibar ve çalışan memnuniyeti boyutları belirlenmiştir. Sonuçlar, kurumsal yönetimin finansal performans ve finansal olmayan performans üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.



4. KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDEKİ İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Ulusal ve uluslararası literatürde performans ve kurumsal yönetim ilişkisini inceleyen önemli ölçüde çalışma bulunmaktadır. Bu durum temel olarak vekâlet teorisine (Jensen ve Meckling, 1976) dayandırılmaktadır. Teoriye göre işletmelerin kurumsal yönetim uygulama düzeyleri ile performansları arasında pozitif bir ilişki olmalıdır. Bir işletme daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olduğu ölçüde, daha yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notları ile temsil edilmekte ve daha yüksek bir işletme performansı ve piyasa değerine sahip olması beklenmektedir (Renders, Gaeremynck ve Sercu, 2010, s.87).

Literatürde yapılmış olan çalışmaların daha çok şirketlerin finansal performansları ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişki üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer taraftan kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin incelemeler yıllar geçtikçe çeşitlenerek farklı boyutlara ulaşmıştır. Başlangıçta yapılan çalışmalar kurumsal yönetime ilişkin birkaç faktöre odaklanırken zamanla araştırmacılar tarafından kurumsal yönetim endeksi oluşturularak performans ile arasındaki ilişki test edilmiştir. Uluslararası düzeyde profesyonel şirketlerin kurumsal yönetim uyum derecelendirmelerine ilişkin puanlarının yayımlanması ile çalışmalar bu alana yönelmiş, hâlihazırda yayımlanan endeks puanları ile finansal performans ilişkisi irdelenmiştir.

Araştırmalar temel olarak finansal performansı incelemekle birlikte bu konuda farklı yaklaşımlar izlenmiştir. Finansal performans ölçümü muhasebe tabanlı ve değer tabanlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Muhasebe tabanlı çalışmalar için finansal oranlar kullanılırken, değere dayalı çalışmalar genellikle Tobin q, piyasa değeri/defter değeri ve EVA üzerine yoğunlaşmaktadır.

4.1. Araştırmanın Genel Çerçevesi

Bu bölümde, literatürde yapılan incelemeler sonucunda birinci ve ikinci bölümde yapılan tartışmalar ışığında oluşturulan araştırma konusunun genel çerçevesi, araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, varsayımları, kısıtları ve ilgili literatür ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

4.1.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda yaşanan finansal krizler ve şirket skandalları dikkatleri kurumsal yönetim uygulamaları üzerine çekmiş, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından çok çalışılan bir konu haline gelmiştir. Aynı zaman aralığında dikkat çeken bir diğer konu ise finansal performansa dayalı değerlendirmelerin işletmelerin karar mekanizmaları için yeterli olmadığı hususunda varılan görüş birliği sonucunda geliştirilen çok boyutlu performans ölçüm sistemleri olmuştur.

Ancak her ne kadar vekalet teorisi, kurumsal yönetim uygulamaları ile firmaların performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürse de yapılan ampirik çalışmalar birbirinden farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Aynı şekilde yalnızca finansal performans kullanımının yeterli olmadığı savunulmakla birlikte, en etkin ve etkili performans ölçüm sisteminin nasıl olması gerektiği hususunda bir fikir birliğine varılamamaktadır. Bu çalışmanın ana çıkış noktası akademik yazında ortaya çıkan farklı sonuçlara istinaden bakış açısını değiştirerek araştırmaya finansal olmayan performans boyutunun eklenmesidir.

Bu doğrultuda tez kapsamında temel olarak kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin finansal performansı ve finansal olmayan performansı ile kurumsal yönetim uyum notları arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal yönetim uyum notlarının hesaplanmasında birçok faktörün tek bir puana indirgenmesinden hareketle finansal performans ve finansal olmayan performans puanlarının da aynı doğrultuda tek bir puana dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Ayrıca kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerin çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin performans boyutlarına atfettikleri önemin saptanması çalışmanın tali amacını oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin seçilmesinin temel amacı söz konusu işletmelerin geleceğe dönük bir bakış açısına sahip olmaları ve işletme ile ilgili faaliyet ve kararlarda tüm menfaat sahiplerini önemli ölçüde dikkate almalarıdır. Bu durum çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin temel unsurları ile paralellik göstermektedir.

4.1.2 Araştırmanın Önemi

Kurumsal yönetim ve firma performansı üzerine yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu işletmelerin kurumsal yönetim uyum notları ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Bu araştırmanın kurumsal yönetim uyum notları ile finansal performansın yanı sıra örgütsel performans arasındaki ilişkiyi de incelemesi çalışmayı önemli kılmaktadır. Ayrıca akademik yazında çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden genellikle bir yöntem kullanılarak performans ölçümü yapılırken bu araştırma kapsamında üç farklı yönetime göre performans ölçümü yapılarak yöntemlerin birbiriyle karşılaştırılmasına olanak sağlanmıştır.

4.1.3 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2019 yılı itibariyle işlem gören banka ve sigorta şirketleri dışında kalan şirketler yer almıştır. Bu şirketler, finansal raporlama sistemlerinin farklı olması ve karşılaştırmaya izin vermemesi nedeniyle finansal analiz kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca örgütsel performansın belirlenmesi amacıyla hazırlanan ankete tüm şirketlerin katılım göstermemesi sonucunda yalnızca ankete katılan şirketler araştırmaya dâhil edildiği için araştırma Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 18 şirketi kapsamaktadır.

Çizelge 4.1'de 2019 yılı itibariyle BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören 49 şirket yer almakta olup çalışma kapsamına dâhil olan 18 şirket bu şirketler arasında yer almaktadır. Ancak araştırma verilerinin gizliliği nedeniyle firma isimleri analiz ve sonuç kısmında gizli tutulmuştur.

Çizelge 4.1. BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketler

AG Anadolu Grubu Holding A.Ş.	Lider Faktoring A.Ş.
Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Akmerkez Gayrimenkul Yatırım Ortak. A.Ş.	Migros Ticaret A.Ş.
AKSA Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
Albarakatürk Katılım Bankası A.Ş.	Park Elektrik Üretim Madencilik San.Tic. A.Ş.
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
Anadolu Sigorta	Pınar Entegre Et ve Un Sanayi A.Ş.
Arçelik A.Ş.	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Pınar Süt Mamulleri Sanayi A.Ş.

Çizelge 4.1. (devam) BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde Yer Alan Şirketler

Aygaz A.Ş.	Şekerbank
Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.	TAT Gıda Sanayi A.Ş.
Coca Cola İçecek A.Ş.	TAV Havalimanları Holding A.Ş.
CreditwestFaktoring A.Ş.	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.	Turcas Petrol A.Ş.
Doğuş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri
Enerjisa Enerji A.Ş.	Türk Telekomünikasyon A.Ş.
ENKA İnşaat ve Sanayi A.Ş.	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
Garanti Faktoring Hizmetleri A.Ş.	Türkiye Halk Bankası A.Ş.
Global Yatırım Holding A.Ş.	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
Halk Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.	Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.
Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.	Vestel Elektronik
İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Tic. A.Ş.	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
İhlas Holding	

4.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan finansal veriler ile işletme yöneticilerine uygulanan anket sonucu elde edilen finansal olmayan verilerin şirketin gerçek durumunu yansıttığı varsayımı ile işletmelerin finansal ve örgütsel performans puanları hesaplanmıştır.

4.1.5. Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimlerde yapılan her araştırmanın kendine özgü kısıtları bulunmaktadır. Birincil ve ikincil kaynaklardan yararlanılan bu çalışmanın veri, kapsam ve tasarımına ilişkin kısıtları aşağıda sıralanmaktadır.

Anketin, BİST Kurumsal Yönetim Endeksine kayıtlı ülkemizin en büyük şirketlerinde görevli genel müdür, genel müdür yardımcısı, mali işler müdürü seviyesinde üst düzey çalışanlara uygulanıyor olması firma hakkında detaylı bilgiye sahip olmaları açısından çalışmaya olumlu yansımakla birlikte önemli bir kısıdını oluşturmaktadır. Üst düzey yetkililerin yoğun iş tempoları nedeniyle anket sorularına cevap verme konusunda isteksiz olmaları nedeniyle yanıtlanan anket sayısı beklenildiği kadar yüksek olmamıştır. Toplamda banka ve sigorta şirketleri hariç olmak üzere 2019 yılında kurumsal yönetim

endeksinde yer alan 41 şirketin 18'ine ulaşılabilmektedir. Bu durum sonuçların genellenmesine bir engel teşkil etmektedir.

Her performans ölçüm sistemi şirkete özgü olarak tasarlanmalıdır. Firma stratejisinden yola çıkılarak hazırlanan performans sistemi, boyutlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya koyabilmelidir. Ancak mevcut durumda şirketler bu bilgileri kamuoyu ile paylaşmamaktadır. Verilerin elde edilmesi için hazırlanan anket sorularının şirketin stratejilerine özgü olarak hazırlanamaması nedeniyle performans ölçütleriyle strateji bağlantısı kurulamamıştır.

Çalışmanın bir diğer kısıdı ise araştırma verilerinin 2019 yılı ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Bunun nedeni finansal olmayan performans için tek yılı içeren anket verilerine sahip olunmasıdır.

4.1.6 Araştırmanın Literatürü

Literatürde, kurumsal yönetim endeksi ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, finansal performans üzerine odaklanmaktadır. Esasen finansal olmayan performans göstergeleri ve çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine ilişkin yapılan ampirik çalışmaların, finansal performans ölçümüne ilişkin yapılan çalışmalara kıyasla oldukça az sayıda olduğu dikkati çekmektedir. Bunun üç temel nedeni bulunmaktadır:

1. Finansal olmayan performans ölçütlerinin genellikle kamuoyu ile paylaşılan veriler olmaması nedeniyle bu bilgilerin birincil kaynaklardan elde ediliyor olması zorunluluğu kaynak maliyetlerini artırmaktadır.
2. Yapılan ölçüm çalışmalarına rağmen finansal olmayan performans verilerinin ölçümü diğer verileri elde etmekten daha zor olmaktadır (Stivers, Covin, Hall ve Smalt, 1998, s.48).
3. Bilimsel yazında finansal olmayan göstergelerin sınıflandırma, ölçme ve değerlendirme yöntemlerine yönelik ortak bir yaklaşım bulunmamaktadır. Ortak bir yol olmadığından, finansal olmayan göstergelere ilişkin bilgilerin gösteriminde ve karşılaştırılmasında güçlükler yaşanmaktadır (Kotane ve Kuzmina-Merlino, 2012, s.218).

Firma performansı ve kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin çalışmalar üç alanda yoğunlaşmaktadır. İlk çalışmalar kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin faktörlerin firmaların finansal performansı üzerine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bir sonraki aşamada kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin faktörlerden bir endeks oluşturularak firma performansı ile ilişki incelenmiştir. Son olarak derecelendirme şirketleri tarafından açıklanan kurumsal yönetim uyum puanları ile firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Finansal olmayan performansla ilgili literatürde; finansal olmayan ölçütlerin, finansal ölçütlere kıyasla uzun vadeli finansal performansın daha iyi bir belirleyicisi olduğu kabul edilmektedir. Ancak finansal olmayan ölçütler ile finansal performans arasındaki ilişkiye dair çok az ampirik kanıt mevcuttur (Banker, Potter ve Srinivasan, 2000). Ayrıca finansal olmayan performans göstergelerinin önemli olduğu hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından genel kabul görmekle birlikte daha az sıklıkta ölçüldüğü ve yapılan ölçümlerin aynı oranda kullanılmadığı görülmektedir (Stivers vd.,1998, s.48-49).

Literatürde spesifik olarak örgütsel performans ve kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok kısıtlı çalışma bulunmakla birlikte, işletmelerin finansal performansının değerlendirilmesi için yapılan analizlerde finansal olmayan göstergelere artan bir ilgi söz konusudur (Madrid-Guijarro, Garcia-Perez-de-Lema ve Van Auker 2011; Steyn-Bruwer ve Hamman, 2006).

Finansal olmayan performansa dair çalışmalar genel olarak kurumsal karne gibi çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin kullanımının finansal performansı artırdığı, müşteri ve çalışan memnuniyeti gibi finansal olmayan performans göstergelerinin finansal performansın öncül göstergesi olduğu yönünde sonuçlara odaklanmaktadır. Aşağıda finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin yapılan ampirik çalışmalar ve sonuçları kronolojik sırayla yer almaktadır:

Amir ve Lev (1996), tarafından yapılan çalışmada cep telefonu şirketlerinin finansal (muhasabe temelli) ve finansal olmayan bilgilerinin yatırımcıları için değer ilişkisi düzeyini incelenmektedir. Araştırma sonucunda finansal bilgilerin (gelirler, defter değerleri ve nakit akışları) menkul kıymet değerlemesi ile büyük ölçüde ilişkisiz olduğu saptanırken, vekil sunucu sayısı ve pazar penetrasyonu gibi finansal olmayan göstergelerin değer ilişkisi

açısından oldukça önemli olduğu görülmüştür. Ayrıca, çalışma sonucunda finansal olmayan bilgilerle birlikte finansal bilgilerin kullanılmasının piyasa fiyatlarının açıklanmasına katkıda bulunduğu belirlenmiş olup finansal ve finansal olmayan veriler arasındaki tamamlayıcılığa vurgu yapılmaktadır.

Foster ve Gupta (1997), tarafından yapılan çalışmada bir içecek dağıtım şirketi için müşteri memnuniyeti ve müşteri kârlılığı verileri analiz edilerek finansal olmayan verilerle finansal veriler arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Zaman serileri analizi, kesitsel ve ileri-gecikmeli testler sonucunda bayilerden daha memnun olan müşterilerin daha yüksek hacimli alımlar yaptığı görülmüş, ancak bayilerin müşteri hizmetleri maliyetleri hariç olmak üzere daha fazla kâr elde etmedikleri belirlenmiştir. Bulgular, müşteri memnuniyetini artırmak için tasarlanan programların seçimi ve değerlendirilmesi, genel olarak performans ölçütlerinin ve özel olarak da kurumsal karne tasarımı açısından önem arz etmektedir.

Ittner ve Larcker (1998), tarafından telekomünikasyon şirketleri üzerine yapılan çalışmada müşteri memnuniyetinin gelecekteki muhasebe performansı üzerine etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak müşteri memnuniyeti ölçümleri ile gelecekteki muhasebe performansı arasındaki ilişkilerin genel olarak pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, ilişkilerin çoğunun doğrusal olmadığı ve yüksek memnuniyet düzeylerinde performans avantajlarının azaldığına dair bazı tespitler yapılmaktadır. Ayrıca müşteri memnuniyeti ölçütleri işletme borsa değerine yansırken, cari muhasebe defter değerlerine kısmen yansımaktadır.

Behin ve Riley (1999), finansal olmayan performans göstergelerinin finansal performansın belirleyicisi olup olmadığını Amerika'da bulunan havayolu şirketleri için araştırmıştır. Çalışmada öncelikle müşteri memnuniyetinin ölçütleri olarak yanlış işlenmiş bagaj, fazla bilet satışı ve uçuş servisleri belirlenerek işletme gelir ve giderleri arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Sonuç olarak bir ve iki aylık finansal olmayan performans bilgilerinin, işletmenin üç aylık gelirleri, giderleri ve faaliyet gelirlerini tahmin etmede yararlı olduğu görülmüştür.

Banker, Potter ve Srinivasan (2000), tarafından yapılan çalışmada turizm sektöründe yer alan bir şirket tarafından yönetilen 18 otelden 72 aylık zaman serisi

verilerini kullanarak finansal olmayan ölçütlerin firma performansı üzerindeki etkileri hakkında ampirik kanıtlar araştırılmıştır. Sonuçlar, müşteri memnuniyetinin gelecekteki finansal performansla önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve geçmiş finansal ölçütlere yansımaya ek bilgiler içerdiğini göstermektedir. Ayrıca, teşvik primi sisteminin finansal olmayan performans ölçütlerini içermesi durumunda hem finansal olmayan hem de finansal performansın iyileştiği tespit edilmiştir.

Hoque ve James (2000), tarafından yapılan çalışmada organizasyon büyüklüğü, ürün yaşam döngüsü aşaması, pazar konumu, kurumsal karne kullanımı ve organizasyon performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma, Avustralya’da yer alan 66 imalat şirketine anket uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanarak, kurumsal karne kullanımının organizasyon büyüklüğü, ürün yaşam döngü aşaması ve organizasyon performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Kipsha (2003), tarafından yapılan çalışmanın amacı, finansal ve finansal olmayan ölçütleri birleştirerek Tanzanya’daki 29 mikrofinans kurumunun performansını değerlendirmektir. Çalışmada, yöntem olarak kurumsal karne yaklaşımı kullanılmış ve 5 boyut oluşturulmuştur: finansal, sosyal, müşteri, öğrenme ve gelişme, iç süreçler boyutu. Araştırmanın bulguları, incelenen mikrofinans kurumları arasında finansal performansın düşük olduğuna işaret etmektedir. Mikrofinans kuruluşlarının finansal performansına kıyasla finansal olmayan ölçütlerle hesaplanan performansının daha iyi olduğu belirlenmiştir. Bulgular, finansal performans ile finansal olmayan performans ve genel performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda finansal olmayan performansın dört boyutu ile finansal performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.

Said, HassabElnaby ve Wier (2003), tarafından yapılan çalışmanın amacı, finansal olmayan ölçütlerin performans sistemine dâhil edilmesinin mevcut ve gelecekteki performans sonuçlarına etkisini incelemektir. Aynı zamanda, tazminat sözleşmelerinde yer alan finansal olmayan performans ölçütlerinin cari ve gelecekteki performans üzerindeki etkileri de analiz edilmektedir. Sonuç olarak, finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin bir birleşimini kullanan firmaların, varlıklarının getirisinin arttığı ve daha yüksek piyasa getirisi elde ettiği belirlenmiştir. Ayrıca finansal olmayan ölçütlerin benimsenmesinin firmanın mevcut ve gelecekteki borsa performansını iyileştirdiği

görülmesine rağmen, muhasebe performansındaki artış ile ilgili yalnızca kısmi kabul sağlanmıştır.

Davis ve Albright (2004), tarafından yapılan çalışmanın amacı, işletmelerin kurumsal karne kullanımından sonra finansal performanslarında bir iyileşme olup olmadığının ve finansal performanstaki değişimin, yalnızca finansal ölçütlerin yer aldığı geleneksel bir performans ölçüm sisteminin kullanıldığı benzer bir ortamda gözlemlenen performanstan anlamlı düzeyde daha yüksek olup olmadığının belirlenmesidir. Sonuç olarak kurumsal karne uygulamayan şubelerine kıyasla kurumsal karneyi uygulayan şubelerin daha iyi finansal performans gösterdiği saptanmıştır.

Van der Stede, Chow ve Lin (2006), tarafından yapılan çalışmada, kaliteye dayalı üretim stratejisi ile farklı performans ölçütlerinin kullanımı arasındaki ilişkinin ve bunların performans üzerindeki ayrı ve birleşik etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada, kamuya açık veriler bulunmaması nedeniyle Amerika ve Avrupa'daki şirketlere anket uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılmıştır. Çalışmanın en önemli noktası, finansal ve hem nesnel hem de öznel finansal olmayan ölçütler arasındaki ayrımdır. Araştırma sonucunda daha kapsamlı performans ölçüm sistemlerine sahip firmaların, özellikle objektif ve subjektif finansal olmayan ölçütleri içerenlerin daha yüksek performansa sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca performans ölçümünün stratejiye uyması gerektiği ve strateji-ölçüm uyumunun performansı etkilediği de belirlenmiştir. Bununla birlikte, kalite temelli üretim stratejileri subjektif ölçütler ile birleştirildiğinde, strateji-ölçüm eşleştirmesi ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunurken, objektif finansal olmayan ölçütler için benzer bir olumlu performans söz konusu değildir.

Banker ve Mashruwala (2007), tarafından yapılan çalışmada, büyük bir mağaza zincirinin 800'den fazla mağazasından alınan veriler kullanılarak, finansal olmayan performans göstergelerinden çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyetinin gelecekteki kârları tahmin etme gücü incelenmiştir. Çalışma sonucunda çalışan ve müşteri memnuniyeti puanlarının, rekabet yoğunluğunun daha yüksek olduğu kentlerdeki mağazaların gelecekteki kârlarını tahmin etmede daha faydalı olduğu görülürken, rekabetin daha az yoğun olduğu kırsal bölgelerdeki mağazalar için, finansal olmayan ölçütlerin hiçbirinin gelecekteki kârları tahmin edemediği tespit edilmiştir.

Luu, Kim, Cao ve Park (2008), tarafından yapılan çalışmada, Vietnam'da bir inşaat firmasının örgütsel performans puanı kurumsal karne oluşturularak belirlenmiştir. Finansal olmayan performansın belirlenebilmesi için anketlerden, yüz yüze görüşmelerden ve şirket kayıtlarından yararlanılarak elde edilen veriler kullanılmıştır. Sonuçlar, performans ölçeğinde yalnızca finansal boyutun ağırlığının düşük, müşteri, öğrenme ve gelişme ile iç süreçler boyutunun ağırlığının orta düzeyde olduğunu göstermiştir.

Wu, Lin ve Tsai (2011), tarafından yapılan çalışmada, Tayvan'daki varlık yönetimi bankalarının performans ölçümü için çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden kurumsal karne ile bir performans çerçevesi oluşturulmuştur. Bankaların örgütsel performansı, analitik hiyerarşi süreci ve duyarlılık analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Kurumsal karnenin dört performans boyutuna verilen öneme istinaden saptanan ağırlıklar şu şekildedir: Finansal boyut (0,292), müşteri boyutu (0,287), iç süreçler boyutu (0,220), öğrenme ve gelişme boyutu (0,202)'dir.

Öncü, Bayat, Kethüda ve Zengin (2015), tarafından yapılan çalışmanın amacı, orta ölçekli işletmelerde yenilik performansı (yeni ürün geliştirme yeteneği, ürün kalitesini iyileştirme yeteneği, yıllık yeni ürün sayısı, iş süreçlerindeki iyileştirme düzeyi, çalışanlara verilen yıllık eğitim saati) ve müşteri performansının (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri güven düzeyi, çalışanların bağlılık düzeyi, çalışanların iş tatmini) finansal performans üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırma verileri, Düzce'de bulunan 65 orta ölçekli imalat işletmesinin üst veya orta düzey yöneticileriyle yüz yüze yapılan anketlerden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, orta ölçekli imalat işletmelerinde hem yenilik performansı hem de müşteri performansının finansal performansı etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yenilik performansının müşteri performansını etkilediği belirlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, akademik yazında finansal ve finansal olmayan performans ve kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar detaylı olarak açıklanmıştır. Ülkemizde TOPSIS yöntemini kullanarak tek bir puana indirgenmiş finansal performans puanını kullanan ve bu puanı kurumsal yönetim uyum notu ile karşılaştıran çalışmaların özet hali çizelge 4.2'de sunulmaktadır. Farklı finansal oranların kullanıldığı çalışmaların ortak sonucu olarak finansal performans ile kurumsal yönetim notu arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmadığı ve aynı doğrultuda hareket etmedikleri tespit edilmiştir.

