

Deloitte.

Yönetim Kurullarının ve
Yöneticilerin
İşletmelerinin Sağlığı Hakkında
Bildikleri ve Bilemedikleri

İçindekiler

| | |
|---|----|
| Önsöz | 1 |
| I. Anketin ayrıntıları | 2 |
| II. Şirket performansının daha iyi izlenmesi konusunda gittikçe artan baskı | 4 |
| III. Finansal olmayan performans göstergelerinin yetersiz izlenmesi | 8 |
| IV. Performansın daha iyi değerlendirilmesinin önündeki temel engeller | 11 |
| Sonuç | 14 |
| Anket Metodolojisi | 17 |
| Ek: Anket Sonuçları | 18 |

Önsöz

Her yaşanan şirket krizinde, yetersiz denetimden başlayarak yetersiz yönetim yapılarının yarattığı tehlikelere kadar birçok farklı ders çıkarılmaktadır. Fakat, hepsinin ortak paydasında mali tabloların bir şirketin sağlıklı olduğunun tam resmini ortaya koymaması yatmaktadır. Aslında, bazı durumlarda, finansal hedeflerin gerçekleştirilmesi yönündeki baskı, yönetim kadrolarını, yönetim kurulu üyelerini, yatırımcıları ve diğer ilgilileri için altında yatan sorunlara karşı kör etmekle kalmamış, aynı zamanda bu sorunları daha da ağırlaştırmıştır. "Geleneksel" finansal göstergeler birçok durumda yetersiz kalmaktadır. Bu tip göstergeler ne yazık ki şirketin müşterileri, çalışanları ve satıcıları gibi kritik paydaşları ile olan ilişkilerinin niteliğini gösterecek şekilde tasarlanmamıştır. Finansal göstergeler, bir firmanın gelecekteki gelir ve karının asıl kaynağının temel unsuru olan ürün yaratıcılığına çok az ışık tutmasının yanı sıra, yönetim kurulu ve üst yönetimin etkinliği, idari ve yönetim süreçlerinin verimliliği hakkında fikir vermek açısından da yetersiz kalmaktadır.

Yönetim kurulları, üst düzey yöneticiler ve yatırımcılar açısından parasal ifadelerle ölçülenlerin dışında, şirketlere ait hayati işaretlerin algılanabilmesi için "finansal olmayan performans göstergeleri" büyük önem taşımaktadır.

Hepimizin bildiği gibi, gerek ülkemiz gerekse gelişmiş ülkelerin hükümet ve düzenleyici kurumları, halka açık şirketlerde halkı bilgilendirmek ve yönetimi daha adil, daha şeffaf ve daha güvenilir yapmak amacıyla çeşitli kuralları yürürlüğe koymuşlardır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, şirketler 2002 yılından itibaren Sarbanes - Oxley Kanunu'na uymak zorundadır. Avrupa, Kanada ve Avustralya'da yeni şirket kuralları yürürlüğe konmuş veya yürürlüğe girmek üzeredir. Bunları en son olarak J-SOX ile Japonya takip etmiştir. Fakat, bu sıkı kurallar temelde, sahtecilik ve hesapların tahrif edilmesi gibi bazı uç noktadaki görevi kötüye kullanma sorunlarını hedef almaktadır. Daha geniş kapsamlı bakacak olursak, "yönetim kurulu üyeleri, şirket yöneticileri ve yatırımcılar uzun vadeli şirket sağlığının doğru göstergelerini gerçekten izlemekte midir?" sorusu büyük ölçüde cevapsız kalmıştır.

Biz de Deloitte Türkiye olarak bu meseleye ışık tutmak için, Deloitte Global'in Economist Intelligence Unit ile dünyanın üç bölgesinde-Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik-dünyanın önde gelen ve küresel piyasalara yön veren büyük şirketlerinin 250 üst düzey yöneticisi ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmadan esinlenerek Nisan ve Mayıs aylarında ülkemizin önde gelen 87 üst düzey yöneticisi ve yönetim kurulu üyesine yönelik online bir anket gerçekleştirdik.

Şirketler, gerçek başarıyı sağlayan, finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini nasıl izliyorlar? İlerlemeyi izlemek ve organizasyonlarını yeniden yönlendirmek için bu bilgileri nasıl kullanıyorlar? Bunun önündeki engeller nelerdir? gibi kilit sorulara cevaplar bulmak istedik. Türkiye'deki araştırmamızın sonuçlarını küresel araştırma bulguları ile de kıyasladık.

Saygılarımla,

Cem Sezgin
Ortak
Danışmanlık



I. Anketin ayrıntıları

1. Şirketlerin yönetim kurulları ve üst düzey yöneticileri için finansal olmayan göstergelerini takibi artık bir gündem maddesi olmuştur.

- Deloitte'un küresel araştırma bulgularına göre, yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık dörtte üçü (%73) şirketlerinin, finansal olmayan performans göstergelerini ölçmek için gittikçe artan bir baskı altında olduklarını belirtmişlerdir. Türkiye'deki ankette de benzer bir trend ortaya çıkmıştır; üst düzey yöneticilerin ve yönetim kurulu üyelerinin %69'u aynı baskıyı hissetmektedir.
- Gerek Deloitte küresel gerekse Türkiye bulgularına göre yöneticilerin %90'ından fazlası, iş hayatında parasal terimlerle ölçülemeyen çok sayıda alanın (finansal olmayan göstergelerin müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi, işletme performansı - kilit iş süreçlerinin niteliği - çalışanların işe bağlılığı, idare ve yönetim süreçlerinin niteliği gibi) şirketlerin başarısı için "çok önemli" veya "önemli" olduğunu belirtmiştir.

- Küresel ankete katılanların çoğunluğu, şirketlerinin idare ve yönetim süreçlerinin kalitesine (%90), çalışanların işe bağlılığına (%82), müşteri memnuniyetine (%84), işletme performansına (%87), ürün/hizmet kalitesine (%80), yeniliğe (%70) ve markanın gücüne (%73) dikkat ettiğini veya çok dikkat ettiğini belirtmiştir. Türkiye'de ise müşteri memnuniyetine (%97), ürün/hizmet kalitesine (%95), yeniliğe (%94) ve markanın gücüne (%94) dikkat veya çok dikkat edildiği söylenmiştir.
- Müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi ve yenilik hususları Türkiye'deki anket boyunca istikrarlı bir şekilde küresel anket yüzdelilerinden daha yüksek çıkmıştır. Diğer bir deyişle Türk yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri diğer meslektaşlarına göre bu konulara daha fazla önem vermekte ve zaman harcamaktadır.
- Anket katılımcılarının %94'ü, yönetim kurullarının hem finansal hem de finansal olmayan performans göstergelerini izlemek ile yükümlü olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

2. Dört ana faktör, yönetim kurullarını ve üst düzey yöneticileri finansal olmayan performans göstergelerini izlemeye itmektedir, bunlar: gittikçe artan küresel rekabet, artan müşteri etkisi, şirketlerinin itibarına yönelik riskler konusunda daha fazla bilinç ve ürün yenilemenin hızlanması.

- Gerek küresel araştırmada gerekse Türkiye bulgularında ankete katılanların çoğunluğu diğer sürükleyici etkenleri de "kritik" veya "önemli" olarak nitelendirmiştir: finansal olmayan hususlar konusunda düzenleyici kurumların etkisi gittikçe artan, bilginin internet üzerinde hızlı ve coğrafi olarak yayılması, artan çalışan etkisi ve finansal olmayan alanlarda medyanın dünya çapında artan gücü.
- Şirketlere performans ölçme ve izleme konusunda yeniden değerlendirme yapmalarını neyin tetikleyeceği sorulduğunda, çoğunluğu müşteri memnuniyetinde yaşanan keskin bir düşüş ya da duraksamanın "kesinlikle" bunu tetikleyeceğini söylemiştir. Bu oran küresel araştırmada %55 iken Türkiye'de ise %71 olması dikkat çekicidir. Küresel ankete katılanların yarısı (%47) yönetim kurulu üyeleri veya CEO'nun daha fazla şeffaflık ve hesap verilebilirlik talep etmesi halinde bunun meydana geleceğini söylemiştir. Bu oran Türkiye'de %42'dir. Performans ölçütlerinin yeniden değerlendirilmesi sonucunu doğuracak unsurlara bakıldığında, küresel araştırmada yöneticilerin %80'i, Türkiye'de ise %91'i rekabette önemli bir artışın; küresel araştırmada yöneticilerin %78'i, Türk yöneticilerin ise %90'ı finansal olmayan önemli faktörlerin nasıl ölçüleceğinin daha iyi anlaşılması; küresel araştırmada yöneticilerin %78'i, Türk yöneticilerin ise %87'si çalışan memnuniyetinde keskin düşüş/duraklama yaşanmasının kuruluşlarının performansının ölçülme ve izleme sürecinin yeniden değerlendirilmesini tetikleyebileceklerini belirtmişlerdir.

3. Finansal olmayan performans göstergelerini izlemek için gittikçe artan ihtiyaca karşın, birçok yönetim kurulu ve üst düzey yönetici herşeye rağmen zorlanmaktadır. Bu göstergeleri izlemek konusunda şirketlerin yetileri maalesef sınırlı kalmaktadır.

