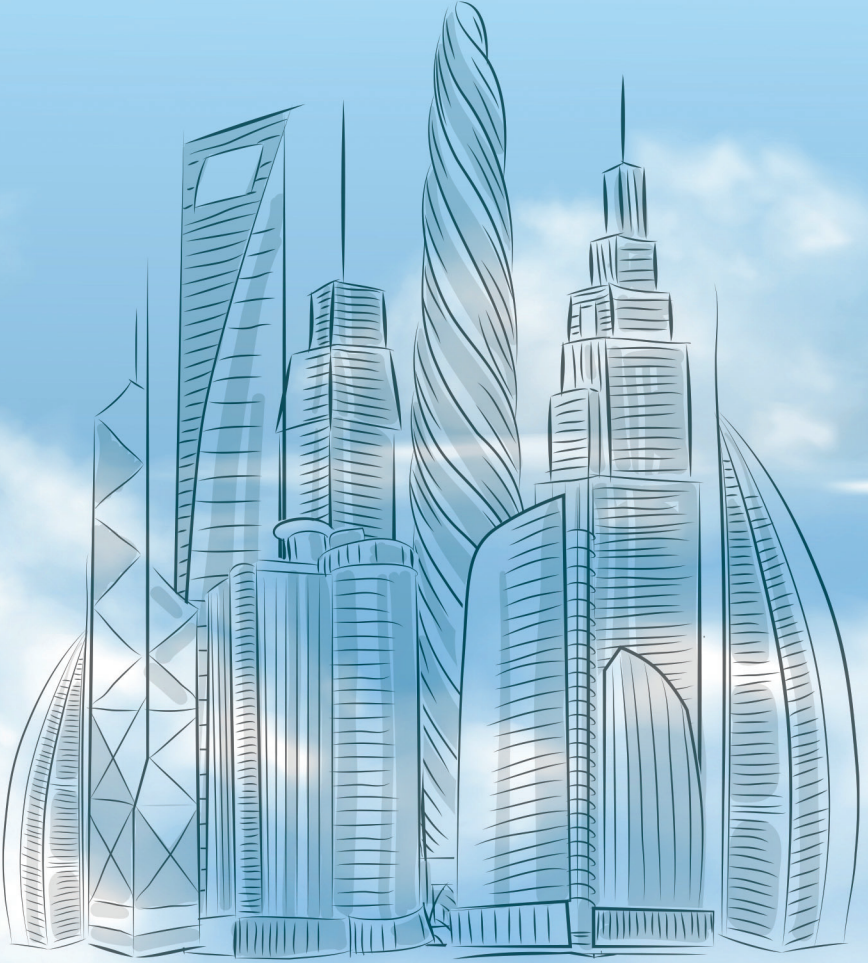


# İŞLETME ALANINDA GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAŞTIRMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. HİLAL UYGURTÜRK



**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana**

**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi**

**Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2024**

**ISBN • 978-625-6172-77-7**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

**Serüven Yayınevi / Serüven Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

**Telefon / Phone:** 05437675765

**web:** www.serüvenyayınevi.com

**e-mail:** serüvenyayınevi@gmail.com

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

# İŞLETME ALANINDA GÜNCEL YAKLAŞIM VE ARAŞTIRMALAR

EDİTÖR

DOÇ. DR. HİLAL UYGURTÜRK



# İçindekiler

## Bölüm 1

### **HAYVANLAR ÜZERİNDE DENEY YAPMAYAN “CRUELTY FREE” MARKALARA YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA**

*Berika Zülal Karaca* ..... 1

*Hilal UYGURTÜRK* ..... 1

## Bölüm 2

### **BİST PERAKENDE TİCARET SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİN FİNANSAL BAŞARISIZLIK RİSK ÖLÇÜMÜ**

*Hamza YETİK*..... 19

*Hasan UYGURTÜRK*..... 19

## Bölüm 3

### **KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

*Cevdet Alper KÜREMAN*..... 33

*Hakan VARGÜN*..... 33

## Bölüm 4

### **KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ENTEGRE BİR YAKLAŞIMIN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

*Cansu ARSLAN* ..... 53

*Çağla ÖZTÜRK* ..... 53

*Aydın ASLAN*..... 53





## *Bölüm 1*

### **HAYVANLAR ÜZERİNDE DENEY YAPMAYAN “CRUELTY FREE” MARKALARA YÖNELİK NİTEL BİR ÇALIŞMA**

*Berika Zülal KARACA<sup>1</sup>*

*Hilal UYGURTÜRK<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD, zulal dedeoglu@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1545-1344

<sup>2</sup> Doç. Dr., Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, hilaluygurturk@karabuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6925-0150

## 1. Giriş

Küreselleşen dünya ve artan tüketim alışkanlıklarının etkisiyle küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, çevre kirliliği ve diğer canlıların yaşam alanlarının tehdit altında olması gibi pek çok sorun ciddi bir endişe kaynağı haline gelmiştir. Bu sorunlara yönelik farkındalığın artmasıyla birlikte hem bilinçli tüketicilerin hem de işletmelerin çevresel meselelere olan ilgisi ve duyarlılığı giderek yükselmektedir. Sürdürülebilirlik, etik tüketim ve sorumlu işletme gibi konular üzerinde yapılan çalışmaların sayısı gün geçtikçe artmakta olup, bu konuların önemi günümüzde daha fazla vurgulanmaktadır.

Tüketim, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “üretilen veya yapılan şeylerin kullanılıp harcanması; yoğaltım, istihlak, üretim karşıtı” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bu kavram, temelde insanların belirli bir bedel karşılığında ihtiyaçlarının karşılanması ilkesine dayanmakta ve mevcut ekonomik koşullarında akademisyenler ve endüstri profesyonelleri tarafından çeşitli açılardan tartışılmaktadır. Bu tartışmaların altında, “İnsan ihtiyaçlarını karşılamak için her şey yapılabilir mi?”, “İhtiyaçları karşılarken kullanılan yöntemlerin doğru veya yanlış olduğunu nasıl değerlendirebiliriz?”, “Günümüzde insan ihtiyaçlarını karşılamak için tüm kaynaklar kullanılabilir mi?” gibi etik endişeler yatmaktadır. Tüketime daha önce göz ardı edilen bu boyutu, tüketicilerin eğitim seviyelerine bağlı olarak artan duyarlılığı ile önemli bir hale gelmiştir (Meydan, 2017).

Bu noktada ilgili diğer bir kavram olan sürdürülebilir tüketim ise, bireylerin çevreye zarar vermeyen ürünleri tercih etmeleriyle ilgilidir. Bu tercih, genellikle kişisel çevresel sorumlulukların bir yansımasıdır. İnsanlar, çevreyi koruma ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma konusundaki kişisel inançlarını ve değerlerini yansıtmak için sürdürülebilir ürünleri satın almayı tercih ederler. Bu, tüketicilerin, doğal kaynakları daha dikkatli kullanmaya teşvik eden bir eğilimdir (Akdoğan, 2023).

Son zamanlarda, küresel iklim değişikliği ve ekolojik denge sorunlarıyla ilgili artan farkındalık, tüketicilerin kaynakların daha verimli kullanılmasına, toplumsal bilincin artırılmasına, özellikle de çevrenin korunmasına ve geri dönüşümün teşvik edilmesine daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Bu durum, tüketicilerin alışkanlıklarını ve davranışlarını etkilerken, aynı zamanda marka tercihlerini de etkilemektedir. Bu etkiyle birlikte, tüketiciler, çevre ve topluma duyarlı markalara olumlu bir tutum sergilemekte ve bu markaların ürünlerini satın alma eğiliminde bulunmaktadır (Uygurtürk, 2022). Bununla birlikte, sadece çevresel kaygılar değil, aynı zamanda toplumsal ve etik meseleler de tüketicilerin alışveriş kararlarını etkilemektedir. Etik tüketim, sadece çevresel sürdürülebilirlikle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işçi hakları, çocuk işçiliği, adil ticaret gibi konuları da içermektedir. Tüketiciler, ürettikleri ürünlerin arkasındaki süreçlerde adaletin ve insan



haklarının korunmasına önem vermektedir. Bu nedenle, etik tüketim, sadece çevre üzerindeki olumlu etkileriyle değil, aynı zamanda insanların yaşamlarına ve haklarına saygı duyan bir tüketim kültürünü teşvik etmesiyle de önemli olmaktadır (Villi & Bahar, 2023).

Sürdürülebilir ve etik tüketim, bireylerin alışveriş alışkanlıklarını değiştirmesine ve çevresel ve toplumsal bilincin artmasına yardımcı olan önemli bir eğilimdir. Bu hem çevreye hem de topluma karşı sorumluluk duygusunun artmasıyla ilgili bir gelişmedir. Gelecekte, bu tüketim trendinin daha da yaygınlaşması ve toplumsal değişimde önemli bir rol oynaması beklenmektedir (Erciş & Türk, 2016).

Etik tüketiciler, satın aldıkları ürünlerin çevresel, insan ve hayvan hakları açısından daha az zararlı olmasını beklemektedirler. Bu yaklaşım, tüketicilerin gelecek nesilleri ve dünyanın kaynaklarını sürdürülebilir bir şekilde kullanma amacını yansıtan bir tüketim biçimidir. Uluslararası alanda “adil ticaret” olarak da bilinen bu kavram, tüketicilerin, ürünlerin üretim sürecinde sosyal ve çevresel adaletin sağlanmasını destekleyerek alışveriş yapmalarını öngörmektedir. Bu şekilde, tüketiciler sadece kendi ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, aynı zamanda küresel düzeyde sosyal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirmektedirler (Pazarlama Web, 2024).

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri için marka sahip oldukları en önemli güçlerden biridir. İşletmelerin rekabet edebilmeleri, imaj yaratmaları ve müşterilerini ellerinde tutabilmeleri için marka önemli bir rol üstlenmektedir. Tüketiciler bir ürünü satın alırken ürünün fiyatı, ambalajı, tasarımı, kalitesi gibi özellikleri içeren markasına (Uygurtürk, Uygurtürk, & Korkmaz, 2017) bakmakla birlikte son zamanlarda yeterli olmamaktadır. Markaların çevreye ve topluma duyarlı olmaları önem kazanmakta ve bu markalar tüketicilerin satın alma kararlarında önemli bir rol oynamaktadır.

Sorumluluk bilinciyle hareket eden tüketiciler, satın alma kriterlerini değiştirmekte ve sosyal sorumluluk sahibi tüketim olarak nitelendirilen bir alışveriş davranışı sergilemektedirler. Bu bağlamda, bir ürünün sadece ihtiyaçları karşılıyor olması yeterli olmamakta aynı zamanda üretim ve tüketim süreçlerinin çevreye, hayvanlara ve insanlara zarar vermemesi gerekmektedir (Meydan, 2017).

Bu nedenle, son yıllarda ortaya çıkmış olan “Cruelty Free- zulüm içermeyen” terimi genellikle kozmetik ve kişisel bakım ürünleriyle ilişkilendirilmekte ve ürünlerin hayvanlar üzerinde test edilmediğini belirtmektedir (Wuisan & Februadi, 2022). Bir ürün, hayvanlara zarar vermeden üretilmiş ve hayvanlar üzerinde test edilmemiş ham maddeler içeriyorsa, “cruelty-free” olarak adlandırılmaktadır. Bu etiketi kullanan markalar genellikle on Cosmetics, PETA ve Cruelty-Free International, Choose Cruelty-Free, Coalition for Consumer Information on Cosmetics gibi kuruluşlar tarafından onaylan-

mıştır (Cruelty Free International, 2024). Elkington ve Hailes (1998) çalışmalarında yeşil tüketimi, sağlığı tehdit eden, çevreye ciddi zararlar veren, aşırı kaynak tüketimine yol açan ve hayvanlara zulmedilerek üretilen ürünlerin kullanımından kaçınmayı içeren bir kavram olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre, Cruelty Free etiketli ürünler, yeşil tüketimin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Çeşitli araştırmacıların çalışmalarından derlenen sınıflandırmaya göre ise, hayvanlar üzerinde test edilmemiş ürünler yeşil ürünler olarak kabul edilmektedir (Villi & Bahar, 2023).

Hayvan deneyleri özellikle temel tıp bilimlerinde, cerrahi branşlarda, kanser ve beyin araştırmalarında, kozmetik ve temizlik endüstrisinde kullanılmaktadır. Özellikle kozmetik endüstrisinde kozmetik ürünün güvenliği öncelikli olmaktadır. Kozmetik ürünler, uzun yıllar boyunca insanlara fizyolojik olarak benzerlikleri nedeniyle denek olarak kabul edildikleri için hayvanlar üzerinde test edilmiştir. Hayvan deneyleri, ürünün insanlar için güvenli olup olmadığını kontrol etmek için kullanılmaktadır. Ancak, hayvan deneylerinin en büyük dezavantajı, hayvanların bu süreçte acı çekmesi ve sonunda ölmesidir (Purohit & Ganu, 2022).

2021’de Human Society International tarafından başlatılan “Save Ralph” adlı animasyon kısa film, kozmetik şirketlerinin hayvanlar üzerinde yaptığı testlerin acımasızlığını vurgulamıştır. Bu kampanya, #SaveRalph etiketiyle sosyal medyada hızla yayılarak büyük bir tepki ve destek toplamıştır. Film, hayvan deneyleri konusunda farkındalık yaratırken, hayvanlar üzerinde test yapan ve yapmayan firmaların listesini de yayınlayarak kullanıcılar arasında geniş bir şekilde paylaşılmış, bu durum, markalar üzerinde büyük bir baskı oluşturarak hayvan deneylerine karşı kamuoyunda güçlü bir hareketlilik yaratmıştır (Öztürk & Tekeli, 2022).

## **2. Hayvanlar Üzerinde Deney Yapılmadığını Gösteren Başlıca Sertifikalar ve Cruelty- Free Sertifikalı Markalara Örnekler**

Günümüzde gıda endüstrisi de dahil olmak üzere hijyen ve kozmetik sektöründeki çok sayıda marka, hayvanlar üzerinde test yapmadığını belirten etiketler kullanmaktadır. Bu işletmeler, zulüm içermeyen veya “Cruelty Free” olarak bilinen etiketli ürünleri benimsemeye başlamıştır. Bu eğilimin tüketiciler arasında giderek arttığı görülmektedir. Artık, dünya genelinde tüketiciler, satın alma tercihlerinde hayvan refahını daha fazla önemsemektedirler.

Özellikle son yıllarda kozmetik endüstrisi giderek daha fazla tüketicinin hayvanlar üzerinde deney yapmayan ürünleri tercih etmesiyle şekillenmektedir. Bu nedenle, “hayvanlar üzerinde deney yapmayan” veya popüler olarak bilinen “Cruelty Free” sertifikalı markaların önemi artmaktadır. Bu markalar, ürünlerinin geliştirilmesi aşamasında hayvan testlerine başvurularıyla tanınmakta ve tüketiciler tarafından etik ve çevre dostu bir seçenek olarak değerlendirilmektedirler.

Bazı tüketiciler için kozmetik ürünler (makyaj malzemeleri, kişisel bakım ürünleri) ve temizlik, hijyen malzemeleri gibi gıda dışındaki ürünleri satın alırken de hayvanlar üzerinde deney yapılmadığına dair bilgilendirme önemli olmaktadır. Bu tür bilgilendirmeler genellikle bağımsız ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından sağlanan logolar aracılığıyla sunulmaktadır (İlbaş, 2022). Günümüzde, bu logolar arasında Leaping Bunny, Beauty Without Bunnies ve Choose Cruelty Free gibi üç tane logo ön planda bulunmaktadır (Vegan Rabbit, 2024a). Bu logolar, tüketicilere ürünün hayvanlar üzerinde deney yapılmadığı ve zulüm içermediği garantisini vermektedir. Aşağıda bu logolara ilişkin bilgiler kısaca sunulmaktadır.

### 2.1. Leaping Bunny



Leaping Bunny logosu, hayvanlar üzerinde deney yapılmadığına dair güvenilir bir kanıt olarak kabul edilmektedir. Leaping Bunny logosu, başlangıçta 1898’de British Union for the Abolition of Vivisection (BUAV) olarak kurulan ve daha sonra New England Anti-Vivisection Society (NEAVS) ile birleşerek Cruelty-Free

International haline gelen Cruelty-Free International tarafından uluslararası olarak verilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da, Leaping Bunny logosu, 1996’da oluşturulan ve 8 ulusal hayvan hakları örgütünden oluşan The Coalition for Consumer Information on Cosmetics (CCIC) tarafından verilmektedir. Leaping Bunny logosu, bir ürünün ve içindeki bileşenlerin hayvanlar üzerinde test edilmediğini onaylamaktadır. Aynı zamanda, bir markanın ürünlerinin ve bileşenlerinin herhangi bir aşamada hayvanlar üzerinde test edilmediğini ve tedarikçilerinin de bu standarda uyduğunu garanti etmektedir (Vegan Rabbit, 2024a).

### 2.2. Choose Cruelty-Free



Kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan ve 1993 yılında kurulan Avustralya merkezli Choose Cruelty-Free, “Hayvanlar Üzerinde Test Edilmemiştir” tavşan logosunu katı kriterlerini karşılayan şirketlere vermektedir. Choose Cruelty-Free sertifikasına sahip olmak için ürünlerin veya içeriklerin hayvanlar üzerinde test edilmemiş olması bir gerekliliktir. Sertifikasyon

için başvurudan önce en az 5 yıl hayvanlar üzerinde test yapılmaması gerekmektedir. Ayrıca, sertifikayı almak için hayvan hakları ihlallerinin olmaması ve kürk üreticileri veya mezbahalarla hiçbir ilişkisinin olmaması da gerekmektedir. Sertifika programları arasında en katı şartlara sahiptir. Bu sertifikayı almak isteyen şirketler, ürün içeriklerinin hayvanlara acı çektirmeyecek şekilde elde edilmesini ve hayvan haklarına saygılı bir tedarik

zinciri sağlamayı taahhüt etmelidirler. Bu, hem ürün içeriklerinin etik kaynaklardan geldiğini hem de şirketin hayvan haklarına yönelik tutumunu yansıtmaktadır. Ancak bu programın en önemli eksiği şirketleri kendileri denetlemedikleri için Choose Cruelty-Free'nin kurallarına uyulduğundan emin olunamamasıdır. Bunun yerine şirketlerin yasal olarak bağlayıcı sözleşmelerine uyacaklarına güvenmektedirler (İlbaş, 2022; Vegan Rabbit, 2024b).

### 2.3. PETA Beauty Without Bunnies



PETA'nın "Zulümden Muaf" sertifikası, hayvan hakları örgütü People for the Ethical Treatment of Animals (PETA) tarafından yürütülen bir programdır. Şirketler, ürünlerinin PETA tarafından "zulümden muaf" olarak sertifikalandırılması için belirli kriterleri karşılamaları durumunda başvurabilmektedirler. Bu kriterler arasında hayvanlar üzerinde test yapmamak ve hayvansal türevli içerikler kullanmamak gibi şartlar bulunmaktadır. Bu liste, kozmetik, kişisel bakım ürün-

leri, ev temizlik ürünleri ve diğer yaygın ev eşyaları üreten binlerce şirketi içermektedir. PETA tarafından listelenmek veya "Hayvan Testi Olmayan" logosunu veya "PETA Onaylı Küresel Hayvan Testleri Politikası" logosunu taşımak için şirketler ve markalar hiçbir zaman hayvanlar üzerinde test yapmamayı, yaptırmamayı, ödeme yapmamayı veya hayvanlar üzerinde test yapılmasına izin vermemeyi taahhüt etmelidir. Herhangi bir logoyu kullanmak için şirketler sadece tek seferlik 350 dolarlık bir lisans ücreti ödemektedirler (PETA, 2024a).

Söz konusu bu kapsamda PETA'nın Beauty Without Bunnies (Tavşansız Güzellik Programı) bir markanın zulümsüzlük statüsünü kanıtlamak için oldukça güvenilir bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Bu logo, diğer iki logoya göre daha az katı şartlara sahip olduğu için dikkat çekmektedir. Şirketlerin yasal olarak bağlayıcı bir sözleşme imzalamak veya tüm tedarik zincirlerinin rastgele denetlenmesini kabul etmek yerine yalnızca bir taahhütname imzalamaları gerekmektedir. Beauty Without Bunnies logosu 1980 yılında kurulan PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) tarafından verilmektedir. Beauty Without Bunnies'in biri eski, diğeri yeni iki logosu bulunmakta ve her ikisi de kullanılmaktadır (Vegan Rabbit, 2024b).

