

ETKİNLİK, ETKİLİLİK, VERİMLİLİK, KÂRLILIK, PERFORMANS: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE VE KARŞILAŞTIRMA

EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, PRODUCTIVITY, PROFITABILITY, PERFORMANCE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK AND COMPARISON

Hakan CAVLAK^{ID}

Öz

İşletme yönetiminin işletme üzerinde kontrolü sağlamak için kullanacağı en önemli araçlardan biri performans ölçümüdür. Performans ölçümü, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin geri bildirim sağlayarak kendinden beklenen sorumluluğu yerine getirmektedir. Performans ölçüm süreci boyunca işletmenin her kademesinde muhtelif göstergeler kullanılmaktadır. Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans bu süreçte en çok kullanılan göstergelerdir. Ancak bu kavramlar sıklıkla birbirleri yerine kullanılmakta ve karıştırılmaktadırlar. Bu çalışmada, ilgili kavramlara ilişkin farklılıklara, ilişkilere ve karşılaştırmalara dair açıklamalar yapılarak konuya ilişkin bir kavramsal çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan karşılaştırmalar neticesinde etkinliğin girdiler ile ilgili işlerin doğru; etkililiğin çıktılar ile ilgili doğru işlerin; verimliliğin ise etkinlik ve etkililik birleşimi olarak doğru işlerin doğru yapılmasını ifade ettiği görülmektedir. Bunların sonucunda kalite ve yenilik gibi unsurlar ile birlikte işletmelerin kârlılık sağlayabileceği belirtilmektedir. Son aşamada ise büyüme ve pazar payı benzeri faktörler neticesinde işletme performansı belirlenmektedir. Özetle, etkinlik ve etkililik gibi içsel göstergeler ile dar bir alanda başlayan performans ölçüm süreci, dışsal göstergeleri de içine alan kârlılık ve performans göstergeleri ile geniş bir alanda sonlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans

JEL Sınıflaması: M10, M40, L25

Abstract

Performance measurement is one of the most important tools that business management will use to maintain control over the business. Performance measurement fulfills the expected responsibility by providing feedback on operating activities. Various indicators are used at all levels of the business throughout the performance measurement process. Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, and performance are the most used indicators in this measurement process. However, these indicators

* **Sorumlu Yazar:** Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi, İİBE, İşletme Bölümü, hakancavlak@ardahan.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5891-7722.

Bu makaleyi alıntılanmak için: Cavlak, H. (2021). Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans: Kavramsal bir çerçeve ve karşılaştırma. *Journal of Research in Business*, 6(1), 99-126.

“Çalışmada Etik Kurul izni gerekmemektedir.”

Başvuru: 07.02.2021

Son Düzeltme: 03.04.2021

Kabul: 03.04.2021

Online Yayın: 15.06.2021

are often used interchangeably and confused. In this study, it is aimed to create a conceptual framework on the subject by making explanations about the differences, relationships, and comparisons regarding the indicators. As a result of the comparisons made, the following can be expressed. Effectiveness is doing things right with inputs. Effectiveness is doing the right things about the outcomes. Productivity is doing the right things right, as a combination of efficiency and effectiveness. As a result of these and with factors such as quality and innovation, it is stated that businesses can achieve profitability. In the next stage after profitability, business performance is determined as a result of factors such as growth and market share. In summary, the performance measurement process, which starts in a narrow field with internal indicators such as efficiency and effectiveness, ends in a wide area with profitability and performance indicators that include external indicators.

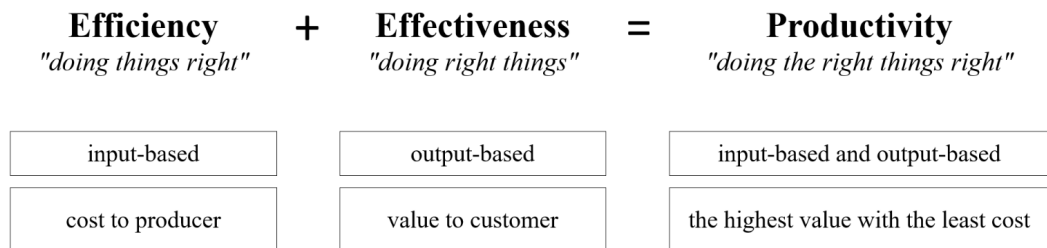
Keywords: Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, performance

JEL Classification: M10, M40, L25

Extended Summary

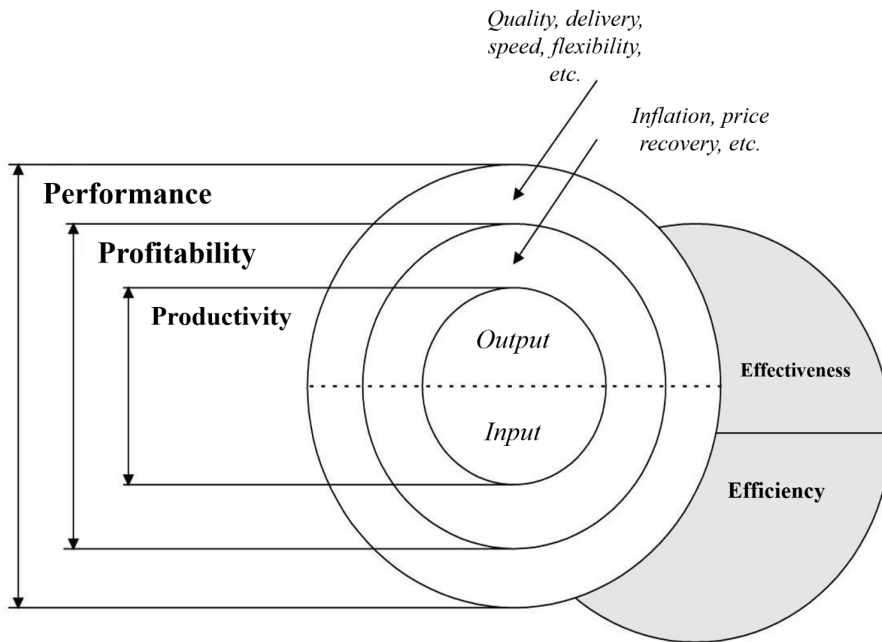
Performance measurement is one of the most important tools that business management will use to maintain control over the business. Performance measurement fulfills the expected responsibility by providing feedback on operating activities. Various indicators are used at all levels of the business throughout the measurement process. Efficiency, effectiveness, productivity, profitability, and performance are the most used indicators in this measurement process. These indicators, which are of great importance, are also often used interchangeably and confused. One of the reasons for this is the lack of valid clear distinctions for indicators. Another reason is that the indicators have different meanings depending on the area of use. Although the indicators have different meanings, they are all included in the performance measurement process as a performance indicator.

Efficiency is the capacity to achieve maximum results with minimum effort or expense. Effectiveness is about achieving the planned, determined, desired, or expected result. Productivity is the relationship between output and input. The relationship between these three indicators can be summarized as follows.



The ultimate goal of any organization is to increase profitability by using minimum resources. Also, making this situation sustainable and keeping the business performance at a high level are other goals (Arifeen et al., 2014). Profitability is the most important goal for the success and growth of a business. It usually represents the ratio between profit and cost items.

The primary purpose of performance measurement is to perform business activities effectively and effectively. At the end of this process, another goal is to increase the business performance to a sustainable level by providing profitability (Bititci, 2015). The 3P Model below shows the relationship between efficiency, effectiveness, efficiency, profitability, and performance (Masoom, 2013). The center of the model is the productivity provided by efficiency and effectiveness optimization (as a result of input-output activity). Productivity combines with price effects (inflation and price recovery) to bring profitability (monetary factor). In addition to providing profitability, business performance can be improved with quality, delivery, speed, and flexibility (in other words, non-monetary factors) (Tangen, 2005).



Businesses start their activities through various inputs/resources to provide a final product or service to their customers and profit from it. In the initial phase, the correct use of inputs is measured with efficiency. Also, the measurement of these inputs in reaching the goal is carried out with effectiveness. The combination of efficiency and effectiveness creates productivity. Efficiency, effectiveness and productivity are heavily influenced by the internal processes of the business. In the next stage, the profit and profitability of the business are determined together with external effects such as pricing of the product or service (price recovery) and inflation. Until this stage, the innovation and quality approach of the business also affects the results. After profitability, the performance of the business becomes clearer depending on the situation of the sector in which the enterprise is located, the position of the competitors, growth, or the change of macroeconomic indicators. As can be seen, the concept of performance represents a wider structure than indicators such as efficiency, effectiveness, productivity, and profitability. The term performance used in the study is different from the individual performance of the employees or the periodical business performance. This expression refers to the

corporate business performance that includes the above elements and generally covers a one-year operating period. In summary, the performance measurement process that starts internally with efficiency and effectiveness indicators ends with the creation of business performance as a result of the addition of external elements.

1. Giriş

Kişi, kurum ile tüm yapılar adına geçerli olan ve Peter Drucker'a atfedilen "Ölçemediğiniz şeyi yönetmezsiniz" ifadesi ile H. James Harrington'a atfedilen "Ölçüm, kontrole ve sonunda iyileştirmeye götüren ilk adımdır. Bir şeyi ölçemezseniz anlayamazsınız. Anlayamazsanız kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz onu geliştiremezsiniz." ifadesi performans ölçümünün sürdürülebilir yapılar için önemini açık bir şekilde göstermektedir.

Kamu yönetiminde, mühendislikte, eğitimde, iktisatta, finansta, iç denetimde, üretimde ve benzeri daha birçok alanda ve her bir alan içinde de farklı anlamlarda birbiri yerine kullanılan ve sıklıkla karıştırılan performans göstergeleri, performans ölçümünün en önemli araçlarıdır. İşletmelerin süreklilik sağlamak ve sürdürülebilir olmak adına performanslarını arttırmaları, bunun için de proaktif bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bu bilgi ise performans ölçüm süreci ile elde edilebilecek performans boyutları/göstergeleri (başarı göstergeleri) sayesinde gerçekleştirilebilmektedir (Al-Darrab, 2000; Pekuri, Haapasalo & Herrala, 2011).

Etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans ve hatta kalite ile yenilik kavramları performans ölçüm sürecinde yer alan en önemli performans göstergeleridir. Büyük bir öneme sahip olan bu kavramlar, aynı zamanda sıklıkla birbiri yerine kullanılmakta ve çoğu zamanda karmaşık kullanımlara maruz kalmaktadırlar. Bunun nedeni ise göstergelere ilişkin her alan için geçerli net ayrımların olmaması ve kullanım alanlarına göre farklı anlamlar içermesi olarak gösterilmektedir. Göstergeler farklı anlamlar içermelerine rağmen sonuç olarak hepsi birer performans göstergesi olarak performans ölçüm sürecinde yer almaktadırlar.

Bu çalışmada, etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans kavramları incelenmekte ve bu göstergelere ait kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda söz konusu kavramlar öncelikle tek tek daha sonra da birlikte ele alınmakta, yenilik ile kalite gibi diğer göstergeler de incelemeye dahil edilmekte ve muhtelif karşılaştırmalar yapılmaktadır.

2. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramları

Bu çalışmada incelenen performans boyutları ya da göstergelerinin tarihsel süreç içindeki değişimi, Van Ree (2002) ve Tangen (2004) tarafından Tablo 1'deki gibi gösterilmektedir. Etkililik ile başlayan performans izleme süreci zaman içinde muhtelif faktörlere bağlı olarak değişim ve gelişim göstermiş ve içerisine farklı göstergeleri dahil etmiştir. (Kitaw & Goshu, 2017). Bu tablo içerisine özellikle 2000'li yıllardan sonra yenilik ve kalite unsurlarının da eklenebileceğini söylemek mümkündür.

