

# PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ İLE KURUMSAL KARNE YAKLAŞIMI

Yard. Doç. Dr. Mustafa ÇANAKÇIOĞLU\*  
Öğ. Gör. Dr. Mahmut DEMİRBAŞ\*\*

## Özet

*Bu çalışmada, işletmeyi tüm yönleriyle değerlemeyi amaçlayan performans değerlendirme modellerinden finansal, finansal olmayan ve birleşik performans değerlendirme modellerine yer verilmiş ve finansal performans değerlendirme modellerini yetersizliklerini ve eksikliklerini gidermeye yönelik olarak stratejik değerlendirme modeli olan çok boyutlu performans değerlendirme modeli kurumsal karne yaklaşımı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kurumsal karne yaklaşımı bünyesinde müşteri, iç değerlendirme ve sürekli öğrenme sürecini bünyesinde barındırmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin sürekliliğinin sadece kar maksimizasyonu ile mümkün olmadığı, yasal, vakalar ve ölçüm yöntemlerine uyum kapsayan vaka matrisinin gerekliliği ve risk odaklı iç denetim organizasyonu tarafından kullanılması ilgili matrisin, kurumsal karne yaklaşımının yeni bir boyutu olarak yer alması gerektiği belirtilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Performans Karnesi, Performans Ölçümü, Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri

## Abstract

*In the study, throughout performance evaluation models, financial, non financial and hybrid models are handled which aims to evaluate the performance of an enterprise and subsequently a strategic multi dimensional performance evaluation model, balance score card approach which fulfil the insufficient and inadequate features of the financial performance evaluation models is examined in detail. Within balance score card approach, customer, internal evaluation and progressive learning exist. It is stated that the profit maximization alone is not adequate for the continuity of the facilities of an enterprise additionally the necessity of legal events and incident matrix and the utilization of the matrix*

---

\* İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi.

\*\* Kadir Has Üniversitesi Finans Programı başkanı.

*concerning the risk-focused internal control organization must take place in literature of a new dimension of balance score card approach.*

**Key Words:** *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Multi-Dimensional performance Evaluation Models.*

## GİRİŞ

Yeni teknolojilerin sebep olduğu iktisadi ve sosyal değişimler anlamına gelen bilgi toplumunun içinde bulunduğu emek yoğun işlerden ziyade yaratıcılık temeline dayanan bilgi ve iletişim tabanlı ekonomik koşullar bilgi ekonomisi adıyla anılmaktadır. Bilgi ekonomisinin özellikleri ise; sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler, artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler, kısalan pazara girme ve ürün/hizmet hayat dönüşüm süreleri, pazarların küreselleşmesi ve sanayi kolları arasındaki farklılıkların belirsizleşmesidir (Schultheis, Summer, 1995, 60). Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik artırma, çevresel talebe tepki verebilme, organizasyondaki değişimi gerçekleştirebilme mücadelesi içinde olacaktır. Bilginin yaratılması ve paylaşılması faaliyetleri, çalışanların istekli katılımlarının sağlanması ile mümkün olup, güven ve katılım ortamında yaratıcılıklarını kullanarak, bilginin sürekli paylaşıldığı dinamik organizasyon yapılarını gerektirmektedir. Organizasyon yapılarındaki dinamik yaklaşım, işletme yönetimlerinin gelecek stratejilerini yeniden tasarlamalarına, sanayi kolları arasındaki farklılık azalması da sanayi kolları arasındaki birliktelikleri kolaylaştırmış ve stratejik yönetime geniş bir boyut kazandırmıştır. İş çevrelerinin hızla değiştiği ve giderek karmaşıklaştığı bir yapıda işletmelerin gelecekte de var olabilmesi için sadece bugünü değil, geleceğin de yönetilmesi amacıyla stratejik yönetime önem verilmelidir. Stratejik yönetim; uzun dönemli hedef ve amaçların belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirmek için planlama, yöneltme ve uygulamayı kapsayan, işletmelerin misyon belirleme, şirket felsefesi oluşturma, politikalar ve amaçlar belirleme, planlar yapma bu amaçlarla ihtiyaç olduğu unsurları temin etme, standartlar oluşturma ve kontrol yetkisine sahip tepeler yönetimleri tarafından gerçekleştirilen yönetimleri ifade etmektedir. Bilgi ekonomisi ile değişen stratejik yönetim yaklaşımları incelediğimizde “Porter, Toplam Kalite, Peter F. Drucker, Hamel ile Prahalad ve Slywotzky” yaklaşımlarından söz edebiliriz.

Strateji oluşturmada şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda strateji araçlarını kullanarak uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırılan Porter yaklaşımında rekabet şiddeti, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girişler firma karlılığını etkileyen beş faktör olarak karşımıza çıkmıştır. Strateji geliştirmede kullanılacak üç temel araç ise, kârlılığı etkileyen beş faktörden bir kaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ve ürün farklılaştırmak olarak ifade edilmektedir (Akman, 2002, 58).

Philip Crosby, Edward Deming, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa gibi bir çok bilim adamı tarafından geliştirilen ve iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasını temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilen toplam kalite yaklaşımı, stratejilerin belirlenmesinde müşteri boyutu üzerine durmuştur.

Geleceğe dayalı stratejik yönetim fikrini ortaya atan stratejik düşüncenin mimarı ve işletme performans ölçümünün önemini vurgulayan Peter F. Drucker yaklaşımı, işletmenin kendi pazarlarındaki konumu, yenilik yaratma ve yeni buluş yapma oranı, yaratılan katma değer, likidite ve nakit akışı, kârlılık olmak üzere beş faktörün işletme performansını gösteren faktörler olduğunu ifade etmiş ve araştırma geliştirme faaliyetlerine önem vermiştir. “İşletmenin katma değer yaratan, kapasitesinde farklılık meydana getiren hangi yeni buluşu yaptık?” sorusunun belirli zaman aralıkları ile işletmelerin kendilerine sorması gerektiğini ifade etmiştir (Akman, 2002, 61-62).

Sadece yeniden yapılanma veya süreçlerin yeniden düzenlenmesi çabaları sonucu verimliliği artırarak günümüz koşullarında başarılı olabilmenin mümkün olmadığını, stratejilerin yeniden belirlenirken günlük iş düzeninin dışına çıkılmasını, sadece organizasyonda dönüşüme değil, sektör seviyesinde dönüşüme önem verilmesini, yarın için yapılacak rekabette pazar payının değil, fırsat payının göz önüne alınması gerektiğini, ifade eden Gary Hamel ve C.K. Prahalad yaklaşımı, geleceği aramanın, gelecek için harekete geçmenin ve geleceğe önde ulaşmanın önemini vurgulamıştır (Hamel & Prahalad, 1995, 7-16).

Sektör sınırları arasındaki sınırların kaybolmasından dolayı sadece firmalar arasındaki değil sektörler arasında da rekabetin olduğunu, bu sebeple

aynı sektör olmasa bile birbirini ikame edebilecek firmalar arasındaki durumu belirtmek için kullanılan “değer göçü” kavramını kullanan ve klasik rekabet anlayışından uzaklaşılması gerekliliğini vurgulayan Slywotzky yaklaşımına göre; değer göçünün temel nedeni, işletmelerin iş dizaynlarıdır. Strateji oluşturma sisteminin temelinde müşteri talepleri bulunmaktadır. Şirketin müşterileri kimlerdir? İfade ettikleri ve etmedikleri ihtiyaçları nelerdir? Müşterilerin ihtiyaçları hangi yönde değişmektedir? Müşterilerin kimler olması daha doğru olur? Müşterilere nasıl bir artı değer sunulabilir? Müşterilerin ilk tercihi olabilmek için ne yapılmalıdır? Şirket kâr etme modeli nedir? Mevcut iş tasarımı nedir? Şirketin gerçek rakipleri kimlerdir? Şirketin en önemli rakibinin iş tasarımı nedir? Müşteriler stratejik olarak nasıl kontrol altına alınabilir? Şirketin piyasa değeri nedir? Sorularına şirket çalışanlarının bütün olarak cevap vermesini beklemektedir. Doğru cevapların verilmesi, gerekli stratejinin oluşturulması için şirkete yeterli bilgi tabanı olmakta ve yeni stratejiler geliştirilebilmektedir (Akman, 2002, 64-66).

Yukarıdaki yaklaşımların hepsi incelendiğinde amaç gelecekte var olabilmektir ve var olabilmek için belirli normların benimsenmesi gerektiğidir. Bilgi toplumunun ekonomik yapıda meydana getirdiği değişimi iyi algılamak ve toplumsal yapı ile uyumu sağlamak esastır ve sürekliliği sağlanarak uyum (performans) derecesi ölçülebilmelidir.