2024 yılı PETA verilerine göre Türkiye'de Cruelty Free ürünleri bulunan şirketler ve Cruelty Free ürünler üreten Türk şirketleri aşağıda yer almaktadır (PETA, 2024b):

A101- Yen Mağazacılık, Abura Cosmetics, Ace (Bbi), Ltd. Sti, Akten Kozmetik San. Paz. A., Anyong, Aveseena, Axis-Y, Babyicon (Cosmedia Kozmetik), Badecanlar Efkatli Kozmetik, Balmy, Baproy Bitkisel, Beany, Bee Beauty (Gratis), Bingo Cosmetic Manufacture Ltd., Bio Ionic (Bbi), Bioetyc, Biorenda, Bioterra, Blinc, Blush Artisan Cosmetics, Bonivias, Bootiful Anti-Cellulite Firming Cream (Kozmoklinik Kozmetik), Boutique England, Bumer Beauty Products, By Vita Medikal, Callista Beauty, Centro Kozmetik, Chroma Id (Henkel), Cilt1 Kozmetik, Clemantines Soap & More, Cosmed Cosmeceuticals, Cosmolive Kozmetik, Cream, Curls (Bbi), Cyrène, Deauty Skin, Dermabien, Diora Kimya, Dollface, Dr Departmen, Dr. Savon, Duaderm, Ecowera, Ekokimya, Elidor (Unilever), Ellis Faas Cosmetics , Eskapharma Sağ, Ur. ve Koz. San. Tic., Evyap Evcl, Eye Of Love, Filabé , Formula Pura, Fruit Works England, Fulser Kozmetik, G&Z Organic Cosmetics, G1 Bio Co.,Ltd, Golden Rose, Goody (BBI), Güldez Cosmetics, Halalles , Hareemistanbul (Tls İç ve Dış Ticaret Limited Şirketi), Hoito Kozmetik Sanayi ve Ticaret A., Honnes, Im From, Image Skincare, Imperial Bioscience, Impure Sağlık Ürünleri ve Koz., Jorgobé , K-Lotus Beauty (Tyz Kozmetik), Kaia Cosmetics, Kaibeauty Natural (Kairos Tarm Gda Turizm Kozmetik Üretim ve Ticaret Limited Şirketi), Kim & Kimmy, Kremi Beauty, Krijen Natural Products, La Ishá, Lagomme (Zafer Kan Kozmetik), Lash Department, Le Château du Bois, LeaLou, Lee Stafford, Lery Cosmetics, Liberteduo Kozmetik ve Kimya San.Tic.Aş., Lindos Naturals, Loventa Cosmetics ,Luxera Paris, Mad Beauty, Magicstripes, Mammacomica, Mara Cosmetics (İmer Kozmetik), Markazen, Melma lac Kozmetik Sanayi Ticaret Meradya, Minela Care (Elsaco Dış Ticaret), Minerva108, Misbahce MK Trading, Momwell Pure and Organic (Vepa Kişisel Bakım ve Kozmetik), Morebac (Çağlar Farma İtiryat Gıda Pet Ltd.Şti), Naturelle Cosméticos , Naturtres (QNET), Neboa, Nihan Özisçi, NP Kozmetic, Npc Kozmetik Üretim Satış Pazarlama İthalat İhracat, Oloure Beauty (Oloure Kozmetik), Oh Fresh Cosmetics, Okay Kozmetik, Ola Lab Cosmetics, Orgamyra Kozmetik, Organicum (Işıkterapi), Orglamix, Otantic Pharma, Ouidad (BBI), Pelushly Kozmetik, PharmaFAP, Preserve Products, PRIORI Skincare (SkinSciPac), Pumpoo Dry Shampoo (Kozmoklinik Kozmetik), Qaratau, Radius Corporation, Raqun, Rempure, Rituel de Beaute, Rose and Cure, Sanitrum, Sashapure Beauty (Red Lodge Beauty, Rose and Thorne (Set Grup Danışmanlık ve Tekstil Sanayi Ticaret Limited), Sf Kozmetik Biyoteknoloji, Shay and Blu, She Vec Salk ve Kozmetik Ürünleri San.Tic.A., Simya Evi, Skin & Lab, Skin401 (Flavus), St. Ives (Unilever), Stick On Spots (Kozmoklinik Kozmetik), Tanny-maxx, Thalia Natural Beauty, The Hoppa (ORIENTCO), The Purest Solutions (Evly Pharma Cosmetics), Tılsım Kimya Kozmetik, TriDerma, Turtlee Organics, Twist (BBI), Ural Grup, Urban Care (Selen Kozmetik), Vall, Veganic SKN Limited, Victory Kozmetik ,Voop Cosmetics, W7 Cosmetics (Warpaint Cosmetics), Wet Brush (BBI), Wiwify (Alfo) , Zorah Biocosmétiques.

### 3. Cruelty Free Markalarının Uygulamalarına Yönelik Örnekler

Kozmetik ürünlerin hayvanlar üzerinde test edilmesiyle ilgili tüketicilerin tutum ve davranışlarına dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bazı tüketiciler, markaların hayvan dostu oldukları iddialarından ve buna ilişkin etiketlerden kolayca etkilenmektedir. Ayrıca, sağlık, çevre ve görünüm endişeleri, tüketicilerin organik kozmetik ürünlerini tercih etme eğilimlerini açığıklayan faktörler arasında yer almaktadır (Öztürk & Tekeli, 2022).

Bununla birlikte günümüzde birçok ülke hayvan deneylerini yasaklamıştır, bunlar arasında Hindistan'da bulunmaktadır. Hindistan'da, Hayvanlara İşkenceyi Önleme Yasası 1960 yılında yürürlüğe konmuş olup, 2014 yılında kozmetik ürünlerin üzerinde hayvan testlerini yasaklamıştır ve hayvanlar üzerinde deney yapmayan ürünlere doğru yönelmiştir. Hindistan, kozmetik ürünlerin güvenliğinin değerlendirilmesinde hayvan deneylerinin yerine geçebilecek alternatif yöntemlere odaklanmaktadır. Bunlar, insan hücreleri ve dokuları kullanılarak kozmetik ürünlerin değerlendirilmesini içeren İn-Vitro yöntemleri, gelişmiş bilgisayar modelleme teknikleri (siliko modelleri) ve insan gönüllülerle yapılan çalışmaları içermektedir. Bu zulüm içermeyen modeller, kozmetik ürünlerin güvenlik değerlendirmesi için hayvan testlerinin yerini alarak daha kesin sonuçlar elde etme konusunda kullanılabilir. Bu yönelim ile Hindistan, hayvanları gereksiz acı ve zulümden kurtarmayı amaçlamaktadır (Purohit & Ganu, 2022).

Tayvan, 2019 yılından itibaren kozmetik ürünlerin hayvanlar üzerinde test edilmesini yasaklarken (Cruelty Free Malta, 2024), Yeni Zelanda 2015 yılında (Logical Harmony, 2024), hayvan testlerini kozmetik ürünler için yasaklamıştır. Avrupa Birliği, 11 Eylül 2004'ten beri bitmiş kozmetik ürünlerde test yasağı uygularken, bileşenlerin hayvanlar üzerindeki test yasaklarını ise 11 Mart 2009'dan beri uygulamaktadır (European Commission, 2024). 2021 tarihinden itibaren ise Avrupa Parlamentosu hayvan deneylerini aşamalı olarak sona erdirmek üzere karar almıştır.

ABD Gıda ve İlaç Dairesi (FDA) ve Çağdaş Bilimler Merkezi'ne (CCS) göre, hayvanlar üzerinde başarılı olan ilaç ve aşıların %90'ından fazlası, insanlar üzerinde yapılan klinik deneylerde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Plant Based News, 2024). Dünya çapında 1000'den fazla şirket Cruelty Free etiketiyle ürün sunmaktadır. 45'ten fazla ülkede hayvan deneyleri yasaklanmış olmasına rağmen hala her yıl ortalama 500.000 hayvan kozmetik testlerinde acı çekerek ölmektedir (Humane Society International, 2024).

Öte yandan özel sektörde yer alan büyük firmalardan bir tanesi olan Procter & Gamble (P&G), son yıllarda hayvan testlerini azaltma ve Cruelty Free uygulamaları benimseme konusunda önemli adımlar atmıştır. P&G, "Be Cruelty Free Taahhütleri" kapsamında hayvan deneylerine alternatif yöntemler geliştirmek için son 40 yılda 480 milyon ABD dolarının üzerinde ya-

tırım yapmıştır. Şirketin araştırmacıları, bu süreçte 1000’den fazla bilimsel makale yayınlamış ve 25’ten fazla hayvan kullanılmayan yöntemin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Dünya genelinde hayvan kullanılmayan ve zulüm içermeyen yöntemlerin benimsenmesini teşvik etmek amacıyla, P&G, önde gelen uluslararası hayvan refahı kuruluşları, akademik çevreler ve sektör güç birlikleri ile ortaklıklar kurmaktadır. Ayrıca P&G 25 yılı aşkın bir süredir hayvan kullanılmayan yöntemlerin geniş çapta kullanımı ve dünyanın dört bir yanındaki bilim insanları ile karar vericiler tarafından benimsenmesini desteklemektedir (P&G, 2024).

The Body Shop, Cruelty Free uygulamaları ve hayvan hakları konusunda uzun süredir öncü bir marka olarak tanınmaktadır.1989 yılında kozmetikte hayvan deneylerini sona erdirmek amacıyla bir kampanya başlatan The Body Shop, bu alanda öncülük eden ilk küresel kozmetik şirketi olmuştur. 1998’de, bu kampanyanın ardından Birleşik Krallık hükümeti, kozmetik ürünler ve içerikler için hayvan deneylerini yasaklamıştır. 2003 yılında, The Body Shop ve BUAV (Vivisection’ın -deney için canlı hayvan kesimi- Kaldırılması için İngiliz Birliği, şimdiki adıyla Cruelty Free International) tarafından düzenlenen kampanya, Avrupa Birliği’nin kozmetik ürünlerinde hayvan deneylerini yasaklamasında etkili olmuştur. 2009’da Avrupa Birliği, kozmetik içeriklerinde hayvan deneylerini yasaklamış ve 2013’te hayvanlar üzerinde denenmiş ürünlerin ve malzemelerin satışı ve ithalatı yasaklanmıştır. Bu tarihi dönüm noktasını kutlayan The Body Shop, Cruelty Free International ile yürüttüğü kampanyada 1 milyon imza toplamıştır. 2017’de aynı kampanyada 3 milyon imzaya ulaşan The Body Shop, 2018’de ise 8 milyon imzaya ulaşarak dünya çapında kozmetikte hayvan deneylerinin yasaklanması için dilekçesini Birleşmiş Milletler’e sunmuştur. Haziran 2019’da Nevada, Kaliforniya’dan sonra hayvanlar üzerinde denenmiş kozmetiklerin satışını sona erdiren ikinci eyalet olmuştur (The Body Shop, 2024).

#### **4. Literatür Taraması**

Tüketiciler, hayvan haklarına olan duyarlılıklarının artmasıyla birlikte, etik ve vicdani tercihler yaparak hayvanlar üzerinde test yapılmayan ürünleri tercih etmektedir. Bu eğilim, çevresel bilinçlenme ile de desteklenmektedir. Cruelty Free ürünler, hayvan testlerine kıyasla daha az çevresel etkiye sahip modern test yöntemleri kullanmaktadır. Ayrıca, bazı bilimsel veriler, hayvan testi yapılmayan ürünlerin insan sağlığına yönelik daha güvenilir ve etkili sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Sosyal medya ve dijital platformlar, Cruelty Free hareketini daha görünür kılarak toplumsal farkındalığı artırmış ve tüketicilerin bilinçli alışveriş yapma eğilimlerini pekiştirmiştir. Geniş ürün yelpazesi ve erişilebilir fiyat seçenekleri sunan Cruelty Free markalar, tüketicilerin farklı ihtiyaçlarına cevap vererek bu olumlu bakış açısını desteklemektedir. Bu bağlamda, Cruelty Free markaların tercih edilmesi hem etik hem de bilimsel gerçeklerle güçlenmekte ve sürdürülebilir tüketim alışkan-

lıklarını teşvik etmektedir. Bu kapsamda literatürde yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

İsveç'te 2019 yılında yürütülen bir araştırma bulguları önceki çalışmalarını doğrular biçimde tüketicilerin Cruelty Free etiketli ürünlere yönelik satın alma niyetinin olumlu biçimde şekillendiğini göstermiştir (Taima, Robin, & Schmidt, 2019). Kanada'da 450 katılımcı ile yapılan bir araştırmaya göre "hayvanlar üzerinde test edilmemiş" mesajına sahip kozmetik ürünlerin tüketicinin satın almaya yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ve yönlendirdiği tespit edilmiştir (Grappe, Lombart, Louis, & Durif, s. 2021).

Y kuşağının Cruelty Free etiketli ürünlere yönelik tutum ve davranışları üzerine Portekiz'de yapılan bir araştırma doğrultusunda, Y kuşağının Cruelty Free teriminin ne anlama geldiği konusunda farklı yorumlara sahip olduğunu, ancak, hayvan deneyli etiketli ürünlerin tedarik zincirinden son üretimine kadar kullanılan bileşenler dahil olmak üzere herhangi bir aşamasında hayvanlar üzerinde test edilmediği konusunda hemfikirlerdir. Y kuşağı, hayvanlar üzerinde deney yapılmamış kozmetik ürünlerin standartlarının yasalar tarafından düzenlendiğine ve korunduğuna inanmaktadır. Ayrıca, bu ürünlerin belirli bir kuruluş tarafından sertifikalandırıldığına güvenmektedirler. Ancak, bu sertifikasyonlara olan güvenleri düşüktür, çünkü birçok kişi bu sertifikaların satın alınabileceğine inanmaktadır. Bu nedenle, Y Kuşağı tüketicileri, hayvanlar üzerinde deney yapılmamış kozmetik sertifikasyonlarına şüpheyle yaklaşmaktadır (Peixoto, 2021).

Tayland'da 2021 yılında yürütülen bir araştırma, Z kuşağının Cruelty Free etiketli markalara yönelik tutum, marka sadakati ve satın alma niyetlerini incelemiştir. Araştırma, Cruelty Free hakkında bilgi sahibi olan 18-26 yaş aralığındaki 400 katılımcıdan oluşmuştur. Araştırma bulguları neticesinde, Taylandlı Z kuşağı tüketicilerinin Cruelty Free etiketli ürünlere yönelik olumlu tutum sergiledikleri, olumlu marka sadakatine ve olumlu satın alma niyetine sahip olduğu görülmüştür (Lounporn, 2021).

Portekiz'de gerçekleştirilen bir çalışma, planlı davranış teorisi modelini genişletmekte ve zulümsüz kozmetiklere yönelik tutumları ve alıcı davranışlarını şekillendiren insani faktörleri (özgecilik, çevresel bilgi, kişisel görünüm kaygıları, tutum, algılanan davranışsal kontrol ve öznel normlar) ve bu tür ürünlere yönelik davranışlarını yansıtan tüketici özelliklerini incelemektedir. Çalışma literatürle uyumlu olarak kadın tüketicilerin Cruelty Free etiketli ürünlere yönelik olumlu tutum ve satın alma niyetinde olduğunu gösterirken, özellikle kadınların erkeklere kıyasla daha fazla Cruelty Free etiketli ürünleri tercih ettiğini göstermektedir. Cinsiyet açısından Cruelty Free etiketli ürünlere yönelik tutum ve satın almaların istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca kadınlar, tutum, fedakârlık, çevre bilgisi ve alıcı davranışı konularında erkeklerden daha yüksek değerler



sunmaktadır. Araştırmada, kadınların sosyal sorumluluk konuları hakkında daha endişeli oldukları ve hayvanlar üzerinde deney yapan ürünlere yönelik daha fazla tepki gösterme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Magano, Au-Yong- Oliveira, Ferreira, & Leite, 2022).

Paderne (2022), araştırmasında bir ürünün ambalajında zulümsüzlük logosunun bulunmasının marka imajını nasıl etkilediğini araştırırken, aynı zamanda yeşil ürünlere yönelik tutumların ve zulümsüzlük bilgisinin aracılık etkisini analiz etmeyi amaçlamıştır. Portekiz’de gerçekleştirdiği çalışma sonucunda elde edilen bulgular, ürün ambalajı üzerinde zalimlik içermeyen bir logonun bulunmasının marka imajını gerçekten de artırdığını göstermiştir. Çalışmada zulümsüzlük bilgisinin marka imajını etkilediği kanıtlanmış ancak hiçbir hipotez doğrulanmamıştır. Bununla birlikte, yeşil ürünlere yönelik tutumlarla ilgili olarak hiçbir hipotez doğrulanmamıştır. Sonuç olarak, ürünün paketinde Cruelty Free logosunun bulunmasının marka imajını güçlendirdiğini ve tüketicinin o markaya yönelik daha pozitif duygulara sahip olduğunu tespit edilmiştir.

Wuisan & Februadi (2022), Endonezya’da yaptıkları çalışmada tüketicilerin kozmetik ürünlerindeki zalimlik içermeyen etiketlere yönelik tutumlarını ve bunların satın alma niyeti üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Araştırmada, The Body Shop tüketicilerinin zalimlik içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyetine ilişkin çevresel bilgi, ahlaki yükümlülük ve tutum değişkenleri ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, zalimlik içermeyen kozmetik endüstrilerine, tüketicilerin zalimlik içermeyen etiketleri tanıma davranışları hakkında bilgi vererek, bu etiketlerin önemi konusunda farkındalığı artırmayı amaçlamaktadır. Araştırma 221 katılımcıdan oluşmaktadır. Çalışma sonuçları, tutumun tüketicilerin The Body Shop’un zulümsüz kozmetik ürünlerini satın alma niyeti üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Endonezya’da yapılan başka bir çalışmada Amalia ve Darmawan (2023), tüketicilerin zalimlik içermeyen kişisel bakım ürünleri satın almaya yönelik ilgisini etkileyen faktörleri incelemiştir. 326 katılımcıya anket uygulanmıştır. Zalimlik içermeyen ürünlerin satın alınmasında etkili olan faktörleri belirlemek için planlı davranış teorisini (PDT) genişletmişler ve analiz için yapısal eşitlik modelini kullanmışlardır. Çalışma sonucunda tutum, algılanan davranışsal kontrol ve öznel normun zalimlik içermeyen ürün satın alma niyetini olumlu yönde etkilediğini; ayrıca, hedonizm, çevresel değerler ve bilginin de zalimlik içermeyen ürün satın alma niyetine yönelik tutumların şekillenmesinde önemli rol oynadığını belirlemiştir. Literatürde yer alan önceki çalışmaların aksine, sağlık ve sosyal değer, zalimlik içermeyen ürün satın alma niyetlerini önemli ölçüde etkilemediğini tespit etmişlerdir.

Villi ve Bahar (2023) araştırmalarında Türkiye’de kozmetik sektöründe faaliyet gösteren “cruelty-free” etiketli markaların internet sitelerini ve sosyal medya hesaplarını içerik analizi yöntemiyle incelemişlerdir. Bu kapsamda markaların cruelty-free konusunu ne kadar ön plana çıkardıklarını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda cruelty-free etiketli markaların, rekabette üstünlük kurmalarını sağlayacak bir husus olan cruelty-free konusunu yeterince ön plana çıkarmadıkları ve tüketicilerle kolayca etkileşim oluşturabilecekleri sosyal medyayı bu yönde yeterli düzeyde kullanmadıkları belirlenmiştir.

Dodanwala ve Weerasekera (2023), planlı davranış teorisi ve tutum-davranış farklılığı kavramına dayanan çalışmalarında, batılılaşmanın zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyeti üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda batılılaşmanın tüketicilerin zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyeti üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, tüketici güçlendirmenin bu ilişkiye aracılık ettiği, tutum davranış farklılığının ise tüketici güçlendirme ile zulüm içermeyen ürün satın alma niyeti arasındaki ilişkiyi daha fazla etkileme eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

Choi ve Lee (2024), çalışmalarında marka imajı iletişiminin zulüm içermeyen moda markalarına yönelik tüketici algıları üzerindeki etkinliğini değerlendirmişlerdir. Marka mesajı verileri zulüm içermeyen üç moda markasının resmi Instagram hesaplarındaki paylaşımlardan, tüketici algısı verileri ise her bir markayla ilgili anahtar kelimeler içeren Tweetlerden toplanmıştır. Araştırma, marka imajı ile olumlu tüketici değerlendirmeleri arasında bir korelasyon olduğunu ortaya koyarak, etik değerlerle daha fazla uyumun daha olumlu tüketici değerlendirmelerine yol açtığını göstermiştir. Çalışma sonucunda, tüketicilerin marka kavramları yerine arama anahtar kelimelerine öncelik verme eğiliminde oldukları göz önüne alındığında, markaların marka iletişim bilgilerini etkili bir şekilde iletmek için görsel imgeler ve promosyonlar kullanmaya odaklanmalarının önemli olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu bu bulguların, etik marka imajları ile tüketici algıları arasındaki bağlantıya işaret ederek marka iletişiminin önemini ortaya koyduğu ifade edilmiştir.

Bonifacio, Bauı, Uy, Bandojo, & Etrata (2024), yaptıkları çalışmada Filipinler’de çevre ve hayvan refahı kaygılarının Z kuşağının zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyetini etkileyen faktörleri yönetip yönetmediğini belirlemeye amaçlamışlardır. Ulusal Başkent Bölgesi’nde yaşayan 18-26 yaş arası 221 katılımcıya anket uygulanmış ve çalışma sonucunda elde edilen bulgular, çevre ve hayvan refahı kaygılarının tutum, tüketici farkındalığı ve sosyal etkinin zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyeti üzerindeki etkisini önemli ölçüde azalttığını göstermiştir. Çalışma, Z kuşağının etik üretim ve çevresel etkiye önem veren markalara, zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyetini etkileyen diğer faktörlerden daha fazla

öncelik verdiği ve hayvanlar üzerinde test uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesini savunduğu sonucuna varmıştır.

Gris (2024), araştırmasında Y kuşağının zulüm içermeyen kozmetik ürünleri satın alma niyetlerini belirlemeye çalışmıştır. Bu kapsamda, zulüm içermeyen kozmetik ürünlere yönelik tutumların aracı etkisini tespit etmeye çalışırken hem tüketicilerin fedakarlığının hem de bu tür zulüm içermeyen etiketler hakkındaki bilgisinin ılımlı etkilerini vurgulamıştır. Örnek olarak bir nemlendirici krem kullanılmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, zulüm içermeyen bir logonun varlığının tüketicilerin satın alma niyetini önemli ölçüde etkilediğini ve sertifikalı zulüm içermeyen logoların sertifikasız logolara kıyasla daha olumlu satın alma niyeti sağladığını göstermiştir. Bununla birlikte, sonuçlar ne tutumun bir aracı ne de bilgi ve fedakarlığın modelde moderatör olarak hareket ettiğini göstermektedir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma ile hayvanlar üzerinde deney yapmayan “Cruelty Free” markalar hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, Cruelty Free uygulamaların sadece etik bir duruş olarak değil, aynı zamanda pazarlama stratejisi olarak da önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Literatür taramasında, tüketicilerin bilinç düzeyinin artmasıyla birlikte Cruelty Free markalara olan talebin de arttığı görülmüştür. Tüketiciler, satın alma kararlarını verirken ürünlerin hayvanlar üzerinde test edilmemiş olmasına büyük önem vermektedir. Bu durum, markaların Cruelty Free sertifikalarına sahip olmalarının pazardaki rekabet avantajlarını artırdığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra Cruelty Free uygulamaların markaların itibarına olumlu katkıda bulunduğu görülmektedir. Tüketiciler, etik değerlere önem veren ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden markalara karşı daha sadık ve güven duygusu ile yaklaşmaktadır. Bu da markaların uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmasına ve sadık bir müşteri kitlesi oluşturmaya olanak tanımaktadır.

Büyük kozmetik firmalarının Cruelty Free politikalarını benimsemesi, sektörde önemli bir dönüşümün habercisi olarak değerlendirilmektedir. The Body Shop, Procter & Gamble, Nyx gibi markaların öncülüğünde hayvan testlerine alternatif yöntemlerin geliştirilmesi ve kullanılması, diğer firmalar için de teşvik edici bir rol oynamaktadır. Bu durum, küresel ölçekte hayvan testlerinin sona erdirilmesi yönünde önemli bir adım olarak kabul edilmektedir.