Bu unsurlara ve diğer performans göstergeleri ile arasındaki ilişkiye dair açıklamalara çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmektedir.

Tablo 1: Kuruluşların Karşılması Gereken Performans Kriterleri

1950'lere kadar	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar	2000'li yıllar
Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik	Etkililik
	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik	Etkinlik
		Verimlilik	Verimlilik	Verimlilik	Verimlilik
			Esneklik	Esneklik	Esneklik
				Yaratıcılık	Yaratıcılık
					Sürdürülebilirlik

Kaynak: Tangen, 2005

Etkinlik, etkililik ve verimlilik işletme performansının ölçülmesinde merkezi konumda yer alan göstergelerdir. Ancak buna rağmen bu terimler arasında anlam karmaşası yaşanmakta ve ortak bir tanımlama bulunmamaktadır. Söz konusu unsurlar, ülkeden ülkeye, işletmeden işletmeye, farklı disiplinlerde farklı anlamlar taşıyabilmekte ve kişi ya da kurumların bakış açısına, kullanıldığı alana (teknoloji, mühendislik, ekonomi, muhasebe vd.) bağlı olarak değişebilmektedir. Ayrıca ilgili göstergeler, değişen teknolojik ve muhtelif koşullara bağlı olarak zaman içinde değişebilmektedir (Gold, 1998; Pekuri vd., 2011; Tompkins, 2005). Söz konusu kavramlara ilişkin ağırlıklı olarak kullanılan formüller Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Formülleri

Etkinlik (Efficiency)	Etkililik (Effectiveness)	Verimlilik (Productivity)
Standart (olması gereken)	Gerçekleşen çıktı	Çıktı (müşteriye değer)
Fiili (gerçekleşen)	Beklenen (hedeflenen) çıktı	Girdi (üreticiye maliyet)
		Etkinlik + Etkililik

Tablo 2, etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının genel kabul gören formüllerini içermektedir. Bu formüllerin ne anlama geldiği ve ilgili kavramlar arasındaki ilişki ile karşılaştırma çalışmanın bundan sonraki bölümlerinin içeriğini oluşturmaktadır.

2.1. Etkinlik (Efficiency)

İşletmelerin müşterilerine sunacakları ürün ya da hizmeti meydana getirmesi için kaynaklarını iyi bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu gereklilik etkinlik analizi ile ölçülebilmektedir (Ellis, 2006; Schermerhorn vd., 2017). Tablo 2'de görüldüğü gibi etkinlik, işletmenin üretim için önceden belirlediği standardın/olması gerekenin/hedefin fiili olarak gerçekleştirilme derecesini göstermektedir (Yükçü & Atağan, 2009). Bir performans göstergesi olarak etkinlik, bir işletmede belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekten tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki olarak da tanımlanır. Özetle etkinlik, girdiler/kaynaklar ile ilişkili bir performans göstergesidir (İmirlioğlu, 2012).

Etkinlik günümüzde, iktisat ve işletme literatürünün dışında kültürel, sanatsal vb. birçok alanda kullanılmaktadır. Kavram, iktisadi anlamda Fransızca “l’efficacit ” kelimesinin karşılığdır ve minimum çaba veya masraf ile maksimum sonuç elde etme kapasitesidir. Etkinlik, yapılan iş ile yapılabilecek iş arasında bağ kurmakta ve bunu ölçmektedir. Etkinlik, girdiler ile ilgili bir terimdir. Girdilerin tam, doğru kullanılmasını ve girdilerin ne derece etkin kullanıldığını  ler. İngilizcedeki “efficiency” kelimesi Türkçeye etkin, verimli gibi kelimeler ile çevrilse de bu çalışmada olduğu gibi ağırlıklı olarak etkinlik ifadesi kullanılmaktadır (Gegin, 2012; Suiçmez, 2002).

Kaynak kullanımını ile ilgili olan etkinliğin  lilmesi ve doğru analiz edilmesi, işletmenin gelecekte kaynaklarından daha iyi yararlanmasını sağlayacaktır. Diğer taraftan etkinlik derecesinin yükseltilmesi işletmenin verimlilik, kalite, kârlılık ve performansına da doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunacaktır (Bartuşeviien  & şakalyt , 2013; Smith, 1992). Bir diğer açıdan sadece etkin olmak işletmeler için yeterli değildir. Söz konusu etkinliğin işletmenin amaçlarına ulaşılmasında destekleyici ve tamamlayıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Bir başka ifade ile etkinlik ile birlikte etkililik de gereklidir (Robbins, DeCenzo, Coulter, & Anderson, 2014) ki işletmenin verimliliği, kârlılığı ve performansı sağlayabilmesi mümkün olabilsin.

2.2. Etkililik (Effectiveness)

Etkililik, temel olarak ortaya konan hedeflerin gerçekleşen durum ile karşılaştırılarak ne ölçüde yerine getirildiğini göstermektedir. Etkililiği ölçmek için kullanılan göstergelerden en çok kabul göreni Tablo 2’deki gibi formülize edilmektedir (Australian Government Productivity Commission, 2013; McAuley, Duberley, & Johnson, 2007).

Etkililik, müşteri için doğrudan sonuçları olduğundan esas olarak çıktının yararlılığını ve uygunluğunu hedefler. Bu nedenle de etkililik bir işletmenin ya da sistemin önceden tanımlanmış olan amaçlarına ulaşma ya da amaçları gerçekleştirme derecesini ölçen bir göstergedir. Etkililik, önceden planlanan, belirlenen, arzulanen veya beklenen sonuçlara ulaşabilme ile ilgilidir. Etkililik, bir anlamda doğru işin yapılması demektir ve dolayısıyla doğru işin yapılıp yapılmadığını sorgulamaktadır (İmirlioğlu, 2012; Wagner & Deissenboeck, 2019).

İşletmelerin değişen koşullara uyum sağlayabilmesi adına etkililik düzeyini doğru bir şekilde ölçmesi ve gerekli tedbirleri alması gerekmektedir (Thibodeaux & Favilla, 1996). Bu görev, genel olarak işletme yöneticilerinin görevidir. Doğru işleri yapan yöneticiler, işletmelerin etkililiğini arttırabilmektedir. Ancak işletme etkililiğin tam sağlanması için işletmedeki tüm departmanların ve çalışanların sürece katkı sağlamaları gerekmektedir (Drucker, 2002).

2.3. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik hem ekonomistler hem de muhasebe araştırmacıları tarafından sıklıkla araştırılan bir konudur. Drucker (1991) ile Horngren vd. (1994)’e göre ekonomistler, verimlilik kazanımlarının

ekonomik büyümenin lokomotifi olduğunu savunmakta ve verimliliği işletme yöneticilerinin ilgilenmeleri gereken en önemli konular arasında göstermektedir. Kaplan (1983)'e göre de yönetim muhasebesi literatürü, bir işletmenin değerinin verimliliği artırarak sağlanabileceği iddiasıyla firma değeri ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu varsayar (Riahi-Belkaoui, 1999). Bu nedenle de verimlilik, rekabet gücü oluşturmadaki önemi ile birlikte makro ölçekte refah düzeyini arttırıcı bir niteliğe sahiptir (Almström, 2013).

İşletmelerin kaynak kullanımından başlayıp amaçlarına ulaşma derecesine kadar giden bir değerlendirme aracı olan verimlilik, çoğunlukla Tablo 2'de görüldüğü gibi formüle edilmektedir. Bu formül, işletmenin sunduğu malların veya hizmetlerin dolaylı olarak etkililiği ile etkinliğinin toplamını da içermektedir. Dolayısıyla verimlilik, işletmenin kaynaklarını belirli bir zaman periyodu içinde nasıl tükettiğini ve bu tüketim çerçevesinde amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını göstermektedir (Akdeniz & Durmaz, 1998; Baines, 1997; EANPC, 2005; Goshu, Kitaw, & Matebu, 2017). Diğer bir açıdan verimlilik, savurganlıktan uzak, en az atıkla kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek (Yükçü & Atağan, 2009) ya da yapılan işin sonuçlarının işletmeye sağladığı katma değer olarak da tanımlanmaktadır (Aslan, 2009).

Verimliliğin küresel kabul görmüş tek bir tanımı olmadığı için bazen sözcüğün farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. 2011 yılında kadar Milli Prodüktivite Merkezi olarak faaliyet gösteren kurum (Günümüzde T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki Stratejik Araştırmalar ve Verimlilik Genel Müdürlüğü olarak faaliyet göstermektedir.), 2003 yılında yayımladığı Verimlilik Raporunda verimliliği *“herhangi bir ürün ve hizmet üretimi sürecinde kullanılan üretim faktörleri ile elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir oran, katsayı veya bir büyüklük”* şeklinde tanımlamaktadır (Gürak, 2008).

Çoğunlukla “productivity” kelimesi Türkçeye verimlilik olarak çevrilse de bazı kaynaklarda üretkenlik terimi kullanılmaktadır. Verimliliğin bir diğer ifadesi olarak kullanılan üretkenlik terimi ise genellikle üretim terimi ile karıştırılmaktadır. Yakın bir ilişki olmasına rağmen üretim, mal veya hizmet üretme faaliyeti ile ilgilenirken üretkenlik, mal veya hizmetlerin üretilmesinde girdilerin verimli kullanılmasıyla ilgilidir (Stainer, 1997). Diğer taraftan etkinlik ve verimlilik kavramları Türkçeye çevrilmesinden kaynaklı eş anlamlı kullanılabilir (Yükçü & Atağan, 2009). Bazı kaynaklarda “efficiency” verimlilik olarak geçmekte ve bu kaynaklarda “productivity” üretkenlik olarak ifade edilmektedir.

Verimlilik, yukarıda da ifade edildiği gibi bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği “çıkıtı” ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan “girdi” arasındaki ilişkidir. Çıktı ile kastedilen, bir kurum, kuruluş ya da üretim yapılan herhangi bir birimde üretilen hizmet ya da ürün toplamıdır ve ton, km, litre vb. sayısal ya da fiziksel değerlerle ifade edilmektedir. Bu toplamı yaratan değerler ise girdilerdir (üretim faktörleri, kaynaklar). Hammadde, insan kaynakları, teknoloji, enerji vb. kullanımının birim zamanda tüketilme değerlerinin toplamı girdileri vermektedir. Girdilerde bir değişme yok iken, çıktıda bir artış meydana gelmiş ise verimlilik yükselmiş; azalma meydana gelmiş ise verimlilik düşmüş demektir. Diğer taraftan çıktıdaki artış, girdideki artıştan fazla ise verimlilik artışından;

girdideki artış, çıktıdaki artıştan fazla ise verimlilik azalışından bahsedilebilir. Bu ilişkinin sonucu olarak verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecinde kullanılan girdilerin ne ölçüde rasyonel kullanıldığını ve üretken olduğunu ortaya koyan bir gösterge niteliğini taşımaktadır (İmirlioğlu, 2012).

İşletmelerin nihai amaçlarına ulaşmadaki (kâr ve kârlılık) yaklaşımlardan biri verimliliğin iyileştirilmesidir. Geleneksel olarak teknoloji düzeyinin yükseltilmesi işletme verimliliğini artırmanın en etkili yoludur. Bununla birlikte, sağlam yönetim sistemlerinin desteği olmadan teknolojinin verimliliğe katkısı sınırlı olabilmektedir. Özetle, teknoloji ve yönetim, verimlilik üzerinde önemli etkileri olan iki temel unsurdur (Kao, Chen, Wang, Kuo, & Horng, 1995; C. A. K. Lovell, 1993). Giderek daha yoğun rekabet ile karakterize edilen bir ticari ortamda, işletmeler pazardaki rekabetçi konumlarını korumak ve sürdürülebilir kârlılık sağlamak adına giderek artan bir şekilde teknoloji ve yönetim araçlarını kullanarak verimsizlikleri azaltmanın yeni yollarını aramaktadırlar (Keramidou, Mimis, Fotinopoulou, & Tassis, 2013).

İşletmeler, kârlılıklarını ve performanslarını arttırmak adına maksimum seviyede verimlilik sağlama hedefindedirler. Verimliliğin en yüksek düzeye çıkartılması ise verimliliğin ana unsurları olan etkinlik ve etkililiğin optimizasyonu ile sağlanabilmektedir (Casey, 2002; Letiche & Essers, 2004). Dolayısıyla işletmelerin mükemmel organizasyon yapılarına ulaşma sürecinde performanslarını ve kârlılıklarını artırabilmelerinin, verimli iş süreçlerine bir diğer ifade ile verimliliklerine bağlı olduğu sıklıkla ifade edilmektedir (Özer, 2017). Verimliliğin sağlanması, sistematik süreçlerin oluşturulmasına ve bunların iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Kalaw & Philippines, 2015). İşletmelerde verimliliğin ölçülmesi ve raporlanması konusunda en büyük görev, işletmedeki bilgi sistemleri ile bunların kullanıcılarına düşmektedir (Mills & Kleiner, 1992).

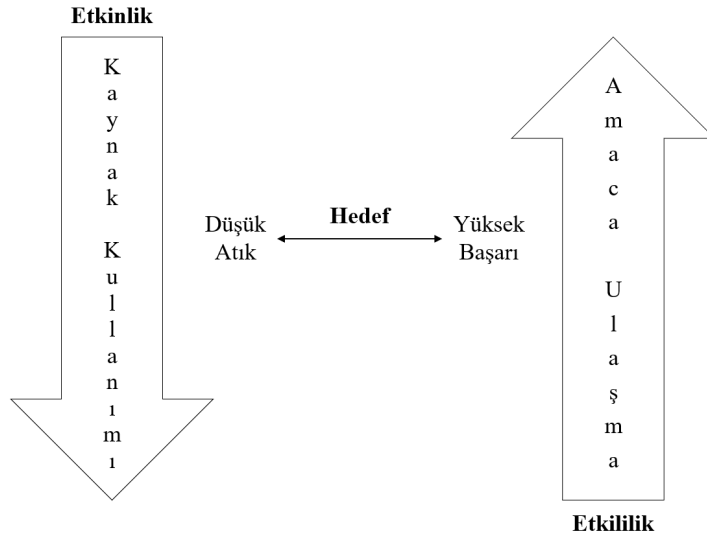
Verimlilik, performans ölçümünün bir alt kümesidir (Grünberg, 2004). Verimliliğin bir performans göstergesi olarak sıklıkla kullanılması, basitliğinden ve tüm işletmelerde kullanılabile kolaylığından kaynaklanmaktadır. İşletmenin zaman içerisindeki performansını izlemekte kullanıldığı gibi, işletmenin farklı departmanlarının performansının karşılaştırılmasında da sıklıkla kullanılmaktadır (Akdeniz & Durmaz, 1998). Bu sıklıkta kullanılan verimliliği ölçmenin ve tanımlamanın birçok yolu vardır. Verimlilik, işletmelerde teknik anlamda kısmi/çoklu/toplam faktör verimliliği, işgücü verimliliği, sermaye verimliliği gibi birçok şekilde kullanılmaktadır (Archer, 1983; Australian Government Productivity Commission, 2013). Kullanımların çoğu genellikle çıktı sonuçlarının kolaylıkla ölçülebildiği imalat endüstrisinde gerçekleşmektedir (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2019).

3. Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Karşılaştırması

Etkililik, bir dizi sonucun ne kadar iyi başarıldığını, etkinlik ise sonucu elde etmek için kaynakların ne kadar iyi kullanıldığını gösterir (Grünberg, 2004). Farklı bir açıdan etkililik, müşteri gereksinimlerinin ne ölçüde karşılandığını (amaca ulaşmayı) ifade ederken, etkinlik ise belirli bir müşteri memnuniyeti seviyesi sağlarken (amaca ulaşırken) işletme kaynaklarının ne kadar ekonomik olarak kullanıldığının

bir göstergesidir (Neely, Gregory, & Platts, 1995).

Etkinlik ve etkililik, Şekil 1’de görüldüğü üzere yapılan iş ve bu işin nasıl yapıldığı ile ilgilidir. Etkinlik; insan, para ve ekipman gibi işletme kaynaklarının kullanımı ile ilgilidir ve bir görevi ya da işi doğru yaparak en az miktarda girdiden en fazla çıktıyı almak anlamına gelmektedir. Ancak, işletmeler için sadece kaynakların/girdilerin etkin kullanılması yeterli değildir. Aynı zamanda bir üst hedef olan amaca ulaşma ya da faaliyetleri tamamlamak da önemlidir. Etkililik, işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan doğru işlerin yapılmasıdır. Özet bir ifade ile etkinlik, işleri yapma araçları (girdi, kaynak) ile ilgiliyken, etkililik amaçlara veya örgütsel hedeflere ulaşma ile ilgilidir (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017).



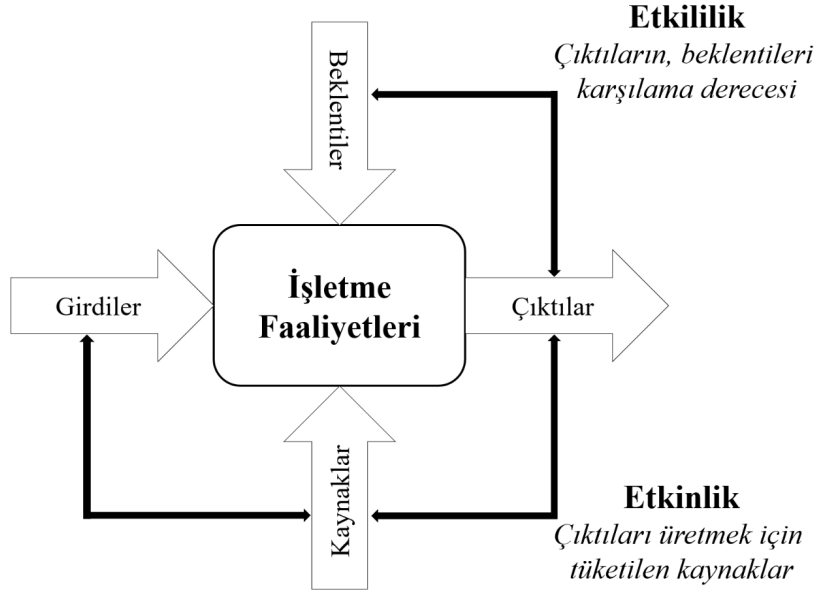
Şekil 1: Etkinlik ve Etkililik

Kaynak: Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017

Şekil 1’den hareketle yapılabilecek bir diğer yorum; etkililiğin, istenen sonucu yüksek başarı ile üretme gücü (amaca ulaşma), etkinliğin ise malzeme, zaman veya enerji israf etmeden (düşük atık ile) bir şeyi yapma veya üretme yeteneği (kaynak kullanımı) olarak tanımlanmasıdır (Wilson, Wnuk, Silvander, & Gorschek, 2018). Etkinlik ve etkililik, işletmelerin performanslarını ölçen araçlar olarak kullanılmaktadır. Etkililik, beklenen bir sonucun gerçekleşen sonuca; etkinlik, gerçekleşen sonucun olması gereken sonuca oranı olarak da ifade edilmektedir (Biloslavo, Bagnoli, & Rusjan Figelj, 2013). Diğer bir taraftan (Drucker, 2008);

- Etkinlik, işleri doğru yapmak (“doing things right”),
- Etkililik ise doğru işleri yapmak (“doing right things”) ile ilgilidir.

- Etkinlik ve etkililik arasındaki ilişkinin girdiler ve çıktılar doğrultusunda değerlendirilmesi Şekil 2'de gösterilmektedir. Şekildeki gösterime göre:
- Etkinlik; girdilerin faaliyet süreci sonunda çıktılara dönüşmesinde tüketilen kaynakların kullanılma derecesi.
- Etkililik; girdilerin faaliyet süreci sonunda oluşturduğu çıktılarının beklentileri karşılama derecesi olarak ifade edilmektedir.



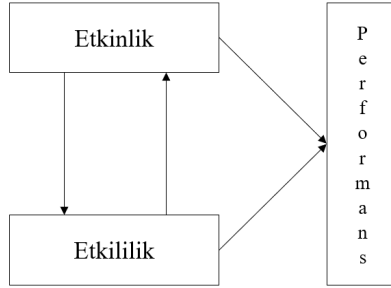
Şekil 2: Etkililik ve Etkinlik Tanımlaması

Kaynak: Bititci, 2015

Etkililik ile etkinlik arasında önemli bir farklılık da söz konusudur. Etkinlik, belirli bir faaliyetin en az maliyet ile gerçekleştirilmesi ya da eldeki kaynaklar ile en fazla üretimin gerçekleştirilmesidir. Bu anlamda etkinlikteki öncelik, amaca ulaşmaktan çok yapılan işin maliyetinin en aza indirilmesidir. Etkililikte ise öncelik, başlangıçta hedeflenen amaca ulaşmaktır. Amaca ulaşırken ortaya çıkan maliyet kimilerine göre önemli olmamakta kimilerine göre de ikincil derecede öneme sahip olabilmektedir (Gegin, 2012).

Performans literatüründe, etkinlik ve etkililik işletme performansını belirleme sürecinin başlangıç göstergeleridir. Şekil 3'te görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik birbirleri ile ilişki içinde başlangıç noktasında bulunmakta ve nihai olarak işletme performansının belirlenmesi sürecini başlatmaktadır. Süreç içinde verimlilik, kârlılık, kalite, yenilik gibi birçok gösterge yer almaktadır

ancak burada sürecin sadece başlangıç ve bitiş noktaları gösterilmektedir (Ozcan, 2014) ki çalışmada yapılacak açıklamaların daha iyi anlaşılması adına bu önemlidir.

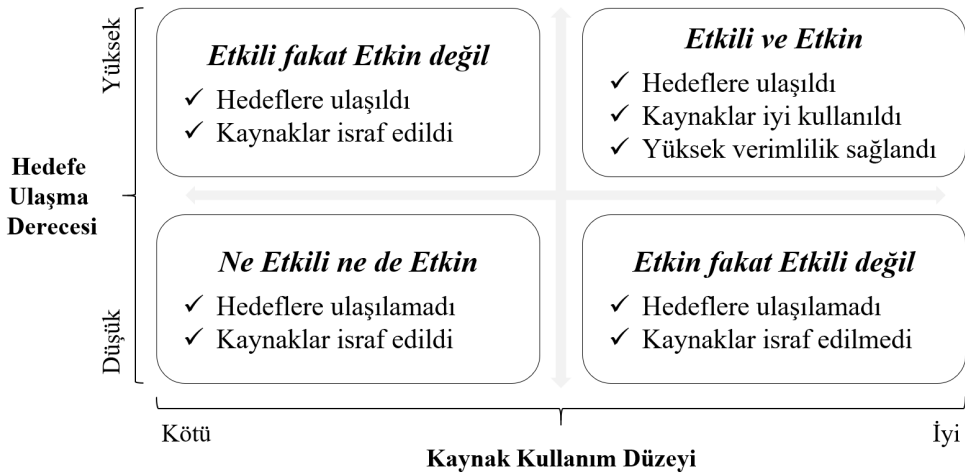


Şekil 3: Performans Ölçüm Sürecinin Başlangıç ve Bitiş Noktaları

Kaynak: Ozcan, 2014

Şekil 3'te görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik, girdilerin bir faaliyet sonucunda çıktılara dönüşme sürecinde birbirleri ile etkileşim içinde nihai olarak işletmelerdeki performansını oluşturan bir kombinasyonu başlatmaktadırlar (Kumar & Gulati, 2009). Bu kombinasyonda etkinlik ve etkililikten sonra gelen gösterge ise verimliliktir.

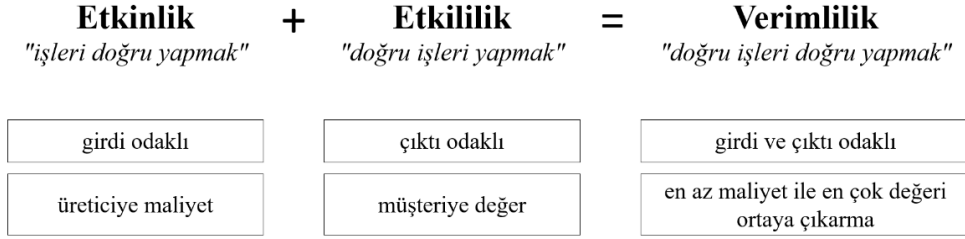
Etkinlik, etkililik ve verimlilik arasındaki ilişkinin anlaşılması, güçlü yönetim planlaması ve karar verme için önemlidir (Sudit, 1984). Bu üçlü arasındaki ilişki, Şekil 4'te verilmektedir. Burada, kaynak kullanımının ve hedeflere ulaşmanın (beklentilerin) gerçekleşme olasılıkları çerçevesinde etkinlik ve etkililik kavramlarının hangi şekilde gerçekleştiği ve verimliliğin hangi aşamada sağlandığı gösterilmektedir (Schermerhorn vd., 2017).



Şekil 4: Etkinlik, Etkililik, Verimlilik İlişkisi

Kaynak: Schermerhorn vd., 2017

Şekil 4'te kaynakların iyi kullanılıp kullanılmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı dolayısıyla etkinlik ve etkililiğin sağlanıp sağlanmadığı ifade edilmektedir. Bir başka açıdan da doğru işlerin doğru olarak yapılması ("doing the right things right"), bir diğer ifade ile etkinlik ve etkililik optimizasyonu sonucunda verimlilik sağlanmaktadır (Stack, 2016). Şekil 4'te dolaylı olarak gösterilen verimlilik formülü, Şekil 5'te açık olarak belirtilmektedir.



Şekil 5: Verimlilik: Etkinlik ve Etkililik Toplamı

Sonuçta Şekil 4'te ve Şekil 5'te ortaya konulan ilişki çerçevesinde; etkililik planlara ulaşma, etkinlik çıktılarının en az maliyetle üretilmesi, verimlilik ise bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile doğru işleri doğru yapabilmek kabiliyeti olarak tanımlanabilir (Yükçü & Atağan, 2009).

Tablo 3'te işletmenin performans göstergeleri olan etkililik ve etkinlik düzeyleri ile verimlilik düzeyi karşılaştırılmıştır. Bu unsurların aralarındaki ilişki bütünü (işletme performansının) parçaları şeklindedir. Ayrıca bunlar birbirlerini kapsamakta ve tamamlamaktadırlar. İşletmenin sistemli olarak ve hedeflediği şekilde amaçlarına ulaşabilmesi için bu üç kavram çok önemlidir. Dolayısıyla istenen amaca ulaşmadaki süreçte, amaca ulaşmak kadar bu amaca nasıl ulaşıldığı, ulaşılma derecesi, eldeki kaynakların nasıl kullanıldığı, nasıl bir performans sergilendiği de önem arz etmektedir (Çetin, Turan, & Çeven, 2018).

Tablo 3: Etkinlik, Etkililik, Verimlilik Karşılaştırması

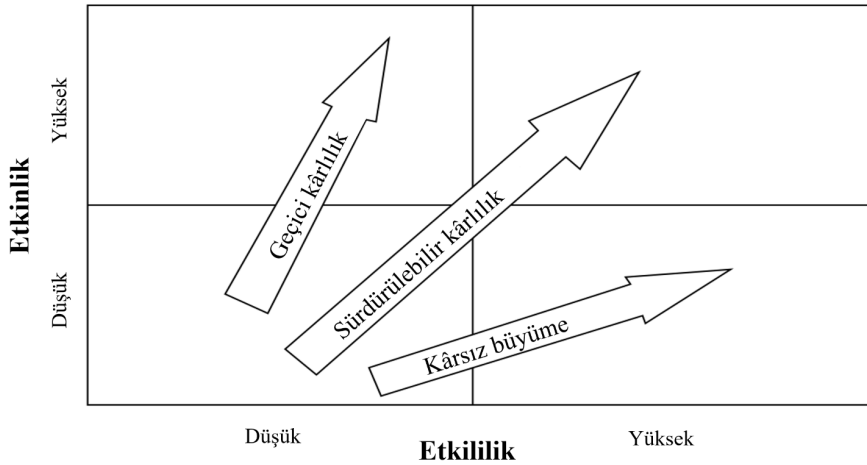
İŞLETME PERFORMANSI	Verimlilik Düzeyi	
	Düşük	Yüksek
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> - Etkili fakat verimliliği düşüktür. - İstenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmakta, ancak kaynaklar iyi kullanılmamakta ve yüksek maliyetle sonuca ulaşılmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt hem etkili hem de verimlidir. - Örgüt en az kaynak kullanımı ve en az maliyetle, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmaktadır
Düşük	<ul style="list-style-type: none"> - Örgütün hem etkililik hem de verimlilik düzeyi düşüktür. - Kaynaklar iyi kullanılmamakta ve maliyetler yüksektir, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşılmamaktadır 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt verimli fakat etkili değildir. - Örgüt kaynakları iyi kullanıyor, maliyetler düşük ancak hedeflenen sonuçlara ulaşılmamaktadır.

Etkinlik Düzeyi	Yüksek	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt etkin fakat verimliliği düşüktür. - En az kaynak kullanımı ve çaba ile maksimum sonuçlar elde edilmekte ancak ekonomik anlamda istenilen sonuca ulaşamamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt hem etkindir hem de istenilen verimliliğe ulaşmaktadır. - En az kaynak kullanımı ve çaba ile maksimum sonuçlar elde edilmekte, ekonomik olarak da istenilen sonuca ulaşmaktadır.
	Düşük	<ul style="list-style-type: none"> - Örgütün hem etkinlik hem de verimlilik düzeyi düşüktür. - Kaynaklar iyi kullanılmamakta, fazla çaba harcanmakta ve maliyetler yüksektir, istenilen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmamaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt verimli ancak etkin değildir. - Kaynak kullanımı iyi değil, gerekli faaliyetler için fazla çaba harcanmakta, ancak işler düşük maliyetle gerçekleştirilmekte ve elde edilen sonuçlar ekonomiktir.

Kaynak: Küçük, 2017 ve Çetin, Turan, Çeven, 2018

Görüldüğü gibi etkinlik ve etkililik verimliliğin temel bileşenlerindedir. Verimlilikte neyin nasıl yapılacağı ve doğru işin mi yapıldığı etkinlik; eğer bu noktada sorun yok ise işin nasıl doğru yapılacağı ise etkililik göstergesi olarak kullanılır. Sonuçta verimliliği kısaca, neyi/neleri/niçin, nasıl/ne biçimde yaptığınızı sorgulama analizi olarak tanımlayabiliriz (Suiçmez, 2002). Özetlemek gerekirse, bir işletme hedeflerine ulaştığı ölçüde etkili, hedeflere en az maliyetle ulaşabildiği ölçüde etkin, faaliyetlerini en az maliyetle ya da kaynak bileşeniyle gerçekleştirerek hedeflerine ulaştığı ölçüde ise verimli olmaktadır (Gegin, 2012).

Şekil 3'ten hareketle dışsal etkenler sabit sayıldığında etkinlik ve etkililik düzeylerinin kârlılık yoluyla bir işletmenin performans seviyesi üzerindeki etkisi Şekil 6'da gösterilmektedir.



Şekil 6: Farklı Etkinlik ve Etkililik Düzeylerinin İşletme Performansına Etkisi

Kaynak: Mouzas, 2006

Görüldüğü üzere, etkinliğe odaklanma ve etkililiği ihmal etme geçici bir kârlılıkla sonuçlanabilmektedir. Aksine etkinliği ihmal etme ve etkililiğe odaklanma ise kârsız bir büyümeye neden olabilmektedir. Hem etkinlik hem de etkililik üzerinde dengeli bir yaklaşımın izlenmesi ise işletmeleri sürdürülebilir kârlılığa yönlendirebilmektedir (Kumar & Gulati, 2009; Mouzas, 2006). İşletmeler için başarılması gereken noktalardan biri budur. Etkinlik ve etkililiği dengeli bir şekilde birleştirmek ve dolayısıyla verimlilik, kârlılık ile performansı arttırmaktır.

4. Kârlılık ve Performansın Etkinlik, Etkililik, Verimlilik ile İlişkisi ve Karşılaştırması

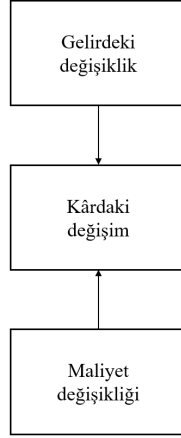
İşletmelerde etkinliğin, etkililiğin ve verimliliğin işletme amaçlarına uygun şekilde sağlanması neticesinde bir sonraki aşamada kârlılık bulunmaktadır. Kârlılığın yenilik ve kalite gibi diğer performans boyutları ile birlikte doğru bir şekilde buluşturulması ise işletme performansını oluşturmaktadır. Bu bölümde ifade edilen bu süreç ve söz konusu unsurlar arasındaki ilişkiler ile karşılaştırmalara dair açıklamalarda bulunmaktadır.

4.1. Kârlılık (Profitability)

Kâr ve kârlılık, işletmenin faaliyetleri sonucunda fayda sağlayıp sağlamadığını parasal olarak gösterdiği için önemli bir göstergedir. Ayrıca kârlılık, işletmelerin stratejik kararlarında, rekabet gücü sağlamada ve hissedarların menfaatlerini tatmin etmede etkilidir (Burja, 2011). Kârlılık ile kâr terimleri farklı şeyleri temsil etmektedir. Kâr, işletmenin finansal tablolarında mutlak bir ölçüt iken kârlılık, işletmenin finansal tabloları yardımı ile ölçülen göreceli bir ölçüttür. Kârlılık, kâr (profit) ve yetenek (ability) ifadelerinin birleşiminden oluşmaktadır ve bir işletmenin kâr elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Diğer bir tanımlama ile kârlılık, yapılan belirli bir yatırımdan/harcamadan getiri kazanma kabiliyetidir (Amirthalingam & Balasundaram, 2013; Burja, 2011; Hofstrand, 2009; Pekuri vd., 2011; Tulsian, 2014).