- Küresel araştırmada, yöneticilerin %86'sı şirketlerinin finansal performans kriterlerini ölçme ve değerlendirmede "mükemmel" ve "iyi" olduğunu söylerken, ancak üçte biri (%34) finansal olmayan performans kriterleri için aynı şekilde yanıt vermiştir. Bu oran Türkiye'de ise şöyledir; yöneticilerin %84'ü şirketlerinin finansal performans kriterlerini ölçme ve değerlendirmede "mükemmel" ve "iyi" olduğunu söylerken; neredeyse yarısı (%54) finansal olmayan performans kriterleri için aynı şekilde cevap vermiştir. Küresel ölçekte %40 civarında bir oran ise finansal olmayan göstergelerin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kendilerini "ortalama" olarak nitelendirirken %23'ü kendilerini "vasat" veya "zayıf" olarak belirtmiştir. Türkiye'de ise üst düzey yöneticilerin %31'i finansal olmayan göstergelerin ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kendilerini "ortalama" olarak nitelendirirken; %15'i ise kendilerini "vasat" veya "zayıf" olarak değerlendirmiştir.
- Küresel araştırmada sadece az sayıda şirket finansal olmayan göstergelerin niteliği hakkında yönetim kurulunun aldığı bilgileri, "mükemmel" veya "iyi" olarak değerlendirilmiştir: yenilikçilik (şirketlerin %41'i bunun "mükemmel" veya "iyi" olduğunu söylemiştir), dışarıdaki paydaşlar ile olan ilişkiler (%44), çalışanların işe bağlılığı (%41) ve şirketin toplum ve çevre üzerindeki etkisi (%25). Türkiye'de ise bu oranlar biraz daha yüksektir. Türkiye'deki şirketlerin %65'i idare ve yönetim süreçlerinin niteliği, %66'sı toplum ve çevre üzerindeki etki, %69'u dışarıdaki paydaşlar ile olan ilişkilerin niteliği, %71'i ise çalışanların işe bağlılığı ve yenilik hususlarında yönetim kurullarının aldıkları bilgiyi "mükemmel" veya "iyi" olarak değerlendirmişlerdir.

- Yönetim kuruluna sunulan bilgilerin kalitesi ile ilgili olarak sorulan sorularda, finansal sonuçlar ile ilgili alınan bilgiler öne çıkmıştır. (Küresel araştırmada: %92, sadece %59'u "mükemmel". Türkiye'de: %91, sadece %41'i "mükemmel" olarak belirtmiştir). Bunu küresel araştırmada işletme performansı takip ederken (%58, sadece %21'i mükemmel olduğunu belirtmiştir) Türkiye'de %86 ile aynı oranda müşteri memnuniyeti ile ürün/hizmet kalitesi takip etmiştir (müşteri memnuniyetinde sadece %28, ürün/hizmet kalitesinde ise sadece %33 mükemmel olarak belirtmiştir).
- Yönetim kurulu üyelerinin kendi performanslarına ilişkin aldıkları bilgiler etkisiz olarak değerlendirilmiştir. Üçte birinden fazlası (Küresel araştırmada %36, Türkiye'de %35) şirketin idaresi ve yönetim sürecinin niteliği konusunda aldıkları bilgileri sadece "ortalama", "vasat" veya "zayıf" olarak değerlendirmiştir. Küresel araştırmada sadece %23'ü, Türkiye'de ise %14'ü bu bilgileri mükemmel olarak değerlendirmiştir.

4. Hem küresel araştırmada hem de Türkiye'de yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin finansal olmayan göstergeleri izlemesinin önündeki en önemli iki engel: finansal olmayan performans göstergelerinin analiz edilmesine yönelik yöntem - araç eksikliği ve finansal sonuçlara olan etkisi üzerine duyulan inanç eksikliği.

- Küresel araştırmada iki büyük engel açıkça kendini göstermiş durumda: finansal olmayan ölçütleri analiz edecek mekanizma eksikliği (şirketlerin %59'u tarafından dile getirilmiştir) ve bu ölçülerin doğrudan kar hanesi ile bağlantılı olduğu konusundaki ciddi şüpheler (%40). Türk yöneticilere göre ise 2 önemli engel: bu ölçülerin analiz edilmesine yönelik geliştirilmemiş gereçler (%57) ve bu performans konularında düşük hesap verilebilirlik seviyeleri (%30).

II. Şirket performansının daha iyi izlenmesi konusunda gittikçe artan baskı

Hiç kimse mali performansın gücünü veya finansal verilerin önemini inkar edemez. Eğer bir şirket gelişecek ise, iyi bir finansal performans ön koşuldur. Bu çalışmada ankete katılan hiç kimse, şirket sağlığının ölçülmesinde finansal performansın değerine karşı çıkmamıştır. Ancak, uzun vadede bir şirketi yönetirken, diğer önemli faktörlerin de dikkate alınması gerektiği ve bu faktörlerin kar – zarar tablosundan gerektiği şekilde algılanmadığı konusunda gittikçe güçlenen bir kanı söz konusudur.

Çarpıcı olan şudur ki, ankete katılanların %82'si finansal göstergelerin tek başına kendi şirketlerinin güçlü ve zayıf yönlerini yeterli ölçüde yansıtamadığı hususunda hem fikirdir (bkz. Ek, Soru 3). Bu oran küresel araştırmada %92'dir.

Finansal göstergeler, yönetim kurulunun ve CEO'nun kısa vadeli kararlar alması ve strateji oluşturmasında yardımcı olması bakımından ankete katılanlardan yüksek oy almasına karşın, yine katılımcılar bu tip verilerin orta ve uzun vadeli kararların alınmasında ve yine kendi deyimleri ile anlamlı bir şekilde bir şirketi değerlendirmelerinde önemli ölçüde yetersiz kalmaktadır.

Ankete katılanlar, finansal olmayan faktörlerin, şirket başarısının elde edilmesinde finansal faktörler kadar önemli olduğu noktasında hemfikirdir. Başarının kritik veya önemli itici güçleri olarak belirtilen faktörlerden müşteri memnuniyeti %87 ile ilk sıradayken, ürün/hizmet kalitesi %80 ile ikinci sırada, finansal sonuçlar ise %76 ile üçüncü sıradadır (bkz. Ek, Soru 1). Küresel araştırmada ise finansal sonuçlar %77 ile birinci sırada yer alırken, müşteri memnuniyeti %71 ile ikinci sırada, ürün/hizmet kalitesi üçüncü sırada yer almıştır.

Ayrıca, küresel ankete katılanların %73'ü, Türkiye'de ankete katılanların %69'u finansal olmayan faktörleri ölçme konusunda gittikçe artan bir baskı altında olduklarını ifade etmişlerdir (bkz. Soru 3). Gazetelerin şirket skandalları ve yanlış yapılan işlerle ilgili raporlarla dolu olduğu göz önüne alındığında bunun nedenini tahmin etmek oldukça kolaydır.

Yöneticileri ve yönetim kurulu üyelerini finansal olmayan performans göstergelerini izlemeye iten şey nedir?

Türk yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin, "pazar" güçlerinin finansal olmayan performans ölçütleri üzerine verdikleri artan önemin ne ölçüde olduğu hususundaki yanıtlarında (bkz. Ek, Soru 4), dört faktör öne çıkmıştır:

- Artan küresel rekabet (ankete katılanların %98'i tarafından belirtilmiştir)
- Artan müşteri etkisi (%98)
- Hızlı yenilik (yeni ürünler ve hizmetler) (%97).
- İtibar riskinin daha fazla bilincinde olunması (%96)

Küresel araştırmada da bu dört unsur öne çıkmıştır, ancak sıralaması farklılık göstermektedir:

1. Artan küresel rekabet (%91),
2. İtibar riskinin daha fazla bilincinde olunması (%97),
3. Artan müşteri etkisi (%97),
4. Hızlı yenilik (yeni ürün ve hizmetler) (%96).

Bu dört faktörün tamamı şirketin pazarda rekabet edebilmesiyle ilgilidir. Bunları takip eden ve dikkat çeken diğer önemli üç husus ise sırası ile:

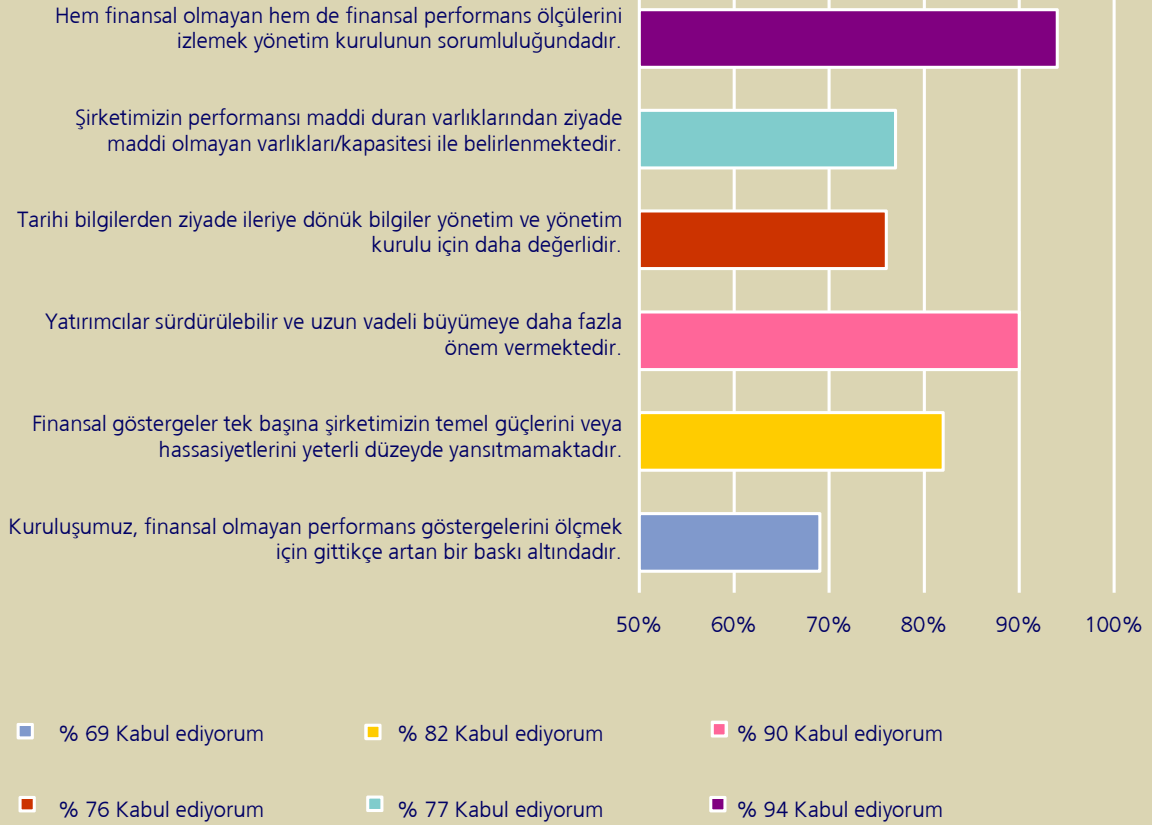
- İnternet üzerinden bilgilerin hızlı ve coğrafi olarak yayılması (%92)
- Artan çalışan etkisi (%87)
- Finansal olmayan ölçüler konusunda artan düzenleyici kurum etkisi (%78)