Son olarak, Cruelty Free markaların sadece etik ve sosyal sorumluluk açısından değil, aynı zamanda ekonomik açıdan da önemli olduğu görülmektedir. Tüketici tercihlerindeki değişim ve bilinçlenme, Cruelty Free ürünlere olan talebi artırmakta ve bu markaların pazar paylarını genişletmelerine imkan tanımaktadır. Tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen etik ve çev-

resel faktörlerin önemi her geçen gün artmakta ve işletmelerin bu değerlere uygun olarak hareket etmeleri gerekmektedir.

Bu bilgiler çerçevesinde, hayvan haklarına duyarlı politikaların benimsenmesi ve Cruelty Free uygulamaların yaygınlaştırılması için daha fazla araştırma yapılması ve bilinçlendirme kampanyalarının düzenlenmesi önerilmektedir. Cruelty Free markaların başarısı, etik değerler ile ekonomik başarı arasındaki olumlu ilişkiyi göstermekte ve sektör genelinde sürdürülebilir ve sorumlu üretim yöntemlerinin benimsenmesine öncülük etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, L. (2023). Sürdürülebilir Tüketim: Kavramsal Bir Çalışma. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 43-53.
- Amalia, F. R., & Darmawan, A. (2023). Exploring consumer purchase intention towards cruelty-free personal care products in Indonesia. *Cleaner and Responsible Consumption*, 11, 100136.
- Balcı, N. (2023). Exploring Vegan Influencer’s Purchasing Behaviors: A Qualitative Research On Gen Z [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Çankaya Üniversitesi, Ankara.
- Bonifacio, R. A., Bauı, A. F., Uy, M. Y., Bandojo, A. J., & Etrata, A. (2024). Generation Z’s Purchasing Intention of Cruelty-free Cosmetic Products: The Moderating Role of Environmental and Animal Welfare Concerns. *International Business Education Journal*, 17(1), 118-132.
- Choi, Y. H., & Lee, S. (2024). Evaluation of communication Effectiveness of Cruelty-Free Fashion Brands-A Comparative Study of Brand-Led and Consumer-Perceived Images. *The Research Journal of the Costume Culture*, 32(2), 247-259.
- Cruelty Free International (2024). About Cruelty Free International : <https://crueltyfreeinternational.org/about-cruelty-free-international> (Erişim Tarihi: 09.05.2024).
- Cruelty Free Malta (2024). Taiwan Votes to End Animal Testing By 2019: <https://crueltyfreemalta.com/2016/11/08/news-taiwan-votes-to-end-animal-testing-by-2019-cruelty-free-international/> (Erişim Tarihi: 30.05.2024).
- Dodanwala, K.L. & Weerasekera, S. (2023), The impact of westernisation on the purchase intention of cruelty-free products: a study based on the Sri Lankan cosmetic market. *South Asian Journal of Marketing*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAJM-01-2023-0006/full/html>(Erişim Tarihi: 04.11.2024).
- Erciş, A., & Türk, B. (2016). Etik Çerçevesinde Tüketim, Tüketici ve Çevre: Ekolojik Okuryazarlığın Moderatör Rolü. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 1-24.
- European Commission (2024). Ban on Animal Testing: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cosmetics/ban-animal-testing\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/cosmetics/ban-animal-testing_en) (Erişim Tarihi: 15.05.2024).
- Grappe, C. G., Lombart, C., Louis, D., & Durif, F. (2021). “Not Tested on Animals”: How Consumers React to Cruelty-Free Cosmetics Proposed By Manufacturers and Retailers? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 49(11), 1532-1553.
- Gris, M. (2024). Millennials’ purchase intention of cruelty-free cosmetics: the mediating and moderating effects of attitude, altruism and knowledge. Universidade Católica Portuguesa (Master Dissertation).

- Humane Society International (2024). Be Cruelty-Free Campaign: <https://www.hsi.org/issues/be-cruelty-free/> (Erişim Tarihi: 15.05.2024).
- İlbaş, E. (2022). Etik, Çevre ve Sağlık Çerçevesinde Değişen Tüketici Tercihleri ve Uluslararası Pazar Yapısı: Vegan Araştırması [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Logical Harmony (2024). New Zealand Animal Testing Ban Passed for Cosmetics: <https://logicalharmony.net/new-zealand-animal-testing-ban-passed-for-cosmetics/> (Erişim Tarihi: 30.05.2024).
- Lounporn, E. (2021). Segmentation of Thai Generation Z on Value, Attitude, Brand Loyalty, and Purchase Intention Towards Cruelty-Free Products. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). 4913.
- Magano, J., Au-Yong- Oliveira, M., Ferreira, B., & Leite, Â. (2022). A Cross-Sectional Study on Ethical Buyer Behavior towards Cruelty-Free Cosmetics: What Consequences for Female Leadership Practices? *Sustainability*, 14(7786), 1-15.
- Meydan, B. (2017). Etik Tüketicinin Kozmetik Ürünü Satın Alma Kararı: PROMET-HEE Tekniği İle Bir Uygulama. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(4), 233-259.
- Öztürk, E., & Tekeli, S. (2022). Tüketicilerin Hayvanlar Üzerinde Test Edilen Kozmetik Ürünlere Yönelik Tutum ve Davranışlarının İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma. 26. *Pazarlama Kongresi* (s. 70-86). Kırşehir: Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Yayınları No: 6.
- P&G Procter & Gamble (2024). P&G Cruelty Free: <https://www.pg.com.tr/cruelty-free/> (Erişim Tarihi: 30.05.2024).
- Paderne, D. R. (2022). How Cruelty-free Logos Impact Brand Image. The Moderating Effect of Consumer Attitudes and Consumer Knowledge. Universidade Católica Portuguesa, Portekiz.
- Pazarlama Web (2024). *Etik Tüketim Nedir?* <https://pazarlama.web.tr/> (Erişim Tarihi: 09.05.2024).
- Peixoto, R. I. (2021). *Exploring Generation Y's Attitude and Behaviour Towards Cruelty-Free Cosmetics*. Porto: IPAM Master Dissertation.
- PETA (2024a). PETA's 'Global Beauty Without Bunnies' Program <https://www.peta.org/living/personal-care-fashion/beauty-without-bunnies/> (Erişim Tarihi: 11.05.2024).
- PETA (2024b). Companies Whose Products are Available in Turkey. <https://cruelty-free.peta.org/wp-content/uploads/cruelty-free-companies-turkey.pdf> (Erişim Tarihi: 11.05.2024).
- PETA (Erişim Tarihi: 15.05.2024). These Beauty Brands Are Still Tested on Animals: <https://www.peta.org/living/personal-care-fashion/beauty-brands-that-you-thought-were-cruelty-free-but-arent/> adresinden alındı
- Plant Based News (2024).. European Parliament Passes Historic Resolution To End All Animal Experiments. <https://plantbasednews.org/culture/law-and-politics/>

- europa-parliament- animal-experiments/ (Erişim Tarihi: 15.05.2024).
- Purohit , P., & Ganu, B. (2022). Cruelty-free Approaches For Safety Evaluation of Cosmetics: A Review. *World Journal of Pharma Ceutical Research*, 11(9), 102-108.
- Taima, A., Robin, G., & Schmidt, N. (2019). Factors Driving Purchase Intention for Cruelty-free Cosmetics. *Jönköping International Business School* .
- The Body Shop (2024). The Body Shop Daima Hayvan Deneylerine Karşı. <https://www.thebodyshop.com.tr/blog/icerik/hayvan-deneilerine-karsi> (Erişim Tarihi: 30.05.2024).
- TDK (2024). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi:25.03.2024).
- Uygurtürk, H. (2022). Sürdürülebilirlik Perspektifinde Markaların Sürdürülebilirlik Uygulamalarına İlişkin Bir Değerlendirme . *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları* (s. 249-262). içinde Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Uygurtürk, H., Uygurtürk, H., & Korkmaz, T. (2017). Marka Değerinin Hirose Yöntemi ile Belirlenmesi: BIST’de İşlem Gören Seramik Sektörü Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2017(2), 10-21.
- Vegan Rabbit (2024a). Cruelty-Free Bunny Logos: Which Should You Trust?: <https://veganrabbit.com/cruelty-free/cruelty-free-basics/cruelty-free-logos-labels/> (Erişim Tarihi: 11.05.2024).
- Vegan Rabbit (2024b). Cruelty-Free Bunny Logos: Which Should You Trust? <https://veganrabbit.com/cruelty-free/cruelty-free-basics/cruelty-free-logos-labels/> (Erişim Tarihi:23.07.2024)
- Villi, B. & Bahar, R. (2023). Cruelty-Free Etiketli Kozmetik Markalarının Sosyal Medya Hesaplarının İncelenmesine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C-iasoS 2022 Özel Sayısı, 219-233.
- Wuisan, E. C., & Februadi, A. (2022). Consumers’ Attitude towards the Cruelty-Free Label on Cosmetic and Skincare Products and Its Influence on Purchase Intention. *Journal of Marketing Innovation*, 2(2), 102-129.







## *Bölüm 2*

### **BİST PERAKENDE TİCARET SEKTÖRÜNDEKİ İŞLETMELERİN FİNANSAL BAŞARISIZLIK RİSK ÖLÇÜMÜ**

*Hamza YETİK<sup>1</sup>*

*Hasan UYGURTÜRK<sup>2</sup>*

1 Öğr. Gör., Karabük Üniversitesi, Rektörlük, 0000-0002-2728-4248,  
hamzayetik@karabuk.edu.tr

2 Prof. Dr. Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Girişimcilik Bölümü,  
0000-0002-9252-0155, hasanuygurturk@karabuk.edu.tr

## 1. Giriş

Finansal başarısızlık, işletmenin mali yükümlülüklerini zamanında yerine getirememesi durumudur. Finansal başarısızlık durumu işletmelerin önünde duran önemli risklerden biridir (Isayas ve McMillan, 2021: 2). Finansal başarısızlık son derece olumsuz etkilere sahiptir ve yalnızca işletmeleri değil, çalışanları, yatırımcıları ve ekonominin tamamını olumsuz etkileyen sonuçlar doğurmaktadır. Finansal açıdan başarısızlık kötü finansal yönetim ve stratejik kararlar, rekabet gücü kaybı veya dış ekonomik şoklar gibi birçok farklı faktörden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Bu olumsuz durum, işletmelerin likidite krizine girmesine, üretim maliyetlerini karşılayamamasına, borçlarını zamanında ödeyememesine ve sonunda iflas etmesine neden olabilecek bir dizi sürece yol açmaktadır (Mulatsih ve Khasan, 2024: 104).

İşletmelerde finansal başarısızlığın en büyük nedenlerinden biri yetersiz nakit akışıdır. Bir işletme büyüme aşamasındayken kar maksimizasyonu elde etmek için büyük yatırımlar yapar, ancak yatırımların sonucunda yeterli nakit akışı sağlanamaz ise bu yatırımlar işletme açısından altından kalkılamayacak bir yük haline gelebilir. Kötü yönetilen nakit akışı, işletmelerin kısa vadeli borçlarını ve günlük işletme giderlerini karşılamasını güç hale getirmektedir (Yaman ve Korkmaz, 2021: 593). Bunun yanında, işletme yönetimi tarafından yapılan stratejik hatalar da başarısızlığa yol açabilir. Yanlış ürün geliştirme, hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılayamama ve rekabeti göz önüne almadan büyüme girişimleri işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit edebilir. Özellikle yeni işletmelerde, piyasa dalgalanmalarına hazırlıksız olmak ve işletmenin ihtiyaçlarına yönelik hazırlanmış bir iş planının olmaması finansal başarısızlık sürecini hızlandırır.

Finansal başarısızlık işletme içinden kaynaklı faktörlerin yanı sıra dış faktörlerden de kaynaklanabilmektedir (Bağcı ve Sağlam, 2020: 151). Ekonomik krizler, enflasyonist ortam, döviz kurunda gerçekleşen ani dalgalanmalar ve siyasi istikrarsızlık gibi faktörler en güçlü işletmeler için dahi finansal başarısızlık riskini ortaya çıkarabilmektedir (Tekin ve Gör, 2022: 375; Korkmaz vd., 2009: 228). Ayrıca, teknolojiden kaynaklı hızlı değişimlere işletmelerin ayak uyduramaması ve bunun sonucunda tüketici tercihlerinin değişim göstermesi de şirketleri zor duruma sokabilmektedir. Bununla birlikte dijital dönüşüme ayak uyduramayan veya müşteri taleplerine hızlı yanıt veremeyen işletmeler rekabet güçlerini kaybedebilmekte dolayısıyla da finansal sıkıntılar yaşayabilmektedir. Finansal başarısızlığın engellenmesi için işletmelerin finansal başarısızlık risk analizi yapması son derece önemlidir. Finansal başarısızlık durumu önceden tahmin edilebilirse işletmeler iflas durumunu engellemek adına önlem alabilmektedirler (García ve Herrero, 2021: 592). Finansal sağlığı korumak ve nakit akışını doğru şekilde yönetmek işletmelerin uzun vadeli başarısında önemli rol oynamaktadır. Finansal sıkıntı içinde olan iş-

letmeler, borç yapılandırma, maliyet düşürme ve operasyonel verimliliği artırma gibi stratejilerle finansal durumlarını iyileştirebilirler. Bu noktada iflas riski taşıyan işletmelerin finansal sıkıntı riskine neden olan faktörleri doğru bir şekilde analiz etmesi ve tespit edilen problemlere karşı önlem alması gerekmektedir.

Bu çalışmada Borsa İstanbul'da perakende ticaret sektöründe işlem gören işletmelerin finansal başarısızlık risk ölçümünün yapılması amaçlanmıştır. Çalışmada risk ölçümü Grover ve Springate modelleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. 2019-2023 dönemini kapsayan çalışmada ilk olarak literatür taramasına yer verilmiş, ardından çalışmada kullanılan modeller açıklanmıştır. Daha sonrasında analizler sonucunda elde edilen bulgular tablolarda sunulup yorumlanmıştır.

## 2. Literatür Taraması

Grover ve Springate Modelleri literatürde sıklıkla kullanılan ve bilinirlik düzeyi yüksek finansal başarısızlık modelleri arasında yer almaktadır. Bu kısımda söz konusu modellerin uygulandığı bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Hastuti (2015), kullanmaya uygun en doğru iflas tahmin modelini belirlemek ve Altman, Grover, Springate ve Ohlson modelleri arasındaki sonuçları karşılaştırmak amacıyla Endonezya'daki üretim işletmeleri üzerine çalışma gerçekleştirmiştir. Analiz döneminin 2011-2013 yılları olarak belirlendiği çalışma sonuçlarına göre Altman ve diğer modeller arasındaki bulguların farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, en tutarlı sonuçları Grover modelinin ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Aminian, Mousazade ve Khoshkho (2016) gerçekleştirdikleri çalışmalarında Tahran Borsası'nda işlem gören 35 tekstil, seramik ve fayans işletmesinin finansal başarısızlık riskini Grover, Altman, Springate ve Zmijewski modellerini kullanarak ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın analiz dönemi 2008-2013 olarak belirlenmiştir. Araştırmada korelasyon analizi yardımıyla Altman, Springate, Zmijewski ve Grover modellerinin başarı dereceleri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre Grover modeli söz konusu diğer 3 modelden daha başarılı sonuçlar ortaya koymuştur.

Hantono (2019) Endonezya Borsası'nda işlem gören tüketim malları işletmelerinin finansal başarısızlık risklerini Altman, Grover, Springate ve Zmijewski modellerini kullanarak belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada analiz dönemi 2013-2017 olarak belirlenmiştir. Analiz işlemleri sonucunda söz konusu modellerin borsada işlem gören işletmelerin finansal risklerini ölçmede kullanılabileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Fauzi, Sudjono ve Saluy (2021) analiz dönemini 2014-2019 olarak belirledikleri çalışmalarında Endonezya Borsası'nda işlem gören telekomünikasyon şirketlerinin finansal başarısızlık risklerini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmada Altman, Springate, Zmi-

jewski ve Grover modelleri kullanılmış ve modellerden elde edilen sonuçların karşılaştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, Zmijewski modeline oranla Altman, Springate ve Grover modellerinin daha tutarlı sonuçlar ortaya koyduğu saptanmıştır.

Maharani ve Sari (2021) Endonezya’da gerçekleştirdikleri çalışmalarında Covid-19 döneminin IDX Borsası’nda işlem gören turizm işletmelerini finansal olarak nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın analiz bölümünde Springate, Zmijewski, Grover ve Altman modelleri kullanılmıştır. Analiz dönemi 2018-2020 olarak belirlenen çalışmaya 27 işletme dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre Springate modelinde 25, Zmijewski modelinde 4, Grover modelinde 14 ve Altman modelinde ise 18 işletmenin iflas riski taşıdığı saptanmıştır.

Beyaz, Öcek ve Karadeniz (2022) Covid-19 pandemisinin Türkiye’deki konaklama ve yiyecek-icecek hizmeti veren işletmelerin finansal başarısızlık riski üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Bu kapsamda konaklama hizmetleri sektöründeki dört alt sektör ile yiyecek hizmetleri sektöründe yer alan üç alt sektörün 2016-2020 yıllarına ilişkin finansal başarısızlık riskleri Altman Z, Altman Z’, Springate, Fulmer, Zmijewski ve Grover modelleriyle analiz edilmiştir. Analiz işlemleri sonucunda finansal başarısızlık riski bakımından konaklama hizmetleri sektörü içerisinde yer alan dört alt sektörün Zmijewski ve Grover modelleri haricindeki bütün modellerde ve analiz kapsamında yer alan bütün yıllarda finansal başarısızlık riski taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre sektörde faaliyet gösteren işletmelerin finansal başarısızlık risklerinin pandemi döneminde artış gösterdiği saptanmıştır. Şahin ve Özkan (2022) Borsa İstanbul’da otomotiv sektöründe işlem gören işletmelerin Covid-19 dönemindeki finansal durum analizini gerçekleştirdikleri çalışmalarında Altman, Springate, Taffler ve Zmijewski modellerini kullanmışlardır. Araştırmanın analiz dönemi 2017-2021 olarak belirlenmiştir. Analiz kapsamına 8 otomotiv işletmesinin dahil edildiği araştırma sonuçlarına göre, Altman ve Springate modellerinin birbirine yakın sonuçlar ortaya koyduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, Covid-19 pandemisinin otomotiv işletmelerini beklenildiği kadar olumsuz etkilemediği ifade edilmiştir.

Arora ve Jiyani (2022) Hindistan’da finans alanında faaliyet gösteren 3 işletmenin analizini Grover ve Springate modelleri aracılığıyla gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, Grover modeliyle karşılaştırıldığında, Springate modelinin seçilen finans işletmelerinin finansal sağlığını tahmin etmede daha verimli olduğunu ortaya koymuştur. Sariay (2023) Borsa İstanbul’da toptan ticaret sektörü altında işlem gören işletmelerin finansal başarısızlık riskini Altman, Springate, Taffler, Fulmer ve Zmijewski modellerini kullanarak ölçmeyi amaçlamıştır. Sekiz işletmenin analiz kapsamına alındığı çalış-

mada analiz dönemi 2017-2021 olarak belirlenmiştir. Çalışmada korelasyon sonuçlarına göre, modellerin finansal sağlamlık göstergeleri ve birbirleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Ayvaz ve Erkan (2023) çalışmalarında Borsa İstanbul'da imalat sektöründe işlem gören işletmelerin finansal başarısızlık risk analizini gerçekleştirmeyi amaçlamışlardır. Çalışmada Altman, Springate ve Zmijevski modelleri kullanılmıştır. 2011-2020 dönemini kapsayan çalışmaya 45 imalat sanayi işletmesi dahil edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Altman ve Springate modellerinden elde edilen sonuçların paralellik gösterdiği, Zmijewski modelinden elde edilen sonuçların ise farklılık sergilediği ifade edilmiştir.

Yetik ve Uygurtürk (2023) Borsa İstanbul'da işlem gören çimento sektörü işletmelerinin finansal başarısızlık risklerini Altman Z-Skor, Springate ve Fulmer modellerini kullanarak ölçmeyi amaçlamışlardır. Analiz döneminin 2017-2021 olarak belirlendiği çalışma sonucunda işletmelerin finansal başarı/başarısızlık durumlarının modele göre farklılaştığı ifade edilmiştir. Liew, Lam ve Lam (2023) Malezya Borsası'nda işlem gören teknoloji işletmelerinin finansal başarısızlık riskini Grover modeli ile ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışma kapsamına alınan 28 işletmeden elde edilen veriler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda 28 teknoloji işletmesinin 2016-2020 döneminde başarılı bir performans gösterdiği ortaya konulmuştur. Yılmaz (2024) çalışmasında Borsa İstanbul'da işlem gören tekstil, deri sektörü ve giyim eşyası alanında faaliyet gösteren işletmelerin finansal başarısızlık risk analizini gerçekleştirmiştir. Springate ve Altman modellerinin kullanıldığı araştırmaya 26 işletme dahil edilmiş ve analiz dönemi 2020-2023 olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda her iki modelden elde edilen finansal başarısızlık sonuçlarının farklılık sergilediği tespit edilmiştir.

### 3. Veriler ve Yöntem

İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için rekabet güçlerine ihtiyaç duyarlar. Rekabet edebilmek için de sağlıklı bir finansal yapıya sahip olmak ve faaliyet risklerini mümkün olduğunca azaltmak gerekmektedir (Uygurtürk vd., 2017: 10; Vargün ve Uygurtürk, 2016: 359). Bu çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören perakende ticaret sektörü işletmelerinin 2019-2023 dönemindeki finansal başarısızlık risk analizinin yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmaya dahil edilen işletmeler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Dahil Edilen Perakende Ticaret Sektörü İşletmeleri

BİST Kodu	İşletme Adı
BIMAS	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.
BIZIM	Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.
CRFSA	Carrefoursa Carrefour Sabancı Tic. Mer. A.Ş.
CASA	Casa Emtia Petrol Kim.Tür. A.Ş.
MAVI	Mavi Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.
MEPET	Mepet Metro Petrol ve Tesisleri San. Tic. A.Ş.
MGROS	Migros Ticaret A.Ş.
SOKM	Şok Marketler Ticaret A.Ş.
TKNSA	Teknosa İç ve Dış Ticaret A.Ş.
VAKKO	Vakko Tekstil ve Hazır Giyim San. İşl. A.Ş.