Herhangi bir kuruluşun nihai hedefi, mümkün olan minimum kaynakları kullanarak kârlılığı arttırmaktır ve bunu sürdürülebilir hale getirerek işletme performansını yüksek seviyede tutabilmektir (Arifeen vd., 2014). Kârlılık, herhangi bir işletmenin başarısı ve büyümesi için en önemli hedeftir ve genellikle gelir (kâr) ve maliyet kalemleri arasındaki oran olarak tanımlanır. Kârlılık açıkça verimlilik ile ilişkilidir. Verimlilikte sağlanacak kazanımlar (verimlilik artışı) işletme kârında ve dolayısıyla kârlılığında artışa katkıda bulunacaktır. Bu durumun gerçekleşmesi için ürün ya da hizmete ait satış fiyatının maliyetinden daha fazla olması gerekmektedir ki bu kârlılığa verimlilik dışında etki eden bir unsurdur (Grifell-Tatjé & Lovell, 1999; Miller, 1984; Tangen, 2002). Bazı durumlarda kârlılık verimlilik ile karıştırılabilmektedir. İki gösterge arasındaki temel fark; kârlılığın parasal etkileri, verimliliğin ise fiziksel olguları hesaba katmasıdır. Tangen'in 3P modelinde (bkz. Şekil 10) görüleceği gibi kârlılığın sağlanabilmesi adına öncelikle verimliliğin sağlanması gerekmektedir (Pekuri vd., 2011). Sonuç olarak verimlilik ve kârlılık bağlantılı ve karşılaştırmalı göstergeler olup işletmenin performansı temelde bu unsurlara dayanmaktadır (Walters & Laffy, 1996).

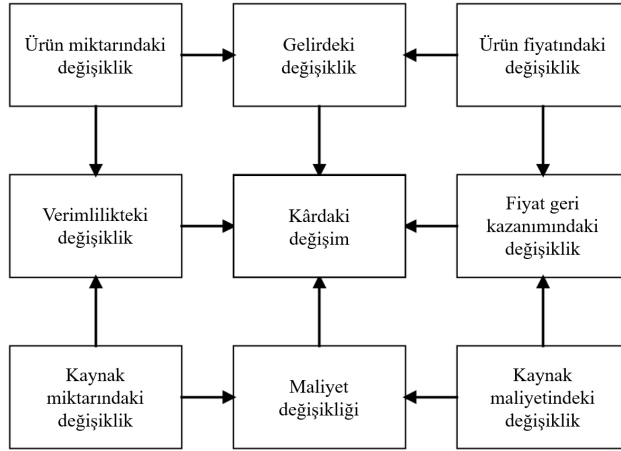
3P modelinde görüleceği gibi kârlılık, verimlilik sonucunda elde edilmekte ve zincirleme bir şekilde işletme performansını etkilemektedir. Kârlılık, temel olarak kâr tutarından hareketle elde edilmektedir. Kâr ise Şekil 7'deki gibi gelir ile maliyetteki değişikliklerden hareketle değişim göstermekte ve bu unsurlar arasındaki farktan meydana gelmektedir.



Şekil 7: Kârın İki Temel Bileşeni

Kaynak: Stainer, 1997

Şekil 7'de kâra ve kârlılığa etki eden iki temel unsur, kârlılık-verimlilik-fiyat geri kazanımı ilişkisi çerçevesinde dokuz kutu diyagramı olarak Şekil 8'de gösterilmektedir. Kârdaki değişim, temel olarak iki değişiklikten etkilenmekte, ancak o değişiklikler de farklı unsurlardan etkilenerek kâr ve kârlılık üzerinde değişime neden olmaktadır (Stainer, 1997).



Şekil 8: Kârlılık, Verimlilik ve Fiyat Geri Kazanımı

Kaynak: Stainer, 1997

Şekil 8'de görüldüğü üzere kârdaki değişim, bir açıdan ürün ve kaynak miktarındaki değişimden etkilenen verimlilik ile ürün fiyatındaki ve kaynak maliyetindeki değişimden etkilenen fiyat geri kazanımından etkilenmektedir (Tangen, 2005). Verimlilik artışındaki yavaşlama kâr için kötüdür. Bunun nedeni verimliliğin çıktı (ürün miktarında ve gelirden) ile girdi (kaynak miktarında ve maliyette) unsurları üzerinde etkili olmasıdır (M. C. Lovell, 1978). Fiyat geri kazanımının düşmesi de tıpkı verimliliğin yavaşlaması gibi kâr üzerinde etkilidir. Bunun sebebi, ürün fiyatındaki değişimin ürün ya da hizmete ilişkin katlanılan maliyetteki değişim kadar gerçekleşmemesidir. Bir diğer ifade ile kaynak maliyetinin ürün fiyatına yaklaşmasıdır. Bu durum kârın azalmasına dolayısıyla da kârlılık tutarlarının düşüşü şeklinde bir değişime neden olmaktadır.

Diğer bir yaklaşıma göre kârlılık, kontrol edilebilir (işletme içi/içsel) ve kontrol edilemeyen (işletme dışı/dışsal) faktörlerin birleşiminin bir sonucudur. Kontrol edilemeyen faktörler arasında ekonomik ve politik ortam, sektör/pazar büyümesi, enflasyon vb. unsurlar vardır. Kontrol edilemeyen faktörler kârlılık üzerinde önemli olumlu veya olumsuz etki oluşturabilir. Kontrol edilebilir faktörler ise işletmenin içsel süreçlerinde yer alan girdiler, çalışanların eğitimi ve motivasyonu gibi unsurlardan oluşmaktadır (Loggerenberg & Cucchiari, 1981).

Kârlılığa bakmak bazı durumlarda bir bütün olarak işletme performansını ya da verimliliğini göstermede yetersiz kalabilmektedir (Roghanian, Rasli, & Gheysari, 2012). Kârın artması, işletme verimliliğinin sağlandığı sonucunu doğrudan oluşturmayabilir. Örneğin, işletme bir dönem içinde çok kâr sağlamıştır, ancak bu durum aşırı talep ya da fiyatların suni olarak yükselmesi gibi farklı dışsal etmenlere bağlı olarak oluşabilir. Bu da işletme kârlılığının içsel bir etmen olan verimlilikten ziyade dışsal etmenlerden kaynaklandığını gösterir. Aksi bir durum olarak işletme üretim sürecinde verimlidir ancak finansal tablolarında bakıldığında kâr yerine zarar yazabilir. Bunun nedeni işletme faaliyetlerinden kâr söz konusudur ancak yatırım ya da finansman faaliyetlerinden dolayı sonuç olarak işletme o dönem zarar etmiş olabilir. Örneğin, verimsiz (verimliliği düşük) bir işletme ya da süreç kontrol edilemeyen (dışsal) faktörlere bağlı olarak oldukça kârlı olabilir. Fiyatlar yapay olarak yükselmiş, ürüne ya da hizmete geçici olarak aşırı bir talep oluşmuş olabilir. Diğer taraftan da verimli (verimliliği yüksek) işletmeler ya da süreçler kontrol edilemeyen faktörlere bağlı olarak mutlaka kârlılık getiremeyebilir. Kârlılık artışı için temel koşul verimlilik artışı olsa da kontrol edilemeyen faktörlerin de kârlılık üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (ten Raa, 2015). Sonuçta işletmeler, kârlılık ve verimlilik göstergelerini hem ayrı hem de bir bütün olarak ele almalı ve bu göstergeleri etkileyebilecek tüm içsel ve dışsal unsurları iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

4.2. Kalite (Quality) ve Yenilik (Innovation)

İşletme performansını giden süreç, bu çalışmada da ele alındığı şekilde genellikle etkinlik, etkililik, verimlilik ve kârlılık gibi bir zincirleme doğrultusunda ilerlemektedir. Ancak bu sürecin bazı aşamalarında kalite ve yenilik unsurları da etkili olabilmektedir.

Kalite kavramı; pazarlamacılar, mühendisler, yöneticiler, avukatlar, mimarlar vb. farklı meslek grupları tarafından farklı şekillerde ve sıklıkla kullanılmaktadır. Bu da kalitenin çeşitli şekillerde

tanımlanmasına sebep olmaktadır (Anttila & Jussila, 2017). Kalite, ürünün ya da hizmetin kullanıcının isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, teknik özelliklere uygun ve hatasız olma derecesini belirleyen, ürünün ya da hizmetin güvenilirliğini temsil eden bir unsurdur. Bu nedenle de kalitenin yüksek olması (örneğin, güvenilirlik, dayanıklılık, sıfır hata gibi), işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Akal, 2011; Evans, 2011; Selladurai, 2002; Sudit, 1996). Kalitenin düşük kalması ise işletme verimliliğini ve dolayısıyla da işletme performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Maani, 1989).

Küresel ekonomide rekabet edebilmek için işletmeler geçmişe göre daha verimli, daha esnek ve her şeyden önce daha müşteri odaklı olmak zorundadırlar (Halachmi, 2002). Bunun için de sunulan ürün ya da hizmetlerin belirli bir kalitede olması gerekmektedir. Verimlilik yirminci yüzyılın başlarında aynı kaynaklar ile daha çok üretmek olarak tanımlanmaktaydı ve vurgu üretimin üzerindeydi. İkinci dünya savaşı sonrasında ise daha çok üretmenin yanına kalite unsuru da dahil oldu. Aynı kaynaklar/girdiler ile hem daha çok üreten hem de daha kaliteli ürün çıkaran işletmelerin verimlilik sağladığı ifade edilmeye başlandı (Suiçmez, 2002).

Sadece teknoloji işletmeleri için değil her türlü işletme için geçerli olan ve işletmelerin rekabet halinde kalabilmek adına kullandıkları bir araç olan yenilik; yeni iş sahalarını keşfetmek, risk almak ve sürdürülebilir kalkınma için ürün/hizmet veya süreçlere farklı şeyler katmak anlamına gelmektedir (Doran & Ryan, 2014; Odumeru, 2013; Robbins & Coulter, 2018). Başka bir tanım ile yenilik, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlere karşı proaktif ve yaratıcı bir şekilde tepki gösterebilme veya yeni bir fikrin ya da davranışın benimsenme, fırsatları yakalama becerisidir (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Sink & Smith, 1994).

Amabile (1988), O'Toole (1997) ve Rogers (1995)'in ortaya koyduğu tespitlerin özet bir tanımlamasına göre yenilik genellikle yeni fikirlerin, nesnelerin veya uygulamaların üretilmesini/geliştirilmesini veya benimsenmesini/kullanılmasını ifade etmektedir (Walker, Damanpour, & Devece, 2011). Yukarıda bahsedilen ve her türlü kurumun sahip olması gereken temel bir yetkinliği ifade eden ve farklı bir ürün/hizmet oluşturmak için kullanabilen özel bir araç olan yenilik, nihai olarak finansal başarıyı hedeflemesinden dolayı işletme performansının önemli belirleyicilerinden ve göstergelerindedir. Ayrıca yenilik; verimlilik ve kârlılığı güçlü bir şekilde etkilemesi sebebi ile işletmelerin hedeflerine ulaşmak için benimsemeleri gereken bir anlayıştır (Drucker, 1985, 1998; Odumeru, 2013; Sethibe & Steyn, 2016; Strecker, 2009).

Yenilik adına yapılan işlemler çoğunlukla kısa dönemde sonuç göstermemekte ve hatta birtakım kayıpların yaşanmasına neden olabilmektedir. Ancak yenilik, uzun dönemde işletmelerin etkinliğinde, etkililiğinde ve dolayısıyla verimliliklerinde artış ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamakta olup işletmelerin performansına olumlu katkılar yapmaktadır (Gürkan & Gürkan, 2017). Pek çok yönetici ve ekonomist yeniliği firma için ekstra bir maliyet yükü olarak görse de artık durum öyle değildir. Bunun nedeni yeniliğinin, işletme performansı üzerinde uzun vadeli de olsa olumlu etkisinin bir çok çalışma ve araştırma ile ortaya konmasıdır (Doran & Ryan, 2014; Suhag, Solangi, Larik, Lakho, &

Tagar, 2017). Ayrıca yenilik işletmeleri iş ortamındaki beklenmedik değişikliklere ya da krizlere karşı daha dayanıklı hale getirebilecek bir faktördür (Carvalho, Ribeiro, Cirani, & Cintra, 2016).

Yenilik, işletmelerin süreçlerinde ya da ürün veya hizmetlerinde yeni ürünler yapmak, daha düşük kirlilik seviyelerinde üretim yapmak, enerji tasarrufu yapmak, yeni teknolojiyi kullanmak şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Baily & Chakrabarti, 1985). Yapılan literatür incelemelerinde de yenilik yapan firmaların yapmayanlara göre performanslarının daha yüksek olduğu ve işletmelerin yenilikçiliği ile performansı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Çiçek & Onat, 2012). Bunun bir neticesi de yeniliğin işletmelerin içinde buldukları ekonomilere rekabet avantajı sağlayarak ülkelerin refahının yükseltilmesinde önemli bir role sahip olduğunun kabul edilmesidir (Demirhan & Aracıoğlu, 2017).

Özetle işletmeler yenilik ve kalite gibi unsurları da üretim sürecine dahil edebiliyorsa ya da başka bir ifade ile bir ürün ya da hizmet, yenilik içeren en düşük maliyetle yüksek kalitede yapılıyorsa ve piyasada üretim maliyetinden daha yüksek bir fiyata rekabetçi bir şekilde satılabiliyorsa verimlilik düzeyi yüksek kabul edilmektedir (Kalaw & Philippines, 2015). Bu da zincirleme bir şekilde işletmenin kârlılığına ve performansına olumlu yansımaktadır.

4.3. Performans (Performance)

Herhangi bir sistemin kontrolü için gerekli olan en temel unsur geri bildirimdir. Bu tespit, işletmeler için de geçerlidir. İşletme ve işletme yönetimi zamanında ve anlamlı geri bildirim almadıklarında işletmeler durum tespiti yapamamakta, fırsatları tanımada başarısız olmakta ve faaliyetlerini etkileyecek tehlikelere karşı savunmasız hale gelebilmektedirler. Performans ölçümü sonucundaki bilgiler işletmeler için birer geri bildirim araçlarıdır. Ayrıca bu araç, işletmelerin belirli bir faaliyet dönemine ilişkin işletme yönetimine önemli veriler sağlayarak yapılan faaliyetlere ilişkin işletme yönetiminin departmana, fabrikaya veya bölüme ait sorumluluk alanları üzerinde daha iyi kontrol sağlamasına olanak tanır (Kaydos, 1999).

Kurumsal düzeyde bir başarı veya başarısızlığın belirlenmesine yardımcı kritik bir yönetim aracı olan performans ölçümü, işin ve iş yapmanın değişen doğası, artan rekabet, örgütsel rollerin değişmesi, değişen talepler, sürdürülebilirlik olgusu, teknolojinin değişimi gibi faktörler nedeni ile güncel bir konudur (Neely, 1999; Sink, 1985). İşletme performansını ölçme ihtiyacı yeni bir olgu değildir. Ancak performans ölçümü, son yıllarda yeni bir önem ve olağanüstü gelişme kazanmıştır. Performans ölçümü, işletme stratejisini uygulamak ve organizasyonu kontrol etmek adına önemli bir yönetim aracı ve kontrol mekanizması olarak görülmektedir (Fried, Lovell, & Schmidt, 2008; Khurram Khan, 2011).

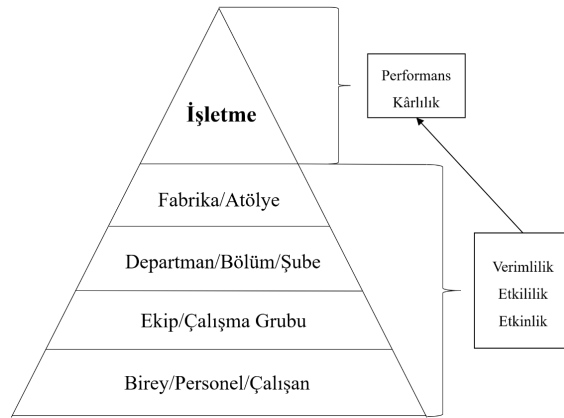
İşletmelerde ölçülen şeyler, işletme faaliyetlerinin bir yansımasıdır. Bu yansıma ise işletmelerin vizyonunu ve misyonunu şekillendiren temel yapı taşlarıdır (Nash & Poling, 2013). 1564-1642 yılları arasında yaşayan Galileo Galilei'nin "*Sayılabılır olanı sayın, neyin ölçülebilir olduğunu ve ölçülebilir olmadığını belirleyin ya da ölçülebilir hale getirin.*" ifadesi işletmeler için de geçerli olup işletmenin kontrolü ve yönetimi için çoğu unsurun ölçülebilir hale getirilmesi gereklidir. Ancak bu noktada dikkate alınması gereken önemli bir husus mevcuttur. O da bir şeyin ölçülebilir olup olmadığı ile birlikte bu ölçümü yapmak için gereken çabaya ve paraya değip değmeyeceğidir. O sebeple de

etkinlik, etkililik, verimlilik ya da diğer göstergeler vasıtası ile performansı ölçülecek unsurların getireceği fayda ile ölçümü için katlanılacak maliyetin iyi analiz edilmesi gereklidir (Kaydos, 1999).

Performans ölçümü ve yönetiminin temel amacı, işletme faaliyetlerini etkin ve etkili bir şekilde gerçekleştirmek ve bu süreç sonucunda kârlılık sağlayarak işletme performansını sürdürülebilir düzeye çıkarmaktır (Bititci, 2015). Bu nedenle performans ölçümü, bir yönetim aracı olması nedeni ile işletme yönetiminin sorumluluğundadır (Phusavat, Anussornnitisarn, Helo, & Dwight, 2009). İşletme yönetimi bu sorumluluğu, doğru performans göstergelerini kullanmak kaydıyla Şekil 9'daki gibi en üstten en alt kademeye kadar dengeli bir şekilde dağıtmaktadır. Sonrasında yönetim, tüm kademelerden sorumlu oldukları verileri (etkinlik, etkililik, verimlilik, vd.) performans ölçüm sisteminde birleştirerek işletmenin kârlılığını ve performansını ortaya koymaktadır.

Bir işletmede performansı ölçmek her zaman kolay olmamakta hatta zorlayıcı olabilmektedir. Bunun nedeni işletmelerde ölçümü yapılabilecek birçok unsurun ve faaliyetin olmasıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, hangi ölçüt ile neyin ölçüleceği yaratıcılık, öngörü, tecrübe ve iyi işleyen bir ölçüm sisteminin varlığını gerektirmektedir. Ancak performans ölçümü tüm işletmeler için her zaman yapılması zorunlu olan bir süreçtir (Kaydos, 1999). Bunun nedeni olarak ise tekrardan “ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ifadesini göstermek mümkündür.

Performansın en önemli bileşenleri etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarıdır. Bu kavramlar, Şekil 9'da görülen alt basamaktan üst basamağa kadar işletmenin her kademesinde önem arz etmektedir (Çetin et al., 2018). Bu önem ile birlikte işletmedeki düzeye göre performans ölçüm ihtiyacı farklılaşmaktadır. Genel olarak, şekilden de görüleceği üzere işletmenin geneli için en önemli göstergeler kârlılık ve performans iken işletmeyi oluşturan birçok alt unsur için ise etkinlik, etkililik ve verimlilik göstergeleri önemlidir (Harbour, 2009). 3P modelinde (bkz. Şekil 10) olduğu gibi burada da işletmenin alt kademelerinde oluşan etkinlik, etkililik ve verimlilik daha sonraki süreçte işletmenin kârlılığını ve performansını oluşturmaktadır.



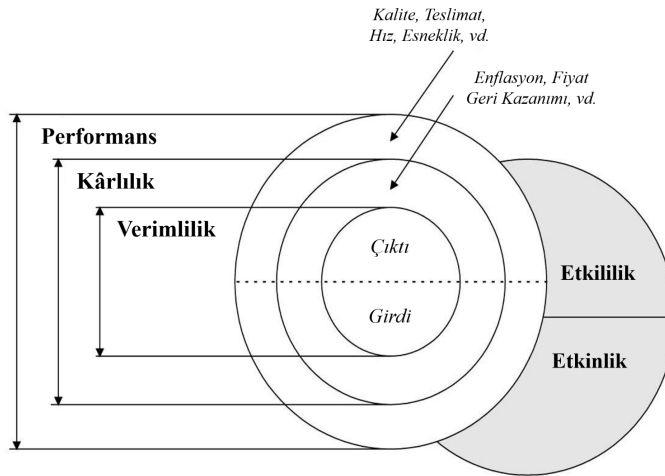
Şekil 9: Organizasyon Düzeyine Göre Performans Ölçüm İhtiyacının Farklılaşması

Kaynak: Harbour, 2009'dan alınarak yazar tarafından yorumlanmıştır.

Şekil 9 ile ilgili olarak şunu da belirtmekte fayda bulunmaktadır. Performans göstergesi işletmenin çalışanlarına dair bireysel performans ya da çalışan performansı şeklinde de kullanılabilir. Ancak bu çalışma da performans kavramının kurumsal performans düzeyinde ele alınmamasından dolayı bu unsur şekle yansıtılmamıştır.

Bazı yazarlar, verimlilik ve performansı birbirinin yerine kullanılabilir iki terim olduğu görüşündedir. Ancak Sink başta olmak üzere çoğu yazar, performans ve verimlilik arasında belirli bir ayrımın olduğunu, performansın verimlilik dahil yedi göstergesi (etkinlik, etkililik, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve kârlılık) içeren daha geniş bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Ray & Sahu, 1990). Verimlilik, çıktı ve girdi arasındaki oranla ilgili oldukça spesifik bir kavram iken performans hem genel ekonomik hem de operasyonel süreçleri kapsayan ve etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık gibi unsurlara göre daha geniş bir terimdir. Maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik, kalite, enflasyon, rakipler vb. neredeyse her türlü rekabet, üretim mükemmelliği ve ekonomik hedefleri içermektedir. Ayrıca performans, bir işletmenin başarısını ve faaliyetlerini dikkate alan tüm kavramlar için bir şemsiye terimdir (Pekuri vd., 2011; Tangen, 2005).

Literatür, etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans kavramlarının birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini göstermektedir (Tangen, 2002). Verimlilik, etkililik ve etkinlik arasındaki ilişkinin bir diğer göstergesi 3P modelinde ifade edilmektedir. Şekil 10'da görülen 3P Modeli; etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performans arasındaki ilişkinin şekilsel olarak gösterildiği bir modeldir (Masoom, 2013). 3P modelinde; girdi-çıktı faaliyet sürecinde etkinlik ve etkililik optimizasyonu ile sağlanan verimlilik, modelin merkezini oluşturmaktadır. Verimliliğin gerçekleşmesi, fiyat etkileri (enflasyon ve fiyat geri kazanımı) ile birlikte parasal bir ifade olan kârlılığı getirmektedir. Kârlılığın sağlanması yanında oluşturulacak kalite, teslimat, hız ve esneklik (parasal olmayan faktörler) ile de işletme performansı artırılabilir (Tangen, 2005).

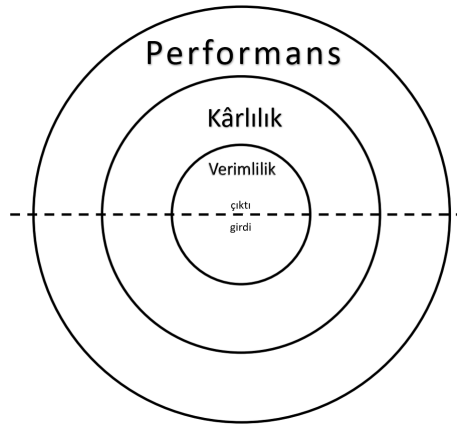


Şekil 10: 3P Modeli: "Performance-Profitability-Productivity"

Sonuç olarak etkinlik ve etkililik daha çok girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi, girdilerin çıktılara ne kadar başarılı bir şekilde dönüştürüldüğünü ölçmektedir. Verimlilik, etkinlik ve etkililiğe göre farklılaşarak; girdi-çıktı arasındaki oranla ilgili katma değer oluşturan ve etkinlik-etkililik arasındaki etkileşimi hesaba katan çok daha geniş bir perspektifi ifade etmektedir. Performans ise etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarını içine alan rekabet, üretim, maliyet, esneklik, hız, güvenilirlik ve kalite gibi hemen hemen tüm hedefleri içeren bir faaliyeti ve bu faaliyetin sonucunda hedefler ile yapılacak olan karşılaştırmayı içermektedir (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013; Tangen, 2002).

Verimlilik sağlanması ile elde edilecek kârlılık, fiyat geri kazanımı (price recovery) ile sağlanmaktadır. Fiyat geri kazanımı, ilgili dönemde girdi ve çıktı fiyatlarındaki değişime (enflasyon) atfedilebilen ve ürün veya hizmete ilişkin işletme gelirindeki değişikliklerdir. Bir başka ifade ile fiyat geri kazanımı, girdide katlanılan maliyetlerin çıktıda ürünün ya da hizmetin satışından sağlanan gelir ile geri kazanımı tanımlamaktadır. Ürün ya da hizmetin satış fiyatı ile maliyeti arasındaki ilişkiyi ifade eden fiyat geri kazanımı, ayrıca işletmenin kârlılığı üzerinde belirleyici bir role sahip olan içsel ve dışsal bir faktördür (Alyouf, 2007; Miller, 1984).

Ürün fiyatı ile ürüne ait girdi/kaynak fiyatı arasında bir fiyat geri kazanım ilişkisi mevcuttur. Diğer tüm faktörler sabit tutulduğunda eğer ürün fiyatı, girdi fiyatından daha hızlı bir oranda artarsa kârlılık artacaktır. Ancak girdi fiyatı ürün fiyatından daha hızlı bir oranda artarsa kârlılık azalacak ve fiyat geri kazanılmamış olacaktır. Dolayısıyla fiyat geri kazanımı, işletmelerin kârlılıklarını ve performansını ölçmelerine etki eden unsurlardan biridir (Banker, Chang, & Majumdar, 1996; Loggerenberg & Cucchiario, 1981).



Şekil 11: 3P Modelinin Basit Görünümü

Şekil 11'de basit bir görünümü verilen 3P modelinde de görüldüğü üzere performans terimi verimlilik ve kârlılıktan daha geniş ve uzun vadeyi içermektedir. Bu nedenle performans bir işletmenin başarısını etkileyen çok sayıda faktörü kapsamaktadır (Wagner & Deissenboeck, 2019). İşletme performansı, belirli bir zamanda veya belirli bir süre boyunca bir dizi göstergeye bağlı olarak

ölçülebilmektedir (Lind, 2015). Bu göstergelerden performans terimi ile sıklıkla ilgili ve ilişkili şekilde kullanılanlar etkinlik, etkililik, verimlilik ve kârlılıktır. Performansın diğer terimlere nazaran daha geniş bir çerçeveyi içermesinin büyüme, pazar payı gibi etkenleri dikkate almasından ve kârlılığı sürdürülebilir hale getirmesinden kaynaklı olduğu belirtilmektedir (Bottazzi, Secchi, & Tamagni, 2008).

5. Sonuç

Hem işletme yönetimi için işletme üzerinde kontrolün sağlanması hem de işletme paydaşları için işletme hakkında alınacak kararlarda destek sağlaması adına performansın ölçümü bir gereklilikten ziyade zorunluluktur. İşletme performansının ölçümü içerisinde etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık başta olmak üzere birçok performans göstergesi yer almaktadır. Bu göstergeler nihai olarak ise işletmenin performansını ortaya koymaktadır. Her ne kadar söz konusu kavramlar birbirlerinden farklı şeyleri ifade etseler de aynı süreç içerisinde yakın bir ilişki içinde olmalarından dolayı birbirleri yerine kullanılmakta ve sıklıkla karıştırılmaktadırlar.

Sözü edilen kavramların işletmeler için taşıdığı önemden ve sıklıkla karıştırılmasından dolayı genel bir kavramsal çerçeve oluşturulması amacı ile bu çalışmanın kapsamına alınan etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık ve performansa ilişkin sonuç olarak şu özet değerlendirmeyi yapmak mümkündür. İşletmeler, müşterilerine nihai bir ürün ya da hizmet sunmak ve bundan da kâr elde etmek amacıyla muhtelif girdiler/kaynaklar vasıtası ile faaliyetlerine başlamaktadır. Başlangıç aşamasında girdilerin doğru kullanılması etkinlik ile ölçülmekte iken bu girdilerin amaca ulaşmadaki ölçümü etkililik ile gerçekleştirilmektedir. Etkinlik ve etkililiğin birleşimi ise verimliliği (doğru işlerin doğru yapılması) oluşturmaktadır. Bu sürece kadar oluşan etkinlik, etkililik ve verimlilik ağırlıklı olarak işletmenin içsel süreçlerinden etkilenmektedir. Bundan sonraki aşamada ise ürün ya da hizmetin fiyatlandırılması (fiyat geri kazanımı) ve enflasyon gibi dışsal etkiler ile birlikte işletmenin kârı ve kârlılığı belirlenmektedir. Doğal olarak bu sürece kadar işletmenin yenilik ve kalite anlayışı da ortaya çıkan sonuçlarda rol oynamaktadır.

Kârlılıktan sonra ise işletmenin içinde bulunduğu sektörün durumu, rakiplerin konumu, büyüme ya da makroekonomik göstergelerin değişimine göre işletmenin performansı daha net bir görünüme kavuşmaktadır. Görüldüğü üzere performans kavramı içeriğinde yer alan etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık gibi göstergelere göre daha geniş bir yapıyı temsil etmektedir. Performans kavramı ile işletmede çalışanların bireysel performansından ya da dönemsel işletme performansından ziyade bunları da içine alan ve genel olarak bir yıllık faaliyet dönemini kapsayan kurumsal işletme performansı kastedilmektedir. Özetle, etkinlik ve etkililik göstergeleri ile içsel olarak başlayan performans ölçüm süreci dışsal unsurların da eklenmesi neticesinde işletme performansının oluşturulması ile sona ermektedir. Hem işletme yönetiminin ve paydaşlarının hem de konu ile ilgili çalışma yapanların etkinlik, etkililik, verimlilik, kârlılık, performans kavramlarını doğru bir şekilde anlamaları, karşılaştırmaları ve kullanabilmeleri adına bu çalışmanın katkı sağlaması ve kavramsal bir çerçeve oluşturması beklenmektedir.

Yazar Katkısı

Çalışmanın tümü Dr. Cavlak tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan finansal destek alınmamıştır.

Kaynaklar

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdeniz, H. A., & Durmaz, F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 85–99.
- Al-Darrab, I. A. (2000). Relationships between productivity, efficiency, utilization, and quality. *Work Study*, 49(3), 97–104. <https://doi.org/10.1108/004.380.20010318073>.
- Almström, P. (2013). Productivity Measurement and Improvements: A Theoretical Model and Applications from the Manufacturing Industry. In C. Emmanouilidis, M. Taisch, & D. Kiritsis (Eds.), *Advances in Production Management Systems: Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services*. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40361-3>.
- Alsyouf, I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 105(1), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.06.057>.
- Amirthalingam, N., & Balasundaram, N. (2013). Determinants of Profitability: A Case Study of Listed Manufacturing Companies in Sri Lanka. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(1), 1–6.
- Anttila, J., & Jussila, K. (2017). Understanding Quality – Conceptualization of the Fundamental Concepts of Quality. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(3/4), 251–268. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2017-0020>.
- Archer, N. P. (1983). *Efficiency, effectiveness and profitability: An interaction model* (No. 203). Ontario.
- Arifeen, N., Hussain, M., Kazmi, S., Mubeen, M., Mughal, S. L., & Akbar, W. (2014). Measuring Business Performance: Comparison of Financial, Non Financial and Qualitative Indicators. *European Journal of Business and Management*, 6(4), 38–45.
- Aslan, D. (2009). Yeterlilik, Yetkinlik, Etkinlik, Etkililik, Verimlilik. *DEHA20 Kalite Yönetimi*.
- Australian Government Productivity Commission. (2013). *On Efficiency and Effectiveness: Some Definitions (Productivity Commission Staff Research Note)*. Melbourne.
- Baily, M. N., & Chakrabarti, A. K. (1985). Innovation and Productivity in U.S. Industry. *Brookings Papers on Economic Activity*, (2), 609–639.
- Baines, A. (1997). Productivity Measurement and Reporting. *Work Study*, 46(5), 160–161. <https://doi.org/10.1108/004.380.29710172006>.
- Banker, R. D., Chang, H.-H., & Majumdar, S. K. (1996). Profitability, Productivity and Price Recovery Patterns in the U.S. Telecommunications Industry. *Review of Industrial Organization*, 11(1), 1–17.

- Bartuševičienė, I., & Šakalytė, E. (2013). Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, (1), 45–53.
- Biloslavo, R., Bagnoli, C., & Rusjan Figelj, R. (2013). Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423–442. <https://doi.org/10.1108/026.355.71311312695>.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Bottazzi, G., Secchi, A., & Tamagni, F. (2008). Productivity, profitability and financial performance. *Industrial and Corporate Change*, 17(4), 711–751. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn027>.
- Burja, C. (2011). Factors Influencing the Companies' Profitability. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 2(13), 215–224.
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*, 4(1), 58–69. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>.
- Casey, C. (2002). *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. London: SAGE Publications.
- Çetin, S., Turan, E., & Çeven, S. (2018). Kamu Örgütlerinde Performans Ölçüm Yöntemleri Olarak Etkililik, Etkinlik ve Verimlilik: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 90(487), 553–582.
- Çiçek, H., & Onat, O. K. (2012). İnovasyon Odaklı Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisinin Veri Zarflama Analizi İle Belirlenmesi; İMKB Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 46–53.
- Demirhan, D., & Aracıoğlu, B. (2017). İnovasyon ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: BIST Teknoloji Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 195–218. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323730>.
- Doran, J., & Ryan, G. (2014). Eco-Innovation – Does Additional Engagement Lead to Additional Rewards? *International Journal of Social Economics*, 41(11), 1110–1130.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1998). The Information Executives Truly Need. In *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (2002). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2008). *Management* (Rev. Ed.). New York: HarperCollins.
- EANPC, E. A. of N. P. C. (2005). *Productivity: The High Road to Wealth*. Brüksel.
- Ellis, P. M. (2006). Measuring Organizational Efficiency with Data Envelopment Analysis: The Horace Mann Insurance Company. In *Applications of Management Science: Vol. 12. Applications of Management Science: In Productivity, Finance, and Operations* (pp. 3–11). [https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976\(06\)12001-5](https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976(06)12001-5).
- Evans, J. R. (2011). *Quality & Performance Excellence*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). Quality Management and Process Indicators. In F. Franceschin, M. Galetto, & D. Maisano (Eds.), *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance Indicators* (pp. 1–20). https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5_1.
- Fried, H. O., Lovell, C. A. K., & Schmidt, S. S. (2008). Efficiency and Productivity. In H. O. Fried, C. A. K. Lovell, & S. S. Schmidt (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency and Productivity Growth* (pp. 3–91). New York: Oxford University Press.
- Gegin, E. (2012). Türkçe İç Denetim Terminolojisinin Geliştirilmesi İhtiyacı: İç Denetimde Etkinlik, Verimlilik, Etkililik ve Ekonomiklik Kavramlarının Netleştirilmesi. Retrieved April 2, 2018, from Deloitte (Akademik Makaleler) www.denetimnet.net.

- Gold, J. (1998). Telling the Story of Organizational Effectiveness. *Career Development International*, 3(3), 107–111.
- Goshu, Y. Y., Kitaw, D., & Matebu, A. (2017). Development of Productivity Measurement and Analysis Framework for Manufacturing Companies. *Journal of Optimization in Industrial Engineering*, 10(22), 1–13. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2017.274>.
- Griffell-Tatjé, E., & Lovell, C. A. K. (1999). Profits and productivity. *Management Science*, 45(9), 1177–1193.
- Grünberg, T. (2004). Performance improvement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(1), 52–71. <https://doi.org/10.1108/174.104.00410509969>.
- Gürak, H. (2008). *Verimlilik Üzerine Yazılar*. www.hasmendi.net.
- Gürkan, N., & Gürkan, S. (2017). Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Özel Sayı*, 213–226.
- Halachmi, A. (2002). Performance measurement and government productivity. *Work Study*, 51(2), 63–73. <https://doi.org/10.1108/004.380.20210418782>.
- Harbour, J. L. (2009). *The Basics of Performance Measurement*. New York: CRC Press.
- Hofstrand, D. (2009). *Understanding Profitability*.
- İmirlioğlu, İ. (2012). Verimlilik Terimleri. *Anahtar Dergisi (Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)*.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, Organizational Learning and Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Kalaw, A. D., & Philippines, J. (2015). *Handbook on Productivity*. Tokyo.
- Kao, C., Chen, L.-H., Wang, T.-Y., Kuo, S., & Horng, S.-D. (1995). Productivity Improvement: Efficiency Approach vs Effectiveness Approach. *Omega, Int. J. Mgmt Sci.*, 23(2), 197–204.
- Kaydos, W. (1999). *Operational Performance Measurement: Increasing Total Productivity*. Florida: CRC Press.
- Keramidou, I., Mimis, A., Fotinopoulou, A., & Tassis, C. D. (2013). Exploring the relationship between efficiency and profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 20(5), 647–660. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2011-0090>.
- Khurram Khan. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410–13418. <https://doi.org/10.5897/AJBMX11.020>.
- Kitaw, D., & Goshu, Y. Y. (2017). Performance Measurement and Its Recent Challenge: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.100.07477>.
- Kumar, S., & Gulati, R. (2009). Measuring Efficiency, Effectiveness and Performance of Indian Public Sector Banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(1), 51–74. <https://doi.org/10.1108/174.104.01011006112>.
- Letiche, H., & Essers, J. (2004). *Organization Theory and Postmodern Thought* (S. Linstead, Ed.). London: SAGE Publications.
- Lind, P. (2015). *Monitoring Business Performance*. New York: Routledge.
- Loggerenberg, B. J. van, & Cucchiario, S. J. (1981). Productivity Measurement and the Bottom Line. *National Productivity Review*, 1(1), 87–99.
- Lovell, C. A. K. (1993). Production Frontiers and Productive Efficiency. In H. O. Fried, C. A. K. Lovell, & S. S. Schmidt (Eds.), *The Measurement of Productive Efficiency* (pp. 3–67). New York: Oxford University Press.
- Lovell, M. C. (1978). The Profit Picture: Trends and Cycles. *Brookings Papers on Economic Activity*, 3, 769–789.

- Maani, K. E. (1989). Productivity and Profitability through Quality-Myth and Reality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 6(3), 026.567.18910134421. <https://doi.org/10.1108/026.567.18910134421>.
- Masoom, K. (2013). *The Entrepreneur's Dictionary of Business and Financial Terms*. Singapore: Trafford Publishing.
- McAuley, J., Duberley, J., & Johnson, P. (2007). *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Miller, D. M. (1984). "Profitability = Productivity + Price Recovery. *Harvard Business Review*, 145–153.
- Mills, S., & Kleiner, B. H. (1992). Accounting to Enhance Organizational Productivity. *Industrial Management & Data Systems*, 92(4), 26–28. <https://doi.org/10.1108/026.355.79210012278>.
- Mouzas, S. (2006). Efficiency versus Effectiveness in Business Networks. *Journal of Business Research*, 59(10–11), 1124–1132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.018>.
- Nash, M. A., & Poling, S. R. (2013). *The Right Measures – The Story of a Company's Journey to Find the True Indicators of Its Success and Values*. New York: CRC Press.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/014.435.79910247437>.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance Measurement System Design. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/014.435.79510083622>.
- Odumeru, J. A. (2013). Innovation and Organisational Performance. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 2(12), 18–22.
- Ozcan, Yasar A. (2014). Evaluation of Performance in Health Care. In Yazar A. Ozcan (Ed.), *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation* (pp. 3–14). https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7472-3_1
- Özer, M. A. (2017). Örgütsel Verimlilik Yolunda "Mükemmelliği" Arayan İşletmeler. *Verimlilik Dergisi*, (3), 7–28.
- Pekuri, A., Haapasalo, H., & Herrala, M. (2011). Productivity and Performance Management. *International Journal of Performance Measurement*, 1, 39–58.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P., & Dwight, R. (2009). Performance Measurement: Roles and Challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 646–664. <https://doi.org/10.1108/026.355.70910957632>.
- Ray, P. K., & Sahu, S. (1990). Productivity Measurement Through Multi-criteria Decision Making. *Engineering Costs and Production Economics*, 20(2), 151–163.
- Riahi-Belkaoui, A. (1999). Productivity, Profitability, and Firm Value. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 10(3), 188–201.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). London: Pearson Education Ltd.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., Coulter, M., & Anderson, I. (2014). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Roghaniyan, P., Rasli, A., & Gheysari, H. (2012). Productivity Through Effectiveness and Efficiency in the Banking Industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 550–556. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229>.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Factor, A., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & McBarron, E. (2017). *Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd.

- Selladurai, R. (2002). An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR. *Total Quality Management*, 13(5), 613–619. <https://doi.org/10.1080/095.441.202200002027>.
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2016). Innovation and Organisational Performance: A Critical Review of the Instruments Used to Measure Organisational Performance. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 8(1), 12. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity Management Planning Measurement and Evaluation Control and Improvement*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Sink, D. S., & Smith, G. L. (1994). The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management. In D. H. Harris (Ed.), *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox* (pp. 131–160). Washington: National Academy Press.
- Smith, J. (1992). Creating Effectiveness. *New Library World*, 93(1), 8–14. <https://doi.org/10.1108/EUM000.000.0002417>.
- Stack, L. (2016). *Doing The Right Things Right*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Stainer, A. (1997). Capital input and total productivity management. *Management Decision*, 35(3), 224–232.
- Strecker, N. (2009). *Innovation Strategy and Firm Performance*. Wiesbaden: Gabler.
- Sudit, E. F. (1984). *Productivity Based Management*. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-9667-3>.
- Sudit, E. F. (1996). *Effectiveness, Quality and Efficiency: A Management Oriented Approach*. <https://doi.org/10.1007/978-94-009-1828-3>.
- Suhag, A. K., Solangi, S. R., Larik, R. S. A., Lakho, M. K., & Tagar, A. H. (2017). The Relationship of Innovation with Organizational Performance. *International Journal of Research – Granthaalayah*, 5(2), 292–306. <https://doi.org/10.5281/zenodo.345736>.
- Suiçmez, H. (2002). Verimlilik ve Etkinlik Terimleri (Tarihsel Bakış). *Mülkiye Dergisi*, 26(234), 169–183.
- Tangen, S. (2002). Understanding the Concept of Productivity. *7th Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference (APIEMS2002)*, 1–4. Taipei.
- Tangen, S. (2005). Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. <https://doi.org/10.1108/174.104.00510571437>.
- ten Raa, T. (2015). Efficiency Measures for Industrial Organization. In *Benchmarking for Performance Evaluation* (pp. 221–250). https://doi.org/10.1007/978-81-322-2253-8_5.
- Thibodeaux, M. S., & Favilla, E. (1996). Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(5), 21–25. <https://doi.org/10.1108/026.355.79610123307>.
- Tompkins, J. R. (2005). *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Tulsian, M. (2014). Profitability Analysis (A Comparative Study of SAIL & TATA Steel). *Journal of Economics and Finance*, 3(2), 19–22.
- Wagner, S., & Deissenboeck, F. (2019). Defining Productivity in Software Engineering. In C. Sadowski & T. Zimmermann (Eds.), *Rethinking Productivity in Software Engineering* (pp. 29–38). https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6_4.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>.
- Walters, D., & Laffy, D. (1996). *Managing Retail Productivity and Profitability*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-24621-2>.

- Wilson, M., Wnuk, K., Silvander, J., & Gorschek, T. (2018). A Literature Review on the Effectiveness and Efficiency of Business Modeling. *E-Informatica Software Engineering Journal*, 12(1), 265–302. <https://doi.org/10.5277/e-Inf180111>.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1–13.

Özgeçmiş

Hakan CAVLAK (Arş. Gör. Dr.), 1985 İzmir doğumlu olup ilkokul, ortaokul ve lise öğrenimini İzmir’de tamamlamıştır. 2009 yılında Ege Üniversitesi İşletme Bölümü’nden lisans derecesini almıştır. 2015 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Finansman Bilim Dalı’ndan “*Uluslararası finansal raporlama standartları ve kurumsal yönetim ilişkisi: Kurumsal Yönetim Endeksi’ne tabi şirketlerde bir anket çalışması*” başlıklı teziyle yüksek lisans derecesini, 2019 yılında “*Geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütlerinin uluslararası finansal raporlama standartları ile ilişkisi: Borsa İstanbul’da bir uygulama*” başlıklı teziyle de doktora derecesini kazanmıştır. Yazarın çalışma alanları ağırlıklı olarak kurumsal raporlama, uluslararası finansal raporlama standartları, firma performansı, performans ölçütleri ve kurumsal yönetim konuları üzerindedir. Halen Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.