### **1. İşletmelerde Performans Ölçümünden Beklentiler**

Performans; misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilir (Ağca, Tuncer, 2006, 175-176).

Yatırımcılar için performans ölçütü, bu yatırımları karşılığında elde etmeyi amaçladığı getiridir. Yatırımcılar açısından bu getiri yaratılmış değer olarak ifade edilebilir. İşletme faaliyetleri sonucunda değer yaratılması, işletme ortaklarının özsermaye değerlerinin arttırılması anlamı taşır. Gerek işletme faaliyetlerinin doğru bir şekilde değerlendirilmesi, gerek işletmeye yatırım yapanların servetlerinin ne ölçüde arttırıldığına belirlenebilmesi bakımından, belirli bir dönem içinde yaratılan değerlerin tam ve gerçeğe uygun şekilde

hesaplanması önem taşımaktadır. İşletmenin belirli bir dönem içinde yarattığı değeri belirlemek amacıyla kullanılan ölçme ve hesaplama yöntemlerinden bir kısmı sadece muhasebe verilerinden yararlanırken, diğer bir kısmı muhasebe verilerinin yanı sıra piyasa verilerini de kullanmaktadır. Yatırımcıların performans ölçütü olarak, piyasa verilerini tercih etmesinin temel nedeni, muhasebe verilerinin tarihi nitelikte, geçmişe dönük olmasıdır. Tarihi nitelikteki verilerin karar değişkeni olarak kullanılmasının taşıdığı sakıncaların ortadan kaldırılması ise performans ölçütlerinden elde edilecek yararın artırılması bakımından önem taşımaktadır. İyi bir performans ölçütü işletme hedefleri ile ilgili olmalı, temel hareket ve faaliyetlerin yönetimini yansıtmalı, yönetici ve çalışanların hareketlerinden etkilenmeli, çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir, objektif ve güvenilir olarak ölçülebilmeli, tutarlı ve düzenli olarak kullanılabilir (Horngren, Sundem ve Stratton., 2002, 356). Bu amaçla işletmelerin performans ölçümlemesinde kullanılan yöntemleri üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar; finansal yöntemler, finansal olmayan yöntemler ile finansal ve finansal olmayan yöntemlerin (birleşik) birlikte kullanımını esas alan yöntemlerdir.

### **1.1. Performans Ölçümünde Finansal Yöntemler**

İşletmelerin performanslarının ölçümünde, finansal yöntemler geleneksel (klasik) yöntemler olarak adlandırılmaktadır. Finansal yöntemler muhasebe verilerine dayalı yöntemlerdir ve genellikle, verimlilik ve kârlılık esaslarına dayalı olarak yürütülmektedir (Karapınar, 2002, 60-61). Muhasebe verilerine ilişkin olarak geliştirilen işletmenin içine ve dışına yönelik olarak hazırlanan raporlar ile bunların analizi finansal yöntemlerin esasını oluşturmaktadır. İşletme içi raporlama; yönetim muhasebesi çalışmaları sonucunda, yönetimin karar vermesine yardımcı olmak amacıyla hazırlanan verilerden oluşmaktadır. Maliyet analizleri, hacim-kâr analizleri, bütçeler, standart maliyet uygulamaları örnek olarak verilebilir. İşletme dışı raporlama ise, çoğunlukla işletme dışındakiler tarafından performans değerlemesi için ihtiyaç duyulan bilgilerin sunumunu amaç edinmektedir. Finansal yöntemlerin, eleştirildiği temel husus, sadece finansal nitelikteki olayları dikkate almasıdır. Ancak bu yöntemlerin vazgeçilmezliğini sağlayan iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- Finansal yöntemler, yatırımcıların beklentilerine dayalı olan “göreceli işletme performansından” daha fazla “kesinleşmiş işletme performansına” dayalıdır. İşletmenin bütün olarak kesinleşmiş performansının değerlendirilmesinde kullanılır. Bu durum yöntemin objektifliğini ortaya koymaktadır. Subjektif yargılardan uzak olması sonuçlar üzerinde tartışmaları azaltıcı etki yapmaktadır.
- Finansal yöntemler bir bütün olarak değerlemeye imkan vermesinin yanısıra sorumluluk merkezlerinin alt ve orta seviyedeki yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine imkan tanır (Steward, Brealey, 2000, 335).

Geleneksel ölçüm yöntemleri firma performansına odaklı yöntemlerdir. Özellikle aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve hisse başına kazanç gibi ölçütler en önemli performans ölçme yöntemleri olarak kullanılmıştır. Ancak bu yöntemler, teorik olarak firmanın yarattığı değer ölçülmesini sağlamamaktadır. Geleneksel performans ölçüm yöntemleri içinde, net bugünkü değer ile iç kârlılık oranı, iskonto tekniğine dayanan ölçütlerin en sık kullanılanlarıdır. İskonto tekniğinin temel özelliği, paranın zaman değerini dikkate almasıdır.

Finansal değerlendirme yöntemleri olarak adlandırılan ve hissedar odaklı olmaları nedeniyle önem arz eden yöntemler sadece firmanın karlılığına değil, hissedarın elde edebileceği getiriye odaklanmaktadır ve firma başarısını, kârlılığın artması yanında hissedarlarının refahına kattığı gelire de ölçmektedir. Değere dayalı ölçüm yöntemlerini nakit akımı getiri oranı, nakit katma değeri, hissedar katma değeri, ekonomik katma değer, pazar katma değeri olarak tasnif edilebilmektedir.

*Nakit Akımı Getiri Oranı (CFROI=Cash Flow Return on Investment);* Nakit akımı getiri oranı, Boston danışmanlık grubu tarafından geliştirilmiştir ve uzun dönemi kapsayan bir getiri oranını hesaplamaya dayanmaktadır. Bu yöntemin etkin olarak uygulanabilmesi için mali tabloların enflasyon etkisinden arındırılması gerekmektedir. Hesaplamalarda; enflasyon etkisi giderilmiş nakit akışı belirlenir ve bu tutar, enflasyon etkisinden arındırılmış brüt yatırım tutarları ile karşılaştırılır. Daha sonra brüt nakit akışının brüt yatırım oranına amortisman tabi varlıkların ekonomik ömürleri, amortisman tabi olmayan varlıkların ise, artık değerleri göz önüne alınarak bir iç verim hesaplamasına

dönüştürülerek baz değer yaratılır. Yaratılan bu baz değer yatırım kararlarının verilmesinde rehber olarak kullanılmaktadır ve firmanın kârlılığı bu baz değere dayandırılmaktadır.

*Nakit Katma Değer (CVA-Cash Value Added)*; Nakit katma değeri, artık kâr bakış açısı orijinli nakit akımlarına dayalı alternatif bir finansal performans ölçüm yöntemidir. Ekonomik katma değer, getiriye dayalı bir yöntem iken, nakit katma değer kontrol ve karar sürecinde baştan sona ana girdi olarak nakit akımlarına dayalı yöntem olmaktadır. Nakit katma değer, firma yönetimine güvenli, kesin ve etkin bir kontrol yöntemi sunarken, stratejik kararlar ve ekonomik çıktılar arasında da mantıklı bir ilişki oluşturarak firma içi ekonomik ve finansal ilişkiyi artırmaktadır. Bu özellikleri ile nakit katma değer, uzun dönemli büyümeye ve hissedar değeri yaratmaya odaklanmaktadır. Nakit katma değer, özellikle sermaye duyarlılığına sahip işletmeler için ekonomik katma değere göre daha başarılı bir ölçüm yöntemidir (Martin, Petty, 2000, 128). Ekonomik katma değer yöntemine benzer özellikler göstermektedir. Bu ölçütte kaynak maliyetinin, belli bir yatırım süresi boyunca sabit olarak varsayılması ekonomik katma değer yönteminden farkını oluşturmaktadır.