Türk üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin, sosyal sorumluluk bilinci konusunda şirketlerinin katettikleri mesafelere paralel olarak sivil toplum örgütlerinin, lobilerin ve sivil kuruluşların altını çizmişler ve anketimize katılanların %74'ü (bu oran küresel araştırmada sadece %32'dir), bu tip örgütleri önemli bir itici güç olarak işaretlemişlerdir. Böylece, yönetim kurulları ve üst düzey yöneticiler finansal olmayan göstergeleri takip etmeyi, özverili bir çaba olarak değil, şirketlerinin rekabet gücünü korumak için gerekli bir uygulama olarak görmektedir.

Anketimizde katılımcılara kuruluşlarının performansının ölçülme ve izlenme sürecini yeniden değerlendirilmesini tetikleyebilecek hususları sorduk. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu müşteri memnuniyetindeki keskin bir düşüşün ya da duraklamanın böyle bir yeniden değerlendirmeyi kesinlikle tetikleyeceğini veya tetiklemezinin büyük olasılık olduğunu dile getirmiştir (%98) (bkz. Ek, Soru 10). Küresel araştırmada da bu husus %88 ile öne çıkmıştır.

En sık bahsedilen diğer iki husus ise rekabette önemli artış (%91) ve finansal olmayan önemli faktörlerin nasıl ölçüleceğinin daha iyi anlaşılmasıdır. (%90)

Soru 3: Aşağıdaki maddeler ile ilgili görüşlerinizi "Kabul ediyorum", " Kabul etmiyorum", veya " Bilmiyorum / Görüşüm yok" seçenekleri ile belirtiniz.



Hiç de şaşılmayacak şekilde, finansal olmayan faktörlerin önemi şirketten şirkete değişiklik göstermektedir.

Pek çok yönetici, yatırımcıların bir çeyrekte değerine finansal beklentilerin karşılanması bağlamında finansal göstergeler üzerindeki gereksiz baskının özellikle bir Amerikan olgusu olduğuna inanmaktadır.

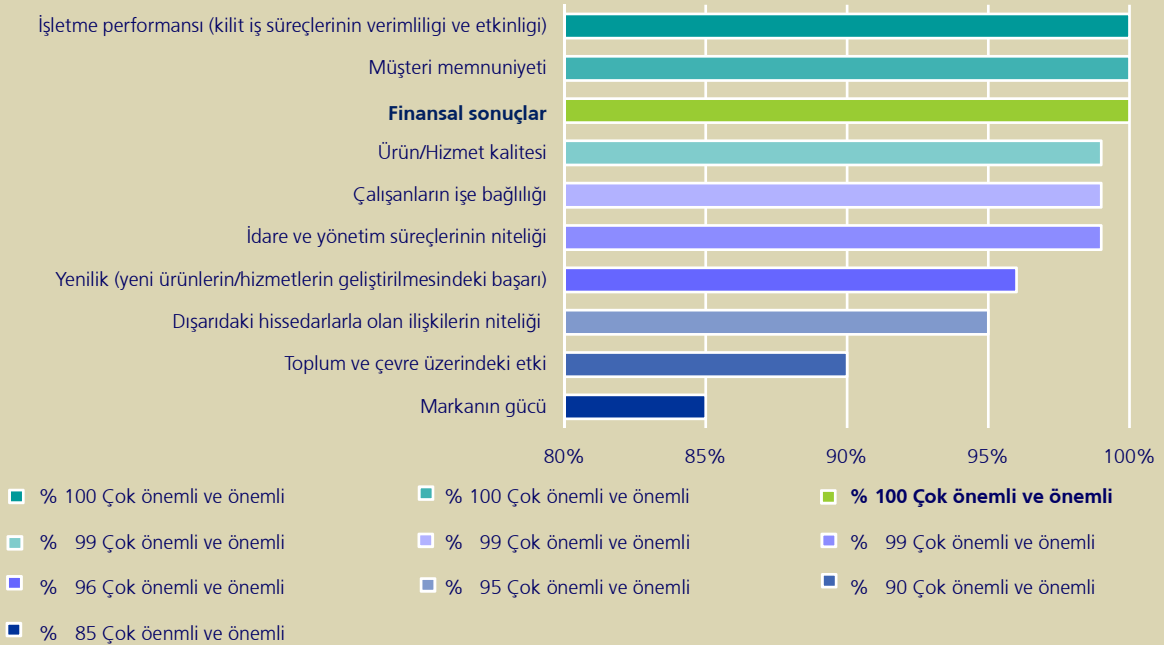
Kısa vadeli hisse senedi fiyatından ziyade şirketlerinin uzun vadede sağlıklı olmasına odaklanmak isteyen birçok yönetim kurulu üyesi vardır, ancak baskılar ortadadır. Ülkemizdeki sermaye piyasaları gittikçe Kuzey Amerika modeline benzemektedir.

Birisinin finansal sonuçların, finansal olmayan faktörlerin neticesinde ortaya çıktığını anlaması için CEO olmasına gerek yoktur. Gerek küresel ankette, gerekse Türkiye’de uyguladığımız ankette, bu faktörlerden dokuzu (9) ele alınmıştır. Bunlardan beşi (5) dışa dönük performans faktörleridir: Müşteri memnuniyeti, ürün veya hizmet kalitesi, markanın gücü, dışarıdaki paydaşlarla olan ilişkiler, toplum ve çevre üzerindeki etki. Dört (4) içe dönük faktör, yani yönetimin niteliği, yenilikçilik, işletme performansı ve çalışanların işe bağlılığı da göz önüne alınmıştır.

Bu finansal olmayan performans göstergelerinin ölçülmesi ve izlenmesi, bir şirkette gerçekten neler olduğunu öğrenmenin araçlarıdır. Bir yönden, bunlar şirket sağlığının önde gelen göstergeleri olup finansal sonuçlar ise bunların arkasından gelen göstergelerdir. Belirli finansal olmayan göstergeler çeyrek dönemler halinde ele alınırlarsa bir yıldan diğer yıla çok fazla değişiklik göstermemektedir.

Fakat, beş yıllık bir dönemde bunlar şirketin uzun vadeli istikameti konusunda çok fazla şey ifade edecektir. Finansal olmayan ölçümler sistemdeki riskler konusunda uyarıda bulunurlar. Bunlar eskiden kömür madenlerinde kullanılan ve grizu kaçaklarını önden haberdar eden kanaryalar olarak da düşünülebilir.

Soru 1: Aşağıdaki şirket performans unsurlarının, kuruluşunuzun başarısı için ne derece önemli olduğunu belirtiniz. Lütfen her maddeyi "Çok önemli", "Önemli", "Az önemli", "Önemli değildir" şeklinde değerlendiriniz.