Çizelge 4.2. TOPSIS Yöntemi Literatür Özet Tablosu

Yazar (Yıl)	Çalışmanın Adı	Kullanılan Oranlar	Sonuç
Çonkar ve diğerleri (2011)	İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi	Net Kâr Marjı, Brüt Kâr Marjı, Özsermaye Kârlılığı, Kaldıraç Oranı, Yatırım Kârlılığı, Cari Oran, Borç Özsermaye Oranı, Fiyat Kazanç Oranı	Finansal performans ile kurumsal yönetim notu arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmamıştır.
Ege ve diğerleri (2013)	Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BİST Üzerine Bir Uygulama	Stok Devir Hızı, Aktif Devir Hızı, Yatırım Kârlılığı, Hazır Değerler Devir Hızı, Aktif Kârlılığı, Özsermaye Kârlılığı, Hisse Başına Kazanç ve Fiyat/Kazanç	Firmaların finansal performans sıralamaları ile kurumsal yönetim notları endeks sıralamalarının aynı yönde hareket etmediği tespit edilmiştir.
Esendemirli ve Acar (2016)	Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi 2013-2014 Yılları Karşılaştırması	Cari Oran, Asit Test Oranı, Nakit Oran, Alacak Devir Hızı, Aktif Devir Hızı, Finansal Kaldıraç, Özkaynak Aktif Oranı, Özsermaye Kârlılığı, Varlık Kârlılığı, Faaliyet Kârlılığı	Firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim notları aynı doğrultuda hareket etmemektedir.
Ünlü ve diğerleri (2017)	Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: TOPSIS Yöntemi ile BİST 30 Firmaları Üzerine Bir Uygulama	Öz Sermaye Kârlılığı, Aktif Kârlılığı, Satışların Kârlılığı, Faaliyet Nakit Akımı/Toplam Varlıklar, Piyasa Katma Değeri, Yatırımın Nakit Kârlılığı, Nakit Katma Değer	Kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve almayan BİST 30 firmaları arasında finansal performans ve hissedar değeri yaratma açısından bir farklılık bulunmamıştır.
Boyacıoğlu (2017)	Firma Değeri ve Firma Performansları Üzerinde Kurumsal Yönetimin Rolü: BİST Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Firmalar Üzerine Bir Uygulama	Aktif Devir Hızı, Özsermaye Devir Hızı, Duran Varlık Devir Hızı, Aktif Kârlılık, Özsermaye Kârlılığı, Tobin Q Oranı, Firma Üzerindeki Finansal Hakların Pazar Değeri, Özsermayenin Piyasa Değeri	2010-2016 yılları arasında kurumsal yönetim uyum notları ile firma değeri ve performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

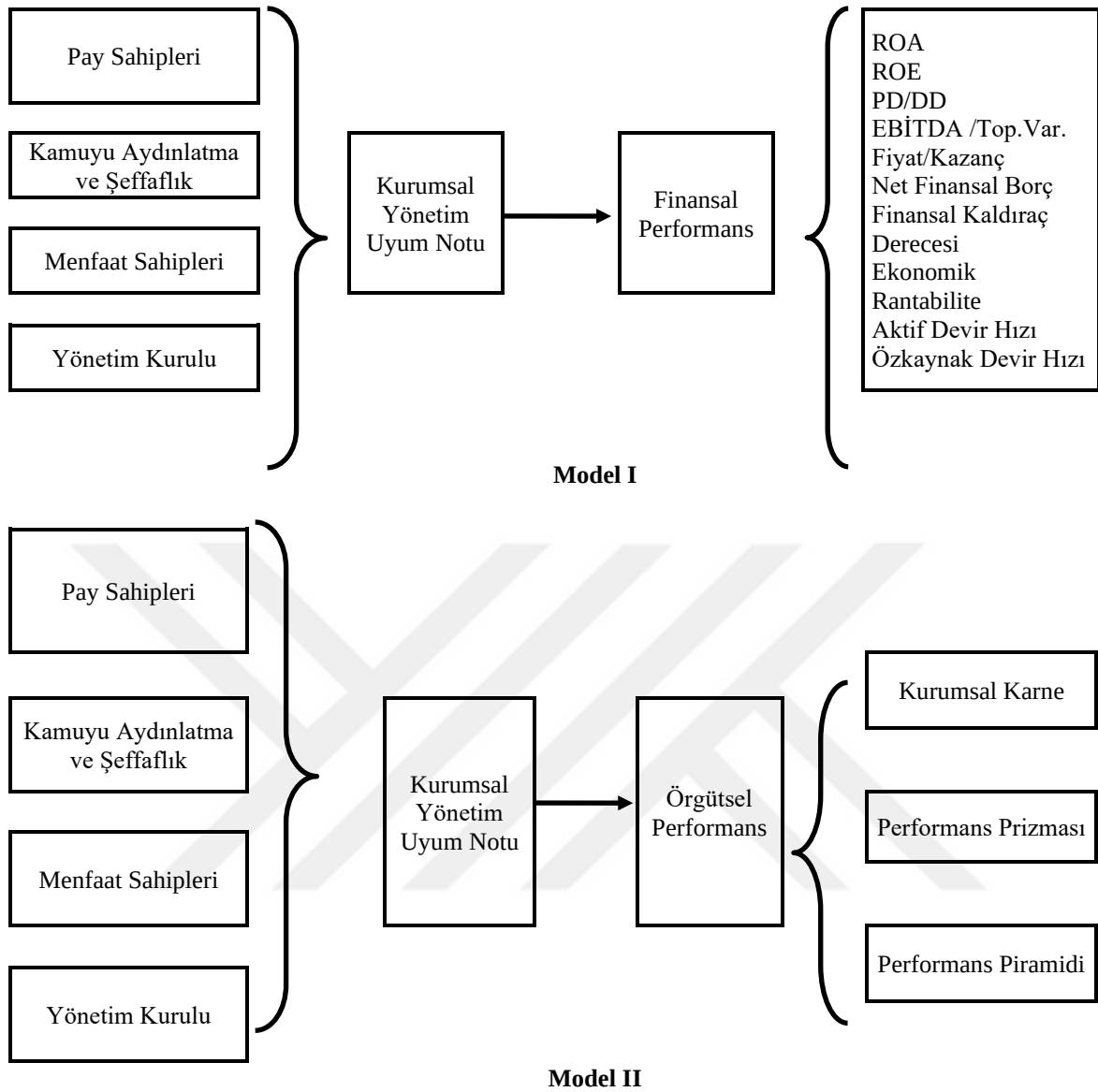
Gerek literatür taramasında, gerekse de ampirik çalışmalardan elde edilen bakış açısıyla bir firmanın performansının yalnızca finansal göstergeler ile belirlenmesinin yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Çünkü finansal olmayan ölçütler, finansal göstergelere yansımaya ilave bilgiler taşımaktadır (Said vd., 2003, s.197). Bu noktadan hareketle kurumsal yönetim uyum notları ile firma performansı arasındaki ilişki incelenirken firmanın finansal olmayan performansının da dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Avrupa Parlamentosu'nun kurumsal raporlamaya ilişkin yeni gereklilikleri göz önüne alındığında, gelecekte finansal olmayan ölçütlerin öneminin artması beklenmektedir (Titko ve Shina, 2017, s.192).

4.2. Araştırmanın Modeli, Hipotezleri, Değişkenleri ve Veri Seti

Araştırma modeli, araştırmanın konusunun belirlenmesinden sonuçlarının sunulmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür (Arslantürk ve Arslantürk, 2010, s.299). Araştırma modeline ilişkin verilerin değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve sıralanması için Microsoft Excel programından yararlanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliğinin belirlenmesinde ve değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde ise, SPSS V. 24 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın modelleri, hipotezleri ve kullanılan değişkenler aşağıda sırayla açıklanmaktadır.

4.2.1. Araştırma Modeli

Literatürde yapılan incelemeler neticesinde, araştırmanın amacı ve değişkenleri esas alınarak belirlenen araştırma modelleri Şekil 4.1’de gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırma Modeli

4.2.2 Araştırma Hipotezleri

Her iki modele ilişkin araştırma hipotezleri sırasıyla aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

Hipotez 1: İşletmelerin kurumsal yönetim uyum notu ile finansal performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 1_a: İşletmelerin pay sahipleri uyum notu ile finansal performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 1_b: İşletmelerin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık uyum notu ile finansal performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 1_c: İşletmelerin menfaat sahipleri uyum notu ile finansal performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 1_d: İşletmelerin yönetim kurulu uyum notu ile finansal performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

H₁₋₀: Aynı doğrultuda hareket etmemektedir.

H₁₋₁: Aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Model I'e göre; hem kurumsal yönetim uyum notu, hem de notun bileşenlerinin 10 farklı finansal oran kullanılarak hesaplanan finansal performans puanı ile aynı doğrultuda hareket edip etmediği 1 no.lu hipotez ve alt kırılımlarında test edilmektedir.

Hipotez 2: İşletmelerin kurumsal yönetim uyum notu ile örgütsel performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 2_a: İşletmelerin pay sahipleri uyum notu ile örgütsel performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 2_b: İşletmelerin kamuyu aydınlatma ve şeffaflık uyum notu ile örgütsel performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 2_c: İşletmelerin menfaat sahipleri uyum notu ile örgütsel performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Hipotez 2_d: İşletmelerin yönetim kurulu uyum notu ile örgütsel performansı aynı doğrultuda hareket etmektedir.

H₂₋₀: Aynı doğrultuda hareket etmemektedir.

H₂₋₁: Aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Model II'ye göre; hem kurumsal yönetim uyum notu, hem de notun bileşenlerinin üç farklı çok boyutlu performans ölçüm yöntemine göre hesaplanan örgütsel performans puanı ile aynı doğrultuda hareket edip etmediği 2 no.lu hipotez ve alt kırılımlarında test edilmektedir.

4.2.3 Araştırmanın Değişkenleri ve Veri Seti

Araştırmanın her iki modelinde yer alan bağımsız değişkenler belirlenirken Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları konusunda düzenlemeleri yürüten kurum olan Sermaye Piyasası Kurulu'nun yayımladığı kurumsal yönetim ilkeleri esas alınmıştır. Türkiye'de kurumsal yönetim ilkeleri pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlıktan oluşmaktadır. Söz konusu başlıklar belirli ağırlıklara sahip olup nihai kurumsal yönetim notunu oluşturmaktadır. Bu puanlar SPK'nın yetkilendirdiği kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ile yetkili derecelendirme kuruluşları tarafından hesaplanmakta ve kamuoyuna duyurulmaktadır. Çalışma kapsamında firmaların kurumsal yönetim uyum notları Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) internet sitesinde yer alan Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporlarından elde edilmiştir.

Performans değerlemede birden çok finansal göstergenin bir arada kullanılması objektif karar alınmasına yardımcı olmaktadır. 1. Model kapsamında bağımlı değişken olarak kullanılan finansal oranlar belirlenirken daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş ve hangi oranların kullanılacağı hususunda akademik destek alınmıştır.

Araştırmacılar firmaların finansal performansını ölçmek amacıyla tamamen finansal tablolardan elde edilen muhasebe temelli finansal oranlardan ve/veya piyasa değerini ölçen piyasa temelli finansal oranlardan yararlanmaktadır (Kurt, 2020, s.71). Bu çalışmada 8 adet muhasebe temelli oran ve 2 adet piyasa temelli oran kullanılmaktadır. Kullanılan oranlar, oranların kısaltmaları ve hesaplanma yöntemleri çizelge 4.3'te sunulmakta olup oranlara ilişkin açıklayıcı bilgiler aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.3. Finansal Performans Ölçümünde Kullanılan Oranlar

Kısaltma	Oran	Formül
ROA	Varlıkların Getirisi	Net Dönem Kârı veya Zararı / Toplam Varlıklar
ROE	Özkaynakların Getirisi	Net Dönem Kârı veya Zararı / Toplam Özkaynaklar
PDD	Piyasa Değeri/Defter Değeri	Dönem Sonu Piyasa Değeri / Dönem Sonu Özkaynak Toplamı
FK	Fiyat/Kazanç	Dönem Sonu Piyasa Değeri / Net Dönem Kârı veya Zararı
ETV	Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr/ Toplam Varlıklar	(Finansman Geliri Gideri Öncesi Faaliyet Kârı veya Zararı + Amortisman)/Toplam Varlıklar
NFB	Net Finansal Borç Oranı	(Kısa Vadeli Finansal Borç+Uzun Vadeli Finansal Borç-Nakit ve nakit benzerleri)/Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr
FKD	Finansal Kaldıraç Derecesi	Finansman Geliri Gideri Öncesi Faaliyet Kârı veya Zararı (FVÖK)/ (FVÖK - Finansman Giderleri)
ER	Ekonomik Rantabilite	Finansman Geliri Gideri Öncesi Faaliyet Kârı veya Zararı (FVÖK)/ Toplam Varlıklar
ADH	Aktif Devir Hızı	Net Satışlar/Ortalama Aktifler
ÖDV	Özkaynak Devir Hızı	Net Satışlar/Ortalama Özkaynaklar

Varlıkların Getirisi, dönem net kârının toplam varlıklara bölünmesiyle bulunan bu oran yardımıyla işletmelerin çalışma sermayesi unsurlarına ve duran varlık unsurlarına yaptığı yatırımlardan ne ölçüde kâr elde ettiği ölçülmektedir (Akdoğan ve Tenker, 2007, s.674). Varlıkların kârlılığı, varlıkların kâr yaratma kapasitesini ölçmede kullanılan bir oran olup varlıkların ne ölçüde verimli kullanıldığını göstermektedir (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.258).

Özkaynakların Getirisi, dönem net kârının özsermayeye bölümüyle hesaplanan bu oran işletmenin yalnızca kendisine ait olan kaynaklarla ne oranda kâr sağlayabildiğini ortaya koymaktadır (Karan, 2004, s.489). Varlıkların getirisi işletme yönetiminin etkinliğini ölçerken, özkaynakların getirisi sermaye etkinliğini ölçmektedir (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.258).

Piyasa Değeri/Defter Değeri; işletmenin piyasa değerinin, özsermayesinin kaç katı olduğunu gösteren oran olup bu oran arttıkça hisse senedinin değer kazandığı yorumu yapılmaktadır. Bu oranın birden yüksek olması beklenmektedir, birden küçük olduğu durumlarda firmanın hissedarlarına değer üretmediği anlamı çıkmaktadır (Ercan ve Ban, 2010, s.51).

Fiyat/Kazanç; bir payın kazancının kaç katına satıldığını gösteren, sermaye sahiplerinin sermayelerini yatırdıkları paylardan bekledikleri getirinin ölçümüne yarayan bir orandır. Bu oranının yüksekliği, pay başına kâr düşük olduğunda bile pay fiyatının yüksek olduğunu gösterir. Bu durum şirketin otofinansman yaptığının, büyüme potansiyeli olan bir şirket olduğunun veya yatırımcıların şirketin beklenen nakit akışlarını daha düşük oranlarda iskonto ettiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir (Sayılğan, 2017, s.182).

Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr/ Toplam Varlıklar; FVAÖK, firma değerlemesi, borç sözleşmeleri ve yönetici tazminatları için günümüzde yaygın olarak kullanılan bir performans ölçüsüdür. Toplam varlıkların, içerisine amortisman giderleri dahil edilmeden, diğer bir ifadeyle; sermayedeki yatırım maliyetlerini hesaba katmadan şirketin ana faaliyetleri sonucu elde ettiği kâra oranı olup toplam varlıkların kârlılığının bir başka ölçüsüdür (Rozenbaum, 2019, s.514).

Net Finansal Borç Oranı; kısa ve uzun vadeli finansal borçlardan hazır değerlerin çıkarılmasıyla elde edilen net finansal borcun FVAÖK (EBİTDA) bölümü ile bulunan oran faaliyetler sonucu elde edilen kârla, finansal borçların ne kadar sürede geri ödeneceği hakkında bilgi veren bir kaldıraç oranıdır. Oranın yüksek olması risk faktörü olarak görülmekte olup işletmenin bulunduğu sektörü değerlendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Finansal Kaldıraç Derecesi; faiz ve vergi öncesi kârdaki %1’lik değişimin hisse başına kârda % kaçlık bir değişme yarattığını gösteren bir orandır. Firmanın finansal kaldıraç derecesinin 1 veya 1’e yakın olması, firmanın finansman giderlerinin sifıra yakın olduğunun, sabit maliyetli kaynak kullanmadığının, kaynaklarının tamamına yakınının özsermayeden oluştuğunu ifade etmektedir. Firmanın özkaynaklara oranla borçlarının artması finansman giderlerini artıracak dolayısıyla firmanın finansal kaldıraç derecesi

artacaktır. Finansal kaldıraç derecesinin artması, finansal risk ve iflas riskini gündeme getirmektedir (Ercan ve Ban, 2010, s.248).

Ekonomik Rantabilite Oranı; özkaynak ve yabancı kaynaklar toplamının rantabilitesinin ölçümünde kullanılmaktadır. Oran, toplam kaynakların ne ölçüde kârlı kullanıldığını göstermektedir. Düzeltilmiş varlık kârlılığı olarak da ifade edilebilen bu oran, kaynakların küresel anlamda yeterliliğini analiz etmekte ve yönetimin işletmeye yatırılan fonlardan yararlanmasındaki başarı düzeyinin ölçüsü olmaktadır. Bu oran ile faiz giderlerinin vergi etkisi olup olmadığı tartışması ortadan kalmakla birlikte, kâr üzerinden devlete aktarılan vergi ödemeleri de kaynak dağılımında dikkate alınmış olmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2010, s. 673 ve Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.258).

Aktif (Varlık) Devir Hızı; net satış toplamının aktif toplamına diğer bir ifadeyle işletmeye yapılan toplam yatırım tutarına bölünmesiyle hesaplanmakta olup bir işletmede sermaye yoğun teknoloji kullanımının bir göstergesi ya da varlık kullanımında bir etkinlik ölçüsüdür. Aktif devir hızı, bir firmanın kârlılığını belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Aynı zamanda bir firmanın risk derecesinin göstergesi olarak da yorumlanmaktadır. Toplam varlıklar içerisinde duran varlıkların payı yüksek olduğunda, varlık devir hızı görece olarak düşük olacaktır. Bu durumda kârlılık büyük ölçüde sistemin gelecekteki gelişimine bağlı olacak ve risk yükselecektir (Akgüç, 2010, s.58).

Özkaynak (Öz Sermaye) Devir Hızı, net satış tutarının ortalama öz sermayeye bölünmesi ile hesaplanan oran, firmanın öz sermayesini ne ölçüde etkin kullandığının bir ölçüsüdür. Özkaynak devir hızının yeterli olup olmadığı hususunda geçmiş yıl sonuçları ve sektör içerisindeki diğer firmaların ortalamaları ile karşılaştırılarak bir sonuca varılabilir. Ancak sonuçlar yine de farklı açılardan yorumlanabilir. Örneğin; özkaynak devir hızı yüksek olan bir firma için öz sermayesinin ekonomik ve etkin bir biçimde kullanıldığı yorumu yapılabileceği gibi özsermayenin yetersiz olduğu, firmanın geniş ölçüde yabancı kaynaklardan yararlandığı yorumu da yapılabilmektedir. Bunun için firmanın mali yapısıyla ilgili ek analizlere ihtiyaç duyulmaktadır (Akgüç, 2010, s.60).

Çalışmada kullanılan finansal veriler için Finnet Stokeys Pro programından yararlanılmış olup, analizde kullanılan oranların bir kısmı doğrudan programdan alınırken,

bir kısmı şirketlerin finansal tablolarından elde edilen verilerden hesaplanarak bulunmuştur.

Araştırmanın 2. modelinde yer alan bağımlı değişken, işletmelerin örgütsel performans puanıdır. Bu puanın hesaplanabilmesi için üç farklı çok boyutlu performans ölçüm sisteminden yararlanılmıştır: Kurumsal Karne, Performans Prizması ve Performans Piramidi. Bunlar literatürde en çok araştırmaya konu olan ve uygulayıcılar tarafından yoğun olarak kullanılan sistemlerdir. Bu yöntemlerin en önemli katkısı; finansal olmayan performans göstergelerinin ve paydaşların büyük çoğunluğunun performans ölçüm sistemine dahil ediliyor olmasıdır (Yadav vd., 2013, s.963).

Çizelge 4.4. Performans Ölçüm Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kriterler/Yöntemler	Stratejilerle performans ölçütleri arasındaki uyum	Üç işletme seviyesinde yer alan performans ölçütlerini içermesi	Yukarıdan-aşağıya yaklaşım	Performans ölçütleri arasında bağlantı bulunması
Performans Ölçüm Anketi (Dixon vd., 1990)				
Sonuçlar ve Belirleyiciler Yaklaşımı (Fitzgerald vd., 1991)		+		
Performans Piramidi (Cross ve Lynch, 1991)	+	+	+	+
Kurumsal Karne (Kaplan ve Norton, 1992)	+	+	+	+
Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (Ghalayini vd., 1997)	+	+	+	+
Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi (Medori ve Steeple, 1998)	+		+	
Performans Prizması (Neely vd., 2001)	+	+	+	+
Dinamik Çok Boyutlu Performans Sistemi (Maltzv.d., 2003)	+			

Kaynak: Vansteenbrugge, 2014, s. 67

Anket çalışmasına konu olan çok boyutlu performans ölçüm sistemleri seçilirken dört kriteri içermesine dikkat edilmiştir. Bunlar; şirket stratejisi ile performans ölçütleri arasındaki uyum, performans ölçütleri arasında bağlantı bulunması, yukarıdan aşağıya yaklaşım içerisinde performansı değerlendirmesi ve üç işletme seviyesini içeren

performans ölçütlerinin bulunmasıdır. Bu koşulları sağlayan dört yöntem; Performans Piramidi, Kurumsal Karne, Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi ve Performans Prizmasıdır. Bu yöntemler arasında en klasikleşmiş ve en çok uygulamaya konu olan üç yöntem seçilmiştir. Bunlar; kurumsal karne, performans piramidi ve performans prizmasıdır. Hazırlanan ankette üç farklı performans ölçüm sisteminin soruları yer almaktadır:

Kurumsal Karne

Kaplan ve Norton'un 1992 yılında geliştirdiği kurumsal karne pratikte çok geniş uygulama alanı bulmuştur. İşletmelerin stratejik planlarında yer alan hedeflerini ve hedeflere bağlı olarak geliştirilen performans göstergelerini mantıksal bir yapı içerisinde ilişkilendirerek, işletmelerin vizyonunu ve stratejilerini ölçülebilir hedeflere, faaliyetlere ve kapsamlı bir performans göstergeleri kümesine dönüştüren çok boyutlu bir performans ölçüm ve yönetim sistemidir (Balkan, 2016, s.27). Dengeli Puan Kartının dört boyutu bulunmaktadır: Finansal Boyut, Müşteri Boyutu, İçsel İş Süreçleri Boyutu ile Öğrenme ve Gelişme Boyutu. Her boyutta amaçlara ulaşp ulaşılmadığını belirlemek için kullanılan performans ölçütleri, Paul R. Niven'in "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximazing Performance and Maintaining Results" çalışmasından alınmıştır.

Performans Piramidi

Lynch ve Cross tarafından 1988 yılında geliştirilen performans piramidi aynı zamanda Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği (SMART) olarak da bilinmektedir. Piramit yaklaşımıyla, müşteri önceliklerine bağlı olarak oluşturulan stratejik hedefler yukarıdan aşağıya, performans göstergeleri ise aşağıdan yukarı olacak şekilde aktarılır. Bu modelde faaliyetler stratejik hedeflerle ilişkilendirilir ve finansal olan ve olmayan bilgiler bir araya getirilir. Performans piramidinin üç seviyesi bulunmaktadır: İşletme Birimi seviyesi, İşletme Operasyon Sistemleri seviyesi, Bölümler ve İş Merkezleri seviyesi. Bu yöntemin performans göstergeleri, Richard L. Lynch ve Kelvin F. Cross'un performans piramidinin ayrıntılı olarak anlatıldığı "Measure Up! How to Measure Corporate Performance" çalışmasından alınmıştır.

Performans Prizması

Performans Prizması, Neely, Adams ve Kennerley tarafından 2001 yılında ortaya sürülmüş bir modeldir. Bu model, organizasyonların performans sorunlarına çözüm olarak önerilen, çok boyutlu bir ölçüm modeli olup, geniş ve dar odaklanmalarda; ihtiyacı karşılayabilmek için çok esnek bir tasarıma sahiptir (Töre Başat, 2011, s. 19). Performans Prizması paydaş temelli bir yaklaşım olup beş boyutu bulunmaktadır: Paydaş Memnuniyeti (Paydaşlar kimlerdir, ne isterler ve neye ihtiyaçları vardır?), Stratejiler (İşletme paydaşlarının istek ve ihtiyaçlarına göre uygulanması gereken stratejiler nelerdir?), Süreçler (Stratejilerin hayata geçirilmesi için uygulamaya konulan işlemler nelerdir?), Yetenekler (İşlemleri uygulamak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler nelerdir?), Paydaş Katkısı (Bu yetkinlikleri sürdürebilmek ve geliştirebilmek için ne isteniyor ve neye ihtiyaç duyulmaktadır?). Bu yöntemin performans göstergeleri Andy Neely, Chris Adams ve Mike Kennerley'in "The Performans Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success" isimli kitabından alınmıştır.

Örgütsel performansı belirlerken her üç yöntemin ortalaması alınarak ortak bir puanın hesaplanması amaçlanmıştır. Sadece tek yöntemle analiz yapılmamasının nedeni; yöntemlerin kendine özgü avantajları ve dezavantajlarının bulunmasıdır. Örneğin, performans prizması, performans ölçütleri oluşturulurken genellikle ihmal edilen çalışanlar, tedarikçiler, ittifak ortakları veya aracı kurumlar gibi paydaşları da dikkate almaktadır (Tangen, 2004b, s.734). Ayrıca, araştırma kapsamında üç yönteme göre belirlenen performans puanlarının karşılaştırılarak yöntemlerin tutarlılığı test edilmektedir.

4.2.4. Veri Toplama Aracı Geliştirme

Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinde şirketlerin performanslarının ölçülebilmesi için finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Finansal verilerin temininde ikincil verilerden yararlanılırken çalışmaya konu olan şirketlerin finansal olmayan performans göstergeleri için birincil veriler kullanılmıştır.

Birincil veriler niteliksel veriler olması nedeniyle veri toplama tekniklerinden olan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket formu tasarlanırken; çok boyutlu performans

ölçüm yöntemlerinden kurumsal karne, performans prizması ve performans piramidinin temel boyutları ve alt boyutları dikkate alınmıştır.

Anket formu tasarımının ardından hem tez izleme komisyonunda yer alan akademisyenlerin hem de konusunda uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak ankette düzenlemeler yapılmıştır. Anket formu şirketlere uygulanmadan önce üç şirketin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek anket hakkındaki fikirleri alınmış ve pilot uygulama yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm ankete katılanların demografik özelliklerine ve işletmeye ilişkin genel bilgilere ayrılmıştır. Ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, şirketteki pozisyonu, iş tecrübesi, mevcut şirketteki çalışma yılı, işletmenin bulunduğu sektör, kullanılan performans ölçüm sistemi, çalışan sayısı ve şirketin kaç yıldır kurumsal yönetim endeksinde yer aldığı bu bölümde sorulmaktadır.