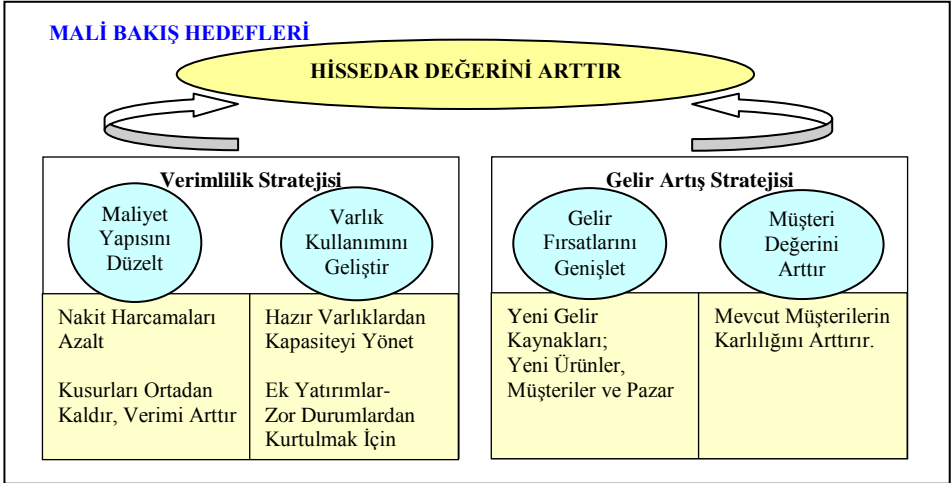
*Hissedar Katma Değeri (SVA-Shareholder Value Added)*; Hissedar katma değeri yöntemi, Dr.Alfred Rappaport ve LEK/Alcar danışmanlık firması tarafından indirgenmiş nakit akım analizinin geliştirilmesi ile elde edilmiştir. Bu yöntemin amacı, gelecekle ilgili nakit akımı tahminlerinin sürekli iskonto edilmesi ve firma değerinin bu tahminler doğrultusunda hesaplanmasıdır. Cari performansın ölçümünde, nakit akışı tahminleri ile o dönemin fiili nakit akışı karşılaştırmaları baz alınmaktadır. Hesaplaması oldukça karmaşık olan bir yöntemdir. Bu nedenle uygulamada kabul görmemiştir.

*Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)*; Ekonomik katma değer net işletme kârı ile işletmenin tümüne veya bir projeye yatırılan tüm sermayenin fırsat maliyeti arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik katma değer, elde edilen ekonomik kârın veya gelirlerin miktarı ile yatırımcıların karşılaştırılabilir risk düzeyindeki başka yatırımlardan elde etmek isteyecekleri minimum getiri oranından ne kadar az veya çok olduğunu gösterir. Kısacası ekonomik katma değer, vergiden sonraki net faaliyet kârının kullanılan toplam sermayenin maliyetini karşılayıp karşılamadığını göstermektedir (Gürbüz, Erginçan, 2004, 33-34). Ekonomik katma değer, firma hedeflerinin

saptanmasından stratejik planlamaya, bütçeleme, insan kaynakları, teşvik sistemlerinden kontrol mekanizmasına kadar uzanan ve değere dayalı performans ölçüm yöntemleri arasında son yıllarda popüleritesi giderek artan bir ölçüm yöntemi olmuştur. Ekonomik katma değer, firma birleşmelerinden işgören ücretlerinin belirlenmesine ve yöneticilerin ödüllendirilmesine kadar uzanan geniş bir yelpaze içerisinde hemen her konudaki firma kararına yön verilmesinde önemli katkılar sağlamaktadır (Ercan, Öztürk, Demirgüneş, 2003, 69).

Performans ölçümünde kullanılan finansal yöntemler hissedar değerini arttırmayı hedeflerken, hissedar değerini arttırmanın ya verimliliği ya da geliri arttırmak üzere gerçekleşebileceğini ortaya koymaktadır. Şekil 1’de yer verildiği gibi, verimlilik artışı maliyet yapısını düzeltici ve varlık kullanımını geliştirici tedbirlerle mümkün iken, gelir artışının fırsatları genişletmek ve tüketici değerini arttırmakla mümkün olduğunu ortaya koymaktadır.

**Şekil 1:** Finansal performans ölçüm yöntemlerine göre hissedar değerine bakış



**Kaynak:** Kaplan S. Robert, Norton P. David, 2001, 84.

## 1.2. Performans Ölçümünde Finansal Olmayan Yöntemler

İşletmelerin performanslarının müşteri ilişkileri, kalite, insan gücü, bilgi sistemleri, toplumsal ilişkiler gibi çok sayıda faktör tarafından etkilenmesi sonucu, bu faktörlerin göz önüne alınarak yapılan değerlendirmelerdir. Bu



yöntemlere, kalite kontrolü ölçütleri, malzeme ve stok kontrol ölçütleri, makine performans, dağıtım performans ölçütleri örnek olarak verilebilir.

### **1.3. Performans Ölçümünde Finansal ve Finansal Olmayan Yöntemlerin Birlikte Kullanımını Esas Alan Yöntemler**

Birleşik performans yöntemleri olarak adlandırılan bu yöntemler, finansal ve finansal olmayan yöntemlerin bir bütün olarak kullanımını esas almaktadır. Örnek olarak mükemmellik modeli ve kurumsal karne (balanced scorecard) yöntemleri verilebilir. Birleşik performans yöntemlerinin felsefesinde; işletmelerin finansal performanslarındaki başarının finansal olmayan çok sayıda işletme fonksiyonlarının performanslarına bağlı olduğu kabul edilmektedir (Hongeren., Foster, Datar, 2000, s.463). Örneğin finansal performans ölçütlere göre başarılı ifade edilen Kepez Elektrik Anonim Şirketi ve Çukurova Elektrik Anonim Şirketlerinde geçmiş yönetim ve mülkiyet hakkına sahip olanlar, üst kurul düzenlemelerine uymadıkları için yönetim ve mülkiyet hakkını kaybetmiştir. Bu kurumların, finansal performans ölçütleri ile başarısını tespit ettikten sonra, ilgili yasal düzenlemelere uyumlarının süreklilik arz edip etmediğini tespit etmek ve performans ölçütü olarak kullanmak finansal olmayan bir performans ölçütünü de kullanmak olarak ifade edilebilir.

## **2. Kurumsal Karne Yaklaşımı**

Geçmişte şirketlerin sürekliliği sadece kar elde etmekle mümkündür yaklaşımı kabul görürken günümüzde sadece kar elde etmek değil, müşterinin sürekliliği, sektörler arası rekabet ve aynı zaman faaliyette bulunan ülkenin, sektörün, üst kurulların (Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu, Sermaye Piyasası Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu vb.) meydana getirdiği tüm düzenlemelere uyum da işletmelerin sürekliliği ve gelecekte var olabilmesi için önemli hale gelmiştir. Geleneksel finansal ölçütlerin kullanımının sınırlı olması, rekabet baskısının artması, toplam kalite yönetimi gibi ölçütlerin kullanımının yaygınlaşması nedeniyle teknolojik çevre, toplumsal çevre, hukuki çevreye uyumla ilgili ölçütler de önem kazanmış ve raporlanabilir olması, sürekliliği ile karşılaştırılabilirliği sağlamak için bir kurumsal karne yaklaşımı ve bu karneye uygun format (kurumsal karne) talep edilir hale gelmiştir. Kurumsal karne ismi, Kaplan ve Norton'nun 1992 yılında "Balanced Scorecard

Metedolojisi” olarak Harward Business Review dergisinde ilk olarak açıkladığı ve ilgili kavramın akademik çalışmalarda “Başarı Karnesi,” “Denge Kontrol Paneli”, “Dengeli Çetele”, “Dengeli Değerleme Kartı”, “Dengeli Not Defteri”, “Dengeli Performans Değerleme Tablosu”, “Dengeli Puan Kartı”, “Dengeli Skor Kartı”, “İşletme Karnesi”, “İşletmelerde Dört Boyutlu Ölçümleme Sistemi”, “Kurum Karnesi”, “Kurumsal Performans Karnesi”, “Puan Kartı”, “Strateji Karnesi”, “Toplam Başarı Göstergesi”, “Verimlilik ve Başarı Karnesi” ile “Kurumsal Karne Yaklaşımı” olarak tercüme edilmesinden kaynaklanan ve çalışmamızda kullanımı tercih edilen bir isimdir (Çoşkun, 2006, 135).

Kurumsal karne yaklaşımı maddi olmayan varlıkların işletmenin gelecekteki performansı ve gelişimi için önemli olduğunu vurgulayan, maddi ve fiziki varlıklardan daha fazla bir getirisi olduğunu öne süren, geleneksel muhasebe sistemi içine dahil edilerek meydana gelen değişimleri çalışanlarına, hissedarlarına, yatırımcılarına ve topluma göstermeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Marka sadakatini arttıran müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi, yeni müşteri gruplarına ve pazarlara satış ve hizmeti, yenilikçi ürün ve hizmet sunumu, yüksek kalitedeki ürünün daha düşük maliyetle ve daha kısa sürede hazır hale getirebilme yeteneği, çalışanların kabiliyet ve özelliklerinde sürekli gelişimin sağlanması gibi maddi olmayan varlıkların faydaları vardır. Fakat gerçekçi düşünmek gerekirse, işletmelerin yeni ürün hattı, işlem yapma yeteneği, personelin uzmanlık derecesi, veri tabanı ve sistemler gibi varlıklarına, yasalara uyum derecesi gibi subjektif unsurlara değer biçmek son derece zor olduğu için bilançoda göstermek adeta imkansızdır. Bu nedenle bilançoda göstermek yerine ayrı bir rapor formatı oluşturularak bu rapor formatına da kurumsal karne diyerek raporlamak ve sürekliliği sağlamak kurumsal karne yaklaşımının uygulanabilirliğini sağlamak açısından önemlidir. Kurumsal karne yaklaşımı Şekil 2’de belirtildiği gibi işletmenin stratejilerine uygun olarak, organizasyon içerisindeki iş üniteleri, insan kaynakları, idari yönetim ve bilgi teknolojilerine vb. birim ve alanlara sahip olunan kaynakların hangi oranda dağıtılması kararına yön vermelidir (Kaplan, Norton, 2001, 8).

Şekil 2: Kurumsal karne yaklaşımı ile kaynak kullanımı ilişkisi



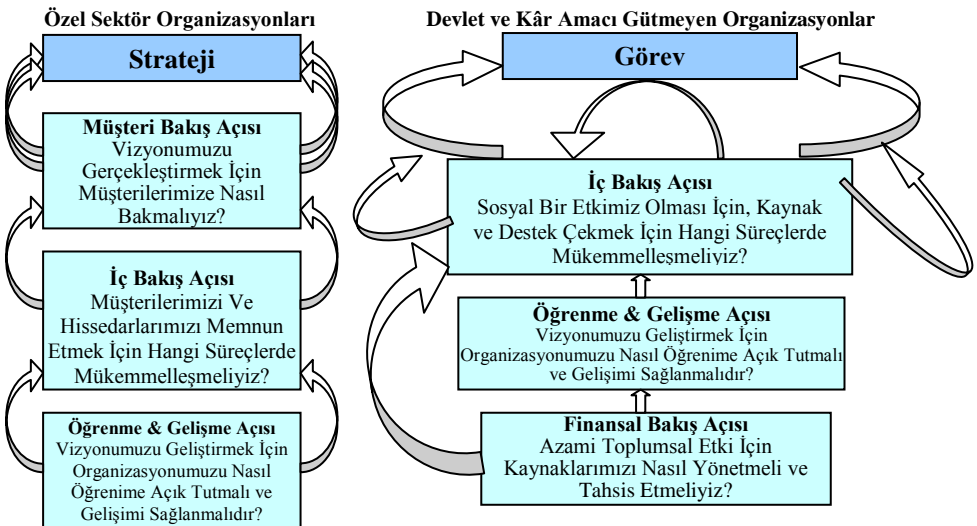
**Kaynak:** Kaplan S. Robert, Norton P. David, 8.

Kurumsal karneden söz edebilmek için ölçütlere ihtiyaç vardır. Ölçütler; stratejik yönetimin belirlediği stratejilerle paralellik göstermelidir. Özellikle değişim algılanması ve yönetimin liderliğinde yapılan çalışmalar; stratejin anlaşılabilirliğini temin etmek için kavramların tanımlanması, organizasyonun stratejiye uygun hale getirilmesi, insanları güdüleme ile yönetme ve bunlarla ilgili alt unsurlar stratejik odaklı uygulama organizasyonu ile kurumsal karne yaklaşımı bir bütün halinde ortaya koyan Şekil 3'teki gibi, uyumlu hale getirilmelidir.

Kurumsal karne yaklaşımı, kâr amaçlı organizasyonlar için bir misyon stratejinin (Çoşkun, 2006, 103.), kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda bir görevin değer yaratması dört ana boyutla olduğunu ifade edilmektedir. Bunlar şekil 4'de ifade edilen finansal boyut, müşteri boyutu, iç bakış açısı ve öğrenme –geliştirme. Bu dört boyut bir bütün olduğundan bu bütün içinde her bir boyut göreceli öneminin belirlenerek değer yaratmayı ve ölçümlemeyi amaç edinir.

**Şekil 3:** Stratejik odaklı uygulama organizasyonu ile kurumsal karne yaklaşımı

**Kaynak:** BIMSAs Palladium Executing Strategy, “Stratejik Odaklı Organizasyonlar ve Performans Esaslı Bütçeleme”, Kamu İdareleri Strateji Geliştirme Birimleri Aylık Bilgi Paylaşım Toplantısı-1, Maliye Bakanlığı- Strateji Geliştirme Başkanlığı, 7 Temmuz 2006, Slayt:10.

**Şekil 4:** Kurumsal Karne Yaklaşımı İle Değer Yaratma Modelini Genişletmek

**Kaynak:** Kaplan, Norton, 2001, 88-135.

Kâr amacı güden işletmelerin finansal nitelikli hedeflerine ulaşabilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken amaçlar, gelir artışı, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik artışı ve varlıkların değerlendirilmesidir. Gelir artışını ölçmede en çok kullanılan ölçü, satışlardaki artış oranı ve hedef bölge, pazar ve müşterilerden elde edilen pazar payı artış oranıdır. Maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğinin artırılmasına ilişkin hedefler ise işletmeden işletmeye değişiklik arz etmektedir. Büyüme aşamasındaki işletmeler, maliyetleri düşürmek yerine verimliliğin artırılmasına önem verirken, varlığını sürdürme aşamasındaki işletmeler birim maliyetlerin düşürülmesine önem vermektedirler (Kaplan, Norton, 2007, 71). Varlıkların değerlendirilmesinde ise, sermayenin kârlılığı, yatırımın kârlılığı ve ekonomik katma değer gibi ölçülerin kullanılmasının yanı sıra en çok durulacak noktanın işletmenin tedarikçilerine yaptığı nakit ödemeleri, müşterilerden tahsil edeceği nakit alacaklara dönüştürme süreci olarak ifade edilen nakit dönüş süreci olduğudur. Nakit dönüşü, sermaye kullanımının verimliliğini ölçmek için kullanılan ölçülerden biridir. Stoklardaki azalma, stok devir hızı, nakit akımı, sermaye getirisi, verimlik oranları gibi varlık kullanımları, satışlar, yeni müşteri ve pazarlar, yeni ürünler gibi satış gelirlerindeki artışlar, çalışan başına birim maliyet, birim maliyetlerdeki azalışlar, ölçümlenen masraf dağılımları gibi maliyet yönetimine ilişkin verileri elde edebilmek için finansal ve maliyet muhasebesi verilerinden özellikle bilanço ve gelir tablosundan yararlanılacaktır (Akgül, 2004, 76-77).

Müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığına ilişkin bir gösterge olan müşteri boyutu, pazar payı, müşteri sayısı, müşteri kaybı, hizmet sunulan müşteri sayısındaki artış, müşteri ile temasa geçtikten sonra satışın gerçekleştiği ana kadar geçen ortalama süre ve müşteri memnuniyeti, sektörler arasındaki değer göçünün yönünü belirlemeye ilişkin çalışmalar ile ölçütleri kapsamaktadır (Gürol, 2004, 318).

“Müşterileri ve hissedarları hangi süreçleri mükemmelleştirerek memnun edebiliriz?” Sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılması gereken kritik iş süreçlerinin tanımlanmasını içeren iç bakış süreci, değer yaratmak için üç temel süreci ortaya koymaktadır. Bunlar yenilikler, faaliyetler ve satış sonrası hizmetlerdir. İçsel iş süreçlerine ve ölçütlerine ayrıntılı bakılmak istediğinde üretim maliyeti, üretim süresi, hatalı üretim oranı, fire, hurda oranı, yeniden işleme, iadeler gibi üretim sürecine, yeni ürün, ürün geliştirme gibi tasarım sürecine, zamanında teslimat gibi teslimat sürecine, uzun bekleme süreleri, doğru olmayan bilgi sunmak, talep ve işlemlerin sonuçlandırılmaması,