III. Finansal olmayan performans göstergelerinin yetersiz izlenmesi

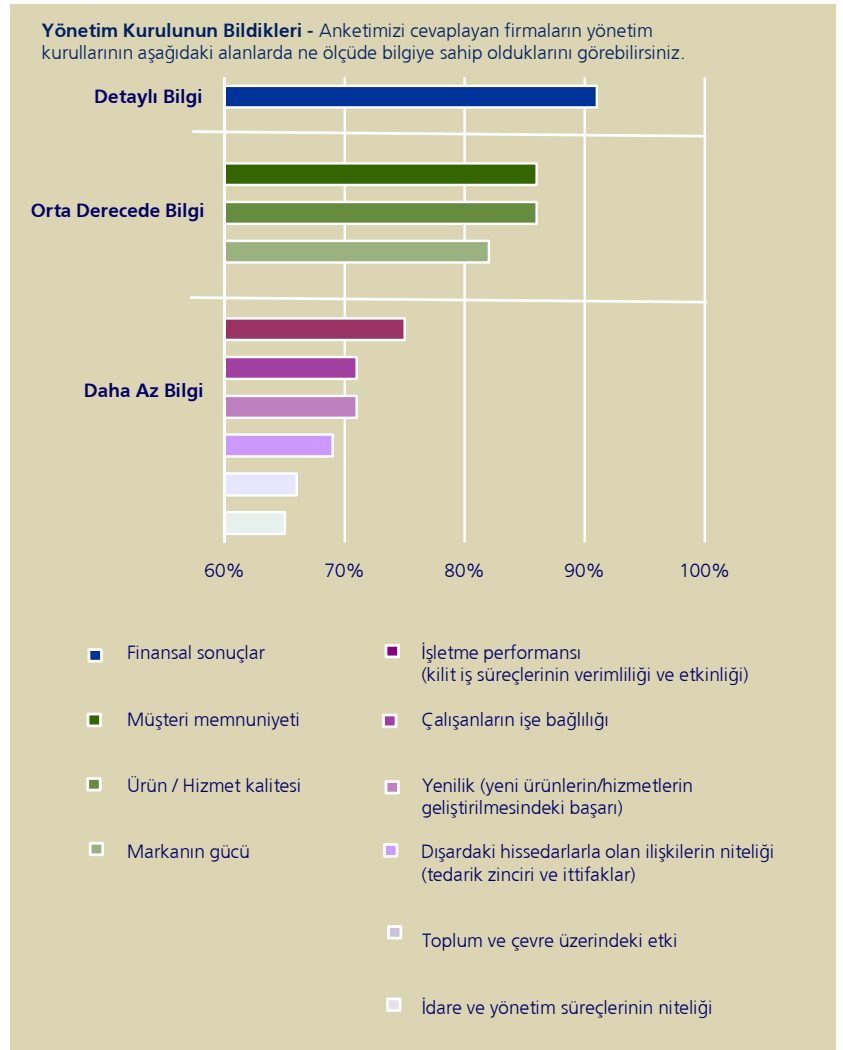
Birçok şirket üst düzey yöneticisi ve yönetim kurulu üyesi, işletmelerinin finansal göstergelerini izleme konusunda yeterli olduğunu belirtmektedir. Gerçekten de, üst düzey yöneticilerin %84'ü şirketlerinin finansal göstergelerini izleme konusunda “mükemmel” veya “iyi” olduğunu dile getirmiştir (bkz. Ek, Soru 7). Öte yandan, ankete katılanların ancak %54'ü finansal olmayan performans göstergelerinin ölçülmesi ve izlenmesinde “mükemmel” ya da “iyi” olduklarını ifade etmişlerdir.

Yönetim kurulu üyelerinden, finansal ve finansal olmayan performans konusunda ne kadar bilgi sahibi olduklarını anlamak için, aldıkları bilgilerin niteliğini, beş ölçek üzerinden “mükemmel” ve “zayıf” arasında derecelendirmelerini istedik.

%91'i firmalarının finansal sonuçları ölçme konusunda “iyi” veya “mükemmel” olduğunu belirtmiştir. Bu değerin her açıdan finansal olmayan performansa göre daha yüksek olduğu da görülmektedir (bkz. Ek, Soru 5). Bu durum küresel araştırmada hemen hemen aynıdır (%92).

Yönetim kurullarının finansal performans kadar olmamakla birlikte %86 oranında müşteri memnuniyeti, yine %86 oranında ürün/hizmet kalitesi ve %82 oranında markanın gücü konularında bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Küresel araştırmada ise finansal olmayan performans göstergeleri arasından ön plana çıkanlar işletme performansı (%58), markanın gücü (%51) ve müşteri memnuniyetidir (%50).

Herşeye rağmen, yönetim kurulları, çalışanların işe bağlılığı, şirketin toplum ve çevre üzerindeki etkisi, satıcılarla ve dışarıdaki diğer paydaşlarla olan ilişkiler ve ürün geliştirme, idare ve yönetim süreçlerinin nitelikleri ile kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği konularında daha az bilgi sahibidir.



Dikkat eksikliği

Yönetim kurullarının ve yönetimlerin finansal olmayan göstergelerin gittikçe daha çok bilincinde oldukları görülmektedir, fakat finansal olmayan bu göstergelere aktif olarak dikkat göstermekte midirler? Anketimizde değişik göstergelere, gösterilen dikkat dereceleri ile bunlara atfedilen önemi karşılaştırdık.

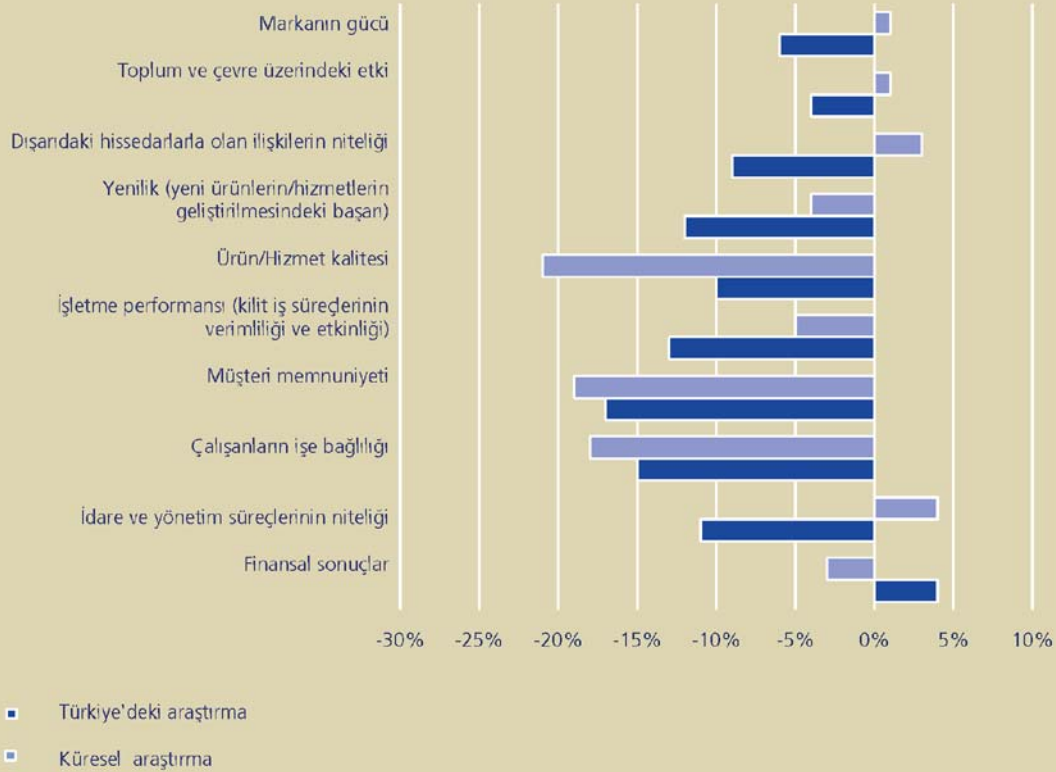
Ancak, birçok firma finansal olmayan göstergelere sözlü olarak önem verdiğini ifade ederken yapılan anket, söylenenlerle yapılanlar arasında net bir boşluk olduğunu göstermektedir (Bkz. Ek, Soru 1 ve 2). Ankete katılanların %80'i finansal sonuçlara en yüksek düzeyde dikkat edildiğini söylemiştir, ki bu verilen önem puanından 4 puan daha yüksektir ve dikkat puanının önem puanından yüksek olduğu tek göstergedir.

Anketimizdeki tüm finansal olmayan göstergelerin ise dikkat puanları iddia edilen önem puanlarının gerisindedir. Aradaki farklar ise çarpıcıdır. Müşteri memnuniyeti (-17), çalışanların işe bağlılıkları (-15), işletme performansı (-13), yenilikçilik (-12), idare ve yönetim süreçlerinin niteliği (-11), ürün ve hizmet kalitesi (-10) puandır. (Şekil A)

Küresel araştırmanın bulgularını incelediğimizde ise bu durum farklılık göstermektedir. Küresel ankete katılanların %77'si finansal sonuçların önemini vurgularken, buna gösterilen dikkat Türkiye'deki anket sonuçlarının tersine daha azdır (%74, Şekil A). Türkiye'deki ankete benzer olarak bazı finansal olmayan göstergelerin dikkat puanı önem puanının gerisinde kalmaktadır: ürün hizmet kalitesi (-21), müşteri memnuniyeti (-19), çalışanların işe bağlılığı (-18). (Şekil A).

Şekil A - Soru 1 ve Soru 2 Karşılaştırmalı Analizi

Şirket performans unsurlarının kuruluşun başarısı için önemi ve bunlara gösterilen dikkatin farkı





IV. Performansın daha iyi değerlendirilmesinin önündeki temel engeller

Şirket yönetimleri “finansal olmayan göstergeleri” performans izlemek için önemli olarak değerlendirmelerine karşın, bu göstergeler neden uygulamada yeterli ilgiyi görmemektedir? Bunun birçok sebebi vardır. Lakin bunlardan en önemli iki tanesi: ölçülerin analiz edilmesine yönelik geliştirilmemiş araçlar ve bu performans konularında düşük hesap verilebilirlik seviyeleridir.

Yetersiz ölçüm araçları

Ankete katılanlardan, finansal olmayan performans göstergelerini etkili bir şekilde kullanmanın önündeki sekiz engelin önemini değerlendirmeleri istenmiştir (bkz. Soru 6).

Şu ana kadar, belirtilen en büyük engel bu ölçümleri analiz etmek için gerekli araçların, en azından finansal araçlara kıyasla, geliştirilmemiş olmasıdır (%57).