İkinci bölüm; işletmenin örgütsel performansının belirlenmesini teminen, üç farklı ölçüm sisteminin alt boyutlarına ilişkin 55 sorudan oluşmaktadır. Anketi yanıtlayan yöneticilerden, performans göstergelerine ilişkin önermelere işletmenin 2019 yılı gerçekleştirmelerini hedefleriyle karşılaştırarak 5'li Likert ölçeğine göre katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir. Yöntemlerde ortak olan performans göstergeleri sorular içerisinde birleştirilmiş olup analiz kapsamında ayrıştırılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise, işletmelerin örgütsel performansa ait üç yönetime göre belirlenen performans boyutlarının önem derecesinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, ankete katılanlardan her bir performans boyutunu kendi içinde en önemlisi 1 olmak üzere sıralamaları istenmiştir.

4.3. Araştırmanın Yöntem ve Teknikleri

Araştırma kapsamında, finansal ve örgütsel verilerin analizinde, birden fazla kriter içeren karmaşık problemlerin çözümünde kullanılan TOPSIS ve Analitik Hiyerarşi Süreci yöntemlerinden faydalanılmıştır.

4.3.1. TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi

Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) yöntemi 1981 yılında Hwang ve Yoon tarafından uzlaşma çözümü kavramlarına dayalı olarak en iyi alternatifi belirlemek için geliştirilmiştir. Ana fikri, pozitif ideal çözüme (optimal çözüm) en yakın ve negatif ideal çözüme en uzak (düşük çözüm) en iyi alternatifi seçmek için uzlaşmacı çözüm kavramından gelmektedir. Uzlaşmacı çözüm, ideal çözümden en kısa öklid mesafesi ve olumsuz ideal çözümden en uzak öklid mesafesi ile çözümü seçmek olarak kabul edilmektedir (Tzeng ve Huang, 2011, s.69). TOPSIS yöntemi 6 adımdan oluşmaktadır (Tzeng ve Huang, 2011, s. 69-70, Yurdakul ve İç, 2003, s.11-13, Ege, Topaloğlu ve Özyamanoğlu, 2013, s. 106-107, Ünlü vd., 2017, s.73-74, Özşahin, Gökçekuş, Uzun ve LaMoreaux, 2021, s. 26):

1. Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması

Karar matrisinin satırları sıralanmak istenen karar noktalarından, sütunları ise karar vermede kullanılacak değerlendirme kriterlerinden oluşmaktadır. Karar matrisinde m karar noktası sayısını, n değerlendirme kriter sayısını göstermektedir. Oluşturulan karar matrisi aşağıda yer almaktadır.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

2. Adım: Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması

Bu adımda, karar matrisindeki ölçütlerin farklı türdeki boyutları, tüm ölçütler arasında karşılaştırmaya izin veren tek bir boyuta dönüştürülmektedir. Karar matrisindeki kriterlere ait her bir değerin kareleri toplamının karekökü alınarak matris normalize hale

getirilmektedir. Karar matrisinin normalleştirilmiş değerlerinin elde edildiği formül ve normalize karar matrisi aşağıda yer almaktadır:

$$r_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^m a_{kj}^2}}$$

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

3. Adım: Ağırlıklı Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması

Bu aşamada, öncelikle kriterlere ilişkin ağırlık değerleri (w_i) belirlenerek toplamaları 1'e eşit olacak şekilde kriterlerin önem düzeyine göre ağırlıklar saptanmaktadır. Bu noktada farklı tekniklerden yararlanılabilmektedir. Ardından R_{ij} matrisinin her bir sütunundaki değerler ilgili w_i oranı ile çarpılarak ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulur:

$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

4. Adım: Pozitif İdeal (A^*) ve Negatif İdeal (A^-) Noktaların Belirlenmesi

Ağırlıklı normalize karar matrisinin her bir sütunundaki minimum ve maksimum değerler belirlenir. İdeal çözüm için sütun değerlerinin en büyükleri, ancak ilgili değerlendirme faktörü maliyet kriteri ise en küçükleri seçilir. Diğer taraftan negatif ideal çözüm için, sütun değerlerinin en küçükleri, ilgili değerlendirme faktörü fayda kriteri ise en büyükleri seçilerek oluşturulur. Bu aşamada kullanılan formüller aşağıda yer almakta olup, formüldeki J fayda (maksimizasyon), J' ise maliyet (minimizasyon) değerini göstermektedir.

$$A^+ = \{v_1^+, v_2^+, \dots, v_n^+\} = \left\{ \left(\max_i v_{ij} \mid j \in J \right), \left(\min_i v_{ij} \mid j \in J' \right) \right\}$$

$$A^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_n^-\} = \left\{ \left(\min_i v_{ij} \mid j \in J \right), \left(\max_i v_{ij} \mid j \in J' \right) \right\}$$

5. Adım: İdeal Noktalara Uzaklıkların Hesaplanması

Bu adımda Öklid Uzaklık Yaklaşımından yararlanılarak her bir karar noktasına ilişkin değerlendirme faktör değerinin pozitif ve negatif ideal noktalardan sapmaları bulunmaktadır. İdeal Ayırım (d_i^+) ve Negatif İdeal Ayırım (d_i^-) formülleri aşağıda gösterilmektedir:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$

6. Adım: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

Her bir karar noktasının ideal çözüme göreli yakınlığının hesaplanmasında; ideal ve negatif ideal ayırım ölçülerinden yararlanılmaktadır. İdeal çözüme göreli yakınlık değeri negatif ideal ayırım ölçüsünün toplam içindeki payı olarak gösterilmekte ve aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır:

$$C_i^* = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$$

Bu aşamadan sonra alternatifler veya karar noktaları sıralanarak sonuca ulaşılmaktadır.

TOPSIS, farklı alanlarda araştırmalara konu olmuştur. TOPSIS yönteminin yaygın olarak kullanılmasının temel nedenleri; açık ve anlaşılması kolay olması, aynı zamanda seçeneklerin göreceli olarak gerçekleştirilmesini temel bir sayısal çerçeve içinde ölçme kapasitesine sahip olmasıdır (Özşahin vd., 2021, s. 26).

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda TOPSIS'in firma finansal performansının belirlenmesinde sıklıkla kullanılan bir yöntem olduğu görülmektedir. Performans değerlemede farklı finansal göstergelerin bir arada kullanılması objektif karar alınmasını sağlamaktadır. Ancak finansal sonuçların birbirleriyle karşılaştırılması karar vericiler açısından zor olmaktadır. Bu noktada TOPSIS gibi çoklu karar verme yöntemleri farklı değerlendirme seçeneklerini ortak bir paydada birleştirebildiği için karar vericilere daha objektif ve kolay bir değerlendirme yapabilme olanağı sağlamaktadır (Yükçü ve Atağan, 2010, s.35).

Bu araştırma kapsamında kurumsal yönetim endeksinde işlem gören 18 şirketin finansal performans göstergeleri TOPSIS yöntemi ile tek bir puana indirgenerek kurumsal yönetim derecelendirme notlarıyla karşılaştırılmıştır.

4.3.2. Analitik Hiyerarşi Süreci

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) 1977'de Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş olup, alternatif kümeleri arasında bir tercih ölçeğine ulaşmak için ikili bir karşılaştırma prosedürü kullanan çok amaçlı, çok kriterli bir karar verme yaklaşımıdır. AHP uygulamak için sırasıyla; karmaşık, yapılandırılmamış bir problem bileşenlerine ayrılmakta, bu parçalar veya değişkenler hiyerarşik bir sıraya dizilmekte, öznel yargılara her bir değişkenin göreceli önemine istinaden sayısal değerler atanmakta ve hangi değişkenlerin en yüksek önceliğe sahip olduğunu belirlemek için yargılar sentezlenmektedir (Saaty, 1984, s.286).

AHS, çeşitli kriterlere göre değerlendirilen bir dizi alternatif arasından en iyisini seçmek için hem mantıklı, hem de sezgisel kararlar içeren bir sistem olarak tasarlanmıştır (Saaty ve Vargas, 2012, s.1). AHS'nin en önemli özelliği karar vericinin hem objektif hem de subjektif yargılarını karar verme sürecine dâhil edebilmesidir. Başka bir ifadeyle, bilginin, deneyimin, bireyin düşüncelerinin ve sezgilerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği bir yöntemdir (Atan, Maden ve Akyıldız, 2004, s.2).

AHS'nin üç temel işlevi bulunmaktadır: karmaşıklığı yapılandırma, oran ölçeğinde ölçüm ve sentezleme. AHS, çok çeşitli problem çözümleri için uygulanmıştır: çok amaçlı bir ortamda rekabet eden alternatifler arasından seçim yapmak, kıt kaynakların tahsisi ve

tahmin (Forman ve Gass, 2001, s.469). Saaty'nin (1977) oluşturduğu karar verme süreci 3 temel adımdan meydana gelmektedir:

1. Adım: Karar verme probleminin tanımlanması ve hiyerarşik yapının oluşturulması

İlk aşamada, karar verme problemi bileşenlerine ayrılarak olabildiğince ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmakta ve her biri bir dizi öğeden oluşan hiyerarşik katmanlar halinde incelenmektedir (Eroğlu, 2019, s.222). Karar hiyerarşisi, en yukarıda amaç, ardından orta düzeyde öğelerin bağlı olduğu kriterler, en alt düzeyde ise bir dizi alternatifin olduğu geniş bir perspektifte yapılandırılmaktadır (Saaty, 2008, s.85).

2. Adım: Karşılaştırma matrisinin oluşturulması ve faktörlerin önem dağılımlarının belirlenmesi

Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra 2. aşamada, karar verici, öğelerin birbiriyle karşılaştırıldığı ikili bir karşılaştırma matrisi oluşturur ve hiyerarşinin her seviyesinde her bir öğenin önemi değerlendirilir. İkili karşılaştırma matrisi karar vericinin kişisel yargılarına dayanmaktadır (Chandran, Golden ve Wasil, 2005, s.2235-2236).

$$A = \begin{bmatrix} a_{1,1} & a_{1,2} & \cdots & a_{1,j} \\ a_{2,1} & a_{2,2} & \cdots & a_{2,j} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{i,1} & a_{i,2} & \cdots & a_{i,j} \end{bmatrix}$$

Kriterlerin birbirine karşı göreceli öneminin belirlenmesi amacıyla Saaty tarafından oluşturulan ölçek çizelge 4.5'te yer almaktadır. Bu ölçek, sadece yapılan kişisel uygulamalarda değil, aynı zamanda homojen elementlerin karşılaştırılmasında hangi ölçeğin kullanılması gerektiğine dair teorik bir çerçeve ile de etkinlik açısından doğrulanmıştır (Saaty ve Vargas, 2012, s.5).

Çizelge 4.5. AHP Ölçek Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki faaliyet eşit ölçüde etkilidir.
3	Orta seviyede önem	Deneyim ve yargılar sonucunda bir faaliyet diğerine biraz tercih edilmektedir.
5	Güçlü önem	Deneyim ve yargılar sonucunda bir faaliyet diğerine daha fazla tercih edilmektedir.
7	Çok güçlü veya kanıtlanmış önem	Bir faaliyet diğerine çok güçlü bir şekilde tercih edilmekte ve baskınlığı pratikte gösterilmektedir.
9	Aşırı derecede önem	Bir faaliyeti diğerine tercih eden kanıt, mümkün olan en yüksek onay düzeyine sahiptir.
2,4,6,8	Yukarıdaki değerler arasında kalan ortalama önem derecesi	Deneyim ve yargılar sonucunda yukarıdaki ölçüler arasında kararsız kalındığında ortalama bir sayısal değer belirlenmektedir.
Karşılık Değer	i aktivitesi, j aktivitesi ile karşılaştırıldığında kendisine atanmış yukarıdaki sayılardan birine sahipse; j, i ile çarpmaya göre tersi değere sahiptir.	Daha küçük bir öğeyi birim olarak seçmek, daha büyük olanı bu birimin katları olarak tahmin edilmesine olanak sağlamaktadır.
1.1-1.9	Bağlı faaliyetler için	Öğeler yakın ve neredeyse ayırt edilemez olduğunda; orta seviye 1.3 ve yüksek seviye 1.9 olarak belirlenebilir.

Kaynak: Saaty, 1994, s. 26

Karşılaştırma matrisindeki değerler köşegenin üstünde yer alanlar için belirlenmekte, köşegenin altında yer alan değerler bu değerlerin çarpmaya göre tersinden oluşmaktadır. Örneğin karar verici, i aktivitesinin, j aktivitesine göre orta seviyede önemli olduğu yargısına sahipse, bu ifade matriste 3 puan alırken, buna karşılık; j aktivitesi i aktivitesine göre $1/3=0,333$ puanını alacaktır. Köşegen değerleri aynı faktörü belirttiği için 1 ile gösterilmektedir.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{1,2} & \dots & a_{1,j} \\ 1/a_{1,2} & 1 & \dots & a_{2,j} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ 1/a_{1,j} & 1/a_{2,j} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

Karar matrisinde faktörlerin birbirine kıyasla önem dereceleri belirlendikten sonra normalize karar matrisi oluşturulmaktadır. Her faktörün bulunduğu sütunun toplamı alınır ve her bir önem derecesinin toplam içerisinde payı (b_{ij}) hesaplanır. Her sütunun toplamı 1'e eşit olacak şekilde oluşturulan normalize edilmiş matrisin her bir satırının aritmetik ortalaması (w_i) öz vektörü belirlemektedir. Bu noktada faktörlerin birbirine göreli ağırlıkları belirlenmiş olur. Göreli önem ve öz vektör aşağıdaki formüllerle hesaplanmaktadır:

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad W = [w_i]_{n \times 1}$$

3. Adım: Faktörlerin tutarlılık kontrolünün yapılması

Özvektör hesaplanarak kriterlere ait göreceli önem dereceleri belirlendikten sonra yapılması gereken, karşılaştırma matrisinin tutarlı olup olmadığının saptanmasıdır. Burada amaç, karar vericinin faktörler arasında karşılaştırma yaparken tutarlı davranıp davranmadığının belirlenmesidir (Ömürbek ve Şimşek, 2014, s. 310). Saaty (2012), hiyerarşik yapının tutarlılık oranının 0,10 veya daha az olması gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde yapının tutarlı olmadığı ve soruların gözden geçirilerek bilgi kalitesinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tutarlılık endeksi, tutarlılık göstergesinin rassallık göstergesine oranlanması ile bulunmaktadır. Rassallık göstergesi faktör sayısına göre belirlenmiş bir seri olup tablosu aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.6. Rassallık Göstergesi (RI) Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49

Kaynak: Saaty, 1994, s. 42

Tutarlılık göstergesi ise maksimum öz değer ($\lambda_{\max}$) ve faktör sayısından hareketle hesaplanmaktadır. Normalize edilmiş matrisin tüm satırları, öz vektör (w_i) ile çarpıldıktan sonra her bir satır toplanarak ağırlıklı toplam vektör oluşturulmaktadır. Ağırlıklı toplam

vektörün elemanları kendisine karşılık gelen öz vektördeki ağırlığa bölündükten sonra sonucun aritmetik ortalaması $\lambda_{\max}$ 'ı vermektedir (Güngör ve İşler, 2005, s. 24). Tutarlılık hesaplamasına ilişkin formüller aşağıda yer almaktadır (Atan vd., 2004, s. 3):

$$D = [a_{ij}]_{n \times n} \times [w_i]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}$$

$$E_i = \frac{d_i}{w_i} \quad i = 1, \dots, n \quad \lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \quad CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} \quad CR = \frac{CI}{RI}$$

CI: Tutarlılık Göstergesi RI: Tesadüfi Gösterge CR: Tutarlılık Oranı

Analitik hiyerarşi sürecinin ilk kelimesi analitik, maddi veya soyut bir varlığı unsurlarına ayırmak anlamına gelmektedir. Sentez ise parçaları bir bütün halinde bir araya getirmeyi veya birleştirmeyi ifade etmektedir. Karmaşık kararlar genellikle karar vericilerin sezgisel olarak sentezleyemeyecekleri çok fazla unsur içerir. Bu noktada AHP analiz ve ölçüm fonksiyonlarının yanı sıra faktörlerin sentezlenmesini sağlayarak karar vericilere yardımcı olmaktadır (Forman ve Gass, 2001, s. 471).

4.4. Araştırma Bulguları

4.4.1. TOPSIS Yöntemi ile Firmaların Finansal Performansının Belirlenmesi

Araştırma, şirketlerin finansal ve örgütsel performansı ile kurumsal yönetim uyum notları arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Kurumsal yönetim uyum notları, kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin pek çok faktörün tek bir puana indirgenmesi ile bulunmaktadır. Bu çerçevede şirketlerin finansal performansının belirlenmesinde kullanılan finansal oranların benzer bir şekilde tek bir puana indirgenmesi amaçlanmakta ve bunun için çok kriterli karar verme tekniklerinden olan TOPSIS yönteminden yararlanılmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde TOPSIS yönteminin 6 adımı sırasıyla izlenerek 18 firmanın 2019 yılı için finansal performans puanı belirlenmiştir:

1. Adım: Karar Matrisinin Oluşturulması

Karar matrisinin satırlarında, karar noktası olarak belirlenen 18 firma, sütunlarında ise karar vermede değerlendirme kriteri olarak kullanılan 10 finansal oran yer almaktadır. Bu doğrultuda oluşturulan (18x10) standart karar matrisi aşağıda gösterilmektedir:

Çizelge 4.7. Standart Karar Matrisi

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV
Firma 1	0,087	0,137	0,430	3,160	0,167	1,555	1,907	0,166	0,069	0,108
Firma 2	0,316	0,327	3,540	10,820	0,358	-0,553	1,026	0,324	0,449	0,463
Firma 3	0,008	0,023	0,700	7,880	0,125	1,419	3,422	0,088	0,790	2,002
Firma 4	0,027	0,094	1,020	5,460	0,197	0,862	5,194	0,167	1,012	3,542
Firma 5	0,130	0,246	1,770	7,150	0,172	-0,429	1,261	0,163	0,580	1,096
Firma 6	-0,072	-0,329	0,880	0,000	0,008	70,455	0,266	-0,027	0,320	1,130
Firma 7	0,061	0,131	1,510	10,190	0,166	0,611	1,648	0,123	0,810	1,775
Firma 8	0,055	0,081	0,670	7,810	0,008	-11,078	2,833	0,008	1,200	0,004
Firma 9	0,071	0,106	1,040	9,540	0,144	-0,634	1,101	0,120	0,620	0,908
Firma 10	-0,005	-0,013	1,590	0,000	0,055	1,616	4,120	0,050	0,260	0,696
Firma 11	0,083	0,440	5,980	10,850	0,144	1,637	-0,144	0,126	0,980	2,655
Firma 12	0,022	0,039	0,630	16,420	0,078	0,840	2,776	0,046	1,130	1,982
Firma 13	0,064	0,118	1,530	12,930	0,168	0,946	2,074	0,145	1,210	2,152
Firma 14	0,090	0,108	2,770	25,600	0,122	0,058	1,076	0,116	0,610	0,774
Firma 15	0,009	0,040	2,450	60,390	0,003	27,935	-5,167	0,003	1,880	0,004
Firma 16	0,041	0,097	1,520	15,670	0,060	-3,874	1,070	0,052	1,640	4,574
Firma 17	0,060	0,255	2,730	10,720	0,297	0,909	2,605	0,178	0,620	2,800
Firma 18	0,038	0,146	3,870	26,420	0,206	0,421	4,345	0,163	1,270	5,377
Bağıl Değer	0,410	0,811	10,070	80,257	0,704	76,787	11,860	0,584	4,140	9,879
Ağırlık	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10

2. Adım: Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması

Bu adımda, standart karar matrisindeki kriterlere ait her bir değerın kareleri toplamının karekökü alınarak bağıl değer belirlenmekte ve ardından kriterlerde yer alan her değer bağıl değere bölünerek normalize karar matrisi oluşturulmaktadır. Normalize karar matrisi aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.8. Normalize Karar Matrisi

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV
Firma 1	0,213	0,168	0,043	0,039	0,237	0,020	0,161	0,285	0,017	0,011
Firma 2	0,769	0,403	0,352	0,135	0,509	-0,007	0,087	0,555	0,108	0,047
Firma 3	0,020	0,028	0,070	0,098	0,178	0,018	0,289	0,151	0,191	0,203
Firma 4	0,065	0,116	0,101	0,068	0,280	0,011	0,438	0,286	0,245	0,359
Firma 5	0,318	0,304	0,176	0,089	0,245	-0,006	0,106	0,279	0,140	0,111
Firma 6	-0,176	-0,406	0,087	0,000	0,011	0,918	0,022	-0,046	0,077	0,114
Firma 7	0,147	0,162	0,150	0,127	0,236	0,008	0,139	0,210	0,196	0,180
Firma 8	0,134	0,100	0,067	0,097	0,011	-0,144	0,239	0,013	0,290	0,000
Firma 9	0,173	0,131	0,103	0,119	0,205	-0,008	0,093	0,205	0,150	0,092
Firma 10	-0,012	-0,015	0,158	0,000	0,079	0,021	0,347	0,086	0,063	0,070
Firma 11	0,201	0,543	0,594	0,135	0,204	0,021	-0,012	0,215	0,237	0,269
Firma 12	0,055	0,048	0,063	0,205	0,110	0,011	0,234	0,078	0,273	0,201
Firma 13	0,157	0,146	0,152	0,161	0,238	0,012	0,175	0,249	0,292	0,218
Firma 14	0,220	0,134	0,275	0,319	0,173	0,001	0,091	0,198	0,147	0,078
Firma 15	0,023	0,049	0,243	0,752	0,005	0,364	-0,436	0,005	0,454	0,000
Firma 16	0,099	0,120	0,151	0,195	0,086	-0,050	0,090	0,089	0,396	0,463
Firma 17	0,147	0,314	0,271	0,134	0,422	0,012	0,220	0,306	0,150	0,283
Firma 18	0,094	0,181	0,384	0,329	0,292	0,005	0,366	0,279	0,307	0,544

3. Adım: Ağırlıklı Normalize Karar Matrisinin Oluşturulması

Bu aşamada kriterler, toplamaları 1 olacak şekilde eşit olarak ağırlıklandırılmıştır (Ege vd., 2013, s.108, Boyacıoğlu, 2017, s. 86, Esendemirli ve Erdener Acar, 2016, s. 644, Çonkar vd., 2011, s. 103). Normalize karar matrisinin her bir sütunundaki değerler belirlenen $w_i=0,1$ oranı ile çarpılarak ağırlıklı normalize karar matrisi oluşturulmuştur:

Çizelge 4.9. Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV
Firma 1	0,021	0,017	0,004	0,004	0,024	0,002	0,016	0,029	0,002	0,001
Firma 2	0,077	0,040	0,035	0,013	0,051	-0,001	0,009	0,055	0,011	0,005
Firma 3	0,002	0,003	0,007	0,010	0,018	0,002	0,029	0,015	0,019	0,020
Firma 4	0,006	0,012	0,010	0,007	0,028	0,001	0,044	0,029	0,024	0,036
Firma 5	0,032	0,030	0,018	0,009	0,024	-0,001	0,011	0,028	0,014	0,011
Firma 6	-0,018	-0,041	0,009	0,000	0,001	0,092	0,002	-0,005	0,008	0,011
Firma 7	0,015	0,016	0,015	0,013	0,024	0,001	0,014	0,021	0,020	0,018
Firma 8	0,013	0,010	0,007	0,010	0,001	-0,014	0,024	0,001	0,029	0,000
Firma 9	0,017	0,013	0,010	0,012	0,020	-0,001	0,009	0,020	0,015	0,009
Firma 10	-0,001	-0,002	0,016	0,000	0,008	0,002	0,035	0,009	0,006	0,007

Çizelge 4.9. (devam) Ağırlıklı Normalize Karar Matrisi

Firma 11	0,020	0,054	0,059	0,014	0,020	0,002	-0,001	0,022	0,024	0,027
Firma 12	0,005	0,005	0,006	0,020	0,011	0,001	0,023	0,008	0,027	0,020
Firma 13	0,016	0,015	0,015	0,016	0,024	0,001	0,017	0,025	0,029	0,022
Firma 14	0,022	0,013	0,028	0,032	0,017	0,000	0,009	0,020	0,015	0,008
Firma 15	0,002	0,005	0,024	0,075	0,000	0,036	-0,044	0,001	0,045	0,000
Firma 16	0,010	0,012	0,015	0,020	0,009	-0,005	0,009	0,009	0,040	0,046
Firma 17	0,015	0,031	0,027	0,013	0,042	0,001	0,022	0,031	0,015	0,028
Firma 18	0,009	0,018	0,038	0,033	0,029	0,001	0,037	0,028	0,031	0,054

4. Adım: İdeal (A^*) ve Negatif İdeal (A^-) Noktaların Belirlenmesi

Ağırlıklı normalize karar matrisinin her bir sütunundaki minimum ve maksimum değerler belirlenmiştir. Değerlendirme kriterlerinden Varlıkların Getirisi, Özkaynakların Getirisi, Piyasa Değeri/Defter Değeri, Fiyat/Kazanç, Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr/ Toplam Varlıklar, Ekonomik Rantabilite, Aktif Devir Hızı ve Özkaynak Devir Hızı fayda kriteri olarak değerlendirilip ideal çözüm için sütun değerlerinin en büyükleri, negatif ideal çözüm için sütun değerlerinin en küçükleri seçilmiştir. Diğer taraftan Net Finansal Borç Oranı ve Finansal Kaldıraç Derecesi maliyet kriteri olarak değerlendirilip ideal çözüm için sütun değerlerinin en küçükleri, negatif ideal çözüm için sütun değerlerinin en büyükleri seçilerek tablo oluşturulmuştur.