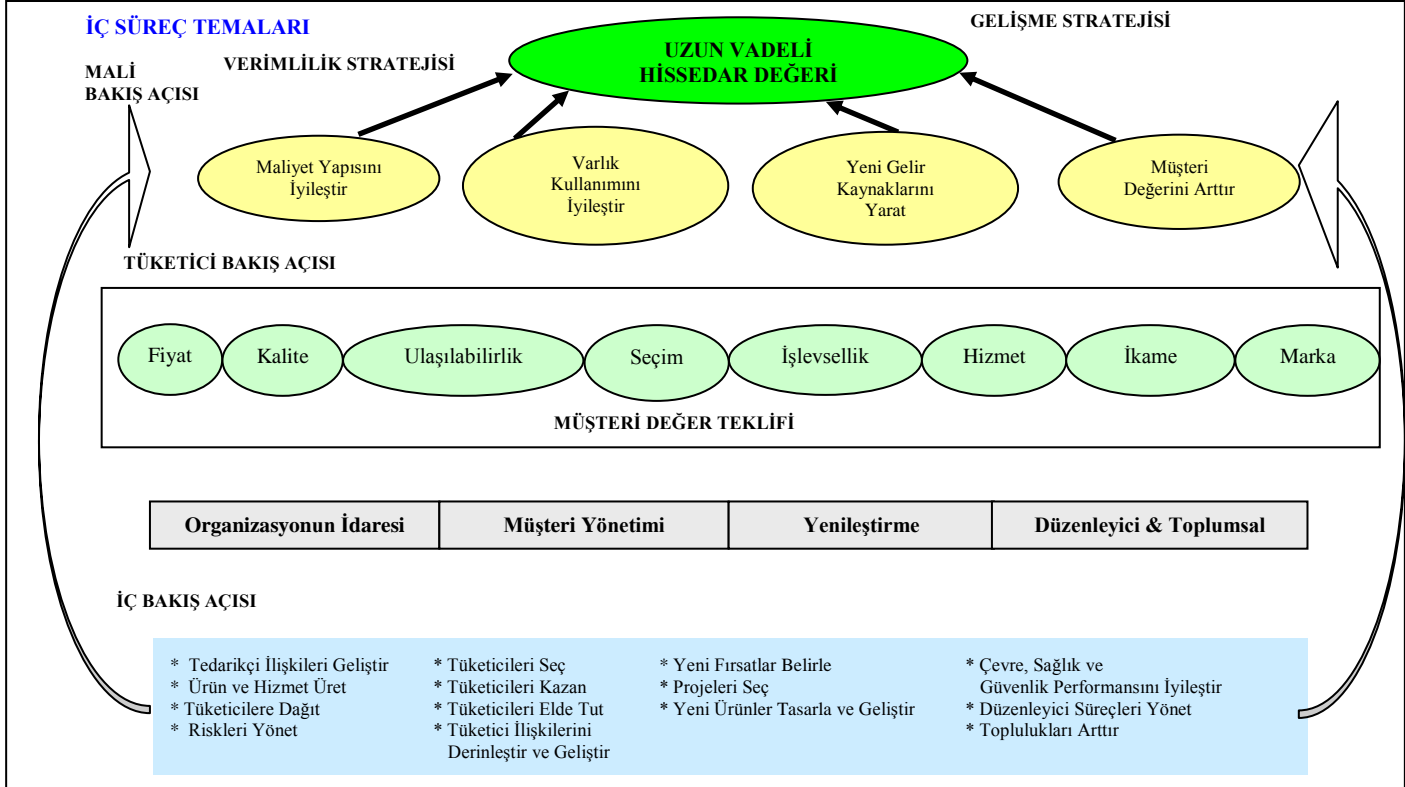
müşterilerin finansal kayba uğraması, müşteriye iyi davranılmaması, yetersiz iletişim sonuç olarak müşteri tatmini, yeniden sipariş veren müşterilerin oranı garanti hizmetleri gibi satış sonrası vb. ölçütleri kapsadığı görülmektedir.

Gelecek için yatırım yapmanın önemini ve bu yatırımların sadece makine ve teçhizat veya yeni ürün araştırma-geliştirme faaliyetleri ve geleneksel yatırım alanları ile sınırlı olmamasının gerektiğini vurgulayan, uzun dönemde yüksek seviyede finansal büyüme hedefleniyorsa altyapılara yani personel, sistem ve yöntemlerine yatırım yapmalarının gerekliliği kurumsal karne yaklaşımında öğrenme ve gelişme sürecinde incelenmektedir. Bu süreç çalışanların tatmini, kalıcılığı ve üretkenliği gibi çalışanlarla ilgili temel göstergelere uyumu, bilgi sistemlerinin yeterliliği ile ilgili göstergelere uyumu, takım oluşumu için şirket içi araştırma, kazanç paylaşım seviyesi, entegre yükümlülükler sayısı, zarar kontrol birimlerinin kullanımı, takımlar arasında geliştirilen iş planlarının yüzdesi, ortak teşviklere sahip olan takımların oranı gibi motivasyon, yetki vermek ve birimler arasında bağlantı seviyesini ölçen göstergelere uyumu incelemeyi kapsamaktadır.

Kurumsal karne yaklaşımında önemli olan sadece hissedar değerini arttırmak değil aynı zamanda sürekliliğini sağlamaktır. Şekil 5’de yer verildiği gibi sürdürülebilir hissedar değerini sağlayabilmek sadece mali bakış açısı ile değil, tüketici ve iç bakış açısı ile mümkündür. Verimlilik stratejilerinin yanı sıra gelişme stratejilerini doğru yapılandırmak üzere kurulmalıdır. Bu yapılandırma stratejilerin can damarıdır ve firmaya tüketici gözüyle bakmak, farklılığı içeren ve değer yaratan bir teklif sunmakla mümkündür.

Müşteri bakış açısından farklılaşan değer teklifi sunmak farklı stratejiler, hedeflenen müşterileri çekmek ve elde etmek için farklı değer unsurları gerekir. Bunlar; satın alma maliyetini minimum kılmak, ürün liderliği, müşteri çözümleri, sistem güvenilirliğidir. Satın alma maliyetini minimum kılmak, kimsenin birleştiremeyeceği bir kalite, fiyat ve satın alma kolaylığının birlikteliğini gerektirir. En düşük maliyetle tedarikçi, sürekli ve yüksek kalitede, hızlı ve kolay satın alma özelliği ile uygun seçim imkanı tanınması, maliyetleri minimum kılmak için gerekli unsurlardır. Ürün liderliğini değere dönüştürmek ise, sürekli olarak müşterilere en üstün performansı sunan ürünleri geliştirmektir. Ürün liderliğini elde etmek için gerekli unsurlar; ürünün taşınması gereken yüksek performanslı ürünler, hız, boyut, doğruluk, ağırlık gibi özelliklerin yanı sıra, ilk olarak pazara girme ve yeni ürün katmaktır (Kaplan, 2001, 94).

Şekil 5: Sürdürülebilir hissedar değerine mali ve müşteri bakış açısı



### 3. Yasal Düzenlemeler, Vakalar, Ölçüm Yöntemlerine Uyum

Birleşik performans ölçüm yöntemlerinden kurumsal karne yaklaşımı stratejik odalı, finansal, müşteri, iç, öğrenme ve gelişme gibi birden çok boyutu bünyesinde barındırmasına rağmen yasal düzenlemeler, kurum içerisinde meydana gelebilecek muhtemel vakalar ve ölçüm yöntemlerine uyum hakkında bilgiye yer vermemektedir. Günümüzde, işletmelerin faaliyetlerin devam ettirebilmeleri sadece kâr maksimizasyonu ile mümkün değildir. Çünkü, Ek-1'de Türkiye'deki Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun 2000, 2001 ve 2002 yıllarında almış olduğu kararlardan bazıları mevcuttur. Bu kararlar incelendiğinde çok sayıda bankanın, içinde buldukları ülke ve üst kurul düzenlemelerine uyumsuzlukları sebebiyle, faaliyetinin son bulduğu, sahipliğinin değiştirildiği ve temin edilen birleşmeler sebebiyle hukuki statülerinin farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca Ek-2'de Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu'nun 2001, 2008 tarihlerinde almış oldukları kararlardan bazıları yer almakta olup, bu kararlarda değişik alanlarda faaliyet gösteren (aracı kurum, halka açık işletmeler, bağımsız denetim şirketleri) firmaların ilgili yasal düzenlemelere uyumsuzlukları nedeniyle kurul kararına bağlı almış oldukları para cezaları yer almaktadır. Ek-1 ve Ek-2'de yer alan bilgiler yasal düzenlemelere uyumun önemini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, Amerika Birleşik Devletleri'nde yer alan Committee of Sponsoring Organization (COSO)'nun hileli finansal raporlama üzerine yaptığı araştırmaya göre hilelerin yüzde 83'ünde üst düzey yönetici ve kurul üyelerinin bilgisi olduğu sonucuna varılmıştır. Özellikle yönetim anlayışında meydana gelen değişimler, yasal düzenlemeler ve rekabet gibi faktörler karşısında yönetim kurullarının, kurumsal başarı sağlanma sürecinde kısmi yasal düzenlemeleri göz ardı edebilmesi mümkündür. Bunu önlemenin yolu ise risk odaklı bir iç denetim organizasyonudur (Uzay, Şaban, 2003, 74). Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü Başkan Vekili Richard Nelson, "Hem *WorldCom* hem de *Enron* skandalında, özellikle piyasaların yüksek düzeydeki ticari baskısı göz önüne alındığında yönetim kurullarının ve hissedarların sadece bağımsız denetçilerin bakış açılarını güvenmeyeceklerini ortaya çıkarmıştır ve iç denetim vazgeçilmez bir bakış açısıdır" demiştir (National Association of Corporate Directors (NACD), 47). Ulusal Kurumsal Yatırımcılar Derneği (NACD) komisyon raporunda



“bağımsız, objektif ve katma değer sağlayan ve organizasyonun operasyonel tarafını geliştirmek amacıyla, danışmanlık etkinliği sağlayan iç denetim organizasyonunun kurulmasını önermektedir. İç denetim organizasyona sistematik ve disipline edilmiş bir yaklaşım getirerek, risk yönetimi ve kontrol ile denetim sürecinin etkinliğini geliştirmek üzere objektifliklerini tamamlamada yardımcı olabilir” demiştir (National Association of Corporate Directors (NACD), s, 47). Avrupa Komisyonu “Green Paper” adlı raporunda etkili bir işletme yönetimi ve komitelerin etkinliğinin sağlanmasında iç denetimin önemli olduğunu belirtmiştir (Chapman, Christy, 1996, 8). Yukarıda tanımlanan özelliklere sahip iç denetim organizasyonu, son beş yıl içinde şirket tarafından tutulan bağımsız denetçiler, devlet tarafından yapılan soruşturma veya araştırmalar, şirketin yaptığı son içsel kalite kontrol teftişleri, teftişlerde ele alınan konular ve atılan her türlü adımlar ve denetçinin bağımsızlığını değerlendirmek için şirket ile bağımsız denetçi arasındaki tüm ilişkileri açıklayan bir rapor hazırlamalı ve gözden geçirmelidir. Bu rapor hazırlama ve gözden geçirme sürecinde Şekil 6’daki gibi bir vaka matrisi oluşturulabilir. Matris şirkette kesin politika ve planların olduğunu, yapılan işlemlerin hukuki düzenlemelere uygunluğunun tüm unsurları ile kurumların üst kurulları tarafından tartışıldığını varsayar. Vaka Matrisi’nde olabilecek ana gruplar beş kısma ayrılabilir. Bunlar; dava açma, önemli denetim konuları, finansal raporlama, bağımsızlık ve denetçinin etkinliğidir (Anthony J. Ridley, 2000, 54). Şekil 6’da yer alan vaka, ölçütler ve raporlama zamanları örnek olup her şirket kendi işlemlerine uygun hale getirebilir ve performans ölçüm yöntemi olarak kullanabilir.

Şekil 6: Vaka matrisi

Ana Gruplar	Vakalar	Ölçütler	Raporlanma Zamanı			
			Komite Başkanı'na Hemen	Bir Sonraki Komite Toplantısında (3)	Yıllık Toplantılarda	Yıllık Özetlerde
1- Zimmete Geçirme/ Etik İhlaller	<b>Zimmete Geçirme, Suistimal, Hırsızlık</b>					
	Üst düzey yöneticilerin karıştığı durumlar (1)	Hepsi	X	X	X	X
	Temel kontrol açıkları	50.000 TL üzerindeki	X	X	X	X
	Danışıklı ilişki içerenler	10.000 TL üzerindeki		X	X	X
	Önemsizler	Yukarıdakilerin Dışı				X
	<b>Etik Politikalarının İhlali</b>					
	Olası yasal etkileri olanlar			X	X	X
	Olası kamuoyu etkileri olanlar			X	X	X
	Yönetim düzeyindeki (2)			X	X	X
	Üst düzey yöneticilerin karıştığı durumlar (1)			X	X	X
2- Dava Açma	Önemliler	500.000 TL üzerindeki	X	X	X	X
	Yedek akçeleri aşanlar	50.000 TL üzerindeki		X	X	X
	Önemsizler	Yukarıdakilerin Dışı				X
3- Önemli Denetim Konuları	<b>Önemli Denetim Bulguları</b>					
	Önemli kar etkisi olanlar	Satış maliyetinin %1'den fazla olanlar	X	X	X	X
	Olası kamuoyu etkileri olanlar	Milli Basın	X	X	X	X
	Olası yasal etkileri olanlar	İşlerin kötüleşmesi	X	X	X	X
	<b>Yasal Denetimler</b>					
	Para Cezaları	50.000 TL üzerindeki	X	X	X	X
	Diğerleri	Yukarıdakilerin Dışı				X
	<b>Olumsuz Kamuoyu İzlenimleri</b>					
	Ürünler üzerindeki olası etkiler	Bir ürün grubunu zayıflatanlar	X	X	X	X
	Ulusal / Uluslararası	İmajı zayıflatanlar	X	X	X	X
Kanunlar ve düzenlemeleri içerenler	İmajı zayıflatanlar	X	X	X	X	
4- Finansal Raporlama	<b>Bir Önceki Dönem Muhasebe Düzenlemeleri</b>					
	Önemli - Geçen Yıl	50.000 TL üzerindeki	X	X	X	X
	Önemli - Bir Önceki Çeyrek	80.000 TL üzerindeki	X	X	X	X
	Diğerleri	Yukarıdakilerin Dışı				X
<b>Muhasebe Politikasındaki Değişiklikler</b>						
Önemli (4)	Satış maliyetinin %1'den fazla olanlar		X			
5- Bağımsızlık ve Denetçinin Etkinliği	<b>İç Denetim Planına Uymayanlar</b>					
	Önemliler	Planlanan denetimlerin %5'i		X	X	X
	Önemsizler	Yukarıdakilerin Dışı				X
	<b>Kişilere veya Bilgilere Erişimin İnkâr Edilmesi</b>			X	X	X
	Başka bir muhasebe firmasıyla müzakereler		X	X	X	X
İç denetim başkanının değişmesi veya iç denetimin şirket dışında bir göreve verilmesi	Önceden tüm gelişmeler	X	X	X	X	
Bağımsız denetçilerin denetim dışı ücretleri	Denetim ücretini aşanlar				X	

**Kaynak :** Anthony J. Ridley, "Audit Committee Event Matrix", Internal Auditor, April 2000, p.55.

**Notlar :** 1) Üst düzey yönetimi ücrete veya ünvana göre tanımlanacaktır. 2) Yönetim kademesi ücrete veya ünvana göre tanımlanacaktır. 3) Bir sonraki toplantıdan önce bir hesap kapatma durumu olursa, hemen komite başkanları ile görüşülecektir. 4) Önemli muhasebe politikaları tanımlanacaktır. Yedek akçeler, karşılıklar ve satış noktasını oluşturan tüm değişiklikleri içermelidir.

#### 4. Sonuç

Bilgi ekonomisindeki gelişmeler şirket yönetimlerinin, organizasyonun sürekliliğini sağlamak ve yatırımcı için hisse değerindeki artışını sürdürülebilir kılmak gibi yükümlülüklerini artırmıştır. Hisse değerini sürdürülebilir kılmak finansal bir amaçtır. “Hisse değerini sürdürülebilir kılmayı hangi stratejilerle gerçekleştirebiliriz?” sorusu toplumdaki gelişimi iyi algılamayı, sadece bugünü değil yarının normlarını kabul etmeyi ve uzun vadeli planlar yapmayı gerektirmektedir. Önemli olan, yönetimlerin kendilerine nasıl baktığı değil, başkalarının organizasyon ve yönetimlere nasıl baktığıdır. Bu bakış açısını dikkate almak, müşteri odaklı yönetimleri tercih etmektir. Yatırımcıların ve müşterilerin nasıl baktığı sorusuna, dönemler itibari ile cevap verebilmek amacı ile finansal, finansal olmayan ve birleşik performans ölçüm yöntemleri kullanılmıştır. Bunların içerisinde en kapsamlı olan kurumsal karne yaklaşımı ön plan çıkmış olmasına rağmen, finansal, finansal olmayan ve gerekse birleşik finansal yöntemlerde göremediğimiz bir unsur vardır. Bu unsur içinde bulunan, sektör, ülke, üst kurul düzenlemelerine yani hukuki düzenlemelere uyumdur ve ülkelerin almış olduğu ekonomik kararlardaki istikrarsızlıklardır. Ülkemizde 2001 yılından bu yana gündemde olan çok sayıda bankanın sahipliğinin el değiştirmesi, faaliyetinin son bulması, hukuki statülerinin değişmesi ve halka açık enerji şirketlerinin sahipliğinin el değiştirmesinin nedenleri sürekli değişen yasal düzenlemeler ve üst kurullarla yapılan anlaşmalara uyum gerçekleştirilememesidir. 2008 yılındaki dünyadaki finansal piyasalardaki istikrarsızlıklar ve ülkelerin almış olduğu kararlarda, organizasyonlarda yaşam kararlarını etkilemekte ve yönetimler üzerinde baskı oluşturmaktadır. Baskı sürecinde yönetimlerin faaliyetlerinin denetlenmesinde risk odaklı iç denetim organizasyonlarının etkinliği önemlidir. İç denetim organizasyonunun etkin çalışma sürecinde oluşturabileceği yasal düzenlemeler, vakalar ile ölçütler yöntemleri ve uyum unsurlarını içeren vaka matrisinin oluşturulması ve bu matrisin performans ölçüm yöntemi olarak kullanılması mümkündür. Sonuç olarak söyleyebiliriz ki tüm performans ölçüm yöntemleri finansal amaçlar ve karar vermek için önemlidir fakat yasal, vaka ve ölçüm yöntemlerinde bütünlükleri sağlanırsa, eğer bütünlük sağlanmaz ise organizasyonların faaliyetlerinde süreklilik sağlanamayacaktır. Çok boyutlu performans ölçüm yöntemi olan kurumsal karne yaklaşımı şirketler için finansal amaçlara yönelik, müşteri, iç değerlendirme ve sürekli öğrenme sürecini

bünyesinde barındırdığı için diğer performans ölçüm yöntemlerine göre çok boyutlu olmasından dolayı başarılı bir modeldir fakat yasal düzenlemeler, kurum içerisinde meydana gelebilecek muhtemel vakalar ve ölçüm yöntemlerine uyum hakkındaki bilgilere yer verilmemektedir.Şekil-6’da yer alan bir vaka matrisi kurumsal karne yaklaşımına farklı bir boyut olarak dahil edilebilirse, kurumların başarısı ve sürekliliği stratejik planlara uygun, kurumların ilişkili oldukları tüm tarafların beklentilerini tam olarak karşılayabilen performans ölçüm yöntemi özelliği kazanılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Ağca Veysel, Tunçer Ender, **Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C: VIII, Sayı: 1, 2006, ss: 165-176.
- Akgül, Başak Ataman, **İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri**, Muhasebe Finansman Dergisi, 2004, ss: 73-82.
- Akman Özgür, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Modern Stratejik Yönetim Yaklaşımlarından Dengelenmiş Skor Tablosu Uygulmasına Ait Bir Model Önerisi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Anthony J. Ridley, **“Audit Committee Event Matrix”**, Internal Auditor, April 2000, ss. 48-61.
- BIMSA Palladium Executing Strategy, **“Stratejik Odaklı Organizasyonlar ve Performans Esaslı Bütçeleme”**, Kamu İdareleri Strateji Geliştirme Birimleri Aylık Bilgi Paylaşım Toplantısı-1, Maliye Bakanlığı- Strateji Geliştirme Başkanlığı, 7 Temmuz 2006, Slayt: 1-22.
- Chapman, Christy, **“EC Green Paper Discuss Need for Internal Auditing”**, Internal Auditor, October 1996, ss. 7-10.
- Çoşkun Ali, **Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı: Türkiye’deki Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**, MÖDAV Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 1, Mart 2006, ss: 127-153.
- Çoşkun, Ali, **STK’ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi**, Sivil Toplum, Yıl. 4, Sayı: 15, ss: 103-117.
- Ercan, M.K & Öztürk, M.B & Demirgüneş K., **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim 2003.
- Gürbüz, A.Osman, Ergincan,, Yakup **Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added-EVA) ve Net Kar: İMKB’deki Hisse Senedi Fiyatlarının Analizi (1995-2000)**, Öneri Dergisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, C: 6, Yıl: 10, Sayı: 21, Ocak 2004, ss. 28-39.

- Gürol, Yonca Deniz, **Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri**, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, Kasım 2004, s: 315-322.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K., **Geleceği Kazanmak**, Anadolu Grubu Yayınları, No: 1, İstanbul, 1995.
- Horngrren C.T. & Sundem, G.L., Stratton W.O., **Introduction to Management Accounting**, Twelfth Edition, Pertice-Hall International, New Jersey, 2002.
- Hongeren, C.T. & Foster G., Datar S.M., **Cost Accounting**, Tenth Edition, Pertice-Hall International, New Jersey, 2000.
- Kaplan, S. Robert & Norton P. David, **The Strategy Focused Organization**, Harward Business School Publishing Corporation, (ISBN: 1-57851-250-6) 2001.
- Kaplan, S. Robert & Norton, P. David, **Balance Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Sistem Yayıncılık, 2007.
- Karapınar, Aydın, **İşletme Performansının Ölçülmesinde Katma Değer ve Bir Örnek Uygulama**”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, C: 4, Sayı: 2, Haziran 2002, ss: 59-74
- Martin, J.D.& Petty, J.W., **Value Based Management**, Harvard Business Scholl Pres, Boston-Massachusetts, 2000.
- Schultheis, Robert & Summer Mary, **Management Information Systems: The Manager’s View** Chicago, Third Edition, Irwin, 1995.
- Steward, Myers &. Brealey, R.A, **Principles of Corporate Finance**, Sixth Edition, Irwin/Mc Graw –Hill Inc., Boston, 2000.
- The Institute Internal Auditor, **The Professional Practices Framework**, Florida, 2002,
- Uzay, Şaban, İşletmelerde Denetim Etkinliğini Sağlamada Denetim Komitesinin (Audit Committee) Rolü ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, **Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi**, Ocak 2003, ss. 71-82.

## Ek: 1

<b>BANKACILIK DÜZENLEME VE DENETLEME KURULU KARARLARI</b>		
Kıbrıs Kredi Bankası Ltd. İstanbul-Türkiye Merkez Şubesi	27/09/2000 Karar No: 59	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, zarar üretmeye devam eden, aktifte gelir getirici kalemi bulunmayan, giderlerini karşılayamayan ve mali bünyesinin düzeltilmesi için gerekli kaynağı merkezden sağlama imkanı bulunmayan Merkezi Lefkoşa'da bulunan Kıbrıs Kredi Bankası Ltd. İstanbul-Türkiye Merkez Şubesi'nin, bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (3) numaralı fıkrasına istinaden 28.09.2000 tarihinden itibaren kaldırılmasına karar verilmiştir.
Bank Kapital Türkiye Anonim Şirketi	27/10/2000 Karar No: 85	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran Bank Kapital T.A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Etibank Anonim Şirketi	27/10/2000 Karar No: 86	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran Etibank.A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Demirbank Anonim Şirketi	06/12/2000 Karar No: 123	Zararı özkaynaklarını aşan, yükümlülüklerini vadesinde yerine getirmeyen, faaliyetlerine devamı mali sistemin güven ve istikrarını tehlike düşüren Demirbank T.A.Ş.'nin temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Demirbank Anonim Şirketi	11/12/2001 Karar No: 547	Demirbank T.A.Ş. ve HSBC A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tescil edilmesine onay verilmesi 4389 sayılı Bankalar Kanununun 18.nci maddesinin (1) numaralı fıkrası ve bu madde hükmüne dayanılarak çıkarılan Bankaların Birleşme ve Devirleri Hakkında Yönetmelik uyarınca uygun görülmüştür.

**Ek: 1 (devam)**

İktisat Bankası Türkiye Anonim Şirketi	15/03/2001	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran İktisat Bankası T.A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Sitebank Anonim Şirketi	09/07/2001 Karar No: 379	4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, zararı özkaynaklarını aşarak yabancı kaynaklara sirayet eden ve yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, Sitebank A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Okan Yatırım Bankası A.Ş.	09/07/2001 Karar No: 380	4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, zararı özkaynaklarını aşarak yabancı kaynaklara sirayet eden ve yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşması nedeniyle Okan Yatırım Bankası A.Ş.'nin bankacılık işlemleri yapma izninin Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkrası delaletiyle 20.hci maddesinin 2 numaralı fıkrası hükümleri uyarınca kaldırılmasına karar verilmiştir.
Milli Aydın Bankası Türkiye Anim Şirketi	09/07/2001 Karar No: 381	4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, zararı özkaynaklarını aşarak yabancı kaynaklara sirayet eden ve yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, Milli Aydın Bankası T.A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Toprakbank Anonim Şirketi	30/11/2001 Karar No: 538	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran Toprakbank .A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.

**Ek: 1 (devam)**

Bayındırbank Anonim Şirketi	09/07/2001 Karar No: 383	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran Bayındırbank A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Ege Giyim Sanayicileri Bankası Anonim Şirketi	09/07/2001 Karar No: 384	Mali bünyesindeki olumsuzlukların giderilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 14. maddesinin (2) numaralı fıkrası kapsamında alınması istenen tedbirleri alamayan, yükümlülüklerinin değeri varlıklarının toplam değerini aşan, faaliyetlerini sürdürmesi mevduat sahiplerinin haklarını ve mali sistemin güven ve istikrarını tehlikeye düşüren ve kaynaklarını Bankanın emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye düşürecek şekilde hissedarlarının oluşturduğu sermaye grubuna aktaran Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.'nin, temettü hariç ortaklık hakları ile yönetim ve denetiminin 4389 sayılı Bankalar Kanununun 14. maddesinin (3) ve (4) numaralı fıkralarına istinaden Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmesine karar verilmiştir.
Bayındırbank Anonim Şirketi & Ege Giyim Sanayicileri Bankası Anonim Şirketi	26/12/2001 Karar No: 562	Mevcut mali yapısıyla satılması mümkün görülmeyen Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.'nin tüm aktif ve pasifleriyle, öngörülen satış prosedürü gerçekleştirilemeyen Bayındırbank A.Ş. bünyesinde devren birleşmesine, devir sırasında devredilen bankada çalışmakta olan personelin kazanılmış haklarının koruyarak devralan Bankaya intikal ettirilmesini ve ihtiyaca göre hizmet aktiflerinin yenilenmesini sağlamak amacıyla, gerekli kararların oluşturulmasını teminen, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Yönetim Kurulu'nun Bayındırbank A.Ş. Yönetim kurulu'nu yetkili kılabilceğine, devir suretiyle birleştirme işlemlerinin 18.01.2002 tarihine kadar gerçekleştirilmesine, müteakiben Bayındırbank A.Ş. bünyesinde birleştirilen Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.'nin mevduat kabul etme ve bankacılık işlemleri yapma izninin 18.01.2002 tarihi itibarıyla kaldırılmasına, Ege Giyim Sanayicileri Bankası A.Ş.'nin tüm hak ve yükümlülüklerinin Bayındırbank A.Ş.'ne hukuken devrinin temin edilmesinden sonra tüzel kişiliğin sona erdirilerek Ticaret Sicilinden terkinin sağlanmasına karar verilmiştir.
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası Anonim Şirketi & Sınai Yatırım Bankası Anonim Şirketi	27/03/2002 Karar No: 659	Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. ile Sınai Yatırım Bankası A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tescil edilmesine onay verilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18.nci maddesinin (1) numaralı fıkraya hükmüne dayanılarak çıkarılan Bankaların Birleşme ve Devir Hakkında Yönetmelik hükümleri uyarınca uygun görülmüştür.
Şünerbank Anonim Şirketi & Oyakbank Anonim Şirketi	27/03/2002 Karar No: 569	Şünerbank A.Ş. ile Oyakbank A.Ş. Genel Kurullarının devre dair kararlarının tescil edilmesine onay verilmesi, 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18.nci maddesinin (1) numaralı fıkraya hükmüne dayanılarak çıkarılan Bankaların Birleşme ve Devir Hakkında Yönetmelik hükümleri uyarınca uygun görülmüştür.
Rabobank	02/04/2002 Karar No: 678	Rodank Merkezi Hollanda Utrecht İstanbul Türkiye Merkez Şubesinin; 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nun 18. maddesinin (2) numaralı fıkrası uyarınca, bankacılık işlemleri yapma ve mevduat kabul etme izninin kaldırılarak tasfiyesine onay verilmesine uygun görülmüştür.



## Ek :2

<b>SERMAYE PİYASASI KURULU İDARİ PARA CEZASI KARARLARI</b>		
Merkez Menkul Değerler A.Ş.	18.12.2008 Karar No: 32/1252	Aracılık Faaliyetinde Belge ve Kayıt Düzeni Hakkında Tebliği'nin 4'üncü maddesi hükmüne aykırılık nedeniyle
Turkish Yatırım A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Faaliyetler süresince uyulması gereken ilkeler başlıklı 11'nci maddesine aykırılık nedeniyle
Orion Investment Menkul Değerler A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Faaliyetler süresince uyulması gereken ilkeler başlıklı 11'inci maddesine
Unicorn Capital Menkul Değerler A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Müşteri tanıma kuralı başlıklı 12'nci maddesine aykırılık nedeniyle
Raymond James Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Müşteri tanıma kuralı başlıklı 12'nci maddesine aykırılık nedeniyle
Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Faaliyetler süresince uyulması gereken ilkeler başlıklı 11'nci maddesine aykırılık nedeniyle
İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş.	28.11.2008 Karar No: 31/1214	Müşteri emirlerinin alınması izlenmesi başlıklı 9'uncu maddesinin 2'nci fıkrasına
Global Yatırım Holding A.Ş.	14.11.2008 Karar No: 30/1199	Kurulumuzun Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliğinin 5/h-1 maddesine aykırılık.
Garanti Bankası A.Ş.	07.11.2008 Karar no: 29	Seri:V, No:46 tebliği, Madde 47 maddesi.
Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	15.10.2008 Karar No:27/1068	Kurulumuzun 26.01.2007 tarih ve 3/57 sayılı kararının gereğinin yerine getirilmemesi.
Hürriyet Gazetecilik Ve Matbaacılık A.Ş.	24.07.2008 Karar No:20/813	Kurulumuzun 29.11.2007 tarih ve 44/1772 sayılı kararının gereğinin yerine getirilmemesi
JP Morgan Securities Ltd	14.02.2008 Karar No: 5/206	Kredili Alım, Açığa Satış ve Ödünç Alma ve Verme İşlemleri Hakkında Tebliğ'in 24 ve 28'nci maddelerine aykırılık nedeniyle
Can Uluslararası Bağımsız Denetim Ve SMMM A.Ş.	08.01.2008 Karar No:1/9	Uluslararası Değerleme Standartlarına uyulmasını zorunlu kılan hükme aykırı hareket
İrfan Bağımsız Denetim Ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.	08.01.2008 Karar No:1/9	Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ'in "Mesleki özen ve titizlik" başlıklı 2'nci Kısımın 14'ün maddesine ayrılık nedeniyle. Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ'in "Mesleki Özen ve Titizlik" başlıklı 2'nci Kısımın 4'üncü maddesine aykırılık
Raymond James Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.	29.11.2007 Karar No: 44/1175	İşlem yasaklı kişiye işlem yaptırılması nedeniyle
Uzel Holding A.Ş.	09.08.2007 Karar No:29/824	Kurulumuzun Seri:VIII, No:39 sayılı Tebliğine aykırılık.
Sütçüler Enerji Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	09.08.2007 29/823	Kurulumuzun kar dağıtımı konusundaki düzenlemeleri ile 30.09.2004 tarih ve 40/1233 sayılı Kararına aykırılık.
Credit Suisse Holdings -Netherland- Bv	23.06.2006 Karar No: 28/771	Özel Durumların Kamuya Açıklanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ'in 12 ve 14. maddelerine aykırılık.
Doğan Yayın Holding A.Ş.	02.10.2003 Karar No:51/1170	Mali Tabloların, Bağımsız Denetim Raporunun,Kar Dağıtım Teklifinin ve Faaliyet Raporunun Gecikmeli Olarak Ortakların Bilgisine Sunulması

Profilo Telra Elektronik Sanayi Ve Ticaret A.Ş.	27.06.2003 Karar No: 34/777	Muhasebe Standartları Tebliğine Aykırılık ve Aykırılığın Devam Etmesi
Ayes Akdeniz Yapı Elemanları Sanayi ve Ticaret A.Ş.	11.04.2003 Karar No: 20/424	Kıdem Karşılığı Tazminatı Ayrılmaması ve Mali Tabloların Bağımsız Denetime Tabi Tutulmaması
ABN Amro Bank N.V.	14.11.2001 Karar No:53/1517	Çağrıda Bulunma İşlemleriyle İlgili Vekil Sıfatıyla Hareket Eden Bankanın "Açıklaması Zorunlu Bilgi Formu"nu Kurulumuz Onayından Geçirilmeksizin Yayınlaması
Aviva Sigorta A.Ş.	09.08.2001 Karar No: 37/1051	Fon katılma belgeleri alım satım talimatlarının gerçekleşmemesi
Finansbank A.Ş.	09.08.2001 Karar No: 37/1051	Katılma belgesi alım satım talimatlarının gerçekleşmemesi
Çukurova Elektrik A.Ş.	24.08.2001 Karar No. 41/1121 07.06.2001 Karar No:27/764	Telsim Mobil Telekomünikasyon Hizmetleri A.Ş. değerinin tespiti ile ilgili Kurul kararının yerine getirilmemesi İmar Bankası T.A.Ş., İmar Bank Offshore Ltd Alınan, Yapılmakta Olan Yatırımların Finansmanında Kullanılan Kredilere İlişkin Finansman Giderlerinin Mevzuata Aykırı Olarak Maliyete Yansıtılmayarak Doğrudan Gider Yazması, Dayanağı Olmadan Düzeltmemesinden
Yimpaş Yozgat İhtiyaç Maddeleri Pazarlama ve Ticaret A.Ş.	17.08.2001 Karar No:39/1084	Satış sonuçlarının Kurula zamanında bildirilmemesi
Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	19.07.2001 Karar No: 33/940	2. Tertip Yasal Yedek Akçenin Ayrılmamış Olması