Bu bulgu küresel araştırmada da ön plana çıkmaktadır(%59).

| Soru 6: Kuruluşunuz tarafından finansal olmayan performans ölçülerinin etkili bir şekilde kullanılmasının önündeki temel engeller nelerdir? Lütfen iki en önemli engeli seçiniz. Diğer ise lütfen belirtiniz. | Birinci derecede önemli engel | | | | İkinci derecede önemli engel | | | | Birinci derece önemli ve ikinci derece önemli engel - toplam | | | |
|--|-------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|--|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Tüm cevap verenler | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst düzey yönetici |
| Bu ölçülerin analiz edilmesine yönelik geliştirilmemiş araçlar | 23% | 33% | 22% | 21% | 33% | 11% | 11% | 28% | 57% | 44% | 33% | 48% |
| Yönetim kurulu üyeleri tarafından bu ölçülerin az tanınması | 17% | 22% | 17% | 14% | 12% | 11% | 22% | 10% | 28% | 33% | 39% | 24% |
| Bu performans konularında düşük hesap verilebilirlik seviyeleri | 12% | 11% | 17% | 14% | 18% | 11% | 17% | 16% | 30% | 22% | 33% | 30% |
| Bu ölçülerin kar hanesi ile doğrudan ilgili olduğu yönündeki şüphelilik | 12% | 11% | 17% | 13% | 8% | 11% | 28% | 18% | 20% | 22% | 44% | 31% |
| Yeni göstergeler üzerinde odaklanma konusunda yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimin zaman sıkıntısı | 10% | 11% | 17% | 13% | 12% | 11% | 11% | 9% | 22% | 22% | 28% | 22% |
| Bu alanlarda rakip firmaların performansı konusunda bilgi eksikliği | 10% | 11% | 11% | 10% | 13% | 11% | 6% | 10% | 23% | 22% | 17% | 21% |
| Yönetim tarafından bu ölçülerin az tanınması | 8% | 0% | 0% | 9% | 0% | 33% | 6% | 8% | 8% | 33% | 6% | 17% |
| Rakip firmaların değerli istihbarat bilgileri elde etme riski üzerinde kaygı | 7% | 0% | 0% | 6% | 3% | 0% | 0% | 0% | 10% | 0% | 0% | 6% |
| Diğer, lütfen belirtiniz | 2% | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 1% |

Rakamlar neler söylüyor?

Finansal olmayan performans göstergelerinin etkili bir şekilde kullanılmasının önündeki en önemli engel olarak "analiz etme araçlarının yeterli olmadığı" konusunda bir ortak fikir varken, diğer engeller konusunda daha az fikirbirliği söz konusudur. İkinci grup en büyük engel olarak, finansal olmayan performans konularında düşük hesap verilebilirlik (%30), yönetim kurulu üyeleri tarafından bu ölçülerin az tanınması (%28), bu alanlarda rakip firmaların performansı konusunda bilgi eksikliği (%23), yeni göstergeler üzerinde odaklanma konusunda yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimin zaman sıkıntısı (%22) belirtilmiştir. Küresel araştırmada ise ikinci grup en büyük engel: "performans ölçümünden sorumlu kişinin olmayışı ve yönetim kurulu üyelerince bu ölçütlerin az tanınması" olarak belirtilmiştir.

Bazı yöneticiler ile yapılan görüşmelerde, "En yüksek düzeyde müşteri memnuniyetinin ne kadar önemli olduğunu biliyoruz ve başarmak için elimizden geleni yapıyoruz ve bunun hakkını veriyoruz." demişlerdir. Ama öte yandan da düşük müşteri memnuniyeti olan bazı şirketlerin de hala para kazandığını biliyoruz" demişlerdir.

Buna karşı sürülen iddia ise, bu şirketlerin müşteri memnuniyetini yakalamaları halinde daha fazla para kazanabilecekleridir. Bununla birlikte, müşteri memnuniyetine yapılacak yatırım maliyetinin, kar hanesine yapacağı katkıyı geçebileceği hususu söz konusudur. Bu kabil kuşku, finansal olmayan faktörlerin daha etkili bir şekilde kullanılması yolunda önemli birer engeldir.

Soru 8: Piyasa (yatırımcılar) aşağıdaki kurumsal performans göstergelerini sizce nasıl ödüllendirmektedir?
(1 - iyi performansın en çok ödüllendirilmesi
10 - iyi performansın hiç ödüllendirilmemesi, olacak şekilde sıralama yapınız.)

| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
|--|--------|--------------|----------------------|--------------------|
| Finansal sonuçlar | 67% | 88% | 61% | 67% |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 43% | 44% | 6% | 35% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 38% | 13% | 12% | 30% |
| Müşteri memnuniyeti | 59% | 39% | 34% | 51% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 36% | 25% | 11% | 30% |
| Ürün/Hizmet kalitesi | 67% | 63% | 59% | 64% |
| Yenilik (yeni ürünlerin / hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 53% | 38% | 28% | 46% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği (tedarik zinciri ve ittifaklar) | 36% | 44% | 24% | 35% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 37% | 13% | 12% | 29% |
| Markanın gücü | 81% | 63% | 56% | 73% |

Mali sorumluluk ve ödül

İlginç bir şekilde, 6. soruya verilen yanıtlarda murahhas üyeler (%22) ile murahhas olmayan üyeler (%45) ve üst düzey yöneticiler (%31) finansal olmayan faktörler ile finansal performans arasındaki bağlantı konusunda daha şüpheci olma eğilimini göstermiştir. Bu durum gerek yönetim kurulu içinde gerekse yöneticiler ile yönetim kurulu arasında, finansal ve finansal olmayan performans arasında bir neden-sonuç ilişkisi konusunda fikir birliği olmadığını göstermektedir.

Ayrıca sıkça karşılaşılan bir başka şikayet konusu genelde; finansal olmayan ölçütlere odaklanılmasına karşın, finansal olmayan ölçütler ve mali ödüller arasında bir direkt bağlantı kurulması ihmal edilmektedir. Eğer finansal sonuçlarla bağlantısı yoksa, bunlar için size ödül verilmez. Bu finansal olmayan ölçütlerden birisini seçebilir ve bunu elde edebilirsiniz. Ve ardından gelen soru, peki şimdi ne olacaktır?

Eğer firmalar bu alanlarda gösterdikleri ilerlemelerden dolayı ödüllendirilseydi şirketler finansal olmayan verileri izleme konusunu geliştirmek için daha fazla çaba gösterebilirlerdi, ancak çoğu kez bunun aksi olmaktadır.

Murahhas üyeler piyasanın iyi finansal performans için şirketleri sıkı bir şekilde ödüllendirdiğine (%88) inanırken, finansal olmayan performans göstergelerinden çalışanların işe bağlılığı (%13) ve toplum ve çevre üzerindeki etki (%13) ile inanç sıralamasında en geriden gelmektedir. (bkz. Soru 8). Bunu takip eden diğerleri ise, yine finansal olmayan faktörler, idare ve yönetim süreçlerinin niteliği (%44) ve müşteri memnuniyeti (%39) olarak gözlemlenmektedir.

Küresel araştırmanın sonuçlarına göre de murahhas üyelerin %87'si, finansal sonuçlara göre en çok ödüllendirme yaptıklarını belirtirken çalışanların bağlılığı, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan göstergelerin çok çok az ödüllendirildiği gözlemlenmiştir.

Finansal performansa verilen büyük önem şirketlerin bünyesindeki teşviklerin yapısına da yansımıştır. Türk yöneticilere kurumsal performans göstergelerini ne ölçüde ödüllendirdikleri sorulmuştur (bkz. Soru 9). %69'u yönetim kadrolarının büyük ölçüde finansal sonuçlara göre ödüllendirildiğini söylemiştir. Küresel araştırmada da %78 ile finansal sonuçlara göre değerlendirme birinci sırada yer almıştır.

Türk yöneticilere göre müşteri memnuniyeti (%58), yenilikçilik (%55), ürün ve hizmet kalitesi (%54) ikinci grupta yer almışlardır. Küresel araştırmada ise işletme performansı (%43), müşteri memnuniyeti (%28), ürün ve hizmet kalitesi (%26) ile yenilik (%26) ikinci grupta yer almıştır. Hem küresel hem de yerel araştırmada işletme performansı, toplum ve çevre üzerindeki etki, dışarıdaki paydaşlarla olan ilişkisinin niteliği ve çalışanların işe bağlılığı konuları açık ara gerilerde yer almıştır ve bu konuların gerekli ölçüde ödüllendirilmediği söylenmiştir.

Bir diğer sorun da, finansal olmayan ölçütlerin yeterince net olarak ölçülmemesidir ve bu sorun, sağlam ve adil bir ücret yönteminin oluşturulmasını da zorlaştırmaktadır.

Yurtdışında buna benzer anketlerde neredeyse tüm şirket liderlerinin ücret paketlerinde finansal olmayan sonuçlara gittikçe daha fazla yer verdiği gözlemlenmiştir.

Ödüller ve teşvikler bu konunun sadece bir parçasıdır. Ankete katılanların gözünde finansal olmayan performans ölçülerinin yeterli ölçüde kullanılmamasının bir diğer nedeni de finansal olmayan performans konularının sahiplerinin olmamasıdır. Bu durumu düzeltmenin bir yolu üst düzey yöneticiler için her yıl finansal olmayan hedefler koymak ve farklı hedefler için net sorumluluk çizgilerini belirlemektir.

Diğer yandan kabul edilmiş hedefler yokken yönetim kurulu finansal olmayan göstergeleri izlemek için yönetime güvenmek zorundadır. Eğer bir finansal olmayan göstergede kötüleşme varsa, bunu yönetim kurulu üyelerinin dikkatine sunmak bir yerde yönetimin sorumluluğudur.

İyi yönetim

Bu çalışma, teşviklerin yapısından, finansal olmayan bilgilerin eksikliğine kadar, yöneticilerin neden finansal olmayan faktörlere daha az önem verdiğini genel hatlarıyla ortaya koymuştur. Fakat, göz önünde bulundurulması gerekli olan daha derin bir neden, yani şirketin iyi yönetimidir.