Tablo 1’de yer alan 10 işletmenin finansal verileri Kamuyu Aydınlatma Platformu’nun resmi internet sitesinden elde edilmiştir (KAP, 2024). Söz konusu işletmelerin yıllık tablolarından edinilen veriler aracılığıyla finansal oranlar hesaplanmış, sonrasında Grover ve Springate modelleri aracılığıyla analiz işlemleri gerçekleştirilmiştir.

### 3.1 Grover Modeli

Grover Modeli, Altman Z-Skor modelinin yeniden tasarımıyla oluşturulan bir modeldir (Araro ve Jiyani, 2022: 75). Grover modelinde, işletmenin performansını belirlemek için üç önemli finansal oran dikkate alınmaktadır. Modelde işletmelerin her biri finansal performanslarına göre bir G-skoru elde etmektedir. Elde edilen bu skora göre işletmeler üç farklı bölgeden birinde kategorize edilmektedir. Buna göre işletmeler güvenli bölge, gri bölge veya tehlikeli bölgede yer alabilmektedir (Liew vd., 2023: 2). G Skoru olarak ifade edilen model Eşitlik 1’de yer alan formül ile hesaplanmaktadır (Marsenne vd., 2024: 184).

$$G = 1,650X_1 + 3,404X_2 - 0,016 X_3 + 0,057 \quad (1)$$

Modelde;

$G$  = Grover G Skoru

$X_1$  = Net İşletme Sermayesi / Toplam Varlıklar

$X_2$  = Faiz ve Vergi Öncesi Kâr (FVÖK) / Toplam Varlıklar

$X_3$  = Net Gelir / Toplam Varlıklar

oranlarını ifade etmektedir.

Model ile hesaplanan G Skoru  $G \geq 0,01$  ise analiz edilen işletmenin finansal olarak başarılı (güvenli bölge),  $G \leq -0,02$  ise işletmenin finansal olarak başarısız

(tehlikeli bölge) olduğu sonucuna varılmaktadır. Eğer G Skoru -0,02 ile 0,01 değerleri arasında hesaplanır ise bu durumda işletmenin finansal başarısına dair yorum yapılamamaktadır (gri bölge) (Hungan ve Sawitri, 2018: 54).

### 3.2 Springate Modeli

Springate modeli Gordon LV Springate (1978) tarafından ortaya atılan bir modeldir. Springate modelinin geliştirme sürecinde başlangıçta sıklıkla kullanılan 19 finansal oran kullanılmıştır. Ancak, yapılan testlerin ardından, Springate işletmenin finansal açıdan sağlıklı bir işletme mi yoksa potansiyel olarak iflas riski taşıyan bir işletme mi olduğunu belirlemek için dört finansal oran belirlemiştir (Husein ve Pambekti, 2014: 409). Springate S Skor Eşitlik 2'de yer alan formül aracılığıyla hesaplanmaktadır (Ick ve Tarigan, 2018: 47).

$$S = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2)$$

Modelde;

S = Springate S Skor

$X_1$  = Çalışma Sermayesi / Toplam Varlıklar

$X_2$  = Faiz ve Vergi Öncesi Kar (FVÖK) / Toplam Varlıklar

$X_3$  = Faiz ve Vergi Öncesi Kar (FVÖK) / Kısa Vadeli Borçlar

$X_4$  = Satışlar / Toplam Varlıklar

oranlarını ifade etmektedir.

Modelde eşik noktası 0,862 değeridir. Springate modeli sonucunda hesaplanan skor 0,862 değerinden düşük ise işletmenin finansal başarısızlık riski taşıdığı düşünülmektedir. Eşik değeri olan 0,862'nin üstünde skorlar elde eden işletmeler ise finansal açıdan başarılı olarak nitelendirilmektedir.

### 4. Bulgular

Araştırmada, Borsa İstanbul'da işlem gören ve perakende ticaret sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmenin 2019-2023 dönemine ait finansal başarısızlık risk analizleri Grover ve Springate modelleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına dahil edilen 10 perakende ticaret işletmesinin 2019-2023 Grover G Skorları ve ortalama değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Grover G Skor Modeli Sonuçları

İşletmeler	Yıllar					Ortalama 2019-2023
	2019	2020	2021	2022	2023	
BIMAS	0,33	0,58	0,43	0,53	0,60	0,49
BIZIM	0,11	0,06	0,08	0,15	-0,01	0,07
CRESA	-1,02	-0,69	-0,80	-0,47	-0,01	-0,59
CASA	0,24	0,69	1,61	1,89	1,08	1,10

İşletmeler	Yıllar					Ortalama
	2019	2020	2021	2022	2023	2019-2023
MAVI	0,31	0,08	0,08	0,63	1,21	0,46
MEPET	-0,23	-0,39	0,10	-0,07	0,27	-0,06
MGROS	-0,32	-0,29	-0,27	0,00	0,36	-0,10
SOKM	-0,74	-0,27	-0,24	0,25	0,51	-0,09
TKNSA	-0,83	-0,02	0,25	0,48	0,45	0,06
VAKKO	0,46	0,37	0,92	1,58	1,54	0,97

Tablo 2’de yer alan bilgilere göre analiz kapsamındaki işletmelerden MGROS 2022 yılında, BIZIM ve CRFSA ise 2023 yılında yorum yapılamayan gri bölge içerisinde yer almıştır. Tablo 2’ye göre 2019 ve 2020 yılında 5, 2021 yılında 3, 2022 yılında 2 işletme finansal açıdan riskli bölge içerisinde saptanmıştır. Bununla birlikte 2023 yılında ise gri bölgede yer alan 2 işletme dışında tüm işletmelerin finansal başarı bölgesinde yer aldığı ve finansal başarısızlık riski taşıyan işletme bulunmadığı belirlenmiştir. Grover G Skor sonuçlarının 5 yıllık ortalaması dikkate alındığında 2019-2023 döneminde 6 işletmenin finansal olarak başarılı olduğu sonucuna ulaşılmışken, 4 işletmenin finansal başarısızlık riski taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Finansal olarak başarılı olduğu saptanan işletmeler BIMAS, BIZIM, CASA, MAVI, TKNSA ve VAKKO olurken, finansal başarısızlık riski taşıyan işletmeler CRFSA, MEPET, MGROS ve SOKM işletmeleridir. En yüksek ortalama G Skor değerine sahip olan işletme CASA (1,10) olurken, en düşük ortalama skora sahip olan işletme ise CRFSA (-0,59) işletmesi olarak tespit edilmiştir. BIMAS, CASA, MAVI ve VAKKO işletmeleri analiz kapsamındaki tüm yıllarda finansal olarak başarılı bulunan işletmeler olarak öne çıkmaktadır. Buna ek olarak BIZIM işletmesi ise yorum yapılamayan gri bölgede bulunduğu 2023 yılı haricinde tüm yıllarda finansal olarak başarılı sonuçlar elde etmiştir.

Tablo 3. Springate S Skor Modeli Sonuçları

İşletmeler	Yıllar					Ortalama
	2019	2020	2021	2022	2023	2019-2023
BIMAS	1,47	1,59	1,42	1,52	1,61	1,52
BIZIM	1,64	1,43	1,38	1,49	1,33	1,45
CRFSA	-0,20	0,09	0,04	0,59	0,94	0,29
CASA	0,49	1,17	6,39	5,04	2,47	3,11
MAVI	0,88	0,37	0,37	1,06	1,93	0,92
MEPET	0,38	0,00	0,71	0,86	1,34	0,65
MGROS	0,33	0,48	0,60	0,86	1,22	0,69
SOKM	0,51	0,93	1,00	1,55	1,52	1,10
TKNSA	0,32	1,15	1,17	1,51	1,63	1,15
VAKKO	0,91	0,52	1,40	2,21	2,25	1,45



Tablo 3'te yer alan Springate S Skor sonuçlarına göre analiz kapsamında yer alan 10 işletmeden 2019 yılında 6, 2020 yılında 5, 2021 yılında 4 ve 2022 yılında da 3 işletmenin finansal başarısızlık riski taşıdığı anlaşılmaktadır. 2023 yılında ise tüm işletmelerin finansal olarak güvenli bölgede olduğu belirlenmiştir. 2019-2023 döneminin ortalama Springate Skorları göz önüne alındığında 3 işletmeye ait skorların eşik değerin (0,862) altında olduğu görülmektedir. Ortalama değerlere göre finansal başarısızlık riski taşıyan işletmeler CRFSA, MEPET ve MGROS işletmeleri olurken, eşik değerinden yüksek ortalama skor elde eden 7 işletme BIMAS, BIZIM, CASA, MAVI, SOKM, TKNSA ve VAKKO işletmeleri olarak tespit edilmiştir. CASA (3,11) en yüksek ortalama S Skora sahip işletme olurken, CRFSA (0,29) en düşük ortalama S Skora sahip işletme olarak belirlenmiştir. BIMAS ve BIZIM işletmeleri analiz kapsamında yer alan tüm yıllarda finansal olarak başarılı bulunan işletmeler olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4. Modellerin Ortalama Skor Karşılaştırması (2019-2023)

İşletmeler	G Skor	S Skor
BIMAS	0,49	1,52
BIZIM	0,07	1,45
CRFSA	-0,59	0,29
CASA	1,10	3,11
MAVI	0,46	0,92
MEPET	-0,06	0,65
MGROS	-0,10	0,69
SOKM	-0,09	1,10
TKNSA	0,06	1,15
VAKKO	0,97	1,45

Tablo 4'te 2019-2023 dönemine ait Grover ve Springate modellerinin ortalama skorlarına yer verilmiştir. Ortalama değerler karşılaştırıldığında Grover ve Springate modellerinden elde edilen sonuçların büyük oranda örtüştüğü görülmektedir. BIMAS, BIZIM, CASA, MAVI, TKNSA ve VAKKO işletmeleri 2 modelde de başarılı sonuçlar elde eden işletmelerdir. CRFSA, MEPET ve MGROS işletmeleri ise 2 modelde de finansal olarak başarısız sonuçlar elde etmiştir. Bununla birlikte SOKM işletmesinin Grover modeline göre finansal başarısızlık riski taşıdığı görülürken, Springate modeline göre finansal açıdan başarılı olarak tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç

Küresel ekonomide artan rekabet koşulları, ülke ekonomilerinde yaşanan istikrarsızlıklar, ülkeler arasında boy gösteren siyasi-hukuki gerilimler ile teknolojik gelişmelerin üretim ve hizmet alanında sebep olduğu köklü değişimler gibi çeşitli nedenlerden dolayı işletmeler farklı sorunlarla ve buna bağlı olarak da finansal başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri olası finansal başarısızlık durumlarını analiz edip zamanında önlem almaları oldukça önemli bir husustur. Zamanında önlem alabilen işletmeler iflas durumuyla yüzleşmekten kurtulabilmektedir. Bu yüzden işletmelerin finansal başarısızlık risk analizlerini gerçekleştirmeleri oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada Borsa İstanbul'da işlem gören 10 perakende ticaret sektörü işletmesinin finansal başarısızlık risk ölçümünün yapılması amaçlanmıştır. Çalışmada analiz işlemleri, Grover ve Springate modelleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Grover ve Springate modellerinin birbiriyle tutarlı sonuçlar verdiği saptanmıştır. Buna göre; Grover modeli bulgularında işletmelerin 6 tanesinin finansal olarak başarılı olduğu sonucuna ulaşılmışken, 4 işletmenin finansal başarısızlık riski taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Springate modelinde ise 7 işletme finansal olarak başarılı, 3 işletme ise finansal başarısızlık bölgesinde yer almıştır. Modellerden elde edilen bulgular karşılaştırılabilir olarak incelendiğinde her iki modelde de finansal başarısızlık riski taşıyan 3 işletme tespit edilirken, 6 işletme her iki modelde de finansal olarak sağlıklı bulunmuştur. Modeller arasında sonuçların farklılaştığı tek işletme SOKM işletmesi olmuştur. Grover modelinde eşik değerinin altında skor alan SOKM işletmesi, Springate modelinde eşik değerinin üstünde skora sahip olmuştur.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar perakende ticaret sektörü yöneticilerine, perakende sektörünün tedarik zincirinde yer alan aktörlere, sektör hakkında çalışma yapmak isteyen araştırmacılara, kreditoörlere ve diğer ilgililere yararlı bilgiler sağlayabilecektir. Buna ek olarak bu çalışmadan elde edilen sonuçlar gelecekte diğer sektörler üzerine yapılacak finansal başarısızlık risk analizi çalışmalarının sonuçları ile kıyaslama yapabilme olanağı da sağlayabilecektir. Bununla birlikte, analiz döneminin farklılaştırılması ve farklı finansal başarısızlık risk modellerinin kullanılması durumunda söz konusu işletmelerin finansal başarı/başarısızlık durumlarının değişiklik gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aminian, A., Mousazade, H., & Khoshkho, O. I. (2016). Investigate the Ability of Bankruptcy Prediction Models of Altman and Springate and Zmijewski and Grover in Tehran Stock Exchange. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(4), 208-214.
- Arora, N., & Jiyani, C. (2022). An Analysis of Efficacy of Financial Distress Prediction Springate and Grover Model. *GAP Interdisciplinarity*, (5), 74-77.
- Ayvaz, R. N., & Erkan, M. K. (2023). A Review on Financial Failure Models-The Case of Manufacturing Industry. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(1), 375-399. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i1.2187>
- Bağcı, H., & Sağlam, Ş. (2020). Sağlık ve Spor Kuruluşlarında Finansal Başarısızlık Tahmini. *Hacettepe Journal of Health Administration*, 23(1), 149-164.
- Beyaz, F. S., Öcek, C., & Karadeniz, E. (2022). Konaklama ve Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Finansal Başarısızlık Riski ve Covid-19 Salgınının Etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(2), 477-494.
- Fauzi, S. E., Sudjono, & Saluy, A. B. (2021). Comparative Analysis of Financial Sustainability Using the Altman Z-Score, Springate, Zmijewski and Grover Models for Companies Listed at Indonesia Stock Exchange Sub-Sector Telecommunication Period 2014–2019. *Journal of Economics and Business*, 4(1), 56-78. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.04.01.321>
- García, C., & Herrero, B. (2021). Female Directors, Capital Structure, and Financial Distress. *Journal of Business Research*(136), 592-601. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.061>
- Hantono, H. (2019). Predicting Financial Distress Using Altman Score, Grover Score, Springate Score, Zmijewski Score (Case Study on Consumer Goods Company). *Accountability*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/10.32400/ja.23354.8.1.2019.1-16>
- Hastuti, R. T. (2015). Analisis Komparasi Model Prediksi Financial Distress Altman, Springate, Grover Dan Ohlson Ppada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2011-2013. *Jurnal Ekonomi*, 20(3), 446-462. <https://doi.org/10.24912/je.v20i3.405>
- Hungan, A. G., & Sawitri, N. (2018). Analysis of Financial Distress with Springate and Method of Grover in Coal in BEI 2012-2016. *International Business and Accounting Research Journal*, 2(2), 52-60.
- Husein, M. F. & Pambekti, G. T. (2014). Precision of The Models of Altman, Springate, Zmijewski, and Grover for Predicting The Financial Distress, *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 17(3), 405 – 416.
- Ick, F. J., & Tarigan, L. T. (2018). The Comparison of Altman Z-Score Model, Zmijewski Model, Springate Model. *Fundamental Management Journal*, 3(1), 44-53. <https://doi.org/10.33541/fjm.v3i1.720>

- Isayas, Y. N., & McMillan, D. (2021). Financial Distress and Its Determinants: Evidence from Insurance Companies in Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1951110>
- KAP. (2024). Finansal Tablolar, <https://www.kap.org.tr/tr/> (Erişim Tarihi: 10.08.2024).
- Korkmaz, T., Uygurtürk, H., & Kılıç Darıcı, H. (2009). Küresel Ekonomik Krizin Turizm Sektörüne Etkisi Panel Veri Analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 227-246.
- Liew, K. F., Lam, W. S., & Lam, W. H. (2023). Financial Distress Analysis of Technology Companies Using Grover Model. *The 1st International Online Conference on Mathematics and Applications*. 7. MDPI. doi:<https://doi.org/10.3390/IOCMA2023-14405>
- Maharani, R., & Sari, T. (2021). Tourism Industry Bankruptcy Analysis of Impact COVID-19 Pandemic. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(4), 339-350.
- Marsenne, M., Ismail, T., Taqi, M., & Hanifah, I. A. (2024). Financial Distress Predictions with Altman, Springate, Zmijewski, Taffler and Grover Models. *Decision Science Letters*, 13(1), 181-190.
- Mulatsih, L. S., & Khasan, T. (2024). Landscape Financial Distress One Decade: Bibliometric Analysis. *Journal of Economic Global*, 1(2), 104-109.
- Sarıay, M. (2023). İşletmelerin Finansal Sağlamlığının Belirlenmesinde Finansal Oranlarla Oluşturulan Çok Değişkenli Modellerin Karşılaştırılması: BİST'te İşlem Gören Toptan Ticaret Sektöründe Bir Uygulama. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 16(1), 77-98.
- Springate, G. L. (1978). *Predicting the possibility of failure in A Canadian firm: A discriminant analysis*. Doctoral dissertation, Simon Fraser University.
- Şahin, T., & Özkan, N. (2022). Covid-19'un Borsa İstanbul'da İşlem Gören Otomotiv Firmalarının Finansal Başarısına Etkisi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3), 516-527. doi:<https://doi.org/10.29106/fesa.1152427>
- Tekin, B., & Gör, Y. (2022). Finansal Başarısızlık Tahmin Modelleri ve Bankacılık Sektörü Mali Tabloları Üzerinden Bir Uygulama: Altman ve Springate Modelleri. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(40), 373-404. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.992296>
- Uygurtürk, H., Uygurtürk, H., & Korkmaz, T. (2017). Marka Değerinin HIROSE Yöntemi ile Belirlenmesi: BİST'de İşlem Gören Seramik Sektörü Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 10-21.
- Vargün, H., & Uygurtürk, H. (2016). Finansal Performans Ölçüm Aracı Olarak Nakit Akım Odaklı Finansal Analiz İnşaat ve Bayındırlık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 358-369.
- Yaman, S., & Korkmaz, T. (2021). Finansal Başarısızlık Modellerinin Çalışma Sermayesi Yatırım ve Finansman Politikaları Doğrultusunda İncelenmesi: BİST'de Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 591-610. <https://doi.org/10.21547/jss.857946>

- Yetik, H., & Uygurtürk, H. (2023). Finansal Başarısızlık Risk Tahmini: Çimento Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 67-87. <https://doi.org/10.52736/ubeyad.1299522>
- Yılmaz, H. (2024). Altman Z ve Springate S Skor Modelleri ile Finansal Başarısızlık Tahmini: BIST Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri Sektörü İşletmeleri Üzerine Uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(3), 971-991. <https://doi.org/10.33206/mjss.1405395>





## *Bölüm 3*

### **KOBİ'LERİN FİNANSMAN SORUNLARININ TESPİTİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

*Cevdet Alper KÜREMAN<sup>1</sup>*

*Hakan VARGÜN<sup>2</sup>*

---

1 Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi ORCID ID: 0000-0003-2700-1372

2 Doç. Dr., Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü ORCID ID: 0000-0002-7781-0912

\* Bu çalışma Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanan ve yayımlanmamış yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Küreselleşen dünyada yoğun rekabet ve hızlı değişim koşulları, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için finansal yönetimlerini etkin şekilde planlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte, işletmelerin büyüme, sürdürülebilirlik ve piyasa konumlarını koruma gibi hedeflerine ulaşmaları için yeterli finansmana erişim sağlamaları büyük önem arz etmektedir. Ancak, özellikle KOBİ'ler, finansman kaynaklarına erişim ve bu kaynakları etkin bir şekilde kullanma konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Yüksek faiz oranları, kur dalgalanmaları ve maliyetlerin artışı gibi etkenler, KOBİ'lerin finansman yönetiminde yaşadığı temel sorunlar arasında yer almaktadır. Global düzeyde bakıldığında, KOBİ'ler tüm işletmelerin yaklaşık %95'ini oluşturarak ekonomik ve sosyal kalkınma açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde KOBİ'ler, istihdam yaratma, yeni iş imkanları sağlama, ekonomik kalkınmaya katkıda bulunma, bölgesel gelişimi destekleme ve yenilikçi değişimlere öncülük etme gibi önemli işlevlere sahiptir. Buna ek olarak, KOBİ'lerin varlığı ekonomik ve sosyal yaşamda rekabet avantajı oluşturma, tasarruf eğilimini artırarak sermaye birikimine katkıda bulunma, gelir dağılımında adaleti destekleme ve AR-GE faaliyetleriyle tasarım ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesine katkı sağlama açısından da değer taşımaktadır (Aksoy ve Çabuk, 2006: 39).

Bu çalışmada, Ankara ili Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin finansman sorunları incelenmiş ve çözüm önerileri sunulmuştur. Ekonomiye katkıları ve istihdam sağlama kapasiteleriyle öne çıkan KOBİ'lerin, finansmana erişim sorunları büyüme ve rekabet güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmanın amacı, Ostim Bölgesi'ndeki KOBİ'lerin finansman kaynaklarına erişimde karşılaştıkları zorlukların belirlenmesi, bu sorunlara yönelik stratejik çözümler geliştirilmesi ve özellikle yüksek maliyetler, kredi vadeleri ile döviz kuru dalgalanmalarının işletmeler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesidir. Çalışmada, anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS 28.0 programı kullanılarak analiz edilmiş ve bu veriler 2021 yılına ait olup Karadeniz vd. (2015), Korkmaz (2003) ile Uygurtürk ve Çetinkaya (2019) tarafından geliştirilen ölçekler doğrultusunda hazırlanmıştır. Anket formu, Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde otomotiv, metal, gıda ve plastik sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 385 işletmeye dijital ortamda gönderilmiş, 227 işletmeden geri dönüş alınmış ve cevaplanma oranı %59 olarak kaydedilmiştir. Salgın koşulları ve zaman kısıtlamaları nedeniyle, bölgedeki tüm işletmelere ulaşılamamıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerin, KOBİ'lerin finansal sorunlarının çözümüne yönelik katkı sağlaması ve bu alandaki eksiklikleri gidermeye yardımcı olması amaçlanmaktadır.



## 1. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) Tanımı

Küresel bağlamda KOBİ'nin tanımı iki temel faktöre göre yapılmaktadır. Bu iki tanım ise ciro ve işçi sayısıdır (Çay ve Kurtoglu, 2013:37). Ekonomik düzen içerisinde KOBİ'ler ticaret, imalat ve hizmet işletmeleri olmak üzere üç ana grupta yer almaktadır. Söz konusu bu işletmelere değinmekte yarar bulunmaktadır (İnce, 2006: 90).

**-Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler:** Bu tür işletmeler iktisadi ürünlerin perakende ve toptan satılmasını yapan, tedarik zincirinde bulunan araçlar şeklinde faaliyet gösteren ve ürünlerin aracı işletmelere iletilmesini sağlamaktadırlar. Bu tür işletmelerin kuruluşunda gereğinden fazla sermaye ve emeğe ihtiyaç duyulmamasından dolayı KOBİ'lerin genellikle ticaret sektöründe faaliyet gösterdiğini söylemek mümkündür.

**-İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler:** İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki işletmeler kitlesel imalatın yapılmasına ve büyük ölçüde ara ürün imalatı ile ekonomiye katkı sağlamaktadırlar. Bu kapsamda KOBİ'ler elektronik ürünler ve beyaz eşya gibi mamullerin parçalarının üretimini gerçekleştirirler.

**- Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler:** KOBİ niteliğindeki işletmeler hizmet sektöründe de oldukça yaygın bir şekilde görülmektedir. Bu işletmelerin büyük bir bölümü genellikle alanında yeterli mesleki eğitimi almış kalifiyeli işgücüne sahiptir.

KOBİ tanımlamaları dikkate alındığında yararlanılan unsurlar büyük ölçüde nitel ve nicel unsurlardan oluşmaktadır. Bu açıdan tüm ülkeler, ekonomik kuruluşlar ve diğer organizasyonlar tarafından yapılan KOBİ tanımlamaları farklı değişkenleri de içinde barındıran bir formül aracılığıyla yapılmaktadır (Mecek, 2020: 30). Bu açıdan her ülkenin ekonomik yapısı, istihdam olanakları ve ticaret hadleri KOBİ tanımlamasında kullanılan değişkenlerin veya yararlanılacak olan ölçütlerin belirlenmesinde doğrudan etkili olmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynamalarına rağmen, finansal kaynaklara erişimde birçok yapısal engelle karşı karşıya kalmaktadır. KOBİ'lerin ekonomik, sosyal ve geleneksel yapısı gereği karşılaştığı finansman sorunlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Canbaş, 1989: 11):

- Özkaynak yetersizliği,
- İşletme sermayesi yetersizliği,
- Kredi sağlamada karşılaşılan sorunlar,
- Sermaye piyasalarından fon sağlamada karşılaşılan sorunlar,
- Finansal yönetimde yetersizlik.

## 2. KOBİ'lerin Finansman Kaynakları

KOBİ'ler, ticari banka kredileri, finansal kiralama, özel finans kuruluşları, devlet teşvikleri ve destekleri, ihracat kredileri, yatırım ve kalkınma kredileri, girişim sermayesi, factoring, melek yatırımcılar, hisse senedi ihracı, şirket birleşmeleri, barter, forfaiting, tahvil ihracı, futures, forward, swap işlemleri, KOBİ borsası, kredi garanti programları ve risk sermayesi gibi geniş bir finansman yelpazesinden yararlanma imkanına sahiptir (Zor ve Akın, 2008: 186). Bu alternatifler, KOBİ'lerin finansman stratejilerini çeşitlendirmelerine ve finansal esneklik kazanmalarına katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilirliği açısından KOBİ'lerin finansman ihtiyaçlarının karşılanması kadar, sağlanan kaynakların stratejik ve verimli bir biçimde kullanılması da hayati önemdedir. Ülke ekonomisinin dinamik gücü olarak kabul edilen KOBİ'lerin, öz kaynaklarını etkin biçimde değerlendirmeleri ve dış kaynaklardan sağlanan finansal enstrümanların kaldıraç etkisinden yararlanarak finansal planlamalarını titizlikle yapmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, karar alma süreçlerinde çeşitli finansman seçeneklerini dikkate alarak rasyonel yöntemlere yönelen KOBİ'ler, karşılaştıkları finansman sorunlarını daha hızlı ve etkili bir şekilde çözme imkânına sahip olacaklardır (Zor ve Akın, 2008: 181).

## 3. Bulgular

Bu bölümde öncelik olarak araştırma kapsamına dahil olan işletmelerin tanımlayıcı bilgilerine göre elde edilen verilerin frekans analizi sonuçlarına yer verilecektir. Daha sonra standart ortalama ve standart sapma testi yapılarak tanımlayıcı bilgilerin fonksiyonel bilgiler ile ilişkilendirilmesi sağlanmış ve ulaşılan bulgular yorumlanmıştır. Bu kapsamda işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörlere ilişkin sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Faaliyette Bulunulan Sektör Bilgisi

Sektör	Frekans	Yüzde
Sanayi	227	%100

Tablo 1'i incelediğimizde araştırmaya konu olan tüm işletmelerin sanayi sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet alanlarına göre dağılımları ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Faaliyet Alan Bilgisi

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Gıda	48	%21,1
Otomotiv	59	%26,0
Metal Ürünler	60	%26,4
Plastik Ürünler	60	%26,4
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 2’de de belirtildiği üzere araştırmaya konu olan işletmelerin %21’i gıda, %59’u otomotiv, %26’sı metal ürünler ve %26’sı plastik ürünler sektöründe faaliyet göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hukuki yapısına göre dağılımları Tablo 3’te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Hukuki Yapısına Göre İşletmeler**

Hukuki Yapısı	Frekans	Yüzde
Anonim Şirket	109	%48
Limited Şirket	118	%52
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 3’te de ifade edildiği üzere işletmelerin %48’inin Anonim Şirket, %52’sinin ise Limited Şirket olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyet süresine göre dağılımları Tablo 4’te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Faaliyet Süresine Göre İşletmeler**

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	21	%9,3
6-10 Yıl	32	%14,1
11-15 Yıl	78	%34,4
16 ve Üstü	96	%42,3
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 4’e göre kapsam dahilindeki işletmelerin büyük çoğunluğu 16 ve üzeri dönemde faaliyet göstermektedir. Yine tabloda yer aldığı üzere %34,4’ünün 11-15 yıllık bir dönemde, %14,1’inin 6-10 yıllık bir dönemde ve %9,3’ünün ise 1-5 yıl arasında faaliyette bulunduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan personel sayısına göre dağılımları ise Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5: Çalışan Personel Sayısına Göre İşletmeler**

Çalışan Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
0-9	31	%13,7
10-49	116	%51,1
50-249	80	%35,2
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 5’te görüldüğü üzere araştırmaya konu olan işletmelerin %51,1’inin 10 ile 49 arasında çalışan personele sahip olduğu, %35,2’sinin 50 ile 249 personel çalıştırdığı ve %13,7’sinin 0-9 çalışanı olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yıllık net satış hasılatına göre dağılımları ise Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 7: Yıllık Net Hasılatına Göre İşletmeler**

Yıllık Net Satış Hasılatı	Frekans	Yüzde
3.000.001-25.000.000	140	%61,7
25.000.001-125.000.000	87	%38,3
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 7’de görüldüğü üzere işletmelerin %61,7’sinin 3.000.000TL-25.000.000TL, %38,3’ünün 25.000.001TL- 125.000.000TL yıllık net satış hasılatına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yıllık mali bilanço toplamına göre dağılımları Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8: Yıllık Mali Bilanço Toplamına Göre İşletmeler**

Yıllık Mali Bilanço Toplamı	Frekans	Yüzde
3.000.001-25.000.000	149	%65,6
25.000.001-125.000.000	78	%34,4
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 8’de görüldüğü üzere işletmelerin büyük bir bölümünün yıllık mali bilanço toplamalarının 3.000.001TL- 25.000.000TL arasında olduğu ve %34,4’ünün yıllık mali bilanço toplamının 25.000.001TL- 125.000.000TL arasında olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin işletme sahibinin eğitim durumuna göre dağılımları da Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9: İşletme Sahibinin Eğitim Durumuna Göre İşletmeler**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	121	%53,3
Ön Lisans	54	%23,8
Lisans	52	%22,9
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 9’da belirtildiği üzere işletme sahiplerinin büyük çoğunluğunun (53,3) lise mezunlarından oluştuğu diğer çoğunluğun ise (23,8) ön lisans mezunu işletme sahibi olduğu dikkat çekmektedir. Yine tabloya bakıldığında lisans mezunu işletme sahibinin en az paya (%22,9) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin kim tarafından yönetildiğine göre dağılımları ise Tablo 10’da gösterilmektedir.

**Tablo 10: Yöneten Kişilere Göre İşletmeler**

Yöneten	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi	190	83,7
Profesyonel Yönetici	37	16,3
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 10'da görüldüğü üzere işletmeyi yöneten kişilerin %83,7 gibi büyük bir oran ile işletme sahiplerinin yoğunlukta olduğu belirlenmiştir. Buna karşın az da olsa %16,3 oranda işletmelerin profesyonel bir yöneticiden yararlandıkları tablodan gözlemlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin finansman bölümlerinin varlığına göre dağılımları Tablo 11'de gösterilmektedir.

**Tablo 11:** *Finansman Bölümünün Varlığı*

Finansman Bölümü	Frekans	Yüzde
Var	35	15,4
Yok	192	84,6
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 11'de görüleceği üzere işletmelerin büyük bir bölümünde finansman bölümünün olmadığı buna karşın %15,4'lük bir kısımda finansman bölümünün bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca finansman bölümü bulunan işletmelerde bu bölüm yöneticilerinin hepsinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin finansal planlama yapıma durumuna göre dağılımları ise Tablo 12'de gösterilmektedir.

**Tablo 12:** *Finansal Planlama Yapılma Durumuna Göre İşletmeler*

Finansal Planlama Yapılma Durumu	Frekans	Yüzde
Evet	101	44,5
Hayır	126	55,5
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 12'de görüldüğü üzere işletmelerin büyük bir kısmında finansal planlamanın yapılmadığı belirlenmiştir. Tablo 11'de belirtildiği üzere birçok işletmede finansman bölümünün olmamasına karşın işletmelerin %44,5 oranında finansal planlamanın yapıldığı görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin öz sermaye yeterliliğine göre dağılımları Tablo 13'te gösterilmektedir.

**Tablo 13:** *Öz Sermaye Yeterliliğine Göre İşletmeler*

Öz Sermaye Yeterliliği	Frekans	Yüzde
Evet	146	64,3
Hayır	81	35,7
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 13'te belirtildiği üzere işletmelerin %64,3'ünün mevcut öz sermayelerinin yetersiz olduğunu belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin faaliyetlerini finanse ettiği kaynağa göre dağılımları Tablo 14'te gösterilmektedir.

**Tablo 14:** *Faaliyetlerin Finansman Kaynağına Göre İşletmeler*

<b>Finansman Kaynağı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Öz Sermaye	109	%48
İşletme Kârı	118	%52
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 14 incelendiğinde faaliyetlerinin finansmanında işletmelerin büyük bir bölümünün (%52) işletme kârı ile %48'inin ise öz sermaye ile finanse edildiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde halka arz yöntemiyle hisse senedi ihracı yapılmasına ilişkin dağılımı Tablo 15'te gösterilmektedir.

**Tablo 15:** *Hisse Senedi İhraç Etme Düzeyi*

<b>Hisse Senedi İhracı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	0	%0
Hayır	227	%100
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 15'te görüleceği üzere hiçbir işletmenin hisse senedi ihracı yoluyla finansman sağlamadığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki işletmelerde bono ve tahvil ihracı yapılmasına ilişkin dağılımı Tablo 16'da gösterilmektedir.

**Tablo 16:** *Bono ve Tahvil İhraç Etme Düzeyi*

<b>Bono ve Tahvil İhracı</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	0	%0
Hayır	227	%100
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 16'da görüldüğü üzere hiçbir işletmenin bono ve tahvil ihracı yoluyla finansman sağlamadığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin devlet teşviki alma durumuna göre dağılımı Tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17:** *Devlet Teşviki Alma Düzeyi*

<b>Devlet Teşviki Alma</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Evet	95	%41,9
Hayır	132	%58,1
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 17'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında işletmelerin %41,9'unun devlet teşviklerinden yararlandığı buna karşın %58,1'inin teşvik almadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın bu safhasına kadar tanımlayıcı bilgilere yönelik olarak yapılan frekans analizi bulguları açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci safhasında ise ölçekte yer alan fonksiyonel bilgilere ilişkin frekans analizi sonuçları değerlendirilecektir. Bu kapsamda kredi kuruluşlarının yüksek teminat istemesine yönelik işletmelerin yaklaşımları Tablo 18'de gösterilmiştir.

**Tablo 18:** *Kredi Kuruluşlarının Yüksek Teminat İstemesine Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	6	%2,6
Biraz Önemli	15	%6,6
Önemli	76	%33,5
Oldukça Önemli	62	%27,3
Çok Önemli	68	%30,0
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 18'de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki işletmelerin %33,5'i kredi kuruluşlarının yüksek teminat istemesini önemli bir finansman problemi olarak görmekteyken %30'u çok önemli bir problem olarak görmektedir. Buna karşın işletmelerin %2,6'sı kredi kuruluşlarının yüksek teminat istemesini önemsiz gördüğü belirlenmiştir. Bazı kredi kuruluşlarının şubesinin olmamasına yönelik önem düzeyleri Tablo 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 19:** *Bazı Kredi Kuruluşlarının Şubesinin Olmamasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	108	%47,6
Biraz Önemli	83	%36,6
Önemli	35	%15,4
Oldukça Önemli	1	%0,4
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 19'da görüldüğü üzere işletmelerin %47,6'sının bazı kredi kuruluşlarının şubesinin olmamasını önemsiz bulduğu buna karşın işletmelerin %0,4'ünün bu durumun finansman problemleri açısından oldukça önemli buldukları belirlenmiştir. Kredi geri ödemelerinde ödemesiz süresinin yeterliliğine göre önem düzeyi Tablo 20'de gösterilmiştir.

**Tablo 20:** *Kredi Ödemelerinde Ödemesiz Sürenin Yetersizliğine Göre Önem Düzeyi*

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	13	%5,7
Biraz Önemli	18	%7,9
Önemli	65	%28,6
Oldukça Önemli	71	%31,3
Çok Önemli	60	%26,4
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 20’de görüldüğü üzere işletmelerin %31,3’ünün kredi geri ödemelerinde ödemesiz süresinin yetersizliğini oldukça önemli gördüğü, %5,7’sinin ise bu durumu finansal problem açısından önemsiz olduğu belirlenmiştir. Kredi maliyetlerinin yüksek olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 21’de gösterilmiştir.

**Tablo 21:** *Kredi Maliyetlerinin Yüksek Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	2	%0,9
Biraz Önemli	4	%1,8
Önemli	30	%13,2
Oldukça Önemli	85	%37,4
Çok Önemli	106	%46,7
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 21’de görüldüğü üzere işletmelerin %46,7’sinin kredi maliyetlerinin yüksek olması çok önemli bir finansal problem olarak değerlendirmiş ve işletmelerin %0,9’u ise bu durumu önemsiz olarak görmektedir. Kredi imkanlarının kısıtlı olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22:** *Kredi İmkanlarının Kısıtlı Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	12	%5,3
Biraz Önemli	28	%12,3
Önemli	58	%25,6
Oldukça Önemli	84	%37,0
Çok Önemli	45	%19,8
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 22 incelendiğinde, kredi imkanlarının kısıtlı olmasını işletmelerin %37’si oldukça önemli, %27,3’ü çok önemli görmektedir. Bunun yanı sıra işletmelerin %5,3’ünün bu problemi önemsiz olarak değerlendirdiği görülmektedir. Özsermayenin yetersiz olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 23’te gösterilmektedir.



**Tablo 23: Özsermayenin Yetersiz Olmasına Yönelik Önem Düzeyi**

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	6	%2,6
Biraz Önemli	14	%6,2
Önemli	44	%19,4
Oldukça Önemli	85	%37,4
Çok Önemli	78	%34,4
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 23'te belirtildiği üzere özsermayenin yetersiz olmasını işletmelerin %37,4'ünün oldukça önemli finansal problem olarak görmektedir ve buna karşın işletmelerin %2,6'sının bu problemi önemsiz olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Uygulanan ekonomi politikalarına yönelik önem düzeyi Tablo 24'te gösterilmektedir.

**Tablo 24: Uygulanan Ekonomi Politikalarına Yönelik Önem Düzeyi**

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Biraz Önemli	4	%1,8
Önemli	27	%11,9
Oldukça Önemli	99	%43,6
Çok Önemli	97	%42,7
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 24'te görüldüğü üzere uygulanan ekonomi politikalarını işletmelerin %43,6'sı oldukça önemli %42,7'si ise çok önemli olarak değerlendirmektedir. İşletmelerin %1,8'inin ise bu durumu biraz önemli bir finansal problem olarak değerlendirmektedir. Kapasitenin düşük olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 25: Kapasitenin Düşük Olmasına Yönelik Önem Düzeyi**

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	10	%4,4
Biraz Önemli	17	%7,5
Önemli	60	%26,4
Oldukça Önemli	63	%27,8
Çok Önemli	77	%33,9
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 25'te görüleceği üzere kapasitenin düşük olmasını işletmelerin %33,9'u çok önemli bir finansal problem olarak görmekte, %27,8'i oldukça önemli olarak değerlendirmektedir. Buna karşın işletmelerin %4,4'ü bu durumu önemsiz bir finansal problem olarak değerlendirmiştir. Mevzuattan kaynaklanan sorunlara yönelik önem düzeyleri Tablo 26'da gösterilmiştir.

**Tablo 26:** *Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlara Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	50	%22,0
Biraz Önemli	72	%31,7
Önemli	50	%22,0
Oldukça Önemli	31	%13,7
Çok Önemli	<b>24</b>	%10,6
<b>Toplam</b>	227	%100

Tablo 26’da da görüldüğü üzere mevzuattan kaynaklanan sorunları işletmelerin %31,7’sinin biraz önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %10,6’sının ise bu problemi çok önemli gördüğü belirlenmiştir. Teşviklerin yetersiz olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 27’de gösterilmiştir.

**Tablo 27:** *Teşviklerin Yetersiz Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemli	25	%11,0
Oldukça Önemli	109	%48,0
Çok Önemli	93	%41,0
<b>Toplam</b>	227	%100

Tablo 27’de görüldüğü üzere işletmelerin %48’inin teşviklerin yetersiz olmasını oldukça önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %11’inin ise önemli problem olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. İş hayatına yönelik bürokratik engeller açısından önem düzeyi Tablo 28’de gösterilmiştir.

**Tablo 28:** *İş Hayatına Yönelik Bürokratik Engeller Açısından Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	21	%9,3
Biraz Önemli	19	%8,4
Önemli	75	%33,0
Oldukça Önemli	45	%19,8
Çok Önemli	67	%29,5
<b>Toplam</b>	227	%100

Tablo 28 incelendiğinde iş hayatına yönelik bürokratik engellerin işletmelerin %33’ü tarafından önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %29,5’i tarafından çok önemli görülmekte ve %8,4’ü tarafından biraz önemli bir problem olarak görülmektedir. Nakit açığı sorununa yönelik önem düzeyi Tablo 29’da gösterilmiştir.

**Tablo 29:** *Nakit Açığı Sorununa Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	9	%4,0
Biraz Önemli	17	%7,5
Önemli	60	%26,4
Oldukça Önemli	55	%24,2
Çok Önemli	86	%37,9
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 29’da görüldüğü üzere nakit açığı sorununu işletmelerin %37,9’unun çok önemli görmekteyken %4’ünün ise önemsiz gördüğü belirlenmiştir. Vergi ve harçların yüksekliğine yönelik önem düzeyi Tablo 30’da gösterilmektedir.

**Tablo 30:** *Vergi ve Harçların Yüksekliğine Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemli	19	%8,4
Oldukça Önemli	85	%37,4
Çok Önemli	123	%54,2
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 30’da işletmelerin %54,2’sinin vergi ve harçların yüksekliğini çok önemli bir finansal problem olarak görmekte ve hiçbir işletmenin bu finansal problemi önemsiz olarak değerlendirmedığı belirlenmiştir. Kredi vadelerinin kısa olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 31’de gösterilmiştir.

**Tablo 31:** *Kredi Vadelerinin Kısa Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	17	%7,5
Biraz Önemli	55	%24,2
Önemli	75	%33
Oldukça Önemli	53	%23,3
Çok Önemli	27	%11,9
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 31’de görüldüğü üzere işletmelerin %33’ünün kredi vadelerinin kısa olmasını önemli ve %24,2’sinin biraz önemli olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Buna karşın işletmelerin %7,5’inin söz konusu problemi önemsiz bulduğu tespit edilmiştir. Kar marjlarının düşük olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 32’de gösterilmiştir.

**Tablo 32:** *Kar Marjlarının Düşük Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	75	%33,0
Biraz Önemli	83	%36,6
Önemli	37	%16,3
Oldukça Önemli	10	%4,4
Çok Önemli	22	%9,7
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 32’de görüldüğü üzere işletmelerin %36,6’sının kar marjlarının düşük olmasını biraz önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %33’ünün önemsiz olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Buna karşın işletmelerin %4,4’ünün ise söz konusu problemi oldukça önemli gördükleri belirlenmiştir. Alacakların tahsilatında yaşanan güçlüklerle yönelik önem düzeyi Tablo 33’te gösterilmiştir.

**Tablo 33:** *Alacakların Tahsilatında Problem Yaşanmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	10	%4,4
Biraz Önemli	55	%24,2
Önemli	82	%36,1
Oldukça Önemli	56	%24,7
Çok Önemli	24	%10,6
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 33’te görüldüğü üzere işletmelerin %36,1’inin alacakların tahsilatında problem yaşanmasını önemli bir finansal problem olarak görmekte buna karşın işletmelerin %4,4’ünün söz konusu problemi önemsiz gördüğü belirlenmiştir. Döviz kurlarındaki yaşanan dalgalanmalara yönelik önem düzeyi Tablo 34’te gösterilmektedir.

**Tablo 34:** *Döviz Kurlarında Yaşanan Dalgalanmalara Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemli	35	%15,4
Oldukça Önemli	63	%27,8
Çok Önemli	129	%56,8
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 34’te görüldüğü üzere işletmelerin %56,8’inin döviz kurlarında yaşanan dalgalanmaları çok önemli görmekteyken %15,4’ünün ise önemli bir finansal problem olarak gördüğü belirlenmiştir. Personel ve sigorta giderlerinin yüksekliğine yönelik önem düzeyi Tablo 35’te gösterilmiştir.

**Tablo 35:** *Personel ve Sigorta Giderlerinin Yüksekliğine Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	1	%0,4
Biraz Önemli	2	%0,9
Önemli	26	%11,5
Oldukça Önemli	86	%37,9
Çok Önemli	112	%49,3
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 35'te görüldüğü üzere işletmelerin %49,3'ü personel ve sigorta giderlerinin yüksekliğini çok önemli bir finansal problem olarak değerlendirmekte %0,4'ünün ise söz konusu problemi önemsiz olarak görmektedir. Girdi maliyetlerinin yüksek olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 36'da gösterilmektedir.

**Tablo 36:** *Girdi Maliyetlerinin Yüksek Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemsiz	1	%0,4
Biraz Önemli	2	%0,9
Önemli	22	%9,7
Oldukça Önemli	88	%38,8
Çok Önemli	114	%50,2
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 36 incelendiğinde işletmelerin %50,2'sinin girdi maliyetlerinin yüksek olmasını çok önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %0,4'ünün ise bu finansal problemi önemsiz olarak gördüğü belirlenmiştir. Faiz maliyetinin yüksek olmasına yönelik önem düzeyi Tablo 37'de gösterilmiştir.

**Tablo 37:** *Faiz Maliyetinin Yüksek Olmasına Yönelik Önem Düzeyi*

<b>Önem Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Önemli	5	%2,2
Oldukça Önemli	90	%39,6
Çok Önemli	132	%58,1
<b>Toplam</b>	<b>227</b>	<b>%100</b>

Tablo 37'de de belirtildiği üzere işletmelerin %58,1'inin faiz maliyetinin yüksek olmasını çok önemli bir finansal problem olarak görmekteyken %2,2'sinin ise bu problemi önemli gördüğünü söylemek mümkündür. Bununla birlikte hiçbir işletmenin faiz maliyetinin yüksek olmasını önemsiz görmediği görülmektedir. Nakit giriş ve çıkış zamanlamasındaki uyumsuzluğa yönelik önem düzeyi Tablo 38'de gösterilmiştir.

**Tablo 38:** *Nakit Giriş ve Çıkışı Zamanlamasındaki Uyumsuzluğa Yönelik Önem Düzeyi*

Önem Düzeyi	Frekans	Yüzde
Önemsiz	32	%14,1
Biraz Önemli	58	%25,6
Önemli	50	%22,06
Oldukça Önemli	41	%18,1
Çok Önemli	46	%20,3
<b>Toplam</b>	227	%100

Tablo 38’de görüldüğü üzere işletmenin nakit giriş ve çıkış zamanlamasındaki uyumsuzluğunu işletmelerin %25,6’sının biraz önemli olarak değerlendirdiği, %14,1’inin ise önemsiz olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda işletmelerin tanımlayıcı bilgilere yönelik önem düzeylerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 39’da gösterilmiştir.

**Tablo 39:** *Tanımlayıcı Bilgilerin Önem Düzeylerinin Ortalaması ve Standart Sapması*

A. Tanımlayıcı Bilgiler	Ortalama	Standart Sapma
Faaliyette Bulduğunuz Sektör?	2,0000	0,00000
Faaliyet Alanı	6,0176	4,24052
İşletmenizin Hukuki Yapısı	3,0396	1,00142
İşletmenizin Faaliyet Süresi	3,0969	,96365
İşletmenizde Çalışan Personel Sayısı	2,2643	,75299
İşletmenizin Yıllık Net Satış Hasılatı (Ciro)	2,9868	,87482
İşletmenizin Yıllık Mali Bilanço Toplamı	2,6608	,92860
İşletme Sahibinin Eğitim Durumu	1,6960	,82017
İşletme Kim Tarafından Yönetilmektedir?	1,1630	,37018
İşletmenizde Finansman Bölümü Var mı?	1,8458	,36192
Varsa Finansman Yöneticisinin Eğitim Durumu	3,0000	0,00000
İşletmenizde Finansal Planlama Yapılıyor mu?	1,5551	,49806
Faaliyetlerinizi Sürdürmek İçin Öz Sermayeniz Yeterli mi?	1,3568	,48012
Faaliyetlerinizi Hangi Kaynaklar ile Finanse Ediyorsunuz?	1,5198	,50071
Halka Arz Yöntemiyle Hisse Senedi İhracı Yapıldı mı?	2,0000	0,00000
Bono ve Tahvil İhracı Yapıldı mı?	2,0000	0,00000
Devlet Teşviki Alındı mı?	1,5815	,49440

Tablo 39 incelendiğinde, işletmelerin sanayi sektöründe faaliyet gösterdiği, çoğunlukla metal ve plastik üretimi yaptığı, hukuki yapılarının genellikle limited şirket olduğu, faaliyet sürelerinin 11 yılın üzerinde olduğu ve çalışan sayısının 10-249 arasında olduğu görülmüştür. Yıllık net satış ve mali bilanço

ortalamaları 3 milyon TL'nin üzerindedir. İşletme sahiplerinin eğitim düzeyi çoğunlukla lise olup, finansman bölümü ve finansal planlama genelde bulunmamaktadır. İşletmelerin faaliyetleri özsermaye ve işletme kârıyla finanse edilmekte, hisse senedi veya tahvil ihracı yapılmamakta ve teşvikten yararlanan işletme sayısı azdır. Verilerin düşük standart sapma oranları homojen bir dağılım sergilemektedir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda işletmelerin finansman sorunlarına yönelik önem düzeylerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 40'ta gösterilmiştir.

**Tablo 40:** Fonksiyonel Bilgilerin Önem Düzeylerinin Ortalaması ve Standart Sapması

B. Fonksiyonel Bilgiler	Ortalama	Standart Sapma
Kredi Kuruluşlarının Yüksek Teminat İstemesi	3,7533	1,03945
Bazı Kredi Kuruluşlarının Şubesinin Olmaması	1,6872	,74309
Kredi Geri Ödemelerinde Ödemesiz Sürenin Yetersiz Olması	3,6476	1,12456
Kredi Maliyetlerinin Yüksek Olması	4,2731	,82297
Kredi İmkanlarının Kısıtlı Olması	3,5374	1,10195
Özsermayenin Yetersiz Olması	3,9471	1,01180
Uygulanan Ekonomi Politikaları	4,2731	,73793
Kapasitenin Düşük Olması	3,7930	1,12350
Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar	2,5903	1,26368
Teşviklerin Yetersiz Olması	4,2996	,65726
İş Hayatına Yönelik Bürokratik Engeller	3,5198	1,25272
Nakit Açığı Sorunu	3,8458	1,13200
Vergi ve Harçların Yüksekliği	4,4581	,64613
Kredi Vadelerinin Kısa Olması	3,0793	1,11818
Kar Marjlarının Düşük Olması	2,2115	1,22628
Alacakların Tahsilatında Problem Yaşanması	3,1278	1,03756
Döviz Kurlarında Yaşanan Dalgalanmalar	4,4141	,74393
Personel ve Sigorta Giderlerinin Yüksekliği	4,3480	,75112
Girdi Maliyetlerinin Yüksek Olması	4,3744	,73223
Faiz Maliyetinin Yüksek Olması	4,5595	,54019
Nakit Giriş ve Çıkışı Zamanlamasındaki Uyumsuzluk	3,0485	1,34767

İşletmelerin finansman sorunlarına yönelik önem düzeylerinin ortalaması dikkate alındığında işletmelerin en fazla finansman sorunu olarak gördükleri ilk 5 sorunun “Faiz Maliyetinin Yüksek Olması”, “Vergi ve Harçların Yüksekliği”, “Döviz Kurlarında Yaşanan Dalgalanmalar”, “Girdi Maliyetlerinin Yüksek Olması” ve “Personel ve Sigorta Giderlerinin Yüksekliği” olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte işletmelerin en az finansman sorunu olarak gördükleri ilk 5 sorunun “Bazı Kredi Kuruluşlarının Şubesinin Olmaması”, “Kar Marjlarının Düşük Olması”, “Mevzuattan Kaynaklanan Sorunlar”, “Nakit Giriş ve Çıkışı Zamanlamasındaki Uyumsuzluk” ve “Kredi Vadelerinin Kısa Olması” olduğu analizler sonucunda saptanmıştır.

## SONUÇ

Globalleşen ve yoğun rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin, yeniliklere ve değişimlere açık olmaları gerekmektedir. Bu yenilik ve değişim ihtiyacı, giderek çeşitlenen finansman araçlarının kullanımı ile karşılanmaktadır. Özellikle 1980'li yıllardan bu yana yaygınlaşan farklı finansman araçları, işletmelerin büyümesi ve performanslarının artmasında önemli rol oynamıştır. Türkiye'de ise alternatif finansman araçlarından yeterince faydalanılmadığı, özellikle KOBİ'ler açısından çeşitli araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Finansman araçları konusunda uzmanlaşmamış olan işletme yönetimleri, sermaye ihtiyacı duyan KOBİ'lerin büyüme, sürdürülebilirlik, pazardaki konumlarını koruma ve dış pazarlara açılma gibi hedeflerine ulaşmalarında zorluklar yaşamaktadır. KOBİ'ler mevcut finansal sistemdeki sınırlı finansman olanaklarına erişimde ve bunlardan faydalanmada yetersiz kalmakta, bu da arzulanan büyüme ve performans seviyesine ulaşmalarını engellemektedir özellikle, finansman kararlarında tüm alternatiflerin bilinmemesi ve mevcut araçların iyi analiz edilememesi, optimum finansman yöntemlerinin seçilmesini zorlaştırmaktadır.

Genel çerçevede, KOBİ'lerin finansal bilgi düzeylerinin yetersizliği, finansman araçlarından etkin bir biçimde yararlanmalarını sınırlandırmaktadır. Sermaye yetersizliğiyle mücadele eden KOBİ'lerde işletme sahipleri ve yöneticilerinin finansman araçları ile yöntemleri konusunda bilgi eksiklikleri olduğu gözlenmektedir. KOBİ'lerin yaşadığı sorunların temelinde finansman eksikliğinin olduğu düşünüldüğünde, finansal yönetim ve finansman araçları hakkındaki bilgi yetersizliği, özellikle önem verilmesi gereken bir konu olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, KOBİ'lerin yapısal olarak güçlendirilmesine katkı sağlamak amacıyla bilinçli ve etkin bir bilgilendirme politikası geliştirilmesi gerekmektedir. KOBİ'lere yönelik mevcut eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yoğunlaştırılması ve bu konudaki desteklerin artırılması, bu alanda atılabilecek önemli adımlar arasında yer almaktadır.

2021 yılında Ankara ili Ostim Bölgesi'nde faaliyet gösteren ve KOBİ sınıfında yer alan işletmelerin karşılaştığı finansman sorunlarının tespit edilmesi, mevcut finansman kaynaklarının belirlenmesi ve bu problemlerin çözümüne yönelik stratejik bir yaklaşım geliştirilmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, ihtiyaç duyulan veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmış ve elde edilen veriler SPSS 28.0 istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamının sanayi sektöründe, özellikle gıda, otomotiv, plastik ve metal üretimi alanlarında faaliyet gösterdiği; çoğunluğunun hukuki yapısının limited şirket olduğu; faaliyet sürelerinin büyük oranda 11 yılın üzerinde olduğu; çalışan sayılarının ortalama 10-49 arasında değiştiği; yıllık net satış hasılatı ve mali bilanço toplamalarının ortalama 3.000.001 TL ve üzerinde olduğu; işletme sahiplerinin eğitim düzeylerinin genel olarak lise seviyesinde olduğu ve işletmelerin



çoğunlukla sahipleri tarafından yönetildiği belirlenmiştir. Buna ek olarak, işletmelerde finansman departmanının bulunmadığı, finansal planlama yapılmadığı, faaliyetlerin sürdürülebilmesi için özsermayenin yeterli olduğu ve finansmanın genellikle işletme kârı ile sağlandığı, hisse senedi ve tahvil ihraç yoluyla finansman sağlanmadığı ve birçok işletmenin teşvik kullanmadığı tespit edilmiştir.

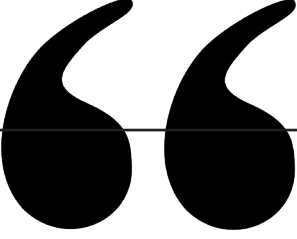
Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda, işletmelerin finansman sorunlarının çözümünde öncelikli olarak kredi kurumlarının uyguladığı faiz oranlarının düşürülmesi, vade sürelerinin uzatılması ve finansman ihtiyacının varlık kiralama yoluyla karşılanmasının finansman maliyetlerini azaltabileceği öngörülmektedir. Döviz kurlarındaki dalgalanmaların oluşturduğu kur riskini minimize etmek amacıyla işletmelerin forward ve swap işlemlerinden faydalanmaları bu risklerin yönetimi açısından kritik bir önem taşımaktadır.

Vergi ve harçların yüksekliği, bir mali politika unsuru olduğu için işletmelerin bu sorunu tek başlarına çözmeleri mümkün görünmemektedir. Ancak işletmelere yönelik vergi teşvikleri gibi politikalar ile bu tür finansman sorunlarının hafifletilmesi sağlanabilir. Kredi maliyetlerinin yüksekliği, fonlama maliyetinin yanı sıra dosya, evrak veya işlem masraflarını ve teminat maliyetlerini de içermektedir. İşletmelerin birden fazla finansal kuruluş ile kredi koşulları üzerinde müzakere yapmaları, finansman sorunlarının çözümünde etkili bir strateji olabilir.

Teşviklerin yetersizliği sorununa yönelik olarak, ekonomik ve mali politikalarda üretim odaklı teşviklerin artırılması ve özellikle KOBİ'lere yönelik sektörel bazda önemli desteklerin sağlanması, işletmelerin finansman sorunlarını çözmeye önemli katkılar sunacaktır. Bu bağlamda, devlet destekli teşvik politikalarının güçlendirilmesi, KOBİ'lerin finansmana erişim kapasitelerini artıracak ve sürdürülebilir büyümelerine destek sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, U. A. ve Çabuk, A. (2006). KOBİ'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 39-57.
- Canbaş, S. (1989). Küçük ve Orta Sanayi İşletmelerinin Finansal Sorunları ve Türkiye'de ve Avrupada Küçük ve Orta Boy Sanayi İşletmelerine Sağlanan Finansal Destekler, 3. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Nevşehir
- Çay, M. ve Kurtoğlu, R. (2013). Türk-Japon KOBİ'leri, Küreselleşmesi ve Yeni Eğilimler. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, (20), 33-72.
- İnce, N. İ. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), *Vergi Raporu*, Sayı:82, 89-103.
- Karadeniz, E., Unur, K., Köşker, H. ve Zencir, B. (2015). Van İlinde Faaliyet Gösteren KOBİ Statüsündeki Konaklama ve Seyahat İşletmelerinin Finansal Sorunlarının Analizi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 85-98.
- Korkmaz, S. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Pazarlama ve Finansman Sorunlarının Çözümünde Risk Sermayesinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 1-33.
- Mecek, G. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Uluslararası Tanımlama Ölçütleri ve Kavramlaştırılması. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*. 6 (1), 29-55.
- Uygurtürk, H. ve Çetinkaya, C. (2019). Safranbolu İlçesindeki Konaklama İşletmelerinin Finansal Sorunları Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 758-773.
- Zor, İ. ve Akın, A. (2008). Stratejik Projeksiyonlar Bağlamında KOBİ'lerde Finansman Araçları Kullanımı, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 177-199.



## *Bölüm 4*

### **KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ENTEGRE BİR YAKLAŞIMIN İŞLETMELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

*Cansu ARSLAN<sup>1</sup>*

*Çağla ÖZTÜRK<sup>2</sup>*

*Aydın ASLAN<sup>3</sup>*

1 Doktora Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD, cansu.arslan9478@gmail.com, ORCID No:0000-0003-1740-5146

2 Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşleme ABD, caglaozturk@outlook.com, ORCID No:0009-0009-3772-2158

3 Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşleme ABD, a-aslan-78@hotmail.com, ORCID No:0009-0008-8188-4413

## GİRİŞ

Kurumsal yönetim, son yıllarda dünya genelinde ve ülkemizde artan öneme sahip bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile ekonomiler arası entegrasyon artmış, gelişmiş ülkelerdeki ekonomik yenilikler hızla diğer ülkelere yayılmıştır. Bu durum, işletmelerin sahiplik yapılarında değişikliklere yol açmıştır. Bu da işletmelerin yönetiminde daha adil, hesap verebilir ve sorumlu, şeffaf hale gelmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu yapı, ulusal ve uluslararası düzeyde işletmecilik alanında ayrıntılı bir şekilde tartışılan bir konu olmuştur. Bu tartışmaların temel nedeni ise, işletme yönetimlerinin işletmenin iç ve dış çevresinde bulunan paydaşların (yöneticiler, pay sahipleri, çalışanlar, devlet ve toplum, tedarikçiler, rakipler, potansiyel yatırımcılar, sendikalar) çıkarlarını göz ardı etmeleri veya kötüye kullanmalarındır. Bu nedenle, kurumsal yönetim, işletmelerin bu çeşit kötü uygulamalardan kaçınmaları, daha etik ve sürdürülebilir bir şekilde iş yapmaları amacıyla geliştirilen bir yaklaşımdır. Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetim kurulu tarafından üstlenilen görev ve sorumlulukların bir bütünüdür. Bu görevler, işletmenin hissedarları, işletme içi ve dışındaki diğer paydaş grupları ile ilişkilerini düzenlemeyi içerir (Mardjono, 2005; Pass, 2004).

Sürdürülebilirlik, dünya genelinde farklılaşan bakış açılarına bağlı olarak işletmeler için giderek daha fazla zorunluluk haline gelmektedir. Kurumsal sorumluluk alanındaki beklentilerin fazlaşması ve şeffaflığın yaygınlaşması da işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda harekete geçirmeyi teşvik etmektedir (Uygurtürk, 2022). Sürdürülebilirlik kavramı, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere üç ayrı perspektiften ele alınabilir (GRI, 2002). İşletmeler, uzun vadeli başarılarını ve büyümeyi sağlamak için çevresel, ekonomik ve sosyal faydayı gözetmelidir. Aksi takdirde, işletme kısa vadeli kazanç elde ederken toplum, ekonomi ve çevre için zararlı olabilir.

Kurumsal yönetim yaklaşımı, geleneksel işletme yönetimi anlayışının ötesinde modern bir yönetim anlayışını temsil eder. Bu yaklaşım, işletmelerin temel iş süreçlerinin yanı sıra ortakların ve diğer tüm paydaşların haklarını korumayı, tüm menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri düzenlemeyi, çıkar çatışmalarını uzlaşılıyla çözmeyi, stratejik hedefler doğrultusunda çalışanların verimliliğini artırmayı sağlamaktadır buna ek olarak iç ve dış denetim mekanizmaları oluşturularak operasyonel riskleri minimize eder bu sayede uzun vadede şirket değerini artırmayı amaçlar (BIST, 2024).

Günümüzde, kurumsal yönetim notları, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Ocak 2014 tarihli "Kurumsal Yönetim İlkeleri"ne dayanmaktadır. Bu ilkeler, OECD, Dünya Bankası ve özel sektör temsilcilerinin katılımıyla oluşturulan Global Kurumsal Yönetim Forumu'nun çalışmalarına dayanmaktadır. SPK ve Borsa İstanbul, özel sektör temsilcileri ve akademisyenlerin katılımıyla yapılan geniş kapsamlı toplantılarda belirlenen sonuçlara göre bu ilkeleri uy-

gulamıştır. Kurumsal yönetim notları, 1 (en zayıf) ile 10 (en güçlü) arasında değişir. Şirketler, en yüksek not olan 10'u elde edebilmek için SPK tarafından belirlenen Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne tam uyum sağlamak zorundadır (Önalın & Tan, 2018).

Bu çalışma, kurumsal yönetim ilkeleri ile sürdürülebilirlik kavramları arasındaki teorik bağlantıyı ele alarak, işletmelerin bu iki kavramı entegre bir yaklaşımla nasıl benimseyebileceğine dair akademik bir perspektif sunmaktadır. Sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yönetim mekanizmaları ile uyum içerisinde uygulanması, işletmelerin hem içsel hem de dışsal paydaş grupları ile olan ilişkilerini daha sağlıklı bir zeminde kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerinde sadece kısa vadeli ekonomik kârlılığı hedeflemek yerine, sürdürülebilirlik çerçevesinde toplumsal, çevresel ve ekonomik faydayı bir bütün olarak gözetmeleri, gelecekteki başarıları için stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

## 1. KURUMSAL YÖNETİM

Kurumsal yönetim, Shleifer ve Vishny (1996) tarafından, bir şirketin yatırımcılarına fon sağlayan kişilerin yatırımlarından güvenli bir getiri elde etmelerini sağlayan yöntemlerin genel bir tanımı olarak özetlenmektedir. Bu tanım, kurumsal yönetimin temel amacını vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim, modern yönetim biliminin öne çıkardığı prensiplerin etkili bir şekilde uygulanması sonucu ortaya çıkmıştır. Bu prensipler, finansal krizler ve şirket skandalları gibi olumsuz olayların ardından ortaya çıkan sorunları çözmek ve şirketlerin daha etik ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla önem kazanmıştır.

İşletmelerin sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak faaliyetleri hakkında toplumu zamanında tam ve doğru bir şekilde bilgilendirmeleri önemli hale gelmiştir. Bu gelişmeler ışığında işletmelerin ortaklarına hesap verebilmeleri, çalışanlarına eşit davranmaları, adil bir çalışma ortamı sağlamaları ve yönetsel şeffaflığın sağlanması amacıyla kurumsal yönetim işletmeler açısından önemli bir güvence sistemi olarak geliştirilmiştir (Vargün, 2020:348).

Kurumsal yönetim, şirketlerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmelerini teşvik ederken, şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik davranış standartlarını destekler. Bu, yatırımcıların ve diğer paydaşların şirketlerin yönetimine güvenmelerini ve yatırımlarının güvende olduğunu hissetmelerini sağlar. Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirlik, karlılık ve adalet açısından daha iyi yönetilmesini amaçlayan bir dizi ilke ve uygulamayı içeren önemli bir konsepttir. Ancak, kurumsal yönetim yalnızca bir yelpaze olarak değil, bunun yanı sıra bir değişim gibi görülmektedir. Bu sebeple iyi bir kurumsal yönetim, işletmeler yönünden ve aynı zamanda ülke ekonomisi yönünden önemli yararlar sağlamaktadır ve bunların başında da işletmelerin finansal performansları gelir. Şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olması

sebebi ile hissedarlar ve diğer ilgili yapılar için güvenilir bir ortam yaratır. Bu sayede, finansal kuruluşlar şirkete daha fazla yatırım yapılmasını teşvik etmektedir. Böylece, şirket için daha fazla kaynak elde edilir ve şirketin sürdürülebilirliği de sağlanır (İ. Gülay ve B. Gülay, 2014).

Kurumsal yönetim uygulamalarının sağladığı bir diğer fayda ise, genel maliyeti azaltmaktır. Bu fayda, yöneticiliklerin, hissedarların ve borç verenlerin şeffaflık ve denetim izni vererek daha az maliyetle temsil edilebilmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal yönetim ayrıca, işletme sermayesinden ve sermaye piyasalarından; fon, likidite ve finansman verilerini daha kolay bir şekilde elde etmelerini sağlamak için gerekli altyapıyı oluşturur. Bu sayede, maliyetleri en aza indirerek finanse etmeyi ve aynı zamanda önceden yapılmış tahminlerin verimliliğini arttırarak büyüme potansiyellerini sağlayabilirler (Kısakürek ve Aydınğülü Sakalsız, 2020).

Kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetim yapısını, yönetim kurulunu, paydaşlarını ve diğer hissedarlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kavramdır. Aynı zamanda işletmenin hedeflerini belirler ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını ve performansın nasıl izleneceğini gösterir. Kurumsal yönetim, işletmelerin sorumluluklarını ve çıkar çevresinin beklentilerini düzenleyen bir dizi kuralı içerir. OECD gibi uluslararası kuruluşlar, kurumsal yönetim konusunda kapsamlı çalışmalar yapmaktadır. Türkiye’de ise Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından kurumsal yönetimi düzenleyen kurallar zorunlu tutulmamış, isteğe bağlı olarak uygulanmıştır. Ancak bu kuralların uygulanması işletmelere değer katabilirken, uygulanmaması durumunda işletme çevresi tarafından eksik olarak algılanabilir. Kurumsal yönetim sadece işletmenin yönetim tarzını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda tüm firmaları etkileyen bir olgudur. Bu kavram, işletmelerin daha etik, hesap verebilir ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini teşvik eder, böylece paydaşların güvenini kazanmaktadır (Onbulak, 2017).

İyi bir kurumsal yönetim uygulaması, şirket yönetiminin ve denetim organlarının, davranışlarının korunmasını sağlayacak şekilde hareket gereksinimini sağlar. Bu, yönetim sistemlerinin şeffaflığını artırma ve finansal raporların tüketimini ve güvenilirliğini sağlamak için bağımsız denetim yönetimi oluşturur. Böylece, harcamaların, şirket faaliyetleri hakkında doğru ve güncel bilgilerin kaydedilmesini kolaylaştırır. Kurumsal yönetim, harcamanın işletme faaliyetlerini takip edebilmeleri için gerekli olan şeffaflık ve hesap yönetimi gibi temel ilkeleri içerir. Kurumsal yönetim uygulaması, birimlerin yalnızca davranışlarını korumakla kalmaz, aynı zamanda şirketin uzun vadeli beklentilerini de elde etmek için önemlidir. İşletme süresinin karar alma süresinde üretim davranışları, şeffaf bir iletişim ortamı yaratmaları ve etik kurallara uygun hareket etme, tüketim başarısı ve sürdürülebilirliği için önemlidir (Dereköy, 2015).

Kurumsal yönetim, iyi bir işletme yönetimi için ihtiyaç duyulan formal ve informal kurallar bütünüdür. Sadece yasal çerçeve içerisine alınmış görev ve sorumlulukların belirlenmesi yeterli değildir. Bunun ötesinde kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi değişim, stratejik ve sinerjik yönetim, gibi yönetim ilkelerinin ve tekniklerin uygulanması da gereklidir (Aktan, 2013, s. 155).

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetim ve kontrolünü düzenleyen bir kriterdir. Bu yönetim sistemi, şirkete ait hak ve sorumlulukların menfaat sahipleri arasında adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim sistemi, şeffaflık, hesap verilebilirlik, eşitlik, sorumluluk gibi temel ilkeler doğrultusunda geliştirilen kurumsal yönetim esaslarına uygun biçimde işlemelidir. Kurumsal yönetim, şirketlerin sürdürülebilirliği ve başarısı, yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların güvenini kazanma noktasında önemli bir paya sahiptir. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerine uygun faaliyet göstermek, modern iş dünyasında başarılı olmak için gereklidir (Kılıç & Benligiray, 2012).

Kurumsal yönetim, işletme yönetiminin çeşitli ilkelere dayalı bir çerçevede yapılandırılmasını ve düzenlenmesini ifade eder. Bu ilkelere odaklanarak:

**Eşitlik İlkesi:** İşletme yönetimi, hissedarlarına eşit ve adil davranmayı ve çıkar çatışmalarını önlemeyi amaçlar. Bu ilke, hissedarların haklarını korur (SPK, 2011).

**Şeffaflık İlkesi:** İşletme, finansal ve finansal olmayan bilgileri zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve erişilebilir olacak bir şekilde kamuoyuna sunmayı hedefler. Bu ilke, pay ve hisse sahiplerine şirketin faaliyetleri hakkında tam ve açık bilgi sağlar (SPK, 2023).

**Sorumluluk İlkesi:** İşletme yönetimi, işletme içi düzenlemelere ve yasalara uygunluğu vurgular. Ayrıca, tüm paydaşların menfaatlerini göz önünde bulundurmalıdır (SPK,2023).

**Hesap Verebilirlik İlkesi:** İşletme yöneticileri, hissedarlara karşı hesap vermek zorundadır. Bu ilke, yöneticilerin şirket hedeflerine ulaşmak için sorumluluk taşıdığını belirtir (SPK,2023).

Kurumsal yönetimin temel amacı, işletmelerin sürdürülebilirlik ve istikrar sağlamalarını sağlamaktır. İyi bir kurumsal yönetim için, kapsamlı ve doğru bilgilendirmeler, iç denetim kültürü, bağımsız dış denetim ve yönetim kurulunun gözetim önemlidir. Kurumsal yönetim, disiplinler arası bir alandır ve yönetim, psikoloji, ekonomi, hukuk, finans, muhasebe, organizasyon teorisi gibi çeşitli disiplinleri içerir. İşletme yönetimine etki eder ve bir organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlar. Sonuç olarak, kurumsal yönetim, işletme yönetiminin temel ilkelerini düzenleyen bir çerçeve sunar ve şirketlerin sürdürülebilirliğini ve hesap verebilirliğini destekler (Ayboğa, 2021).

Tüm hisse sahipleri, işletmenin örgüt yapısı, finansal durumu, yönetim kurulunun faaliyetleri, müşterilerin, çalışanların, kamunun ve hisse sahiplerinin menfaatleriyle ilgili gerçek bilgilere erişme hakkını meşru görmektedir. Bu ilke, şirketlerin muhasebe yöntemlerini, gelirlerini, içeriden bilgiye sahip olan kişileri, pay sahiplerini, yönetim kurulunu ve yönetim kadrosunun bağımsızlığını açıkça gözler önüne sermeyi amaçlamaktadır (Oliver, 2004).

### 1.1. KURUMSAL YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumsal yönetim kavramı, 18. ve 19. yüzyılda sanayi devrimi ve serbest rekabet koşullarının gelişmeye başlamasıyla önem kazanmıştır. Bu dönemde şirketler çeşitli sektörlerde kurulmuş, üretim artmış ve organizasyon yapıları büyümüştür. Sahip veya ortaklar, tüm işlere bireysel olarak odaklanamayacak hale gelmiştir (Turan, 2011, s. 58).

Kurumsal yönetim kavramı, 1930'lardan itibaren dikkat çekmeye başlamıştır; ancak o dönemde henüz "kurumsal yönetim" terimi kullanılmamıştır. 1980'lerden itibaren "kurumsal yönetim" teriminin kullanılmaya başlamasıyla birlikte, 1990'lı yıllarda özellikle Avrupa ve ABD'de yaşanan şirket skandalları, kurumsal yönetim kavramını gündeme getirmiş ve birçok ülkede yasal düzenlemeler yapılmasını gerektirmiştir (Demirbaş & Uyar, 2006, s. 38-39).

Ekonomik krizler, küreselleşme, şirketlerde hileler ve skandallar, şirket birleşmeleri, yatırımcı taleplerinin değişmesi ve artması gibi faktörler, kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bu faktörler, şirketlerin daha şeffaf, hesap verebilir ve etik bir şekilde yönetilmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Yeşilada & Ateş, 2019, s. 97-98). Kurumsal yönetim kavramı, ekonomik ve toplumsal değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve şirketlerin daha iyi yönetilmesi amacıyla birçok ülkede uygulamalara dönüşmüştür. Kurumsal yönetim, işletmelerin yönetim yapılarında şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkelerini benimseme süreci olarak tanımlanır. Bu süreç, özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren şirketlerin yönetim yapılarında köklü değişikliklere yol açmıştır. İlk kurumsal yönetim anlayışları, 1930'larda ABD'de hissedar haklarının korunması ve yönetim kurullarının işlevselliğini artırma ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Ancak, modern anlamda kurumsal yönetimin temelleri, 1970'lerde ABD ve İngiltere'de yaşanan büyük şirket iflaslarının ardından atılmıştır (Shleifer & Vishny, 1997).

Kurumsal yönetimin ilk önemli adımı, 1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu ile İngiltere'de atılmıştır. Cadbury Raporu, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayalı yönetim anlayışını teşvik etmiş ve kurumsal yönetim için uluslararası bir standart oluşturmuştur. Bu rapor, yalnızca finansal performansa odaklanmak yerine, şirketlerin etik yönetim ilkelerine bağlı kalmalarını da önermiştir (Cadbury, 1992). Bu gelişmeyi, 1999 yılında OECD'nin



yayınladığı Kurumsal Yönetim İlkeleri izlemiştir. OECD İlkeleri, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetimin benimsenmesi için bir rehber niteliğinde olup, hissedar haklarının korunması, paydaşların çıkarlarının gözetilmesi, yönetim kurullarının sorumluluklarının tanımlanması ve bilgi paylaşımının sağlanması gibi konuları kapsamaktadır (OECD, 2004).

2000’li yıllarda Enron, WorldCom gibi büyük şirketlerde yaşanan skandallar, kurumsal yönetim ilkelerinin yeniden gözden geçirilmesine yol açmıştır. Özellikle ABD’de Sarbanes-Oxley Yasası’nın çıkarılması ile şirketlerin yönetim süreçlerinde daha fazla şeffaflık sağlanması hedeflenmiştir. Bu gelişmeler, dünya genelinde birçok ülkenin kurumsal yönetim standartlarını benimsemesine öncülük etmiştir (Clarke, 2007). Türkiye’de ise kurumsal yönetim uygulamaları, 2000’li yılların başında SPK tarafından yayınlanan Kurumsal Yönetim İlkeleri ile gelişim göstermiştir. Bu ilkeler, şirketlerin hissedar ve paydaş haklarına saygı göstermesi, bilgi paylaşımını sağlaması ve yönetim kurullarının etkinliğini artırması yönünde bir çerçeve sunmaktadır. Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi ise bu alandaki uygulamaların izlenmesi ve iyileştirilmesi amacıyla 2007 yılında oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı, işletmelerin sürdürülebilir değer yaratma amacı doğrultusunda şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik sorumluluk ilkelerine bağlı kalmasını teşvik eden bir yönetim modeli olarak evrilmiştir. Bu evrim, günümüzde işletmelerin yalnızca finansal performanslarına değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkilerine de odaklanmalarını zorunlu hale getirmektedir.

## **1.2. Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Yönetim**

Sürdürülebilirlik, küresel anlamda, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak karşılanabilmesini temel hedefleyen bir kalkınma perspektifine dayanmaktadır. İşletmeler açısından bu düşünce yapısı, kurumsal sürdürülebilirlik kavramını gündeme getirir (Dylick ve Hockerts, 2002, s. 131). Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri uzun vadeli değer yaratmak amacıyla kurumsal yönetim ilkeleri ile işletme faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına entegre etmesini ve bu konulardan kaynaklanabilecek riskleri yönetmesini ifade eder (BİST, 2023, s. 1). Bu tanıma göre, işletmelerin uzun vadeli planlar yaparak, çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri bir arada düşünmesi ve bu düşünceyi yönetim anlayışlarına yansıtması gereklidir.

### **1.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramsal Çerçeve**

Sürdürülebilirlik kavramı ilk etapta çevre bilimiyle birlikte gelişmiştir. İnsanlar, temel ihtiyaçlarını karşılamak için doğal çevrenin kaynaklarını kullanırlar. Ancak, sürdürülebilirlik düşüncesine sahip olabilmek için kaynakların dikkatli bir şekilde tüketilmesi ve gelecek nesillere aktarılabilmesi gereklidir. Sürdürülebilirlik, her neslin doğal kaynaklardan elde ettiği faydanın toplam düzeyinin uzun vadede gelecek nesiller için korunması anlamına gelir (Pezzey, 1997). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik, doğal kaynakların bilinçli ve

sorumlu bir şekilde kullanılması ve gelecek kuşaklar için bu kaynakların korunması gerekliliği anlamına gelir.

Sürdürülebilirlik kavramının üç temel boyutundan biri olan sosyal sürdürülebilirlik, temel ihtiyaçların yanı sıra sağlık, eşitlik, güvenlik, eğitim, istihdam, özgürlük gibi sosyal ve kültürel gereklilikleri içerir. Bu boyut, insanların yaşam kalitesi ve toplumsal ihtiyaçlarını kapsar (Ceran, 2017). Ekonomik sürdürülebilirlik ise üçüncü boyut olarak ele alınır ve bir işletmenin karlılık, gelir değişkenliği, işletme maliyetleri, finansal performansı, doğal sermaye, üretim ve insan kaynakları yönetimi, yatırım stratejileri gibi ekonomik faktörleri içerir (Ceran, 2017). Sürdürülebilirlik kavramının kurumsal yönetimle ilişkili olduğu nokta, ekonomik sürdürülebilirliğin önemli bir unsur olmasıdır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişki özellikle ekonomik sürdürülebilirlik boyutunda ortaya çıkar. İşletmeler, ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyerek, finansal başarılarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmeyi hedefler.

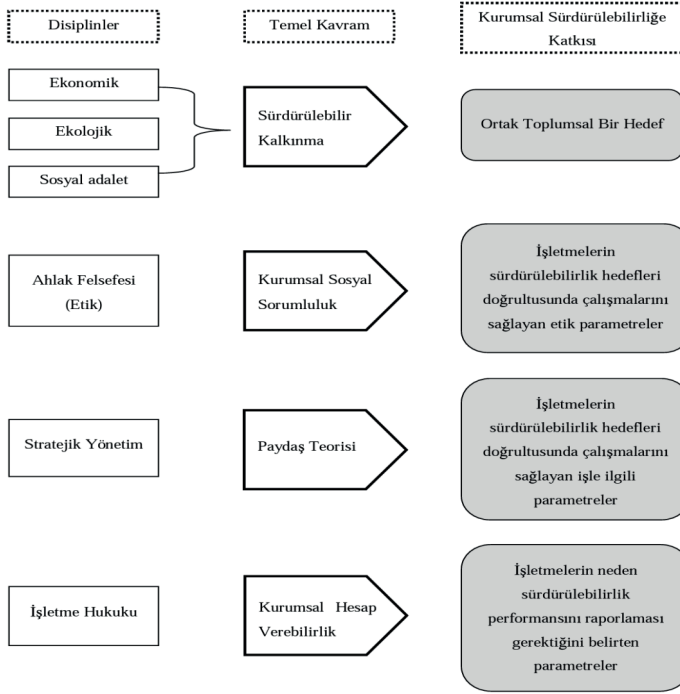
### 1.2.2. Kurumsal Yönetim Bağlamında Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı, işletmelerin kendi paydaşları dışındaki çevreleri de etkileyerek yönlendirmesi gerektiği düşüncesiyle 1970'lerde ortaya çıkmıştır. İşletmelerin topluma olan sorumluluklarını fark etmesiyle bir paradigma değişimi başlamıştır. 1992 yılında, Rubenstein'in işletmeler ve paydaşlar arasında yeni bir anlaşma gerekliliğine işaret etmesi, kurumsal sürdürülebilirlik kavramının temellerini atmıştır (Aras ve Crowther, 2008).

Sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim kavramları arasındaki ilişki farklı kavramlar aracılığıyla açıklanabilir. Bu çalışmada, "paydaş teorisi, kurumsal yönetim ilkeleri ve etik kavramı" gibi kavramlar kullanılarak kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi açıklamak amaçlanmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, paydaş teorisi ile yakından ilişkilidir. Sürdürülebilirliği göz önünde bulunduran işletmeler, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını değerlendirirken bu boyutların öncelik sırasını tamamen değiştirirler (Asif vd., 2011).

Kurumsal sürdürülebilirliğin oluşumu, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerini dengeleyen stratejik yaklaşımlar geliştirerek, tüm paydaşlar için uzun vadeli değer yaratma süreçlerini yapılandırmasıyla şekillenir. Şekil 1'de kurumsal sürdürülebilirliğin oluşumu görsel olarak ifade edilmeye çalışılmıştır.



**Şekil 1:** Kurumsal Sürdürülebilirliğin Oluşumu

**Kaynak:** Wilson, 2003, s. 2.

Şekil 1'e baktığımızda, sürdürülebilir bir işletme oluşturmak için ortak bir toplumsal hedef belirlemenin önemli olduğu görülüyor. İşletmelerin faaliyetlerinde önemli paydaş gruplarını hesaba katma, hesap verebilirlik teorisi kapsamında sürdürülebilirlik performansına ilişkin bilgileri raporlama ile ilgilidir. Bu raporlar, gerekçeleri ile sunulur kurumsal sosyal sorumluluk ve etik açıdan kurumsal sürdürülebilirlik kavramına katkı sağlar. Bu şekilde, işletmeler toplumun ve paydaşların beklentilerine daha fazla yanıt verebilir, daha şeffaf hale gelir ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunabilirler. Bu, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki önemli bir bağlantıyı temsil eder.

### 1.3. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Arasındaki Performans İlişkisi

Performans belirli faaliyetler sonucu oluşan nitelik ve nicelik olarak belirtilebilen bir kavramdır. İşletme performansı işletmelerin belirli bir dönemde yapmış olduğu faaliyetlerin ölçülmesi ile oluşan sonuç veya çıktılara bakılarak işletmenin amacına ne kadar ulaştığının belirlenmesidir. İşletme yönetiminin dört temel işlevi bulunmaktadır, bunlar; Planlama, organizas-

yon, yöneltme ve kontrol. İşletmenin performansının ölçülmesi gelecek için alınacak kararlara yön verebilmektedir ve mevcut iyileştirmeleri belirlemede de etkilidir. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili doğru stratejilerin uygulanabilmesi için işletme performansının ölçümü doğru şekilde gerçekleşmelidir. İşletmenin performansı çok kapsamlı olduğundan dolayı ölçülmesi zordur, fakat belirli bazı ölçüm araçlarına bağlı olarak tespit edilebilmektedir. Bunlar (Düzer, 2018, s. 85);

1. İşletmenin geçmişi ile geleceği arasında bağlantıyı sağlayabilecek performans ölçütünü seçmek

2. Rakiplere yönelik karşılaştırma yapmak

3. Finansal ve finansal olmayan ölçüm araçları arasında dengeyi kurmak,

4. Yeterli ve uygun bir sayıda ölçüm yapmak şeklinde sıralanabilir

Yukarıda saydığımız ölçüm araçlarından 3. Maddenin gerçekleşmesi bakımından sürdürülebilirlik kurumsal yönetim işletmeleri için devreye girmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı işletmelerin sadece finansal anlamdaki sorumluluklarını görmelerini değil aynı şekilde çevresel ve toplumsal anlamda da sorumluluklarını fark etmelerini sağlaması yönüyle kullanılmaktadır. Böylelikle sürdürülebilirlik işletmelerin finansal olan ve olmayan faktörlerini bir araya getirerek daha verimli bir faaliyet planı oluşturulmasına olanak sağlamaktadır. Bir şirkette yapılan finansal raporlamaya ek olarak sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörleri de raporladığı için sürdürülebilirliğin şirket performansını olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalarda izlenmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik performansı ve finansal performansları birbirleri ile ilişkili olup işletmenin politika ve yatırım stratejisine de yön vermektedir. Sürdürülebilirliğin faydalarından bazıları şunlardır; maliyet düşer, çalışanların verimliliği artar, rekabet üstünlüğü gibi faktörler sayılabilmektedir. Bu faydalar işletmeleri sürdürülebilir olmaları açısından teşvik edicidir ve bu işletmelerin finansal faaliyet sonuçlarını da etkilemesi beklenmektedir (Albayrak, 2018).

## 2. Finansal Performans ve Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişki

Finansal performans ve Kurumsal yönetim, bir işletmenin başarılı olması için önemli iki ana unsurdur. Kurumsal yönetim, şirketin yönetim ve işletme süreçlerini etik, şeffaf ve sorumlu bir şekilde yönetmesini sağlar. Finansal performans ise şirketin gelirlerinin, giderlerinin ve kârlılığının ölçüldüğü bir kavramdır. Bu iki unsur, birlikte çalışarak işletmenin sürdürülebilir büyümesini ve başarısını sağlar (Topaloğlu vd, 2013).