Çizelge 4.10. İdeal ve Negatif İdeal Noktalar

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV
İdeal +	0,077	0,054	0,059	0,075	0,051	-0,014	-0,044	0,055	0,045	0,054
İdeal -	-0,018	-0,041	0,004	0,000	0,000	0,092	0,044	-0,005	0,002	0,000

5. Adım: İdeal Noktalara Uzaklıkların Hesaplanması

Bu adımda her bir karar noktasına ilişkin değerlendirme faktör değerinin pozitif ve negatif ideal noktalara uzaklıkları bulunmuştur. Pozitif ve negatif uzaklık değerleri ile ideal ayırım (d_i^+) ve negatif ideal ayırım (d_i^-) değerleri aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.11. Ağırlıklı Pozitif Uzaklık Değerleri

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV	d_i^+
Firma 1	0,003	0,001	0,003	0,005	0,001	0,000	0,004	0,001	0,002	0,003	0,151
Firma 2	0,000	0,000	0,001	0,004	0,000	0,000	0,003	0,000	0,001	0,002	0,106
Firma 3	0,006	0,003	0,003	0,004	0,001	0,000	0,005	0,002	0,001	0,001	0,159
Firma 4	0,005	0,002	0,002	0,005	0,001	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000	0,154
Firma 5	0,002	0,001	0,002	0,004	0,001	0,000	0,003	0,001	0,001	0,002	0,127
Firma 6	0,009	0,009	0,003	0,006	0,002	0,011	0,002	0,004	0,001	0,002	0,221
Firma 7	0,004	0,001	0,002	0,004	0,001	0,000	0,003	0,001	0,001	0,001	0,137
Firma 8	0,004	0,002	0,003	0,004	0,002	0,000	0,005	0,003	0,000	0,003	0,162
Firma 9	0,004	0,002	0,002	0,004	0,001	0,000	0,003	0,001	0,001	0,002	0,141
Firma 10	0,006	0,003	0,002	0,006	0,002	0,000	0,006	0,002	0,002	0,002	0,176
Firma 11	0,003	0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,002	0,001	0,000	0,001	0,111
Firma 12	0,005	0,002	0,003	0,003	0,002	0,000	0,004	0,002	0,000	0,001	0,153
Firma 13	0,004	0,002	0,002	0,003	0,001	0,000	0,004	0,001	0,000	0,001	0,133
Firma 14	0,003	0,002	0,001	0,002	0,001	0,000	0,003	0,001	0,001	0,002	0,127
Firma 15	0,006	0,002	0,001	0,000	0,003	0,003	0,000	0,003	0,000	0,003	0,143
Firma 16	0,004	0,002	0,002	0,003	0,002	0,000	0,003	0,002	0,000	0,000	0,135
Firma 17	0,004	0,001	0,001	0,004	0,000	0,000	0,004	0,001	0,001	0,001	0,127
Firma 18	0,005	0,001	0,000	0,002	0,000	0,000	0,006	0,001	0,000	0,000	0,127

Çizelge 4.12. Ağırlıklı Negatif Uzaklık Değerleri

Firma	ROA	ROE	PDD	FK	ETV	NFB	FKD	ER	ADH	ÖDV	d_i^-
Firma 1	0,002	0,003	0,000	0,000	0,001	0,008	0,001	0,001	0,000	0,000	0,124
Firma 2	0,009	0,007	0,001	0,000	0,003	0,009	0,001	0,004	0,000	0,000	0,181
Firma 3	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,110
Firma 4	0,001	0,003	0,000	0,000	0,001	0,008	0,000	0,001	0,001	0,001	0,124
Firma 5	0,002	0,005	0,000	0,000	0,001	0,009	0,001	0,001	0,000	0,000	0,139
Firma 6	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,044
Firma 7	0,001	0,003	0,000	0,000	0,001	0,008	0,001	0,001	0,000	0,000	0,125
Firma 8	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,001	0,000	0,127
Firma 9	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,009	0,001	0,001	0,000	0,000	0,124
Firma 10	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,102
Firma 11	0,001	0,009	0,003	0,000	0,000	0,008	0,002	0,001	0,000	0,001	0,161
Firma 12	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,001	0,000	0,114
Firma 13	0,001	0,003	0,000	0,000	0,001	0,008	0,001	0,001	0,001	0,000	0,127
Firma 14	0,002	0,003	0,001	0,001	0,000	0,008	0,001	0,001	0,000	0,000	0,129
Firma 15	0,000	0,002	0,000	0,006	0,000	0,003	0,008	0,000	0,002	0,000	0,146
Firma 16	0,001	0,003	0,000	0,000	0,000	0,009	0,001	0,000	0,001	0,002	0,136
Firma 17	0,001	0,005	0,001	0,000	0,002	0,008	0,000	0,001	0,000	0,001	0,140
Firma 18	0,001	0,003	0,001	0,001	0,001	0,008	0,000	0,001	0,001	0,003	0,143

6. Adım: İdeal Çözüme Göreli Yakınlığın Hesaplanması

Son olarak her bir karar noktasının ideal çözüme göreli yakınlığı ideal ve negatif ideal ayırım ölçülerinden yararlanılarak hesaplanmıştır. Hesaplanan başarı puanına istinaden firmalar en yüksek puanı alan 1. sırada, en düşük puanı alan 18. sırada olmak üzere sıralanmıştır:

Çizelge 4.13. Finansal Performans Puanı ve Sıralaması

Firma	d_i^+	d_i^-	C_i^*	Sıralama
Firma 1	0,151	0,124	0,451	12
Firma 2	0,106	0,181	0,631	1
Firma 3	0,159	0,110	0,408	16
Firma 4	0,154	0,124	0,445	13
Firma 5	0,127	0,139	0,522	5
Firma 6	0,221	0,044	0,165	18
Firma 7	0,137	0,125	0,477	10
Firma 8	0,162	0,127	0,439	14
Firma 9	0,141	0,124	0,468	11
Firma 10	0,176	0,102	0,366	17
Firma 11	0,111	0,161	0,591	2
Firma 12	0,153	0,114	0,426	15
Firma 13	0,133	0,127	0,488	9
Firma 14	0,127	0,129	0,5052	6
Firma 15	0,143	0,146	0,5051	7
Firma 16	0,135	0,136	0,501	8
Firma 17	0,127	0,140	0,524	4
Firma 18	0,127	0,143	0,529	3

4.4.2. Örgütsel Performans

4.4.2.1. Araştırma örnekleme özellikleri

Anketin ilk bölümü katılımcılara ilişkin demografik özelliklere ve işletmeye ilişkin bilgilere ayrılmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören (bankalar ve sigorta şirketleri hariç) 18 işletmenin toplam 27 çalışanı ankete katılmış ancak 3 anket yapılan incelemeler ve karşılaştırmalar sonucunda geçerli olmadığı gerekçesiyle analize dâhil edilmemiştir. 24 katılımcıya ve 18 şirkete ilişkin genel bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Çizelge 4.14. Katılımcılara İlişkin Genel Bilgiler

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Eğitim Düzeyi		
Kadın	5	0,208	Lisans	15	0,625
Erkek	19	0,792	Yüksek Lisans	9	0,375
Yaş			Toplam Çalışma Yılı		
20-30	3	0,125	0-5	2	0,083
31-40	10	0,417	6-10	4	0,167
41-50	4	0,167	11-15	4	0,167
51 ve üstü	7	0,292	16-20	3	0,125
Şirketteki Pozisyonu			21 ve üstü	11	0,458
Genel Müdür Yrd.	3	0,125	Şirketteki Çalışma Yılı		
Mali İşler Müdürü	4	0,167	0-5	8	0,333
Finans Yöneticisi	3	0,125	6-10	5	0,208
Muhasebe Yöneticisi	9	0,375	11-15	1	0,042
Pazarlama Yöneticisi	3	0,125	16-20	4	0,167
Diğer	2	0,083	21 ve üstü	6	0,250

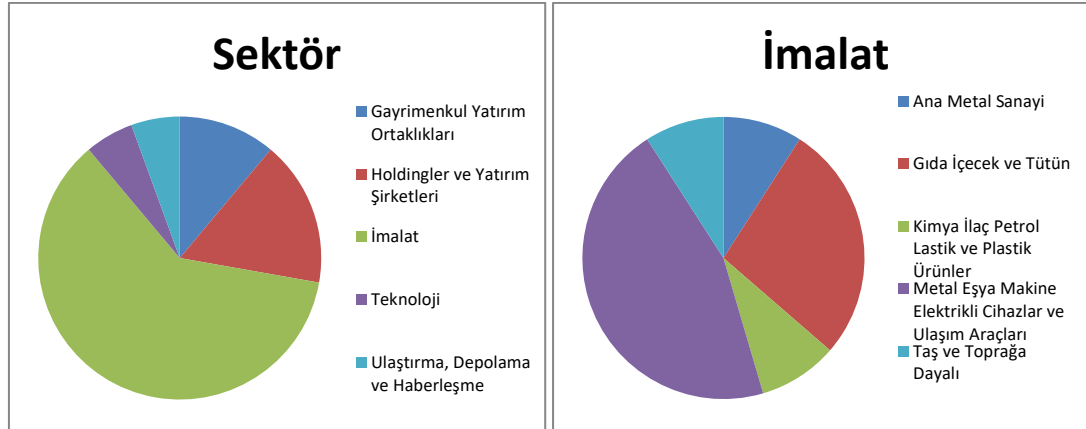
Anketin işletmelerin yönetici pozisyonundaki çalışanlarına uygulanması hedeflenmiştir. Bunun nedeni, yöneticilerin işletmenin stratejilerine hâkim olmaları ve işletmeyi bir bütün olarak değerlendirecek mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olmaları dolayısıyla işletme performansına ilişkin soruları daha doğru cevaplayacakları yönündeki beklentidir.

Ankete katılanların tamamı lisans veya yüksek lisans seviyesinde eğitime sahip olup katılımcıların yaklaşık %80'ini erkekler oluşturmaktadır. Ankete katılanların yaş dağılımı incelendiğinde büyük çoğunluğunun 31 yaş üstü olduğu görülmektedir. Ankete katılanların % 75'i 11 yıl ve üstü hizmet süresine sahipken, % 46 oranında mevcut şirkette 11 yıl ve üstü hizmetleri bulunmaktadır.

Çizelge 4.15. İşletmeye İlişkin Bilgiler

	Frekans	Yüzde
Sektör		
Holdingler ve Yatırım Şirketleri	3	0,167
Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	2	0,111
Teknoloji	1	0,056
Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	5	0,278
Taş ve Toprağa Dayalı	1	0,056
Gıda İçecek ve Tütün	3	0,167
Ana Metal Sanayi	1	0,056
Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	1	0,056
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	1	0,056
Çalışan Sayısı		
51-250	1	0,056
251-500	4	0,222
501 ve üstü	13	0,722
Kurumsal Yönetim Endeksinde Bulunulan Süre		
1-5 yıl	4	0,222
6-10 yıl	6	0,333
11 yıl ve üstü	8	0,444
Kullanılan Performans Ölçüm Sistemi		
Performans Prizması	9	0,500
Kurumsal Karne	7	0,389
Kullanılmamakta	2	0,111

Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan, bankacılık ve sigorta faaliyetleri dışında kalan anketi cevaplandıran 18 şirketin 11 tanesi imalat sektöründe, 3 tanesi holding şirketi olarak, 2 tanesi gayrimenkul yatırım ortaklığı olarak, 1 tanesi ulaştırma, depolama ve haberleşme sektöründe ve 1 tanesi teknoloji sektöründe faaliyet göstermektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren 11 şirketin ise; 5 tanesi metal eşya makine elektrikli cihazlar ve ulaşım araçları sektöründe, 3 tanesi gıda içecek ve tütün sektöründe, 1 tanesi ana metal sanayi sektöründe, 1 tanesi kimya ilaç petrol lastik ve plastik ürünler sektöründe ve 1 tanesi taş ve toprağa dayalı imalat alt sektöründe yer almaktadır.



Şekil 4.2. Ankete Katılan Firmaların Bulunduğu Sektörler

4.4.2.2 Araştırmanın güvenilirliği

Güvenilirlik, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade etmektedir. Güvenilirlik her ölçüm için gerekli olup yapılan ölçümler üzerindeki yorumlar ve analizler için bir temel oluşturmaktadır (Kalaycı, 2010, s.403).

Güvenilirlik analizinde sıklıkla kullanılan Cronbach alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k tane maddenin veya sorunun türdeş bir yapıyı sorgulamak ya da açıklamak için bir bütün oluşturup oluşturmadığı hakkında bilgi vermektedir. Hazırlanan ölçeğin alfa katsayısı ne kadar yüksekse, o ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbiriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu başka bir ifadeyle tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı yorumu yapılmaktadır. Çoktan seçmeli ve Likert gibi toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach alfa katsayısı sıklıkla kullanılmaktadır. Alfa katsayısı sonuçları aşağıdaki tablo ile değerlendirilmektedir (Alpar, 2011, s. 815-816):

<i>Alfa Katsayısı</i>	<i>Açıklama</i>
0,80-1,00	Test/ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir
0,60-0,79	Test/ölçek oldukça güvenilirdir
0,40-0,59	Test/ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir
0,00-0,39	Test/ölçek güvenilir değildir.

Araştırma kapsamında örgütsel performansı belirlemek amacıyla geliştirilen ankete ilişkin Cronbach alfa sonuçları aşağıda yer almaktadır:

<i>Performans Ölçüm Yöntemi</i>	<i>Cronbach Alfa Katsayısı</i>
Kurumsal Karne	0,911
Performans Prizması	0,946
Performans Piramidi	0,937

Örgütsel performansın üç farklı performans ölçüm sistemiyle belirlenmesine ilişkin hazırlanan soru formlarının her birine ait alfa değeri 0,80-1,00 aralığında yer almaktadır. Dolayısıyla Cronbach alfa katsayısına göre “ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir” sonucuna ulaşılmaktadır. Soru bazında yapılan analizin sonuçları aşağıda yer almakta olup, anketin mevcut haliyle güvenilirliğinin yüksek olması nedeniyle tüm sorular çalışmaya dahil edilmiştir.

Çizelge 4.16. Soruların Cronbach Alfa Değerleri

<i>Kurumsal Karne</i>	<i>Cronbach Alfa</i>
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	0,906
Müşteri sadakati artmıştır.	0,906
Müşteri şikâyetleri azalmıştır.	0,905
Yeni kazanılan müşteri sayısı artmıştır.	0,906
Müşteriye ayrılan süre artmıştır.	0,909
Müşteri taleplerine cevap verme süresi azalmıştır.	0,906
Marka bilinirliği artış göstermiştir.	0,907
Pazar payı artış göstermiştir.	0,905
Satış hacmi artmıştır.	0,906
Yeni ürün sayısı artmıştır.	0,903
Kusurlu ürün ve hizmetlerin oranı azalmıştır.	0,903
Sürekli iyileştirme yapılmaktadır.	0,905
İşletme hakkındaki olumlu yayın sayısı artmıştır.	0,904
Patent başvuru sayısı artmıştır.	0,914
Çalışanların memnuniyeti artmıştır.	0,908
Personelin aldığı eğitim saatinde artış olmuştur.	0,907
Çalışanların verimliliği artmıştır.	0,903
Kuruma nitelikli iş başvurusu sayısı artmıştır.	0,910
Rapor edilebilir iş kazaları azalmıştır.	0,915
Çalışma ortamının kalitesi yükselmiştir.	0,908
Çalışanların meslek ve ticari birliklere katılımı artmıştır.	0,910
Çalışanların işten ayrılma oranı azalmıştır.	0,908
İç süreçlerdeki işlemlerin ortalama maliyeti azalmıştır.	0,905
Araştırma ve Geliştirme giderleri artmıştır.	0,909

<i>Performans Prizması</i>	<i>Cronbach Alfa</i>
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	0,945
Müşteri sadakati artmıştır.	0,945
Ortalama teslimat süresi/sipariş döngü süresi azalmıştır.	0,945
Marka bilinirliği artış göstermiştir.	0,944
Marka değeri yükselmiştir.	0,944
Pazar payı artış göstermiştir.	0,945
Pazara yeni giren ürün ve hizmetlerin satışı artmıştır	0,944
Ürün karlılığı yükselmiştir.	0,944
Çalışanların memnuniyeti artmıştır.	0,945
Çalışanların verimliliği artmıştır.	0,944
Yönetici/çalışan oranı yükselmiştir.	0,944
Yeni işe alınan çalışanların standartları yükselmiştir.	0,945
Şirket stratejileriyle ilgili çalışan farkındalığı seviyesi artmıştır.	0,943
Şirket hakkında olumlu toplumsal algı yükselmiştir.	0,943
Yasal düzenleyicilerle ilişkilerin kalitesi artmıştır.	0,943
İç politikadaki uygunsuzlukların maliyeti ve etkisi azalmıştır.	0,943
Şirket içi politikalar hakkındaki farkındalık düzeyi artmıştır.	0,947
Yasal düzenleyicilerin şirketinize cevap verme düzeyi artmıştır.	0,944
Tedarikçi memnuniyeti artmıştır.	0,944
Tedarikçi sayısı artmıştır.	0,943
Tedarikçilerle yapılan pazarlık sonucu elde edilen indirimlerin tutarı artmıştır.	0,942
Satın alma stratejilerinde ilerleme gerçekleşmiştir.	0,943
Tedarikçi performansı ile ilgili şikâyetler azalmıştır.	0,943
Yatırımcı memnuniyeti artmıştır.	0,943
Kurumsal yatırımcıların düzeyi artış göstermiştir.	0,943
Müşteri şikâyetleri azalmıştır.	0,938
Yeni kazanılan müşteri sayısı artmıştır.	0,934
Müşteriye özel çözüm önerileri artmıştır.	0,937
Pazar payı artış göstermiştir.	0,933
Pazara yeni giren ürün ve hizmetlerin satışı artmıştır	0,931
Ürün/hizmetlerin programa uygun teslimat yüzdesi artmıştır.	0,934
Ürün ve hizmetlerin üretim döngüsü süresi kısalmıştır.	0,932
Ürün/hizmet geliştirme hızı artmıştır.	0,934
Kusurlu ürün ve hizmetlerin oranı azalmıştır.	0,933
İşletme içi sorunları çözmek için ayrılan süre azalmıştır.	0,936
Yatırımın Getirisi (ROI) artmıştır.	0,933
Faaliyet Karı yükselmiştir.	0,934
Nakit Akışları artmıştır.	0,933
Toplam faktör verimliliği artmıştır.	0,931
Varlık devir hızı artmıştır.	0,931
Araştırma ve Geliştirme giderleri artmıştır.	0,937
Garanti maliyetleri azalmıştır.	0,935
Reddedilen ürün ve hizmetlerin maliyeti azalmıştır.	0,933

4.4.2.3 Örgütsel performans boyutları önem düzeyinin belirlenmesi (AHS)

Çalışmada örgütsel performansın belirlenmesi 2 aşamada gerçekleştirilmektedir:

- Analitik hiyerarşi süreci ile performans kriter ağırlıklarının hesaplanması,
- Anket ile elde edilen finansal olmayan performans bilgilerinin, AHS ile hesaplanan kriter oranları ile ağırlıklandırılarak üç farklı yöntemle göre örgütsel performans puanının belirlenmesi.

Anketin üçüncü bölümünde anketi yanıtlayanlardan performans boyutlarını sıralamaları istenmiş, elde edilen bilgiler AHS yöntemi ile analiz edilerek performans boyutlarının ağırlıkları belirlenmiştir. Çalışmada AHS yönteminin tüm süreçlerinden ziyade kriter ağırlıklarının belirlenmesi bölümünden yararlanılarak sonuçların tutarlılığı test edilmiştir. Araştırma kapsamında 18 şirkete ait 24 anket yanıtlanmış olup her bir anket için 4 AHS tablosu olmak üzere toplamda 96 AHS tablosu oluşturulmuştur. Uygulama süreci aşağıda özetlenmektedir:

1. Adım: Karar verme probleminin tanımlanması ve hiyerarşik yapının oluşturulması

İlk aşamada; örgütsel performansın belirlenmesi amacıyla, performans ölçüm sistemleri boyutları bazında bileşenlerine ayrılarak birbirleriyle karşılaştırılmaları sağlanmıştır.

2. Adım: Karşılaştırma matrisinin oluşturulması ve faktörlerin önem dağılımlarının belirlenmesi

Kurumsal karne için finans, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutları ana kriter olarak belirlenmiştir. Performans piramidi için finans, pazar, müşteri, kalite, esneklik, verimlilik, maliyet, devir süresi, teslimat boyutları ana kriter olarak belirlenmiştir. Performans prizması için paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler, paydaş katkısı boyutu ana kriter olarak belirlenirken her bir boyut için müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar, yasal düzenleyiciler ve toplum alt kriter olarak saptanmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anketin 3. bölümünde anketi

yanıtlayanlardan performans boyutlarını kendi içinde önem derecelerine göre sıralamaları istenmiştir. Buradan elde edilen önem sıralamaları AHP önem dereceleri ile birebir eşleştirilmiştir. Her bir performans ölçüm yönteminin ana ve alt kriterleri için oluşturulan ikili karşılaştırmalar matrisi ve kriterlerin anket verilerinden elde edilen önem dağılımı aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.17. Kurumsal Karne Ana Kriterleri için Karşılaştırma Matrisi

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu
Finans Boyutu	1	4	2	3
Müşteri Boyutu	1/4	1	1/3	1/2
İç Süreçler Boyutu	1/2	3	1	2
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	1/3	2	1/2	1
TOPLAM	2,08	10,00	3,83	6,50

Finansal boyutun, diğer boyutlarla ikili karşılaştırmalarına bakıldığında; müşteri boyutuna oranla 4 kat önemli, iç süreçler boyutuna göre 2 kat önemli, öğrenme ve gelişme boyutuna göre ise 3 kat önemli olduğu anlaşılmaktadır. Müşteri boyutu, iç süreçler boyutuna göre 1/3 oranında önemli ve öğrenme ve gelişme boyutuna göre ise 1/2 kat önemlidir. İç süreçler boyutunun ise öğrenme ve gelişme boyutuna göre 2 kat önemli olduğu görülmektedir.

Karşılaştırma matrisindeki değerler köşegenin üstünde yer alanlar için belirlenmiş olup, köşegenin altında yer alan değerler bu değerlerin çarpmaya göre tersidir. Örneğin finans boyutunun, müşteri boyutuna göre 4 kat önemli olduğu sonucundan hareketle, müşteri boyutu finans boyutuna göre $1/4=0,25$ kat önemlidir. Ayrıca köşegen değerleri aynı faktör için matriste 1 ile gösterilmektedir.

Aşağıda yer alan formüllere istinaden her bir boyutun faktör ağırlığı belirlenmektedir.

$$A = [a_{ij}]_{n \times n} \quad B_i = [b_{ij}]_{n \times 1} \quad b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

$$C = [c_{ij}]_{n \times n} \quad W_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad W = [w_i]_{n \times 1}$$

Çizelge 4.18. Kurumsal Karne Ana Kriterler Faktör Ağırlığı

	Finans Boyutu	Müşteri Boyutu	İç Süreçler Boyutu	Öğrenme ve Gelişme Boyutu	Faktör Ağırlığı
Finans Boyutu	1/2,08=0,48	4/10=0,40	2/3,83=0,522	3/6,5=0,461	0,4658
Müşteri Boyutu	0,25/2,08= 0,12	1/10=0,10	0,33/3,83=0,087	0,50/6,5=0,077	0,0960
İç Süreçler Boyutu	0,50/2,08=0,24	3/10=0,30	1/3,83=0,261	2/6,5=0,308	0,2771
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	0,33/2,08=0,16	2/10=0,20	0,50/3,83=0,130	1/6,5=0,154	0,1611
TOPLAM	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Kurumsal Karne için tabloda yer alan faktör ağırlıklarına bakıldığında; örnek şirket açısından, Finans Boyutunun % 46, Müşteri Boyutunun % 10, İç Süreçler Boyutunun % 28 ve Öğrenme ve Gelişme Boyutunun % 16 önemli olduğu görülmektedir.

Örgütsel performansın belirlenmesinde kullanılan yöntemlerden bir diğeri performans piramidi olup piramidin 3 temel düzeyi ve 9 performans boyutu bulunmaktadır.

Çizelge 4.19. Performans Piramidi Ana Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı

	Finans	Kalite	Maliyet	Verim	Esnek	Müşteri	Pazar	Teslim	Devir Süresi	Faktör Ağırlığı
Finans	1	6	4	3	7	8	2	9	5	0,30
Kalite	1/6	1	3	¼	2	3	1/5	4	1	0,08
Maliyet	1/4	1/3	1	½	4	5	1/3	6	2	0,09
Verimlilik	1/3	4	2	1	5	6	1/2	7	3	0,15
Esneklik	1/7	1/2	1/4	1/5	1	2	1/6	3	1/3	0,04
Müşteri	1/8	1/3	1/5	1/6	1/2	1	1/6	3	1/3	0,03
Pazar	1/2	4	3	2	6	6	1	8	4	0,21
Teslimat	1/9	1/4	1/6	1/7	1/3	1/3	1/8	1	1/5	0,02
Devir Süresi	1/5	2	1/2	1/3	3	3	1/4	5	1	0,08
TOPLAM	2,83	19,42	14,12	7,59	28,83	34,33	4,74	46,00	16,37	1,00

Çalışmada 9 ana performans boyutunun ağırlıklarının belirlenmesi istenmiş ve alt gruplarda bulunan soru sayısının az olması nedeniyle alt gruplardaki sorular eşit düzeyde önemli olarak değerlendirilmiştir. Performans piramidinin ana boyutlarına ilişkin

oluşturulan karşılaştırma matrisi, önem düzeyleri ve nihai faktör ağırlıkları aşağıda yer almaktadır.

Performans piramidi için tabloda yer alan faktör ağırlıklarına bakıldığında; şirket özelinde, finans boyutunun %30, kalite boyutunun %8, maliyet boyutunun %9, verimlilik boyutunun %15, esneklik boyutunun %4, müşteri boyutunun %3, pazar boyutunun %21, teslimat boyutunun %2 ve devir süresi boyutunun %8 önemli olduğu görülmektedir.

Performans prizmasının paydaş memnuniyeti, stratejiler, süreçler, yetenekler ve paydaş katkısı olmak üzere 5 ana boyutu ve bu boyutlar içerisinde müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, hissedarlar, yasal düzenleyiciler ve toplum olmak üzere 5 alt paydaş boyutu bulunmaktadır. Hem performans prizması ana boyutları hem de alt kriterleri için (5x5) karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur. Performans prizmasının ana ve alt boyutlarına ilişkin oluşturulan karşılaştırma matrisi, önem düzeyleri ve nihai faktör ağırlıkları aşağıda yer almaktadır:

Çizelge 4.20. Performans Prizması Ana Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı

	Pay. Mem.	Stratejiler	Süreçler	Yetenekler	Paydaş Katkısı	Faktör Ağırlığı
Paydaş Memnuniyeti	1	2	3	4	5	0,42
Stratejiler	1/2	1	2	3	4	0,26
Süreçler	1/3	½	1	2	3	0,16
Yetenekler	1/4	1/3	1/2	1	2	0,10
Paydaş Katkısı	1/5	¼	1/3	1/2	1	0,06
TOPLAM	2,28	4,08	6,83	10,50	15	1,00

Performans prizması ana kriterleri için tabloda yer alan faktör ağırlıklarına bakıldığında; şirket özelinde, paydaş memnuniyeti boyutunun %42, stratejiler boyutunun %26, süreçler boyutunun %16, yetenekler boyutunun %10 ve paydaş katkısı boyutunun %6 önemli olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.21. Performans Prizması Alt Kriter Karşılaştırma Matrisi ve Faktör Ağırlığı

	Müşteriler	Çalışanlar	Tedarikçiler	Hissedarlar	Yasal Düz. Toplum	Faktör Ağırlığı
Müşteriler	1	0,5	4	2	3	0,26
Çalışanlar	2	1	5	3	4	0,42
Tedarikçiler	1/4	1/5	1	1/3	1/2	0,06
Hissedarlar	1/2	1/3	3	1	2	0,16
Yasal Düz. Toplum	1/3	¼	2	1/2	1	0,10
TOPLAM	4,08	2,28	15,00	6,83	11	1,00

Performans prizması alt kriterleri için tabloda yer alan faktör ağırlıklarına bakıldığında; şirket özelinde, müşterilerin %26, çalışanların %42, tedarikçilerin %6, hissedarların %16, yasal düzenleyiciler ve toplumun %10 önemli olduğu görülmektedir.

AHP yöntemi ile 24 farklı karşılaştırma matrisi oluşturulmuş ve şirket bazında performans boyutlarının farklı faktör ağırlıklarına sahip olduğu belirlenmiştir. Her işletmenin vizyonu ve stratejileri birbirinden farklılık göstermekte ve bu durum performans boyutlarına verdikleri öneme yansımaktadır. Bu nedenle işletmelerin örgütsel performansları belirlenirken ortak bir oran kullanmaktan kaçınarak işletmelerin kendi dinamiklerinden hareketle belirlenen önem dereceleri kullanılmıştır. Ancak kurumsal yönetim endeksinde yer alan 18 şirket için cevaplandırılan anketler özelinde belirlenen performans boyutlarının faktör ağırlıklarının ortalaması, genel hatlarıyla yöneticilerin finansal ve finansal olmayan göstergelere verdikleri önemi belirlemek açısından dikkat çekicidir.

Çizelge 4.22. Kurumsal Karne Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası

Boyut	Finans	Müşteri	İç Süreçler	Öğrenme ve Gelişme
Faktör Ağırlığı	0,3573	0,3410	0,1560	0,1457
Önem Sırası	1	2	3	4

Çizelge 4.23. Performans Piramidi Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası

Boyut	Finans	Müşteri	Pazar	Kalite	Verimlilik	Esneklik	Maliyet	Teslimat	Devir Süresi
Faktör Ağırlığı	0,2463	0,2243	0,1352	0,1020	0,1004	0,0650	0,0486	0,0481	0,0301
Önem Sırası	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Çizelge 4.24. Performans Prizması Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası

Boyut	Paydaş Memnuniyeti	Stratejiler	Süreçler	Yetenekler	Paydaş Katkısı
Faktör Ağırlığı	0,2391	0,2272	0,1795	0,1924	0,1618
Önem Sırası	1	2	4	3	5

Çizelge 4.25. Paydaşların Faktör Ağırlıkları ve Önem Sırası

Paydaş	Müşteriler	Çalışanlar	Tedarikçiler	Hissedarlar	Yasal Düz. Toplum
Faktör Ağırlığı	0,3545	0,2605	0,1174	0,1217	0,1459
Önem Sırası	1	2	5	4	3

Kurumsal yönetim endeksinde işlem gören bankacılık ve sigorta şirketleri dışında kalan 18 şirketin yöneticileri ile yapılan anket içerisinde üç farklı performans ölçüm sisteminin performans boyutlarının önem sırasına göre sıralanması istenmiştir. Performans boyut sıralamalarının AHP yöntemi ile analizi sonucunda elde edilen faktör ağırlıkları ve görece önem sıraları finansal performans göstergelerinin en önem verilen boyut olduğunu göstermektedir. Bu sonuç Kaplan ve Norton'un (1996) kurumsal karnenin, geleneksel finansal ölçütlerin yerine geçen bir sistem olmayıp, onların tamamlayıcısı olduğu yönündeki görüşü desteklemektedir. Ayrıca Wu vd., (2011), Ittner ve Larcker (1998b) ile aynı sonuçlara ulaşılmıştır.

Ancak Norton'un (2000) önerisi finansal, müşteri, öğrenme ve gelişme boyutlarını eşit şekilde ağırlıklandırıp iç süreçler boyutuna daha fazla önem verme yönündedir. Denton (2006) yöneticilerin finansal olmayan performans ölçütlerine kıyasla finansal performans ölçütlerini tercih ettiklerini bunun nedeninin yasal ve vergisel zorunluluklar nedeniyle hali hazırda finansal bilgilerin bulunması olduğunu vurgulamaktadır.

3. Adım: Faktörlerin tutarlılık kontrolünün yapılması

Faktörlerin önem dereceleri belirlendikten sonra her bir karşılaştırma matrisinin tutarlı olup olmadığının tespiti amacıyla hesaplamalar yapılmıştır. Araştırma kapsamında Analitik Hiyerarşi Süreci ile oluşturulan tüm faktörlerin tutarlı olduğu saptanmıştır. Aşağıda kurumsal karne için yapılan tutarlılık kontrolüne ilişkin hesaplamalar yer almaktadır:

$$D = [a_{ij}]_{n \times n} \times [W_i]_{n \times 1}$$

$$D = [d_i]_{n \times 1}$$

$$D = \begin{bmatrix} 1 & 4 & 2 & 30 \\ 1/4 & 1 & 1/3 & 1/2 \\ 1/2 & 3 & 1 & 2 \\ 1/3 & 2 & 1/2 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0.47 \\ 0.10 \\ 0.28 \\ 0.15 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1.89 \\ 0.38 \\ 1.12 \\ 0.65 \end{bmatrix}$$

$$E = \frac{d_i}{W_i} \quad E = \begin{bmatrix} 4.05 \\ 4.02 \\ 4.04 \\ 4.02 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \quad \lambda = \frac{16.13}{4} = 4.03$$

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1} \quad CI = \frac{4.03 - 4}{4 - 1} = 0.01 \quad RI = 0.9$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad CR = \frac{0.01}{0.9} = 0.011 < 0.1 \quad \text{yapılan sıralama tutarlıdır.}$$

4.4.2.4 Örgütsel performansın belirlenmesi

Finansal olmayan performans göstergelerine ilişkin ifadeler için şirketlerin 2019 yılı gerçekleştirmelerinin belirlenen hedeflerle karşılaştırılması ve bu kapsamda 5'li Likert ölçeği kullanılarak; hedeflenenin çok altındaysa (-2), hedeflenenin biraz altındaysa (-1), hedeflenen kadarsa (0), hedeflenenin biraz üstündeyse (1), hedeflenenin çok üstündeyse (2) puan verilmesi istenmiştir.

Bu puanlar performans ölçüm sistemlerinin ana ve alt kriterleri için belirlenen faktör ağırlıkları ile çarpılarak tek bir puana indirgenmektedir. Üç farklı yöntemin kullanılmasının en önemli nedeni yöntemlerin birbirine karşı üstünlüklerinin ve zayıf yönlerinin bulunmasıdır. Bu doğrultuda 3 farklı performans ölçüm sisteminin aritmetik ortalaması alınarak nihai örgüt performans puanı belirlenmektedir.

Çizelge 4.26. Kurumsal Karne ile Örgütsel Performans Puanı

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Puan	Alt Kriterlerin Ağırlıkları	Ana Kriterlerin Faktör Ağırlıkları	Toplam Puan
Finansal veri	0,53	1,0000	0,4658	0,247
Finansal Boyut Puanı				0,247
Müşteri memnuniyeti artmıştır.	1	0,1250	0,0960	0,012
Müşteri sadakati artmıştır.	1	0,1250	0,0960	0,012
Pazar payı artış göstermiştir.	1	0,1250	0,0960	0,012
Müşteri şikâyetleri azalmıştır.	2	0,1250	0,0960	0,024
Müşteri edinim oranı artmıştır.	1	0,1250	0,0960	0,012
Müşteriye ayrılan süre artmıştır.	1	0,1250	0,0960	0,012
Marka bilinirliği artış göstermiştir.	1	0,1250	0,0960	0,012
Satış hacmi artmıştır.	-1	0,1250	0,0960	-0,012
Müşteri Boyutu Puanı				0,084
Yeni ürün sayısı artmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
Araştırma ve Geliştirme giderleri artmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
Patent başvuru sayısı artmıştır.	-1	0,1250	0,2771	-0,035
Sürekli iyileştirme yapılmaktadır.	1	0,1250	0,2771	0,035
İşlemlerin ortalama maliyeti azalmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
Kusurlu ürün oranı azalmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
Müşteri taleplerine cevap verme süresi azalmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
İşletme hakkındaki olumlu yayın sayısı artmıştır.	1	0,1250	0,2771	0,035
İç Süreçler Boyutu Puanı				0,208
Çalışanların memnuniyeti artmıştır.	1	0,1250	0,1611	0,020
Personelin aldığı eğitim saatinde artış olmuştur.	1	0,1250	0,1611	0,020
Çalışanların verimliliği artmıştır.	1	0,1250	0,1611	0,020
Kuruma nitelikli iş başvurusu sayısı artmıştır.	1	0,1250	0,1611	0,020
Rapor edilebilir kazalar azalmıştır.	1	0,1250	0,1611	0,020
Çalışma ortamının kalitesi yükselmiştir.	1	0,1250	0,1611	0,020
Çalışanların mesleki birliklere katılımı artmıştır.	1	0,1250	0,1611	0,020
Çalışanların işten ayrılma oranı azalmıştır.	-1	0,1250	0,1611	-0,020
Öğrenme ve Gelişme Boyutu Puanı				0,121
TOPLAM PUAN				0,659

Kurumsal karne finansal performans puanı için 10 farklı finansal oran kullanılarak TOPSIS yöntemi ile elde edilen tek bir puan kullanılmaktadır. Müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutu verileri anketten elde edilmektedir. İşletmenin finans ve müşteri faktör ağırlıklarının yüksek olması nedeniyle toplam puana en yüksek katkı bu boyutlardan gelmektedir. Örnek işletmenin kurumsal karne yöntemine göre nihai örgütsel performans puanı 0,659 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4.27. Performans Prizması ile Örgütsel Performans Puanı

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Puan	Alt Kriterlerin Ağırlıkları	Ana Kriterlerin Faktör Ağırlıkları	Toplam Puan
Müşteri memnuniyeti	1	0,2618	0,4162	0,109
Çalışan memnuniyeti	1	0,4162	0,4162	0,173
Tedarikçi memnuniyeti	1	0,0624	0,4162	0,026
Yatırımcı memnuniyeti	-1	0,1611	0,4162	-0,067
Toplumsal algı yükselmiştir.	1	0,0986	0,4162	0,041
Paydaş Memnuniyeti				0,282
Pazar payı artmıştır.	1	0,2618	0,2618	0,069
Yönetici/çalışan oranı yükselmiştir.	2	0,4162	0,2618	0,218
Satın alma stratejilerinde ilerleme	0	0,0624	0,2618	0,000
Ürün karlılığı yükselmiştir.	-1	0,1611	0,2618	-0,042
İç politikadaki uygunsuzlukları azalmıştır.	1	0,0986	0,2618	0,026
Stratejiler				0,270
Ortalama sipariş döngü süresi azalmıştır.	1	0,2618	0,1611	0,042
Stratejilerle ilgili çalışan farkındalığı artmıştır.	1	0,4162	0,1611	0,067
Tedarikçi sayısı artmıştır.	1	0,0624	0,1611	0,010
Yeni pazar ve sektörlerden gelen satışlar artmıştır.	1	0,1611	0,1611	0,026
Şirket içi politikalar hakkındaki farkındalık artmıştır.	1	0,0986	0,1611	0,016
Süreçler				0,161
Marka farkındalığı artmıştır.	1	0,2618	0,0986	0,026
Yeni çalışanların standartları yükselmiştir.	1	0,4162	0,0986	0,041
Tedarikçilerden indirimlerin tutarı artmıştır.	1	0,0624	0,0986	0,006
Marka değeri yükselmiştir.	1	0,1611	0,0986	0,016
Yasal düz. ile ilişkilerin kalitesi artmıştır.	1	0,0986	0,0986	0,010
Yetenekler				0,099
Müşteri sadakati artmıştır.	1	0,2618	0,0624	0,016
Çalışan başına verim yükselmiştir.	1	0,4162	0,0624	0,026
Tedarikçi performansı ile ilgili şikâyetler azalmıştır.	-1	0,0624	0,0624	-0,004
Kurumsal yatırımcıların düzeyi artış göstermiştir.	-1	0,1611	0,0624	-0,010
Yasal düzenleyicilerin cevap verme düzeyi artmıştır.	1	0,0986	0,0624	0,006
Paydaş Katkısı				0,035
TOPLAM PUAN				0,846

Performans prizmasına ilişkin tüm boyutlarda yer alan performans ölçütleri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Ayrıca boyutlar arasında farklı paydaşlara ait alt bölümler aynı faktör ağırlıklarına sahiptir. Bu şirket özelinde en yüksek puana sahip ana kriter paydaş memnuniyeti ve en yüksek puana sahip alt kriter çalışanlardır. Dolayısıyla toplam puana en yüksek katkı bu performans göstergelerinden gelmektedir. Örnek işletmenin performans prizması yöntemine göre nihai örgütsel performans puanı 0,846 olarak belirlenmiştir. Bu puan işletmenin 2019 yılı için performans hedeflerine ulaştığını göstermektedir.

Çizelge 4.28. Performans Piramidi ile Örgütsel Performans Puanı

PERFORMANS GÖSTERGELERİ	Puan	Alt Kriterlerin Ağırlıkları	Ana Kriterlerin Faktör Ağırlıkları	Toplam Puan
Pazar Payı artmıştır.	1	0,3333	0,2136	0,071
Araştırma Geliştirme Giderleri yükselmiştir.	1	0,3333	0,2136	0,071
Yeni ürünlerin toplam satış içindeki payı artmıştır.	1	0,3333	0,2136	0,071
Pazar				0,214
Yatırımın Getirisi (ROI) artmıştır.	-1	0,3333	0,3044	-0,101
Faaliyet Karı yükselmiştir.	-1	0,3333	0,3044	-0,101
Nakit Akışları artmıştır.	-1	0,3333	0,3044	-0,101
Finans				-0,304
Şikâyetlerin sayısı azalmıştır.	2	0,5000	0,0294	0,029
Yeni kazanılan müşteri sayısı artmıştır.	1	0,5000	0,0294	0,015
Müşteri Memnuniyeti				0,044
Müşteriye özel çözüm önerileri artmıştır.	1	0,5000	0,0371	0,019
Ürün/hizmet geliştirme hızı artmıştır.	1	0,5000	0,0371	0,019
Esneklik				0,037
Toplam faktör verimliliği artmıştır (Çıktı/Girdi).	0	0,5000	0,1540	0,000
Varlık devir hızı artmıştır.	-1	0,5000	0,1540	-0,077
Verimlilik				-0,077
Problemsiz ürün ve hizmetlerin yüzdesi artmıştır.	1	1,0000	0,0747	0,075
Kalite				0,075
Programa uygun teslimat yüzdesi artmıştır.	1	1,0000	0,0183	0,018
Teslimat				0,018
Ürün ve hizmetlerin üretim döngüsü süresi kısalmıştır.	1	0,5000	0,0741	0,037
Sorunları çözmek için ayrılan süre azalmıştır.	1	0,5000	0,0741	0,037
Devir Süresi				0,074
Reddedilen ürün ve hizmetlerin maliyeti azalmıştır.	0	0,5000	0,0944	0,000
Garanti maliyetleri azalmıştır.	0	0,5000	0,0944	0,000
Yeniden İşleme Maliyet				0,000
TOPLAM SKOR				0,080

Performans piramidine ilişkin tüm boyutlarda yer alan performans ölçütleri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Örnek işletmenin performans prizması yöntemine göre nihai örgütsel performans puanı 0,08 olarak belirlenmiştir.

Çizelge 4.29. Örgütsel Performans Puanı ve Sıralaması

Firma	Kurumsal Karne	Performans Prizması	Performans Piramidi	Örgütsel Performans	Sıralama
Firma 1	0,712	0,646	0,691	0,683	10
Firma 2	0,805	0,970	0,783	0,853	9
Firma 3	0,519	1,041	0,275	0,612	11
Firma 4	1,201	1,944	1,769	1,638	1
Firma 5	0,458	0,804	0,127	0,463	14
Firma 6	0,326	0,558	-0,060	0,274	17
Firma 7	0,744	1,099	0,792	0,878	8

Çizelge 4.29. (devam) Örgütsel Performans Puanı ve Sıralaması

Firma 8	0,814	1,041	1,044	0,966	5
Firma 9	0,784	1,014	1,083	0,960	6
Firma 10	1,101	1,491	1,565	1,386	2
Firma 11	1,033	1,203	1,105	1,114	4
Firma 12	0,877	0,808	1,047	0,911	7
Firma 13	0,208	0,662	0,152	0,340	16
Firma 14	0,204	0,141	-0,129	0,072	18
Firma 15	0,966	1,719	1,269	1,318	3
Firma 16	0,590	0,615	0,477	0,561	12
Firma 17	0,300	0,491	0,350	0,381	15
Firma 18	0,659	0,846	0,080	0,529	13

4.4.3 Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotezlerin test edilmesi için TOPSIS yöntemi ile elde edilen finansal performans puanları, AHP yöntemi ve anket sonuçlarına göre belirlenen örgütsel performans sonuçları ve işletmelerin 2019 yılı için açıklanan kurumsal yönetim notları 1'den 18'e kadar en yüksekten en düşüğe doğru sıralanmıştır. Bu sıralama yardımıyla performans puanları ile kurumsal yönetim notları arasında ilişki araştırılmıştır. Ayrıca istatistiki olarak aynı yönlü bir ilişki olup olmadığı belirlenmek üzere sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir.

Çizelge 4.30. Finansal ve Örgütsel Performans ile Kurumsal Yönetim Notu Sıralaması

Firma	Finansal Performans	Sıralama	Kurumsal Yönetim Notu Sıralaması	Örgütsel Performans	Sıralama
Firma 1	0,451	12	1	0,683	10
Firma 2	0,631	1	8	0,853	9
Firma 3	0,408	16	3	0,612	11
Firma 4	0,445	13	2	1,638	1
Firma 5	0,522	5	14	0,463	14
Firma 6	0,165	18	16	0,274	17
Firma 7	0,477	10	7	0,878	8
Firma 8	0,439	14	5	0,966	5
Firma 9	0,468	11	6	0,960	6
Firma 10	0,366	17	18	1,386	2
Firma 11	0,591	2	10	1,114	4
Firma 12	0,426	15	13	0,911	7
Firma 13	0,488	9	9	0,340	16
Firma 14	0,505	6	17	0,072	18
Firma 15	0,505	7	4	1,318	3
Firma 16	0,501	8	12	0,561	12
Firma 17	0,524	4	11	0,381	15
Firma 18	0,529	3	15	0,529	13

Yapılan değerlendirmede Kurumsal Yönetim notu görece düşük olan Firma 10, Firma 6 ve Firma 12'nin finansal performans notlarının da diğer işletmelere göre daha düşük olduğu görölmüştür. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim notlarının düşük olmasının finansal tablolarına da yansıdığı saptanmıştır. Diğer taraftan TOPSIS ile belirlenen performans puanlarına göre 1. sırada olan Firma 2 kurumsal yönetim sıralamasında 8. sırada yer almıştır. Aynı şekilde performans puanlarına göre 2. ve 3. sırada olan şirketler Firma 11 ve Firma 18 kurumsal yönetim puanına göre 10. ve 15. sırada yer almıştır. Tablo genel olarak incelendiğinde firmaların kurumsal yönetim notları ile firma finansal performanslarının aynı doğrultuda olmadığı söylenebilir.

Sıralamalara göre yapılan analizin istatistiki olarak doğruluğunu test etmek amacıyla Spearman sıra korelasyonu kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı yerine Spearman rho'nun hesaplanmasının nedeni değişkenlerin dağılımının normallikten uzak olmasıdır.

Spearman'ın sıralama korelasyon katsayısı değişkenlerinin tam değerlerinin kullanılmadığı veya kesin değerlerinin bulunmadığı durumlarda elde edilen verilerin vasıflarına göre sayılarla sıralanmış olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Spearman sıra korelasyonu -1 ve +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı -1 ise, değişkenler arasında negatif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin varlığından, +1 ise pozitif yönlü mükemmel bir doğrusal ilişkinin varlığından, 0 ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığından söz edilmektedir (Kalaycı, 2010, s.117).

Çizelge 4.31'de korelasyon analizi sonucu elde edilen p değerlerine göre finansal performans ile kurumsal yönetim notu ve alt unsurları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle $H_{1,0}$, $H_{1a,0}$, $H_{1b,0}$, $H_{1c,0}$ ve $H_{1d,0}$ yokluk hipotezleri kabul edilmektedir.

Çizelge 4.31. Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Notu İlişkisi

Spearman Sıra Korelasyonu		Finansal Performans	Pay Sahipleri	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu	Kurumsal Yönetim Notu
Finansal Performans	Korelasyon Katsayısı	1,000	-0,095	0,183	0,159	0,166	-0,102
	p değeri		0,708	0,467	0,529	0,510	0,687
Pay Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	-0,095	1,000	0,462	0,163	0,175	,536*
	p değeri	0,708		0,053	0,518	0,488	0,022
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Korelasyon Katsayısı	0,183	0,462	1,000	0,331	0,375	,526*
	p değeri	0,467	0,053		0,180	0,126	0,025
Menfaat Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	0,159	0,163	0,331	1,000	,572*	0,421
	p değeri	0,529	0,518	0,180		0,013	0,082
Yönetim Kurulu	Korelasyon Katsayısı	0,166	0,175	0,375	,572*	1,000	,524*
	p değeri	0,510	0,488	0,126	0,013		0,026
Kurumsal Yönetim Notu	Korelasyon Katsayısı	-0,102	,536*	,526*	0,421	,524*	1,000
	p değeri	0,687	0,022	0,025	0,082	0,026	

*Korelasyon %5 hata düzeyinde anlamlıdır.

Özetle; yapılan çalışmada şirketlerin TOPSIS yöntemine göre belirlenen finansal performans notlarının, kurumsal yönetim notları ile aynı doğrultuda olmadığı görülmüştür. Buradan çıkarılacak sonuç, işletmelerin kurumsal yönetim düzeylerinin finansal performanslarına tam olarak yansımadağı, diğer bir ifadeyle finansal performansın işletmelerin kurumsal yönetim başarıları hakkında bize yeterli bilgi sağlamadağı yönündedir. 2019 yılı için yapılan analiz; Çonkar vd., 2011; Ege vd., 2013; Esendemirli ve Acar, 2016; Boyacıoğlu, 2017 tarafından yapılan çalışmalarda elde edilen bulgularla örtüşmektedir.

Örgütsel performans ve kurumsal yönetim notuna ilişkin yapılan değerlendirmede Firma 5, Firma 8, Firma 9 ve Firma 16'nın kurumsal yönetim notları ile örgütsel performans puanlarının aynı sırada olduğı, Firma 4, Firma 6, Firma 7, Firma 14, Firma 15 ve Firma 18'in kurumsal yönetim notları ile örgütsel performans puan sıralamalarının birbirine yakın olduğı görülmüştür. Ancak örgütsel performans puanlarına göre 2. sırada olan Firma 10 kurumsal yönetim sıralamasında 18. sırada yer almıştır. Tablo genel hatlarıyla incelendiğinde firmaların kurumsal yönetim notları ile örgütsel performanslarının büyük oranda aynı doğrultuda olduğı söylenebilir.

Çizelge 4.32. Örgütsel Performans ve Kurumsal Yönetim Notu İlişkisi

Spearman Sıra Korelasyonu		Örgütsel Performans	Pay Sahipleri	Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Menfaat Sahipleri	Yönetim Kurulu	Kurumsal Yönetim Notu
Örgütsel Performans	Korelasyon Katsayısı	1,000	0,358	0,061	-0,118	-0,170	0,434**
	p değeri		0,144	0,810	0,640	0,499	0,072
Pay Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	0,358	1,000	0,462	0,163	0,175	,536*
	p değeri	0,144		0,053	0,518	0,488	0,022
Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	Korelasyon Katsayısı	0,061	0,462	1,000	0,331	0,375	,526*
	p değeri	0,810	0,053		0,180	0,126	0,025
Menfaat Sahipleri	Korelasyon Katsayısı	-0,118	0,163	0,331	1,000	,572*	0,421
	p değeri	0,640	0,518	0,180		0,013	0,082
Yönetim Kurulu	Korelasyon Katsayısı	-0,170	0,175	0,375	,572*	1,000	,524*
	p değeri	0,499	0,488	0,126	0,013		0,026
Kurumsal Yönetim Notu	Korelasyon Katsayısı	0,434**	,536*	,526*	0,421	,524*	1,000
	p değeri	0,072	0,022	0,025	0,082	0,026	

**Korelasyon %10 hata düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon %5 hata düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4.32’de korelasyon analizi sonucu elde edilen p değerlerine göre; % 10 anlamlılık düzeyinde örgütsel performans ile kurumsal yönetim notu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ancak kurumsal yönetim notunun alt kırılımlarını oluşturan pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu puanları ile örgütsel performans puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle $H_{2a,0}$, $H_{2b,0}$, $H_{2c,0}$ ve $H_{2d,0}$ yokluk hipotezleri kabul edilirken, $H_{2,0}$ hipotezi reddedilmektedir. Ancak aradaki ilişki pozitif olmakla birlikte zayıf-orta düzeyde bir ilişki söz konusudur.

Sonuç olarak yapılan çalışmada şirketlerin örgütsel performans notlarının kurumsal yönetim notları ile aynı doğrultuda hareket ettiği görülmekle birlikte bu ilişkinin güçlü olmadığı ve birbirinin alternatifi olamayacakları değerlendirilmektedir. Örgütsel performans ve finansal performans sonuçları karşılaştırıldığında; finansal performans firmanın geçmiş döneme ait bilgilerini yansıtırken, örgütsel performans firmanın geçmiş ve gelecek performansının yansımasıdır. Bu nedenle kurumsal yönetim notları ile örgütsel performansın aynı doğrultuda hareket ettiği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuç Adedeji vd. (2019) ve Adedeji vd. (2020)’nin finansal olmayan performans ile ilgili bulgularıyla

örtüşmektedir. Ancak örgütsel performans ve kurumsal yönetim puanları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve aynı metodolojiyi kullanan başka bir çalışma bulunmaması nedeniyle elde edilen sonuçlar tam olarak karşılaştırılamamaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen bir diğer nokta, üç farklı performans ölçüm yöntemine göre hesaplanan örgütsel performans notlarının birbiriyle tutarlı olup olmadığı ve yöntemlerin birbiri yerine kullanılıp kullanılamayacağı konusudur. Çalışma kapsamında farklı performans ölçüm sistemlerinin seçilmesinin nedeni yöntemlerin farklı odaklarının olmasıdır. Ancak tüm yöntemlerin ortak boyutları ve performans göstergeleri bulunmaktadır. Örneğin her üç yöntemde de müşteri boyutuna vurgu yapılmakta ve bu doğrultuda müşteri memnuniyetini ölçen performans göstergeleri kullanılmaktadır. Bununla birlikte her yöntemin kendine has farklı boyutları olması nedeniyle büyük ölçüde farklı ölçütler kullanılmıştır.

Çizelge 4.33. Performans Ölçüm Sistemleri Arasındaki İlişki

		Kurumsal Karne	Performans Prizması	Performans Piramidi
Kurumsal Karne	Pearson Korelasyon	1	,851**	,927**
	p değeri		0,000	0,000
Performans Prizması	Pearson Korelasyon	,851**	1	,839**
	p değeri	0,000		0,000
Performans Piramidi	Pearson Korelasyon	,927**	,839**	1
	p değeri	0,000	0,000	

**Korelasyon %1 hata düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçları değerlendirildiğinde, her üç yönteme göre belirlenen performans sonuçları arasında %1 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişkinin olduğu ve değişkenlerin aynı yönde hareket ettiği tespit edilmiştir. Bu nedenle yöntemlerin sonuçlarının tutarlı olduğu ve birbiri yerine kullanılabileceği sonucuna erişilmektedir.

4.4.4 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın amacı Kurumsal Yönetim Endeksi'nde işlem gören firmaların 2019 yılı için finansal oranlarından yararlanılarak tek bir puana indirgenmiş finansal performanslarının belirlenmesi, aynı dönem için firmaların 3 farklı performans ölçüm

sistemi ile örgütsel performanslarının belirlenerek tek bir puana indirgenmesi ve bu performans puanları ile firmaların aldıkları kurumsal yönetim notlarının karşılaştırılmasıdır. Bu kapsamda 2019 yılı finansal performansların belirlenebilmesi için 18 firmaya ait 10 farklı muhasebe ve değer temelli finansal oran değerlendirmeye tabi tutulmuş ve her şirket için tek bir finansal performans puanı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, tek bir performans puanının kullanılmasının temel amacı objektif karar alınmasının sağlanmasıdır.

2019 yılı verilerinden hareketle yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim notlarının aynı doğrultuda hareket etmediğini göstermektedir. BİST Kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim uyum notları arasındaki ilişki TOPSIS yöntemi ile farklı araştırmacılar tarafından (Çonkar vd., 2011; Ege vd.,2013; Esendemirli ve Acar, 2016; Boyacıoğlu, 2017) farklı dönemlerde araştırılmış olup aynı sonuca ulaşılmıştır.

Ülkemizde muhasebe ve değer tabanlı finansal oranların tek bir puana indirgenmediği farklı analiz teknikleri uygulanarak yapılan çalışmalarda ise farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin; Kara vd. (2015), kurumsal yönetim derecelendirme notu ile Tobin q oranı ve kaldıraç oranı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; ancak özsermaye kârlılığı, aktif kârlılığı, satışların kârlılığı ve net kâr ile kurumsal yönetim uyum notu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade ederken, Alper ve Aydoğan (2017), kurumsal yönetim notları ile varlıkların getirisi (ROA) ve Tobin q performans oranları arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Gürbüz vd. (2010), kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal sahipliğin varlıkların getirisini (ROA) olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşırken, Coşkun ve Sayılır (2012) tarafından yapılan çalışmada kurumsal yönetim puanları ile Tobin q, özsermayenin getirisi ve varlıkların getirisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Tükenmez vd. (2017), işletmelerin pay sahipleri ve menfaat sahipleri puanlarının Tobin q değişkenine etkisinin pozitif yönlü olduğunu, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık puanlarının ise Tobin q değişkeni ile ters yönlü anlamlı bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmaların dönemleri ve uygulanan teknikler farklılık göstermekle birlikte, kurumsal yönetim derecelendirme notu ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılan çalışmalarda finansal performans ölçüsü olarak genellikle varlıkların getirisi (ROA) ve Tobin q oranlarının kullanıldığı dikkati çekmektedir. Ancak bu oranlarda da tutarlı bir sonuç dizisine rastlanmamaktadır.

Bu çalışma kapsamında, firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanamamasının muhtemel sebepleri aşağıda özetlenmektedir:

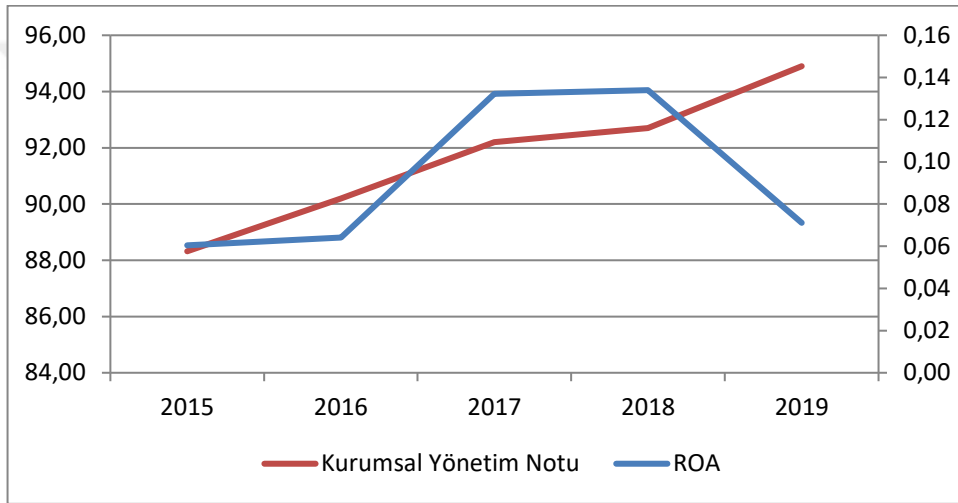
Bunlardan ilki ve en geneli firma performansının makroekonomik ve sektörel etkilere açık olduğu gerçeğidir. Firmaların finansal performansı enflasyon, politik kararlar, ekonomik konjonktür ve şirketlerin benimsediği stratejiler gibi çok sayıda değişkenden etkilenebilmektedir. Bu nedenle yalnızca iyi kurumsal yönetim uygulamaları ile firma finansal performansının gelişimi tam olarak açıklanamamaktadır. Çünkü işletmenin değeri ve finansal performansı içinde bulunduğu sektör ve ekonomi ile yakından ilgilidir (Karapınar ve Ayıkoğlu Zaif, 2013, s.308).

İkincisi, TOPSIS yöntemi uygulanan çalışmalarda finansal performansın belirlenebilmesi için çok fazla finansal oran kullanıldığı ve kurumsal yönetim uyum notu ile finansal performans arasında bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Kurumsal yönetim ve finansal performans arasında ilişki bulan çalışmalar ise sadece varlık karlılığı, Tobin q veya yönetim kurulu ile ilgili birkaç kriteri incelemektedir (Esendemirli ve Erdener Acar, 2016, s.668).

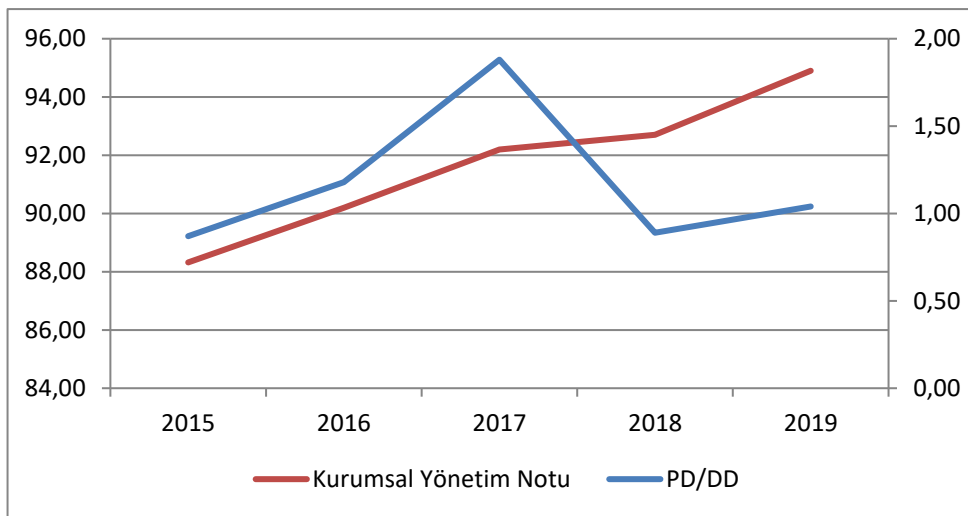
Üçüncüsü, tek bir kurumsal yönetim endeks puanına göre yapılan çalışmalar genellikle finansal performansla arasında ilişki bulunmadığı yönünde sonuç verirken, tek bir boyut içeren ya da tek bir özelliğe dayanan çalışmaların ilişki olduğu yönünde sonuç verdiği görülmektedir. Bu bulgular, çok sayıda kurumsal yönetim mekanizmasının boyutlarını tek bir entegre özet puana indirgemenin son derece zor ve karmaşık olduğuna dair hem akademik araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından yapılan gözlemlerle tutarlıdır (Ertuğrul ve Hedge, 2009, s.159).

Dördüncüsü, akademik literatürde yapılan çalışmalarda henüz tutarlı bir sonuç dizisi ortaya çıkmamasının nedeni olarak, kısmen sınırlı bir güvenilirlik ve yapı geçerliliği düzeyine sahip kurumsal yönetim ölçütleri olduğu düşünülmektedir (Larcker, Richardson ve Tuna, 2007, s.1004).

Beşincisi, kurumsal yönetim endeks puanlarının yıllar itibariyle arttığı gözlemlenmiştir. Bunun temel nedeni ise kurumsal yönetim uygulamalarında yapılacak iyileştirmelerin bürokratik ve yasal düzenlemelere bağlı olması ve bunun bir süreçte yayılmasıdır.



Şekil 4.3. Kurumsal Yönetim Notu ve ROA İlişkisi



Şekil 4.4. Kurumsal Yönetim Notu ve PD/DD İlişkisi

Yukarıda yer alan grafiklerde 2015 yılında kurumsal yönetim endeksine kote olan bir şirketin kurumsal yönetim notları ile varlıkların getirisi (ROA) ve piyasa değeri/defter değeri oranları arasındaki ilişki görülmektedir. İlgili şirketin kurumsal yönetim uygulamalarında yapılan iyileştirmeye bağlı olarak kurumsal yönetim notu sürekli artış gösterirken, varlıkların getirisi ve piyasa değeri/defter değeri oranı bundan bağımsız olarak hareket etmektedir.

Son olarak, kurumsal yönetim uyum notları güncel uygulamalara ilişkin verileri kapsamaktadır. Aynı şekilde değeri dayalı finansal ölçütler güncel piyasa verilerinden oluşurken, muhasebe temelli finansal ölçütler tarihsel muhasebe verilerine dayanmaktadır. Bu çalışmada kullanılan oranların çoğunluğunun tarihsel muhasebe verilerini esas alması nedeniyle geçmişe dönük bir bakış açısı sunulmakta ve kurumsal yönetim notlarıyla aynı dönemi kapsamamaktadır.

Literatürde yapılmış çalışmalar daha çok şirketlerin finansal performansları ile kurumsal yönetim puanları arasındaki ilişki üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmada aynı zamanda şirketlerin örgütsel performans ile kurumsal yönetim puanları arasındaki ilişkinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Yalnızca Adedeji vd. (2019) ve Adedeji vd. (2020) tarafından yapılan güncel çalışmalar kurumsal yönetim unsurları ile finansal olmayan performans arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Bu anlamda birbirini destekler sonuca ulaşıldığı söylenebilirse de kullanılan metodoloji farklıdır. Söz konusu çalışmalar tek bir puana indirgenmeyen kurumsal yönetim ve finansal olmayan performans göstergelerini içermektedir. Dolayısıyla akademik yazın taramasında çalışmada edilen sonuçları destekler ya da reddeder benzer bir metodoloji ile yapılan çalışmaya rastlanmamıştır.

Finansal olmayan ölçütlere dayalı örgütsel performans kavramı geniş çapta savunulup benimsenmiş olmakla birlikte, ampirik çalışmalar bu girişimlerin önemli ekonomik faydalar sağlayıp sağlamadığına ve performans puanlarına dair sınırlı kanıt sağlamaktadır (Said vd., 2003, s.194). Bunun nedeni finansal olmayan ölçütlerin işletme yöneticileri tarafından her ne kadar önemi vurgulansa da maliyetler nedeniyle aynı oranda ölçüme konu olamamasıdır.

Günümüzde büyük firmalar yüksek oranda çok boyutlu performans ölçüm sistemlerini kullanmakta, ancak bu verileri yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle

kamuoyu ile paylaşmamaktadır. Ampirik çalışmalar anket yöntemini kullanarak veri elde etmektedir. Bu aşamada anket verilerinin güvenilirlik sorunu gündeme gelmektedir. Ancak bu çalışmada anketlerin yüz yüze veya telefonda uygulanması ile bu sorunun en aza indirilmesi hedeflenmiştir.

Kaplan ve Norton'un finansal olmayan performans göstergelerinin finansal göstergelerin öncüsü olduğu yönündeki görüşü ampirik çalışmalarla desteklenmektedir. Lambert (1998), doğru koşullar altında ve doğru bir şekilde ölçüldüğünde müşteri memnuniyetinin finansal performansın öncül bir göstergesi olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla bir şirketin performansının değerlendirilmesinde finansal göstergelerin yanı sıra finansal olmayan göstergeleri kullanmak işletme ile ilgili daha doğru karar alınmasında önemli bir faktör olmaktadır.

Bu araştırma kapsamında işletmelerin finansal ve finansal olmayan göstergelerle birlikte belirlenen örgütsel performansının kurumsal yönetim uyum notları ile karşılaştırılması sonucu pozitif bir ilişki olduğu görülmekte ancak birbirinin yerine kullanılabilecek göstergeler olmadığı anlaşılmaktadır.

Finansal performansa kıyasla örgütsel performansın kurumsal yönetim notları ile pozitif ilişkili bulunmasının en muhtemel nedeni her ikisinin de geleceğe yönelik ölçütler olmasıdır. Finansal performans işletmenin mevcut durumunu gösterirken, finansal olmayan performans göstergeleri ile belirlenmiş örgütsel performans gelecekteki durumuna ışık tutmaktadır. Bu anlamda iyi kurumsal yönetim uygulamaları aynı dönem için finansal performansa yansımazken, işletmenin bir bütün olarak değerlendirildiği örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerini göstermektedir.

5. SONUÇ

1990'dan itibaren küreselleşme, finansal piyasaların entegrasyonu ve şirket yapılarındaki değişiklikler sonucunda yalnızca finansal ölçütlere dayalı performans ölçümünün yetersiz olduğu görülmüş, aynı dönemlerde yaşanan finansal krizler ve şirket iflasları ise kurumsal yönetimin önemini ortaya çıkarmıştır. Finansal performans göstergelerinin geçmiş döneme ışık tutuyor olması, işletmenin gelecekteki performansının değerlendirilmesi açısından yeterli bulunmamakta ve bu nedenle müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve topluma ilişkin finansal olmayan göstergelerin de performans hedeflerine dahil edilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yönetim teorilerine dayanarak; kurumsal yönetim ile işletme performansı arasında yalın ve açık bir ilişki olduğu öngörülmektedir. Ancak kurumsal yönetim ile işletme performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve özellikle sayısal olarak ortaya konması oldukça zordur. Bunun nedeni kurumsal yönetimin birkaç yalın değişkene indirgenerek, farklı çerçevelerde kolayca tanımlanıp ölçülebilecek nitelikte bir kavram olmamasıdır (Işık ve Saygılı, 2006, s.163). Diğer bir deyişle, kurumsal yönetimin "en iyi" ölçüsü bulunmamaktadır. En etkili kurumsal yönetim işletmenin bulunduğu ülkenin makroekonomik koşullarına, bulunduğu sektöre ve özel koşullarına göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle, bir endekse bağlı olarak kararlar almak giderek güçleşmektedir (Bhagat, Bolton ve Romano, 2007).

Bir işletmenin performansı denildiğinde ilk akla gelen kavram finansal performansı olmaktadır. Ancak günümüzde küreselleşme, finansal piyasaların entegrasyonu, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet baskısı sonucunda yalnızca finansal ölçütlere bağlı kalınarak belirlenen firma performansı karar mekanizmalarında yetersiz kalmaktadır. Finansal veriler tarihi verilere dayandığı için işletmenin yalnızca geçmiş performansı hakkında bilgi sağlamaktadır, hâlbuki paydaşlar işletmenin geleceği hakkında da bilgi sahibi olmak istemekte ve bu noktada finansal olmayan bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Her ne kadar son yıllarda işletmeler çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden yararlanıp şirketlerini bu bilgiler ışığında yönetseler de söz konusu bilgiler kamuya açıklanmamakta ve menfaat sahipleri ile yeterli düzeyde paylaşılmamaktadır. Dolayısıyla yapılan ampirik çalışmalar çoğunlukla birincil verilere dayanmaktadır. Bu durum da verilerin doğruluğu ve güvenilirliği hususunda tereddütler oluştururken aynı zamanda maliyeti artırmaktadır.

Bu tez çalışması kapsamında; iyi kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansını artırdığı ve firma performansının yalnızca finansal verilere dayalı olarak belirlenmesinin günümüzde yeterli olmadığı yönündeki teoriye istinaden iki model oluşturulmuştur. Modellerden ilki, finansal performans ile kurumsal yönetim uyum notu ve alt bileşenleri arasında ilişki olup olmadığını araştırmak için kurulmuş olup, finansal performans, muhasebe ve değer temelli olmak üzere 10 finansal oran kullanılarak TOPSIS yöntemi ile belirlenmiştir. Kurumsal yönetim uyum notları, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana başlığı kapsamakta ve belirli ağırlıklarla nihai kurumsal yönetim notunu oluşturmaktadır. SPK'nın yetkilendirdiği kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi ile yetkili derecelendirme kuruluşları tarafından hesaplanan ve kamuoyuna duyurulan bu puanlar Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) internet sitesinden alınmıştır. Analizlerden elde edilen p değerlerine göre; finansal performans ile kurumsal yönetim notu ve alt unsurları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir ifadeyle şirketlerin finansal performans puanlarının kurumsal yönetim notları ile aynı doğrultuda hareket etmediği görülmüştür. Sonuç olarak iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirketlerin finansal performansının yüksek olacağı yönündeki teorik çerçeve bu çalışma kapsamında desteklenmemektedir. Ancak çalışma sonuçları daha önce Türkiye'de aynı yöntem ve benzer değişkenler kullanılarak farklı dönemler için yapılan ampirik çalışmalarla paralellik göstermektedir. Dolayısıyla Türkiye'de tek bir puana indirgenmiş finansal performans ve kurumsal yönetim uyum notu kullanılarak yapılan çalışmalarda kurumsal yönetim uygulamalarının firma finansal performansını doğrudan etkilediği yönünde bir sonuca ulaşılamamaktadır.

Araştırma sonucunda firmaların finansal performansları ile kurumsal yönetim derecelendirme notları arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunamamasının muhtemel sebepleri, işletmenin finansal performansının içinde bulunduğu sektör ve ekonomi ile yakından ilgili olması, finansal performansın belirlenebilmesi için çok fazla finansal oran kullanılması, kurumsal yönetim boyutlarını tek bir entegre puana indirgemenin son derece zor ve karmaşık olması, kurumsal yönetim ölçütlerinin kısmen sınırlı bir güvenilirlik ve yapı geçerliliği düzeyine sahip olması ve kurumsal yönetim uygulamalarında yapılacak iyileştirmelerin bürokratik ve yasal düzenlemelere bağlı olması ve bunun bir sürece yayılması olarak özetlenebilir.

İkinci model örgütsel performans ile kurumsal yönetim uyum notu ve alt bileşenleri arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Örgütsel performans, literatürde en çok çalışmaya konu olan ve uygulamada en çok kullanılan çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinden kurumsal karne, performans prizması ve performans piramidinden Analitik Hiyerarşi Süreci ile elde edilen puanların ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, 0,10 anlamlılık düzeyinde örgütsel performans ile kurumsal yönetim notu arasında anlamlı ve zayıf-orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülürken kurumsal yönetim notunun alt bileşenleri ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, Adedeji vd. (2019) ve Adedeji vd. (2020) tarafından yapılan güncel çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Firma performansının yalnızca finansal verilere dayalı olarak belirlenmesinin günümüzde yeterli olmadığı, finansal olmayan verilerle birlikte değerlendirilmesinin daha doğru sonuçlar doğuracağı görüşü çalışma kapsamında desteklenmekle birlikte aradaki ilişkinin kuvvetli olmaması ve çalışma kısıtları nedeniyle genelleme yapılamamaktadır.

Akademik yazında kurumsal yönetim ve finansal olmayan performans ilişkisini inceleyen çok kısıtlı sayıda çalışma yapılmıştır. Ayrıca literatür taramasında aynı metodoloji kullanılarak yapılan herhangi bir çalışma bulunmadığı görülmüştür. Bu durum yol gösterici bir çalışma olmaması sebebiyle sınırlayıcı olarak görülmekle birlikte yeni bir çalışma alanı oluşturması açısından dikkat çekici olmaktadır.

Araştırma kapsamında belirlenen önemli bir nokta da, büyük ölçekli şirketlerin çok boyutlu performans ölçüm sistemlerine sahip olmalarına ve finansal olmayan göstergeleri kullanmalarına rağmen halen finansal göstergelere birinci sırada önem vermeye devam ettikleri gerçeğidir. Çalışmada örgütsel performansın belirlenmesinde en büyük katkıyı “Finansal Boyut” %36 ve “Müşteriler Boyutu” %34 yaparken, en az katkıyı “İç Süreçler Boyutu” %16 ve “Öğrenme ve Gelişme Boyutu” %14 yapmaktadır. Bu veriler Kaplan ve Norton’un önerilerini desteklememekle birlikte ülkemizdeki yasal zorunluluklar ve yıllardır süre gelen alışkanlıklar dikkate alındığında, hali hazırda finansal göstergelerin ölçülüyor ve sıklıkla üst yönetim tarafından değerlendiriliyor olması sonuçların tutarlı olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında üç farklı çok boyutlu performans ölçüm sisteminden yararlanılarak işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan performans bilgilerini

içeren örgütsel performans puanları hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda üç farklı performans ölçüm yöntemine göre hesaplanan örgütsel performans puanları arasında %1 anlamlılık düzeyinde güçlü bir ilişkinin olduğu ve değişkenlerin aynı yönde hareket ettiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla yöntemlerin sonuçlarının tutarlı olduğu ve birbiri yerine kullanılabilceği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte her yöntemin kendine has farklı özellikleri olması sebebiyle işletmelerin bulundukları sektörleri dikkate alarak kendilerine uygun performans ölçüm yöntemini seçmeleri ve işletme stratejileriyle uyumlu performans göstergelerini belirlemeleri sonuçların değerlendirilmesi açısından daha faydalı olacaktır. Ayrıca her bir performans ölçüm yöntemi farklı unsurlara ağırlık vererek performans ölçümü yaptığı için, büyük ölçekli işletmelerin kendi içindeki her bir alt biriminde o birime özel performans tekniklerinin kullanılması işletmenin genel performansının belirlenmesinde daha doğru sonuçlara erişilmesini sağlayacaktır. Örneğin bir işletmenin imalat ve hizmet birimlerinde kullanılan teknikler ve ölçütlerin birbirinden farklılaşmasıyla daha güvenilir ve yerinde bir ölçüm sonucuna ulaşılabilecektir.

Çalışmanın kısıtlarından biri, uygulamada kullanılan niteliksel verilerin tek bir yılı içermesidir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda şirketlerin birden çok yılını kapsayan anket uygulamaları yapılarak belirlenecek örgütsel performans puanları işletmelerin performansının dönemler itibarıyla karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır.

Bu çalışma, yalnızca kurumsal yönetim endeksinde yer alan ve kurumsal yönetim uyum notu hesaplanan büyük ölçekli şirketleri kapsamakta olup söz konusu notlar ile finansal ve örgütsel performans puanları karşılaştırılmıştır. Ancak bir işletmenin kurumsal yönetim endeksinde yer alıp almamasının, işletmenin finansal ve örgütsel performansına etkisi incelenmemiştir. Gelecek çalışmalarda bu ilişkinin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca yapılacak araştırmalarda farklı endekslerde yer alan işletmelerin finansal performanslarının yanı sıra finansal olmayan performanslarının da belirlenmesi örgütsel performansın karşılaştırılabilirliği açısından literatüre katkı sağlayacaktır.

Son olarak gelecekte yönetim performans ölçütlerinin UFRS kapsamında yayımlanması ve niteliksel bilgilerin işletmelerin finansal raporlar ile finansal olmayan raporların (kurumsal yönetim uyum beyanı, kurumsal sosyal sorumluluk raporu ve sürdürülebilirlik raporları vb.) birlikte sunulduğu entegre raporlarında yer alması bu

alanda yapılacak çalışmaları daha objektif bir noktaa taşıyacaktır, böylece işletme performansının daha doğru olarak belirlenmesi sonucunda tüm paydaşların daha objektif kararlar alabilmesi sağlanacaktır.





KAYNAKLAR

- Acaravcı, S. K., Kandır, S. Y. ve Zelka, A. (2015). “Kurumsal Yönetimin BIST Şirketlerinin Performanslarına Etkisinin Araştırılması”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), sayfa 171-183.
- Adedeji, B.S., Uzir, M. U. H., Rahman, M.M. and Jerin, I. (2019). “Corporate Governance and Non-Financial Performance of Medium-Sized Firms in Nigeria: A CB-SEM Approach”. *Indian Journal of Corporate Governance*, Vol. 12 issue: 2, pp. 156-168.
- Adedeji, B.S., Ong, T.S., Uzir, M.U.H. and Abdul Hamid, A.B. (2020). “Corporate Governance and Performance of Medium-Sized Firms in Nigeria: Does Sustainability Initiative Matter?”. *Corporate Governance*, Vol. 20 No. 3, pp. 401-427. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2019-0291>.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:473, 7. Basım Ankara.
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Gazi Kitabevi 12. Baskı.
- Akgüç, Ö. (2010). *Finansal Yönetim*. Avcıol Basım Yayım 8. Baskı.
- Akküçük, U. (2009). “İş Etiğinde Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası’nın Etkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Yansımaları”. *İş Ahlakı Dergisi*, Mayıs 2009, Cilt 2, Sayı 3, s. 7-17.
- Aksoy, M. A. (2013). “Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu”. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17 (2) , 45-76.
- Aktan, C.C. (2006). *Kurumsal Şirket Yönetimi-İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar ve Kurumlar*. SPK Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4. Yayın No:196
- Aktan, C.C. (2013). “Kurumsal Şirket Yönetimi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 150-161. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16341/333493>
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*. Detay Yayıncılık.
- Alper, D. ve Aydoğan, E. (2017). “Prediction of Corporate Governance-Performance Relationship with A Dynamic Model”. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Şubat 2017, 10 (6): 91-106
- Amir, E. and Lev, B. (1996). “Value-Relevance of Nonfinancial Information: The Wireless Communications Industry”. *Journal of Accounting and Economics*, 22 3-30.
- Ararat, M. (2003, Nisan). *Kurumsal Yönetim ve Şeffaflık*. 6. Muhasebe Denetimi Sempozyumu’nda sunulmuş bildiri, İSMIMO, 16-19 http://archive.ismmmo.org.tr/docs/SEMPOZYUMLAR/SEMPOZYUM_06/2oturum/MelsaArarat.pdf sayfasından erişilmiştir.

- Arora, A. and Bodhanwala, S. (2018). "Relationship between Corporate Governance Index and Firm Performance: Indian Evidence". **Global Business Review**, International Management Institute, Vol. 19(3), pp. 675-689, June.
- Arslantürk Z. ve Arslantürk E.H. (2010). **Uygulamalı Sosyal Araştırma**. İstanbul Çamlıca Yayınları, 4. Baskı.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak H. ve Cebeci, Y. (2017). "Kurumsal Yönetim Algısı ile Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi". **Maliye Finans Yazıları** (107), 161-186.
- Atan, M., Maden, U. ve Akyıldız, E. (2004, Ekim). Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Kullanımı ile Bir Bankada Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi. VIII. Ulusal Finans Sempozyumu'nda sunulmuş bildiri, 26-28 Ekim, İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Atkinson, A.A., Kaplan R.S., Matsumura, E.M. and Young S.M. (2012). **Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution**. 6. Baskı, Pearson.
- Bainbridge, S. M. (2012). **Corporate Governance After the Financial Crisis**. Oxford University Press.
- Balkan, D. (2016). *İşletmeler İçin Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Tasarımı ve WEB Tabanlı Karar Destek Sistemi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Banker, R.D. and Mashruwala R. (2007). "The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance". **Contemporary Accounting Research**, Vol.2 4No.3 pp. 763-793.
- Banker, R.D., Potter, G. and Srinivasan, D. (2000). "An Empirical Investigation of the Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures". **The Accounting Review**, Vol. 75 No.1 pp. 65-92.
- Barsky, N.P. and Bremser, W.G. (1999). "Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in The Multinational Enterprise". **Managerial Finance**, Vol. 25 No: 2, pp. 3-15.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık.
- Baş, İ.M. ve Artar, A. (1990). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi. Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 435.
- Bauer, R., Guenster, N. and Otten, R. (2004). "Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance". **Journal of Asset Management**, Vol. 5, No: 3 pp. 91-104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jam.2240131>
- Behin, B. and Riley, R. (1999). "Using Non Financial Information to Predict Financial Performance: The Case of The U.S. Airline Industry". **Journal of Accounting, Auditing and Finance** 14, 29-56.

- Ben, P. J. (2014). "Corporate Governance Index and Firm Performance". *Journal of Contemporary Research in Management*, 9(3), 33–44.
- Benligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164.
- Bento, A. and Bento, R. (2013). "Validating Cause-and-Effect Relationships in the Balanced Scorecard". *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17 (3): 45-55.
- Berthelot, S., Morris, T. and Morrill, C. (2010). "Corporate Governance Rating and Financial Performance: A Canadian Study". *Corporate Governance*, Vol. 10 No. 5, pp. 635-646.
- Bhagat, S., Bolton, B.J. and Romano, R. (2007). "The Promise and Peril of Corporate Governance Indices". ECGI-Law Working Paper No. 89/2007. *Yale Law&Economics Research Paper*, No. 367. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1019921>
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayınevi, 5. Baskı.
- Birleşik Kod. (2000). *The Combined Code Principles of Good Governance and Code of Best Practice*.
- Bititci U. S, Turner, T. and Begemann C. (2000). "Dynamics of Performance Measurement Systems". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol 20, no. 6, pp 692-704, (ISSN 0953-7287)
- Bititci U. S. (1996). "Modelling Performance Measurement Systems in Manufacturing Enterprises". *International Journal of Production Economics*, Vol. 42, ISSN 0925-5273, pp 137-147.
- Bititci U. S., Carrie A. S. and McDevitt L. G. (1997a). "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 17 no 6, MCB University Press, ISSN 0144-3577, pp. 522-535.
- Bititci U.S., Carrie A.S. and McDevitt L.G. (1997b). "Integrated Performance Measurement Systems: An Audit and Development Guide". *The TQM Magazine*, Vol. 9, Number 1. Pp:46-53 ISSN: 0954-478X
- Bititci, U.S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*. John Wiley&Sons, Ltd.
- Black B. (2001). "Does Corporate Governance Matter? A Crude Test Using Russian Data". *University of Pennsylvania Law Review*, Vol. 149, No. 6, pp. 2131-2150 <https://doi.org/10.2307/3312907>
- Black, B. S., Jang, H. and Kim, W. (2006). "Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea". *The Journal of Law, Economics & Organization*, Vol. 22, No.2, 366-413.

- Bourne, M., Franco, M. and Wilkes, J. (2003). "Corporate Performance Management". *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No.3 pp. 15-21
- Bourne, M., Neely, A., Mills J. and Platts K. (2003). "Implementing Performance, Measurement Systems: A Literature Review". *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 5, No. 1. pp.1-24.
- Boyacıoğlu, M.A. and Akdoğan, Y. E. (2010). "Corporate Governance In Financial Institutions: An Application On The Istanbul Stock Exchange". *Journal of Academic Research in Economics*, Spiru Haret University, Faculty of Accounting and Financial Management Constanta, vol. 2, pages 180-196.
- Boyacıoğlu, N. (2017). *Firma Değeri ve Firma Performansları Üzerinde Kurumsal Yönetimin Rolü: BIST Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Firmalar Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Burdur.
- Boyd, C. (1996). "Ethics and Corporate Governance: The Issues Raised by The Cadbury Report in the United Kingdom". *Journal of Business Ethics*, pp.167-182, Kluwer Academic Publishers.
- Brewer, C. P., Chandra, G. and Hock, C. A. (1999). "Economic Value Added (EVA): Its Uses and Limitations". *SAM Advanced Management Journal*, Spring.
- Brignall, S. and Ballantine, J. (1996). "Performance Measurement in Service Businesses Revisited". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 6-31.
- Brown M.G. (1996). *Keeping Score: Using The Right Metrics to Drive World-Class Performance*. New York: Quality Resources.
- Cavlak, H. (2020). "Geleneksel ve Alternatif Performans Ölçütleri Kullanımı ile İşletme Özellikleri İlişkisi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama". *KAÜİİBFD*, Cilt, 11, Sayı, 22, s. 711-742.
- Cavlak, H. ve Ataman, B. (2019). "Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması". *Journal of Research in Business*, 4(2), 181-195.
- Chandran B., Golden B. and Wasil E. (2005). "Linear Programming Models For Estimating Weights in The Analytic Hierarchy Process". *Computers And Operations Research*, 32(9): 2235-2254.
- CIMA. (2009). *Management Accounting Tools For Today and Tomorrow*. https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/2009-12-16-CIMA-Tools-and-Techniques.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance & Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. Literatür Yayıncılık.

- Coşkun, M. and Sayılır, Ö. (2012). “Relationship Between Corporate Governance and Financial Performance of Turkish Companies”. *International Journal of Business and Social Science*, Vol.3(14), s. 59–64.
- Crawford, K. and Cox, J. (1990). “Designing Performance Measurement Systems for Just In Time Operations”. *International Journal of Production Research*, Vol. 28 No. 11, pp. 2025-2036.
- Crowther, D., Davies, M. and Cooper, S.M. (1998). “Evaluating Corporate Performance: A Critique of Economic Value Added”. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 4 No. 2 pp. 3-34.
- Çınaroğlu, S. (2012). “İşletmelerde Performans Ölçüm Modelleri”. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:16.Sayı:2. ss.119-134.
- Çonkar, M.K., Elitaş, C. ve Atar, G. (2011). “İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi’ndeki (XKURY) Firmaların Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemi ile Ölçümü ve Kurumsal Yönetim Notu ile Analizi”. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, Cilt:61, Sayı:1, sayfa 81-115.
- Daines, R.M., Gow, I.D. and Larcker D.F. (2010). “Rating The Ratings: How Good Are Commercial Governance Ratings?”. *Journal of Financial Economics*, 98 (2010) pp. 439–461.
- Davis, S. and Albright, T. (2004). “An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance”. *Management Accounting Research*, 15(2):135-153. DOI: 10.1016/j.mar.2003.11.001
- De Toni, A. and Tonchia, S. (2001). “Performance Measurement Systems - Models, Characteristics And Measures”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 1/2, pp. 46-70.
- Denton, K.D. (2006). “Measuring Relevant Things”. *Performance Improvement*, 45(3):33-37.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollman, T.E. (1990). *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition*. IL: Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Siyasal Kitabevi Ankara.
- DPT. (2000). *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı*. DPT: 2507 – ÖİK: 527.
- Drobetz, W., Schillhofer, A. and Zimmermann, H. (2003). “Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany”. *European Financial Management*, Vol.10, Issue 2, 267-293.
- Drucker, P. (1995). “The Information Executives Truly Need”. *Harvard Business Review*, January-February 1995.

- Ege, İ., Topaloğlu, E.E. ve Özyamanoğlu, M. (2013). “Finansal Performans ile Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: BIST Üzerine Bir Uygulama”. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Sayı 9 – Kasım 2013.
- Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2010). *Değere Dayalı İşletme Finansı Finansal Yönetim*. Gazi Kitabevi 6. Baskı.
- Ercan, M.K., Öztürk, M.B. ve Demirgüneş, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Gazi Kitabevi.
- Eroğlu, E. (2019). *Yöneylem Araştırması*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Ertikin, K. (2017). “Bağımsız Denetimde Bir Dönüm Noktası: Enron Olayı ve Sarbanes – Oxley Yasası”. *Mali Çözüm Dergisi*, İstanbul SMMM Odası, Mayıs-Haziran, 101-119.
- Ertuğrul, M. and Hedge, S. (2009). “Corporate Governance Ratings and Firm Performance”. *Financial Management*, Vol. 38, No. 1 (Spring, 2009), pp. 139-160.
- Esendemirli Saygılı, E. ve Acar, E. (2016). “Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notları: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi 2013-2014 Yılları Karşılaştırması”. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, s. 625-671.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S. and Silvestro, R. (1991). “Performance Measurement in Service Business”. CIMA, *Management Accounting*, 69, 10; London.
- Forman, E. H. and Gass, S. I. (2001). “The Analytic Hierarchy Process-An Exposition”. *Operations Research*, Vol. 49 No. 4 pp.469-486.
- Foster, G. and Gupta, M. R. (1997). “The Customer Profitability Implications of Customer Satisfaction”. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=45941>
- Freeman, R.E. and McVea, J. (2001). “A Stakeholder Approach to Strategic Management”. *SSRN Working Paper*, No. 01-02.
- Garengo P., Biazzo, S. and Bititci U.S. (2005). “Performance Measurement Systems in Smes: A Review For A Research Agenda”. *International Journal of Management Reviews*, Volume 7, Issue 1 pp. 25-47
- Ghalayini, A.M. and Noble, J.S. (1996). “The Changing Basis of Performance Measurement”. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 8, pp. 63-80.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997). “An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness”. *International Journal of Production Economics*, Vol. 48, Issue 3, 14 pp. 207-225.

- Gomes, C.F., Yasin, M.M. and Lisboa, J. (2004). “A literaturere View of Manufacturing Performance Measures and Measurement in An Organizational Context: A framework and direction for future research”. ***Journal of Manufacturing Technology Management***, Vol.15 No.6 pp. 511-530
- Gompers, P. A., Ishii, J. L. and Metrick, A. (2003). “Corporate Governance and Equity Prices”. ***Quarterly Journal of Economics***, Vol. 118, No. 1, pp. 107-155, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.278920>
- Gönen, S. ve Yürekli, E. (2016). “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu Açısından Kurumsal Yönetim İlkelerinin Değerlendirilmesi”. ***Journal of Accounting***, Finance and Auditing Studies 2/4 129-141.
- Greenbury, R. (1995). *Report on Directors’ Remuneration*. London: Gee Publishing.
- Gugler, K. (2001). ***Corporate Governance and Economic Performance***. Oxford University Press.
- Güçlü, H. (2010). ***Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi***. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını.
- Güney, C. (2020). “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecelendirmesi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksine (BIST-XKURY) Tabi Şirketler Üzerine Bir Analiz”. ***İşletme Araştırmaları Dergisi***, 12 (2), 1297-1307.
- Güngör, İ. ve İşler D.B. (2005). “Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı İle Otomobil Seçimi”. ***Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi***, 1(2):21-33.
- Gürbüz, A.O. ve Ergincan, Y. (2004). ***Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler***. Literatür Yayınları:116.
- Gürbüz, A.O., Aybars, A. and Kutlu, O. (2010). Corporate Governance and Financial Performance with a Perspective on Institutional Ownership: Empirical Evidence from Turkey”. ***Journal of Applied Management Accounting Research***, 8, 21-38.
- Hacırustemoğlu, R., Şakrak, M. ve Demir, V. (2002). “Etkin Performans Ölçüm Aracı (EVA) (Ekonomik Katma Değer-Ekonomik Kâr Yaklaşımı)”. ***Mali Çözüm Dergisi***, 59. Sayı
- Hampel Committee. (1998). *The Hampel Committee: Final Report*. The European Corporate Governance Institute. www.ecgi.org/codes/documents/hampel.
- Holt, M.F. (2008). ***The Sarbanes-Oxley Act: Costs, Benefits and Business Impacts***. Butterworth-Heinemann.
- Hoque, Z. and James, W. (2000). “Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance”. ***Journal of Management Accounting Research***, Vol. 12(1).
- Hughes, J.J. (1996). “The Greenbury Report on Directors’ Remuneration”, Canterbury Business School, ***UK International Journal of Manpower***, University of Kent at Canterbury, © MCB University Press Vol. 17 No. 1, pp. 4-9.

- IASB. (2018). *Requirements for Management Performance Measures*. Staff Paper 21A.
- Iskander, M.R. and Chamlou, N. (2000). ***Corporate Governance: A Framework for Implementation***. World Bank
- Işık, Y. ve Saygılı, S. (2006). ***Kurumsal Şirket Yönetimi Performans İlişkisi ve Gelişme Perspektifi***. Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK Yayınları.
- Ittner C.D. and Larcker, D.F. (1998a). “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”. ***Journal of Accounting Research***, Vol. 36.
- Ittner C.D. and Larcker, D.F. (1998b). “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implication”. ***Journal of Accounting Research***, Vol. 10.
- Jensen, M.C. and Meckling, W.H. (1976). “Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. ***Journal of Financial Economics***, 3 (1976) 305-360. Q North-Holland Publishing Company.
- Johnson, C.C. (2007). ***Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises Driving Performance and Corporate Governance***. Asian Development Bank. Ed. Johnson, C. C., Beiman, I. <http://hdl.handle.net/11540/228>.
- Jones, I.W. and Pollitt, M.G. (2001). “Who Influences Debates In Business Ethics? An Investigation into The Development of Corporate Governance in The Uk Since 1990”. ***ESRC Centre for Business Research***, University of Cambridge Working Paper No. 221
- Jones, I.W. and Pollitt, M.G. (2004). “*Understanding How Issues in Corporate Governance Develop: Cadbury Report to Higgs Review*”. (Working Paper No. 277). Volume 12 Number 2 Blackwell Publishing Ltd.
- Kádárová J., Durkáčová, M., Teplická K. and Kádár G. (2015). “The Proposal of an Innovative Integrated BSC - DEA Model”, ***Procedia Economics and Finance***.
- Kalaycı, Ş. (2010). ***SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri***. Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kalkandelen, H. (1997). ***Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro***. Anı Yayıncılık, 2. Baskı.
- Kaplan, R. S. and Norton, D.P. (1996). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. ***California Management Review***, 39 (1), pp. 53-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. ***Harvard Business Review***, Vol. 70, January-February 1992, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (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, R.S. and Norton, D.P. (2004). ***Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes Strategy Maps***. Soundview Executive Book Summaries 26(4) Part 1: pp. 1-8.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2007). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. ***Harvard Business Review***, Vol. 85 (7).
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2015). ***The Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek***. (Çev. S.Egeli). Aura Kitapları (Eserin orijinali 1996’da yayımlandı)
- Kara, E., Acar Erdur, D. and Karabıyık, L. (2015). “Effects of Corporate Governance Level on The Financial Performance of Companies: A Research on BIST Corporate Governance Index (XKURY)”. ***Ege Academic Review***, Ege University Faculty of Economics and Administrative Sciences, vol. 15(2), pp. 265-274.
- Karakoç, M., Tayyar, N. ve Genç, E. (2016). “Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Finansal Performanslarının Ölçümü ve Kurumsal Derecelendirme Notları İlişkisi”. ***Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi***, Güz-2016 Cilt:15 Sayı:59 (1327-1338) DOI:10.17755/esosder.39921
- Karan, M.B. (2004). ***Yatırım Analizi ve Portföy Yönetimi***. Gazi Kitabevi.
- Karapınar, A. ve Ayıkoğlu Zaif, F. (2013). ***Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu Finansal Analiz***. Gazi Kitabevi 3. Baskı.
- Karasu, R. (2013). “6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler”. ***İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi***, 4 (2) , s. 33-60.
- Kaval, H. (2008). ***Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS/IAS) Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi***. Ankara: Gözden Geçirilmiş ve Yenilenmiş 3.Baskı, Gazi Kitabevi.
- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989). “Are Your Performance Measures Obsolete?”. ***Management Accounting***, New York, Vol. 70, No. 1, pp. 45-50
- Kenny, G. (2003). “Balanced Scorecard: Why It Isn’t Working”. ***New Zealand Management***, Vol. 50, No.2.
- Kipesha, E.F. (2003). “The Performance of Microfinance Institutions in Tanzania: Integrating Financial and Nonfinancial Metrics”. ***European Journal of Business and Management***, Vol. 5, No. 4
- Klaus J. H. and Wymeersch, E. (Ed.) (1997). ***Comparative Corporate Governance Essays and Materials***. The Cadbury Report, Two Years Later John C. Shaw 21–46
- Klein, E. (2016). ***Corporate Governance: Principles, Practices and Challenges***. ISBN: 978-1-63484-940-1 Nova Science Publishers, Inc.
- Knell, A. (2006). ***Corporate Governance: How To Add Value To Your Company: A Practical Implementation Guide***. CIMA Publishing.

- Kotane, I. and Kuzmina-Merlino, I. (2012). “Non-Financial Indicators for Evaluation of Business Activity”. *European Integration Studies*, 10.5755/j01.eis.0.5.1099.
- Köseoğlu, M.A. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi Yayın No: DPT:2688.
- Kurien, G. and Qureshi, M. (2011). “Study of Performance Measurement Practices in Supply Chain Management”. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, Vol. 31 2, No. 4, pp. 19-34
- Kurt, A. (2020). *Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı İlişkisi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Lambert, R.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*, Vol. 36.
- Larcker, D., Richardson, S. and Tuna, İ. (2007). “Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance”. *The Accounting Review*, Vol. 82. No.4 pp.963-1008
- Lebas, M.J. (1995). “Performance Measurement and Performance Management”. *International Journal of Production Economics*, 41 pp. 23-35.
- Luo, Y. (2005). “Corporate Governance and Accountability in Multinational Enterprises: Concepts and Agenda”. *Journal of International Management*, 11 (2005) 1 – 18
- Luu, T., Kim, S., Cao, H. and Park, Y. (2008). “Performance Measurement of Construction Firms in Developing Countries”. *Construction Management and Economics*, (April 2008) 26, 373-386.
- Lynch, R.L and Cross K.F. (1995). *Measure Up! How to Measure Corporate Performance*. Basil Blackwell Ltd. 2nd ed.
- Mackay, A. (2005). *A Practitioner’s Guide to the Balanced Scorecard (Research Report)*. The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
- Madrid-Guijarro, A., Garcí’a-Pe’rez-de-Lema, D. and Van Auken H. (2011). “An Analysis of Non-financial Factors Associated with Financial Distress”. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 23, Nos. 3–4, April 2011, 159–186.
- Madsen, D. O. and Stenheim, T. (2015). “The Balanced Scorecard: A Review of Five Research Areas”. *American Journal of Management*, 15(2), 24–41
- Mallin, C., Mullineux, A. and Wihlborg, C. (2005). “Financial Sector and Corporate Governance: The UK Case”. *Corporate Governance An International Review*, Vol.13 No.4 pp. 532-541.

- Maltz, A.C., Shenhar, A.J. and Reilly, R.R. (2003). "Beyond The Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures". ***Long Range Planning***, 36 pp. 187-204.
- Martin, D.M. (2006). ***Corporate Governance: Practical Guidance on Accountability Requirements***. London: Thorogood.
- Maskell, B.H. (1991). ***Performance Measurement for World Class Manufacturing: a Model for American Companies***. Productivity Press New York.
- Medori, D. and Steeple, D. (2000). "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems". ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 20 No. 5, pp. 520-533.
- Menteş, A. (2009). ***Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi***. Derin Yayınları, İstanbul.
- Mitchell, L.E. (2003). "The Sarbanes-Oxley Act and the Reinvention of Corporate Governance?". ***SSRN Electronic Journal***, 48(4) DOI: 10.2139/ssrn.474761
- Monks, R. A.G. and Minow, N. (2004). ***Corporate Governance***. Blackwell Publishing Ltd.
- Morgan, C. (2007). "Supply Network Performance Measurement: Future Challenges?". ***The International Journal of Logistics Management***, Vol.18 No.2 pp. 255-273.
- Neely A., Mills J., Platts K., Richards H., Gregory M., Bourne M. and Kennerly M. (2000). "Performance Measurement System Design: Developing and Testing A Process-Based Approach". ***International Journal of Operations & Production Management***, 20 (10), 1119-1145.
- Neely, A. (1999). "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?". ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol.19, No.2.
- Neely, A. (2007). ***Business Performance Measurement Unifying Theories and Integrating Practice***. Cambridge University Press, New York.
- Neely, A. and Bourne M. (2000). "Why Measurement Initiatives Fail". ***Measuring Business Excellence***, Vol. 4 No.4 pp. 3-7
- Neely, A., Adams, C. and Crowe P. (2001). ***The Performance Prism in Practice, Measuring Business Excellence***. 5, 2 pp. 6 - 12, MCB University Press.
- Neely, A., Adams, C. and Kennerley M. (2002). ***The Performance Prism The Scorecard for Measuring and Managing Business Success***. PrenticeHall.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". ***International Journal of Operations & Production Management***, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M. (1997). "Designing Performance Measures: a structured approach". ***International Journal of Operations & Production Management***, 17(11), 1131-1152.

- Niven, P.R. (2006). **Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results**. John Wiley&Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2008). **Balanced Scorecard Step-by-Step For Government and Nonprofit Agencies**. John Wiley&Sons, Inc.
- Norton, D.P. (2000). *Beware: The Unbalanced Scorecard*. Balanced Scorecard Report, II(2), 13-14.
- Nursoy, M. ve Şimşek, M. (2001). “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme”, **Standard: Teknik ve Ekonomik Dergi**, Sayı: 473, 16-21.
- Onbulak, E. (2017). “Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları”. **Journal of Social Policy Conferences**, Sayı 72, s. 101-126.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version)*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264257443-tr>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Otley, D. (1999). “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”. **Management Accounting Research**, 10, 363-382
- Ömürbek, N. ve Şimşek, A. (2014). “Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci Yöntemleri ile Online Alışveriş Site Seçimi”. **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Sayı:22.
- Öncü, M.A., Bayat, M., Kethüda, Ö., ve Zengin, E. (2015). “Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma”. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi**, Cilt XXXVII, Sayı I, s 149-164.
- Özatay, F. (2018). **Parasal İktisat Kuram ve Politika**. Efil Yayınevi 5. Baskı.
- Özcan, Y.A. (2008). **Healthcare Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment Using Data Envelopment Analysis (DEA)**. Springer Science Business Media, New York, NY.
- Özer, M.A. (2015). **İç Denetime Yönelik Etkin Kontrol ve Yönetim Sistemi İçin Kuruluşlarda Süreç, Performans ve Risk Analizi Yönetimi**. 2. Baskı, Adalet Yayınevi.
- Özkul, L. (2003). *ABD Sermaye Piyasalarında Yaşanan Son Gelişmelerin ve ABD’de Yürürlüğe Giren 2002 Tarihli Sarbanes-Oxley Kanunu’nun Türk Sermaye Piyasası Açısından Değerlendirilmesi*. İstanbul: SPK Yeterlilik Etüdü.

- Özşahin, D.U., Gökçekuş, H., Uzun, B. and LaMoreaux J. (2021). ***Application of Multi-Criteria Decision Analysis in Environmental and Civil Engineering***. ISBN 978-3-030-64765-0 (eBook)
- Öztürk, M.B. (2004). “Finansal Performansın Ölçülmesinde Alternatif Bir Yöntem Ekonomik Katma Değer”. ***Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi***, Cilt: 18, Sayı: 3-4, 351-368.
- Öztürk, M.B. ve Demirgüneş, K. (2005). *Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye*, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi’nde sunulmuş bildiri, Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005.
- Pamukçu, F. (2011). “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Seffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”. ***Muhasebe ve Finansman Dergisi***, 133-148.
- Parker, C. (2000). “Performance Measurement”. ***WorkStudy***, Vol. 49 Number 2 pp. 63-66 MCB University Press.
- Pass, C. (2006). “The Revised Combined Code and Corporate Governance: An Empirical Survey of 50 Large UK Companies”. ***Managerial Law***, Vol.48 No.5 pp. 467-478.
- Piccirillo, E. ve Noro, M.G. (2008). ***Guide Book for Supporting Decision Making under Uncertainties Today's Managers, Tomorrow's Business***. World Scientific.
- Pitt, M. and Tucker, M. (2008). “Performance Measurement in Facilities Management: Driving Innovation?”. ***Property Management***, Vol.26 No.4 pp. 241-254.
- Pun, K.F. and White, A.S. (2005). “A Performance Measurement Paradigm for Integrating Strategy Formulation: A Review of Systems and Frameworks”. ***International Journal of Management Reviews***, 7(1), 49-71.
- Rajnoha, R., Lesnikova, P. and Koraus, A. (2016). “From Financial Measures to Strategic Performance Measurement System and Corporate Sustainability: Empirical Evidence from Slovakia”. ***Economics and Sociology***, 9(4):134-152, DOI:10.14254/2071-789X.2016/9-4/8
- Renders, A., Gaeremynck, A. and Sercu, P. (2010). “Corporate-Governance Ratings and Company Performance: A Cross-European Study”. ***Corporate Governance: An International Review***, Vol. 18, Issue 2, pp. 87-106, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00791.x>
- Rigby, D. and Bilodeau, B. (2015). ***Management Tolls & Trends 2015***. Boston: Bain & Company.
- Rozenbaum, O. (2019). “EBITDA and Managers’ Investment and Leverage Choices”. ***Contemporary Accounting Research***, Vol.36 No.1 pp. 513-546.
- Saaty T.L. (1984). “The Analytic Hierarchy Process: Decision Making in Complex Environments”. In: Avenhaus R., Huber R.K. (eds) ***Quantitative Assessment in Arms Control***, Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-2805-6_12.

- Saaty, T.L. (1977). "A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures". *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 15, Issue. 3, pp 234–281.
- Saaty, T.L. (1994). "How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process". *Interfaces*, Vol. 24, No. 6, pp 19–4.
- Saaty, T.L. (2008). "Decision Making with The Analytic Hierarchy Process". *International Journal of Services Sciences*, Vol. 1, No.1. pp.83-98.
- Saaty, T.L. (2012). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in A Complex World*. RWS Publications 3rd ed.
- Saaty, T.L. and Vargas, L.G. (2012). *Models, Methods, Concepts & Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Springer 2nd ed.
- Said, A.A., Hassab Elnaby, H. and Wier, B. (2003). "The Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures". *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 193-223.
- Sancar, G. A. (2013). "Kurumsal Sürdürülebilirlik Bağlamında Kurumsal Yönetişim: Kavramın Doğuşu, Gelişimi ve Değerlendirilmesi". *Selçuk İletişim*, s.71-84.
- Sandıkçioğlu, A. (2005). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. Yeterlilik Etüdü, Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklıklar Finansmanı Dairesi.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. 2. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Sayılgan, G. (2017). *Soru ve Yanıtlarıyla İşletme Finansmanı*. Siyasal Kitabevi.
- Sebhatu, S.P. (2009). "Sustainability Performance Measurement for Sustainable Organizations: Beyond Compliance and Reporting". *Karlstad: Service Research Center Karlstad University*.
- Shah, N. and Napier, C. (2016). "The Cadbury Report 1992: Shared Vision and Beyond. Essay". **Egham: Royal Holloway University of London**. (Çevrimiçi) <http://www.data.unibg.it/dati/corsi/900002/79548Beyond%20Cadbury%20Report%20Napier%20paper.pdf> (Erişim 19.01.2021).
- Sharma, K. A. and Kumar, S. (2010). "Economic Value Added (EVA)—Literature Review and Relevant Issues". *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 2, No. 2.
- Sherman, H. D. (1996). The Greenbury Report - Directorship in the United Kingdom. *NACD Directorship*, 01934279, Cilt 22, Sayı 6.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice-Hall.
- Skinner, W. (1986). "The Productivity Paradox". *Harvard Business Review*, Vol. 64, No. 4.

- Solomon, J. (2007). **Corporate Governance and Accountability**. John Wiley&Sons, Ltd, 2. Baskı.
- SPK. (2003). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Temmuz.
- SPK. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Şubat.
- Steger, U. and Amann, W. (2008). **Corporate Governance: How to Add Value**. John Wiley&Sons, Ltd.
- Stern, J.M., Stewart, G.B. and Chew, D.H. (1996). “EVA®: An Integrated Financial Management System”. **European Financial Managent**, Vol.2 No.2 pp. 223-245.
- Steyn-Bruwer, B.W. and Hamman, W.D. (2006). “Company Failure in South Africa: Classification and Prediction by Means of Recursive Partitioning”. **South African Journal of Business Management**, 37(4):7-18 DOI:10.4102/sajbm.v37i4.609
- Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N.G. and Smalt, S.W. (1998). “How Non-financial Performance Measures Are Used”. **Management Accounting**, 79.4 44-48.
- Striteska, M. and Spickova, M. (2012). “Review and Comparison of Performance Measurement Systems”. **Journal of Organizational Management Studies**, Article ID114900.
- Sun, W.X., Stewart, J. and Pollard, D. (2011). **Corporate Governance and the Global Financial Crisis: International Perspectives**. Cambridge University Press.
- Susilawati, A., Tan, J., Bell, D. and Sarwar, M. (2013). **Develop a Framework of Performance Measurement and Improvement System for Lean Manufacturing Activity**. 3rd International Conference on Trends in Mechanical and Industrial Engineering (ICTMIE'2013) January 8-9, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim*. SPK Araştırma Raporu. Ankara: SPK. Sayı: XIV - 4/55-3.
- Tangen, S. (2003). “An Overview of Frequently Used Performance Measures”. **Work Study**, Vol. 52 No. 7, pp. 347-354.
- Tangen, S. (2004a). *Evaluation and Revision of Performance Measurement Systems*. A Doctoral Thesis, Woxén Centrum Department of Production Engineering Royal Institute of Technology Stockholm, Sweden.
- Tangen, S. (2004b). “Performance Measurement From Philosophy To Practice”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 53(8):726-737 .
- Tarhan, A. (2003) (Ed.). **Kurumsal Şirket Yönetimi**. (Corporate Governance Konferansı). TCMB.
- Tek, N. ve Gümüş, Y. (2006). “Finansal Hizmetler Sektöründe Finansal Olmayan Performans Ölçümlemesi: Japon Bankaları Örneği”. **Muhasebe ve Denetime Bakış**, Temmuz 2006.

- The International Bank for Reconstruction and Development. (2005). *Developing Corporate Governance Codes of Best Practice*.
- Titko, J. and Shina, I. (2017). “Non-financial Value Drivers: Case of Latvian Banks”. *Procedia Engineering*, Vol. 178, pp 192-199.
- Tonchia, S. and Quagini, L. (2010). *Performance Measurement Linking Balanced Scorecard to Business Intelligence*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 978-3-642-13234-6.
- Töre Başat, H. (2011). “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans Prizması ve “The London Youth” Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 13-37.
- Tuna, K. (2007). “Bankalarda Kurumsal Yönetim”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 0 (1) , 209-221. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iusosbil/issue/9503/118783>
- Tuncer, D., Ayhan D.Y. ve Varoğlu D. (2018). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi.
- Tükenmez M. N., Gençyürek, A.G. ve Karakelleoğlu, M. İ. (2017). “Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notlarının Şirketlerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği. (2000). *Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Yayın No. TÜSİAD-T/2000-06-285, Haziran.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği. (2002). *Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi*. İstanbul. Yayın No: TÜSİAD-T/2002-12/336.
- Türkiye Bankalar Birliği. (1999). *Bankalarda Kurumsal Yönetim Basel Bankacılık Gözetim Komitesi*. https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/2kurumsal.doc
- Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği & Deloitte. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim?* İstanbul: TKYD ve Deloitte Ortak Yayını.
- Tzeng, G.H and Huang J.J. (2011). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. CRC Press.
- Ünlü, U., Yalçın, N. ve Yağlı, İ. (2017). “Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: TOPSIS Yöntemi ile BIST 30 Firmaları Üzerine Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1.
- Van der Stede, W.A., Chow, C.W. and Lin, T.W. (2006). “Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance”. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18. pp. 185-205.
- Vansteenberghe, C. (2014). *The Use of Performance Measurement Systems to Realize Strategic Alignment Within The Business Architecture*. Ghent University. Master of Science Thesis.

- Vinten, G. (2001). "Corporate Governance and The Son of Cadbury". *Corporate Governance*, Vol. 1 No. 4, pp. 4-8. <https://doi.org/10.1108/14720700110404289>
- Vives, X. (2000). *Corporate Governance Theoretical & Empirical Perspectives*. Cambridge University Press.
- Watts, T. and McNair-Connolly, C. J. (2012). "New Performance Measurement and Management Control Systems". *Journal of Applied Accounting Research*, 13 (3), 226-241.
- Wödl, E. S. (2015). *The Department Prism Approach: The Performance Prism and Performance Evaluation*. E Kitap, Veri tabanı: eBook Subscription Super Collection - Turkey (EBSCOhost)
- Wu, C. Lin, C. and Tsai, P., (2011). "Financial Service Sector Performance Measurement Model: AHP Sensitivity Analysis and Balanced Scorecard Approach". *The Service Industries Journal*, 31:5, 695-711, DOI: 10.1080/02642060902852908
- Wyner, G. A. (2003). "Scorecards and More". *Marketing Research*, Vol.15, No.2.
- Yadav, N., Sushil, P. and Sagar, M. (2013). "Performance Measurement and Management Frameworks: Research Trends of the Last Two Decades". *Business Process Management Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 947-971. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>.
- Yaşar, Ş. (2016). "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Yenice, S ve Dölen, T. (2013). "İMKB'de İşlem Gören Firmaların Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyumunun Firma Değeri Üzerindeki Etkisi". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19) , 199-213. DOI: 10.11122/ijmeh.2013.9.19.332
- Yurdakul, M. ve İç, Y. (2003). "Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik TOPSIS Yöntemini Kullanan Bir Örnek Çalışma". *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*.
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (4).
- Yükçü, S. ve Atağan, G. (2010). "TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (45) , 28-35.
- Zengin, A. N. ve Altıok Yılmaz, A. (2017). "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 10 Sayı 48, s. 684-702.
- <https://www.borsaistanbul.com/tr/sayfa/163/kurumsal-yonetim-endeksi>
- <http://www.saharating.com/~saharati/bist-kurumsal-yonetim-endeksi-xkury/>
- <http://tkyd.org/tr/tkyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html>





EK-1. Anket Formu

Bu anket formu, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülmekte olan “Performans Ölçüm Sistemleri ile Kurumsal Yönetim Endeksi Arasındaki İlişkinin Analizi: Kurumsal Yönetim Endeksindeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama” başlıklı doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Geleneksel Performans Ölçüm Sistemleri ağırlıklı olarak finansal göstergeleri dikkate alarak geçmişe dönük verilerle şirketlerin performansını belirlerken modern performans ölçüm sistemleri finansal verilerin yanı sıra finansal olmayan verileri de kullanarak geleceğe yönelik bir performans ölçümüne imkân tanımaktadır. Bu anket çalışması, Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan işletmeler üzerinde Çok Boyutlu Performans Ölçüm Sistemlerini uygulanması sonucunda hem finansal verileri hem de anket sorularına verilecek cevaplardan elde edilecek finansal olmayan verileri kullanarak şirketlerin performansının ölçülmesini hedeflemektedir.

Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Zaman ayırdığınız ve anketimizi yanıtlayarak bilimsel bir araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü (Tez Danışmanı)

Burcu SOYLU
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

1. Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

	Katılımcıların Demografik Özellikleri
1.	Cinsiyetiniz : ☐ Kadın ☐ Erkek
2.	Yaşınız : ☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 ve üstü
3.	Eğitim Durumunuz : ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4.	Şirketteki Pozisyonunuz : ☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Yardımcısı ☐ Mali İşler Müdürü ☐ Finans Yöneticisi ☐ İK Yöneticisi ☐ Muhasebe Yöneticisi ☐ Pazarlama Yöneticisi ☐ Diğer (Belirtiniz)
5.	İş tecrübeniz : ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üstü
6.	Mevcut Şirketteki Çalışma Yılıınız : ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üstü
	İşletmeye İlişkin Bilgiler
7.	Sektör :
8.	Şirketinizde Performans Ölçüm Sistemi olarak ne kullanılmaktadır? : ☐ Dengeli Puan Kartı (Kurumsal Karne) ☐ Performans Prizması ☐ Performans Piramidi ☐ EFQM Mükemmellik Modeli ☐ Diğer (Belirtiniz) ☐ Kullanılmamaktadır
9.	Çalışan sayısı: ☐ 0-50 ☐ 51-250 ☐ 251-500 ☐ 501 ve üstü
10.	Şirketiniz kaç yıldır kurumsal yönetim endeksinde yer almaktadır? :

EK-1. (devam) Anket Formu

2- Lütfen aşağıda yer alan performans göstergelerinden sizin için en önemli olanların yanına işaret (*) koyunuz ve söz konusu performans göstergelerine ilişkin önermeler için şirketinizin 2019 yılı gerçekleştirmelerini belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sunulan ifadeye katılım düzeyinizi işaretleyiniz.

		Hedeflenenin çok altında	Hedeflenenin biraz altında	Hedeflenen kadar	Hedeflenenin biraz üstünde	Hedeflenenin çok üstünde
	Performans Göstergeleri					
1	Müşteri memnuniyeti artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
2	Müşteri sadakati artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
3	Müşteri şikâyetleri azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
4	Yeni kazanılan müşteri sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
5	Müşteriye ayrılan süre artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
6	Müşteriye özel çözüm önerileri artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
7	Müşteri taleplerine cevap verme süresi azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
8	Ortalama teslimat süresi/sipariş döngü süresi azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
9	Marka bilinirliği artış göstermiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
10	Marka değeri yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
11	Pazar payı artış göstermiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
12	Satış hacmi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
13	Yeni ürün sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
14	Pazara yeni giren ürün ve hizmetlerin satışı artmıştır	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
15	Ürün karlılığı yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
16	Ürün ve hizmetlerin programa uygun teslimat yüzdesi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
17	Ürün ve hizmetlerin üretim döngüsü süresi kısalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
18	Ürün/hizmet geliştirme hızı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
19	Kusurlu ürün ve hizmetlerin oranı azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
20	Sürekli iyileştirme yapılmaktadır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
21	İşletme hakkındaki olumlu yayın sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
22	İşletme içinde ortaya çıkan sorunları çözmek için ayrılan ortalama süre azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
23	Patent başvuru sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
24	Çalışanların memnuniyeti artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
25	Personelin aldığı eğitim saatinde artış olmuştur.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
26	Çalışanların verimliliği artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
27	Kuruma nitelikli iş başvurusu sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
28	Rapor edilebilir iş kazaları azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)

EK-1. (devam) Anket Formu

29	Çalışma ortamının kalitesi yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
30	Çalışanların meslek ve ticari birliklere katılımı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
31	Çalışanların işten ayrılma oranı azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
32	Yönetici/çalışan oranı yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
33	Yeni işe alınan çalışanların standartları ve kaliteleri yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
34	Şirket stratejileriyle ilgili çalışan farkındalığı seviyesi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
35	Şirketinizin açık, dürüst ve sorumlu bir organizasyon olduğu yönündeki toplumsal algı yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
36	Yasal düzenleyiciler ve diğer etki grupları ile ilişkilerin kalitesi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
37	İç politikadaki uygunsuzlukların maliyeti ve etkisi azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
38	Şirket içi politikalar hakkındaki farkındalık düzeyi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
39	Yasal düzenleyicilerin bilgi/açıklama/izin/tavsiye talebinde bulunan şirketinize cevap verme düzeyi artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
40	Tedarikçi memnuniyeti artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
41	Tedarikçi sayısı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
42	Tedarikçilerle yapılan pazarlık sonucu elde edilen indirimlerin tutarı artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
43	Satın alma stratejilerinde ilerleme gerçekleşmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
44	Tedarikçi performansı ile ilgili şikâyetler azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
45	Yatırımcı memnuniyeti artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
46	Kurumsal yatırımcıların düzeyi artış göstermiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
47	İç süreçlerdeki işlemlerin ortalama maliyeti azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
48	Yatırımın Getirisi (ROI) artmıştır. (Net Kar/Yatırımın Maliyeti)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
49	Faaliyet Karı yükselmiştir.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
50	Nakit Akışları artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
51	Toplam faktör verimliliği artmıştır. (Çıktı/Girdi)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
52	Varlık devir hızı artmıştır. (Net Satışlar/Ortalama Varlıklar)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
53	Araştırma ve Geliştirme giderleri artmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
54	Garanti maliyetleri azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
55	Reddedilen ürün ve hizmetlerin maliyeti azalmıştır.	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)
56	Diğer performans göstergeleri (Belirtiniz)	(-2)	(-1)	(0)	(1)	(2)

EK-1. (devam) Anket Formu

3. a) Lütfen aşağıda yer alan performans boyutlarını kendi içinde önem derecesine göre “1” en önemliyi temsil edecek şekilde 1’den başlayarak sıralayınız.

Performans Boyutları	Önem Sırası
Finansal Boyut	()
Müşteri Boyutu	()
İç Süreçler Boyutu	()
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	()
Pazar Boyutu	()
Esneklik Boyutu	()
Verimlilik Boyutu	()
Kalite Boyutu	()
Teslimat Boyutu	()
Devir Süresi Boyutu	()
Yeniden İşleme (Maliyet) Boyutu	()

b) Lütfen aşağıda yer alan performans boyutlarını ve paydaşları işletmeniz için önem derecesine göre kendi içinde “1” en önemliyi temsil edecek şekilde 1’den başlayarak sıralayınız.

Performans Boyutları	Önem Sırası	Paydaşlar	Önem Sırası
Paydaş Memnuniyeti	()	Müşteriler	()
Stratejiler	()	Çalışanlar	()
Süreçler	()	Tedarikçiler	()
Yetenekler	()	Hissedarlar	()
Paydaş Katkısı	()	Yasal Düzenleyiciler ve Toplum	()



ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, adı : SOYLU, Burcu
Uyruğu : T.C.

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe-Finansman Bilim Dalı	2010
Lisans	Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü (İngilizce)	2004
Lise	Ordu Anadolu Lisesi	2000

İş Deneyimi,

Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2005	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası	Uzman

Yabancı Dili

İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