Veriler kusursuz olsa ve teşvikler uzun vadeli hedeflerle uyuşa bile şirket yine de yanlış yolda olabilir. Güçlü etik standartlar ve güçlü bir sorumluluk sistemi olmadan-kıscacası, iyi bir yönetim sistemi olmadan-bir şirket kendisini problem içinde bulabilir. Yönetim kurulları ve yönetim, firmanın tüm üyelerinin uyması gereken parametreleri ortaya koymalıdır.

Bir şirket, finansal ve finansal olmayan göstergeleri farklı şekilde değerlendirebilir; örneğin, finansal göstergeleri hedeflere ulaşmış olup olmadığını görmek için kullanabilir ve daha sonra iş yapılan ortama bakabilir. O zaman ortaya çıkan soru, amaçlara nasıl ulaşıldığıdır.

Bir şirketin iş yapma yolunda bir dizi kuralı - bütünlük, doğruluk, güven, saygınlık ve diğerleri- iş yapma tarzı olarak ortaya koyması kolaydır. Bununla birlikte, yüksek beklentisi olan yatırımcıların baskısı altında bu kurallar ile birlikte yaşamak daha zordur. Ancak güçlü yönetim süreçleriyle desteklenmiş, iyi bir yönetim yapısı bu ikisinin el ele ve yan yana yaşamasını sağlayabilir.

Öte yandan, anket birçok firmanın yönetim meselelerine hak ettiği önemi vermediğini göstermektedir. Murahhas olmayan üyelerin sadece %67'si (bkz. Soru 2) idare ve yönetim süreçlerinin niteliğine en yüksek özeni gösterdiklerini söylerken bunların %78'i finansal sonuçları çok yakından gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Küresel araştırmada ise murahhas üyelerin sadece %55'i en fazla dikkati idare ve yönetim süreçlerinin niteliğine verirken en yüksek dikkati %77 ile finansal sonuçlara verdikleri gözlemlenmiştir.

Anketimizde katılımcılara şirketin performansının ölçülmesi ve izlenmesi sürecinin yeniden değerlendirmesine neyin kesinlikle veya büyük olasılıkla tetikleyici olabileceği sorulmuştur (bkz. Ek, Soru 10). Yanıt olarak, %98'i müşteri memnuniyetinde keskin düşüş, %91'i rekabette önemli artış, %90'nı da finansal olmayan göstergelerin nasıl ölçüleceğinin daha iyi anlaşılmasını göstermişlerdir. Bu cevap yöneticilerin, şirketlerin finansal olmayan göstergelere gündemlerinde rutin olarak fazla ağırlık vermediklerini ve ayrıca bilmediklerini göstermektedir. Küresel araştırmada ise %82 ile yönetim kurulu üyeleri ve CEO'nun daha fazla şeffaflık ve hesap verilebilirlik istemesi öne çıkmıştır.

Yönetim kurullarından baskı eksikliğinin söz konusu olduğunun kanıtı, anketin bir diğer yerinde bulunabilir: Murahhas olmayan üyelerin %63'ü yöneticilerin iyi finansal sonuçları elde etmelerinden dolayı büyük ölçüde ödüllendirildiklerini söylemiştir (bkz. Ek, Soru 9). Buna karşın finansal olmayan beş göstergeden hiç biri %34'ten daha fazla puan almamıştır.

Diğer işaretler murahhas ile murahhas olmayan yönetim kurulu üyeleri arasındaki algılama farkının olmasıdır. Örneğin, murahhas üyelerin %78'si, fakat murahhas olmayan üyelerin ancak %55'i çalışanların işe bağlılığıyla ilgili bilgilerin niteliğinin iyi veya mükemmel olduğunu söylemiştir (bkz. Ek, Soru 5).

Buna ek olarak, murahhas olmayan üyelerin %88'i finansal bilgilerin niteliğinin "iyi" ve "mükemmel" olduğunu söylemiş, fakat sadece %67'si idare ve yönetim süreçleriyle ilgili bilgilerin kalitesinin aynı şekilde olduğunu ifade etmiştir.

Anketin de gösterdiği gibi, yanıt verenlerin büyük bir çoğunluğu arasında yönetim kurullarının veya CEO'nun finansal olmayan performans göstergelerinin yeniden değerlendirilmesini tetikleyebileceği yönünde bir kanı söz konusudur. Eğer durum böyleyse, bir şirketin liderleri sadece finansal göstergeleri değil, şirket başarısının tüm itici güçleri konusunda yönetimi sorumlu tutmalıdır.

Sonuç

Çalışma, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin yönetim kurullarında söylenenler ile gerçekler arasındaki kritik bir fay hattını ortaya çıkarmaktadır. Katılımcılar, finansal olmayan göstergeleri şirketlerin başarısı için son derece önemli itici güçler olarak değerlendirirken, yine katılımcılar bu göstergelere, finansal göstergelere oranla daha az özen göstermektedir.

Çalışma, birçok şirkette, finansal göstergeler ile finansal olmayan göstergelerin birbirlerinin sonucu olduğu gerçeğine aykırı davrandıklarını göstermektedir. Bilanço, kar ve zarar tablosu ile nakit akış tablosunun finansal olmayan faktörlerin sonuçları olduğu gayet açık iken, bu durum şirketlerin işletilme şekillerine nadiren yansımaktadır. Birçok firmadaki üst düzey yönetici iki veya üç finansal olmayan göstergeli takip etmekte, fakat bunların çok azı tamamını veya büyük bir kısmını sistematik olarak izlemektedir.

Finansal ve finansal olmayan göstergeler arasındaki bu uyumsuzluk, finansal olmayan göstergelerin ölçülmesinin daha zor olması ve daha az güvenilir olması nedeniyle ve sermaye piyasalarının tutarlı bir şekilde finansal sonuçları ödüllendirmek, finansal olmayan sonuçları ise nadiren ödüllendirmek üzere yapılandırılmış olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışma, bu konuda bazı değişikliklerin gerçekleşmekte olduğunu, örneğin ücret yapılarının finansal olmayan hedefleri de içerecek şekilde yapılandırılmaya başladığını ve yönetim kurulu üyelerinin finansal olmayan verilerin önemi konusunda farkındalığının hızla artmakta olduğunu tespit etmiştir. Bunun yanında anket, farkındalık ve eylem, söylenenler ve gerçekler arasındaki boşluğun boyutunu da göstermektedir. Bu boşluk daralana kadar yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve yatırımcılar şirketlerinin sağlığı konusunda olması gerektiğinden daha az bilgi sahibi olacaklardır.

Etik ve yönetsel temeller sağlam bir şekilde atıldığında, müşteri memnuniyeti, markanın gücü ve çalışanların işe bağlılığı gibi finansal olmayan ölçüler yönetim kuruluna ve yönetime şirketi uzun vadeli başarıya doğru götürmede hayati önem taşıyacaktır.

Fakat, günümüzde şirketlerin çoğu dikkatlerini finansal verilere vermekte, çok azı ise diğer performans göstergelerini özenli bir şekilde izlemektedir.



Anket Metodolojisi

Şirketlerin sağlığı ve bunu sürdüren temel faktörler ile bu faktörlerin izlenmesi konularında ülkemizin önde gelen iř adamlarının görüşlerini tespit etmek üzere, Deloitte Türkiye, Nisan ve Mayıs 2008’de online olarak yönetim kurulu yeleri ve üst düzey yöneticiler ile bir anket düzenlemiştir. Anket sonuçları bu raporun ekinde verilmiştir.

60 rahatlas ye, 9 rahatlas olmayan ye ve 18 üst düzey yöneticiden oluşan toplam 87 yönetici ankete yanıt vermiştir. Katılımcılarımızın sektörel dağılımlarına baktığımızda otomotivden, seyahat turizm ve taşımacılığa kadar yayılan oldukça geniş bir yelpazede üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin görüşlerini bizlerle paylaştiklarını görüyoruz. Sektörel bazda tüketiciler ve perakende, finans, gıda içecek ve tütün, telekom, medya ve teknoloji sektörlerinin katılımcıların %45’ini oluşturduğunu gözlemledik.

Araştırma aynı zamanda Deloitte Global’in Economist Intelligence Unit ile dünyanın 3 bölgesinde – Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya Pasifik - dünyanın önde gelen ve küresel piyasalara yön veren büyük şirketlerin 250 üst düzey yöneticisinin katıldığı anket bulguları ile kıyaslanarak analiz edilmiştir.