Bir işletme için etkili bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu, yöneticiler, çalışanlar ve ortaklar (paydaşlar) arasındaki ilişkileri güçlendirerek şirketin yönetim sürecini iyileştirir. İyi bir kurumsal yönetim sistemi, şirketin riskleri

yönetmesine, yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamasına ve uzun vadeli büyüme stratejileri belirlemesine yardımcı olur. Finansal performans da bir şirketin başarısını belirleyen önemli faktördür. İyi bir finansal performans, şirketin nakit akışını, kârlılığını ve büyüme potansiyelini artırır. İşletmeler, finansal performanslarını sürekli izleyerek, iş süreçlerini optimize ederek ve gelirlerini arttırmak için finansal performanslarını iyileştirebilir. Bu yüzden kurumsal yönetim ve finansal performans birlikte yürütmek işletmelerin başarısını arttırmaktadır. İyi bir kurumsal yönetim, işletmenin finansal performansını artırırken, iyi bir finansal performans da işletmenin kurumsal yönetimini güçlendirir. Bu nedenle, işletmeler kurumsal yönetim ve finansal performanslarını sürekli olarak iyileştirmek için çaba sarf etmelidirler. Bu bağlamda, işletmelerin kurumsal yönetim ve finansal performans konularında bilgi sahibi olmaları ve bu konularda etkili bir strateji geliştirmeleri önemlidir. İşletmeler, kurumsal yönetim ve finansal performansla ilgili en son gelişmeleri takip ederek, bu konularda uzman kişilerden yardım alarak ve kendi iş süreçlerini iyileştirerek başarılı bir şekilde büyüyebilirler (Soylu ve Ayanoglu, 2022).

Kurumsal Yönetim kurulunda bağımsız üyeler ne kadar çok ise firma için bir o kadar daha verimli ve sağlıklı kararlar alınmaktadır ve yönetime kişisel olarak yön verilmesi de bir o kadar zorlaşmaktadır, böylelikle firmaların performansları da bu durumdan olumlu etkilenmektedir. Bu olumlu etki büyük ölçekli şirketlerin küçük ölçekli şirketlere nazaran ölçek ekonomisinin sağlamış olduğu avantajlardan daha kolay yararlanmasını ve bu sayede de rekabet üstünlüğü avantajına sahip olması ile açıklanabilir. Köklü firmalar uzun bir geçmişe sahip oldukları için oluşan piyasaya hakimdirler ve böylelikle gelişen yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlarlar ve mevcut kaynak ve yatırımlarını verimli kullanabilirler (Ege vd, 2013).

Kaldıraç oranı, bir şirketin borçlarının öz kaynaklarına oranıdır ve yüksek kaldıraç oranları genellikle daha yüksek risklerle elde edilir. Bu durumda, bir şirketin finansal performansı, yüksek kaldıraç oranlarına sahip olduğunda, özellikle de harcama maliyetleri yüksek olduğunda ve aşırı tüketim riskleri yönetilemez duruma geldiğinde azalmaktadır. Kaldıraç oranı, bir şirketin borçlarının öz kaynaklarına oranıdır ve yüksek kaldıraç oranları genellikle daha yüksek risklerle elde edilir. Bu durumda, bir şirketin finansal performansı, yüksek kaldıraç oranlarına sahip olduğunda, özellikle de harcama maliyetleri yüksek olduğunda ve aşırı tüketim riskleri yönetilemez duruma geldiğinde azalmaktadır. Denetim kurumlarının görevi uygun şekilde yönetimi denetlemek, şirketin mali tablolarının güvenilirliğini, şeffaf ve kullanılabilir olduğunu doğrulayarak, şirket performansını artırmaktadır. Bu nedenle, finansal tabloların doğru ve güvenilir olması, muhafazaların ve diğer ilgili şirketler hakkında doğru bilgilere sahip olunmasını sağlar ve şirket itibarını korur. Doğru ve güvenilir finansal tablolar, işletmelerin şirkete olan güvenini yöneten, şirket kaynak bulma geliştirme ve yatırım çekme olasılığını artırır

(Cengiz ve Karabayır, 2022).

Şirketlerin Kurumsal yönetim notlarının sıralamaları ile Finansal performans notlarının sıralamalarının genel de farklı sonuçlar verdiği görülmüştür. Kurumsal yönetim notu düşük olan şirketlerin Finansal performans notunun çok yüksek olması mümkündür, aynı şekilde finansal performans notu düşükken yüksek kurumsal yönetim notuna sahip şirketlerde bulunmaktadır. Bunun sebebi ise şirketlerin kurumsal yönetim notundaki başarısını finansal performans notuna tam olarak yansıtmamasıdır veya finansal açıdan performanslarındaki başarının kurumsal yönetim notuna yansıtamadıkları içindir. Finansal performans, kurumların değerlendirilmesinde ve varlıkların sürdürülmesinde en önemli göstergelerden biridir. Ancak, kurumsal yönetim notları ile yapılan sıralamalar ile finansal performans notları ile yapılan sıralamalar da farklı değişkenler olabilmektedir. Bu nedenle, finansal performansın kurumsal yönetim notu üzerindeki etkililiğini daha etkin hale getirilmesi, finansal performansın daha doğru bir şekilde dikkate alınması için önemlidir. Kurumsal yönetim notunun tek önemli kaynağı finansal performans olmamakla birlikte kurumsal yönetim notlarının da değerlendirilmesinde diğer ifadelerden de dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin, şirket yönetim yapısı, şeffaflık, etik uygulamalar, sosyal sorumluluk gibi etkenler de kurumsal yönetimini etkiler (Karakoç vd, 2016).

### 3. LİTERATÜR

Karakoç vd, (2016) tarafından yapılan ve 2007-2014 yılları verileri kullanılarak yapılan bir araştırmada, kurumsal yönetim notları ile finansal performans sıralamaları arasında şirketlerin genel olarak farklı sonuçlar elde ettiğini ortaya koymuştur. Araştırma, bazı yıllarda, finansal performansı en iyi olan şirketlerin kurumsal yönetim notunun en düşük olduğunu veya tam tersi, kurumsal yönetim notu en yüksek olan şirketlerin finansal performanslarının en düşük olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, 2014 yılında yönetim kurulu ilkesi notlarının da aynı türde farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlar, şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarının finansal sonuçlarını etkilemede tam olarak başarılı olmadığını veya finansal başarıların kurumsal yönetim notlarına yeterince yansımadığını göstermektedir.

Soylu ve Ayanoglu (2022) tarafından yapılmış olan bir çalışmada işletmelerin faaliyetlerinin finansal olup veya finansal olmayan faaliyetlerin belirlenerek ve kurumsal yönetim notları ile karşılaştırılarak aralarında pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna varılmıştır, fakat bu iki bileşenin birbirileri yerine kullanılamayacağını da açıkça belirtmiştir.

Cengiz ve Karabayır (2022) tarafından yapılan bir çalışmada Kurumsal yönetim derecelendirme notunun belirlerken kurumsal yönetim ilkeleri uygulanırsa daha güvenli ve şeffaf sonuçlar elde edildiğinden firmanın performansının artmasının firmanın değerini maksimize edeceği belirtilmiştir.

Topaloğlu'nun (2013) tarihli araştırmasında, kurumsal yönetim endeksinde dahil olan şirketlerin kurumsal yönetim notları ve bu notlara dayalı sıralamaları kullanarak çok kriterli karar verme yöntemi olan TOPSIS yöntemini araştırmasında uygulamıştır. Elde edilen sonuçlar, kurumsal yönetim performansı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olmadığını açıkça göstermektedir.

Atilla (2016) tarafından yapılmış olan çalışmada BİST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksinde dahil olan ve finans sektörüne dahil olmayan 18 şirketin finansal açıdan performans sıralaması, TOPSIS yöntemi ile elde edilen şirketlerin Kurumsal Yönetim notu ile finansal performans notu sıralamalarının doğru yönlü bir ilişkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Yapılan çalışmada Kurumsal yönetim notları artınca performans notunun da artacağı veya finansal performansında artması sonucu kurumsal yönetim notunun artması gibi bir durumun söz konusu olmadığı sonucuna varılmıştır.

Albayrak'ın (2018) yapmış olduğu çalışmada sürdürülebilirliğin 1987 yılındaki Ortak Geleceğimiz Raporu'ndan yola çıkarak bugünkü sürdürülebilirlik ilkelerinin ulusal, bölgesel ve organizasyonel düzeylerde etkili olduğunu ve bu sebeple kurumsal sürdürülebilirliğin kurumlar ve kuruluşlar bakımından stratejik bir hedef olarak gördüğünü açıklamıştır. Finansal yönden de olumlu faydalar sağladığı ve iş süreçlerindeki uygulamalara entegre olması bakımından da sürdürülebilirliğin önemi vurgulanmıştır. Bu nedenlerden sürdürülebilirlik performans ölçümü ve raporlamasının gün geçtikçe öneminin arttığı belirtilmiştir.

Düzer (2020) tarafından Yapılan çalışmada kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin ve finansal performans arasında bir ilişki olup olmadığı varsa eğer bu ilişkinin boyutunun ne derece olduğu üzerine bir çalışma yapılmıştır. BİST Kurumsal Yönetim Endeksindeki şirketlerin sürdürülebilirlik endeksi içerisinde bulunup bulunmaması ve bazı belirli finansal performans ölçme sonuçları karşılaştırılarak buna göre kurumsal yönetimin ilkelerine uyumun arttığı saptanmıştır. Kurumsal yönetim uyumunun arttığı şirketlerin ve sürdürülebilirlik endeksinde de dahil bütün şirketlerin performans ortalamalarının çok daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple Kurumsal yönetim ile sürdürülebilirliğin arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkinin finansal performans üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Aksoylu ve Taşdemir'in (2020) yaptıkları çalışmada Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksindeki altı farklı sektörde faaliyet göstermekte olan işletmelerin sürdürülebilirlik notları ile performans derecelendirmeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre sürdürülebilirlik bakımından ekonomik performans notu en düşük olan işletmenin çevresel performans notu da düşük çıkmış ve tam tersi ekonomik performansı yüksek işletmelerin çevresel performansı da yüksek çıkmıştır. Aynı zamanda

hem ekonomik açıdan hem de sosyal açıdan yüksek notlara sahip bir firmanın çevresel performansının düşük olduğu da görülmüştür. Firma için olumsuz etkiler yaratabilecek çevresel faktörler için yatırım yapılması gerektiği ve bunların en hassas şekil ve koşullarda düzenlenmesi gerektiği gelecekteki nesiller için refah seviyesini arttıracacağı da ayrıca bildirilmiştir.

Önder tarafından (2019) yapılan çalışmada işletmelerdeki performansı sosyal ve finansal açıdan incelemiştir. Global Reporting Initiative (GRI) ye bağlı 2016 yılındaki sürdürülebilirlik raporları notu ile kurumsal sürdürülebilirlik notları ölçülerek aynı zamanda işletmelerin finansal performansları da Özsermaye Karlılığı oranı ile ölçülerek çoklu doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu analizlere göre işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğinin işletmenin finansal açılarından performansı ile nötr bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çalışma Türkiye 'de yapılmış olan diğer çalışmaları göz önüne aldığında ikisi arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu çalışmalar ile negatif ve nötr olarak sonuçlanan çalışmaları da göstererek bu durumun sebebi olarak çalışmalarda yapılan ölçümün farklı değişkenler kullanılarak yapılması, yapılan dönemlerin farklı olması veya analiz yöntemlerinin farklı olması gibi durumlardan kaynaklanabileceğini açıklamıştır.

## SONUÇ

Kurumsal yönetim, son yıllarda dünya genelinde ve ülkemizde artan öneme sahip bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile ekonomiler arası entegrasyon artmış, gelişmiş ülkelerdeki ekonomik yenilikler hızla diğer ülkelere yayılmıştır. Bu durum, işletmelerin sahiplik yapılarında değişikliklere yol açmıştır. Bu da işletmelerin yönetiminde daha adil, hesap verebilir ve sorumlu, şeffaf hale gelmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu yapı, ulusal ve uluslararası düzeyde işletmecilik alanında ayrıntılı bir şekilde tartışılan bir konu olmuştur. Bu tartışmaların temel nedeni ise, işletme yönetimlerinin işletmenin iç ve dış çevresinde bulunan paydaşların (yöneticiler, pay sahipleri, çalışanlar, devlet ve toplum, tedarikçiler, rakipler, potansiyel yatırımcılar, sendikalar) çıkarlarını göz ardı etmeleri veya kötüye kullanmalarıdır. Bu nedenle, kurumsal yönetim, işletmelerin bu çeşit kötü uygulamalardan kaçınmaları, daha etik ve sürdürülebilir bir şekilde iş yapmaları amacıyla geliştirilen bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, küresel ekonomik sistemlerin giderek daha entegre bir hale gelmesi, işletmeleri geleneksel yönetim modellerinden daha ileri bir anlayış benimsemeye itmiştir. Bu çerçevede, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kavramları, işletme faaliyetlerinde uzun vadeli başarı ve toplumsal katkı sağlama amacıyla dikkate alınması gereken temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin sadece kâr odaklı yaklaşımlarının ötesine geçerek, paydaş çıkarlarını gözeten, hesap verebilir, adil, şeffaf ve etik bir yönetim yapısını teşvik etmektedir. İşletme yönetimlerinin, bu ilkeleri hayata geçirerek, şirket içindeki ve dışındaki tüm paydaşlar için değer yaratmaları, aynı zamanda işletmenin topluma, çevreye



ve ekonomik düzene olan katkılarını sürdürülebilir bir eksende gerçekleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

Kurumsal yönetimin sürdürülebilirlik ile olan yakın ilişkisi, işletme yönetimlerinin çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından oldukça önemli bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilirlik; sosyal adalet, çevre duyarlılığı ve ekonomik sürdürülebilirlik gibi geniş kapsamlı sorumluluk alanları içermekte olup, bu doğrultuda işletmelerin faaliyetlerinde uzun vadeli bir bakış açısı benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayarak sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları, aynı zamanda küresel piyasalarda rekabet güçlerini korumalarına ve geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin sağladığı şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi unsurlar, işletmelerin sürdürülebilir bir yönetim stratejisi geliştirmelerine ve bu stratejiyi başarıyla uygulamalarına önemli ölçüde destek olmaktadır.

Bu çalışma, kurumsal yönetim ilkeleri ile sürdürülebilirlik kavramları arasındaki teorik bağıntıyı ele alarak, işletmelerin bu iki kavramı entegre bir yaklaşımla nasıl benimseyebileceğine dair akademik bir perspektif sunmaktadır. Sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal yönetim mekanizmaları ile uyum içerisinde uygulanması, işletmelerin hem içsel hem de dışsal paydaş grupları ile olan ilişkilerini daha sağlıklı bir zeminde kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin faaliyetlerinde sadece kısa vadeli ekonomik kârlılığı hedeflemek yerine, sürdürülebilirlik çerçevesinde toplumsal, çevresel ve ekonomik faydayı bir bütün olarak gözetmeleri, gelecekteki başarıları için stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç itibarıyla, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik kavramlarının işletme yönetiminde bir araya getirilmesi, günümüz iş dünyasında rekabet avantajını koruma, sürdürülebilir değer yaratma ve toplumsal fayda sağlama amacına hizmet eden bütüncül bir yaklaşımdır. Bu çalışma, kurumsal yönetim ilkelerine uygun olarak hareket eden işletmelerin, sürdürülebilir bir gelecek inşasına önemli katkılarda bulunabileceğini öne sürmekte ve bu doğrultuda iş dünyasında etik, hesap verebilir ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının yerleşmesine yönelik bir yol haritası sunmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimİ. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 5(1), 155.
- Aksoylu, S.& Taşdemir, B. (2020). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performans Değerlendirmesi: BIST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Araştırma. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 95-106. DOI:10.25287/ohuibf.642675.
- Akyüz, B. (2009). Kurumsal Yönetim Ve Türkiye’de Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Journal of Accounting and Taxation Studies, 2(2), 53-81 .
- Aras, G., & Crowther D. (2008). Governance and sustainability. Management Decision, 46,3, 433-448.
- Asif, M., Searcy C., Zutshi A., & Ahmad N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. European Business Review, 23, 4, 353-367.
- Ayboğa, P. (2021). Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim Endeksi. Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi, 5(1), 60.
- Borsa İstanbul. (2024). Kurumsal Yönetim Endeksi. Erişim adresi: [https://www.borsaistanbul.com]
- Cadbury, A. (1992). The Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). London: Gee Publishing.
- Cengiz, S. & Karabayır, M. E. (2022). Kurumsal Yönetim İle Finansal Performans İlişkisi: Türkiye’de Ampirik Bir Araştırma . Journal of Accounting and Taxation Studies , 15 (2), 321-348 . DOI: 10.29067/muvu.1053921.
- Ceran, E. B. (2017). Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı ve Ölçümüne İlişkin Bir Ön Çalışma, Istanbul University Journal of the School of Business, Cilt 46, 59-70.
- Clarke, T. (2007). International Corporate Governance: A Comparative Approach. Routledge.
- Dalgıç Turhan, G., Özen, T. & Albayrak, R. S. (2018). Kurumsal Sürdürülebilirlik kavramı, Stratejik Önemi Ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Literatür Çalışması. Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi , 9 (1) , 17-37 . DOI: 10.18354/esam.304155
- Demirbaş, M. ve Uyar, S. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komiteleri. Güncel Yayıncılık. İstanbul.
- Demirbaş, H., & Uyar, A. (2006). Kurumsal Yönetim: Kavramsal Çerçeve ve Uygulamalar. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 27-40.
- Dereköy, F. (2015). Kurumsal Yönetim Ve Temel Dinamikleri. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi , 4 (1), 31-51.
- Düzer, M. (2021). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Finans Performans: Bist’te Bir İnceleme. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, ICAFR 2020 Özel Sayı, 35-51. DOI:10.17130/İJMEB.834409.

- Düzer, M. & Önce, S. (2018). Sürdürülebilirlik Performans Göstergelerine İlişkin Açıklamaların Finansal Performans Üzerine Etkisi. *Muhasebe Ve Vergi Çalışmaları Dergisi* , 11 (1) , 93-117 . DOI: 10.29067/muvu.372882
- Dyllick, T. ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11, 130-141
- Ege, İ. , Topaloğlu, E. E. & Özyamanoğlu, M. (2014). Finansal Performans İle Kurumsal Yönetim Notları Arasındaki İlişki: Bıst Üzerine Bir Uygulama . *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)* , 5 (9) , 100-117 .
- Genç, E. , Karakoç, M. & Tayyar, N. (2016). Gri İlişkisel Analiz Yöntemiyle Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Şirketlerin Finansal Performanslarının Ölçümü Ve Kurumsal Derecelendirme Notları İlişkisi . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 15 (59) , 0-0 . DOI: 10.17755/esosder.26323
- GRI (2002). Sustainability reporting guidelines (çevrimiçi). [Http://Www.Globalreporting.Org/Guidelines/2002/Gri\\_2002\\_ Guidelines](http://www.globalreporting.org/Guidelines/2002/Gri_2002_Guidelines). Pdf.
- Gülay, İ. & Gülay, B. (2014). Ethics And Financial Decisions in Corporate Governance. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 29-40.
- Kılıç, Y., & Benligiray, P. (2012). Kurumsal Yönetim ve Derecelendirme Süreci. *Dene-tişim*, 61.
- Kısakürek, M. & Aydıngülü Sakalsız, S. (2020). Kurumsal Yönetimin Portföy Performansı Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Örneği . *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 270-287.
- Kurulu, S. P., & Sermaye , P. K. (2023). SPK, (1), a.g.k.
- Mardjono, A. (2005). A tale of corporate governance: lessons why firms fail. *Managerial Auditing Journal*, 20, 3, 272-283.
- OECD. (2004). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
- Oliver, R. W. (2004). What Is Transparency.
- Onbulak, E. (2017/1). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Sosyal Siyaset Konferansı*, 72, s. 101-126.
- Önder, Ş. (2019). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumlulukları Ve Finansal Performansı Arasındaki İlişkinin Çift Yönlü İncelemesi. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 12(2), 181-196. DOI:10.29067/muvu.378507
- Pezzey, J. (1997). Sustainability constraints versus 'optimality' versus intertemporal concern, and axioms versus data. *Land Economics*, 73, 4, 448-466.
- Shleifer, A., & W. Vishny, R. (1996, Nisan). A Survey Of Corporate Governance. *National Breau of Economic Research*, W5554, 2.
- Soylu, B. & Ayanoglu, Y. (2022). Finansal ve Finansal Olmayan Performans İle Kurumsal Yönetim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kurumsal Yönetim Endeksindeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, MODAV 18. Uluslararası Muhasebe Konferansı Özel Sayısı, 202-227. DOI: 10.31460/mbdd.1065876.

- (SPK), S. P. (2005). Kurumsal Yönetim İlkeleri. 1.
- Turan, M. (2011). Kurumsal Yönetim: Teorik ve Pratik. Kocaeli Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 55-70.
- Uygurtürk, H. (2022). Sürdürülebilirlik Perspektifinde Markaların Sürdürülebilirlik Uygulamalarına İlişkin Bir Değerlendirme, Kitap: Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları, Editör: Şahin KARABULUT, Bursa/Türkiye: Ekin Yayınevi, Bölüm Sayfaları: 249 -262.
- Vargün, H. (2020). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Sürdürülebilirlik Raporları ve Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarının Birlikte Kullanılabilirliği, Kitap: Çevre Muhasebesi, Sürdürülebilirlik ve Entegre Raporlama, Ankara/Türkiye: Gazi Kitabevi, Bölüm Sayfaları: 343-369.
- Yeşilada, T. ve Ateş, N. (2019). İşletmelerde Denetimin Kurumsal Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi. Türker TUĞSAL (Ed.). Liderlik ve Kurumsal Yönetim. Gazi Kitabevi. Ankara,11(1), 95-110.
- Yıldırım, G.& Kocamış, T.U. (2019). İnternette Kurumsal Raporlama Bıst100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir İnceleme. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 4(4), 68-78. Retrieved from.
- Wilson, M. (2003). Corporate sustainability: What is it and where does it come from?. Ivy Business Dergisi, Mart-Nisan 2003, 1-6.
- Zübeyir TURAN. “Dünyadaki ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi”. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi. Sayı 1. 2011. s. 58.
- [http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK\\_OZET\\_BILGILER.pdf](http://borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBILIRLIK_OZET_BILGILER.pdf) (Erişim tarihi: 10.06.2023)
- <https://dergipark.org.tr/pub/farabi/issue/51269/597201>
- <https://vergiraporu.com.tr/upImage/org/ŞİRKETLERİN%20KURUMSAL%20YÖNETİM%20PUANLARI%20ile.pdf>