Zamanlarını ve görüşlerinizi bizimle paylaşan tüm üst düzey yöneticilere, CEO’lara ve yönetim kurulu üyelerine teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Ek: Anket Sonuçları

Soru1: Aşağıdaki şirket performans unsurlarının, kuruluşunuzun başarısı için ne derece önemli olduğunu belirtiniz. Lütfen her maddeyi “çok önemli”, “önemli”, “az önemli” ve “önemli değildir” şeklinde değerlendiriniz.

| | Çok önemli | | | | Önemli | | | | Az önemli | | | | Önemli değil | | | |
|--|------------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|-----------|--------------|----------------------|--------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal sonuçlar | 76% | 73% | 78% | 83% | 24% | 27% | 22% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 62% | 65% | 56% | 56% | 37% | 35% | 44% | 39% | 1% | 0% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 60% | 63% | 56% | 50% | 39% | 37% | 33% | 50% | 1% | 0% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Müşteri memnuniyeti | 87% | 85% | 89% | 94% | 13% | 15% | 11% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 64% | 56% | 100% | 72% | 36% | 44% | 0% | 28% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ürün / Hizmet kalitesi | 80% | 76% | 89% | 89% | 19% | 24% | 11% | 6% | 1% | 0% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Yenilik (yeni ürünlerin / hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 72% | 72% | 67% | 78% | 24% | 25% | 33% | 17% | 3% | 3% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği | 39% | 42% | 44% | 28% | 51% | 45% | 56% | 67% | 8% | 10% | 0% | 6% | 2% | 3% | 0% | 0% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 42% | 47% | 33% | 28% | 43% | 42% | 44% | 44% | 15% | 10% | 22% | 28% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Markanın gücü | 69% | 68% | 67% | 72% | 26% | 25% | 33% | 28% | 5% | 7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Diğer, lütfen belirtiniz | 83% | 83% | 100% | 67% | 17% | 17% | 0% | 33% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Soru 2: Yönetim Kurulu üyesi olarak aşağıdaki alanlardan her birine gösterdiğiniz dikkati "çok dikkat ediyorum", "dikkat ediyorum", "az dikkat ediyorum", "dikkat etmiyorum" şeklinde değerlendiriniz.

| | Çok dikkat ediyorum | | | | Dikkat ediyorum | | | | Az dikkat ediyorum | | | | Dikkat etmiyorum | | | |
|--|---------------------|--------------|----------------------|--------------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------------|------------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 51% | 55% | 67% | 29% | 40% | 36% | 33% | 59% | 9% | 9% | 0% | 12% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 45% | 51% | 33% | 29% | 48% | 46% | 44% | 59% | 6% | 2% | 22% | 12% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Müşteri memnuniyeti | 70% | 68% | 78% | 71% | 27% | 27% | 22% | 29% | 4% | 5% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 51% | 51% | 67% | 41% | 42% | 42% | 33% | 47% | 7% | 7% | 0% | 12% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ürün / Hizmet kalitesi | 70% | 68% | 78% | 71% | 25% | 25% | 22% | 29% | 4% | 5% | 0% | 0% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Yenilik (yeni ürünlerin / hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 60% | 63% | 44% | 59% | 34% | 29% | 56% | 41% | 6% | 9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği (tedarik zinciri) | 30% | 35% | 22% | 18% | 53% | 53% | 56% | 53% | 17% | 12% | 22% | 29% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 38% | 45% | 22% | 24% | 41% | 34% | 56% | 59% | 21% | 21% | 22% | 18% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Markanın gücü | 63% | 63% | 56% | 65% | 31% | 30% | 44% | 29% | 6% | 7% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Diğer, lütfen belirtiniz | 71% | 75% | 0% | 100% | 29% | 25% | 100% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| Soru 3: Aşağıdaki maddeler ile ilgili görüşlerinizi "Kabul ediyorum", "Kabul etmiyorum" veya "Bilmiyorum / Görüşüm yok" seçenekleri ile belirtiniz. | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------|--------------|----------------------|--------------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------------|--------------------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Kabul ediyorum | | | | Kabul etmiyorum | | | | Bilmiyorum / Görüşüm yok | | | |
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Kuruluşumuz, finansal olmayan performans göstergelerini ölçmek için gittikçe artan bir baskı altındadır. | 69% | 73% | 56% | 61% | 24% | 20% | 44% | 28% | 7% | 7% | 0% | 11% |
| Finansal göstergeler tek başına şirketimizin temel güçlerini veya hassasiyetleri yeterli düzeyde yansıtmamaktadır. | 82% | 82% | 78% | 83% | 18% | 18% | 22% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Yatırımcılar sürdürülebilir ve uzun vadeli büyümeye daha fazla önem vermektedir. | 90% | 90% | 100% | 83% | 6% | 8% | 0% | 0% | 5% | 2% | 0% | 17% |
| Tarihi bilgilerden ziyade ileriye dönük bilgiler yönetim ve yönetim kurulu için daha değerlidir. | 76% | 77% | 67% | 78% | 23% | 22% | 33% | 22% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Şirketimizin performansı maddi duran varlıklarından ziyade maddi olmayan varlıklar/kapasitesi ile belirlenmektedir. | 77% | 80% | 67% | 71% | 20% | 18% | 33% | 18% | 3% | 2% | 0% | 12% |
| Hem finansal olmayan hem de finansal performans ölçülerini izlemek yönetim kurulunun sorumluluğundadır. | 94% | 95% | 100% | 89% | 6% | 5% | 0% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% |

Soru 4: Piyasada finansal olmayan performans ölçülerine gittikçe daha fazla önem verilmesinde, aşağıdaki faktörlerin ne ölçüde önemli olduğunu belirtiniz. Lütfen her maddeyi "çok önemli", "önemli", "az önemli", "önemli değil" şeklinde değerlendiriniz.

| | Çok önemli | | | | Önemli | | | | Az önemli | | | | Önemli değil | | | |
|--|------------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|-----------|--------------|----------------------|--------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal olmayan ölçülere verilen artan düzenleyici önem | 29% | 31% | 11% | 33% | 49% | 48% | 67% | 44% | 21% | 21% | 22% | 22% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İtibar riskinin daha fazla bilincinde olunması | 62% | 66% | 56% | 50% | 34% | 29% | 33% | 50% | 5% | 5% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Medya tarafından finansal olmayan performans üzerinde daha fazla gözetimde bulunulması | 12% | 12% | 11% | 11% | 58% | 58% | 56% | 61% | 29% | 29% | 33% | 28% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Sivil toplum örgütlerinin, lobilerin ve sivil kuruluşların artan gücü | 22% | 27% | 0% | 17% | 52% | 53% | 67% | 44% | 26% | 20% | 33% | 39% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Bilginin internet üzerinde hızlı ve coğrafi olarak yayılması | 47% | 46% | 33% | 56% | 45% | 46% | 67% | 33% | 8% | 8% | 0% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Artan müşteri etkisi | 63% | 59% | 89% | 61% | 35% | 37% | 11% | 39% | 2% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Artan çalışan etkisi | 32% | 36% | 0% | 33% | 55% | 52% | 67% | 61% | 13% | 12% | 33% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Hızlı yenilik (yeni ürünler ve hizmetler) | 66% | 68% | 67% | 61% | 31% | 31% | 22% | 39% | 2% | 2% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Artan küresel rekabet | 69% | 69% | 67% | 67% | 29% | 29% | 33% | 28% | 2% | 2% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Medyanın dünya çapında artan gücü | 26% | 22% | 44% | 28% | 50% | 51% | 33% | 56% | 22% | 24% | 22% | 17% | 2% | 3% | 0% | 0% |

Soru 5: Yönetim kurulunun aldığı bilgilerin niteliğini, aşağıda yer alan şirket performans unsurları bazında değerlendiriniz. Lütfen düşüncenizi "mükemmel", "iyi", "ortalama", "vasat", veya "zayıf" olarak belirtiniz.

| | Mükemmel | | | | İyi | | | | Ortalama | | | | Vasat | | | | Zayıf | | | |
|--|----------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|----------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal sonuçlar | 41% | 46% | 44% | 22% | 50% | 47% | 44% | 61% | 8% | 5% | 11% | 17% | 1% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 14% | 19% | 11% | 0% | 51% | 51% | 56% | 50% | 33% | 31% | 33% | 39% | 2% | 0% | 0% | 11% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 21% | 25% | 11% | 11% | 50% | 53% | 44% | 44% | 21% | 15% | 33% | 33% | 7% | 7% | 11% | 6% | 1% | 0% | 0% | 6% |
| Müşteri memnuniyeti | 28% | 34% | 11% | 18% | 58% | 53% | 67% | 71% | 11% | 12% | 22% | 0% | 4% | 2% | 0% | 12% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 22% | 25% | 22% | 11% | 53% | 63% | 44% | 28% | 20% | 10% | 33% | 44% | 5% | 2% | 0% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Ürün / Hizmet kalitesi | 33% | 34% | 44% | 22% | 53% | 53% | 44% | 61% | 13% | 12% | 11% | 17% | 1% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Yenilik (yeni ürünlerin/ hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 29% | 34% | 22% | 17% | 42% | 38% | 56% | 50% | 24% | 26% | 22% | 17% | 5% | 2% | 0% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği (tedarik zinciri ve ittifaklar) | 14% | 17% | 22% | 0% | 55% | 57% | 33% | 61% | 21% | 21% | 22% | 22% | 9% | 5% | 22% | 17% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 15% | 20% | 11% | 0% | 51% | 54% | 22% | 56% | 26% | 20% | 56% | 28% | 7% | 5% | 11% | 11% | 1% | 0% | 0% | 6% |
| Markanın gücü | 35% | 36% | 22% | 39% | 47% | 47% | 44% | 44% | 17% | 15% | 33% | 17% | 1% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Diğer, lütfen belirtiniz | 14% | 20% | 0% | 0% | 57% | 60% | 0% | 50% | 29% | 20% | 0% | 50% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |

| Soru 6: Kuruluşunuz tarafından finansal olmayan performans ölçülerinin etkili bir şekilde kullanılmasının önündeki temel engeller nelerdir? Lütfen iki en önemli engeli seçiniz. Diğer ise lütfen belirtiniz. | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|--|--------------|----------------------|--------------------|
| | Birinci derecede önemli engel | | | | İkinci derecede önemli engel | | | | Birinci derece önemli ve ikinci derece önemli engel - toplam | | | |
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Tüm cevap verenler | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst düzey yönetici |
| Bu ölçülerin analiz edilmesine yönelik geliştirilmemiş araçlar | 23% | 33% | 22% | 21% | 33% | 11% | 11% | 28% | 57% | 44% | 33% | 48% |
| Yönetim kurulu üyeleri tarafından bu ölçülerin az tanınması | 17% | 22% | 17% | 14% | 12% | 11% | 22% | 10% | 28% | 33% | 39% | 24% |
| Bu performans konularında düşük hesap verilebilirlik seviyeleri | 12% | 11% | 17% | 14% | 18% | 11% | 17% | 16% | 30% | 22% | 33% | 30% |
| Bu ölçülerin kar hanesi ile doğrudan ilgili olduğu yönündeki şüphecilik | 12% | 11% | 17% | 13% | 8% | 11% | 28% | 18% | 20% | 22% | 44% | 31% |
| Yeni göstergeler üzerinde odaklanma konusunda yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yönetimin zaman sıkıntısı | 10% | 11% | 17% | 13% | 12% | 11% | 11% | 9% | 22% | 22% | 28% | 22% |
| Bu alanlarda rakip firmaların performansı konusunda bilgi eksikliği | 10% | 11% | 11% | 10% | 13% | 11% | 6% | 10% | 23% | 22% | 17% | 21% |
| Yönetimin tarafından bu ölçülerin az tanınması | 8% | 0% | 0% | 9% | 0% | 33% | 6% | 8% | 8% | 33% | 6% | 17% |
| Rakip firmaların değerli istihbarat bilgileri elde etme riski üzerinde kaygı | 7% | 0% | 0% | 6% | 3% | 0% | 0% | 0% | 10% | 0% | 0% | 6% |
| Diğer, lütfen belirtiniz | 2% | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 0% | 0% | 1% |

| Soru 7: Kuruluşunuzun finansal ve finansal olmayan performans kriterlerini ölçmesi ve değerlendirmesini nasıl değerlendiriyorsunuz? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|--------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Mükemmel | | | | İyi | | | | Ortalama | | | | Vasat | | | | Zayıf | | | |
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Tüm cevap verenler | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst düzey yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal performans | 40% | 44% | 44% | 22% | 44% | 41% | 33% | 61% | 15% | 14% | 22% | 17% | 1% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | |
| Finansal olmayan performans | 10% | 12% | 11% | 6% | 44% | 55% | 22% | 17% | 31% | 18% | 44% | 67% | 10% | 10% | 22% | 6% | 5% | 5% | 0% | 6% |

Soru 8: Piyasa (yatırımcılar) aşağıdaki kurumsal performans göstergelerini sizce nasıl ödüllendirmektedir?
(1 - iyi performansın en çok ödüllendirilmesi;
10 - iyi performansın hiç ödüllendirilmemesi olacak şekilde sıralama yapınız.)

| | 1.2.3. derecede performansın en çok ödüllendirilmesi (toplam) | | | | 1. derecede performansın en çok ödüllendirilmesi | | | |
|--|---|--------------|----------------------|--------------------|--|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal sonuçlar | 67% | 88% | 61% | 67% | 31% | 37% | 25% | 17% |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 43% | 44% | 6% | 35% | 52% | 53% | 63% | 44% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 38% | 13% | 12% | 30% | 24% | 30% | 13% | 12% |
| Müşteri memnuniyeti | 59% | 39% | 34% | 51% | 23% | 26% | 13% | 17% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 36% | 25% | 11% | 30% | 10% | 12% | 0% | 6% |
| Ürün / Hizmet kalitesi | 67% | 63% | 59% | 64% | 6% | 9% | 0% | 0% |
| Yenilik; (yeni ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 53% | 38% | 28% | 46% | 5% | 5% | 0% | 6% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği (tedarik zinciri ve ittifaklar) | 36% | 44% | 24% | 35% | 6% | 9% | 0% | 0% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 37% | 13% | 12% | 29% | 5% | 7% | 0% | 0% |

Soru 9: Yönetim Kurulu aşağıdaki kurumsal performans göstergelerini ne ölçüde ödüllendirmektedir?
"İyi derecede ödüllendirmekte", "orta derecede ödüllendirmekte", veya "hiç ödüllendirmemekte" şeklinde lütfen belirtiniz.

| | İyi derecede ödüllendirmekte | | | | Orta derecede ödüllendirmekte | | | | Hiç ödüllendirmemekte | | | |
|--|------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|-------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal sonuçlar | 69% | 72% | 63% | 61% | 26% | 22% | 25% | 39% | 5% | 5% | 13% | 0% |
| İdare ve yönetim süreçlerinin niteliği | 34% | 36% | 56% | 17% | 54% | 53% | 33% | 67% | 12% | 10% | 11% | 17% |
| Çalışanların işe bağlılığı | 31% | 34% | 22% | 22% | 55% | 53% | 67% | 56% | 14% | 12% | 11% | 22% |
| Müşteri memnuniyeti | 58% | 62% | 44% | 50% | 33% | 28% | 56% | 39% | 9% | 10% | 0% | 11% |
| İşletme performansı (kilit iş süreçlerinin verimliliği ve etkinliği) | 39% | 40% | 63% | 22% | 57% | 53% | 38% | 78% | 5% | 7% | 0% | 0% |
| Ürün/Hizmet kalitesi | 54% | 55% | 63% | 47% | 41% | 40% | 38% | 47% | 5% | 5% | 0% | 6% |
| Yenilik (yeni ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesindeki başarı) | 55% | 59% | 50% | 44% | 37% | 38% | 38% | 33% | 8% | 3% | 13% | 22% |
| Dışarıdaki hissedarlarla olan ilişkilerin niteliği (tedarik zinciri ve ittifaklar) | 20% | 26% | 25% | 0% | 52% | 51% | 38% | 61% | 28% | 23% | 38% | 39% |
| Toplum ve çevre üzerindeki etki | 24% | 29% | 13% | 11% | 43% | 41% | 50% | 44% | 33% | 29% | 38% | 44% |
| Markanın gücü | 51% | 52% | 50% | 47% | 37% | 38% | 38% | 35% | 12% | 10% | 13% | 18% |

Soru 10: Kuruluşunuzun performansının ölçülme ve izleme sürecinin yeniden değerlendirilmesini tetikleyebilecek aşağıdaki hususları, “kesinlikle tetikleyecektir”, “tetiklemesi olasıdır”, “ tetiklemesi olası değildir” ve “kesinlikle tetiklemeyecektir” şeklinde belirtiniz.

| | Kesinlikle tetikleyecektir | | | | Tetiklemesi olasıdır | | | | Tetiklemesi olası değildir | | | | Kesinlikle tetiklemeyecektir | | | |
|---|----------------------------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------------|----------------------------|--------------|----------------------|--------------------|------------------------------|--------------|----------------------|--------------------|
| | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici | Toplam | Murahhas Üye | Murahhas Olmayan Üye | Üst Düzey Yönetici |
| Finansal olmayan önemli faktörlerin nasıl ölçüleceğinin daha iyi anlaşılması | 40% | 36% | 43% | 56% | 50% | 53% | 43% | 44% | 7% | 8% | 14% | 0% | 2% | 3% | 0% | 0% |
| Sermaye temininin daha detaylı raporlar ve kontroller talep etmesi | 33% | 29% | 44% | 39% | 48% | 53% | 33% | 39% | 20% | 19% | 22% | 22% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Yönetim kurulu üyeleri ve CEO'nun daha fazla şeffaflık ve hesap verilebilirlik istemesi | 42% | 34% | 56% | 61% | 46% | 50% | 44% | 33% | 11% | 14% | 0% | 6% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Müşteri memnuniyetinde keskin düşüş/duraklama yaşanması | 71% | 69% | 75% | 72% | 27% | 27% | 25% | 28% | 2% | 3% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Çalışan memnuniyetinde keskin düşüş / duraklama yaşanması | 42% | 47% | 25% | 29% | 45% | 44% | 50% | 47% | 12% | 7% | 25% | 24% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Rekabette önemli artış | 51% | 53% | 50% | 44% | 40% | 37% | 38% | 50% | 9% | 10% | 13% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Bir rakip firma tarafından yeni bir ürünün / hizmetin sunulması | 33% | 31% | 38% | 39% | 48% | 53% | 38% | 39% | 18% | 15% | 25% | 22% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Müşteri alım gücünde önemli artış yaşanması | 49% | 50% | 25% | 56% | 35% | 36% | 63% | 17% | 15% | 12% | 13% | 28% | 1% | 2% | 0% | 0% |
| Halkla ilişkilerde yaşanan kriz | 35% | 40% | 25% | 24% | 51% | 48% | 63% | 53% | 13% | 12% | 13% | 18% | 1% | 0% | 0% | 6% |

Katkıda bulunanlar

M.Sait Gözüm

Ortak
sgozum@deloitte.com

Ebru Tuygun

etuygun@deloitte.com

Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacıyla taşımaktadır.

Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye, bunlarla ilgili sarih veya zımni bir beyan ve garantide bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zımni garantiden burada feragat etmektedir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınızca üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmalcilik kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arazi zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.

Tüm Deloitte Türkiye raporlarına
www.deloitte.com.tr, www.verginet.net, www.denetimnet.net,
www.deloitteacademy.com.tr
adreslerinden ulaşabilirsiniz.

Deloitte Danışmanlık A.Ş.

Sun Plaza
Dereboyu Sok. No:24
34398 Maslak, İstanbul
Tel: 90 (212) 366 60 00
Fax: 90 (212) 366 60 20

Armada İş Merkezi
A Blok K:7 No:8
06510, Söğütözü, Ankara
Tel: 90 (312) 295 47 00
Fax: 90 (0312) 295 47 47

www.deloitte.com.tr
www.denetimnet.net
www.verginet.net

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş Deloitte Touche Tohmatsu'ya ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen www.deloitte.com/about adresine bakınız.

©2008 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu