

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

**GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS  
ÖLÇÜTLERİNİN ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA  
STANDARTLARI İLE İLİŞKİSİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

HAKAN CAVLAK

İstanbul, 2019

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI

**GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS  
ÖLÇÜTLERİNİN ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA  
STANDARTLARI İLE İLİŞKİSİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA**

Doktora Tezi

HAKAN CAVLAK

Danışman: PROF. DR. BAŞAK ATAMAN

İstanbul, 2019

**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**






**TEZ ONAY BELGESİ**

İŞLETME Anabilim Dalı MUHASEBE FİNANSMAN Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi HAKAN CAVLAK'ın GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI İLE İLİŞKİSİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2019 tarih ve 2019-22/8 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi .....31.07...../.....2019.....

**Öğretim Üyesi Adı Soyadı**

**İmzası**

	Öğretim Üyesi Adı Soyadı	İmzası
1.	Tez Danışmanı Prof. Dr. BAŞAK ATAMAN	
2.	Jüri Üyesi Prof. Dr. GÜRBÜZ GÖKÇEN	
3.	Jüri Üyesi Prof. Dr. MEHMET HANİFİ AYBOĞA	
4.	Jüri Üyesi Doç. Dr. A. TAYLAN ALTINTAŞ	
5.	Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi EMRE HORASAN	

## GENEL BİLGİLER

**Ad ve Soyad** : Hakan Cavlak

**Anabilim Dalı** : İşletme

**Programı** : Muhasebe Finansman

**Tez Danışmanı** : Prof. Dr. Başak ATAMAN

**Tez Türü ve Tarihi** : Doktora – Temmuz 2019

**Anahtar Kelimeler** : Performans Ölçümü ve Ölçütü, Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütleri, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi, İçerik Analizi, Ekonometrik Analiz

## ÖZET

### GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI İLE İLİŞKİSİ: BORSA İSTANBUL'DA BİR UYGULAMA

İşletmelerin stratejilerini doğru belirleyebilmeleri ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmeleri için performanslarını tam ve gerçekçi bir şekilde ölçmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik, işletmenin paydaşları ile iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi adına da önemlidir. Performans ölçüm sürecinin en önemli aracı olan performans ölçütleri, yıllardır değişim ve gelişim göstererek bu gerekliliğe cevap vermektedir. Bu ölçütlerin hesaplanmasında, verilerin büyük çoğunluğu Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu olarak hazırlanan finansal tablolardan elde edilmektedir. Çalışmamızda, öncelikle bu unsurlar ve aralarındaki ilişki teorik çerçevede anlatılmıştır. Sonraki bölümlerde, ilk olarak artan bir öneme sahip olan alternatif performans ölçütleri hakkında ulusal bir rehber önerisi sunulmuştur. Daha sonra ise Borsa İstanbul'da yer alan araştırma kapsamındaki işletmelerde geleneksel ve alternatif performans ölçütlerinin kullanım düzeyleri içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu incelemede işletmelerin toplamda; %75 geleneksel, %25 alternatif performans ölçütlerini kullandıkları tespit edilmiştir. Çalışmada yapılan ikinci araştırma yöntemi, ekonometrik analiz yöntemlerinden en küçük kareler yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizin oluşturulan on sekiz modele uygulanması sonucunda; geleneksel performans ölçütlerinin kullanım düzeyi ile yönetim kurulu büyüklüğü, kârlılık, işletme büyüklüğü ve konum arasında anlamlı; halka açıklık oranı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ve işletme yaşı ile arasında da anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer taraftan alternatif performans ölçütlerinin kullanım düzeyi ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı; halka açıklık oranı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, konum ve işletme yaşı ile arasında da anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

## GENERAL KNOWLEDGE

**Name and Surname** : Hakan Cavlak  
**Field** : Business Administration  
**Programme** : Accounting and Finance  
**Supervisor** : Prof. Dr. Başak ATAMAN  
**Degree Awarded and Date** : PhD – July 2019  
**Keywords** : Performance Measurement and Measures, Traditional, Value-based and Alternative Performance Measures, International Financial Reporting Standards, Alternative Performance Measures Guide, Content Analysis, Econometrics Analysis.

### ABSTRACT

#### **RELATION OF TRADITIONAL, VALUE-BASED AND ALTERNATIVE PERFORMANCE MEASURES TO INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS: AN APPLICATION TO BORSA ISTANBUL**

Businesses need to measure their performance in a complete and realistic way in order to determine their strategies accurately. This requirement is also important for the healthy conduct of communication with the stakeholders of the business. Performance measures, which are the most important tool of the performance measurement process, have been evolving for years to meet this requirement. In the calculation of these measures, most of the data are obtained from the financial statements prepared in accordance with application of International Financial Reporting Standards. In our study, in the first section performance measures, standards and their relationship were explained in theoretical framework. In the next section, a national guidance on alternative performance measures, which is of increasing importance, was presented. Afterwards, the usage levels of traditional and alternative performance measures in the businesses within the scope of the research in Borsa İstanbul were examined by content analysis method. In this analysis, it was determined that businesses use 75% traditional and 25% alternative performance measures. The second research method in this study was realized by least squares method which is one of econometric analysis methods. As a result of applying this analysis to eighteen models; there was a significant relationship between the level of use of traditional performance measures and board size, profitability, business size and location; there was no significant relationship between the free float rate, the number of independent board members and the age of the business. On the other hand, a significant relationship was found between the level of use of alternative performance measures and the business size; there was no significant relationship between the free float rate, the number of independent board members, location and the age of the business.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>I</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>i</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. PERFORMANS: ÖLÇÜMÜ, ÖLÇÜTLERİ VE YÖNETİMİ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Performans ile İlgili Temel Kavramlar .....	5
1.1.1. Performans Kavramı .....	5
1.1.2. Performans ile İlişkili Kavramlar .....	6
1.1.2.1. Etkinlik (Efficiency) .....	7
1.1.2.2. Etkililik (Effectiveness) .....	8
1.1.2.3. Verimlilik (Productivity) .....	9
1.1.2.4. Kalite (Quality) .....	10
1.1.2.5. Kârlılık (Profitability) .....	10
1.1.2.6. Yenilik (Innovation) .....	11
1.2. Performans Türleri .....	13
1.2.1. Çalışan (Bireysel) Performansı .....	14
1.2.2. İşletme (Kurumsal) Performansı.....	16
1.3. Performans Yönetimi ve Yönetim Sistemi .....	18
1.3.1. Stratejik Yönetim ve Performans Yönetimi.....	23

1.3.2. Kurumsal Yönetim ve Performans Yönetimi .....	26
1.3.3. Muhasebe Bilgi Sistemi ve Performans Yönetimi.....	28
1.3.4. Performans Yönetim Sistemi .....	30
1.4. Performans Ölçümü .....	35
1.4.1. Performans Ölçümünün Gelişimi .....	36
1.4.2. Performans Ölçümünün Amaçları .....	38
1.4.3. Performans Ölçümünün Yararları.....	40
1.4.4. Performans Ölçümünün Aşamaları.....	42
1.5. Performans Ölçütleri ve Sınıflandırılması .....	45
1.5.1. Performans Ölçütlerinin Seçimi, Nitelikleri ve Tasarımı .....	46
1.5.2. Finansal – Finansal Olmayan Performans Ölçütleri .....	49
1.5.2.1. Finansal Performans Ölçütleri .....	50
1.5.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	51
1.5.3. Tek – Çok Boyutlu Performans Ölçütleri .....	55
1.5.3.1. Tek Boyutlu Performans Ölçütleri.....	56
1.5.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçütleri .....	57
<b>2. GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ</b> .....	<b>60</b>
2.1. Geleneksel Performans Ölçütleri .....	61
2.1.1. Finansal Tablolar Analizi ( <i>Financial Statement Analysis - FSA</i> ).....	63
2.1.2. Net Kâr Marjı ( <i>Net Profit Margin - NPM</i> ) .....	71
2.1.3. Hisse Başına Kazanç ( <i>Earnings per Share - EPS</i> ) .....	72

2.1.4. Fiyat/Kazanç Oranı ( <i>Price to Earnings Ratio - P/E</i> ).....	72
2.1.5. Piyasa/Defter Değeri Oranı ( <i>Price to Book Ratio - P/B</i> ).....	74
2.1.6. Artık Kâr ( <i>Residual Income - RI</i> ) .....	75
2.1.7. Aktif Kârlılığı ( <i>Return on Assets - ROA</i> ).....	76
2.1.8. Özkaynak Kârlılığı ( <i>Return on Equity - ROE</i> ).....	77
2.1.9. Yatırım Kârlılığı ( <i>Return on Investment - ROI</i> ).....	78
2.2. Değer Bazlı Performans Ölçütleri.....	79
2.2.1. Kumanda Paneli ( <i>Tableau de Bord - TdB</i> ) .....	87
2.2.2. Ekonomik Katma Değer ( <i>Economic Value Added - EVA</i> ) .....	90
2.2.5. Dengeli Performans Karnesi ( <i>Balanced Scorecard - BSC</i> ) .....	95
2.3. Alternatif Performans Ölçütleri .....	106
2.3.1. Alternatif Performans Ölçütlerinin Genel Çerçevesi.....	106
2.3.1.1. Alternatif Performans Ölçütlerine Duyulan İhtiyaç.....	108
2.3.1.2. Alternatif Performans Ölçütlerinin Temel Özellikleri.....	110
2.3.1.3. Alternatif Performans Ölçütlerinin Zorlukları.....	113
2.3.2. Alternatif Performans Ölçütleri Düzenlemeleri.....	116
2.3.2.1. ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu .....	118
2.3.2.2. IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı.....	122
2.3.2.3. IFAC - Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar .....	126
2.3.2.4. ABD'de GKGMİ Harici Ölçütleri Düzenlemeleri.....	130
2.3.3. Alternatif Performans Ölçütleri Türleri .....	134



2.3.4. Alternatif Performans Ölçütleri Örnekleri .....	138
<b>3. ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ İLE İLİŞKİSİ.....</b>	<b>143</b>
3.1. Finansal Raporlama Standartlarına Genel Bakış .....	143
3.1.1. Finansal Raporlama Standartları İhtiyacı .....	147
3.1.2. Finansal Raporlama Standartlarının Yararları .....	148
3.2. Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları.....	151
3.2.1. Dünyada Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi .....	152
3.2.2. Türkiye’de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi .....	157
3.2.3. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS/TFRS) Seti.....	161
3.3. UFRS ve Performans Ölçütleri İlişkisi .....	166
3.3.1. IASB’nin Performans Ölçütleri Konusundaki Çalışmaları .....	170
3.3.1.1. IASB’nin APÖ Konusundaki Yaklaşımı .....	171
3.3.1.2. “Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim” Çalışması .....	175
3.3.2. UFRS’nin Performans Ölçümü ve Ölçütleri için Gerekliliği .....	183
3.3.2.1. Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu ve UFRS.....	184
3.3.2.2. GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı ve UFRS .....	185
3.3.2.3. Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar ve UFRS .....	186
3.3.3. Performans Ölçütlerinin UFRS İçindeki Yeri ve Önemi.....	187
3.3.4. UFRS Tam Seti İçerisinde Performans Ölçütleri .....	189
3.3.4.1. Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve .....	192

3.3.4.2. UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu .....	195
3.3.4.3. UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu.....	200
3.3.4.4. UMS 7 Nakit Akış Tablosu .....	204
3.3.4.5. UMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar.....	205
3.3.4.6. UMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar .....	206
3.3.4.10. UMS 27 Bireysel Finansal Tablolar .....	207
3.3.4.12. UMS 33 Hisse Başına Kazanç .....	208
3.3.4.15. UFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması	209
3.3.4.15. UFRS 8 Faaliyet Bölümleri .....	210
3.3.4.17. UFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar .....	212
<b>4. ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KONUSUNDA ULUSAL REHBER TASLAK ÇALIŞMASI VE ÖRNEK UYGULAMA.....</b>	<b>213</b>
4.1. Çalışmanın Amacı.....	213
4.2. Çalışmanın Kapsamı .....	213
4.3. Çalışmanın Yöntemi .....	214
4.4. Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR) .....	216
4.5. APÖ Rehberi ile İlgili Örnek Uygulama .....	225
4.5.1. İşletmenin Organizasyonu ve Faaliyet Konusu .....	225
4.5.2. İşletmenin TFRS'ye göre Hazırlanmış Finansal Tabloları .....	225
4.5.3. İşletmenin 2019 Yılı Alternatif Performans Ölçütleri .....	232
4.5.4. İşletmenin 2019 Yılına Ait APÖ Denetim Beyanı .....	241

<b>5. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KONUSUNDA BORSA İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>242</b>
5.1. Literatür Çalışması.....	242
5.2. Araştırmanın Amacı.....	247
5.2. Araştırmanın Kapsamı .....	248
5.3. Araştırmanın Varsayımları .....	251
5.4. Araştırmanın Yöntemi .....	254
5.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	257
5.6. Araştırmanın Bulguları .....	270
5.5.1. İçerik Analizine Dair Bulgular .....	270
5.5.2. Ekonometrik Analize Dair Bulgular .....	285
5.7. Araştırmanın Sonucu .....	325
<b>SONUÇ .....</b>	<b>331</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>336</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>340</b>

## TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1.1:</b> Performans ile İlişkili Kavramlar .....	6
<b>Tablo 1.2:</b> Performans Yönetim Sistemlerinde Seviyeler .....	32
<b>Tablo 1.3:</b> Performans Yönetim Sisteminin Kavramsal Çerçevesi .....	33
<b>Tablo 1.4:</b> Ölçüm Sonuçları ile Standartların ( <i>Beklentilerin</i> ) Karşılaştırılması .....	44
<b>Tablo 1.5:</b> Performans Ölçütünün İşletme İçindeki Tasarımı .....	48
<b>Tablo 1.6:</b> Finansal Performans Ölçütleri.....	51
<b>Tablo 1.7:</b> Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	52
<b>Tablo 1.8:</b> Finansal & Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması.....	54
<b>Tablo 1.9:</b> Tek Boyutlu Performans Ölçütleri .....	56
<b>Tablo 1.10:</b> Çok Boyutlu Performans Ölçütleri.....	58
<b>Tablo 1.11:</b> Tek & Çok Boyutlu Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması .....	59
<b>Tablo 2.1:</b> Geleneksel Performans Ölçütlerinin Özellikleri .....	61
<b>Tablo 2.2:</b> Geleneksel Performans Ölçütleri .....	62
<b>Tablo 2.3:</b> ROE, COE & EP İlişkisi .....	77
<b>Tablo 2.4:</b> Değer Bazlı Performans Ölçütleri Kavramının Farklı Kullanımları .....	80
<b>Tablo 2.5:</b> Değer Bazlı Performans Ölçütlerinin Özellikleri.....	82
<b>Tablo 2.6:</b> Değer Bazlı Performans Ölçütleri .....	84
<b>Tablo 2.7:</b> Diğer Değer Bazlı Performans Ölçütleri.....	85
<b>Tablo 2.8:</b> Ekonomik Katma Değer Türleri.....	93
<b>Tablo 2.9:</b> Balanced Scorecard Kavramının Literatürdeki Türkçe Karşılıkları.....	96
<b>Tablo 2.10:</b> Alternatif Performans Ölçütleri Kavramının Farklı Kullanımları.....	106
<b>Tablo 2.11:</b> Performans Metrikleri Terminolojisi .....	107
<b>Tablo 2.12:</b> Alternatif Performans Ölçütlerinin Özellikleri .....	111
<b>Tablo 2.13:</b> Alternatif Performans Ölçütleri ile İlgili Düzenlemeler .....	117

<b>Tablo 2.14:</b> ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu.....	118
<b>Tablo 2.15:</b> IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı .....	122
<b>Tablo 2.16:</b> IFAC - Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar.....	126
<b>Tablo 2.17:</b> Alternatif Performans Ölçütleri Türleri.....	134
<b>Tablo 2.18:</b> Örnek 1: A-B Şirketleri GKGMİ Özet Finansal Tabloları.....	138
<b>Tablo 2.19:</b> Örnek 1: A-B Şirketleri GKGMİ Harici Ölçüt Tutarları.....	139
<b>Tablo 2.20:</b> HMC İşletmesi Organik Büyüme Oranı Hesaplaması .....	140
<b>Tablo 2.21:</b> ABC İşletmesi Hisse Başına Kâr Tutarları .....	142
<b>Tablo 3.1:</b> US-GAAP & IAS/IFRS Karşılaştırması .....	153
<b>Tablo 3.2:</b> Dünyada UFRS'lerin Kullanımı.....	156
<b>Tablo 3.3:</b> Türkiye'de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi .....	158
<b>Tablo 3.4:</b> Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları Tam Seti.....	163
<b>Tablo 3.5:</b> UFRS & Performans Ölçütleri İlişkisi .....	169
<b>Tablo 3.6:</b> UFRS'lerin Performans Ölçümü-Ölçütleri ile İlişkisi .....	190
<b>Tablo 3.7:</b> UFRS ve APÖ Düzenlemelerinde Bilginin Özellikleri.....	194
<b>Tablo 4.1:</b> Ulusal APÖ Rehberinin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar .....	214
<b>Tablo 4.2:</b> Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR).....	216
<b>Tablo 4.3:</b> HMC A.Ş. 2019 Yılına Ait APÖ Listesi.....	232
<b>Tablo 5.1:</b> Alternatif Performans Ölçütlerinin Kullanımı Üzerine Literatür Çalışması.....	243
<b>Tablo 5.2:</b> Araştırma Kapsamı.....	248
<b>Tablo 5.3:</b> Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar .....	259
<b>Tablo 5.4:</b> Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Kaynakları .....	265
<b>Tablo 5.5:</b> Bağımsız Değişkenlerin Hipotez Dağılımı ve Beklenen Belirtileri .....	269
<b>Tablo 5.6:</b> Kullanılan Farklı Performans Ölçütleri Türü .....	271
<b>Tablo 5.7:</b> Kullanılan Farklı Alternatif Performans Ölçütleri Listesi.....	272

<b>Tablo 5.8:</b> Kullanılan Farklı Geleneksel Performans Ölçütleri Listesi .....	272
<b>Tablo 5.9:</b> Toplam Kullanılan Performans Ölçütleri Sayısı ve Oranı .....	273
<b>Tablo 5.10:</b> Performans Ölçütleri Kullanımının Dağılımı.....	274
<b>Tablo 5.11:</b> APÖ & GPÖ Kullanımının Karşılaştırılması ( $APÖ > GPÖ$ ).....	275
<b>Tablo 5.12:</b> En Çok Kullanılan APÖ'lerin Kullanım Sayısı ve Oranı .....	277
<b>Tablo 5.13:</b> En Çok Kullanılan GPÖ'lerin Kullanım Sayısı ve Oranı .....	278
<b>Tablo 5.14:</b> Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler .....	279
<b>Tablo 5.15:</b> Geleneksel Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler .....	280
<b>Tablo 5.16:</b> Alternatif Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler .....	281
<b>Tablo 5.17:</b> Tanımlayıcı İstatistikler.....	287
<b>Tablo 5.18:</b> Pearson Korelasyon Analizi ( <i>Bağımlı değişken: TPÖS</i> ).....	289
<b>Tablo 5.19:</b> Pearson Korelasyon Analizi ( <i>Bağımlı değişken: TAPÖS</i> ) .....	290
<b>Tablo 5.20:</b> Pearson Korelasyon Analizi ( <i>Bağımlı değişken: TGPÖS</i> ).....	291
<b>Tablo 5.21:</b> Çoklu Doğrusal Bağlantı Sonuçları.....	292
<b>Tablo 5.22:</b> 1. Modelin Katsayı Tablosu .....	295
<b>Tablo 5.23:</b> 2. Modelin Katsayı Tablosu .....	296
<b>Tablo 5.24:</b> 3. Modelin Katsayı Tablosu .....	297
<b>Tablo 5.25:</b> 4. Modelin Katsayı Tablosu .....	298
<b>Tablo 5.26:</b> 5. Modelin Katsayı Tablosu .....	299
<b>Tablo 5.27:</b> 6. Modelin Katsayı Tablosu .....	300
<b>Tablo 5.28:</b> 7. Modelin Katsayı Tablosu .....	301
<b>Tablo 5.29:</b> 8. Modelin Katsayı Tablosu .....	302
<b>Tablo 5.30:</b> 9. Modelin Katsayı Tablosu .....	303
<b>Tablo 5.31:</b> 10. Modelin Katsayı Tablosu .....	304
<b>Tablo 5.32:</b> 11. Modelin Katsayı Tablosu .....	305

<b>Tablo 5.33:</b> 12. Modelin Katsayı Tablosu .....	306
<b>Tablo 5.34:</b> 13. Modelin Katsayı Tablosu .....	307
<b>Tablo 5.35:</b> 14. Modelin Katsayı Tablosu .....	308
<b>Tablo 5.36:</b> 15. Modelin Katsayı Tablosu .....	309
<b>Tablo 5.37:</b> 16. Modelin Katsayı Tablosu .....	310
<b>Tablo 5.38:</b> 17. Modelin Katsayı Tablosu .....	311
<b>Tablo 5.39:</b> 18. Modelin Katsayı Tablosu .....	312
<b>Tablo 5.40:</b> Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları ( <i>Bağımlı Değişken: TPÖS</i> ) .....	313
<b>Tablo 5.41:</b> Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları ( <i>Bağımlı Değişken: TAPÖS</i> ).....	314
<b>Tablo 5.42:</b> Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları ( <i>Bağımlı Değişken: TGPÖS</i> ) .....	315
<b>Tablo 5.43:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 1, 7, 13</i> ) .....	316
<b>Tablo 5.44:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 2, 8, 14</i> ) .....	317
<b>Tablo 5.45:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 3, 9, 15</i> ) .....	317
<b>Tablo 5.46:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 4, 10, 16</i> ) .....	317
<b>Tablo 5.47:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 5, 11, 17</i> ) .....	318
<b>Tablo 5.48:</b> F Testi ve R Kare Karşılaştırması ( <i>Model 6, 12, 18</i> ) .....	318
<b>Tablo 5.49:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 1, 7, 13</i> ).....	319
<b>Tablo 5.50:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 2, 8, 14</i> ).....	320
<b>Tablo 5.51:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 3, 9, 15</i> ).....	321
<b>Tablo 5.52:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 4, 10, 16</i> ).....	322
<b>Tablo 5.53:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 5, 11, 17</i> ).....	323
<b>Tablo 5.54:</b> t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması ( <i>Model 6, 12, 18</i> ).....	324

## ŞEKİL ve GRAFİK LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1: Performans Türleri.....	13
Şekil 1.2: İşletme Performansının Belirleyicileri.....	17
Şekil 1.3: İşletme Yönetiminin Temel Fonksiyonları .....	18
Şekil 1.4: Performans Yönetimi Döngüsü .....	20
Şekil 1.5: Performans Yönetiminin Temel Noktaları .....	20
Şekil 1.6: Performans Ölçütü & Ölçümü & Yönetimi ve Sistemi .....	22
Şekil 1.7: Performans Ölçümünde Yöneticinin Rolü.....	22
Şekil 1.8: Rekabet Avantajı & Kârlılık İlişkisi .....	25
Şekil 1.9: İşletmelerde Bilgi Sistemleri .....	28
Şekil 1.10: Bilgi Sisteminin İşleyişi.....	29
Şekil 1.11: Performans Yönetim Sistemi Kurulum Soruları.....	34
Şekil 1.12: Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi .....	37
Şekil 1.13: Performans Ölçümünün Amacı .....	39
Şekil 1.14: Performans Ölçümünün Aşamaları.....	43
Şekil 1.15: Performans Ölçütünün Nitelikleri.....	47
Şekil 1.16: İşletme Performansının Alanları ( <i>Finansal &amp; Finansal Olmayan</i> ) .....	49
Şekil 1.17: Tek & Çok Boyutlu Performans Ölçütleri.....	56
Şekil 2.1: Performans Ölçütlerinin Tarihsel Aşamaları .....	60
Şekil 2.2: Finansal Tablolar Analizinin Yapı Taşları.....	64
Şekil 2.3: Finansal Tabloların ve Analizinin Oluşumu ve Sunumu.....	65
Şekil 2.4: Finansal Tablolar Analizi Yöntemleri .....	66
Şekil 2.5: Finansal Oranları Karşılaştırma Alanları.....	68
Şekil 2.6: Oran Analizi Türleri .....	70
Şekil 2.7: Kumanda Paneli Örneği: Lafarge Kumanda Paneli 1963.....	89
Şekil 2.8: Kumanda Paneli Örneği: “HMC” Kamu Hizmetleri Müşteri Müdürlüğü.....	89



<b>Şekil 2.9:</b> Ekonomik Katma Değer Bileşenleri ve Formülü .....	94
<b>Şekil 2.10:</b> Sermaye Maliyet Yüzdesi (c*) & WACC .....	94
<b>Şekil 2.11:</b> Strateji Piramidi - Misyunun Stratejik Sonuçlara Dönüştürülmesi.....	98
<b>Şekil 2.12:</b> Dengeli Performans Karnesi - 1992.....	100
<b>Şekil 2.13:</b> Dengeli Performans Karnesi - 1996.....	100
<b>Şekil 2.14:</b> Dengeli Performans Karnesi: Boyutlar Arasındaki İlişiki Örneği .....	104
<b>Şekil 2.15:</b> İşletme Performansının Grafik Gösterimi.....	112
<b>Şekil 2.16:</b> GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Konusunda SEC Düzenlemeleri .....	130
<b>Şekil 2.17:</b> APÖ Hesaplamasında Kapsam Dışı Bırakılan Unsurlar.....	136
<b>Şekil 3.1:</b> Raporlama→Raporlar→Kurumsal Raporlar→Finansal Rapor«lama» .....	144
<b>Şekil 3.2:</b> Finansal Raporlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar .....	145
<b>Şekil 3.3:</b> UMS 1'e göre Tam Bir Finansal Tablolar Seti.....	146
<b>Şekil 3.4:</b> Dünyada Kabul Gören Finansal Raporlama Standartları Setleri .....	153
<b>Şekil 3.5:</b> TFRS'nin Uygulanma Alanı.....	161
<b>Şekil 3.6:</b> UFRS Tam Seti: UFRS, UMS, Diğer Dökümanlar .....	162
<b>Şekil 3.7:</b> UFRS & Performans Ölçümü-Ölçütleri İlişkisi.....	167
<b>Şekil 3.8:</b> IASB: Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim Çalışması .....	176
<b>Şekil 3.9:</b> UFRS'lerin Performans Ölçümü-Ölçütleri ile İlişkisi .....	189
<b>Şekil 3.10:</b> UFRS'lerin İşletmenin Faaliyet Dönemi Performansı İçindeki Konumları .....	191
<b>Şekil 4.1:</b> APÖR Oluşturulma Süreci .....	215
<b>Şekil 5.1:</b> Araştırma Yönteminin Aşamaları.....	254
<b>Şekil 5.2:</b> Araştırma Hipotezlerinde Bağımlı ve Bağımsız Değişken İlişkisi .....	267
<b>Grafik 5.1:</b> Kullanılan Farklı Performans Ölçütleri Türü .....	271
<b>Grafik 5.2:</b> Toplam Kullanılan Performans Ölçütleri Sayısı ve Oranı.....	273
<b>Grafik 5.3:</b> Performans Ölçütleri Kullanımının Dağılımı .....	275

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AcSB</b>	Accounting Standards Board (Muhasebe Standartları Kurulu)
<b>APÖ</b>	Alternatif Performans Ölçütleri
<b>APM</b>	Alternative Performance Measures ( <i>bkz.</i> APÖ)
<b>APÖR</b>	Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi
<b>BDDK</b>	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>BİST</b>	Borsa İstanbul
<b>BOBİ FRS</b>	Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standartları
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard (Dengeli Performans Karnesi)
<b>CEO</b>	Chief Executive Officer (İcra Kurulu Başkanı)
<b>CESR</b>	The Committee of European Securities Regulators (Avrupa Menkul Kıymet Düzenleyicileri Komitesi)
<b>CSF</b>	Critical Success Factor (Kritik Başarı Faktörü)
<b>CVA</b>	Cash Value Added (Nakit Katma Değer)
<b>E&amp;Y</b>	Ernst & Young
<b>EBITDA</b>	Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation ( <i>bkz.</i> FAVÖK)
<b>ESMA</b>	European Securities and Markets Authority (Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi)
<b>EVA</b>	Economic Value Added (Ekonomik Katma Değer)
<b>FAF</b>	Financial Accounting Foundation (Finansal Muhasebe Vakfı)
<b>FASB</b>	Financial Accounting Standards Board (Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu)
<b>FAVÖK</b>	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr
<b>FRC</b>	Financial Reporting Council (Finansal Raporlama Konseyi)
<b>FRİKÇ</b>	Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve

<b>FVÖK</b>	Faiz ve Vergi Öncesi Kâr
<b>GAAP</b>	Generally Accepted Accounting Principles ( <i>bkz.</i> GKGMİ)
<b>GKGMİ</b>	Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
<b>GPÖ</b>	Geleneksel Performans Ölçütleri
<b>IAS</b>	International Accounting Standards
<b>IASB</b>	International Accounting Standards Board (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu)
<b>IASC</b>	International Accounting Standards Committee (Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi)
<b>IFAC</b>	International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>IOSCO</b>	International Organization of Securities Commissions (Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü)
<b>KAP</b>	Kamuyu Aydınlatma Platformu
<b>KAYİK</b>	Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar
<b>KGK</b>	Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
<b>KHK</b>	Kanun Hükmünde Kararname
<b>KİT</b>	Kamu İktisadi Teşekkülleri
<b>KPI</b>	Key Performance Indicators (Anahtar Performans Göstergeleri)
<b>KRI</b>	Key Result Indicators (Anahtar Sonuç Göstergeleri)
<b>MSUGT</b>	Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği
<b>MVA</b>	Market Value Added (Pazar Katma Değer)
<b>PCAOB</b>	Public Company Accounting Oversight Board (Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu)
<b>PI</b>	Performance Indicators (Performans Göstergeleri)
<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>RI</b>	Result Indicators (Sonuç Göstergeleri)

<b>ROA</b>	Return on Assets (Aktif Kârlılığı)
<b>ROE</b>	Return on Equity (Özkaynak Kârlılığı)
<b>SEC</b>	U.S. <i>Securities</i> and Exchange Commission (ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu)
<b>SPK</b>	Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TdB</b>	Tableau de Bord (Kumanda Paneli)
<b>TDS</b>	Türkiye Denetim Standartları
<b>TFRS</b>	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
<b>TMS</b>	Türkiye Muhasebe Standartları
<b>TMSK</b>	Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
<b>TMUD</b>	Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği
<b>TMUDESK</b>	Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu
<b>TTK</b>	Türk Ticaret Kanunu
<b>TÜRMOB</b>	Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
<b>UDS</b>	Uluslararası Denetim Standartları
<b>UFRS</b>	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
<b>UMS</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları
<b>UMSK</b>	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
<b>US-GAAP</b>	Generally Accepted Accounting Principles (United States) (Amerikan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)
<b>VUK</b>	Vergi Usul Kanunu
<b>XBRL</b>	eXtensible Business Reporting Language (Genişletilebilir İşletme Raporlama Dili)
<b>XKURY</b>	Kurumsal Yönetim Endeksi – <i>BİST Kodu</i> –
<b>XUSR</b>	Sürdürülebilirlik Endeksi – <i>BİST Kodu</i> –

## GİRİŞ

İşletmelerin hem faaliyetlerine ilişkin performanslarını değerlendirebilmeleri hem de sürdürülebilir bir işletme yapısı oluşturabilmeleri için faaliyet dönemlerinde gösterdikleri performansı tam, gerçekçi, anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir şekilde ölçmeleri gerekmektedir. Bu gereklilik, sadece işletmelere değil aynı zamanda da işletme ile ilişki içinde bulunan tüm paydaşlara fayda sağlayacak bir özellik taşımaktadır.

İşletmelerin geçmiş performansını doğru analiz ederek geleceğine dair oluşturulacak olan stratejiye destek olan performans ölçümü, işletmelerin faaliyet dönemleri itibariyle değerlendirilmesini sağlarken; yöneticilere karar alma, planlama ve kontrol konularında da yardımcı olmaktadır. Performans ölçüm süreci sonunda ortaya çıkan bilgiler, işletmelerin paydaşları için de önem arz etmektedir. Paydaşlar, işletmelerin faaliyetlerine ilişkin performansları ile ilgili olarak paylaştıkları bilgiler doğrultusunda hem kendileri hem de işletmeler adına önemli kararlar verebilmektedirler.

Bir süreç olarak değerlendirildiğinde performans ölçümünün en önemli çıktısı performans ölçütleridir. Bu çerçevede; performans ölçümü, işletmelerin ilgili faaliyet dönemindeki performansını belirleme sürecini, performans ölçütü de bu sürecin sonunda ortaya çıkan performans göstergelerini ifade etmektedir. Hem performans ölçümü hem de performans ölçütü tarihsel süreç içinde başlangıçta; işletmenin iç çevresini ilgilendiren tek boyutlu, temel düzeyde ve ağırlıklı olarak finansal olarak yer alırken yıllar içerisinde gelişim göstererek işletme dış çevresini de içine alan çok boyutlu, ileri düzeyde ve finansal olmayan bilgileri de içeren bir yapıya bürünmüştür.

Performans ölçütlerinin sınıflandırılmasında farklı kıstaslar kullanılmakla birlikte en çok kabul gören sınıflandırmalardan biri; geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri ayrımıdır. Geleneksel ölçütler, işletmelerin performanslarını ölçtükleri ilk zamanlardan beri varlığını korurken son dönemlerde paydaşların artan bilgi talebi karşısında yetersiz kalmaya başlamışlardır. Ancak buna rağmen hâlihazırda işletmeler ve paydaşlar tarafından kullanılmaktadırlar. Değer bazlı ölçütler, geleneksel ölçütlerde sadece finansal unsurların dikkate alınmasından kaynaklı eksikliği gidermek adına finansal olmayan unsurları da kapsayan bir yapıdadır. Ancak bu ölçütler,

çoğunlukla işletme içinde kullanılmakta paydaşlara sunulmamaktadır. Alternatif ölçütler ise geleneksel ölçütlerin yalnızca geçerli bir finansal raporlama çerçevesine (*UFRS, US-GAAP, vd.*) göre hazırlanan tablolardan elde edilmesinden kaynaklanan eksiklik neticesinde ve paydaşların ortaya çıkan talepleri karşısında kullanılmaya başlamıştır. Düzeltilmiş, ek, GKGMİ harici, UFRS harici, vb. kavramlarla ifade edilen alternatif performans ölçütleri, kısa sürede paydaşlar tarafından kabul görerek artan ve gelişen bir oranda kullanılmaya devam etmektedir.

Alternatif performans ölçütleri, her ne kadar geçerli finansal raporlama çerçevesinde hazırlanan tutarları kullansa da geleneksel performans ölçütleri seviyesinde objektif kriterlere göre hazırlanmaması, işletmelerin de bu ölçütleri bir yönlendirme aracı olarak kullanabilmeleri sonucunda bu ölçütler konusunda ilgili uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından düzenleme yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç ise 2014 yılından itibaren uluslararası muhtelif kurumlar tarafından çıkartılan düzenlemeler ile giderilmeye çalışılmaktadır. Bu kurumlardan biri de birçok söylemde bulunsa da henüz herhangi bir somut adım atmayan Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'dur.

Performans ölçüm sürecinin doğru bir şekilde işleyebilmesi ve nihai olarak çeşitli performans ölçütlerinin hesaplanabilmesi adına işlenecek verilerin gerçekçi ve doğru bir şekilde elde edilebilmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelerin uyguladıkları finansal raporlama ilkeleri bu nitelikte olmalıdır. Günümüzde bu koşulu sağlayan en önemli geçerli finansal raporlama çerçevesi düzenlemesi, IASB tarafından yayımlanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'dır.

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, işletmelere finansal raporlama adına uygulanması gereken bir rehber sunmaktadır. Bu rehber doğrultusunda hazırlanan finansal tablolar hem işletmelere hem de paydaşlarına işletmenin ilgili faaliyet dönemine ilişkin performansı ile ilgili önemli bilgiler sunmaktadır. Bu çerçevede performans ölçütleri ile UFRS ilişkisi değerlendirildiğinde özet olarak; UFRS'nin performans ölçüm sürecinin çıktısı olan performans ölçütlerinin hesaplanmasında veri akışı sağladığı, bu doğrultuda hazırlanan ve sunulan performans ölçütlerine göre karar alanların aldıkları kararlar sonucunda da işletmenin bir sonraki faaliyet dönemin sonucunda UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği ifade edilebilir.

Bu çalışmada da işletmeler için ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilme, sürdürülebilirliği sağlama ve paydaşlar ile doğru bir iletişim kurabilme adına gerekli araçlar olan performans ölçütleri ve UFRS ile bunların arasındaki ilişki konu olarak seçilmiştir. Bu ilişkiyi desteklemek için ise Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerde bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde; performans ve ilişkili kavramlar tanımlanmış, performans türleri ortaya konmuştur. Bunun yanında performans kavramı çerçevesinde oluşturulan performans yönetimi ve performans yönetim sistemi ile bunların ilgili olduğu diğer işletme unsurları arasındaki bağlantı incelenmiştir. Daha sonra ise performans ölçümünün neyi ifade ettiği ve performans ölçütü ile olan ilişkisi ele alınmış, bu doğrultuda ortaya çıkan muhtelif performans ölçütü sınıflandırmalarına değinilmiştir.

İkinci bölümde, dikkate alınan performans ölçütleri sınıflandırmasında yer alan geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri ele alınmıştır. Bu çerçevede bu performans ölçütleri sınıflandırmasında yer alan ölçütlerin özelliklerine ve türlerine değinilmiştir. Ağırlıklı olarak ise son yıllarda artan önemine istinaden alternatif performans ölçütleri, daha kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu ölçütün özellikleri, zorlukları, denetimi, uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan düzenlemeleri, türleri ve örnekleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, performans ölçütlerinin hesaplanmasında önemli bir konuma sahip bulunan ve işletmelerin finansal tablolarının hazırlanmasında uluslararası bir geçerliliği olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na dair genel bir çerçeve çizilmiştir. Bu standartların, dünyadaki ve Türkiye'deki gelişiminden bahsedilmiştir. Daha sonra ise çalışmanın ana konusunu teşkil eden ve ilk iki bölümde bahsedilen performans ölçütleri ile UFRS ilişkisi açıklanmıştır. Bu ilişkide odak noktası, ağırlıklı olarak öneminden dolayı alternatif performans ölçütleri alınmıştır. Bu doğrultuda, UFRS'nin düzenleyicisi olan IASB'nin ölçütler konusundaki yaklaşımı yapılan açıklamalar ve çalışmalar çerçevesinde ifade edilmiştir. Bölümün sonunda ise UFRS tam seti içerisinde performans ölçütleri ile ilgili düzenlemelere sahip olan standartlar ele alınmış ve bu standartlarda performans, performans ölçümü ve performans ölçütleri ile ilişkili olan ilkelere yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, performans ölçütleri içinde giderek artan bir kullanıma ve öneme sahip olan alternatif performans ölçütleri konusunda ulusal düzeyde bir rehber çalışması ortaya konmuştur. Rehber, alternatif performans ölçütleri konusunda uluslararası düzeyde yapılan düzenlemelerden ve diğer ilgili çalışmalardan hareketle Türkiye'ye özgü bir niteliğe sahiptir. Bu bölümde oluşturulan rehber ile birlikte rehberde yer alan ilkelerin nasıl uygulanabileceğine dair örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde, UFRS'ye göre finansal tablolardan hareketle hesaplanıp paydaşlara sunulan geleneksel performans ölçütleri ile UFRS ve UFRS harici verilere göre hesaplanıp paydaşlara sunulan alternatif performans ölçütlerinin kullanım düzeylerinin Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerde hangi düzeyde gerçekleştiğine dair bir içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın bir diğer aşaması ise içerik analizi neticesinde ortaya çıkan bilgilerin muhtelif işletme özellikleri ile anlamlı bir ilişkili içinde olup olmadığının, araştırma hipotezleri ve modelleri doğrultusunda ekonometrik analiz ile test edilmesidir.



# 1. PERFORMANS: ÖLÇÜMÜ, ÖLÇÜTLERİ VE YÖNETİMİ

## 1.1. Performans ile İlgili Temel Kavramlar

Bu başlıkta öncelikle performans kavramının nasıl tanımlandığına değinilmekte, daha sonra ise performans kavramı ile ilişkili olan bazı kavramlar açıklanmaktadır.

### 1.1.1. Performans Kavramı

Performans kavramı, Türkçe'ye Fransızcadan gelmekte olup, *başarım, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü* olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>. Bir başka ifade ile performans, bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır<sup>2</sup>. Bununla birlikte performans ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen performansa yönelik ortak bir tanımlama yapılmadığı görülmektedir.

Bugüne kadar yapılan performans tanımları; biçim yönünden farklılıklar, amaç ve içerik açısından ise benzerlikler taşımaktadır<sup>3</sup>. Performans kavramına yönelik yapılan bazı tanımlamalar şunlardır:

- Bir görev ya da işlev gerçekleştirme eylemi veya süreci<sup>4</sup>.
- Bir insanın, makinenin, vb.'nin ne kadar iyi çalışma yaptığı<sup>5</sup>.
- Bir eylemin yürütülmesi, gerçekleştirilme yeteneği<sup>6</sup>.
- Birinin ne kadar başarılı olduğu ya da bir şeyin ne kadar iyi yapıldığı<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> www.tdk.gov.tr, “*Performans*”, “*Başarım*”, Erişim Tarihi: 01.03.2018.

<sup>2</sup> Zühal Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2011), s.17.

<sup>3</sup> David Otley, “Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management”, *The British Accounting Review* (33): 3 (Eylül 2001): s.251., <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0168>.

<sup>4</sup> www.oxforddictionaries.com, “*Performance*”, Erişim Tarihi: 02.03.2018.

<sup>5</sup> www.dictionary.cambridge.org, “*Performance*”, Erişim Tarihi: 02.03.2018.

<sup>6</sup> www.merriam-webster.com, “*Performance*”, Erişim Tarihi: 02.03.2018.

<sup>7</sup> www.collinsdictionary.com, “*Performance*”, Erişim Tarihi: 02.03.2018.

• Belirli bir görevin, önceden belirlenmiş doğruluk, tamlık, maliyet ve hız standartlarına göre ölçülmesi<sup>8</sup>.

Yukarıda yer alan çeşitli tanımlamalardan hareketle performansı, “bir faaliyet sonucunda ortaya çıkan durumun hedeflenen duruma göre hangi ölçüde gerçekleştiği” olarak ifade etmek mümkündür.

### 1.1.2. Performans ile İlişkili Kavramlar

Günümüz iş dünyasında işletmeler, performanslarını arttırmak için proaktif bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun için de performans kavramının yanında performans ile ilişkili olan hatta bazı yazarlar tarafından *performans boyutları* olarak tanımlanan kavramların iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir<sup>9</sup>.

Performans kavramında ortak bir tanımlama yapılamamasının yanında performans kavramı ile ilişkili olan ve birbirleri yerine kullanılan bazı kavramlar mevcuttur. Bunlar, aşağıda Tablo 1.1’de gösterilmekte ve açıklanmaktadır.

**Tablo 1.1: Performans ile İlişkili Kavramlar**

<b>Performans ile İlişkili Kavramlar</b> ( <i>Performans Boyutları</i> )	Etkinlik	Etkililik
	Verimlilik	Kalite
	Kârlılık	Yenilik

Tabloda yer alan kavramlar, bazı durumlarda performans kavramının yerine kullanılmakta olsa da esasen bütün bu kavramların performans ölçümünde kullanılan alt kriterleri ya da performansın boyutlarını da temsil ettiği ifade edilmektedir. Tablo 1.1’de yer alan kavramların neleri ifade ettiği ve performans kavramı ile nasıl bir ilişki içinde olduğu aşağıda özetlenmektedir.

<sup>8</sup> www.businessdictionary.com, “Performance”, Erişim Tarihi: 02.03.2018.

<sup>9</sup> Aki Pekuri, Harri Haapasalo ve Maila Herrala, “Productivity and Performance Management”, *International Journal of Performance Measurement* (1) (2011): s.40.

### 1.1.2.1. Etkinlik (Efficiency)

Bir işletmenin iyi performans göstermesi için sahip olduğu üretim ya da hizmet kaynaklarını iyi bir şekilde kullanması gerekmektedir<sup>10</sup>. Bu durum ise girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi ölçmek için yapılan etkinlik analizi ile ölçülmektedir<sup>11</sup>.

Etkinlik, aşağıda yer alan formülde de görüleceği üzere bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden belirlediği (standart/olması gereken performans) hedefin gerçekleştirilme (fiili/gerçekleşen performans) derecesini gösterir<sup>12</sup>.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart (Olması Gereken)}}{\text{Fiili (Gerçekleşen)}}$$

Herhangi bir işletme için etkinlik, işletme çalışanlarının tanımlanmış misyona ne kadar iyi yardım ettikleri olarak da tanımlanmaktadır. Tüm çalışanların ortak hedefe doğru hareket etmeleri ve misyonun gerçekleşmesine yardımcı olması durumunda bir işletmenin etkin olduğunu; aksi halde işletmenin etkin olmadığı ifade edilmektedir<sup>13</sup>.

Etkinliğin ölçülmesi ve iyi bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin zaman içinde daha iyi işler yapmasında işletmeye yol göstermektedir<sup>14</sup>. Bununla birlikte işletmenin etkinlik derecesinin artırılması işletmenin yönetim, verimlilik, kalite ve kârlılık açısından performansına da katkıda bulunmaktadır<sup>15</sup>.

<sup>10</sup> John R. Schermerhorn vd., *Management* (Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd., 2017), s.11.

<sup>11</sup> Peter M Ellis, "Measuring Organizational Efficiency with Data Envelopment Analysis: The Horace Mann Insurance Company", içinde *Applications of Management Science: In Productivity, Finance, and Operations*, c. 12, Applications of Management Science (Emerald Group Publishing Limited, 2006), s.3., [https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976\(06\)12001-5](https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976(06)12001-5).

<sup>12</sup> Süleyman Yükçü ve Gülşah Atağan, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (23): 4 (2009): s.3.

<sup>13</sup> Yi Lin (Jeffrey Forrest) ve Bruce Orvis, "Principles of Management Efficiency and Organizational Inefficiency", *Kybernetes* (45): 8 (05 Eylül 2016): s.1313., <https://doi.org/10.1108/K-03-2016-0035>.

<sup>14</sup> John Smith, "Creating Effectiveness", *New Library World* (93): 1 (Ocak 1992): s.9., <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.

<sup>15</sup> Ilona Bartuševičienė ve Evelina Šakalytė, "Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency", *Social Transformations in Contemporary Society*, 1 (2013): s.49.

### 1.1.2.2. Etkililik (Effectiveness)

Her ülke ekonomisinin başarısı için kritik bir öneme sahip olan ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunan etkililik<sup>16</sup>, dar manada belirtilen hedeflerin ne ölçüde yerine getirildiğini ifade etmektedir<sup>17</sup>.

Etkililik, işletmeler için merkezi noktalardan biri olmasına rağmen bütün işletmeler için ne anlama geldiği konusunda ortak bir tanımlama yoktur<sup>18</sup>. Bir başka ifade ile etkililik, her ne kadar yukarıda tanımlandığı gibi ifade edilse de ülkeden ülkeye işletmeden işletmeye farklı anlamlar içerebilmektedir. Ayrıca etkililik, değişen teknolojik koşullara göre zaman içinde de sabit kalmamakta farklılaşmaktadır<sup>19</sup>.

Tüm organizasyonlar ve dolayısıyla işletmeler, gün geçtikçe hızlı değişim ile karakterize olmuş daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamı ile karşı karşıya olduklarından hem gündelik işlerini yürütmek hem de organizasyonu değişen koşullara adapte etmek zorundadır<sup>20</sup>. Bu da işletmenin etkililik düzeyini yükseltmesi ve bunu doğru bir şekilde ölçmesi ile sağlanabilmektedir<sup>21</sup>.

Literatürde işletmelerin etkililiğini ölçmek için ise çeşitli performans standartları ya da başarı veya başarısızlık ölçütleri kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kabul görenlerinden biri aşağıda formülize edilmektedir<sup>22</sup>.

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen (Üretim, Kâr, vb.)}}{\text{Beklenen (Üretim, Kâr, vb.)}}$$

<sup>16</sup> Right Management, “*Organizational Effectiveness: Discovering How to Make It Happen*” (Philadelphia, 2010), s.3.

<sup>17</sup> (Australian Government) Productivity Commission, “*On Efficiency and Effectiveness: Some Definitions (Productivity Commission Staff Research Note)*” (Melbourne, 2013), s.6.

<sup>18</sup> Jonathan R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management* (Belmont: Thomson Wadsworth, 2005), s.27.

<sup>19</sup> Jeff Gold, “Telling the Story of Organizational Effectiveness”, *Career Development International* 3, Sayı 3 (1998): s.108.

<sup>20</sup> Edward E. Lawler III ve Christopher G. Worley, *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* (San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2006), s.1.

<sup>21</sup> Mary S. Thibodeaux ve Edward Favilla, “Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management”, *Industrial Management & Data Systems* (96): 5 (Ağustos 1996): s.21., <https://doi.org/10.1108/02635579610123307>.

<sup>22</sup> John McAuley, Joanne Duberley ve Phil Johnson, *Organization Theory: Challenges and Perspectives* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2007), s.106.

İşletmelerde etkililiğin sağlanması, genel olarak işletme yöneticilerinin görevidir. Kişisel anlamda etkili olan (*doğru işleri yapan*) yöneticiler, işletmelerinin de etkililiğini arttırmaktadırlar. Ancak tam anlamı ile işletme etkililiğinin sağlanması için ise işletmedeki tüm birimlerin ve çalışanların bu sürece katkıda bulunması gerekmektedir<sup>23</sup>.

### 1.1.2.3. Verimlilik (Productivity)

Verimlilik tanımları, kişi ya da kurumların bakış açısına ve kullanıldığı sektöre (*teknoloji, mühendislik, ekonomi, muhasebe, vb.*) bağlı olarak değişmektedir<sup>24</sup>. Verimlilik, genellikle aşağıda formülize edildiği gibi girdilerin çıktısının basit bir rasyosu olarak ifade edilmektedir<sup>25</sup>. Bu formülün sonucu olarak ise malların ve/veya hizmetlerin nasıl etkili ve etkin bir şekilde üretildiği açıklanmaktadır<sup>26</sup>.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

İşletmelerin kaynak kullanım değerlendirmesinin bir aracı olarak başvuru olan kavram olan verimlilik<sup>27</sup>, kurumsal düzeyde rekabet gücü yaratmada önemli bir faktör olmakla birlikte ulusal anlamda da refah düzeyini artırıcı bir etkiye sahiptir<sup>28</sup>.

İşletmelerin temel hedeflerinden biri, maksimum düzeyde verimlilik göstermektir<sup>29</sup>. Verimlilik maksimizasyonu ise etkinlik ve etkililiğin optimizasyonu neticesinde sağlanmaktadır ki bu da işletme performansını arttırmaktadır<sup>30</sup>.

<sup>23</sup> Peter F. Drucker, *The Effective Executive* (New York: HarperCollins, 2002), s.1.

<sup>24</sup> Pekuri, Haapasalo ve Herrala, “*Productivity and Performance Management*”, s.41.

<sup>25</sup> Anna Baines, “Productivity Measurement and Reporting”, *Work Study* (46): 5 (Eylül 1997): s.160., <https://doi.org/10.1108/00438029710172006>.

<sup>26</sup> European Association of National Productivity Centres EANPC, “*Productivity: The High Road to Wealth*” (Brüksel, 2005), s.12.

<sup>27</sup> Yitagesu Yilma Goshu, Daniel Kitaw ve Amare Matebu, “Development of Productivity Measurement and Analysis Framework for Manufacturing Companies”, *Journal of Optimization in Industrial Engineering* (10): 22 (2017): s.1., <https://doi.org/10.22094/JOIE.2017.274>.

<sup>28</sup> Peter Almström, “Productivity Measurement and Improvements: A Theoretical Model and Applications from the Manufacturing Industry”, içinde *Advances in Production Management Systems: Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services*, ed. Christos Emmanouilidis, Marco Taisch ve Dimitris Kiritsis, c. 398, IFIP Advances in Information and Communication Technology (Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2013), s.297., <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40361-3>.

<sup>29</sup> Catherine Casey, *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization* (London: SAGE Publications, 2002), s.77.

<sup>30</sup> Hugo Letiche ve Juup Essers, *Organization Theory and Postmodern Thought*, ed. Stephen Linstead (London: SAGE Publications, 2004), s.82.

#### 1.1.2.4. Kalite (Quality)

Sosyal ve ticari hayatta yaygın olarak kullanılan kalite kavramı; mühendisler, pazarlamacılar, iş dünyası liderleri, avukatlar, mimarlar, farklı meslek grupları, vb. tarafından birçok farklı bağlamda kullanılmaktadır. Bu da kalite kelimesinin farklı kesimlerde muhtelif şekillerde tanımlanmasına neden olmaktadır<sup>31</sup>.

Kalite; işletmelerin sunduğu ürün ya da hizmetin kullanıcının isteklerini ve gereksinimlerini karşılama, teknik özelliklere uygun olma ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır<sup>32</sup>. Diğer bir taraftan kalite derecesinin yüksekliği, günümüzdeki başarılı işletmelerin performanslarındaki önemli araçlardan biri olarak görülmektedir<sup>33</sup>.

Ürün ve hizmet kalitesi, kurumsal başarı için kritik öneme sahiptir. Kapsamlı olarak geliştirilen bir plan çerçevesinde ölçülebilir kalite standartlarını uygulamak, işletme performansına pozitif katkıda bulunmaktadır<sup>34</sup>. Bununla birlikte, stratejik bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmeyen kalite, verimliliği ve dolayısıyla işletme performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir<sup>35</sup>.

#### 1.1.2.5. Kârlılık (Profitability)

İşletmelerin temel amacı, ekonomik nitelik taşımaktadır. Ekonomik nitelik ise kâr elde etme ve işletmenin piyasa değerini arttırmayı sağlamaya yöneliktir<sup>36</sup>. Bununla birlikte işletmeler topluma hizmet amacı ile de faaliyetlerini sürdürmektedirler. Tüm bu amaçların gerçekleşmesi ise işletmelerin kârlılık sağlamaları ve bunu sürdürülebilir kılımları ile mümkün olmaktadır<sup>37</sup>.

---

<sup>31</sup> Juhani Anttila ve Kari Jussila, "Understanding Quality – Conceptualization of the Fundamental Concepts of Quality", *International Journal of Quality and Service Sciences* (9): 3/4 (18 Eylül 2017): s.252., <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2017-0020>.

<sup>32</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.50.

<sup>33</sup> James R. Evans, *Quality & Performance Excellence* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011), s.7.

<sup>34</sup> Rajan Selladurai, "An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR", *Total Quality Management* (13): 5 (Ağustos 2002): s.616., <https://doi.org/10.1080/0954412022000002027>.

<sup>35</sup> K.E. Maani, "Productivity and Profitability through Quality - Myth and Reality", *International Journal of Quality & Reliability Management* (6): 3 (Mart 1989): s.19., <https://doi.org/10.1108/02656718910134421>.

<sup>36</sup> Ümit Ataman, *Şirketler Muhasebesi* (İstanbul: Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 1993), s.3.

<sup>37</sup> Gürbüz Gökçen, *Genel Muhasebe* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2016), s.1.

Kârlılık, işletmeler için önemli bir göstergedir. Bunun nedeni, kârlılığın işletmenin yaptığı faaliyet sonucu fayda sağlayıp sağlamadığını parasal olarak göstermesidir<sup>38</sup>. Ancak kâr ile kârlılık terimleri karıştırılmamalıdır, bunlar iki farklı anlamı temsil etmektedir. Kâr, işletmenin finansal tablolarında mutlak bir ölçüt iken kârlılık, işletmenin finansal tabloları yardımı ile ölçülen göreceli bir ölçüttür<sup>39</sup>.

Kârlılık, genel olarak gelir tablosu yardımı ile ölçülmektedir. Bu da bir dönem boyunca (*genellikle bir yıl*) oluşan gelir ve giderlerin sonucunda meydana gelmektedir<sup>40</sup>. Kârlılık (*profitability*) kelimesi, kâr (*profit*) ve yetenek (*ability*) kelimelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla kârlılık, bir işletmenin kâr elde edebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bir başka açıdan kârlılık, yapılan belirli bir yatırımdan/harcamadan getiri kazanma kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır<sup>41</sup>.

Kârlılık genellikle verimlilik ile de karıştırılmaktadır. Bu kavramlar arasındaki temel fark; kârlılığın parasal etkileri, verimliliğin ise yalnızca fiziksel olguları hesaba katmasıdır. İki kavram arasındaki ilişkiye bakıldığında ise 3P modelinde de bahsedildiği gibi kârlılığın sağlanabilmesi için öncelikle verimliliğin sağlanması gerekmektedir<sup>42</sup>.

İşletme kârlılığı ile ilgili bilgiler; işletmelerin alacakları stratejik kararlarda, rekabet gücünü arttırmada ve hissedarların menfaatlerini tatmin etmede etkili olabilmektedir<sup>43</sup>. Bu da işletmeler açısından sürdürülebilirliği sağlamada önemlidir ki halihazırda işletmeler, kârlılık sağlamadan sürdürülebilir olamamaktadırlar<sup>44</sup>.

#### **1.1.2.6. Yenilik (Innovation)**

Günümüzün iş dünyasında, işletmeler rekabet halinde kalabilmek ve stratejik hedeflere ulaşmak için pazarda birbirini etkileme yollarını sürekli olarak sürdürmektedir.

---

<sup>38</sup> Pekuri, Haapasalo ve Herrala, “*Productivity and Performance Management*”, s.42.

<sup>39</sup> Nishanthini Amirthalingam ve Nimalathasan Balasundaram, “Determinants of Profitability: A Case Study of Listed Manufacturing Companies in Sri Lanka”, *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities* (1): 1 (2013): s.1.

<sup>40</sup> Don Hofstrand, “Understanding Profitability”, *Ag Decision Maker* (C3-24), 2009, s.1.

<sup>41</sup> Monica Tulsian, “Profitability Analysis (A Comparative Study of SAIL & TATA Steel)”, *Journal of Economics and Finance* (3): 2 (2014): s.19.

<sup>42</sup> Pekuri, Haapasalo ve Herrala, “*Productivity and Performance Management*”, s.42.

<sup>43</sup> Camelia Burja, “Factors Influencing the Companies’ Profitability”, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* (2): 13 (2011): s.215.

<sup>44</sup> Hofstrand, “*Understanding Profitability*”, s.1.

Bu stratejilerden biri de yeniliktir<sup>45</sup>. Yenilik; yeni iş sahalarını keşfetmek, risk almak ve farklı şeyler yapmak anlamına gelmektedir. Diğer taraftan yenilik, sadece teknoloji işletmeleri için değil her türlü işletme için geçerli olan bir kavramdır<sup>46</sup>.

Yenilik, bir kurumun iç ve dış çevresindeki değişikliklere karşı proaktif, yaratıcı ve başarılı bir şekilde tepki gösterebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır<sup>47</sup>. Bir başka açıdan yenilik kavramı; yeni bir fikrin veya davranışın benimsenmesi, fırsatların yakalanması anlamında da kullanılmaktadır<sup>48</sup>.

Sadece işletmelerin değil her türlü kurumun sahip olması gereken temel bir yetkinlik<sup>49</sup> olan yenilik, işletme performansının en önemli belirleyicilerinden biridir<sup>50</sup>. Bunun nedeni yeniliğin, farklı bir iş/hizmet oluşturmak için kullanabilecek özel bir araç olmasından<sup>51</sup> ve yeniliğin finansal başarıyı hedeflemesinden kaynaklanmaktadır<sup>52</sup>.

Günümüzde bilim ve teknoloji; iş dünyasını değiştirmeye, yeni iş, ürün ve ticaret biçimleri yaratmaya devam etmektedir. İşletmeler de bu değişime kendi sektörlerine getirdikleri yenilikler ile katılmakta ve bu sayede rekabet edebilir bir seviyeye gelerek işletme performanslarını arttırabilmektedirler<sup>53</sup>.

Yenilik, işletmelerde uzun süreli ve sürdürülebilir etkililiğin sağlanmasında da önemli araçlardan biridir<sup>54</sup>. Ayrıca yeniliğin; rekabetçiliği, kârlılığı, üretkenliği güçlü bir

---

<sup>45</sup> James A. Odumeru, "Innovation and Organisational Performance", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* (2): 12 (2013): s.18.

<sup>46</sup> Stephen P. Robbins ve Mary Coulter, *Management* (London: Pearson Education Ltd., 2018), s.52.

<sup>47</sup> D. Scott Sink ve George L. Smith, "The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management", içinde *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, ed. Douglas H. Harris (Washington: National Academy Press, 1994), s.136.

<sup>48</sup> Daniel Jiménez-Jiménez ve Raquel Sanz-Valle, "Innovation, Organizational Learning and Performance", *Journal of Business Research* (64): 4 (Nisan 2011): s.408., <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.

<sup>49</sup> Peter F. Drucker, "The Information Executives Truly Need", içinde *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1998), s.16.

<sup>50</sup> Tebogo Sethibe ve Renier Steyn, "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 (28 Ekim 2016): s.1., <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.

<sup>51</sup> Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: HarperCollins, 1985), s.19.

<sup>52</sup> Nanja Strecker, *Innovation Strategy and Firm Performance* (Wiesbaden: Gabler, 2009), s.41.

<sup>53</sup> John Heap, "Innovation and Enterprise: The Foundations of Developing Productivity", *International Journal of Productivity and Performance Management* (57): 6 (Temmuz 2008): s.434., <https://doi.org/10.1108/17410400810893365>.

<sup>54</sup> Zhongming Wang, "Organizational Effectiveness Through Technology Innovation and HRM Strategies", ed. Zhongming Wang, *International Journal of Manpower* (26): 6 (Eylül 2005): s.481., <https://doi.org/10.1108/01437720510625403>.

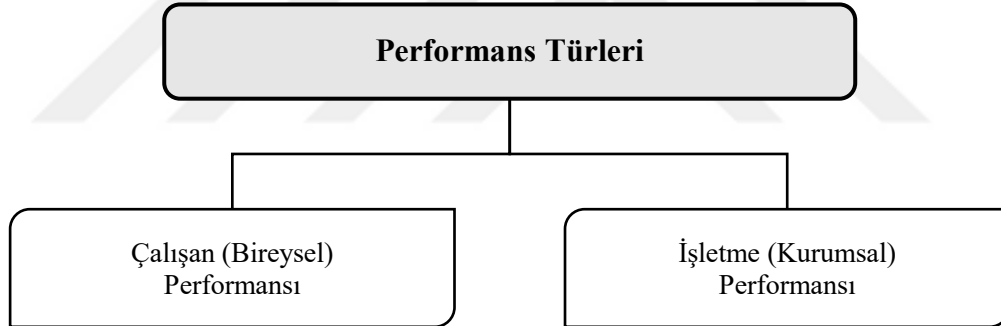


şekilde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle de işletmelerin hedeflerine ulaşmak için yenilikçi yaklaşımları benimsemeleri ve uygulamaları önerilmektedir<sup>55</sup>.

İşletmelerin yenilikçilik uygulamaları ve eğilimi, yenilik oluşturabilecek alanlara yatırım yapmaya başlaması ile gerçekleşmektedir. Genellikle işletmelerin iç kaynak kullanımını nedeniyle kısa dönemde birtakım kayıplar meydana gelebilmektedir. Ancak yenilik, uzun dönemde işletmelerin satışlarında artış ve işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamakta olup işletmelerin performansına olumlu bir etki yapmaktadır<sup>56</sup>.

## 1.2. Performans Türleri

Performans, işletmelerde Şekil 1.1’de görüldüğü gibi genel olarak çalışan performansı ve işletme performansı olarak iki düzeyde değerlendirilmektedir. Bireysel performans, işletmede görev alan çalışanların başarılarının ölçümü ile ilgili iken işletme performansı, işletme faaliyetlerinin çeşitli ölçütlere uygunluğu ile ilgilidir.



**Şekil 1.1: Performans Türleri**

Dünyadaki ekonomik, siyasi ve kültürel değişim, işletmelerin iş operasyonlarını sürekli olarak güncellemelerini ve rekabet edebilir olmak için küresel ekonomik hayata uyum sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda hem işletme çalışanlarının hem de işletmenin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir<sup>57</sup>.

<sup>55</sup> Odumeru, “*Innovation and Organisational Performance*”, s.18.

<sup>56</sup> Nurdan Gürkan ve Serhan Gürkan, “Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* (Özel Sayı) (2017): s.215.

<sup>57</sup> Stefano Tonchia ve Luca Quagini, *Performance Measurement* (Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010), s.xi., <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13235-3>.

### 1.2.1. Çalışan (Bireysel) Performansı

Günümüz ticari hayatında işletmelerin kilit rekabet araçlarından biri, sahip oldukları insan sermayesi, bir başka ifade ile çalışanlarıdır<sup>58</sup>. İşletmelerde yer alan her bir çalışanın iş birliği içinde aynı hedefe yönelik çalışması<sup>59</sup> ve işletmenin de hedeflerine ulaşma noktasında çalışanlarının performansını iyi yönetmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlamakta ve dolaylı olarak işletmelerin performansını arttırmaktadır<sup>60</sup>.

Çalışan performansının yönetimi; işletmelerin hedef ve standartları belirleme, işe alma, atama, ölçme, değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödüllendirme aşamalarını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç; ülkelerin coğrafi konumlarına, kültürlerine, ticari hayatlarına ve diğer etmenlere göre farklılaşmaktadır<sup>61</sup>.

Çalışan performansının yönetiminde, bazı durumlarda her bir çalışanın performansı ölçülürken, bunun yeterli ve karar almada etkili olmadığı durumlarda da çalışan gruplarının (*bölgelerin, departmanların, vb.*) performansını ölçümlemek gerekebilir. Bu noktada, amaçlanan işletme performansına ulaşabilmek için ilgili çalışma grupları ile işletme hedefleri aynı paralelde yer almalıdır<sup>62</sup>.

Çalışan performansının ölçülmesi ve yönetimi; çalışan bağlılığı oluşturarak çalışanların işletme ile arasındaki bağı güçlendirmeyi, dolayısıyla yüksek verimlilik sağlamayı ve işletme performansını arttırmayı hedeflemektedir<sup>63</sup>. Bunun sağlanması için ise işletme yönetiminin en tepesinde yer alan yöneticilerin bir başka ifade ile liderlerin bu konuda etkin bir yönetim göstermesi gerekmektedir<sup>64</sup>.

---

<sup>58</sup> Sharon G. Fisher, *The Manager's Pocket Guide to Performance Management* (Amherst: HRD Press, 1997), s.3.

<sup>59</sup> Management Extra, *Development for High Performance* (Oxford: Elsevier Ltd., 2005), s.1.

<sup>60</sup> Nicholas C. Burkholder, *Ultimate Performance: Measuring Human Resources at Work* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007), s.1.

<sup>61</sup> Arup Varma, Pawan S. Budhwar ve Angelo DeNisi, *Performance Management Systems: A Global Perspective* (Oxford: Routledge-Taylor & Francis Group, 2008), s.i.

<sup>62</sup> Jack Zigon, *How to Measure Employee Performance* (Pennsylvania: Zigon Performance Group, 2002), s.30.

<sup>63</sup> Senyo Adjibolosoo, *The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness* (Cham: Springer International Publishing, 2018), s.18., <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61307-9>.

<sup>64</sup> Keith Ward, Cliff Bowman ve Andrew Kakabadse, *Extraordinary Performance from Ordinary People: Value Creating Corporate Leadership* (Oxford: Elsevier Ltd., 2007), s.159.

Çalışan performansının ölçüm sürecindeki en önemli aşamalardan biri de ölçülen performansın değerlendirilmesidir<sup>65</sup>. Bu aşamada; çalışan performansı hedeflenen-gerçekleşen çerçevesinde periyodik olarak ölçülmeli, değerlendirilmeli ve ilgili kişi ya da birim tarafından gerçek zamanlı olarak geri bildirim sağlanmalıdır<sup>66</sup>.

Çeşitli teknikler ile uygulanan performans ölçümü ve değerlendirmesi, sadece çalışanların işteki performanslarını anlamaları ve eksik olan noktaları iyileştirmeleri için değil, aynı zamanda işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkıda bulunma derecelerini belirleyebilmek için de önem arz etmektedir<sup>67</sup>.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen birçok teknik söz konusudur. İşletmeler, etkin kullanabilecekleri tekniği seçip uygulama olanağı sağlayacak performans standartları geliştirmektedirler<sup>68</sup>. Söz konusu standartlar, çalışanların organizasyon yapısı içinde yer aldıkları konumlara (*kademe, departman, vb.*) göre değişmekte ve buldukları bu konumun özelliklerini yansıtmaktadır. Performans oluşturulan doğru standartlara göre ölçüldüğünde yöneticiler, çalışanların bireysel veya grup görevlerini yerine getirmesinde tam olarak nerede olduğunu görmekte, oluşacak sapmaları daha kolay tespit etmekte ve buna göre düzeltici önlemler alabilmektedirler<sup>69</sup>.

Bir diğer açıdan çalışan performansının değerlendirilmesi, birçok kararın alınmasında da kullanılmaktadır. Örneğin; bir çalışanın alacağı ücretin veya primin belirlenmesinde, çalışanların atanmasında veya yükselmesinde çalışan performansının ölçülmesi sonucu elde edilen veriler kullanılmaktadır<sup>70</sup>.

---

<sup>65</sup> Lisbeth Claus ve Dennis Briscoe, "Employee Performance Management Across Borders: A Review of Relevant Academic Literature", *International Journal of Management Reviews* (11): 2 (Haziran 2009): s.176., <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00237.x>.

<sup>66</sup> Earl M. A. Carter ve Frank A. McMahon, *Improving Employee Performance through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management* (London: Kogan Page Limited, 2005), s.7.

<sup>67</sup> Ruth A. Wienclaw, "Performance Appraisal", içinde *Principles of Business: Management*, ed. Richard Wilson (New York: Salem Press, 2017), s.322.

<sup>68</sup> Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi* (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008), s.2.

<sup>69</sup> Harold Koontz ve Heinz Weihrich, *Essentials of Management* (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2012), s.407.

<sup>70</sup> Mücahit Çelik, *Performans Yönetimi: Kavram - Araştırma - Analiz* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017), s.14.

## 1.2.2. İşletme (Kurumsal) Performansı

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı ile beraber işletmelerin geleceğe yönelik stratejik hedefler geliştirebilmesi ve tüm paydaşlarını bu hedeflere odaklanmalarını sağlayabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu noktada da işletme performansının doğru bir şekilde ölçülmesi ve yönetilmesi durumu ortaya çıkmaktadır<sup>71</sup>.

İşletme performansı, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya işletme amacının yerine getirilme derecesini nitel ve nicel olarak ifade etmektedir. İşletme performansı, bir yandan geçmişin değerlendirilmesini içermekte diğer yandan da işletmenin gelecekteki hedeflerine nasıl ve ne düzeyde ulaşabileceğini göstermektedir<sup>72</sup>.

İşletme performansı, uzun vadeli hayatta kalma ve sürdürülebilir başarıyı içermekte ve kurumun çalışanlarının bireysel ve grup performanslarına kadar çeşitli düzeylerde görülmektedir<sup>73</sup>. İşletmeler, performans yönetimi yardımı ile işletme faaliyetlerinin yürütülmesini ve yönlendirilmesini sağlamaktadırlar. Örnek olarak; geçmiş performans sonuçlarının değerlendirilip hataların tespit edilmesi, performansı etkileyen faktörlerin belirlenip bunların kontrol edilmesi, kaynakların bunlara göre dağıtılması, geleceğe yönelik hedeflerin sağlam temeller üzerine kurulması ve benzeri faydalar işletme performansının önemini göstermektedir<sup>74</sup>.

İşletme performansının artması ya da azalması, işletme içinde ve dışında yer alan birtakım unsurlardan etkilenmektedir. Şekil 1.2’de görülen bu unsurlar, işletme performansının belirleyicileri olarak da adlandırılmaktadır. İşletmenin ürettiği ürüne/sunduğu hizmete, faaliyet gösterdiği sektöre, coğrafi konumuna vb. etmenlere göre değişen belirleyiciler, işletme performansını direkt/dolaylı olarak etkilemektedir<sup>75</sup>.

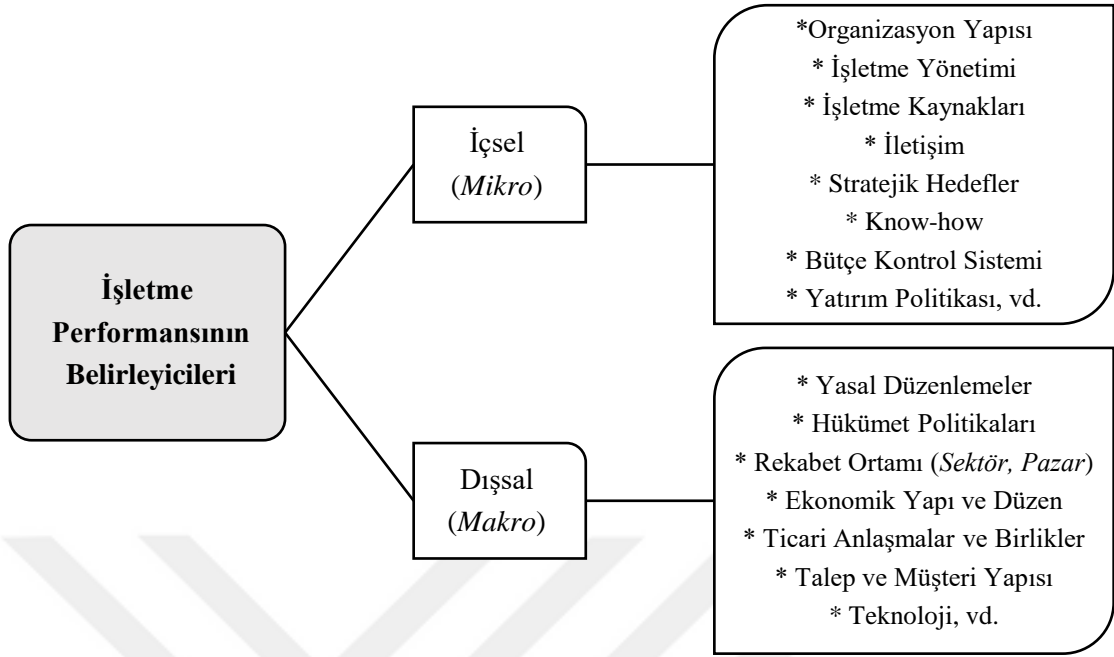
<sup>71</sup> Emine Cihangir, “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2014): s.40.

<sup>72</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.17.

<sup>73</sup> Anthony L. Barth ve Wiaan de Beer, *Performance Management Success, Management for Professionals* (Cham: Springer International Publishing, 2018), s.1., <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64936-8>.

<sup>74</sup> Sanjay Bhasin, “Lean and Performance Measurement”, *Journal of Manufacturing Technology Management* (19): 5 (06 Haziran 2008): s.674., <https://doi.org/10.1108/17410380810877311>.

<sup>75</sup> Julia Koralun-Bereźnicka, *Corporate Performance*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Springer International Publishing, 2013), s.7., <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00345-0>.



**Şekil 1.2: İşletme Performansının Belirleyicileri**

**Kaynak:** Julia Koralun-Bereźnicka, *Corporate Performance*, s.8.

Performans yönetimi doğrultusunda işletme performansının doğru olarak değerlendirmesi, işletmedeki karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve böylece işletmenin performansını artırılması açısından önem arz etmektedir. Bundan dolayı işletme performansı, sadece yöneticileri ilgilendiren bir konu veya işletmenin bir iç işi olarak görülmemelidir. İşletme sahipleri, muhtemel yatırımcılar, kredi verenler, satıcılar ve müşteriler gibi birçok grup verecekleri farklı kararlar ile ilgili olarak işletmenin performansı ile ilgilenmektedirler<sup>76</sup>.

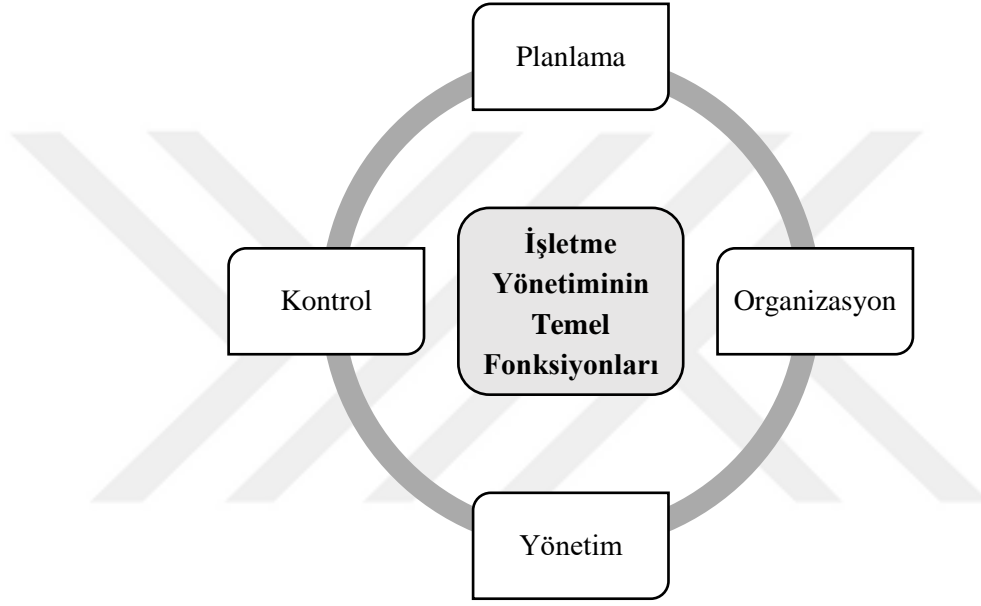
İşletme performansı ile işletmenin tüm paydaşları ilgili olmasına rağmen işletme performansının sonucundan sorumlu kişi ya da kişiler, işletmeyi yöneten yönetici ve yönetim kurulu üyeleridir. Bu kişi ya da kişiler, performans yönetim sisteminin etkinliğinden sorumludurlar. Bunların dışında kalan birim müdürleri, departman sorumluları ve diğer çalışanlar ise işletme hiyerarşisine bağlı olarak performansın yönetilmesine ve geliştirmesine yardımcı olmakla görevlidirler<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Ali Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi* (İstanbul: Literatür Yayınları, 2007), s.2.

<sup>77</sup> David Wade ve Ronald Recardo, *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement-Driven Strategic Alignment* (Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001), s.12.

### 1.3. Performans Yönetimi ve Yönetim Sistemi

Yirminci yüzyılın başlarında Henri Fayol tarafından ortaya konan işletme yönetiminin beş temel işlevi yıllar içinde değişime uğrayarak dört temel işleve indirgenmiştir<sup>78</sup>. Bazı yazarlar ise değişen ticari hayatta bunlara ilave olarak birkaç fonksiyonun daha eklenebileceğini ifade etmektedirler<sup>79</sup>. İşletme yönetiminin dört temel fonksiyonu, Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3: İşletme Yönetiminin Temel Fonksiyonları

Bu fonksiyonlardan biri olan kontrol, işletmelerin hedeflerine ulaşmak için takip etmekte kullandıkları araç ve yöntemleri ifade etmektedir. Bu süreç, genellikle bir performans hedefi belirlemeyi, performans ölçmeyi, o hedefe ile performans karşılaştırmayı, var ise aradaki farklılığı hesaplamayı ve gerekli önlemleri almayı içermektedir<sup>80</sup>. Performansı önceden belirlenmiş hedefler ile karşılaştırma ve gerekli önlemleri alma, ilgili yönetici ve görevlilerin değerlendirmeleri ile sağlanmaktadır<sup>81</sup>.

<sup>78</sup> Charles W. L. Hill ve Steven L. McShane, *Principles of Management* (New York: McGraw-Hill, 2008), s.4.

<sup>79</sup> P.C. Tripathi ve P. N. Reddy, *Principles of Management* (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2012), s.3.

<sup>80</sup> Robert S. Kaplan ve Anthony A. Atkinson, *Advanced Management Accounting* (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s.442.

<sup>81</sup> Koontz ve Wehrich, *Essentials of Management*, s.261.

Kontrol işlevi hem işletme çalışanlarının bireysel performansında hem de işletmenin kurumsal olarak performansında ortaya çıkmakta ve işletmelere faaliyetlerini iyileştirme ve geliştirme fırsatı sunmaktadır<sup>82</sup>. Bu nedenle de işletme performansının yönetimi, yönetimin temel fonksiyonlardan biri olan kontrolün en önemli parçası olarak görülmektedir<sup>83</sup>.

İşletmelerin, sürekli değişen rekabet koşullarında kalıcı olmak için işletme performansını ölçme gerekliliğini anlamalarından dolayı son yirmi yılda performans yönetimine olan ilgi artmıştır<sup>84</sup>. Bu ilgi çerçevesinde de performans yönetimi konusunda muhtelif tanımlamalar yapılagelmiştir. Bu tanımlamalara göre performans yönetimi:

- Performans planlaması, performans ölçümü ve performans değerlendirmesini içeren bir şemsiye unsur ve önemli bir iletişim aracıdır<sup>85</sup>.
- Bir işletmenin stratejisinin yürütülmesini yönetme sürecidir<sup>86</sup>.
- Performansın iyileştirilmesi ile çalışanların gelişimine odaklanan ve işletmelere sürdürülebilir başarı sağlayan stratejik ve entegre bir yaklaşımdır<sup>87</sup>.

Küreselleşmenin etkilerini ticari hayatta göstermesinden bu yana işletmelerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için performans ölçümü ve yönetimi kullanılmaktadır<sup>88</sup>. Bu yönetim şekli, Şekil 1.4'te gösterildiği gibi sürekli ve kendini yenileyen bir döngü (*plan-eylem-izleme-gözden geçirme*) içinde çalışmaktadır.

---

<sup>82</sup> Dilanthi Amaratunga ve David Baldry, "Moving from Performance Measurement to Performance Management", *Facilities* (20): 5/6 (Mayıs 2002): s.218., <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>.

<sup>83</sup> John R. Schermerhorn ve Daniel G. Bachrach, *Exploring Management* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2016), s.102.

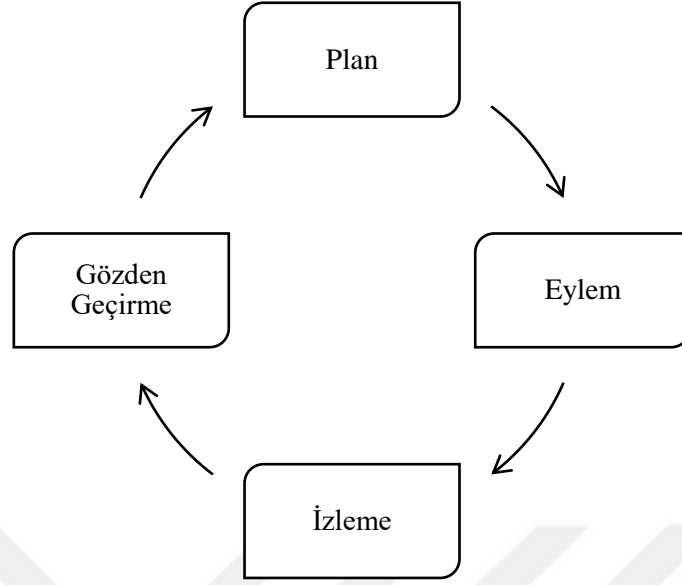
<sup>84</sup> Paolo Taticchi, Flavio Tonelli ve Luca Cagnazzo, "Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda", *Measuring Business Excellence* (14): 1 (23 Mart 2010): s.4., <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>.

<sup>85</sup> Roger J. Plachy ve Sandra J. Plachy, *Performance Management: Getting Results From Your Performance Planning and Appraisal System* (New York: AMACOM (American Management Association), 1988), s.1.

<sup>86</sup> Gary Cokins, *Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004), s.1.

<sup>87</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management* (London: Kogan Page Limited, 2009), s.56.

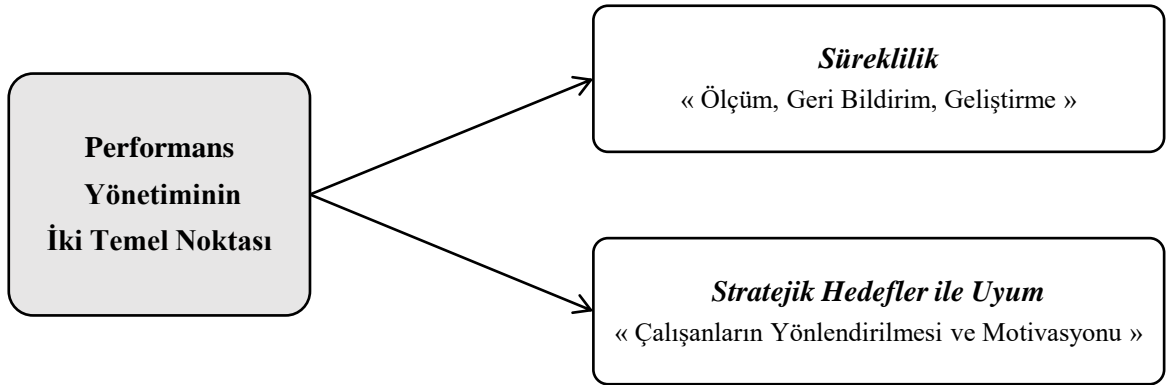
<sup>88</sup> Mike Bourne vd., "Performance Measurement and Management: A System of Systems Perspective", *International Journal of Production Research* (56): 8 (18 Nisan 2018): s.2788., <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159>.



**Şekil 1.4: Performans Yönetimi Döngüsü**

**Kaynak:** Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*, s.62.

Şekil 1.4'e bakılarak yapılacak olan tanımlama ile performans yönetimi; hem çalışanların ve kurumun performansını belirleme, ölçme ve geliştirme hem de performansını, işletmenin hedefleri ile uyumlu hale getirme konusunda süreklilik arz eden bir süreçtir<sup>89</sup>. Bu tanımdan hareketle performans yönetiminin Şekil 1.5'te de görülen iki temel noktası vardır.



**Şekil 1.5: Performans Yönetiminin Temel Noktaları**

<sup>89</sup> Herman Aguinis, *Performance Management* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2014), s.2.



Performans yönetimi, işletmenin sahip olduğu birçok unsur ile ilgilidir ve bunlara göre işletme tarafından biçimlendirilmektedir. Bu unsurlar şunlardır<sup>90</sup>:

- Çalışanlar ve çalışma ortamı,
- İşletme büyüklüğü ve hiyerarşik yapı,
- Organizasyon kültürü,
- Teknoloji ve çalışma uygulamaları,
- Dışsal çevre (*sektör, paydaşlar, vb.*).

Performans yönetiminin ilgili olduğu ve çalışmanın muhtelif yerlerinde detaylı olarak açıklanan diğer temel unsurları şunlardır: *girdi-süreç-çıktı, kontrol, planlama, ölçüm, gözden geçirme, geri bildirim, iyileştirme, sürekli gelişim, iletişim, karar verme, karar destek, paydaşlar, şeffaflık, sürdürülebilirlik*. Söz konusu unsurların iyi bir şekilde anlaşılması, performans yönetiminin başarılı olması adına önem arz etmektedir.

Performans yönetiminde birbiri ile ilişkili olan ve iç içe geçen üç kavram mevcuttur. Bunların aşağıda tanımlaması yapılmakta ve Şekil 1.6 yardımı ile aralarındaki ilişki ortaya konmaktadır. Bu kavramlar şunlardır<sup>91</sup>:

✓ **Performans ölçütü (göstergesi, metrik)**, bir eylemin ya da faaliyetin performansının nitel veya nicel olarak değerlendirilmesi için kullanılan araç.

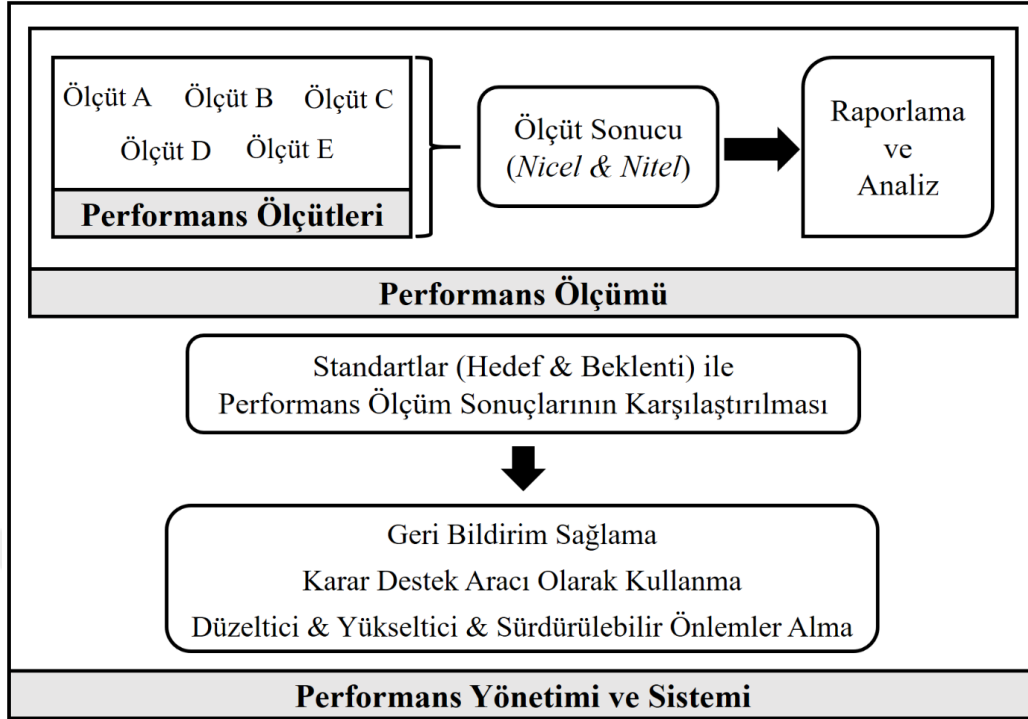
✓ **Performans ölçümü**, bir eylemin ya da faaliyetin performansı ile ilgili bilgilerin ölçütler yardımıyla toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması süreci.

✓ **Performans yönetimi ve sistemi**; hedeflerin belirlenmesi, performans ölçütlerinin geliştirilmesi, bilgilerin toplanması, raporlanması, analizi, yorumlanması ile bunların karar alma süreçlerine destek vermesi için kurulan yapı ve bu yapının yönetimi.

---

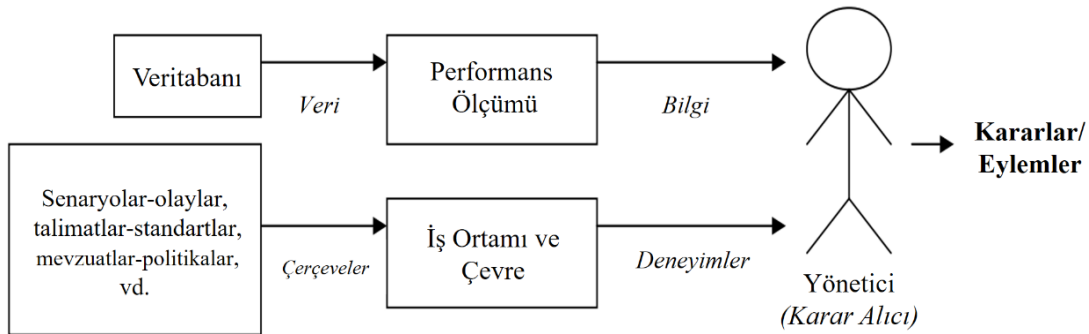
<sup>90</sup> Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management*, s.35.

<sup>91</sup> Umit S. Bititci, *Managing Business Performance: The Science and the Art* (Chichester: John Wiley & Sons Inc., 2015), s.11.



**Şekil 1.6: Performans Ölçütü & Ölçümü & Yönetimi ve Sistemi**

Şekil 1.6'daki performans yönetimi ve sisteminden Şekil 1.7'de görüldüğü gibi sorumlu olan yöneticiler, karar alma ve uygulama aşamasında; performans ölçümü sonucunda oluşan bilgileri ve diğer taraftan içinde bulunduğu iş ortamı, çevre, sektör, ülke ve benzeri unsurlar içerisinde biriktirdiği deneyimleri baz almaktadır. Burada yöneticiler, hiçbir unsuru (*bilgi ve deneyimleri*) göz ardı etmemeli, her iki unsur arasında dengeli bir ilişki kurarak kararlar almalı ve bunlara göre eylemlerini uygulamalıdır<sup>92</sup>.



**Şekil 1.7: Performans Ölçümünde Yöneticinin Rolü**

**Kaynak:** Kongkiti Phusavat vd., "Performance Measurement: Roles and Challenges", s.648.

<sup>92</sup> Kongkiti Phusavat vd., "Performance Measurement: Roles and Challenges", *Industrial Management & Data Systems* (109): 5 (22 Mayıs 2009): s.647., <https://doi.org/10.1108/02635570910957632>.

Performans yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin ve dolayısıyla işletme yönetiminin diğer temel görevleri ise şunlardır<sup>93</sup>:

- İşletmenin ortak amacını, işletmenin tüm birimlerine yaymak,
- İşletme içinde tüm kademeler arasında bilgi akışını sağlamak,
- Performansı sürekli geliştirmek ve geri bildirim sağlamak.

Performans yönetimi; işletmelerde faaliyet yönetimi, muhasebe, bilgi sistemleri, stratejik yönetim gibi pek çok alanı ilgilendiren önemli bir konudur. Bu unsurlardan en önemlileri olarak ifade edilen *stratejik yönetim*, *kurumsal yönetim* ve *muhasebe bilgi sistemi* ile performans yönetimi arasındaki ilişkiye, alt başlıklarda değinilmektedir.

### 1.3.1. Stratejik Yönetim ve Performans Yönetimi

Basit bir tanımla strateji, işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve bunu sürdürülebilir kılan planlar bütünüdür<sup>94</sup>. İşletmelerde stratejilerin yönetimi; *analiz*, *strateji* ve *performans* modeli çerçevesinde stratejik yönetim adı altında yapılmaktadır<sup>95</sup>. Modelin performans kısmı; işletmenin vizyonunu, hedeflerini ve stratejisini sürdürme veya değiştirme noktasında rehber olarak rol oynamaktadırlar<sup>96</sup>.

İşletme değerinin yükseltilmesine yardımcı olabilecek beş önemli stratejik yönetim boyutu vardır. Bunlar; *Stratejik Planlama*, *Performans Ölçümü*, *Entegre İş Planlaması*, *Yönetim Raporlaması*, *Organizasyonel Kültür ve Ödüllendirme Sistemleri*'dir. Görüldüğü gibi işletme hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ne zaman, nerede ve ne dereceye kadar değiştiğini yöneten kilit tedbirleri oluşturan performans ölçümü, stratejik yönetimde önemli bir yere sahiptir<sup>97</sup>.

<sup>93</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.75.

<sup>94</sup> Linda L. Brennan ve Faye Sisk, *Strategic Management: A Practical Guide* (San Diego: Cognella Academic Publishing, 2015), s.4.

<sup>95</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (Boston: Cengage Learning, 2017), s.6.

<sup>96</sup> John E. Gamble, Margaret A. Peteraf ve Arthur A. Thompson, *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), s.28.

<sup>97</sup> Omar Aguilar, "How Strategic Performance Management is Helping Companies Create Business Value", *Strategic Finance*, 2003, s.2.

Stratejik yönetimin en önemli aşamalarından biri karar verme aşamasıdır. Karar verme, temel olarak çeşitli alternatiflerden seçim yapma sürecidir. Bir soruna cevap olarak ya da bir etkinliği artırma şeklinde yapılabilmektedir. Ayrıca işletmelerde, programlanmış ve programlanmamış olarak iki türde karar verme şekli mevcuttur<sup>98</sup>.

Performans yönetimi, işletmenin stratejik yönetimi içindeki karar verme süreçlerini destekleyen (*kısa-uzun vadeli, finansal-finansal olmayan, iç-dış, gerçekleşen-planlanan, vb.*) ölçütlerden oluşmaktadır. Ölçütler yardımı ile toplanan veri işlenmekte ve analiz edilerek işletme hakkında çeşitli programlanmış ya da programlanmamış karar alma süreçlerine bilgi olarak katkı sağlamaktadır<sup>99</sup>. Bu katkı ise en çok işletmede yürütme görevindeki etkili yöneticiler tarafından kullanılmaktadır<sup>100</sup>.

Performans yönetimi sonucunda elde edilen bilgilerin stratejik yönetim çerçevesinde değerlendirilmesi ile işletme hem finansal (*satış, kârlılık, verimlilik, vb.*) hem de finansal olmayan (*dış tehditlerin daha iyi bilinmesi, rakip stratejilerinin daha iyi anlaşılması, çalışan verimliliğinin artması, vb.*) çeşitli faydalar sağlamaktadır<sup>101</sup>. Bu faydalar neticesinde işletme, faaliyetlerini stratejik bir plan ile optimal performans düzeyine çıkaracak şekilde yürütebilmektedir<sup>102</sup>.

Stratejik yönetimin belirleyici hedeflerinden biri, rekabet avantajı sağlamaktır. Rekabet avantajı, işletme performansının artmasına yol açmakta ve tüm paydaşların gözünde rakiplerden daha iyi işler yapıldığı algısını oluşturmaktadır<sup>103</sup>. İki işletme arasındaki rekabet avantajının karşılaştırılması için de bazı performans göstergelerine bakmak gerekir. Bunlardan bazıları; muhasebe kârlılığı, ekonomik değer ve hissedar değeridir. Bu unsurların iyi analiz edilmesi ve bunlara göre verilecek stratejik kararlar,

---

<sup>98</sup> Ann L. Cunliffe, *Organization Theory* (London: SAGE Publications, 2008), s.16.

<sup>99</sup> Josep Bisbe ve Ricardo Malagueño, "Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does it Work in Dynamic Environments?", *Management Accounting Research* (23): 4 (Aralık 2012): s.296., <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>.

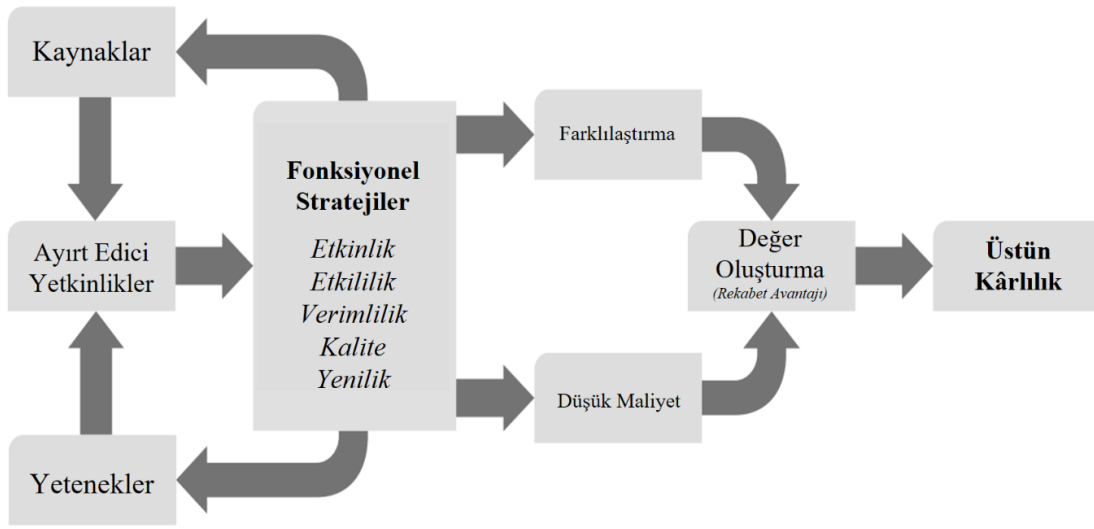
<sup>100</sup> Peter F. Drucker, *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done* (New York: HarperCollins, 2017), s.47.

<sup>101</sup> Fred R. David ve Forest R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2017), s.45.

<sup>102</sup> Ralph D. Stacey ve Chris Mowles, *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2016), s.74.

<sup>103</sup> Graham Kenny, *Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure Winning Strategy* (Oxford: Elsevier Ltd., 2005), s.47.

işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır<sup>104</sup>. Şekil 1.8, işletmenin kaynakları ve yetenekleri ile elde edilecek ayırt edici yetkinlikler çerçevesinde rakiplerine göre farklılaşmaktadır. Bu durum; ürün, hizmet, düşük maliyet ve benzeri unsurlar doğrultusunda işletme, değer oluşturmakta ve rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Tüm bunların sonucunda oluşacak olan üstün/yüksek kârlılık, işletmenin sağlayacağı rekabet avantajının işletme performansını nasıl arttırdığını göstermektedir<sup>105</sup>.



**Şekil 1.8: Rekabet Avantajı & Kârlılık İlişkisi**

**Kaynak:** Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ve Melissa A. Schilling, *Strategic Management: An Integrated Approach*, s.118.

Sonuç olarak işletmelerin neredeyse tamamı birtakım performans ölçüm uygulamalarını yönetmektedir. Ancak bu işletmelerin çoğu, stratejik yönetim ile performans ölçümleri arasında bağlantı eksikliğine, sonuçlara ilişkin sınırlı hesap verebilirliğe, yönetilemeyen ve düzensiz bir yapıya sahiptir. Bu durum, sırasıyla performansın doğru ölçülememesine, stratejik yönetimde yanlış kararların alınmasına ve işletme performansının olumsuz etkilenmesine neden olan kısır bir döngü oluşturmaktadır. Bu yüzden performans yönetiminin doğru uygulanması, stratejik yönetim ile işletme faaliyetleri arasındaki boşluğu dolduran güçlü bir yapıyı oluşturmaktadır<sup>106</sup>.

<sup>104</sup> Frank T. Rothaermel, *Strategic Management* (New York: McGraw-Hill Education, 2017), s.142.

<sup>105</sup> Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ve Melissa A. Schilling, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Stamford: Cengage Learning, 2015), s.117.

<sup>106</sup> V. Chandrashekar vd., “*Strategic Performance Measurement: Creating a Common Language to Drive Execution*”, 2017, s.5.

### 1.3.2. Kurumsal Yönetim ve Performans Yönetimi

Kurumsal yönetim; bir kurumun yönetme, yönetilme veya kontrol etme şeklini belirleyen bir dizi süreç, politika ve düzenlemelerden meydana gelmektedir. Bu yapı, tanımı gereği işletmenin bütün süreçlerini dolayısıyla işletme faaliyetleri sonucunda oluşacak olan işletme performansını da etkilemektedir<sup>107</sup>. Bu çerçevede “İşletmelerin kurumsal yönetim uygulamaları, işletme performansını etkiliyor mu?” sorusuna bakıldığında yapılan araştırma sonuçları, bir işletmenin hissedarlığı ve yönetim kurulu yapılandırmasının (kurumsal yönetim uygulamalarının) kısıtlayıcı hale getirilmesinin işletme performansını azalttığı göstermektedir<sup>108</sup>.

Genel olarak, (tüm diğer değişkenler sabitken) iyi-kötü kurumsal yönetim uygulamalarının iyi-kötü yönetim yapılarına ve sonuç olarak da iyi-kötü işletme performansına yol açtığı kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar; sektörden sektöre, ülkeden ülkeye farklılıklar gösterse de bu genel kabulü desteklemektedir<sup>109</sup>.

Diğer taraftan iyi kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal yönetim de ilişki içindedir. Kurumsal yönetimi iyi uygulayan işletmelerin yönetim uygulamaları, finansal karar almaya özgü temel ilkeleri desteklemekte ve dolaylı olarak işletmelerin performansına olumlu katkı sağlamaktadırlar<sup>110</sup>.

Bir işletmenin iç paydaşları (memurlar, yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri dahil olmak üzere hissedarlar ve çalışanlar) ve dış paydaşları (müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, sendikalar, hükümet, halk), çıkarlarını maksimize etmek için işletmenin kurumsal olarak yönetilmesini talep etmektedirler. Bundaki temel amaç ise iyi bir

---

<sup>107</sup> H. Kent Baker ve Gary E. Powell, “Management Views on Corporate Governance and Firm Performance”, içinde *Corporate Governance and Firm Performance* (Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2009), s.84.

<sup>108</sup> Jonathan M. Karpoff, M. Wayne Marr ve Morris G. Danielson, *Corporate Governance and Firm Performance* (Virginia: The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, 1994), s.1.

<sup>109</sup> Robert M. Bowen, Shivaram Rajgopal ve Mohan Venkatachalam, “Accounting Discretion, Corporate Governance and Firm Performance”, *Contemporary Accounting Research* (25): 2 (01 Temmuz 2008): s.352., <https://doi.org/10.1506/car.25.2.3>.

<sup>110</sup> Siti Nuryanah ve Sardar M. N. Islam, *Corporate Governance and Financial Management* (London: Palgrave Macmillan UK, 2015), s.4., <https://doi.org/10.1057/9781137435613>.

kurumsal yönetim sağlanarak işletme performansının artırılması ve dolayısıyla her bir paydaşın sağlayacağı faydanın en üst düzeyde gerçekleştirilmesidir<sup>111</sup>.

Kurumsal yönetimin işletme paydaşları için değer yaratmadaki rolü, işletme performansı ile arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmış ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır<sup>112</sup>. Çalışmalar sonucunda, işletme performansının, genel olarak kurumsal yönetim uygulamalarından etkilendiği ifade edilmektedir. Doğru ve etkili bir şekilde uygulanan kurumsal yönetim ilkeleri ve sistemi, işletmenin yatırımları çekmesine ve fonlarını en üst düzeye çıkarmasına yardımcı olmaktadır. Bu da işletme performansında dolaylı olarak artışa neden olmaktadır<sup>113</sup>. Diğer taraftan iyi kurumsal yönetim uygulamaları, işletme performansında artış gözlemlenmediği durumlarda da performansın kötüye gitmesini engellemeye yardımcı olabilmektedir.<sup>114</sup>

İyi performans göstermenin ve hissedarlarına değer yaratmanın yanında işletmelerin temel hedeflerinden biri de işletme performansını sürdürülebilir kılmaktır. Bunun için ise işletmelerin iyi kurumsal yönetim uygulamalarına ihtiyacı bulunmaktadır. Özellikle karar alma süreçlerine olumlu katkı sunan kurumsal yönetim, dolaylı olarak da işletme performansının artmasına ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır<sup>115</sup>.

Diğer bir taraftan kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik göstergeleri için temel verileri sağlayarak işletme performansının sürdürülebilirliğinin güvencesini de oluşturmaktadır. Kurumsal yönetim; işletme yönetiminin şeffaf, hesap verebilir, adil, sorumlu ve güvenilir olmasını içermektedir. Bunların uygulanması; kurumsal yönetimin işletme değerini arttırdığını, başka bir ifade ile işletme performansının arttırmasına katkı sağlayan bir anlayışına sahip olduğunu göstermektedir<sup>116</sup>.

---

<sup>111</sup> Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones ve Melissa A. Schilling, *Strategic Management: Theory* (Stamford: Cengage Learning, 2015), s.362.

<sup>112</sup> Peter Kien Pham, Jo-Ann Suchard ve Jason Zein, "Corporate Governance and Alternative Performance Measures: Evidence from Australian Firms", *Australian Journal of Management* (36): 3 (09 Aralık 2011): s.371., <https://doi.org/10.1177/0312896211413035>.

<sup>113</sup> Ebrahim Mohammed Al-Matari, Abdullah Kaid Al-Swidi ve Faudziah Hanim Bt Fadzil, "The Measurements of Firm Performance's Dimensions", *Asian Journal of Finance & Accounting* (6): 1 (26 Şubat 2014): s.26., <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>.

<sup>114</sup> Christine A. Mallin, *Corporate Governance* (Oxford: Oxford University Press, 2013), s.127.

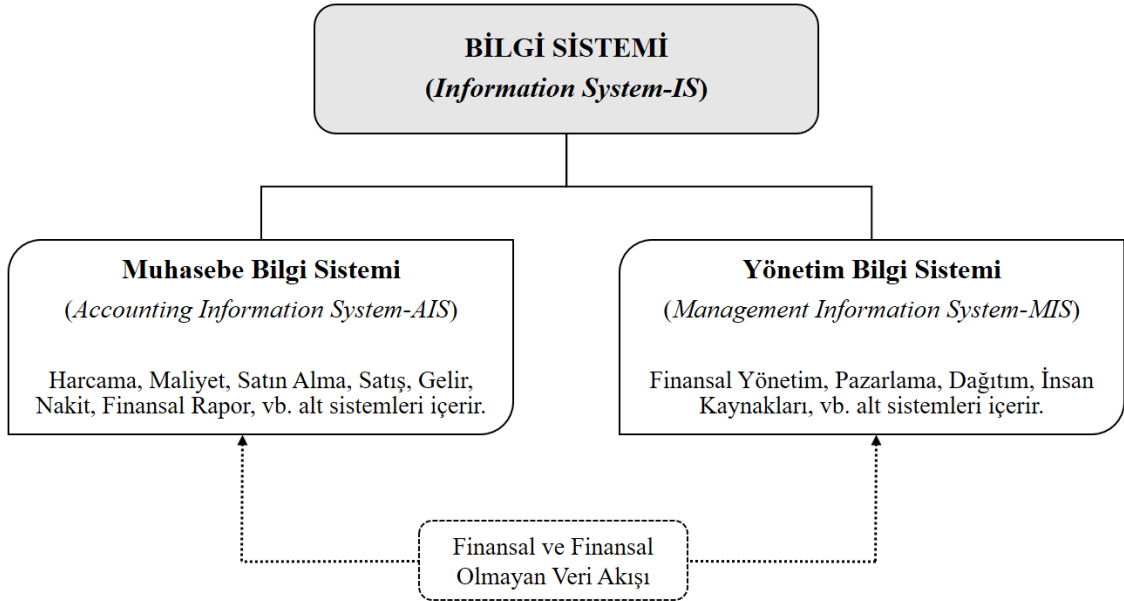
<sup>115</sup> Ali Alp ve Saim Kılıç, *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?* (İstanbul: Doğan Kitap, 2014), s.213.

<sup>116</sup> Güler Aras, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı", *Deloitte (Akademik Makaleler)*, 2006, s.2., [www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net).

### 1.3.3. Muhasebe Bilgi Sistemi ve Performans Yönetimi

Bilgi ve teknoloji, işletmelerin performanslarını geliştirmede yararlandıkları iki temel unsur olarak görev yapmaktadırlar. İnsan kaynakları ile birleştirilen bu araçlar, işletmelere değer katma adına birçok farklı açıdan işletmelere yardım etmektedirler. Bunlara; iş yapmanın yeni yollarını sunmak, iş süreçlerinin verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek gibi pek çok performans geliştirici örnek verilebilmektedir<sup>117</sup>.

Doğru sistem ve süreçlere sahip olmak doğru bilginin elde edilmesini, bu da dolaylı olarak işletme performansını artırılmasını sağlamaktadır<sup>118</sup>. İşletmeler genellikle yönetim kararlarına destek sağlamak için bilgi sistemlerinden sağlanan bilgileri kullanmaktadırlar<sup>119</sup>. Bilgi sistemleri; verilerin toplandığı, bilgi olarak işlendiği ve kullanıcılara dağıtıldığı resmi prosedürler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sistemler, Şekil 1.9’da belirtildiği gibi temelde iki alt sisteme ayrılmaktadırlar. Alt sistemler de içlerinde kendi alt sistemlerini barındırmaktadırlar<sup>120</sup>.



Şekil 1.9: İşletmelerde Bilgi Sistemleri

Kaynak: James A. Hall, *Accounting Information Systems*, s.8.

<sup>117</sup> Dave Chaffey ve Steve Wood, *Business Information Management* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2005), s.6.

<sup>118</sup> Cornelis A. de Kluyver ve John A. Pearce, *Strategic Management: An Executive Perspective* (New York: Business Expert Press, 2015), s.38.

<sup>119</sup> Siamak Nejadhosseini Soudani, "The Usefulness of an Accounting Information System for Effective Organizational Performance", *International Journal of Economics and Finance* (4): 5 (23 Nisan 2012): s.138., <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n5p136>.

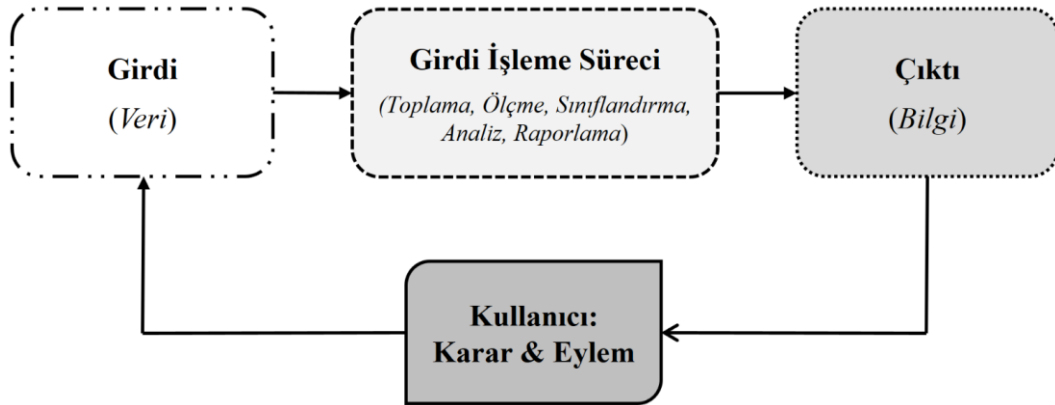
<sup>120</sup> James A. Hall, *Accounting Information Systems* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011), s.7.



Bilgi sistemleri, işletmelerin stratejileri ve iş süreçleri ile entegre edilerek kararlarının hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını sağlamaktadır. Bu durum, işletmelere yüksek rekabet ortamlarında yaşamlarını sürdürebilmelerine neden olmaktadır. İşletmenin bilgi sistemleri içerisinde muhasebe bilgi sistemi önemli bir noktada yer almakta ve rekabet avantajı sağlanmasında etkin bir rol oynamaktadır<sup>121</sup>.

Muhasebe, genel olarak işletmenin dili olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede muhasebe bilgi sistemi de işletmelerin çekirdek sistemini oluşturmaktadır. Muhasebe bilgi sistemi; muhasebe ve bilgi sistemi disiplinlerinin kesişme noktasında yer alan<sup>122</sup>, finansal ve finansal olmayan verileri bilgiye dönüştürmek için tasarlanmış insanlar ve donanımlardan oluşan bir sistem olarak tanımlanmaktadır<sup>123</sup>.

Muhasebe bilgi sistemi, genel çerçevede bilgi sistemlerinin işleyişine benzer bir yapı da işlemektedir. Bu süreç; Şekil 1.10'da gösterildiği gibi veri tanımlama, toplama ve depolama sürecinin yanı sıra bilgi geliştirme, ölçme ve karar alıcılar ile iletişim süreci olarak ifade edilmektedir<sup>124</sup>.



**Şekil 1.10: Bilgi Sisteminin İşleyişi**

**Kaynak:** Marshall B. Romney ve Paul John Steinbart, *Accounting Information Systems*, s.11.

<sup>121</sup> Ahamed Al-dmour vd., "Accounting Information System and Its Role on Business Performance: A Theoretical Study", *Journal of Management and Strategy* (8): 4 (13 Temmuz 2017): s.83., <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p79>.

<sup>122</sup> Nancy A. Bagranoff, Mark G. Simkin ve Carolyn S. Norman, *Core Concepts of Accounting Information Systems* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010), s.4.

<sup>123</sup> George H. Bodnar ve William S. Hopwood, *Accounting Information Systems* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2013), s.1.

<sup>124</sup> Marshall B. Romney ve Paul John Steinbart, *Accounting Information Systems* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2018), s.10.

Şekil 1.10'daki girdi (veri)-çıkıtı (bilgi) süreci, işletmelerdeki tüm bilgi sistemleri için genel bir çerçeve sunmaktadır<sup>125</sup>. Süreçte ilk olarak ekonomik olaylar sonucu oluşan veriler, muhasebe bilgi sistemine girdi olarak dahil olmaktadır. Daha sonra çeşitli aşamalar ile söz konusu girdiler işlenmekte ve sonuçta bilgi olarak sistemin çıktısını oluşturmaktadır. Girdi işleme süreci, muhasebe bilgi sisteminin ana aktörlerinden olan muhasebeciler tarafından yönetilmekte ve gerekli altyapı oluşturulmaktadır<sup>126</sup>.

Bir sonraki aşamada söz konusu bilgiler, sistemin kullanıcılarına sunulmaktadır. Kullanıcılar, karar alma ve bunları eyleme dönüştürme süreçlerinde temel olarak bu bilgileri kullanmaktadırlar. Ayrıca sistemin döngüsü içinde karar alıcıların eylemleri sonucu oluşan veriler, bilgi sistemine tekrardan girdi sağlamaktadırlar<sup>127</sup>.

Muhasebe bilgi sistemine dair belirtilmesi gereken noktalardan biri de sistemin değişen teknoloji, yönetim modelleri ve muhasebe kuralları ile standartlarına göre kendini güncellemesi gerekliliğidir. İşletmeler bu gerekliliği yerine getirmediği zaman sistem çıktısı olan bilgilerin karar almadaki etkisi gitgide kaybolmakta, bu da işletme performansını olumsuz olarak etkileyebilmektedir<sup>128</sup>.

#### 1.3.4. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi (*stratejik performans yönetim/ölçüm sistemi olarak da adlandırılmaktadır*); karmaşık sayılabilecek, kapsamı geniş olan<sup>129</sup>, işletme çapında izlenmesi gereken ve muhasebe/yönetim bilgi sistemleri ile entegre bir biçimde hareket etmesi gereken önemli sistemlerden biridir<sup>130</sup>. Bu çerçevede **performans yönetim/ölçüm sistemi-PYS** (*performance management/measurement system-PMS*):

<sup>125</sup> Bob Paladino, *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2011), s.188.

<sup>126</sup> Leslie Turner, Andrea Weickgenannt ve Mary Kay Copeland, *Accounting Information Systems: Control and Processes* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2017), s.22.

<sup>127</sup> Romney ve Steinbart, *Accounting Information Systems*, s.11.

<sup>128</sup> Daniela Mancini, Eddy H. J. Vaassen ve Renata Paola Dameri, "Trends in Accounting Information Systems", içinde *Accounting Information Systems for Decision Making*, ed. Daniela Mancini, Eddy H. J. Vaassen ve Renata Paola Dameri, c. 3, Lecture Notes in Information Systems and Organisation (Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013), s.2., <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35761-9>.

<sup>129</sup> Martin Broad ve Seyed Mohammad Javadi, "Modelling A Successful Performance Measurement System", *Business & Economic Review* (1): 1 (2009): s.29.

<sup>130</sup> Gary Cokins, *Strategic Business Management: From Planning to Performance* (New York: Association of International Certified Professional Accountants-AICPA, 2013), s.7.

➤ İşletmenin bilgi sistemleri ile birbirine bağlı bir şekilde etkileşime girip birlikte çalışan, belirli ilkelere dayanarak oluşan ve işletmenin performansını kurumsal hedefleri doğrultusunda yönetme sürecidir<sup>131</sup>.

➤ İşletmelerin strateji belirleme, planlar, performans tahminleri ve rapor oluşturma ile karar alma aşamasında kullandıkları tüm süreçlerdir<sup>132</sup>.

Performans yönetim sistemi, belirli hedeflere ulaşmak için kullanılan bir sistemdir. Sistemin amacı, işletme stratejilerini tüm iş süreçlerine, faaliyetlere, görevlere ve personele yayarak uygun yönetim kararlarının alınabilmesi için geri bildirim alınmasını sağlamaktır<sup>133</sup>.

Performans yönetim sistemleri, birtakım ayırt edici özelliğe sahiptir<sup>134</sup>. Bu özellikler nedeni ile işletmelerin dış ve iç çevrelerinin statik olmaması ve sürekli değişim göstermesi, işletmelerin uygulayacakları performans yönetim sisteminin de dinamik ve esnek olmasını gerektirmektedir<sup>135</sup>.

Diğer bir taraftan performans yönetim sistemleri, işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedeni, işletmelerin stratejik yönetimleriyle doğrudan ilişkili olan performans ölçümlerinin, işletmenin stratejilerinden etkilenmesidir. Söz konusu karşılıklı etkileşim ile işletmenin sahip olduğu finansal ve finansal olmayan unsurlara bakış açısı sonucunda işletmenin kuracağı performans yönetim sisteminin tasarımı değişmektedir<sup>136</sup>.

---

<sup>131</sup> Veronika Packová ve Peter Karácsóny, "Designing and Implementing Performance Management Systems", içinde *Business Performance Measurement and Management*, ed. Paolo Taticchi (Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010), s.242., <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04800-5>.

<sup>132</sup> David A. J. Axson, *Best Practices in Planning and Performance Management* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010), s.25.

<sup>133</sup> Umit S. Bititci, Allan S. Carrie ve Liam McDevitt, "Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide", *International Journal of Operations & Production Management* (17): 5 (Mayıs 1997): s.524., <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>.

<sup>134</sup> Mandy Man-sum Cheng, "Strategic Performance Measurement Systems and Managerial Judgements", içinde *Best Practices in Management Accounting*, ed. Greg N. Gregoriou ve Nigel Finch (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012), s.166.

<sup>135</sup> Umit S. Bititci, Trevor Turner ve Carsten Begemann, "Dynamics of Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management* (20): 6 (2000): s.696.

<sup>136</sup> David Medori ve Derek Steeple, "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management* (20): 5 (Mayıs 2000): s.520., <https://doi.org/10.1108/01443570010318896>.

Performans yönetim sistemlerini, performans ölçümünün gelişimine ve performans ölçütlerinin farklılıklarına paralel olarak Tablo 1.2’de görüldüğü gibi üç seviyeli bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür<sup>137</sup>.

**Tablo 1.2: Performans Yönetim Sistemlerinde Seviyeler**

Seviye	Özellikler
<b>1. Seviye (Bütünleşik)</b>	- Sistem içindeki en gelişmiş seviyedir. - Birçok standardın karşılandığı anlamına gelir. - İşletme genelinde farklı nedensel ilişkileri açıklayabilmektedir. - Tüm paydaşların ihtiyaçları dikkate alınmaktadır. - Veritabanları ve diğer raporlama sistemleri birbirine tam olarak entegredir. - Bilgiler sürekli olarak güncellenir ve doğrudan ihtiyaç duyan kişilere sunulur.
	* <b>İlişki:</b> Çok boyutlu ve nedensel * <b>Odak:</b> Tüm paydaşlar * <b>Kapsam:</b> Tüm hiyerarşik seviyeler * <b>Bilgi:</b> Gelişmiş bilgi işlem mimarisi * <b>Sonuç:</b> Geçmiş, bugün ve geleceğe dayalı * <b>Çıkarım:</b> Kısa, orta ve uzun vadeli
<b>2. Seviye (Dengeli)</b>	- Farklı perspektiflere dayalı çok boyutlu dengeli bir performans görüşüne sahiptir. - Yeniliği ve öğrenmeyi destekler. - Müşteri odaklıdır. - İzlemekten ziyade gelişimi hedefler.
	* <b>İlişki:</b> Çok boyutlu * <b>Odak:</b> İlgili iç ve dış paydaşlar * <b>Kapsam:</b> Çoğu hiyerarşik seviye * <b>Bilgi:</b> İlgili kişilere sağlanan kapsamlı bilgi * <b>Sonuç:</b> Geçmiş ve bugüne dayalı * <b>Çıkarım:</b> Kısa ve orta vadeli
<b>3. Seviye (Finansal)</b>	- Geleneksel performans ölçütleri kullanılmaktadır. - Kâr odaklı olup, sınırlı ve gecikmeli geri bildirim sağlamaktadır. - Maliyet verimliliğine ve temel olarak kısa vadeli sonuçlara karşı optimize edilmektedir.
	* <b>İlişki:</b> Tek boyutlu * <b>Odak:</b> İç paydaşlar * <b>Kapsam:</b> Üst hiyerarşik seviye * <b>Bilgi:</b> Kolay erişilebilir basit bilgi * <b>Sonuç:</b> Geçmiş dayalı * <b>Çıkarım:</b> Kısa vadeli

**Kaynak:** Tangen, “Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems”, s.48.

<sup>137</sup> Stefan Tangen, “Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems”, *Measuring Business Excellence* (9): 4 (Aralık 2005): s.48., <https://doi.org/10.1108/13683040510634835>.

✓ **Üçüncü seviye**; çoğunlukla geleneksel performans ölçütlerinin (*finansal*) kullanıldığı, gereksinimlerin düşük olduğu, ancak bir üst seviyeye geçmeden önce üzerinde kontrol sahibi olmanın önem arz ettiği bir seviyedir.

✓ **İkinci seviye**; üçüncü seviyeye göre çok daha dengeli bir yapının olduğu, finansal ölçütlerin yanında finansal olmayan ölçütlerin de kullanıldığı, farklı zaman dilimlerinin dikkate alındığı bir aşamadır.

✓ **Birinci seviye**, işletmeler açısından performans yönetim sistemi olarak en gelişmiş sınıf olarak tanımlanabilir. Gelişmiş bir bilgi işleme mimarisi ve sisteminin varlığında işletme faaliyetleri arasındaki nedensel ilişkilerin açıklandığı, geleceğe dair öngörülerin oluşturulabildiği, büyük veri ve yapay zekâ ile birlikte daha da ileri bir seviyeye geçişi sağlayacak bir aşamayı tanımlamaktadır.

Hangi seviyede performans yönetim sistemi kurulmak istenirse istensin bu süreçte işletmeler birtakım unsurları dikkate almak zorundadır. Bu unsurlar, başka bir tanımlama ile performans yönetiminin kavramsal çerçevesi olarak ifade edilmekte ve Tablo 1.3'te de görüldüğü gibi genel olarak on iki başlıkta toplanmaktadır<sup>138</sup>.

**Tablo 1.3: Performans Yönetim Sisteminin Kavramsal Çerçevesi**

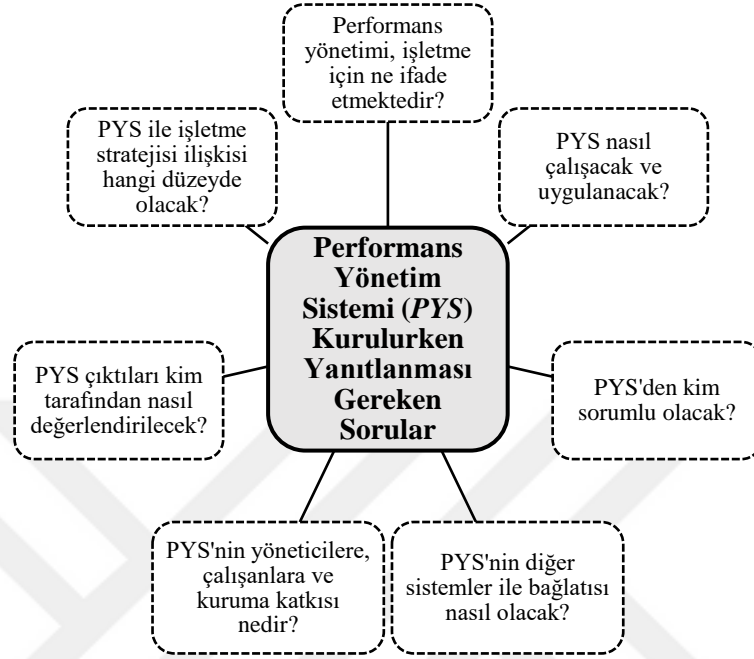
1	Vizyon ve Misyon	7	Performans Değerlendirme
2	Başarı için Anahtar Faktörler	8	Ödül Sistemi
3	Organizasyon Yapısı	9	Bilgi Akışı
4	Strateji ve Planlar	10	Bilgi Kullanıcıları
5	Performans Ölçütleri	11	Değişim ve Güncelleme
6	Hedef Belirleme	12	Güç ve Uyumlaştırma

**Kaynak:** Aldónio Ferreira ve David Otley, “*The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis*”, s.267.

Tablo 1.3'te yer alan kavramsal çerçeveye uygun oluşturulan performans yönetim sisteminin uygulamada başarılı olabilmesi için de Şekil 1.11'de gösterilen sorulara cevap vermesi ve aşağıda sayılan birtakım özelliklere sahip olması

<sup>138</sup> Aldónio Ferreira ve David Otley, “The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis”, *Management Accounting Research* (20): 4 (Aralık 2009): s.266., <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.

gerekmektedir. Bu sorular ve özellikler çerçevesinde oluşturulan performans yönetimi sisteminin tasarımı sistemin başarısını belirleyen temel faktördür<sup>139</sup>.



**Şekil 1.11: Performans Yönetim Sistemi Kurulum Soruları**

**Kaynak:** Herman Aguinis, *Performance Management*, s.176.

Performans sisteminin özellikleri şu şekilde ifade edilmektedir<sup>140,141</sup>:

- ✓ İşletmenin stratejisi ve tüm bölümleri ile uyumlu olmalı.
- ✓ İşletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmeli.
- ✓ Karmaşık olmamalı, açık, net ve uygulaması basit olmalı.
- ✓ Neden ve sonuçlar arasındaki bağlantıyı kurmalı.
- ✓ Anlaşılır, gerçekçi ve karşılaştırılabilir olmalı.
- ✓ Farklılık oluşturmalı ve geri bildirim sağlamalı.
- ✓ Bireysel ve kurumsal gelişimi desteklemeli.
- ✓ Esnek olmalı, süreklilik ve tutarlılık arz etmeli.

<sup>139</sup> Pietro Micheli ve Jean-Francois Manzoni, "Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes", *Long Range Planning* (43): 4 (Ağustos 2010): s.465., <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>.

<sup>140</sup> Paul McMann ve Alfred J. Nanni, "Is Your Company Really Measuring Performance?", *Management Accounting* (76): 5 (1994): s.56.

<sup>141</sup> Gopal K. Kanji, "Performance Measurement System", *Total Quality Management* (13): 5 (Ağustos 2002): s.718., <https://doi.org/10.1080/095441202200002090>.

## 1.4. Performans Ölçümü

İşletmenin geleceğini doğru konumlandırmak ve bu doğrultuda işletme çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirmek için gerçekçi ve karşılaştırılabilir performans ölçümü gerekmektedir<sup>142</sup>. İşletme yönetiminde iki temel yönetim aracı kullanılmaktadır. Bunlar; kontrol ve karar mekanizmalarıdır. Bunların etkili bir şekilde kullanılabilmesi için de işletme performansının doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir<sup>143</sup>.

İşletme performansının önemine dair iki önemli ifade bulunmaktadır. Bunlar:

➤ “Ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz ve geliştiremezsiniz.”

(“If you can't measure it, you can't manage and improve it.”) - **Peter Drucker**

➤ “Nereden başlayacağınızı bilmiyorsanız nereye gideceğinizi bilmeniz çok zordur.”

(“It is very difficult to know where you are going if you don't know where you are to begin with.”) - **Ray Martin**

Her iki ifadede belirtildiği gibi işletmeler, hem nereye gideceklerini (*hedeflerin iyi seçilmesi*) hem de bu süreci nasıl yöneteceklerini belirlemek için faaliyetlerini etkili bir şekilde ölçümleyerek stratejilerini oluşturmaya başlamalıdır. Bu, etkili yönetimin etkili bir ölçümleme sürecinden geçtiğini göstermesi açısından önem arz etmektedir<sup>144</sup>.

Hem yöneticilerin hem de yönetim muhasebesi konusunda çalışma yapanların uzun zamandır ilgi odağında olan<sup>145</sup> performans ölçümü, eylemlerin ya da faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin belirlenmesi olarak tanımlanmakta<sup>146</sup> ve performans yönetim sürecinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreçteki amaç, performans anlayışı ile işletmeleri sürdürülebilir kılmaktır<sup>147</sup>.

---

<sup>142</sup> Ray Martin, “Do We Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?”, *Total Quality Management* (8): 6 (25 Aralık 1997): s.440., <https://doi.org/10.1080/0954412979433>.

<sup>143</sup> Edwin Whiting, *A Guide to Business Performance Measurements* (London: Palgrave Macmillan UK, 1986), s.8., <https://doi.org/10.1007/978-1-349-07472-3>.

<sup>144</sup> Dean R. Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success* (New York: AMACOM (American Management Association), 2007), s.13.

<sup>145</sup> David Otley, “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”, *Management Accounting Research*, 10 (1999): s.363.

<sup>146</sup> Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts, “Performance Measurement System Design”, *International Journal of Operations & Production Management* (15): 4 (Nisan 1995): s.81., <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.

<sup>147</sup> Dursun Balkan ve Murat Arıkan, “İşletmeler için Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Önerisi” *Verimlilik Dergisi*, 3 (2016): s.8.

Bir başka açıdan performans ölçümü, işletmelerde çok boyutlu (*finansal-finansal olmayan*) bir dizi performans ölçütünün kullanılmasını ifade etmekte<sup>148</sup> ve neyi, nasıl ölçebileceğini kavrayan işletmeler için de önemli bir karar destek aracı görevini yerine getirmektedir<sup>149</sup>.

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişen ticari ve sosyal hayat vb. etmenler ile işletmelerin nasıl yönetildiği konusunda da hızlı değişimler görülmektedir. Bu değişim, geçmişten günümüze işletmelerin performansları ölçümlemesinde ve bunların sonucunu paydaşlarına aktarmasında da kendini göstermektedir<sup>150</sup>. İşletmeler için önemli yıllar geçtikçe artan performans ölçümü, önceki yıllarda kullanıldığı yönetim-muhasebe çerçevesinden çıkarılmakta ve tüm iş stratejileri için gittikçe daha önemli ve temel bir özellik haline gelmektedir<sup>151</sup>.

#### 1.4.1. Performans Ölçümünün Gelişimi

İşletmeler, ticari hayatta başarılı olmak için müşterilerin talep ettikleri ürün ve hizmetleri üretmek, esnek tedarik zincirleri oluşturmak, maliyetleri düşürmek gibi sorunlara proaktif olarak cevap verebilmek için güncel ve doğru performans bilgisine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgi ise performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ile elde edilebilmektedir<sup>152</sup>.

Bir işletmenin hedeflerine ulaşma düzeyini gösteren ve çok boyutlu bir kavram olan performansın ölçümü<sup>153</sup>, başlangıcından günümüze ve geleceğe dair birtakım özellikler taşımaktadır. Performans ölçümünün tarihsel seyri içinde nasıl bir gelişim gösterdiği, Şekil 1.12’de gösterilmektedir<sup>154</sup>.

<sup>148</sup> Mike Bourne vd., “Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review”, *International Journal Business Performance Management* (5): 1 (2003): s.3.

<sup>149</sup> Ian Robson, “From Process Measurement to Performance Improvement”, *Business Process Management Journal* (10): 5 (Ekim 2004): s.510., <https://doi.org/10.1108/14637150410559199>.

<sup>150</sup> Umit Bititci vd., “Performance Measurement: Challenges for Tomorrow”, *International Journal of Management Reviews* (14): 3 (Eylül 2012): s.306., <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>.

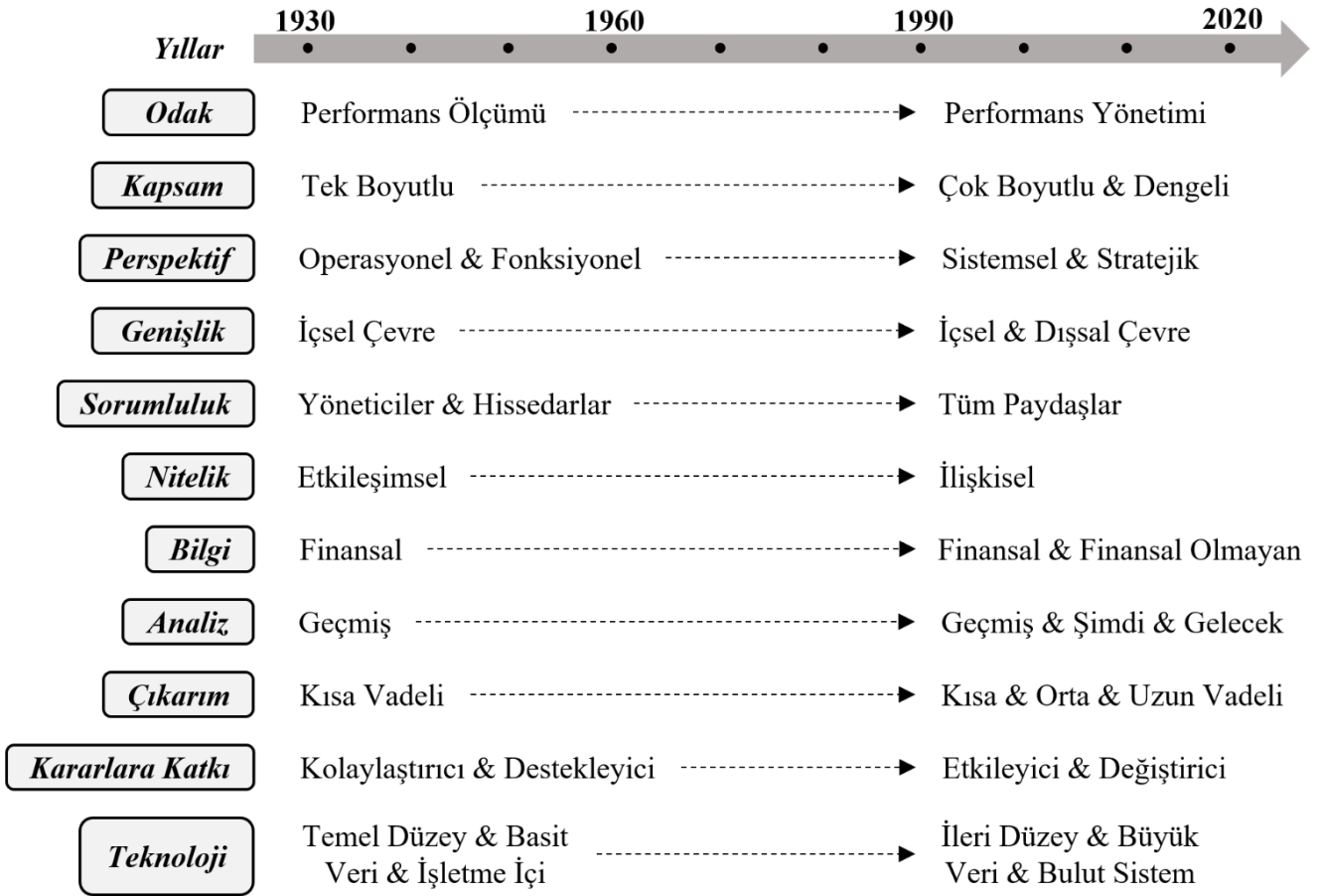
<sup>151</sup> Tonchia ve Quagini, *Performance Measurement*, s.xi.

<sup>152</sup> S.S. Nudurupati vd., “State of the Art Literature Review on Performance Measurement”, *Computers & Industrial Engineering* (60): 2 (Mart 2011): s.279., <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>.

<sup>153</sup> Mustafa Emre Civelek vd., *Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach* (Nebraska: Zea E-Books, 2015), s.21.

<sup>154</sup> Julio Araujo Carneiro-da-Cunha, Flavio Hourneaux ve Hamilton Luiz Corrêa, “Evolution and Chronology of the Organisational Performance Measurement Field”, *International Journal Business Performance Management* (17): 2 (2016): s.233.





**Şekil 1.12: Performans Ölçümünün Tarihsel Gelişimi**

**Kaynak:** Julio Araujo Carneiro-da-Cunha, Flavio Hourneaux ve Hamilton Luiz Corrêa, “*Evolution and Chronology of the Organisational Performance Measurement Field*”, s.233. ve Ramesh Swamy, “*Strategic Performance Measurement in the New Millennium*”, s.44.

Şekil 1.12’de görüldüğü üzere performans ölçümü, ondokuzuncu yüzyılın başlarına kadar uzanan bir tarihe sahiptir<sup>155</sup>. İlk olarak muhasebe temelli başlayan performans ölçümü, tarihi seyir içinde hızla değişen ve önemli ölçüde iyileşen bir gelişim göstermiştir<sup>156</sup>. Performans ölçümünün gelişiminde öne çıkan noktalar şunlardır:

✓ Sadece performans ölçümünün yapıldığı bir aşamadan performans yönetiminin ve sisteminin kurulduğu bir aşamaya geçiş yapılmıştır.

<sup>155</sup> Neetu Yadav ve Mahim Sagar, “Performance Measurement and Management Frameworks”, *Business Process Management Journal* (19): 6 (04 Kasım 2013): s.949., <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>.

<sup>156</sup> Kinga Emese Zsido, “Historical Overview of the Literature on Business Performance Measurement from the Beginning to the Present”, *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* (9): 3 (2015): s.41., <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/3/6>.

✓ Tek boyutlu ve finansal bilgilere dayalı performans ölçümünden çok boyutlu-dengeli ve finansal olmayan bilgiyi de içeren performans ölçümüne geçilmiştir.

✓ İçsel çevreyi ilgilendiren işlevsel ve etkileşimsel bir nitelikten dış çevreyi de içine alan sistemsal ve ilişkisel nitelik ve perspektife dönülmüştür.

✓ Geçmişe dayalı bilgi ile kısa vadeli çıkarımlardan şimdi ve geleceği de kapsayan bilgi ile kısa, orta ve uzun vadeli çıkarımların yapılabildiği bir yapı oluşmuştur.

✓ Sadece yönetici ve hissedarları ilgilendiren sorumluluk düzeyinden işletmenin tüm paydaşlarını sorumlu tutan bir süreç inşa edilmiştir.

✓ Kararlara kolaylaştırıcı ve destekleyici katkıdan bunlara ek olarak kararları etkileyici ve değiştirici katkı sağlanmıştır.

✓ İşletme içinde temel düzeyde basit verinin işlendiği teknolojiden bulut sistem ile ileri düzeyde büyük verinin kullanıldığı teknolojiye geçilmiştir.

Sonuç olarak performans ölçümü, 1900'lerden günümüze kadar değişen ticari hayat, ekonomik düzen, çevresel etmenler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler ve benzeri faktörlere bağlı olarak çeşitli düzeylerde değişime uğramıştır. Basit bir yapıdan daha kapsayıcı ve karmaşık bir yapıya evrilen performans ölçümü, işletmede alınan tüm kararlarda etkin bir rol üstlenmekte ve bir karar destek sistemi olarak görev yapmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak da özellikle son yirmi yılda çok sayıda işletme, sürdürülebilir olmak adına performans ölçümü ve yönetim sistemlerini değiştirmek zorunda kalmıştır.

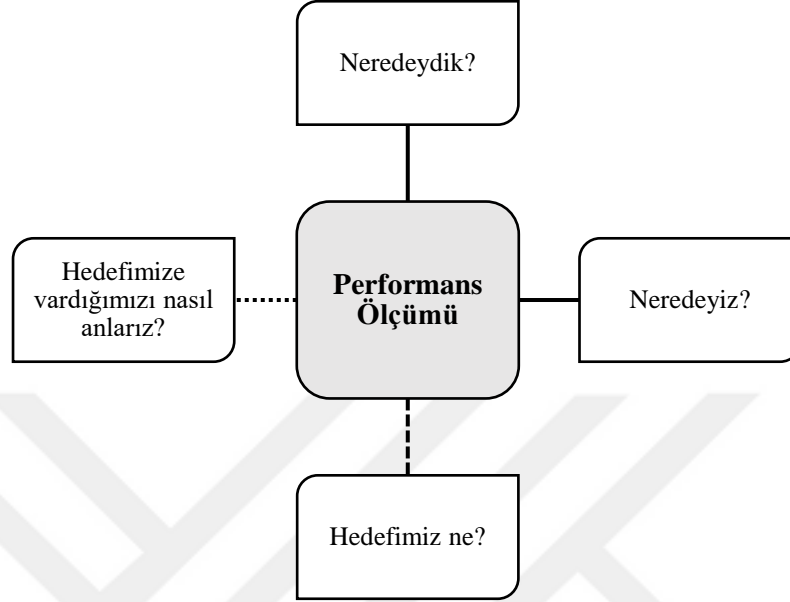
#### 1.4.2. Performans Ölçümünün Amaçları

Performans ölçümünün amaçları kapsamında işletmenin karar alma süreçlerinde iki temel rolü mevcuttur. Bunlar; *kararları kolaylaştırıcı (destekleyici)* ve *kararları etkileyen (değiştirici)* olarak ifade edilmektedir. Bu roller, ele alınan performans ölçütlerinin kapsamı ve niteliklerine göre değişiklik göstermektedir<sup>157</sup>.

---

<sup>157</sup> Paula van Veen-Dirks, "Different Uses of Performance Measures: The Evaluation versus Reward of Production Managers", *Accounting, Organizations and Society* (35): 2 (Şubat 2010): s.144., <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>.

Performans ölçümünün temel amacı, Şekil 1.13'te görüldüğü gibi yönetimin temel bir parçası olarak işletmenin *geçmiş-şimdi-gelecek* konumunu göstermektir.



**Şekil 1.13: Performans Ölçümünün Amacı**

**Kaynak:** Stefano Tonchia ve Luca Quagini, *Performance Measurement*, s.3.

Yukarıdaki şekilde de belirtildiği üzere performans ölçümü geçmişte nerede olduğuna ve bugün nereyeye yanıt aramaktadır. Bununla beraber performans ölçümü, elde ettiği bilgiler çerçevesinde geleceğe dair işletme hedefinin ne olması gerektiğine ve bu hedefe nasıl varılacağına dair yapılan projeksiyonlara da cevap bulunmasına katkı sağlama amacındadır.

İşletmelerde performans ölçümünün bir diğer amacı da işletmenin belirlemiş olduğu hedefleri karşılayıp karşılamadığını tespit etmektir. Bunu yaparken, işletme içinde ilgili dönem boyunca oluşan veriler kullanılmakta ve etkin kontrol mekanizmaları ile geri bildirimler sağlanarak beraber bu süreç yönetilmektedir<sup>158</sup>.

Performans ölçümünün amaçları, işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel anlamda şu şekilde de ifade edilebilmektedir<sup>159</sup>:

<sup>158</sup> Richard L. Daft, *Organization Theory and Design* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2010), s.299.

<sup>159</sup> Charles Parker, "Performance Measurement", *Work Study (MCB University Press)* (49): 2 (Nisan 2000): s.63., <https://doi.org/10.1108/00438020010311197>.

- İşletme başarısını ölçmek (*hedeflenen ve elde edilen sonuçlara göre*),
- Müşteri gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığına cevap vermek,
- Sorunların nerelerden kaynaklandığını ve gerekli iyileştirmelerin nasıl yapılacağını tespit etmek,
- Alınacak stratejik kararları; varsayım ya da sezgiden ziyade gerçek verilere dayandırmak.

2005 yılında, Türkiye’deki 500 büyük sanayi şirketi üzerine yapılan çalışmada, performans ölçümünün amaçları araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işletmeler, öncelikle şu nedenlerden dolayı performans ölçümü yaptıklarını ifade etmişlerdir<sup>160</sup>:

- Sorunlu alanları ortaya çıkarmak,
- Geliştirilebilecek alanları belirleyebilmek,
- Her birimin kendi performansını görmesini sağlamak ve
- Geri bildirim almak.

Sonuç olarak yukarıda sayılanlar ile birlikte performans ölçümünün tarihsel gelişimine bağlı olarak işletmenin tüm paydaşlarına daha şeffaf bir görüntü sunmak, performans ölçümünün bir diğer amacını oluşturmaktadır. İşletme hakkında farklı karar alıcıların taleplerine cevap vermek, işletmenin geçmişine ayna tutarak geleceğine yön vermek adına da performans ölçümünün yapılması amaçlanmaktadır.

### **1.4.3. Performans Ölçümünün Yararları**

Performans ölçümünün amaçlarından biri, işletmelerde karar vermeyi desteklemek için ilgililere güvenilir bilgi sunmaktır. Bunun için de performans ölçümü, genel olarak stratejik amaçlara odaklanmakta ve işletmenin uzun vadeli planlarının ve başarısının izlenmesini temin etmektedir. Bununla birlikte işletmeler; performans ölçüm

---

<sup>160</sup> Ali Coşkun, “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, Temmuz 2006, s.134.

sürecini departmanlarına, birimlerine, takımlarına ve hatta bireysel olarak çalışanlarına da uygulamaktadırlar. Böylelikle işletmeler hem bireysel hem de kurumsal anlamda uyguladıkları performans ölçümleri ile çeşitli faydalar sağlamaktadırlar<sup>161</sup>.

Öncelikle performans ölçümü işletme yöneticilerine ve hissedarlarına işletmenin mevcut pazar payı, zayıf, güçlü ve geliştirilebilecek yönleri hakkında bilgi vermektedir<sup>162</sup>. Diğer bir taraftan, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacı ile üretim süreçlerinin değerlendirmesine, kontrol edilmesine ve iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Performans ölçümü ayrıca farklı birey, ekip, bölüm, tesis ve kurumların performanslarının karşılaştırılmasında ve değerlendirilmesinde de kullanılmaktadır<sup>163</sup>.

Performans ölçümünün bir diğer faydası, işletmenin geleceğine yönelik birtakım tahminlerin yapılmasına yardımcı olmasıdır. Bu süreç; finansal/finansal olmayan bilgilerin toplanması ve geçmiş yıllar kapsamında eğilimlerin belirlenmesi ile işletme hedefleri ve diğer bilgilerin bir araya getirilmesi neticesinde birtakım varsayımların oluşturulmasını kapsamaktadır<sup>164</sup>.

Performans ölçümü ve ölçütleri ile ilgili yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde performans ölçümünün işletmeler açısından birçok niteliksel ve niceliksel faydaları olduğu ifade edilmektedir. Performans ölçümünün yararları şunlardır<sup>165</sup>:

✓ **Niceliksel Faydalar:** Gelirde artış, kârda artış, maliyetlerde azalış, vb.

✓ **Niteliksel Faydalar:** İşletme içi iletişimin iyileştirilmesi, etkili yönetim kontrolü, işletme hedeflerinin netleştirilmesi, karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi, yüksek ürün ve hizmet kalitesi, çalışan memnuniyetinin artırılması, vb.

---

<sup>161</sup> J. Ukko, J. Tenhunen ve H. Rantanen, "Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees", *International Journal of Production Economics* (110): 1–2 (Ekim 2007): s.39., <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>.

<sup>162</sup> John Hailey ve Mia Sorgenfrei, "Measuring Success: Issues in Performance Measurement", *HakiElimu Working Paper Series* (5): 2 (2005): s.2.

<sup>163</sup> Alaa M. Ghalayini ve James S. Noble, "The Changing Basis of Performance Measurement", *International Journal of Operations & Production Management* (16): 8 (Ağustos 1996): s.63., <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>.

<sup>164</sup> Philip Campbell, *A Quick Start Guide to Financial Forecasting* (Texas: Philip Campbell, 2017), s.51.

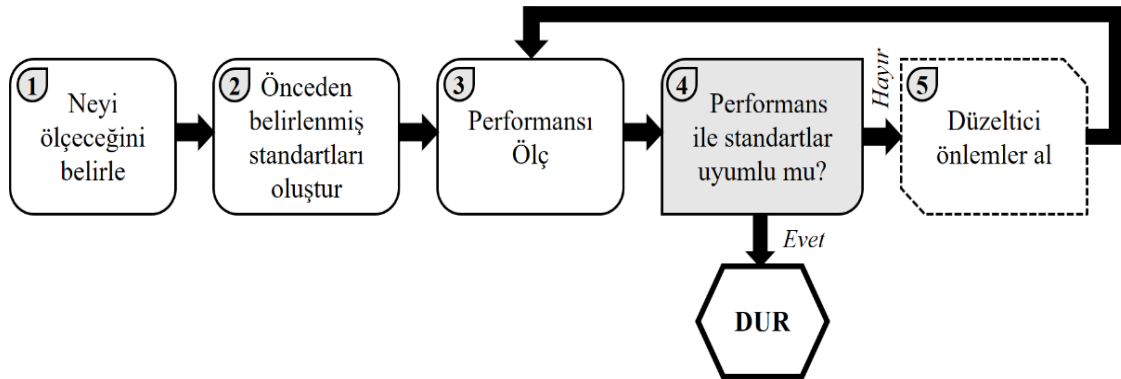
<sup>165</sup> André de Waal ve Karima Kourtiti, "Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use", *International Journal of Productivity and Performance Management* (62): 5 (22 Temmuz 2013): s.453., <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>.

Yapılan akademik çalışmalarda performans ölçümünün avantajlarının yanında bazı dezavantajları olduğu da belirtilmektedir. Çok fazla finansal ve finansal olmayan veri, işletme içi bürokrasi, bazı ölçüt ve göstergelerin özneliği, bilgi sistemlerinin yetersizliği, koordinasyon eksikliği, ölçüm yöntemlerinin maliyeti, vb. sebeplerin varlığından dolayı performans ölçümü işletmelere dezavantaj sağlayabilmektedir<sup>166</sup>.

Yukarıda da ifade edildiği gibi işletmenin performans ölçüm sürecinin doğru yönetilememesi, yanlış performans ölçütlerinin seçimi vb. nedenlerden ötürü kötü inşa edilmiş bir performans ölçüm sistemi, faaliyetlerin doğru yürütülememesine ve işletme performansının negatif olarak etkilenmesine yol açabilmektedir<sup>167</sup>.

#### 1.4.4. Performans Ölçümünün Aşamaları

İşletme faaliyetlerinin sonucunda gerçekleştirilen performansın ölçümünde basit olarak beş aşamalı bir yol izlenmektedir. Şekil 1.14'te görülen bu süreç, stratejik yönetimin önemli bir parçasını oluşturmakta ve faaliyetlerin sonuçları hakkında geri bildirim sağlamaktadır<sup>168</sup>. Ayrıca bu süreç, bir döngü (*ölçme-değerlendirme-geliştirme-kontrol*) içinde işletme hedeflerine uygun olarak kendini tekrar etmektedir<sup>169</sup>.



Şekil 1.14: Performans Ölçümünün Aşamaları

**Kaynak:** Thomas L. Wheelen vd., *Strategic Management and Business Policy*, s.350.

<sup>166</sup> André de Waal, Karima Kourtiv ve Peter Nijkamp, "The Relationship Between the Level of Completeness of a Strategic Performance Management System and Perceived Advantages and Disadvantages", *International Journal of Operations & Production Management* (29): 12 (13 Kasım 2009): s.1246., <https://doi.org/10.1108/01443570911005983>.

<sup>167</sup> Yasar Jarrar, "Performance Measurement in the 21st Century from Performance Measurement to Performance Management", *Business Process Management Journal* (10): 5 (Ekim 2004): s.1., <https://doi.org/10.1108/bpmj.2004.15710eaa.001>.

<sup>168</sup> Thomas L. Wheelen vd., *Strategic Management and Business Policy* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2018), s.350.

<sup>169</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.79.

Performans ölçümünün aşamalarına Şekil 1.14 yardımı ile bakıldığında; ilk olarak işletmenin neyi ölçeceğini belirlemesi ve ölçeceği faaliyet ile ilgili standartları oluşturması gerekmektedir. Daha sonra verilerin toplanması ve işlenmesi ile performans ölçülmektedir. Ölçüm sırasında araç olarak performans ölçütleri kullanılmaktadır.

İşletmeler, performans ölçütlerini seçerken aşağıda yer alan sorulara yanıt vermelidirler. Daha sonra ise gerçekçi ve işe yarar işletme performansının ölçümü için bu yanıtları işletmedeki bilgi sistemleri ile entegre etmelidirler. İşletmelerin performans ölçütlerinin seçiminde yanıtlanması gereken temel sorular şunlardır<sup>170</sup>:

- ✓ Kullanmak istenilen performans ölçütünün amacı nedir?
- ✓ İşletmenin kaynakları ve bütçeleri nelerdir?
- ✓ Ölçütler içinden en uygunu (*fayda-maliyet analizi sonucu*) hangisidir?
- ✓ Bilgi sistemlerinin altyapısı yeterli midir?
- ✓ Ölçütlerin paydaşlar ile ilişkileri ne düzeydedir?

Ölçümden sonraki aşamada ise ilgili faaliyet ile ilgili olarak önceden belirlenen standartlar ile ölçüm sonuçları karşılaştırılmaktadır. Karşılaştırma öncesinde, doğru şeyleri ölçmek; karşılaştırma sırasında ise sonuçları geçmiş ve benzerleri ile karşılaştırmak önemlidir<sup>171</sup>. Bu karşılaştırma sonucunda:

➤ Standart ile sonuçların uyumlu olması durumundaki “*DUR*” ibaresi, performans ölçümünün sürekli gözden geçirilmeyeceğini ve bu sürecin dinamik bir süreç olmadığını göstermemektedir. Sadece ilgili dönemde ilgili konularda yapılan performans ölçümünün *hedeflenen-gerçekleşen* noktasında uyumlu olduğunu ifade etmektedir.

➤ Standart ile sonuçların uyumlu olmaması durumunda ise düzeltici önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletme performansının ölçülmesinin temel faydası

<sup>170</sup> Oya H. Yüreğir ve Gülsün Nakıboğlu, “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16): 2 (2007): s.559.

<sup>171</sup> Parker, “*Performance Measurement*”, s.63.

da bu noktada yapılan değerlendirme sonucunda alınan düzeltici önlemler oluşturmaktadır. Önlemlerin uygulanması sonucunda ilgili faaliyette üçüncü aşamaya geri dönmekte ve performans ölçüm aşamaları devam ettirilmektedir<sup>172</sup>.

Ölçüm sonuçları ile standartların ya da beklentilerin karşılaştırması neticesinde Tablo 1.4'te görülen üç sonuçlu görünüm ortaya çıkabilmektedir. Çıkan sonuca göre işletmeler performansın düzeyini göre muhtelif önlemler almaktadırlar.

**Tablo 1.4: Ölçüm Sonuçları ile Standartların (Beklentilerin) Karşılaştırılması**

Durum	Performans Düzeyi	Eylem
Ölçüm Sonucu < Standart	Düşük	Düzeltilici
Ölçüm Sonucu = Standart	Normal	Yükseltici
Ölçüm Sonucu > Standart	Yüksek	Sürdürülebilir

İşletme performansının ölçülme sürecinde ve bu sürecin yönetiminde birincil sorumlular, işletme yöneticileridir. Süreç boyunca, yöneticilerin finansal ve finansal olmayan göstergeler ile süreç performansı arasındaki bağlantıdan haberdar olmaları kritik bir öneme sahiptir. Bu göstergeler<sup>173</sup>:

- düşük bir performansı (*Ölçüm Sonucu < Standart*) gösterdiğinde, bunları analiz etmek ve düzeltici önlemler almak;
- normal bir performansı (*Ölçüm Sonucu = Standart*) gösterdiğinde performans artırıcı önlemler almak;
- yüksek bir performansı (*Ölçüm Sonucu > Standart*) gösterdiğinde ise sürdürülebilir önlemler almak ilgili yöneticilerin sorumluluğunda işletme performansının yönetimi açısından önem arz etmektedir.

<sup>172</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.87.

<sup>173</sup> Helge Heß, "From Corporate Strategy to Process Performance - What Comes after Business Intelligence?", içinde *Corporate Performance Management*, ed. August-Wilhelm Scheer vd. (Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2006), s.14.



İşletmelerde belirlenen performans ölçümü aşamaları tamamlandığında bu sürecin aşağıda belirtilen görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Bunlar<sup>174</sup>:

- İşletmedeki tüm yönetim seviyelerine, stratejilerin ve hedeflerin ne kadar iyi karşılandığına dair geri bildirim sağlamak,
- Kritik süreçlere odaklanarak proaktif problem tespiti yapmak ve bunların düzeltilmesini sağlamak ve
- Sürekli gelişmeyi teşvik ederek, işletmeyi sürdürülebilir kılmaktır.

İşletmeler, performans ölçümünün aşamalarını (bkz. Şekil 1.14) belirledikten sonra birtakım ilkeler çerçevesinde hareket etmek zorundadırlar. Performans ölçümünü yöneten ve yönlendirenler için bir rehber niteliğinde sayılabilecek bu ilkeler şunlardır<sup>175</sup>:

- ✓ İşletmenin hedeflerini desteklemek için kurulan performans sistemi, işletmenin stratejileri ve faaliyetleri ile uyumlu hale getirilmelidir.
- ✓ Performans ölçüm aşamaları süresince sistem içinde yer alan yönetici ve çalışanlara gerekli yetkiler verilmeli ve ihtiyaçları karşılanmalıdır.
- ✓ Performans ölçüm süreci, işletme içinde ve dışında meydana gelebilecek değişiklikler çerçevesinde esnek ve dinamik olmalıdır.

### 1.5. Performans Ölçütleri ve Sınıflandırılması

Performans ölçümü, işletme faaliyetlerinin nasıl sonuçlandığını gösteren kıstasların elde edildiği bir süreçtir<sup>176</sup>. Bu süreçte kullanılan en önemli araçlar ise performans ölçütleridir<sup>177</sup>. Bu bölümde, performans ölçütlerinin neyi ifade ettiği, nasıl seçildiği, hangi özellikleri taşıması gerektiği, tasarımı ve son olarak da literatürde nasıl bir sınıflandırmaya tabi tutulduğu açıklanmaktadır.

---

<sup>174</sup> Michael W. Grady, "Performance Measurement: Implementing Strategy", *Management Accounting* (72): 12 (1991): s.50.

<sup>175</sup> Sink ve Smith, "The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management", s.139.

<sup>176</sup> Mohamed Zairi, *Measuring Performance for Business Results* (Dordrecht: Springer Netherlands, 1994), s.4., <https://doi.org/10.1007/978-94-011-1302-1>.

<sup>177</sup> Mehmed Akif Köseoğlu, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü* (T.C. Başbakanlık, 2005), s.15.

### 1.5.1. Performans Ölçütlerinin Seçimi, Nitelikleri ve Tasarımı

Performans ölçütlerinin seçimini, niteliklerini ve tasarımını açıklamadan önce performans ölçümü ve performans ölçütü arasındaki ayrımı kısaca özetlemekte fayda vardır. Performans ölçümü ve performans ölçütü kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır<sup>178</sup>:

- **Performans ölçümü**: performansı belirleme süreci.
- **Performans ölçütü**: performansı belirleme sürecinde kullanılan araçlar.

Bir performans ölçütünün kalitesi, güvenilirliği ve geçerliliği ile belirlenmektedir. İşletmelerde kullanılan hiçbir performans ölçütü tek başına mükemmel değildir. Tüm ölçütlerin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda kendine ait ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılaşan sınırlamaları mevcuttur<sup>179</sup>.

Diğer bir açıdan, işletmelerin hangi performans ölçütlerini kullanacakları; bağlı bulunduğu sektöre, iş kültürüne ve işletmenin misyonuna göre değişiklik arz etmektedir. İşletme performans ölçütlerini oluştururken öncelikle vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonrada performans ölçütlerini geliştirmelidir<sup>180</sup>.

İşletmelerin neler yaptığını anlamasına, yönetmesine ve geliştirmesine yardımcı olan ve performanslarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılan performans ölçütleri<sup>181</sup> seçilirken işletmelerin bazı noktalara dikkat etmesi gerekmektedir. Bunlar<sup>182</sup>:

- ✓ Ölçütler; basit, kolay anlaşılır ve istenilen amaca uygun olmalıdır.
- ✓ Her amaç için tek bir ölçüt yerine, birkaç ölçüt oluşturulmalıdır.
- ✓ Ölçütler, hızlı geri bildirim sağlamalı ve nicel sonuçlar vermelidir.

<sup>178</sup> Andy Neely vd., "Performance Measurement System Design: Should Process based Approaches be Adopted?", *International Journal of Production Economics*, 46–47 (1996): s.424.

<sup>179</sup> Brooks Carder ve Patrick Ragan, *Measurement Matters: How Effective Assessment Drives Business and Safety Performance* (Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005), s.58.

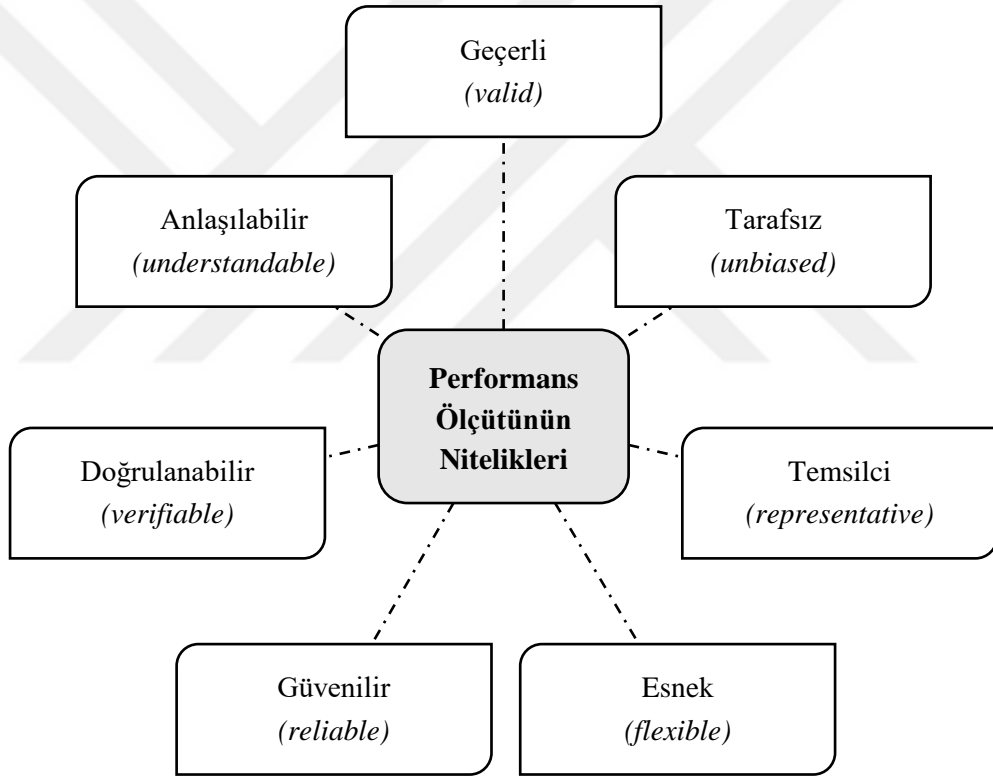
<sup>180</sup> Başak Ataman, "İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri", *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (24) (2004): s.74.

<sup>181</sup> Will Artley ve Suzanne Stroh, *The Performance-Based Management Handbook Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System* (California: The Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG), 2001), s.3.

<sup>182</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.147.

- ✓ Ölçütler, değişen durumlara göre güncellenebilir olmalıdır.
- ✓ Ölçütler arası ilişkilerin iyi tanımlanması gerekmektedir.

İşletmelerde alınan her stratejik karar, konu ile ilgili doğru verilerin analizi ile ilgilidir. Bu nedenle işletme performansın ölçülmesi sürecinde de zaman ve maliyet israfına yol açan ölçütlerin elimine edilmesi, doğru ve ilgili performans ölçütlerinin seçilmesi önem arz etmektedir<sup>183</sup>. Performans ölçütlerinin seçim sürecinde dikkat edilecek konu, ölçütlerin taşınması gereken niteliklerdir. Performans ölçütleri genel olarak Şekil 1.15'te belirtilen niteliklere haiz olmalıdır<sup>184</sup>.



**Şekil 1.15: Performans Ölçütünün Nitelikleri**

**Kaynak:** D. Scott Sink ve George L. Smith, "The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management" içinde *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, ed. Douglas H. Harris, s.143.

<sup>183</sup> Linda M. Orr ve Dave J. Orr, *Eliminating Waste in Business: Run Lean, Boost Profitability* (New York: Apress, 2014), s.10.

<sup>184</sup> Sink ve Smith, "The Influence of Organizational Linkages and Measurement Practices on Productivity and Management", s.143.

Şekil 1.15’te sayılan özellikleri taşıyan performans ölçütü ya da ölçütleri seçildikten sonra bu performans ölçütlerine ait verilerin tutarlı bir şekilde toplanmasını ve yorumlanmasını sağlamak adına ölçütlerin işletme içindeki konumu iyi tasarlanmalıdır. Bunun için de Tablo 1.5’te yer alan şablon kullanılabilir<sup>185,186</sup>.

**Tablo 1.5: Performans Ölçütünün İşletme İçindeki Tasarımı**

<b>“.....” İşletmesi Performans Ölçütü: Ölçütün Adı</b>	
<b>Amaç</b>	<i>Ana amacın açıklanması</i>
<b>Veri Toplama Şekli</b>	<i>Verilerin nasıl toplandığının kısa açıklaması (Veri kaynağı, sıklığı, girişi ve güncellenmesi, sorumlusu, vb.)</i>
<b>Sahiplik</b>	<i>Ölçütten sorumlu kişi ve işlevinin belirtilmesi</i>
<b>Hedef</b>	<i>Kriterlerin ve eşiklerin belirlenmesi</i>
<b>Raporlama</b>	<i>Kitle, sıklık, format ve sunum şeklinin belirlenmesi</i>
<b>Tarih</b>	<i>Kullanım ve güncelleme tarihlerinin belirtilmesi</i>
<b>Maliyet</b>	<i>Ölçüt kullanımının maliyetinin belirtilmesi</i>
<b>Güven Seviyesi</b>	<i>Değerlendirme (yüksek, orta, düşük)</i>
<b>Diğer</b>	<i>Belirlenmesi öngörülen diğer hususlar, notlar, açıklamalar</i>

**Kaynak:** Andy Neely vd., “Designing Performance Measures: A Structured Approach”, s.1151 ve Bernard Marr, *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, s.113.

Literatürde, birçok kurumsal performans ölçütü tanımlanmakta ve bu ölçütler de niteliklerine göre çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalardan bazıları; *soyut-somut, objektif-subjektif, nitel-nicel, kalitatif-kantitatif, üretim-kalite-muhasebe-pazarlama bazlı*, vb. şekildedir. Bu çalışmada ise literatürde en sık başvurulan sınıflandırmalardan *finansal-finansal olmayan, tek boyutlu-çok boyutlu* sınıflandırma kapsamında performans ölçütleri ele alınmaktadır. *Geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri* sınıflandırması ise ayrı bir bölümde detaylı olarak açıklanmaktadır.

<sup>185</sup> Andy Neely vd., “Designing Performance Measures: A Structured Approach”, *International Journal of Operations & Production Management* (17): 11 (Kasım 1997): s.1151., <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>.

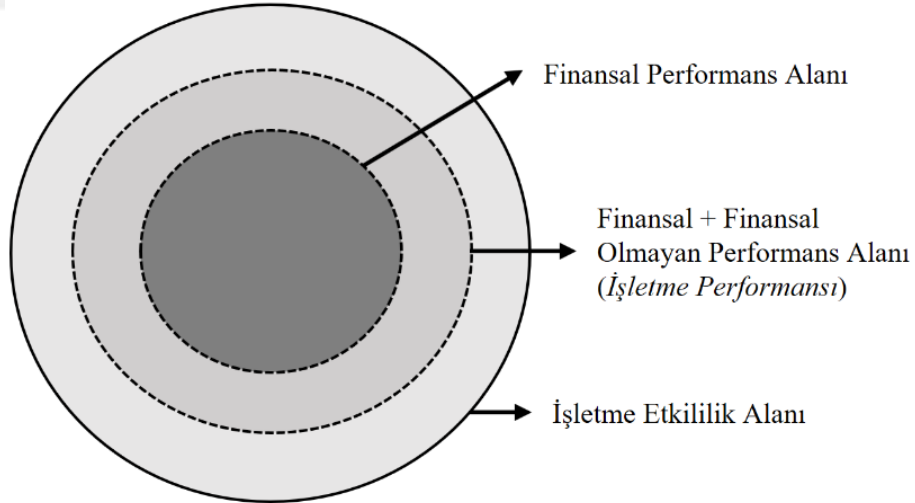
<sup>186</sup> Bernard Marr, *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers* (Oxford: Elsevier Ltd., 2006), s.112.

### 1.5.2. Finansal – Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Performans ölçütleri, işletmelerin düzgün ve/veya problem arz eden yanlarını gösteren göstergelerdir. Bir sorun olduğunda uyarı gönderirler veya belirtiler gösterirler. Bu nedenle yöneticiler, problemleri çözmek ve zamanında düzeltici önlemler adına bu göstergeleri iyi bir şekilde takip etmek zorundadırlar<sup>187</sup>.

İşletmelerin takip ettikleri performans ölçütleri, temel olarak finansal ve finansal olmayan ölçütler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım, tanımlayıcı bir özellik taşımakta olup finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin aslında birbirlerinden bağımsız olduklarını değil tam tersine bütünleşik bir yapı içerisinde birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı roller üstlendiklerini göstermektedir.

İşletme performansı, yukarıda ifade edildiği ve Şekil 1.16’da görüldüğü üzere iki temel unsurdan oluşmaktadır. Merkezinde finansal performans ölçütleri ve buna ek olarak finansal olmayan performans ölçütleri, toplamda işletme performansını ifade etmekte; bu da işletmenin etkililik alanını oluşturmaktadır<sup>188</sup>.



**Şekil 1.16: İşletme Performansının Alanları (Finansal & Finansal Olmayan)**

**Kaynak:** N. Venkatraman ve Vasudevan Ramanujam, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, s.803.

<sup>187</sup> Ali Uyar, “Development of Non-Financial Measures as Contemporary Performance Measurement Tools”, *World of Accounting Science* (12): 1 (2010): s.210.

<sup>188</sup> N. Venkatraman ve Vasudevan Ramanujam, “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”, *The Academy of Management Review* (11): 4 (1986): s.804.

Şekil 1.16’da görülen alanlardaki gerekli bilgileri toplama ve işletme performansının etkili bir şekilde ölçülmesi için gerekli altyapıyı sağlama görevi işletmelerin bilgi sistemi tarafından yürütülmektedir<sup>189</sup>.

### 1.5.2.1. Finansal Performans Ölçütleri

Performansın niceliksel olarak ölçülmesi, herhangi bir seviyede (*kurumsal, bölümsel, bireysel, vd.*) işletmenin istenen sonuçları elde etmesine yardımcı olmaktadır. Sayısal sonuçlar ile yapılan ölçümler, bir işletmede performansı gerçekten neyin harekete geçirdiğini daha iyi ve somut bir şekilde ortaya koymaktadır<sup>190</sup>. Performans ölçümünün tarihine bakıldığında, ilk zamanlardan günümüze işletme performansının ölçülmesinde, en yaygın olarak kullanılan ölçütler, finansal performans ölçütleridir<sup>191</sup>.

İşletme hissedarları açısından iyi finansal performans ölçütleri, elde edilen kârı üretmek için yatırılan sermaye miktarı göz önünde bulundurulduğunda işletmenin ne kadar verimli olduğunu gösteren ölçütler olarak tanımlanmaktadır<sup>192</sup>. Bunlar, işletmelerdeki performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında, bilgi sistemlerinin işleyişinde işletme adına önemli bir rol oynamaktadırlar<sup>193</sup>.

Finansal performans ölçütlerinin işletmeler tarafından geçmişten bugüne yaygın olarak kullanılmasının iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kâr gibi finansal performans ölçütlerinin işletmenin uzun vadeli hedeflerini doğrudan temsil etmesidir. İkinci neden olarak ise bu ölçütlerin işletme performansını kesin ve objektif bir şekilde ele alarak işletme performansına bütüncül bir bakış açısı sağlamasıdır<sup>194</sup>.

Performans ölçümünde sıklıkla kullanılan finansal ölçütler, muhasebe kayıtlarından sağlanan kesin, objektif ve parasal veriler yardımı ile hesaplanmaktadır<sup>195</sup>.

<sup>189</sup> Jan R. Williams vd., *Financial & Managerial Accounting: The Basis for Business Decisions* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012), s.968.

<sup>190</sup> Jerry L. Harbour, *The Basics of Performance Measurement* (New York: CRC Press, 2009), s.7.

<sup>191</sup> Pierre J. Richard vd., “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”, *Journal of Management* (35): 3 (06 Haziran 2009): s.727., <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.

<sup>192</sup> Jeffrey M. Bacidore vd., “The Search for the Best Financial Performance Measure”, *Financial Analysts Journal* (53): 3 (1997): s.13.

<sup>193</sup> Grady, “*Performance Measurement: Implementing Strategy*”, s.53.

<sup>194</sup> Kaplan ve Atkinson, *Advanced Management Accounting*, s.442.

<sup>195</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.176.

Bu nedenle de finansal ölçütler, yöneticilerin karar alma süreçlerinde hızlı ve fazla düşünmeden hareket etmeleri adına önemli bir araç olarak görülmüşlerdir. Başta yöneticiler, işletme ve yatırımcılar açısından önemli olan finansal performans ölçütlerine dair örnekler, Tablo 1.6’da verilmektedir<sup>196</sup>.

**Tablo 1.6: Finansal Performans Ölçütleri**

<b>Finansal Performans Ölçütleri (Örnekler)</b>	Finansal Tablolar ( <i>Bilanço, Gelir Tablosu, vd.</i> )	Finansal Analiz Teknikleri ( <i>Karşılaştırmalı, Eğilim, vd.</i> )
	Finansal Oranlar ( <i>Likidite, Finansal Yapı, Faaliyet, vd.</i> )	Maliyet Tutarları ( <i>İşçilik, Hammadde, vd.</i> )

Tablo 1.6’da verilen finansal performans ölçütleri, daha sonraki yıllarda değişen ekonomik, ticari, teknolojik ve benzeri koşullar sebebi ile finansal olmayan ölçütler ile beraber kullanılmaya başlanmıştır.

### 1.5.2.2. Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

İşletme performans ölçümünde, finansal olmayan ölçütlerin kullanımı son yirmi yılda önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır<sup>197</sup>. Diğer taraftan 90’lı yıllardan itibaren artan rekabet ortamı, işletmelerin performans ölçümünde kullandıkları finansal performans ölçütlerinin yetersiz olduğunu göstermiştir. Bu da işletmelerin performans ölçümlerini yeniden tasarlamasına<sup>198</sup> ve işletme kârlılığını etkileyen müşteri sadakati, çalışan memnuniyeti, sosyal sorumluluk ve benzeri finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmasına neden olmuştur<sup>199</sup>. Günümüzde ise finansal olmayan verilerin açıklanması ve bunlara dair performans ölçütlerinin kullanılması, işletmeler için bir ihtiyaç hatta bir zorunluluk haline gelmiştir<sup>200</sup>.

<sup>196</sup> Mahmoud M. Nourayi ve Frank P. Daroca, “Performance Evaluation And Measurement Issues”, *Journal of Managerial Issues* (8): 2 (1996): s.207.

<sup>197</sup> Lina Kloviene ve Edita Gimzauskiene, “Performance Measurement System Changes According to Organization’s External and Internal Environment”, *Economics & Management*, 14 (2009): s.70.

<sup>198</sup> Robert G. Eccles, “The Performance Measurement Manifesto”, *Harvard Business Review*, Ocak 1991, s.131.

<sup>199</sup> Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, “Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement”, *Harvard Business Review*, 81 (2003): s.88.

<sup>200</sup> Yakup Selvi, *İşletmelerde Finansal Olmayan Verilerin Raporlanması* (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2017), s.v.

Değişen müşteri ihtiyacı ve rekabet koşulları ile birlikte finansal olmayan ölçütlerin kullanılması gerekliliği<sup>201</sup> ve işletmelerin de karar verme süreçlerinde finansal olmayan performans ölçütlerini kullanmaları, performans ölçümünde yenilikçi bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir<sup>202</sup>. Bu yaklaşım doğrultusunda kullanılacak olan ve sektörden sektöre ya da işletmeden işletmeye değişebilen, oluşturulabilen ve kullanılabilen finansal olmayan performans ölçütleri, Tablo 1.7’de sunulmaktadır<sup>203</sup>.

**Tablo 1.7: Finansal Olmayan Performans Ölçütleri**

<b>Finansal Olmayan Performans Ölçütleri (Örnekler)</b>	Çalışanlar ile İlgili (Hiyerarşi, eğitim, verim, döngü, vd.)	Müşteriler ile İlgili (Bağlılık, iade, şikâyet sayısı, vd.)
	Tedarikçiler ile İlgili (Temin, ödeme süresi, esneklik, vd.)	Toplum ile İlgili (Sosyal, çevresel, hukuksal, vd.)
	Pazarlama, Satış, Dağıtım, vd.	

Yapılan muhtelif çalışmalar işletme performansının ölçümünde finansal olmayan ölçütlerin kullanımının işletmelere çeşitli faydalar sağladığını göstermektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

✓ Performans ölçüm sürecine finansal olmayan performans ölçütlerinin dahil edilmesi, performans analizine olumlu olarak katkı sağlamakta ve işletmenin kontrol mekanizmasını geliştirmektedir<sup>204</sup>.

✓ Çok uluslu işletmelerde genel merkez ile bağlı işletmeler arasındaki ilişkilerde öğrenme ile diyalogu desteklemekte ve işletmelerin stratejik uyumuna katkıda bulunmaktadır<sup>205</sup>.

<sup>201</sup> Chee W. Chow ve Wim A. Van Der Stede, “The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures”, *Management Accounting Quarterly* (7): 3 (2006): s.1.

<sup>202</sup> Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications”, *Journal of Management Accounting Research* (10) (1998): s.217.

<sup>203</sup> Williams vd., *Financial & Managerial Accounting: The Basis for Business Decisions*, s.968.

<sup>204</sup> Alan S. Dunk, “Financial and Non-Financial Performance: The Influence of Quality of Information System Information, Corporate Environmental Integration, Product Innovation, and Product Quality”, *Advances in Management Accounting* (14) (2005): s.92., [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14004-0](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14004-0).

<sup>205</sup> Andrea Dossi ve Lorenzo Patelli, “You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies”, *Long Range Planning* (43): 4 (Ağustos 2010): s.498., <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>.



✓ Yöneticilerin uzun vadeli hedefleri daha iyi belirlemesine ve bu hedeflere odaklanmasına yardımcı olmaktadır<sup>206</sup>.

✓ İşletmede çalışanların rollerini daha da netleştirmesi bakımından yönetsel performans üzerinde tamamlayıcı<sup>207</sup>, yatırımcıların işletmelere yatırım yapma konusundaki derecelendirmelerini destekleyici bir etkiye sahiptir<sup>208</sup>.

✓ Finansal olmayan performans ölçütlerinden çıkan sonuçların iyi bir şekilde yorumlanması ve buna göre aksiyon alınması, zaman içinde işletmenin kâr veya nakit akışı gibi finansal göstergelerini olumlu yönde etkilemektedir<sup>209</sup>.

Finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin yukarıda sayılan faydaları kadar bu ölçütler yardımı ile işletmelerin neyi ölçeceği de önem arz etmektedir. İşletmeler bunu iyi bir şekilde belirleyemedikleri zaman, genellikle çok fazla ölçüt kullanmakta ve bu da zaman kaybı ve maliyet olarak işletmeye kayıp olarak dönebilmektedir<sup>210</sup>.

Finansal olmayan performans ölçütlerinin artan önemi dolayısıyla bu ölçütlerden elde edilen bilgiler, işletmelerin sundukları kurumsal raporlarda da önemli bir açıklama türü haline gelmiştir<sup>211</sup>. Bu bilgiler; işletmelerin bağımsız denetim, sürdürülebilirlik ve entegre raporları ile internet sitelerinde yer almaktadır<sup>212</sup>.

Diğer taraftan, kurumsal raporlarda finansal olmayan bilgilerin kullanılması, yeni analiz tekniklerinin de ortaya çıkmasına yol açmıştır. Daha önceleri geleneksel performans ölçütleri yardımı ile finansal raporlarda yapılan analizlere değer bazlı

<sup>206</sup> Rajiv D. Banker, Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan, "An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures", *The Accounting Review* (75): 1 (2000): s.65.

<sup>207</sup> Chong M. Lau, "Nonfinancial and Financial Performance Measures: How do They Affect Employee Role Clarity and Performance?", *Advances in Accounting* (27): 2 (Aralık 2011): s.286., <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.07.001>.

<sup>208</sup> Dipankar Ghosh ve Anne Wu, "Relevance of Financial and Non-Financial Measures to Financial Analysts: Experimental Evidence", *SSRN Electronic Journal*, 2006, s.1., <https://doi.org/10.2139/ssrn.920988>.

<sup>209</sup> Dirk Sliwka, "On the Use of Nonfinancial Performance Measures in Management Compensation", *Journal of Economics & Management Strategy* (11): 3 (2002): s.487.

<sup>210</sup> Ittner ve Larcker, "Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement", s.90.

<sup>211</sup> Paul J. Coram, Theodore J. Mock ve Gary S. Monroe, "Financial Analysts' Evaluation of Enhanced Disclosure of Non-financial Performance Indicators", *The British Accounting Review* (43): 2 (Haziran 2011): s.87., <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.001>.

<sup>212</sup> Marta Letek ve Gergö Barta, "Non-financial Performance Indicators as a New Approach to Measure the Value of Companies", içinde *Knowledge-Economy-Society: Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, ed. Bogusz Mikula ve Tomasz Rojek (Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, 2015), s.248.

performans ölçütleri ile yapılan, tüm kurumsal raporları kapsayan analizler eklenmiş ve bunlar işletmenin tüm paydaşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır<sup>213</sup>.

### **Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması:**

Hem işletme hem de işletme paydaşları tarafından finansal verilerin işletmeyi değerlendirmede ve karar alma noktasında yetersiz görülmesi, finansal olmayan verilere ve performans ölçütlerine yönelim sağlamıştır. Bununla beraber finansal olmayan verilere ihtiyaç duyulmasındaki diğer etmenler şunlardır; değişen ticari hayat, artan rekabet ortamı, ulusal ve uluslararası standartlar, yenilikçi yaklaşımlar ve girişimler, örgütsel rollerin değişmesi, taleplerin farklılaşması ve bilgi teknolojisinin artan gücü<sup>214</sup>.

İşletme performansının ölçülmesinde öteden beri kullanılan finansal performans ölçütleri ile yukarıda sayılan nedenler ile ortaya çıkan finansal olmayan performans ölçütlerinin çeşitli özellikler açısından karşılaştırılması yapıldığında Tablo 1.8'deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 1.8: Finansal & Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması**

Özellik	PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	
	<i>Finansal</i>	<i>Finansal Olmayan</i>
<b>Veri</b>	Sayısal	Sayısal ve Sözel
<b>Kaynak</b>	Finansal Raporlar	İşletme içi Diğer Raporlar
<b>Kapsam</b>	Parasal İşlemler	Parasal Harici İşlemler
<b>Hesaplama</b>	Basit	Karmaşık
<b>Fayda</b>	Kısa ve Orta Vadeli	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli
<b>İlgili Departman</b>	Muhasebe ve Finans	Tüm Departmanlar

<sup>213</sup> Popa Dorina, Bogdan Victoria ve Balaciu Diana, "Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and Nonfinancial Information", *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics* (1): 1 (2012): s.956.

<sup>214</sup> Andy Neely, "The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?", *International Journal of Operations & Production Management* (19): 2 (Şubat 1999): s.210., <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>.

Tablo 1.8’de de görüldüğü gibi işletmelerin finansal performansını ölçmek, finansal olmayan performansını ölçmekten daha kolaydır. Bunun nedeni, finansal performans ölçütlerinin hesaplanmasında kullanılan verilerin muhasebe temelli finansal raporlardan (*tek kaynaktan sayısal olarak*) elde edilmesinden; finansal olmayan performans ölçütlerinin ise çok çeşitli, finansal rapor harici diğer işletme içi raporlardan (*sayısal ve sözel olarak*) elde edilmesinden kaynaklanmaktadır<sup>215</sup>.

Finansal performans ölçütleri, işletmeler için çok önemli olsa da bazı durum ve zamanlarda işletmelerde miyop (*uzağı göremeyen*) bir bakış açısına neden olabilmektedir. Bu bakış açısı, işletmenin kısa vadede performansının artmasını ancak uzun vadede performansının azalmasını sağlamaktadır. Bu çerçevede finansal ölçütler yanında finansal olmayan ölçütlerin kullanılması, işletmelerin bu bakış açısını değiştirmekte ve uzun vadede işletmeye pozitif olarak katkı yapmaktadır<sup>216</sup>.

Finansal performans ölçütlerinin kullanılmasında işletmenin muhasebe ve finans departmanları aktif rol alırken, finansal olmayan performans ölçütlerinin kullanılmaya başlanması ile birlikte işletme performansını ölçülmesinde rol alanlar daha geniş bir alana yayılmıştır. Bu çerçevede işletmede performansının ölçümünde; pazarlama, insan kaynakları, lojistik vb. diğer farklı departmanlara da görevler düşmektedir<sup>217</sup>.

### 1.5.3. Tek – Çok Boyutlu Performans Ölçütleri

1980'lere kadar işletmeler; kâr, yatırımın geri dönüşü ve üretkenlik gibi tek boyutlu finansal ölçütleri kullanmışlardır. 1980'lerin sonlarında ise dünya pazarındaki değişikliklerin bir sonucu olarak işletmeler daha düşük maliyet, daha fazla çeşitlilik, daha yüksek kaliteli ürünler satabilmek adına çoğunlukla finansal performans ölçütlerini içeren tek boyutlu performans ölçümlerinden finansal olmayan performans ölçütlerini de kapsayan çok boyutlu performans ölçüm sürecine geçmek durumunda kalmışlardır<sup>218</sup>.

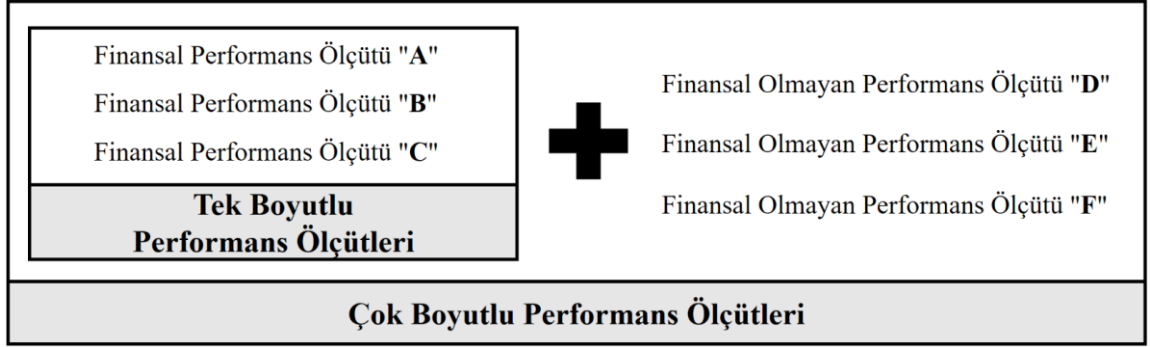
<sup>215</sup> Aylin Poroy Arsoy, Tuba Bora ve Lale Karabıyık, “Effect of Non-Financial Information on Financial Performance: Evidence from Turkey”, *International Review of Economics and Management* (2): 1 (2014): s.1.

<sup>216</sup> Maryanne M. Mowen, Don R. Hansen ve Dan L. Heitger, *Cornerstones of Managerial Accounting* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2014), s.405.

<sup>217</sup> Bernard Marr ve Gianni Schiuma, “Business Performance Measurement - Past, Present and Future”, *Management Decision* (41): 8 (Ekim 2003): s.680., <https://doi.org/10.1108/00251740310496198>.

<sup>218</sup> Ghalayini ve Noble, “The Changing Basis of Performance Measurement”, s.63.

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan performans ölçütlerinin sınıflandırılmasında, yukarıda ifade edildiği ve Şekil 1.17’de görüldüğü üzere tek boyutlu (*finansal performans ölçütlerini içeren*) ve çok boyutlu (*finansal olmayan performans ölçütlerini de içeren*) performans ölçütleri olmak üzere ikili bir ayırım yapılabilmektedir.



**Şekil 1.17: Tek & Çok Boyutlu Performans Ölçütleri**

### 1.5.3.1. Tek Boyutlu Performans Ölçütleri

İşletmelerin performanslarını ölçmeye başlamasından günümüze kadar performans ölçümü, Tablo 1.9’da örnekleri verildiği gibi çoğunlukla finansal ve tek boyutlu performans ölçütleri etrafında uygulanmıştır. Bu durum, işletmelerin nihai hedeflerinin kâr sağlamak olması açısından gerçekçi gözükmemektedir. Ancak bu ölçütler, işletmenin gelecekteki performansına dair değil geçmiş eylemlerinin sonuçlarına dair bilgileri ortaya koyma eğilimindedirler. Bu nedenle de tek boyutlu finansal ölçütler, öncü göstergelerden (*geleceği öngören*) ziyade, gecikme göstergeleri (*geçmiş durumu gösteren*) olarak tanımlanmaktadır<sup>219</sup>.

**Tablo 1.9: Tek Boyutlu Performans Ölçütleri**

<b>Tek Boyutlu Performans Ölçütleri (Örnekler)</b>	Finansal Tablo Kalemleri	Finansal Oranlar
	Kâr ve Kârlılık Tutarları	Maliyet Tutarları

<sup>219</sup> Charles T. Horngren, Walter T. Harrison ve M. Suzanne Oliver, *Financial & Managerial Accounting* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2012), s.1155.

Tablo 1.9’da gözüken ölçütler yardımı ile işletmeler, her ne kadar geçmiş faaliyetlerin sonuçlarını görebilse de aynı zamanda mevcut durumun geleceği nasıl etkileyebileceğini de bilmesi ve öngörebilmesi gerekmektedir. Başka bir açıdan işletmeler, günümüzde tek boyutlu, finansal ölçütlerin tek başına uygulanmasının yeterli olmadığını anlamak ve kalite, esneklik, kaynak kullanımı, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik ile benzeri finansal olmayan performans ölçütlerini de kullanarak performans ölçümünde çok boyutluluğu sağlamak durumundadırlar<sup>220</sup>.

### 1.5.3.2. Çok Boyutlu Performans Ölçütleri

İşletmeler, kullanacakları performans ölçümlerini belirlerken işletmelerin iç yapısı yanında işletmenin dış çevresi ile ilgili faktörleri de dikkate almaları gerekmektedir. Bu durum da bugüne kadar kullanılan ve halen de kullanılmakta olan, sadece finansal göstergelere dayalı ölçütlerin işletme performansını ölçmede yetersiz kaldığını göstermektedir<sup>221</sup>.

“Kurumsal performans, çok boyutlu bir yapıdır ve bu çerçevede ölçülmesi gerekmektedir”. Elli yılı aşkın süredir, yönetim bilimciler kurumsal performansın yapısını bu şekilde açıklamaktadırlar. Ancak, çok uzun yıllar işletme performansı sadece tek boyutlu ve finansal bir yapı olarak değerlendirilmiştir. Daha sonraları ise muhtelif nedenlerden dolayı bu yapının yetersiz olduğu görülmüş ve yönetim bilimcilerin ileri sürdüğü çok boyutlu yapıya geçiş yapılmıştır<sup>222</sup>.

Bu geçiş ile beraber işletmeler, çok boyutlu performans ölçümünün rekabet avantajı sağlamak için kritik bir öneme sahip olduğunu görmüşlerdir. Bu doğrultuda da Tablo 1.10’da örnekleri verilen ve finansal olmayan unsurları da içeren çok boyutlu performans ölçütlerini kullanmaya başlamışlardır<sup>223</sup>.

---

<sup>220</sup> Rapiyah Mohamed, “The Effect of Multi-Dimensional Performance Measurement System on Market Orientation”, *International Journal of Trade, Economics and Finance* (5): 2 (2014): s.197., <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2014.V5.370>.

<sup>221</sup> Cemal Elitaş ve Veysel Ağca, “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (8): 2 (2006): s.343.

<sup>222</sup> Robert B. Carton ve Charles W. Hofer, “Organizational Financial Performance: Identifying and Testing Multiple Dimensions”, *Academy of Entrepreneurship Journal* (16): 1 (2010): s.18.

<sup>223</sup> Fentahun Moges Kasie ve Alemu Moges Belay, “The Impact of Multi-Criteria Performance Measurement on Business Performance Improvement”, *Journal of Industrial Engineering and Management* (6): 2 (21 Haziran 2013): s.597., <https://doi.org/10.3926/jiem.489>.

**Tablo 1.10: Çok Boyutlu Performans Ölçütleri**

<b>Çok Boyutlu Performans Ölçütleri (Örnekler)</b>	Kumanda Paneli ( <i>Tableau de Bord</i> )	Dengeli Performans Karnesi ( <i>Balanced Scorecard</i> )
	Performans Piramidi ( <i>Performance Pyramid</i> )	Performans Prizması ( <i>Performance Prism</i> )

Tablo 1.10’da örnek olarak verilen çok boyutlu performans ölçütleri, finansal ve finansal olmayan ölçütleri bir araya getirmeye çalışan bir yapıya sahiptirler<sup>224</sup>. Bu açıdan çok boyutlu performans ölçütleri, özellikle yönetimin etkinliği konusundaki kurumsal performansı ölçmek adına işletmeler için büyük önem arz etmektedir<sup>225</sup>.

Yapılan araştırmalar da göstermektedir ki; işletmelerin performans ölçümü, değerlendirmesi ve yönetiminden sorumlu olan yöneticilerin hem işletme içi hem de işletme dışı etkililiği sağlamaları için birden fazla performans ölçütünü (*çok boyutlu performans ölçütlerini*) içeren sistemleri uygulaması gerekmektedir<sup>226</sup>.

Sonuç olarak, geçmişte işletmeler için tek boyutlu ölçütler anlamlı olsa da günümüzde hiçbir ölçüt tek başına anlamlı görünmemektedir. Bu nedenle de hem analiz yapmanın niteliğine hem de koşullara bağlı olarak çok boyutlu ölçütlerin kullanılması, işletmeler adına performans ölçümünün anlamlı hale gelebilmesi için kaçınılmazdır<sup>227</sup>.

#### **Tek ve Çok Boyutlu Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması:**

İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan, çoğunlukla finansal unsurları içeren tek boyutlu performans ölçütleri ile finansal olmayan unsurları da içine alan çok boyutlu performans ölçütlerinin karşılaştırılması, Tablo 1.11’de yapılmaktadır.

<sup>224</sup> Mike Kennerley ve Andy Neely, “A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management* (22): 11 (Kasım 2002): s.1224., <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>.

<sup>225</sup> Ştefanescu Cristian ve Logofatu Monica, “Measuring Performance in Organizations from Multi-Dimensional Perspective”, *Economy Series*, 4 (2017): s.218.

<sup>226</sup> Mahfud Sholihin, Richard Pike ve Musa Mangena, “Reliance on Multiple Performance Measures and Manager Performance”, *Journal of Applied Accounting Research* (11): 1 (Haziran 2010): s.37., <https://doi.org/10.1108/09675421011050018>.

<sup>227</sup> John Hagel, John Seely Brown ve Lang Davison, “The Best Way to Measure Company Performance”, *Finance & Accounting (Harvard Business Review)*, 2010, s.1., [www.hbr.org](http://www.hbr.org).

**Tablo 1.11: Tek & Çok Boyutlu Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması**

Özellik	PERFORMANS ÖLÇÜTÜ	
	<i>Tek Boyutlu</i>	<i>Çok Boyutlu</i>
<b>Veri</b>	Sayısal	Sayısal ve Sözel
<b>Kaynak</b>	Finansal Raporlar	İşletmeye ait Tüm Raporlar
<b>Kapsam</b>	Finansal İşlemler	Finansal & Finansal Olmayan İşlemler
<b>Hesaplama</b>	Basit	Karmaşık
<b>Hedef</b>	Geçmiş Sonuçları Analiz Etmek	Bugünü İyileştirmek ve Geleceğe Yön Vermek
<b>Fayda</b>	Kısa ve Orta Vadeli	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli
<b>İlgili Departman</b>	Muhasebe ve Finans	Tüm Departmanlar

Tablo 1.11’de de görüldüğü gibi işletmelerin performansını tek boyutlu olarak ölçmek, çok boyutlu performansını ölçmekten daha basittir. Bunun nedeni, tek boyutlu performans ölçütlerinin hesaplanmasında kullanılan verilerin finansal raporlardan (*tek kaynaktan sayısal olarak*); çok boyutlu performans ölçütlerinin ise işletmeye ait tüm raporlardan (*sayısal ve sözel olarak*) elde edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Kapsam olarak tek boyutlu ölçütler, çoğunlukla finansal işlemlerden elde edilirken; çok boyutlu performans ölçütleri ise finansal ve finansal olmayan işlemlerden elde edilmektedir. Bu ve yukarıda sayılan sebeplerden dolayı da tek boyutlu performans ölçütlerinin hesaplanması basit, çok boyutlu performans ölçütlerinin hesaplanması ise daha karmaşık olarak ifade edilmektedir.

Tek boyutlu performans ölçütlerine ait verilerin toplandığı ve hesaplandığı ilgili işletme departmanı çoğunlukla muhasebe ve finans departmanları iken çok boyutlu performans ölçütleri, işletmenin tüm departmanları ile ilgilidir. Bu departmanların hedefleri tek boyutlu performans ölçütlerinde geçmiş sonuçları analiz ederek kısa ve orta vadeli fayda sağlamak iken çok boyutlu performans ölçütlerinde ise bugünü iyileştirme ve geleceğe yön verme hedefi ile kısa, orta ve uzun vadede fayda sağlamaktır.

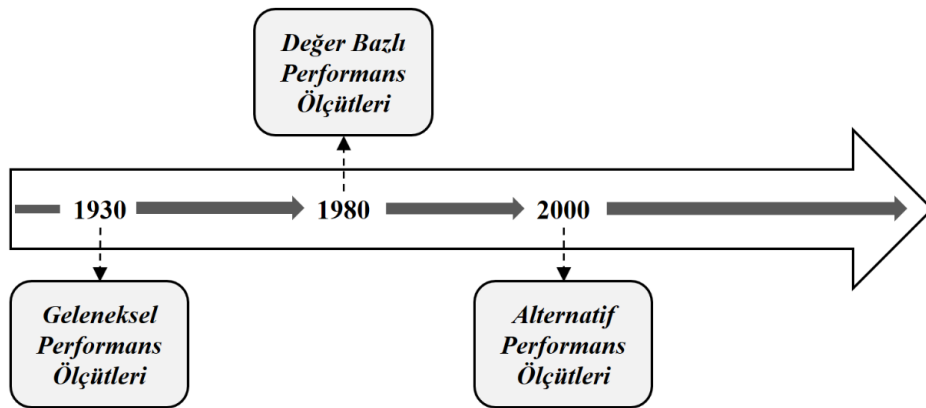
## 2. GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Performans ölçütleri ile ilgili yapılan çalışmalar, çoğu yazara göre 1980 öncesi ve sonrası olarak iki aşamada gruplanmakta ve şu şekilde özetlenmektedir<sup>228</sup>:

- **1980 Öncesi Dönem:** İşletmeler; faaliyetlerini kontrol etmek, izlemek ve iyileştirmek için geleneksel maliyet muhasebesine dayalı performans ölçümleri gerçekleştirmişler ve kâr, yatırımın geri dönüşü vb. tek boyutlu finansal performans ölçütlerini kullanmışlardır.

- **1980 Sonrası Dönem:** Teknolojik gelişmeler ile yeni üretim ve yönetim felsefeleri, işletmelerin rekabet edebilmesi için daha kaliteli ve güvenilir mal/hizmet üreterek değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlamıştır. Bu durum ise geleneksel performans ölçümlerinin sınırlarını zorlamış ve işletmeler, finansal olmayan ölçütleri de içeren çok boyutlu ve değer bazlı yeni performans ölçüm sistemleri geliştirmek durumunda kalmışlardır.

Bu ayırım ile birlikte ilk olarak 2000’li yıllarda ortaya çıkan ve özellikle 2010’dan sonra yatırımcıların artan talebi üzerine işletmeler, alternatif performans ölçütleri olarak kavramlaştırılan performans ölçütlerini paydaşlarına muhtelif raporlar ya da internet siteleri aracılığı ile sunmaya başlamışlardır.



Şekil 2.1: Performans Ölçütlerinin Tarihsel Aşamaları

<sup>228</sup> Alaa M. Ghalayini, James S. Noble ve Thomas J. Crowe, "An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness", *International Journal of Production Economics*, 48 (1997): s.208.



## 2.1. Geleneksel Performans Ölçütleri

İşletmelerin performans ölçümü, en az üç farklı disiplini (*ekonomi, yönetim ve muhasebe*) içeren bir konu olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelere uygun performans ölçütlerini seçmek ve uygun bir performans yönetim sistemi tasarlamak karmaşık bir süreci oluşturmaktadır<sup>229</sup>. Geleneksel performans (*muhasebe*) ölçütleri, bu karmaşık süreci kullanıcılar açısından kolaylaştırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da bu ölçütler, halihazırda kullanılan en yaygın performans ölçüm araçlarıdır<sup>230</sup>.

Geleneksel performans ölçütlerinin temel amacı, işletmelerde operasyonel kontrol sağlamak ve birtakım işletme paydaşlarına dış finansal raporlama sağlamaktır<sup>231</sup>. Bu nedenle geleneksel performans ölçütleri, finansal ve yönetim muhasebesi sistemine dayanmaktadır<sup>232</sup>. Sağladığı bilgiler dolayısıyla da finansal performans ölçütleri, işletmenin paydaşları arasında bir karar destek aracı olarak kullanılmaktadır<sup>233</sup>.

İşletmeler ile paydaşları açısından önemli bir geçmişe ve yere sahip olan **geleneksel performans ölçütlerinin** (*traditional performance/accounting measures*) taşıdığı temel ortak özellikler, Tablo 2.1’de verilmektedir.

**Tablo 2.1: Geleneksel Performans Ölçütlerinin Özellikleri**

Özellik	Geleneksel Performans Ölçütleri
Veri	Sayısal ve Basit Veri
Kaynak	Finansal Tablolar, Finansal İçerikli Raporlar
Kapsam	Finansal İşlemler, Tek Boyutlu
Hesaplama	Basit
İlgili Paydaşlar	İç Paydaşlar (Özellikle Hissedarlar)
Hedef	Geçmiş Sonuçları Analiz Etmek
Fayda	Kısa ve Orta Vadeli
İlgili Departman	Muhasebe ve Finans

<sup>229</sup> Stefan Tangen, “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”, *International Journal of Productivity and Performance Management* (53): 8 (Aralık 2004): s.735, <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>.

<sup>230</sup> Richard vd., “*Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice*”, s.727.

<sup>231</sup> Mohamed E. Kuwaiti, “Performance Measurement Process: Definition and Ownership”, *International Journal of Operations & Production Management* (24): 1 (Ocak 2004): s.55., <https://doi.org/10.1108/01443570410510997>.

<sup>232</sup> Ghalayini ve Noble, “*The Changing Basis of Performance Measurement*”, s.64.

<sup>233</sup> Zairi, *Measuring Performance for Business Results*, s.8.

Tablo 2.1'den de görüldüğü gibi geleneksel performans ölçütleri; finansal tablolar ve raporlardan sağlanan geçmiş, tek boyutlu, sayısal verilerin muhasebe ve finans departmanları tarafından analiz edilerek kısa ve orta vadeli fayda sağlamaktadır.

Finansal muhasebenin özünde yer alan performans ölçümü, finansal muhasebenin çıktıları olan finansal tablolar üzerinden (*bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, vb.*) finansal oranlar yardımı ile geleneksel performans ölçütleri kullanılarak yapılmaktadır<sup>234</sup>. Tablo 2.2'de geçmişten günümüze kadar işletmelerin sıklıkla kullandıkları geleneksel performans ölçütlerine dair örnek ölçütler verilmektedir.

**Tablo 2.2: Geleneksel Performans Ölçütleri**

Geleneksel Performans Ölçütleri (Örnekler)		
Finansal Tablolar Analizi ( <i>Financial Statement Analysis</i> )	Fiyat/Kazanç Oranı ( <i>Price to Earnings Ratio-EPS</i> )	Hisse Başına Kazanç ( <i>Earnings per Share-EPS</i> )
Net Kâr Marjı ( <i>Net Profit Margin-NPM</i> )	Piyasa/Defter Değeri Oranı ( <i>Price to Book Ratio-P/B</i> )	Artık Kâr ( <i>Residual Income-RI</i> )
Aktif Kârlılığı ( <i>Return on Assets-ROA</i> )	Özkaynak Kârlılığı ( <i>Return on Equity-ROE</i> )	Yatırım Kârlılığı ( <i>Return on Investment-ROI</i> )
Piyasa/Yeniden Tesis Değeri ( <i>Tobin Q Oranı</i> )	Toplam Hissedar Getirisi ( <i>Total Shareholders Return-TSR</i> )	Yatırılmış Sermaye Kârlılığı ( <i>Return on Invested Capital-ROIC</i> )
Nakit Akış Yatırım Kârlılığı ( <i>Cash Flow Return on Investment-CFROI</i> )	DuPont Analizi ( <i>DuPont Analysis</i> )	Kullanılan Sermaye Kârlılığı ( <i>Return on Capital Employed-ROCE</i> )

Tabloda görülen geleneksel performans ölçütleri, her ne kadar değişen koşullar nedeni ile günümüzde tek başlarına işletme performansının ölçümü için yeterli görünmese de tamamlayıcı-destekleyici ve finansal-finansal olmayan ölçütler ile beraber kullanıldığında çok anlamlı analizlerin yapılabilmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu sebeple de işletme paydaşları tarafından hâlihazırda yaygın olarak kullanılmaktadır<sup>235</sup>.

<sup>234</sup> Malcolm C. Miller ve Janice A. Loftus, "Measurement Entering the 21st Century: A Clear or Blocked Road Ahead?", *Australian Accounting Review* (11): 2 (2000): s.4.

<sup>235</sup> Wheelen vd., *Strategic Management and Business Policy*, s.355.

### 2.1.1. Finansal Tablolar Analizi (*Financial Statement Analysis - FSA*)

İşletme performansının ölçümüne yönelik nicel yaklaşımların dayanak noktasını muhasebe verileri ve bu veriler yardımı ile yapılan ölçümler oluşturmaktadır. Söz konusu veriler yardımı ile oluşturulan ve işletme performansının analizinde en uzun geçmişe sahip olan ölçüm tekniği, işletme finansal tablolarının analizidir<sup>236</sup>.

Bir işletmenin performansının analiz edilme sürecinde finansal tablolar, iyi bir başlangıç olarak kabul edilmektedir. Tablolarda yer alan veriler çeşitli oranlar vasıtası ile hesaplanarak oran analizi yapılmakta ve işletmenin genel durumunun değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Ancak tüm bu işlemler, işletme performansının ölçülmesi açısından basit ve başlangıç seviyesi olarak kabul edilmekte olup daha detaylı analizler için farklı ölçütlerin kullanılması gerekmektedir<sup>237</sup>.

Şekil 2.2'de gösterilen üç ayaklı tabure (*finansal tablolar analizinin yapı taşları*), işletmelerin finansal tablolarının analizinin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan yapıyı temsil etmektedir. Söz konusu yapı şunları içermektedir<sup>238</sup>:

(1) İşletmenin rekabet ettiği endüstrinin ekonomik özelliklerinin belirlenmesi, bu özelliklerin kârlılık ve risk belirleyicileri ile eşleştirilmesi,

(2) İşletmenin rekabet avantajlarını, risklerini, sürdürülebilirliğini ve farklılıklarını ortaya koyan stratejilerinin tanımlanması,

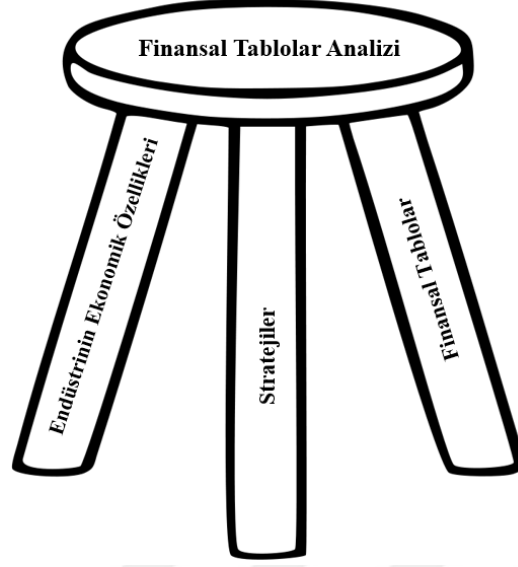
(3) İşletmenin finansal tablolarını oluşturan muhasebe kavram ve yöntemleri ile bu tablolarda yer alan bilgilerin kalitesinin değerlendirilmesi.

---

<sup>236</sup> David Otley, "Accounting Performance Measurement: A Review of Its Purposes and Practices", içinde *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), s.11.

<sup>237</sup> Thomas L. Wheelen vd., *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2018), s.379.

<sup>238</sup> James M. Wahlen, Stephen P. Baginski ve Mark T. Bradshaw, *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective* (Boston: Cengage Learning, 2015), s.2.



**Şekil 2.2: Finansal Tablolar Analizinin Yapı Taşları**

**Kaynak:** James M. Wahlen, Stephen P. Baginski ve Mark T. Bradshaw, *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*, s.3.

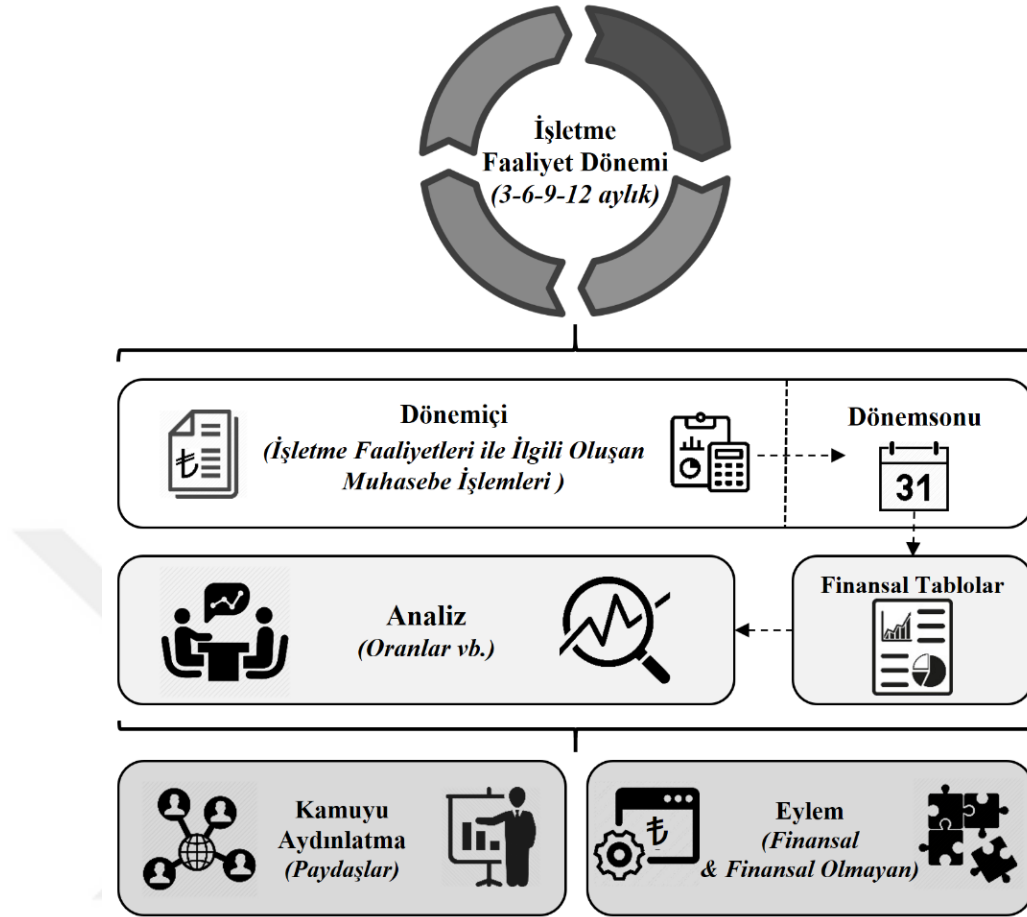
Neredeyse tüm işletmelerde yöneticiler, organizasyonun finansal olarak ne kadar iyi performans gösterdiğini temel olarak finansal tablolar üzerinden izlerler. Finansal tablolar analizi; işletmenin sadece finansal açıdan performansını göstermekle kalmamakta, aynı zamanda diğer finansal olmayan performans sorunlarına ilişkin ipuçları verebilmektedir. *Örneğin*, satışlardaki azalma; ürünler, müşteri hizmetleri, sevkiyat, pazarlama veya satış gücü etkinliği ile ilgili sorunlar olabileceğine işaret etmektedir<sup>239</sup>.

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere finansal tablolar, periyodik olarak (*genellikle üçer aylık ve yıllık*) bir işletmenin, geçmiş performans bilgilerinin ve finansal durumunun görüntüsünden oluşan muhasebe raporlarıdır<sup>240</sup>. Bu tablolar ile bunların analizi sonucunda oluşan oranlar, işletme ve paydaşlarına işletmenin finansal performansı hakkında genel bir bakış açısı sunmakta ve alacakları finansal ve finansal olmayan kararlarda destekleyici bir araç görevi üstlenmektedirler<sup>241</sup>.

<sup>239</sup> Richard L. Daft ve Dorothy Marcic, *Understanding Management* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2009), s.569.

<sup>240</sup> Jonathan Berk, Peter DeMarzo ve Jarrad Harford, *Fundamentals of Corporate Finance* (London: Pearson Education Ltd., 2015), s.54.

<sup>241</sup> M. Emin Arat ve Ayten Çetin, *Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Finansal Durum Tabloları Analizi* (İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 2011), s.80.



**Şekil 2.3: Finansal Tabloların ve Analizinin Oluşumu ve Sunumu**

Finansal tablolarda yer alan tüm veriler ve analiz sonucunda ortaya çıkan bilgiler, işletmenin tüm faaliyetlerini finansal olarak orta0ya koymakta ancak bununla birlikte karmaşık ve detaylı görünebilmektedirler. Bu nedenle ilgililerin bu tablolara bakarak karar vermelerini desteklemek ve bu bilgileri doğru ve sistematik olarak analiz edebilmelerini sağlamak adına muhtelif finansal analiz teknikleri kullanılmaktadır<sup>242</sup>.

Diğer bir açıdan finansal tablolar; işletme ile ilgili politikaları belirlemek, karar almak, değerlendirmek, denetlemek ve uygulamaya yönelik sorunların yanıtlarını araştırmak için analiz edilmektedirler. Bu çerçevede çeşitli göstergeler, ölçütler, karşılaştırmalar ile işletmenin mali durumunun, kârlılığının, verimliliğinin dolayısıyla performansının değerlendirilmesi mümkün olmaktadır<sup>243</sup>.

<sup>242</sup> Tracy Jones vd., *Strategic Managerial Accounting* (Oxford: Goodfellow Publishers Limited, 2012), s.162.

<sup>243</sup> Öztin Akgüç, *Mali Tablolar Analizi* (İstanbul: Arayış Basım ve Yayıncılık, 2017), s.494.

Genellikle uygulamada, finansal tablolar analizinde kullanılan yöntemler dört grupta (*karşılaştırmalı, yüzde metodu, eğilim yüzdeleri, oran*) toplanmaktadır. Şekil 2.4'te görülen yöntemler, finansal tablolarda yer alan finansal verileri (*financial data*), bir işletmede neler olup bittiğini daha iyi anlamak için işletmenin tüm paydaşları tarafından kullanılan finansal bilgilere (*financial information*) dönüştürmektedirler<sup>244</sup>.



**Şekil 2.4: Finansal Tablolar Analizi Yöntemleri**

Çeşitli standartlar, ilkeler ve rehberler çerçevesinde hazırlanan finansal tablolar; bir işletmenin finansal durumu, faaliyetlerinin başarısı, yönetim politikaları ve gelecekteki performansına ilişkin bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır<sup>245</sup>. Bu doğrultuda kullanılan finansal tablolar analizi yöntemlerinden karşılaştırmalı ve yüzde metodu analizi ile eğilim yüzdeleri yöntemleri, genel olarak işletmenin sahip olduğu varlık veya kaynak kalemlerinin analizini (*durumunu veya değişimini*) yapmaktadır. Oran analizi yöntemi de söz konusu kalemlerin analizini yapmakla birlikte işletmenin faaliyet dönemi sonuçlarını gösteren kalemlerinin (*kârlılık, vb.*) de analizini yapabilmektedir.

Çalışmada esas alınan işletme performansı, işletmenin belirli bir unsurunu (*varlık veya kaynak kalemlerini*) değil bütünü ilgilendirmesinden ve faaliyetleri sonucunda oluşan durumu göstermesinden dolayı bundan sonraki bölümlerde ağırlıklı olarak oran analizi (*özellikle kârlılık ve piyasa temelli oranlar*) üzerinde durulmaktadır.

<sup>244</sup> Michael Rist ve Albert J. Pizzica, *Financial Ratios for Executives: How to Assess Company Strength, Fix Problems and Make Better Decisions* (New York: Apress, 2015), s.1.

<sup>245</sup> Lyn M. Fraser ve Aileen Ormiston, *Understanding Financial Statements* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2010), s.3.

### **Oran Analizi ile İşletme Performansının Ölçümü**

Finansal tablolar analizi içinde yer alan finansal oranlar, işletme performansını ölçmek ve değerlendirmek için yöneticiler, alacaklılar, tedarikçiler ve yatırımcılar gibi işletme ile ilgili karar vericiler ve paydaşlar adına geleneksel bir araçtır<sup>246</sup>. Bu nedenle finansal oranlar, bir işletmenin finansal tablolarını incelemekten açıkça anlaşılamayan önemli bilgileri daha net ve anlaşılır hale getirmek için tasarlanmışlardır.<sup>247</sup>

Bu tasarım çerçevesinde işletmeler, kendi performanslarını tanımlamak için amaca uygun olan oranları bulma ve kullanma eğilimindedirler<sup>248</sup>. Bunun nedeni, finansal oranların, geniş finansal verileri özetlemek ve işletmelerin performansını karşılaştırmak için uygulanmasının kolay olmasından kaynaklanmaktadır. Oranlar, genel olarak doğru soruları sormaya yardımcı olmakta ve bu sorulara uygun cevaplar verebilmektedirler<sup>249</sup>.

Geleneksel performans ölçümlerinin çoğunluğunu oluşturan finansal oranlar, gerçek sonuçlar ile önceden belirlenmiş bir standardın karşılaştırılmasını gerektirmektedir. İşletmenin faaliyetleri sonucu hesaplanan finansal oranların işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ortalaması ya da sektördeki diğer işletmeler (*rakipler*) ile karşılaştırılması, bu duruma örnek olarak gösterilebilir<sup>250</sup>.

Karşılaştırma ile ilgili olarak oran analizi en çok faydayı; işletme için işlerin daha iyiye ya da daha kötüye gidip gitmediğini belirlemek için yıldan yıla (*farklı zaman dilimleri*) işletme içinde yapılan performans karşılaştırması konusunda sağlamaktadır<sup>251</sup>.

Şekil 2.5'te görüldüğü gibi işletmeler ve paydaşları, finansal oranları üç farklı alanda karşılaştırma yapmak için kullanmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar, işletmeler için basit, maliyetsiz ve kolay analiz edilebilir olması açısından önem arz etmektedir<sup>252</sup>.

---

<sup>246</sup> Dursun Delen, Cemil Kuzey ve Ali Uyar, "Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach", *Expert Systems with Applications* (40): 10 (Ağustos 2013): s.3970., <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>.

<sup>247</sup> Michael C. Ehrhardt ve Eugene F. Brigham, *Corporate Finance: A Focused Approach* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011), s.89.

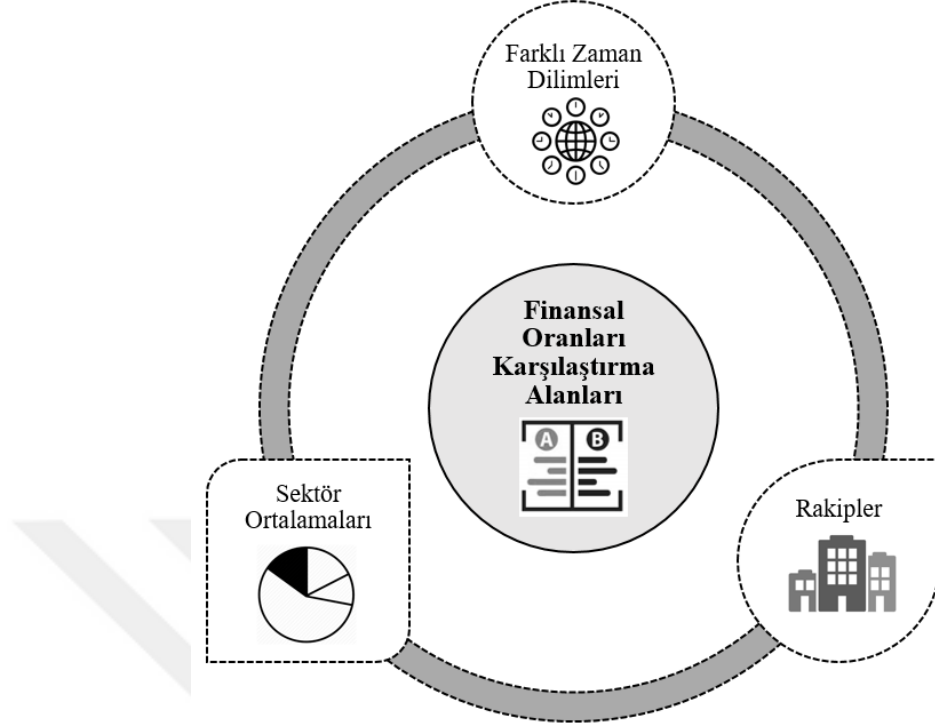
<sup>248</sup> Pauline Weetman, *Financial & Management Accounting: An Introduction* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2013), s.346.

<sup>249</sup> Richard A. Brealey, Stewart C. Myers ve Franklin Allen, *Principles of Corporate Finance* (New York: McGraw-Hill Education, 2017), s.732.

<sup>250</sup> Zayyad Abdul-Baki, Ahmad Bukola Uthman ve Mubaraq Sanni, "Financial Ratios as Performance Measure: A Comparison of IFRS and Nigerian GAAP", *Accounting and Management Information Systems* (13): 1 (2014): s.85.

<sup>251</sup> Thomas R. Ittelson, *Financial Statements: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports* (New Jersey: The Career Press, 2009), s.193.

<sup>252</sup> David ve David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, s.366.



**Şekil 2.5: Finansal Oranları Karşılaştırma Alanları**

Finansal performansın kilit alanlarını ölçen ve performans analizinde sıklıkla kullanılan oran analizi<sup>253</sup>; işletmeler için uygulaması basit, maliyetsiz ve faydalı olarak gözükmekle birlikte aşağıdaki gibi bazı sorulara cevap vermekte zorlanmaktadır<sup>254</sup>:

- İşletmenin gelecekteki performansı için hedefler belirlenirken finansal oranları kullanmak ne kadar yararlı olmaktadır?
- Finansal açıdan ifade edilen hedefleri elde etmek için oran analizinin ortaya koyduğu rakamları stratejilere dönüştürmek ne kadar mümkündür?

Bu ve benzeri sorular, oranların sadece kullandıkları veriler kadar iyi olmasından ve ölçtükleri olayların neden olduğuna dair bir açıklama yapamamalarından kaynaklanmaktadır<sup>255</sup>.

<sup>253</sup> John R. Schermerhorn, *Exploring Management* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012), s.149.

<sup>254</sup> Richard Bull, *Financial Ratios: How to Use Financial Ratios to Maximise Value and Success for Your Business* (Oxford: CIMA Publishing, 2008), s.117.

<sup>255</sup> Ray Proctor, *Managerial Accounting: Decision Making and Performance Management* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2012), s.48.



Yukarıdaki soruların yanında oran analizi, birtakım sınırlamalara da sahiptir. Bu sınırlamalar ile oran analizinin oluşturabileceği bazı potansiyel sorunlar şunlardır<sup>256, 257</sup>:

- ✓ Kullanılan farklı muhasebe uygulamaları.
- ✓ Enflasyon rakamlarının, finansal tablolar üzerindeki etkisi.
- ✓ Oranlarda yer alan alt hesap kalemlerindeki kullanım farklılıkları.
- ✓ Karşılaştırma yapılan sektör ortalamalarının hesaplanmasının zorluğu.
- ✓ Yatırımcılar için hesaplama yapan ücretsiz internet siteleri ve benzeri birçok finansal veri kaynağının oluşturabildiği ikilem.
- ✓ Oranların; işletmenin organizasyon yapısı, taşıdığı riskler ve büyüme stratejileri ile ülke ekonomisinin durumundan bağımsız olarak yorumlanma hatası.

Yukarıda yer alan sınırlamalar göstermektedir ki oran analizinin mekanik ve durağan bir şekilde uygulanması ve yorumlanması, yanıltıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Ancak oran analizi, geniş bir çevrede gerçekçi bir şekilde kullanıldığında ve kullanıcılar ile paylaşıldığında işletme hakkında yararlı bilgiler sağlayabilmektedir<sup>258</sup>.

İşletmeler, finansal tablolar analizinde söz konusu sınırlamaları dikkate aldıklarında, oran analizi yöntemini kullanmaya ve ortaya çıkacak sonuçları; farklı zaman dilimleri, sektör ortalamaları ve rakipler ile karşılaştırmaya karar verdiklerinde uygulanacak olan oran analizi türleri olarak Şekil 2.6'daki görünüm ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>256</sup> Michael C. Ehrhardt ve Eugene F. Brigham, *Financial Management: Theory and Practice* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011), s.108.

<sup>257</sup> Wahlen, Baginski ve Bradshaw, *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*, s.295.

<sup>258</sup> Ehrhardt ve Brigham, *Financial Management: Theory and Practice*, s.109.



Şekil 2.6: Oran Analizi Türleri

Şekil 2.6’da yer alan likidite, finansal yapı ve faaliyet oranları, genel olarak işletmenin belirli bir hesap kalemi (*stoklar, alacaklar, vb.*) ya da hesap grubu (*varlıklar, yabancı kaynaklar, vb.*) hakkında performans bilgisi ve karşılaştırma olanağı sunmaktadır. Bununla birlikte kârlılık oranları ile piyasa temelli oranlar ise işletmenin faaliyetlerinin sonucunu oluşturan kâr tutarları (*net kâr, faaliyet kârı, vb.*) ve işletmenin performansı hakkında bilgi vererek karşılaştırma yapılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmenin bir dönem sonundaki faaliyetlerinin performansını ele alan bu çalışmada, oran analizi türlerinden kârlılık oranları ve piyasa temelli oranlar ele alınmaktadır.

İşletme performansının ölçümünde sıklıkla kullanılan ölçütlerin başında kârlılık oranları yer almaktadır. Bunun nedeni işletme paydaşlarının, işletmelerin kârlılığını arttırmasına ve bunun sürdürülebilir olmasına dikkat etmesidir<sup>259</sup>.

Kârlılık analizi, temel olarak bir işletmenin kâr elde etme yeteneği üzerine odaklanmaktadır. Bu yetenek, işletmenin gelir tablosunda bildirildiği faaliyet sonuçları ile bilançosunda bildirildiği ve faaliyetlerinde kullanılmak üzere elinde bulundurduğu varlıklara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletme kârlılığın değerlendirilmesinde sıklıkla gelir tablosu ve bilanço ilişkileri kullanılmaktadır<sup>260</sup>.

<sup>259</sup> Öztin Akgüç, *Finansal Yönetim* (İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2010), s.65.

<sup>260</sup> Carl S. Warren, James M. Reeve ve Jonathan E. Duchac, *Financial and Managerial Accounting* (Boston: Cengage Learning, 2016), s.711.

Diğer taraftan işletmelerin kullanımına verilmiş bulunan öz ve yabancı kaynakların verimlilik derecesinin ölçümünde kullanılan ve yatırımcıların memnuniyet derecelerini gösteren kârlılık oranları<sup>261</sup>, işletmenin geçmişteki kazanç gücü ve faaliyetlerinin etkinlik derecesi değerlendirilmesinde de önem arz etmektedir. Ayrıca söz konusu oranlar, işletme değerlemesi alanında da kullanıcılarına bilgiler sunmaktadır<sup>262</sup>.

Kârlılık oranları ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, bu oranların genellikle tam olarak aynı şekilde hesaplanmaması ve bunun da karşılaştırmada karışıklığa yol açabilmesidir. Bu sebeple işletmeler, oran analizinde özellikle de kârlılık oranlarının hesaplanmasında kullandıkları formüller ile karşılaştırma yaptıkları işletmelerin aynı tutarı hangi formül ile hesapladıklarına dikkat etmelidirler<sup>263</sup>.

### 2.1.2. Net Kâr Marjı (*Net Profit Margin - NPM*)

Net kâr marjı, satışların kârlılığı oranı (*return on sales - ROS*) olarak da adlandırılmakta<sup>264</sup> ve genellikle yüzde ile ifade edilip şu şekilde formüle edilmektedir<sup>265</sup>.

$$\text{Net Kâr Marjı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Net Satışlar}}$$

Brüt kâr marjı yüzdesi, gider olarak yalnızca satılan malın maliyeti ve bunun performans üzerindeki etkisine odaklanırken; net kâr marjı yüzdesi, aynı zamanda satış, yönetim, faiz giderlerinin performansı nasıl etkilediğini de analiz etmektedir<sup>266</sup>.

Net kâr marjı, bir işletmenin ne kadar verimli çalıştığının önemli bir göstergesidir. Yatırımcılar açısından ise yatırım yapacak en kârlı sektörleri, işletmeleri belirlemek ve karşılaştırmak için kullanılmaktadır<sup>267</sup>.

<sup>261</sup> Mario Krist, *Internationalization and Firm Performance* (Wiesbaden: Gabler, 2009), s.5.

<sup>262</sup> Nalân Akdoğan ve Nejat Tenker, *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri* (Ankara: Gazi Kitabevi, 2010), s.668.

<sup>263</sup> Stephen A. Ross vd., *Corporate Finance* (New York: McGraw-Hill Education, 2013), s.48.

<sup>264</sup> Jerry J. Weygandt, Paul D. Kimmel ve Donald E. Kieso, *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012), s.664.

<sup>265</sup> Proctor, *Managerial Accounting: Decision Making and Performance Management*, s.31.

<sup>266</sup> Ray H. Garrison, Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer, *Managerial Accounting* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), s.738.

<sup>267</sup> Bernard Marr, *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2012), s.39.

### 2.1.3. Hisse Başına Kazanç (*Earnings per Share - EPS*)

İşletmelerin gelir tablosunda rapor edilen hisse başına kazanç, hisse senedinin bir payı ile kazanılan kâr payını ölçmekte ve aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır<sup>268</sup>:

$$\text{Hisse Başına Kazanç} = \frac{\text{Net Kâr} - \text{İmtiyazlı Hisse Senedi Sahiplerine Ödenecek Kâr Payı}}{\text{Adi Hisse Senedi Sayısı}}$$

İşletmenin adi hisse senetlerinin her bir hissesi için net gelir (*zarar*) tutarını gösteren hisse başına kazancın<sup>269</sup> hesaplanması, özellikle işletme yatırımcıları açısından çok önemlidir. Bu önemden dolayı da bu tutarın hesaplanması ve açıklanması, işletmelere bırakılmamış olup çeşitli standartlar oluşturularak zorunlu hale getirilmiştir<sup>270</sup>.

Dönemler itibariyle hisse başına kazanç tutarlarının gelişimi, işletmede yeniden yatırım için mevcut olan fonları ve temettü ödemelerini de belirlemektedir<sup>271</sup>. Bu yüzden de hisse başına kazanç; hissedarlar için özel olarak hazırlanmış<sup>272</sup>, işletme performansının ve ilerlemesinin analizinde en sık kullanılan ölçüt olarak gösterilmektedir<sup>273</sup>.

İşletmeler, temel hisse başına kazancın (*basic EPS*) yanında sulandırılmış hisse başına kazancı (*diluted EPS*) da hesaplamaktadırlar ki bu oran, dönüştürülebilir menkul kıymetler ile opsiyon sahiplerine ek ortak hisseler ihraç etmenin potansiyel etkisini göstermesi bakımından işletmeler için önem arz etmektedir<sup>274</sup>.

### 2.1.4. Fiyat/Kazanç Oranı (*Price to Earnings Ratio - P/E*)

İşletme paydaşları ve analistler, işletmelerin yıllar itibari ile performansını (*faaliyet ve borsa*) ve piyasa değerini ölçmek için birtakım oranlar kullanmaktadırlar. Bu oranlardan en yaygın olanı, fiyat/kazanç oranıdır ve şu şekilde formülize edilmektedir<sup>275</sup>:

<sup>268</sup> Warren, Reeve ve Duchac, *Financial and Managerial Accounting*, s.715.

<sup>269</sup> Tracie Miller-Nobles, Brenda Mattison ve Ella Mae Matsumura, *Hornsgren's Financial & Managerial Accounting, The Financial Chapters* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2016), s.693.

<sup>270</sup> Harold Bierman ve Ernest Liu, "The Computation of Earnings Per Share", *The Accounting Review* (43): 1 (1968): s.67.

<sup>271</sup> Joseph E. Murphy, "Return on Equity Capital, Dividend Payout and Growth of Earnings per Share", *Financial Analysts Journal* (23): 3 (1967): s.91.

<sup>272</sup> Whiting, *A Guide to Business Performance Measurements*, s.244.

<sup>273</sup> Weetman, *Financial & Management Accounting: An Introduction*, s.347.

<sup>274</sup> Charles T. Hornsgren vd., *Introduction to Management Accounting* (New Jersey: Pearson, 2014), s.671.

<sup>275</sup> Jonathan Berk ve Peter DeMarzo, *Corporate Finance* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2017), s.75.

$$\text{Fiyat/Kazanç Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedinin Piyasa (Borsa) Fiyatı}}{\text{Hisse Başına Piyasa Fiyatı}} \times \text{Hisse Başına Kazanç}$$

Hisse senedi seçimi açısından da en yaygın kullanılan araçlardan biri olan fiyat-kazanç oranı, her zaman yatırımcıların ve piyasa analistlerinin kullandığı bir değerlendirme tekniğidir<sup>276</sup>. Bunun nedeni yöntemin kullanıcılar açısından basit, maliyetsiz ve alım-satım kararlarında önemli bir karar destek aracı olmasından kaynaklanmaktadır<sup>277</sup>.

Fiyat/kazanç oranı, yatırımcıların mevcut hisse başına ne kadar ödeme yapmaya istekli olabileceklerini göstermektedir<sup>278</sup>. Diğer bir ifade ile bu oran, yatırımcılar için işletme hisselerinin ne kadar çekici olduğunu anlamayı sağlamaktadır<sup>279</sup>.

Günümüzde hızlı büyüyen (*özellikle teknoloji bazlı işletmeler*) ve yüksek risk-yüksek getiriye sahip olan işletmeler, yatırım almaları nedeni ile daha yüksek fiyat-kazanç oranına sahiptirler<sup>280</sup>. Dolayısıyla bu oran, piyasanın işletmenin gelecekteki faaliyetlerine olan güvenini yansıtması açısından önem arz etmektedir<sup>281</sup>.

Bir başka açıdan, hisse senetlerinin piyasa fiyatı ile hisse başına düşen kazanç arasındaki ilişkiyi ifade eden oran, yatırımcılar açısından işletmenin gelecekteki kazanç gücünün bir göstergesi olarak görülmektedir. Yüksek büyüme fırsatlarına sahip olan işletmeler, genellikle yüksek fiyat-kazanç oranlarına; düşük büyüme gösteren işletmeler ise düşük fiyat-kazanç oranlarına sahip olma eğilimindedirler<sup>282</sup>.

<sup>276</sup> Kumar Debasis Dutta, Mallika Saha ve Dibakar Chandra Das, “Determinants of P/E Ratio: An Empirical Study on Listed Manufacturing Companies in DSE”, *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* (8): 4 (12 Nisan 2018): s.167., <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.4.2018.p7624>.

<sup>277</sup> Mohammad Reza Ghaeli, “Price-to-Earnings Ratio: A State-of-Art Review”, *Accounting* (3): 2 (2017): s.131., <https://doi.org/10.5267/j.ac.2016.7.002>.

<sup>278</sup> Funda H. Sezgin, “An Empirical Investigation of the Relationship Among P/E Ratio, Stock Return and Dividend Yields for Istanbul Stock Exchange”, *International Journal of Economics and Finance Studies* (2): 1 (2010): s.15.

<sup>279</sup> Marr, *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, s.105.

<sup>280</sup> Ivo Welch, *Corporate Finance* (Los Angeles: Ivo Welch, 2017), s.394.

<sup>281</sup> Weetman, *Financial & Management Accounting: An Introduction*, s.348.

<sup>282</sup> Mujeeb-u-Rehman Bhayo, Mubashir Ali Khan ve Raja Shahzad Shaikh, “An Idiosyncratic Explanation of Earnings-Price Ratio based on Financial Statement Analysis”, *International Journal of Business and Social Science* (2): 9 (2011): s.243.

### 2.1.5. Piyasa/Defter Değeri Oranı (*Price to Book Ratio - P/B*)

Hisse senedinin piyasa değerinin defter değerine oranı, yatırımcıların şirketi nasıl gördüğünü göstermekte<sup>283</sup> ve yatırımcılar açısından işletmelerin finansal tabloların analizinde merkezi bir rol oynamaktadır<sup>284</sup>.

$$\text{Piyasa/Defter Değeri Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedinin Piyasa (Borsa) Değeri} \\ [\text{Hisse Başına Piyasa (Borsa) Değeri}]}{\text{Hisse Senedinin Defter Değeri} \\ [\text{Hisse Başına Defter Değeri}]}$$

Bu oranın 1'den yüksek olması, piyasanın işletme ile ilgili beklentilerinin yüksek olduğunu göstermektedir<sup>285</sup>. Bu nevi geleceğe dair pozitif beklenti taşıyan işletmeler, potansiyel yatırımcılar için oranın, 1'in altına düşmesi durumunda genellikle cazip (*yatırım yapılabilir*), oranın 1'den yüksek olması durumunda ise pahalı (*yatırım yapılamaz*) olarak kabul edilmektedir<sup>286</sup>.

Hisse senedinin farklı zaman dilimlerindeki piyasa değerine göre değişim gösteren piyasa-defter değeri oranı, işletmelerin uyguladığı muhasebe ilkelerine ve standartlarına göre de ülkeden ülkeye farklılaşabilmekte ve bu durum da işletmeler arası karşılaştırmayı zorlaştırmaktadır<sup>287</sup>.

Piyasa-defter değeri oranındaki defter değeri yatırımcıya, işletmenin kazanç elde ettiği varlık tabanının büyüklüğü hakkında iyi bir fikir vermesinin yanı sıra, işletmenin tasfiyesi halinde hissedarlar için neyin bırakılacağına dair de fikir vermektedir<sup>288</sup>.

<sup>283</sup> Eugene F. Brigham ve Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management* (Boston: Cengage Learning, 2017), s.117.

<sup>284</sup> Alexander Nezlobin, Madhav V. Rajan ve Stefan Reichelstein, "Structural Properties of the Price-to-Earnings and Price-to-Book Ratios", *Review of Accounting Studies* (21): 2 (2016): s.462.

<sup>285</sup> Ben Branch vd., "An Updated Model of Price to Book", *Journal of Applied Finance*, 2 (2013): s.1.

<sup>286</sup> Christina Wise, "Price-to-Book Ratio Provides A Limited View", *Investor's Business Daily*, 2006, s.1., <https://search.proquest.com/docview/1033219075?accountid=12251>.

<sup>287</sup> Ashish Pandey, "What is Price-to-Book Ratio and What It Says about Stocks", *Financial Express (Athena Information Solutions Pvt. Ltd.)*, 2018, s.1., <https://search.proquest.com/docview/2024757376?accountid=12251>.

<sup>288</sup> Investors Chronicle, "Taking Price-to-Book Ratio to Book", *The Financial Times Limited*, 2018, s.1., <https://search.proquest.com/docview/2043438153?accountid=12251>.

### 2.1.6. Artık Kâr (*Residual Income - RI*)

Geçmişten günümüze işletmeler, faaliyetleri sonucunda oluşturdukları katma değeri ölçmek için çeşitli ölçütler kullanmışlardır. Bunlardan en önemlilerinden biri değer bazlı performans ölçütlerinin (*EVA, MVA, CVA, vb.*) ortaya çıkmasına katkıda bulunan ve aşağıdaki gibi formüle edilen artık kâr kavramıdır<sup>289</sup>.

$$\text{Artık Kâr} = \text{Net Kâr} - (\text{Kullanılan Sermaye} \times \text{Sermaye Maliyeti})$$

Artık kâr yöntemi ile işletmenin sermaye maliyeti çıkartıldıktan sonra dönemde elde edilen net kârlardan ne kadarın işletmede kaldığı bir başka ifade ile işletme faaliyetleri sonucunda yaratılan katma değer hesaplanmaktadır. Bir başka açıdan ifade edildiğinde artık kâr, yatırımcıların fonlarını sermayenin fırsat maliyetine yatırmaları durumunda elde edebilecekleri geliri aşan kısım olarak da tanımlanmaktadır<sup>290</sup>.

Artık kâr hesaplanması sonucunda ortaya bir oran değil bir tutar çıkmaktadır<sup>291</sup>. Bu tutar, genel olarak işletme performansını ve yönetimin başarısını ortaya koymaktadır<sup>292</sup>. Diğer yandan söz konusu tutar, farklı unsurlar ile beraber bir değerlendirme modeli olarak kullanılabilir ve muhasebe bilgilerini işletme değerine bağlayan bir çerçeve sunabilmektedir<sup>293</sup>.

Analiz açısından artık kâr tutarı; benzer büyüklükteki işletmelerin karşılaştırılmasında kullanılabilirken farklı büyüklükteki işletmelerin karşılaştırılmasında yanlış yorumlara (*sermaye ve maliyeti sebebi ile*) neden olabilmektedir<sup>294</sup>.

---

<sup>289</sup> M. Bromwich ve M. Walker, "Residual Income Past and Future", *Management Accounting Research* (9) (1998): s.391.

<sup>290</sup> Carlo Alberto Magni, "Residual Income and Value Creation: An Investigation into the Lost-Capital Paradigm", *European Journal of Operational Research* (201): 2 (Mart 2010): s.505., <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.03.004>.

<sup>291</sup> Susan V. Crosson ve Belverd E. Needles, *Managerial Accounting* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011), s.316.

<sup>292</sup> Marco Papa, *EVA, Residual Income and Managerial Performance* (Milano: FrancoAngeli, 2012), s.18.

<sup>293</sup> Qiang Cheng, "What Determines Residual Income?", *The Accounting Review* (80): 1 (Ocak 2005): s.86., <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.1.85>.

<sup>294</sup> Colin Dury, *Management and Cost Accounting* (Hampshire: Cengage Learning, 2018), s.502.

### 2.1.7. Aktif Kârlılığı (*Return on Assets - ROA*)

İşletmelerin sahip oldukları varlıklar (*makine, teçhizat, bina, vb.*), faaliyet dönemlerinde elde edecekleri kazançlar için sahip oldukları ekonomik kaynaklardır. Aktif kârlılığı söz konusu varlıkların finansmanından (*borç veya özkaynaktan*) bağımsız olarak kazanç elde etmek için işletmenin varlık kullanmadaki başarısını ölçmektedir<sup>295</sup>.

“İşletmeler, kontrol ettiği varlıklardan ne ölçüde kâr elde etmektedir?”<sup>296</sup> sorusuna cevap veren aktif kârlılığı şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Aktif Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar [Aktif Toplamı]}}$$

İşletme varlıklarını kullanan, onlar üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi bulunan tüm işletme paydaşları (*yatırımcılar, çalışanlar, alacaklıların, yöneticiler, vb.*), işletmenin uzun vadede kârlı kalabilmesi ve bunu sürdürülebilir hale getirmesi doğrultusunda aktif kârlılığı ile ilgilenmektedirler<sup>297</sup>.

Varlıklardan elde edilen getiri ölçüsü olan aktif kârlılığı, işletmenin genel verimliliği seviyesini belirlemek için kritik bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. İşletmede, asgari varlık tutarı ile yeterli getiri sağlanabiliyor ise işletme, yatırımcılar tarafından verimli sayılmakta ve onlara farklı alanlara yatırım yapma sinyali vermektedir<sup>298</sup>.

Aktif kârlılığının işletmelerin iç analizlerinde kullanıldığı önemli konulardan biri de içsel büyüme oranıdır (*internal growth rate*). Bir işletmenin dış finansman olmadan yapabileceği maksimum büyüme oranını temsil eden içsel büyüme oranı, öncelikle işletmenin satışları ile uzun vadede ise varlıklarının büyüklüğü ile ilgilidir<sup>299</sup>.

<sup>295</sup> Thomas I. Selling ve Clyde P. Stickney, “The Effects of Business Environment and Strategy on a Firm’s Rate of Return on Assets”, *Financial Analysts Journal* (45): 1 (1989): s.53.

<sup>296</sup> Marr, *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, s.71.

<sup>297</sup> Charles E. Davis ve Elizabeth Davis, *Managerial Accounting* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2014), s.644.

<sup>298</sup> Steven M. Bragg, *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007), s.127.

<sup>299</sup> Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield ve Bradford D. Jordan, *Essentials of Corporate Finance* (New York: McGraw-Hill Education, 2017), s.70.



### 2.1.8. Özkaynak Kârlılığı (*Return on Equity - ROE*)

İşletme performansının önemli göstergelerinden biri olan özkaynak kârlılığı, işletme yöneticilerinin işletme hissedarları tarafından getiri elde etmek için yatırdığı fonları ne kadar iyi yönettiğini göstermektedir<sup>300</sup>. “İşletmeler, hissedarların yaptıkları yatırımları ne kadar verimli kullanmaktadır?”<sup>301</sup> sorusuna yanıt veren özkaynak kârlılığı şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\text{Özkaynak Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Özkaynaklar}}$$

Dikkat edilmesi gereken noktalardan biri, formülde yer alan özkaynak tutarının değişmesi durumunda özkaynak kârlılığının da düzeltilmesi gerekliliğidir. Bu sebeple özkaynak değiştiğinde tutarın tam yıl için ortalamaya dayalı olarak hesaplanması gerekmektedir. Bu konuda yaşanabilecek değişiklikler ile ilgili olarak işletme paydaşlarının doğru bir şekilde bilgilendirilmesi sağlanmalıdır<sup>302</sup>.

Tablo 2.3’te görüldüğü gibi özkaynak kârlılığı (*return on equity - ROE*), işletmenin özsermaye maliyeti (*cost of equity - COE*) ile birlikte değerlendirildiğinde, işletmenin ekonomik kârı (*economic profit - EP*) ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, pozitif yönde sürdüğü ölçüde, işletmenin değerine olumlu katkıda bulunmaktadır<sup>303</sup>.

**Tablo 2.3: ROE, COE & EP İlişkisi**

Durum	EP	Eylem
ROE < COE	Negatif	Düzeltilici
ROE = COE	Sıfır	Yükseltici
ROE > COE	Pozitif	Sürdürülebilir

<sup>300</sup> Krishna G. Palepu, Paul M. Healy ve Erik Peek, *Business Analysis and Valuation (IFRS Edition)* (Hampshire: Cengage Learning, 2013), s.184.

<sup>301</sup> Marr, *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, s.75.

<sup>302</sup> Michael C. Thomsett, *The Manager’s Pocket Calculator: A Quick Guide to Essential Business Formulas and Ratios* (New York: AMACOM (American Management Association), 2010), s.50.

<sup>303</sup> Peter Kontes, *The CEO, Strategy and Shareholder Value: Making the Choices that Maximize Company Performance* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010), s.16.

### 2.1.9. Yatırım Kârlılığı (*Return on Investment - ROI*)

Yatırım kârlılığı, işletme faaliyet dönemi süresince işletme girdilerinin çıktılarına dönüştürülmesindeki kâr elde etme kabiliyetini ölçmektedir<sup>304</sup> ki bu da fonların kullanım etkinliğinin değerlendirilmesinde önem arz etmektedir<sup>305</sup>. “İşletmeler, yapılan yatırımlar çerçevesinde sürdürülebilir kârları ne ölçüde sağlamaktadır?”<sup>306</sup> sorusunu yanıtlayan yatırım kârlılığı şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Yatırım Kârlılığı} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Yatırım Tutarı}}$$

Yatırım kârlılığının hesaplanması ile ortaya çıkan sonuç, işletme yönetiminin ne kadar güçlü ya da zayıf performans gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır<sup>307</sup>. Ayrıca işletme hissedarları için hızlı ve anlaşılması kolay bir ölçüm sağlayan<sup>308</sup> yatırım kârlılığı, yatırım fırsatlarının karşılaştırılması için de bir temel sağlamaktadır. Bu sebeple de işletme yöneticileri ve hissedarlar tarafından sıklıkla dikkate alınmaktadır<sup>309</sup>.

Herhangi bir performans ölçütünde olduğu gibi diğer ölçütler ile birlikte analiz edilmesi gereken yatırım kârlılığı, iki temel nedenden dolayı tercih edilmektedir. Bunlar; kârlılığın tüm bileşenlerini (*gelirler, maliyetler, vb.*) tek bir yüzdeyle birleştirmesi ve işletmenin içinde (*örneğin, muhtelif bölümlere yapılan yatırımlar ve elde edilen kârlar*) veya dışında karşılaştırılabilir olmasıdır<sup>310</sup>.

Bazı çalışmalarda yatırım kârlılığı formülünde yer alan yatırım tutarı olarak çeşitli şekillerde ele alınmakta ve bu nedenle de farklı kavramlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; aktif kârlılığı (ROA), özkaynak kârlılığı (ROE) yatırılmış sermaye kârlılığı (ROIC) ve kullanılan sermaye kârlılığıdır (ROCE)<sup>311</sup>.

<sup>304</sup> Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone ve Marco Giorgino, *Performance Measurement and Management for Engineers* (London: Elsevier Inc., 2015), s.44.

<sup>305</sup> Jette Lauritzen ve Erik Krogager, *Management Accounting, Financial Measurement and Planning - within a Financial and Marketing Perspective (Volume 1)* (Copenhagen: Gyldendalske Boghandel, 2000), s.190.

<sup>306</sup> Marr, *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, s.59.

<sup>307</sup> George T. Friedlob, Lydia L. F. Schleifer ve Franklin J. Plewa, *Essentials of Corporate Performance Measurement* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), s.5.

<sup>308</sup> Hagel, Brown ve Davison, “*The Best Way to Measure Company Performance*”, s.3.

<sup>309</sup> Thomas H. Davenport, *Enterprise Analytics: Optimize Performance, Process and Decisions Through Big Data* (New Jersey: Pearson Education Ltd., 2013), s.25.

<sup>310</sup> Srikant M. Datar ve Madhav V. Rajan, *Hornrgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (New York: Pearson Education Ltd., 2018), s.894.

<sup>311</sup> Cemal Çakıcı, *Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008), s.191.

## 2.2. Değer Bazlı Performans Ölçütleri

Değer, bir işletmede sadece hissedarlara ait bir kavram olmayıp işletmedeki tüm paydaşları ilgilendirmektedir. Değer kavramı, ister işletme değeri isterse de hissedar değeri olarak ele alınsın doğrudan ya da dolaylı olarak tüm iç ve dış paydaşlar açısından önem arz etmektedir. Değer odaklı işletmeler, beşerî sermaye ve doğal kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmekte ve herkes için daha yüksek yaşam standartları oluşturulmasına yardımcı olmaktadır<sup>312</sup>.

1980'lerden itibaren tek boyutlu, sadece finansal unsurları içeren ve geçmişi analiz eden geleneksel performans ölçütlerinin hem işletmeler hem de işletme paydaşları için olan yetersizliği; çok boyutlu, finansal olmayan unsurları (*işletmede değer yaratan her unsur: çalışanlar, müşteriler, vb.*) da içeren ve geleceğe de ışık tutan değer bazlı performans ölçütlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu durum ise işletmelere daha geniş bir bakış açısı kazandırarak sürdürülebilirlik kavramına katkıda bulunmuştur<sup>313</sup>.

Değer bazlı performans ölçütlerinin ortaya çıkmasındaki önemli katkılardan biri, değer bazlı yönetim anlayışıdır. **Değer bazlı yönetim** (*value-based management*)<sup>314</sup>, finansal yöneticilerin bir işletmenin faaliyetlerini hissedar değerini artıracak şekilde planlaması, izlemesi ve kontrol etmesi için kullanabilecekleri araçları ifade etmektedir<sup>315</sup>. Diğer taraftan yönetim muhasebesi alanında yaşanan önemli değişiklikler de stratejik bir yaklaşımı kapsayacak şekilde gelişme göstermiştir<sup>316</sup>. Bu iki gelişme ile yaşanan değişim sonucunda **değer bazlı performans ölçütleri** (*value-based performance measures*) de; işletme performansını değerlendirmek için önemli bir araç haline gelmiştir<sup>317</sup>.

---

<sup>312</sup> Tim Koller, Marc Goedhart ve David Wessels, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010), s.3.

<sup>313</sup> Mike Bourne vd., "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations & Production Management* (20): 7 (2000): s.754.

<sup>314</sup> Annette Holler, *New Metrics for Value-Based Management: Enhancement of Performance Measurement and Empirical Evidence on Value-Relevance* (Wiesbaden: Gabler, 2009), s.1.

<sup>315</sup> John D. Martin ve J. William Petty, *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), s.1.

<sup>316</sup> Christopher D. Ittner ve David F. Larcker, "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective", *Journal of Accounting and Economics* (32) (2001): s.350.

<sup>317</sup> Lars Oxelheim ve Clas Wihlborg, *Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty: Performance and Risk Management* (New York: Oxford University Press, 2008), s.170.

Kârlılık ve benzeri geleneksel performans ölçütleri, işletme performansını değerlendirmek için kullanılmakla birlikte bazı konularda yetersiz kalmaktadır. Performans ölçümü ile işletmedeki eksikliklerin görülmesi, performansı etkileyen faktörlerin belirlenip kontrol edilmesi ve işletme kaynaklarının bunlara göre düzenlenmesi, geleceğe yönelik hedeflerin daha gerçekçi temeller üzerine kurulması, hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşılması sağlanmaktadır<sup>318</sup>. Bunun için de işletmeler, performanslarını çok boyutlu bir şekilde değerlendirmek ve hissedar değerini maksimize etmek adına işletme ve yönetim faaliyetlerine yön vermek zorundadırlar<sup>319</sup>.

**Tablo 2.4: Değer Bazlı Performans Ölçütleri Kavramının Farklı Kullanımları**

<b>Değer Bazlı Performans Ölçütleri (Farklı Terimler)</b>	<i>Çağdaş Performans Ölçütleri</i>	<i>Modern Performans Ölçütleri</i>
	<i>Bütünleşik Performans Ölçütleri</i>	<i>Entegre Performans Ölçütleri</i>

Tablo 2.4'te görüldüğü gibi çeşitli şekillerde ifade edilen değer bazlı performans ölçütlerinin; performans yönetiminin işletme içi ve dışı ile olan entegrasyonu ve diğer disiplinler (*stratejik yönetim, vb.*) ile olan ilişkileri bütünsel olarak sağlaması açısından ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmiştir<sup>320</sup>. Ayrıca performans ölçüm sürecinin gelişimi, küresel ve ticari eğilimler ile paydaşların değişen talepleri karşısında, geleneksel performans ölçütlerinin ihtiyacı karşılamaması da bu durumu tetiklemiştir<sup>321</sup>.

Geleneksel performans ölçütlerinin yetersiz kaldığı noktalardan biri, sürdürülebilir başarı için gerekli olan finansal olmayan unsurların doğru bir şekilde kullanımı ve rekabet edilebilirliktir<sup>322</sup>. Bu tür unsurları içerisinde barındıran değer bazlı performans ölçütlerinin kullanımı ve raporlanması bu nedenle de işletmeler için kritik bir

<sup>318</sup> Nizamettin Bayyurt, "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53 (2007): s.578.

<sup>319</sup> Pierre Erasmus, "Value Based Financial Performance Measures: An Evaluation of Relative and Incremental Information Content", *Corporate Ownership & Control* (6): 1 (2008): s.66.

<sup>320</sup> Aurel Brudan, "Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration", *Measuring Business Excellence* (14): 1 (23 Mart 2010): s.120, <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>.

<sup>321</sup> Bititci vd., "Performance Measurement: Challenges for Tomorrow", s.319.

<sup>322</sup> Mike Kennerley ve Andy Neely, "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations & Production Management* (23): 2 (Şubat 2003): s.214., <https://doi.org/10.1108/01443570310458465>.

öneme sahiptir<sup>323</sup>. Bu durum, işletme yöneticilerine finansal olmayan unsurlarının (çalışanlar, müşteriler, vb.) ölçümü konusunda yeni sorumluluklar yüklemiştir<sup>324</sup>.

Bir diğer taraftan aşağıda yer alan sözden hareketle yapılan “Kâra bakarak bir işletmeyi yönetmek, dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası, nerede olduğunuzu gösterir, ancak nereye gittiğinizi göstermez.” yorumu, işletmeleri sürdürülebilir hale getirmek adına geleneksel performans ölçütleri yanında değer bazlı performans ölçütlerinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

“Sonuçlara göre yönetim, dikiz aynasına bakarak araba kullanmak gibidir.”

(“Management by results - like driving a car by looking in rear view mirror.”)

**William Edwards Deming**

Değerli bazlı performans ölçütlerinin oluşturulmasındaki nedenlerden biri de akademisyenler ve yatırımcılar başta olmak üzere işletme paydaşlarının, yukarıda da bahsedilen muhtelif nedenlerden dolayı tek boyutlu ve finansal ölçümlere dayanan geleneksel performans ölçütlerinin yerine işletmelerin performans ölçümlerinde daha dengeli, çağdaş ve çok boyutlu yaklaşımlar benimsemelerini teşvik etmeleridir<sup>325</sup>.

Değer bazlı performans ölçütlerinin taşıdığı temel özellikler Tablo 2.5’te verilmektedir. Tablodan görüldüğü üzere değer bazlı performans ölçütlerinde; finansal tablolar ile her çeşit raporlardan (sürdürülebilirlik, kurumsal yönetim, vb.) sağlanan çok boyutlu-dengeli<sup>326</sup>, finansal-finansal olmayan sayısal-sözel veriler, işletmede yer alan tüm departmanların katkısı ile karmaşık sayılabilecek bir süreçte analiz edilmekte ve işletmenin geleceğine ışık tutarak kısa, orta ve uzun vadeli fayda sağlamaktadır<sup>327</sup>.

<sup>323</sup> Otley, “Accounting Performance Measurement: A Review of Its Purposes and Practices”, s.11.

<sup>324</sup> Aditya Parida vd., “Performance Measurement and Management for Maintenance: A Literature Review”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering* (21): 1 (09 Mart 2015): s.23., <https://doi.org/10.1108/JQME-10-2013-0067>.

<sup>325</sup> T. F. Burgess, T. S. Ong ve N. E. Shaw, “Traditional or Contemporary? The Prevalence of Performance Measurement System Types”, *International Journal of Productivity and Performance Management* (56): 7 (25 Eylül 2007): s.583., <https://doi.org/10.1108/17410400710823633>.

<sup>326</sup> Yitagesu Yilma Goshu ve Daniel Kitaw, “Performance Measurement and Its Recent Challenge: A Literature Review”, *International Journal of Business Performance Management* (18): 4 (2017): s.388., <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.087103>.

<sup>327</sup> Monica Franco-Santos, Lorenzo Lucianetti ve Mike Bourne, “Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research”, *Management Accounting Research* (23): 2 (Haziran 2012): s.79., <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.

**Tablo 2.5: Değer Bazlı Performans Ölçütlerinin Özellikleri**

<b>Özellik</b>	<b>Değer Bazlı Performans Ölçütleri</b>
<b>Veri</b>	Sayısal, Sözel ve Büyük Veri
<b>Kaynak</b>	Finansal Tablolar, Her Çeşit Raporlar
<b>Kapsam</b>	Finansal ve Finansal Olmayan İşlemler, Çok Boyutlu
<b>Hesaplama</b>	Karmaşık
<b>İlgili Paydaşlar</b>	İç ve Dış Paydaşların Tümü
<b>Hedef</b>	Geçmiş Sonuçları Analiz Etmek ve Geleceğe Işık Tutmak
<b>Fayda</b>	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli
<b>İlgili Departman</b>	İşletmedeki Tüm Departmanlar

Tablo 2.5'te yer alan değer bazlı performans ölçütlerinin özellikleri, işletmelerin paydaşları için ortaya koydukları bilgi çeşitliliğini arttırmıştır. Bu ise işletme hakkında analiz yapan tüm taraflar için geleneksel performans ölçütlerinin sağladığından daha geniş bir rehber oluşturmuştur<sup>328</sup>.

Performans yönetimi uygulamaları, geleneksel performans ölçütlerinin de yardımı ile yakın zamana kadar çoğunlukla bütçe üzerinde bir baskı aracı olmuştur. Finansal olmayan unsurların öneminin artması ve değer bazlı performans ölçütlerinin talep görmesi ile birlikte bu baskı geniş bir çerçeveye (*çevresel, sosyal, vb.*) yayılmıştır. Bu da özellikle dış paydaşların işletmeden sağladıkları faydaları arttırmıştır<sup>329</sup>.

Değer bazlı performans ölçütleri ile oluşturulan rehber doğrultusunda yapılan performans analizlerinde dikkat edilmesi gereken noktalardan en önemlisi, işletmede değer yaratan hangi unsurların ölçüleceğinin tasarımıdır. İşletmelerde genel olarak her şeyi ölçmek adına bir istek bulunmaktadır. Ancak ölçülecek unsurların sağlayacağı fayda

<sup>328</sup> Jan F. Jacobs, "The Quest for Value Revisited", *SSRN Electronic Journal*, 2014, s.1, <https://doi.org/10.2139/ssrn.440100>.

<sup>329</sup> Ed Barrows ve Andy Neely, *Management Performance in Turbulent Times: Analytics and Insight* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2012), s.21.

ve getireceği maliyet iyi hesaplanmalıdır. Gereksiz unsurların ölçümü, işletmelere zaman, maliyet, yanlış analiz, karmaşıklık anlamında zarar verebilmektedir. Bu sebeple, değer bazlı performans ölçütleri içinde doğru anahtar performans göstergelerinin seçilmesi, yapılacak olan performansın verimliliği açısından önem arz etmektedir<sup>330</sup>.

Bunun yerine, yöneticilerin işletme performansını sadece finansal tablolar üzerinde yönetmesi ve yalnızca ilgili yıla ait kâra veya benzeri unsurlara odaklanması, işletmelerin dar bir bakış açısına sahip olmalarına ve oluşabilecek fırsatları kaçırmalarına neden olabilmektedir. İşletmelerin nihai hedefinin sadece kâr etmek olmadığı aynı zamanda varlıklarını sürdürülebilir kılmak olması, değer bazlı performans ölçütlerinin geleneksel performans ölçütlerinden farkını ve önemini ortaya koymaktadır<sup>331</sup>.

Performans Ölçüm Matrisi, Performans Piramidi, Dengeli Performans Karnesi ve Performans Prizması değer bazlı performans ölçütlerinin en yaygın çerçeveleridir. Bunlar, finansal ve operasyonel (*finansal olmayan*) perspektifler arasında dengeli bir yaklaşım benimseyerek kısa vadeli ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar<sup>332</sup>. Bu doğrultuda ortaya çıkan değer bazlı performans ölçütleri, aşağıda Tablo 2.6'da ve 2.7'de gösterilmektedir.

Tablo 2.6'da literatürde ağırlıklı olarak kullanılan ve finansal unsurları da içeren değer bazlı performans ölçütleri yer alırken; Tablo 2.7'de ise bu ölçütlerin dışında yer alan, ağırlıklı olarak kalite, üretim ve benzeri çerçevede değer bazlı performans ölçütlerini içeren çalışmalara yıl ve ölçütü geliştirenler doğrultusunda yer verilmektedir.

Çalışmada ise değerli bazlı performans ölçütlerinden literatürde en çok kullanılan ve diğer değer bazlı performans ölçütlerinin oluşturulmasında temel alınan; *kumanda paneli, ekonomik katma değer ve dengeli performans karnesi* detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

---

<sup>330</sup> Sarah Powell, "The Challenges of Performance Measurement", *Management Decision* (42): 8 (Eylül 2004): s.1019, <https://doi.org/10.1108/00251740410555515>.

<sup>331</sup> Timothy Koller, "What is Value-based Management?", *The McKinsey Quarterly*, 3 (1994): s.88.

<sup>332</sup> Chiara Demartini, *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use*, Contributions to Management Science (Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014), s.2., <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36684-0>.

Tablo 2.6: Değer Bazlı Performans Ölçütleri

Değer Bazlı Performans Ölçütleri		
Yıl	Ölçütün Adı	Ölçütü Geliştiren
1930'lar	<b>Kumanda Paneli</b> ( <i>Tableau de Bord - TdB</i> )	Fransız Muhasebe Uzmanları
1980	<b>Ekonomik Katma Değer</b> ( <i>Economic Value Added - EVA</i> )	Stern & Stewart
1989	<b>Performans Ölçüm Matrisi / Destekleyici Performans Ölçütleri</b> ( <i>Performance Measurement Matrix - PMM</i> ) / ( <i>Supportive Performance Measures - SPA</i> )	Keegan, Eiler & Jones
1989	<b>Stratejik Ölçüm Analizi ve Raporlama Tekniği</b> ( <i>Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique - SMART</i> )	Cross & Lynch
1991	<b>Performans Piramidi</b> ( <i>Performance Pyramid - PP</i> )	
1992	<b>Dengeli Performans Karnesi</b> ( <i>Balanced Scorecard - BSC</i> )	Kaplan & Norton
1996	<b>Kuantum Performans Ölçüm Modeli</b> ( <i>Quantum Performance Measurement Model - QPMM</i> )	Steven M. Hronec, Arthur Andersen & Co.
1996	<b>Cambridge Performans Ölçüm Çerçevesi</b> ( <i>Cambridge Performance Measurement Framework - CPMF</i> )	Neely, Mills, Gregory, Richards, Platts & Bourne
1996	<b>Tutarlı Performans Ölçümü Sistemi</b> ( <i>Consistent Performance Measurement System - CPMS</i> )	Flapper, Fortuin & Stoop
1997	<b>Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Integrated Performance Measurement System - IPMS</i> )	Bititci, Turner & Begemann
1997	<b>Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Integrated Dynamic Performance Measurement System - IDPMS</i> )	Ghalayini, Noble & Crowe
1998	<b>Karşılaştırmalı İşletme Performans Karnesi</b> ( <i>Comparative Business Scorecard - CBS</i> )	Kanji
1998	<b>Bütünleşik Performans Ölçüm Çerçevesi</b> ( <i>Integrated Performance Measurement Framework - IPMF</i> )	Medori & Steeple
2000	<b>Dinamik Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Dynamic Performance Measurement System - DPMS</i> )	Bititci, Turner & Begemann
2001	<b>Performans Prizması</b> ( <i>Performance Prism - PP</i> )	Neely, Adams, Kennerley & Crowe



**Tablo 2.7: Diğer Değer Bazlı Performans Ölçütleri**

<b>Diğer Değer Bazlı Performans Ölçütleri</b>		
<b>Yıl</b>	<b>Ölçütün Adı</b>	<b>Ölçütü Geliştiren</b>
1951	<b>Deming Ödülü</b> ( <i>Deming Prize</i> )	Deming
1985	<b>Performans Kriteri Sistemi</b> ( <i>Performance Criteria System</i> )	Globerson
1987	<b>Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri</b> ( <i>Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA</i> )	NIST
1988	<b>Faaliyet Tabanlı Maliyet / Faaliyet Tabanlı Yönetim</b> ( <i>Activity Based Costing - ABC</i> ) / ( <i>Activity Based Management - ABM</i> )	Cooper & Kaplan
1989	<b>Sink ve Tuttle Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Sink and Tuttle Performance Measurement System</i> )	Sink & Tuttle
1989	<b>Dünya Standartlarında Üretim için Performans Ölçümü</b> ( <i>Performance Measurement for World Class Manufacturing - PMWCM</i> )	Maskell
1990	<b>Müşteri Değer Analizi</b> ( <i>Customer Value Analysis - CVA</i> )	Gale
1990	<b>Performans Ölçüm Anketi</b> ( <i>Performance Measurement Questionnaire - PMQ</i> )	Dixon, Nanni and Vollmann
1990	<b>Verimlilik Ölçme ve Geliştirme Sistemi</b> ( <i>Productivity Measurement and Enhancement System - ProMES</i> )	Pritchard
1991	<b>Skandia Kılavuzu</b> ( <i>Skandia Business Navigator - SBN</i> )	Edvinsson
1991	<b>Sonuçlar ve Belirleyiciler Çerçevesi</b> ( <i>Results and Determinants Framework - RDF</i> )	Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro & Voss
1992	<b>Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli</b> ( <i>European Foundation for Quality Management Excellence Model</i> )	EFQM
1992	<b>TOPP Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>TOPP Performance Measurement System</i> )	SINTEF
1994	<b>Hizmet-Kâr Zinciri</b> ( <i>Service-Profit Chain - SPC</i> )	Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger
1995	<b>Kalite Yaklaşımı Getirisi</b> ( <i>Return on Quality Approach - ROQ</i> )	Rust, Zahorik & Keiningham
1996	<b>AMBITE Performans Ölçüm Kübü</b> ( <i>AMBITE Performance Measurement Cube</i> )	Bradley
1997	<b>Performansın Üç R'si</b> ( <i>Three Rs of Performance</i> )	Montague

1999	<b>Süreç Performansı Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Process Performance Measurement System - PPMS</i> )	Kueng & Krahn
2000	<b>Performans Ölçüm Sistemi için Sayısal Bir Model</b> ( <i>Quantitative Models for Performance Measurement Systems - QMPMS</i> )	Suwignjo, Bititci & Carrie
2000	<b>[CSIRO] Organizasyonel Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>[CSIRO] Organisational Performance Measurement System - OPMS</i> )	Chennell, Dransfield, Field, Fisher, Saunders & Shaw
2001	<b>Faaliyet-Kazanç Bağlantı Modeli</b> ( <i>Action-Profit Linkage Model</i> )	Epstein & Westbrook
2003	<b>Dinamik Çok Boyutlu Performans Çerçevesi</b> ( <i>Dynamic Multi-Dimensional Performance Framework - DMPF</i> )	Maltz, Shenhar & Reilly
2004	<b>Performans Planlama Değer Zinciri</b> ( <i>The Performance Planning Value Chain - PPVC</i> )	Neely and Jarrar
2004	<b>Maddi ve Maddi Olmayan Varlıkların Ekonomik Değeri</b> ( <i>Capability Economic Value of Intangible and Tangible Assets - CEVITA™</i> )	Ratnatunga, Gray & Balachandran
2006	<b>Performans, Geliştirme, Büyüme ve Kıyaslama Sistemi</b> ( <i>The Performance, Development, Growth Benchmarking System - PDGBS</i> )	St-Pierre & Delisle
2006	<b>Bütüncül Performans Yönetim Çerçevesi</b> ( <i>Holistic Performance Management Framework- HPMF</i> )	Andersen, Henriksen & Aarseth
2007	<b>Kullanılmayan Kapasite Ayrıştırma Çerçevesi</b> ( <i>Unused Capacity Decomposition Framework - UCDF</i> )	Balachandran, Shu & Suresh
2007	<b>Dönüşümsel Ölçüm</b> ( <i>Transformational Measurement - TM</i> )	Spitzer
2008	<b>PMM Çerçevesi ve Ölçütleri için Referans Modeli</b> ( <i>Reference Model for PMM Framework and Measures</i> )	Taticchi
2009	<b>Performans Yönetim Sistemleri Çerçevesi</b> ( <i>Performance Management Systems Framework - PMSF</i> )	Ferreira and Otley
2010	<b>Esnek Strateji Oyun Kartı</b> ( <i>Flexible Strategy Game-card - FSGC</i> )	Sushil
2011	<b>Sistem Dinamikleri Tabanlı Dengeli Performans Karnesi</b> ( <i>System Dynamics-based Balanced Scorecard - SDBSC</i> )	Barnabè
2011	<b>Proaktif Dengeli Performans Karnesi</b> ( <i>Proactive Balanced Scorecard - PBSC</i> )	Chytas, Glykas & Valiris
2011	<b>Karma Performans Ölçüm Çerçevesi</b> ( <i>Hybrid Performance Measurement Framework – HPMF</i> )	Fukushima & Peirce
2011	<b>Sürdürülebilirlik Performans Ölçüm Sistemi</b> ( <i>Sustainability Performance Measurement Systems- SPMS</i> )	Searcy

### 2.2.1. Kumanda Paneli (*Tableau de Bord - TdB*)

Rekabet kurallarının değişmesi, hızlı karar almanın giderek önem arz etmesi ve benzeri etmenler, işletmelerin performanslarını sürekli gözetim ve iyileştirme konusunda birtakım önlemler almaya zorlamıştır. Bu durumda finansal olmayan unsurları da kapsayan performans ölçütleri, işletmeler için kritik bir görev üstlenmişlerdir. Kumanda Paneli, bu tür değer bazlı performans ölçütlerinin ilk örneklerinden sayılmaktadır<sup>333</sup>.

Kumanda paneli, Fransa’da ortaya çıkan, Fransız işletmeleri tarafından uzun yıllardan beri kullanılan<sup>334</sup>, “Dengeli Puan Kartının” öncüsü sayılan ve anahtar kontrol parametrelerine odaklanan bütünleşik bir performans ölçüm sürecidir<sup>335</sup>. Kumanda panelinin genel çerçevede yapılmış ve ana özelliklerini yansıtan bir diğer tanımı şu şekildedir: “*İşletmenin faaliyetleri ve çevresi hakkında yönetime hızlı bir bakış açısı sağlayan temel bir raporlama aracı*<sup>336, 337</sup>.” Bu araç, işletmenin karar verme sürecine yardımcı olmak için kullanılan bir gösterge kümesi olarak da ifade edilmektedir<sup>338</sup>.

Kumanda paneli, birçok faaliyeti ve bu faaliyetler ile oluşan girdileri izleyen göstergeleri (*anahtar performans göstergeleri*) belirleyerek, işletme faaliyetlerinin yönlendirmesine yardımcı olmak için tasarlanmıştır<sup>339</sup>. Bu tasarım hem işletme faaliyetlerini yürüten çalışanların hem de işletme yönetiminin işletme faaliyetleri hakkında meydana gelebilecek değişiklikler karşısında düzeltici kararlar almasına olanak tanımaktadır<sup>340</sup>. Dolayısıyla bu da işletme performansının sürekli bir şekilde takip edilmesine ve hedeflere ulaşılmasına katkı sağlamaktadır<sup>341</sup>.

<sup>333</sup> Alain Fernandez, *L’essentiel du tableau de bord* (Paris: Groupe Eyrolles, 2013), s.7.

<sup>334</sup> Ataman, “*İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri*”, s.73.

<sup>335</sup> Robert H. Chenhall ve Kim Langfield-Smith, “Multiple Perspectives of Performance Measures”, *European Management Journal* (25): 4 (Ağustos 2007): s.276., <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>.

<sup>336</sup> Annick Bourguignon, Véronique Malleret ve Hanne Nørreklit, “The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension”, *Management Accounting Research* (15): 2 (Haziran 2004): s.116., <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>.

<sup>337</sup> J. L. Ardoin, D. Michel ve J. Schmidt, *Le Controle de Gestion* (Paris: Publi-Union, 1986), s.143.

<sup>338</sup> Walid Cheffi, Ananth Rao ve Adel Beldi, “Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge”, *Management Accounting Quarterly* (11): 3 (2010): s.9.

<sup>339</sup> Fiorenzo Franceschini, Maurizio Galetto ve Domenico Maisano, *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems* (Leipzig: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007), s.127.

<sup>340</sup> Denis Molho ve Dominique Fernandez-Poisson, *Tableaux de bord, outils de performance* (Paris: Groupe Eyrolles, 2009), s.xiv.

<sup>341</sup> Caroline Selmer, *Concevoir le tableau de bord: Méthodologie, outils et modèles visuels* (Paris: Dunod, 2015), s.6.

Kumanda Paneli, işletmenin iç paydaşları (*yöneticiler, amirler, grup üyeleri, çalışanlar, vb.*) arasında bağlantılı olarak şu amaçlar çerçevesinde görev yapmaktadır<sup>342</sup>:

- ✓ Geleceğe dair bir projeksiyon ortaya koymak,
- ✓ Geçmiş performansı izleyerek düzeltici eylemler gerçekleştirmek,
- ✓ Yukarıdaki amaçlar çerçevesinde her bir sorumluluk merkezi ve bir bütün olarak işletme için kilit başarı faktörlerinin statüsü, geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili bilgiler sağlamaktır.

Finansal ve finansal olmayan unsurları kullanan çok kriterli kontrol ölçütü olarak da adlandırılan kumanda paneli<sup>343</sup>, uçak pilotlarının kullandıkları ve gittikleri hızı, o ana kadar ne kadar yol aldıklarını ne kadar yakıt tükettiklerini gözlemleyebildikleri gösterge panellerine benzetilmektedir. Bu paralellikte işletmelerde tesis edilecek kumanda paneli için öncelikle ilgili birimin ya da işletmenin vizyonu ve misyonu ortaya konmakta (*uçuş hedefi*), daha sonra bu doğrultuda kritik başarı faktörleri (*uçuş göstergeleri*) tanımlanmakta, son olarak ise bunların takip edilebilmesi adına anahtar performans göstergeleri (*gösterge kısıtları*) oluşturulmaktadır<sup>344</sup>.

İyi bir şekilde tasarlanan kumanda panelinden sağlanan bilgiler, işletmenin isteğine ve içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak aylık, üç aylık gibi sürelerde ilgili birimlere raporlanmaktadır<sup>345</sup>. Raporlanan bilgilerin işletmelere ve yöneticilere sağladığı en büyük fayda; işletme faaliyetlerinin yürütüldüğü alana gitmeden faaliyetler hakkında bir bakışta anlaşılabilir verilerle grafikler yardımı (*bkz. Şekil 2.7 ve 2.8*) ile bakarak yorumlama, karşılaştırma ve geleceğe yönelik tahmin yapabilme imkânı sağlamasıdır<sup>346</sup>.

---

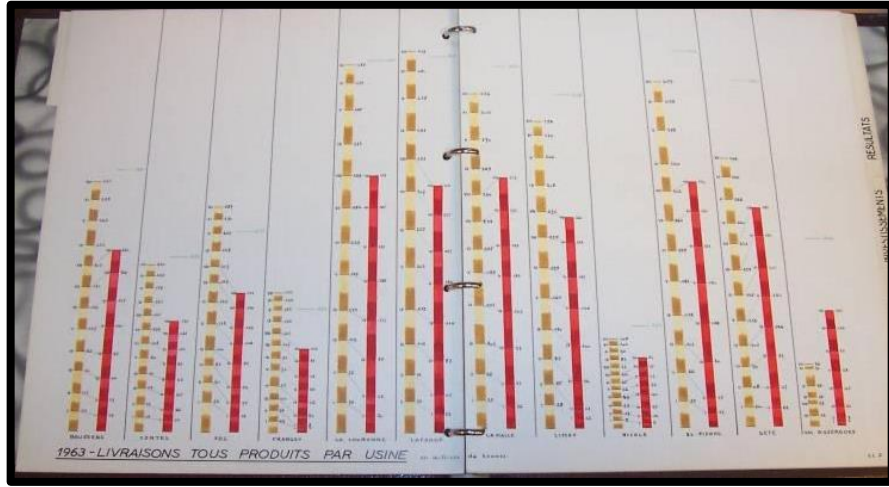
<sup>342</sup> Michel Lebas, “Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice”, *The European Accounting Review* (3): 3 (1994): s.482.

<sup>343</sup> Alnoor Bhimani vd., *Management and Cost Accounting* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2015), s.709.

<sup>344</sup> M. J. Epstein ve J. F. Manzoni, “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action”, *INSEAD*, 1997, s.4.

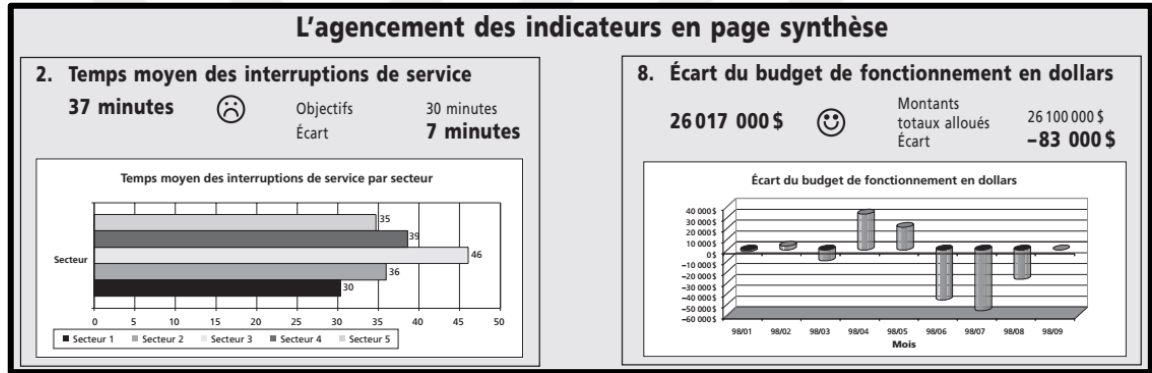
<sup>345</sup> Bernard Lebel, *Construire un Tableau de Bord pertinent sous Excel™* (Paris: Eyrolles, 2013), s.6.

<sup>346</sup> Anne Pezet, “The History of the French Tableau de Bord (1885-1975): Evidence from the Archives”, *Accounting Business and Financial History* (19): 2 (2009): s.124.



Şekil 2.7: Kumanda Paneli Örneği: Lafarge Kumanda Paneli 1963

Kaynak: Anne Pezet, “The History of the French Tableau de Bord (1885-1975): Evidence from the Archives”, s.125.



Şekil 2.8: Kumanda Paneli Örneği: “HMC” Kamu Hizmetleri Müşteri Müdürlüğü

Kaynak: Pierre Voyer, *Tableaux de Bord de Gestion et Indicateurs de Performance* (Quebec, 1999), s.316.

Kumanda paneli, çoğunlukla “Dengeli Performans Karnesinin” öncüsü kabul edilmektedir. Benzer yanları bulunsa da bu iki ölçüt arasındaki en büyük farklılık; dengeli performans karnesinin genel olarak işletmedeki üst düzey yöneticiler; kumanda panelinin ise yöneticiler, şefler ve birim amirleri tarafından kullanılması olarak gösterilmektedir<sup>347</sup>. Bunun bir sonucu olarak da kumanda paneli, işletme faaliyetleri sürecinde mikro ölçekli önlemler alan daha çok operasyonel bir araç olarak; dengeli performans karnesi ise daha makro ölçekli önlemler almaya yarayan stratejik bir araç olarak ifade edilmektedir<sup>348</sup>.

<sup>347</sup> İlhan Ege ve Zeynep Şener, “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 57 (2013): s.115.

<sup>348</sup> Mohsen Souissi, “A Comparative Analysis Between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord”, *International Business & Economics Research Journal* (7): 7 (2008): s.85.

## 2.2.2. Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added - EVA)

İşletme ve paydaşlarının performans ölçümündeki en büyük endişelerinden birisi, geleneksel performans ölçütlerinin kısa vadeli, geçmişe yönelik bir bakış açısı sağlarken uzun vadeli, ileri görüşlü bir stratejik görüşü destekleyememesidir<sup>349</sup>. Bu durum, işletme yönetiminin kaynakların etkin tahsisi ile hissedarların zenginliğini en üst düzeye çıkarma konusunda önemli bir eksilik oluşturmaktadır. Hissedarlar, işletme ile ilgili alınacak yatırım ve işletme politikaları kararlarındaki haklarını daha fazla bilgiye sahip olması nedeni ile işletme yönetimine devretmektedirler<sup>350</sup>. Bu devir ile yürütülen faaliyetlerin sonucu oluşan muhasebe büyüklükleri (*kârlar, nakit akışları, vb.*), finansal tablo oranları ile analiz edilmektedir<sup>351</sup>. Ancak bu tip geleneksel performans ölçütleri ile yapılan analizler, sermaye maliyetini dikkate almamaktadır. Bu da hissedar değerinin işletme tarafından doğru olarak yorumlanmasını engelleyebilmektedir<sup>352</sup>.

Yıllar boyunca işletme performansının güvenilir bir ölçüsü olan geleneksel performans ölçütleri ile ekonomik katma değer arasındaki en büyük fark, yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı sermaye maliyetinin dikkate alınıp alınmaması noktasında ortaya çıkmaktadır<sup>353</sup>. Örneğin, geleneksel performans ölçütlerinden biri olan özsermaye kârlılığına sahip iki işletme, eşit derecede başarılı sayılırken ekonomik katma değer yaklaşımı ile hesaba katılan sermaye maliyeti altında değerlendirildiğinde aynı sonucuna ulaşamamaktadır. Bu durum, işletmelerin performansının analizinde yanıltıcı yorumlara ve dolayısıyla yanlış kararların alınmasına neden olabilmektedir<sup>354</sup>.

---

<sup>349</sup> Terrance Jalbert ve Steven P. Landry, "Which Performance Measurement is Best for Your Company?", *Management Accounting Quarterly* (4): 3 (2003): s.32.

<sup>350</sup> William P. Rogerson, "Intertemporal Cost Allocation and Managerial Investment Incentives: A Theory Explaining the Use of Economic Value Added as a Performance Measure", *Journal of Political Economy* (105): 4 (Ağustos 1997): s.793, <https://doi.org/10.1086/262093>.

<sup>351</sup> Andrew C Worthington ve Tracey West, "Economic Value-Added: A Review of the Theoretical and Empirical Literature", *Asian Review of Accounting* (9): 1 (Ocak 2001): s.67, <https://doi.org/10.1108/eb060736>.

<sup>352</sup> Gürbüz Gökçen, "Ekonomik Katma Değer (EVA)", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24 (2004): s.109.

<sup>353</sup> Reeta Shah, Arunima Haldar ve S.V.D. Nageswara Rao, "Economic Value Added: Corporate Performance Measurement Tool", *Corporate Board: Role, Duties and Composition* (11): 1 (2016): s.49, <https://doi.org/10.22495/cbv11i1art5>.

<sup>354</sup> Dimitris Kyriazis ve Christos Anastassis, "The Validity of the Economic Value Added Approach: An Empirical Application", *European Financial Management* (13): 1 (Ocak 2007): s.72, <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00286.x>.

Tüm bu sayılan sebeplerden dolayı söz konusu eksilikleri giderecek (*sermaye maliyetini dikkate alan*) ve performans ölçümünde analitik bir araç olarak nitelendirilen “Ekonomik Katma Değer”, 1982'de Joel Stern ve G. Bennett Stewart III'ün kurumsal danışmanlık ekibi tarafından ticari (*Stern Stewart Company*) olarak geliştirilmiştir<sup>355</sup>. Kurumsal yönetim anlayışı ile entegre bir performans ölçüm aracı olarak lanse edilen ekonomik katma değer<sup>356</sup>, kısa zamanda büyük işletmeler (*Coca-Cola, General Electric, WalMart, vb.*) tarafından kabul görmüş ve yaygın bir şekilde kullanılmıştır<sup>357</sup>.

### **Ekonomik Katma Değerin Kullanım Alanları, Faydaları ve Eksiklikleri**

Küçük ya da büyük bütün işletmelerde ekonomik katma değer muhtelif kullanım alanları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmektedir<sup>358</sup>:

- Performans ölçütü olarak,
- Firma değerinin artırılması için,
- Yönetim teşvik sisteminin esası olarak,
- Ortakların çıkarları konusunda farkındalığın artırılması için,
- Uzun vadeli amaçların ve AR-GE'nin faydalarını vurgulamak için,
- İşletme içi ve dışı kararlara destek olmak adına.

Ekonomik katma değer; işletme kaynakların mümkün olduğunca verimli bir şekilde tahsis edilmesini, yönetilmesini, yeniden dağıtılmasını sağlayarak işletmelerin kurumsallaşmasına, toplumun da refah düzeyinin artmasına katkıda bulunmaktadır<sup>359</sup>.

<sup>355</sup> James L. Grant, *Foundations of Economic Value Added* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003), s.1.

<sup>356</sup> Matthias M. Schabel, *Investitionssteuerung, Periodenerfolgsrechnung und Economic Value Added* (Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004), s.66, <https://doi.org/10.1007/978-3-322-85232-8>.

<sup>357</sup> C. S. Agnes Cheng ve Michael Newman, “Capital Budgeting”, ed. Cary L. Cooper, Colin Clubb ve A. Rashad Abdel-Khalik, *The Blackwell Encyclopedia of Management (Accounting)* (Blackwell Publishing, 2005), s.111.

<sup>358</sup> Çakıcı, *Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı*, s.31.

<sup>359</sup> G. Bennett Stewart III ve Stern Stewart & Co., “EVA™: Fact and Fantasy”, *Journal of Applied Corporate Finance* (7): 2 (1994): s.72.

Temel olarak işletme performansını izlemek ve yöneticileri ödüllendirmek için de kullanılan<sup>360</sup> EVA, kurumsal yönetim, değerlendirme, finansal planlama, birleşme-satın alma ve ikramiyeler gibi çeşitli görevler için de kullanılmaktadır<sup>361</sup>. Örneğin, işletme içindeki birimler için hesaplanan ekonomik katma değer, o birimler için oluşturulacak olan ücretlendirme sisteminin belirlenmesinde rol oynamaktadır<sup>362</sup>.

Diğer taraftan ekonomik katma değer yaklaşımı, işletmenin sermaye piyasaları ile bağlantı kurmasını sağlayan oldukça etkili bir iletişim aracı olarak da görülmektedir. Bu durum, işletme yöneticilerine piyasa ile ilişkilerde ve kurumsal performansı analiz etmede alternatif bir yol sunmaktadır<sup>363</sup>.

Ekonomik katma değer, doğrudan işletmenin iç piyasa değerine bağlanan ilk performans ölçütü olması nedeniyle yöneticilerin daha iyi kararlar verebilmelerine destek olabilmektedir<sup>364</sup>. Ancak, bazı durumlarda (*kriz zamanları, sektörel daralma, vb.*) da tek başına ekonomik katma değerden sağlanan bilgiler, yöneticilerin ekonomik kârları ve dolayısıyla hissedar zenginliğini en üst düzeye çıkarabilmesini sağlamayabilir<sup>365</sup>.

Bununla birlikte ekonomik katma değer en büyük eksiklikleri, finansal olmayan ölçütleri dikkate almaması ve kullanılabilirliğin büyük ölçüde işletmedeki muhasebe bilgi sisteminin kalitesine bağlı olması olarak ifade edilmektedir<sup>366</sup>. Bu nedenle daha kapsamlı bir performans değerlendirmesi için ekonomik katma değer, dengeli performans karnesi gibi finansal olmayan unsurları da ele alan değer bazlı performans ölçütleri ile birlikte entegre olarak kullanılması gerekebilmektedir<sup>367</sup>.

---

<sup>360</sup> Abdullah Al Mamun, Harry Entebang ve Shazali Abu Mansor, "EVA as Superior Performance Measurement Tool", *Modern Economy* (03): 03 (2012): s.313, <https://doi.org/10.4236/me.2012.33041>.

<sup>361</sup> Papa, *EVA, Residual Income and Managerial Performance*, s.54.

<sup>362</sup> Stephen R. Goldberg, "Economic Value Added: A Better Measure for Performance and Compensation?", *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 1999, s.55.

<sup>363</sup> S. David Young ve Stephen F. O'Byrne, *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation* (New York: McGraw-Hill, 2001), s.19.

<sup>364</sup> G. Bennett Stewart III, *The Quest for Value: The EVA Management Guide* (New York: HarperCollins, 1991), s.119.

<sup>365</sup> Al Ehrbar, *EVA: The Real Key to Creating Wealth* (New York: John Wiley & Sons Inc., 1998), s.8.

<sup>366</sup> Nikhil Chandra Shil, "Performance Measures: An Application of Economic Value Added", *International Journal of Business and Management* (4): 3 (17 Şubat 2009): s.175, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p169>.

<sup>367</sup> Metin Saban ve Sedat Erdoğan, "Performans Ölçümleme ve Ekonomik Katma Değer", *Mali Çözüm Dergisi*, 84 (2007): s.137.



### **Ekonomik Katma Değerin Hesaplanması ve Uygulanması**

Ekonomik katma değer, artık kâr kavramından hareketle oluşturulmuştur. İki ölçüt arasında temel düşünce (*kâr ve maliyet*) olarak bir fark yoktur<sup>368</sup>. İki kavram arasındaki fark ise ekonomik katma değer hesaplanırken kâr ve sermaye maliyetleri üzerinde yapılan düzeltmelerden kaynaklanmaktadır<sup>369</sup>. Artık kâr, temel olarak muhasebe kârını; ekonomik katma değer ise ekonomik kârı temel almaktadır. Ekonomik kâr hesaplanırken öncelikle muhasebe kârı ortaya konmakta sonrada bu tutar alternatif maliyetler ile ilişkilendirilerek ekonomik katma değer kullanıldığı ekonomik kâr tutarı hesaplanmaktadır<sup>370</sup>.

Herhangi bir işletme için ekonomik katma değer hesaplamasındaki ilk adım, ülkede geçerli olan muhasebe ilkeleri sonucunda ortaya çıkan tutarlar üzerinde hangi ayarlamaların yapılacağına karar vermektir. Bu noktada, ekonomik kâr ve sermaye maliyetinin tutarını etkileyecek muhasebe düzeltmeleri (*AR-GE, Amortisman, Stok Değerleme Yöntemleri, Şerefiye, vb.*) dikkatle yapılmalı, ekonomik katma değer hesaplanması karmaşık bir hale getirilmemelidir<sup>371</sup>. Yapılan düzeltmeler sonucu ile ilgili olarak literatürde Tablo 2.8’de görülen muhtelif ekonomik katma değer türleri (*örneğin, sermaye maliyetinde net varlık değeri yerine işletmenin piyasa değeri temel alındığında “Arıtılmış (Refined) EVA” oluşmakta*) kullanılmaktadır<sup>372</sup>.

**Tablo 2.8: Ekonomik Katma Değer Türleri**

<b>Ekonomik Katma Değer Türleri (EVA)</b>	<i>Basit (Basic) EVA</i>	<i>Açıklanan (Disclosed) EVA</i>
	<i>Biçimlendirilmiş (Tailored) EVA</i>	<i>Gerçek (True) EVA</i>
	<i>Arıtılmış (Refined) EVA</i>	<i>Düzeltilmiş (Adjusted) EVA</i>

<sup>368</sup> Shimin Chen ve James L. Dodd, “Economic Value Added (EVA™): An Empirical Examination Of A New Corporate Performance Measure”, *Journal of Managerial Issues* (9): 3 (1997): s.331.

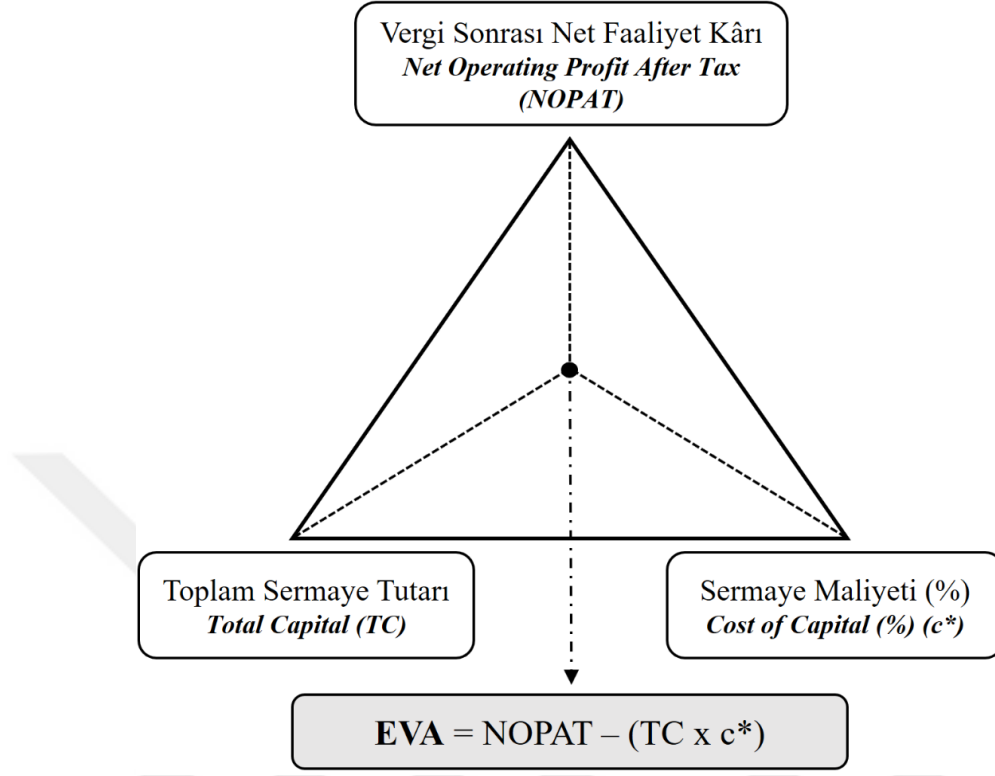
<sup>369</sup> Daniela Venanzi, *Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art* (Milano: Springer Milan, 2012), s.18, <https://doi.org/10.1007/978-88-470-2451-9>.

<sup>370</sup> Orhan Çelik, “İşletmelerde Bir Performans Ölçütü Olarak Ekonomik Katma Değer [EKD] ve Türk Telekom A.Ş.’de Uygulanması”, *A.Ü. SBF - GETA Tartışma Metinleri*, 45 (2002): s.4.

<sup>371</sup> Al Ehrbar, “Closing the GAAP between Earnings and EVA”, içinde *Value-Based Metrics: Foundations and Practice*, ed. Frank J. Fabozzi ve James L. Grant (Pennsylvania: Frank J. Fabozzi Associates, 2000), s.53.

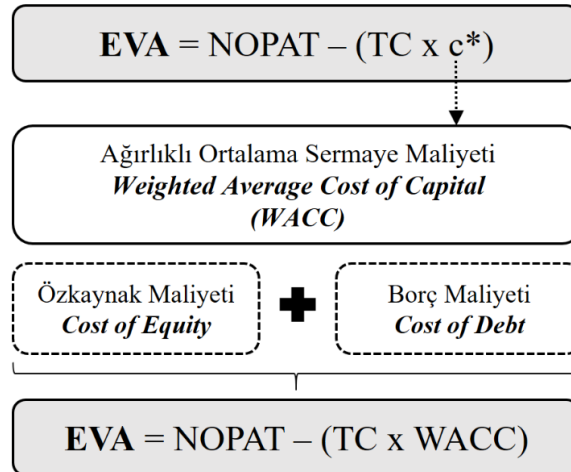
<sup>372</sup> Robert Ferguson ve Dean Leistikow, “Search for the Best Financial Performance Measure: Basics Are Better”, *Financial Analysts Journal* (54): 1 (1998): s.81.

Ekonomik katma değer, aşağıda Şekil 2.9'daki gibi formüle edilmektedir<sup>373</sup>:



Şekil 2.9: Ekonomik Katma Değer Bileşenleri ve Formülü

Formülde yer alan sermaye maliyeti yüzdesinin ( $c^*$ ) açılımı ve bu açılım ile beraber ortaya çıkan ekonomik katma değer formülü Şekil 2.10'da gösterilmektedir.



Şekil 2.10: Sermaye Maliyet Yüzdesi ( $c^*$ ) & WACC

<sup>373</sup> Grant, *Foundations of Economic Value Added*, s.5.

### 2.2.5. Dengeli Performans Karnesi (*Balanced Scorecard - BSC*)

Endüstri çağında, işletmeler genel olarak hammaddeleri, bitmiş ürünlere dönüştürerek değer oluşturmuşlardır. Bilgi çağında ise işletmeler için değer meydana getirme şekilleri genişleyerek çeşitlenmiştir. Örneğin; müşteri ilişkileri, çalışan memnuniyeti, teknoloji, yenilikçilik, sosyal sorumluluk ve benzeri unsurlar işletmenin uzun vadeli değer oluşturma çabaları için kullanılmaya başlanmıştır<sup>374</sup>.

Diğer taraftan geçmişten bugüne işletmelerin oluşturdukları değer; net kâr, yatırım getirisi ve hisse başına düşen kazanç gibi dar bir finansal performans ölçütleri setine dayanılarak ölçülmüştür. Bu tür geleneksel performans ölçütleri, işletme faaliyetlerinin ekonomik sonuçlarını ortaya koymaları açısından değerli olmakla birlikte uzun vadeli yapılacak projeksiyonlar için yetersiz kalmışlardır<sup>375</sup>.

Bu doğrultuda; geleneksel performans ölçütlerinin sınırlamalarını ortadan kaldıran, rekabetçi iş ortamında yöneticilerin gelecekteki değeri ne kadar iyi ortaya koyduklarını ölçen performans ölçütleri oluşturulmaya başlanmıştır.<sup>376</sup> Bu ölçütlerin en önemlilerinden biri olan “Dengeli Performans Karnesi” (*DPK*), 1990'ların başında Harvard Business School'da görev yapan Kaplan ve Norton tarafından geliştirilmiştir<sup>377</sup>.

Temel fikri, işletme başarısının tüm temel bileşenlerini tanımlayarak çok boyutlu bir performans ölçüm süreci ortaya çıkarmak olan dengeli performans karnesi<sup>378</sup>, tanıtılmasından bu yana araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından çok yönlü olarak analiz edilmiş, sonuç olarak da yönetsel ve kurumsal performans üzerindeki etkisi çoğunlukla kanıtlanmış ve kabul edilmiştir<sup>379</sup>.

---

<sup>374</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, 2000, s.4.

<sup>375</sup> Priscilla Wisner, “Multidimensional Performance Measurement Using the Balanced Scorecard”, içinde *Business Performance Excellence*, ed. Jeffrey T. Luftig ve Steven M. Ouellette (London: Bloomsbury Information, 2012), s.63.

<sup>376</sup> Robert S. Kaplan, “Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy”, *Planning Review* (22): 5 (Mayıs 1994): s.15, <https://doi.org/10.1108/eb054476>.

<sup>377</sup> Otley, “*Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research*”, s.374.

<sup>378</sup> Spitzer, *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*, s.91.

<sup>379</sup> Michael Burkert, Antonio Davila ve Daniel Oyon, “Performance Consequences of Balanced Scorecard Adoptions: Claim for Large-Scale Evidence and Propositions for Future Research”, içinde *Studies in Managerial and Financial Accounting* (Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010), s.345., [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2010\)0000020015](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2010)0000020015).

İşletmeler tarafından da Amerika ve Avrupa genelinde, dengeli performans karnesi kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmıştır. Bunun tek istisnası ise Fransa'dır. Nedeni ise Fransa'da, tarihi dengeli performans karnesinden çok daha önceye dayanan ve bazı çalışmalarda da dengeli performans karnesinin temeli olarak gösterilen “Kumanda Paneli” isimli performans ölçütünün varlığı olarak ifade edilmektedir<sup>380</sup>.

“Balanced Scorecard” ifadesi, Türk literatüründe de kendisine çokça yer bulmuş ve Tablo 2.9’da görüldüğü gibi muhtelif karşılıklar ile kullanılmıştır. Bu çalışmada ise dengeli performans karnesi ifadesinin kullanılması tercih edilmiştir.

**Tablo 2.9: Balanced Scorecard Kavramının Literatürdeki Türkçe Karşılıkları**

<b>Balanced Scorecard</b> (Türkçe Terimler)	Dengeli Performans Karnesi	Dengeli Performans Ölçüm Cetveli
	Dengeli Puan Cetveli	Dengeli Kontrol Paneli
	Dengeli Sonuç ( <i>Skor</i> ) Kartı	Başarı Karnesi
	(Kurumsal) Performans Karnesi	Strateji Karnesi
	İşletme ( <i>Kurum</i> ) Karnesi	Kurumsal Karne

Dengeli performans karnesinde yer alan dengeli (*balanced*) kelimesi, işletme stratejisinin geliştirilmesi için finansal ve finansal olmayan tüm göstergelerin önem arz ettiği anlamına gelmekte<sup>381</sup> ve bunların performans karnesinde işletmenin stratejisi çerçevesinde dengeli bir şekilde yer almasını ifade etmektedir. Performans karnesi (*scorecard*) kelimesi ise işletmenin faaliyetleri ile ilgili olarak ortaya koyduğu performansın sonuçlarını temsil eden göstergeler kümesini ifade etmektedir<sup>382</sup>.

**Dengeli performans karnesini tanımlayan diğer muhtelif ifadeler şu şekildedir:**

<sup>380</sup> Ataman, “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, s.82.

<sup>381</sup> Mihail Nikolaevich Dudin ve Evgenia Evgen’evna Frolova, “The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation”, *Asian Social Science* (11): 3 (30 Aralık 2014): s.283, <https://doi.org/10.5539/ass.v11n3p282>.

<sup>382</sup> Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, s.67.

✓ Dengeli performans karnesi, işletme yönetiminin kurumsal performansı değerlendirme aşamasında işletmenin vizyonu ile karşılaştırılacak geniş bir göstergeler kümesinin dikkate alınmasını amaçlayan **bir stratejik yönetim aracıdır**<sup>383</sup>.

✓ Dengeli performans karnesi; birbirini destekleyen ve tamamlayan finansal ve finansal olmayan göstergeleri ele alan bütüncül **bir performans ölçüm aracıdır**.<sup>384</sup>

✓ Dengeli performans karnesi, işletmelerin stratejileri çerçevesinde ortaya konan hedefler doğrultusunda işletmelere; politikalarını uygulamasını, bunları denetlenmesini ve ilgililere hesap vermesini sağlayan etkili **bir iletişim aracıdır**<sup>385</sup>.

Dengeli performans karnesi, finansal veri yanında finansal olmayan verinin de işlenerek sayısallaştırılması ve anlamlı hale getirilmesi neticesinde performans ölçümünün işletme paydaşlarının talepleri ile uyumlu hale gelmesini sağlamaktadır<sup>386</sup>. Hem bu uyumun sağlanması hem de denge ve çok boyutluluk, bu modelin performans ölçümünde en yaygın kullanılan araçlardan biri olmasını sağlamıştır<sup>387</sup>.

Dengeli performans karnesi, kumanda paneli yaklaşımında da olduğu gibi bir uçak kokpitindeki kadranlara benzetilmektedir. Bu göstergelere ilk bakıldığında, işletme yöneticilerine karmaşık bilgiler sağladığı ifade edilebilir. Ancak ortaya konan net bir işletme vizyonu (*uçuş rotası*) ile birlikte dengeli performans karnesinin iyi bir şekilde yetkili kişiler tarafından tasarlanması, bu göstergeleri anlamlı hale getirmekte ve işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır<sup>388</sup>.

---

<sup>383</sup> Alison Thomas, "Accounting for Intangibles", ed. Cary L. Cooper, Colin Clubb ve A. Rashad Abdel-Khalik, *The Blackwell Encyclopedia of Management (Accounting)* (Blackwell Publishing, 2005), s.28.

<sup>384</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", *American Accounting Association Accounting Horizons* (15): 1 (2001): s.87.

<sup>385</sup> Zahirul Hoque, "20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research", *The British Accounting Review* (46): 1 (Mart 2014): s.50, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>.

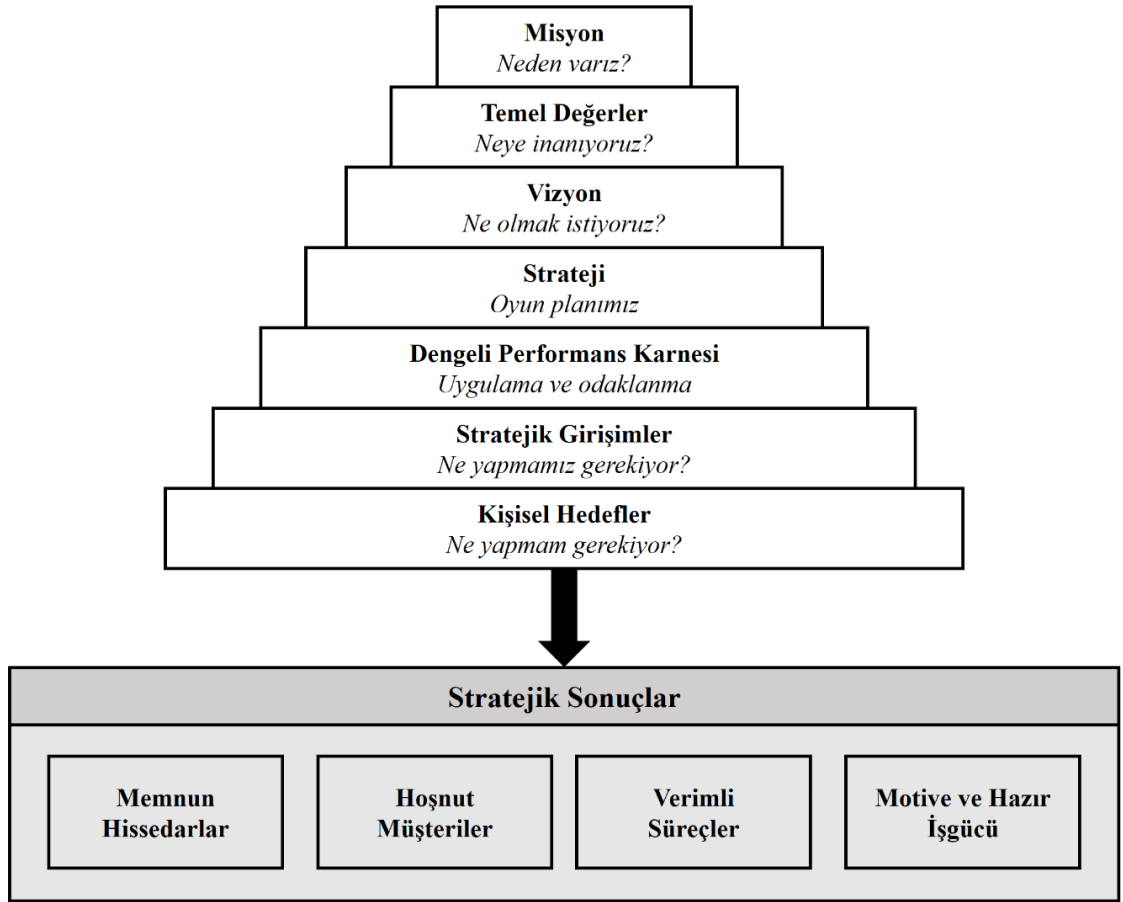
<sup>386</sup> Ramesh Swamy, "Strategic Performance Measurement in the New Millennium", *CMA Management* (LXXVI): 3 (2002): s.44.

<sup>387</sup> Fevzi Serkan Özdemir, Haluk Bengü ve Hatice Bayar Özdemir, *Çok Boyutlu Kurumsal Performans Ölçümünde Balans Skor Kart* (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016), s.3.

<sup>388</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, 1992, s.71.

### **Bir Strateji Aracı Olarak Dengeli Performans Karnesi**

Strateji bir işletmenin paydaşları için sürdürülebilir bir değer yaratma niyetini ifade etmektedir<sup>389</sup>. Strateji, işletmenin ortaya koyduğu vizyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya koydukları tüm adımları içermektedir. Bu içerik ise gerekli bütün unsurların tutarlı bir mimari üzerinde konumlandırılması ile hayata geçirilebilmektedir<sup>390</sup>. Bu çerçevede oluşturulan strateji piramidi, aşağıda Şekil 2.11’de gösterilen bir yapıda ortaya konmaktadır



**Şekil 2.11: Strateji Piramidi - Misyonun Stratejik Sonuçlara Dönüştürülmesi**

**Kaynak:** Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, s.73.

<sup>389</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003), s.29.

<sup>390</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2001), s.72.

Şekil 2.11’de görüldüğü gibi strateji piramidi, bir işletmenin misyonu ile başlamakta ve işletmenin temel değerlerini ve vizyonunu ortaya koyarak devam etmektedir. Bu üç unsur ile de işletme stratejisinin temeli oluşturulmaktadır<sup>391</sup>. Bir sonraki aşamada işletme stratejisi, birbiriyle ilişkili dört bakış açısı ile değer oluşturma çerçevesi sunan dengeli performans karnesi ile devam etmektedir.<sup>392</sup>.

Dengeli performans karnesi, uzun vadeli stratejik planları kısa vadeli ölçülebilir bir amaç ile entegre etme kabiliyetine sahip olan<sup>393</sup> ve bunları ölçülebilir hedeflere dönüştüren çok boyutlu (*finansal-finansal olmayan*) bir çerçeve sunmaktadır<sup>394</sup>. Bu nedenle de dengeli performans karnesi, işletme stratejisinin bir ölçüsü olarak değil stratejik yönetimin (*strateji piramidinin*) bir parçası olarak da kabul edilmektedir<sup>395</sup>.

Başlangıçta bir performans ölçüm aracı olarak tasarlanan dengeli performans karnesi, zaman içerisinde yukarıda sayılan nedenlerle işletmeler için tam bir stratejik yönetim aracı haline gelmiştir<sup>396</sup>. Bu durum, işletmelerin dolaylı olarak performanslarını ve kârlılıklarını arttırmaları ile birlikte daha sağlam bir yapıya kavuşmuştur<sup>397</sup>.

İşletme stratejisi ile uyumlu hedefler belirleyen, işletmenin geri bildirim ile sürekli öğrenmesini sağlayan<sup>398</sup> ve bunu işletme stratejisinin temel bir unsuru olarak takip eden dengeli performans karnesinin yapısı, Şekil 2.12 (*ilk hali-1992*) ve Şekil 2.13’te (*revize edilen hali-1996*) verilmektedir<sup>399</sup>.

---

<sup>391</sup> Cam Scholey, “Strategy Mapping: Using Strategy Maps to Drive Performance”, *Management Accounting Guideline (CPA)* (Toronto, 2018), s.3.

<sup>392</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, *Harvard Business Review*, 2004, s.3.

<sup>393</sup> Kaplan, “*Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy*”, s.19.

<sup>394</sup> Malcolm Smith, *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach to Management Accounting* (London: SAGE Publications, 2005), s.60.

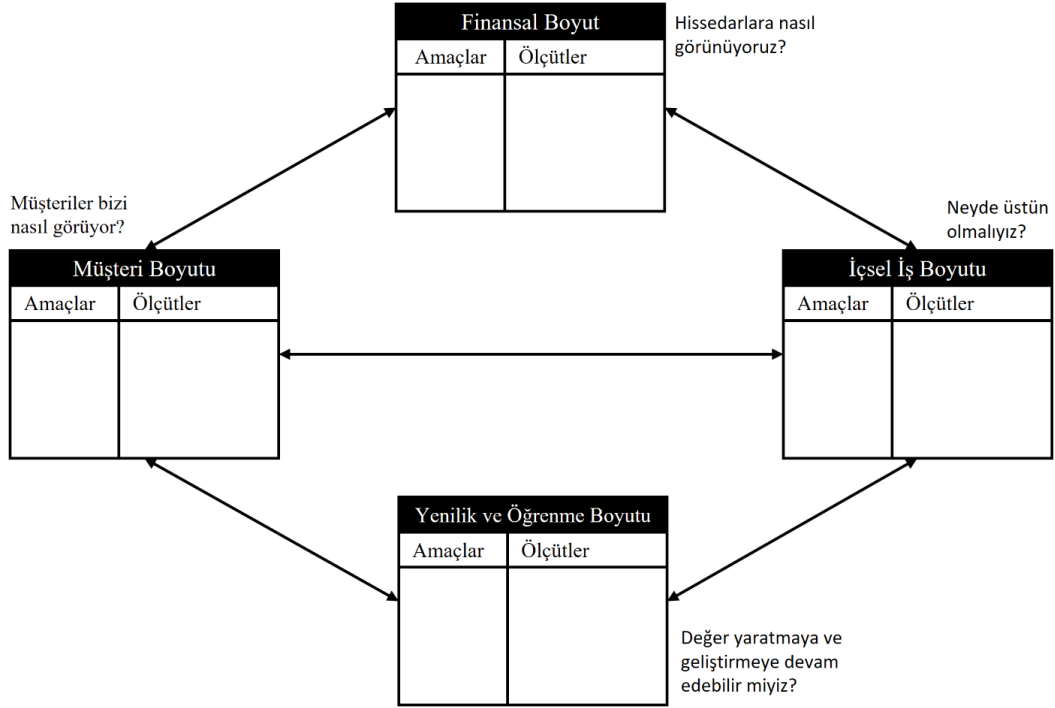
<sup>395</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*, 1993, s.13.

<sup>396</sup> T. Kippenberger, “The Balanced Scorecard”, *The Antidote* (1): 1 (Nisan 1996): s.8, <https://doi.org/10.1108/EUM000000006388>.

<sup>397</sup> Arben Sahiti vd., “The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies”, *Mediterranean Journal of Social Sciences* (7): 4 (2016): s.63, <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p>.

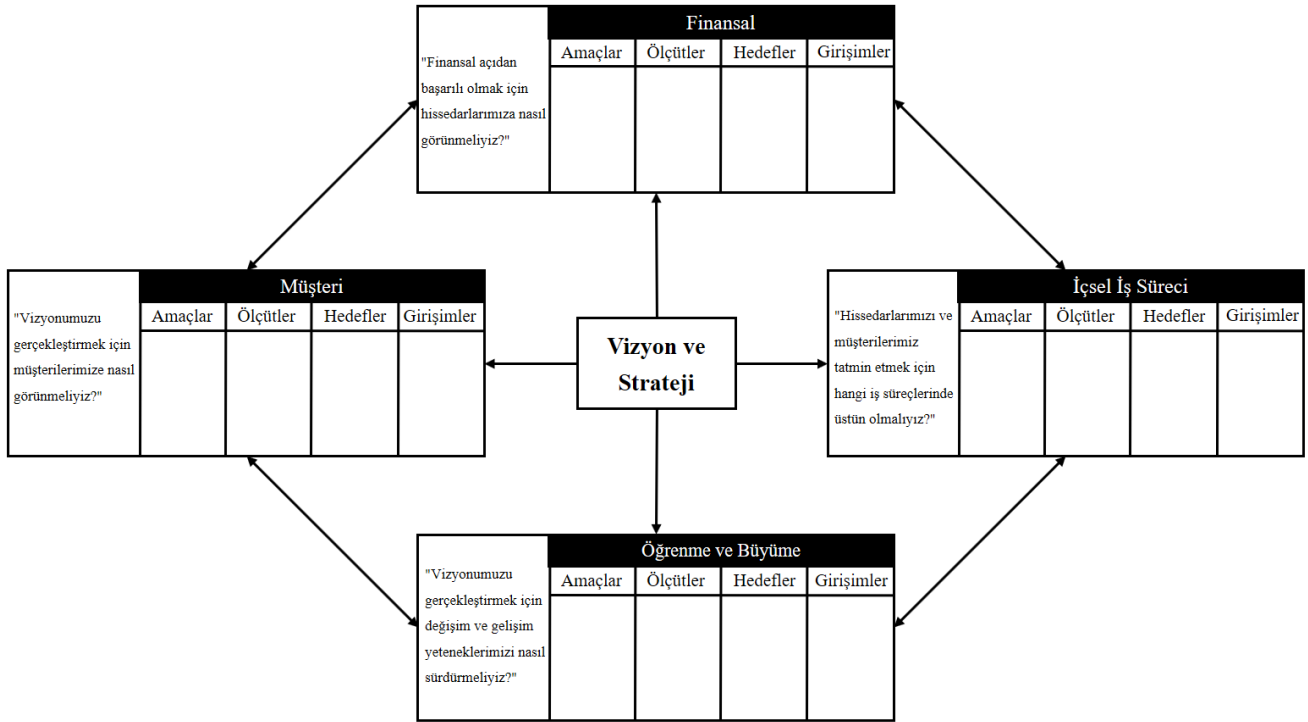
<sup>398</sup> Bhagyashree Paranjape, Margaret Rossiter ve Victor Pantano, “Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review”, *Measuring Business Excellence* (10): 3 (Temmuz 2006): s.6, <https://doi.org/10.1108/13683040610685748>.

<sup>399</sup> Kaplan ve Norton, “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”, s.71.



**Şekil 2.12: Dengeli Performans Karnesi - 1992**

**Kaynak:** Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*”, s.72.



**Şekil 2.13: Dengeli Performans Karnesi - 1996**

**Kaynak:** Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, s.54.



Dengeli performans karnesinin 1992 yılındaki ilk hali, işletmenin üst düzey yöneticilerine işletme faaliyetlerinin hızlı ancak kapsamlı bir görünümünü sağlayan bir ölçüt olarak tanıtıldı. 1996 yılında güncellenen hali ile dengeli performans karnesi, işletmeler için stratejik yönetimin önemli bir parçası olarak uygulanmaya başlandı<sup>400</sup>.

Şekil 2.13'te görüldüğü gibi dengeli performans karnesinin merkezinde strateji piramidinde de kendisinden önce ortaya konan işletme vizyonu ve stratejisi bulunmaktadır. Modelin uygulanabilmesi için bu iki unsurun işletmede yer alan herkes tarafından açık bir şekilde anlaşılması ve kabul edilmesi gerekmektedir<sup>401</sup>.

Dengeli performans karnesinin boyutlardan finansal boyut, finansal göstergeleri; müşteri, içsel, öğrenme ve büyüme boyutları ise finansal olmayan performans göstergelerini temsil etmektedir<sup>402</sup>. Finansal olmayan göstergeler, çeşitli yollar ile finansal göstergelere bağlantılı bulunmaktadır<sup>403</sup>. Teknik olarak dengeli performans karnesinin amacı da halihazırda ele aldığı söz konusu boyutlar arasında nedensel bir zincir kurmaktır<sup>404</sup>. Uygulamada da önemli olan nokta dengeli performans karnesini uygulamak isteyen işletmelerin doğru finansal olmayan ölçütleri seçmesi ve bu ölçütleri finansal ölçütler ile birlikte ilişkilendirerek kullanabilmesidir<sup>405</sup>. Bunu sağlayan işletmeler, sonuç olarak işletme performansının artırılması hususunda motivasyon oluşturmakta ve paydaşlar ile etkili bir iletişim kurulmasını sağlamaktadır<sup>406</sup>.

---

<sup>400</sup> Magdy Abdel-Kader, Souad Moufty ve Erkki K. Laitinen, "Balanced Scorecard Development: A Review of Literature and Directions for Future Research", içinde *Review of Management Accounting Research*, ed. Magdy G. Abdel-Kader (London: Palgrave Macmillan UK, 2011), s.215, <https://doi.org/10.1057/9780230353275>.

<sup>401</sup> Alan Butler, Steve R. Letza ve Bill Neale, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *Long Range Planning* (30) (1997): s.244.

<sup>402</sup> Eddy Cardinaels ve Paula M.G. van Veen-Dirks, "Financial versus Non-Financial Information: The Impact of Information Organization and Presentation in a Balanced Scorecard", *Accounting, Organizations and Society* (35): 6 (Ağustos 2010): s.565, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>.

<sup>403</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review* (39): 1 (1996): s.67.

<sup>404</sup> Gregory Wegmann ve Evelyne Poincelot, "Non-Financial Indicators and Strategic Management Accounting", içinde *Best Practices in Management Accounting*, ed. Greg N. Gregoriou ve Nigel Finch (Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012), s.186.

<sup>405</sup> Marshall W. Meyer, *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002), s.81.

<sup>406</sup> Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard", içinde *Handbook of Management Accounting Research (Volume 3)*, ed. Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood ve Michael D. Shields (Oxford: Elsevier Ltd., 2009), s.1253, [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).

Strateji piramidinde önemli aşamalardan biri olan dengeli performans karnesinin Şekil 2.13'te şematize edilen dört temel boyutu aşağıda özetlenmektedir:

➤ **Finansal Boyut:** Bu boyutta yer alan göstergeler, dengeli performans karnesindeki diğer boyutlar için nihai olarak ulaşılması gereken bir amacı ve odaklanma noktasını ifade etmektedir. Seçilen her gösterge, finansal performansı iyileştirme ile sonuçlanan sebep-sonuç ilişkilerinin bir parçasını oluşturmak zorundadır ki bu işletmenin uzun dönemli hissedar değeri sağlayabilmesi için açısından gereklidir<sup>407</sup>.

Finansal performans göstergeleri, işletme stratejisinin uygulamasının ve yürütülmesinin kârlılıkta iyileşme sağlayıp sağlamadığını göstermektedir<sup>408</sup>. Ayrıca finansal boyutta; gelir artışı, maliyet azaltma, verimlilik artışı, varlık kullanımı, yatırım stratejisi ve benzeri göstergeler de yakından izlenmekte ve analiz edilmektedir<sup>409</sup>.

➤ **Müşteri Boyutu:** Bu boyut, işletmenin finansal hedeflerinin gelir bileşenini sağlayacak kaynaklar olan müşteriler hakkındaki göstergeleri temsil etmektedir. Burada yer alan göstergeler, işletmenin strateji çerçevesinde hedeflenen pazar ile ilgili alacağı pozisyonu belirlemesi açısından önem arz etmektedir<sup>410</sup>.

Müşteri boyutunda işletme müşterilerini ilgilendiren temel konular, dört kategori içinde toplanabilmektedir. Bunlar; süre, kalite, hizmet ve maliyettir. Bu konularda işletmenin gösterdiği performans, müşteriler için değer oluşturulup oluşturulmadığını göstermektedir<sup>411</sup>. Müşteri boyutunda ayrıca pazar payı, müşteri tutma, müşteri kazanımı, müşteri memnuniyeti, müşteri kârlılığı gibi göstergeler de takip edilmektedir<sup>412</sup>.

➤ **İçsel İş Süreci Boyutu:** Bu boyut işletmenin diğer boyutlardaki göstergeler çerçevesinde alacağı aksiyomları belirlemesi bakımından önemlidir. İşletmeler, genellikle finansal ve müşteri boyutlarında oluşturdukları amaçları ve

---

<sup>407</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), s.47.

<sup>408</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, "Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler", içinde *Balanced Scorecard*, ed. Yılmaz Argüden vd. (İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000), s.44.

<sup>409</sup> Kaplan ve Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, s.51.

<sup>410</sup> Kaplan ve Norton, s.63.

<sup>411</sup> Kaplan ve Norton, "Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler", s.39.

<sup>412</sup> Kaplan ve Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, s.67.

ölçtükları unsurları bu boyutta düzenleme yaparak geliştirmektedirler. Dengeli performans karnesi şletmelere, mevcut ve gelecekteki müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni çözümler geliştiren, mevcut süreçleri sürdüren veya güncelleyen içsel iş süreçlerini doğru bir şekilde tasarlaması için yol göstermektedir<sup>413</sup>.

Operasyonel boyut olarak da adlandırılan bu aşamada, çoğunlukla şletmenin müşteri beklentilerini karşılamak için kendi içsel iş süreçlerinde neler yapması gerektiğine ilişkin göstergeler izlenmektedir. Müşterilerin şletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden hoşnut olması; işletme genelinde uygulanan süreçlerden, alınan kararlardan ve yapılan çalışmalardan kaynaklanmaktadır. Müşteri gereksinimlerinin karşılanması için yöneticilerin bu boyuttaki göstergelere odaklanmaları gerekmektedir<sup>414</sup>. İçsel iş süreci boyutunda; yenilik, satış sonrası servis gibi göstergeler de dikkatle takip edilmektedir<sup>415</sup>.

➤ **Öğrenme ve Büyüme Boyutu:** Finansal, müşteri ve içsel iş süreci boyutları, şletmenin performans elde etmek için nerede başarılı olabileceklerini göstermektedirler. Öğrenme ve büyüme boyutu da diğer üç boyutta ortaya konan hedeflere ulaşılmasını sağlayacak altyapıyı sağlamakta itici güçler olarak ifade edilmektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise bu boyutta konan hedeflerin kısa vadeden ziyade orta ve uzun vadede istenen sonuca ulaştıracak olmasıdır<sup>416</sup>.

Bir şletmenin öğrenme, sürekli gelişim ve yaratıcılık yeteneği doğrudan şletmenin değeri ile bağlantılıdır. Bir başka anlatım ile bir şletmenin yeni pazarlara girmesi ve gelirleri ile kâr marjlarını yükseltmesi ve bu yoldan hissedarlarına daha fazla değer oluşturması; pazara yeni ürünler sunma, müşteri bağlılığı sağlama ve işletme verimliliğini iyileştirme yeteneği ile doğru orantılıdır. Bu da dengeli performans karnesinde yer alan öğrenme ve büyüme boyutunun önemini göstermektedir<sup>417</sup>. Bu boyutta; çalışan-bilgi sistemleri yetenekleri, motivasyon, eğitim ve uyum benzeri göstergeler takip ve analiz edilmektedir<sup>418</sup>.

---

<sup>413</sup> Kaplan ve Norton, s.92.

<sup>414</sup> Kaplan ve Norton, “Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler”, s.41.

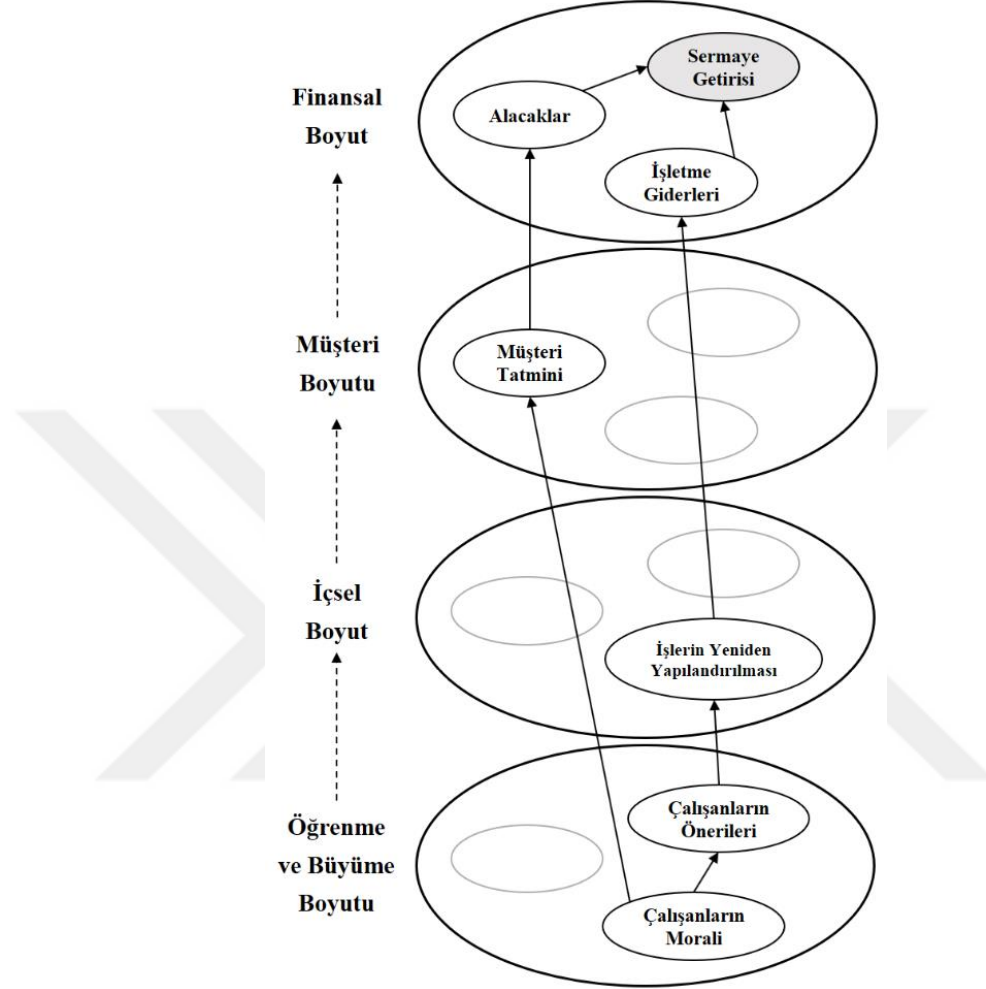
<sup>415</sup> Kaplan ve Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, s.96.

<sup>416</sup> Kaplan ve Norton, s.126.

<sup>417</sup> Kaplan ve Norton, “Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler”, s.42.

<sup>418</sup> Kaplan ve Norton, *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, s.127.

Şekil 2.14’te yer alan şema, işletmelerin yukarıda özetlenen dengeli performans karnesinin boyutları arasındaki ilişkileri basit bir şekilde göstermektedir.



**Şekil 2.14: Dengeli Performans Karnesi: Boyutlar Arasındaki İlişki Örneği**

**Kaynak:** Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Balanced Scorecard’ın Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması” içinde Balanced Scorecard, ed. Yılmaz Argüden vd., s.30.

Yukarıda yer alan işletme örneğinde, öğrenme ve büyüme boyutunda bir gösterge olan çalışanların morali ile sırasıyla müşteri tatmini, faturaların daha kısa sürede ödenmesi ve alacak hesaplarının toplamında düşüş sağlanmaktadır. İşletme ayrıca çalışanların morali ile çalışanların getirdikleri önerilerin sayısındaki artış doğrultusunda işlerini yeniden yapılandırarak işletme giderlerini düşürmektedir. Her iki durum, kullanılan sermayenin getirisinin daha yüksek oluşmasını sağlamaktadır<sup>419</sup>.

<sup>419</sup> Robert S. Kaplan ve David P. Norton, “Balanced Scorecard’ın Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması”, içinde *Balanced Scorecard*, ed. Yılmaz Argüden vd. (İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000), s.31.

Dengeli performans karnesinin dört boyutlu bir yapı önermesi uygulamada sıklıkla kullanılmakla birlikte bazı işletmeler, karnenin ortaya koyduğu düşünce yapısına uygun olarak yeni boyutlar ekleyerek karnelerini oluşturmuşlar ve uygulamışlardır. Örneğin, işletmeler dengeli performans karnesindeki boyutlara; çalışanlar, uluslararası, sürdürülebilirlik, hizmet, olağanüstü gelişmeler, bilgi ve benzeri boyutlar eklemiştir. Bu durum, dengeli performans karnesinin esnek bir yapıda olduğunu göstermektedir<sup>420</sup>.

Dengeli performans karnesinin başarılı olabilmesindeki en büyük faktör, modelin işletmenin ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanması ve işletme kültürüne uyum sağlayabilmesindedir. Bunlar olmamasına rağmen modelin uygulanması öngörülmüyor ise öncelikle işletme kültürünün bu doğrultuda şekillendirilmesi gerekebilir<sup>421</sup>. Bu da işletme içinde anlayış, taahhüt ve destek konusunda önemli değişiklikler gerektirmektedir<sup>422</sup>. Söz konusu kültür oluşturulduğu takdirde kişisel hedefler, işletme hedefi etrafında toplanmakta ve dengeli performans karnesinin uygulanması için önemli bir adım atılmaktadır<sup>423</sup>. Bu çerçevede değerlendirildiğinde dengeli performans karnesinin işletme için önemli bir iletişim, bilgi ve öğrenme sistemi olduğu da ifade edilmektedir<sup>424</sup>.

Dengeli performans karnesi, işletmelerde ölçüm aracı ve stratejik yönetim sistemi olarak kullanılmasının yanında dış paydaşları ile etkileşimde kullanılabileceği bir iletişim aracı olarak da görülmektedir<sup>425</sup>. Bu görüşü ele alan çalışmalarda, dengeli performans karnesi yaklaşımının yıllık olarak yayımlanan dışsal raporlara dahil edilmesi önerilmektedir. Bu öneri tam anlamı ile kabul edilmese de karnede yer alan birtakım bilgilerin özet şekilde de olsa bazı raporlara dahil edildiği gözlemlenmektedir<sup>426</sup>.

---

<sup>420</sup> Coşkun, *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*, s.118.

<sup>421</sup> Sue LaChance, "Applying the Balanced Scorecard", *Strategic HR Review* (5): 2 (Ocak 2006): s.7, <https://doi.org/10.1108/14754390680000856>.

<sup>422</sup> Meena Chavan, "The Balanced Scorecard: A New Challenge", *Journal of Management Development* (28): 5 (22 Mayıs 2009): s.405, <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>.

<sup>423</sup> Akyay Uygur, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (10): 1 (2009): s.159.

<sup>424</sup> R. Şebnem Yaşar, "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70 (2016): s.208.

<sup>425</sup> Michaela Striteska ve Marketa Spickova, "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *The Journal of Organizational Management Studies*, 01 Ocak 2012, s.4., <https://doi.org/10.5171/2012.114900>.

<sup>426</sup> LuAnn Bean ve Bill D. Jarnagin, "New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports", *Journal of Corporate Accounting & Finance* (13): 3 (Mart 2002): s.55, <https://doi.org/10.1002/jcaf.10054>.

## 2.3. Alternatif Performans Ölçütleri

### 2.3.1. Alternatif Performans Ölçütlerinin Genel Çerçevesi

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamındaki değişiklikler ile işletme paydaşlarının değişen talepleri, yeni veya gözden geçirilmiş ölçüm süreçlerine ve ölçütlere ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır<sup>427</sup>. Diğer bir taraftan da işletmelerin kısa vadede performanslarını iyileştirmek için yaptıkları faaliyetlerin uzun vadede performans iyileştirmesine katkısının belirsizliği ve seçilen ölçütlerin paydaşlar tarafından yetersiz görülmesi, işletmeleri alternatif performans ölçütlerini oluşturmaya yöneltmiştir<sup>428</sup>.

Bunların yanı sıra işletme yatırımcılarının işletmenin geçmiş ve mevcut performansını yansıtan bilgiler çerçevesinde gelecekteki performansı arasında bağlantı kurmasını sağlayacak ölçütlere olan ihtiyacı da alternatif performans ölçütlerinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Söz konusu ihtiyaç, işletmelerin öteden beri performans takibinde kullandıkları anahtar performans göstergelerinin (*KPI'ların*) çeşitlendirilmesine ve kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuştur<sup>429</sup>.

İşletmeler de finansal tablolarını ve bu tablolar yardımı ile paydaşlarına sundukları performans ölçütleri yanında ek performans bilgileri sunma pratiğine kavuşmuşlardır. Bunda, ek ölçütlerin işletmenin finansal performansını daha iyi temsil ettiğini düşüncesi etkili olmuştur<sup>430</sup>. Bu noktada, Tablo 2.10'da da farklı kullanımları görülen alternatif performans ölçütlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

**Tablo 2.10: Alternatif Performans Ölçütleri Kavramının Farklı Kullanımları**

Alternatif Performans Ölçütleri ( <i>Alternative Performance Measures</i> )
Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GKGMİ) Harici (Finansal) Performans Ölçütleri ( <i>Non-GAAP (Financial) Performance Measures</i> )
Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Harici Performans Ölçütleri ( <i>Non-IFRS Performance Measures</i> )
Alternatif/Düzeltilmiş Kazanç Ölçütleri ( <i>Alternative/Adjusted Earnings Measures</i> )
Ek Performans Ölçütleri ( <i>Additional Performance Measures</i> )

<sup>427</sup> Steven A. Melnyk vd., "Is Performance Measurement and Management Fit for the Future?", *Management Accounting Research* (25): 2 (Haziran 2014): s.173., <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>.

<sup>428</sup> Bititci, *Managing Business Performance: The Science and the Art*, s.119.

<sup>429</sup> PwC, "*Corporate Performance: What do Investors Want to Know? (Powerful Stories through Integrated Reporting)*", 2014, s.11.

<sup>430</sup> Standard Setting Department (HKI of CPA), "Non-IFRS Performance Measures: The Good, Bad and Ugly", *Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (Technical Articles)*, 2017, s.1.

Alternatif performans ölçütlerinin GKGMİ ve UFRS harici olarak adlandırılmasının temel nedeni, bu ölçütlerin ilgili finansal raporlama kurallarına göre hazırlanmış finansal tablolardan elde edilmesine (*çıkartma, ekleme, bir araya getirme*) rağmen uygulanabilir raporlama çerçevesinde tanımlanmamasıdır. Bu durum, Tablo 2.11’de gösterilen performans metrikleri terminolojisinde de görülmektedir. Alternatif performans ölçütleri, finansal performans metrikleri içinde genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri haricinde yer alan ve bu ilkelere göre hazırlanan ölçütlere alternatif olarak ortaya konan metriklerdir<sup>431</sup>.

**Tablo 2.11: Performans Metrikleri Terminolojisi**

<b>PERFORMANS METRİKLERİ</b>			
<i>Tüm performans metriklerini kapsayan geniş terim</i>			
<b>Finansal Metrikler</b>		<b>Daha Geniş Metrikler</b>	
<b>GKGMİ (GAAP)</b>	<b>GKGMİ Harici (Non-GAAP)</b>	Parasal olmayan ( <i>finansal olmayan</i> ) birimlerle ifade edilir. Örneğin; çalışan bağlılığı, marka bilinirliği, müşteri memnuniyeti ve benzeri.	
GKGMİ’ye göre hazırlanmış sayılardır. (Örneğin; IFRS veya US-GAAP). Bunlar finansal tablolarda sunulmaktadır.	Finansal bilgileri içeren ancak GKGMİ kapsamında ölçülenler ile aynı olmayan bir dizi mali ölçüttür. Bunlar, GKGMİ’de tanımlanmayan ancak GKGMİ numaralarından türetilen metrikleri içermektedirler. <b>"Alternatif Performans Ölçütleri"</b>	<b>Standartlaştırılmış</b>	<b>İşletmeye Özgü</b>
		Standart bir raporlama çerçevesinden alınan metrikler.	İşletme tarafından oluşturulan metrikler.
<b>Anahtar Performans Göstergeleri (KPI)</b>			
Yöneticilerin; hedefleri veya stratejileri geliştirmek, temel riskleri, işin gelişimini, performansını veya konumunu izlemek için kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmek için kullandıkları nicel ölçütlerdir. KPI’lar; GAAP, Non-GAAP finansal metrikler veya daha geniş metrikleri içerebilmektedir.			

**Kaynak:** FRC Financial Reporting LAB, “*Reporting of Performance Metrics*”, s.2.

<sup>431</sup> Mazars, “*Mazars AIAF Roundtable on the Use of Alternative Performance Measures: Report on the Panel Discussion*” (Milan, 2016), s.2.

### 2.3.1.1. Alternatif Performans Ölçütlerine Duyulan İhtiyaç

Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve finansal raporlama standartları çerçevesinde hazırlanan bilgiler, işletme performansının tüm hikayesini nadiren ortaya koymaktadırlar. Bu açığı kapatmak için işletmeler ve yatırımcılar bu bilgilerin yanında çeşitli alternatif yollar yardımı ile iletişim kurmaktadır<sup>432</sup>.

Alternatif iletişim yolları, belli ilkeler olmadan işletmelerin inisiyatifinde düzenlenmesinden dolayı rakipler ve endüstriler arasında çok çeşitli yaklaşımların oluşmasına, kullanıcıların da bu noktada ortaya konan bilgileri yorumlayamamalarına ve karşılaştırma yapamamalarına neden olmuştur<sup>433</sup>.

Alternatif iletişim yollarından bir olarak kullanılan alternatif performans ölçütleri, bir sinyal görevi görmekte ve işletmenin nasıl bir performans sergilediğini ve bir sonraki aşamada nereye gittiğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Bunlarla birlikte ölçütler; analiz ve değerlendirme (*kıyaslama ve karşılaştırma*) yapılması, yönetimin güvenilirliğinin değerlendirilmesi, eğilimleri tahmin etmek ve yönetimin uygun şekilde teşvik edilip edilmediğinin değerlendirilmesi gibi konularda da işletme paydaşlarına katkı verme amacındadır<sup>434</sup>.

Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri çerçevesinde hazırlanan performans ölçütleri, bir dizi standart izlenerek hazırlanmakta ve güvenceye tabi tutulmaktadır. Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri haricinde hazırlanan alternatif performans ölçütleri de bazı temel ilkeler çerçevesinde hazırlansa da hâlihazırda bu ölçütler, güvenceye tabi değildir. Bir başka ifade ile bu tür ölçütlerin denetimi konusunda yasal altyapı henüz oluşturulmamıştır. Sonuç olarak, alternatif performans ölçütlerinin işletmeden işletmeye, dönemden döneme ve sektörler arasında rapor edilmesinde tutarlılık, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık eksikliği olabilmektedir<sup>435</sup>.

---

<sup>432</sup> Mark Vaessen, “*Non-GAAP Measures - Moving towards Global Transparency (KPMG)*” (Amstelveen, 2016), s.1.

<sup>433</sup> Jennifer Lau ve Anna Schweizer, “*IFRS News (PwC): Alternative Performance Measures - Better Described as ‘Profits before Unfortunate Debits’?*” (London, 2016), s.1.

<sup>434</sup> FRC Financial Reporting LAB, “*Reporting of Performance Metrics*” (London, 2018), s.1.

<sup>435</sup> Accounting Standards Board (AcSB), “*Draft Framework for Reporting Performance Measures: Enhancing the Relevance of Financial Reporting*” (Toronto, 2018), s.7.



Bu olumsuzluklara rağmen alternatif performans ölçütleri, işletmelerin yatırımcıları ile iletişim kurmasına değer katacak şekilde işletmeler tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, ölçütlerin Avrupa'da ve tüm dünyada nasıl kullanıldığı ve tanımlandığı konusunda çeşitlilik söz konusudur. Bu alandaki rehberlik eksikliği ve çeşitlilik ise ölçütlerin fayda düzeyi konusunda endişelere neden olmuştur. Bu nedenle de ölçütlerin ortaya koyduğu bilgilerin kalitesini, şeffaflığını ve kullanılabilirliğini sağlamak adına düzenleme yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır<sup>436</sup>.

Alternatif performans ölçütleri, işletmelerin büyük çoğunluğu tarafından işletmenin dönem içinde faaliyetlerini nasıl gerçekleştirildiğine dair ek bilgi sağlamada yardımcı bir araç olarak kullanılmaktadır<sup>437</sup>. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de ortaya konacak alternatif performans ölçütlerinin az değerli bilgi içeren ve uzun açıklamalara yol açacak şekilde kullanılmamasıdır. Bu durum, özellikle finansal raporların analizinde oluşabilecek karışıklıkları ve yanlış yorumlamaları önlemek adına önem arz etmektedir<sup>438</sup>.

Bahsedildiği gibi işletme paydaşları alternatif performans ölçütlerini faydalı bulmaktadır ancak bununla birlikte açıklanan bilgilerin yorumlanması ve analizi açısından daha fazla şeffaflık talep etmektedirler<sup>439</sup>. Bu da ölçütlerin nasıl hesaplandığı, hangi amaçla oluşturulduğu, ne fayda sağlayacağı ve benzeri konularda net açıklamaların yapılmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan yatırımcılar açısından da alternatif performans ölçütlerinin güven oluşturması ve fayda sağlaması için bu ölçütlerin açıkça formüle edilmesi, kullanılma gerekçesini net olarak açıklaması, diğer sunulan finansal bilgiler ile tutarlı ve karşılaştırılabilirliğinin olması gerekmektedir<sup>440</sup>.

---

<sup>436</sup> Gerard Tremoliere ve Mireille Berthelot, “*Consultation Paper ESMA/2014/175 - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures*” (Paris, 2014), s.1.

<sup>437</sup> Peter Hogarth, “*PwC IFRS Talks - Episode 11: Alternative Performance Measures (Podcasts)*” (2017).

<sup>438</sup> Françoise Flores, “*Re: Consultation Paper on Guidelines on Alternative Performance Measures*” (Paris, 2014), s.1.

<sup>439</sup> Annette Malsch, “*IFRS News (PwC): Alternative Performance Measures - Under Scrutiny by Regulators*” (London, 2016), s.1.

<sup>440</sup> Alison Thomas ve Joyce Grant, “*Alternative Performance Measures (ICAEW)*” (London, 2018), s.15.

Başlangıçta genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ve finansal raporlama standartları düzenleyicileri, alternatif performans ölçütleri hakkında işletme paydaşlarını yanlış yönlendirilebileceğinden endişelenerek bu ölçütler konusunda olumsuz bir bakışa sahiptiler. Daha sonraları ise bu ölçütlerin kullanımının yaygınlaşması ve yanlış yorumlamaların önlenmesi adına konu hakkında çalışmalar yapmaya karar verdiler<sup>441</sup>.

Çalışmalar sonucunda alternatif performans ölçütlerine ilişkin hazırlanan ilkeler, Avrupa Birliği Şeffaflık Direktifi'nin (*EU Transparency Directive*) yatırımcıların korunmasını sağlama hedefine ve işletme varlıklarının, yükümlülüklerinin ve finansal durumunun öngördüğü kâr veya zararın gerçek ve adil bir görünümünü sağlama prensibine dayanarak hazırlanmıştır<sup>442</sup>.

Bu ihtiyaçlar çerçevesinde ilk olarak Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi (*ESMA*), işletmelerin yıllık raporlarında ve diğer sundukları finansal bilgilerde yer alan alternatif performans ölçütlerinin karşılaştırılabilirliğini, güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini arttırmayı amaçlayan bir kılavuz yayımlamıştır. Daha sonra ise bu kılavuzu farklı kurum ve kuruluşlar tarafından yayımlanan düzenlemeler takip etmiştir<sup>443</sup>.

### **2.3.1.2. Alternatif Performans Ölçütlerinin Temel Özellikleri**

Alternatif performans ölçütlerinin taşıdığı temel özellikler Tablo 2.12'de verilmektedir. Tablodan görüldüğü üzere alternatif performans ölçütleri; finansal tablolar ile finansal içerikli rapordan sağlanan tek boyutlu, sayısal ve finansal verilerden, muhasebe ve finans departmanlarının katkısı ile hazırlanmaktadır. Bu süreçte ise belirli bir otorite tarafından sunulan rehberler çerçevesinde hareket edilmektedir. Bu rehberlerin öngördüğü şekilde her işletme kendileri ve içinde buldukları sektör için önem arz eden alternatif performans ölçütlerini belirlemekte, onları formüle ederek ölçümlerini gerçekleştirmektedirler.

<sup>441</sup> Peter Hogarth, "*IFRS News (PwC): Presenting Financial Performance - Change on the Horizon?*" (London, 2014), s.1.

<sup>442</sup> BDO, "*International Financial Reporting Bulletin 2017/14: ESMA Public Statement - Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs) and Questions & Answers*" (London, 2017), s.1.

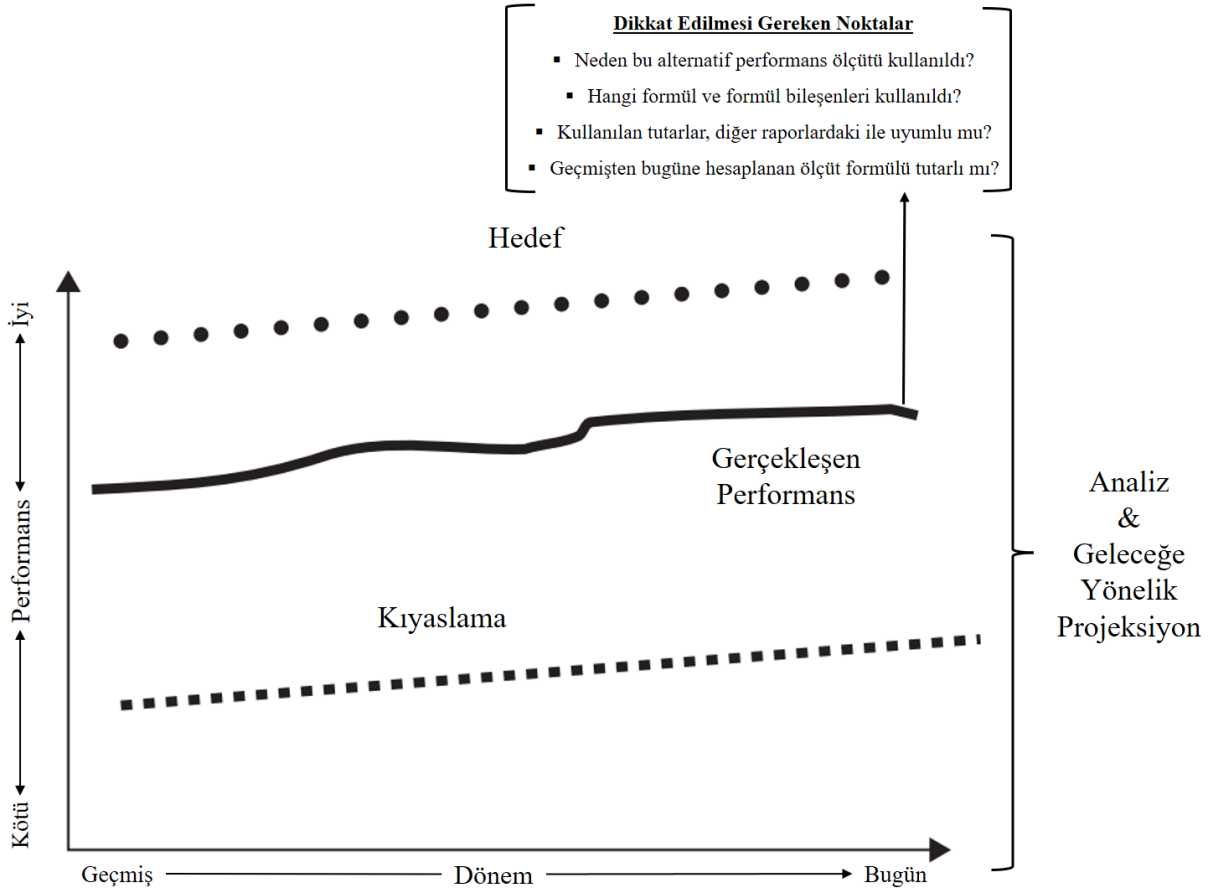
<sup>443</sup> BDO, "*Insights: ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures*" (London, 2016), s.1.

İşletmeler, daha sonra yine aynı rehber çerçevesinde ölçüt sonuçlarını çeşitli araçlar vasıtası ile tüm iç ve dış paydaşlarına sunarak işletmenin geçmişini analiz etmekte ve geleceğine ışık tutmaktadır. Bu sayede de özellikle finansal açıdan kısa, orta ve uzun vadeli faydalar sağlamayı beklemektedirler.

**Tablo 2.12: Alternatif Performans Ölçütlerinin Özellikleri**

Özellik	Alternatif Performans Ölçütleri
Veri	Sayısal ve Basit Veri
Kaynak	Finansal Tablolar, Finansal İçerikli Raporlar
Kapsam	Finansal İşlemler, Tek Boyutlu
Hesaplama	Basit ve Karmaşık ( <i>Formülasyona Göre</i> )
Hedef	Geçmiş Sonuçları Analiz Etmek ve Geleceğe Işık Tutmak ( <i>Finansal Açıdan</i> )
İlgili Paydaşlar	İç ve Dış Paydaşlar ( <i>Özellikle Hissedarlar ve Yatırımcılar</i> )
Fayda	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli ( <i>Finansal Açıdan</i> )
İlgili Departman	Muhasebe ve Finans
Farkı ( <i>Geleneksel ve Değer Bazlı Ölçütlere Göre</i> )	Otorite ( <i>ESMA, IOSCO, vb.</i> ) tarafından belli ilkelere bağlı olarak düzenlenmesi ve Ölçütlerin işletmeler tarafından formüle edilmesi

Tablo 2.12’de belirtildiği gibi alternatif performans ölçütleri, işletmeler için kısa, orta ve uzun vadede fayda sağlama sürecinde Şekil 2.15’te de gösterildiği üzere gerçekleşen performansını geçmiş sonuçlar ve hedefleri çerçevesinde kıyaslamakta ve bu doğrultuda analiz yaparak geleceğine yönelik projeksiyon ortaya koyabilmektedir.



**Şekil 2.15: İşletme Performansının Grafik Gösterimi**

**Kaynak:** Bernard Marr, *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*, s.119.

İşletmelerin, alternatif performans ölçütlerini sunarken dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, ele aldığı alternatif performans ölçütünün neden kullandığını paydaşlarına net olarak açıklayabilmesidir<sup>444</sup>. Bu nokta, paydaşların işletme yöneticilerinin neyi başarmaya çalıştıklarını anlamalarını sağlaması ve kıyaslama yaparak gelecekle ilgili sağlıklı karar vermeleri açısından önemlidir<sup>445</sup>.

Söz konusu ölçütler ile dikkat edilmesi gereken konulardan biri de alternatif performans ölçütleri ile beyan edilen bilgilerin, işletme tarafından sunulan finansal raporlardaki bilgiler ile mümkün olduğunca tutarlı olması gerektiğidir. Bu, geçmiş ve hedefler ile yapılacak kıyaslamaların güvenilir olması bakımından önem arz etmektedir<sup>446</sup>.

<sup>444</sup> Deloitte, *Thinking Allowed: Non-GAAP and Alternative Performance Measures* (London, 2017), s.7.

<sup>445</sup> Croner-i, *CR Common Practices: Alternative Performance Measures (APMs)* (Manchester, 2018), s.2.

<sup>446</sup> Deloitte, *IFRS in Focus – A Practical Guide: Alternative Performance Measures* (London, 2016), s.2.

### 2.3.1.3. Alternatif Performans Ölçütlerinin Zorlukları

GKGMİ, finansal raporlamayı tek tip hale getirmek ve paydaşların yapacakları analizi kolaylaştırmak için standart kurallar (*ölçüm, sunum, açıklama, vb.*) getiren bir formata sahiptir. Bu formatın tekdüzelik ve tarafsızlığı, işletme performanslarının analizine ve karşılaştırılmasına olan güvenilirliği arttırmaktadır. İşletmeler birbirleriyle karşılaştırılabilmekte, denetçiler tarafından sonuçlar doğrulanabilmekte ve yatırımcılar raporların işletme performansını güvenilir olarak yansıttığından emin olabilmektedirler. Ancak değişen ve genişleyen ticari ortam (*satın alma ve birleşmelerin artması, finansal araçların çeşitlenmesi, vb. durumlar*), işletme ve paydaşlarının işletme performansını değerlendirmesinde GKGMİ harici ölçütleri kullanmalarına yol açmıştır<sup>447</sup>.

Alternatif performans ölçütleri, son yıllarda giderek yaygınlaşan bir kullanıma sahip olmakla birlikte içerisinde birtakım potansiyel riskleri ve zorlukları barındırmaktadır. Bunun nedeni ise bu tür ölçütlerin yirmi yıldır kullanılmasına rağmen konu hakkında yasal düzenlemelerin ölçütlerin kullanımı ile aynı hızda yapılamamasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde ise alternatif performans ölçütlerinin sahip olduğu bazı zorluklar hem yatırımcılar hem de işletmeler için muhtelif olumsuz etkilere neden olabilmektedir<sup>448</sup>.

Alternatif performans ölçütlerinin zorlukları (*sınırlılıkları*) olarak ifade edilebilen bazı dezavantajlı yanları şunlardır<sup>449, 450, 451, 452</sup>:

➤ **Performansı Karşılaştırmadaki Zorluklar:** Alternatif performans ölçütleri konusunda standart tanımlama ile hesaplama bulunmadığından ve bu konuda işletmelere esneklik tanındığından dolayı işletmelerin aynı isimle sundukları performans ölçütlerinin karşılaştırılması hususunda zorluklar yaşanmaktadır. Bu zorluk hem aynı

<sup>447</sup> Ryan Downie, "GAAP vs. Non-GAAP: What's the Difference?", *Investopedia (Financial Analysis)*, 2019, <https://www.investopedia.com/articles/financial-analysis/062716/gaap-vs-nongaap-which-should-you-consider-evaluation>.

<sup>448</sup> D.E. Black ve T.E. Christensen, "Policy Implications of Research on Non-GAAP Reporting", *Research in Accounting Regulation* (30): 1 (Nisan 2018): s.1, <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2018.03.001>.

<sup>449</sup> H. David Sherman ve S. David Young, "The Pitfalls of Non-GAAP Metrics", *MIT Sloan Management Review* (59): 2 (2018): s.60.

<sup>450</sup> Satinder Bhatia, "Need for Greater Regulation of Non-GAAP/Non-IFRS Information", *Basic Research Journal of Business Management and Accounts* (2): 5 (2013): s.44.

<sup>451</sup> Deloitte, "Thinking Allowed: Non-GAAP and Alternative Performance Measures", s.6.

<sup>452</sup> BKD LLP, "Non-GAAP Financial Measures", 2016, s.4.

işletmenin dönemler arasındaki hem de aynı sektörde bulunan işletmeler arasındaki performans karşılaştırmasında ortaya çıkmaktadır.

➤ **Hisse Senedi Fiyatı Etkileri:** Yapılan araştırmalar sonucunda bazı şirketlerin GKGMİ harici ölçütleri açıklarken olumsuz GKGMİ rakamlarını manipüle ederek hisse senedi fiyatlarını etkileme niyetiyle hareket ettiğini tespit etmiştir. Bu yüzden bu ölçütlerinin mutabakatsız ve denetimsiz olarak yayımlanması hisse senedi fiyatları üzerinde gerçekçi olmayan etkilere neden olabilme potansiyeline sahiptir.

➤ **İcra Tazminatı Belirlemedeki Riskler:** İşletmelerde bazı yöneticilerin aldıkları ücretler, düzeltilmiş kazanç rakamlarına bir başka ifade ile alternatif performans ölçütlerine dayanmaktadır. Yöneticilerin kendileri tarafından seçilen ölçütlere göre ücret ve ikramiye almaları, işletmeler adına riskli sonuçlara yol açabilmektedir.

➤ **Denetlenmiş Bilgiler ile Birlikte Kullanım:** Alternatif performans ölçütleri; yıllık raporlarda, basın bültenlerinde, yatırımcı sunumlarında GKGMİ ya da geçerli bir finansal raporlama çerçevesine göre hazırlanmış olan ve denetime tabi tutulan bilgiler ile birlikte kullanıldığında bazı olumsuz durumlar oluşturabilmektedir. Burada yönetim yönlendirmesi, manipülasyon, vb. durumlar ortaya çıkabilmekte ya da yatırımcılar üzerinde böyle bir algı oluşabilmektedir.

➤ **Algılanan Önyargı:** Alternatif performans ölçütlerinin sadece harcamaları veya zararları düzelterebileceğine dair bir algı söz konusudur. GKGMİ harici kârın ortalama olarak GKGMİ çerçevesinde hesaplanan kârdan daha yüksek olduğunu gösteren muhtelif çalışmalar, bu durumu desteklemektedir.

➤ **Düzeltilmelerin Yanlı Olması ve Tutarlı Olmaması:** Alternatif performans ölçütlerinin hesaplanmasında düzeltme işlemi olarak ele alınan bir seferlik, tekrarlanmayan, vb. olayların yalnızca harcama ve zarar olanlarının hesaba katılması, dolayısıyla kazançların hesaba katılmaması işletmelerin bu konuda yanlı davrandığını göstermektedir. Diğer taraftan hesaplamalarda yer alan bileşenlerin dönemler arası farklılaşması da ölçütlerin tutarlılığı açısından güven kaybına yol açabilmektedir. ESMA, IOSCO, SEC vb. yetkili kurumların çıkardığı düzenlemeler ile bu durumların kontrol altına alındığı ya da en azında çerçevesinin çizildiği de belirtilmektedir.

Alternatif performans ölçütlerinin hesaplama sürecinde yapılan düzeltmelerin yanlış olması, GKGMİ ile GKGMİ harici net kâr rakamlarının arasındaki makasın yıllar geçtikçe açılması noktasında da kendini göstermektedir. ABD merkezli Audit Analytics tarafından yapılan araştırmalarda ele edilen bazı bulgular, işletmelerin *Kazanç Yönetimi (Earnings Management)* uygulamasına başvurduklarına yönelik iddiaları da desteklemektedir. Audit Analytics, 2017 yılında 342 işletme arasında yaptığı araştırmada; GKGMİ harici net gelir tutarının GKGMİ net gelir tutarını aştığı işletme oranını %69 olarak elde etmiştir. İki tutar arasındaki şirket başına ortalama eşitsizlik ise 1,3 milyar doların üzerinde hesaplanmıştır<sup>453</sup>.

Yukarıda sayılan nedenler ile alternatif performans ölçütlerinin kullanılması, dikkatle ele alınmadığı takdirde, finansal raporlamada tutarlılık sağlayan GKGMİ raporlamasını olumsuz yönde etkileyebilmektedir<sup>454</sup>. Bununla birlikte her ne kadar alternatif performans ölçütlerinin taşıdığı zorluklar söz konusu olsa da bu zorlukları belirten kişi, kurum ya da kuruluşlar çoğunlukla bu ölçütlerin getireceği faydaların barındırdığı zorlukların ötesinde olduğunu vurgulamaktadırlar.

Diğer taraftan alternatif performans ölçütlerinin gerçekte neyi ölçtükleri, nasıl hesaplandıkları ve finansal tablolardaki bilgiler ile nasıl bağlandıkları konusundaki anlayış eksikliği; bu ölçütlerin denetlendikleri algısı ve tutarlılık eksikliği, onları yanlışlık ya da yanlış yorumlamalara karşı savunmasız kılabilmektedir. Bu eleştirilere verilen yanıtlardan biri, aynı sektördeki işletmelerin ölçütler için ortak şablonlar geliştirmesi ve böylece işletmeler arasındaki hesaplama tutarlılığını makul bir şekilde güvence altına alması olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu yaklaşımın aynı sektördeki benzer işletmelerin bile, farklı performans ölçütlerinin kullanılmasına neden olan farklı iş modellerine sahip olabileceğinden, dikkatli bir şekilde uygulanması gerekebilmektedir<sup>455</sup>.

---

<sup>453</sup> David McCann, “Report Details Ubiquity of Non-GAAP Metrics”, *CFO (Financial Reporting)*, 2018, <http://www.cfo.com/financial-reporting-2/2018/10/report-details-ubiquity-of-non-gAAP-metrics>.

<sup>454</sup> Patricia Gorham, Lisa Morgan ve Dwuane Dupree, “Disclosure of Non-GAAP Measures – An SEC Focus”, *Eversheds Sutherland (Partnering Perspectives)*, 2016, s.8.

<sup>455</sup> ICAEW Audit & Assurance Faculty, “*Audit Insights: Corporate Reporting Improving Annual Reports of Listed Companies*” (London, 2016), s.10.

Alternatif performans ölçütlerinin yukarıda da ifade edilen sınırlamaları karşısında çözüm önerileri olarak aşağıda belirtilen unsurlar sunulmaktadır<sup>456</sup>:

- ✓ Otoriteler tarafından yayımlanan düzenlemelerin kullanılması,
- ✓ Düzeltme işlemlerinde kullanılan unsurların seçiminde özen gösterilmesi,
- ✓ Ölçütlerin hesaplanmasında tutarlılık oluşturulması,
- ✓ Ölçütlerin iç ve dış denetiminin sağlanarak güvenceye tabi tutulması,
- ✓ Ölçümü gerçekleştirecek ekip ve üyelerinin eğitiminin sağlanması.

Alternatif performans ölçütleri, her ne kadar yatırımcılar başta olmak üzere işletmenin tüm paydaşlarının kullanımında bazı zorluklara sahip olsa da bu ölçütler, işletmelerin GKGMİ çerçevesinde oluşturdukları finansal tablolar ile birlikte dengeli ve gerçekçi bir şekilde analiz edildiğinde verimli hale gelmekte, dolayısıyla taşıdığı zorlukların bir kısmını telafi edebilmektedir<sup>457</sup>.

### 2.3.2. Alternatif Performans Ölçütleri Düzenlemeleri

Alternatif performans ölçütleri düzenlemeleri ve kullanımı ile birlikte önemli danışmanlık şirketleri de 2019 yılı itibarı ile işletmelerin önem vermesi gereken konulardan biri olarak “Alternatif Performans Ölçütleri”ni vurgulamaktadırlar<sup>458</sup>. Tablo 2.13’te alternatif performans ölçütleri ile ilgili olarak çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan düzenlemelere yer verilmektedir.

---

<sup>456</sup> Ervin L. Black, “The Ethical Reporting of Non-GAAP Performance Measures”, *Revista Contabilidade & Finanças* (27): 70 (Nisan 2016): s.9, <https://doi.org/10.1590/1808-057x201690090>.

<sup>457</sup> Tim Koller, “Building a Better Income Statement”, *McKinsey & Company (Strategy & Corporate Finance)*, 2013, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-a-better-income-statement>.

<sup>458</sup> Deloitte, “*Quarterly Financial Reporting Brief*” (Dublin, 2019), s.2.



**Tablo 2.13: Alternatif Performans Ölçütleri ile İlgili Düzenlemeler**

<b>Kurum/Kuruluş</b>	<b>Düzenleme</b>	<b>Yıl</b>
<b>CESR*</b>	<b><u>CESR - Alternatif Performans Ölçütleri Hakkında Tavsiye</u></b> <i>CESR Recommendation on Alternative Performance Measures Consultation Paper (Ref: CESR/05-178)</i>	Mayıs 2005
	<i>CESR Recommendation on Alternative Performance Measures (Ref: CESR/05-178b)</i>	Ekim 2005
<b>ESMA*</b>	<b><u>ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu</u></b> <i>Consultation Paper - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (ESMA/2014/175)</i>	Şubat 2014
	<i>Final Report - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (ESMA/2015/1057)</i>	Haziran 2015
	<i>Guidelines - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (ESMA/2015/1415en)</i>	Ekim 2015
	<i>Questions and answers - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (ESMA32-51-370)</i>	Ekim 2017
<b>IOSCO</b>	<b><u>IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı</u></b> <i>An IOSCO Technical Committee Release: Cautionary Statement Regarding Non-GAAP Results Measures</i>	Mayıs 2002
	<i>Proposed Statement on Non-GAAP Financial Measures (CR05/14)</i>	Eylül 2014
	<i>Final Report - Statement on Non-GAAP Financial Measures (FR05/2016)</i>	Haziran 2016
<b>IFAC</b>	<b><u>Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar</u></b> <i>International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures - Definition, Principles and Disclosures</i>	Eylül 2014
<p><b>CESR (The Committee of European Securities Regulators):</b> Avrupa Menkul Kıymet Düzenleyicileri Komitesi</p> <p><b>ESMA (European Securities and Markets Authority):</b> Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi</p> <p><b>IOSCO (International Organization of Securities Commissions):</b> Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü</p> <p><b>IFAC (International Federation of Accountants):</b> Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu</p> <p>* ESMA, 2011 yılında CESR'in yerini aldı.</p>		

### 2.3.2.1. ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu

Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesinin (ESMA) alternatif performans ölçütleri konusunda yayımladığı kılavuza dair bilgiler, Tablo 2.14’te özetlenmekte ve daha sonrasında da detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

**Tablo 2.14: ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu**

<b>ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu (İçerik)</b>
<b>I. Kapsam (Scope)</b>
<b>Kim? (Who?)</b> <b>Ne? (What?)</b> <b>Ne Zaman? (When?)</b>
<b>II. Referanslar ve Tanımlar (References and Definitions)</b>
<b>Yasal Referanslar (Legislative References)</b> <b>Kısaltmalar (Abbreviations)</b> <b>Tanımlar (Definitions)</b>
<b>III. Amaç (Purpose)</b>
<b>IV. Uyum ve Raporlama Yükümlülükleri (Compliance and Reporting Obligations)</b>
<b>Kılavuz İlkelerin Durumu (Status of the Guidelines)</b> <b>Raporlama Gereksinimleri (Reporting Requirements)</b>
<b>V. Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuz İlkeleri (Guidelines on Alternative Performance Measures)</b>
<b>Alternatif Performans Ölçütü nedir? (What is an APM?)</b> <b>Açıklama ilkeleri (Disclosure Principles)</b> <b>Sunum (Presentation)</b> <b>Mutabakatlar (Reconciliations)</b> <b>Alternatif Performans Ölçütleri Kullanımına İlişkin Açıklamalar (Explanation on the use of APMs)</b> <b>Alternatif Performans Ölçütlerinin Tanınması ve Sunumu (Prominence and presentation of APMs)</b> <b>Karşılaştırmalar (Comparatives)</b> <b>Tutarlılık (Consistency)</b> <b>Referansa göre Uyum (Compliance by Reference)</b>

## **ESMA - Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu**<sup>459</sup>

### **I. Kapsam**

✓ **Kim?** İlkeler; Şeffaflık Direktifi, Piyasa Suistimali Yönetmeliği veya İzahname Direktifi altındaki tüm yetkili makamlarca uygulanır.

✓ **Ne?** İlkeler, alternatif performans ölçütleri için geçerlidir.

✓ **Ne Zaman?** İlkeler, sorumlular tarafından 3 Temmuz 2016 veya sonrasında açıklanacak olan alternatif performans ölçütleri için geçerlidir.

### **II. Referanslar ve Tanımlar**

✓ **Yasal Referanslar:** ESMA Yönetmeliği, Piyasa Suistimali Yönetmeliği, Şeffaflık Direktifi, Şeffaflık Direktifini uygulayan Direktif, İzahname Direktifi.

✓ **Kısaltmalar:** APM, EEA, ESMA, GAAP, IASB, IFRS, CAs.

✓ **Tanımlar:** Uygulanabilir Finansal Raporlama Çerçevesi, Finansal Tablolar, İzahnameler, İhraççı, Düzenlenmiş Bilgi, Menkul Kıymetler.

### **III. Amaç**

✓ İlkeler; alternatif performans ölçütlerinin kullanılabilirliğini, şeffaflığını, karşılaştırılabilirliğini, güvenilirliğini ve anlaşılabilirliğini arttırmayı amaçlamaktadır.

✓ Bunlarla birlikte ilkeler; kullanıcıların karar vermesi, yatırımcıların korunması, tutarlı bir uygulama oluşturulması ve piyasadaki güvenin artması konularında da gelişim sağlanmasını amaçlamaktadır.

### **IV. Uyum ve Raporlama Yükümlülükleri**

✓ **Kılavuz İlkelerin Durumu:** Alternatif performans ölçütleri uygulamakla yükümlü bulunanlar, ilkelere uymak için her türlü çabayı göstermelidirler. Ayrıca

---

<sup>459</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), “*ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures*” (ESMA/2015/1415en, 2015).

kılavuzda yer alan ilkeler, yükümlülerin diğer düzenlemelerdeki sorumluluklarını ortadan kaldırmamaktadır.

✓ **Raporlama Gereksinimleri:** İlkeleri uygulamakla yükümlü bulunanlar, ESMA internet sitesinde yer alan şablondan yararlanarak belirtilen sürelerde ilkelere uyup uymadıklarını, uyumsuzluk nedenlerini (*varsa*) bildirmek zorundadırlar.

## **V. Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuz İlkeleri**

✓ **Alternatif Performans Ölçütü nedir?** “*Alternatif performans ölçütü, geçerli finansal raporlama çerçevesinde tanımlanmış veya belirlenmiş bir finansal ölçüt haricinde, işletmenin tarihsel veya gelecekteki finansal performansının, finansal durumunun veya nakit akışlarının finansal ölçümünü gerçekleştiren bir ölçüm aracıdır.*”

✓ **Açıklama ilkeleri:** Alternatif performans ölçütleri kullanıcıları, ölçütte hangi bileşenlerin kullanıldığını, nasıl hesaplama yapıldığını açıklamalıdır. Ayrıca söz konusu bileşenlerden herhangi birinin geçmiş veya gelecekteki raporlama döneminin performansı ile ilgili olup olmadığını da açıkça belirtmelidirler.

✓ **Sunum:** Alternatif performans ölçütlerinin tanımları ile ne için kullanıldığı açık, doğru ve net bir şekilde ilgililere sunmalıdır. Bu süreçte ilgililere yanıltıcı mesajların iletilmesinden kaçınmak için ölçüt içeriğini ve hesaplama esaslarını yansıtan anlaşılır ifadeler kullanılmalıdır.

✓ **Mutabakatlar:** Alternatif performans ölçütünde kullanılan unsurların, ilgili dönemin finansal tablolarında karşılık gelen ilişkili hesapları ile mutabakatları tanımlanmalı ve gerekirse bu konuda açıklama yapılmalıdır.

✓ **Alternatif Performans Ölçütleri Kullanımına İlişkin Açıklamalar:** Alternatif performans ölçütünü oluşturanlar, kullanıcıların ilgili ölçüt ile ilgili alaka düzeylerini ve bu ölçütlerin güvenilirliklerini anlamalarını sağlamak için gerekli açıklamaları yapmalıdırlar.

✓ **APM'lerin Tanınması ve Sunumu:** Alternatif performans ölçütlerine, doğrudan finansal tablolardan sağlanan ölçütlerden daha fazla önem ve vurgu yapılmamalıdır. Ayrıca bu ölçütlerin sundukları bilgilerden uzaklaşmamalıdır.

✓ **Karşılaştırmalar:** Alternatif performans ölçütleri, kullanıcıların sağlıklı yorum yapabilmesi için geçmiş dönemler ile karşılaştırılabilir şekilde verilmelidir.

✓ **Tutarlılık:** Alternatif performans ölçütlerinin tanımı ve hesaplanması zaman içinde tutarlılık göstermelidir. Bunlar ile ilgili değişiklikler yapılması durumunda kullanıcılara açıklama yapılmalı, geçmiş dönemler ile karşılaştırma yapılabilmesi adına da düzeltilmiş karşılaştırmalı rakamlar sunulmalıdır. İlgili ölçütün kullanılmasına son verilmesi durumunda da ölçütün kullanılmama nedenini açıklanmalıdır.

✓ **Referanslar ile Uyum:** Kılavuz, aykırılık olmamakla koşuluyla diğer düzenlemelerde referans olarak gösterilebilir ya da diğer düzenlemelere atıfta bulunabilir. Söz konusu durumlarda, ilgili ifadeler her iki düzenleme kapsamında birlikte değerlendirilmelidir. Referanslara uygun olarak hareket edilmesi, bu kılavuzun diğer ilkelerini geçersiz kılmamalıdır. Ayrıca tüm kullanıcıların referans konusu düzenlemelere erişimi açık ve kolay bir şekilde sağlanmalıdır.

ESMA, alternatif performans ölçütlerine dair yayımladığı kılavuzun kullanılması ve uygulanma hususundaki önemini zaman zaman yaptığı muhtelif açıklamalar ile ilgililere duyurmaktadır. Bunlardan biri de kurumun, 2018 ve sonraki yıllar için Avrupa'da yer alan işletmelerin odaklanması gereken üç önemli konuya vurgu yaptığı basın bültenidir. Dikkat çekilen hususlar şunlardır<sup>460</sup>:

- ✓ Finansal olmayan bilgilerin ve özellikle çevresel hususların açıklanması,
- ✓ ESMA - Alternatif performans ölçütleri kılavuzunun uygulanması,
- ✓ Brexit sürecinin işletmeler üzerindeki olası etkileri.

---

<sup>460</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), "European Enforcers to Focus on New IFRSs and Non-Financial Information in Issuers' 2018 Annual Reports", **Press Release** (ESMA71-99-1052, 2018), s.2.

### 2.3.2.2. IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı

Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütünün (IOSCO) alternatif performans ölçütleri konusunda yayımladığı beyana dair bilgiler, Tablo 2.15'te özetlenmekte ve daha sonrasında da detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

**Tablo 2.15: IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı**

<b>IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı</b> <b>(İçerik)</b>
<b>I. Giriş</b> ( <i>Introduction</i> )
<b>II. IOSCO'nun GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Üzerine Çalışmaları</b> ( <i>IOSCO's Work on Non-GAAP Financial Measures</i> )
<b>III. Amaç</b> ( <i>Purpose</i> )
<b>IV. Kapsam</b> ( <i>Scope</i> )
<b>V. GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Açıklanması için Referans Çerçevesi</b> ( <i>Frame of Reference for Disclosure of Non-GAAP Financial Measures</i> )
<b>GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Tanımlanması</b> ( <i>Defining the Non-GAAP Financial Measure</i> )
<b>Tarafsız Amaç</b> ( <i>Unbiased Purpose</i> )
<b>GKGMİ Ölçütlerine Karşı GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Sunumunun Önemi</b> ( <i>Prominence of Presentation of GAAP measures versus Non-GAAP Financial measures</i> )
<b>Karşılaştırılabilir GKGMİ Ölçütleri ile Mutabakat</b> ( <i>Reconciliation to Comparable GAAP Measures</i> )
<b>GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Zaman İçinde Tutarlı Olarak Sunulması</b> ( <i>Presentation of Non-GAAP Financial Measures Consistently Over Time</i> )
<b>Yinelenen Öğeler</b> ( <i>Recurring Items</i> )
<b>İlişkili Bilgilere Erişim</b> ( <i>Access to Associated Information</i> )

## **IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı**<sup>461</sup>

### **I. Giriş**

“*GKGMİ harici finansal ölçütler, yatırımcılara ve diğer ilgililere fayda sağlayacak şekilde işletmenin finansal performansı, finansal durumu ve nakit akışı hakkında ek bilgiler sağlayan ölçütlerdir.*” Bununla birlikte söz konusu ölçütler; tutarsız bir şekilde sunulduğunda, yetersiz bir şekilde tanımlandığında veya finansal sonuçları gizlediğinde problemler ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, ölçütler tipik olarak standartlaştırılmış bir yapıya sahip değildir (*işletmelerin formüle etmesinden dolayı işletmeden işletmeye değişebilmektedir*) ve bu sebeple de işletmeler arası karşılaştırma yapılması yanlış yorumlamalara neden olabilmektedir.

### **II. IOSCO'nun GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Üzerine Çalışmaları**

IOSCO ilk olarak 2002 yılında, “*GKGMİ Harici Sonuç Ölçütlerine İlişkin Dikkat Edilmesi Gerekenler*” başlıklı bir yayın yaptı. 2002'den sonra ise IOSCO, konu hakkındaki gelişmeleri takip ederek işletmelerin bu tür ölçütleri kullanımına dair gözlemlerde bulundu. Sonuç olarak bu konuda bir düzenleme olmamasının kullanıcılar açısından sorun teşkil ettiği belirlendi ve tüm paydaşların katılımı ile bu beyan geliştirildi.

### **III. Amaç**

GKGMİ harici finansal ölçütler beyanı, kullanıcılarına açık ve faydalı bilgiler sağlamada ve bu tür ölçütlerin yanıltıcı bir şekilde sunulma riskini azaltmada yardımcı olmak amacıyla düzenlenmiştir. Bununla birlikte ölçüt kullanıcılarının GKGMİ harici finansal ölçütleri yorumlarken özen göstermeye devam etmesi gerekmektedir.

### **IV. Kapsam**

GKGMİ harici finansal ölçütler beyanı, finansal tablolarını hem UFRS'ye uygun olarak hazırlayan hem de UFRS dışındaki bir finansal raporlama çerçevesini kullanarak

---

<sup>461</sup> The Board of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO), “*Statement on Non-GAAP Financial Measures*” (FR05, 2016).

hazırlayan tüm işletmelere yöneliktir. Ancak sadece GKGMİ harici finansal ölçümler için uygulanır. Söz konusu ölçütler; genellikle basın bültenleri, periyodik raporlar, internet siteleri ve diğer vasıtalar ile paydaşlara açıklanmaktadır.

## **V. GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Açıklanması için Referans Çerçevesi**

IOSCO, GKGMİ harici finansal ölçütler hakkında gerekli unsurlara atıf yapılarak yeterli bilginin sağlanması gerektiğine inanmaktadır. Bu, yatırımcıların ve diğer kullanıcıların yanlış yönlendirilmemeleri ve güven sağlanması açısından önemlidir. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen maddeler doğrultusunda bir referans çerçevesi hazırlanmıştır.

✓ ***GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Tanımlanması:*** Sunulan her bir ölçütün tanımlanması, hesaplama esasına ilişkin net bir açıklama yapılması, GKGMİ çerçevesinde hazırlanan ölçütlerden ayrı bir şekilde etiketlenmesi, söz konusu ölçütü kullanma nedeninin açıklanması, standartlaştırılmış bir anlamı olmaması ve bu nedenle de karşılaştırma yapılamayacağını açıkça belirtilmesi gereklidir.

✓ ***Tarafsız Amaç:*** GKGMİ harici finansal ölçütler, piyasaya olumsuz bilgi vermekten kaçınmak için kullanılmalıdır.

✓ ***GKGMİ Ölçütlerine Karşı GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Sunumunun Önemi:*** Bu ölçütler sunulduğunda, GKGMİ'ye göre hazırlanan ölçütler göz ardı edilmemeli, onlardan daha fazla önemli olarak gösterilmemelidir. Söz konusu iki ölçüt tipi hiçbir şekilde aynı çerçevede değerlendirilmemeli ve benzerlik gösteren ölçütler karıştırılmamalıdır.

✓ ***Karşılaştırılabilir GKGMİ Ölçütleri ile Mutabakat:*** Sunulan GKGMİ harici finansal ölçütleri, aynı paralelde sunulan GKGMİ ölçütleri tamamlayıcı ve destekleyici şekilde ilişkilendirilebilir. Ölçütlerin hesaplanmasındaki ortak hesapların finansal tablolarda alındığı yerler arasında mutabakatın da sağlanması gerekmektedir.

✓ ***GKGMİ Harici Finansal Ölçütlerin Zaman İçinde Tutarlı Olarak Sunulması:*** Sunulan GKGMİ harici finansal ölçütler dönemden döneme tutarlı bir



şekilde sunulmalıdır. Ölçütlerin hesaplanması konusunda herhangi bir değişiklik olması durumunda bunların nedenini açıklamalı ve değişikliği yansıtacak şekilde önceki dönem için karşılaştırmalı rakamlar düzeltilerek sunulmalıdır. Ölçütlerin artık kullanılmaması durumunda ise bunun gerekçeleri açıklanmalıdır.

✓ **Yinelenen Öğeler:** GKGMİ harici finansal ölçütlerin hesaplanmasında kullanılan bazı hesaplar doğru bir şekilde tanımlanmalıdır. Örneğin, yeniden yapılanma maliyetlerinde veya değer düşüklüğünde meydana gelen kayıpların yinelenmeyen hesaplar olarak tanımlanması, ele alınan bazı ölçütlerin ileride bu hesapların değişkenlik göstermesi durumunda yanlış yorumlamalara yol açabilmektedir. Bu sebeple bu tür hesaplar, yeterli açıklama olmadan tekrarlanmayan, seyrek veya olağandışı olarak nitelendirilmemelidirler.

✓ **İlişkili Bilgilere Erişim:** GKGMİ harici finansal ölçütleri ile ilgili sağlanan bilgiler, yatırımcılar ve diğer finansal bilgi kullanıcıları tarafından kolayca erişilebilir olmalıdır.

Bu bölümler dışında IOSCO, işletmelere tabi oldukları yasal düzenleme gerekliliklerine ve yasalarına uyma yükümlülüğünü hatırlatmaktadır. GKGMİ harici finansal ölçütlerin bu beyana uygun olarak sunulması, diğer yasal düzenlemelerin yerine geçmemekte aksine onları tamamlayıcı ve destekleyici bir araç olarak görülmesi gerekmektedir. IOSCO ayrıca yanıltıcı olmayan bilgiler sağlama konusunda tüm işletmelere sorumluluklarını da hatırlatmaktadır<sup>462</sup>.

Söz konusu ölçütlerin düzenleyici kurumlar tarafından yayımlanan ilkeler çerçevesinde gelişigüzel olarak kullanılmaması, ortaya konan her bir alternatif performans ölçütünün diğer ölçütleri destekleyici ve tamamlayıcı olacak şekilde dengeli bir şekilde sunulması gerektiği de ESMA ve IOSCO tarafından belirtilmektedir.

---

<sup>462</sup> The Board of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO), s.5.

### 2.3.2.3. IFAC - Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonunun (IFAC) alternatif performans ölçütleri konusunda ek finansal ölçütler kavramı ile yayımladığı uygulama rehberine dair bilgiler, Tablo 2.16’da özetlenmekte ve daha sonrasında da açıklanmaktadır.

**Tablo 2.16: IFAC - Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar**

<b>IFAC - Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar (İçerik)</b>
<b>I. Ek Finansal Ölçütlerin Önemi</b> ( <i>The Importance of Supplementary Financial Measures</i> )
<b>II. İşletmelerde Profesyonel Muhasebecilerin Rolü</b> ( <i>The Role of the Professional Accountant in Business</i> )
<b>III. Tanım</b> ( <i>Definition</i> )
<b>IV. Faydalı Finansal Bilginin Özellikleri</b> ( <i>Characteristics of Useful Financial Information</i> )
<b>İlgili</b> ( <i>Relevance</i> ) <b>Güvenilir Temsil</b> ( <i>Faithful Representation</i> ) <b>Karşılaştırılabilirlik</b> ( <i>Comparability</i> ) <b>Doğrulanabilirlik</b> ( <i>Verifiability</i> ) <b>Zamanlılık</b> ( <i>Timeliness</i> ) <b>Anlaşılabilirlik</b> ( <i>Understandability</i> )
<b>V. Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması için İlkeler</b> ( <i>Principles for Developing and Reporting Supplementary Financial Measures</i> )
<b>İlişkili</b> ( <i>Relevant</i> ) <b>Tam/Eksiksiz</b> ( <i>Complete</i> ) <b>Tarafsız</b> ( <i>Neutral</i> ) <b>Şeffaf</b> ( <i>Transparent</i> ) <b>Anlaşılabilir ve Doğrulanabilir</b> ( <i>Understandable and Verifiable</i> ) <b>Karşılaştırılabilir</b> ( <i>Comparable</i> ) <b>Vakitli</b> ( <i>Timely</i> )

## **VI. Ek Finansal Ölçütlerin Açıklanması**

*(Disclosure of Supplementary Financial Measures)*

**Ölçütün Tanımı ve Amacı** *(Definition and Purpose for the Measure)*

**Ek Finansal Ölçütün Bileşimindeki Değişiklik** *(Change in Composition of a Supplementary Financial Measure)*

**GKGMİ Rakamları ile Sayısal Mutabakat** *(Quantitative Reconciliation to GAAP Measure)*

**Mutabakat ile ilgili Bağlamsal Açıklama** *(Accompanying Contextual Disclosure)*

**Yer ve Sunum** *(Location and Presentation)*

**Güvence** *(Assurance)*

**EK A: Tanımlar** *(Appendix A: Definitions)*

**EK B: Kaynaklar** *(Appendix B: Resources)*

IFAC tarafından sunulan ek finansal ölçütler rehberi, işletmeleri yasal olarak zorunlu tutmamakla birlikte söz konusu ölçütlerin kullanımı için öneriler sunmaktadır.

**IOSCO - GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı**<sup>463</sup>

### **I. Ek Finansal Ölçütlerin Önemi**

Bir işletmenin hem kendisi hem de paydaşları tarafından mevcut ve gelecekteki performansına dair ek bilgiye duyulan ihtiyaç, ek finansal ölçütlerin önemini ortaya koymaktadır. Bu ihtiyaç hem GKGMİ çerçevesinde ortaya konan rakamları destekleme hem de bu rakamların göstermediği performans unsurlarını anlama noktasında kendini göstermektedir.

### **II. İşletmelerde Profesyonel Muhasebecilerin Rolü**

Rehber, işletmelerde görev yapan profesyonel muhasebecilerin işletme performansını şeffaf ve güvenilir bir şekilde hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki paydaşlara raporlanması için kullanabilecekleri ek finansal ölçütler hakkında yol göstermektedir.

<sup>463</sup> International Federation of Accountants (IFAC), “*International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures - Definition, Principles and Disclosures*”, 2014.

### **III. Tanım**

*Ek finansal ölçütler, bir GKGMİ çerçevesi tarafından özel olarak tanımlanmayan ölçütlerdir.* Bu ölçütler, GKGMİ çerçevesine göre hazırlanan verilerden ekleme, çıkarma, vb. yollar yardımı ile elde edilmektedir.

### **IV. Faydalı Finansal Bilginin Özellikleri**

IASB ve FASB tarafından yayımlanan Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçevelerde yer alan hem finansal tablolarda hem finansal tablolar dışında sunulan finansal bilgilerin sahip olması gereken özellikler, bu rehber çerçevesinde sunulan ek finansal ölçütler için de geçerlidir. Aşağıda verilen özellikler hem dış kullanıcılara yapılacak raporlama hem de yönetimin yapacağı iç raporlama için kullanılmaktadır.

✓ **İki temel özellik:** *İlgili, Güvenilir Temsil*

✓ **Diğer özellikler:** *Karşılaştırılabilirlik, Doğrulanabilirlik, Zamanlılık, Anlaşılabilirlik*

### **V. Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması için İlkeler**

Ek finansal ölçütler oluşturulurken ve raporlanırken bir takım temel ilkeler doğrultusunda hareket edilmelidir. Bu ilkeler şunlardır;

✓ **İlişkili;** ek finansal ölçüt ya performans değerlendirmesinde yönetim tarafından ya da dış kullanıcılar tarafından kullanılmalıdır.

✓ **Tam/Eksiksiz;** ek finansal ölçüt, kullanıcıların işletme performansını doğru analiz edebilmesi için tüm bilgileri sağlamalıdır.

✓ **Tarafsız;** ek finansal ölçüt, işletme performansını bir kullanıcı çıkarı için yönlendirmemeli, performansı gerçekçi ve yansız bir şekilde sunmalıdır.

✓ **Şeffaf;** ek finansal ölçüt, hesaplamasında yer alan tüm bileşenleri açık bir şekilde ortaya koymalı ve bu konuda yeterli düzeyde açıklama yapılmalıdır.

✓ **Anlaşılabilir ve Doğrulanabilir;** ek finansal ölçütün kullanıcılar tarafından bileşenlerinin ve sınırlamalarının anlaşılması ile bunların doğrulanabilir olması gerekmektedir.

✓ **Karşılaştırılabilir;** ek finansal ölçütün faaliyet dönemleri arasında karşılaştırılabilmesini ifade etmektedir.

✓ **Vakitli;** ek finansal ölçüt, faaliyet dönemindeki işletme performansını yansıtması açısından ilgili finansal tablolar ile aynı zamanda rapor edilmelidir.

## **VI. Ek Finansal Ölçütlerin Açıklanması**

İşletme performansının daha iyi analiz edilebilmesi adına sunulan ek finansal ölçütlerin açıklanmasında dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

✓ **Ölçütün Tanımı ve Amacı:** Ek finansal ölçüt, GKGMİ rakamlarından açıkça ayırt edilecek şekilde tanımlanmalı ve amacı açık olarak ortaya konmalıdır.

✓ **Ek Finansal Ölçütün Bileşimindeki Değişiklik:** Ölçüt bileşenleri değiştiğinde nedeni açıklanmalı ve karşılaştırmalı tutarlar yeniden düzenlenmelidir.

✓ **GKGMİ Rakamları ile Sayısal Mutabakat:** Ek finansal ölçütün GKGMİ çerçevesinde sunulan rakamlar ile mutabakatı yapılarak en yakın emsal olabilecek rakamlar ile ilişkilendirilmelidir.

✓ **Mutabakat ile ilgili Bağlamsal Açıklama:** GKGMİ rakamları ile ilişkili olarak verilen ek finansal ölçütün söz konusu mutabakat hakkındaki bağlamsal açıklaması açık bir şekilde yapılmalıdır.

✓ **Yer ve Sunum:** Ek finansal ölçüt, GKGMİ rakamlarını tamamlayıcı olarak ancak onun da önüne geçmeyecek bir şekilde ilgili yer ve zamanda sunulmalıdır.

✓ **Güvence:** Ölçütlerin kullanıcılar için güvenilebilir olması adına bir zorunluluk olmamasından dolayı işletme gönüllü bir iç veya dış güvence sağlamalıdır.

### **EK A: Tanımlar**

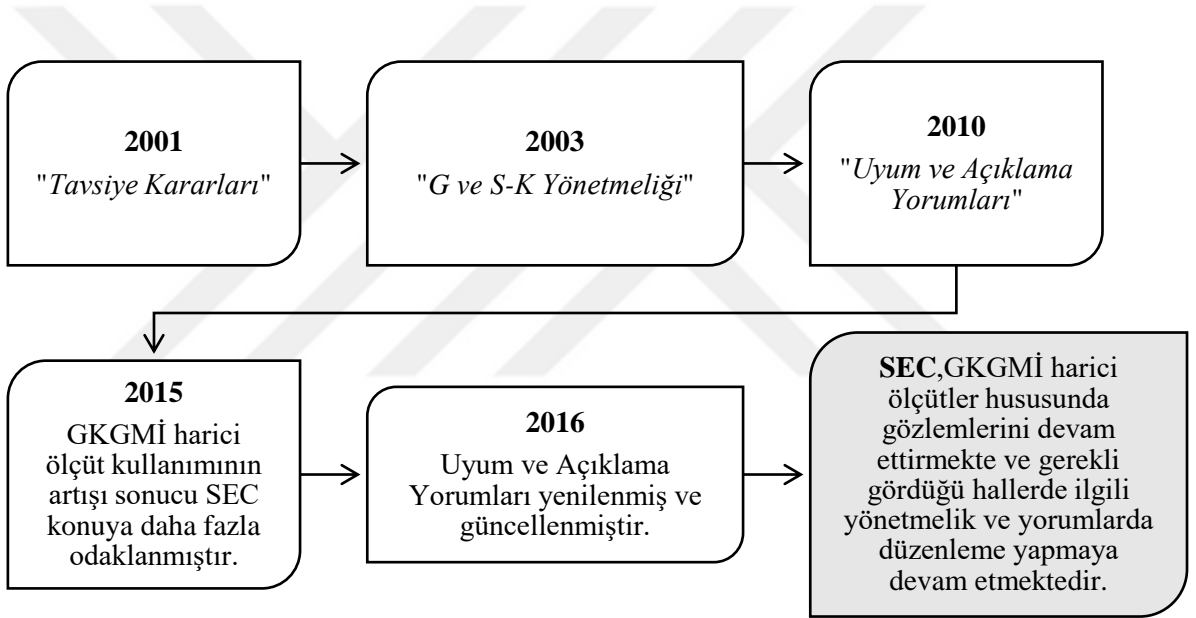
Rehberin daha iyi anlaşılması için bazı kavramlar tanımlanmaktadır.

### **EK B: Kaynaklar**

Rehberin oluşturulma sürecinde yararlanılan kaynakları içermektedir.

#### 2.3.2.4. ABD’de GKGMİ Harici Ölçütleri Düzenlemeleri

ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun (*U.S. Securities and Exchange Commission-SEC*), GKGMİ harici finansal ölçütler ilgili çalışmaları uzun yıllardır devam etmektedir. SEC’in söz konusu düzenlemeleri, Şekil 2.16’da gösterilmektedir. Süreçteki ilk adım, 2001 yılında işletmelerin basın bültenlerinde sundukları GKGMİ harici finansal bilgilere yönelik sunulan tavsiye kararları ile başlamıştır. Daha sonraki 2003, 2010, 2015, 2016 yıllarında kurum; G ve S-K yönetmeliği (*Regulation G, S-K*), Uyum ve Açıklama Yorumları (*Compliance and Disclosure Interpretations-C&DIs*) ile diğer ilgili yasal düzenlemelerde GKGMİ harici ölçütler konusunda güncellemeler yapmıştır<sup>464</sup>.



Şekil 2.16: GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Konusunda SEC Düzenlemeleri

**Kaynak:** Deloitte, “*A Roadmap to Non-GAAP Financial Measures*”, s.1.

ABD’de; yatırımcıları ile adil, düzenli ve verimli pazarları koruma ve sermaye oluşumunu kolaylaştırma yetkisine sahip bulunan SEC, son yıllarda işletme açıklamalarında GKGMİ harici finansal ölçütlerin yaygınlığına ve artan önemine odaklanmakta olup, bu ölçütlerin işletme performansına ait verilen bilgileri çarpıtma ve işletme paydaşlarını yanlış yönlendirme potansiyelleri ile ilgilenmektedir<sup>465</sup>.

<sup>464</sup> Deloitte, “*A Roadmap to Non-GAAP Financial Measures*” (New York, 2019), s.1.

<sup>465</sup> Morrison & Foerster (International Financial Law Review), “*Non-GAAP Explained*” (New York, 2017), s.2.

SEC'in GKGMİ harici ölçütler konusunda yukarıda da bahsedilen çalışmalar özetle şu düzenlemeleri içermektedir<sup>466, 467</sup>:

➤ **G Yönetmeliği:** Yönetmelik, GHGMİ harici ölçütlerin yıllık raporlar, yatırımcı sunumları, web yayınları, vb. yerlerde kamuya açıklanması durumunda uygulanmaktadır. G Yönetmeliği şu önemli noktaları vurgulamaktadır:

- ✓ GKGMİ harici finansal ölçütler yanıltıcı olmamalıdır.
- ✓ En doğrudan karşılaştırılabilir GKGMİ rakamları ile sunulmalıdır.
- ✓ GKGMİ harici finansal ölçütün en karşılaştırılabilir GKGMİ rakamları ile sayısal bir mutabakatı yapılmalıdır.

➤ **S-K Yönetmeliği:** S-K Yönetmeliği, G Yönetmeliği ile benzer ilkeleri içermekle birlikte birtakım farklılıklar ve sınırlamalar getirmektedir. Yönetmeliğin 10(e) maddesi, GKGMİ harici finansal ölçütler ile ilgili olarak şu düzenlemeleri içermektedir:

- ✓ Karşılaştırılabilir GKGMİ rakamları ve mutabakatı sunulmalıdır.
- ✓ GKGMİ harici ölçütün kullanım nedenleri ile bu ölçütün sağlayacağı faydalar hakkında bir açıklama yapılmalıdır.
- ✓ Yinelenmeyen, seyrek veya olağandışı olarak tanımlanan ve GKGMİ harici ölçütlerin hesaplanmasında kullanılan unsurlar gözden geçirilmeli ve karşılaştırılabilirliğin sağlanması için daha önce sunulan ölçütler güncellenmelidir.
- ✓ Karışıklığı önlemek adına GKGMİ harici ölçütler, GKGMİ rakamlarından ayrı olarak sunulmalıdır.

➤ **Uyum ve Açıklama Yorumları:** Yorumlar, yönetmeliklerde yer alan düzenlemelere dair işletmeler için rehber açıklamalar sunmakta ve GKGMİ harici finansal ölçütlerin kullanımıyla ilgili yönetmeliklere ilişkin yorumları içermektedir.

---

<sup>466</sup> Deloitte, "Accounting and Financial Reporting Update — Interpretive Guidance on Non-GAAP Measures", 2018, s.3.

<sup>467</sup> Morrison & Foerster (International Financial Law Review), "Non-GAAP Explained", s.8.

SEC, yaptığı saha araştırmalarında yatırımcıların, işletme performansını daha iyi anlamak için GKGMİ harici tutarları giderek daha fazla kullandıklarını tespit etmiştir. S&P 500'deki işletmelerin neredeyse %90'ının GKGMİ'ye dayanmayan kazanç tutarlarını raporlarında kullanıcılarına sunması, bu durumun açık bir göstergesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca işletmeler tarafından söz konusu veriler; yatırımcı sunumları, web siteleri ve çeşitli formlar aracılığı ile de kamuoyuna sunulmaktadır<sup>468</sup>.

ABD'de GKGMİ harici finansal ölçütlerin artan öneminden dolayı SEC, bu türden yapılacak açıklamaları belirli kurallara tabi tutmaya ve tavsiyelerde bulunmaya devam etmektedir. Kurum, ***GKGMİ harici finansal ölçütü***; “*işletmenin geçmiş veya gelecekteki finansal performansının, finansal durumunun veya nakit akışlarının sayısal bir ölçüsü*” olarak tanımlamaktadır<sup>469</sup>.

SEC, özellikle 2015 yılı sonundan itibaren GKGMİ harici finansal ölçütlerin kullanımının artması, GKGMİ'ye göre rapor edilen ölçütler ile aradaki tutar farklarının giderek artmasından dolayı bu konu hakkındaki düzenlemelerini ve tavsiye kararlarını genişletmeye başlamıştır<sup>470</sup>. SEC'in bu süreçte önem verdiği konulardan biri de denetlenmemiş finansal bilgilerin kullanılırken işletmelerin ve kullanıcıların dikkatli olması gerekliliğidir<sup>471</sup>. Kurumun, en önemli tavsiyesi ise GKGMİ harici verilerin denetlenmiş finansal tabloların içinde yer alan bilgilerle bir araya getirilerek ve mutabakat yapılarak yorumlanmasıdır<sup>472</sup>. Yapılacak yorumların ise SEC tarafından belirtilen niteliklerde ve ölçütün gereklilikleri ile uyumlu şekilde olması, söz konusu bilgilerden sağlanması beklenen faydanın gerçekte gerçekleşmesi adına önem arz etmektedir<sup>473</sup>.

---

<sup>468</sup> Shereen Ali, “Mind the GAAP: Why Alternative Performance Measures are on the Rise”, *Financial Director (Financial Reporting)*, 2017, www.financialdirector.co.uk.

<sup>469</sup> KPMG LLP, “*Non-GAAP Financial Measures (Issues In-Depth: SEC Rules and Regulations)*” (New York, 2018), s.4.

<sup>470</sup> Deloitte, “*SEC Comment Letters - Including Industry Insights*” (New York, 2017), s.xiii.

<sup>471</sup> Che Odom, “SEC: Alternative Performance Measures Can Violate Accounting Rules”, *Bloomberg Tax (Financial Accounting News)*, 2018, <https://news.bloombergtax.com/financial-accounting>.

<sup>472</sup> Marc Siegel, “*For the Investor: The Use of Non-GAAP Metrics*”, FASB, 2014, <https://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176164442130>.

<sup>473</sup> Richard J. Parrino, “New Compliance Guidance by SEC Staff Signals Increased Scrutiny of Non-GAAP Financial Measures”, *Journal of Investment Compliance* (17): 4 (07 Kasım 2016): s.23.



Örneğin, işletme GKGMİ harici finansal ölçüt olarak FAVÖK'ü (*Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kâr*) (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortisation-EBITDA*) sunması durumunda söz konusu ölçüt, GKGMİ kapsamında oluşturulan tablolarda net kâr tutarı ile bağlantılı olarak ele alınabilir. Ancak faaliyet kârı ile doğrudan karşılaştırılabilir olarak değerlendirilmez. Bunun nedeni, FAVÖK hesaplamasında, işletme kârına dâhil olmayan kalemler için ayarlamalar yapılmasıdır<sup>474</sup>.

Diğer taraftan SEC, tavsiyelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin gözetilmesi adına işletmelerin GKGMİ harici finansal ölçütlerini yanıtıcı bir şekilde formüle etmemesi ve bu ölçütleri tutarsız bir şekilde kullanmaması konusunda da uyardığıdır<sup>475</sup>. Bu uyarıları ise Uyum ve Açıklama Yorumlarını (*C&DIs*) yıllar itibarıyla oluşan ihtiyaçlar çerçevesinde güncelleyerek gerçekleştirmektedir. Söz konusu yorumlar; GKGMİ harici finansal ölçütlerin kullanımını yasaklamamakta, bu konuda işletme ve kullanıcılara rehberlik sağlamaktadır<sup>476</sup>.

Sonuç olarak, ABD’de hâlihazırda GKGMİ rakamları ve ölçütleri yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak bununla birlikte GKGMİ harici ölçütlerin kullanımı da giderek yaygınlaşmaktadır. SEC, bu durumdan dolayı bu tür ölçütlerin GKGMİ ölçütlerinin önüne geçmesini önlemek ve bunların hesaplanmasında, sunumunda birtakım standartlar getirerek oluşabilecek olumsuzlukların önüne geçmek niyetindedir<sup>477</sup>.

ABD ile benzer şekilde alternatif performans ölçütlerinin İngiltere’deki kullanımına bakıldığında yapılan çalışmalarda işletmelerin yıllık (*faaliyet*) raporlarında yaygın olarak bu ölçütleri kullandığı ve yatırımcıların da işletmelerin sundukları raporlar yanında bu ölçütlere sıklıkla başvurduğu ifade edilmektedir<sup>478</sup>. Konu ile ilgili ABD, İngiltere ve diğer ülkelerde yapılan araştırmaların sonuçlarına çalışmanın beşinci bölümünde yer alan Tablo 5.1’de yer verilmektedir.

<sup>474</sup> U.S. SEC, “*Non-GAAP Financial Measures: Q&A of General Applicability*” (2018), Section 103.02.

<sup>475</sup> David A. Katz ve Wayne M. Carlin, “SEC Enforcement Action for Non-GAAP Financial Measures”, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation*, 2019, <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/05/sec-enforcement-action-for-non-gaap-financial-measures>.

<sup>476</sup> Christine Davine, Lisa Mitrovich ve Christine Mazor, “A Chance to Self-Correct: SEC Urges Companies to Take a Fresh Look at Their Non-GAAP Measures”, *Deloitte Heads Up* (23): 15 (2016): s.1.

<sup>477</sup> Ian Nicoll, John McCarthy ve Michael Feinstein, “Use of Non-GAAP Financial Measures”, *MARCUM (SEC Insights)*, 2016, <http://www.marcumllp.com/insights-news/use-of-non-gaap-financial-measures>.

<sup>478</sup> Deloitte, “*Annual Report Insights 2017: Surveying FTSE Reporting*” (London, 2017), s.13.

### 2.3.3. Alternatif Performans Ölçütleri Türleri

İşletme ve paydaşları tarafından kullanımı gittikçe yaygınlaşan alternatif performans ölçütlerine dair örnek ölçütler, Tablo 2.17’de verilmektedir. Tablo, alternatif performans ölçütleri konusunda düzenleme yayımlayan ESMA, IOSCO, SEC ve diğer kurumların çalışmaları ile PwC, KPMG, Deloitte, E&Y, BDO, Mazars ve diğer danışmanlık şirketlerinin çalışmaları incelenerek hazırlanmıştır. İşletmeler, tabloda belirtilen alternatif performans ölçütleri dışında da ölçütler kullanmaktadır, ancak bu ölçütlerin kullanımı tabloda sunulan ölçütler kadar yaygın değildir.

**Tablo 2.17: Alternatif Performans Ölçütleri Türleri**

<b>Alternatif Performans Türleri</b> (Örnekler - En Çok Kullanılanlar)		
<b>Düzeltilmiş Ölçütler (Adjusted Measures)</b>		
Düzeltilmiş Net Kâr (Adjusted Net Income)	Düzeltilmiş Faaliyet Kârı-FVÖK (Adjusted Operating Profit-EBIT)	Düzeltilmiş FAVÖK (Adjusted EBITDA)
Düzeltilmiş Kazançlar (Adjusted Earnings)	Düzeltilmiş Hisse Başına Kazanç (Adjusted Earnings per Share)	
<b>Temel Ölçütler (Underlying Measures)</b>		
Temel Kâr (Underlying Profit)	Temel Kazançlar (Underlying Earnings)	Temel FVÖK, FAVÖK (Underlying EBIT, EBITDA)
<b>Diğer Ölçütler</b>		
Organik Büyüme (Organic Growth)	Serbest Nakit Akışı (Free Cash Flow)	Net Borç (Net Debt)
FVÖK, FAVÖK (EBIT, EBITDA)	FVÖK, FAVÖK Marjı (EBIT, EBITDA Margin)	Çekirdek Kazançlar (Core Earnings)
Tekrarlayan Kazançlar (Recurring Earnings)	Nakit Kazançlar (Cash Earnings)	Normalleştirilmiş Kazançlar (Normalized Earnings)
Normalleştirilmiş Kâr (Normalized Profit)	Sürdürülebilir Kâr (Sustainable Profit)	Faaliyetlerden Sağlanan Kaynaklar (Funds from Operations)

Tablo 2.17’de yer alan alternatif performans ölçütleri, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri veya bir finansal raporlama çerçevesi temel alınarak hazırlanan geleneksel performans ölçütlerinin türevlerini oluşturmaktadır. Bu süreçte geleneksel ölçütlere ya da finansal tablolarda yer alan tutarlara (*bu tutarlar, yasal tutarlar olarak da ifade edilebilir*) işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda muhtelif ekleme, çıkarma ile birleştirmeler yapılmakta ve alternatif performans ölçütleri ortaya çıkmaktadır. Tabloda görülen **düzeltilmiş** (*adjusted*), **temel** (*underlying*) ve **normalleştirilmiş** (*normalized*) ölçütler, işletmeden işletmeye ya da aynı işletmede farklı şekillerde formülize edilebildiği gibi bazı durumlarda birbirleri yerine de kullanılabilir.

Örneğin; temel kâr, bir işletmenin yasal düzenlemelere göre hesapladığı mali kârını göstermemektedir. Bu tutar, işletme tarafından kâr pozisyonunun doğru bir şekilde okunması göstermek için bir defalık-tekrar etmeyen olaylar hariç tutularak hesaplanmaktadır. Bu nedenle de temel kâr hesaplaması, aynı muhasebe standartlarını izleyen aynı muhasebe kârına sahip tüm işletmeler için benzer şekilde yapılmasına rağmen, her işletme için farklılık arz etmektedir<sup>479</sup>.

Bir diğer örnek olarak normalleştirilmiş kazançlar; mevsimselliği, gelir ve harcamaların olağandışı veya tek yönlü etkilerini ortadan kaldırmak için yapılan ayarlama sonucunda hesaplanmaktadır. Normalleştirilmiş kâr ya da kazançlar; işletme sahiplerine, finansal analistlere ve diğer tüm paydaşlara bir işletmenin normal faaliyetlerinden elde ettiği gerçek kazançları anlamalarına yardımcı olmaktadır<sup>480</sup>.

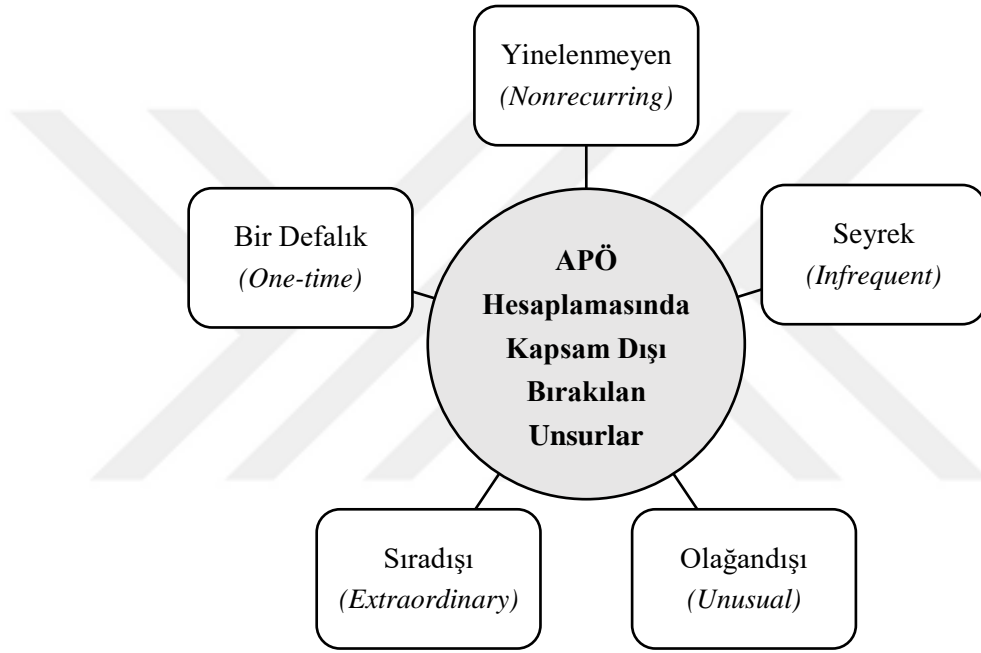
Sonuç olarak alternatif performans ölçütleri, genel olarak yasal düzenlemelere göre rapor edilen tutarlardan; *olağandışı, bir defalık, özel* olarak tanımlanabilecek tüm unsurları çıkartmakta ve bu değiştirilmiş kazanç tutarına uygun bir vergi düzeltmesi yaparak hesaplanmaktadır. Bu da geliri normalleştirmekte, nakit akışını standart hale getirmekte, anormallikleri ortadan kaldırarak işletme rakamlarının bir yıldan diğerine ve işletmeler arasında karşılaştırabilmesini kolaylaştırmaktadır.

<sup>479</sup> Will Kenton, “*Underlying Profit*”, 2018, <https://www.investopedia.com/terms>.

<sup>480</sup> Stockopedia, “*Normalised Earnings*”, 2019, <https://help.stockopedia.com/technical-guide>.

### Alternatif Performans Ölçütlerinde Ölçüm Dışı Bırakılan Unsurlar

Alternatif performans ölçütleri türlerinin hesaplanma aşamasında GKGMİ çerçevesinde sunulan tutarlara birtakım ekleme, çıkarma ve birleştirme işlemleri uygulanmaktadır. Bu doğrultuda en sık kullanılan yöntem ise işletmenin ilgili faaliyet dönemi ile ilgili olarak aşağıda yer alan Şekil 2.17’deki unsurların hesaplanan alternatif performans ölçütünde kapsam dışı bırakılması şeklindedir.



**Şekil 2.17: APÖ Hesaplamasında Kapsam Dışı Bırakılan Unsurlar**

Şekil 2.17’deki gibi kavramlaştırılan ve alternatif performans ölçütlerinin hesaplanma sürecinde kapsam dışı bırakılan temel hesap kalemleri şunlardır<sup>481, 482</sup>:

- ❖ Yeniden yapılandırma unsurları (*Restructuring items*)
- ❖ Vergi değişikliği maddeleri (*Tax change items*)

<sup>481</sup> Dirk E. Black vd., “Non-GAAP Reporting: Evidence from Academia and Current Practice”, *Journal of Business Finance & Accounting* (45): 3–4 (Mart 2018): s.276, <https://doi.org/10.1111/jbfa.12298>.

<sup>482</sup> PCAOB, “*Report on Non-GAAP Financial Measures*”, 2016, s.43.

- ❖ Edinimle ilgili kazançlar veya kayıplar (*Acquisition-related gains or losses*)
- ❖ Değer düşüklüğü ile ilgili maliyetler (*Impairment-related costs*)
- ❖ Hukukla ilgili gelirler veya maliyetler (*Legal-related revenues or costs*)
- ❖ Elden Çıkarma kazanç veya kayıpları (*Divestiture-related gains or losses*)
- ❖ Borç silinmesi kazanç veya kayıpları (*Gains or losses on extinguishment of debt*)
- ❖ Yatırımla ilgili kazançlar veya kayıplar (*Investment-related gains or losses*)
- ❖ Maddi olmayan duran varlıkların itfası (*Amortization of intangibles*)
- ❖ Stoka dayalı tazminat kalemleri (*Stock-based compensation items*)
- ❖ Emeklilikle ilgili kalemler (*Pension-related items*)
- ❖ Faizle ilgili gelirler veya maliyetler (*Interest-related revenues or costs*)
- ❖ Döviz kuru kazançları-kayıpları (*Foreign currency exchange gains or losses*)
- ❖ Daha önce sınıflandırılmamış öğeler (*Items not previously classified*)

Yukarıda bahsedilen hesap kalemleri, alternatif performans ölçütlerinin hesaplanması sürecinde düzeltme, normalleştirme için kullanılmakta ve GKGMİ rakamları muhtelif yollarla değişime uğramaktadır. Bu değişimin iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için de yetkili kurumlar tarafından oluşturulan düzenlemelerde de belirtildiği gibi söz konusu unsurların GKGMİ rakamları ile mutabakatının yapılması, paydaşlara gerçekçi bilgilerin aktarılması açısından önem arz etmektedir<sup>483</sup>.

---

<sup>483</sup> Cydney Posner, "Are Non-GAAP Financial Measures still Problematic?", *Cooley PubCo (Accounting and Auditing)*, 2018, <https://cooleypubco.com/2018/08/06/non-gAAP-financial-measures-still-problematic>.

### 2.3.4. Alternatif Performans Ölçütleri Örnekleri

Alternatif performans ölçütlerinin nasıl kullanılabileceğinin daha iyi anlaşılması için aşağıda konuya dair üç adet basit örnek verilmektedir. Söz konusu örnekler, ilgili dipnotlarda gösterilen çalışmalardan uyarlanarak hazırlanmıştır.

➤ **Örnek 1**<sup>484</sup>

A ve B şirketi, iki Türk imalat sanayii şirkettir. Tablo 2.18’de, her iki şirketin GKGMİ çerçevesinde oluşturulmuş özet finansal tutarları verilmektedir.

**Tablo 2.18: Örnek 1: A-B Şirketleri GKGMİ Özet Finansal Tabloları**

“A Şirketi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”		“B Şirketi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”	
<i>GKGMİ Çerçevesinde Hazırlanan Özet Gelir Tablosu</i>		<i>GKGMİ Çerçevesinde Hazırlanan Özet Gelir Tablosu</i>	
Satışlar	1.000.000 ₺	Satışlar	1.000.000 ₺
Faaliyet Giderleri	(700.000) ₺	Faaliyet Giderleri	(700.000) ₺
Arazi Satışlarından Zararlar	(150.000) ₺	Arazi Satışlarından Zararlar	(150.000) ₺
Yeniden Yapılanma Giderleri	(200.000) ₺	Yeniden Yapılanma Giderleri	(200.000) ₺
<b>Net Kâr/Zarar</b>	<b>(50.000) ₺</b>	<b>Net Kâr/Zarar</b>	<b>(50.000) ₺</b>

Tablo 2.18’de de görüldüğü gibi her iki şirket de ilgili dönemin GKGMİ çerçevesinde hazırlanan finansal tablolarında net zarar tutarını 50.000 ₺ olarak raporlamışlardır. Söz konusu şirketler, ayrıca muhtelif vasıtalar (*Yıllık Raporlar, Yatırımcı Sunumları, Basın Bültenleri, İnternet Sitesi, vb.*) aracılığı ile GKGMİ harici ölçütleri de paydaşlarına sunmaktadırlar. Tablo 2.19’da şirketlerin sundukları alternatif performans ölçütlerinden biri olan düzeltilmiş net kâr/zarar tutarı gösterilmektedir.

<sup>484</sup> Ontario Securities Commission (OSC), “Understanding Non-GAAP Financial Measures”, *Investment Products - Complex Investments*, 2017, <https://www.getsmarteraboutmoney.ca/invest/investment-products/complex-investments/understanding-non-gaap-financial-measures>.

**Tablo 2.19: Örnek 1: A-B Şirketleri GKGMİ Harici Ölçüt Tutarları**

“A Şirketi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”		“B Şirketi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”	
<i>GKGMİ Harici Ölçüt</i> ( <i>Alternatif Performans Ölçütü</i> )		<i>GKGMİ Harici Ölçüt</i> ( <i>Alternatif Performans Ölçütü</i> )	
<b>Düzeltilmiş Net Kâr/Zarar</b>	<b>300.000 ₺</b>	<b>Düzeltilmiş Net Kâr/Zarar</b>	<b>100.000 ₺</b>

Tablo 2.18 ve 2.19’da görüldüğü üzere her iki şirket benzer GKGMİ tutarlarına (*net zarar*) sahip olmasına rağmen hesapladıkları ve paydaşlarına sundukları GKGMİ harici tutarlar (*düzeltilmiş net kâr*) farklı çıkmaktadır. Söz konusu fark, her iki şirketin GKGMİ harici tutarları hesaplarken izledikleri süreçte yaptıkları ve aşağıda ifade edilen yorumlardan kaynaklanmaktadır:

✓ A şirketi, basın açıklamasında, 300.000 ₺’lik düzeltilmiş net kâr tutarının hesaplanmasında; arazi satışı ve yeniden yapılanma işlemlerini ana faaliyetlerinin dışında tutmaktadır. Şirket, bu işlemler hariç tutulduğunda finansal performansının en iyi şekilde değerlendirildiğini açıklamaktadır. (1.000.000 ₺ - 700.000 ₺ = 300.000 ₺)

✓ B şirketi, basın açıklamasında, 100.000 ₺’lik düzeltilmiş net kâr tutarının hesaplanmasında; A şirketinin aksine, yalnızca arazi satışı işlemlerini ana faaliyet konusu dışında tutmaktadır. Yeniden yapılanma işlemini ise nadir olmakla birlikte, temel işi geliştirmek için gerçekleştirdiğinden alternatif performans ölçütünün hesaplanmasında düzeltme kalemi olarak kullanmamaktadır. Dolayısıyla şirket, sadece arazi satışı işlemi hariç tutulduğunda finansal performansının en iyi şekilde değerlendirildiğini açıklamaktadır. (1.000.000 ₺ - 900.000 ₺ = 100.000 ₺)

Görüldüğü gibi A Şirketi ve B Şirketi, GKGMİ’ye göre hesaplanan aynı finansal tablo tutarlarına sahip olsalar da GKGMİ harici ölçütleri, farklı bir performans görünümü ortaya koymaktadır. Her iki şirket, benzer şekilde etiketlenmiş bir alternatif performans ölçütü olan düzeltilmiş net kâr/zarar tutarını rapor etse de şirketlerin bu ölçütlerdeki bileşenleri farklı şekilde yorumlamaları hesaplama sonucu değiştirmektedir.

➤ **Örnek 2**<sup>485</sup>

“HMC İşletmesi”, 2019 yılı faaliyet dönemine ilişkin paydaşlarına alternatif performans ölçütü olarak “*Organik Büyüme*” oranını sunmak istemektedir. Bu noktada, işletme ESMA’nın Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzuna başvurduğunda şu düzenlemeleri dikkate alması gerektiğini görmektedir.

APÖ Kılavuzunun 20. paragrafı; *kullanıcıların, kullanılacak olan APÖ'lerin tanımlarını, bileşenlerini, varsayımlarını ve hesaplamanın temelini ayrıntılı bir şekilde vermelerini öngörmektedir*. Bu doğrultuda HMC İşletmesi, kullanacağı alternatif performans ölçütü olan organik büyümenin tanımını, hesaplamasını ve bileşenlerini aşağıdaki gibi oluşturmakta ve bu çerçevede paydaşlarına sunmaktadır.

HMC İşletmesinin tanımlamasına göre; “**Organik Büyüme**; *maddi alımlar, elden çıkarmalar, yabancı para etkisi, vb. hareketlerin etkilerini ortadan kaldırarak oluşturulan ve temel operasyonel büyümeyi gösteren önemli bir ölçüttür.*” İşletmenin, bu tanıma göre hesapladığı organik büyüme oranı, Tablo 2.20’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.20: HMC İşletmesi Organik Büyüme Oranı Hesaplaması**

<b>“HMC İşletmesi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”</b>	
<i>Alternatif Performans Ölçütü: Organik Büyüme</i>	
Gelir Değişimi	% 20
Yabancı Para Etkisi <i>- Bağılı Ortaklık-Döviz Kuru Etkisi</i>	(% 10)
Çevre Etkisi <i>- Konsolidasyon Etkisi</i>	(% 5)
<b>Organik Büyüme</b>	<b>% 5</b>

<sup>485</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), “*Questions and Answers - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)*” (ESMA32-51-370, 2017), s.14.



İşletme, tabloda da görüldüğü gibi ilgili faaliyet döneminde geçen seneye göre büyümenin %20 olarak değil, bir alternatif performans ölçütü olan organik büyüme hesaplamasına göre %5 olduğunu paydaşlarına sunmaktadır. ESMA APÖ Kılavuzunda, hesaplamada kullanılan bileşenlerin geçerli finansal raporlama çerçevesinde tanımlanmadığı veya belirtilmediği durumlarda, kullanıcıyı söz konusu unsurların niteliklerini açıklamasını da istemektedir.

HMC İşletmesi de organik büyüme hesaplamasında kullandığı ve geçerli finansal raporlama çerçevesinde tanımlamadığı hesaplama bileşenlerine dair paydaşlarına gerekli açıklamaları aşağıdaki gibi yapmaktadır.

✓ **Yabancı para etkisi**, işletmenin para biriminden farklı bir fonksiyonel para birimine sahip olan bağlı ortaklıkların ilgili yılın döviz kuru ile çevrilerek hesaplanmıştır.

✓ **Çevre etkisi**, işletmenin gelir ve gider tutarlarında konsolidasyon kapsamında oluşan aşağıdaki olası değişikliklerin etkisi dikkate alınmıştır.

- Edinilen işletmelerin gelirleri,
- Edinilen varlıkların konsolide edilmediği sürece elde ettiği gelirler,
- Elden çıkarılan kuruluşların önceki yılda elde ettiği gelirler, vb.

Söz konusu unsurlar, işletmenin organik büyüme rakamlarını elde etmede çıkarılmakta ya da eklenmektedir. Durum hakkında yetkili kurum ya da kuruluşlar tarafından nelerin eklenebileceği veya çıkarılabileceğine dair herhangi bir standart düzenleme yoktur. Bu konuda işletmeler kullandıkları alternatif performans ölçütlerinin hesaplanmasında kullandıkları bileşenlerini kendileri belirlemekte ve yorumlamaktadır. Burada işletmelere getirilen tek sorumluluk, işletmenin kullandığı unsurları ve nedenlerini paydaşlarını açık bir şekilde açıklaması şeklindedir.

İşletme yukarıda organik büyüme hesaplamasında kullandığı düzeltici işlemlere dair yaptığı açıklamaların hesaplamalarını detaylı bir şekilde de sunabilir. Bu konuda herhangi bir kısıtlama yoktur. Yapılacak bu tür hesaplamalarda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise verilen tutarların, geçerli finansal raporlama çerçevesine göre hazırlanan finansal tablolarda sunulan tutarlar ile olan mutabakatının da gösterilmesidir.

➤ **Örnek 3**<sup>486</sup>

“ABC İşletmesi”, 2019 yılı faaliyet döneminin bir sonucu olarak hisse başına kâr tutarlarını hem GKGMİ hem de GKGMİ harici (*düzeltilme işlemleri ile birlikte*) olarak Tablo 2.21’deki gibi paydaşlarına sunmaktadır.

**Tablo 2.21: ABC İşletmesi Hisse Başına Kâr Tutarları**

<b>“ABC İşletmesi 2019 Yılı Faaliyet Dönemi”</b>	
<b>GKGMİ’ye göre Hesaplanan Hisse Başına Kâr</b>	<b>1,50 ₺</b>
<i>Stoka Dayalı Tazminat Giderleri</i>	0,25 ₺
<i>Maddi Olmayan Duran Varlıkların İtfa Payları</i>	0,20 ₺
<i>Varlık Değer Düşüklüğü Giderleri</i>	0,15 ₺
<i>Yeniden Yapılandırma Giderleri</i>	0,10 ₺
<i>Yabancı Para Çevrim Giderleri</i>	0,03 ₺
<i>Dava Masrafları</i>	0,02 ₺
<b>Düzeltilmiş Hisse Başına Kâr</b>	<b>2,25 ₺</b>
<b>GKGMİ harici Düzeltmelerden Kaynaklı Artış</b>	<b>% 50</b>

Tablo 2.21’de görüldüğü gibi 2019 yılında GKGMİ çerçevesine göre hazırladığı finansal tablolarında hisse başına kâr olarak 1,5 ₺ elde ettiğini raporlamıştır. Bununla birlikte işletme, paydaşlarına işletme performansının daha iyi bir ölçütü olarak tanımladığı alternatif performans ölçütü olan düzeltilmiş hisse başına kâr tutarını da sunmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi işletme, yinelenmeyen ya da olağan ticari faaliyetleri ile ilgisiz olduğuna inandığı ya da bu şekilde yorumladığı bazı kalemleri (*stoka dayalı tazminat giderleri, dava masrafları ve diğer*) düzeltme işlemine tabi tutmuştur. Sonuç olarak işletme, işletme performansının göstergelerinden biri olan hisse başına kâr tutarını hem GKGMİ çerçevesinde standart bir hesaplama olarak hem de GKGMİ harici ve standart olmayan bir hesaplama olarak paydaşlarına sunmuştur.

<sup>486</sup> Thomas A. King, “The Problem with Non-GAAP Earnings”, *Strategic Finance (Reporting)*, 2017, <https://sfmagazine.com/post-entry/april-2017-the-problem-with-non-gaap-earnings>.

### 3. ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARI VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ İLE İLİŞKİSİ

#### 3.1. Finansal Raporlama Standartlarına Genel Bakış

İşletme paydaşları, işletme hakkında doğru karar vermek için çeşitli bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bilgilerin sağlandığı unsurlardan biri kurumsal raporlardır<sup>487</sup>. **Kurumsal raporlar**, işletmeye dair her türlü finansal veya finansal olmayan bilginin yıllık muhtelif raporlar aracılığı ile kamuoyuna açıklanmak suretiyle işletmelerin paydaşları ile kurduğu bir iletişim aracıdır<sup>488</sup>. Diğer taraftan kurumsal raporlama, işletmelerin hesap verebilirliğinin de temel bir unsurudur<sup>489</sup>. Bu aracın etkinliği ise doğru bilginin doğru kişilere doğru zamanda ulaştırılması ile mümkün olmaktadır<sup>490</sup>.

Kurumsal raporlama, son yıllarda daha önce hiç olmadığı kadar karmaşık bir hal almıştır. Daha önceleri işletmenin tüm paydaşları için yeterli bilgi sağlayan finansal raporlar ve yıllık faaliyet raporlarının; talep edilen bilgilerin çeşitlenmesi, artan sosyal sorumluluk ve çevre bilinci, teknolojik gelişmeler ve benzeri sebeplerden ötürü önce uzunluğu ve karmaşıklığı artmış daha sonra ise farklı kurumsal raporlar (*kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik, entegre rapor, vb.*) ortaya çıkmıştır<sup>491</sup>.

İyi bir kurumsal raporlama, sadece yatırımcılar ve hissedarlar için değil işletmenin daha geniş bir paydaş grubunu da içine alan ve bunlara talep ettikleri bilgileri sunan bir yapıya sahiptir<sup>492</sup>. Günümüzde her ne kadar rapor kullanıcılarının işletmelerden talep ettikleri bilgi artsa ve farklı kurumsal raporlar ortaya çıksa da işletme performansının analizinde, finansal raporlar hâlâ önemli bir yere sahip bulunmaktadır<sup>493</sup>.

<sup>487</sup> Hakan Cavlak ve Yasin Cebeci, “Kurumsal Raporların İncelenmesi ve Karşılaştırılması”, *Journal of Research in Business* (1): 3 (26 Haziran 2018): s.53, <https://doi.org/10.23892/JRB.2018.22>.

<sup>488</sup> Ömer Faruk Güleç, “Timeliness of Corporate Reporting in Developing Economies: Evidence from Turkey”, *Journal of Accounting and Management Information Systems* (16): 3 (31 Ağustos 2017): s.220.

<sup>489</sup> Federation of European Accountants (FEE), “*The Future of Corporate Reporting – Creating the Dynamics for Change*” (Brüksel, 2015), s.7.

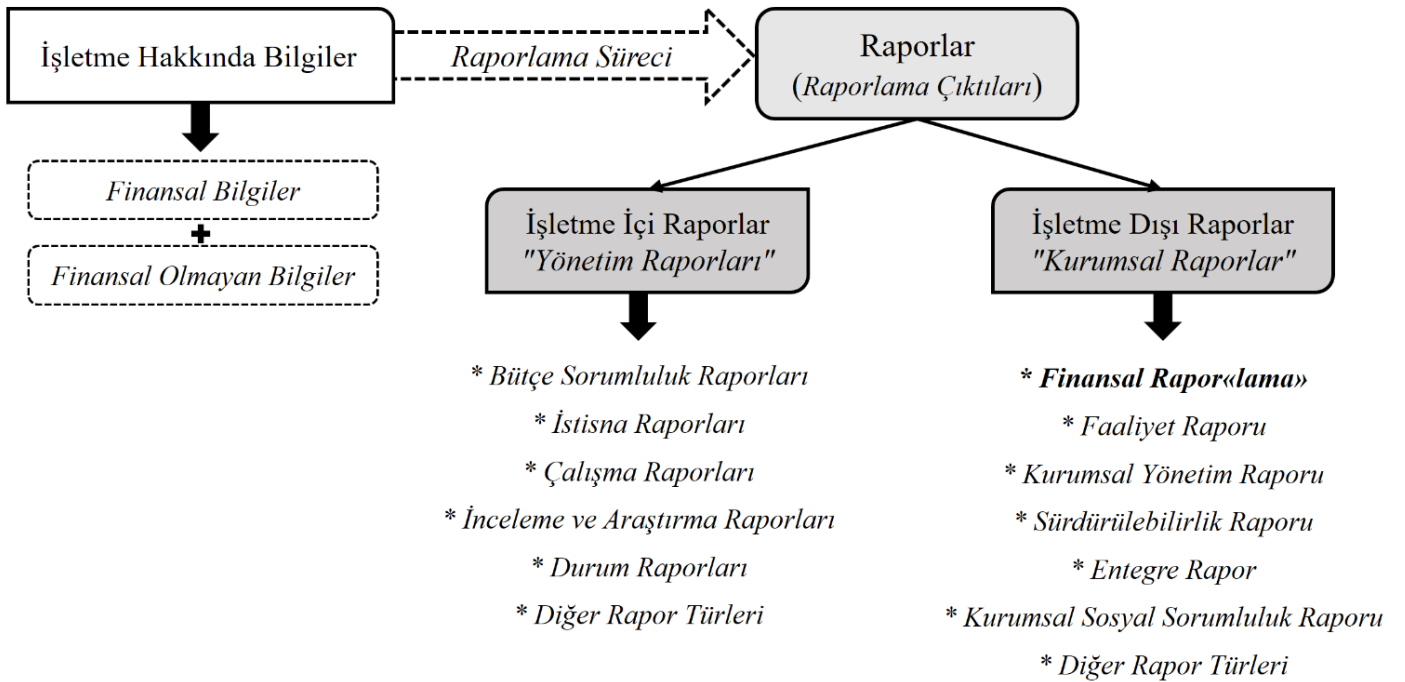
<sup>490</sup> Axson, *Best Practices in Planning and Performance Management*, s.145.

<sup>491</sup> The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), “*Meeting Users’ Information Needs: The Use and Usefulness of Integrated Reporting*” (London, 2016), s.11.

<sup>492</sup> The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), “Back to Basics: What Good Corporate Reporting Looks Like”, *CPD Technical Article*, 2018, <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/discover/cpd-articles/corporate-reporting/b2b-crcpd.html>.

<sup>493</sup> Ben Renier ve Hilde Blomme, “Smarter Corporate Reporting with Core & More”, *The Reporting Times*, 2018, s.29.

Kurumsal raporların ve bunlardan en önemlisi olarak gösterilen finansal raporlara bakıldığında Şekil 3.1'teki görünüm ortaya çıkmaktadır. Sürecin başlangıcında işletme hakkındaki finansal ve finansal olmayan bilgiler raporlama süreci boyunca toplanmakta, sınıflandırılmakta ve nihai bir çıktı olarak raporlar oluşturulmaktadır. Kurumsal raporlar, işletmenin dış paydaşlarına sunduğu raporlar olarak da adlandırılmaktadır. Bu raporlardan en önemlilerinden biri de köklü bir geçmişe ve kullanıma sahip olan finansal raporlardır.



**Şekil 3.1: Raporlama→Raporlar→Kurumsal Raporlar→Finansal Rapor«lama»**

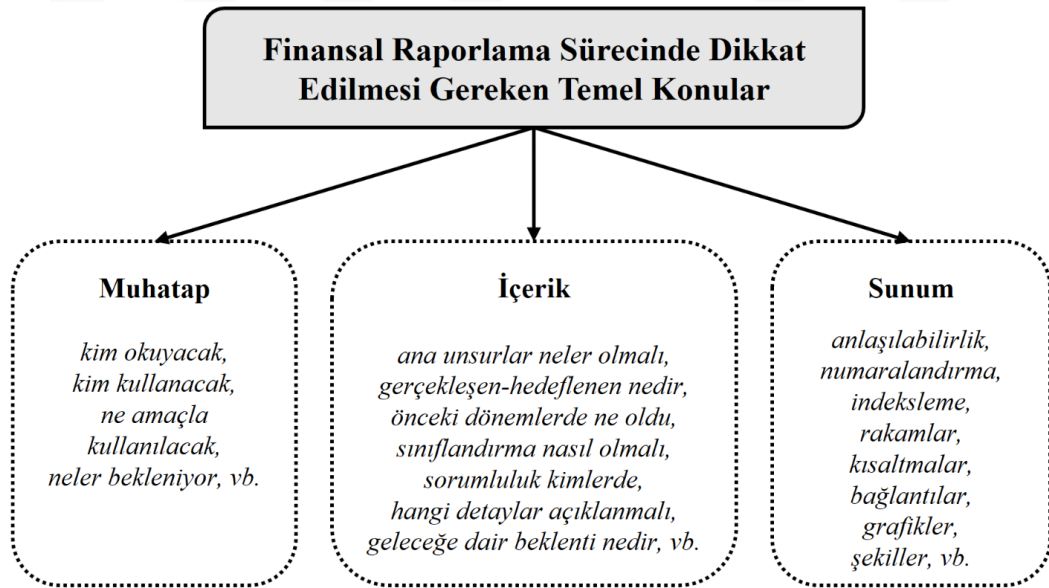
Finansal raporlama sürecinde finansal bilgi çeşitli aşamalardan geçmektedir. Bilgi akışı, bir işletmedeki işlemlerin ve olayların finansal etkileri hakkında ham veriler ile başlar. Bu ham veriler son aşamada nihai kullanıcılara filtrelenmiş, özetlenmiş ve yapılandırılmış olarak gelir. Finansal bilgi, finansal raporlamada bir aşamadan diğerine geçerken süreçteki katılımcılar (*hazırlayıcılar, denetçiler, vb.*) bu bilgilere değer katmakta ve tüm bilgiler toplanarak işletmenin *finansal raporunu* oluşturulmaktadır<sup>494</sup>.

<sup>494</sup> Bruce Pounder, *Convergence Guidebook for Corporate Financial Reporting* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2009), s.3.

**Finansal raporlama**, içeriği finansal olan veya para ile ölçülebilen bilgilerin raporlanması sürecidir<sup>495</sup>. Bir diğer ifade ile finansal raporlama; işletmenin belirli bir süreç içinde tamamlanan ticari faaliyetlerine göre işletmenin varlık ve yükümlülüklerine dayanarak mevcut ekonomik durumunu gösteren finansal dökümanın oluşturulmasıdır<sup>496</sup>.

Paydaşlar ile iletişimi sağlayan önemli bir süreç olan **finansal raporlamanın amacı**; mali tablolar ve dipnotlar aracılığıyla bir firmanın finansal durumu, faaliyet sonuçları, nakit akışları ve sahiplik yapısındaki değişikliklerle ilgili işletme hakkında karar veren taraflara periyodik olarak bilgi sunmaktır<sup>497</sup>. Bir diğer açıdan hem IASB hem de FASB'a göre ise **finansal raporlamanın temel amacı**, mevcut ve potansiyel yatırımcılara, borç verenlere ve alacaklılara işletmeye kaynak sağlama konusunda karar vermede gerekli bilgileri sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda da söz konusu kurumlar, düzenlemeler yaparak sorumluluklarını yerine getirmektedirler<sup>498</sup>.

İşletmeler, finansal raporlarını hazırlama sürecinde paydaşlara sunacakları bilgileri anlaşılır ve kolay ulaşılabilir olarak sunmak için Şekil 3.2’de belirtilen kıstasları (*raporun muhatabı, içeriği ve sunumu*) dikkate alması gerekmektedir<sup>499</sup>.



**Şekil 3.2: Finansal Raporlama Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar**

<sup>495</sup> Recep Pekdemir, “Finansal Raporlamada Terminoloji Birliği”, *Mali Çözüm Dergisi*, 72 (2005): s.21.

<sup>496</sup> Walter Aerts ve Peter Walton, *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis* (Hampshire: Cengage Learning, 2013), s.384.

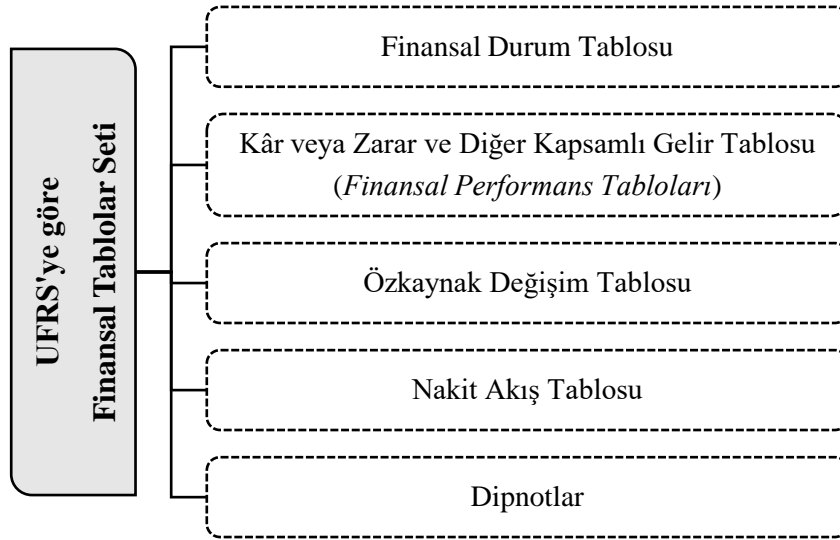
<sup>497</sup> Ali Uyar, *Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar* (Ankara: Gazi Kitabevi, 2015), s.29.

<sup>498</sup> Vera Palea, *Financial Reporting under IAS/IFRS* (Bern: Peter Lang, 2013), s.21.

<sup>499</sup> Ahmet Tokaç, *Finansal Raporları Okuma Metodları* (İstanbul: Derin Yayınları, 2014), s.8.

Finansal raporların hazırlanış sürecine ilişkin yukarıda belirtilen hususlar için her ülke ulusal düzeyde düzenlemelere sahiptir. Bununla birlikte oluşturulan finansal raporların ülkelerarası karşılaştırılmasında ise ilgili kurumların uluslararası düzenlemeleri geçerlilik kazanmaktadır. Şekil 3.2’de belirtilen hususların uluslararası düzeydeki düzenlemelere sahip olan ve yaygın olarak kullanılan aracı, **Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu** (*International Accounting Standards Board-IASB*) tarafından çıkartılan **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları-UFRS** (*International Financial Reporting Standards-IFRS*) setidir.

**Finansal raporlama standartları**, işletme performansının göstergeleri olan finansal tabloları hazırlamak için gerekli ilkeleri, esasları, teamülleri, kuralları ve uygulamaları içeren normlardan oluşmaktadır<sup>500</sup>. Dolayısıyla bu standartlar, kullanıcılara anlaşılabilirlik, karşılaştırılabilirlik ve şeffaflık adına güvence sunmaktadır. Bu güvenceyi sağlayan unsurlardan biri de standartların getirdiği düzenlemeler doğrultusunda hazırlanan finansal raporlar içerisinde yer alan ve işletme paydaşlarına işletmenin performansı ile ilgili olarak detaylı bir görünüm sunan finansal tablolar setidir<sup>501</sup>. Bu set, UFRS tam setinin bir parçası olan UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu’nda Şekil 3.3’te görülen unsurları içermektedir.



**Şekil 3.3: UMS 1'e göre Tam Bir Finansal Tablolar Seti**

<sup>500</sup> Herve Stolowy, Michel J. Lebas ve Yuan Ding, *Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective* (Hampshire: Cengage Learning, 2013), s.28.

<sup>501</sup> Gerald I. White, Ashwinpaul C. Sondhi ve Dov Fried, *The Analysis and Use of Financial Statements* (Danvers: John Wiley & Sons Inc., 2003), s.5.

### 3.1.1. Finansal Raporlama Standartları İhtiyacı

Günümüzde yatırımcılar yatırım fırsatları aramakta iken işletmeler de sermaye çekme ya da birden fazla ülkede faaliyetlerini sürdürme çabasındadırlar. Benzer şekilde, yöneticiler de rekabet ortamını değerlendirmek için işletmelerini diğer ülkelerdeki işletmeler ile karşılaştırmaktadırlar<sup>502</sup>. İster yatırımcı açısından isterse işletme ya da yönetici açısından olsun farklı bir ülkeye yatırım yapmak ya da farklı ülkelerde faaliyette bulunmak için raporlamada ortak bir dile ihtiyaç duyulmaktadır<sup>503</sup>. Daha geniş bir açıdan bakıldığında küreselleşmenin mali dünyadaki bir yansıması, uluslararası bir kurumsal mali anlayış ve finansal raporlamaya ihtiyaç duyulması şeklinde gerçekleşmektedir<sup>504</sup>.

Tek tip ya da ortak bir dile sahip finansal raporlama ise uluslararası yetkili kurumların ortaya koyduğu standartlar ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Standartlar, getirdiği düzenlemeler ile birlikte raporlamada yer alan ölçüm ve sunumları daha az öznel hale getirmekte, sonuçta da karşılaştırılabilirlik sağlanmaktadır<sup>505</sup>. Diğer taraftan işletmeler ve diğer rapor kullanıcıları, herhangi bir ülkede standartların uygulanması sonucu yayımlanan finansal tabloları anlayabilmekte ve bunlara güvenebilmektedir<sup>506</sup>.

Yaşanan şirket skandalları ve özellikle 2008 mali krizinden bu yana, işletmelerin finansal açıklama gereklilikleri seviyesinin önemli ölçüde arttığı görülmektedir. Bu kapsamda küçük bir işletme dahi yaklaşık yüz sayfa finansal raporlama yapmaktadır ki işletme büyüdükçe bu sayfa sayısının arttığı görülmektedir. Bu durum hem işletmeleri hem de işletmeleri analiz eden kullanıcıları her ne kadar detaylı bilgi sunsa da zorlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin daha açık ve öz bir dile odaklanmaları, bir başka ifade ile *daha azının daha fazla (less is more)* olduğu bir anlayışı benimsemeleri gerektiği de savunulmaktadır<sup>507</sup>.

<sup>502</sup> Samuel A. DiPiazza ve Robert G. Eccles, *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting* (New York: John Wiley & Sons Inc., 2002), s.20.

<sup>503</sup> IFRS, "Why Global Accounting Standards?", *Use Around the World*, 2018, <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards>.

<sup>504</sup> Önder Kaymaz, Özgür Kaymaz ve A. R. Zafer Sayar, *Corporate Financial Reporting and Performance: A New Approach* (London: Palgrave Macmillan UK, 2015), s.2, <https://doi.org/10.1057/9781137515339>.

<sup>505</sup> Barry Elliott ve Jamie Elliott, *Financial Accounting and Reporting* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2017), s.132.

<sup>506</sup> Stolowy, Lebas ve Ding, *Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective*, s.163.

<sup>507</sup> Andreas Leutenegger, "Transparency and Trust are Crucial", *The Reporting Times*, 2018, s.9.

Söz konusu anlayışı benimseyen, geleneksel finansal raporlamanın yetersizliğinden dolayı ortaya konan ve belirli ilkelere dayanan finansal raporlama standartlarının temel amacı ise işletmelerin optimum düzeyde finansal bilgiyi karşılaştırılabilir, anlaşılabilir, güvenilir ve şeffaf bir şekilde ilgililere sunmasıdır<sup>508</sup>.

Finansal raporlama standartlarına olan ihtiyacın bir diğer göstergesi de finansman kararlarının önemli bir belirleyicisi olan *bilgi asimetrisi* (*asymmetric information*) ile ilgilidir. Özellikle, işletme yöneticileri ile yatırımcılar arasındaki bilgi asimetrisi, olumsuz seçim maliyetlerini ve bunun sonucu olarak da dış sermayenin maliyetini arttırmaktadır. Standartlar, bu noktada söz konusu bilgi asimetrisini azaltarak bu olumsuzluğu giderme yönündeki ihtiyaca cevap verme çabasıdır<sup>509</sup>. Bu çerçevede standartlar, işletmeye kaynak sağlama konusundaki kararlarda yatırımcılara ve diğer ilgili taraflara yararlı finansal bilgi sağlayarak finansal raporlama amacını yerine getirmektedirler<sup>510</sup>.

### 3.1.2. Finansal Raporlama Standartlarının Yararları

Her ülkenin sahip olduğu yasal sistem, ticari kültür, vergilendirme gibi unsurlar nedeni ile sahip olduğu farklı muhasebe uygulamalarını ortak bir dile dönüştüren araç finansal raporlama standartlarıdır<sup>511</sup>. Küresel olarak güçlü bir yapıya sahip olan finansal raporlama standartlarının kullanımı sayesinde hem işletmelerin hem yatırımcıların hem de ülkelerin sağlayacağı doğrudan ve dolaylı yararlar mevcuttur<sup>512</sup>.

Finansal raporlama standartlarının işletmelere, paydaşlara ve dolaylı olarak ülkelere sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilmektedir<sup>513, 514</sup>:

<sup>508</sup> Barış Sipahi ve Aylin Poroy Arsoy, “Finansal Raporlamada Yeni Yaklaşımlar”, *Öneri Dergisi* (9): 33 (2010): s.53.

<sup>509</sup> Patricia Naranjo, Daniel Saavedra ve Rodrigo S. Verdi, “Financial Reporting Regulation and Financing Decisions”, *Massachusetts Institute of Technology (Unpublished Working Paper)*, 2014, s.2.

<sup>510</sup> Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt ve Terry D. Warfield, *Intermediate Accounting* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2016), s.5.

<sup>511</sup> Christopher Nobes ve Robert Parker, *Comparative International Accounting* (Harlow: Pearson Education Ltd., 2016), s.28.

<sup>512</sup> Ray Ball, “International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and Cons for Investors”, *Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum*, 2006, s.11.

<sup>513</sup> Jason Wycherley, “The 5 Benefits of IFRS”, *Morgan McKinley (Article)*, 2017, <https://www.morganmckinley.ie/article/5-benefits-ifs>.

<sup>514</sup> Croner-i, “Potential Advantages and Disadvantages of IFRS Conversion”, *Financial Statements: International Financial Reporting Standards*, 2018, [https://library.croneri.co.uk/cch\\_uk/inig/14-4](https://library.croneri.co.uk/cch_uk/inig/14-4).



➤ **İşletmelere sağlayacağı yararlar;**

- ✓ Uluslararası raporlama farklılıklarını azaltmak,
- ✓ Karşılaştırılabilir finansal raporlama yapısı sağlamak,
- ✓ Finansal tabloların güvenilirliğini arttırmak,
- ✓ Şeffaflık düzeyini belirli bir standartta tutmak,
- ✓ Düşük maliyetli sermaye temin etmek, vd.

➤ **Paydaşlara sağlayacağı yararlar;**

- ✓ İşletme olan iletişimi kolaylaştırmak,
- ✓ Yöneticiler ile olan bilgi asimetrisini azaltmak,
- ✓ İşletmelerin hesap verebilirliğini arttırmak,
- ✓ Finansal bilgi elde etme maliyetini düşürmek,
- ✓ Yatırım fırsatlarının daha iyi anlaşılmasını sağlamak,
- ✓ Yatırım yapan yatırımcıyı özendirmek,
- ✓ Denetçilere uluslararası standartta bir rehber sağlamak, vd.

➤ **Ülkelere sağlayacağı yararlar;**

- ✓ Ülkelerarası ortak bir finansal dilin konuşulmasını sağlamak,
- ✓ Ülkeye daha fazla yabancı sermaye akışına yol açmak,
- ✓ Uluslararası raporlama maliyetini düşürerek verimliliği arttırmak,
- ✓ Etkinliği yüksek kaynak dağılımı sağlamak,
- ✓ Yüksek oranlı bir ekonomik büyüme yaratmak,
- ✓ Muhasebe uzmanlarına başka ülkelerde iş olanağı sunmak, vd.

Yukarıda sayılan faydaları ile birlikte UFRS, kurallara dayalı bir felsefe yerine ilkelere dayalı bir felsefeye sahip olmasından dolayı da diğer düzenlemelere göre bazı avantajlara sahiptir. İkelere dayalı bir felsefe, her standardın amacının makul bir değere ulaşılmasını öngörmesi ve oraya ulaşmak için de birçok yol olduğu göstermektedir. Bu durum, işletmelere UFRS'yi kendi özel durumlarına uyarlama özgürlüğü vermektedir. Özetlenecek olursa UFRS'ler, dünya genelinde finansal piyasalara şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik getiren yüksek kalitede, uluslararası kabul görmüş bir finansal raporlama standartları seti sunarak bu konudaki açığı büyük ölçüde gidermektedir<sup>515</sup>.

UFRS'nin birçok kesime doğrudan ya da dolaylı olarak getirdiği yararlar ile birlikte bazı dezavantajlarının da olduğu ifade edilmektedir. Bu olumsuz durumlar aşağıdaki gibi özetlenmektedir<sup>516, 517</sup>:

- ✓ Olası manipülasyon eğilimi,
- ✓ UFRS'ye ilk geçişte oluşan dönüşüm maliyeti,
- ✓ Muhtelif konularda detaylara yer vermemesi,
- ✓ İlke bazlıktan kaynaklı alternatif seçme zorluğu ve tutarlılık,
- ✓ Ulusal düzenlemeler ile farklılıkların oluşturabileceği problemler,
- ✓ Gerçeğe uygun değer kavramının yaratabileceği muhtemel sorunlar,
- ✓ Bilgi sahibi olmayan uygulayıcılar için karmaşık sayılabilecek bir yapı,
- ✓ Ulusal düzeyde faaliyet gösteren işletmeler için zorunluluk teşkil etmesi.

İşletmeler, UFRS'deki muhtelif konularda istedikleri yöntemleri kullanabildiklerinden, bu durum finansal tabloların sadece istenen sonuçları göstermesine neden olabilmekte (*finansal sorunları gizlemek için kullanılabilme*) ve bu da kâr

<sup>515</sup> IFRS, "Why Global Accounting Standards?"

<sup>516</sup> Croner-i, "Potential Advantages and Disadvantages of IFRS Conversion".

<sup>517</sup> Rajendra Shete, "Advantages and Disadvantages of Adopting IFRS", *Tax Click (IFRS)*, 2014, <http://www.taxclick.org/type/ifrs/advantages-and-disadvantages-of-adopting-ifrs>.

manipülasyonuna yol açabilmektedir. Diğer bir ifade ile ilkeye dayalı yaklaşım, standartların yorumlanmasında fazla esneklik sunmakta ve kâr manipülasyonu sağlayabilmektedir. Örneğin; stok değerlendirme yönteminin değiştirilmesi ile cari yıl kâr ve zarar tablosuna daha fazla gelir getirerek işletmenin gerçekte olduğundan daha kârlı görünmesi sağlanabilmektedir. Ancak burada standardın getirdiği tutarlılık vurgusu ve olası değişikliklerin dipnotlarda sunulması gerekliliği bu tür durumlara getirilen önlemler olarak gösterilmektedir<sup>518</sup>.

### 3.2. Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

Kurumsal raporlamanın kapsamı, yirminci yüzyılın sonlarına doğru oldukça büyük değişim ve gelişme göstermiştir. Daha önceleri, işletmeler tarafından mali tablolar aracılığıyla sadece finansal bilgiler raporlanırken son otuz yılda finansal olmayan bilgi de raporlanır hale gelmiş ve buna bağlı olarak farklı rapor türleri ortaya çıkmıştır. Her ne kadar bu değişim yaşansa da finansal raporlamaya olan talep etkisini yitirmemiştir<sup>519</sup>.

Finansal raporlama düzenlemelerinin ülkeler arasında farklılık göstermesinin çeşitli boyutları mevcuttur. Bunların başında, finansal raporlarda kullanılan dil (*Türkçe, İngilizce, Almanca, vb.*) ve kullanılan para birimleri (*Türk Lirası, Dolar, Avro, vb.*) gelmektedir<sup>520</sup>. Bunlar ile birlikte diğer unsurlar ise ulusal hukuk sisteminin karakteri, sermaye yapısı, vergi politikası, muhasebe mesleğinin yapısı, yaşanan işletme skandalları gibi etmenlerdir. Bu etmenler sonucunda ülkedeki yetkili kurumların farklı finansal raporlama kuralları geliştirmesi ile dünya çapında raporlama uygulamaları çeşitlenmiştir. Sonuç olarak, bir ülke veya standart belirleme organının kuralları çerçevesinde hazırlanan finansal raporları bir başka ülkedeki ile karşılaştırmak zorlaşmıştır<sup>521</sup>.

Finansal raporlamaya ilişkin farklılıklar ile işletmelerin sınır ötesi ülkelerde faaliyette bulunması sonucu ortaya çıkan ortak raporlama ihtiyacı, uluslararası geçerliliği

<sup>518</sup> Tereza Miková, "Influence of IFRS on Earnings Manipulation: Evidence from the European Union", *Acta Oeconomica Pragensia*, 6 (2014): s.5.

<sup>519</sup> Uyar, *Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar*, s.49.

<sup>520</sup> Pounder, *Convergence Guidebook for Corporate Financial Reporting*, s.8.

<sup>521</sup> F. Greg Burton ve Jermakowicz Eva K., *International Financial Reporting Standards: A Framework-Based Perspective* (New York: Routledge-Taylor & Francis Group, 2014), s.3.

olan standartlarına olan gerekliliği gösteren en büyük etken olarak ifade edilmektedir. Bu gerekliliğe cevap verilmesi için öncelikle içinde muhasebenin de bulunduğu raporlama sisteminin uluslararası standartlar çerçevesinde gelişmesi gerekmiştir. Çünkü farklı ülkelerdeki işletmelerin aynı muhasebe dili ile finansal raporlarının hazırlanması ve konsolide edilmesi gereği ile karşılaşmıştır. Kuşkusuz en önemli sorun muhasebe dilindeki beraberliktir. Finansal tabloların dünyanın her yerinde okunabilmesi için aynı raporlama dili ile hazırlanması gerekmektedir. Bu ise uluslararası muhasebe ve finansal raporlama standartlar ile sağlanmaya çalışılmaktadır<sup>522</sup>.

20. yüzyıl boyunca, muhasebe ve finansal raporlamaya ilişkin standartların ana odağı, ulusal düzeydeydi ve ülkeler kendi ülkelerinde kullanılmak üzere muhasebe düzenlemeleri oluşturdular. Ancak işletmelerin faaliyetlerinin ulusal sınırları aşması, işletme birleşmeleri ve birçok farklı unsur, uluslararası düzeyde geçerliliği olan bir raporlama standardı ihtiyacının ortaya çıkmasını sağladı. Bu çerçevede oluşturulan finansal raporlama standartları; **kural bazlı** veya **ilke bazlı** olarak düzenlendiler. Kural bazlı yaklaşımlar; uyulması gereken kuralların bir listesini sunan, çok detaylı, karmaşık ve daha az yargılama gerektiren ilkelere sahipken, ilke bazlı yaklaşımlar ise tam aksine esnek ve yoruma açık ilkelere sahiptirler<sup>523</sup>.

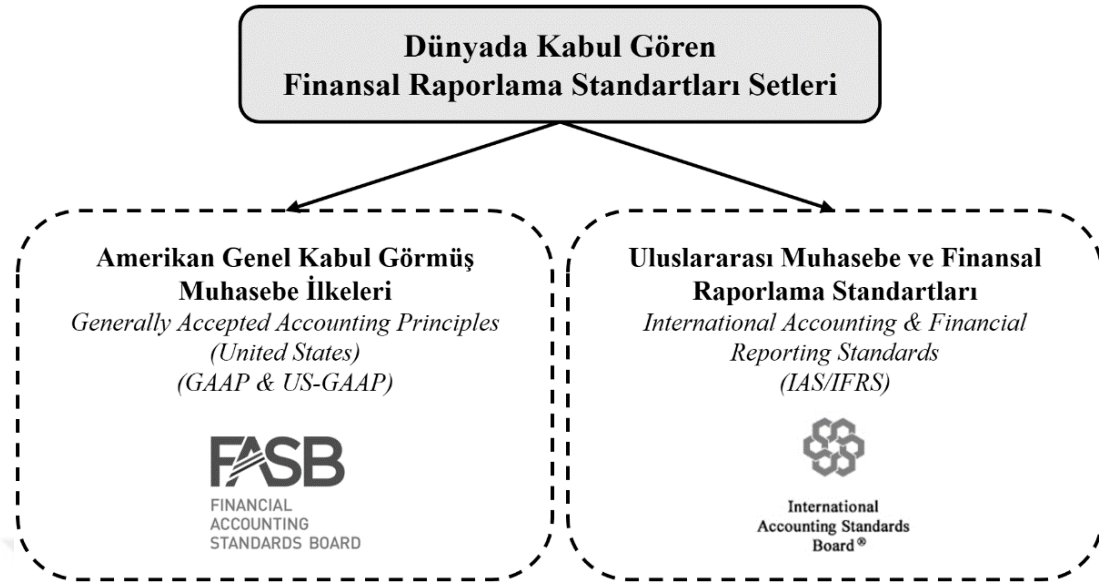
### 3.2.1. Dünyada Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi

Dünyada finansal raporlama standartlarının oluşmasında yer alan ve bu sürece katkı sağlayan birçok kurum ve kurul mevcuttur. Ancak bu oluşumlar ile birlikte bugün ülkeler tarafından referans olarak alınan standartları oluşturan ve yayımlayan iki önemli kurul bulunmaktadır. Bunlar; Şekil 3.4'te yer alan standartları oluşturan ve sürekli geliştiren **Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)** ve **Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB)**'dir<sup>524</sup>.

<sup>522</sup> Oktay Güvemli ve Batuhan Güvemli, *Mali Tabloların Dinamik Tahlili* (İstanbul: İSMMMO, 2016), s.5.

<sup>523</sup> Jones vd., *Strategic Managerial Accounting*, s.15.

<sup>524</sup> Ayşe Ümit Gökdeniz, *Muhasebe Uygulamalarındaki Uluslararası Farklılıklar ve Çözüm Önerisi* (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2005), s.31.



**Şekil 3.4: Dünyada Kabul Gören Finansal Raporlama Standartları Setleri**

Şekil 3.4'te görüldüğü gibi finansal raporlama düzenlemeleri hususunda dünyada uygulama alanı en geniş olan uygulamalar IAS/IFRS ile US-GAAP'lerdir. Bu düzenlemeler, Tablo 3.1'de görüldüğü gibi birtakım temel farklılıklara sahiptir.

**Tablo 3.1: US-GAAP & IAS/IFRS Karşılaştırması**

	<b>US-GAAP (ABD GKGMİ)</b>	<b>IAS/IFRS (UMS/UFRS)</b>
<b>Uygulama Yılı</b>	1973	1973
<b>Genel Yaklaşım</b>	Kural bazlı	İlke bazlı
<b>Tanım ve Kullanım</b>	FASB tarafından halka açık olarak işlem gören şirketlerin finansal raporlama için izlediği genel kabul görmüş muhasebe ilkeleridir.	IASB tarafından yayınlanan uluslararası düzeydeki finansal raporlama standartlarıdır.
	ABD'de kamu şirketleri ve kamuya açıklama yapan özel şirketler tarafından kullanılmaktadır.	Genel olarak, standartları kabul eden ülkelerdeki halka açık işletmeler tarafından kullanılmaktadır.

Her iki standart arasındaki en temel farklılık, kural ve ilke bazlı bir yapıya sahip olmalarıdır. Bu farklılık, düzenlemelerde geçen temel kavramların günlük muhasebe ve raporlamada oynadığı rolü belirlemektedir. Basit bir ifade ile ABD GKGMİ'nin etkin bir şekilde uygulanması, kullanıcıyı yaptığı bir işleme uyan en iyi paragrafı bulmaya zorlar. UFRS'ye göre ise kullanıcıların ilkeleri ekonomik gerçeği sadık bir şekilde yansıtmaya zorlar. Her ne kadar iki düzenleme farklı anlayışlar ortaya koysa da

her iki düzenleme de nihai olarak finansal raporlama kalitesinin göstergeleri olarak kabul edilen şeffaf ve karşılaştırılabilir rapor ortaya koyma hedefindedir<sup>525</sup>.

Söz konusu temel farklılık dışında hem ABD GKGMİ'lerin hem de UFRS'lerin oluşturulmasında; yayınlar, taslak metinler, yönetmelikler, geçiş zamanları gibi unsurlar kullanılarak titiz bir süreç izlenmektedir. Süreçlerdeki ve nihai hedeflerdeki paralellik ile kullanıcılar tarafından talep edilen yakınsama talebi, iki kurum arasında ortak çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır<sup>526</sup>.

Bu gereklilik ile birlikte ABD GKGMİ'ye duyulan güvenin yaşanan skandallar ile sarsılması ve UFRS'nin de dünyada giderek yaygınlaşması neticesinde FASB ile IASB arasında *yakınsama* (*convergence*) çalışmaları başlamış ve 2002 yılında iki kurul arasında *Norwalk Anlaşması* imzalanmıştır<sup>527</sup>. Anlaşmanın temel amacı, yakınsama projesi kapsamında kurulların sahip olduğu iki farklı standart setini, yüksek kaliteli tek set olarak birleştirmek olarak açıklanmıştır<sup>528</sup>. İki kurul arasında ortak bir yol haritası olarak gözükten bu anlaşma her ne kadar standartlar arasında yakınsamayı öngörse de bu yakınsama bütün standartları içermemektedir<sup>529</sup>.

Birçok akademik uzman ve ilgili kurumların görüşüne göre UFRS ve ABD GKGMİ'yi tek bir global muhasebe standartları setine dönüştürmek ve uyumlu hale getirmek, daha istikrarlı ve zengin bir dünya ekonomisine için önemli bir gerekliliktir<sup>530</sup>. Ancak IASB başkanının da belirttiği üzere IASB ve FASB'in sonuca ulaşmadaki uyumsuzluğu, tek bir küresel muhasebe standardı seti elde etmenin başarısız olacağını açıkça göstermektedir. Bu nedenle, IASB tarafından iki kurum arasındaki yakınsamanın hiçbir zaman UFRS'yi kabul etmenin yerini alamayacağı ifade edilmektedir<sup>531</sup>.

---

<sup>525</sup> Ruth Ann McEwen, *Transparency in Financial Reporting: A Concise Comparison of IFRS and US GAAP* (Hampshire: Harriman House Ltd., 2009), s.3.

<sup>526</sup> Steven E. Shamrock, *IFRS and US GAAP: A Comprehensive Comparison* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012), s.2.

<sup>527</sup> Abbas Ali Mirza ve Nandakumar Ankarath, *International Trends in Financial Reporting under IFRS: Including Comparisons with US GAAP, China GAAP and India Accounting Standards* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2013), s.9.

<sup>528</sup> Nail Şanlı, "Global Muhasebe Standartları", *Mali Çözüm Dergisi* (12): 60 (2002): s.1.

<sup>529</sup> Shamrock, *IFRS and US GAAP: A Comprehensive Comparison*, s.2.

<sup>530</sup> Anne B. Fosbre, Ellen M. Kraft ve Paul B. Fosbre, "The Globalization of Accounting Standards: IFRS vs. US GAAP", *Global of Business Research* (3): 1 (2009): s.61.

<sup>531</sup> Hans Hoogervorst, "Closing the Accounting Chapter of the Financial Crisis (IASB Speech)", içinde *Asia-Oceania Regional Policy Forum* (New Delhi: IASB, 2014), s.4.

**Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (IASC)-Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)**

*Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi (International Accounting Standards Committee-IASC)*, 1973 yılında Avusturalya, Kanada, Fransa, Almanya, Japonya, Meksika, Hollanda, İngiltere, İrlanda ve ABD'deki muhasebe meslek mensupları tarafından bir anlaşma ile kurulmuştur. Komitenin amacı, finansal raporların oluşturulmasında uyulması gereken düzenlemeleri standart hale getirmek, bu standartları yayımlayarak muhasebe ve finansal raporlamada ortak bir dil oluşturmaktır<sup>532</sup>.

Komitenin yaklaşık otuz senelik yaşamını; başlangıç aşaması, temel standartların geliştirilmesi, gelişme aşaması ve alanında dünya lideri olma gibi dönemlere ayırmak mümkündür. Komite, bu dönemler içerisinde ilk standardını ise 1975 yılında yayımlamıştır<sup>533</sup>. Daha sonra ise muhasebe ve finansal raporlama standartlarını belirleme sürecinin bağımsızlığının, meşrutiyetinin ve kalitesinin güçlendirilmesi gerekliliğinin ortaya çıkması ile komite farklı bir yapılanmaya gitmiştir<sup>534</sup>.

SEC, IOSCO ve Avrupa Komisyonu'nun katkı ya da etkileri sonucunda IASC, 2001 yılında *Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board-IASB)* olarak yeniden yapılandırılmıştır<sup>535</sup>. IASB, UFRS'leri geliştiren ve onaylayan bağımsız, özel sektör bir kuruluş olarak tanımlanmış ve UFRS Vakfı'nın (*IFRS Foundation*) gözetiminde faaliyet göstermeye başlamıştır. Kurul, IASC tarafından çıkartılan tüm standartları aynen devam ettirmiş ve yeni çıkarılacak tüm standartların, UFRS (*IFRS*) kodu ile yayınlanmasını kararlaştırmıştır. Bu doğrultuda da bütün standartlar, UFRS tam seti ismi ile tek başlık altında toplanmıştır<sup>536</sup>.

IASB, misyonu doğrultusunda dünya ekonomisine katkısını UFRS'ler ile birlikte finansal piyasalara şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik getirerek

<sup>532</sup> IAS Plus (Deloitte), "About the International Accounting Standards Committee (IASC)", *International Accounting Standards Committee (IASC)*, 2018, <https://www.iasplus.com/en/resources/ifrsf/history/resource25>.

<sup>533</sup> Peter Walton, *An Executive Guide to IFRS: Content, Costs and Benefits to Business* (West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2011), s.176.

<sup>534</sup> Ankarath Nandakumar vd., *Understanding IFRS Fundamentals* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010), s.4.

<sup>535</sup> Kees Camfferman ve Stephen A. Zeff, *Aiming for Global Accounting Standards: The International Accounting Standards Board, 2001-2011* (Oxford: Oxford University Press, 2015), s.17.

<sup>536</sup> IAS Plus (Deloitte), "About the IASB", *International Accounting Standards Board (IASB)*, 2018, <https://www.iasplus.com/en/resources/ifrsf/iasb-ifrs-ic/iasb>.

sağlamaktadır. Kurumun çalışmaları; küresel ekonomide güven ve uzun vadeli finansal istikrarı destekleyerek kamu yararına hizmet etmektedir. Kurum, bahsedilen hizmetleri Tablo 3.2’deki 166 ülkede uygulama alanı bulması sayesinde gerçekleştirmektedir<sup>537</sup>.

**Tablo 3.2: Dünyada UFRS’lerin Kullanımı**

Kullanım Şekli	Ülke Sayısı
Tüm şirketler veya çoğu şirket için zorunlu	144
Kendi ulusal standartlarına sahip veya UFRS’ye geçmekte	12
Bütün veya çoğu şirketin UFRS’yi kullanmalarına izin verilmekte	9
Finansal kuruluşlar için UFRS zorunlu	1
	<b>166</b>

**Kaynak:** IFRS Foundation, “Use of IFRS Standards around the World”, s.2.

### **Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB)**

1973 yılında kurulan FASB, Amerika’da yer alan özel sektör işletmeleri için finansal muhasebe ve raporlama ilkelerini belirleyen kuruldur. FASB, faaliyetlerini Finansal Muhasebe Vakfı’nın (*Financial Accounting Foundation-FAF*) gözetiminde yürütmektedir. FAF, ayrıca standart belirleme kurullarının çalışmalarını desteklemekten ve onlara stratejik danışmanlık ve hizmetler sunmaktan sorumludur<sup>538</sup>.

FASB’in misyonu, yatırımcılara ve diğer finansal rapor kullanıcılarına yararlı bilgiler sağlamak için finansal muhasebe ile raporlama standartlarını oluşturmak ve iyileştirmektir. Bu doğrultuda kurul, yatırımcılar ve diğer finansal bilgi kullanıcılarına işletmelerin finansal durumları hakkında açık ve net bir görünüm sunmak amacıyla standartları belirlemekte ve yayımlamaktadır<sup>539</sup>.

IASB ve FASB arasındaki UFRS ve ABD GKGMİ konusundaki yakınsama, her ne kadar Norwalk anlaşması ile birlikte yasal bir zemine kavuşsa da yıllar geçtikçe belirsiz bir hal almaya başlamıştır. Sonuçta da ABD’nin aşağıdaki iki nedenden dolayı UFRS’nin uygulanmasına katılmasına doğru giden bir süreç ortaya çıkmıştır<sup>540</sup>:

<sup>537</sup> IFRS Foundation, “Use of IFRS Standards around the World” (London, 2018), s.7.

<sup>538</sup> Association of International Certified Professional Accountants (AICPA), *Common U.S. GAAP Issues Facing CPAs* (New York: AICPA, 2017), s.2.

<sup>539</sup> Financial Accounting Standards Board (FASB), “About the FASB”, *About Us*, 2018, <https://www.fasb.org/facts>.

<sup>540</sup> Aldo Lévy, Faten Ben Bouheni ve Chantal Ammi, *Financial Management: USGAAP and IFRS Standards* (London: ISTE Ltd. and John Wiley & Sons Inc., 2018), s.xii.



- ✓ ABD’de UFRS kullanan yabancı işletmelerin sayısı ve önemi,
- ✓ Yurtdışında yatırım yapan ve grup içinde UFRS finansal tabloları hazırlayan veya ortak düzenlemelerini ve diğer yatırım fırsatlarını yönetmek için UFRS finansal tablolarını kullanan ve analiz eden ABD şirketlerinin sayısı.

İkili raporlama araçları, ilk geçiş aşamasında (*transition*), hem ABD’deki çok uluslu işletmelerde hem de yabancı ülkelerde (*UFRS’lerin etkili olduğu ülkelerde*) faaliyet gösteren ABD işletmeleri için hâlihazırda kullanılmaktadır. Bu kullanım sürecinde işletmeler; danışmanlık hizmetleri, bilgisayar programları, vb. unsurlardan kaynaklanan önemli bir maliyete de katlanmaktadırlar<sup>541</sup>.

SEC ve FASB, başlarda yabancı işletmeler ile ilgili olarak ABD GKGMİ’nin uygulanması konusunda katı bir tavır gösterirken daha sonraları yukarıda da belirtilen nedenlerden dolayı bu tavrını esnetmek zorunda kalmıştır<sup>542</sup>. Bunun bir göstergesi olarak SEC, 2007 yılında yabancı işletmelerin, mali beyannameleri ABD GKGMİ ile mutabakata gerek kalmadan UFRS’lere göre sunmalarına izin vermeye başlamıştır<sup>543</sup>.

### 3.2.2. Türkiye’de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi

Muhasebe standartlarının oluşturulmasına yönelik olarak Dünya’daki gelişmiş birçok ülke ile Türkiye’de de çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’de muhasebe ve muhasebe standartlarının gelişimi öncelikle devlet öncülüğünde gerçekleşmiş, ekonomik ve siyasi olarak ilişkilerinin yoğun olduğu ülkeler örnek alınarak aktarılan yasalar ile bu ülke uygulamalarının etkileri görülmüştür<sup>544</sup>. Sonraki yıllarda ise ABD ve AB ile olan ilişkiler doğrultusunda muhasebe uygulamaları ve standartlarına dair düzenlemeler şekillenmiştir. Bu değişim, aşağıda yer alan Tablo 3.3’te özet bir şekilde görülmektedir.

<sup>541</sup> Francesco Bellandi, *The Handbook to IFRS Transition and to IFRS U.S. GAAP Dual Reporting: Interpretation, Implementation and Application to Grey Areas* (West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2012), s.7.

<sup>542</sup> Deloitte, “*IFRS in Your Pocket*” (London, 2019), s.9.

<sup>543</sup> Ernst & Young, *International GAAP 2016: Generally Accepted Accounting Practice under International Financial Reporting Standards* (West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2016), s.14.

<sup>544</sup> Gürbüz Gökçen, Başak Ataman ve Cemal Çakıcı, *Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2016), s.9.

**Tablo 3.3: Türkiye’de Finansal Raporlama Standartlarının Gelişimi**

Yıl	Yaşanan Gelişmeler	
1950 öncesi	Muhasebe uygulamalarında Fransız ve Alman mevzuatı ile yayınlarının etkisi görülmüştür.	
1950 sonrası	ABD ile olan ilişkilerin gelişmesi ile Amerikan sisteminin etkisinde kalınmıştır.	
1987 sonrası	AB düzenlemelerinin ve son olarak da Uluslararası Muhasebe Standartlarının etkisinde kalınmıştır.	
Yıl	Kurum/Kuruluş	Yapılan Çalışma
1968	İktisadi Devlet Teşekküllerini Yeniden Düzenleme Komisyonu	KİT’ler için zorunlu olan Tekdüzen Muhasebe Sistemi çalışması, 1993 yılı sonuna kadar uygulanmıştır.
1969	Türkiye Bankalar Birliği	Bankalar arasında uygulama birliği sağlamak için çeşitli çalışmalar (bankalarda kullanılmak üzere hazırlanan tekdüzen hesap planı ve finansal tablo modelleri, vb.) yapılmıştır.
1987	Türk Standartları Enstitüsü Muhasebe Standartları Özel Daimî Komitesi	Türk Muhasebe Standartlarını hazırlamakla görevlendirilmiştir. İş programında 43 adet muhasebe standardı bulunmasına rağmen 4 adet standart yayıma hazır hale getirilebilmiştir. Daha sonra ise TMSK’nın kurulması ile görevi son bulmuştur.
1992	Muhasebe Standartları Komisyonu	1990 yılında çeşitli kesimlerin temsilcilerinin katılımı ile oluşturulan komisyon, Türkiye’deki standart karmaşasına son vererek tüm kesimleri bağlayıcı nitelikte tek elden yayımlanacak muhasebe standartları hazırlamak amacı ile yaptığı çalışmalarını sonucunda Maliye Bakanlığı’na 26.12.1992 tarih ve 21447 sayılı Resmî Gazete’de 1 sıra no.lu “Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği” yayımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda yayımlananlar ile birlikte toplam on beş adet tebliğ yayımlanmıştır.
1994	Tekdüzen Hesap Planı Komitesi	Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu ve Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği’nin temsilcilerinin katılımı ile oluşturulan komite tarafından hazırlanan tekdüzen hesap planına göre sigortacılık sektöründeki işletmeler, muhasebe kayıtlarında ve mali raporlamalarında bu planı kullanmışlardır.
1994	Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK)	Ulusal denetim standartlarını saptamak ve yayımlamak üzere TÜRMOB tarafından kurulan TMUDESK, 19 adet muhasebe standardı yayımlamıştır. TMUDESK tarafından yayımlanan, ancak daha sonra yürürlükten kalkan 19 adet standart, TMSK tarafından yapılan çalışmalara önemli bir alt yapı oluşturmuştur.
1999	Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK)	18 Aralık 1999 tarih ve 4487 sayılı kanunla Sermaye Piyasası Kanunu’nda değişiklik yapan Kanun’un Ek 1. maddesi ile kamu yararı için uygulanacak ulusal muhasebe standartlarını saptamak ve yayımlamak üzere kamu tüzel kişiliğine haiz, idari ve mali özerkliğe sahip Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) kurulmuştur.

2002	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)	Bankaların finansal tablolarının Uluslararası Muhasebe Standartlarına paralel düzenlemeler içeren Muhasebe Uygulama Yönetmeliği ve bu yönetmeliğe ilişkin 01.10.2002 tarihinden itibaren yürürlüğe giren 19 adet tebliğ yayımlanmıştır.  Kurum, 2006'da bu tebliğleri yürürlükten kaldırmış ve bankaların, konsolide finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarını uygulayarak düzenlemekle yükümlü tutmuştur.
2003	Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)	SPK içinde Muhasebe Standartları Dairesi kurulmuştur. Kurul, 2003 yılında, UFRS ile uyumlu muhasebe standartları hazırlamış ve Seri XI, No:25 sayılı tebliğ ile 34 adet standart yayımlamıştır.  Kurulun 09.04.2008 tarihinde yayımladığı Seri XI, No:29 tebliği ile Seri XI, No:25 tebliği yürürlükten kaldırılmıştır. Buna göre işletmeler, 01.01.2008 tarihinden itibaren Avrupa Birliği tarafından kabul edilen haliyle UMS/UFRS'leri uygulayacaklardır.
2011	Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)	26.09.2011 tarihli ve 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile birlikte, uluslararası standartlarla uyumlu Türkiye Muhasebe Standartlarını oluşturmak, yayımlamak ve diğer verilen görevleri yerine getirmek üzere bağımsız-özerk bir üst kurul olarak kurulmuş ve TMSK'nın yerini almıştır.  Halihazırda kurum, UFRS'ler ile paralel olarak ilgili standartları birebir çevirerek yayımlamakta ve yürürlüğe koymaktadır.
2012	Türk Ticaret Kanunu (TTK)	6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile, TMS/ TFRS'lere göre raporlama yapacak olan işletmelerin kapsamını genişletmiştir. Bakanlar Kurulu Kararınca belirlenen kriterleri sağlayan işletmelerin zorunlu olarak, kapsam dışında kalan işletmelerin ise ihtiyari olarak standartları uygulamasına karar verilmiştir.
2017	Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)	Türkiye'de bağımsız denetime tabi olup Tam Set TMS/TFRS uygulamak zorunda olmayan işletmeler için geçerli finansal raporlama çerçevesi <b>Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standartları (BOBİ FRS)</b> adı ile 29 Temmuz 2017 tarihinde yayımlanmıştır. Bu standart, 1 Ocak 2018'den itibaren bağımsız denetime tabi olup Tam Set TMS/TFRS kapsamı dışında kalan büyük ve orta ölçekli işletmelerin hazırlayacakları münferit ve konsolide finansal tablolar için bir rehber niteliğindedir.
2019	Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)	Bağımsız denetime tabi şirketlerin TFRS ya da BOBİ FRS'ye göre hazırlanmış ve bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolarının bilgisayar ortamında işlenerek finansal analizlerde kullanılması amacıyla kurum bünyesinde <b>Elektronik Finansal Raporlama (EFR) Projesi</b> başlatılmıştır.

**Kaynak:** Gürbüz Gökçen, Başak Ataman ve Cemal Çakıcı, *Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları*, s.9-23 ile diğer güncel gelişmeler dikkate alınarak hazırlanmış ve tablolastırılmıştır.

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi yıllar içerisinde ilgili kurum ve kurullara verilen yetkiler neticesinde Türkiye'de finansal raporlama alanında parçalı bir yapı oluşmuştur. Bu durum, dağılık yapının giderilmesi ve kamu gözetimi alanındaki eksikliğin ortadan kaldırılması için yetkin bir otoritenin kurulması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Bu ihtiyaç çerçevesinde 2011 yılı sonlarında, dünyadaki örnekleri de dikkate alınarak, 660 sayılı KHK ile finansal raporlama ve bağımsız denetim alanında düzenleyici ve denetleyici kuruluş olarak, **Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK)** kurulmuştur. Böylece, finansal raporlama ve bağımsız denetim konusunda bütüncül bir hukuki yapı oluşturulmuştur<sup>545</sup>.

KGK'nın temel amacı, yatırımcıların çıkarlarını ve denetim raporlarının doğru ve bağımsız olarak hazırlanmasına ilişkin kamu yararını korumak ile doğru, güvenilir ve karşılaştırılabilir finansal bilginin sunumunu sağlamaktır. Bu doğrultuda başta borsa şirketleri, bankalar, sigorta şirketleri olmak üzere belirlenen büyük ölçekli işletmelerin denetimlerini gözetmek ve izlemek için kurulmuştur. KGK'nın görevleri ise şunlardır<sup>546</sup>:

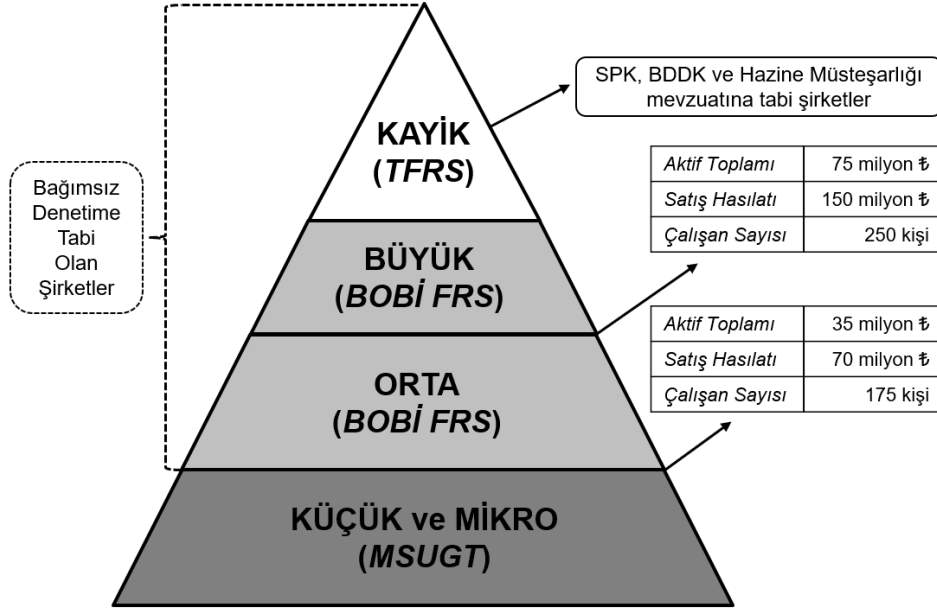
- ✓ Bağımsız denetçiler ve bağımsız denetim kuruluşlarını yetkilendirmek,
- ✓ Bağımsız denetim alanında kamu gözetimi yapmak ve böylece bağımsız denetimde uygulama birliğini, gerekli güveni ve kaliteyi sağlamak,
- ✓ Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarıyla (*UMS-UFRS*) uyumlu Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarını (*TMS-TFRS*) oluşturmak ve yayımlamak.
- ✓ Uluslararası Denetim Standartlarıyla (*UDS*) uyumlu Türkiye Denetim Standartlarını (*TDS*) oluşturmak ve yayımlamak.

KGK'nın yayımladığı TFRS seti, 2012 yılında yürürlüğe giren 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu (*TTK*) ile beraber finansal tabloların UFRS'lerin birebir Türkçe çevirisi olan Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartlarına göre hazırlanması, TTK

<sup>545</sup> KGK, "2017 Faaliyet Raporu" (Ankara, 2018), s.14.

<sup>546</sup> KGK, "Tanıtım Kitapçığı" (Ankara, 2019), s.2.

kapsamına giren şirketler için zorunlu hale gelmiştir. Hâlihazırdaki düzenlemelere göre TFRS'nin ve diğer düzenlemelerin uygulama alanı, Şekil 3.5'te gösterildiği gibidir.



Şekil 3.5: TFRS'nin Uygulanma Alanı

**Kaynak:** KGK, *BOBİ FRS Tanıtım Toplantısı*, İstanbul (14.09.2017)

[KAYİK: Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar]

TTK ile finansal raporlama ve muhasebe alanında tekdüze ve ortak bir disiplin oluşturulması (*KGK çatısı altında TFRS seti ile beraber*) ile finansal tabloların uluslararası pazarda kabul edilmesi ve Türk işletmelerinin dış pazarda rekabet avantajı kazanması amaçlanmaktadır. Bu durum bir yandan işletmelerin dünyadaki finans kaynaklarına daha hızlı ulaşmasını ve uluslararası yatırım kararları almasını kolaylaştırırken, uluslararası yatırımcıların da kaliteli ve güvenilir bilgiye olan erişimini sağlayarak işletmelere ve finansal tablolara olan güvenini arttırmaktadır<sup>547</sup>.

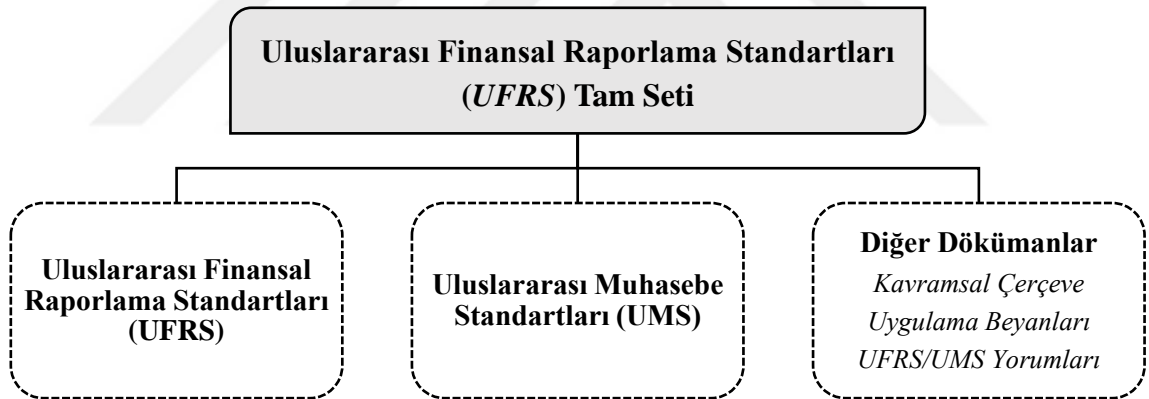
### 3.2.3. Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS/TFRS) Seti

Kurumsal raporlama için raporlamanın hedeflerini ve iyi kurumsal raporlamanın nitel özelliklerini belirleyen birtakım çerçeveler ve rehberler vardır. Bunlar arasında; Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (*UFRS-IFRS*) ve Yönetim Yorumuna İlişkin Uygulama Beyanı (*Practice Statement on Management Commentary*),

<sup>547</sup> Denetim.net (Deloitte), "Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Önemi", *UFRS - TFRS*, 2018, <https://www.denetimnet.net/Pages/UFRS-TFRS.aspx>.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi (*International Integrated Reporting Framework*) ve İklimle İlişkili Finansal Beyanlar Görev Gücünün İyi Raporlama İlkeleri (*Principles of Good Reporting*) gibi çalışmalar yer almaktadır<sup>548</sup>. Bu çalışmada ise kurumsal ve finansal raporlamanın önemli bir parçası olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları incelenmektedir.

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (*IASB*) tarafından üretilen bir dizi muhasebe ve finansal raporlama kurallarından oluşmakta ve dünyada birçok ülke, UFRS'nin kabul edilebilir bir finansal raporlama çerçevesi olarak kullanılmasını benimsemektedir<sup>549</sup>. Ülkeler tarafından kabul edilen ve uygulanan bu raporlama seti, Şekil 3.6'da görüldüğü gibi üç temel kısımdan oluşmaktadır. Söz konusu düzenlemeler, finansal raporlama ile ilgili işlemlere dair ilke bazlı uyulması gereken kuralları belirlemektedirler. Böylece yöneticiler ve analistler, işletme faaliyetleri ile ilgili konulara hızlı ve standart bir şekilde ulaşabilmektedirler<sup>550</sup>.



**Şekil 3.6: UFRS Tam Seti: UFRS, UMS, Diğer Dokümanlar**

Yukarıdaki şekilde belirtilen kısımların hangi konuları içerdiği ve IASB'nin (*Türkiye'de KGK'nın bire bir tercüme ettiği*) yayımladığı, yürürlükte olan standartların ve diğer dokümanların listesi, kod numaraları ile birlikte Tablo 3.4'te verilmektedir.

<sup>548</sup> The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), "*Tenets of Good Corporate Reporting*" (London, 2018), s.3.

<sup>549</sup> Steven Collings, *Frequently Asked Questions in IFRS* (West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2013), s.2.

<sup>550</sup> Hennie van Greuning, Darrel Scott ve Simonet Terblanche, *International Financial Reporting Standards: A Practical Guide* (Washington: The World Bank, 2011), s.xi.

**Tablo 3.4: Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları Tam Seti**

<b>Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları (UFRS/IFRS)</b> <b>(IFRS - International Financial Reporting Standards)</b>	
<b>UFRS 1</b> <b>(IFRS 1)</b>	Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması <i>(First-time Adoption of International Financial Reporting Standards)</i>
<b>UFRS 2</b> <b>(IFRS 2)</b>	Hisse Bazlı Ödemeler <i>(Share-based Payment)</i>
<b>UFRS 3</b> <b>(IFRS 3)</b>	İşletme Birleşmeleri <i>(Business Combinations)</i>
<b>UFRS 4</b> <b>(IFRS 4)</b>	Sigorta Sözleşmeleri <i>(Insurance Contracts) *2021’de yürürlükten kalkacak, yerini UFRS 17 alacaktır.</i>
<b>UFRS 5</b> <b>(IFRS 5)</b>	Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler <i>(Non-current Assets Held for Sale and Discontinued Operations)</i>
<b>UFRS 6</b> <b>(IFRS 6)</b>	Maden Kaynaklarının Araştırılması ve Değerlendirilmesi <i>(Exploration for and Evaluation of Mineral Assets)</i>
<b>UFRS 7</b> <b>(IFRS 7)</b>	Finansal Araçlar: Açıklamalar <i>(Financial Instruments: Disclosures)</i>
<b>UFRS 8</b> <b>(IFRS 8)</b>	Faaliyet Bölümleri <i>(Operating Segments)</i>
<b>UFRS 9</b> <b>(IFRS 9)</b>	Finansal Araçlar <i>(Financial Instruments)</i>
<b>UFRS 10</b> <b>(IFRS 10)</b>	Konsolide Finansal Tablolar <i>(Consolidated Financial Statements)</i>
<b>UFRS 11</b> <b>(IFRS 11)</b>	Müşterek Anlaşmalar <i>(Joint Arrangements)</i>
<b>UFRS 12</b> <b>(IFRS 12)</b>	Diğer İşletmelerdeki Paylara İlişkin Açıklamalar <i>(Disclosure of Interests in Other Entities)</i>
<b>UFRS 13</b> <b>(IFRS 13)</b>	Gerçeğe Uygun Değer Ölçümü <i>(Fair Value Measurement)</i>
<b>UFRS 14</b> <b>(IFRS 14)</b>	Düzenlemeye Dayalı Erteleme Hesapları <i>(Regulatory Deferral Accounts)</i>
<b>UFRS 15</b> <b>(IFRS 15)</b>	Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat <i>(Revenue from Contracts with Customers)</i>
<b>UFRS 16</b> <b>(IFRS 16)</b>	Kiralamalar <i>(Leases)</i>
<b>UFRS 17</b> <b>(IFRS 17)</b>	Sigorta Sözleşmeleri <i>(Insurance Contracts) *2021’de UFRS 4’ün yerini alacaktır.</i>

<b>Uluslararası/Türkiye Muhasebe Standartları (UMS/TMS)</b> <i>(IAS - International Accounting Standards)</i>	
<b>UMS 1</b> <i>(IAS 1)</i>	Finansal Tabloların Sunuluşu <i>(Presentation of Financial Statements)</i>
<b>UMS 2</b> <i>(IAS 2)</i>	Stoklar <i>(Inventories)</i>
<b>UMS 7</b> <i>(IAS 7)</i>	Nakit Akış Tabloları <i>(Statement of Cash Flows)</i>
<b>UMS 8</b> <i>(IAS 8)</i>	Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar <i>(Accounting Policies, Changes in Accounting Estimates and Errors)</i>
<b>UMS 10</b> <i>(IAS 10)</i>	Raporlama Döneminden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar <i>(Events After the Reporting Period)</i>
<b>UMS 11</b> <i>(IAS 11)</i>	İnşaat Sözleşmeleri <i>(Construction Contracts)</i>
<b>UMS 12</b> <i>(IAS 12)</i>	Gelir Vergileri <i>(Income Taxes)</i>
<b>UMS 16</b> <i>(IAS 16)</i>	Maddi Duran Varlıklar <i>(Property, Plant and Equipment)</i>
<b>UMS 17</b> <i>(IAS 17)</i>	Kiralama İşlemleri <i>(Leases)</i>
<b>UMS 18</b> <i>(IAS 18)</i>	Hasılat <i>(Revenue)</i>
<b>UMS 19</b> <i>(IAS 19)</i>	Çalışanlara Sağlanan Faydalar <i>(Employee Benefits)</i>
<b>UMS 20</b> <i>(IAS 20)</i>	Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklaması <i>(Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance)</i>
<b>UMS 21</b> <i>(IAS 21)</i>	Kur Değişiminin Etkileri <i>(The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates)</i>
<b>UMS 23</b> <i>(IAS 23)</i>	Borçlanma Maliyetleri <i>(Borrowing Costs)</i>
<b>UMS 24</b> <i>(IAS 24)</i>	İlişkili Taraf Açıklamaları <i>(Related Party Disclosures)</i>
<b>UMS 26</b> <i>(IAS 26)</i>	Emeklilik Fayda Planlarında Muhasebeleştirme ve Raporlama <i>(Accounting and Reporting by Retirement Benefit Plans)</i>
<b>UMS 27</b> <i>(IAS 27)</i>	Bireysel Finansal Tablolar <i>(Separate Financial Statements)</i>



<b>UMS 28</b> (IAS 28)	İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar (Investments in Associates and Joint Ventures)
<b>UMS 29</b> (IAS 29)	Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama (Financial Reporting in Hyperinflationary Economies)
<b>UMS 32</b> (IAS 32)	Finansal Araçlar: Sunum (Financial Instruments: Presentation)
<b>UMS 33</b> (IAS 33)	Hisse Başına Kazanç (Earnings Per Share)
<b>UMS 34</b> (IAS 34)	Ara Dönem Finansal Raporlama (Interim Financial Reporting)
<b>UMS 36</b> (IAS 36)	Varlıklarda Değer Düşüklüğü (Impairment of Assets)
<b>UMS 37</b> (IAS 37)	Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets)
<b>UMS 38</b> (IAS 38)	Maddi Olmayan Duran Varlıklar (Intangible Assets)
<b>UMS 39</b> (IAS 39)	Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme (Financial Instruments: Recognition and Measurement)
<b>UMS 40</b> (IAS 40)	Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller (Investment Property)
<b>UMS 41</b> (IAS 41)	Tarımsal Faaliyetler (Agriculture)
<b>Diğer Dokümanlar</b>	
-	Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve (Conceptual Framework for Financial Reporting)
-	(Preface to IFRS Standards) *Türkçe'ye çevrilmemiştir.
<b>UFRS Uygulama Beyanı 1</b> (IFRS Practice Statement 1)	Yönetimin Yorumu (Management Commentary)
(Practice Statement 2)	(Making Materiality Judgements) *Türkçe'ye çevrilmemiştir.
<b>IFRIC &amp; SIC</b>	Türkiye Finansal Raporlama Standartları Yorumlar (International Financial Reporting Interpretations Committee - IFRIC Interpretations) Türkiye Muhasebe Standartları Yorumlar (Standard Interpretations Committee - SIC Interpretations)

**Kaynak:** [www.ifrs.org](http://www.ifrs.org), [www.iasplus.com](http://www.iasplus.com), [www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr) adreslerinden alınarak tablolatırılmıştır.

**Not:** KGK; UFRS'leri TFRS, UMS'leri TMS kodu ile yayınlamaktadır.

### 3.3. UFRS ve Performans Ölçütleri İlişkisi

İşletme kurum kültürünün ve bilgi sistemlerinin önemli bir parçası olarak gösterilen kurumsal raporlama, yıllar içinde işletme paydaşlarından talep edilen bilgilerin artması ile değişmeye ve çeşitlenmeye başlamıştır. Bu da farklı zaman dilimlerinde farklı standart belirleyiciler tarafından farklı türlerde kurumsal raporların oluşmasına neden olmuştur<sup>551</sup>. Bu doğrultuda ortaya çıkan Sürdürülebilirlik Raporu ve Entegre Rapor gibi raporlar, gelecekte işletme paydaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgileri içerecek raporlar olarak tanımlansalar da sermaye piyasalarında kritik bir öneme sahip olan finansal raporların da kurumsal raporlamadaki önemini sürdüreceği öngörülmektedir<sup>552</sup>.

İşletmelerin belirli bir faaliyet döneminde gösterdiği performans hakkında ortaya konan tüm finansal ve finansal olmayan bilgiler, işletmelerle ilişkili olan birçok farklı kesim için önem arz etmektedir. Gereksinimleri farklı olan söz konusu kullanıcılar, çoğunlukla işletmelerin hazırladığı finansal raporlarda sunulan rakamları kullanmakta ve analizlerini bu şekilde gerçekleştirmektedirler<sup>553</sup>.

İşletme performansının (özellikle de finansal performansının) analiz edilmesinde hem işletme hem de paydaşlar tarafından kullanılan en büyük araç, işletmelerin finansal tablolarıdır. Finansal tablolar, işletmenin performansının ölçülmesi ve değerlendirmesi için başlangıç noktasını temsil etmektedirler. Bu noktaya ulaşmak diğer bir ifade ile finansal tabloları oluşturmak için belirlenmiş olan birtakım ilkelere ihtiyaç vardır. Dünya genelinde bu ihtiyacı gideren ve en yaygın kullanıma sahip düzenleme ise IASB tarafından yayımlanan UFRS'ler olarak gösterilmektedir<sup>554</sup>.

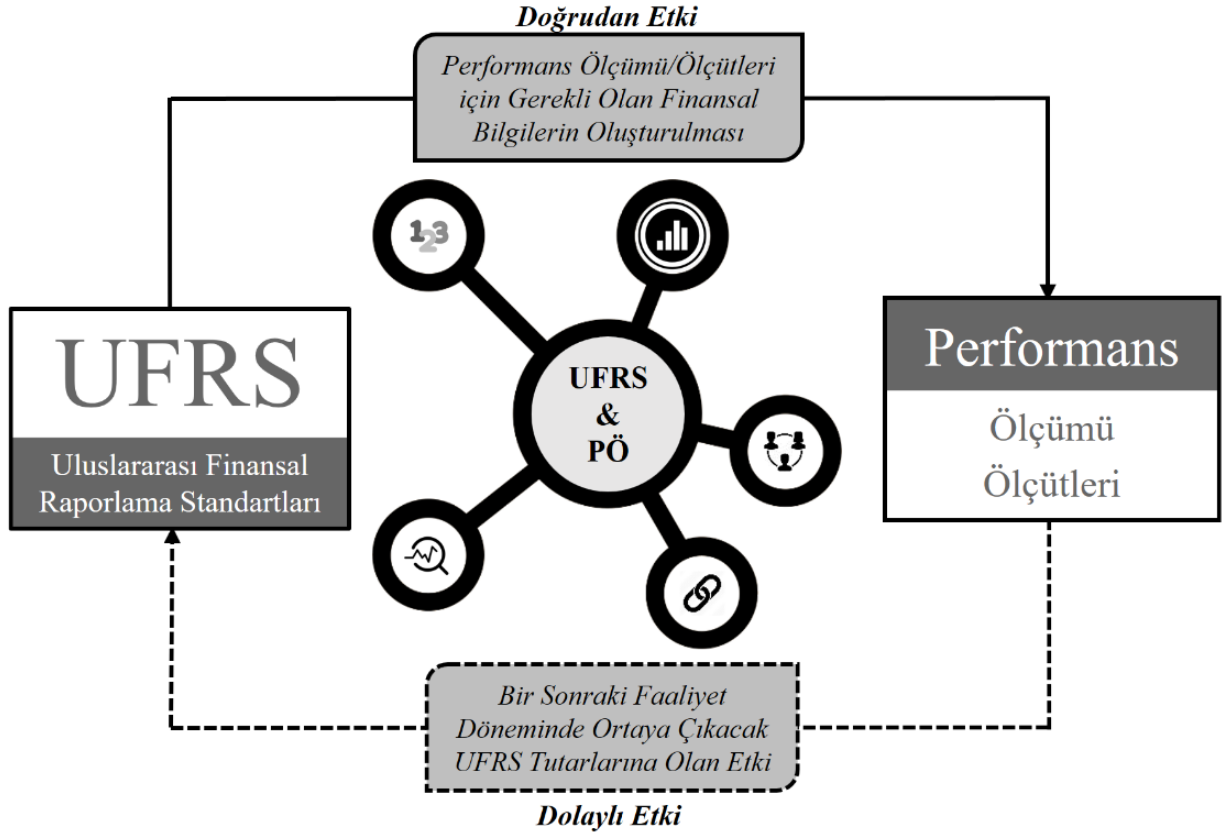
Amaçlarından biri işletmenin performansı hakkında bilgi sağlamak olan finansal raporlama standartları ile performans ölçümü-ölçütleri arasındaki ilişkinin genel çerçevesi Şekil 3.7'de gösterilmektedir.

<sup>551</sup> Pınar Okan Gökten ve Beyhan Marşap, "Paradigm Shift in Corporate Reporting", içinde *Accounting and Corporate Reporting - Today and Tomorrow*, ed. Soner Gökten (Rijeka: InTech, 2017), s.4.

<sup>552</sup> Robert G. Eccles, Michael P. Krzus ve Sydney Ribot, *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2015), s.xiii.

<sup>553</sup> George J. Benston vd., *Worldwide Financial Reporting: The Development and Future of Accounting Standards* (New York: Oxford University Press, 2006), s.17.

<sup>554</sup> Marc Bertoneche ve Rory Knight, *Financial Performance* (Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 2001), s.1.



**Şekil 3.7: UFRS & Performans Ölçümü-Ölçütleri İlişkisi**

UFRS & Performans Ölçümü-Ölçütleri ilişkisi üzerine Şekil 3.7’de ortaya konan görünüm hakkında yapılabilecek yorumlamalar şu şekilde özetlenebilir:

✓ İşletme performansı ile ilgili söz konusu bilgilerin ortaya konabilmesi ve performans ölçütlerinin hesaplanabilmesi için işletmenin ilgili dönemde ortaya koyduğu faaliyetler ile ilgili finansal verilere ihtiyacı vardır.

✓ UFRS, performans ölçümünün yapılabilmesi (*performans ölçütünün hesaplanabilmesi*) için gerekli olan finansal verileri/bilgileri, uluslararası düzeyde anlaşılabilir, karşılaştırılabilir ve şeffaf bir şekilde ilgili kullanıcılara sunar.

✓ UFRS çerçevesinde sunulan rakamlar ve oluşturulan performans ölçütleri, işletme hakkında karar alıcıların işletme ile ilişkili olduğu konularda (*yatırımcı-hisse senedi fiyatı; hissedar-temettü; çalışan-ücret, prim; tedarikçi-ödeme planı; devlet-vergi, teşvik; vd.*) yapacakları analizlerde kullanacakları temel bilgileri ortaya koyar.

✓ UFRS çerçevesinde oluşturulan performans ölçütleri, işletme paydaşlarının işletme ile ilgili alacağı kararlarda (*yatırım, tedarik, borç verme, çalışan sözleşmeleri, vergi, vb.*) önemli rol oynamaktadır. Bu durumda cari dönemde UFRS doğrultusunda hazırlanan performans ölçütleri, işletmenin UFRS'ye göre oluşturacağı bir sonraki faaliyet dönemine ilişkin finansal tabloları ve raporları dolaylı yollardan etkilemektedir. Bu etki; yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, devlet, vb. tüm paydaşların, bu ölçütleri kullanarak işletme hakkında muhtelif kararlar vermesi ile ortaya çıkmaktadır.

İşletme performansının ölçümü, doğrudan veya dolaylı olarak işletme ile ilişki içinde olan tüm unsurları etkilemekte ve sermayenin ülkeler, sektörler ve işletmeler arasında paylaşılmasının belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Diğer bir taraftan performans ölçümü; işletmenin başarısız ya da başarılı olarak kabul edilip edilmediğini, çalışanlarının ikramiye kazanıp kazanmadığını, yatırımcıların ne kadar temettü elde ettiklerini ve işletmenin ne kadar vergi ödediğini belirler<sup>555</sup>. Ayrıca düzenli, güvenilir ve karşılaştırılabilir bilgi olmaksızın yatırımcıların işletmenin performansını değerlendirmeleri ve buna bağlı olarak çeşitli yatırım kararları arasında sağlıklı tercih yapmaları da mümkün değildir<sup>556</sup>.

UFRS ve performans ölçütlerinin ilişkisine dair en önemli kanıt, performans ölçümünde sıklıkla kullanılan finansal ölçütlerin, UFRS yardımı ile oluşturulan finansal tablolardan sağlanan kesin ve objektif veriler yardımı ile ölçülmesidir<sup>557</sup>. Bu doğrultuda çalışmanın önceki bölümlerinde işletme performansının ölçümünde kullanılan sınıflandırmanın (*geleneksel, değer bazlı, alternatif performans ölçütleri*) UFRS ile olan ilişkisi incelendiğinde oluşan genel bakış açısı Tablo 3.5'te verilmektedir.

<sup>555</sup> ICAEW Information for Better Markets Initiative, “*Measurement in Financial Reporting*” (London, 2018), s.5.

<sup>556</sup> Mustafa Mortaş ve Serhat Şamil, *Finansal Performans ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık* (Ankara: Murat Kitabevi, 2017), s.19.

<sup>557</sup> Akal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, s.176.

**Tablo 3.5: UFRS & Performans Ölçütleri İlişkisi**

	<i>Geleneksel Performans Ölçütleri</i>	<i>Değer Bazlı Performans Ölçütleri</i>	<i>Alternatif Performans Ölçütleri</i>
<b>UFRS ile İlişki Boyutu</b>	Geleneksel Performans Ölçütlerinin türleri ( <i>net kâr marjı, hisse başına kazanç, ROA, ROE, vb.</i> ), UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolardan ya da bu tabloların yer aldığı finansal raporlardan kolay ve hızlı bir şekilde elde edilebilmektedir.	Değer bazlı Performans Ölçütleri türleri ( <i>TdB, BSC, vb.</i> ), finansal bilgi ile birlikte finansal olmayan bilgileri de bünyesinde barındırmaktadır. İçerdiği finansal bilgilerin çoğu, UFRS'ye göre hazırlanan raporlardan elde edilebilirken; finansal olmayan bilgiler ise farklı kaynaklardan sağlanmaktadır.	Alternatif Performans Ölçütleri türleri ( <i>düzeltilmiş net kâr, organik büyüme, vb.</i> ), doğrudan UFRS'ye göre hazırlanmış olan finansal tablolardan elde edilmese de ilgili ölçütlerin hesaplanmasında bu tablolarda sunulan tutarlardan yararlanılmaktadır.
<b>UFRS ile İlişki Düzeyi</b>	İlişki boyutundan hareketle Geleneksel Performans Ölçütleri ile UFRS arasındaki ilişkinin düzeyi " <b>Yüksek</b> " olarak yorumlanabilir.	İlişki boyutundan hareketle Değer bazlı Performans Ölçütleri ile UFRS arasındaki ilişkinin düzeyi " <b>Orta</b> " olarak yorumlanabilir.	İlişki boyutundan hareketle Alternatif Performans Ölçütleri ile UFRS arasındaki ilişkinin düzeyi " <b>Yüksek</b> " olarak yorumlanabilir.

UFRS ile alternatif performans ölçütleri arasındaki ilişkiye bakıldığında APÖ'lerin UFRS'lerden elde edilen rakamları kullanması nedeniyle yüksek düzeyde bir ilişki içinde olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak APÖ'lerin standart bir yapıda olmaması ve denetime tabi olmaması, bu ölçütlerin güvenilirliğini azaltmaktadır. Bu olumsuzluğa rağmen ve işletme performansın nasıl ölçüleceği konusunda bir standart olmaması ile işletme paydaşlarının farklı bilgi talepleri, işletme yönetimi tarafından ortaya konulan bu ölçütlere olan talebin artarak devam etmesini sağlamaktadır<sup>558</sup>.

UFRS ve APÖ ilişkisine dair bir diğer önemli nokta; UFRS çerçevesinde hazırlanan finansal raporların, işletme performansının yorumlanmasında önemli bir araç olmasına rağmen işletmenin geleceğine dair projeksiyonun sağlanması sürecinde UFRS rakamlarını tamamlayıcı ve destekleyici bir görev üstlenen alternatif performans ölçütlerine duyduğu ihtiyaç olarak ifade edilmektedir<sup>559</sup>.

<sup>558</sup> A. J. Brouwer, "*Profit, Performance, Perception: A Research into the Use of Alternative Performance Measures in the European Union*" (University of Amsterdam, 2013), s.27.

<sup>559</sup> Norziaton Ismail Khan ve Nor Hidayah Abd Rahim, "Firm Performance: An Empirical Study on Timeliness of Financial Reporting and Financial Voluntary Disclosure", *e-Academia Journal UiTMT* (5): 1 (2016): s.1.

UFRS ile APÖ'lerin uyumlaştırılması konusunda dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de maliyet ve fayda dengesinin sağlanabilmesidir. Eğer APÖ'ler denetlenecekse, bu APÖ'lerin hem güvenilirliğini hem de toplam maliyetini etkileyecektir. Bu gibi hususları göz ardı eden ölçüm kararları ise hem işletme hem de kullanıcı açısından optimal olmayan sonuçlara yol açabilmektedir<sup>560</sup>.

APÖ'ler, finansal sonuçlar ile finansal olmayan performans arasında faydalı bir bağlantı kurarak daha geniş ve daha alakalı entegre raporlama için bir yapı oluşturabilme potansiyeline de sahiptir. Ancak bu noktada APÖ'lerin hesaplanmasında, UFRS rakamlarına olan bağımlılığına dikkat edilmelidir. Bunun nedeni finansal sonuçların güvenilir olarak sağlanmasında UFRS'lerin önemli bir rol üstlenmesindedir<sup>561</sup>.

### 3.3.1. IASB'nin Performans Ölçütleri Konusundaki Çalışmaları

Dünyada tüm ülkeler ya da tüm sektörler için geçerli tek bir performans ölçütü bulunmamaktadır. Dolayısıyla ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve zaman içinde işletme performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler değişebilmektedir. Diğer bir taraftan belirli bir paydaş için belirli bir performans ölçütü anlam ifade ederken bir diğer paydaş için bu ölçüt pek bir anlam ya da değer ifade etmeyebilmektedir<sup>562</sup>.

2005 yılında AB'de yürürlüğe giren ve borsada işlem gören işletmelerin finansal raporlamalarında UFRS'yi uygulama zorunluluğu, daha etkili muhasebe bilgilerinin üretilmesine yol açmış ve borsa yatırımlarının etkinliğini arttırmıştır. UFRS'lere göre oluşturulan finansal raporlar, işletme performansının karşılaştırılabilir olması adına tüm dünyada belirli bir standart getirmekte ve bu nedenle de tüm kullanıcılar için ana bilgi kaynakları arasında yer almaktadır<sup>563</sup>. UFRS, başlangıçta işletmelerin ve tüm paydaşların ihtiyaç duyduğu bilgileri sunsa da ilerleyen yıllarda farklılaşan ekonomik koşullar ve muhtelif nedenler ile değişen ve genişleyen bilgi talebine bazı noktalarda cevap

<sup>560</sup> ICAEW Information for Better Markets Initiative, "Measurement in Financial Reporting", s.47.

<sup>561</sup> Ernst & Young, "The Audit Committee's Role in Reporting on Alternative Performance Measures", 2016, s.1.

<sup>562</sup> Jan Barton, Thomas Bove Hansen ve Grace Pownall, "Which Performance Measures Do Investors Around the World Value the Most—and Why?", *The Accounting Review* (85): 3 (2010): s.786.

<sup>563</sup> Jennifer Martinez-Ferrero, "Consequences of Financial Reporting Quality on Corporate Performance. Evidence at the International Level", *Estudios de Economía* (41): 1 (2014): s.50.

verememiştir. Bu da özellikle dış paydaşların performans ölçütleri konusunda alternatiflere yönelmesine neden olmuştur<sup>564</sup>.

UFRS'ler çerçevesinde hazırlanan finansal tablolar, özellikle de gelir tablosu içerdiği kalemler ile ilgili fazla tanımlama yapmamaktadır. Sadece gelir, kâr veya zararı tanımlanmakta, ancak bunların aralarında yer alan unsurlar hakkında tanımlamada bulunmamaktadır. Bu da her ne kadar dipnotlarda ayrıntı verilse de kullanıcıların işletme performansını değerlendirmesini zorlaştırabilmektedir. Bu durum ise UFRS'ye göre hazırlanan *alternatif performans ölçütlerinin* kullanımının artmasına neden olmaktadır. Ancak APÖ'ler, IASB'nin görüşüne göre performans bilgisi kullanıcıların tüketmesi için kolay olsa da yanıltıcı da olabilmektedirler<sup>565</sup>.

### 3.3.1.1. IASB'nin APÖ Konusundaki Yaklaşımı

UFRS rakamlarından (*UFRS finansal tablolarından ve dipnotlarından*) hareketle oluşturulan APÖ'ler, her ne kadar işletme performansının analizinde giderek artan bir kullanıma sahip olsa da UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolar, analistler ve yatırımcılar tarafından bir işletmenin finansal performansını değerlendirmede kullanılan birincil araç olmaya devam etmektedir<sup>566</sup>. Ancak yine de UFRS'ler işletme performansını açıklamak için her zaman yeterli olmayabilmektedir. Bunun sonucunda da işletmeler, kendi perspektiflerinden işletme performansını anlatmak için UFRS rakamlarına ek olarak muhtelif performans ölçütlerini kullanmayı tercih etmektedirler<sup>567</sup>.

APÖ'lerin talep görmesindeki en büyük etmenlerden biri de olağandışı, bir defaya mahsus, seyrek, nadir, vb. şekilde nitelendirilen kalemlerin işletme performansını analiz ederken dikkate alınıp alınmadığı ve bunlar hakkında yeterli derecede açıklama yapıp yapılmamasıdır. UFRS'ler bunu diğer kapsamlı gelir tablosunda kâr veya zararda yeniden sınıflandırılmayacak başlığı altına ele almaya çalışsa da bu paydaşlar açısından

<sup>564</sup> Pauline Weetman, "Financial Reporting in Europe: Prospects for Research", *European Management Journal* (36): 2 (Nisan 2018): s.154, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.002>.

<sup>565</sup> Hans Hoogervorst, "Latest Developments and Future Focus (IASB Speech)", içinde *Joint IFRS Foundation, PAFA and ICPAK Conference* (Nairobi: IASB, 2016), s.5.

<sup>566</sup> CFA Society United Kingdom, "*Non-IFRS Earnings and Alternative Performance Measures: Ensuring a Level Playing Field*" (London, 2015), s.18.

<sup>567</sup> Jennifer Sisson, "Alternative Performance Measures - Time for Ground Rules?", *1Company*, 2016, <https://1company.se/alternative-performance-measures-time-for-ground-rules>.

yetersiz görülmektedir. Bu sebeple de bunları dikkate alarak (*bu unsurları kapsam dışı bırakarak*) işletme performansını ölçen APÖ'ler talep görmektedir<sup>568</sup>.

APÖ'lerin finansal iletişimde yaygın olarak kullanılması, UFRS'nin alternatifi olduğuna dair bir gösterge değildir. Gerçekten de analistler ve yatırımcılar genellikle bir işletmenin beklentilerini ve risklerini değerlendirmek için UFRS rakamları, APÖ'ler ve kendi ölçütlerini bir arada kullanmaktadırlar. Bu da APÖ'lerin UFRS'nin bir alternatifi değil UFRS'yi tamamlayan ya da destekleyen bir araç olduğunu göstermektedir<sup>569</sup>.

IASB ve benzeri düzenleyici kurumların APÖ'ler konusunda endişe taşımalarının nedenlerinden biri işletmelerin APÖ'leri kullanma nedenlerini çoğunlukla açıklamamalarından ve bu ölçütlerin GKGMİ rakamlarına göre daha kötü bir görünüm sağladığında APÖ'leri değiştirme seçeneğini tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden de söz konusu düzenleyici kuruluşlar APÖ'ler konusunda bir düzenleme getirilmesi ve şeffaflık sağlanması gerekliliğini ifade etmektedirler<sup>570</sup>.

IASB, bazı APÖ'lerin standardının sağlanması halinde gerçekten de işletmeye değer katabileceği görüşündedir. Bununla birlikte, bu ölçütlerin genellikle karşılaştırılmaz olması, işletme performansını pembe bir resim şeklinde çizme eğiliminde olması ve çoğunlukla UFRS rakamlarından daha iyi bir sonuç ortaya koyması, IASB'nin bu konuya ihtiyatlı ve dikkatli olarak yaklaşmasını gerektirmektedir<sup>571</sup>.

IASB'nin APÖ konusunda attığı ilk adımlardan biri, finansal tablo dipnotlarında UFRS dışı bilgilerin kullanımının engellenmediği doğrultusunda yapılan yorum olarak ifade edilmektedir<sup>572</sup>. APÖ'ler, özellikle son beş yıldır IASB'nin yaptığı toplantıların konularından birini oluşturmaktadır. Kurulun bu ölçütlerin kullanımına dair temel bir

---

<sup>568</sup> Nick Anderson, "Financial Reporting Remains Core to the Investment Process (IASB Speech)", içinde *ICAEW's Information for Better Markets Event* (London: IFRS, 2017), s.5.

<sup>569</sup> Ernst & Young, "*Applying IFRS: Alternative Performance Measures*" (London, 2018), s.4.

<sup>570</sup> Francesca Magli, Alberto Nobolo ve Matteo Ogliari, "Alternative Performance Measures and ESMA Guidelines: Improving Stakeholders' Communication", *International Journal of Business and Management* (12): 12 (2017): s.23, <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n12p15>.

<sup>571</sup> Hans Hoogervorst, "The Primary Financial Statements Project — A Game Changer in Financial Reporting? (IASB Speech)", içinde *International Seminar on IFRS and NIF - Trends and Perspectives of the World Accounting Standards* (Mexico City, 2019), s.5.

<sup>572</sup> David R. Jones, "IASB Mulls Treatment of Alternative Performance Measures within IFRS", *Bloomberg BNA (Financial Accounting)*, 2015, <https://www.bna.com/iasb-mulls-treatment-n17179923361>.



itirazı bulunmamaktadır<sup>573</sup>. IASB, APÖ kullanımının giderek yaygınlaşması hususunda kendilerinin de rolü olduğunu kabul etmekte ve bu konuda kurul muhtelif çalışmalar yürütmektedir. Bu çalışmalardan biri de IASB'nin 2017'de Açıklama Girişimi projesi kapsamında yaptığı **Açıklama İlkeleri** (*Principles of Disclosure*) çalışmasıdır.

Açıklama İlkeleri, kamuyu aydınlatma hususlarını daha iyi anlamayı ve mevcut açıklama ilkelerini netleştirmeyi amaçlamaktadır. İlkeler hem finansal tablo hazırlayıcıları hem de kullanıcıları ile ilgilidir. Bu çerçevede de Finansal Tabloların Sunuluşu standardındaki genel açıklama gerekliliklerine ve Kavramsal Çerçevedeki kavramlarına odaklanılmaktadır. Kurum, sunulan alternatif performans ölçütlerinin işletmenin finansal performansı hakkında yanıltıcı olabileceği endişesinden hareketle bu ölçütlerin açıklanması durumunda işletmelerin ölçütler ile ilgili olarak aşağıda yer alan hususlara dikkat etmesi gerektiğini ifade etmektedir. Aşağıda ayrıca kurumun APÖ karşısında UFRS rakamlarına dair yapabileceği güncellemeler yer almaktadır<sup>574, 575</sup>:

- ✓ Gelir tablosuna daha fazla alt satır kaleminin eklenmesi,
- ✓ Önemli alt satır kalemlerinin tanımının yapılması,
- ✓ Farklı bir faaliyet geliri tanımının yapılması (*sektörel, alt kırılımlı*),
- ✓ Olağandışı kalem tanımının netleştirilmesi ve işletmelerden buna dair daha fazla açıklama talep edilmesi,
- ✓ APÖ olan FVÖK ve FAVÖK'lerin tanımının oluşturulması,
- ✓ APÖ'lerin hesaplanmasında hariç tutulan gelir ve gider kalemlerinin dipnotlarda sunumunun netleştirilmesi,
- ✓ UFRS rakamları ile APÖ'lerin mutabakatının yapılması, vb.

---

<sup>573</sup> Hans Hoogervorst, "Mind the Gap (Between non-GAAP and GAAP) (IASB Speech)", içinde **Korean Accounting Review International Symposium** (Seoul: IASB, 2015), s.4.

<sup>574</sup> Hans Hoogervorst, "Performance Reporting and the Pitfalls of Non-GAAP Metrics (IASB Speech)", içinde **Annual Conference of the European Accounting Association** (Maastricht: IASB, 2016), s.6.

<sup>575</sup> Ernst & Young, "**IFRS Developments: Disclosure Initiative - Principles of Disclosure**" (London, 2017), s.3.

Yukarıda ifade edilen dikkat edilecek hususlar çerçevesinde her ne kadar hâlihazırda yasal olarak bir düzenleme bulunmasa da alternatif performans ölçütleri konusunda denetim komitelerinin dikkate alması gereken noktalar da şunlardır<sup>576</sup>:

✓ Alternatif performans ölçütleri açıkça tanımlanmış ve en uygun UFRS rakamları ile mutabakatı sağlanmış mı?

✓ Alternatif performans ölçütlerinin hesaplanmasında yapılan düzeltmeler, gerekçeleri ile birlikte açık bir şekilde açıklanmış mı?

✓ Sunulan alternatif performans ölçütleri, zaman içinde tutarlı bir şekilde karşılaştırma yapılabilmesine imkân sağlıyor mu?

IASB başkanı Hans Hoogervorst, UFRS harici ölçütlerin işletme raporlarında giderek artan şekilde kullanılması ve buna bağlı olarak yanıltıcı rakamların artması nedeniyle tüm kullanıcıları uarmaktadır. APÖ'lerin hesaplanmasında UFRS rakamları üzerinde yapılan düzeltmeler, *şeker kaplı düzeltmeler* (*sugar-coated adjustments*) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca APÖ'lerin *yönetici ücretlerinin* (*executive remuneration*) hesaplanmasında da kullanıldığına dikkat çekilmekte ve bu konuda haksız kazanç sağlayan işletme yöneticileri çeşitli yollar vasıtası ile uyarılmaktadır<sup>577</sup>.

IASB, APÖ'lerin kullanılması konusunda her ne kadar endişeler taşısa da ölçütler konusunda herhangi bir yorum yapmamasının işletmeler için zararları olabileceği düşüncesinden hareketle konu hakkında çalışma yapma kararı almıştır<sup>578</sup>. IASB, APÖ konusunu ele aldığı çalışmalarda iki farklı uygulama üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi en çok kullanılan APÖ'lerin UFRS'ye göre oluşturulan finansal tablolara ve dipnotlara alınmasıdır. İkinci uygulama da APÖ konusunda yapılan düzenlemeler (*ESMA, IOSCO ve IFAC'in yaptığı*) ile uyumlu ek açıklama kriterleri oluşturmaktır<sup>579</sup>.

<sup>576</sup> KPMG, “*Narrative Reporting and Non-IFRS Measures*” (Sydney, 2016), s.2.

<sup>577</sup> Pat Sweet, “IASB Chair Warns of ‘misleading’ non-GAAP Metrics in Executive Remuneration”, *Accountancy Daily (Accounting)*, 2016, <https://www.accountancydaily.co/iasb-chair-warns-misleading-non-gaap-metrics-executive-remuneration>.

<sup>578</sup> Deloitte, “*IASB Publishes a Discussion Paper on Principles of Disclosures*” (London, 2017), s.5.

<sup>579</sup> KPMG Audit Committee Institute, “*Presenting Performance: The Journey to Greater Clarity*” (London, 2016), s.1.

IASB ile paralel olarak alternatif performans ölçütleri konusunda düzenlemeyi yapan ESMA da APÖ'lerin UFRS rakamları veya ölçütler ile birlikte sunumu ile ilgili olarak, finansal ve yıllık raporlarda yer alan APÖ'lerin doğrudan finansal tablolardan kaynaklanan ölçütlerden daha fazla önem, vurgu veya otorite ile gösterilmemesi gerektiğini ifade etmektedir<sup>580</sup>. Ayrıca ESMA, alternatif performans ölçütlerini ortaya koyarken UFRS'ler ile ilgili eleştiri ya da tavsiyede bulunmadığının altını çizmektedir. Aksine, UFRS'nin ortaya koyduğu ilkeleri göz ardı etmeden bir düzenleme yapıldığını, işletme paydaşlarının ve denetçilerinin de analizlerini bu çerçevede rahatça yapabileceklerini vurgulamaktadır<sup>581</sup>.

Sonuç olarak özetlemek gerektiğinde finansal raporlama standartları setlerinin, sadece raporlama standartlarından oluşan değil ayrıca yönetim yorumları ve raporlamalarını, EBITDA (*FAVÖK*) gibi performans ölçütlerini içeren bir yapıya doğru gittiğini ifade etmek mümkündür. IASB ve FASB bu konular üzerinde özellikle çalışmalar ve projeler yürütmektedir. Düzenleyicilerin bu konularda standart getirme yönündeki en büyük yardımcısının ise *Taksonomi* ve *XBRL* olacağı belirtilmektedir. Sınırların kalktığı ve işletmeye dair bilgilerin artarak çeşitlendiği bir dünyada işletmelere dair her şeyin standart, karşılaştırılabilir, incelenebilir ve erişilebilir olması gerekmektedir ki bu yöndeki talepler de giderek artmaktadır<sup>582</sup>.

### 3.3.1.2. “Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim” Çalışması

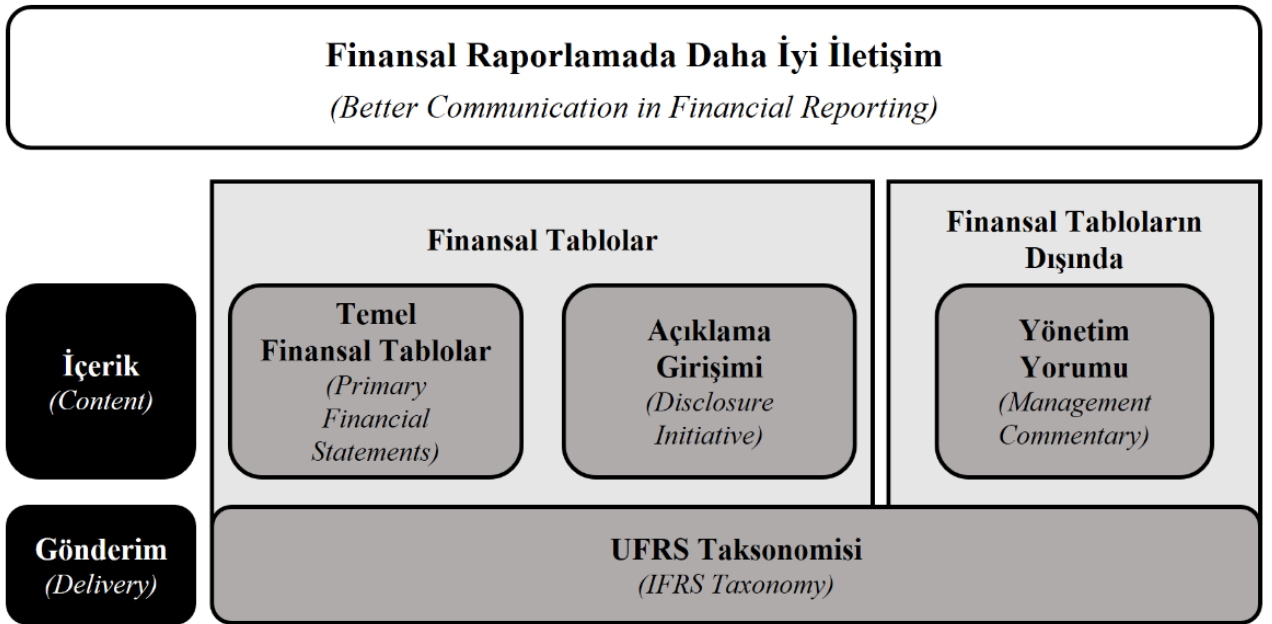
2015 yılında, IASB alınan geri bildirimlere dayanarak beş yıllık (2017-2021) çalışma planı oluşturmuştur. Bu planın merkezini ise finansal tablolarda daha iyi iletişim olarak belirlemiştir. IASB, “*Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim*” isimli çalışma ile bir dizi projenin önemini ve ortak temalarını bu plan ile bir araya getirmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan çerçeve, Şekil 3.8’de verilmektedir. Bu projeler, finansal bilgilerin daha kullanışlı hale getirilmesine yardımcı olmak ve finansal bilgilerin finansal tabloların

<sup>580</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), “*Public Statement: European Common Enforcement Priorities for 2018 Annual Financial Reports*” (ESMA32-63-503, 2018), s.11.

<sup>581</sup> Niamh Moloney, *EU Securities and Financial Markets Regulation* (Oxford: Oxford University Press, 2014), s.163.

<sup>582</sup> Hasan Kılıç, “Finansal Raporlama Standartları Uygulamalarında Küresel Gelişme ve Fırsatlar: Yeni Raporlama Dili”, içinde *XX. Türkiye Muhasebe Kongresi Cilt 2: Dijitalleşme Sürecinde Değişen İş Hayatı ve Muhasebe Mesleğinin Yeniden Yapılanması - “Yerel/Küresel Meseleler, Küresel/Yerel Çözümler”* (İstanbul: TÜRMÖB Yayınları, 2019), s.1346.

kullanıcılarına iletme şeklini geliştirmek için tasarlanmıştır. Bu tasarımın arkasında yatırımcıların kurula, finansal tablolarda sunulan yararlı bilgileri belirlemelerinin zor ve zaman alıcı olarak ifade etmeleri yer almaktadır. Bu ve diğer talepler üzerine kurul, gelecek çalışmalarının çoğunun temasını oluşturacak olan projeleri Şekil 3.8'deki gibi belirlemiştir<sup>583</sup>. Performans ölçütleri ve dolayısıyla APÖ'ler de söz konusu projelerin muhtelif yerlerinde tartışma ve gündem noktasını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim çalışmasının, önümüzdeki birkaç yıl boyunca IASB çalışmalarının çoğuna yön vermesi düşünülmektedir<sup>584</sup>.



**Şekil 3.8: IASB: Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim Çalışması**

**Kaynak:** <https://www.ifrs.org/projects/better-communication>, 2019.

IASB'nin söz konusu çalışması, finansal tablo kullanıcıları daha iyi bir iletişim sağlamanın yanı sıra gelecekte finansal raporların göstereceği değişime bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel olan bütünleşik raporlama açısından da önem arz etmektedir<sup>585</sup>.

Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim çalışması içerik bakımından üç (*Temel Finansal Tablolar, Açıklama Girişimi, Yönetim Yorumu*), gönderim bakımından da bir

<sup>583</sup> IFRS Foundation, "Better Communication in Financial Reporting (About)", *IFRS Projects*, 2019, <https://www.ifrs.org/projects/better-communication>.

<sup>584</sup> IFRS Foundation, "*Better Communication in Financial Reporting: Making Disclosures More Meaningful*" (London, 2017), s.4.

<sup>585</sup> KPMG AG, "*Bridge the Gaps: How to Improve Reporting of Alternative Performance Measures*" (Zürich, 2018), s.31.

(UFRS Taksonomisi) projeden oluşmaktadır. Projelerin neleri hedeflediği ve bu projelerin performans ölçütleri ile olan ilişkisine dair yorumlar aşağıda özetlenmektedir.

### **Temel Finansal Tablolar (Primary Financial Statements) Projesi**

İşletmeler, genellikle finansal tablolarından hangi bilgilerin dâhil edildiğini veya dışında tutulduğunu açıklamaksızın farklı performans ölçütleri kullanırlar. Bu durum, yatırımcıların ve diğer paydaşların aynı sektör içinde bile işletmelerin finansal performanslarını kolayca karşılaştıramamalarına ve kötü yatırım kararlarının alınmasına yol açmaktadır. İşletme raporlamasındaki bu yaygın tutarsızlık, ulusal ve küresel ekonomileri etkileyebilecek düzeyde hatalı kararların alınmasıyla sonuçlanabilmektedir. Bu doğrultuda IASB, söz konusu olumsuzlukların önüne geçmek adına Temel Finansal Tablolar projesini ortaya koymuştur. Projenin amacı, UFRS çerçevesinde oluşturulacak finansal tablolara odaklanarak tabloların yapısında ve içeriğinde hedefe yönelik iyileştirmeler sağlamaktır<sup>586</sup>. Ağırlıklı olarak projenin amacı kapsamında UMS 1 ile UMS 7 standartları ele alınmakta ve sağlanan geri bildirimler ile birlikte aşağıda yer alan hususlar tartışılmaktadır<sup>587</sup>:

- ✓ Finansal tabloların farklı işletmeler arasında yeterince karşılaştırılmasını sağlamak için gerekli alt toplamlar genişletilmeli mi, bunlar neler olabilir?
- ✓ İşletme performansını daha iyi anlatmak adına işletmelere daha çok esneklik nasıl sağlanabilir?
- ✓ Olağandışı, seyrek görülen, bir defalık vb. ifadeli unsurlara dair detaylı açıklamalar yapılmalı mı?
- ✓ Giderlerin niteliklerine ve işlevlerine göre ayrıştırılması iyileştirilmeli mi?
- ✓ Yönetim performansı ölçütleri ile ilgili hangi düzenlemeler yapılabilir?
- ✓ Finansal tablolara FVÖK ve FAVÖK satırı eklenebilir mi?

---

<sup>586</sup> IFRS Foundation, "Primary Financial Statements", *Projects-Work Plan*, 2019, <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/primary-financial-statements/#about>.

<sup>587</sup> IFRS Foundation, "*Primary Financial Statements (Project Overview)*" (London, 2018), s.7.

✓ UFRS harici ölçütler ile ilgili şeffaflık sağlanabilir mi?

Yukarıda yer alan sorulardan da görüleceği gibi bu proje, özellikle kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu olmak üzere temel finansal tabloların yapısı ve içeriğinde hedefe yönelik iyileştirmeleri araştırmaktadır. Bu doğrultuda da iki konu alanı ele alınmaktadır. Bunlar; finansal tablolardaki alt toplamlar ile yönetim performans ölçütleridir (*management performance measures*)<sup>588</sup>. Bu kapsamda temel finansal tablolar projesi, dipnotların iyileştirilmesi ile işletme performansının karşılaştırılabilirliğinin artırılmasını amaçlanmakta ve özellikle nakit akış tablosu ile gelir tablosunun içeriklerini ele alan güncellemelerin yapılması öngörülmektedir<sup>589</sup>.

*Sonuç olarak Temel Finansal Tablolar projesi, performans ölçütlerinin hesaplanmasında temel alınan finansal tabloların yapısını ve içeriğini iyileştirerek finansal tablo kullanıcılarının alternatif performans ölçümlerine yönelmesini engellemek ve kullanıcılar ile olan iletişimini iyileştirmek istemektedir.*

### **Yönetim Yorumu (Management Commentary) Projesi**

Yönetim Yorumu projesi, başka finansal bilgiler sağlayarak finansal tabloları tamamlamakta, işletmenin zaman içinde iş değeri yaratma stratejisini ve stratejisini uygulamadaki ilerlemesini sağlamaktadır. Yönetim yorumu ayrıca işletme stratejisinin finansal performans üzerinde henüz gerçekleşmemiş ancak gerçekleşebilecek potansiyel etkisini de ortaya koymaktadır. *UFRS Uygulama Beyanı 1 Yönetim Yorumunda* yapılacak olan güncellemeleri de ele alan bu proje, işletme yönetiminin kaynaklara ve uzun vadeli değer yaratmaya odaklanma stratejilerini ve diğer raporlarda (*sürdürülebilirlik, entegre, vd.*) işletme performansı ile ilgili oluşan boşlukları doldurma hedefindedir. Kurul, bu proje ile ilgili olarak 2020 yılının ilk yarısında bir Taslak yayımlamayı beklemektedir. Projenin önemine dair 2 Nisan 2019 tarihinde IASB Yönetim Kurulu Başkanı Hans

<sup>588</sup> Ernst & Young, “*Applying IFRS: Alternative Performance Measures*”, s.74.

<sup>589</sup> Tarık Bölükbaş, “Finansal Raporlama Standartları Uygulamalarında Küresel Gelişme ve Fırsatlar: Yeni Raporlama Dili”, içinde *XX. Türkiye Muhasebe Kongresi Cilt 2: Dijitalleşme Sürecinde Değişen İş Hayatı ve Muhasebe Mesleğinin Yeniden Yapılanması - “Yerel/Küresel Meseleler, Küresel/Yerel Çözümler”* (İstanbul: TÜRMÖB Yayınları, 2019), s.1358.

Hoogervorst, Cambridge'de İklimle İlgili Finansal Raporlama Konferansında “...sürdürülebilirlik raporlamasının finansal raporlama ile olan ilişkisine ve Yönetim Yorumunun bu ilişkide ne gibi bir rol oynayabileceğine...” dair bir konuşma gerçekleştirmiştir<sup>590</sup>.

*Sonuç olarak Yönetimin Yorumu projesi, işletme performansın analizinde ele alınan performans ölçütlerini destekleyici veya tamamlayıcı bir rol üstlenebilecek bir içeriktedir. Söz konusu yorumlar, ele alınan performans ölçütünün geçerliliği konusunda da ilgili kullanıcılara önemli bilgiler sağlayabilecektir.*

### **UFRS Taksonomisi (IFRS Taxonomy) Projesi**

UFRS Taksonomisi projesi, hazırlayıcılar ile finansal tabloların kullanıcıları arasındaki iletişimi geliştiren bir yapıdır. Bu yapı Şekil 3.9’da da görüldüğü gibi hem finansal tablolardan hem de finansal tablolar dışından gelen bilgileri alarak işlevini yerine getirmektedir. Hazırlayıcılar, UFRS Taksonomisinin öğelerini, gerekli açıklamaları etiketlemek için kullanmakta ve böylece finansal tabloları elektronik rapor kullanıcıları için daha kolay erişilebilir hale getirebilmektedirler. IASB, UFRS Taksonomisi içeriğini etkileyen yeni veya değiştirilmiş standartlar yayımladığında, UFRS Taksonomisinde güncellemeler yapılmakta ve sistem de güncellenmektedir. IFRS Vakfı, IFRS Taksonomisinin anlaşılmasına ve kullanılmasına yardımcı olmak için eğitim rehberleri ve destekleyici materyaller de yayımlamaktadır<sup>591</sup>.

Sınıflandırma olarak da adlandırılan UFRS Taksonomisi, Türkiye’de KGK tarafından yayımlanmakta, TFRS’lerin güncel halleri ve işletmelerce yayımlanan finansal tablolar dikkate alınarak finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaç duyabilecekleri tüm kalemlere yer verilmektedir<sup>592</sup>.

<sup>590</sup> IFRS Foundation, “Management Commentary”, *Projects-Work Plan*, 2019, <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/management-commentary/#about>.

<sup>591</sup> IFRS Foundation, “IFRS Taxonomy”, *Issued Standards*, 2019, <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy>.

<sup>592</sup> KGK, “XBRL ve Taksonomi kavramları neyi ifade etmektedir?”, *Sıkça Sorulan Sorular*, 2019, <http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6669/XBRL-ve-Taksonomi-kavramlari-neyi-ifade-etmektedir?>

*Sonuç olarak UFRS Taksonomisi projesi, işletmelerin hazırladıkları finansal tabloların elektronik ortama aktarılmasını sağlayarak işletme kullanıcıların ihtiyaç duydukları performans ölçütlerini hızlı ve güvenilir bir şekilde elde etmesini sağlayacaktır. Tüm bilgiler güvenceye tabi olan verilerden sağlanacağından dolayı kullanılan performans ölçütlerinin de güvencesi dolaylı olarak sağlanacaktır.*

### **Açıklama Girişimi (Disclosure Initiative) Projesi**

IASB, temel finansal tablolarda açıklanan bilgiler hakkında kullanıcılardan üç ana kaygı (*açıklama sorunu*) geribildirimini aldı. Bunlar; *yeterli bilginin olmaması, alakasız bilgilerin varlığı ve sağlanan bilgilerin etkisiz iletişimi* olarak ifade edildi. Bu geribildirim, IASB'nin Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim çalışmasının bir parçası olarak finansal tablolarda açıklamaların nasıl daha etkin hale getirileceğini araştırmaya yönelik geniş kapsamlı bir girişim projesinin oluşturmasına neden olmuştur. Bu proje, işletmelerin finansal tablo kullanıcılarına performans bilgilerini daha etkin bir şekilde aktarmalarına yardımcı olmak için açıklama ilkeleri geliştirmeye odaklanan ve Mart 2017'de oluşturulan Açıklama Girişimi projesidir<sup>593</sup>. Girişimin temel amacı, işletmenin yapması gereken açıklamalara dair konuları tanımlamak ve bunlara yönelik açıklama ilkelerini geliştirerek finansal bilgi kullanıcılarının kaygılarına cevap vermektir<sup>594</sup>.

IASB'nin bünyesinde oluşturulan Açıklama Girişimi, 2017 yılında ortaya koyduğu amaç kapsamında finansal tablolardaki açıklamaları daha etkili hale getirmek için ilkeler öneren bir *Tartışma Metni (Discussion Paper)* yayımlamıştır. Tartışma metni; *raporun hangi bölümlerinde ve bu bölümlerin neresinde ne tür bilgiler sunulmalı, UFRS harici ölçütlerin finansal tabloların bir parçası olup olmadığını, bu unsurların denetimin konusu olup olmadığı* ve benzeri hususları tartışmaya açmıştır<sup>595</sup>.

<sup>593</sup> ISCA, "Better Communication in Financial Reporting", *Technical Excellence*, 2018.

<sup>594</sup> IFRS Foundation, "Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (About)", *IFRS Projects*, 2019, <https://www.ifrs.org/projects/2019/principles-of-disclosure/#about>.

<sup>595</sup> Robin Mujkanovic, "Alternative Performance Measures und IFRS – braucht man wirklich zusätzliche Regelungen?", *Nwb Experten-Blog*, 2017, <https://www.nwb-experten-blog.de/alternative-performance-measures-und-ifrs-braucht-man-wirklich-zusaetzliche-regelungen>.



Bu metne ise dünya genelinde 108 farklı kişi, kurum ve kuruluş (*EAA, FRC, AcSB, IOSCO, ESMA, PwC, Deloitte, Siemens, vb.*) tarafından geri dönüş sağlanmıştır. Performans ölçümü ve ölçütleri ile ilişkili hususlara dair metinde öne çıkan iki önemli başlık aşağıda özetlenmektedir.

➤ **Bilginin Yeri (Location of Information)**<sup>596</sup>

Kurul, bilgilerin çoğaltılması ve parçalanmasının finansal tabloları ve dolayısıyla bu çerçevede oluşturulan yıllık raporları analiz etmeyi ve anlamayı zorlaştırabileceğine dair kullanıcılardan geribildirim aldı. Bu doğrultuda da Açıklama Girişimi projesi kapsamında yayımlanan tartışma metninde bilginin yerine dair bir bölüm oluşturdu. Bu alt bölüm, işletmelerin hem UFRS içi hem de UFRS dışı bilgileri nasıl, ne zaman ve hangi etiketle sunacağı ile bunların daha şeffaf bir şekilde nasıl sağlanabileceğini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Finansal tabloların bir parçası olmayan veya UFRS harici bilgiler olarak nitelendirilen unsurlar işletmelerin hazırladığı çeşitli raporlarda ya da dokümanlarda yer alabilmektedir. Ancak bu bilgiler çoğunlukla denetlenmemiştir. Örnek olarak;

(i) Bir işletmenin finansal performansının, finansal pozisyonunun veya nakit akışlarının UFRS’de belirtilmeyen veya UFRS ile tutarlı olmayan bir şekilde ölçülen özet finansal ölçümleri,

(ii) Yönetim tarafından kullanılan finansal olmayan ölçütler. Örneğin; pazar payı, personel devir hızı, çalışan başına satılan birim sayısı, vb.,

(iii) Gelecekteki satışlar ile ilgili beklentiler gibi ileriye dönük bilgiler.

Halihazırda bazı ulusal, bölgesel ve uluslararası düzenleyiciler, UFRS harici bilgilerin finansal tablolara ve diğer belgelere (*basın bültenlerine, yatırımcı sunumlarına, vd.*) dâhil edilmesi konusunda rehberlik etmektedir. Bu metinde, bunların UFRS ile nasıl uyumlaştırılabileceği veya hangi yolların izlenebileceği tartışılan konulardan biridir.

---

<sup>596</sup> IFRS Foundation, “*Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (Discussion Paper)*” (London, 2017), s.37.

➤ **Finansal Tablolarda Performans Ölçütlerinin Kullanımı (Use of Performance Measures in the Financial Statements)**<sup>597</sup>

Bu bölüm, performans ölçütlerinin finansal tablolarda adil sunumuna ilişkin ek gereklilikler içermesinin gerekip gerekmediğini tartışmaktadır. Genel olarak finansal performans beyannamelerinde alt sonuç olarak sunulan performans ölçütlerinin (*brüt kâr, faaliyet kârı, FVÖK, vb.*) çoğu UFRS’de tanımlanmamaktadır. Ayrıca, bazı işletmeler yaygın olarak söz konusu bu ölçütlerin değiştirilmiş biçimlerini (*düzeltilmiş faaliyet kârı, düzeltilmiş FVÖK, vb.*), alternatif performans ölçütü olarak kullanmaktadırlar.

Bu tür ölçütlerin işletmeler tarafından finansal tablolarda ve diğer yayınlarda (*basın açıklamaları, yatırımcı sunumları, vb.*) sıklıkla kullanılması, günümüzde ilgi ve tartışma konusudur. Düzenleyiciler (*IASB ve diğerleri*) ve finansal tabloların kullanıcıları da bu tür performans ölçütlerinin yardımcı veya yanıtıcı bilgi sağlayıp sağlamadığını giderek daha fazla incelemektedirler. IASB, alternatif performans ölçütlerini işletme performansının iyi bir temsili ve şeffaf olması koşuluyla, bu tür ölçütleri finansal tablo kullanıcılarına sunma konusunda işletmeleri desteklediğine dair geribildirim sağlamıştır.

Açıklama Girişimi kapsamında yayımlanan tartışma metnine geri dönüş sağlayan 108 farklı kişi, kurum ve kuruluşun görüşleri doğrultusunda IASB, ortaya çıkan; *finansal tablolara ilişkin açıklama ilkeleri, dipnotların amaçları, sınırları, bilgilerin düzenlenmesi, yerleştirilmesi, formatlanması ve bağlanması, eksiksiz bir finansal tablo kümesine dahil edilmesi gereken bilgiler, UFRS’ye ilişkin olmayan bilgiler ve karşılaştırmalı bilgiler, performans ölçütleri, nakit akışı raporlaması, ara dönem finansal bilgilerin açıklanması* ve benzeri birçok hususa dair önemli verinin ilgili standartların güncellenmesinde dikkate alınacağını belirtmiştir. Kurul, ayrıca 21 Mart 2019 tarihinde yapılan **Açıklama Girişimi - Açıklama İlkeleri** özetini yayımlayarak bu projenin tamamlandığını açıklamıştır<sup>598</sup>.

<sup>597</sup> IFRS Foundation, s.48.

<sup>598</sup> IAS Plus (Deloitte), “Disclosure Initiative - Principles of Disclosure”, **Projects (Completed)**, 2019, <https://www.iasplus.com/en/projects/completed/fs/principles-of-disclosure>.

### 3.3.2. UFRS'nin Performans Ölçümü ve Ölçütleri için Gerekliliği

İşletme paydaşları, işletme hakkında karar almak için çoğunlukla finansal raporları kullanmaktadırlar. Örneğin; potansiyel yatırımcılar, finansal raporları hisse senedi alıp almayacağına karar vermede yardımcı olarak kullanırlar. Tedarikçiler, finansal raporları kullanarak mallarını işletmelere kredi ile satıp satamayacağına karar verirler. İşçi sendikaları, çalışanlar için pazarlık yaptıklarında taleplerini belirlemek için finansal raporları kullanırlar. İşletme yönetimi, işletme kârlılığını belirlemek için finansal raporları kullanılır. İşletme performansının paydaşlar ve işletme yönetimi tarafından analiz edilmesinde sıklıkla kullanılan finansal rapor aracı ise finansal tablolarıdır<sup>599</sup>.

Finansal tablolarda yer alan rakamlardan veya bu tablolardan hareketle oluşturulan muhtelif performans ölçütleri vasıtasıyla işletmeler hakkında bilgi edinmek, işletmenin geçmiş performansı, mevcut durumu ve geleceği ile ilgili öngörülerde bulunmak, finansal tabloların işletme paydaşlarına sağladığı faydalardır. Bu doğrultuda finansal tabloların; analitik bir araç, erken uyarı sinyali, tahmin için bir temel ve hesap verebilirliğin bir ölçüsü olarak işletme performansının değerlendirilmesinde çeşitli amaçlar için kullanıldığı ifade edilebilmektedir<sup>600</sup>.

Tüm paydaşların alacakları kararlarda kullandıkları finansal raporlar ve finansal tablolar bir başka ifade ile işletme performansına dair tüm rakamlar ve ölçütler, dünya genelinde Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarında (*UFRS'de*) yer alan ilkeler çerçevesinde hazırlanmaktadır. Standartların yüksek kalitede olması, tüm paydaşların işletmeler arasında performansı gerçekçi bir şekilde analiz etmelerini sağlamaktadır. Ayrıca bu standartlar çerçevesinde hazırlanan raporlar ve tablolar, paydaşların işletme kaynaklarının geri dönüşünü ve yönetimin sorumluluklarını ne kadar iyi yerine getirdiğini anlamalarına da yardımcı olmaktadır<sup>601</sup>.

<sup>599</sup> Charles H. Gibson, *Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information* (Mason: South-Western, Cengage Learning, 2013), s.1.

<sup>600</sup> Lawrence Revsine vd., *Financial Reporting & Analysis* (New York: McGraw-Hill Education, 2015), s.3.

<sup>601</sup> Salim Alibhai vd., *Interpretation and Application of IFRS Standards* (New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2018), s.9.

Belirtildiği gibi işletme performansının ölçümünde ve performans ölçütlerinin oluşturulmasında kullanılan en önemli kaynak işletmelerin hazırladıkları finansal raporlar ve tablolarıdır. Bu unsurların hazırlanmasında ise dünya genelinde kullanılan UFRS'ler temel alınmaktadır. UFRS'lerin bir çıktısı olan finansal tablolar, işletme performansının ölçümünde ve değerlendirilmesinde işletme paydaşları için geçmişten günümüze en önemli araç olarak rol almakta ancak değişen koşullar çerçevesinde buradan sağlanan bilgilere ek bilgiler de paydaşlar tarafından talep edilmektedir<sup>602</sup>.

UFRS'nin performans ölçütleri içindeki yerinin ne olduğuna bakıldığında performans ölçütleri konusunda ortaya konan çerçeve, rehber ve beyan benzeri düzenlemelerin incelenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede de bölüm başında da bahsedildiği üzere UFRS ve performans ölçütleri arasındaki ilişki ağırlıklı olarak alternatif performans ölçütleri konusunda yapılan düzenlemeler doğrultusunda analiz edilmektedir. Çalışmada ele alınan APÖ düzenlemelerinde UFRS ile ilgili bahsi geçen ilkeler aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

### 3.3.2.1. Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu ve UFRS

ESMA'nın 2015 yılında yayımladığı *Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzunda* UFRS ile ilgili şu noktalar ifade edilmektedir<sup>603, 604</sup>:

✓ UFRS, APÖ'lerin kullanılabilmesi için uygulanabilir finansal raporlama çerçevelerinden (*applicable financial reporting framework*) biri olarak tanımlanmaktadır.

✓ APÖ'lerin, genellikle geçerli finansal raporlama çerçevesine (*UFRS'de bunlardan biri olarak gösterilmektedir*) uygun olarak hazırlanan finansal tablolardan (*ekleme, çıkarma veya türetme yolu ile*) elde edilebildiği belirtilmektedir.

<sup>602</sup> Accounting Standards Board (AcSB), "*Framework for Reporting Performance Measures: Voluntary Guidance to Enhance the Relevance of Financial Reporting*" (Toronto, 2018), s.7.

<sup>603</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), "*ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures*".

<sup>604</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), "*Questions and Answers - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)*".

✓ Yukarıda yer alan madde doğrultusunda APÖ Kılavuzunda yer alan ilkelerin UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolardan elde edilen finansal oranlar için de geçerli olduğu ifade edilmektedir.

✓ Ancak kılavuzda yer alan söz konusu ilkelerin, uygulanabilir finansal raporlama çerçevesi (*Örneğin, UFRS*) tarafından belirtilen gelir, kâr-zarar veya hisse başına kazanç gibi ölçütler için geçerli olmadığı belirtilmektedir.

✓ Faaliyet sonuçlarına ilişkin, UFRS tam setinde yer alan UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu 55. paragrafında “*Finansal durumunun anlaşılması açısından ihtiyaca uygun olması durumunda işletme, finansal durum tablosunda ek kalemler, başlıklar ve ara toplamlar sunar.*” şeklinde referans sunulsa da bu unsurlara ilişkin özel tanımlamalar yapılmamaktadır. Bu nedenle de finansal tablolar dışında sunulan faaliyet sonuçlarına ilişkin muhtelif ölçütler, APÖ Kılavuzu kapsamında değerlendirilmektedir.

✓ UFRS ve benzeri uygulanabilir finansal raporlama çerçevesinde tanımlanan esaslardan farklı muhasebe esasına göre belirlenen bir kârlılık ölçütü, APÖ tanımını içinde değerlendirilmektedir. Örneğin, UFRS 8 Faaliyet Bölümleri standardında açıklanan tüm ölçütler, UFRS'deki ilkeler çerçevesinde ele alınırken; buradaki rakamlardan hareketle farklı doğrultuda hesaplanan ölçütler, APÖ Kılavuzunda yer alan ilkelere göre hesaplanabilmektedir.

### 3.3.2.2. GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı ve UFRS

IOSCO'nun 2016 yayımladığı *GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanında* UFRS ile ilgili olarak yer alan ifadeler aşağıda verilmektedir<sup>605</sup>:

✓ GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı, finansal tablolarını hem UFRS uyarınca hem de UFRS dışındaki bir finansal raporlama çerçevesini kullanarak hazırlayan işletmeler için hazırlanmıştır. İşletmelerin finansal tablolarının dışında açıkladığı finansal ölçütlere beyanda yer alan ilkeler uygulanır.

---

<sup>605</sup> The Board of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO), “*Statement on Non-GAAP Financial Measures*”.

✓ IASB, UFRS'lere göre hazırlanacak finansal tablolar ve sunulacak finansal rakamlar için UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu standardında gerekli ilkeleri düzenlemekte ve zaman içinde gerekli güncellemeleri yapmaktadır. Tüm bu düzenlemeler çerçevesinde sunulan ölçütler ise GKGMİ çerçevesinde sunulan bir finansal ölçüt olarak tanımlanmaktadır. UFRS dışında kalan ve IASB tarafından tanımlanmayan ancak işletmeler tarafından kullanılan finansal ölçütler ise GKGMİ Harici Finansal Ölçütler olarak adlandırılmakta ve IOSCO'nun hazırladığı beyana göre hesaplanabilmekte ve ilgili kullanıcılara sunulmaktadır.

### **3.3.2.3. Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar ve UFRS**

IFAC'ın 2014 yılında yayımladığı *Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar* isimli düzenlemede UFRS ile ilgili olarak şu ifadeler yer almaktadır<sup>606</sup>:

✓ IASB tarafından yayımlanan ve UFRS tam seti içerisinde yer alan Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve'deki yararlı finansal bilgiye dair niteliksel özelliklerin (*Gerçeğe Uygun, Karşılaştırılabilir, Doğrulanabilir, Anlaşılabilir ve Zamanlılık*) işletmenin geçerli finansal raporlama çerçevesi dışında muhtelif ilkelere göre hazırladığı finansal ölçütler için de geçerli olduğu kabul edilmektedir.

✓ IASB'nin yayımladığı finansal bilgi özelliklerine ters düşmeyecek şekilde sunulacak geçerli finansal raporlama harici finansal ölçütlerin tarafsız, şeffaf, tam ve ilişkili gibi özellikleri de taşıması gerektiği ifade edilmektedir.

✓ IFAC'ın söz konusu düzenlemesinin oluşturulmasında IASB'nin yayımladığı Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve ve UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu dokümanlarından yararlanılmıştır.

---

<sup>606</sup> International Federation of Accountants (IFAC), "International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures - Definition, Principles and Disclosures".

### 3.3.3. Performans Ölçütlerinin UFRS İçindeki Yeri ve Önemi

İşletmelerin amaçlarına veya hedeflerine ulaşma düzeyi olarak tanımlanan işletme performansı, işletmelerin çeşitli standartlara göre hazırladıkları finansal raporlardan ve finansal tablolardan elde edilmektedir<sup>607</sup>. Bu unsurların oluşturulması ise işletme performansının gerçeğe uygun sunumunu ve şeffaflığını hedefleyen UFRS'ler ile sağlanmaktadır. Standartlar, işletmelere ortak bir kurallar seti sunmakta ve standart bir format sağlamaktadır<sup>608</sup>. Bu standardizasyon aynı zamanda farklı işletmelerin performansını karşılaştırmayı da kolaylaştırmaktadır. Bu niteliğinden dolayı da UFRS'ler, dünya genelinde yaklaşık yüz yetmiş ülke tarafından uygulanmaktadır. Bu çerçevede bakıldığında performans ölçüm sürecinin araçları olan performans ölçütlerinin, UFRS ile yakın bir ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür<sup>609</sup>.

Her ne kadar UFRS'lere göre oluşturulan finansal rapor ve tablolarda işletme performansına dair çeşitli ölçütler bulunsun da siyasi ve ekonomik anlamda hızla değişen küresel ortam ve benzeri nedenlerden dolayı işletme paydaşları alternatif performans ölçütlerini sıklıkla kullanmaya yönelmişlerdir. Ayrıca bu tür ölçütler denetlenmeyen veya düzenlenmeyen ihtiyari ölçütler olduğundan, işletme performansı hakkında stratejik olarak olumlu bilgiler iletmek için işletmeler tarafından da kullanılmaktadır<sup>610</sup>.

Performans ölçüm sürecinin en önemli aracı olan performans ölçütleri, UFRS'lerin dönem sonunda, dönemecinde işletme faaliyetleri ile ilgili kaydedilen ve sınıflandırılan bilgileri bir rapor halinde sunması ile birlikte kullanılmaktadırlar. Bir başka ifade ile ölçüm faaliyetine başlamaktadırlar<sup>611</sup>. Diğer taraftan konsolide finansal tablolardan hareketle analiz edilen işletme performansları, sadece söz konusu işletme ile ilgili bilgiler vermemekte dolaylı olarak o işletmenin bağlı ortaklıklarının, iştiraklerinin performansı ile ilgili de bilgiler sunmaktadır<sup>612</sup>.

<sup>607</sup> Aydın Karapınar ve Figen Ayıkoğlu Zaif, *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu Finansal Analiz* (Ankara: Gazi Kitabevi, 2013), s.53.

<sup>608</sup> Berk, DeMarzo ve Harford, *Fundamentals of Corporate Finance*, s.54.

<sup>609</sup> Federation of European Accountants (FEE), "The Future of Corporate Reporting – Creating the Dynamics for Change", s.9.

<sup>610</sup> H. David Sherman ve S. David Young, "Where Financial Reporting Still Falls Short", *Harvard Business Review*, 2016, <https://hbr.org/2016/07/where-financial-reporting-still-falls-short>.

<sup>611</sup> Richard Barker, *Short Introduction to Accounting* (Cambridge: Cambridge University Press, 2011), s.27.

<sup>612</sup> Richard E. Baker vd., *Advanced Financial Accounting* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009), s.100.

İşletmelerin kullandıkları tüm araçlar gibi performans ölçütleri de işletmelerin ilgili paydaşları tarafından takip edilmektedir. Başlangıçta işletmelerin sadece kendi içinde değerlendirdiği performans ölçümü zaman içinde çeşitli nedenlerden dolayı ağırlıklı olarak dış paydaşlarını da ilgilendirmeye başlamıştır. Bu durum ve yasal düzenlemeler, işletmelerin dış paydaşlarına işletme performansı ile ilgili açıklamalar yapmasını zorunlu hale getirmiştir<sup>613</sup>. Zaman içinde işletme yöneticileri ve yatırımcılar, UFRS'ye göre sundukları rakamları yetersiz bulmaya ve alternatif performans ölçümlerine ve ölçütlerine yönelmeye başlamışlardır. Bunun üzerine işletmeler de yatırımcı taleplerine cevap vererek çeşitli APÖ'ler sunmuşlardır. Sunulan söz konusu ölçütlerin kabul görmesi de bunların giderek yaygınlaşmasına neden olmuştur<sup>614</sup>.

Bu durum üzerine IASB, performans ölçütleri konusunda UFRS'de yaşanan eksiklikleri gidermek için çeşitli adımlar atmıştır. Bunlardan ilki işletme performansının temel göstergelerinden biri olan gelir tablosunun kapsamlı hale getirilmesi olmuştur. Yapılan akademik çalışmalarda da bu durumun işletmelerin hisse senedi getirileri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur<sup>615</sup>. Bunun üzerine IASB, APÖ'lerin de UFRS'lere göre hazırlanan finansal tablolarda veya dipnotlarda nasıl yer alabileceği ya da bu ölçütler ile uyumlaştırmanın nasıl sağlanabileceği konusundaki çalışmalarını genişletme kararı almıştır.

UFRS rakamlarının düzeltilmesinden elde edilen ölçütler olarak tanımlanan APÖ'ler, genel algı olarak tamamlayıcı ve bilgilendirici ölçütler olarak UFRS rakamlarını desteklemektedirler<sup>616</sup>. Ancak dikkat edilmesi gereken nokta, bu ölçütler konusunda oluşan soru işaretlerinin işletme yönetimi tarafından paydaşlarına güvence sağlanarak giderilip giderilmediğidir<sup>617</sup>.

---

<sup>613</sup> Andy Neely, Mike Gregory ve Ken Platts, "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda", *International Journal of Operations & Production Management* (25): 12 (Aralık 2005): s.1248, <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>.

<sup>614</sup> Rhenie De Vries, "Before You Set Your Alternative Performance Measures, Read This", *KPMG Luxembourg, Expert Blog*, 2018, <https://blog.kpmg.lu/before-you-set-your-alternative-performance-measures-read-this>.

<sup>615</sup> Volkan Demir, Oğuzhan Bahadır ve Aslı Gül Öncel, "What is the Best Measure of Financial Performance? Comprehensive Income versus Net Income: Evidence from Turkey", *İktisat İşletme ve Finans* (28): 323 (01 Şubat 2013): s.73, <https://doi.org/10.3848/iif.2013.323.3351>.

<sup>616</sup> CFA Institute, *Bridging the GAP: Ensuring Effective Non-GAAP and Performance Reporting* (New York: CFA Institute, 2016), s.1.

<sup>617</sup> Deloitte, "Alternative Performance Measures: Need to Know – A Practical Guide" (London, 2016), s.6.

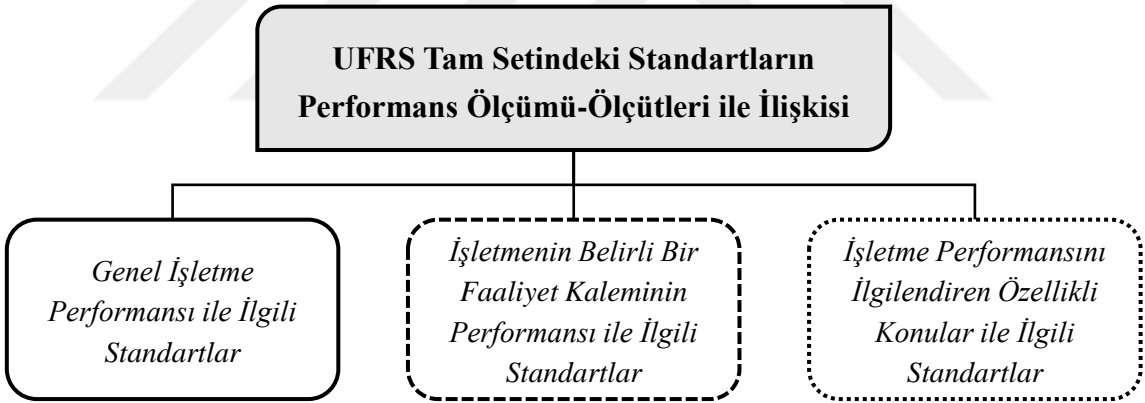


### 3.3.4. UFRS Tam Seti İçerisinde Performans Ölçütleri

Çalışmanın önceki bölümlerinde yapılan yorumlamalar çerçevesinde **performans ölçümü, ölçütü ve alternatif performans ölçütlerinin;**

- UFRS tam seti içerisinde yer alan düzenlemelerde ne şekilde yer aldığı,
- Standartların işletme performansı ile olan ilişkisinin nasıl sınıflandırılabileceği ve
- İşletme performansı ile ilişki düzeyi yüksek olan standartların işletme performansı ile ilgili içerdiği ilkelerin neler olduğunda dair genel görünüm bu bölümde incelenmektedir.

UFRS tam setinde yer alan standartların performans ölçümü ve ölçütleri ile olan ilişkisi değerlendirildiğinde Şekil 3.9'da yer alan sınıflandırmayı yapmak mümkündür.



**Şekil 3.9: UFRS'lerin Performans Ölçümü-Ölçütleri ile İlişkisi**

Şekilden de görüleceği üzere standartlar; genel işletme performansı, işletmenin genel performansının ortaya çıkmasında etkili olan ve belli bir faaliyet kaleminin işleyişi, durumu, değerlemesi, performansı ve işletme performansını ilgilendiren özellikli konular (*sektör, faaliyet, vb.*) ile ilgili standartlar olarak üçe ayrılabilir.

Yapılan üçlü sınıflandırma çerçevesinde UFRS tam seti içerisinde yer alan hangi standartların bu sınıfların hangisinde yer aldığına dair görünüm, Tablo 3.6'da sunulmaktadır.

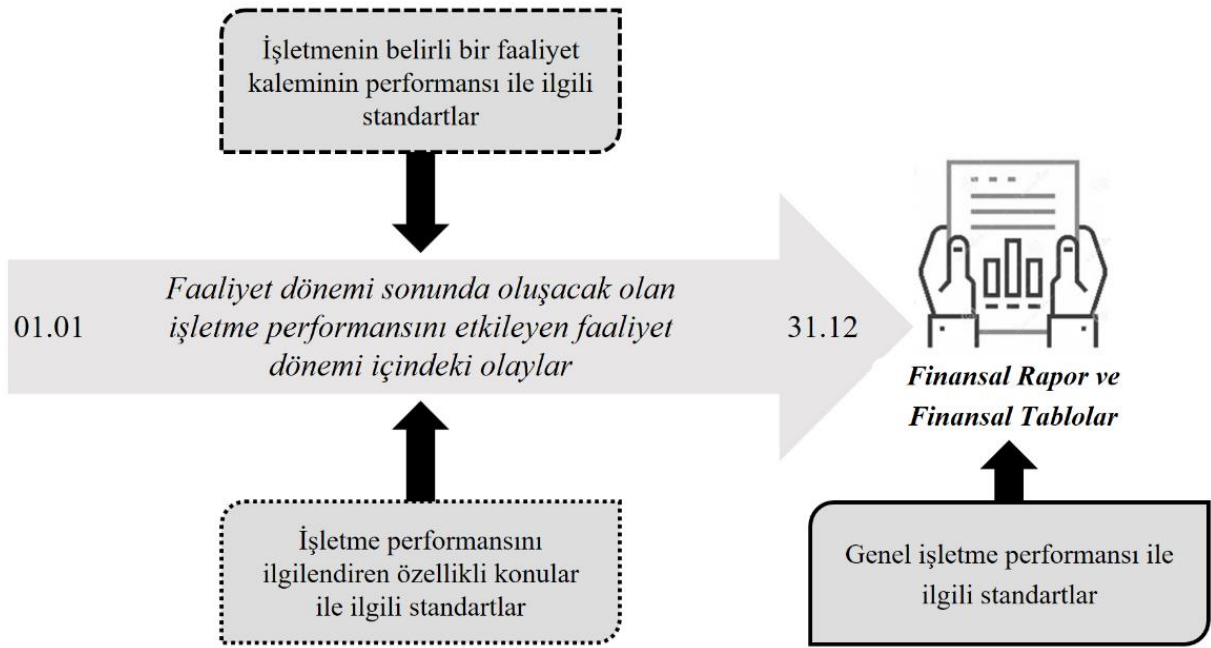
**Tablo 3.6: UFRS'lerin Performans Ölçümü-Ölçütleri ile İlişkisi**

Genel İşletme Performansı ile İlgili Standartlar	İşletmenin Belirli Bir Faaliyet Kaleminin Performansı ile İlgili Standartlar	İşletme Performansını İlgilendiren Özellikli Konular ile İlgili Standartlar
IAS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu	IAS 2 Stoklar	IAS 20 Devlet Teşviklerinin Muhasebeleştirilmesi ve Devlet Yardımlarının Açıklanması
IAS 7 Nakit Akış Tablosu	IAS 12 Gelir Vergileri	IAS 29 Yüksek Enflasyonlu Ekonomilerde Finansal Raporlama
IAS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar	IAS 16 Maddi Duran Varlıklar	IAS 34 Ara Dönem Finansal Raporlama
IAS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar	IAS 19 Çalışanlara Sağlanan Faydalar	IAS 41 Tarımsal Faaliyetler
IAS 27 Bireysel Finansal Tablolar	IAS 21 Kur Değişiminin Etkileri	IFRS 2 Hisse Bazlı Ödemeler
IAS 33 Hisse Başına Kazanç	IAS 23 Borçlanma Maliyetleri	IFRS 3 İşletme Birleşmeleri
IFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması	IAS 24 İlişkili Taraf Açıklamaları	IFRS 4 Sigorta Sözleşmeleri (IFRS 17 Sigorta Sözleşmeleri)
IFRS 8 Faaliyet Bölümleri	IAS 26 Emeklilik Fayda Planlarında Muhasebeleştirme ve Raporlama	IFRS 6 Maden Kaynaklarının Araştırılması ve Değerlendirilmesi
IFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar	IAS 28 İştiraklerdeki ve İş Ortaklıklarındaki Yatırımlar	IFRS 14 Düzenlemeye Dayalı Erteleme Hesapları
	IAS 32 Finansal Araçlar: Sunum	
	IAS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü	
	IAS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar	
	IAS 38 Maddi Olmayan Duran Varlıklar	
	IAS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme	
	IAS 40 Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller	
	IFRS 5 Satış Amaçlı Elde Tutulan Duran Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler	
	IFRS 7 Finansal Araçlar: Açıklamalar	
	IFRS 9 Finansal Araçlar	
	IFRS 11 Müşterek Anlaşmalar	
	IFRS 12 Diğer İşletmelerdeki Paylara İlişkin Açıklamalar	
	IFRS 13 Gerçeğe Uygun Değer Ölçümü	
	IFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat	
	IFRS 16 Kiralamalar	

**Not:** Performans ile ilgili UFRS tam seti içerisinde yer alan standartlar ve diğer düzenlemeler incelenirken bu standartların Türkiye'de birebir çevirisini yapan **KGK** tarafından yayımlayan **TMS/IFRS 2019 seti** temel alınmıştır. (IAS=UMS=TMS / IFRS=UFRS=TFRS)

Tablo 3.6’da yer almayan ancak UFRS Tam Seti içerisinde bulunan ve işletme performansı ile ilgili olan diğer dokümanlar; ***Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve*** ile ***UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu***’dur.

Şekil 3.9’da UFRS ile performans ölçümü ilişkisine dair yapılan sınıflandırmanın işletme performansının oluşum sürecinde (*dönem içindeki ve dönem sonundaki ya da 01.01-31.12 tarihleri arasındaki ve 31.12 tarihindeki*) hangi aşamalarda yer aldığına dair genel görünüm Şekil 3.10’da gösterilmektedir.



**Şekil 3.10: UFRS’lerin İşletmenin Faaliyet Dönemi Performansı İçindeki Konumları**

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere genel olarak 01.01 tarihinde başlayıp 31.12 tarihinde sona eren işletme faaliyetinin performansına dönem içinde etki eden standartlar; işletmenin belirli bir faaliyet kaleminin performansı ve işletme performansını ilgilendiren özellikli konular ile ilgili standartlardan oluşmaktadır. Bu standartların dönem içinde uygulanması sonucu 31.12 tarihinde işletme tarafından oluşturulan finansal raporlar ve tablolar ise genel işletme performans ile ilgili standartlar sınıflandırmasında yer alan ilkeler çerçevesinde oluşturulmakta ve ilgili paydaşlara sunulmaktadır.

### 3.3.4.1. Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve

Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve (FRİKÇ), bir standart olmamakla birlikte UFRS tam setinin temel bir unsurudur. Çerçevede yer alan ilkeler, standartların uygulanmasında ve yorumlanmasında hem işletmelere hem de finansal rapor kullanıcılarına yardımcı olmaktadır<sup>618</sup>. Ayrıca işletme performansının genel bir göstergesi olarak ifade edilen finansal tabloların elde edilmesini sağlayan FRİKÇ, işletme performansına dair şeffaflığın sağlanmasında da önemli bir rol üstlenmektedir<sup>619</sup>.

KGK'nın yayınladığı Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve'nin 2018 sürümünde (2020 yılında uygulanmak üzere yayımlanmış, erken uygulamaya da izin verilmiştir) performans ölçütlerinin nihai amacı olan işletme performansının ortaya konulmasını yansıtan ilgili ilkeler ve bunlara dair yorumlar aşağıda sunulmaktadır.

#### **Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve'de işletme performansı ile ilişkili düzenlemeler**<sup>620</sup>

✓ “**Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve**, genel amaçlı finansal raporlamanın amacını ve ilgili kavramları tanımlamaktadır.” (FRİKÇ - SA1.1) ifadesi, performans ölçütlerinin ortaya koyduğu işletme performansının analiz edilmesinde geçerli olan temel ilkelerin ve kavramların bu dokümanda ortaya konulduğunu belirtmektedir.

✓ “**Genel amaçlı finansal raporlamanın amacı**, mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç verenler ve kredi veren diğer taraflara, raporlayan işletme hakkında o işletmeye kaynak sağlamaya ilişkin kararlar verirken faydalı olacak finansal bilgiyi sağlamaktır.” (FRİKÇ - p.1.2). “Ancak, genel amaçlı finansal raporlar mevcut ve potansiyel yatırımcılar, borç verenler ve kredi veren diğer tarafların ihtiyaç duyduğu tüm bilgileri sağlamaz ve sağlamaları mümkün değildir. Söz konusu kullanıcıların, örneğin genel ekonomik koşullar ve beklentiler, siyasi olaylar ve siyasi iklim, sektör ve şirket görünümleri gibi diğer kaynaklardan elde edilecek ilgili bilgileri de göz önünde

<sup>618</sup> Burton ve Eva K., *International Financial Reporting Standards: A Framework-Based Perspective*, s.26.

<sup>619</sup> Mary E. Barth ve Katherine Schipper, “Financial Reporting Transparency”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance* (23): 2 (Nisan 2008): s.173, <https://doi.org/10.1177/0148558X0802300203>.

<sup>620</sup> KGK, “*Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve*” (2019).

*bulundurması gerekir.” (FRİKÇ - p.1.6) ifadeleri UFRS ile ortaya konan bilgilerin işletme paydaşlarının talep ettiği işletme performansına dair tüm bilgileri sağlayamayabileceğini, bu bilgiler ile birlikte ek performans bilgilerine başvurulabileceğini ifade etmektedir.*

✓ *“Bireysel asli kullanıcıların farklı ve muhtemelen birbiriyle örtüşmeyen bilgi ihtiyaçları ve istekleri vardır. Kurul standartları geliştirirken, azami sayıdaki asli kullanıcının ihtiyaçlarını karşılayacak bir bilgi setinin sağlanmasını amaçlar. Ancak, ortak bilgi ihtiyaçlarına odaklanması, raporlayan işletmenin, en çok asli kullanıcılarından oluşan bir alt küme için faydalı olan **ek bilgileri** finansal rapora dâhil etmesine engel teşkil etmez.” (FRİKÇ - p.1.8) ifadesi, işletmelerin paydaşlarına işletme performansına dair UFRS haricinde de bilgi sunabileceğini ortaya koymaktadır.*

✓ *“... Raporlayan işletmenin geçmişteki finansal performansına ve işletme yönetiminin idare etme sorumluluğunu nasıl yerine getirdiğine ilişkin bilgi, genellikle, işletmenin ekonomik kaynaklarından gelecekte elde edilecek getirilerin tahmin edilmesinde faydalıdır.” (FRİKÇ - p.1.16) ifadesi, her ne kadar işletmenin gelecekteki performansına dair bilgilerin UFRS rakamları tarafından sunulduğunu belirtse de paydaşlar tarafından APÖ'lere olan talep bu bilgilerin tam olarak yeterli olmadığını göstermektedir.*

✓ *“... **faydalı finansal bilginin** niteliksel özellikleri, mevcut ve potansiyel yatırımcılara, borç verenlere ve kredi veren diğer taraflara raporlayan işletmenin finansal raporunda sunulan bilgilere dayanarak işletme hakkında kararlar alırken en çok fayda sağlayabilecek bilgi türlerini tanımlar.” (FRİKÇ - p.2.1). “Faydalı finansal bilginin niteliksel özellikleri, finansal tablolarda sunulan finansal bilgi için uygulandığı gibi, diğer yollarla sağlanan finansal bilgiye de uygulanır.” (FRİKÇ - p.2.3). “**Temel niteliksel özellikler**; ihtiyaca uygunluk ve gerçeğe uygun sunumdur.” (FRİKÇ - p.2.5). “**Destekleyici niteliksel özellikler**; karşılaştırılabilirlik, doğrulanabilirlik, zamanında sunum ve anlaşılabilirlik hem ihtiyaca uygun olan hem de gerçeğe uygun olarak sunulması amaçlanan bilginin faydasını arttıran niteliksel özelliklerdir.” (FRİKÇ - p.2.23) ifadeleri UFRS’de sunulan bilgilerin özelliklerini belirtirken işletmenin sunacağı UFRS harici bilgilere (örneğin, alternatif performans ölçütlerine) de bu özelliklerin uygulanabileceğini ifade etmektedir.*

FRİKÇ’de yer alan özellikler ile çalışmanın önceki bölümlerinde APÖ’ye ait düzenlemelerde geçen özellikler karşılaştırıldığında işletme performansına dair sunulacak bilgi özellikleri ile ilgili Tablo 3.7’deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3.7: UFRS ve APÖ Düzenlemelerinde Bilginin Özellikleri**

Sunulan Bilginin Özellikleri		
<i>UFRS’de</i> (Tam set içindeki FRİKÇ’de)	<i>APÖ Düzenlemelerinde</i> (ESMA, IOSCO, IFAC Düzenlemeleri)	
İhtiyaca Uygun	Karşılaştırılabilir	Tarafsız
Gerçeğe Uygun Sunum	Tutarlı	Şeffaf
Karşılaştırılabilir	Erişilebilir	Anlaşılabilir
Doğrulanabilir	İlişkili	Doğrulanabilir
Zamanında Sunum	Tam/Eksiksiz	Vakitli
Anlaşılabilir		

Tablodan da görüleceği gibi düzenlemeler arasında sunulacak bilgilerin özelliklerine dair belirtilen unsurlar büyük oranda örtüşmektedir.

✓ **“Gelir ve giderler, finansal tabloların bir işletmenin finansal performansıyla ilgili olan unsurlarıdır. Finansal tablo kullanıcıları hem bir işletmenin finansal durumu hem de işletmenin finansal performansı hakkında bilgiye ihtiyaç duyar.”** (FRİKÇ - p.4.71). **“Farklı işlemler ve diğer olaylar farklı özelliklere sahip gelir ve giderler ortaya çıkarır. Farklı özelliklere sahip gelir ve giderler hakkında ayrıca bilgi sağlamak, finansal tablo kullanıcılarının işletmenin finansal performansını anlamalarına yardım edebilir.”** (FRİKÇ - p.4.72) ifadeleri, UFRS’de sunulan bilgilerin işletme paydaşlarına işletmenin performansı hakkında ihtiyaç duydukları bilgiyi sağladığını, ancak farklı durumlarda işletmelerin UFRS harici ek performans bilgilerini (APÖ ve benzeri) de işletme paydaşlarına sunabileceğini belirtmektedir.

FRİKÇ’de performans ölçümü-ölçütü ile ilgili yukarıda belirtilen bilgiler dışında önemli bir performans göstergesi olan finansal tablolar ile ilgili de birçok düzenlemeye (Amaç, Kapsam, Unsurlar, Ölçüm, Sunum, Açıklama, Sermaye, vb.) yer verilmektedir. Söz konusu düzenlemeler UMS 1’de daha detaylı ele alındığından dolayı bu bölümde fazlaca yer verilmemiştir.

### 3.3.4.2. UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu

2010’da yayınlanmış olan *UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu*, UFRS’ye uygun olarak hazırlanmış finansal tablolar ile ilgili yönetim yorumunun sunumu için geniş, bağlayıcı olmayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, yönetime amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma stratejilerini açıklama fırsatı vermektedir. Bu yorumların, ileriye dönük FRİKÇ’de açıklanan özelliklere sahip ve tutarlı olması gerekmektedir. Uygulama Beyanı 2010’da yayınlanmasından bu yana güncellenmemiş veya değiştirilmemiştir. *Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim* çalışması kapsamında *Yönetim Yorumu* projesi kapsamında tekrar ele alınmakta ve güncellenerek 2020 yılında konuya ilişkin taslak çalışmasının yayımlanması planlanmaktadır<sup>621</sup>.

Uygulama Beyanı, performans ölçütlerinin finansal tabloların dışında, örneğin yönetim yorumunda kullanılması, bu ölçütlerin işletmelerin finansal performansının ve konumunun anlaşılması açısından önemli olduğunu ifade etmektedir<sup>622</sup>. Beyanda geçen ve işletme performansı ile ilişki olan diğer hususlar aşağıda verilmektedir.

#### **UFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumunda işletme performansı ile ilişkili düzenlemeler**<sup>623, 624</sup>

“UFRS’yi uygulayan işletmelerin, bu beyanı uyma zorunluluğu bulunmamaktadır. Her ne kadar beyan, standart niteliği taşımasa da söz konusu metin, finansal tablo kullanıcılarına, yönetimin yorumu içerisinde sunulan, işletmenin genel görünümünü ve genel risklerinin yanı sıra yönetim stratejilerinin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda başarısını değerlendirmelerine yardımcı olacak türde bilgileri de içermesi dolayısıyla önem taşımaktadır.” (TFRS Uygulama Beyanı - Genel Bilgiler)

✓ “**Yönetimin yorumu**, işletmenin finansal durumunun, finansal performansının ve nakit akışlarının yorumlanmasına yönelik kaynak sağlayan bir açıklama raporudur. Kullanıcılar yönetimin yorumu içerisinde sunulan türdeki bilgileri,

<sup>621</sup> IFRS Foundation, “IFRS Practice Statement 1: Management Commentary”, *Issued Standards*, 2019, <https://www.ifrs.org/issued-standards/management-commentary-practice-statement/#about>.

<sup>622</sup> Ernst & Young, “Applying IFRS: Alternative Performance Measures”, s.61.

<sup>623</sup> IFRS Foundation, “IFRS Practice Statement: Management Commentary - A Framework for Presentation” (2010).

<sup>624</sup> TMSK, “TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu” (2010).

*işletmenin genel görünümünü ve genel risklerinin yanı sıra yönetim stratejilerinin belirlenen hedeflere ulaşma konusunda başarısını değerlendirmelerine yardımcı olması için düzenli olarak kullanılmaktadır. Birçok işletme için yönetimin yorumu, sermaye piyasalarıyla iletişimlerinde önemli bir unsur iken, finansal tabloları da **destekleyici ve tamamlayıcı niteliktedir.**” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - G3) ifadesi, beyanın işletme performansının ve performans ölçütlerinin yorumlanmasında önemli bir rol oynayabilecek bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir.*

✓ *“Yönetim yorumu **işletmenin gelecekteki performansını**, durumunu ve ilerlemesini etkileme ihtimali olan temel eğilimleri ve faktörleri de açıklar. Bu nedenle, yönetimin yorumu yalnızca şimdiki zamana ilişkin değil; geçmiş ve gelecek zamana da ilişkindir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.11). “Yönetim, a ve b maddelerindeki ilkelerle tutarlılık gösteren bir yorum sunar: (a) yönetimin işletmenin performansına, mevcut durumuna ve ilerlemesine ilişkin görüşlerini yansıtmak ve (b) finansal tablolarda sunulan bilgileri desteklemek ve tamamlamak.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.12) ifadeleri, işletmenin sadece geçmişteki performansına değil gelecekteki performansına dair de destekleyici ve tutarlı açıklamaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.*

✓ *“Yönetimin yorumu, finansal rapor kullanıcılarının, **işletmenin performansını** ve işletmenin gelişimi için belirlenen stratejilere ve planlara ilişkin yönetim faaliyetlerini değerlendirmesine **yardımcı olacak bilgiler** sunulmalıdır. Bu tür bir yorum, finansal rapor kullanıcılarının aşağıdakileri anlamasına yardımcı olacaktır: (a) işletmenin maruz kaldığı riskler, risk yönetimi stratejileri ve bu stratejilerin etkinliği; (b) finansal tablolarda sunulmayan kaynakların işletmenin faaliyetlerini nasıl etkileyebileceği ve (c) finansal olmayan faktörlerin finansal tablolarda sunulan bilgileri nasıl etkilediği.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.14) ifadesi, beyana dayalı yapılacak yorumların işletme paydaşlarına işletme performansının değerlendirilmesinde hangi konularda fayda sağlayacağını göstermektedir.*

✓ *“Yönetimin yorumu, finansal tablolarda sunulan tutarlara ve bu bilgileri şekillendiren koşullar ve olaylara ilişkin açıklamalarla **finansal tabloları destekler ve tamamlar.** Yönetimin yorumu ayrıca, işletmeye ve işletmenin performansına ilişkin*



*finansal tablolarda bulunmayan ancak işletme yönetimi için önemli olan bilgileri de içerir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.16) ifadesi, UFRS harici ölçütlerin de bu yorumlamalarda kullanılabilceğini göstermektedir.*

✓ “... Yönetim geleceğe yönelik projeksiyonlar ve öngörüler de içerebilen (ancak bu hususta bir zorunluluk bulunmamaktadır) **açıklamalar** veya **sayısal veriler** yoluyla **ileriye yönelik bilgiler** sunar. Yönetim ileriye yönelik bilgileri sunarken kullanılan varsayımları da açıklar.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.18) ifadesi, işletme yönetiminin işletme performansının değerlendirilmesinde UFRS harici ölçütlerin de geleceğe yönelik bilgilerin sunulması için kullanılabilceğini belirtmektedir.

✓ “Yönetimin yorumu anlaşılması için yönetimin belirlenen hedefler doğrultusunda işletmenin performansını değerlendirmek adına kullandığı önemli **performans ölçütleri** ve **göstergelerini** de içerir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.24(e)) ifadesi, açık bir ilke ile işletme performansının analizinde kullanılabilcek unsurlardan birinin performans ölçütleri olduğunu ortaya koymaktadır.

✓ “Yönetim finansal rapor kullanıcılarının işletmeye ve faaliyet gösterdiği **dış çevreye** ilişkin bir bakış açısı kazanmasına yardımcı olmak için işletme faaliyetinin bir tanımını yapar. Bu bilgi; işletmenin performansını, stratejik seçme haklarını, tahminlerini değerlendirmek ve kavramak için bir başlangıç noktası niteliğindedir. Yönetimin yorumu işin niteliğine bağlı olarak şu bilgilere ilişkin açıklamalar içerebilir: (a) İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler, (b) İşletmenin faaliyet gösterdiği ana pazarlar ve bu pazarlardaki rekabetçi konuma, (c) İşletmeyi ve işletmenin faaliyet gösterdiği pazarları etkileyen yasal, düzenleyici ve makroekonomik çevrelerin önemli özelliklerine, (d) İşletmenin temel ürünlerine, hizmetlerine, faaliyet süreçlerine ve dağıtım yöntemlerine, (e) İşletmenin yapısına ve değer yaratma şekline.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.26) ifadesi, işletme performansının bir bütün olarak değerlendirilmesinde performansa etki eden tüm unsurların neler olabileceğini ve bunların da analizlerde dikkate alınması gerektiğini açıkça belirtmektedir.

✓ “Yönetim işletmenin **paydaşlarıyla olan önemli ilişkilerini**, bu ilişkilerin işletme performansını ve değerini nasıl etkileyebileceğini ve bu ilişkilerin nasıl

yönetildiğini belirler. Bu tür bir açıklama finansal rapor kullanıcılarının, işletmenin ilişkilerinin faaliyetlerinin niteliğini nasıl etkilediğini ve işletmeyi önemli bir riske maruz bırakıp bırakmadığını anlamasına yardımcı olur.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.33) ifadesi, işletme performansının oluşmasına etki eden paydaş ilişkilerinin önemini göstermekte ve bunların da dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.

✓ “Yönetimin yorumu işletmenin **finansal ve finansal olmayan performansına**, bu performansının ne ölçüde gelecekteki performansının bir göstergesi niteliğinde olduğuna ve yönetimin işletmenin geleceğine ilişkin değerlendirmelerine dair net bir açıklama içerir. Bu konularda yapılacak faydalı bir açıklama, kullanıcıların işletmenin performansına, durumuna, gelişimine ve öngörülerine ilişkin kendi değerlendirmelerini yapmalarına yardımcı olabilir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.34) ifadesi, işletmenin performansına etki edecek tüm unsurlara dair paydaşların yeterli düzeyde bilgilendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

✓ “... Yönetim, finansal duruma, likiditeye ve performansa ilişkin olarak önceki dönem veya dönemlere kıyasla meydana gelen önemli değişimlere ilişkin açıklamalarda bulunur ve bir analiz ortaya koyar. Söz konusu açıklamalar ve analiz kullanıcıların, işletmenin **geçmiş performansının, gelecek performansının** ne ölçüde göstergesi olabileceğini anlamalarına yardımcı olabilir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.35) ifadesi, yorumda ortaya konan geçmiş performans bilgilerinin gelecek performansın öngörülmesi adına önemini belirtmektedir.

### ➤ Performans Ölçümleri ve Göstergeleri

✓ “**Performans ölçümleri**, işletmenin önemli başarı faktörlerini yansıtan nicel ölçümlerdir. **Göstergeler** ise işletmenin nasıl yönetildiğini açıklayan sözel kanıtlar veya performansa ilişkin dolaylı kanıtlar ortaya koyan sayısal ölçümler şeklinde olabilir. Yönetim, belirlenen hedefler karşısındaki ilerleme seviyesini değerlendirmek için kullanılan performans ölçümlerini ve göstergelerini (finansal ve finansal olmayan) açıklar. Yönetim performans ölçümlerinden elde edilen sonuçların zaman içerisinde neden değiştiğini ya da göstergelerin nasıl değiştiğini açıklar. Bu açıklama finansal rapor kullanıcılarının hangi amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını

değerlendirmelerine yardımcı olabilir.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.37) ifadesi, performans ölçümünü ve göstergelerini tanımlayarak bunların işletme performansının analizindeki katkılarını ortaya koymaktadır.

✓ “Bir işletmenin anlaşılabilmesi için **en önemli performans ölçümleri ve göstergeleri** aynı zamanda yönetimin işletmeyi yönetmek için kullandığı ölçüm ve göstergelerdir. Performans ölçümleri ve göstergeleri genellikle, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü yansıtmaktadır. Performans ölçümleri ve göstergeleri belirli bir sektör içerisinde veya daha geniş bir alanda kabul gördüğünde ve kullanıldığında, **karşılaştırılabilirlik** artar. Yönetim kullanılan performans ölçümlerinin ve göstergelerinin neden **ihtiyaca uygun** olduğunu da açıklar.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.38) ifadesi, performans ölçümünün ve bu ölçümde kullanılacak olan göstergelerin hangi özellikleri olduğunu açık olarak belirtmektedir.

✓ “Performans ölçümlerinin ve göstergelerinin **tutarlı** bir şekilde raporlanması zaman içerisinde yönetimin yorumunun tutarlılığını artırır. Yönetim kullanılan performans ölçümlerini ve göstergelerini değiştirdiği zaman, söz konusu değişiklikleri tanımlar ve açıklar.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.39) ifadesi, performans ölçümünde tutarlılığın önemini belirtmektedir.

✓ “Finansal tablolardan elde edilen bilgiler yönetimin yorumuna eklenecek şekilde düzenlenmişse, bu durum açıklanır. Finansal performans ölçümleri finansal tablolardan türetilmiş veya elde edilmişse; bu ölçümler, TFRS’ler uyarınca hazırlanmış finansal tablolarda sunulan ölçümlere de **uyarlanır**.” (TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu - p.40) ifadesi, performans ölçümü konusunda yapılması gereken mutabakatları ve açıklamaları ortaya koymaktadır.

✓ “**Finansal tablolar**, kullanıcıların ekonomik kararlar vermek için ihtiyaç duydukları **tüm bilgileri sağlamaz**, çünkü finansal tablolar geçmiş olayların finansal etkilerini büyük ölçüde yansıtır ve finansal olmayan performans ölçütleri veya gelecek beklentileri ve planları hakkında bir tartışma sunmaz.” (IFRS Practice Statement: Management Commentary - BC3) ifadesi, bir açıdan yönetim yorumunun önemine değinmektedir. Söz konusu önem UFRS’ye göre ortaya konan finansal tabloların işletme

performansını değerlendirmede tam olarak yeterli olmamasından ve bu sebeple de bu bilgilere ek ya da alternatif performans ölçütleri ile performans analizinin tamamlanmasının ya da desteklenmesinin gerekliliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir.

### 3.3.4.3. UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu

FRİKÇ’de ortaya konan temel raporlama ilkelerinin temel uygulama alanı olan finansal tablolara dair düzenlemeler, UFRS tam setinde IAS 1’de yer almaktadır. Bu düzenlemelerin işletme performans ile ilişkili olan maddeleri aşağıda verilmektedir.

#### UMS 1’de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>625</sup>

✓ “Standart, işletmenin **genel amaçlı finansal tablolarının**, işletmenin önceki döneme ait finansal tablolarıyla ve diğer işletmelerin finansal tablolarıyla karşılaştırılabilirliğini sağlamak amacıyla, genel amaçlı finansal tabloların sunumuna yönelik esasları belirler. Standart, finansal tabloların sunumuyla ilgili genel kuralları, yapısıyla ilgili hususları ve finansal tabloların içeriğine ilişkin asgari şartları düzenler.” (TMS 1 - p.1) ifadesi, finansal tablo kullanıcılarının işletme performansının analizinde ağırlıklı olarak kullandıkları finansal tablolara dair ilkelerin hangi amaçta ve içerikte olduğunu ortaya koymaktadır.

✓ “**Dipnotlar**; finansal durum tablosunda, kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda (veya tablolarında), özkaynak değişim tablosunda ve nakit akış tablosunda sunulanlara ilave olarak açıklanan bilgileri içerir. Dipnotlar, bu tablolarda sunulan kalemler hakkında açıklamalar veya söz konusu kalemlerin alt sınıfları ile finansal tablolara alınma kıstasını karşılamayan kalemler hakkında bilgi sağlar.” (TMS 1 - p.7) ifadesi, finansal tablolarda bulunan tutarlara ait açıklayıcı detayların yer aldığı tam bir finansal tablolar setinin tamamlayıcı unsuru olan dipnotları tanımlamaktadır.

✓ “**Finansal tablolar**, işletmenin finansal durumunun ve finansal performansının biçimlendirilmiş sunumudur. **Finansal tabloların amacı**; işletmenin finansal durumu, finansal performansı ve nakit akışları hakkında geniş bir kullanıcı kitlesine ekonomik kararlar alırken faydalı olacak bilgi sağlamaktır.” (TMS 1 - p.9)

<sup>625</sup> KGK, “TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu” (2019).

ifadesi, finansal tablolar ve amacını ortaya koyarak bir açıdan bu unsurların işletme performansının analizinde neden sıklıkla kullanıldığına cevap vermektedir.

✓ “İşletme, hemen hemen tüm koşullarda, yürürlükteki UFRS'lere uyum sağlayarak **gerçeğe uygun sunuma** ulaşır. Gerçeğe uygun sunum ayrıca işletmenin aşağıdakileri yapmasını zorunlu kılar: (c) UFRS'lerde yer alan belirli hükümler, finansal tablo kullanıcılarının, belirli işlem, olay ve koşulların işletmenin finansal durumu ve **finansal performansı** üzerindeki etkilerini anlamasını sağlamada yetersiz kaldığında, **ek açıklamaların yapılması.**” (TMS 1 - p.17(c)) ifadesi, gerçeğe uygun sunum ilkesi uyarınca işletmelerin finansal performansı açıklamaya yönelik ek açıklamalar (örneğin, muhtelif performans ölçütleri kullanarak) yapmasına olanak sağlandığını belirtmektedir.

✓ “İşletme, tam bir finansal tablolar setini (karşılaştırmalı bilgileri de içerecek şekilde) **yılda en az bir kez sunar.**” (TMS 1 - p.36) ifadesi, işletme performansının göstergesi olan finansal tabloların kullanım sıklığını ortaya koymaktadır.

✓ “UFRS'lerin aksine izin verdiği veya aksini zorunlu kıldığı durumlar dışında işletme, cari dönemin finansal tablolarında raporlanan tüm tutarlarla ilgili bir önceki döneme ait **karşılaştırmalı bilgileri sunar.** Cari dönemin finansal tablolarının anlaşılması açısından **ihtiyaca uygun** olması durumunda işletme, **açıklayıcı** ve **tanımlayıcı** bilgilerle ilgili **karşılaştırmalı bilgilere de yer verir.**” (TMS 1 - p.38) ifadesi, işletme performansının gerçekçi bir şekilde yorumlanması adına işletmelerin sunacağı bilgilerin hangi özellikleri taşıması gerektiğini ortaya koymaktadır.

✓ “İşletme, standartlarda belirtilen zorunluluklar oluşmadığı sürece, finansal tablo kalemlerinin sunumunu ve sınıflandırmasını dönemler itibarıyla **değiştirmez.**” (TMS 1 - p.45) ifadesi, işletme performansının dönemler itibarıyla karşılaştırılabilir olması adına gerekli olan tutarlılığı vurgulamaktadır.

✓ “İşletme, finansal tabloları açık bir şekilde tanımlar ve birlikte yayımlandıkları dokümanlarda yer alan diğer bilgilerden ayırır.” (TMS 1 - p.49) ifadesinin, bazı değerlendirmelerde UFRS harici ölçütlerin finansal tablolarla birlikte

sunulmasını yasakladığını iddia etse de IASB, bu ifadenin tam anlamıyla bunu kastetmediğini çeşitli platformlarda dile getirmektedir<sup>626</sup>.

✓ “Finansal durumunun ve performansın anlaşılması açısından ihtiyaca uygun olması durumunda işletme, finansal durum tablosunda ve kâr veya zararın ve diğer kapsamlı gelirin sunulduğu tabloda (ya da tablolarda) **ek kalemler, başlıklar ve ara toplamlar** sunar. İşletmenin ara toplamlar sunması durumunda, bu ara toplamların şu niteliklere sahip olması gerekir: (a) UFRS’ler uyarınca finansal tablolara yansıtılan ve ölçülen tutarlardan oluşan kalemleri içermesi, (b) ara toplamı oluşturan kalemlerin açık ve anlaşılabilir olmasını sağlayacak şekilde sunulması ve adlandırılması, (c) dönemler itibarıyla tutarlılık göstermesi ve (d) finansal durum tablosu ve kâr veya zararın ve diğer kapsamlı gelirin sunulduğu tablo (ya da tablolar) için UFRS’lerin zorunlu kıldığı ara toplam ve toplamaların önüne geçecek şekilde gösterilmemesi.” (TMS 1 - p.55-55(A), 85-85(A)) ifadeleri, UFRS harici sunulabilecek performans bilgilerinin neler olabileceğini ve bunların taşıma gereken özellikleri ortaya koymaktadır.

✓ “İşletme, kâr veya zararın ve diğer kapsamlı gelirin sunulduğu tabloda (ya da tablolarda) sunulan ara toplamlar ile bu tablo (ya da tablolar) için UFRS’lerin zorunlu kıldığı ara toplamlar veya toplamaların **mutabakatını** sağlayan kalemleri sunar.” (TMS 1 - p.85(B)) ifadesi, işletme performansının analizinde kullanılacak olan tüm rakamlarda mutabakatın sağlanmasının önemini belirtmektedir.

✓ “İşletme, kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelirin sunulduğu tabloda (ya da tablolarda) ya da dipnotlarda herhangi bir gelir veya gider kalemini **olağandışı kalem** olarak sunmaz.” (TMS 1 - p.87) ifadesi, standart setinin her ne kadar ilke bazlı ve esnek olarak görülse de getirdiği ender katı kurallardan birini göstermektedir. Bu ilkenin, işletmelerin bazı işlemleri keyfi olarak yorumlamasının önleme amaçlı ortaya konduğu ifade edilmektedir. Son dönemlerde bu tür unsurların APÖ’lerde kullanılması, IASB’nin bu konuyu tekrardan gözden geçirmesine neden olmuştur.

✓ “İşletme, finansal tablo kullanıcılarının işletmenin sermaye yönetimine yönelik amaçlarını, politikalarını ve süreçlerini değerlendirmesine imkân sağlayan

---

<sup>626</sup> Ernst & Young, “Applying IFRS: Alternative Performance Measures”, s.59.

*bilgileri açıklar.” (TMS 1 - p.134) ifadesi, genel olarak niteliksel bilgiler öngörse de niceliksel açıklamaların da yapılmasının önünde herhangi bir engel bulunmamaktadır. UFRS, bu açıklamaları özellikle kilit yönetici personelden sağlanan bilgilere dayandırmakla yükümlü kılmaktadır. Bu bilgiler ise çeşitli APÖ’leri içerebilmektedir<sup>627</sup>.*

UMS 1 çerçevesinde oluşturulan finansal tabloların sadık temsil, zamanlılık, alaka düzeyi, güvenilirlik, doğrulanabilirlik, denetlenebilirlik, tutarlılık, karşılaştırılabilirlik, şeffaflık, maliyet-fayda etkinliği, muhafazakarlık, manipülasyon ve sahtekarlığa karşı sağlamlık gibi birçok niteliksel özelliği, muhasebe ve raporlama literatüründe yer almaktadır. Ancak bu özelliklerin birkaçında meydana gelen eksiklikler finansal tablo kullanıcıların UFRS harici performans ölçütlerine yönelmesine ve bunları sıklıkla kullanmasına yol açabilmektedir<sup>628</sup>.

UMS 1’den UFRS harici ölçütlere yönelimin farkında olan IASB, işletme performansının daha iyi yorumlanması adına UMS 1’de yapılabilecek olası değişiklikler ile ilgili olarak Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim çalışması kapsamında aşağıdaki konuları dikkate almaya ve gelecekteki toplantılarında tartışmaya karar vermiştir<sup>629</sup>:

- ❖ Finansal tabloların ve dipnotların işletme performansındaki rolleri,
- ❖ APÖ olarak sıklıkla kullanılan FVÖK ve FAVÖK’ün konumu ve sunumu,
- ❖ Olağandışı, bir defalık, vb. kalemlerin konumu ve sunumu,
- ❖ Ek satır kalemleri veya alt toplamları konusunda esneklik sağlanması,
- ❖ Performans ölçütlerinin adil bir şekilde sunulması.

APÖ’ler konusunda çalışmalar yürüten ve düzenleme yayımlayan ESMA da yukarıda yer alan tüm çalışmaları, APÖ konusunda uygulamadaki farklılığı azaltmak ve finansal tabloların karşılaştırılabilirliğini geliştirmek adına desteklemektedir<sup>630</sup>.

---

<sup>627</sup> Ernst & Young, s.63.

<sup>628</sup> Shyam Sunder, “Better Financial Reporting: Meanings and Means”, *Journal of Accounting and Public Policy* (35): 3 (Mayıs 2016): s.213, <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.03.002>.

<sup>629</sup> IFRS Foundation, “*Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (Project Summary)*” (London, 2019), s.12.

<sup>630</sup> Ernst & Young, “*Applying IFRS: Alternative Performance Measures*”, s.65.

ESMA dışında finansal raporlama ve performans ölçütleri konusunda çalışmalar yapan çoğu kurum ve kuruluş ta UMS 1'deki bazı ilkelerin oldukça eski olduğunu ve bugünün ortamını dikkate almadığını öne sürerek bahsi geçen değişikliklerin bir an önce yapılarak UMS 1'in güncellenmesini talep etmektedirler<sup>631</sup>.

#### 3.3.4.4. UMS 7 Nakit Akış Tablosu

İşletme performansının analiz edilmesinde ağırlıklı olarak kullanılan finansal tablolar setinin önemli unsurlarından biri olan nakit akış tablosu, UMS 7 Nakit Akış Tablosu standardında detaylı olarak düzenlenmektedir. Bu standartta işletmenin performansı ile ilgili yapılan düzenlemeler ile bu düzenlemelerin performans ölçüm ve ölçütleri ile olan ilişkisine dair yorumlamalar aşağıda maddeler halinde verilmektedir.

#### **UMS 7'de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler**<sup>632</sup>

✓ “Finansal tablo kullanıcılarının aldığı ekonomik kararlar, işletmenin nakit ve nakit benzerlerini yaratma kabiliyetinin ve bunların yaratılma zamanının ve kesinliğinin değerlendirilmesini gerektirir. Bu standardın amacı, nakit akış tablosu aracılığıyla işletmenin nakit ve nakit benzerlerinde meydana gelen tarihi değişimler hakkında bilgi sunulmasını sağlamaktır.” (TMS 7 - Amaç)

✓ “Nakit akış tablosu, diğer finansal tablolarla birlikte kullanıldığında, finansal tablo kullanıcılarının; işletmenin net varlıklarındaki değişimleri, işletmenin finansal yapısını (likidite durumu ve borç ödeme gücü dâhil) ve değişen koşullara ve fırsatlara uyum sağlamak amacıyla nakit akışlarının tutarını ve zamanlamasını etkileme kabiliyetini değerlendirmesi için gerekli olan bilgileri sunar.” (TMS 7 - p.4)

Yukarıda yer alan ifadeler, tam set finansal tablolar setinin bir parçası olan nakit akış tablosunda sunulan bilgilerin, işletme paydaşlarına işletmenin nakit esaslı performansına ilişkin gerekli bilgileri sunduğunu ortaya koymaktadır.

<sup>631</sup> FRAS Canada, “IAS 1: Use of Non-GAAP Financial Measures (IFRS Discussion Group Report on Meeting)”, 2016, s.5.

<sup>632</sup> KGK, “TMS 7 Nakit Akış Tablosu” (2019).



### 3.3.4.5. UMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar

Dönem sonunda işletme performansına dair ortaya çıkan görünüm işletmenin dönem içindeki faaliyetleri neticesinde oluşmaktadır. Dönem içindeki söz konusu faaliyetlere ise işletmelerin muhasebe politikaları, tahminleri ve oluşabilecek hataları yön vermektedir. Bunlara dair düzenlemeler UFRS tam set içinde UMS 8’de düzenlenmektedir. Bu ilkeler, işletme performansı ile dolaylı bir ilişki içindedirler.

#### UMS 8’de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>633</sup>

✓ “Standardın amacı; muhasebe politikalarının seçilmesine ve değiştirilmesine ilişkin kısıtları belirlemek, **muhasebe politikalarındaki ve muhasebe tahminlerindeki değişiklikler ile hataların düzeltilmesine ilişkin muhasebeleştirme esaslarını ve açıklamaları düzenlemektir.** Standart, işletmelerin finansal tablolarının ihtiyaca uygunluğu ve güvenilirliği ile dönemler itibarıyla ve diğer işletmelerin finansal tablolarıyla karşılaştırılabilirliğini artırmayı amaçlar.” (TMS 8 - p.1) ifadesi, dönem sonunda oluşturulacak olan finansal tablolardaki tutarların ortaya çıkmasına etki eden politika, tahmin ve hatalara dair ilkelerin bu standartta yer aldığını belirtmektedir.

İşletme performansının oluşmasına etki eden söz konusu kavramlar şunlardır:

✓ “**Muhasebe politikaları:** Finansal tabloların hazırlanmasında ve sunulmasında uygulanan belirli ilkeler, esaslar, teamüller, kurallar ve uygulamalardır.” (TMS 8 - p.5). “İşletme, bir **muhasebe politikasını**, değişikliğin; işlem, diğer olay ve koşulların işletmenin finansal durumu, finansal performansı veya nakit akışları üzerindeki etkileri hakkında güvenilir ve ihtiyaca daha uygun bilgi sunan finansal tabloların oluşmasını sağlaması halinde değiştirir.” (TMS 8 - p.14(b))

✓ “İşletme faaliyetlerine özgü belirsizlikler nedeniyle birçok finansal tablo kaleminin değeri tam olarak tespit edilemez ancak tahmin edilebilir. **Tahminler**, en güncel ve güvenilir bilgilere dayanarak muhakemede bulunmayı gerektirir. Örneğin; (a) şüpheli alacaklar, (b) stok değer düşüklüğü, (c) finansal varlık veya yükümlülüklerin

<sup>633</sup> KKG, “TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar” (2019).

gerçeğe uygun değeri, (d) amortismanına tabi varlıkların faydalı ömrü veya gelecekteki ekonomik faydalarının beklenen tüketim biçimleri ve (e) garanti yükümlülükleri hakkında tahmin yapılması gerekebilir.” (TMS 8 - p.32) ifadesi, işletme performansının oluşmasına etki eden dönem içindeki faaliyetler hakkında yapılan tahminleri içermektedir.

✓ “**Hatalar**, finansal tablo unsurlarının finansal tablolara alınması, ölçümü, sunumu ve açıklanmasıyla ilgili olarak ortaya çıkabilir. Finansal tablolar önemli hatalar içeriyorsa veya işletmenin finansal durumunun, finansal performansının veya nakit akışlarının belirli bir şekilde sunumunu sağlamak için kasıtlı olarak yapılmış önemsiz hatalar içeriyorsa, söz konusu finansal tablolar TFRS’lerle uyumlu olmaz. Cari dönemde tespit edilen muhtemel hatalar, finansal tabloların yayımlanması için onaylandığı tarihten önce düzeltilir. Ancak bazen önemli hatalar, bir sonraki döneme kadar tespit edilmez ve bu geçmiş dönem hataları, söz konusu sonraki döneme ait finansal tablolarda sunulan karşılaştırmalı bilgilerde düzeltilir.” (TMS 8 - p.41) ifadesi, hataların ortaya çıkması durumunda izlenmesi gerekenleri ortaya koymaktadır. Bu ilkeler, UFRS harici performans ölçümlerinin yorumlanması açısından önem arz etmektedir.

#### 3.3.4.6. UMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

Finansal tablolar, belirli bir dönem (*raporlama dönemi*) için hazırlanır ve işletme performansı ile ilgili olarak finansal tablo kullanıcılarına bilgi sağlar. Bu tablolar çerçevesinde hazırlanan performans ölçütleri (*UFRS rakamları, UFRS harici ölçütler*) de burada yer alan bilgiler doğrultusunda hazırlanır ve yorumlanır. Ancak bazı durumlarda finansal tabloların oluşturulduğu raporlama döneminden sonra o raporlama dönemi ile ilgili bazı olaylar ortaya çıkabilir ve bu da ortaya konan performans ölçütlerinin yorumlanmasını değiştirebilir. Bu konuya ilişkin ilkeleri UFRS tam setinde UMS 10’da düzenlenmektedir. Bu standartta öne çıkan unsurlar aşağıda verilmektedir.

#### UMS 10’da yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>634</sup>

✓ “Standardın amacı; (a) işletmenin, raporlama döneminden sonraki olaylar nedeniyle finansal tablolarında ne zaman düzeltme yapması gerektiğini ve (b)

<sup>634</sup> KKGK, “TMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar” (2019).

*finansal tabloların yayımlanması için onaylandığı tarihi ve raporlama döneminden sonraki olaylar hakkında işletmenin yapması gereken açıklamaları belirlemektir.” (TMS 10 - p.1) ifadesi, ister UFRS rakamlarına göre hazırlanan isterse de UFRS harici hazırlanan performans ölçütlerinin yorumlanmasında raporlama dönemi sonrası işletme performansına etki edecek derecede önemli olayların gerçekleşmesi durumunda işletme ve paydaşlara yol gösteren düzenlemelerin bu standartta yer aldığını belirtmektedir.*

✓ *“Raporlama döneminden sonraki olaylar; raporlama dönemi sonu ile finansal tabloların yayımlanması için onaylandığı tarih arasında işletmenin lehine ya da aleyhine meydana gelen olaylardır. Bu kapsamda iki tür olay tanımlanabilir: (a) raporlama dönemi sonu itibarıyla mevcut olan durumları teyit eden olaylar (**raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektiren olaylar**) ve (b) raporlama döneminden sonra ortaya çıkan durumları gösteren olaylar (**raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektirmeyen olaylar**).” (TMS 10 - p.3)*

✓ *“İşletme, raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektiren olayların etkilerini yansıtmak amacıyla finansal tablolara almış olduğu tutarları düzeltir.” (TMS 10 - p.8) ve “Raporlama dönemi sonu itibarıyla mevcut olan durumlar hakkında raporlama döneminden sonra bilgi elde etmesi halinde işletme, bu yeni bilgiler ışığında söz konusu durumlarla ilgili açıklamaları günceller.” (TMS 10 - p.19)*

Yukarıda yer alan iki ifadeden, işletme performansının yorumlanmasında ve analizinde ele alınan tüm performans ölçütlerinin raporlama sonrası dönemde ortaya çıkan olayların oluşması durumunda yeniden değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

#### **3.3.4.10. UMS 27 Bireysel Finansal Tablolar**

İşletmelerin dönem sonunda hazırlaması gereken ve işletme performansının analizi ile performans ölçütlerinin oluşturulmasında ana veri kaynağı olan finansal tabloların bireysel olarak hazırlanmasına dair düzenlemeler UMS 27’de yer almaktadır.

### UMS 27’de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>635</sup>

✓ “Standardın amacı, bireysel finansal tabloların hazırlanmasında; bağlı ortaklıklardaki, iş ortaklıklarındaki ve iştiraklerdeki yatırımlara ilişkin uyulması gereken muhasebeleştirme ve açıklama hükümlerini düzenlemektir.” (TMS 27 - p.1) ifadesi ile standartta hangi ilkelerin yer aldığı açıklanmakta ve bu çerçevede maliyet bedeli, özkaynak yöntemi, yatırım yapılan işletme adı, sahiplik oranı, vb. hususlara değinilmektedir. Bu bilgiler, kullanıcıların işletme performansını analizinde ve kullanılan ilgili performans ölçütünün yorumlamasında detay arz eden unsurları oluşturmaktadır.

#### **3.3.4.12. UMS 33 Hisse Başına Kazanç**

UMS 33, UFRS tam seti içerisinde geleneksel performans ölçütlerinden birini konu olarak ele alan tek standart olma özelliğini taşımaktadır. İşletme performansının analizinde kullanılan önemli bir ölçüt olan hisse başına kazanç ile ilgili ilkeler şunlardır:

### UMS 33’te yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>636</sup>

✓ “Standardın amacı; hem aynı raporlama dönemi içinde farklı işletmelerin, hem de aynı işletmenin farklı raporlama dönemlerindeki performansının karşılaştırılmasına yardımcı olmak amacıyla, hisse başına kazancın belirlenmesine (*hesaplanmasına*) ve finansal tablo kullanıcılarına *sunulmasına* ilişkin ilkeleri belirlemektir.” (TMS 33 - p.1) ifadesi, önemli bir performans ölçütü olan hisse başına kazanca dair tüm ilkelerin bu standartta düzenlendiğini belirtmektedir.

✓ “Bir işletme **kapsamlı gelir tablosunda**, sürekli faaliyetlerinden ana ortaklığın adi hisse senedi sahiplerine düşen kâr veya zarar için adi hisse başına kazanç tutarlarını ve de sulandırılmış hisse başına kazanç rakamlarını eşit derecede önem vererek sunar.” (TMS 33 - p.66). “Bir işletme, tutarlar negatif (hisse başına zarar) bile olsa, adi ve sulandırılmış hisse başına kazanç tutarlarını sunar.” (TMS 33 - p.69) ifadeleri, hisse başına kazancın finansal tablolar setindeki konumunu göstererek kullanıcıları bilgilendirmektedir.

<sup>635</sup> KGK, “TMS 27 Bireysel Finansal Tablolar” (2019).

<sup>636</sup> KGK, “TMS 33 Hisse Başına Kazanç” (2019).

✓ “Bir işletmenin, adi hisse başına kazanç ve sulandırılmış hisse başına kazanç tutarlarına ek olarak, bu standarda göre açıklanması **zorunlu olanlar dışındaki bir kapsamlı gelir tablosu kalemine ilişkin hisse başına tutarları açıklaması durumunda**, söz konusu tutarlar, bu standarda göre belirlenen ağırlıklı ortalama hisse senedi sayısı kullanılmak suretiyle hesaplanır. İlgili kaleme ilişkin adi hisse başı tutar ve sulandırılmış hisse başı tutarlar, aynı derecede önem verilmek suretiyle **kamuoyuna açıklanır ve notlarda sunulur**. İşletme, payın (payların), hisse başına tutarların vergi öncesi veya vergi sonrası tutarlar olup olmadığı da dahil, **hesaplanma yöntemini açıklar**. Kapsamlı gelir tablosunda ayrı olarak raporlanmayan bir kapsamlı gelir tablosu kaleminin kullanılması durumunda, kullanılan kalemlerle, kapsamlı gelir tablosunda raporlandığı kalemin birbiriyle olan **mutabakatı sunulur**.” (TMS 33 - p.73) ifadesi, farklı bir performans ölçütü olarak alternatif bir hisse başına kazanç tutarının (*düzeltilmiş, normalleştirilmiş, vb. hisse başına kazanç*) sunulması halinde uyulması gereken ilkeleri net bir şekilde ortaya koymaktadır.

UFRS tam seti içinde UMS 33’te yer alan hisse başına kazanç, bir **UFRS ölçütü** olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, hisse başına kazancın hesaplanmasında kullanılan unsurlarda önemli bir değişiklik veya yeniden düzenleme yapılmasının gerektiği durumlarda hisse başına kazanç tutarı düzeltme işlemine tabi tutulabilmektedir. Bu da ortaya çıkan düzeltilmiş hisse başına kazancın, bir **alternatif performans ölçütü (APÖ)** olarak ifade edilmesini gerektirmektedir<sup>637</sup>.

### **3.3.4.15. UFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması**

UFRS öncesi ortaya konan finansal tablolar ile UFRS’ye geçiş ile birlikte ortaya konan finansal tablolar ve doğal olarak bu tablolardan hareketle elde edilen performans ölçütleri arasında farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. UFRS 1, UFRS’ye geçiş ile birlikte nelere dikkat edilmesi gerektiği ve performans ölçütlerinin yorumlanmasında baz alınacak önemli noktalara açıklık getiren düzenlemelere sahiptir.

<sup>637</sup> James Waller, “Alternative Performance Measures - What Do They Mean?”, *Croner-i Blog*, 2018, <https://www.croneri.co.uk/blog/alternative-performance-measures—what-do-they-mean>.

### UFRS 1’de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>638</sup>

✓ “Standardın amacı, UFRS’lerin ilk kez uygulandığı finansal tabloların ve söz konusu finansal tabloların kapsadığı ara dönem finansal raporlarının: (a) şeffaf ve sunulan tüm dönemler açısından **karşılaştırılabilir** nitelikte olan, (b) UFRS’lere göre gerçekleştirilecek muhasebe uygulamaları açısından uygun bir başlangıç sağlayan ve (c) faydasını aşmayan bir maliyetle elde edilebilecek **yüksek kalitede bilgiler** içermesini sağlamaktır.” (TFRS 1 - p.1) ifadesi ile UFRS’ye geçiş ile birlikte daha önceye ortaya konan işletme performansına dair bilgilere oranla daha kaliteli ve karşılaştırılabilir bilgilerin ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

✓ “İşletmeler, UFRS’lere geçişle birlikte, daha önce raporlanan finansal durumun, finansal performansın ve nakit akışının nasıl etkilendiğini gösterir.” (TFRS 1 - p.23) ifadesi, işletmenin daha önce finansal raporlarını ve tablolarını oluştururken baz aldığı düzenlemeye göre oluşturulan performans ölçütleri ile UFRS’ye göre oluşturulacak olan performans ölçütlerinin farklılıklarının görüleceğini belirtmektedir.

#### **3.3.4.15. UFRS 8 Faaliyet Bölümleri**

Dönem sonunda işletme faaliyetlerine ilişkin performans bir bütün olarak ortaya konurken bunların işletmenin faaliyet gösterdiği muhtelif bölümlere göre sınıflandırılarak raporlanması ve sunulması hem işletme hem de çeşitli paydaşların yapacakları analiz açısından önemlidir. Bu duruma dair ilkeler UFRS 8’de aşağıdaki gibi düzenlenmektedir.

### UFRS 8’de yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>639</sup>

✓ “Bir işletme, finansal tablo kullanıcılarının, işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler ile faaliyette bulunduğu **ekonomik ortamın niteliğini ve finansal etkilerini** değerlendirmelerini mümkün kılan **bilgileri açıklar.**” (TFRS 8 - p.1) ifadesi, işletme performansının yorumlanmasında söz konusu bilgilerin önemine değinmektedir.

✓ “**Faaliyet bölümü**, bir işletmenin: (a) hasılat elde edebildiği ve harcama yapabildiği işletme faaliyetlerinde bulunan, (b) faaliyet sonuçlarının, bölüme tahsis

<sup>638</sup> KGK, “TFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması” (2019).

<sup>639</sup> KGK, “TFRS 8 Faaliyet Bölümleri” (2019).

edilecek kaynaklara ilişkin kararların alınması ve **bölümün performansının değerlendirilmesi** amacıyla işletmenin faaliyetlere ilişkin karar almaya yetkili mercii tarafından düzenli olarak gözden geçirildiği ve (c) hakkında ayrı finansal bilgilerin mevcut olduğu bir kısımdır.” (TFRS 8 - p.5) ifadesi, faaliyet bölümü performansından işletme performansı ile ilgili nelerin anlaşılması gerektiğini belirtmektedir.

✓ “İşletme, raporlanabilir bölümlerin hasulatının toplamının işletme hasılatı ile **mutabakatını sağlar.**” (TFRS 8 - p.28(a)) ifadesi, özellikle APÖ’lerin sunumunda istenen mutabakat unsurunun UFRS’de de önemli olduğunu göstermektedir.

✓ “İşletmenin raporlanabilir bölümlerinin bileşimindeki bir **değişimi** takiben, işletme, daha önceki dönemlerde bölüm bilgilerine karşılık gelen kalemleri **yeniden düzenleyip düzenlemediğini açıklar.**” (TFRS 8 - p.29) ifadesi, sunulan performans bilgileri ile ilgili sonradan ortaya çıkan değişimlerin yeniden düzenlenerek performansın gerçekçi bir şekilde yorumlanmasının öngörüldüğünü göstermektedir.

UFRS 8’e göre raporlanan tutarlar, kaynakların tahsisinde ve performansın değerlendirilmesinde kararlar almak için işletme karar vericisine rapor edildiğinden ve UFRS içerisinde yer aldığından dolayı UFRS dahilinde performans ölçütleri olarak kabul edilmektedir<sup>640</sup>. Ancak bununla birlikte UFRS 8’de açıklanan tutarların farklı bir temelde hesaplanarak alternatif bir ölçütün oluşturulması, ESMA tarafından bir APÖ olarak kabul edilmektedir<sup>641</sup>.

Finansal tablolar dışında kalan diğer finansal bilgileri ele alan, özellikle işletmenin stratejilerini, bu stratejilerin finansal tablolara etkilerini açıklamaya odaklanan Yönetim Yorumu (*Management Commentary*) beyanında faaliyet bölümleri bilgisine dayanarak işletme performansı hakkında yorumlar yapılabilmektedir<sup>642</sup>. Ancak bunun bir UFRS ölçütü ya da APÖ olup olmadığına dair tartışmalar hâlihazırda devam etmektedir. Bu tartışmalarda, hem UFRS 8’e hem de UFRS’ye dayanarak alternatif olarak oluşturulan

<sup>640</sup> Ernst & Young, “Applying IFRS: Alternative Performance Measures”, s.64.

<sup>641</sup> European Securities and Markets Authority (ESMA), “Questions and Answers - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)”, s.13.

<sup>642</sup> Bölükbaş, “Finansal Raporlama Standartları Uygulamalarında Küresel Gelişme ve Fırsatlar: Yeni Raporlama Dili”, s.1359.

performans bilgilerinin mutabakatının ve ilişkisinin göz önünde bulundurulması gerektiği önemle ifade edilmektedir<sup>643</sup>. Bu sebeple işletmelerin, gereksiz performans ölçütü çoğaltımından kaçınması ve çapraz referanslamanın, kullanıcıların farklı bilgileri birbirine bağlamasına yardımcı olabileceğini dikkate almaları gerekmektedir<sup>644</sup>.

### 3.3.4.17. UFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar

İşletmelerin dönem sonunda hazırlaması gereken ve işletme performansının analizi ile performans ölçütlerinin oluşturulmasında ana veri kaynağı olan tabloların konsolide olarak hazırlanmasına dair düzenlemeler, UFRS 10'da yer almaktadır.

#### UFRS 10'da yer alan işletme performansı ile ilişkili temel düzenlemeler<sup>645</sup>

✓ “Standardın amacı, bir işletme bir veya daha fazla işletmeyi kontrol ettiğinde düzenlenecek olan konsolide finansal tabloların hazırlanmasına ve sunumuna ilişkin finansal raporlama ilkelerini belirlemektir.” (TFRS 10 - p.1). “Konsolide finansal tablolar; ana ortaklığın ve onun bağlı ortaklıklarının varlıklarının, borçlarının, özkaynaklarının, gelirlerinin, giderlerinin ve nakit akışlarının tek bir işletmenin gibi sunulduğu, bir gruba ait finansal tablolardır.” (TFRS 10 - s.5) ifadeleri, işletme performansının yorumlanması ve muhtelif ölçütlerin oluşturulması için gerekli olan konsolide tabloların neyi içerdiği konusunda bilgi vermektedir.

✓ “Kontrol gücü olmayan paylar; bir bağlı ortaklığın doğrudan veya dolaylı olarak ana ortaklığa ait olmayan paylarıdır.” (TFRS 10 - s.5). “Ana ortaklık; bir veya daha fazla işletmeyi kontrol eden bir işletmedir.” (TFRS 10 - s.5). “Ana ortaklık, kontrol gücü olmayan payları konsolide finansal durum tablosunda özkaynaklar içerisinde, kendi ortaklarının özkaynaklardaki paylarından ayrı olarak gösterir.” (TFRS 10 - p.22) ifadeleri, konsolide tablolara göre oluşturulan bazı performans ölçütlerinin değerlendirilmesinde dikkat edilecek azınlık payları ve ana ortaklığın tanımını belirtmekte ve kullanıcıların bunlara ait bilgileri nerede bulabileceğini göstermektedir.

<sup>643</sup> Deloitte, “Thinking Allowed: Non-GAAP and Alternative Performance Measures”, s.4.

<sup>644</sup> Ernst & Young, “Applying IFRS: Alternative Performance Measures”, s.64.

<sup>645</sup> KGK, “TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar” (2019).



## 4. ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KONUSUNDA ULUSAL REHBER TASLAK ÇALIŞMASI VE ÖRNEK UYGULAMA

### 4.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, önceki bölümlerde işletme performansının ölçülmesi konusunda giderek artan bir öneme ve kullanıma sahip olduğu ifade edilen alternatif performans ölçütlerine dair ulusal düzeyde bir rehber taslağı önerisi sunmaktır.

Alternatif performans ölçütlerine dair uluslararası düzenlemeler ve bağlantılı diğer muhtelif düzenlemeler çerçevesinde hazırlanan *Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR)*, Türkiye'deki işletmelerin sunacakları alternatif performans ölçütü tanımına uyan performans ölçütlerinin ilişkin ulusal bir rehberi işletmelerin kullanıma sunma amacındadır.

Çalışmanın bir diğer amacı da APÖR'ün işletmelerde nasıl uygulanacağına dair örnek bir uygulama üzerinden rehberde belirtilen temel ilkelerin uygulanabilirliğini ortaya koymak ve bu doğrultuda işletmelere alternatif performans ölçütlerinin uygulanması konusunda yol göstermektir.

### 4.2. Çalışmanın Kapsamı

Alternatif performans ölçütleri rehberi olarak önerilen çalışmanın kapsamındaki temel unsur, işletmelerin geçerli bir raporlama çerçevesine (*GKGMİ, UFRS, vb.*) göre hazırladıkları finansal raporların ve tabloların muhtelif paydaşlar tarafından analiz edilmesini destekleyecek ve/veya tamamlayacak alternatif performans ölçütleridir. Bu ölçütlerin hesaplanması ve paydaşlara sunulmasının belirli temel ilkeler doğrultusunda yapılması da çalışmanın kapsamında oluşturulan rehber ile gerçekleştirilebilmektedir.

Rehberde ele alınan alternatif performans ölçütlerinin tanımı, unsurları, taşınması gereken özellikler, denetimi, bağlantılı olduğu diğer düzenlemeler ile dikkat edilecek noktalar gibi çeşitli unsurlara dair düzenlemelerin nasıl olması gerektiği, çalışmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda ele alınan konulardır.

### 4.3. Çalışmanın Yöntemi

Yukarıda ifade edilen amaç ve kapsam doğrultusunda oluşturulmuş olan ulusal alternatif performans ölçütleri rehberi için Tablo 4.1’deki çalışmalardan yararlanılmıştır.

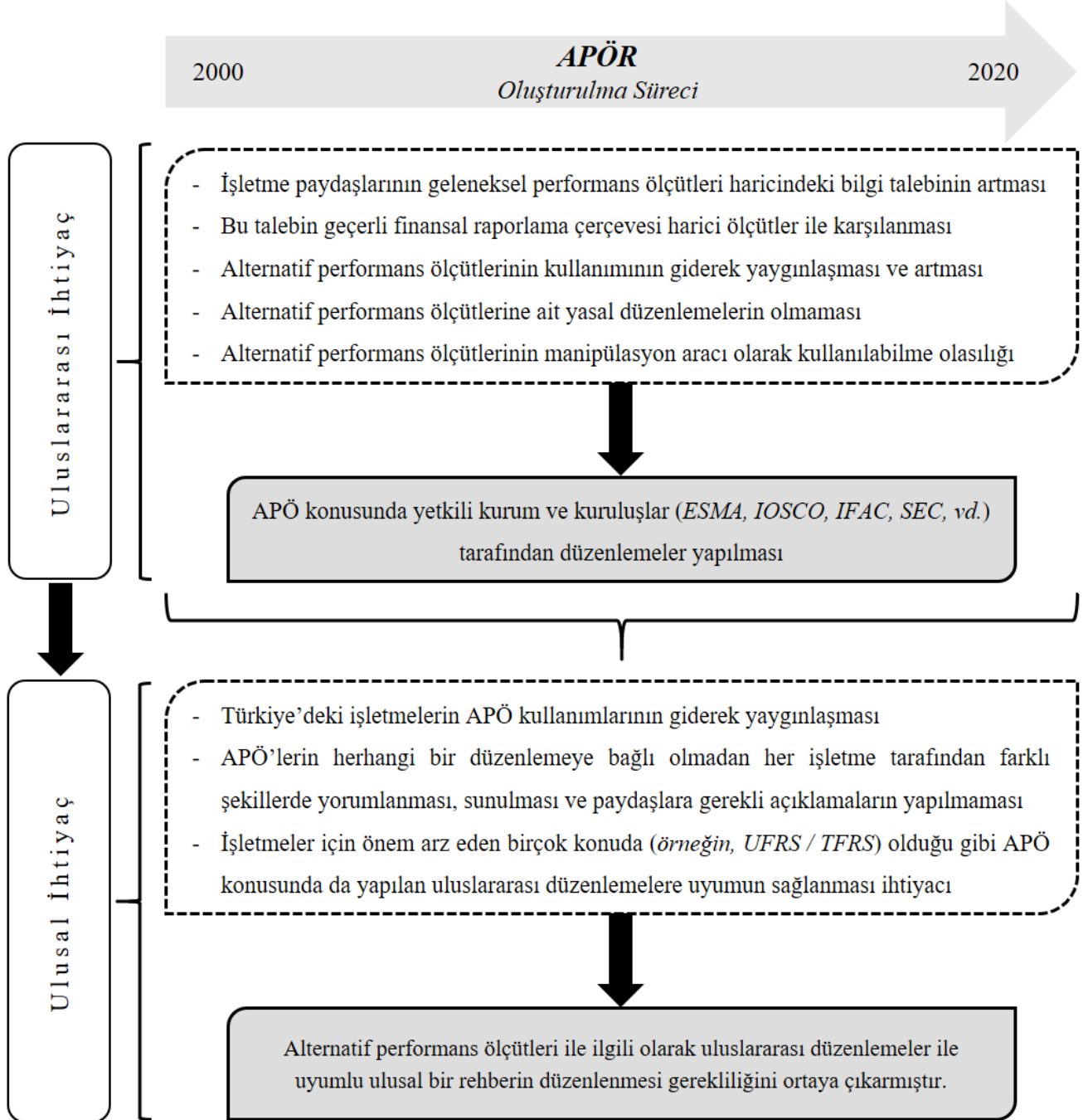
**Tablo 4.1: Ulusal APÖ Rehberinin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar**

Yıl	Kurum/Kuruluş	Çalışma
2014	IFAC	Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması - Tanım, İlke ve Açıklamalar ( <i>International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures - Definition, Principles and Disclosures</i> )
2015	ESMA	Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu ( <i>ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures</i> )
2016	IOSCO	GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı ( <i>Statement on Non-GAAP Financial Measures</i> )
2018	AcSB	Performans Ölçütleri Raporlama Çerçevesi ( <i>Framework for Reporting Performance Measures</i> )
2018	U.S. SEC	GKGMİ Harici Finansal Ölçütler - Uyum ve Açıklama Yorumları ( <i>Non-GAAP Financial Measures - Compliance and Disclosure Interpretations</i> )
2018	KPMG	GKGMİ Harici Finansal Ölçütler ( <i>Non-GAAP Financial Measures</i> )
2019	Deloitte	GKGMİ Harici Finansal Ölçütler için Bir Yol Haritası ( <i>A Roadmap to Non-GAAP Financial Measures</i> )
2019	KGK	Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve (2018 Sürümü) ve TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu

**AcSB (Accounting Standards Board) (Canada):** Muhasebe Standartları Kurulu (Kanada)  
**ESMA (European Securities and Markets Authority):** Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi  
**IOSCO (International Organization of Securities Commissions):** Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü  
**IFAC (International Federation of Accountants):** Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu  
**SEC (U.S. Securities and Exchange Commission):** ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu

Çalışmanın yöntemi olarak ilk aşamada, tabloda yer alan çalışmalarda yer alan ilkeler incelenmiş olup Türkiye’deki işletmeler ve paydaşları için geçerli olabilecek temel unsurların listesi çıkartılmıştır. Daha sonra ise alternatif performans ölçütleri rehberinin çerçevesini ortaya koymak adına genel bir yapı ve içerik oluşturulmuş (*bkz. Tablo 4.2*) olup ilk aşamadaki unsurlar bu yapı içerisine bütünlüğü sağlayacak şekilde eklenmiştir.

Çalışmanın amacı, kapsamı ve yöntemi doğrultusunda ortaya konan APÖR, aşağıda Şekil 4.1’de yer alan ihtiyaç, talep ve uluslararası düzenlemeler çerçevesinde oluşan gereklilik sonucunda ortaya çıkmıştır. Oluşan ulusal rehber ihtiyacı, Tablo 4.1’de yer alan düzenlemeler esas alınarak oluşturulan APÖR ile giderilmiştir.



**Şekil 4.1: APÖR Oluşturulma Süreci**

#### 4.4. Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR)

Hem işletmeler hem de işletme paydaşları açısından artan bir öneme ve kullanıma sahip olan alternatif performans ölçütlerine dair uluslararası düzeyde yapılan çalışma ve düzenlemeler incelenerek oluşturulan ulusal alternatif performans ölçütleri rehberi önerisi, bu bölümde sunulmaktadır. Önerinin içeriğine dair özet, Tablo 4.2’de verilmekte, detayları ise tablo sonrasında başlıklar halinde sunulmaktadır.

**Tablo 4.2: Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR)**

<b>Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR) (İçerik Özeti)</b>
<b>1. Önem &amp; Amaç</b>
Rehberin oluşturulmasına duyulan gereksinim, rehberin önemi ve rehberin amaçları belirtilmektedir.
<b>2. Kapsam &amp; Uygulama</b>
Rehberin hangi işletmeler tarafından hangi ölçütlere uygulanacağına dair düzenlemeler belirtilmektedir.
<b>3. Tanımlar &amp; Kısaltmalar</b>
Rehberde yer alan tanımlar ve rehberin ilişkili olduğu kurum ve düzenlemeler ait kısaltmalar belirtilmektedir.
<b>4. Yapı &amp; İçerik</b>
Alternatif performans ölçütlerinin ilk oluşturulma ve hesaplanma sürecinden son kullanıma sürecine kadar taşınması gereken özellikler ile ilişkili olduğu aşağıdaki tüm unsurlara dair açıklamalar bu bölümde belirtilmektedir.  - Özellikler - Sunum - Denetim
<b>5. Yürürlük Tarihi &amp; Geçiş</b>
APÖ Rehberinin hangi tarihte yürürlüğe gireceği ve ilk uygulamada geçişin nasıl sağlanacağı belirtilmektedir.

APÖR’ün Türkiye’de hangi kurum ya da kuruluş tarafından yayımlanması gerektiği konusunda benzer uluslararası düzenlemeler ile paralel olacak şekilde sermaye piyasasını düzenleyici kuruluş olarak Türkiye’de de **SPK (Sermaye Piyasası Kurulu)** olması gerekliliği gözükmektedir. Ancak bununla birlikte APÖR’ün farklı ancak konu ile ilişkili başka bir kurum ya da kuruluş (*KGK, BDDK -bankalar için-, vd.*) tarafından da yayımlanabilmesi mümkündür.

ALTERNATİF  
PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ  
REHBERİ  
(APÖR)

TASLAK

APÖR-T/2019/İstanbul

# ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ REHBERİ (APÖR)

## İçindekiler

1. Önem & Amaç
2. Kapsam & Uygulama
3. Tanımlar & Kısaltmalar
4. Yapı & İçerik
5. Yürürlük Tarihi & İlk Uygulama

## 1. Önem & Amaç

**1.1.** Alternatif performans ölçütleri hem işletmeler hem de işletme paydaşları için geçmiş faaliyet döneminin performansının doğru bir şekilde analiz edilmesi ve bunun sonucunda alınacak kararlar çerçevesinde gelecek faaliyet dönemi performansının olumlu etkilenmesi açısından önem arz etmektedir.

**1.2.** Alternatif performans ölçütleri rehberi, işletme performansının analiz edilmesinde hem işletmelere hem de işletme paydaşlarına talep ettikleri performans bilgilerini şeffaf, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir bir şekilde sunmayı amaçlamaktadır.

**1.3.** Rehber ayrıca geçerli bir finansal raporlama çerçevesi (*TFRS, BOBİ FRS, MSUGT, vb.*) haricinde oluşturulan ve sunulan performans rakamlarının belirli ilkeler çerçevesinde düzenlenmesini sağlayarak bu rakamlar konusunda oluşabilecek yanlış bilgilerin önlenmesini de amaçlamaktadır.

**1.4.** Rehberin nihai amacı ise işletme hakkında karar vericilerin bu rehber çerçevesinde hazırlanan performans ölçütleri doğrultusunda doğru kararlar alabilmelerini sağlayarak hem işletmelere hem paydaşlara hem de ülke ekonomisine katkı sağlamaktır.

## 2. Kapsam & Uygulama

**2.1.** Rehber, finansal tablolarını geçerli bir finansal raporlama çerçevesine (*TFRS, BOBİ FRS, MSUGT, vb.*) göre hazırlayan tüm işletmelere yöneliktir.

**2.2.** Rehber, sadece geçerli finansal raporlama çerçevesinde tanımlanmayan performans ölçütlerinin hesaplanmasında ve sunulmasında uygulanır. Finansal olmayan performans ölçütleri (*çalışan-müşteri-hissedar memnuniyeti, şikâyet sayısı, inovasyon düzeyi, vb.*), bu rehberin kapsamında yer almamaktadır.

**2.3.** Rehber, geçerli finansal raporlama çerçevelerindeki ilkelere aykırı olmamak koşulu ile bu çerçeveler doğrultusunda sunulan finansal tablolar dışındaki performans ölçütlerine de uygulanabilir. İki düzenleme arasında bir ihtilaf söz konusu olursa geçerli finansal raporlama çerçevesinde yer alan ilkeler dikkate alınır.

### 3. Tanımlar & Kısaltmalar

**3.1.** “*Alternatif performans ölçütü, geçerli finansal raporlama çerçevelerinde tanımlanmayan, işletmenin geçmiş, mevcut ve gelecekteki finansal performansı hakkında bilgiler sağlayan ölçüm aracıdır.*”

**3.2.** Rehberde geçen diğer kavramlar ise aşağıda yer alan tanımları ifade etmektedir.

- **Faaliyet dönemi:** İşletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü belirli bir zaman aralığıdır. 3, 6, 9 aylık olabileceği gibi genellikle 01.01-31.12 tarihini kapsayan 12 aylık bir zaman dilimi olarak ifade edilmektedir.

- **Geçerli finansal raporlama çerçevesi:** Farklı işletme gruplarının uygulaması adına yürürlükte olan finansal raporlama düzenlemeleridir. Örnek olarak, KAYİK’ler için TFRS, büyük ve orta boy işletmeler için BOBİ FRS, bunlar dışında kalan işletmeler için MSUGT.

- **İletişim araçları:** İşletmelerin faaliyet dönemi performansı ile ilgili olarak paydaşları ile iletişim kurduğu faaliyet raporları, yatırımcı sunumları, vb. araçları ifade etmektedir.

- **İşletme(ler):** Alternatif performans ölçütleri sunan işletme(ler) kastedilmektedir.

- **İşletme performansı:** İşletmenin finansal performansını temsil etmektedir.

- **Paydaş/Kullanıcı:** İşletme ile doğrudan ya da dolaylı şekilde ilişki içinde olan ve işletme faaliyetlerinden etkilenen ya da işletme faaliyetlerini etkileyen kişi, grup ya da kurumlardır.

- **Rehber:** Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi’ni temsil etmektedir.

**3.3.** Rehberde geçen kısaltmaların açıklamaları aşağıda yer alan ifadeleri kapsamaktadır.

- **APÖ:** Alternatif Performans Ölçütü

- **APÖR:** Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi

- **BOBİ FRS:** Büyük ve Orta Boy İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı

- **KAYİK:** Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar

- **MSUGT:** Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği

- **TFRS:** Türkiye Finansal Raporlama Standartları



## 4. Yapı & İçerik

**4.1.** APÖR'de yer alan ilkeler, işletmelerin diğer düzenlemelerdeki yükümlülüklerini ortadan kaldırmamaktadır.

**4.2.** APÖ'ler, geçerli finansal raporlama çerçevesine göre hazırlanan verilerden ekleme, çıkarma, vb. yollar yardımı ile hesaplanabilir.

**4.3.** İşletmelerin sunacakları APÖ'ler aşağıda yer alan **özellikleri** taşımalıdır.

**4.3.1. Doğrulanabilir:** APÖ'lerin hesaplanmasında kullanılan geçerli finansal raporlama çerçevesi tutarları ile **mutabakat** yapılmalı ve söz konusu tutarlar doğrulanabilir olmalıdır.

**4.3.2. İlgili ve İlişkili:** APÖ'ler, işletmenin ilgili faaliyet döneminin performansı ile ilgili ya da ilişkili olmalıdır. İşletmenin performansı ile ilgili ya da ilişki olmayan bir başka ifade ile finansal olmayan performansa ait ölçütler, bu rehberin kapsamında değildir.

**4.3.3. Karşılaştırılabilir:** APÖ'ler, kullanıcıların işletme performansını sağlıklı bir şekilde analiz edebilmesi için geçmiş dönemler ile karşılaştırmalı olarak sunulmalıdır. Bununla birlikte işletmeler isterlerse söz konusu APÖ ile ilgili gelecek faaliyet dönemine ilişkin makul bir öngörüye ya da hedefe de yer verebilirler (*bkz. 4.6*).

**4.3.4. Şeffaf:** APÖ'lerde şeffaflığın sağlanabilmesi için nasıl hesaplandığı (*APÖ formülü*), hangi kalemlerin kullanıldığı, ilgili APÖ'nün neden ve hangi amaçla hesaplanıp kullanıcılara sunulduğu (*sunulma nedeni*) açık ve net bir şekilde ifade edilmelidir.

**4.3.5. Tarafsız:** APÖ'ler, işletme performansını belirli kullanıcıların çıkarımı gözetecek şekilde değil, işletme performansını gerçekçi ve yansız bir şekilde sunmalıdır.

**4.3.6. Tutarlı:** APÖ'ler faaliyet dönemleri itibari ile tutarlı bir şekilde sunulmalıdır. Ölçütlerin hesaplanmasında ve sunulma nedeninde bir **değişiklik** olması durumunda bunların nedeni açıklanmalı, karşılaştırılabilirliği sağlamak adına önceki dönem tutarları da söz konusu değişikliği yansıtacak şekilde düzeltilerek sunulmalıdır. Ölçütlerin sunulmasına son verilmesi durumunda ise bu durum gerekçeleri ile birlikte açıklanmalıdır.

**4.4.** APÖ'leri işletme ile ilgili ve ilişkili olan tüm **kullanıcılar** kullanabilir. APÖ'leri alacakları kararlarda kullanacak olan kullanıcılara; işletmenin kendisi, hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, devlet örnek olarak verilebilir.

İşletmeler tarafından sunulan APÖ'ler, tipik olarak standartlaştırılmış bir yapıya sahip değildir. Bu durum, APÖ'leri işletmelerin formüle etmesinden kaynaklanmakta ve dolayısıyla işletmeden işletmeye değişebilmektedir. Bu nedenle de kullanıcıların benzer APÖ'leri baz alarak işletmeler arası karşılaştırma yapması, yanlış yorumlamalara neden olabilir. Kullanıcıların bu durumu göz önünde bulundurması gerekmektedir.

**4.5.** APÖ'lerin **sunumu** konusunda aşağıdaki ilkeler geçerlidir.

**4.5.1.** Rehberin uygulanması, işletmeler için zorunlu değil ihtiyaridir.

**4.5.2.** APÖ'lerin sunulması durumunda işletmeler, APÖ'lerin hangi amaçla kullanıldığını açık, doğru ve net bir şekilde kullanıcılara sunmalıdır. Yanıltıcı mesajlardan kaçınmak adına ölçüt içeriği ve hesaplama esasları anlaşılır şekilde ifade edilmelidir.

**4.5.3.** APÖ'ler, geçerli finansal raporlama çerçevesine göre hazırlanan tutarlardan daha fazla önemli olarak gösterilmemelidir. Söz konusu ölçütler, birbirlerini destekleyici veya tamamlayıcı olarak yorumlanabilir.

**4.5.4.** İşletmeler, sunacakları APÖ'leri; kurumsal internet sitelerinde yatırımcı ilişkileri başlığı altında, faaliyet raporlarında, yatırımcı sunumlarında ve diğer iletişim araçlarında sunabilirler veya kullanabilirler. APÖ'lerin sunulduğu iletişim araçlarında yer alan geçmiş faaliyet dönemine ilişkin APÖ'lere ait dokümanlar her zaman ulaşılabilir olmalıdır.

**4.5.5.** İşletmeler, APÖ'leri sundukları tüm iletişim araçlarında, ilgili ölçütlerin APÖR'de yer alan ilkeler göre hazırlandığını ifade etmeleri gereklidir.

**4.5.6.** APÖ'ler, ilgili faaliyet dönemindeki işletme performansını yansıtması açısından ilgili faaliyet döneminin finansal raporları ile aynı veya yakın zamanda sunulmalıdır.

**4.6.** İşletmeler, hesapladıkları ve paydaşlarına sundukları APÖ'ler ile ilgili olarak gelecek faaliyet dönemine ilişkin **beklentilerini** ya da **hedeflerini** çeşitli iletişim araçları vasıtası ile hesaplayabilirler ve bu hesaplama doğrultusunda yorumlarda bulunabilirler. İşletmelerin bu hesaplamaları ve yorumları, işletmenin geçmiş performansı ve gelecek stratejisi ile uyumlu, makul bir çerçevede ve tüm risk unsurları gözetilerek yapılmalıdır.

**4.7.** APÖ'lerin **denetimi** konusunda yasal bir zorunluluk bulunmamakla birlikte işletmeler, APÖ'lere gönüllü bir iç veya dış güvence sağlayabilirler. Rehber, bu konuda işletmelere ekte sunulan **APÖ Denetimi - Kontrol Listesini** tavsiye olarak sunmaktadır.

## **5. Yürürlük Tarihi & İlk Uygulama**

**5.1.** Rehber, yayımlandığı tarihte yürürlüğe girer. Rehber, 1 Ocak 2020 ve sonrasındaki faaliyet dönemlerinde uygulanır. Erken uygulamaya izin verilmektedir.

**5.2.** APÖ'leri ilk defa rehber çerçevesinde oluşturup sunacak olan işletmeler, mevcut dönem ile birlikte karşılaştırmanın sağlanabilmesi için ilgili ölçütün en az bir yıl geçmişe dönük tutarını da hesaplayıp sunmalıdır.

## EK. APÖ Denetimi - Kontrol Listesi

APÖ Denetimi - Kontrol listesi, APÖ'lerin denetiminde denetimi yapacak ve güvenceyi sağlayacak kişi ya da gruplara denetim sürecinde izleyecekleri örnek bir şablon sunmaktadır. Ayrıca şablon, APÖ'leri kullanacak olan işletme paydaşlarına, işletmelerin sundukları APÖ'ler konusunda asgari düzeyde bir güvence sağlamaktadır.

..... İşletmesi .....Yılı Faaliyet Dönemine İlişkin APÖ Denetimi - Kontrol Listesi		
Kontrol Edilen Unsur	Evet	Hayır
APÖ'lerin geçerli finansal raporlama çerçevesi ile <b>mutabakatı</b> yapılmış mı?		
APÖ'ler, işletmenin faaliyet dönemi performansı ile <b>ilgili</b> ve <b>ilişkili</b> mi?		
APÖ'ler <b>karşılaştırmalı</b> olarak sunulmuş mu?		
APÖ'lerin <b>nasıl hesaplandığı</b> açıkça belirtilmiş mi?		
APÖ'lerin <b>önemine</b> dair açıklama yapılmış mı?		
APÖ'ler, <b>tarafsız</b> bir şekilde sunulmuş mu?		
APÖ'ler, <b>tutarlı</b> bir şekilde sunulmuş mu?		
APÖ'lerde herhangi bir <b>değişiklik</b> yapılmış mı?		
APÖ'lerde yapılan <b>değişiklikler konusunda geçerli bir açıklama</b> yapılmış mı?		
<p>..... şirketinin ..... tarihli faaliyet dönemine ilişkin yayımladığı Alternatif Performans Ölçütleri ile ilgili olarak yapılan denetimlere ait önemli noktalar üstte belirtilen tablodaki gibi gerçekleşmiştir. Kullanıcıların bilgisine sunarım.</p> <p style="text-align: right;"><u>Denetimin Yapılma Tarihi</u> Gün/Ay/Yıl <u>Denetimi Yapanın</u> Ad-Soyad Görevi/Ünvanı İmzası</p>		

## 4.5. APÖ Rehberi ile İlgili Örnek Uygulama

Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR) doğrultusunda bir işletmenin performans ölçütlerini kamuoyuna nasıl sunması gerektiğine dair örnek uygulama, aşağıda verilmektedir. Uygulamada ilk olarak işletmenin organizasyonu ve faaliyet konusu ve TMS/TFRS düzenlemelerine göre hazırladığı bağımsız denetimden geçmiş olan finansal tabloları verilmektedir. Daha sonra ise işletmenin APÖR'e göre hazırladığı alternatif performans ölçütlerine yer verilmektedir. Son aşamada ise APÖR'de tavsiye olarak sunulan düzenleme çerçevesinde paydaşlara sunulan alternatif performans ölçütlerine dair denetime dair kontrol listesi sunulmaktadır.

### 4.5.1. İşletmenin Organizasyonu ve Faaliyet Konusu

HMC Anonim Şirketi ("*HMC A.Ş.*" veya "*Şirket*") ve bağlı ortaklıkları (*hepsi birlikte "Grup" olarak ifade edilmektedir*), dayanıklı tüketim, tüketici elektroniği ve yazılım alanlarında üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetleri, ihracat ve ithalat ile ilgili tüm ticari ve endüstriyel faaliyetleri yürütmektedir.

Grup; Türkiye, Almanya, Rusya, Çin, Güney Afrika Cumhuriyeti, Bulgaristan, Malezya ve Hindistan'da toplam on beş fabrikada üretim faaliyetlerini sürdürmektedir. Şirket ana ortağı Cavlak Holding A.Ş. tarafından sahip olunan şirketler tarafından kontrol edilmektedir. Şirket merkezi; Halitziya Bulvarı No:18/A Alsancak - İzmir / Türkiye'dir.

Şirket, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kayıtlıdır ve hisseleri 1985 yılından beri Borsa İstanbul'da (BİST) işlem görmektedir. 31 Aralık 2019 tarihi itibarıyla, şirketin halka açıklık oranı %35,75'tir (31 Aralık 2018: %35,34).

Grup'un bünyesinde dönem içinde istihdam edilen ortalama personel sayısı kategorileri itibarıyla 5.249 aylık ücretli (31 Aralık 2018: 5.221) ve 22.876 saat ücretli (31 Aralık 2018: 21.624) olmak üzere toplam 28.125'dir (31 Aralık 2017: 26.845).

### 4.5.2. İşletmenin TFRS'ye göre Hazırlanmış Finansal Tabloları

HMC A.Ş.'nin 2019 faaliyet dönemi ilişkin mevzuata uygun olarak hazırladığı ve bağımsız denetimden geçmiş olan finansal tabloları aşağıda verilmektedir.

**HMC ANONİM ŞİRKETİ**

**1 OCAK - 31 ARALIK 2019 HESAP DÖNEMİNE AİT  
KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR VE  
BAĞIMSIZ DENETİM RAPORU**



**HMC Anonim Şirketi****31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Durum Tablosu**

(Tüm tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız denetimden geçmiş	
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<b>VARLIKLAR</b>			
<b>Dönen Varlıklar</b>			
Nakit ve Nakit Benzerleri	4	5.341.524	2.581.964
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar	33	12.059	13.609
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	8	7.744.252	6.504.468
Türev Araçlar	7	28.405	9.133
Stoklar	10	5.087.676	3.779.928
Peşin Ödenmiş Giderler	19	181.987	106.686
Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar	20	118.220	106.532
Diğer Dönen Varlıklar	22	681.903	398.838
<b>Ara Toplam</b>		<b>19.196.026</b>	<b>13.501.158</b>
Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar		-	-
<b>TOPLAM DÖNEN VARLIKLAR</b>		<b>19.196.026</b>	<b>13.501.158</b>
<b>Duran Varlıklar</b>			
Finansal Yatırımlar	5	1.856	2.552
Ticari Alacaklar			
- İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar	8	35.690	11.970
Türev Araçlar	7	166.813	38.249
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar	11	346.605	282.261
Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller		-	-
Maddi Duran Varlıklar	12	4.534.276	3.264.771
Maddi Olmayan Duran Varlıklar			
- Şerefiye	14	507.966	438.112
- Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar	13	2.600.849	2.140.338
Peşin Ödenmiş Giderler		13	2.600.849
Ertelenmiş Vergi Varlığı	31	878.247	648.007
Diğer Duran Varlıklar		-	-
<b>TOPLAM DURAN VARLIKLAR</b>		<b>9.172.335</b>	<b>6.935.337</b>
<b>TOPLAM VARLIKLAR</b>		<b>28.368.361</b>	<b>20.436.495</b>

**HMC Anonim Şirketi****31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Durum Tablosu**

(Tüm tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız denetimden geçmiş	
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<b>KAYNAKLAR</b>			
<b>Kısa Vadeli Yükümlülükler</b>			
Kısa Vadeli Borçlanmalar	6	4.022.086	2.299.697
Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları	6	1.494.640	962.490
Ticari Borçlar			
- İlişkili Taraflara Ticari Borçlar	33	441.597	550.948
- İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar	8	4.292.847	3.024.620
Türev Araçlar	7	251.095	13.888
Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar	21	344.171	323.515
Diğer Borçlar			
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	33	27.794	19.712
- İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar	9	241.069	242.655
Dönem Kân Vergi Yükümlülüğü	31	42.978	28.053
Kısa Vadeli Karşılıklar			
- Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar	17	582.339	430.630
Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler	22	756.340	506.812
<b>TOPLAM KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>		<b>12.496.956</b>	<b>8.403.020</b>
<b>Uzun Vadeli Yükümlülükler</b>			
Uzun Vadeli Borçlanmalar	6	6.431.552	4.113.916
Diğer Borçlar			
- İlişkili Taraflara Diğer Borçlar	33	28.180	40.246
Uzun Vadeli Karşılıklar			
- Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karşılıklar	18	289.560	241.758
- Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	17	155.868	232.163
Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü	31	511.386	439.909
Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	22	235.697	50.406
<b>TOPLAM UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER</b>		<b>7.652.243</b>	<b>5.118.398</b>
<b>TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER</b>		<b>20.149.199</b>	<b>13.521.418</b>



**HMC Anonim Şirketi****31 Aralık 2019 Tarihi İtibarıyla Konsolide Finansal Durum Tablosu**

(Tüm tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız denetimden geçmiş	
		31 Aralık 2019	31 Aralık 2018
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>			
Ödenmiş Sermaye	23	675.728	675.728
Sermaye Düzeltme Farkları	23	468.811	468.811
Paylara İlişkin Primler/İskontolar		889	889
Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
Yeniden değerlendirme ve ölçüm kazanç/ kayıpları			
- Tanımlanmış fayda planları yeniden ölçüm kazanç/ kayıpları		(177.981)	(112.902)
- Gerçeğe uygun değer farkı diğer kapsamlı gelire yansıtılan finansal varlıklardan kazançlar / kayıplar		1.348	2.009
Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler			
Yabancı para çevirim farkları		2.871.675	1.622.125
Riskten korunma kazanç/ kayıpları			
- Yurt dışındaki işletmeye ilişkin yatırım riskinden korunma kazanç/ kayıpları		(601.215)	(419.715)
- Nakit akış riskinden korunma kazanç/ kayıpları		5.405	7.263
Birleşme denkleştirme hesabı	23	14.507	14.507
Kârdan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler	23	409.115	368.993
Geçmiş Yıllar Kârları		3.663.309	3.410.341
Dönem Net Kâr		851.756	842.949
Ana Ortaklığa Ait Özkaynaklar		8.183.347	6.880.998
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		35.815	34.079
<b>TOPLAM ÖZKAYNAKLAR</b>		<b>8.219.162</b>	<b>6.915.077</b>
<b>TOPLAM KAYNAKLAR</b>		<b>28.368.361</b>	<b>20.436.495</b>

**HMC Anonim Şirketi****31 Aralık 2019 ve 2018 Tarihlerinde Sona Eren Yıllara Ait Konsolide Kâr veya Zarar Tablosu**

(Tüm tutarlar, aksi belirtilmedikçe bin Türk Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız denetimden geçmiş	
		2019	2018
Hasılat	3, 24	26.904.384	20.840.613
Satışların Maliyeti (-)	3	(18.358.622)	(14.334.414)
<b>Brüt Kâr</b>		<b>8.545.762</b>	<b>6.506.199</b>
Genel Yönetim Giderleri (-)	25	(1.209.472)	(936.579)
Pazarlama Giderleri (-)	25	(5.094.434)	(4.027.699)
Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-)	25	(204.792)	(170.177)
Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler	27	1.324.815	711.838
Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-)	27	(724.557)	(371.751)
<b>Esas Faaliyet Kârı</b>		<b>2.637.322</b>	<b>1.711.831</b>
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler	28	13.278	8.285
Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-)	28	(6.795)	(7.347)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Kârlarından/Zararlarından Paylar (Net)	11	12.226	39.090
<b>Finansman Geliri (Gideri) Öncesi Faaliyet Kârı</b>		<b>2.656.031</b>	<b>1.751.859</b>
Finansman Gelirleri	29	2.965.219	901.539
Finansman Giderleri (-)	30	(4.671.844)	(1.832.501)
<b>Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kârı</b>		<b>949.406</b>	<b>820.897</b>
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gideri/Geliri			
- Dönem Vergi Gideri	31	(248.748)	(194.034)
- Ertelenmiş Vergi Geliri	31	155.183	218.440
<b>Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kârı</b>		<b>855.841</b>	<b>845.303</b>
<b>Durdurulan Faaliyetler Dönem Kârı/Zararı</b>		-	-
<b>DÖNEM KÂRI</b>		<b>855.841</b>	<b>845.303</b>
<b>Dönem Kârının Dağılımı</b>			
Kontrol Gücü Olmayan Paylar		4.085	2.354
Ana Ortaklık Payları		851.756	842.949
<b>Pay Başına Kazanç (kuruş)</b>			
- Sürdürülen Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç (kuruş)	32	1,261	1,247
- Durdurulan Faaliyetlerden Pay Başına Kazanç (kuruş)		-	-
<b>Sulandırılmış Pay Başına Kazanç</b>			
- Sürdürülen Faaliyetlerden Sulandırılmış Pay Başına Kazanç (kuruş)	32	1,261	1,247
- Durdurulan Faaliyetlerden Sulandırılmış Pay Başına Kazanç (kuruş)		-	-

**HMC Anonim Şirketi****31 Aralık 2019 ve 2018 Tarihlerinde Sona Eren Yıllara Ait Konsolide Diğer Kapsamlı Gelir Tabloları**

(Tüm tutarlar, aksi belirtilmedikçe Türk bin Lirası ("TL") olarak ifade edilmiştir.)

	Dipnot Referansı	Bağımsız denetimden geçmiş	
		2019	2018
<b>DÖNEM KÂRI</b>		<b>855.841</b>	<b>845.303</b>
<b>DİĞER KAPSAMLI GELİR</b>			
<b>Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacaklar</b>		<b>(81.719)</b>	<b>(23.012)</b>
Maddi Duran Varlıklar Yeniden Değerleme Artışları/Azalışları		-	-
Maddi Olmayan Duran Varlıklar Yeniden Değerleme Artış/Azalışları		-	-
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazançları/Kayıpları		(79.884)	(22.491)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Diğer Kapsamlı Gelirinden Kâr/Zararda Sınıflandırılmayacak Paylar		(1.139)	(338)
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar/Kayıplar		(696)	(183)
<b>Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler</b>		<b>15.979</b>	<b>4.458</b>
Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kazanç/Kayıpları, Vergi Etkisi		15.944	4.449
Gerçeğe Uygun Değer Farkı Diğer Kapsamlı Gelire Yansıtılan Finansal Varlıklardan Kazançlar/Kayıplar, Vergi Etkisi		35	9
<b>Kâr veya Zarar Olarak Yeniden Sınıflandırılacaklar</b>		<b>1.024.759</b>	<b>484.685</b>
Yabancı Para Çevirim Farkları		1.239.434	604.586
Satılmaya Hazır Finansal Varlıkların Yeniden Değerleme Ve/Veya Sınıflandırma Kazançları/Kayıpları		-	-
Nakit Akış Riskinden Korunma Kazançları/Kayıpları		-	-
Yurtdışındaki İşletmeye İlişkin Yatırım Riskinden Korunma Kazançları/Kayıpları		(232.692)	(120.836)
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Diğer Kapsamlı Gelirinden Kâr/Zararda Sınıflandırılacak Paylar		(1.858)	1.111
Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Yabancı Para Çevrim Farkları Kazançları (Kayıpları)		19.875	(176)
<b>Kâr veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Diğer Kapsamlı Gelire İlişkin Vergiler</b>		<b>51.192</b>	<b>24.168</b>
Yurtdışındaki İşletmeye İlişkin Net Yatırım Riskinden Korunma ile İlgili Diğer Kapsamlı Gider, Vergi Etkisi		51.192	24.168
<b>DİĞER KAPSAMLI GELİR (GİDER) (Vergi Sonrası)</b>		<b>1.010.211</b>	<b>490.299</b>
<b>TOPLAM KAPSAMLI GELİR</b>		<b>1.866.052</b>	<b>1.335.602</b>
<b>Toplam Kapsamlı Gelirin Dağılımı</b>			
Kontrol gücü olmayan paylar		13.844	7.551
Ana ortaklık payları		1.852.208	1.328.051

#### 4.5.3. İşletmenin 2019 Yılı Alternatif Performans Ölçütleri

HMC Anonim Şirketi, 2019 yılına ait işletme performansının daha iyi bir şekilde analiz edilebilmesi adına paydaşlarına geleneksel performans ölçütleri (*UFRS'ye göre hazırladığı finansal tablolarda yer alan kâr rakamları, hisse başına kazanç, vb.*) ile birlikte alternatif performans ölçütlerini de sunmak istemektedir. Bu doğrultuda HMC A.Ş., 2020 yılı itibari ile yürürlüğe girecek olan Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi'ni (*APÖR*) erken uygulamaya karar vermiştir.

HMC A.Ş. alternatif performans ölçütlerinin işletme yönetimine, yatırımcılara ve diğer paydaşlara işletmenin performansını değerlendirmede değerli ek bilgiler sağladığına inanmaktadır. HMC A.Ş. ayrıca bu ölçütlerin hesaplama farklılıklarından dolayı diğer işletmeler ile karşılaştırılamayacağını paydaşlarına ifade etmektedir. Söz konusu ölçütler, HMC A.Ş. tarafından geçerli finansal raporlama çerçevesi olan TFRS'de sunulan tutarları tamamlayıcı ve/veya destekleyici ölçütler olarak görülmektedir.

HMC A.Ş. 2020 yılında uygulanması öngörülen APÖ Rehberinin 2019 yılında erken uygulanmasına karar vermiştir. İşletme tarafından APÖR'de yer alan ilkeler doğrultusunda hesaplanan APÖ'lere, işletmenin kurumsal web sayfası olan [www.hmc.com](http://www.hmc.com) içerisinde yer alan "*Yatırımcı İlişkileri*" başlığı altındaki Alternatif Performans Ölçütleri sekmesinden hem online hem de pdf dökümanı olarak ulaşılabilmektedir. APÖ'ler ayrıca HMC A.Ş.'nin 2019 yılı faaliyet raporunda ve yatırımcı sunumlarında da gerekli açıklamalar ile birlikte kullanılmaktadır.

HMC A.Ş.'nin 2019 yılı faaliyet dönemi işletme performansına ilişkin paydaşlarına Tablo 4.3'te yer alan APÖ'leri sunmaktadır.

**Tablo 4.3: HMC A.Ş. 2019 Yılına Ait APÖ Listesi**

- Düzeltilmiş Faaliyet Kârı	- Düzeltilmiş Faaliyet Kârı Marjı
- Düzeltilmiş Net Kâr	- Düzeltilmiş Net Kâr Marjı
- Düzeltilmiş Pay Başına Kazanç	- FAVÖK ve FAVÖK Marjı
- Düzeltilmiş FAVÖK	- Düzeltilmiş FAVÖK Marjı
- FAVÖKK ve FAVÖKK Marjı	- Organik Büyüme
- Tekrarlayan Gelirler	- Bakiye Sipariş ve Alınan Siparişler

➤ **Düzeltilmiş Faaliyet Kârı (Adjusted Operating Income):** Ölçüt, işletmenin daha iyi analiz edilebilmesi adına UFRS'ye göre hesaplanan faaliyet kârı içerisinde yer alan ilgili döneme ait bir defaya mahsus kalemlerin etkisinin giderilmesi ile elde edilmektedir. HMC A.Ş. 2019 yılına ait düzeltilmiş faaliyet kârını aşağıdaki gibi hesaplamakta ve paydaşlarına sunmaktadır.

	2019	2018
<b>Faaliyet Kârı (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)</b>	<b>2.637.322</b>	<b>1.711.831</b>
Tek Seferlik Kalemler (bin TL)	(530.100)	(306.020)
- Ticari alacak ve borçlardan kaynaklanan kur farkı gelirleri ve giderleri		
- Vade farkı gelir ve giderleri ile peşinat iskontosu		
- Sabit kıymet satışından gelirler ve giderler		
<b>Düzeltilmiş Faaliyet Kârı (bin TL)</b>	<b>2.107.222</b>	<b>1.405.811</b>
<b>Faaliyet Kârı Değişimi (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>-%20,10</b>	<b>-%17,87</b>

➤ **Düzeltilmiş Faaliyet Kârı Marjı (Adjusted Operating Income Margin):** Ölçüt, işletmenin ilgili faaliyet dönemlerinde bir defaya mahsus kalemlerin etkisinin düzeltilmesi ile hesaplanan faaliyet kârı tutarına ait marjı göstermektedir. Düzeltilmiş faaliyet kârı marjı, söz konusu kalemler haricinde oluşan faaliyet kârı marjını göstermesi açısından işletmenin paydaşları için önem arz etmektedir. HMC A.Ş. 2019 yılı ile ilgili düzeltilmiş faaliyet kârı marjını aşağıdaki gibi hesaplamaktadır.

	2019	2018
<b>Faaliyet Kârı (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)</b>	<b>2.637.322</b>	<b>1.711.831</b>
Tek Seferlik Kalemler (bin TL)	(530.100)	(306.020)
<b>Düzeltilmiş Faaliyet Kârı (bin TL)</b>	<b>2.107.222</b>	<b>1.405.811</b>
<b>Net Satışlar (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)</b>	<b>26.904.384</b>	<b>20.840.613</b>
<b>Düzeltilmiş Faaliyet Kârı Marjı (Yüzde)</b>	<b>%7,83</b>	<b>%6,75</b>
<b>Faaliyet Kârı Marjı (TFRS'ye göre hesaplanan) (Yüzde)</b>	<b>%9,80</b>	<b>%8,21</b>
<b>Faaliyet Kârı Marjı Değişimi-Farkı (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>-%1,97</b>	<b>-%1,46</b>

➤ **Düzeltilmiş Net Kâr (Adjusted Net Income):** Ölçüt, işletmenin ilgili faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan tek seferlik, yinelenmeyen, olağandışı ve benzeri olarak ifade edilebilecek kalemlerin etkisinin düzeltilmesi ile hesaplanmaktadır. Düzeltilmiş net kâr tutarı, söz konusu unsurlar haricinde oluşan kâr tutarını göstermesi açısından işletmenin paydaşları için önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. HMC A.Ş. 2019 yılı ile ilgili düzeltilmiş net kâr tutarını aşağıdaki gibi hesaplamaktadır.

	2019	2018
<b>Net Kâr (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)</b>	<b>855.841</b>	<b>845.303</b>
BMKÖ* (bin TL)	69.800	40.500
- Konsolidasyon yöntemindeki değişiklikten kaynaklanan bir defaya mahsus gider (2018)		
- T-Bank hisselerinin satışından elde edilen zarar (2019)		
- Almanya'da kapatılan fabrikaya ilişkin değer düşüklüğü (2019)		
- Gayrimenkul satışından kaynaklanan tek seferlik gelir (2019)		
<b>Düzeltilmiş Net Kâr (bin TL)</b>	<b>925.641</b>	<b>885.803</b>
<b>Net Kâr Değişimi (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>+%8,16</b>	<b>+%4,79</b>

[\* BMKÖ: Bir Defaya Mahsus Kalemler Öncesi]

➤ **Düzeltilmiş Net Kâr Marjı (Adjusted Net Income Margin):** Ölçüt, işletmenin ilgili faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan tek seferlik, yinelenmeyen, olağandışı ve benzeri olarak ifade edilebilecek kalemlerin etkisinin düzeltilmesi ile hesaplanan net kâr tutarına ait marjı göstermektedir. Düzeltilmiş net kâr marjı, söz konusu unsurlar haricinde oluşan kâr marjını göstermesi ve TFRS'ye göre hesaplanan net kâr marjı ile kıyaslanması açısından işletmenin paydaşları için önemlidir. HMC A.Ş. 2019 yılı ile ilgili düzeltilmiş net kâr marjını aşağıdaki gibi hesaplamaktadır.

	2019	2018
Net Kâr (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)	855.841	845.303
BMKÖ* (bin TL)	69.800	40.500
Düzeltilmiş Net Kâr (bin TL)	925.641	885.803
Net Satışlar (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)	26.904.384	20.840.613
Düzeltilmiş Net Kâr Marjı (Yüzde)	%3,44	%4,25
Net Kâr Marjı (TFRS'ye göre hesaplanan) (Yüzde)	%3,18	%4,06
Net Kâr Marjı Değişimi-Farkı (TFRS & APÖ) (Yüzde)	+%0,26	+%0,19

[\* BMKÖ: Bir Defaya Mahsus Kalemler Öncesi]

➤ **Düzeltilmiş Pay Başına Kazanç (Adjusted Earnings per Share):** Ölçüt, işletmenin olağan hisse başına performansını yansıtması açısından önemli olarak görülmektedir. TFRS'ye göre hesaplanan pay başına kazanç tutarından tek seferlik gelirler, azınlık kâr payı ve benzeri kalemlerin etkisi düzeltilerek düzeltilmiş pay başına kazanç tutarına ulaşılmaktadır. HMC A.Ş.'nin 2019 yılı ile ilgili olarak söz konusu ölçüte dair hesaplaması aşağıda sunulmaktadır.

	2019	2018
Dönem Kârı (bin TL)	855.841	845.303
Tek Seferlik Kalemler (bin TL) (Kalemlerin içeriği, düzeltilmiş net kâr tablosunda gösterilmektedir.)	69.800	40.500
Azınlık Kâr Payı (bin TL)	(4.085)	(2.354)
Ana ortaklık payına düşen düzeltilmiş net dönem karı (bin TL)	921.556	883.449
Çıkarılmış adi hisselerin ağırlıklı ortalama adedi	67.572.820.500	67.572.820.500
Düzeltilmiş Pay Başına Kazanç (Ana ortaklık) (kuruş)	1,36	1,31
TFRS'ye göre Hesaplanan Pay Başına Kazanç (kuruş)	1,26	1,25
Pay Başına Kazanç Değişimi (TFRS - APÖ) (kuruş)	+0,10	+0,06
Pay Başına Kazanç Değişimi (TFRS - APÖ) (Yüzde)	+%7,9	+%4,8

➤ **Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr-FAVÖK (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization-EBITDA):** Ölçüt, işletmenin kendi kendini finanse etme gücünü göstermekte ve işletmenin daha iyi analiz edilebilmesi adına TFRS'ye göre hesaplanan faaliyet kârına ilgili faaliyet dönemine ait amortisman ve itfa tutarlarının eklenmesi ile elde edilmektedir. Bununla birlikte farklı kalemlerde işletmenin ortaya koyduğu FAVÖK tanımına göre hesaplamaya eklenebilmektedir. HMC A.Ş.'nin FAVÖK tutarı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

	2019	2018
<b>Faaliyet Kârı (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)</b>	<b>2.637.322</b>	<b>1.711.831</b>
İlave: Amortisman ve itfa giderleri (bin TL)	690.834	553.207
<b>FAVÖK (bin TL)</b>	<b>3.328.156</b>	<b>2.265.038</b>
<b>Faaliyet Kârı - FAVÖK Değişimi (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>+%26,19</b>	<b>+%32,31</b>

➤ **FAVÖK Marjı (EBITDA Margin):** Ölçüt, işletmenin hesapladığı FAVÖK tutarının net satışları ile olan ilişkisini göstermektedir. FAVÖK marjı, işletmenin operasyonel kârlılığını göstermesi açısından işletmenin paydaşları için önemli bir ölçüt olarak görülmektedir. HMC A.Ş.'nin FAVÖK marjı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

	2019	2018
FAVÖK (bin TL)	3.328.156	2.265.038
Net Satışlar (TFRS'ye göre hesaplanan) (bin TL)	26.904.384	20.840.613
<b>FAVÖK Marjı (Yüzde)</b>	<b>%12,37</b>	<b>%10,90</b>



➤ **Düzeltilmiş FAVÖK (Adjusted EBITDA):** Ölçüt, işletmenin daha iyi analiz edilebilmesi adına sunduğu FAVÖK tutarının, ilgili faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan tek seferlik kalemler çerçevesinde düzeltilmesi sonucunda elde edilmektedir. Bu doğrultuda bilgi talebinde bulunan paydaşların işletme performansı hakkında daha şeffaf bilgiler elde edebilmesi adına HMC A.Ş. ilgili düzeltilmiş FAVÖK tutarını aşağıdaki gibi hesaplamakta ve ilgililere sunmaktadır.

	2019	2018
<b>FAVÖK (bin TL)</b>	<b>3.328.156</b>	<b>2.265.038</b>
Tek Seferlik Kalemler (bin TL)	(530.100)	(306.020)
<b>Düzeltilmiş FAVÖK* (bin TL)</b>	<b>2.798.056</b>	<b>1.959.018</b>
<b>FAVÖK – Düzeltilmiş FAVÖK Değişimi (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>%15,93</b>	<b>%15,62</b>

[\* **Düzeltilmiş FAVÖK**, TMS/TFRS’de tanımlanan bir finansal performans ölçütü değildir ve diğer şirketler tarafından tanımlanan benzer göstergeler ile karşılaştırılabilir olmayabilir.]

➤ **Düzeltilmiş FAVÖK Marjı (Adjusted EBITDA Margin):** Ölçüt, işletmenin hesapladığı düzeltilmiş FAVÖK tutarının net satışları ile olan ilişkisini göstermektedir. Düzeltilmiş FAVÖK marjı, tek seferlik kalemler haricindeki operasyonel kârlılığı göstermesi açısından işletmenin paydaşları için önemli bir ölçüttür. HMC A.Ş.’nin düzeltilmiş FAVÖK marjı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

	2019	2018
<b>Düzeltilmiş FAVÖK (bin TL)</b>	<b>2.798.056</b>	<b>1.959.018</b>
Net Satışlar (TFRS’ye göre hesaplanan) (bin TL)	26.904.384	20.840.613
<b>Düzeltilmiş FAVÖK Marjı (Yüzde)</b>	<b>%10,40</b>	<b>%9,40</b>
<b>FAVÖK Marjı (Yüzde)</b>	<b>%12,37</b>	<b>%10,90</b>
<b>FAVÖK Marjı – Düzeltilmiş FAVÖK Marjı Değişimi-Farkı (Yüzde)</b>	<b>-%1,97</b>	<b>-%1,50</b>

➤ **Faiz, Amortisman, Vergi ve Kira/Yeniden Yapılandırma Öncesi Kâr-FAVÖKK (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent/Restructuring-EBITDAR):** Ölçüt, işletmenin daha iyi analiz edilebilmesi adına sunduğu FAVÖK tutarının, ilgili faaliyet dönemlerinde ortaya çıkan kira ve/veya yeniden yapılandırma kalemleri çerçevesinde düzeltilmesi sonucunda elde edilmektedir. Ölçüt, yeniden yapılandırma çabaları yapan şirketler için yararlıdır, çünkü yeniden yapılandırma ücretleri genellikle bir kerelik veya tekrarlanmayan giderlerdir. HMC A.Ş. ilgili FAVÖKK tutarını aşağıdaki gibi hesaplamaktadır.

	2019	2018
<b>FAVÖK (bin TL)</b>	<b>3.328.156</b>	<b>2.265.038</b>
İlave: Yeniden yapılandırma giderleri (bin TL)	255.834	-
<b>FAVÖKK (bin TL)</b>	<b>3.583.990</b>	<b>2.265.038</b>
<b>FAVÖK - FAVÖKK Değişimi-Farkı (TFRS &amp; APÖ) (Yüzde)</b>	<b>+%7,69</b>	<b>-</b>

➤ **Organik Büyüme (Organic Growth):** Ölçüt, işletmenin elden çıkarmalar ve döviz kuru etkisi benzeri kalemlerden arındırılmış gelire bağlı büyüme olarak tanımlanmaktadır. Organik büyüme, işletme paydaşlarına işletmenin faaliyetleri ile ilgili olmayan unsurları hariç tutarak, büyümenin temelini göstermesi açısından önemlidir. HMC A.Ş.'nin 2019 yılı ile ilgili olarak organik büyüme rakamları (*mutabakatı*) aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

		2019
<b>Raporlanan Büyüme (Yüzde)</b>	<b>%29,1</b>	<b>Hasılat</b> 26.904.384 (2019) 20.840.613 (2018)
<b>Döviz Kuru Etkisi* (Yüzde)</b>	<b>-%3,6</b>	
<b>Organik Büyüme (Yüzde)</b>	<b>%25,5</b>	

[\* **Döviz kuru etkisi;** işletmenin üretimde kullandığı hammaddelerin yurtdışı teminindeki ve ihraç ettiği ürünlerin faaliyet dönemi içindeki döviz kuru hareketliliğinden kaynaklanmaktadır.]

➤ **Tekrarlayan Gelirler (Recurring Earnings):** Ölçüt, işletmenin belirli bir faaliyet dönemi süresince kazanç sağlayacağı gelir kalemlerini göstermektedir. Bu ölçüt, işletmenin gelecek dönemler için sözleşme ile sağlayacağı gelirlerin işletmenin ilgili faaliyet dönemi performansına katkısını göstermesi açısından paydaşları için önemlidir.

HMC A.Ş.'nin 2012 yılında itibaren faaliyet göstermeye başladığı yazılım sektöründen bakım, onarım, teknik destek ve diğer hizmetler vasıtasıyla gelen ve 31.12.2019 tarihi itibari ile yapılan sözleşmelere bağlı olarak 2025 yılına kadar devam edecek olan tekrarlayan gelirlerine dair tutarlar aşağıdaki tabloda verilmektedir.

	2020*	2019	2018
<b>Tekrarlayan Gelirler (bin TL)</b>	2.685.840	2.152.350	1.042.030
<hr/>			
- Yapılan sözleşmelere bağlı olarak ilgili faaliyet dönemine ilişkin bakım, onarım, teknik destek hizmetlerine bağlı olarak ortaya çıkan (faaliyet dönemi sonrasında ortaya çıkacak olan) ve tekrarlayan gelir olarak adlandırılan gelir kalemlerini ifade etmektedir.			
- Sözleşmelerin tarafları ve detayları, gizlilik gereği açıklanmamaktadır.			
<hr/>			
<b>Tekrarlayan Gelirler (Yüzde)</b>			
<i>Tekrarlayan gelir tutarının net satışlar (alt satırda görülmektedir) içindeki payını göstermektedir.</i>	-	%8	%5
<hr/>			
<b>Net Satışlar (bin TL)</b>	-	26.904.384	20.840.613

[\* APÖR'de 4.6'da yer alan ilke doğrultusunda makul bir çerçevede ve yapılan sözleşmelere bağlı olarak hesaplanan tutardır. İlgili yılın net satışlar tutarı gerçekleşmediği için tekrarlayan gelirini yüzdesi de hesaplanmamıştır.]

➤ **Bakiye Sipariş (Order Backlog):** Ölçüt, ilgili faaliyet döneminde siparişi alınmış olan ancak teslimi ve dolayısıyla satış geliri ilgili faaliyet döneminde tam olarak gerçekleşmemiş, gelecek faaliyet döneminde gerçekleşecek olan siparişleri ifade etmektedir. Diğer taraftan ölçüt, üretimde kalan ve/veya henüz üretilmemiş siparişleri de temsil etmektedir. Ölçüte ait tutar, paydaşlar için gelecek faaliyet döneminin performansına olası etkisi açısından önem arz etmektedir. Ölçüte dair tutarlar alınan siparişler tutarları ile birlikte gösterilmektedir.

➤ **Alınan Siparişler (Order Received):** Ölçüt, ilgili faaliyet dönemi içerisinde alınan ve sözleşmeye bağlanan ancak mal/hizmet üretiminin ve tesliminin gelecek faaliyet dönemlerinde geçerli olacağı siparişleri göstermektedir. Ölçüt, bakiye sipariş gibi paydaşlar için gelecek faaliyet döneminin performansına olası etkisi açısından önem arz etmektedir.

Bakiye sipariş ile alınan sipariş arasındaki temel fark; alınan siparişin etkilerinin gelecek faaliyet döneminde etkisini göstermeye başlaması iken bakiye siparişin etkilerinin mevcut faaliyet döneminde görülmesi ancak siparişin tam anlamıyla gelecek faaliyet döneminde (*dönemlerinde*) tamamlanacak olmasıdır.

HMC A.Ş.'nin 2019 ve gelecek faaliyet dönemi için geçerli olan alınan sipariş ve bakiye sipariş tutarları aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.


	2020*	2019	2018
<b>Bakiye Sipariş (bin TL)</b>			
<i>Üretimine ve/veya teslimine mevcut faaliyet döneminde başlanmış ancak tamamlanması gelecek faaliyet döneminde (dönemlerinde) sona erecek olan siparişler.</i>	1.352.067	1.641.167	1.750.611
<b>Alınan Sipariş (bin TL)</b>			
<i>Üretimine ve/veya teslimine gelecek faaliyet döneminde başlanacak olan siparişler.</i>	315.250	403.566	625.218
<b>Net Satışlar (bin TL)</b>	-	26.904.384	20.840.613
<b>Bakiye Sipariş (Yüzde)</b>			
<i>Bakiye sipariş tutarının net satışlar (alt satırda görülmektedir) içindeki payını göstermektedir.</i>	-	%6,1	%8,4
<b>Alınan Sipariş (Yüzde)</b>			
<i>Alınan sipariş tutarının net satışlar (alt satırda görülmektedir) içindeki payını göstermektedir.</i>	-	%1,5	%3

**Not:** Bakiye ve Alınan sipariş tutarları, işletmenin karşı taraflar ile yaptığı sözleşmelere bağlı olarak elde ettiği toplam tutarları yansıtmaktadır. Sözleşmeye bağlı olmayan siparişler dikkate alınmamaktadır.

[ \* APÖR'de 4.6'da yer alan ilke doğrultusunda makul bir çerçevede ve yapılan sözleşmelere bağlı olarak hesaplanan tutardır. İlgili yılın net satışlar tutarı gerçekleşmediği için tekrarlayan gelirini yüzdesi de hesaplanmamıştır.]

#### 4.5.4. İşletmenin 2019 Yılına Ait APÖ Denetim Beyanı

HMC A.Ş.'nin 2019 yılı faaliyet dönemine ilişkin olarak APÖR'e göre hazırladığı ve iletişim araçları vasıtası ile paydaşlarına sunduğu APÖ'ler ile ilgili denetim – kontrol listesi aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Tablo ve sonucundaki beyan, işletme paydaşlarına APÖ'ler ile ilgili asgari düzeyde güvence sunmaktadır.

HMC A.Ş. 2019 Yılı Faaliyet Dönemine İlişkin APÖ Denetimi - Kontrol Listesi		
Kontrol Edilen Unsur	Evet	Hayır
APÖ'lerin geçerli finansal raporlama çerçevesi ile <b>mutabakatı</b> yapılmış mı?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'ler, işletmenin faaliyet dönemi performansı ile <b>ilgili</b> ve <b>ilişkili</b> mi?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'ler <b>karşılaştırmalı</b> olarak sunulmuş mu?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'lerin <b>nasıl hesaplandığı</b> açıkça belirtilmiş mi?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'lerin <b>önemine</b> dair açıklama yapılmış mı?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'ler, <b>tarafsız</b> bir şekilde sunulmuş mu?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'ler, <b>tutarlı</b> bir şekilde sunulmuş mu?	<input checked="" type="checkbox"/>	
APÖ'lerde herhangi bir <b>değişiklik</b> yapılmış mı?		<input checked="" type="checkbox"/>
APÖ'lerde yapılan <b>değişiklikler konusunda geçerli bir açıklama</b> yapılmış mı?	-	-
<p>HMC A.Ş.'nin 2019 yılı faaliyet dönemine ilişkin yayımladığı Alternatif Performans Ölçütleri ile ilgili olarak yapılan denetimlere ait önemli noktalar üstte belirtilen tablodaki gibi gerçekleşmiştir. HMC A.Ş., sunduğu alternatif performans ölçütlerini Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi'nde yer alan düzenlemeler ile uyumlu olarak hazırlamıştır. Kullanıcıların bilgisine sunarım.</p> <p style="text-align: right;">01/02/2020</p> <p style="text-align: right;">Hasan Mirza CAVLAK HMC A.Ş. İç Denetim Birimi Yöneticisi</p> <p style="text-align: right;"></p>		

## 5. PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ KONUSUNDA BORSA İSTANBUL'DA BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelerin raporlarında önemli bir unsur haline gelen, işletme faaliyetlerinin sonuçlarını analiz etmek adına hem işletme hem de paydaşları tarafından kullanılan performans ölçütleri, aynı zamanda tüm kullanıcılar için önemli bir iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır<sup>646</sup>. Tüm taraflar için önem arz eden ve çalışmanın önceki bölümlerinde detaylı olarak açıklanan performans ölçütlerinin Borsa İstanbul'da (*BİST*) yer alan işletmeler tarafından hangi düzeyde kullanıldığına ve hangi unsurlar ile ilişki olup olmadığına dair araştırma, çalışmanın bu bölümünde ele alınmaktadır.

### 5.1. Literatür Çalışması

Performans ölçütlerinin (*GPÖ* ve *APÖ*), BİST'de yer alan araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından kullanım düzeylerinin araştırılmasına geçmeden önce özellikle 2010 yılından sonra alternatif performans ölçütleri (*farklı isimlerle de kullanılmaktadır*) olarak kavramsallaştırılan performans ölçütleri hakkında muhtelif kişi, kurum veya kuruluşlar tarafından yapılan on dokuz ayrı araştırmaya ve bu araştırmaların öne çıkan noktalarına, Tablo 5.1'de yer verilmektedir.

Tablo 5.1 oluşturulurken aşağıdaki noktalar dikkate alınmıştır:

- ✓ Tabloda yer alan bazı araştırmalar daha geniş kapsamlı olmasına rağmen sadece bu çalışmanın amacı ile ilgili sonuçlara dair bulgular dikkate alınmıştır.
- ✓ Yapılan araştırmalardan bazıları yıllar itibari ile tekrarlanarak gerçekleştirilmiş, tabloda ise sene itibariyle yapılan en son araştırmaya yer verilmiştir.
- ✓ Tabloya alınacak araştırmaların kapsam olarak farklı ülkelerden en kapsamlı ve en son çalışmaları ifade etmesine özen gösterilmiştir.

---

<sup>646</sup> KPMG AG, “*Bridge the Gaps: How to Improve Reporting of Alternative Performance Measures*”, s.4.

**Tablo 5.1: Alternatif Performans Ölçütlerinin Kullanımı Üzerine Literatür Çalışması**

Yıl	Kurum/ Kişi	Araştırma Adı	Araştırma Kapsamı (Şirket-Yıl)	İncelenen Unsurlar	Temel Bulgular
2007	PwC	Survey of 2,800 European Financial Statements - Presentation of Income under IFRS: Flexibility and Consistency Explored	8 Avrupa Ülkesinden 250 Şirket (2004 ve 2005 Uygulamaları)	Finansal Tablolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adjusted EBIT kullanım oranı %44</li> <li>✓ EBIT/Operating Profit kullanım oranı %96</li> <li>✓ “Profit excluding non-recurring items” kullanım oranı %34</li> </ul>
2008	Isidro, Marques	Non-GAAP Financial Disclosures: Evidence from European Firms’ Press Releases	Financial Times 2006’da yer alan en büyük 500 Avrupalı şirketten 339 şirket. (2003, 2004, 2005 Uygulamaları)	Basın Bültenleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En çok kullanılan APÖ’ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted EPS</li> <li>❖ EBIT, EBITDA</li> <li>❖ Adjusted Net Income</li> <li>❖ Free Cash Flow</li> </ul> </li> </ul>
2013	Brouwer	Profit, Performance, Perception: A Research into the Use of Alternative Performance Measures in the European Union	15 Avrupa Birliği Ülkesinden 618 Şirket (1998-2007 Uygulamaları)	Konsolide Finansal Tablolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Söz konusu on senedeki APÖ kullanım ortalaması %59’dur. (1998’de %35, 2007’de %68)</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ olan EBITDA’nın kullanım ortalaması 1998’de %30 civarlarında iken 2007’de %70’lere çıkmıştır.</li> <li>✓ Normalleştirilmiş ölçütlerin kullanım ortalaması ise 1998’de %10 civarlarında iken 2007’de %50’lere çıkmıştır.</li> </ul>
2014	Deloitte	Underlying Profit 2013	100 Şirket - Yeni Zelanda (2013 Uygulamaları)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin %90’ı, 251 farklı GKGMİ harici ölçüt kullanmaktadır.</li> <li>✓ Kullanılan ölçütlerin %67’sine dair tanımlama yapılmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ’ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Underlying Earnings</li> <li>❖ Normalised Profit</li> <li>❖ EBITDA</li> </ul> </li> </ul>

2016	PwC	Alternative Performance Measure Reporting Practices in the FTSE 100	FTSE 100 (1 Nisan 2014-31 Mart 2015)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin %95'i kâr rakamlarında düzeltme yapmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted Operating Profit</li> <li>❖ Adjusted PBT</li> <li>❖ EBITDA</li> </ul> </li> </ul>
2016	KPMG	KPMG Reporting Insights	ASX200 Endeksinde Yer Alan 30 Şirket (Haziran-Eylül 2015)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin %86'sı en az bir UFRS harici performans ölçütü kullanmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted Net Profit After Tax</li> <li>❖ Adjusted Earnings Before Interest</li> <li>❖ EBITDA</li> </ul> </li> </ul>
2016	Coulton, Ribeiro, Shan, Taylor – CIFR, CA	The Rise and Rise of Non-GAAP Disclosure: A Survey of Australian Practice and Its Implications	ASX500 Endeksinde Şirketler (2000-2014 Uygulamaları)	Kazanç Bültenleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En az bir APÖ kullanan şirket oranı en düşük olduğu 2002 yılında %15 iken 2014 yılında bu oran %42'ye çıkmıştır.</li> <li>❖</li> </ul>
2017	PwC	Alternative Performance Measure Reporting Practices in the NZX 50	NZX 50 (2016 Uygulamaları)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ % 92'si GKGMİ tutarlarında düzeltme yapıyor.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EBITDA (Adjusted, Underlying)</li> <li>❖ EBITDAF (Underlying, Normalized)</li> <li>❖ Underlying Profit</li> </ul> </li> </ul>
2017	Magli vd.	Alternative Performance Measures and ESMA Guidelines: Improving Stakeholders' Communication	FTSE-MIB index 40 (2015 Uygulamaları)	Finansal Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin %76'sı GKGMİ rakamlarında düzeltmelere yapmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted EBITDA</li> <li>❖ Adjusted EBIT</li> </ul> </li> </ul>



2017	IAASA	Alternative Performance Measures - Thematic Survey	Hisse Senedi Çıkaran 29 Şirket - İrlanda (2016/2017 Uygulamaları)	Yıllık Finansal Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketler, toplamda 126 farklı APÖ kullanmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EBITDA</li> <li>❖ Free Cash Flow</li> <li>❖ Adjusted EPS</li> </ul> </li> </ul>
2017	XRB	Alternative Performance Measures: A New Zealand User-needs Survey	87 Finansal Rapor Kullanıcısı - Yeni Zelanda (Kasım 2016-Ocak 2017 arasında gerçekleştirildi)	24 Soru İçeren Web-tabanlı Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Katılımcıların %88,5'i APÖ'leri faydalı veya bazen faydalı olarak görmektedir.</li> <li>✓ Katılımcıların %56,3'ü APÖ'leri GKGMİ rakamları ile birlikte kullanmaktadır.</li> <li>✓ En faydalı görülen APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Underlying Profit</li> <li>❖ EBITDA</li> </ul> </li> </ul>
2017	FRC	Corporate Reporting Thematic Review: Alternative Performance Measures	FTSE 100'den 8 Şirket FTSE 250'den 9 Şirket 2 Küçük Şirket AIM'den 1 Şirket (2017 Uygulamaları)	Ara ve Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Örneklemdaki tüm şirketler, düzeltilmiş bir kâr rakamı kullanmışlardır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ türleri: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted</li> <li>❖ Underlying</li> </ul> </li> </ul>
2018	CFA	CFA Institute Member Survey Report: Alternative Performance Measures - The Latest on Investor Use and Desire for Standardization	639 Katılımcı Portföy Yöneticileri ve Analistler (Kurum, Kredi, vb.) Amerika, APAC, EMEA (Şubat 2018)	Anket	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Katılımcıların %55'i APÖ'lerin genişlemesini desteklemektedir.</li> <li>✓ Katılımcıların %63'ü APÖ'ler hakkında düzenleme ve standartların oluşturulması görüşüne sahiptir.</li> </ul>
2018	Croner-i	CR Common Practices: Alternative Performance Measures (APMs)	Rastgele seçilmiş 20 Şirket (Haziran 2017-Mart 2018)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin tamamı yıllık raporların ilk 10 sayfasında APÖ'lere yer vermektedir.</li> <li>✓ Şirketlerin %90'ı kullandıkları APÖ'ler hakkında anlaşılabilir açıklamalar yapmaktadır.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Adjusted Operating Profit</li> <li>❖ EBITDA</li> <li>❖ Free Cash Flow</li> </ul> </li> </ul>

2018	Deloitte	Annual Report Insights 2018: Surveying FTSE Reporting	FTSE 100 (2017 Uygulamaları)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yönetici Beyanlarının 3'te 1'i APÖ içermektedir.</li> <li>✓ Şirketlerin %46'sı APÖ'lere özel bir ekte veya bölümde yer vermektedir.</li> <li>✓ Şirketlerin %92'si APÖ'lerin açıklamasını yapmaktadır. Ancak bunların %71'i genel bir açıklama şeklindedir.</li> </ul>
2018	KPMG	Overview of Non-GAAP Reporting in Switzerland	SLI-listed Companies (2016-2017 Uygulamaları)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Şirketlerin 3'te 2'si GKGMI harici ölçütleri raporlamaktadır.</li> <li>✓ Şirketler çoğunlukla sundukları APÖ'lerde düzeltilmiş (<i>adjusted</i>) ifadesini kullanmaktadırlar.</li> </ul>
2018	Haehn Fabian	The Disclosure of Alternative Performance Measures at the German Capital Market	DAX30 ve MDAX50 Endeksinde Yer Alan 70 Şirket (2014, 2015, 2016 Uygulamaları)	Yıllık Raporlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En az bir APÖ sunan şirket oranı her üç senede %97 olarak gerçekleşmiştir.</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler; EBIT ve EBITDA'dır.</li> </ul>
2018	Audit Analytics	Long-Term Trends in Non-GAAP Disclosures A Three-Year Overview	S&P 500'de yer alan şirketler (2015, 2016, 2017 Uygulamaları)	Finansal Tablolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2017'de en az bir APÖ kullanan şirket oranı %97 (2016: %96, 2015: %94)</li> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Income</li> <li>❖ EPS</li> <li>❖ Cash Flow</li> <li>❖ EBITDA</li> </ul> </li> </ul>
2018	Mazars	The Use of APM in Financial Information: Current Practice of European Listed Companies	EUROSTOXX 50 UK (STOXX Europe 50) STOXX Europe Mid 200 STOXX Europe Small 200 (2016 Uygulamaları)	Finansal Raporlar Basın Bültenleri Yatırımcı Sunumları	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En çok kullanılan APÖ'ler: <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ EBIT</li> <li>❖ EBT</li> <li>❖ Free Cash Flow</li> </ul> </li> </ul>

Tablodan da görüleceği üzere yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak işletmelerin yıllık faaliyet raporları incelenmiştir. Bunun nedeni, faaliyet raporlarının uluslararası düzeyde hâlihazırda işletmeler ile paydaşları arasında işletmenin faaliyetlerini ve performansını gösteren önemli bir araç olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır.

Alternatif performans ölçütlerinin giderek artan önemini de teyit eden tablodaki çalışmalar, bu konu hakkında çalışma yapmak isteyen tüm kişi ya da kurumlar adına önemli bir fırsat olarak ifade edilmektedir<sup>647</sup>. Bu doğrultuda ortaya çıkan sonuçlar bağlamında Türkiye’deki işletmeleri kapsayan bir çalışmanın henüz yapılmamış olması ve konunun giderek artan önemi, bu çalışma çerçevesinde Borsa İstanbul’da yer alan işletmeleri kapsayan bir araştırmanın yapılmasını gerekli hale getirmiştir.

## 5.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin performanslarını daha iyi raporlamaları adına önerilen üç adım olan; anahtar işletme paydaşlarına hitap edilmesi, işletmenin esas faaliyetleri ile ilgili ölçütlerin kullanılması ve ölçütlerin paydaş talepleri ile uyumlaştırılması, günümüzde ağırlıklı görüşe göre alternatif performans ölçütleri ile sağlanabilmektedir<sup>648</sup>. Bu çerçevede yapılan literatür araştırmasındaki bulgular da bu görüşü desteklemektedir. Ancak bu doğrultuda Türkiye’deki işletmeler üzerinde herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Araştırmanın amacı, öncelikle alternatif performans ölçütleri konusundaki Türk literatüründeki bu boşluğu doldurmaktır. Araştırmanın bir diğer amacı, ortaya çıkacak sonuçları Tablo 5.1’de yer alan bulgular ile karşılaştırarak ulusal-uluslararası bir çıkarım sağlamaktır. Tüm bu amaçlar yerine getirilirken aynı zamanda da;

✓ Türkiye’de araştırma kapsamındaki işletmelerde hem geleneksel hem de alternatif performans ölçütlerinin kullanım düzeyinin (*en çok ve en az kullanılan ölçütler, GPÖ-APÖ kullanımının karşılaştırılması, vb.*) belirlenmesi,

---

<sup>647</sup> Ana Marques, “Non-GAAP Earnings: International Overview and Suggestions for Future Research”, *Meditari Accountancy Research* (25): 3 (14 Ağustos 2017): s.331, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2017-0140>.

<sup>648</sup> KPMG, “*The KPMG Survey of Business Reporting: Better Business Reporting*”, 2014, s.26.

✓ kullanım düzeylerinin çeşitli unsurlar (*halka açıklık, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, vb.*) ile olan (*olması gereken*) ilişkinin varlığının ve düzeyinin ortaya konması da amaçlanmaktadır.

## 5.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın amacı doğrultusunda Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerden hangilerinin araştırma kapsamına dâhil edildiği ve söz konusu işletmelerin hangi unsurlarının araştırma kapsamında incelendiği, aşağıda Tablo 5.2'de verilmektedir.

**Tablo 5.2: Araştırma Kapsamı**

<b>KAPSAM (İşletme)</b>	<b>İşletme Sayısı</b>
Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki İşletmeler (BİST XKURY)	47
- <i>Mali Kuruluşlar</i>	(21)
- <i>İmalat Sanayii</i>	18
- <i>Diğer (Teknoloji, İnşaat, Ulaştırma, Madencilik, vd.)</i>	8
<b>Araştırma Kapsamında İncelenecek İşletme</b>	<b>26</b>
<b>KAPSAM (Analiz Unsuru)</b>	
Yıllık Faaliyet Raporları	
<b>KAPSAM (Dönem)</b>	
2013, 2014, 2015, 2016, 2017 ve 2018 yılı	6 yıl
<b>Toplam İncelenen Yıllık Faaliyet Raporu</b>	<b>156 adet</b>
<i>İncelenen Yıllık Faaliyet Raporlarının Toplam Sayfa Sayısı</i>	<b>24.036</b>

Borsa İstanbul'da yer alan işletmelerin yer aldığı endeksler (*BİST30, BİST50, BİST XKURY, BİST XUSRD, vd.*) içinden kurumsal yönetim endeksinin (*BİST XKURY*) seçilme nedeni, bu endekste yer alan işletmelerin kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak ve bu endekse girerek faaliyet göstermeleridir. Performans ölçütlerinin kullanımında paydaş taleplerine cevap veren, şeffaflığı gözetilen ve dolayısıyla daha iyi kurumsal yönetim anlayışını benimseyen işletmelerin araştırma kapsamına alınması, araştırma amacının gerçekleştirilmesi adına bu seçimi desteklemektedir.

**Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi** (*XKURY: Kurumsal Yönetim Endeksi'nin BİST kodu*), kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerin dahil edildiği endekstir. BIST XKURY, payları BİST pazarlarında (*Yakın İzleme Pazarı ile C ve D listeleri hariç*) işlem gören ve kurumsal yönetim ilkelerine uyum notu 10 üzerinden en az 7, her bir ana başlık itibarıyla 10 üzerinden en az 6,5 olan işletmelerin fiyat ve getiri performansının ölçülmesi amacıyla oluşturulmuştur<sup>649</sup>.

Bu endekste listelenen işletmeler, kamuya açıklama ve şeffaflık dâhil olmak üzere en iyi kurumsal yönetim ilkelerini uygulayacaklarını beyan etmektedirler. Bu beyanın denetimi ise kurumsal yönetim ilkelerine uyumun derecelendirilmesi ile sağlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum derecelendirmesi, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde işletmelerin kurumsal yönetim uygulamalarının kalitesini sorgulayan niteliksel bir derecelendirme faaliyetidir<sup>650</sup>. SPK tarafından işletmeleri derecelendirme konusunda yetkilendirilen kuruluşlar, kurumsal yönetim derecelendirme notunun tespitinde her bölümün notunu ayrı ayrı belirlemekte ve sonra bölümlerin ağırlıklarını dikkate alarak işletmelerin tüm ilkelere uyum notunu tespit etmektedirler.

Diğer taraftan işletme performansının şeffaf bir şekilde ortaya konması, kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile birlikte uluslararası standartlarda kurumsal raporlama ve bağımsız dış denetim sayesinde mümkün olabilmektedir<sup>651</sup>. Bu çerçevede işletmelerin bu şeffaflığı sağlamak için kullandıkları Uluslararası/Türkiye Finansal Raporlama Standartları önemli bir görev üstlenmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan faaliyet raporlarında sunulan geleneksel ve alternatif performans ölçütleri de bu standartlar çerçevesinde hazırlanan tutarlardan hareketle oluşturulmaktadır.

Tablo 5.2'den de görüleceği gibi BİST XKURY'de yer alan 21 işletme, kapsam dışı bırakılmıştır. Bunun nedeni bu işletmelerin, mali kuruluş olmasından kaynaklanmaktadır. Mali kuruluşların özellikle de bankaların kendilerine özgü mevzuatının, kurallarının ve hesap planlarının olması ile performans kriterlerinin, göstergelerinin ve ölçütlerinin diğer işletmelere göre farklılık arz etmesi, bu tür

<sup>649</sup> BİST, "Kurumsal Yönetim Endeksi", Endeksler, *BIST Pay Endeksleri*, 2019, www.borsaistanbul.com.

<sup>650</sup> Hakan Güçlü, *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi* (İstanbul: İMKB, 2010), s.64.

<sup>651</sup> Fatma Pamukçu, "Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50 (2011): s.134.

işletmelerin araştırma kapsamında çıkarılmasına neden olmuştur. Geriye kalan ve araştırma kapsamında incelenen 26 işletmenin listesi Ek 1’deki tabloda gösterilmektedir.

Kurumsal raporlamanın yıllar geçtikçe şekil değiştirmesi (*finansal raporlamadan entegre raporlamaya giden süreçte*) gelecekte finansal raporlara sürekli bir ihtiyaç olup olmayacağı sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Birçok akademik çalışmada sunulan argüman ise finansal raporların mevcut hallerinin teknolojik olarak değişime uğrayacağı ancak yine de bu raporların kurumsal yönetimin önemli bir bileşeni olarak kullanımına devam edileceği yönündedir<sup>652</sup>.

Finansal raporlar ile birlikte işletmelerin paydaşlarına önemli bilgiler verdiği bir diğer iletişim aracı da yıllık faaliyet raporlarıdır. Faaliyet raporu, dar bir tanımla şirketlerin hazırlaması gereken, işletme ile ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin yer aldığı bir rapordur. Daha geniş bir tanımla ise faaliyet raporu, işletmenin mevcut ve potansiyel iş ortaklarını, menfaat sahiplerini ve diğer tüm paydaşlarını bilgilendirmek için yıllık olarak hazırlanan bir doküman olarak tanımlanmaktadır.

Yıllık faaliyet raporları, işletmelerin finansal raporlarda mevzuat gereği sunamadıkları ölçütleri ve veremedikleri bilgileri içermesi nedeni ile hem işletmeler hem de işletme paydaşları için önemli bir yere sahiptir<sup>653</sup>. Söz konusu önem ile yapılan literatür çalışması kapsamında ele alınan en önemli unsur olması nedeni ile bu araştırmanın kapsamında analiz unsuru olarak yıllık faaliyet raporları incelenmiştir.

Başlangıçta söz konusu 26 işletmenin faaliyet raporları ile yatırımcı sunumları, analiz edilecek unsurlar olarak düşünülse de yatırımcı sunumlarının yayımlanmasında herhangi bir zorunluluk ya da standart olmamasından ve ilgili işletmelere ait sunumların kesintisiz bir veri akışı sağlamamasından dolayı yatırımcı sunumları kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuçta da araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili işletmelerin faaliyet raporları (*kesintisiz veri ve standart söz konusu*), analiz unsuru olarak dikkate alınmıştır.

---

<sup>652</sup> C. Richard Baker ve Philip Wallage, “The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance”, *The International Journal of Accounting* (35): 2 (2000): s.173.

<sup>653</sup> PwC, “*Investor View: Insights from the Investment Community (Issue 4-Non GAAP Measures)*”, 2011, s.2.

Araştırmanın yıl ve analiz edilecek unsurlar olarak kapsamı ise söz konusu işletmelerin 2013-2018 arasını kapsayan altı yıla ait yıllık faaliyet raporlarıdır. 2013 yılı öncesinin kesintili olması, söz konusu işletmeler için araştırma döneminin bu kapsamda oluşmasını sağlamıştır. Söz konusu döneme ait yıllık faaliyet raporları, işletmelerin internet sitelerindeki yatırımcı ilişkileri bölümünden ve KAP'a yapılan bildirimlerden elde edilmiştir. İlgili döneme ilişkin elde edilen yıllık faaliyet raporlarına ilişkin tek farklılık, İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 2013 yılına ait yıllık faaliyet raporu (12 aylık rapor) yerine 9 aylık faaliyet raporuna ulaşılabilmesidir.

Araştırmanın kapsamına dair ifade edilmesi gereken önemli noktalardan biri de araştırmanın kapsamında ele alınan işletme faaliyet raporlarında yer verdikleri özet veya tam metin bağımsız denetim raporlarının dışında kalan bölümlerin araştırma kapsamında yer alması ve bu bölümlerde işletmelerin paydaşlarına işletme performansı ile ilgili olarak sundukları performans ölçütlerinin dikkate alınmasıdır.

### 5.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda incelenen alternatif performans ölçütleri ile geleneksel performans ölçütlerinin işletmelerin faaliyet raporlarında kullanılıp kullanılmadıkları analiz edilirken hangi ölçütlerin geleneksel hangi ölçütlerin de alternatif performans ölçütleri olarak dikkate alınıp alınmadıkları, aşağıda belirtildiği şekilde araştırmanın varsayımlarını oluşturmaktadır.

İncelenen faaliyet raporlarında **geleneksel performans ölçütlerinin (GPÖ)** kullanım düzeyleri hesaplanırken aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde hareket edilmiştir:

✓ Geleneksel performans ölçütleri olarak; sadece kâr ve kârlılık rakamları (*brüt kâr, faaliyet kârı, aktif kârlılığı, vb.*) ve işletmenin faaliyet dönemi sonundaki yıllık performansını yansıtan finansal oranlar (*kâr payı/sermaye, temettü/net kâr, vb. oranlar*) dikkate alınmıştır. Bununla birlikte kâr rakamlarının oluşmasında temel unsur olan ve finansal performans tablosunun başlangıç kalemi olan net satışlar (*hasılat*) kalemi ve bu kalem ile ilişkilendirilen çeşitli finansal performans oranları da geleneksel performans ölçütü olarak değerlendirilmiştir.

✓ Geleneksel performans ölçütü olarak; *toplam varlıklar, nakit mevcudu, maddi olmayan varlıklar, yatırım harcamaları, net nakit, net borç, net finansal gelir (gider)* vb. finansal durum tablosu kalemleri ile bu kalemlerden üretilen *cari, likidite, kaldıraç*, vb. finansal oranlar, işletmenin belirli hesaplarının veya hesap gruplarının durumunu göstermesinden bir başka ifade ile işletmenin faaliyet dönemi sonunda oluşan performansını doğrudan yansıtan ölçütler olarak değerlendirilmemesinden dolayı dikkate alınmamıştır. Ancak söz konusu hesap gruplarının net satışlar ve kâr rakamları ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkan *VÖK/Özkaynaklar*, vb. oranlar, GPÖ olarak; Net Borç/FAVÖK, vb. oranlar da APÖ olarak dikkate alınmıştır.

İncelenen faaliyet raporlarında **alternatif performans ölçütlerinin (APÖ)** kullanım düzeyleri hesaplanırken aşağıdaki varsayımlar çerçevesinde hareket edilmiştir:

- ✓ APÖ olarak;
  - işletmelerin TFRS'ye göre hazırladıkları finansal performans tablosunda (*kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosunda*) yer almayan,
  - ancak bu tablodaki hesap kalemlerinden hareketle hesaplanan,
  - çalışmanın teorik kısmında verilen APÖ tanımını karşılayan,
  - işletmenin performansına dair bilgiler sunan,
  - faaliyet raporlarında yer alan ölçütler dikkate alınmıştır.

Araştırmanın varsayımları doğrultusunda belirtilmesi gereken önemli noktalardan biri de faaliyet kârının (EBIT), APÖ olarak değil GPÖ olarak dikkate alınmasıdır. Bunun sebepleri; bu ölçütün geleneksel mi alternatif mi olduğu konusundaki tartışmaların ağırlıklı olarak geleneksel olarak değerlendirilmesinden ve bu ölçüt tutarının UFRS'ye göre oluşturulan finansal performans tablosundaki faaliyet kârı tutarı ile çoğunlukla aynı olmasından kaynaklanmaktadır.



Araştırmanın varsayımları altında belirtilebilecek önemli unsurlardan biri de bazı alternatif performans ölçütlerinin kategorilendirilmesinde *düzeltilmiş* ifadesinin kullanımına aittir. Alternatif performans ölçütleri ile ilgili olarak *düzeltilmiş* ifadesi, işletmelerin faaliyet raporlarında ele aldıkları ölçütler ile ilgili olarak yaptıkları açıklamalardan hareketle kullanılmıştır. İşletmeler, her ne kadar bu ölçütleri kullanırken *düzeltilmiş* ifadesini kullanmasalar da ölçütlerin kullanım şekli ve özü gereği söz konusu ölçütler, bu çalışmada *düzeltilmiş* ifadesi ile analize eklenmiştir. Faaliyet raporlarından araştırmaya *düzeltilmiş* ifadesi ile dâhil edilen ölçütlere ilişkin açıklamalardan öne çıkan bazı ifadeler şu şekildedir:

✓ Faaliyet kârı, “... dönemlerindeki sunumla uyumlu olması açısından, ticari alacak ve borçlardan kaynaklanan kur farkı gelir ve giderleri, vade farkı gelir ve giderleri ve peşinat iskontosu etkisi düşülerek, sabit kıymet satışından gelir ve giderler eklenerek hesaplanmıştır.” ifadesi üzerine ölçüt *düzeltilmiş* faaliyet kârı olarak dikkate alınmıştır. (**ARCLK**)

✓ Serbest nakit akımı, “diğer yatırım faaliyetlerinden gelirler sonrası” şeklinde açıklanmıştır. Bu yüzden söz konusu ölçüt, *düzeltilmiş* serbest nakit akımı olarak dikkate alınmıştır. (**AEFES**)

✓ FAVÖK, “TMS-21 Kur Değişiminin Etkileri Standardı kapsamında yapılan tek seferlik düzeltmeler dahil, karşılıklar hariç” şeklinde açıklanmıştır. Bu sebeple, ölçüt *düzeltilmiş* FAVÖK olarak dikkate alınmıştır. (**ASELS**)

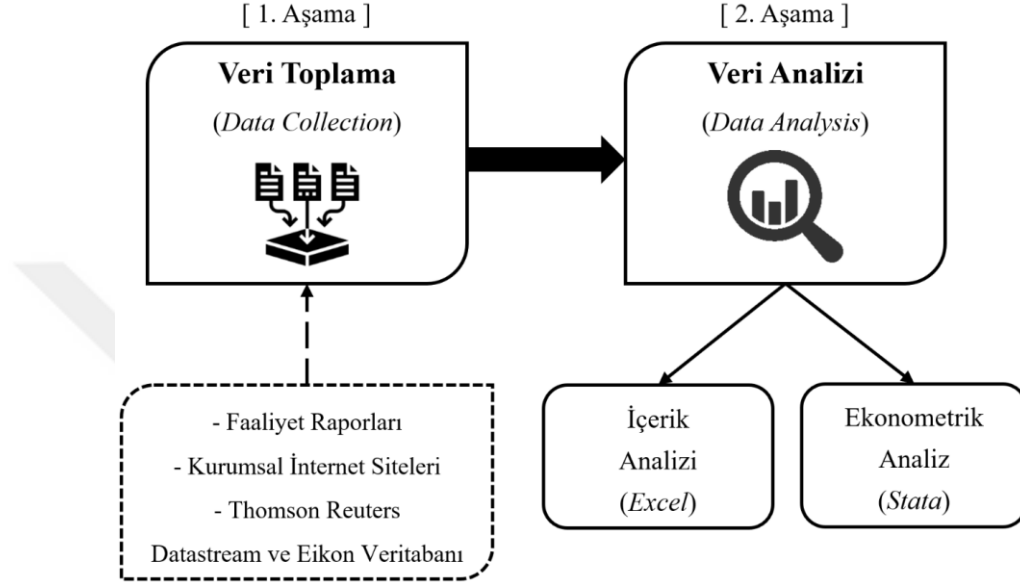
✓ FAVÖK’e, “kira gideri” ilave edilerek FVAKÖK hesaplanmıştır. Bu sebeple söz konusu ölçüt *düzeltilmiş* FAVÖK olarak dikkate alınmıştır. (**MGROS**)

✓ Net Satışlar, “TV, uluslararası satışlar, ara bağlantı, UFRYK 12 düzeltmesi, eliminasyonlar ve diğer gelirler” çerçevesinde yeniden hesaplanmıştır. Bu nedenle ölçüt, *düzeltilmiş* hasılat olarak dikkate alınmıştır. (**TTKOM**)

✓ Net Kâr, “tek seferlik gelir hariç” şeklinde sunulduğundan dolayı ölçüt, *düzeltilmiş* net kâr olarak dikkate alınmıştır. (**COLA**)

#### 5.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, kapsamı ve varsayımları çerçevesinde araştırma yöntemi, iki aşamalı olarak Şekil 5.1’te gösterildiği gibi gerçekleşmiştir. İlk aşamada veriler toplanmış daha sonra ise toplanan veriler iki farklı yöntem ile analiz edilmiştir.



Şekil 5.1: Araştırma Yönteminin Aşamaları

Birinci aşama olan veri toplamada yararlanılan faaliyet raporları, işletmelerin kurumsal internet sitelerinden temin edilmiştir. Toplam yönetim kurulu üye sayısı ile bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, halka açıklık oranları, piyasa değeri, vb. veriler ise faaliyet raporlarındaki ilgili bölümlerden ve Boğaziçi Üniversitesi’ndeki Thomson Reuters Datastream ile İstanbul Kültür Üniversitesi’ndeki Thomson Reuters Eikon veritabanından alınmıştır.

İkinci aşamanın bir bölümünde, toplanan veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. **İçerik analizini** (*content analysis*); metinlerden ve diğer iletişim biçimlerinden sistematik, güvenilir, geçerli ve tekrarlanabilir çıkarımlar yapmak için kullanılan bir araştırma tekniği olarak ifade etmek mümkündür<sup>654</sup>. İçerik analizinde yapılan temel işlem, birbirine benzeyen verilerin belirlenmiş kavramlar kapsamında bir araya getirilmesi ve bunların anlaşılabilir biçimde organize edilerek yorumlanmasıdır<sup>655</sup>.

<sup>654</sup> James W. Drisko ve Tina Maschi, *Content Analysis* (Oxford: Oxford University Press, 2016), s.7.

<sup>655</sup> Hasan Şimşek ve Ali Yıldırım, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016), s.259.

İçerik analizinin uygulanması genel olarak beş temel aşamadan oluşmaktadır<sup>656</sup>:

- ✓ Araştırma amacının belirlenmesi,
- ✓ Araştırma kapsamının belirlenmesi,
- ✓ Kayıt birimlerinin ve kategorilerin saptanması,
- ✓ İlk üç aşama çerçevesinde verilerin toplanması,
- ✓ Değerlendirme, çıkarsama ve yorumlama.

Söz konusu beş aşamanın, içerik analizi ile birlikte bu araştırmanın yöntemi doğrultusunda uygulanan diğer analiz yönteminde de geçerli olduğu ifade edilebilir.

Aşağıda, ikinci aşamanın diğer bölümünde uygulanan analiz yöntemi (*çoklu doğrusal regresyon analizi ile EKK*) ile bu yöntemle ilgili ve ilişkili tanımlamalar hakkında bilgiler verilmektedir. Tanımlamalar, araştırmada kullanılan analiz yönteminin ağırlıklı olarak yer aldığı ve çıktığı alan olan ekonometri terimi ile başlamaktadır.

**Ekonometri** (*econometrics*), verileri anlamayı sağlayacak yöntemler sunan istatistiksel tekniklerin ekonomi alanındaki problemlere uygulanması olarak tanımlanmaktadır<sup>657</sup>. Bu çerçevede uygulanan istatistiksel analiz yöntemleri; ekonomi, işletme ve diğer muhtelif alanlarda değişkenler arasındaki ilişkilere ilişkin hipotezleri test etme, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleme, model kurma gibi araçlar ile çeşitli karar verme süreçlerine destek olmaktadır<sup>658</sup>. Bu çalışmada da ekonometri alanında uygulanan yöntemlerden ve araçlardan yararlanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma veri seti çoklu doğrusal regresyonlar oluşturularak en küçük kareler yöntemi ile test edilmiştir.

**Regresyon analizi** (*regression analysis*), bir değişkenin (*bağımlı*) diğer değişken(ler) (*bağımsız*) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Regresyon analizinde model, bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkeni açıklaması yönünde kurulur. Regresyon modeli; bir bağımlı ve bir bağımsız değişken bulunduğu durumlarda

<sup>656</sup> Nuri Bilgin, *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar* (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2014), s.11.

<sup>657</sup> Chris Brooks, *Introductory Econometrics for Finance* (Cambridge: Cambridge University Press, 2008), s.1.

<sup>658</sup> Roxy Peck, Chris Olsen ve Jay L. Devore, *Introduction to Statistics and Data Analysis* (Boston: Cengage Learning, 2016), s.1.

**basit doğrusal regresyon** (*simple linear regression*), birden fazla bağımsız değişken olduğunda ise **çoklu doğrusal regresyon** (*multiple linear regression*) olarak adlandırılır<sup>659</sup>. Regresyon katsayılarının tahmini için uygulayıcılar açısından en popüler yöntem, en küçük kareler yöntemi olarak ifade edilmektedir<sup>660</sup>.

**En küçük kareler yöntemi-EKK** (*least squares method*), birbirine bağlı olarak değişen iki değişken (*bağımlı ve bağımsız*) arasındaki ortalama ilişkiyi mümkün olduğunca gerçeğe en yakın şekilde tahmin eden bir regresyon yöntemidir ve araştırmacıların değişkenlerin nasıl ilişkili olduğunu incelemelerini sağlamaktadır<sup>661</sup>. Yöntem, verilerdeki belirsizliklerin (*hataların*) ilişkisiz olduğu ve normal olarak dağıldığı varsayımına dayanmaktadır. Bir diğer ifade ile yöntem, regresyon modelindeki hata terimini minimum yapan yöntemdir<sup>662</sup>. En küçük kareler yöntemi, literatürde OLS yöntemi olarak da ifade edilmekte ve kullanılmaktadır. OLS (*ordinary least squares*) yöntemi, kare artıklarının toplamını en aza indirgeyen ve doğrusal regresyon modelinde bilinmeyen parametreleri (*değişken değerleri*) tahmin eden bir regresyon tekniği olması nedeniyle en çok kullanılan doğrusal regresyon tahmin tekniklerinden biridir<sup>663</sup>.

Ekonometrik analizin uygulanmasında **EKK yönteminin seçilmesinin nedenleri**; Stata programında yapılan testler sonucunda kullanılan verilerde birim ve zaman etkisinin çıkmaması dolayısıyla en iyi tahmin yöntemi olarak EKK'nın önerilmesi ve Tablo 5.3'te yer alan çalışmalarda ağırlıklı olarak EKK yönteminin kullanılmış olmasıdır. Sonuç olarak, araştırma kapsamında elde edilen verilerin ekonometrik analizin oluşturulan modeller EKK yöntemi ile test edilerek ortaya konan hipotezler sınanmıştır.

Ekonometrik analizin uygulanacağı veri setine ilişkin belirtilmesi gereken hususlardan biri verilerin türü ile ilgilidir. Araştırmada temel alınan verilerin özellikleri değerlendirildiğine veri türünün panel veri olduğu ifade edilebilmektedir. **Panel veri**

<sup>659</sup> Beril Durmuş, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi* (İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2016), s.154.

<sup>660</sup> Murat Karagöz, *İstatistik Yöntemleri* (Bursa: Ekin Yayınevi, 2015), s.337.

<sup>661</sup> Jenny A. Balivo, *Mathematica Laboratories for Mathematical Statistics* (Philadelphia: ASA-SIAM, 2005), s.205.

<sup>662</sup> John Wolberg, *Data Analysis Using the Method of Least Squares* (New York: Springer Berlin Heidelberg, 2006), s.32.

<sup>663</sup> A. H. Studenmund ve Bruce K. Johnson, *Using Econometrics: A Practical Guide* (Boston: Pearson Education, Inc., 2017), s.36.

(*panel data*), ekonometri ve istatistik benzeri birçok alanda, bir dizi gözlem biriminden değişkenlerin seçilmesiyle ilgili tekrarlanan gözlemleri içeren veri setlerini belirtmek için kullanılmaktadır<sup>664</sup>. Panel veri terimi; hane halkı, ülke, firma vb. birimlere ait yatay kesit gözlemlerinin belirli zaman dilimleri boyunca toplanması ve bu gözlemlerin ilgili dönem boyunca takip edilmesi anlamına gelmektedir<sup>665</sup>. Panel veriler ile çalışıldığında her bir birim tüm zamanlar boyunca gözlenmişse **dengeli panel**; bazı birimler için bazı dönemlere ait veriler kayıpsa **dengesiz panel** söz konusu olmaktadır<sup>666</sup>. Bu çalışmada, işletmelerin ait veriler kesintisiz gözlemlendiğinden dolayı dengeli panel söz konusudur.

Araştırma yöntemine ilişkin ifade edilmesi gereken son unsur ise araştırma yöntemlerinin uygulandıkları programlara ilişkindir. İkinci aşamada yapılan veri analizinde birinci aşamadan elde edilen verilerden şu şekilde yararlanılmıştır; içerik analizinde, sadece faaliyet raporlarından; ekonometrik analizde ise birinci aşamada verilerin toplandığı tüm verilerden. Araştırmaya dair bir diğer önemli nokta, araştırmanın hipotezlerinin sadece ekonometrik analiz çerçevesinde dikkate alınmasıdır. Bu doğrultuda yapılan analiz, **Stata/IC 15.0** programı ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi ise **Microsoft Office Professional Plus 2016 Excel** programında uygulanmıştır. **Stata/IC**, araştırmacılar tarafından büyük veri setlerini yönetmek için kullanılması amaçlanan birleşik bir analitik araç olarak tanımlanmaktadır<sup>667</sup>.

## 5.5. Araştırmanın Hipotezleri

**Hipotez** (*hypothesis*); bir araştırma probleminin çözümü adına doğrulanabilen veya yanlışlanabilen, teoriden türetilmiş, geçici, kesin olmayan veya onaylanmamış bir ifadedir<sup>668</sup>. Bu araştırmanın amacı, kapsamı, varsayımları ve yöntemi doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezleri, işletmelerin geleneksel ve alternatif performans ölçütlerine dair yaptıkları işletme açıklamaları çerçevesinde şekillendirilmiştir.

---

<sup>664</sup> Erik Biörn, *Econometrics of Panel Data: Methods and Applications* (Oxford: Oxford University Press, 2017), s.1.

<sup>665</sup> Jeffrey M. Wooldridge, *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (Boston: Cengage Learning, 2016), s.9.

<sup>666</sup> Ferda Yerdelen Tatoğlu, *Panel Veri Ekonometrisi (Stata Uygulamalı)* (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2018), s.5.

<sup>667</sup> Prasad Kothari, *Data Analysis with Stata* (Birmingham: Packt Publishing, 2015), s.1.

<sup>668</sup> Daniel Stockemer, *Quantitative Methods for the Social Sciences* (Cham: Springer International Publishing, 2019), s.16, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>.

Genel olarak **açıklama** (*disclosure*) olarak ifade edilen ancak aynı zamanda **gönüllü açıklama** (*voluntary disclosure*), **bilgilendirme** (*informing*), **kamuyu aydınlatma** (*public disclosure*), **ileriye dönük bilgi açıklama** (*forward-looking information disclosure*) gibi terimler ile de ifade edilen kavram, zorunlu ve/veya zorunlu olmayan stratejik, finansal ve finansal olmayan bilgilerin bireysel ve/veya toplu olarak işletme tarafından ilgililere çeşitli araçlar (*kurumsal raporlar, yatırımcı sunumları, vd.*) vasıtasıyla sunulmasını ifade etmektedir.

İşletmelerin yaptıkları açıklamalar; *işletmenin tarihi, yönetim yapısı, hiyerarşisi, insan kaynaklarının yapısı, eğitim düzeyi, tecrübesi, muhtelif finansal bilgileri, yatırımları, yatırımcı bilgileri, sosyal sorumluluk projeleri, çevresel bilgileri ve benzeri birçok farklı finansal-finansal olmayan unsurdan meydana gelebilmektedir.*

Söz konusu bilgilerin açıklanması yıllardır akademik çalışmaların önemli konularından birini oluşturmaktadır. İşletmelerin kamuoyuna yaptıkları ve tüm paydaşları ile iletişim aracı olarak görülen finansal ve finansal olmayan açıklamalar, bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda ortaya konduğu üzere farklı birçok faktörden etkilenmektedir. Bunların neler olduğuna ve araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında yararlanılan çalışmalara dair literatür taraması, Tablo 5.3'te verilmektedir.

Tablo 5.3'te yer alan çalışmalar; ABD, Çin, AB Geneli, Birleşik Krallık, İngiltere, Kanada, Türkiye, Yunanistan, Portekiz, İspanya, Fransa, İsveç, Tayland, Hong Kong, Singapur, Ürdün, BAE'yi kapsayan geniş bir alana sahiptir. Çalışmalar, ülkelerdeki işletmelerin başta yıllık faaliyet raporları olmak üzere kamuoyuna çeşitli araçlar vasıtası ile yaptıkları açıklamaların analizi ile gerçekleştirilmiştir. Tabloda yer alan çalışmalarda bu araştırmanın kapsamı doğrultusunda ele alınan konular ile ilgili olarak öne çıkan noktaları, Tablo 5.3 sonrasında maddeler halinde açıklanmaktadır.

**Tablo 5.3: Araştırma Hipotezlerinin Oluşturulmasında Yararlanılan Çalışmalar**

<b>Doğrudan Yararlanılan Kaynaklar*</b>		
<b>Yıl</b>	<b>Yazar(lar)</b>	<b>Çalışma</b>
1989	T. E. Cooke	Disclosure in the Corporate Annual Reports of Swedish Companies ( <i>Accounting and Business Research</i> , 19 (74): 113 - 124)
1995	G. K. Meek, C. B. Roberts, S. J. Gray	Factors Influencing Voluntary Annual Report Disclosures by U.S., U.K. and Continental European Multinational Corporations ( <i>Journal of International Business Studies</i> , 26 (3): 555 - 572)
1999	K. Ahmed, J. K. Courtis	Associations Between Corporate Characteristics and Disclosure Levels in Annual Reports: A Meta-analysis ( <i>British Accounting Review</i> , 31: 35 - 61)
2003	J. J. Archambault, M. E. Archambault	A Multinational Test of Determinants of Corporate Disclosure ( <i>The International Journal of Accounting</i> , 38: 173 - 194)
2003	L. L. Eng, Y. T. Mak	Corporate Governance and Voluntary Disclosure ( <i>Journal of Accounting and Public Policy</i> , 22 (4): 325 - 345)
2006	O. Çelik, A. Ecer, H. Karabacak	Disclosure of Forward Looking Information: Evidence from Listed Companies on Istanbul Stock Exchange [ISE] ( <i>Investment Management and Financial Innovations</i> , 3 (2): 197 - 216)
2007	S. Cheung, J. Yan-Leung, T. Connelly, P. Limpaphayom	Determinants of Corporate Disclosure and Transparency: Evidence from Hong Kong and Thailand ( <i>International Corporate Responsibility Series 3</i> : 313 - 342)
2007	P. T. Lopes, L. L. Rodrigues	Accounting for Financial Instruments: An Analysis of the Determinants of Disclosure in the Portuguese Stock Exchange ( <i>The International Journal of Accounting</i> , 42: 25 - 56)
2008	H. V. Bauwhede, M. Willekens	Disclosure on Corporate Governance in the European Union ( <i>Corporate Governance: An International Review</i> , 16 (2): 101 - 115)
2008	K. Aljifri	Annual Report Disclosure in a Developing Country: The Case of the UAE ( <i>Advances in Accounting</i> , 24 (1): 93 - 100)
2009	M. Akhtaruddin, M. A. Hossain, M. Hossain, L. Yao	Corporate Governance and Voluntary Disclosure in Corporate Annual Reports of Malaysian Listed Firms ( <i>Journal of Applied Management Accounting Research</i> , 7(1): 1 - 20)
2010	F. B. Urquiza, M. C. A. Navarro, M. Trombetta	Disclosure Theories and Disclosure Measures ( <i>Spanish Journal of Finance and Accounting</i> , 39 (147): 393-420)
2010	H. Khelif, M. Souissi	The Determinants of Corporate Disclosure: A Meta-analysis ( <i>International Journal of Accounting and Information Management</i> , 18 (3): 198 - 219)
2011	R. Frankel, S. McVay, M. Soliman	Non-GAAP Earnings and Board Independence ( <i>Review of Accounting Studies</i> , 16 (4): 719 - 744)
2011	D. Galani, A. Alexandridis, A. Stavropoulos	The Association between the Firm Characteristics and Corporate Mandatory Disclosure the Case of Greece ( <i>World Academy of Science, Engineering and Technology</i> , 77: 101 - 107)
2012	Z. Embong, N. Mohd-Saleh, M. S. Hassan	Firm Size, Disclosure and Cost of Equity Capital ( <i>Asian Review of Accounting</i> , 20 (2): 119 - 139)
2012	A. Uyar, M. Kılıç	Influence of Corporate Attributes on Forward-Looking Information Disclosure in Publicly Traded Turkish Corporations ( <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 62: 244 - 252)

2013	Y. Lan, L. Wang, X. Zhang	Determinants and Features of Voluntary Disclosure in the Chinese Stock Market ( <i>China Journal of Accounting Research</i> , 6: 265 - 285)
2013	A. Uyar, M. Kılıç, N. Bayyurt	Association Between Firm Characteristics and Corporate Voluntary Disclosure: Evidence from Turkish Listed Companies ( <i>Intangible Capital</i> , 9 (4): 1080 - 1112)
2014	Ö. Koç	A Research on Relationship Between Corporate Governance Ratings of Banks Listed in Istanbul Stock Exchange (BIST) Corporate Governance Index and Some of Their Characteristics ( <i>Economy &amp; Business Journal</i> , 8 (1): 183 - 199)
2014	K. Alkhatib	The Determinants of Forward-Looking Information Disclosure ( <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> , 109: 858 - 864)
2014	K. Aljifri, A. Alzarouni, C. Ng, M. I. Tahir	The Association Between Firm Characteristics and Corporate Financial Disclosures: Evidence from UAE Companies ( <i>The International Journal of Business and Finance Research</i> , 8 (2): 101 - 123)
2014	H. E. Akbaş	Company Characteristics and Environmental Disclosure: An Empirical Investigation on Companies Listed on Borsa Istanbul 100 Index ( <i>Muhasebe ve Finansman Dergisi</i> , 62: 145 - 163)
2015	A. Ajina, D. Sougne, F. Lakhali	Corporate Disclosures, Information Asymmetry and Stock-Market Liquidity in France ( <i>Journal of Applied Business Research</i> , 31 (4): 1223 - 1238)
2016	H. Cengiz	Corporate Governance and Firm Profitability: Evidence from Turkey ( <i>International Journal of Trade, Economics and Finance</i> , 7 (6): 238 - 241)
2017	V. L. M. Cunha, S. M. D. Mendes	Financial Determinants of Corporate Governance Disclosure: Portuguese Evidence ( <i>Athens Journal of Business &amp; Economics</i> , 3 (1): 21 - 36)
2018	Ö. Haykır, M. S. Çelik	The Effect of Age on Firm's Performance: Evidence From Family-Owned Companies ( <i>Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i> , 11 (2): 129 - 137)
2018	A. Charitou, N. Floropoulos, I. Karamanou, G. Loizides	Non-GAAP Earnings Disclosures on the Face of the Income Statement by UK Firms: The Effect on Market Liquidity ( <i>The International Journal of Accounting</i> , 53 (3): 183 - 202)
2018	S. Jana, S. Schneider	Determinants of Alternative Performance Measures' Disclosure Quality: Evidence from Germany ( <i>European Financial Reporting - EUFIN</i> , Stockholm)
<b>Dolaylı Olarak Yararlanılan Kaynaklar**</b>		
<b>Yıl</b>	<b>Yazar(lar)</b>	<b>Çalışma</b>
1961	A. R. Cerf	Corporate Reporting and Investment Decisions ( <i>Berkeley: University of California Press</i> )
1971	S. S. Singhvi, H. B. Desai	An Empirical Analysis of the Quality of Corporate Financial Disclosure ( <i>The Accounting Review</i> , 46 (1): 129 - 138)
1973	F. D. S. Choi	Financial Disclosure in Relation to the European Capital Market ( <i>International Journal of Accounting</i> , 9 (1): 53 - 66)
1975	S. L. Buzby	Company Size, Listed versus Unlisted Stocks, and the Extent of Financial Disclosure ( <i>Journal of Accounting Research</i> , 13 (1): 16 - 37)
1976	K. G. Stanga	Disclosure in Published Annual Reports ( <i>Financial Management</i> : 42 - 52)
1979	M. Firth	The Effect of Size, Stock Market Listings, and Auditors on Voluntary Disclosure in Corporate Annual Reports ( <i>Accounting and Business Research</i> , 9 (36): 273 - 280)



1979	L. L. Spero	The Extent and Causes of Voluntary Disclosure of Financial Information in Three European Capital Markets: An Exploratory Study ( <i>Unpublished Ph.D. Dissertation, Harvard University, USA</i> )
1986	G. Foster	Financial Statement Analysis ( <i>Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall</i> )
1992	J. J. Forker	Corporate Governance and Disclosure Quality ( <i>Accounting and Business Research, 22 (86): 111 - 124</i> )
1994	R. S. O. Wallace, K. Naser, A. Mora	The Relationship Between the Comprehensiveness of Corporate Annual Reports and Firm Characteristics in Spain ( <i>Accounting and Business Research, 25 (97): 41 - 53</i> )
1996	M. T. Zarzeski	Spontaneous Harmonization Effects of Culture and Market Forces on Accounting Disclosure Practices ( <i>Accounting Horizons, 10 (1): 18 - 37</i> )
1997	B. G. Nchausti	The Influence of Company Characteristics and Accounting Regulation on Information Disclosed by Spanish Firms ( <i>The European Accounting Review, 6 (1): 45 - 68</i> )
2000	C. J. P. Chen, B. Jaggi	Association Between Independent Non-executive Directors, Family Control and Financial Disclosures in Hong Kong ( <i>Journal of Accounting and Public Policy, 19 (4): 285 - 310</i> )
2000	S. A. Zahra, D. O. Neubaum, M. Huse	Entrepreneurship in Medium-size Companies: Exploring the effects of Ownership and Governance Systems ( <i>Journal of Management, 26 (5): 947 - 976</i> )
2001	P. Healy, K. Papelu	Information Asymmetry, Corporate Disclosure, and the Capital Markets: A Review of the Empirical Disclosure Literature ( <i>Journal of Accounting and Economics, 31: 485 - 520</i> )
2002	R. M. Haniffa, T. E. Cooke	Culture, Corporate Governance and Disclosure in Malaysian Corporations ( <i>Abacus, 38 (3): 317 - 349</i> )
2006	E. C. M. Cheng, S. M. Courtenay	Board Composition, Regulatory Regime and Voluntary Disclosure ( <i>The International Journal of Accounting, 41 (3): 262 - 289</i> )
2006	K. Alsaeed	The Association Between Firm-specific Characteristics and Disclosure: The Case of Saudi Arabia ( <i>Managerial Auditing Journal, 21 (5): 476 - 496</i> )
2007	X. Huafang, Y. Jianguo	Ownership Structure, Board Composition and Corporate Voluntary Disclosure: Evidence from Listed Companies in China ( <i>Managerial Auditing Journal, 22 (6): 604 - 619</i> )
2007	L. Patelli, A. Prencipe	The Relationship Between Voluntary Disclosure and Independent Directors in the Presence of a Dominant Shareholder ( <i>European Accounting Review, 16 (1): 5 - 33</i> )
2007	M. Hossain, M. Reaz	The Determinants and Characteristics of Voluntary Disclosure by Indian Banking Companies ( <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 14 (5): 274 - 288</i> )
2009	G. A. Bokpin, Z. Isshaq	Corporate Governance, Disclosure and Foreign Share Ownership on the Ghana Stock Exchange ( <i>Managerial Auditing Journal, 24 (7): 688 - 703</i> )
2010	G. Chau, S. J. Gray	Family Ownership, Board Independence and Voluntary Disclosure: Evidence from Hong Kong ( <i>Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, 19 (2): 93 - 109</i> )
2012	A. Uyar	Determinants of Corporate Reporting on the Internet: An Analysis of Companies Listed on the Istanbul Stock Exchange ( <i>Managerial Auditing Journal, 27 (1): 87 - 104</i> )

[ \* **Doğrudan Yararlanılan Kaynaklar**; araştırmanın konusu ile ilgili olarak ortaya konan hipotezler ile ilişkili olan ve içinde dolaylı olarak yararlanılan kaynaklara yer veren çalışmaları ifade etmektedir.]

[ \*\* **Dolaylı Olarak Yararlanılan Kaynaklar**; araştırmanın konusu ile ilgili olarak ortaya konan hipotezler ile ilişkili olan ve doğrudan yararlanılan kaynakların içinde yer alan literatür taramalarındaki çalışmaları ifade etmektedir.]

✓ **Halka açıklık oranı** (*free float rate*) ile işletmelerin yaptıkları açıklamalar arasında ağırlıklı olarak pozitif bir ilişki bulunmakla birlikte bazı çalışmalarda bu ilişkinin negatif yönde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

İşletmeye ait bilgilerin açıklanma düzeyi, işletme ve paydaşları arasındaki bilgi asimetrisi ile yakından bağlantılı olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede işletmelerin halka açık hale gelmesi veya halka açıklık oranının artması işletmelerin paydaşlarına olan sorumluluklarını, paydaşların işletmelerden bilgi taleplerini arttırmaktadır. Bu çerçevede oluşan bilgi asimetrisi ise işletmelerin yapacakları açıklamaların düzeyini arttırmaları ile giderilmeye çalışılmaktadır. Tablo 5.3'te belirtilen muhtelif çalışmalarda da halka açık olan işletmelerin olmayanlara, halka açıklık oranının daha yüksek olanların daha düşük olanlara göre kamuyu aydınlatma ilkesi (*kurumsal yönetim ilkeleri*) gereğince daha fazla açıklama yaptıkları ortaya konmuştur. Bununla birlikte bu iki unsur arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur.

✓ **Yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yönetim kurulu üyesi oranı** (*board size, proportion of independent board directors*) ile işletmelerin yaptıkları açıklamalar arasında yapılan akademik çalışmalar doğrultusunda pozitif ve negatif bir ilişkinin varlığı ortaya konmaktadır. Kurul büyüklüğü olarak daha büyük kurullara sahip işletmelerin daha fazla açıklama gerçekleştirdiklerine dair çalışmalar (*kurulun yönetimi izleme ve değerlendirme kabiliyetini etkilediği, kurulun ortak tecrübesinin ve uzmanlığının arttığı, dolayısıyla da açıklama düzeyinin yükseldiği*) bulunmakla birlikte bunun aksine iddia eden çalışmalarda az da olsa mevcuttur.

Bağımsız yöneticiler, rollerini iyi yerine getirmeleri durumunda kurumsal yönetim güçlenmekte, yönetim kurulunun etkinliği artmakta ve açıklama kalitesi iyileşmektedir. Ancak bazı çalışmalarda da yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin oranı ile açıklama düzeyi arasında tutarlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Sonuç olarak söz konusu iki değişken arasında pozitif ve negatif ilişkilerin olabilirliği yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyelerinin varlığı neticesinde oluşan kurul bağımsızlığı ile GKGMİ harici rakamların arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda da,

kurul bağımsızlığının GKGMİ harici rakamların kalitesi ile pozitif ilişkili içinde olduğu gözlemlenmiştir. Diğer çalışmalarda da bağımsız yönetim kurulu üye oranının kurumsal yönetim ilkelerin uygulanması ile arttığı bunun sonucunda da açıklama düzeyinin iyileşme gösterdiği ifade edilmektedir.

✓ **İşletme büyüklüğü** (*firm size*) ile açıklama arasındaki ilişkiye bakıldığında daha büyük işletmelerin daha küçük işletmelere oranla daha fazla açıklamada bulunması öngörüsü yapılan çalışmalardaki analizlerin çoğunda desteklenmektedir. Bu çıkarıma ise büyük işletmelerin küçük işletmelere göre taşıdıkları aşağıda yer alan özelliklerin neden olduğu ya da olabildiği ifade edilmektedir:

- Açıklama maliyetinin yüksek olmaması,
- Yatırımcı güveninin sağlanması gerekliliği,
- Daha çok kamu denetimine maruz kalmaları,
- Paydaşlardan gelen bilgi talebinin fazla olması,
- Politik baskıyı ve kamuoyu baskısını azaltma isteği,
- Bilgi birikimi ile çalışan tecrübesinin yüksek olması,
- Bilgi sistemleri büyüklüğünün ve etkinliğinin iyi olması,
- Açıklama düzeyinin düşük olmasının bilgi saklama olarak algılanması,
- Yönetimin, daha yüksek pazarlanabilirlik ve daha fazla finansman kolaylığı (*sermaye maliyeti*) için açıklanmaların olası faydalarının farkında olmaları, vd.

Muhtelif çalışmalarda, işletme büyüklüğü olarak; *pazar değeri*, *toplam aktifler*, *net satışlar*, *çalışan sayısı* vb. kalemler baz alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Özellikle açıklama unsuru olarak APÖ kullanımını analiz eden bir çalışmada, incelenen 134 Alman işletmesinin büyüklüğünün alternatif performans ölçütlerinin açıklanmasını ve kalitesini güçlü şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

✓ **İşletme yaşı** (*firm age*) ile açıklama arasındaki ilişkide işletme yaşı bir başka ifade ile kuruluş yılı (*year of founding*) daha eski olan işletmelerin yeni olan işletmelere göre rekabetçi avantaja sahip olmaları, bilgiyi toplama ve işlemlerinin daha az maliyetli olması ve deneyim gibi faktörlerden dolayı daha fazla açıklama yapmalarının beklendiği ifade edilmektedir. Yapılan muhtelif çalışmalarda; işletme yaşı ile açıklama düzeyi arasında anlamlı bir ilişki hem bulunmuş hem de bulunamamıştır.

✓ **Kârlılık** (*profitability*) ile açıklama arasındaki ilişkiye bakıldığında daha kârlı işletmelerin paydaşlarına; kâr tutarlarını desteklemek, yöneticilerin pozisyonlarını ve performanslarını göstermek, işletmeye daha çok yatırım çekmek adına daha fazla açıklama yapabilecekleri belirtilmektedir. Ancak yapılan araştırmalarda, bu durum hem desteklenmekte hem de desteklenmemektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda kârlılık unsuru olarak özkaynak kârlılığı, aktif kârlılığı, net kâr vb. tutarlar baz alınmıştır.

✓ **Konum** (*location*) ile işletmenin muhtelif unsurları arasındaki ilişkide işletme merkezinin bulunduğu lokasyonun taşıdığı özelliklerin bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı analiz edilebilmektedir. İşletme konumunun (*merkezinin, üretim yerinin, vb.*) hammaddeye yakınlığı, limanlara sahip olup olmaması, ulaşım olanakları, barındırdığı nihai tüketici sayısı ve potansiyeli gibi çeşitli unsurlar, seçilen bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir ilişki içinde olabilmektedir.

Yukarıda özetlenen çalışmalar ile ilgili olarak araştırmacıların karşılaştığı en önemli sorunlardan biri, işletme açıklamalarının ölçülmesinde doğabilecek farklı ölçümleme problemlerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, çalışmalarda farklı açıklama ölçütlerinin kullanılmasından dolayısıyla da herhangi bir standardın olmamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir çalışmada açıklama endeksi olarak faaliyet raporlarında yer alan ana ve alt başlıklar olarak toplamda 96 başlık olarak kategorilendirilmekte ve buna göre her bir işletmenin açıklama endeksi oluşturulmaktadır. Başka bir çalışmada ise bu kategorizasyon farklılık arz etmektedir. Bu araştırmada ise açıklama unsuru olarak kullanılan performans ölçütlerinin toplam sayıları araştırmanın varsayımlar çerçevesinde baz alınmış ve nicel sonuçlar elde edilerek modele dahil edilmiştir.

Açıklama düzeyinin ölçülmesindeki söz konusu farklılık, bir başka açıdan değerlendirildiğinde ilgili olarak ele alındığı konular ile arasındaki ilişkinin bazı çalışmalarda pozitif bazı çalışmalarda da negatif çıkmasına neden olmaktadır. Bu çalışmada ise açıklama unsuru olarak somut veriler (*geleneksel ve alternatif performans ölçütleri ile toplam performans ölçütleri sayısı*) baz alınmakta ve ilişkili olarak ele alınan unsurlar ile ilişki, bu somut verilerin kullanımı ile analiz edilmektedir.

Araştırmanın hipotezleri oluşturulurken Tablo 5.3'te konu ile ilgili muhtelif birçok çalışmada yer alan değişkenlerden yararlanılmıştır. Hipotezlerde kullanılan değişkenler iki unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar;

- ✓ regresyon modelinde açıklayıcı değişken olan ve bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek için kullanılan *bağımsız değişken* ile
- ✓ regresyon modelinde bağımsız değişkendir. Değişimden etkilenen ve onun verileri ile açıklanan veya tahmin edilmeye çalışılan *bağımlı değişken*dir.

Araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenlere ait açıklayıcı bilgiler, Tablo 5.4'te ve sonrasında yer alan açıklamalarda sunulmaktadır.

**Tablo 5.4: Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Kaynakları**

	Değişken Kodu	Değişken Açıklaması	Kaynak
Bağımlı Değişkenler	TPÖS	Toplam Performans Ölçütleri Sayısı	Faaliyet Raporları
	TAPÖS	Toplam Alternatif Performans Ölçütleri Sayısı	Faaliyet Raporları
	TGPÖS	Toplam Geleneksel Performans Ölçütleri Sayısı	Faaliyet Raporları
Bağımsız Değişkenler	HAO	Halka Açıklık Oranı	Faaliyet Raporları ve KAP
	TYKÜS	Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Faaliyet Raporları
	BYKÜS	Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısı	Faaliyet Raporları
	PD	Piyasa Değeri	Thomson Reuters Datastream & Eikon
	TV	Toplam Varlıklar	Thomson Reuters Datastream & Eikon
	ÇS	Çalışan Sayısı	Faaliyet Raporları
	MZ	Merkez (İstanbul-İstanbul dışı)	Faaliyet Raporları
	İY	İşletme Yaşı	Faaliyet Raporları
	ÖK	Özkaynak Kârlılığı	Thomson Reuters Datastream & Eikon

✓ Araştırma hipotezlerinde kullanılan **bağımlı değişkenler** şunlardır:

➤ **Toplam Geleneksel Performans Ölçütleri Sayısı (TGPÖS)**; yapılan içerik analizi sonucunda elde edilmiştir. İşletmelerin kullandıkları farklı geleneksel performans ölçütlerine 1, kullanılmayanlara ise 0 verilmiş olup içerik analizi sonucunda tüm veriler toplanarak her bir işletmenin TGPÖS değeri elde edilmiştir.

➤ **Toplam Alternatif Performans Ölçütleri Sayısı (TAPÖS)**; yapılan içerik analizi sonucunda elde edilmiştir. İşletmelerin kullandıkları farklı alternatif performans ölçütlerine 1, kullanılmayanlara ise 0 verilmiş olup içerik analizi sonucunda tüm veriler toplanarak her bir işletmenin TAPÖS değeri elde edilmiştir.

➤ **Toplam Performans Ölçütleri Sayısı (TPÖS)**; yapılan içerik analizi sonucunda elde edilmiştir. İşletmelerin kullandıkları geleneksel ve alternatif performans ölçütleri toplanarak her bir işletmenin TPÖS değeri elde edilmiştir.

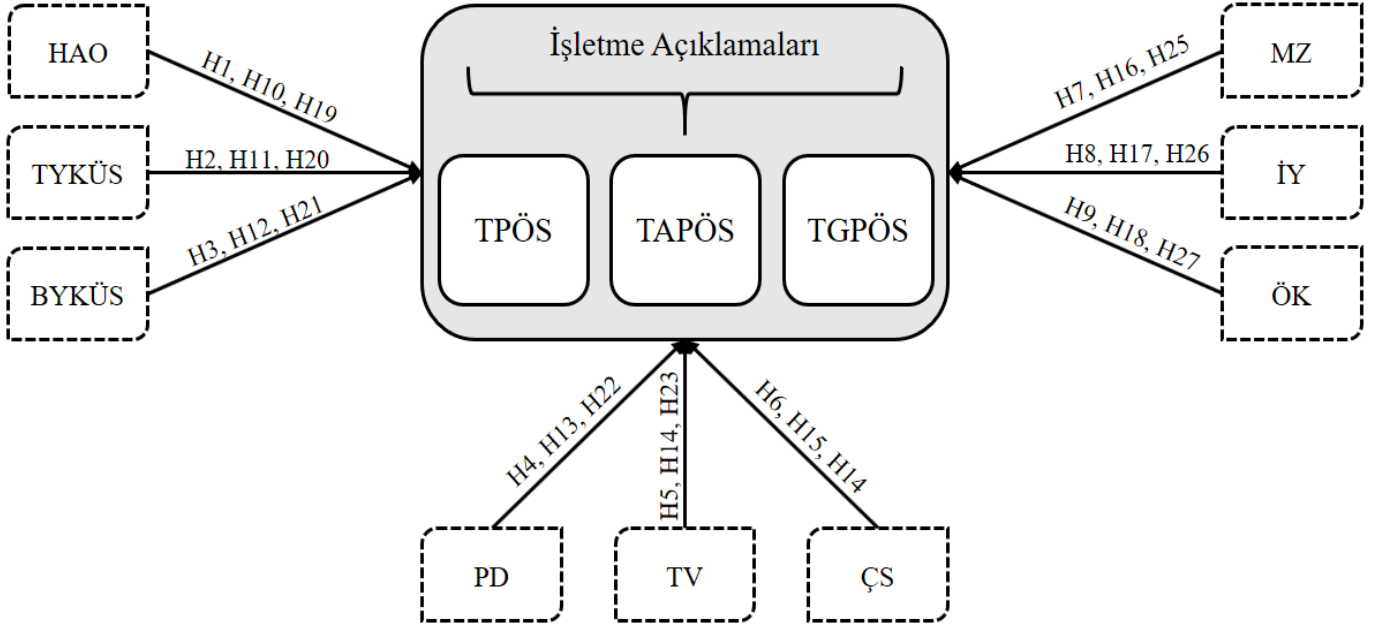
✓ Araştırma hipotezlerinde kullanılan **bağımsız değişkenler** şunlardır:

➤ **Halka Açıklık Oranı (HAO)**; yapılan içerik analizi sonucunda işletmelerin faaliyet raporlarından ve KAP'ta yer alan bilgilerden elde edilmiştir.

➤ **Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısı (TYKÜS), Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısı (BYKÜS), İşletme Yaşı (İY)**, işletme büyüklüğü unsuru olan **Çalışan Sayısı (ÇŞ)** ile işletmenin konumu olarak ele alınan **Merkez (MZ)**; içerik analizi sonucunda işletmelerin faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

➤ İşletme büyüklüğü unsurları olarak analize dahil edilen; **Piyasa Değeri (PD)**, **Toplam Varlıklar (TV)** ile kârlılık unsuru olan **Özkaynak Kârlılığı (ÖK)** ise Boğaziçi Üniversitesi'ndeki Thomson Reuters Datastream ve Thomson Reuters Eikon veritabanından alınmıştır.

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda bağımlı ve bağımsız değişkenlere dayalı olarak araştırma hipotezleri, Şekil 5.2'de gösterilen çerçevede oluşturulmuştur.



**Şekil 5.2: Araştırma Hipotezlerinde Bağımlı ve Bağımsız Değişken İlişkisi**

Araştırma süreçlerinde araştırma probleminin çözümü için doğrulanması ya da yanlışlanması gereken önermeler şeklinde ifade edilen hipotezler; bu çalışmanın amacı, kapsamı, varsayımları, yöntemi ve Tablo 5.5'te yer alan çalışmalar ile Şekil 5.2'te gösterilen ilişkiler doğrultusunda aşağıda gösterildiği gibi oluşturulmuştur.

Bağımlı değişken olarak **TPÖS** kullanıldığında kurulan hipotezler şunlardır:

**H1:** HAO ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** TYKÜS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** BYKÜS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** PD ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** TV ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** ÇS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** MZ ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** İY ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9:** ÖK ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bağımlı değişken olarak **TAPÖS** kullanıldığında kurulan hipotezler şunlardır:

**H10:** HAO ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H11:** TYKÜS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12:** BYKÜS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13:** PD ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H14:** TV ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H15:** ÇS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H16:** MZ ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H17:** İY ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H18:** ÖK ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bağımlı değişken olarak **TGPÖS** kullanıldığında kurulan hipotezler şunlardır:

**H19:** HAO ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H20:** TYKÜS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H21:** BYKÜS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H22:** PD ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H23:** TV ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H24:** ÇS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.



**H25:** MZ ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H26:** İY ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H27:** ÖK ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Literatür çalışmasında yer alan araştırmaların sonuçları doğrultusunda bu çalışma kapsamında ortaya konan araştırma hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenler ile ilgili olarak beklenen belirti durumları Tablo 5.5'te gösterilmektedir. Beklenen belirtiler, araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında yararlanılan çalışmaların sonuçlarından hareketle bu araştırma kapsamında test edilecek hipotezlerden beklenen durumu (*anlamlı olup olmasını*) göstermektedir. Hipotezlerin test edilmesi sonucu ortaya çıkan belirtilere dair tablo ise araştırmanın bulguları bölümünde sunulmaktadır.

**Tablo 5.5: Bağımsız Değişkenlerin Hipotez Dağılımı ve Beklenen Belirtileri**

Bağımsız Değişken Kodu	Hipotez			Beklenen Belirti
	TPÖS	TAPÖS	TGPÖS	
<b>HAO</b>	H1	H10	H19	+/-
<b>TYKÜS</b>	H2	H11	H20	+
<b>BYKÜS</b>	H3	H12	H21	+/-
<b>PD</b>	H4	H13	H22	+
<b>TV</b>	H5	H14	H23	+
<b>ÇS</b>	H6	H15	H24	+
<b>MZ</b>	H7	H16	H25	+/-
<b>İY</b>	H8	H17	H26	+/-
<b>ÖK</b>	H9	H18	H27	+/-

[+: Anlamlı bir ilişki var] [-: Anlamlı bir ilişki yok]

## 5.6. Araştırmanın Bulguları

BİST XKURY endeksinde yer alan mali nitelikli işletmeler hariç 26 işletmenin faaliyet raporlarındaki performans ölçütü kullanımına dair araştırma yöntemi çerçevesinde yapılan içerik ve ekonometrik analize dair bulgular aşağıda verilmektedir.

İçerik analizine dair bulgular, literatür çalışması kapsamında ortaya konan çalışmalardan hareketle Excel programındaki çıktılar ile değerlendirilirken, ekonometrik analize dair bulgular ise araştırmanın hipotezleri çerçevesinde ortaya konan hipotezlerden hareketle Stata programındaki çıktılar ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

### 5.5.1. İçerik Analizine Dair Bulgular

Araştırmanın amacı, kapsamı ve varsayımları doğrultusunda uygulanan içerik analizi ile cevaplanması beklenen sorular özetle aşağıdaki gibidir:

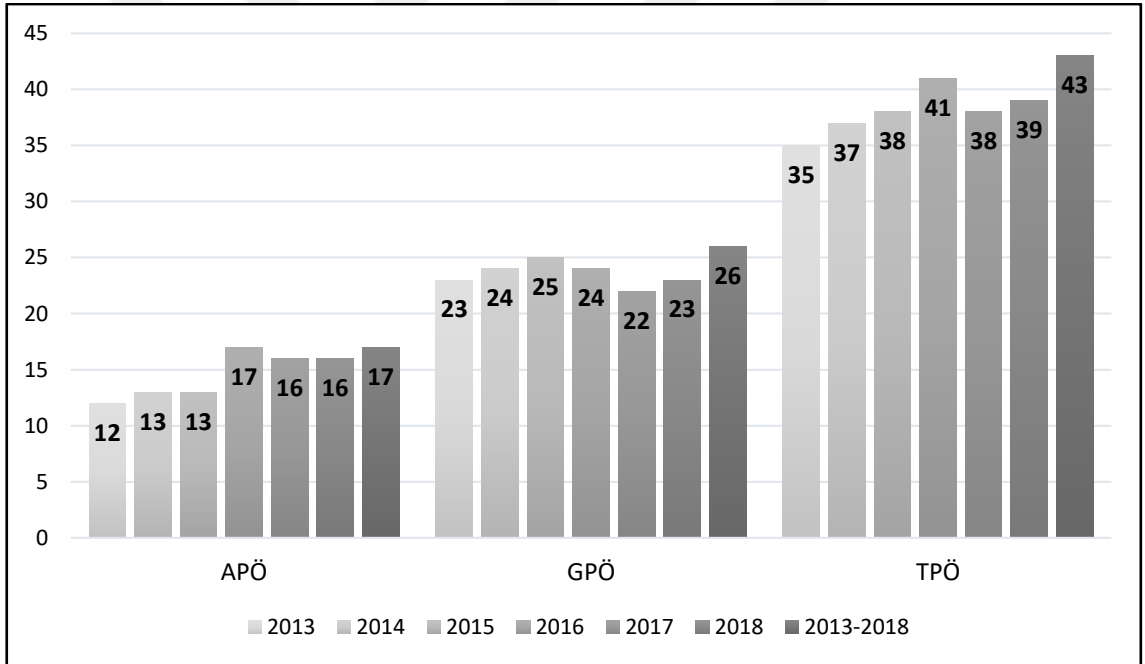
- ✓ Kaç farklı GPÖ ve APÖ kullanılmaktadır?
- ✓ Kullanılan toplam performans ölçütlerinin sayısı ve oranı ile bunların GPÖ, APÖ dağılımı yıllar itibarıyla nasıl gerçekleşmiştir?
- ✓ Performans ölçütleri kullanımının dağılımı nasıl gerçekleşmiştir?
- ✓ GPÖ ve APÖ karşılaştırılması yapıldığında sayı olarak hangi ölçütler daha fazla, daha az ya da eşit sayıda kullanıma ve orana sahip bulunmaktadır?
- ✓ En çok kullanılan APÖ ve GPÖ'lerin kullanım sayıları ve oranları nedir?
- ✓ En az kullanılan APÖ ve GPÖ'lerin kullanım sayıları ve oranları nedir?
- ✓ GPÖ ve APÖ'yü en çok ve en az kullanan işletmeler hangileridir?
- ✓ Performans ölçütleri, işletmelerin faaliyet raporlarında hangi başlıklar altında sunulmaktadır?
- ✓ Yapılan literatür çalışmasında ele edilen sonuçlar ile araştırma sonuçları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?

### ➤ Farklı Performans Ölçütlerinin Kullanımı

Alternatif, geleneksel ve toplam olarak kullanılan kaç farklı performans ölçütü olduğuna bakıldığında Tablo 5.6 ve Grafik 5.1'deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.6: Kullanılan Farklı Performans Ölçütleri Türü**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013-2018
APÖ	12	13	13	17	16	16	17
GPÖ	23	24	25	24	22	23	26
TPÖ	35	37	38	41	38	39	43



**Grafik 5.1: Kullanılan Farklı Performans Ölçütleri Türü**

Tablo ve grafikten de görüleceği gibi 2013-2018 yılları arasında araştırma kapsamındaki işletmeler, 17 farklı APÖ, 26 farklı GPÖ kullanmış olup toplamda 43 farklı performans ölçütüne faaliyet raporlarında yer vermişlerdir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin 2013-2018 yılları arasında kullandıkları alternatif ve geleneksel performans ölçütlerinin genel listesi aşağıda Tablo 5.7'de ve Tablo 5.8'te sunulurken işletme bazlı detaylı liste, Ek 2 ve Ek 3'te verilmektedir.

**Tablo 5.7: Kullanılan Farklı Alternatif Performans Ölçütleri Listesi**

<b>APÖ Listesi</b> (BİST XKURY 2013-2018)	
FAVÖK	Düzeltilmiş Net Kâr
FAVÖK Marjı	Düzeltilmiş Net Kâr Marjı
Düzeltilmiş FAVÖK	Düzeltilmiş Hasılat
Düzeltilmiş FAVÖK Marjı	Düzeltilmiş Şirket Değeri
Serbest Nakit Akımı	Net Finansal Borç/FAVÖK
Düzeltilmiş Serbest Nakit Akımı	Net Borç/FAVÖK
Düzeltilmiş Faaliyet Kârı	Ortalama NİS/FAVÖK
Düzeltilmiş Faaliyet Kârı Marjı	Bakiye Sipariş (Backlog)
	Tekrarlayan Gelirler

**Tablo 5.8: Kullanılan Farklı Geleneksel Performans Ölçütleri Listesi**

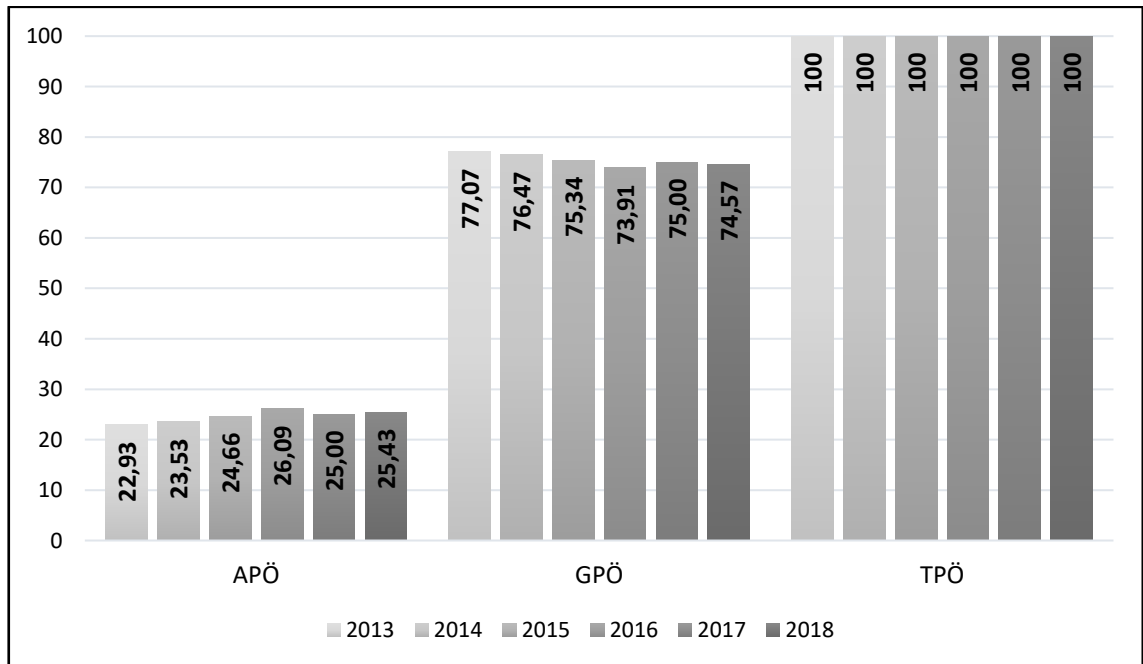
<b>GPÖ Listesi</b> (BİST XKURY 2013-2018)	
Net Satışlar (Hasılat)	Yatırılan Sermaye Üzerinden Sağlanan Getiri (ROIC)
Brüt Kâr (Zarar)	Brüt Kâr/Net Satışlar
(Esas) Faaliyet Kârı (Zararı)	Fiyat Kazanç Oranı
Vergi Öncesi Kâr (VÖK)	Hisse Başına Temettü Brüt
Net Dönem Kârı (Zararı) (VSK)	Hisse Başına Temettü Net
Finansman Geliri (Gideri) Öncesi Faaliyet Kârı (Zararı)	Kâr Payı/Sermaye
Brüt Kâr Marjı	Temettü/Net Kâr
Faaliyet Kâr Marjı	VÖK/Özkaynaklar
VÖK Marjı	VÖK/(Net) Satışlar
Net Kâr Marjı	Yatırım Harcamaları/Satışlar
Aktif Kârlılığı (ROA)	Faaliyet Giderleri/Satışlar
Özsermaye Kârlılığı (ROE)	İşletme Sermayesi/Satışlar
Satışların Kârlılığı (ROS)	Ortalama NİS/Net Satışlar

### ➤ Performans Ölçütleri Kullanım Sayıları ve Oranları

İşletmelerin yıllar itibariyle 2013-2018 arasında kullandıkları alternatif ve geleneksel performans ölçütlerinin toplam kullanım sayıları ve oranları, Tablo 5.9'da ve Grafik 5.2'de sunulmaktadır. Toplam sayıların hesaplanmasında ilgili yılda her bir işletmenin kullandığı performans ölçütlerinin toplamı kullanılarak 26 işletmenin kullandığı toplam performans ölçütü hesaplanmıştır.

**Tablo 5.9: Toplam Kullanılan Performans Ölçütleri Sayısı ve Oranı**

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013-2018
<i>Sayı</i>	<b>APÖ</b>	47	52	54	60	57	59	54,83
	<b>GPÖ</b>	158	169	165	170	171	173	167,67
	<b>TPÖ</b>	<b>205</b>	<b>221</b>	<b>219</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>232</b>	<b>222,5</b>
<i>Oran (%)</i>	<b>APÖ</b>	22,93	23,53	24,66	26,09	25	25,43	24,64
	<b>GPÖ</b>	77,07	76,47	75,34	73,91	75	74,57	75,36
	<b>TPÖ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



**Grafik 5.2: Toplam Kullanılan Performans Ölçütleri Sayısı ve Oranı**

Genel olarak GPÖ ve APÖ kullanımı, 2013-2018 yılları arasında ortalama olarak %75'e (GPÖ) %25 (APÖ) oranında bir kullanıma sahip olduğu görülmektedir. APÖ toplam kullanım sayısı 2013'ten 2018'e sayısal ve oransal olarak artış gösterse de bu artışların çok yüksek seviyede olmadığı da ifade edilebilir. GPÖ toplam kullanımı da benzer şekilde 2013-2018 yılları arasında sayısal ve oransal olarak artış göstermektedir.

2013-2018 yılları ortalamalarına bakıldığında işletmeler toplamda 54,83 APÖ ile 167,67 GPÖ kullanmışlardır. Bu sayılar toplam işletme sayısı olan 26'ya bölüldüğünde; 2013-2018 yılları arasında ortalama olarak işletme başına kullanılan toplam APÖ sayısı 2,1 olurken GPÖ sayısı da 6,4 olarak bulunmaktadır.

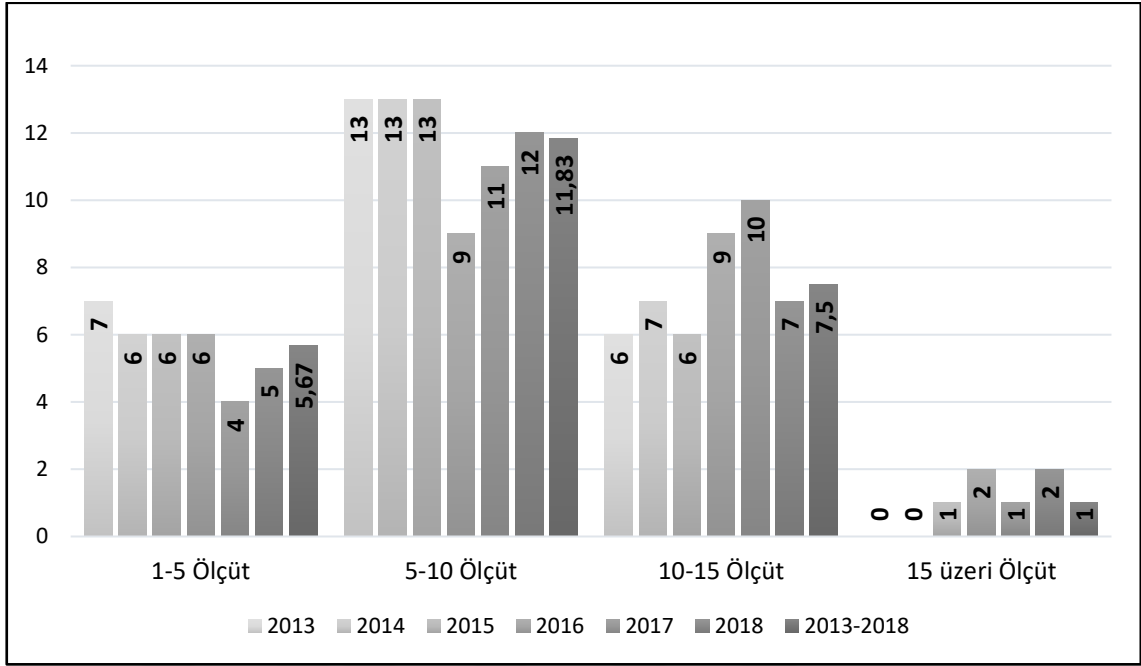
#### ➤ Performans Ölçütleri Kullanımının Dağılımı

2013-2018 yılları arasında yıllar itibariyle işletmelerin kullandığı performans ölçütleri sayısının dağılımına bakıldığında Tablo 5.10'daki görünüm ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.10: Performans Ölçütleri Kullanımının Dağılımı**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013-2018 (Ortalama)	2013-2018 (Toplam)
<b>1-5 Ölçüt</b>	7	6	6	6	4	5	<b>5,67</b>	<b>34 (%21,79)</b>
<b>5-10 Ölçüt</b>	13	13	13	9	11	12	<b>11,83</b>	<b>71 (%45,51)</b>
<b>10-15 Ölçüt</b>	6	7	6	9	10	7	<b>7,5</b>	<b>45 (%28,85)</b>
<b>15 üzeri Ölçüt</b>	-	-	1	2	1	2	<b>1</b>	<b>6 (%3,85)</b>

Tablo 5.10 ve Grafik 5.3'ten de görüleceği gibi işletmeler hem yıllar itibariyle hem de 2013-2018 ortalaması olarak çoğunlukla 5-10 arası adette performans ölçütü kullanmışlardır. Daha sonra ise 10-15 arası adette ölçüt kullanan işletme oranı gelirken onu 1-5 arası adette ölçüt kullanan işletmeler takip etmektedir. Tablonun dikkat çeken bir diğer göstergesi de 2013 ve 2014 yıllarında 15 üzeri adette ölçüt kullanan işletme bulunmazken 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında 1 ya da 2 işletmenin bu seviyedeki kullanıma erişmesi olarak ifade edilebilir.



**Grafik 5.3: Performans Ölçütleri Kullanımının Dağılımı**

➤ **Performans Ölçütlerinin (GPÖ & APÖ) Karşılaştırılması**

APÖ ve GPÖ kullanımının karşılaştırılmasında önemli bulgulardan biri de APÖ kullanımının GPÖ kullanımını aştığı veriye aittir. Aşağıda yer alan Tablo 5.11, hangi işletmenin hangi dönemde GPÖ'den fazla APÖ kullandığını ve bunu hangi sayıda ve oranda yaptığını göstermektedir.

**Tablo 5.11: APÖ & GPÖ Kullanımının Karşılaştırılması (APÖ>GPÖ)**

2014 Yılına ait Sonuçlar			
İşletme	Performans Ölçütü Kullanım Sayısı ve Oranı		
	APÖ		GPÖ
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	8 (%53,33)	>	7 (%46,67)
2015 Yılına ait Sonuçlar			
İşletme	Performans Ölçütü Kullanım Sayısı ve Oranı		
	APÖ		GPÖ
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	9 (%56,25)	>	7 (%43,75)

2016 Yılına ait Sonuçlar			
İşletme	Performans Ölçütü Kullanım Sayısı ve Oranı		
	APÖ		GPÖ
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	9 (%56,25)		7 (%43,75)
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	7 (%53,85)	>	6 (%46,15)
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	6 (%66,67)		3 (%33,33)
2017 Yılına ait Sonuçlar			
İşletme	Performans Ölçütü Kullanım Sayısı ve Oranı		
	APÖ		GPÖ
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	9 (%56,25)		7 (%43,75)
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	5 (%55,56)	>	4 (%44,44)
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	6 (%66,67)		3 (%33,33)
2018 Yılına ait Sonuçlar			
İşletme	Performans Ölçütü Kullanım Sayısı ve Oranı		
	APÖ		GPÖ
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	9 (%56,25)		7 (%43,75)
Türk Telekomünikasyon A.Ş.	6 (%60,00)	>	4 (%40,00)
Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	6 (%66,67)		3 (%33,33)

Yukarıdaki tablodan hareketle yapılabilecek genel değerlendirme şu şekildedir; 26 işletmeden 6 yılda elde edilen toplam 156 adet gözlem sonucunda 11 adet kullanımda APÖ kullanımı GPÖ kullanımını geçerken (%50 üzeri) 6 adet kullanıma göre GPÖ ve APÖ kullanımı eşit sayıda ve oranda (%50) gerçekleşmiştir. Geriye kalan 139 adet kullanımda ise GPÖ kullanımı APÖ kullanımından fazladır. 2013 yılında hiçbir işletme GPÖ'den fazla APÖ kullanımı gerçekleştirmemiştir. 2014 ve 2015'te bu sayı bir işletme ile gerçekleşirken 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bu sayı üç işletmeye çıkmıştır.



➤ **En Çok ve En Az Kullanılan APÖ'ler**

2013-2018 yılları arasında yıllar itibariyle *en çok kullanılan APÖ*'lerin kullanım sayıları ve oranları, Tablo 5.12'de gösterilmektedir. Oranlar, ilgili yıllardaki 26 işletme içindeki kullanım oranını ifade etmektedir.

**Tablo 5.12: En Çok Kullanılan APÖ'lerin Kullanım Sayısı ve Oranı**

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Sayı</b>	<b>FAVÖK</b>	15	14	14	13	16	14
	<b>FAVÖK Marjı</b>	13	11	12	12	9	12
	<b>Düzeltilmiş FAVÖK</b>	4	5	6	7	6	6
	<b>Düzeltilmiş FAVÖK Marjı</b>	4	6	5	6	6	6
<b>Oran (%)</b>	<b>FAVÖK</b>	57,69	53,85	53,85	50	61,54	53,85
	<b>FAVÖK Marjı</b>	50	42,31	46,15	46,15	34,62	46,15
	<b>Düzeltilmiş FAVÖK</b>	15,38	19,23	23,08	26,92	23,08	23,08
	<b>Düzeltilmiş FAVÖK Marjı</b>	15,38	23,08	19,23	23,08	23,08	23,08

2013-2018 yılları arasında yıllar itibariyle *en az kullanılan APÖ*'ler ise şunlardır:

✓ **Ortalama Net İşletme Sermayesi/FAVÖK** oranı, sadece 2016 yılında bir işletme tarafından,

✓ **Düzeltilmiş Hasılat** tutarı ile **Düzeltilmiş Net Kâr Marjı**, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bir işletme tarafından,

✓ **Düzeltilmiş Serbest Nakit Akımı** tutarı ise 2015, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bir işletme tarafından kullanılmış olup diğer yıllarda ve diğer işletmeler tarafından kullanılmamıştır.

➤ **En Çok ve En Az Kullanılan GPÖ'ler**

2013-2018 yılları arasında yıllar itibariyle *en çok kullanılan GPÖ*'lerin kullanım sayıları ve oranları, Tablo 5.13'te gösterilmektedir. Oranlar, ilgili yıllardaki 26 işletme içindeki kullanım oranını ifade etmektedir.

**Tablo 5.13: En Çok Kullanılan GPÖ'lerin Kullanım Sayısı ve Oranı**

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Sayı</b>	<b>Net Satışlar (Hasılat)</b>	25	25	25	25	25	25
	<b>Net Kâr (Zarar)</b>	24	24	24	22	23	23
	<b>Faaliyet Kârı (Zararı)</b>	17	17	16	18	18	17
	<b>Brüt Kâr</b>	13	18	18	16	17	18
<b>Oran (%)</b>	<b>Net Satışlar (Hasılat)</b>	96,15	96,15	96,15	96,15	96,15	96,15
	<b>Net Kâr (Zarar)</b>	92,31	92,31	92,31	84,62	88,46	88,46
	<b>Faaliyet Kârı (Zararı)</b>	65,38	65,38	61,54	69,23	69,23	65,38
	<b>Brüt Kâr</b>	50	69,23	69,23	61,54	65,38	69,23

2013-2018 yıllar arasında *en az kullanılan GPÖ*'ler ise şunlardır:

- ✓ **Yatırılan Sermaye Üzerinden Sağlanan Getiri** oranı, sadece 2013, 2014 ve 2015 yıllarında bir işletme tarafından,
- ✓ **Ortalama Net İşletme Sermayesi/Net Satışlar** oranı, 2016, 2017 ve 2018 yıllarında bir işletme tarafından,
- ✓ **Brüt Kâr/Net Satışlar** oranı, 2013, 2014, 2015 ve 2018 yıllarında iki farklı işletme tarafından,
- ✓ **İşletme Sermayesi/Net Satışlar, Vergi Öncesi Kâr/Satışlar ile Vergi Öncesi Kâr/Özkaynaklar** oranları ise 2013-2018 yılları arasında bir işletme tarafından kullanılmış olup diğer yıllarda ve diğer işletmeler tarafından kullanılmamıştır.

➤ **GPÖ ve APÖ'nün İşletmeler Tarafından Kullanımı (En Çok-En Az)**

Performans ölçütlerini; GPÖ ve APÖ'yü en çok ve en az hangi işletmelerin kullandığı incelendiğinde içerik analizinin bir sonucu olarak aşağıdaki bilgiler elde edilmektedir.

Performans ölçütlerini en çok kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllar itibariyle performans ölçütlerini en çok kullanan işletme, **Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 14 adet, 2014'te 15 adet, 2015, 2016, 2017 ve 2018'de ise 16 adet performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Performans ölçütlerini en çok kullanan ikinci işletme, **Arçelik A.Ş.**'dir. İşletme; 2013, 2014, 2015 ve 2017 yıllarında 15 adet, 2016 ve 2018 yıllarında ise 16 adet performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Performans ölçütlerini en çok kullanan işletmelerin üçüncüsü, **Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.**'dir. İşletme; 2013, 2014, 2015 ve 2016'da 12 adet, 2017'de 13 adet, 2018'de 14 adet performans ölçütü kullanmıştır.

Performans ölçütlerini en az kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllar itibariyle performans ölçütlerini en az kullanan işletme, **Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 1 adet, 2016'da 2 adet, 2014, 2015 ve 2018'de 3 adet, 2017'de ise 4 adet performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Performans ölçütlerini en az kullanan ikinci işletme, **Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 2 adet, 2014, 2015, 2016 ve 2018'de 3 adet, 2017'de 4 adet performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Performans ölçütlerini en az kullanan işletmelerin üçüncüsü, **Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.**'dir. İşletme; 2013, 201, 2015 ve 2016'da 3 adet, 2017'de 2 adet, 2018'de ise 7 adet performans ölçütü kullanmıştır.

Performans ölçütlerinin en çok ve az kullanımına dair özet tablo aşağıdadır.

**Tablo 5.14: Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler**

<b>İşletmeler ve Kullanım Ortalamaları</b> (Toplam Performans Ölçütleri 2013-2018) (Adet)				
<b>En Çok Kullanan</b>			<b>En Az Kullanan</b>	
1.	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	15,50	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2,67
2.	Arçelik A.Ş.	15,34	Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.	3,00
3.	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	12,50	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	3,50

Geleneksel performans ölçütlerini en çok kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllar itibariyle geleneksel performans ölçütlerini en çok kullanan işletme, **Arçelik A.Ş.**'dir. İşletme; 2013-2018 yılları arasında her sene 12 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Geleneksel performans ölçütlerini en çok kullanan ikinci işletme, **Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.**'dir. İşletme; 2013, 2014, 2015 ve 2016'da 11 adet, 2017 ve 2018'de ise 13 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Geleneksel performans ölçütlerini en çok kullanan işletmelerin üçüncüsü, **Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 7 adet, 2014, 2015 2016, 2017 ve 2018'de ise 11 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

Geleneksel performans ölçütlerini en az kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllar itibariyle geleneksel performans ölçütlerini en az kullanan işletme, **Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.**'dir. İşletme; 2013-2018 yılları arasında her sene 2 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Geleneksel performans ölçütlerini en az kullanan ikinci işletme, **Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 1 adet, 2016'da 2 adet, 2014, 2015, 2017 ve 2018'de 3 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Geleneksel performans ölçütlerini en az kullanan işletmelerin üçüncüsü, **Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.**'dir. İşletme; 2013-2018 yılları arasında her sene 3 adet geleneksel performans ölçütü kullanmıştır.

GPÖ'lerin en çok ve az kullanımına dair özet tablo aşağıdadır.

**Tablo 5.15: Geleneksel Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler**

<b>İşletmeler ve Kullanım Ortalamaları</b> (Geleneksel Performans Ölçütleri 2013-2018) (Adet)				
<b>En Çok Kullanan</b>		<b>En Az Kullanan</b>		
1.	Arçelik A.Ş.	12,00	Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.	2,00
2.	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	11,67	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.	2,50
3.	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	10,34	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	3,17

Alternatif performans ölçütlerini en çok kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllar itibariyle alternatif performans ölçütlerini en çok kullanan işletme, **Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 7 adet, 2014'te 8 adet, 2015, 2016, 2017 ve 2018'te 9 adet alternatif performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Alternatif performans ölçütlerini en çok kullanan ikinci işletme, **Türk Telekomünikasyon A.Ş.**'dir. İşletme; 2015'te 4 adet, 2017'de 5 adet, 2013, 2014 ve 2018'de 6 adet, 2016'da 7 adet alternatif performans ölçütü kullanmıştır.

✓ Alternatif performans ölçütlerini en çok kullanan işletmelerin üçüncüsü, **Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.**'dir. İşletme; 2013'te 2 adet, 2014 ve 2015'te 4 adet, 2016, 2017 ve 2018'de ise 6 adet alternatif performans ölçütü kullanmıştır.

Alternatif performans ölçütlerini en az kullanan işletmeler şu şekildedir:

✓ Tüm yıllarda alternatif performans ölçütlerini hiç kullanmayan işletmeler, **Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.** ve **Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.**'dir.

✓ Alternatif performans ölçütlerini en az kullanan işletmeler, 2018 yılında 1 adet olmak üzere **İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.**, 2017 yılında 1 adet olmak üzere **Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.**, **Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.** ve **Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş.**'dir.

APÖ'lerin en çok ve az kullanımına dair özet tablo aşağıdadır.

**Tablo 5.16: Alternatif Performans Ölçütlerini En Çok-En Az Kullanan İşletmeler**

<b>İşletmeler ve Kullanım Ortalamaları</b> (Alternatif Performans Ölçütleri 2013-2018) (Adet)				
<b>En Çok Kullanan</b>			<b>En Az Kullanan</b>	
1.	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	8,50	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. ve Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.	0
2.	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	5,67	İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş., Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş.	1
3.	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	4,67		

Sonuç olarak, BİST XKURY endeksinde yer alan mali nitelikte işletmeler haricindeki 26 işletmenin 2013-2018 yılları arasındaki faaliyet raporlarında yer alan performans ölçütlerine uygulanan içerik analizi, şu önemli bilgileri ortaya koymaktadır:

✓ İşletmeler, performans ölçütlerini yayımladıkları faaliyet raporlarının ağırlıklı olarak ilk on beş sayfası içinde sunmaktadır. Az da olsa bu sayfalardan sonra da performans ölçütleri sunulmaktadır.

✓ Performans ölçütlerinin araştırma kapsamındaki işletmeler tarafından faaliyet raporlarındaki hangi başlıklar altında sunulduğu incelendiğinde işletmelerin en sık kullandıkları genel başlıklar şunlardır:

- ❖ Başlıca Göstergeler
- ❖ Başlıca Finansal Göstergeler,
- ❖ Başlıca Operasyonel ve Finansal Göstergeler,
- ❖ Temel Göstergeler,
- ❖ Finansal Göstergeler,
- ❖ Özet Finansal Bilgiler, Özet Finansallar,
- ❖ Finansal Performans, Finansal Durum, vb.

✓ Bu başlıklar altında kullanılan performans ölçütleri, faaliyet raporlarında yer alan “Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı” ve “Genel Müdür Mesajı” açıklamalarında da önemli görüldüğü ölçüde yer almaktadır.

✓ İşletmelerin kullandığı 4 ölçütten 3’ü (%75) GPÖ, 1’i (%25) ise APÖ’dür.

✓ İşletmeler toplamda 43 farklı performans ölçütü kullanmış olup, bunlardan 26’sı GPÖ iken 17’si de APÖ’dür.

- ✓ İşletmeler ağırlıklı olarak 5-10 arası adette performans ölçütü kullanırken 15 üzerinde ölçüt kullanan işletme sayısı 2'dir.
- ✓ Yapılan toplam 156 gözlemde sadece 11 kullanımda APÖ kullanımını GPÖ kullanımından fazla olarak gerçekleştirmiştir.
- ✓ İşletmeler GPÖ olarak en çok; Net Satışlar, Net Kâr (Zarar), Faaliyet Kârı (Zararı), Brüt Kâr tutarlarını sunmuşlardır.
- ✓ İşletmeler APÖ olarak en çok; FAVÖK, FAVÖK Marjı, Düzeltilmiş FAVÖK, Düzeltilmiş FAVÖK Marjı tutarlarını sunmuşlardır.
- ✓ Faaliyet raporlarında APÖ kullanmayan işletme yıllar bazında mevcutken, GPÖ kullanmayan işletme yoktur.
- ✓ İşletmeler, bu çalışmada APÖ olarak ifade edilen kavramı faaliyet raporlarında alternatif performans ölçütü olarak ifade etmemişlerdir.
- ✓ İşletmelerin neredeyse hiçbiri sundukları APÖ'ye dair sunulma nedeni ya da amacı ile ilgili olarak herhangi bir açıklamada bulunmamıştır.
- ✓ Çalışmada APÖ olarak ifade edilen işletmelerin sundukları ölçütlere ilişkin bazı işletmeler dipnotlarında hesaplamaya dâhil edilen unsurlara dair açıklamalar yaparken bazı işletmeler ise herhangi bir açıklama yapmamıştır.
- ✓ Sunulan APÖ'lerin hesaplanması ve mutabakatına dair açıklama yapan işletmeler, bu açıklamaları faaliyet raporunda sundukları bağımsız denetim raporunun "*Bölgümlere Göre Raporlama*" dipnotunda göstermektedir.
- ✓ Bölümlere Göre Raporlama bölümünde sunulan APÖ'lere dair yapılan mutabakatlar, TFRS hükümleri gereğince açıklanması zorunlu unsurlar değildir. Burada yer alan açıklamalar, işletmelerin kendi gönüllü açıklamalarından oluşmaktadır.
- ✓ Üstteki ifadeyi destekleyen bir ifade olarak Aksa Akrilik ve Kimya Sanayii A.Ş.'nin yaptığı şu açıklama gösterilebilir: "*Düzeltilmiş Faiz, Vergi, Amortisman Öncesi*

*Kâr, TMS’de tanımlanan bir finansal performans ölçüsü değildir ve diğer şirketler tarafından tanımlanan benzer göstergeler ile karşılaştırılabilir olmayabilir.”*

✓ Yapılan söz konusu gönüllü açıklamalara dair işletmeler, bölümlere göre faaliyet raporlaması çerçevesinde “*Litre Başlı FAVÖK*”, “*Sabit Hat FAVÖK’e Sağlanan Katkı*”, “*Mobil FAVÖK’e Sağlanan Katkı*” gibi ölçütleri de sunmaktadırlar. Bu ölçütler, işletmelerin faaliyet konularına özgü olduğu için ayrı bir APÖ ölçütü olarak değerlendirilmemiş, düzeltilmiş bir APÖ ölçütü olarak dikkate alınmıştır.

✓ Literatür taraması ile en önemli benzerlik; literatür çalışmasındaki işletmelerin çoğunluğunun kullandığı ilk üç APÖ içinde FAVÖK ve FAVÖK Marjı yer alırken, bu çalışmada da işletmelerin en çok kullandığı APÖ’ler bu ölçütleri içermektedir.

✓ GPÖ’lerin kullanımına dair sunulması gereken ölçütler olarak; Net Satışlar ve kâr (Zarar) tutarları olan Brüt, Faaliyet, Net Kâr (Zarar) beklenirken araştırma kapsamındaki işletmeler de faaliyet raporlarında ağırlıklı olarak bu GPÖ’lere yer vermişlerdir.

✓ Literatür taraması ile önemli farklılık; literatür çalışmasında incelenen işletmelerin çoğunluğu sunulan APÖ’ler ile ilgili olarak mutabakat ve hesaplama yöntemine yer verirken; araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece birkaçının belli başlı APÖ’lere yönelik mutabakat ve hesaplamalara yer verdiği görülmektedir.

✓ Literatür çalışması ile araştırma arasındaki bir diğer farklılık da literatür kapsamındaki işletmelerin APÖ’leri ESMA Kılavuzu gereği ayrı bir başlık altında “*Alternatif Performans Ölçütleri*” (*Alternative Performance Measures*) sunarken araştırma kapsamındaki işletmeler bu ölçütleri, APÖ başlığı altında sunmamaktadırlar.

✓ Yukarıda yer alan son iki maddenin meydana gelmesinin en önemli nedeninin, literatür çalışması kapsamında incelenen işletmelerin yayımladıkları APÖ’leri ESMA’nın Kılavuzuna göre oluşturmalarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Araştırma kapsamında yer alan işletmeler için ise herhangi bir rehber henüz mevcut değildir.



### 5.5.2. Ekonometrik Analize Dair Bulgular

Araştırmanın amacı, kapsamı ve varsayımları doğrultusunda oluşturulan araştırma veri seti ekonometrik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Bu kapsamda, literatürde yer alan çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanılan ve değişkenler arasındaki ilişkiyi en yakın şekilde tahmin eden En Küçük Kareler (*EKK*) yönteminin araştırmanın ekonometrik analiz yöntemi olarak seçilmesi tercih edilmiştir. *EKK* ile araştırma modelleri ve hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede araştırma veri seti, Stata/IC 15.0 programına uygun komutlar girilerek analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ekonometrik analiz yöntemlerinin ilk ve en önemli aşaması, modelin kurulmasıdır. Bu aşamada, incelenen iktisadi olay matematiksel kalıba sokularak ölçülebilir bir model haline getirilir. Bu yapılırken de ilk olarak ele alınan olayı açıklayan değişkenler belirlenir<sup>669</sup>. Değişkenler (*bağımlı ve bağımsız*) arasındaki ilişkiyi belirlemek ve açıklamak için ise matematiksel model kullanılır. **Model**, matematiksel fonksiyonun veya kalıbın genel ifadesidir. *X* (*bağımsız*) ve *Y* (*bağımlı*) gibi iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olması durumunda model,  $Y = \beta_0 + \beta_1 X$  şeklinde ifade edilir<sup>670</sup>. Araştırma kapsamındaki işletmelere ait verilere ilişkin **çoklu doğrusal regresyon modelleri**, aşağıdaki gösterildiği gibi kurulmuştur.

Her bağımlı değişken için 6 model oluşturulmuştur. Her bir bağımlı değişkenin ilk üç modeli (*Model 1, 2, 3, 7, 8, 9, 13, 14, 15*), literatürdeki çalışmalarda ağırlıklı olarak kullanıldığından bu çalışmada temel model olarak kurulmuştur. Ayrıca bağımlı değişkenlere ait birinci modellerdeki *PD* (*Piyasa Değeri*) yerine alternatif olarak *TV* (*Toplam Varlıklar*) ve *ÇS* (*Çalışan Sayısı*) konarak bağımlı değişkenlere ait ikinci ve üçüncü modeller oluşturulmuştur. Bağımlı değişkenlere ait dördüncü, beşinci ve altıncı modeller (*Model 4, 5, 6, 10, 11, 12, 16, 17, 18*) ise literatürde kullanılan üç farklı bağımsız değişkenin (*MZ, İY, ÖK*) ilk üç modele eklenmesi ile oluşturulmuştur.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda bağımlı değişkenlere bağlı olarak oluşturulan modeller aşağıdaki gibidir.

<sup>669</sup> Recep Tarı, *Ekonometri* (Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2018), s.4.

<sup>670</sup> Selahattin Güriş, Ebru Çağlayan ve Burak Güriş, *EViews ile Temel Ekonometri* (İstanbul: Der Yayınları, 2011), s.8.

Bağımlı değişken olarak **TPÖS** kullanıldığında:

1.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$
2.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$
3.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$
4.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$
5.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$
6.  $TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$

Bağımlı değişken olarak **TAPÖS** kullanıldığında:

7.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$
8.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$
9.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$
10.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$
11.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$
12.  $TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$

Bağımlı değişken olarak **TGPÖS** kullanıldığında:

13.  $TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$

$$14. TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$$

$$15. TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$$

$$16. TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

$$17. TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

$$18. TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

Modellerin test edilmesinden ve ortaya çıkan sonuçların yorumlanmasından önce oluşturulan modellerde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ifade edilmektedir. **Tanımlayıcı istatistikler** (*descriptive statistics*); araştırma kapsamında yer alan verileri tanımlamak veya özetlemek için kullanılmaktadır. Bir araştırma kapsamındaki işletmelerin ortalama işletme yaşı ve ortalama çalışan sayısı, tanımlayıcı istatistiksel bilgiye örnek verilebilir<sup>671</sup>. Bu çalışmadaki değişkenlere ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıda Tablo 5.17’de verilmektedir.

**Tablo 5.17: Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Mak.
TPÖS	156	8.557692	3.538253	1	16
TAPÖS	156	2.108974	2.111638	0	9
TGPÖS	156	6.448718	2.693588	1	13
HAO	156	31.67603	13.95371	12.1	77.97
TYKÜS	156	9.160256	2.276094	5	15

<sup>671</sup> Lisa Daniels ve Nicholas Minot, *An Introduction to Statistics and Data Analysis Using Stata®* (California: SAGE Publications, 2019), s.75.

<b>BYKÜS</b>	156	2.858974	.8609726	2	5
<b>PD</b>	156	6312026	8019903	40926	3.51e+07
<b>TV</b>	156	8376956	1.01e+07	122180	4.17e+07
<b>ÇS</b>	156	7815.006	9583.692	27	34502
<b>MZ</b>	156	.6153846	.4880711	0	1
<b>İY</b>	156	43.73077	13.64024	19	70
<b>ÖK</b>	156	.1286955	.2332166	-7945	1.0367

Araştırma hipotezlerinin oluşturulmasında kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik tablosundaki göstergeler; 156 gözlem sonucunda değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve minimum-maksimum seviyelerini göstermektedir. Örneğin, araştırmada kapsamındaki 156 işletmenin sahip olduğu ortalama performans ölçütü sayısı (*TPÖS*) 8,6 iken minimum kullanılan toplam performans ölçütü sayısı 1, maksimum ise 16 olarak gerçekleşmiştir. Bir başka değişken olarak işletme konumlarına (*MZ*) bakıldığında ortalama %62 olarak gözükmektedir. Bu da, merkezi İstanbul'da olan işletmelerin olmayanlara göre daha fazla sayıda olduğunu göstermektedir. İşletmelerin ortalama yaşı (*İY*) ise 44 iken en yaşlı işletme 70, en genç işletme ise 19 yıllıktır.

Araştırma modellerinde ve hipotezlerinde kullanılan tüm bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmak istenildiğinde kullanılan temel yöntem, **Pearson korelasyon analizi** yöntemidir. Bu yöntem çerçevesinde ortaya çıkan Pearson'ın korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkiyi ölçmekte ve göstermektedir. Ortaya çıkan sonuçlar, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve ilişkinin yönü hakkında bilgi vermektedir. Bu araştırma kapsamında bağımlı değişkenlere bağlı olarak oluşturulan üç ayrı Pearson korelasyon matrisi, Tablo 5.18, 5.19 ve 5.20'de gösterilmektedir.

Tablo 5.18: Pearson Korelasyon Analizi (Bağımlı değişken: TPÖS)

	TPÖS	HAO	TYKÜS	BYKÜS	PD	TV	ÇS	MZ	İY	ÖK
TPÖS	1.0000									
HAO	-0.0191	1.0000								
TYKÜS	0.5095*	-0.0574	1.0000							
BYKÜS	0.3966*	0.0654	0.6766*	1.0000						
PD	0.3565*	-0.3382*	0.4816*	0.4774*	1.0000					
TV	0.3006*	-0.2937*	0.4476*	0.5531*	0.9174*	1.0000				
ÇS	0.3226*	-0.3591*	0.3434*	0.4174*	0.8157*	0.8822*	1.0000			
MZ	0.2483*	0.0478	0.0268	0.0543	0.1672*	0.2623*	0.2698*	1.0000		
İY	0.1427	-0.2192*	0.1620*	0.0379	0.1959*	0.1612*	0.2671*	0.2634*	1.0000	
ÖK	0.1455	0.0232	0.0971	-0.0575	0.2459*	0.0654	-0.0958	-0.1324	-0.1029	1.0000

\* Yüzde 5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.19: Pearson Korelasyon Analizi (Bağımlı değişken: TAPÖS)

	TAPÖS	HAO	TYKÜS	BYKÜS	İY	MZ	ÇS	PD	TV	ÖK
TAPÖS	1.0000									
HAO	-0.1103	1.0000								
TYKÜS	0.3668*	-0.0574	1.0000							
BYKÜS	0.3811*	0.0654	0.6766*	1.0000						
İY	0.4553*	-0.3382*	0.4816*	0.4774*	1.0000					
MZ	0.4751*	-0.2937*	0.4476*	0.5531*	0.9174*	1.0000				
ÇS	0.5400*	-0.3591*	0.3434*	0.4174*	0.8157*	0.8822*	1.0000			
PD	0.0597	0.0478	0.0268	0.0543	0.1672*	0.2623*	0.2698*	1.0000		
TV	0.0483	-0.2192*	0.1620*	0.0379	0.1959*	0.1612*	0.2671*	0.2634*	1.0000	
ÖK	-0.0809	0.0232	0.0971	-0.0575	0.2459*	0.0654	-0.0958	-0.1324	-0.1029	1.0000

\* Yüzde 5 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5.20: Pearson Korelasyon Analizi (Bağımlı değişken: TGPÖS)

	TGPÖS	HAO	TYKÜS	BYKÜS	İY	MZ	ÇS	PD	TV	ÖK
TGPÖS	1.0000									
HAO	0.0614	1.0000								
TYKÜS	0.3818*	-0.0574	1.0000							
BYKÜS	0.2222*	0.0654	0.6766*	1.0000						
İY	0.1113	-0.3382*	0.4816*	0.4774*	1.0000					
MZ	0.0225	-0.2937*	0.4476*	0.5531*	0.9174*	1.0000				
ÇS	0.0005	-0.3591*	0.3434*	0.4174*	0.8157*	0.8822*	1.0000			
PD	0.2793*	0.0478	0.0268	0.0543	0.1672*	0.2623*	0.2698*	1.0000		
TV	0.1496	-0.2192*	0.1620*	0.0379	0.1959*	0.1612*	0.2671*	0.2634*	1.0000	
ÖK	0.2546*	0.0232	0.0971	-0.0575	0.2459*	0.0654	-0.0958	-0.1324	-0.1029	1.0000

\* Yüzde 5 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma için oluşturulan modellerdeki bağımsız değişkenler arasında **çoklu doğrusal bağlantı** (*multicollinearity*) olup olmadığı incelendiğinde Tablo 5.21'deki görünüm ortaya çıkmaktadır. Çoklu doğrusal bağlantı, bağımsız değişkenlerin kendi aralarında ilişki bulunmaması varsayımından sapmadır<sup>672</sup>. Bu değer, vif komutunun girilmesi ile ölçülmektedir. Ortaya çıkan vif değerinin beşten küçük olması, çoklu doğrusal bağlantının düşük seviyede olduğunu göstermektedir ki tablodan da görüleceği gibi bu çalışmadaki çoklu doğrusal bağlantı düşük seviyededir.

**Tablo 5.21: Çoklu Doğrusal Bağlantı Sonuçları**

Model	Bağımsız Değişkenler ve vif Değerleri									Ort. vif değeri
	HAO	TYKÜS	BYKÜS	PD	TV	ÇS	MZ	İY	ÖK	
M1	1.22	1.97	2.08	1.65						1.73
M2	1.20	1.89	2.35		1.72					1.79
M3	1.24	1.88	2.14			1.48				1.69
M4	1.34	2.06	2.30	2.00			1.17	1.20	1.24	1.62
M5	1.31	2.02	2.54		1.99		1.24	1.19	1.11	1.63
M6	1.31	2.02	2.24			1.68	1.20	1.20	1.07	1.53
M7	1.22	1.97	2.08	1.65						1.73
M8	1.20	1.89	2.35		1.72					1.79
M9	1.24	1.88	2.14			1.48				1.69
M10	1.34	2.06	2.30	2.00			1.17	1.20	1.24	1.62
M11	1.31	2.02	2.54		1.99		1.24	1.19	1.11	1.63
M12	1.31	2.02	2.24			1.68	1.20	1.20	1.07	1.53
M13	1.22	1.97	2.08	1.65						1.73
M14	1.20	1.89	2.35		1.72					1.79
M15	1.24	1.88	2.14			1.48				1.69
M16	1.34	2.06	2.30	2.00			1.17	1.20	1.24	1.62
M17	1.31	2.02	2.54		1.99		1.24	1.19	1.11	1.63
M18	1.31	2.02	2.24			1.68	1.20	1.20	1.07	1.53

<sup>672</sup> Tarı, *Ekonometri*, s.157.



Ekonometrik model kurulduktan sonraki aşama, modelin anlamlı ya da geçerli olup olmadığının test edilmesidir. İstatistiksel kriterlere göre yapılan testler; **r kare** (*r-squared*) (*belirlilik katsayısı*), **t testi**, **F testi** ve bu testler sonucunda ortaya çıkan p değerleridir<sup>673</sup>. Söz konusu göstergeler, çalışmada oluşturulan modellerin yorumlanmasında kullanılacak olup hem modelin anlamlılığını hem de modeldeki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki anlamlılığı ifade etmektedirler.

Modellerin EKK yöntemi ile test edilmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçlar, aşağıda yer alan tablolarda açıklaması yapılan göstergeler çerçevesinde yorumlanmıştır.

<b>Gözlem sayısı</b>	=	156
<b>F (x, xxx)</b>	=	xx.xx
<b>Prob &gt; F</b>	=	x.xxxx
<b>R-squared</b>	=	x.xxxx
<b>Adj. R-squared</b>	=	x.xxxx

Gözlemlenen işletme sayısı (26 işletme) ile yıl sayısının (6 yıl) çarpımı sonucu ortaya çıkan toplam gözlem sayısını (156) vermektedir.

F istatistiği, çoklu regresyonda, bütün değişkenlerin anlamlı olup olmadığını test eder. P değerinin ortaya çıkarılmasında önemlidir.

Modelin F istatistiği ile ilişkilendirilen p değeridir (*p value*). Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösterir. 0.05'ten küçük bir p değeri\*, modelin anlamlı olduğunu ifade eder.

R kare, modelde yer alan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri hangi oranda açıkladığını gösterir.

Düzeltilmiş R kare, modelin hangi oranda genelleştirilebileceğini gösterir.

\* %95 güven düzeyindeki hata payını (0.05) temsil etmektedir. Modeller bu çerçevede oluşturulmuştur.

#### - Model Katsayı Tablosu -

Bğl. Değ.	Katsayı	Standart Hata	t	P >   t
Bğz. Değ. 1	.xxxxxx	.xxxxxx	x.xx	x.xxx
Bğz. Değ. 2	.xxxxxx	.xxxxxx	x.xx	x.xxx
Bğz. Değ. 3	.xxxxxx	.xxxxxx	x.xx	x.xxx
Bğz. Değ. 4	.xxxxxx	.xxxxxx	x.xx	x.xxx
_cons	.xxxxxx	.xxxxxx	x.xx	x.xxx

<sup>673</sup> Tarı, s.35.

Yukarıda yer alan “*Model Katsayı Tablosu*”ndaki unsurlar özetle aşağıdaki açıklamaları ifade etmektedirler.

- **Bğl. değ.:** Modeldeki bağımlı değişkeni ifade etmektedir.
- **Bğz. değ.:** Modeldeki bağımsız değişkenleri ifade etmektedir.
- **\_cons:** Modeldeki sabit terimi ( $\beta_0$ ) temsil etmektedir.
- **Katsayı:** Modelde yer alan ilgili bağımsız değişkendeki bir birim artışın, diğer tüm bağımsız değişkenler sabit olması durumunda bağımlı değişkende meydana getireceği değişimi ifade etmektedir. Katsayının pozitif olması, değişimin aynı yönde olduğunu; negatif olması ise değişimin ters yönde olduğunu göstermektedir.
- **Standart Hata:** Katsayılar ile ilgili standart hataları gösterir. Standart hata bir sınamada seçilebilecek tüm örneklemelerden sadece bir tanesine dayalı kestirimlerin içerdiği hata oranıdır.
- **t:** T istatistiğidir. Çoklu regresyon modellerinde her bağımsız değişkenin anlamlılığını test etmede kullanılır ve p değerinin ortaya konmasında kullanılır.
- **P > | t |:** Modeldeki bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren ve t istatistiği ile ilişkilendirilen p değeridir.

Araştırma kapsamında oluşturulan modeller ve yukarıda açıklanan bilgiler çerçevesinde on sekiz modele ait test sonuçları ve yorumlamaları aşağıdaki verilmektedir. Söz konusu sonuçlara geçmeden önce araştırma kapsamını kısaca tekrardan aşağıdaki gibi özetlemekte yarar vardır.

<b>Araştırma Kapsamı (<i>İşletme</i>):</b>	BİST XKURY – 26 işletme –
<b>Araştırma Kapsamı (<i>Dönem</i>):</b>	2013 - 2018
<b>Araştırma Kapsamı (<i>Analiz Unsur</i>):</b>	Faaliyet Raporları

➤ **Model 1'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	14.68
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2800
Adj. R-squared	=	0.2609

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%28**'dir.

**5.22: 1. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0140624	.0193635	0.73	0.469
<b>TYKÜS</b>	.635402	.1504945	4.22	0.000
<b>BYKÜS</b>	.1663461	.4092464	0.41	0.685
<b>PD</b>	.3224117	.1795708	1.80	0.075
<b>_cons</b>	-2.882327	2.515816	-1.15	0.254

Model 1'in Tablo 5.22'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ve piyasa değerinin (PD) ise toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin artması ile işletmelerin TPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TPÖS ve TYKÜS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 2'nin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	13.87
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2687
Adj. R-squared	=	0.2493

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%26.87**'dir.

**5.23: 2. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0069016	.0193624	0.36	0.722
<b>TYKÜS</b>	.681895	.1487311	4.58	0.000
<b>BYKÜS</b>	.2126646	.4387788	0.48	0.629
<b>TV</b>	.1840158	.2006943	0.92	0.361
<b>_cons</b>	-1.267834	2.845378	-0.45	0.657

Model 2'nin Tablo 5.23'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısı (TYKÜS) anlamlı bir etkiye sahiptir.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ve toplam varlıkların (TV) toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin artması ile işletmelerin TPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TPÖS ve TYKÜS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 3'ün Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	15.39
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2896
Adj. R-squared	=	0.2708

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%28.96**'dır.

**5.24: 3. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0187874	.0193843	0.97	0.334
<b>TYKÜS</b>	.6794756	.1463055	4.64	0.000
<b>BYKÜS</b>	.0641234	.4121084	0.16	0.877
<b>ÇS</b>	.4478653	.1941124	2.31	0.022
<b>_cons</b>	-2.046606	1.803529	-1.13	0.258

Model 3'ün Tablo 5.24'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısı (TYKÜS) ve çalışan sayısı (ÇS) anlamlı bir etkiye sahiptir.

✓ Halka açıklık oranının (HAO) ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) toplam performans ölçütleri sayısı (TPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS ve ÇS katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin ve ÇS'sinin artması ile işletmelerin TPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TPÖS-TYKÜS ve TPÖS-ÇS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 4'ün Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	10.87
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3395
Adj. R-squared	=	0.3082

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%33.95**'tir.

**5.25: 4. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	-.0002416	.0195955	-0.01	0.990
<b>TYKÜS</b>	.6207111	.1490465	4.16	0.000
<b>BYKÜS</b>	.421969	.4164346	1.01	0.313
<b>PD</b>	.0764888	.1914437	0.40	0.690
<b>MZ</b>	1.734373	.5237671	3.31	0.001
<b>İY</b>	.0045536	.0189467	0.24	0.810
<b>ÖK</b>	2.076563	1.130702	1.84	0.068
<b>_cons</b>	-.9752921	2.620433	-0.37	0.710

Model 4'ün Tablo 5.25'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TPÖS üzerinde TYKÜS ve MZ anlamlı pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS, PD, İY ve ÖK ise TPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 5'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	10.90
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3403
Adj. R-squared	=	0.3091

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%34.03**'tür.

**5.26: 5. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	-.0084182	.0193968	-0.43	0.665
<b>TYKÜS</b>	.6323761	.1476761	4.28	0.000
<b>BYKÜS</b>	.6073609	.4376097	1.39	0.167
<b>TV</b>	-.1203296	.2070722	-0.58	0.562
<b>MZ</b>	1.889116	.5398386	3.50	0.001
<b>İY</b>	.0052024	.0188751	0.28	0.783
<b>ÖK</b>	2.358031	1.066105	2.21	0.029
<b>_cons</b>	1.401619	2.914619	0.48	0.631

Model 5'in Tablo 5.26'daki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TPÖS üzerinde TYKÜS, MZ ve ÖK anlamlı pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS, TV ve İY ise TPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 6'nın Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	11.25
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3474
Adj. R-squared	=	0.3165

$$TPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%34.74**'tür.

**5.27: 6. Modelin Katsayı Tablosu**

TPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0076969	.0192984	0.40	0.691
<b>TYKÜS</b>	.6236583	.1468011	4.25	0.000
<b>BYKÜS</b>	.2853784	.4082347	0.70	0.486
<b>ÇS</b>	.2800368	.2001755	1.40	0.164
<b>MZ</b>	1.578855	.5266308	3.00	0.003
<b>İY</b>	.0019966	.0189083	0.11	0.916
<b>ÖK</b>	2.29116	1.04313	2.20	0.030
<b>_cons</b>	-1.820685	1.855138	-0.98	0.328

Model 6'nın Tablo 5.27'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TPÖS üzerinde TYKÜS, MZ ve ÖK anlamlı pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS, ÇS ve İY ise TPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.



➤ **Model 7'nin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	12.42
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2475
Adj. R-squared	=	0.2276

$$TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%24.75**'tir.

**5.28: 7. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
HAO	-.0003361	.0118138	-0.03	0.977
TYKÜS	.0960308	.0918176	1.05	0.297
BYKÜS	.3749021	.2496837	1.50	0.135
PD	.4013036	.1095572	3.66	0.000
_cons	-5.680137	1.534915	-3.70	0.000

Model 7'nin Tablo 5.28'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde piyasa değerinin (PD) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ise toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ PD'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin PD'sinin artması ile işletmelerin TAPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TAPÖS ve PD arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 8'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	13.14
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2582
Adj. R-squared	=	0.2385

$$TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%25.82**'dir.

**5.29: 8. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0000823	.0116382	0.01	0.994
<b>TYKÜS</b>	.1406998	.0893981	1.57	0.118
<b>BYKÜS</b>	.1877996	.2637376	0.71	0.478
<b>TV</b>	.479188	.1206317	3.97	0.000
<b>_cons</b>	-6.887262	1.710277	-4.03	0.000

Model 8'in Tablo 5.29'daki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde toplam varlıkların (TV) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ise toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TV'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TV'sinin artması ile işletmelerin TAPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TAPÖS ve TV arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 9'un Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	19.17
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3368
Adj. R-squared	=	0.3192

$$TAPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%33.68**'dir.

**5.30: 9. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
HAO	.0101456	.0111784	0.91	0.366
TYKÜS	.1479127	.0843701	1.75	0.082
BYKÜS	.167045	.237651	0.70	0.483
ÇS	.6673402	.111939	5.96	0.000
_cons	-5.411578	1.040043	-5.20	0.000

Model 9'un Tablo 5.30'daki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde çalışan sayısının (ÇS) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ise toplam alternatif performans ölçütleri sayısı (TAPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ ÇS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin ÇS'sinin artması ile işletmelerin TAPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TAPÖS ve ÇS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 10'un Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	8.43
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2851
Adj. R-squared	=	0.2512

$$\text{TAPÖS} = \beta_0 + \beta_1 \text{HAO} + \beta_2 \text{TYKÜS} + \beta_3 \text{BYKÜS} + \beta_4 \text{PD} + \beta_5 \text{MZ} + \beta_6 \text{İY} + \beta_7 \text{ÖK} + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000** < **0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%28.51**'dir.

**5.31: 10. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0049238	.0121668	0.40	0.686
<b>TYKÜS</b>	.1388331	.0925429	1.50	0.136
<b>BYKÜS</b>	.1522444	.2585642	0.59	0.557
<b>PD</b>	.5268237	.1188674	4.43	0.000
<b>MZ</b>	-.1366754	.325207	-0.42	0.675
<b>İY</b>	-.0108241	.011764	-0.92	0.359
<b>ÖK</b>	-1.911434	.7020529	-2.72	0.007
<b>_cons</b>	-6.628036	1.627027	-4.07	0.000

Model 10'un Tablo 5.31'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TAPÖS üzerinde PD anlamlı pozitif yönlü, ÖK ise anlamlı negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, TYKÜS, BYKÜS, MZ ve İY ise TAPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 11'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	8.17
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.2788
Adj. R-squared	=	0.2447

$$\text{TAPÖS} = \beta_0 + \beta_1 \text{HAO} + \beta_2 \text{TYKÜS} + \beta_3 \text{BYKÜS} + \beta_4 \text{TV} + \beta_5 \text{MZ} + \beta_6 \text{İY} + \beta_7 \text{ÖK} + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000** < **0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%27.88**'dir.

**5.32: 11. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
HAO	.0029712	.0121035	0.25	0.806
TYKÜS	.1789579	.0921489	1.94	0.054
BYKÜS	.0350599	.2730656	0.13	0.898
TV	.5509982	.1292117	4.26	0.000
MZ	-.2772249	.3368557	-0.82	0.412
İY	-.0068681	.0117779	-0.58	0.561
ÖK	-1.266033	.6652424	-1.90	0.059
_cons	-7.33283	1.818703	-4.03	0.000

Model 11'in Tablo 5.32'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TAPÖS üzerinde TV anlamlı pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, TYKÜS, BYKÜS, MZ, İY ve ÖK ise TAPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 12'nin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	11.65
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3553
Adj. R-squared	=	0.3249

$$\text{TAPÖS} = \beta_0 + \beta_1 \text{HAO} + \beta_2 \text{TYKÜS} + \beta_3 \text{BYKÜS} + \beta_4 \text{ÇS} + \beta_5 \text{MZ} + \beta_6 \text{İY} + \beta_7 \text{ÖK} + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%35.53**'tür.

**5.33: 12. Modelin Katsayı Tablosu**

TAPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0109587	.011447	0.96	0.340
<b>TYKÜS</b>	.1814151	.0870758	2.08	0.039
<b>BYKÜS</b>	.0685168	.2421465	0.28	0.778
<b>ÇS</b>	.7311727	.1187351	6.16	0.000
<b>MZ</b>	-.3308777	.3123738	-1.06	0.291
<b>İY</b>	-.0149167	.0112155	-1.33	0.186
<b>ÖK</b>	-.6297214	.6187381	-1.02	0.310
<b>_cons</b>	-5.038894	1.100384	-4.58	0.000

Model 12'nin Tablo 5.33'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TAPÖS üzerinde TYKÜS ve ÇS anlamlı pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS, MZ, İY ve ÖK ise TAPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 13'ün Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	7.09
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.1581
Adj. R-squared	=	0.1358

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%15.81**'dir.

**5.34: 13. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0143985	.01594	0.90	0.368
<b>TYKÜS</b>	.5393712	.1238867	4.35	0.000
<b>BYKÜS</b>	-.208556	.3368907	-0.62	0.537
<b>PD</b>	-.0788919	.1478222	-0.53	0.594
<b>_cons</b>	2.797811	2.071014	1.35	0.179

Model 13'ün Tablo 5.34'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ve piyasa değerinin (PD) ise toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin artması ile işletmelerin TGPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TGPÖS ve TYKÜS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 14'ün Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	7.98
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.1746
Adj. R-squared	=	0.1527

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%17.46**'dır.

**5.35: 14. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0068193	.0156598	0.44	0.664
<b>TYKÜS</b>	.5411953	.12029	4.50	0.000
<b>BYKÜS</b>	.0248651	.3548733	0.07	0.944
<b>TV</b>	-.2951722	.1623165	-1.82	0.071
<b>_cons</b>	5.619429	2.30127	2.44	0.016

Model 14'ün Tablo 5.35'teki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ve toplam varlıkları (TV) ise toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin artması ile işletmelerin TGPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TGPÖS ve TYKÜS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.



➤ **Model 15'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (4, 151)	=	7.56
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.1669
Adj. R-squared	=	0.1448

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%16.69**'dur.

**5.36: 15. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	.0086419	.0159813	0.54	0.589
<b>TYKÜS</b>	.5315629	.1206208	4.41	0.000
<b>BYKÜS</b>	-.1029216	.3397608	-0.30	0.762
<b>ÇS</b>	-.2194749	.160035	-1.37	0.172
<b>_cons</b>	3.364971	1.48691	2.26	0.025

Model 15'in Tablo 5.36'daki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde toplam yönetim kurulu üye sayısının (TYKÜS) anlamlı bir etkisi vardır.

✓ Halka açıklık oranının (HAO), bağımsız yönetim kurulu üye sayısının (BYKÜS) ve çalışan sayısının (ÇS) ise toplam geleneksel performans ölçütleri sayısı (TGPÖS) üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

✓ TYKÜS'nin katsayısının pozitif olması, işletmelerin TYKÜS'sinin artması ile işletmelerin TGPÖS'sinin arttığı anlamına gelmektedir. Bir başka ifade ile TGPÖS ve TYKÜS arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

➤ **Model 16'nın Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	10.64
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3347
Adj. R-squared	=	0.3033

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 PD + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%33.47**'dir.

**5.37: 16. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
<b>HAO</b>	-.0051654	.0149709	-0.35	0.731
<b>TYKÜS</b>	.481878	.113871	4.23	0.000
<b>BYKÜS</b>	.2697247	.3181547	0.85	0.398
<b>PD</b>	-.4503349	.1462624	-3.08	0.002
<b>MZ</b>	1.871048	.4001564	4.68	0.000
<b>İY</b>	.0153777	.0144752	1.06	0.290
<b>ÖK</b>	3.987997	.8638528	4.62	0.000
<b>_cons</b>	5.652744	2.002002	2.82	0.005

Model 16'nın Tablo 5.37'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TGPÖS üzerinde TYKÜS, MZ ve ÖK anlamlı pozitif yönlü, PD ise anlamlı negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS ve İY ise TGPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 17'nin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	12.58
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3730
Adj. R-squared	=	0.3433

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 TV + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000 < 0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%37.30**'dur.

**5.38: 17. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
HAO	-.0113894	.0143956	-0.79	0.430
TYKÜS	.4534182	.1095999	4.14	0.000
BYKÜS	.572301	.3247783	1.76	0.080
TV	-.6713278	.1536816	-4.37	0.000
MZ	2.166341	.4006489	5.41	0.000
İY	.0120705	.0140084	0.86	0.390
ÖK	3.624063	.7912249	4.58	0.000
_cons	8.734449	2.163126	4.04	0.000

Model 17'nin Tablo 5.38'deki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TGPÖS üzerinde TYKÜS, MZ ve ÖK anlamlı pozitif yönlü, TV ise anlamlı negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS ve İY ise TGPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

➤ **Model 18'in Test Edilmesi ve Sonuçları**

Gözlem sayısı	=	156
F (7, 148)	=	10.45
Prob > F	=	0.0000
R-squared	=	0.3308
Adj. R-squared	=	0.2991

$$TGPÖS = \beta_0 + \beta_1 HAO + \beta_2 TYKÜS + \beta_3 BYKÜS + \beta_4 ÇS + \beta_5 MZ + \beta_6 İY + \beta_7 ÖK + \varepsilon$$

➤ Prob > F değeri, **0.0000** < **0.05** olduğu için **model anlamlıdır**.

➤ Modeldeki dört bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı **%33.08**'dir.

**5.39: 18. Modelin Katsayı Tablosu**

TGPÖS	Katsayı	Standart Hata	t	P >  t
HAO	-.0032618	.0148772	-0.22	0.827
TYKÜS	.4422433	.1131697	3.91	0.000
BYKÜS	.2168616	.3147102	0.69	0.492
ÇS	-.4511359	.1543163	-2.92	0.004
MZ	1.909733	.4059824	4.70	0.000
İY	.0169133	.0145765	1.16	0.248
ÖK	2.920882	.8041545	3.63	0.000
_cons	3.218209	1.430135	2.25	0.026

Model 18'in Tablo 5.39'daki katsayı tablosu, şunları göstermektedir:

✓ İşletmeler tarafından kullanılan TGPÖS üzerinde TYKÜS, MZ ve ÖK anlamlı pozitif yönlü, ÇS ise anlamlı negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

✓ Modeldeki diğer bağımsız değişkenler olan; HAO, BYKÜS ve İY ise TGPÖS üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Yapılan literatür çalışmasında yer alan araştırmaların sonuçları doğrultusunda bu çalışma kapsamında ortaya konan araştırma hipotezlerinde yer alan bağımsız değişkenler ile ilgili olarak beklenen belirti durumları, Tablo 5.5’te gösterilmiştir. Oluşturulan modeller çerçevesinde araştırma hipotezlerinin test edilmesi sonucu ortaya çıkan belirtiler ise Tablo 5.40, Tablo 5.41 ve Tablo 5.42’de sunulmaktadır.

**Tablo 5.40: Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları (Bağımlı Değişken: TPÖS)**

Bağımsız Değişken	Hipotez	Beklenen Belirti	Gerçekleşen Belirti					
			M1	M2	M3	M4	M5	M6
HAO	H1	+/-	-	-	-	-	-	-
TYKÜS	H2	+	+	+	+	+	+	+
BYKÜS	H3	+/-	-	-	-	-	-	-
PD	H4	+	-	-	-	-	-	-
TV	H5	+	-	-	-	-	-	-
ÇS	H6	+	-	-	+	-	-	-
MZ	H7	+/-	-	-	-	+	+	+
İY	H8	+/-	-	-	-	-	-	-
ÖK	H9	+/-	-	-	-	-	+	+

[M: Model] [+ : Anlamli bir ilişki var] [- : Anlamli bir ilişki yok]

Tablo 5.40’da yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

✓ Hipotez 2, model 1-6 arasındaki tüm modellerde kabul edilmiştir. Dolayısıyla, TYKÜS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 7, model 4, 5 ve 6’da kabul edilmiştir. Dolayısıyla, MZ ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 9, model 5 ve 6’da kabul edilirken model 4’te reddedilmiştir. Dolayısıyla, model 5 ve 6 ele alındığında ÖK ile TPÖS arasındaki anlamlı ilişki bir ilişki vardır. Ancak model 4’e göre ÖK ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

✓ Hipotez 6, model 3 kapsamında kabul edilirken model 6 kapsamında reddedilmektedir. Dolayısıyla, model 3'e göre ÇS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır. Model 6'ya göre ise ÇS ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

✓ Hipotez 1, 3, 4, 5 ve 8 ise model 1-6 arasında yer aldığı tüm modellerde reddedilmiştir. Dolayısıyla HAO, BYKÜS, PD, TV ve İY ile TPÖS arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.41: Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları (Bağımlı Değişken: TAPÖS)**

Bağımsız Değişken	Hipotez	Beklenen Belirti	Gerçekleşen Belirti					
			M7	M8	M9	M10	M11	M12
HAO	H10	+/-	-	-	-	-	-	-
TYKÜS	H11	+	-	-	-	-	-	+
BYKÜS	H12	+/-	-	-	-	-	-	-
PD	H13	+	+	-	-	+	-	-
TV	H14	+	-	+	-	-	+	-
ÇS	H15	+	-	-	+	-	-	+
MZ	H16	+/-	-	-	-	-	-	-
İY	H17	+/-	-	-	-	-	-	-
ÖK	H18	+/-	-	-	-	+	-	-

[M: Model] [+ : Anlamlı bir ilişki var] [- : Anlamlı bir ilişki yok]

Tablo 5.41'de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

✓ Hipotez 13, model 7 ve 10'a göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, PD ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 14, model 8 ve 11'e göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, TV ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 15, model 9 ve 12'ye göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, ÇS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 18, model 10'a göre kabul edilirken (ÖK ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.), model 11 ve 12'ye göre reddedilmektedir (ÖK ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur).

✓ Hipotez 11, sadece model 12'ye göre kabul edilirken (TYKÜS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.), model 7, 8, 9, 10 ve 11'e göre reddedilmektedir (TYKÜS ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur.)

✓ Hipotez 10, 12, 16 ve 17 ise model 7-12 arasında yer aldığı tüm modellerde reddedilmiştir. Dolayısıyla HAO, BYKÜS, MZ ve İY ile TAPÖS arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.42: Bağımsız Değişkenlerin Test Sonuçları (Bağımlı Değişken: TGPÖS)**

Bağımsız Değişken	Hipotez	Beklenen Belirti	Gerçekleşen Belirti					
			M13	M14	M15	M16	M17	M18
HAO	H19	+/-	-	-	-	-	-	-
TYKÜS	H20	+	+	+	+	+	+	+
BYKÜS	H21	+/-	-	-	-	-	-	-
PD	H22	+	-	-	-	+	-	-
TV	H23	+	-	-	-	-	+	-
ÇS	H24	+	-	-	-	-	-	+
MZ	H25	+/-	-	-	-	+	+	+
İY	H26	+/-	-	-	-	-	-	-
ÖK	H27	+/-	-	-	-	+	+	+

[M: Model] [+ : Anlamlı bir ilişki var] [- : Anlamlı bir ilişki yok]

Tablo 5.42'de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

✓ Hipotez 20, model 13-18 arasındaki tüm modellere göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, TYKÜS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 25, model 16, 17 ve 18'e göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, MZ ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 27, model 16, 17 ve 18'e göre kabul edilmiştir. Dolayısıyla, ÖK ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

✓ Hipotez 22, model 16'ya göre kabul edilirken (PD ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.), model 13'e göre reddedilmiştir (PD ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur).

✓ Hipotez 23, model 17'ye göre kabul edilirken (TV ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.), model 14'e göre reddedilmiştir (TV ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur).

✓ Hipotez 24, model 18'e göre kabul edilirken (ÇS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.), model 15'e göre reddedilmiştir (ÇS ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki yoktur).

✓ Hipotez 19, 21 ve 26 ise model 13-18 arasında yer aldığı tüm modellerde reddedilmiştir. Dolayısıyla HAO, BYKÜS ve İY ile TGPÖS arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Aynı bağımsız değişkenler (*Bğz. Değ.*) ile farklı bağımlı değişkenlere (*Bğl. Değ.*) sahip modeller gruplandırılıp modellerin **f testi** ve **r kare** karşılaştırması yapıldığında Tablo 5.43 ile Tablo 5.48 arasındaki tablolar ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.43: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 1, 7, 13)**

<b>Model 1, 7, 13</b>			
<i>(Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, PD)</i>			
	<b>Model 1</b>	<b>Model 7</b>	<b>Model 13</b>
	<i>(Bğl. Değ.: TPÖS)</i>	<i>(Bğl. Değ.: TAPÖS)</i>	<i>(Bğl. Değ.: TGPÖS)</i>
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	<b>0.2800</b> (%28)	0.2475 (%24.75)	0.1581 (%15.81)

Tablo 5.43'te yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %28 ile TPÖS bağımlı değişkenini, en az ise %15.81 ile TGPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.



**Tablo 5.44: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 2, 8, 14)**

<b>Model 2, 8, 14</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, TV)			
	<b>Model 2</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 8</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 14</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	<b>0.2687</b> (%26.87)	0.2582 (%25.82)	0.1746 (%17.46)

Tablo 5.44'te yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %26.87 ile TPÖS, en az ise %17.46 ile TGPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.

**Tablo 5.45: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 3, 9, 15)**

<b>Model 3, 9, 15</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, ÇS)			
	<b>Model 3</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 9</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 15</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	0.2896 (%28.96)	<b>0.3368</b> (%33.68)	0.1669 (%16.69)

Tablo 5.45'te yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %33.68 ile TAPÖS, en az ise %16.69 ile TGPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.

**Tablo 5.46: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 4, 10, 16)**

<b>Model 4, 10, 16</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, PD, MZ, İY, ÖK)			
	<b>Model 4</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 10</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 16</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	<b>0.3395</b> (%33.95)	0.2851 (%28.51)	0.3347 (%33.47)

Tablo 5.46’da yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %33.95 ile TPÖS, en az ise %28.51 ile TAPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.

**Tablo 5.47: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 5, 11, 17)**

<b>Model 5, 11, 17</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, TV, MZ, İY, ÖK)			
	<b>Model 5</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 11</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 17</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	0.3403 (%34.03)	0.2788 (%27.88)	<b>0.3730</b> <b>(%37.30)</b>

Tablo 5.47’de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %37.30 ile TGPÖS, en az ise %27.88 ile TAPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.

**Tablo 5.48: F Testi ve R Kare Karşılaştırması (Model 6, 12, 18)**

<b>Model 6, 12, 18</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, ÇS, MZ, İY, ÖK)			
	<b>Model 6</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 12</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 18</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>Prob &gt; F</b>	0.0000	0.0000	0.0000
<b>R-squared</b>	0.3474 (%34.74)	<b>0.3553</b> <b>(%35.53)</b>	0.3308 (%33.08)

Tablo 5.48’de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir; tüm modeller anlamlıdır (p değeri < 0.05), aynı bağımsız değişkenler en yüksek %35.53 ile TAPÖS, en az ise %33.08 ile TGPÖS bağımlı değişkenini açıklamaktadır.

Aynı bağımsız değişkenler (*Bğz. Değ.*) ile farklı bağımlı değişkenlere (*Bğl. Değ.*) sahip modellerin gruplandırılıp bağımsız değişkenlerin, **t testi** ile karşılaştırılması yapıldığında Tablo 5.49 ile Tablo 5.54 arasındaki görünüm ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 5.49: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 1, 7, 13)**

<b>Bğz. Değ.</b> <b>P &gt;  t </b>	<b>Model 1, 7, 13</b> ( <i>Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, PD</i> )		
	<b>Model 1</b> ( <i>Bğl. Değ.: TPÖS</i> )	<b>Model 7</b> ( <i>Bğl. Değ.: TAPÖS</i> )	<b>Model 13</b> ( <i>Bğl. Değ.: TGPÖS</i> )
<b>HAO</b>	0.469	0.977	0.368
<b>TYKÜS</b>	<b>0.000</b>	0.297	<b>0.000</b>
<b>BYKÜS</b>	0.685	0.135	0.537
<b>PD</b>	0.075	<b>0.000</b>	0.594

Tablo 5.49’da yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

- ✓ Aynı bağımsız değişkenler içinde üç farklı bağımlı değişken ile anlamlı ilişki içinde olan bağımsız değişken bulunmamaktadır.
- ✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkenleri ile anlamlı ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- ✓ PD bağımsız değişkeni, sadece TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken diğer bağımlı değişkenler olan TPÖS ve TGPÖS ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.
- ✓ HAO ve BYKÜS bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 5.50: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 2, 8, 14)

Model 2, 8, 14 (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, TV)			
Bğz. Değ. P >  t	Model 2 (Bğl. Değ.: TPÖS)	Model 8 (Bğl. Değ.: TAPÖS)	Model 14 (Bğl. Değ.: TGPÖS)
HAO	0.722	0.994	0.664
TYKÜS	<b>0.000</b>	0.118	<b>0.000</b>
BYKÜS	0.629	0.478	0.944
TV	0.361	<b>0.000</b>	0.071

Tablo 5.50’de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

- ✓ Aynı bağımsız değişkenler içinde üç farklı bağımlı değişken ile anlamlı ilişki içinde olan bağımsız değişken bulunmamaktadır.
- ✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkenleri ile anlamlı ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- ✓ TV bağımsız değişkeni, sadece TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken diğer bağımlı değişkenler olan TPÖS ve TGPÖS ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.
- ✓ HAO ve BYKÜS bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.51: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 3, 9, 15)**

<b>Model 3, 9, 15</b> (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, ÇS)			
<b>Bğz. Değ.</b> <b>P &gt;  t </b>	<b>Model 3</b> (Bğl. Değ.: TPÖS)	<b>Model 9</b> (Bğl. Değ.: TAPÖS)	<b>Model 15</b> (Bğl. Değ.: TGPÖS)
<b>HAO</b>	0.334	0.366	0.589
<b>TYKÜS</b>	<b>0.000</b>	0.082	<b>0.000</b>
<b>BYKÜS</b>	0.877	0.483	0.762
<b>ÇS</b>	<b>0.022</b>	<b>0.000</b>	0.172

Tablo 5.51’de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

- ✓ Aynı bağımsız değişkenler içinde üç farklı bağımlı değişken ile anlamlı ilişki içinde olan bağımsız değişken bulunmamaktadır.
- ✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkenleri ile anlamlı ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- ✓ ÇS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.
- ✓ HAO ve BYKÜS bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.52: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 4, 10, 16)**

Bğz. Değ. P >  t	Model 4, 10, 16 (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, PD, MZ, İY, ÖK)		
	Model 4 (Bğl. Değ.: TPÖS)	Model 10 (Bğl. Değ.: TAPÖS)	Model 16 (Bğl. Değ.: TGPÖS)
HAO	0.990	0.686	0.731
TYKÜS	<b>0.000</b>	0.136	<b>0.000</b>
BYKÜS	0.313	0.557	0.398
PD	0.690	<b>0.000</b>	<b>0.002</b>
MZ	<b>0.001</b>	0.675	<b>0.000</b>
İY	0.810	0.359	0.290
ÖK	0.068	<b>0.007</b>	<b>0.000</b>

Tablo 5.52’de yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

- ✓ Aynı bağımsız değişkenler içinde üç farklı bağımlı değişken ile anlamlı ilişki içinde olan bağımsız değişken bulunmamaktadır.
- ✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkenleri ile anlamlı ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.
- ✓ PD bağımsız değişkeni, TAPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.
- ✓ ÖK bağımsız değişkeni, TAPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.
- ✓ MZ bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ HAO, BYKÜS ve İY bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.53: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 5, 11, 17)**

Bğz. Değ. P >  t	Model 5, 11, 17 (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, TV, MZ, İY, ÖK)		
	Model 5 (Bğl. Değ.: TPÖS)	Model 11 (Bğl. Değ.: TAPÖS)	Model 17 (Bğl. Değ.: TGPÖS)
HAO	0.665	0.806	0.430
TYKÜS	<b>0.000</b>	0.054	<b>0.000</b>
BYKÜS	0.167	0.898	0.080
TV	0.562	<b>0.000</b>	<b>0.000</b>
MZ	<b>0.001</b>	0.412	<b>0.000</b>
İY	0.783	0.561	0.390
ÖK	<b>0.029</b>	0.059	<b>0.000</b>

Tablo 5.53'te yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

✓ Aynı bağımsız değişkenler içinde üç farklı bağımlı değişken ile anlamlı ilişki içinde olan bağımsız değişken bulunmamaktadır.

✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkenleri ile anlamlı ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde değildir.

✓ TV bağımsız değişkeni, TAPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ ÖK bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ MZ bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ HAO, BYKÜS ve İY bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 5.54: t Testi ile Bağımsız Değişkenlerin Karşılaştırılması (Model 6, 12, 18)**

Bğz. Değ. P >  t	Model 6, 12, 18 (Bğz. Değ.: HAO, TYKÜS, BYKÜS, ÇS, MZ, İY, ÖK)		
	Model 6 (Bğl. Değ.: TPÖS)	Model 12 (Bğl. Değ.: TAPÖS)	Model 18 (Bğl. Değ.: TGPÖS)
HAO	0.691	0.340	0.827
TYKÜS	<b>0.000</b>	<b>0.039</b>	<b>0.000</b>
BYKÜS	0.486	0.778	0.492
ÇS	0.164	<b>0.000</b>	<b>0.004</b>
MZ	<b>0.003</b>	0.291	<b>0.000</b>
İY	0.916	0.186	0.248
ÖK	<b>0.030</b>	0.310	<b>0.000</b>

Tablo 5.54'te yer alan göstergeler yorumlandığında şunlar ifade edilebilir:

✓ TYKÜS bağımsız değişkeni, her üç bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile anlamlı ilişki içindedir.

✓ ÇS bağımsız değişkeni, TAPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ ÖK bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.



✓ MZ bağımsız değişkeni, TPÖS ve TGPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içinde iken TAPÖS bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişkiye sahip değildir.

✓ HAO, BYKÜS ve İY bağımsız değişkenlerinin ise hiçbir bağımlı değişken (TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS) ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

### 5.7. Araştırmanın Sonucu

BİST XKURY endeksinde yer alan mali nitelikte işletmeler haricindeki 26 işletmenin 2013-2018 yılları arasındaki faaliyet raporlarında yer alan performans ölçütlerine uygulanan ekonometrik analiz ve içerik analizi sonuçları birlikte değerlendirildiğinde aşağıda belirtilen noktalar öne çıkmaktadır. Bu önemli sonuçların yorumlanmasında, “UFRS & Performans Ölçütleri” ile ilişkisi ile ilgili olarak; geleneksel performans ölçütleri (GPÖ), birer UFRS çıktısı; alternatif performans ölçütleri (APÖ) de birer UFRS harici çıktı olarak dikkate alınabilir.

➤ İşletmeler tarafından kullanılan toplam her 4 TPÖ’den (*toplam performans ölçütü*) 3’ü TGPÖ (*toplam geleneksel performans ölçütü*), 1’i ise TAPÖ (*toplam alternatif performans ölçütü*) olarak bulunmuştur.

#### ➤ **Bağımlı değişkeni TPÖS olan modellerin yorumlanması:**

✓ İşletmelerin yönetim kurulu büyüklüğü (*board size*) bir başka ifade ile TYKÜS arttıkça kullandıkları TPÖS’ler de artmaktadır. Bu durum, literatür çalışmalarında ortaya konan bulgular ile paralellik göstermektedir.

✓ İşletme merkezlerinin İstanbul’da bulunması, işletmelerin kullandıkları TPÖS’leri arttırmaktadır.

✓ Modellerde işletme büyüklüğü (*firm size*) olarak TV ve ÇS’nin ele alınması durumunda, işletmelerin kârlılık ölçütlerinden biri olarak kullanılan ÖK arttıkça, kullanılan TPÖS’de artış göstermektedir. Bu durum, literatür çalışmalarında işletme açıklamaları ile ÖK arasında bulunan anlamlı ilişkiyi desteklemektedir.

✓ Literatürdeki bazı çalışmaları destekleyecek şekilde işletmelerin TPÖS'sinin HAO, BYKÜS ve İY ile herhangi bir anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

✓ Literatürdeki çalışmaların aksine bu çalışmada işletmelerin açıklama unsuru olarak alınan TPÖS'nin PD, TV ve ÇS ile anlamlı bir ilişkisine rastlanılmamıştır.

➤ ***Bağımlı değişkeni TAPÖS olan modellerin yorumlanması:***

✓ Modellerde işletme büyüklüğü olarak ele alınan tüm unsurlar (PD, TV ve ÇS) arttıkça işletmelerin kullandıkları TAPÖS'ler de artmaktadır. Bu durum, literatürdeki çalışmaların bulgularını desteklemektedir.

✓ Modellerde işletme büyüklüğü olarak PD'nin alınması durumunda, işletmelerin kârlılık ölçütlerinden biri olarak kullanılan ÖK arttıkça, kullanılan TAPÖS'de artış göstermektedir. Bu durum, literatür çalışmalarında işletme açıklamaları ile ÖK arasında bulunan anlamlı ilişkiyi desteklemektedir. Ancak işletme büyüklüğü olarak TV ve ÇS'nin alınması durumunda ÖK ile TAPÖS arasında literatürün aksine anlamlı bir ilişki yoktur.

✓ Literatürdeki bazı çalışmaları destekleyecek şekilde işletmelerin TAPÖS'sinin HAO, BYKÜS, MZ ve İY ile herhangi bir anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

✓ Literatürdeki çalışmaların aksine bu çalışmada işletmelerin açıklama unsuru olarak alınan TAPÖS'nin TYKÜS ile model 12 dışında anlamlı bir ilişkisine rastlanılmamıştır. Bu durum, ayrıca TPÖS ile TYKÜS arasındaki anlamlı ilişki ile karşılaştırıldığında da farklı bir sonucun varlığını göstermesi açısından önemlidir.

➤ ***Bağımlı değişkeni TGPÖS olan modellerin yorumlanması:***

✓ İşletmelerin TYKÜS'si arttıkça kullandıkları TGPÖS'ler de artmaktadır. Bu durum, literatür çalışmalarında ortaya konan bulgular ile paralellik göstermektedir.

✓ İşletme merkezlerinin İstanbul'da bulunması, işletmelerin kullandıkları TGPÖS'leri arttırmaktadır.

✓ Modellerin tümünde kârlılık ölçütlerinden biri olarak kullanılan ÖK arttıkça, kullanılan TGPÖS’de artış göstermektedir. Bu durum, literatür çalışmalarında işletme açıklamaları ile ÖK arasında bulunan anlamlı ilişkiyi desteklemektedir.

✓ Modellerde işletme büyüklüğü olarak kullanılan PD, TV ve ÇS, temel modellerde (M13, M14, M15), TGPÖS ile literatürdeki bulguların aksine anlamlı bir ilişki içinde değilken daha fazla değişkenin olduğu modellerde (M16, M17, M18), TGPÖS ile literatürdeki bulgulara paralel bir şekilde anlamlı bir ilişki içindedir.

✓ Literatürdeki bazı çalışmaları destekleyecek şekilde işletmelerin TGPÖS’sinin HAO, BYKÜS ve İY ile herhangi bir anlamlı ilişkisi bulunamamıştır.

➤ *Anlamlı ilişkiye sahip bağımsız değişkenlerin yorumlanması:*

✓ Yönetim kurulu büyüklüğünün artması ile TPÖS ve TGPÖS’nin artması, bir başka ifade ile bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı, yönetim kurulu üye sayısının artması ile birlikte meydana gelen tecrübe ve uzmanlık artışı, artan sorumluluk ve paydaşların artan bilgi talebi doğrultusunda daha fazla açıklama yapılması ile açıklanabilir.

✓ İşletme merkezi İstanbul’da bulunan işletmelerin İstanbul dışında bulunanlara göre TPÖS ve TGPÖS’sinin artması, İstanbul’un daha fazla yatırım potansiyeline sahip olması, rekabet düzeyinin fazla olması, denetimin daha çok hissedilmesi ve paydaş baskısının daha çok hissedilmesi gibi nedenlerden dolayı daha fazla açıklama yapılması ile ifade edilebilir.

✓ Kârlılık göstergelerinden biri olarak modellere dahil edilen ÖK’nın arttıkça, özellikle TPÖS ve TGPÖS’nin artması, işletmelerin kârlılığı arttıkça paydaşlarını bu durumu daha fazla açıklamak istemesi, daha çok yatırım çekme isteği ve yöneticilerin pozisyonlarını ve performanslarını vurgulamak istemesi gibi nedenlerden dolayı daha fazla açıklama yapılması ile açıklanabilir.

✓ İşletme büyüklüğü olarak kullanılan PD, TV ve ÇS’nin arttıkça, TAPÖS’ün tüm modellerinin TGPÖS’nin de geniş modellerinin artış göstermesi, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre taşıdıkları açıklama maliyetinin düşük olması, daha

çok kamu denetimine maruz kalmaları ve tecrübe fazlalığı gibi nedenlerden dolayı daha fazla açıklama yapılması ile ifade edilebilir.

➤ **Anlamli ilişkiye sahip olmayan bağımsız değişkenlerin yorumlanması:**

Tüm modellerde TPÖS, TAPÖ ve TGPÖS ile herhangi bir anlamli ilişkisi bulunmayan HAO, BYKÜS ve İY'nin literatürde yer çalışmalardan bazılarının bulgularını desteklemektedir. Bir başka ifade ile bu araştırma kapsamında yer alan işletmelerin halka açıklık oranı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ve işletme yaşı arttıkça yapacakları açıklamaların (bu çalışmada açıklama unsuru olarak TPÖS, TAPÖS ve TGPÖS kullanılmıştır) artması öngörülmüş ancak yapılan ekonometrik analiz sonuçları, bu öngörüü reddetmiştir.

➤ **Modeller ile ilgili diğer önemli sonuçlar:**

✓ Kurulan modeller içinde r karesi bir başka ifade ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni en yüksek oranda açıkladığı model, %37.30 ile 17. modeldir. Bu modele göre, TGPÖS ile TYKÜS, TV, MZ ve ÖK arasında anlamli ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

✓ Kârlılık ölçütü olarak modellerde kullanılan ÖK bağımsız değişkeni; 10. modelde TAPÖS ile anlamli negatif bir ilişki içinde iken 16. modelde TGPÖS ile anlamli pozitif bir ilişki içindedir. Bu durum, işletmelerin kârlılıkları arttıkça alternatif performans ölçütleri yerine geleneksel performans ölçütlerine yöneldikleri şeklinde yorumlanabilir.

✓ İşletme büyüklüğü olarak modellerde kullanılan ÇS bağımsız değişkeni; 12. modelde TAPÖS ile anlamli pozitif bir ilişki içinde iken 18. modelde TGPÖS ile anlamli negatif bir ilişki içindedir. Bu durum, işletmelerin büyüklükleri çalışan sayısı çerçevesinde arttıkça geleneksel performans ölçütleri yerine alternatif performans ölçütlerini kullandıkları şeklinde yorumlanabilir.

➤ Araştırmanın sonuçları ile ilgili doğrudan olmasa da dolaylı olarak yapılabilecek yorumlamalardan bazıları ise şunlardır:

✓ Araştırmanın doğal bulgularından biri de kullanımı ve muhtelif unsurlar ile ilişkisi üzerine yapılan araştırmada işletmelerin APÖ olarak sundukları ölçütler, her ne kadar UFRS harici performans ölçütleri olarak tanımlansa da UFRS'ye göre oluşturulmuş tablolardan ve raporlardan hareketle elde edildiği ifade edilmektedir. Bu durum ise APÖ ve UFRS'nin birbiri ile ilişki içinde olduğunun bir göstergesi olarak ifade edilmektedir.

✓ İçerik analizinin sonuçlarından biri olarak 2013-2018 yılları arasında alternatif performans ölçütlerinin toplam kullanım sayısındaki artış ve ilerleyen yıllarda yayımlanması olası olan rehber ile IASB düzenlemeleri neticesinde özellikle halka açık işletmelerin ve büyük işletmelerin APÖ'leri daha fazla kullanacakları tahmin edilmektedir. Buna bağlı olarak, araştırma kapsamında gerçekleştirilen ekonometrik analizlerde TAPÖS ile ilgili ortaya çıkan ilişkilerin ilerleyen yıllarda farklılaşabileceği de ifade edilebilir.

✓ APÖ'ler ile ilgili olarak yapılması muhtemel düzenlemeler ile birlikte Türkiye'deki işletmelerin de alternatif performans ölçütleri kavramını (*ilgili kurumlar tarafından belirlenecek ancak APÖ ile aynı anlamı taşıyacak farklı kavramlarda söz konusu olabilir*) kullanmaları yaygınlaşacaktır. Bu durum ise bu konularda araştırma yapacak kişi ve kurumlar adına uluslararası karşılaştırmaların daha net bir şekilde yapılabilmesine imkan sağlayacaktır.

✓ Yeni hasılat standardı UFRS 15'in uygulanması ile birlikte işletmelerin finansal performans tabloları dolayısıyla hasılat tutarları etkilenecektir. Bu durum, işletmelerin geçmiş faaliyet dönemlerinde sundukları performans ölçütlerini de değiştirecektir. Sonuç olarak, işletmelerin performans ölçütlerini oluştururken bu durumu dikkate almaları, geçmiş performans ölçüt tutarlarını revize etmeleri ve paydaşlarını bu konuda gerçekçi bir şekilde bilgilendirmeleri gerekmektedir. Bu durum, UFRS tam seti içerisinde yapılacak ve işletmenin performansını doğrudan etkileyecek tüm düzenlemeler için geçerlidir.

✓ IASB'nin APÖ'ler ile ilgili olarak gerçekleştirdiği söylemler ve yürüttüğü çalışmalar neticesinde ilerleyen dönemlerde ortaya çıkacak olan Yönetim Performans Ölçütleri (*Management Performance Measures*), işletmelerin paydaşlarına sunacakları performans ölçütleri konusunda önemli bir düzenleme olacaktır. Bu kapsamda IAS1 Finansal Tabloların Sunuluşu standardında yapılacak değişiklikler ile finansal ölçütlerin hesaplanmasında temel veri kaynağı olarak kullanılan finansal performans tablosunda da farklı gösterimler dikkate alınacaktır. Bir diğer önemli nokta ise APÖ'lere karşı IASB'nin aldığı bir önlem olarak ifade edilen Yönetici Performans Ölçütleri, APÖ'lerin aksine denetim kapsamında olacaktır. Bu da işletmeler tarafından sunulan bu ölçütlere olan güvenilirliği arttıracaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada yapılan analizlerin, yalnızca araştırma kapsamındaki işletmelerin kesintisiz veriye sahip olduğu 2013-2018 yılları arasındaki dönemini kapsamasından dolayı, ortaya çıkan sonuçların dikkatli yorumlanması gerekmektedir. Gelecekte, araştırma kapsamındaki işletmelerin kesintisiz veri setinin genişlemesi ya da kesintisiz veriye sahip olan farklı endekslerin seçilmesi ile araştırma kapsamının büyütülmesi neticesinde daha farklı sonuçlar veya eğilimler ortaya konabilir. Diğer taraftan hem bu araştırmanın hem de gelecekte yapılacak araştırmaların sonuçları karşılaştırmalı olarak incelenerek zaman içindeki değişim ve bu değişimin nedenleri anlamlı bir şekilde yorumlanabilir.

## SONUÇ

Performans kavramı, bir faaliyet sonucunda elde edilen nicel ve nitel sonucu ifade etmektedir. Bu kavramın işletmeler için anlamı, belirli bir faaliyet dönemi sonunda işletmenin faaliyetleri ile ilgili ortaya çıkan durumun faaliyet dönemi başında hedeflenen ya da beklenen duruma göre hangi seviyede gerçekleştiğidir. İşletmelerde performans hem çalışanlar açısından değerlendirilirken hem de kurumsal açıdan da değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Çalışan performansının iyileştirilmesi ya da artırılması işletmenin kurumsal anlamdaki performansını da olumlu etkileyerek yukarıya çekmektedir.

Performans yönetimi, işletme yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan kontrol mekanizması içinde yer almaktadır. İşletme yönetim süreci içerisinde performans yönetimi; plan, eylem, izleme ve gözden geçirme döngüsü çerçevesinde stratejik hedefler ile uyum içerisinde çalışmaktadır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için ise işletmelerde işleyen bir performans yönetim sisteminin var olması gerekmektedir. Performans yönetim sistemi, işletmelerde hem çalışan hem de kurumsal performans ile ilgili tüm süreçleri içine alan yapıyı ifade etmektedir. Bu yapıda en önemli ya da temel unsur, kurumsal performansın ölçümü olarak gösterilmektedir.

Performans ölçümü, “ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz” ifadesinden hareketle değerlendirildiğinde, işletme performansının doğru ve gerçekçi bir şekilde ölçülmesinin stratejik hedeflerin belirlenebilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması adına bir diğer ifade ile işletmeyi yönetebilme adına kritik bir öneme sahip olduğu ifade edilebilir. Performans ölçümü, başlangıcından günümüze kadar olan süreçte birçok değişime uğrayarak gelişim göstermiştir. Başlangıçta işletme içi paydaşları ilgilendiren tek boyutlu, finansal verilere dayalı, kısa vadeli çıkarımların yapıldığı, kararları destekleyici bir yapıya sahip olan performans ölçümü, günümüzde işletme dışı paydaşları da ilgilendiren çok boyutlu, finansal olmayan verileri de dikkate alan, orta ve uzun vadeli çıkarımların yapıldığı, kararları etkileyici ve değiştirici bir yapıya doğru evrilmiştir.

Performans ölçümünün en önemli aracı, kullanılan performans ölçütleridir. Performans ölçümü, bir süreci belirtirken performans ölçütü ise bu sürecin nihai çıktısını ifade etmektedir. Bu tanımlar, iki kavram arasındaki temel farklılığı göstermektedir.

Performans ölçütleri, işletme faaliyetlerinin performansını ölçümlemede kullanılan araçlar olmasının yanında hem işletmeler hem de işletme paydaşları için önemli birer karar destek unsurlarıdır. Bu sebeple söz konusu ölçütlerin; geçerli, tarafsız, anlaşılabilir, doğrulanabilir, güvenilir ve temsilci özelliklerini bünyesinde taşıması gerekmektedir. Bu unsurları bünyesinde barındıran muhtelif performans ölçütleri, niteliklerine ve kullanım amaçlarına göre çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır.

Performans ölçütlerinin sınıflandırılmasında en çok kabul gören ayırimlardan biri; geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri ayırımıdır. Geleneksel performans ölçütleri, performans ölçümünün ilk aşamasından beri var olan ve günümüzde geçerliliğini koruyan bir yapıya sahiptir. Zaman içinde geleneksel performans ölçütlerinin eksik yanları farklı performans ölçütlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan biri olan değer bazlı performans ölçütleri, finansal olmayan çok boyutlu bir anlayış çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Bu ölçütler, kabul görmesine karşın ağırlıklı olarak işletme içinde uygulanan ve kamuoyuna sunulmayan bir yapıda olmasından dolayı dış paydaşlar tarafından kullanılabilen bir araç olarak ifade edilememektedir.

Geleneksel performans ölçütlerinin yetersiz kalması ve paydaşların artan bilgi talepleri neticesinde ortaya çıkan bir diğer performans ölçütü sınıfı, alternatif performans ölçütleridir. Bu ölçütler; işletmelerin kullandıkları geçerli finansal raporlama çerçevesinde tanımlanmayan, bununla birlikte bu çerçevelere göre oluşturulan finansal tablolaradaki tutarlardan hareketle elde edilen ancak her işletmenin farklı hesaplama yöntemi ile hesapladığı ölçütlerdir. Bu nedenle de aynı alternatif performans ölçütüne sahip iki işletmenin sonuçları geleneksel performans ölçütlerinin aksine karşılaştırılabilir olmamaktadır. Diğer taraftan yapılan çeşitli araştırmalarda bu ölçütlerin işletmenin performansını daha iyi göstermek için kullanılabilirdiği, denetiminin ve belirli bir standardının olmadığı gibi bazı olumsuz yanları ortaya konmakta ve eleştirilmektedir.

Hâlihazırdaki olumsuz yanlarına rağmen alternatif performans ölçütleri, işletme paydaşları tarafından artan bir oranda kullanılmaktadır. Bu nedenle de konu ile ilgili ve ilişkili kurum ve kuruluşlar çalışmalar yürütmektedirler. Bazı çalışmalar ise alternatif performans ölçütleri ile ilgili düzenlemelerin yürürlüğe girmesiyle neticelendirilmiştir.



Performans ölçütleri hesaplanırken formülünde yer alan veriler, işletmenin kullandığı geçerli finansal raporlama çerçevesine göre oluşturulan finansal tablolardan ve dipnotlarından alınmaktadır. Dünya genelinde ülkelerdeki özellikle halka açık işletmeler tarafından çoğunlukla kullanılan geçerli finansal raporlama çerçevesi, IASB tarafından yayımlanan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'dır. UFRS ile performans ölçütleri arasındaki ilişki temel olarak; performans ölçütlerinin hesaplanmasında verilerin UFRS çerçevesinde hazırlanan finansal tablolardan sağlanması ve bu doğrultuda oluşturulan ölçütlerin işletme ile ilgili karar alıcılar tarafından kullanılarak bir sonraki faaliyet döneminde UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolardaki tutarların bu kararlardan etkilenerek ortaya çıkması şeklinde gerçekleşmektedir.

UFRS tam seti içerisinde yer alan standartlarda performans, performans ölçümü ve ölçütleri ile ilgili olarak muhtelif ilkeler mevcuttur. Bu ilkelerin, UFRS ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiyi gösterdiği ifade edilebilir. Alternatif performans ölçütleri ile UFRS ilişkisine bakıldığında ise farklı yorumlamalar ortaya çıkmaktadır. UFRS'lerin düzenleyicisi ve yayımcısı konumunda bulunan IASB, konu ile ilgili olarak çeşitli platformlarda ve toplantılarda bu konu hakkında standartlar düzeyinde nelerin yapılabileceğine dair çalışmalar yürütmektedir.

IASB'nin yürüttüğü ve alternatif performans ölçütlerini de içine alan en önemli çalışma, 2015'te duyurduğu "Finansal Raporlamada Daha İyi İletişim" projesidir. Bu çalışma neticesinde konu ile ilgili olarak finansal tablolarda ve finansal tablolar dışında nelerin yapılabileceği tartışılmış, neticede bazı somut adımların atılmasına karar verilmiştir. Bunlardan biri, alternatif performans ölçütlerinin hesaplanmasında sıklıkla kullanılan olağandışı kalemlerin dipnotlarda büyüklüğüne göre açıklanmasının istenecek olmasıdır. Diğer bir adım ise finansal tablolarda bazı alt toplamlara yer verilerek bunların standartlarda açıklanması ve bu ölçütlerin "Yönetim Performans Ölçütleri" (*Management Performance Measures*) adı ile paydaşlara sunulmasıdır. Bu ölçütlere; şeffaflık, tutarlılık, karşılaştırılabilirlik, hesaplama nedeni gibi alternatif performans ölçütleri düzenlemelerinin sahip olduğu ve UFRS'lerin kavramsal çerçevesine aykırı olmayan tüm özellikler eklenecektir. Söz konusu değişiklikleri, IASB'nin önümüzdeki dönemde hayata geçireceği önemli uygulamalar olarak ifade etmek mümkündür.

Bu çalışmanın teorik kısmını oluşturan ilk üç bölümünde yukarıda söz edilen açıklamalar kapsamında performans ve performans ile ilişkili kavramlar, performans türleri, performans yönetimi, performans ölçümü ve performans ölçütleri detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Daha sonra ise çalışma kapsamında ele alınan sınıflandırma çerçevesinde; geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri açıklanmıştır. Son yıllarda artan bir kullanım ve öneme sahip olan alternatif performans ölçütleri, daha detaylı bir şekilde ele alınmış ve konu ile ilgili son yıllarda yapılan uluslararası düzenlemeler genel çerçevede ortaya konmuştur. Teorik kısmın son bölümünde ise performans ölçütlerinin hesaplanmasında verilerin ağırlıklı olarak sağlandığı geçerli finansal raporlama çerçevesi olan UFRS ve UFRS'nin performans ölçütleri ile olan ilişkisi genel ve standartlar bazında ele alınarak incelenmiştir.

Çalışmanın uygulama kısmının ilk bölümünü oluşturan dördüncü bölümünde hem artan öneminden hem de Türkiye'de henüz kapsamlı herhangi bir çalışma yapılmamasından dolayı alternatif performans ölçütleri ile ilgili olarak uluslararası düzenlemelerle uyumlu ulusal bir rehber hazırlanmıştır. Alternatif Performans Ölçütleri Rehberi (APÖR) olarak isimlendirilen çalışma; alternatif performans ölçütlerini tanımlamakta, ölçütlerin taşınması gereken özellikleri belirtmekte, sunumunun ve denetiminin nasıl gerçekleştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Rehberin uluslararası düzenlemelere benzer şekilde sermaye piyasasını düzenleyen kurum olan SPK tarafından yayımlanması önerilmiştir. Son olarak da söz konusu rehberin, işletmeler tarafından nasıl uygulanacağına dair örnek bir uygulamaya yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci uygulamasını içeren beşinci bölümde, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan işletmelerin 2013-2018 arasındaki altı yılını kapsayan faaliyet raporlarında sundukları; UFRS çerçevesinde hazırlanan finansal tablolardan hareketle hesaplanan *geleneksel* ve UFRS harici olarak nitelendirilen ancak yine de UFRS ile dolaylı ilişki içinde olan *alternatif performans ölçütleri* üzerine iki farklı analiz yöntemi uygulanmıştır. Her iki yöntem sonucunda elde edilen bulgular ise yapılan literatür çalışması çerçevesinde karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

İlk analiz yöntemi olan içerik analizi ile işletmelerin geleneksel ve alternatif performans ölçütlerini hangi ölçüde kullandıkları, en çok en az kullanılan ölçütlerin neler olduğu, vb. sorular cevaplandırılmıştır. İçerik analizinin önemli bulguları; araştırma kapsamındaki işletmelerin toplamda %75 geleneksel, %25 ise alternatif performans ölçütü kullanması, işletmelerin kullandıkları toplam performans ölçütü sayısının yıllar içinde artış göstermesi, altı yılda toplam 43 farklı performans ölçütünün kullanılması, işletmelerin ağırlıklı olarak 5-10 arası adette ölçüt kullanması olarak ifade edilebilir.

İkinci analiz ise ekonometrik analizlerde sıklıkla kullanılan en küçük kareler yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem ile oluşturulan on sekiz adet çoklu doğrusal regresyon modeli kapsamında işletmelerin kullandıkları geleneksel, alternatif ve toplam performans ölçütleri sayısının sahip oldukları farklı unsurlar ile anlamlı bir ilişki içinde olup olmadığı test edilmiştir. Bu test sonucunda; geleneksel performans ölçütlerinin toplam yönetim kurulu üye sayısı, işletme büyüklüğü, kârlılık ve konum ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu, halka açıklık oranı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ve işletme yaşı ile de arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bir diğer sonuca göre de alternatif performans ölçütlerinin işletme büyüklüğü ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu, halka açıklık oranı, toplam yönetim kurulu üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, konum ve işletme yaşı ile de arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, işletmelerin sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmeleri ve rekabet edebilir seviyede bulunabilmeleri için faaliyetlerine ilişkin performanslarını doğru ve gerçekçi bir şekilde ölçmeleri gerekmektedir. Bunu sağlamak için ise performans yönetim sistemlerini iyi kurmaları, performans ölçüm süreçlerini iyi tasarlamaları, performans ölçütlerini iyi belirlemeleri ve son olarak da geçerli finansal raporlama çerçevelerini tam olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu çerçevede kullanılan iki önemli araç olan performans ölçütleri ve UFRS, birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı bir ilişki içinde bulunarak işletmelerin doğru stratejiler belirleyerek hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlamaktadırlar. Paydaşları ile sağlam bir iletişim yapısı oluşturmak isteyen ve tüm paydaşlar ile sağlanan ilişkiler sayesinde sürdürülebilir bir sistem ile hedeflerine ulaşmak isteyen işletmelerin söz konusu iki aracı iyi benimsemeleri, bunlar arasındaki bağlantıyı iyi bir şekilde kurmaları ve diğer yönetim unsurlarını da bu ilişki çerçevesinde şekillendirmeleri gerekmektedir.

## EKLER

### EK 1. Araştırma Kapsamında İncelenen İşletmelerin Listesi

Araştırma Kapsamında İncelenen BİST XKURY'deki İşletmeler	
BİST Kodu	İşletme Adı
AKSA	Aksa Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.
AEFES	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.
ARCLK	Arçelik A.Ş.
ASELS	Aselsan Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
AYGAZ	Aygaz A.Ş.
CCOLA	Coca-Cola İçecek A.Ş.
DOAS	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.
ENKAI	Enka İnşaat ve Sanayi A.Ş.
EREGL	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.
HURGZ	Hürriyet Gazetecilik ve Matbaacılık A.Ş.
IHEVA	İhlas Ev Aletleri İmalat Sanayi ve Ticaret A.Ş.
LOGO	Logo Yazılım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
MGROS	Migros Ticaret A.Ş.
OTKAR	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.
PRKME	Park Elektrik Üretim Madencilik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
PGSUS	Pegasus Hava Taşımacılığı A.Ş.
PETUN	Pınar Entegre Et ve Un Sanayii A.Ş.
PINSU	Pınar Su Sanayi ve Ticaret A.Ş.
PNSUT	Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş.
TATGD	Tat Gıda Sanayi A.Ş.
TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
TUPRS	Tüpraş-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.
PRKAB	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.
TTKOM	Türk Telekomünikasyon A.Ş.
TTRAK	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.
VESTL	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

## EK 2. İşletmelerin Kullandıkları Alternatif Performans Ölçütleri Türleri

	FAVÖK	FAVÖK Marjı	Düzeltilmiş FAVÖK	Düzeltilmiş FAVÖK Marjı	Serbest Nakit Akımı	Düzeltilmiş Serbest Nakit Akımı	Düzeltilmiş Faaliyet Kârı	Düzeltilmiş Faaliyet Kârı Marjı
2013	15	13	4	4	1	0	2	2
2014	14	11	5	6	1	0	3	3
2015	14	12	6	5	2	1	3	3
2016	13	12	7	6	2	1	4	3
2017	16	9	6	6	2	1	3	3
2018	14	12	6	6	2	1	3	3

	Düzeltilmiş Net Kâr	Düzeltilmiş Net Kâr Marjı	Düzeltilmiş Hasılat	Düzeltilmiş Şirket Değeri	Net Fin. Borç/ FAVÖK	Net Borç/ FAVÖK	Ort. NİS/ FAVÖK	Bakiye Sipariş (Backlog)	Tekrarlayan Gelirler
2013	1	0	0	1	2	1	0	0	1
2014	3	0	0	1	2	1	0	1	1
2015	0	0	0	1	2	2	0	2	1
2016	1	1	1	1	2	2	1	2	1
2017	1	1	1	1	2	2	0	2	1
2018	2	1	1	1	2	2	0	2	1

### EK 3. İşletmelerin Kullandıkları Geleneksel Performans Ölçütleri Türleri

	Brüt Kâr Marjı	Faaliyet Kâr Marjı	VÖK Marjı	Net Kâr Marjı	Net Satışlar (Hasulat)	Brüt Kâr (Zarar)	(Esas) Faaliyet Kârı (Zararı)	Vergi Öncesi Kâr (VÖK)
2013	11	11	1	16	25	13	17	11
2014	13	11	1	15	25	18	17	11
2015	14	9	1	14	25	18	16	10
2016	15	14	1	16	25	16	18	10
2017	15	12	1	16	25	17	18	10
2018	15	12	1	15	25	18	17	11

	Net Dönem Kârı (Zararı) (VSK)	Finansman Geliri (Gideri) Öncesi Faaliyet Kârı (Zararı)	Aktif Kârlılığı (ROA)	Özsermaye Kârlılığı (ROE)	Satışların Kârlılığı (ROS)	Brüt Kâr/ Net Satışlar	Yatırılan Sermaye Üzerinden Sağlanan Getiri (ROIC)
2013	24	1	5	8	2	1	1
2014	24	1	6	9	2	1	1
2015	24	1	6	8	2	1	1
2016	22	2	6	8	1	0	0
2017	23	1	8	10	2	0	0
2018	23	2	8	10	2	1	0

	Fiyat Kazanç Oranı	Hisse Başına Temettü Brüt	Hisse Başına Temettü Net	Kâr Payı/ Sermaye	Temettü/ Net Kâr
2013	1	2	2	1	1
2014	2	2	2	1	2
2015	2	2	2	1	2
2016	2	2	2	1	2
2017	2	1	1	1	3
2018	2	1	1	1	3

	VÖK/ Özkaynaklar	VÖK/ (Net) Satışlar	Yatırım Harcamaları/ Satışlar	Faaliyet Giderleri/ Satışlar	İşletme Sermayesi/ Satışlar	Ort. NİS/ Net Satışlar
2013	1	1	2	0	0	0
2014	1	1	2	1	0	0
2015	1	1	2	1	1	0
2016	1	1	2	1	1	1
2017	0	0	2	1	1	1
2018	0	0	2	1	1	1

## KAYNAKÇA

- Abdel-Kader, Magdy, Souad Moufty ve Erkki K. Laitinen. “Balanced Scorecard Development: A Review of Literature and Directions for Future Research”. İçinde ***Review of Management Accounting Research***, editör Magdy G. Abdel-Kader, 214–43. London: Palgrave Macmillan UK, 2011. <https://doi.org/10.1057/9780230353275>.
- Abdul-Baki, Zayyad, Ahmad Bukola Uthman ve Mubaraq Sanni. “Financial Ratios as Performance Measure: A Comparison of IFRS and Nigerian GAAP”. ***Accounting and Management Information Systems*** (13): 1 (2014): 82–97.
- Accounting Standards Board (AcSB). “Draft Framework for Reporting Performance Measures: Enhancing the Relevance of Financial Reporting”. Toronto, 2018.
- . “Framework for Reporting Performance Measures: Voluntary Guidance to Enhance the Relevance of Financial Reporting”. Toronto, 2018.
- Adjibolosoo, Senyo. *The Human Factor Approach to Managerial and Organizational Efficiency and Effectiveness*. Cham: Springer International Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-61307-9>.
- Aerts, Walter ve Peter Walton. *Global Financial Accounting and Reporting: Principles and Analysis*. Hampshire: Cengage Learning, 2013.
- Aguilar, Omar. “How Strategic Performance Management is Helping Companies Create Business Value”. ***Strategic Finance***, 2003.
- Aguinis, Herman. *Performance Management*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2014.
- Akal, Zühal. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2011.
- Akdoğan, Nalân ve Nejat Tenker. *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2010.
- Akgüç, Öztin. *Finansal Yönetim*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2010.
- . *Mali Tablolar Analizi*. İstanbul: Arayış Basım ve Yayıncılık, 2017.
- Al-dmour, Ahamed, Khaled Mofawiz Al-Fawaz, Rand Al-dmour ve Nurah Musa Allozi. “Accounting Information System and Its Role on Business Performance: A Theoretical Study”. ***Journal of Management and Strategy*** (8): 4 (13 Temmuz 2017): 79. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n4p79>.
- Al-Matari, Ebrahim Mohammed, Abdullah Kaid Al-Swidi ve Faudziah Hanim Bt Fadzil. “The Measurements of Firm Performance’s Dimensions”. ***Asian Journal of Finance & Accounting*** (6): 1 (26 Şubat 2014): 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>.
- Ali, Shereen. “Mind the GAAP: Why Alternative Performance Measures are on the Rise”. Financial Director (Financial Reporting), 2017. [www.financialdirector.co.uk](http://www.financialdirector.co.uk).
- Alibhai, Salim, Christopher Naidoo, Erwin Bakker, Edward Rands, T V Balasubramanian, Darshan Shah, Kunal Bharadva, vd. *Interpretation and Application of IFRS Standards*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2018.
- Almström, Peter. “Productivity Measurement and Improvements: A Theoretical Model and Applications from the Manufacturing Industry”. İçinde ***Advances in Production Management Systems: Competitive Manufacturing for Innovative Products and Services***, editör Christos Emmanouilidis, Marco Taisch ve Dimitris Kiritsis, C. 398. IFIP Advances



- in Information and Communication Technology. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-40361-3>.
- Alp, Ali ve Saim Kılıç. *Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul: Doğan Kitap, 2014.
- Amaratunga, Dilanthi ve David Baldry. “Moving from Performance Measurement to Performance Management”. *Facilities* (20): 5/6 (Mayıs 2002): 217–23. <https://doi.org/10.1108/02632770210426701>.
- Amirthalingam, Nishanthini ve Nimalathasan Balasundaram. “Determinants of Profitability: A Case Study of Listed Manufacturing Companies in Sri Lanka”. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities* (1): 1 (2013): 1–6.
- Anderson, Nick. “Financial Reporting Remains Core to the Investment Process (IASB Speech)”. İçinde *ICAEW’s Information for Better Markets Event*. London: IFRS, 2017.
- Anttila, Juhani ve Kari Jussila. “Understanding Quality – Conceptualization of the Fundamental Concepts of Quality”. *International Journal of Quality and Service Sciences* (9): 3/4 (18 Eylül 2017): 251–68. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2017-0020>.
- Aras, Güler. “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı”. *Deloitte (Akademik Makaleler)*, 2006. [www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net).
- Arat, M. Emin ve Ayten Çetin. *Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına Uygun Finansal Durum Tabloları Analizi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 2011.
- Ardoin, J. L., D. Michel ve J. Schmidt. *Le Controle de Gestion*. Paris: Publi-Union, 1986.
- Armstrong, Michael. *Armstrong’s Handbook of Performance Management*. London: Kogan Page Limited, 2009.
- Arnaboldi, Michela, Giovanni Azzone ve Marco Giorgino. *Performance Measurement and Management for Engineers*. London: Elsevier Inc., 2015.
- Arsoy, Aylin Poroy, Tuba Bora ve Lale Karabıyık. “Effect of Non-Financial Information on Financial Performance: Evidence from Turkey”. *International Review of Economics and Management* (2): 1 (2014): 1–18.
- Artley, Will ve Suzanne Stroh. *The Performance-Based Management Handbook Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System*. California: The Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG), 2001.
- Association of International Certified Professional Accountants (AICPA). *Common U.S. GAAP Issues Facing CPAs*. New York: AICPA, 2017.
- Ataman, Başak. “İşletmelerde Yeni Performans Ölçüleme Sistemleri”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* (24) (2004): 73–82.
- Ataman, Ümit. *Şirketler Muhasebesi*. İstanbul: Nihad Sayar Eğitim Vakfı, 1993.
- Axson, David A. J. *Best Practices in Planning and Performance Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Bacidore, Jeffrey M., John A. Boquist, Todd T. Milbourn ve Anjan V. Thakor. “The Search for the Best Financial Performance Measure”. *Financial Analysts Journal* (53): 3 (1997): 11–20.
- Bagranoff, Nancy A., Mark G. Simkin ve Carolyn S. Norman. *Core Concepts of Accounting Information Systems*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Baines, Anna. “Productivity Measurement and Reporting”. *Work Study* (46): 5 (Eylül 1997):

- 160–61. <https://doi.org/10.1108/00438029710172006>.
- Baker, C. Richard ve Philip Wallage. “The Future of Financial Reporting in Europe: Its Role in Corporate Governance”. *The International Journal of Accounting* (35): 2 (2000): 173–87.
- Baker, H. Kent ve Gary E. Powell. “Management Views on Corporate Governance and Firm Performance”. İçinde *Corporate Governance and Firm Performance*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2009.
- Baker, Richard E., Valdean C. Lembke, Thomas E. King ve Cynthia G. Jeffrey. *Advanced Financial Accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.
- Balivo, Jenny A. *Mathematica Laboratories for Mathematical Statistics*. Philadelphia: ASA-SIAM, 2005.
- Balkan, Dursun ve Murat Arıkan. “İşletmeler için Yeni Bir Performans Ölçüm Sistemi Önerisi”. *Verimlilik Dergisi*, 3 (2016): 7–28.
- Ball, Ray. “International Financial Reporting Standards (IFRS): Pros and Cons for Investors”. *Accounting and Business Research, International Accounting Policy Forum*, 2006, 5–27.
- Banker, Rajiv D., Gordon Potter ve Dhinu Srinivasan. “An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures”. *The Accounting Review* (75): 1 (2000): 65–92.
- Barker, Richard. *Short Introduction to Accounting*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- Barrows, Ed ve Andy Neely. *Management Performance in Turbulent Times: Analytics and Insight*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2012.
- Barth, Anthony L. ve Wiaan de Beer. *Performance Management Success*. Management for Professionals. Cham: Springer International Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64936-8>.
- Barth, Mary E. ve Katherine Schipper. “Financial Reporting Transparency”. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* (23): 2 (Nisan 2008): 173–90. <https://doi.org/10.1177/0148558X0802300203>.
- Barton, Jan, Thomas Bowe Hansen ve Grace Pownall. “Which Performance Measures Do Investors Around the World Value the Most—and Why?” *The Accounting Review* (85): 3 (2010): 753–89.
- Bartuševičienė, Ilona ve Evelina Šakalytė. “Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency”. *Social Transformations in Contemporary Society*, 1 (2013): 45–53.
- Bayyurt, Nizamettin. “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53 (2007): 577–92.
- BDO. “Insights: ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures”. London, 2016.
- . “International Financial Reporting Bulletin 2017/14: ESMA Public Statement - Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs) and Questions & Answers”. London, 2017.
- Bean, LuAnn ve Bill D. Jarnagin. “New Cost Priorities: Using a Balanced Scorecard Approach in Financial Reports”. *Journal of Corporate Accounting & Finance* (13): 3 (Mart 2002): 55–62. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10054>.
- Bellandi, Francesco. *The Handbook to IFRS Transition and to IFRS U.S. GAAP Dual Reporting*:

- Interpretation, Implementation and Application to Grey Areas*. West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2012.
- Benston, George J., Michael Bromwich, Robert E. Litan ve Alfred Wagenhofer. *Worldwide Financial Reporting: The Development and Future of Accounting Standards*. New York: Oxford University Press, 2006.
- Berk, Jonathan ve Peter DeMarzo. *Corporate Finance*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2017.
- Berk, Jonathan, Peter DeMarzo ve Jarrad Harford. *Fundamentals of Corporate Finance*. London: Pearson Education Ltd., 2015.
- Bertoneche, Marc ve Rory Knight. *Financial Performance*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd, 2001.
- Bhasin, Sanjay. “Lean and Performance Measurement”. *Journal of Manufacturing Technology Management* (19): 5 (06 Haziran 2008): 670–84. <https://doi.org/10.1108/17410380810877311>.
- Bhatia, Satinder. “Need for Greater Regulation of Non-GAAP/Non-IFRS Information”. *Basic Research Journal of Business Management and Accounts* (2): 5 (2013): 42–45.
- Bhayo, Mujeeb-u-Rehman, Mubashir Ali Khan ve Raja Shahzad Shaikh. “An Idiosyncratic Explanation of Earnings-Price Ratio based on Financial Statement Analysis”. *International Journal of Business and Social Science* (2): 9 (2011): 243–49.
- Bhimani, Alnoor, Charles T. Horngren, Srikant M. Datar ve Madhav Rajan. *Management and Cost Accounting*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2015.
- Bierman, Harold ve Ernest Liu. “The Computation of Earnings Per Share”. *The Accounting Review* (43): 1 (1968): 62–67.
- Bilgin, Nuri. *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2014.
- Biörn, Erik. *Econometrics of Panel Data: Methods and Applications*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- Bisbe, Josep ve Ricardo Malagueño. “Using Strategic Performance Measurement Systems for Strategy Formulation: Does it Work in Dynamic Environments?” *Management Accounting Research* (23): 4 (Aralık 2012): 296–311. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.05.002>.
- BİST. “Kurumsal Yönetim Endeksi”. Endeksler, BIST Pay Endeksleri, 2019. [www.borsaistanbul.com](http://www.borsaistanbul.com).
- Bititci, Umit, Patrizia Garengo, Viktor Dörfler ve Sai Nudurupati. “Performance Measurement: Challenges for Tomorrow”. *International Journal of Management Reviews* (14): 3 (Eylül 2012): 305–27. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>.
- Bititci, Umit S. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley & Sons Inc., 2015.
- Bititci, Umit S., Allan S. Carrie ve Liam McDevitt. “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”. *International Journal of Operations & Production Management* (17): 5 (Mayıs 1997): 522–34. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>.
- Bititci, Umit S., Trevor Turner ve Carsten Begemann. “Dynamics of Performance Measurement Systems”. *International Journal of Operations & Production Management* (20): 6 (2000): 692–704.
- BKD LLP. “Non-GAAP Financial Measures”, 2016.

- Black, D.E. ve T.E. Christensen. “Policy Implications of Research on Non-GAAP Reporting”. *Research in Accounting Regulation* (30): 1 (Nisan 2018): 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2018.03.001>.
- Black, Dirk E., Theodore E. Christensen, Jack T. Ciesielski ve Benjamin C. Whipple. “Non-GAAP Reporting: Evidence from Academia and Current Practice”. *Journal of Business Finance & Accounting* (45): 3–4 (Mart 2018): 259–94. <https://doi.org/10.1111/jbfa.12298>.
- Black, Ervin L. “The Ethical Reporting of Non-GAAP Performance Measures”. *Revista Contabilidade & Finanças* (27): 70 (Nisan 2016): 7–11. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201690090>.
- Bodnar, George H. ve William S. Hopwood. *Accounting Information Systems*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2013.
- Bölükbaş, Tarık. “Finansal Raporlama Standartları Uygulamalarında Küresel Gelişme ve Fırsatlar: Yeni Raporlama Dili”. İçinde *XX. Türkiye Muhasebe Kongresi Cilt 2: Dijitalleşme Sürecinde Değişen İş Hayatı ve Muhasebe Mesleğinin Yeniden Yapılanması - “Yerel/Küresel Meseleler, Küresel/Yerel Çözümler”*, 1351–59. İstanbul: TÜRMOB Yayınları, 2019.
- Bourguignon, Annick, Véronique Malleret ve Hanne Nørreklit. “The American Balanced Scorecard versus the French Tableau de Bord: The Ideological Dimension”. *Management Accounting Research* (15): 2 (Haziran 2004): 107–34. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>.
- Bourne, Mike, Monica Franco-Santos, Pietro Micheli ve Andrey Pavlov. “Performance Measurement and Management: A System of Systems Perspective”. *International Journal of Production Research* (56): 8 (18 Nisan 2018): 2788–99. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1404159>.
- Bourne, Mike, John Mills, Mark Wilcox, Andy Neely ve Ken Platts. “Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems”. *International Journal of Operations & Production Management* (20): 7 (2000): 754–71.
- Bourne, Mike, Andy Neely, John Mills ve Ken Platts. “Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review”. *International Journal Business Performance Management* (5): 1 (2003): 1–24.
- Bowen, Robert M., Shivaram Rajgopal ve Mohan Venkatachalam. “Accounting Discretion, Corporate Governance and Firm Performance”. *Contemporary Accounting Research* (25): 2 (01 Temmuz 2008): 351–405. <https://doi.org/10.1506/car.25.2.3>.
- Bragg, Steven M. *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.
- Branch, Ben, Anurag Sharma, Chetan Chawla ve Feng Tu. “An Updated Model of Price to Book”. *Journal of Applied Finance*, 2 (2013).
- Brealey, Richard A., Stewart C. Myers ve Franklin Allen. *Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- Brennan, Linda L. ve Faye Sisk. *Strategic Management: A Practical Guide*. San Diego: Cognella Academic Publishing, 2015.
- Brigham, Eugene F. ve Joel F. Houston. *Fundamentals of Financial Management*. Boston: Cengage Learning, 2017.
- Broad, Martin ve Seyed Mohammad Javadi. “Modelling A Successful Performance Measurement

- System”. *Business & Economic Review* (1): 1 (2009): 29–39.
- Bromwich, M. ve M. Walker. “Residual Income Past and Future”. *Management Accounting Research* (9) (1998): 391–419.
- Brooks, Chris. *Introductory Econometrics for Finance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- Brouwer, A. J. “Profit, Performance, Perception: A Research into the Use of Alternative Performance Measures in the European Union”. University of Amsterdam, 2013.
- Brudan, Aurel. “Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration”. *Measuring Business Excellence* (14): 1 (23 Mart 2010): 109–23. <https://doi.org/10.1108/13683041011027490>.
- Bull, Richard. *Financial Ratios: How to Use Financial Ratios to Maximise Value and Success for Your Business*. Oxford: CIMA Publishing, 2008.
- Burgess, T. F., T. S. Ong ve N. E. Shaw. “Traditional or Contemporary? The Prevalence of Performance Measurement System Types”. *International Journal of Productivity and Performance Management* (56): 7 (25 Eylül 2007): 583–602. <https://doi.org/10.1108/17410400710823633>.
- Burja, Camelia. “Factors Influencing the Companies’ Profitability”. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* (2): 13 (2011): 215–24.
- Burkert, Michael, Antonio Davila ve Daniel Oyon. “Performance Consequences of Balanced Scorecard Adoptions: Claim for Large-Scale Evidence and Propositions for Future Research”. İçinde *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 345–61. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2010. [https://doi.org/10.1108/S1479-3512\(2010\)0000020015](https://doi.org/10.1108/S1479-3512(2010)0000020015).
- Burkholder, Nicholas C. *Ultimate Performance: Measuring Human Resources at Work*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2007.
- Burton, F. Greg ve Jermakowicz Eva K. *International Financial Reporting Standards: A Framework-Based Perspective*. New York: Routledge-Taylor & Francis Group, 2014.
- Butler, Alan, Steve R. Letza ve Bill Neale. “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. *Long Range Planning* (30) (1997): 242–53.
- Çakıcı, Cemal. *Ekonomik Katma Değer (EVA) Yaklaşımı*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Camfferman, Kees ve Stephen A. Zeff. *Aiming for Global Accounting Standards: The International Accounting Standards Board, 2001-2011*. Oxford: Oxford University Press, 2015.
- Campbell, Philip. *A Quick Start Guide to Financial Forecasting*. Texas: Philip Campbell, 2017.
- Carder, Brooks ve Patrick Ragan. *Measurement Matters: How Effective Assessment Drives Business and Safety Performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2005.
- Cardinaels, Eddy ve Paula M.G. van Veen-Dirks. “Financial versus Non-Financial Information: The Impact of Information Organization and Presentation in a Balanced Scorecard”. *Accounting, Organizations and Society* (35): 6 (Ağustos 2010): 565–78. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.05.003>.
- Carneiro-da-Cunha, Julio Araujo, Flavio Hourneaux ve Hamilton Luiz Corrêa. “Evolution and Chronology of the Organisational Performance Measurement Field”. *International Journal*

- Business Performance Management* (17): 2 (2016): 223–40.
- Carter, Earl M. A. ve Frank A. McMahon. *Improving Employee Performance through Workplace Coaching: A Practical Guide to Performance Management*. London: Kogan Page Limited, 2005.
- Carton, Robert B. ve Charles W. Hofer. “Organizational Financial Performance: Identifying and Testing Multiple Dimensions”. *Academy of Entrepreneurship Journal* (16): 1 (2010): 1–22.
- Casey, Catherine. *Critical Analysis of Organizations: Theory, Practice, Revitalization*. London: SAGE Publications, 2002.
- Cavlak, Hakan ve Yasin Cebeci. “Kurumsal Raporların İncelenmesi ve Karşılaştırılması”. *Journal of Research in Business* (1): 3 (26 Haziran 2018): 53–76. <https://doi.org/10.23892/JRB.2018.22>.
- Çelik, Mücahit. *Performans Yönetimi: Kavram - Araştırma - Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2017.
- Çelik, Orhan. “İşletmelerde Bir Performans Ölçütü Olarak Ekonomik Katma Değer [EKD] ve Türk Telekom A.Ş.’de Uygulanması”. *A.Ü. SBF - GETA Tartışma Metinleri*, 45 (2002): 1–37.
- CFA Institute. *Bridging the GAP: Ensuring Effective Non-GAAP and Performance Reporting*. New York: CFA Institute, 2016.
- CFA Society United Kingdom. “Non-IFRS Earnings and Alternative Performance Measures: Ensuring a Level Playing Field”. London, 2015.
- Chaffey, Dave ve Steve Wood. *Business Information Management*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2005.
- Chandrashekhar, V., Arjun Saxena, Vladislav Gil ve Prateek Jain. “Strategic Performance Measurement: Creating a Common Language to Drive Execution”, 2017.
- Chavan, Meena. “The Balanced Scorecard: A New Challenge”. *Journal of Management Development* (28): 5 (22 Mayıs 2009): 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>.
- Cheffi, Walid, Ananth Rao ve Adel Beldi. “Designing a Performance Measurement System: Accountants and Managers Diverge”. *Management Accounting Quarterly* (11): 3 (2010): 8–21.
- Chen, Shimin ve James L. Dodd. “Economic Value Added (EVA™): An Empirical Examination Of A New Corporate Performance Measure”. *Journal of Managerial Issues* (9): 3 (1997): 318–33.
- Cheng, C. S. Agnes ve Michael Newman. “Capital Budgeting”. Editör Cary L. Cooper, Colin Clubb ve A. Rashad Abdel-Khalik. *The Blackwell Encyclopedia of Management (Accounting)*. Blackwell Publishing, 2005.
- Cheng, Mandy Man-sum. “Strategic Performance Measurement Systems and Managerial Judgements”. İçinde *Best Practices in Management Accounting*, editör Greg N. Gregoriou ve Nigel Finch. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.
- Cheng, Qiang. “What Determines Residual Income?” *The Accounting Review* (80): 1 (Ocak 2005): 85–112. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.1.85>.
- Chenhall, Robert H. ve Kim Langfield-Smith. “Multiple Perspectives of Performance Measures”.

- European Management Journal* (25): 4 (Ağustos 2007): 266–82.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.001>.
- Chow, Chee W. ve Wim A. Van Der Stede. “The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures”. *Management Accounting Quarterly* (7): 3 (2006): 1–8.
- Chronicle, Investors. “Taking Price-to-Book Ratio to Book”. *The Financial Times Limited*. 2018. <https://search.proquest.com/docview/2043438153?accountid=12251>.
- Cihangir, Emine. “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5 (2014): 37–54.
- Civelek, Mustafa Emre, Murat Çemberci, Okşan Kibritçi Artar ve Nagehan Uca. *Key Factors of Sustainable Firm Performance: A Strategic Approach*. Nebraska: Zea E-Books, 2015.
- Claus, Lisbeth ve Dennis Briscoe. “Employee Performance Management Across Borders: A Review of Relevant Academic Literature”. *International Journal of Management Reviews* (11): 2 (Haziran 2009): 175–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00237.x>.
- Cokins, Gary. *Performance Management: Finding the Missing Pieces (To Close the Intelligence Gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2004.
- . *Strategic Business Management: From Planning to Performance*. New York: Association of International Certified Professional Accountants-AICPA, 2013.
- Collings, Steven. *Frequently Asked Questions in IFRS*. West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2013.
- Coram, Paul J., Theodore J. Mock ve Gary S. Monroe. “Financial Analysts’ Evaluation of Enhanced Disclosure of Non-financial Performance Indicators”. *The British Accounting Review* (43): 2 (Haziran 2011): 87–101. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.001>.
- Coşkun, Ali. “Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları”. *Muhasebe ve Denetim Bakışı*, Temmuz 2006.
- . *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.
- Cristian, Ştefanescu ve Logofatu Monica. “Measuring Performance in Organizations from Multi-Dimensional Perspective”. *Economy Series*, 4 (2017): 217–23.
- Croner-i. “CR Common Practices: Alternative Performance Measures (APMs)”. Manchester, 2018.
- . “Potential Advantages and Disadvantages of IFRS Conversion”. *Financial Statements: International Financial Reporting Standards*, 2018. [https://library.croneri.co.uk/cch\\_uk/inig/14-4](https://library.croneri.co.uk/cch_uk/inig/14-4).
- Crosson, Susan V. ve Belverd E. Needles. *Managerial Accounting*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011.
- Cunliffe, Ann L. *Organization Theory*. London: SAGE Publications, 2008.
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2010.
- Daft, Richard L. ve Dorothy Marcic. *Understanding Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2009.
- Daniels, Lisa ve Nicholas Minot. *An Introduction to Statistics and Data Analysis Using Stata®*. California: SAGE Publications, 2019.

- Datar, Srikant M. ve Madhav V. Rajan. *Hornsgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. New York: Pearson Education Ltd., 2018.
- Davenport, Thomas H. *Enterprise Analytics: Optimize Performance, Process and Decisions Through Big Data*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2013.
- David, Fred R. ve Forest R. David. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2017.
- Davine, Christine, Lisa Mitrovich ve Christine Mazor. "A Chance to Self-Correct: SEC Urges Companies to Take a Fresh Look at Their Non-GAAP Measures". *Deloitte Heads Up* (23): 15 (2016): 1–7.
- Davis, Charles E. ve Elizabeth Davis. *Managerial Accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2014.
- Delen, Dursun, Cemil Kuzey ve Ali Uyar. "Measuring Firm Performance Using Financial Ratios: A Decision Tree Approach". *Expert Systems with Applications* (40): 10 (Ağustos 2013): 3970–83. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.01.012>.
- Deloitte. "A Roadmap to Non-GAAP Financial Measures". New York, 2019.
- . "Accounting and Financial Reporting Update — Interpretive Guidance on Non-GAAP Measures", 2018.
- . "Alternative Performance Measures: Need to Know – A Practical Guide". London, 2016.
- . "Annual Report Insights 2017: Surveying FTSE Reporting". London, 2017.
- . "IASB Publishes a Discussion Paper on Principles of Disclosures". London, 2017.
- . "IFRS in Focus – A Practical Guide: Alternative Performance Measures". London, 2016.
- . "IFRS in Your Pocket". London, 2019.
- . "Quarterly Financial Reporting Brief". Dublin, 2019.
- . "SEC Comment Letters - Including Industry Insights". New York, 2017.
- . "Thinking Allowed: Non-GAAP and Alternative Performance Measures". London, 2017.
- Demartini, Chiara. *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use*. Contributions to Management Science. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36684-0>.
- Demir, Volkan, Oğuzhan Bahadır ve Aslı Gül Öncel. "What is the Best Measure of Financial Performance? Comprehensive Income versus Net Income: Evidence from Turkey". *İktisat İşletme ve Finans* (28): 323 (01 Şubat 2013): 73–96. <https://doi.org/10.3848/iif.2013.323.3351>.
- Denetim.net (Deloitte). "Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Önemi". UFRS - TFRS, 2018. <https://www.denetimnet.net/Pages/UFRS-TFRS.aspx>.
- DiPiazza, Samuel A. ve Robert G. Eccles. *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.
- Dorina, Popa, Bogdan Victoria ve Balaciu Diana. "Aspects of Company Performance Analysis Based on Relevant Financial Information and Nonfinancial Information". *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics* (1): 1 (2012): 956–61.
- Dossi, Andrea ve Lorenzo Patelli. "You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies". *Long Range Planning* (43):



- 4 (Ağustos 2010): 498–526. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.002>.
- Downie, Ryan. “GAAP vs. Non-GAAP: What’s the Difference?” Investopedia (Financial Analysis), 2019. <https://www.investopedia.com/articles/financial-analysis/062716/gaap-vs-nongaap-which-should-you-consider-evaluation>.
- Drisko, James W. ve Tina Maschi. *Content Analysis*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins, 1985.
- . *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: HarperCollins, 2017.
- . *The Effective Executive*. New York: HarperCollins, 2002.
- . “The Information Executives Truly Need”. İçinde *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- Dudin, Mihail Nikolaevich ve Evgenia Evgen’evna Frolova. “The Balanced Scorecard as a Basis for Strategic Company Management in the Context of the World Economy Transformation”. *Asian Social Science* (11): 3 (30 Aralık 2014): 282–88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n3p282>.
- Dunk, Alan S. “Financial and Non-Financial Performance: The Influence of Quality of Information System Information, Corporate Environmental Integration, Product Innovation, and Product Quality”. *Advances in Management Accounting* (14) (2005): 91–114. [https://doi.org/10.1016/S1474-7871\(05\)14004-0](https://doi.org/10.1016/S1474-7871(05)14004-0).
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko. *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2016.
- Dury, Colin. *Management and Cost Accounting*. Hampshire: Cengage Learning, 2018.
- Dutta, Kumar Debasis, Mallika Saha ve Dibakar Chandra Das. “Determinants of P/E Ratio: An Empirical Study on Listed Manufacturing Companies in DSE”. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* (8): 4 (12 Nisan 2018): 167–74. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.4.2018.p7624>.
- EANPC, European Association of National Productivity Centres. “Productivity: The High Road to Wealth”. Brüksel, 2005.
- Eccles, Robert G. “The Performance Measurement Manifesto”. *Harvard Business Review*, Ocak 1991, 131–37.
- Eccles, Robert G., Michael P. Krzus ve Sydney Ribot. *The Integrated Reporting Movement: Meaning, Momentum, Motives, and Materiality*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2015.
- Ege, İlhan ve Zeynep Şener. “Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 57 (2013): 107–20.
- Ehrbar, Al. “Closing the GAAP between Earnings and EVA”. İçinde *Value-Based Metrics: Foundations and Practice*, editör Frank J. Fabozzi ve James L. Grant. Pennsylvania: Frank J. Fabozzi Associates, 2000.
- . *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.
- Ehrhardt, Michael C. ve Eugene F. Brigham. *Corporate Finance: A Focused Approach*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011.
- . *Financial Management: Theory and Practice*. Mason: South-Western, Cengage

- Learning, 2011.
- Elitaş, Cemal ve Veysel Ağca. “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (8): 2 (2006): 343–69.
- Elliott, Barry ve Jamie Elliott. *Financial Accounting and Reporting*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2017.
- Ellis, Peter M. “Measuring Organizational Efficiency with Data Envelopment Analysis: The Horace Mann Insurance Company”. İçinde *Applications of Management Science: In Productivity, Finance, and Operations*, 12:3–11. Applications of Management Science. Emerald Group Publishing Limited, 2006. [https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976\(06\)12001-5](https://doi.org/doi:10.1016/S0276-8976(06)12001-5).
- Epstein, M. J. ve J. F. Manzoni. “The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action”. *INSEAD*, 1997, 1–19.
- Erasmus, Pierre. “Value Based Financial Performance Measures: An Evaluation of Relative and Incremental Information Content”. *Corporate Ownership & Control* (6): 1 (2008): 66–77.
- Ernst & Young. “Applying IFRS: Alternative Performance Measures”. London, 2018.
- . “IFRS Developments: Disclosure Initiative - Principles of Disclosure”. London, 2017.
- . *International GAAP 2016: Generally Accepted Accounting Practice under International Financial Reporting Standards*. West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2016.
- . “The Audit Committee’s Role in Reporting on Alternative Performance Measures”, 2016.
- European Securities and Markets Authority (ESMA). “ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures”. ESMA/2015/1415en, 2015.
- . “European Enforcers to Focus on New IFRSs and Non-Financial Information in Issuers’ 2018 Annual Reports”. *Press Release*. ESMA71-99-1052, 2018.
- . “Public Statement: European Common Enforcement Priorities for 2018 Annual Financial Reports”. ESMA32-63-503, 2018.
- . “Questions and Answers - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures (APMs)”. ESMA32-51-370, 2017.
- Evans, James R. *Quality & Performance Excellence*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011.
- Federation of European Accountants (FEE). “The Future of Corporate Reporting – Creating the Dynamics for Change”. Brüksel, 2015.
- Ferguson, Robert ve Dean Leistikow. “Search for the Best Financial Performance Measure: Basics Are Better”. *Financial Analysts Journal* (54): 1 (1998): 81–85.
- Fernandez, Alain. *L’essentiel du tableau de bord*. Paris: Groupe Eyrolles, 2013.
- Ferreira, Aldónio ve David Otle. “The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis”. *Management Accounting Research* (20): 4 (Aralık 2009): 263–82. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Financial Accounting Standards Board (FASB). “About the FASB”. About Us, 2018. <https://www.fasb.org/facts>.
- Fisher, Sharon G. *The Manager’s Pocket Guide to Performance Management*. Amherst: HRD

- Press, 1997.
- Flores, Françoise. “Re: Consultation Paper on Guidelines on Alternative Performance Measures”. Paris, 2014.
- Fosbre, Anne B., Ellen M. Kraft ve Paul B. Fosbre. “The Globalization of Accounting Standards: IFRS vs. US GAAP”. *Global of Business Research* (3): 1 (2009): 61–71.
- Franceschini, Fiorenzo, Maurizio Galetto ve Domenico Maisano. *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Leipzig: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007.
- Franco-Santos, Monica, Lorenzo Lucianetti ve Mike Bourne. “Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research”. *Management Accounting Research* (23): 2 (Haziran 2012): 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>.
- FRAS Canada. “IAS 1: Use of Non-GAAP Financial Measures (IFRS Discussion Group Report on Meeting)”, 2016.
- Fraser, Lyn M. ve Aileen Ormiston. *Understanding Financial Statements*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2010.
- FRC Financial Reporting LAB. “Reporting of Performance Metrics”. London, 2018.
- Friedlob, George T., Lydia L. F. Schleifer ve Franklin J. Plewa. *Essentials of Corporate Performance Measurement*. New York: John Wiley & Sons Inc., 2002.
- Gamble, John E., Margaret A. Peteraf ve Arthur A. Thompson. *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen ve Peter C. Brewer. *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Ghaeli, Mohammad Reza. “Price-to-Earnings Ratio: A State-of-Art Review”. *Accounting* (3): 2 (2017): 131–36. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2016.7.002>.
- Ghalayini, Alaa M. ve James S. Noble. “The Changing Basis of Performance Measurement”. *International Journal of Operations & Production Management* (16): 8 (Ağustos 1996): 63–80. <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>.
- Ghalayini, Alaa M., James S. Noble ve Thomas J. Crowe. “An Integrated Dynamic Performance Measurement System for Improving Manufacturing Competitiveness”. *International Journal of Production Economics*, 48 (1997): 207–25.
- Ghosh, Dipankar ve Anne Wu. “Relevance of Financial and Non-Financial Measures to Financial Analysts: Experimental Evidence”. *SSRN Electronic Journal*, 2006, 1–37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.920988>.
- Gibson, Charles H. *Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2013.
- Gökçen, Gürbüz. “Ekonomik Katma Değer (EVA)”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24 (2004): 105–9.
- . *Genel Muhasebe*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2016.
- Gökçen, Gürbüz, Başak Ataman ve Cemal Çakıcı. *Türkiye Finansal Raporlama Standartları Uygulamaları*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2016.

- Gökdeniz, Ayşe Ümit. *Muhasebe Uygulamalarındaki Uluslararası Farklılıklar ve Çözüm Önerisi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2005.
- Gökten, Pınar Okan ve Beyhan Marşap. “Paradigm Shift in Corporate Reporting”. İçinde *Accounting and Corporate Reporting - Today and Tomorrow*, editör Soner Gökten. Rijeka: InTech, 2017.
- Gold, Jeff. “Telling the Story of Organizational Effectiveness”. *Career Development International* (3): 3 (1998): 107–11.
- Goldberg, Stephen R. “Economic Value Added: A Better Measure for Performance and Compensation?” *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 1999, 55–67.
- Gorham, Patricia, Lisa Morgan ve Dwuane Dupree. “Disclosure of Non-GAAP Measures – An SEC Focus”. *Eversheds Sutherland (Partnering Perspectives)*, 2016.
- Goshu, Yitagesu Yilma ve Daniel Kitaw. “Performance Measurement and Its Recent Challenge: A Literature Review”. *International Journal of Business Performance Management* (18): 4 (2017): 381–402. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.087103>.
- Goshu, Yitagesu Yilma, Daniel Kitaw ve Amare Matebu. “Development of Productivity Measurement and Analysis Framework for Manufacturing Companies”. *Journal of Optimization in Industrial Engineering* (10): 22 (2017): 1–13. <https://doi.org/10.22094/JOIE.2017.274>.
- Grady, Michael W. “Performance Measurement: Implementing Strategy”. *Management Accounting* (72): 12 (1991): 49–53.
- Grant, James L. *Foundations of Economic Value Added*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2003.
- Greuning, Hennie van, Darrel Scott ve Simonet Terblanche. *International Financial Reporting Standards: A Practical Guide*. Washington: The World Bank, 2011.
- Güçlü, Hakan. *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. İstanbul: İMKB, 2010.
- Güleç, Ömer Faruk. “Timeliness of Corporate Reporting in Developing Economies: Evidence from Turkey”. *Journal of Accounting and Management Information Systems* (16): 3 (31 Ağustos 2017): 219–39.
- Güriş, Selahattin, Ebru Çağlayan ve Burak Güriş. *EViews ile Temel Ekonometri*. İstanbul: Der Yayınları, 2011.
- Gürkan, Nurdan ve Serhan Gürkan. “Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* (Özel Sayı) (2017): 213–26.
- Güvemli, Oktay ve Batuhan Güvemli. *Mali Tabloların Dinamik Tahlili*. İstanbul: İSMMMÖ, 2016.
- Hagel, John, John Seely Brown ve Lang Davison. “The Best Way to Measure Company Performance”. Finance & Accounting (Harvard Business Review), 2010. [www.hbr.org](http://www.hbr.org).
- Hailey, John ve Mia Sorgenfrei. “Measuring Success: Issues in Performance Measurement”. *HakiElimu Working Paper Series* (5): 2 (2005): 1–26.
- Hall, James A. *Accounting Information Systems*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2011.
- Harbour, Jerry L. *The Basics of Performance Measurement*. New York: CRC Press, 2009.

- Heap, John. "Innovation and Enterprise: The Foundations of Developing Productivity". *International Journal of Productivity and Performance Management* (57): 6 (Temmuz 2008): 434–39. <https://doi.org/10.1108/17410400810893365>.
- Heß, Helge. "From Corporate Strategy to Process Performance - What Comes after Business Intelligence?" İçinde *Corporate Performance Management*, editör August-Wilhelm Scheer, Wolfram Jost, Helge Hess ve Andreas Kronz. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2006.
- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones ve Melissa A. Schilling. *Strategic Management: An Integrated Approach*. Stamford: Cengage Learning, 2015.
- . *Strategic Management: Theory*. Stamford: Cengage Learning, 2015.
- Hill, Charles W. L. ve Steven L. McShane. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 2008.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Boston: Cengage Learning, 2017.
- Hofstrand, Don. "Understanding Profitability". *Ag Decision Maker* (C3-24), 2009.
- Hogarth, Peter. "IFRS News (PwC): Presenting Financial Performance - Change on the Horizon?" London, 2014.
- . "PwC IFRS Talks - Episode 11: Alternative Performance Measures (Podcasts)". 2017.
- Holler, Annette. *New Metrics for Value-Based Management: Enhancement of Performance Measurement and Empirical Evidence on Value-Relevance*. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Hoogervorst, Hans. "Closing the Accounting Chapter of the Financial Crisis (IASB Speech)". İçinde *Asia-Oceania Regional Policy Forum*, 1–5. New Delhi: IASB, 2014.
- . "Latest Developments and Future Focus (IASB Speech)". İçinde *Joint IFRS Foundation, PAFA and ICPAK Conference*, 1–7. Nairobi: IASB, 2016.
- . "Mind the Gap (Between non-GAAP and GAAP) (IASB Speech)". İçinde *Korean Accounting Review International Symposium*, 1–7. Seoul: IASB, 2015.
- . "Performance Reporting and the Pitfalls of Non-GAAP Metrics (IASB Speech)". İçinde *Annual Conference of the European Accounting Association*, 1–7. Maastricht: IASB, 2016.
- . "The Primary Financial Statements Project — A Game Changer in Financial Reporting? (IASB Speech)". İçinde *International Seminar on IFRS and NIF - Trends and Perspectives of the World Accounting Standards*, 1–7. Mexico City, 2019.
- Hoque, Zahirul. "20 Years of Studies on the Balanced Scorecard: Trends, Accomplishments, Gaps and Opportunities for Future Research". *The British Accounting Review* (46): 1 (Mart 2014): 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>.
- Hornigren, Charles T., Walter T. Harrison ve M. Suzanne Oliver. *Financial & Managerial Accounting*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2012.
- Hornigren, Charles T., Gary L. Sundem, David Burgstahler ve Jeff Schatzberg. *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Pearson, 2014.
- IAS Plus (Deloitte). "About the IASB". International Accounting Standards Board (IASB), 2018. <https://www.iasplus.com/en/resources/ifrs/ifrs-iasb-ifrs-ic/iasb>.
- . "About the International Accounting Standards Committee (IASC)". International

- Accounting Standards Committee (IASC), 2018.  
<https://www.iasplus.com/en/resources/ifrsf/history/resource25>.
- . “Disclosure Initiative - Principles of Disclosure”. Projects (Completed), 2019.  
<https://www.iasplus.com/en/projects/completed/fs/principles-of-disclosure>.
- ICAEW Audit & Assurance Faculty. “Audit Insights: Corporate Reporting Improving Annual Reports of Listed Companies”. London, 2016.
- ICAEW Information for Better Markets Initiative. “Measurement in Financial Reporting”. London, 2018.
- IFRS. “Why Global Accounting Standards?” Use Around the World, 2018.  
<https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards>.
- IFRS Foundation. “Better Communication in Financial Reporting: Making Disclosures More Meaningful”. London, 2017.
- . “Better Communication in Financial Reporting (About)”. IFRS Projects, 2019.  
<https://www.ifrs.org/projects/better-communication>.
- . “Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (About)”. IFRS Projects, 2019.  
<https://www.ifrs.org/projects/2019/principles-of-disclosure/#about>.
- . “Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (Discussion Paper)”. London, 2017.
- . “Disclosure Initiative - Principles of Disclosure (Project Summary)”. London, 2019.
- . IFRS Practice Statement: Management Commentary - A Framework for Presentation (2010).
- . “IFRS Practice Statement 1: Management Commentary”. Issued Standards, 2019.  
<https://www.ifrs.org/issued-standards/management-commentary-practice-statement/#about>.
- . “IFRS Taxonomy”. Issued Standards, 2019. <https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-taxonomy>.
- . “Management Commentary”. Projects-Work Plan, 2019.  
<https://www.ifrs.org/projects/work-plan/management-commentary/#about>.
- . “Primary Financial Statements”. Projects-Work Plan, 2019.  
<https://www.ifrs.org/projects/work-plan/primary-financial-statements/#about>.
- . “Primary Financial Statements (Project Overview)”. London, 2018.
- . “Use of IFRS Standards around the World”. London, 2018.
- III, G. Bennett Stewart. *The Quest for Value: The EVA Management Guide*. New York: HarperCollins, 1991.
- III, G. Bennett Stewart ve Stern Stewart & Co. “EVA<sup>TM</sup>: Fact and Fantasy”. *Journal of Applied Corporate Finance* (7): 2 (1994): 71–84.
- International Federation of Accountants (IFAC). “International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures - Definition, Principles and Disclosures”, 2014.
- ISCA. “Better Communication in Financial Reporting”. *Technical Excellence*. 2018.
- Ittelson, Thomas R. *Financial Statements: A Step-by-Step Guide to Understanding and Creating Financial Reports*. New Jersey: The Career Press, 2009.

- Ittner, Christopher D. ve David F. Larcker. "Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective". *Journal of Accounting and Economics* (32) (2001): 349–410.
- . "Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement". *Harvard Business Review*, 81 (2003): 88–95.
- . "Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications". *Journal of Management Accounting Research* (10) (1998): 205–38.
- Jacobs, Jan F. "The Quest for Value Revisited". *SSRN Electronic Journal*, 2014, 1–34. <https://doi.org/10.2139/ssrn.440100>.
- Jalbert, Terrance ve Steven P. Landry. "Which Performance Measurement is Best for Your Company?" *Management Accounting Quarterly* (4): 3 (2003): 32–41.
- Jarrar, Yasar. "Performance Measurement in the 21st Century from Performance Measurement to Performance Management". *Business Process Management Journal* (10): 5 (Ekim 2004): 1–5. <https://doi.org/10.1108/bpmj.2004.15710eaa.001>.
- Jiménez-Jiménez, Daniel ve Raquel Sanz-Valle. "Innovation, Organizational Learning and Performance". *Journal of Business Research* (64): 4 (Nisan 2011): 408–17. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- Jones, David R. "IASB Mulls Treatment of Alternative Performance Measures within IFRS". Bloomberg BNA (Financial Accounting), 2015. <https://www.bna.com/iasb-mulls-treatment-n17179923361>.
- Jones, Tracy, Helen Atkinson, Angela Lorenz ve Peter Harris. *Strategic Managerial Accounting*. Oxford: Goodfellow Publishers Limited, 2012.
- Kanji, Gopal K. "Performance Measurement System". *Total Quality Management* (13): 5 (Ağustos 2002): 715–28. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002090>.
- Kaplan, Robert S. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard". İçinde *Handbook of Management Accounting Research (Volume 3)*, editör Christopher S. Chapman, Anthony G. Hopwood ve Michael D. Shields, 1253–69. Oxford: Elsevier Ltd., 2009. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9).
- . "Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy". *Planning Review* (22): 5 (Mayıs 1994): 15–48. <https://doi.org/10.1108/eb054476>.
- Kaplan, Robert S. ve Anthony A. Atkinson. *Advanced Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- Kaplan, Robert S. ve David P. Norton. "Balanced Scorecard'ın Bir Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanılması". İçinde *Balanced Scorecard*, editör Yılmaz Argüden, Engin Sağdıç, Robert S. Kaplan ve David P. Norton. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000.
- . "Balanced Scorecard - Performansı Etkileyen Faktörler". İçinde *Balanced Scorecard*, editör Yılmaz Argüden, Engin Sağdıç, Robert S. Kaplan ve David P. Norton. İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları, 2000.
- . "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Harvard Business Review*, 2000, 1–11.
- . "Linking the Balanced Scorecard to Strategy". *California Management Review* (39): 1 (1996): 53–79.
- . "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Review*,

- 2004, 1–13.
- . “Putting the Balanced Scorecard to Work”. *Harvard Business Review*, 1993, 1–15.
- . *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.
- . “The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, 1992, 71–79.
- . *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.
- . “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”. *American Accounting Association Accounting Horizons* (15): 1 (2001): 87–104.
- . *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Karagöz, Murat. *İstatistik Yöntemleri*. Bursa: Ekin Yayınevi, 2015.
- Karapınar, Aydın ve Figen Ayıkoğlu Zaif. *Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu Finansal Analiz*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2013.
- Karpoff, Jonathan M., M. Wayne Marr ve Morris G. Danielson. *Corporate Governance and Firm Performance*. Virginia: The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, 1994.
- Kasie, Fentahun Moges ve Alemu Moges Belay. “The Impact of Multi-Criteria Performance Measurement on Business Performance Improvement”. *Journal of Industrial Engineering and Management* (6): 2 (21 Haziran 2013): 595–625. <https://doi.org/10.3926/jiem.489>.
- Katz, David A. ve Wayne M. Carlin. “SEC Enforcement Action for Non-GAAP Financial Measures”. Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 2019. <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/05/sec-enforcement-action-for-non-gaap-financial-measures>.
- Kaymaz, Önder, Özgür Kaymaz ve A. R. Zafer Sayar. *Corporate Financial Reporting and Performance: A New Approach*. London: Palgrave Macmillan UK, 2015. <https://doi.org/10.1057/9781137515339>.
- Kennerley, Mike ve Andy Neely. “A Framework of the Factors Affecting the Evolution of Performance Measurement Systems”. *International Journal of Operations & Production Management* (22): 11 (Kasım 2002): 1222–45. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>.
- . “Measuring Performance in a Changing Business Environment”. *International Journal of Operations & Production Management* (23): 2 (Şubat 2003): 213–29. <https://doi.org/10.1108/01443570310458465>.
- Kenny, Graham. *Strategic Planning and Performance Management: Develop and Measure Winning Strategy*. Oxford: Elsevier Ltd., 2005.
- Kenton, Will. “Underlying Profit”. Investopedia, 2018. <https://www.investopedia.com/terms>.
- KGK. “2017 Faaliyet Raporu”. Ankara, 2018.
- . *Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve* (2019).
- . “Tanıtım Kitapçığı”. Ankara, 2019.



- . TFRS 1 Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının İlk Uygulaması (2019).
- . TFRS 10 Konsolide Finansal Tablolar (2019).
- . TFRS 8 Faaliyet Bölümleri (2019).
- . TMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu (2019).
- . TMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar (2019).
- . TMS 27 Bireysel Finansal Tablolar (2019).
- . TMS 33 Hisse Başına Kazanç (2019).
- . TMS 7 Nakit Akış Tablosu (2019).
- . TMS 8 Muhasebe Politikaları, Muhasebe Tahminlerinde Değişiklikler ve Hatalar (2019).
- . “XBRL ve Taksonomi kavramları neyi ifade etmektedir?” Sıkça Sorulan Sorular, 2019. <http://www.kgk.gov.tr/DynamicContentDetail/6669/XBRL-ve-Taksonomi-kavramlari-neyi-ifade-etmektedir?>
- Khan, Norziaton Ismail ve Nor Hidayah Abd Rahim. “Firm Performance: An Empirical Study on Timeliness of Financial Reporting and Financial Voluntary Disclosure”. *e-Academia Journal UiTMT* (5): 1 (2016): 1–9.
- Kieso, Donald E., Jerry J. Weygandt ve Terry D. Warfield. *Intermediate Accounting*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2016.
- King, Thomas A. “The Problem with Non-GAAP Earnings”. *Strategic Finance (Reporting)*, 2017. <https://sfmagazine.com/post-entry/april-2017-the-problem-with-non-gaap-earnings>.
- Kippenberger, T. “The Balanced Scorecard”. *The Antidote* (1): 1 (Nisan 1996): 8–9. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006388>.
- Kılıç, Hasan. “Finansal Raporlama Standartları Uygulamalarında Küresel Gelişme ve Fırsatlar: Yeni Raporlama Dili”. İçinde *XX. Türkiye Muhasebe Kongresi Cilt 2: Dijitalleşme Sürecinde Değişen İş Hayatı ve Muhasebe Mesleğinin Yeniden Yapılanması - “Yerel/Küresel Meseleler, Küresel/Yerel Çözümler”*, 1343–50. İstanbul: TÜRMOB Yayınları, 2019.
- Kloviene, Lina ve Edita Gimzauskiene. “Performance Measurement System Changes According to Organization’s External and Internal Environment”. *Economics & Management*, 14 (2009): 70–77.
- Kluyver, Cornelis A. de ve John A. Pearce. *Strategic Management: An Executive Perspective*. New York: Business Expert Press, 2015.
- Koller, Tim. “Building a Better Income Statement”. McKinsey & Company (Strategy & Corporate Finance), 2013. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/building-a-better-income-statement>.
- Koller, Tim, Marc Goedhart ve David Wessels. *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Koller, Timothy. “What is Value-based Management?” *The McKinsey Quarterly*, 3 (1994): 87–101.
- Kontes, Peter. *The CEO, Strategy and Shareholder Value: Making the Choices that Maximize Company Performance*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Koontz, Harold ve Heinz Weihrich. *Essentials of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2012.

- Koralun-Bereźnicka, Julia. *Corporate Performance*. Contributions to Management Science. Heidelberg: Springer International Publishing, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00345-0>.
- Köseoğlu, Mehmed Akif. “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü”. T.C. Başbakanlık, 2005.
- Kothari, Prasad. *Data Analysis with Stata*. Birmingham: Packt Publishing, 2015.
- KPMG. “Narrative Reporting and Non-IFRS Measures”. Sydney, 2016.
- . “The KPMG Survey of Business Reporting: Better Business Reporting”, 2014.
- KPMG AG. “Bridge the Gaps: How to Improve Reporting of Alternative Performance Measures”. Zürich, 2018.
- KPMG Audit Committee Institute. “Presenting Performance: The Journey to Greater Clarity”. London, 2016.
- KPMG LLP. “Non-GAAP Financial Measures (Issues In-Depth: SEC Rules and Regulations)”. New York, 2018.
- Krist, Mario. *Internationalization and Firm Performance*. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Kuwaiti, Mohamed E. “Performance Measurement Process: Definition and Ownership”. *International Journal of Operations & Production Management* (24): 1 (Ocak 2004): 55–78. <https://doi.org/10.1108/01443570410510997>.
- Kyriazis, Dimitris ve Christos Anastassis. “The Validity of the Economic Value Added Approach: An Empirical Application”. *European Financial Management* (13): 1 (Ocak 2007): 71–100. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00286.x>.
- LaChance, Sue. “Applying the Balanced Scorecard”. *Strategic HR Review* (5): 2 (Ocak 2006): 7–7. <https://doi.org/10.1108/14754390680000856>.
- Lau, Chong M. “Nonfinancial and Financial Performance Measures: How do They Affect Employee Role Clarity and Performance?” *Advances in Accounting* (27): 2 (Aralık 2011): 286–93. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.07.001>.
- Lau, Jennifer ve Anna Schweizer. “IFRS News (PwC): Alternative Performance Measures - Better Described as ‘Profits before Unfortunate Debits?’” London, 2016.
- Lauritzen, Jette ve Erik Krogager. *Management Accounting, Financial Measurement and Planning - within a Financial and Marketing Perspective (Volume 1)*. Copenhagen: Gyldendalske Boghandel, 2000.
- Lawler III, Edward E. ve Christopher G. Worley. *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc., 2006.
- Lebas, Michel. “Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice”. *The European Accounting Review* (3): 3 (1994): 471–87.
- Lebelle, Bernard. *Construire un Tableau de Bord pertinent sous Excel™*. Paris: Eyrolles, 2013.
- Letek, Marta ve Gergö Barta. “Non-financial Performance Indicators as a New Approach to Measure the Value of Companies”. İçinde *Knowledge-Economy-Society: Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, editör Bogusz Mikula ve Tomasz Rojek. Cracow: Foundation of the Cracow University of Economics, 2015.
- Letiche, Hugo ve Juup Essers. *Organization Theory and Postmodern Thought*. Editör Stephen

- Linstead. London: SAGE Publications, 2004.
- Leutenegger, Andreas. "Transparency and Trust are Crucial". *The Reporting Times*, 2018.
- Lévy, Aldo, Faten Ben Bouheni ve Chantal Ammi. *Financial Management: USGAAP and IFRS Standards*. London: ISTE Ltd. and John Wiley & Sons Inc., 2018.
- Lin (Jeffrey Forrest), Yi ve Bruce Orvis. "Principles of Management Efficiency and Organizational Inefficiency". *Kybernetes* (45): 8 (05 Eylül 2016): 1308–22. <https://doi.org/10.1108/K-03-2016-0035>.
- Maani, K.E. "Productivity and Profitability through Quality - Myth and Reality". *International Journal of Quality & Reliability Management* (6): 3 (Mart 1989): 02656718910134421. <https://doi.org/10.1108/02656718910134421>.
- Magli, Francesca, Alberto Nobolo ve Matteo Ogliari. "Alternative Performance Measures and ESMA Guidelines: Improving Stakeholders' Communication". *International Journal of Business and Management* (12): 12 (2017): 15–28. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n12p15>.
- Magni, Carlo Alberto. "Residual Income and Value Creation: An Investigation into the Lost-Capital Paradigm". *European Journal of Operational Research* (201): 2 (Mart 2010): 505–19. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.03.004>.
- Mallin, Christine A. *Corporate Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- Malsch, Annette. "IFRS News (PwC): Alternative Performance Measures - Under Scrutiny by Regulators". London, 2016.
- Mamun, Abdullah Al, Harry Entebang ve Shazali Abu Mansor. "EVA as Superior Performance Measurement Tool". *Modern Economy* (03): 03 (2012): 310–18. <https://doi.org/10.4236/me.2012.33041>.
- Management Extra. *Development for High Performance*. Oxford: Elsevier Ltd., 2005.
- Management, Right. "Organizational Effectiveness: Discovering How to Make It Happen". Philadelphia, 2010.
- Mancini, Daniela, Eddy H. J. Vaassen ve Renata Paola Dameri. "Trends in Accounting Information Systems". İçinde *Accounting Information Systems for Decision Making*, editör Daniela Mancini, Eddy H. J. Vaassen ve Renata Paola Dameri, C. 3. Lecture Notes in Information Systems and Organisation. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-35761-9>.
- Marques, Ana. "Non-GAAP Earnings: International Overview and Suggestions for Future Research". *Meditari Accountancy Research* (25): 3 (14 Ağustos 2017): 318–35. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2017-0140>.
- Marr, Bernard. *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2012.
- . *Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring Your Intangible Value Drivers*. Oxford: Elsevier Ltd., 2006.
- Marr, Bernard ve Gianni Schiuma. "Business Performance Measurement - Past, Present and Future". *Management Decision* (41): 8 (Ekim 2003): 680–87. <https://doi.org/10.1108/00251740310496198>.
- Martin, John D. ve J. William Petty. *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

- Martin, Ray. "Do We Practise Quality Principles in the Performance Measurement of Critical Success Factors?" *Total Quality Management* (8): 6 (25 Aralık 1997): 429–44. <https://doi.org/10.1080/0954412979433>.
- Martinez-Ferrero, Jennifer. "Consequences of Financial Reporting Quality on Corporate Performance. Evidence at the International Level". *Estudios de Economía* (41): 1 (2014): 49–88.
- Mazars. "Mazars AIAF Roundtable on the Use of Alternative Performance Measures: Report on the Panel Discussion". Milan, 2016.
- McAuley, John, Joanne Duberley ve Phil Johnson. *Organization Theory: Challenges and Perspectives*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2007.
- McCann, David. "Report Details Ubiquity of Non-GAAP Metrics". CFO (Financial Reporting), 2018. <http://www.cfo.com/financial-reporting-2/2018/10/report-details-ubiquity-of-non-gaap-metrics>.
- McEwen, Ruth Ann. *Transparency in Financial Reporting: A Concise Comparison of IFRS and US GAAP*. Hampshire: Harriman House Ltd., 2009.
- McMann, Paul ve Alfred J. Nanni. "Is Your Company Really Measuring Performance?" *Management Accounting* (76): 5 (1994): 55–58.
- Medori, David ve Derek Steeple. "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems". *International Journal of Operations & Production Management* (20): 5 (Mayıs 2000): 520–33. <https://doi.org/10.1108/01443570010318896>.
- Melnyk, Steven A., Umit Bititci, Ken Platts, Jutta Tobias ve Bjørn Andersen. "Is Performance Measurement and Management Fit for the Future?" *Management Accounting Research* (25): 2 (Haziran 2014): 173–86. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>.
- Meyer, Marshall W. *Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Micheli, Pietro ve Jean-Francois Manzoni. "Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes". *Long Range Planning* (43): 4 (Ağustos 2010): 465–76. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>.
- Miková, Tereza. "Influence of IFRS on Earnings Manipulation: Evidence from the European Union". *Acta Oeconomica Pragensia*, 6 (2014): 3–18.
- Miller-Nobles, Tracie, Brenda Mattison ve Ella Mae Matsumura. *Hornsgren's Financial & Managerial Accounting, The Financial Chapters*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2016.
- Miller, Malcolm C. ve Janice A. Loftus. "Measurement Entering the 21st Century: A Clear or Blocked Road Ahead?" *Australian Accounting Review* (11): 2 (2000): 4–18.
- Mirza, Abbas Ali ve Nandakumar Ankarath. *International Trends in Financial Reporting under IFRS: Including Comparisons with US GAAP, China GAAP and India Accounting Standards*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2013.
- Mohamed, Rapiyah. "The Effect of Multi-Dimensional Performance Measurement System on Market Orientation". *International Journal of Trade, Economics and Finance* (5): 2 (2014): 195–98. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2014.V5.370>.
- Molho, Denis ve Dominique Fernandez-Poisson. *Tableaux de bord, outils de performance*. Paris: Groupe Eyrolles, 2009.
- Moloney, Niamh. *EU Securities and Financial Markets Regulation*. Oxford: Oxford University

- Press, 2014.
- Morrison & Foerster (International Financial Law Review). “Non-GAAP Explained”. New York, 2017.
- Mortaş, Mustafa ve Serhat Şamil. *Finansal Performans ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık*. Ankara: Murat Kitabevi, 2017.
- Mowen, Maryanne M., Don R. Hansen ve Dan L. Heitger. *Cornerstones of Managerial Accounting*. Mason: South-Western, Cengage Learning, 2014.
- Mujkanovic, Robin. “Alternative Performance Measures und IFRS – braucht man wirklich zusätzliche Regelungen?” Nwb Experten-Blog, 2017. <https://www.nwb-experten-blog.de/alternative-performance-measures-und-ifrs-braucht-man-wirklich-zusaetzliche-regelungen>.
- Murphy, Joseph E. “Return on Equity Capital, Dividend Payout and Growth of Earnings per Share”. *Financial Analysts Journal* (23): 3 (1967): 91–93.
- Nandakumar, Ankarath, Kalpesh J. Mehta, T. P. Ghosh ve Yass A. Alkafaji. *Understanding IFRS Fundamentals*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.
- Naranjo, Patricia, Daniel Saavedra ve Rodrigo S. Verdi. “Financial Reporting Regulation and Financing Decisions”. *Massachusetts Institute of Technology (Unpublished Working Paper)*, 2014, 1–55.
- Neely, Andy. “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?” *International Journal of Operations & Production Management* (19): 2 (Şubat 1999): 205–28. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>.
- Neely, Andy, Mike Gregory ve Ken Platts. “Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda”. *International Journal of Operations & Production Management* (25): 12 (Aralık 2005): 1228–63. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>.
- . “Performance Measurement System Design”. *International Journal of Operations & Production Management* (15): 4 (Nisan 1995): 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.
- Neely, Andy, John Mills, Ken Platts, Mike Gregory ve Huw Richards. “Performance Measurement System Design: Should Process based Approaches be Adopted?” *International Journal of Production Economics*, 46–47 (1996): 423–31.
- Neely, Andy, Huw Richards, John Mills, Ken Platts ve Mike Bourne. “Designing Performance Measures: A Structured Approach”. *International Journal of Operations & Production Management* (17): 11 (Kasım 1997): 1131–52. <https://doi.org/10.1108/01443579710177888>.
- Nezlobin, Alexander, Madhav V. Rajan ve Stefan Reichelstein. “Structural Properties of the Price-to-Earnings and Price-to-Book Ratios”. *Review of Accounting Studies* (21): 2 (2016): 438–72.
- Nicoll, Ian, John McCarthy ve Michael Feinstein. “Use of Non-GAAP Financial Measures”. MARCUM (SEC Insights), 2016. <http://www.marcumllp.com/insights-news/use-of-non-gaap-financial-measures>.
- Nobes, Christopher ve Robert Parker. *Comparative International Accounting*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2016.
- Nourayi, Mahmoud M. ve Frank P. Daroca. “Performance Evaluation And Measurement Issues”.

- Journal of Managerial Issues* (8): 2 (1996): 206–17.
- Nudurupati, S.S., U.S. Bititci, V. Kumar ve F.T.S. Chan. “State of the Art Literature Review on Performance Measurement”. *Computers & Industrial Engineering* (60): 2 (Mart 2011): 279–90. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>.
- Nuryanah, Siti ve Sardar M. N. Islam. *Corporate Governance and Financial Management*. London: Palgrave Macmillan UK, 2015. <https://doi.org/10.1057/9781137435613>.
- Odom, Che. “SEC: Alternative Performance Measures Can Violate Accounting Rules”. Bloomberg Tax (Financial Accounting News), 2018. <https://news.bloombergtax.com/financial-accounting>.
- Odumeru, James A. “Innovation and Organisational Performance”. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review* (2): 12 (2013): 18–22.
- Ontario Securities Commission (OSC). “Understanding Non-GAAP Financial Measures”. Investment Products - Complex Investments, 2017. <https://www.getsmarteraboutmoney.ca/invest/investment-products/complex-investments/understanding-non-gaap-financial-measures>.
- Orr, Linda M. ve Dave J. Orr. *Eliminating Waste in Business: Run Lean, Boost Profitability*. New York: Apress, 2014.
- Otley, David. “Accounting Performance Measurement: A Review of Its Purposes and Practices”. İçinde *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- . “Extending the Boundaries of Management Accounting Research: Developing Systems for Performance Management”. *The British Accounting Review* (33): 3 (Eylül 2001): 243–61. <https://doi.org/10.1006/bare.2001.0168>.
- . “Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research”. *Management Accounting Research*, 10 (1999): 363–82.
- Oxelheim, Lars ve Clas Wihlborg. *Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty: Performance and Risk Management*. New York: Oxford University Press, 2008.
- Özdemir, Fevzi Serkan, Haluk Bengü ve Hatice Bayar Özdemir. *Çok Boyutlu Kurumsal Performans Ölçümünde Balans Skor Kart*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016.
- Packová veronika ve Peter Karácsóny. “Designing and Implementing Performance Management Systems”. İçinde *Business Performance Measurement and Management*, editör Paolo Taticchi. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-04800-5>.
- Paladino, Bob. *Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2011.
- Palea vera. *Financial Reporting under IAS/IFRS*. Bern: Peter Lang, 2013.
- Palepu, Krishna G., Paul M. Healy ve Erik Peek. *Business Analysis and Valuation (IFRS Edition)*. Hampshire: Cengage Learning, 2013.
- Pamukçu, Fatma. “Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 50 (2011): 133–48.
- Pandey, Ashish. “What is Price-to-Book Ratio and What It Says about Stocks”. *Financial Express (Athena Information Solutions Pvt. Ltd.)*. 2018.

- <https://search.proquest.com/docview/2024757376?accountid=12251>.
- Papa, Marco. *EVA, Residual Income and Managerial Performance*. Milano: FrancoAngeli, 2012.
- Paranjape, Bhagyashree, Margaret Rossiter ve Victor Pantano. "Performance Measurement Systems: Successes, Failures and Future – A Review". *Measuring Business Excellence* (10): 3 (Temmuz 2006): 4–14. <https://doi.org/10.1108/13683040610685748>.
- Parida, Aditya, Uday Kumar, Diego Galar ve Christer Stenström. "Performance Measurement and Management for Maintenance: A Literature Review". *Journal of Quality in Maintenance Engineering* (21): 1 (09 Mart 2015): 2–33. <https://doi.org/10.1108/JQME-10-2013-0067>.
- Parker, Charles. "Performance Measurement". *Work Study (MCB University Press)* (49): 2 (Nisan 2000): 63–66. <https://doi.org/10.1108/00438020010311197>.
- Parrino, Richard J. "New Compliance Guidance by SEC Staff Signals Increased Scrutiny of Non-GAAP Financial Measures". *Journal of Investment Compliance* (17): 4 (07 Kasım 2016): 23–33.
- PCAOB. "Report on Non-GAAP Financial Measures", 2016.
- Peck, Roxy, Chris Olsen ve Jay L. Devore. *Introduction to Statistics and Data Analysis*. Boston: Cengage Learning, 2016.
- Pekdemir, Recep. "Finansal Raporlamada Terminoloji Birliği". *Mali Çözüm Dergisi*, 72 (2005): 21–29.
- Pekuri, Aki, Harri Haapasalo ve Maila Herrala. "Productivity and Performance Management". *International Journal of Performance Measurement* (1) (2011): 39–58.
- Pezet, Anne. "The History of the French Tableau de Bord (1885-1975): Evidence from the Archives". *Accounting Business and Financial History* (19): 2 (2009): 103–25.
- Pham, Peter Kien, Jo-Ann Suchard ve Jason Zein. "Corporate Governance and Alternative Performance Measures: Evidence from Australian Firms". *Australian Journal of Management* (36): 3 (09 Aralık 2011): 371–86. <https://doi.org/10.1177/0312896211413035>.
- Phusavat, Kongkiti, Pornthep Anussornnitisarn, Petri Helo ve Richard Dwight. "Performance Measurement: Roles and Challenges". *Industrial Management & Data Systems* (109): 5 (22 Mayıs 2009): 646–64. <https://doi.org/10.1108/02635570910957632>.
- Plachy, Roger J. ve Sandra J. Plachy. *Performance Management: Getting Results From Your Performance Planning and Appraisal System*. New York: AMACOM (American Management Association), 1988.
- Posner, Cydney. "Are Non-GAAP Financial Measures still Problematic?" Cooley PubCo (Accounting and Auditing), 2018. <https://cooleypubco.com/2018/08/06/non-gaap-financial-measures-still-problematic>.
- Pounder, Bruce. *Convergence Guidebook for Corporate Financial Reporting*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2009.
- Powell, Sarah. "The Challenges of Performance Measurement". *Management Decision* (42): 8 (Eylül 2004): 1017–23. <https://doi.org/10.1108/00251740410555515>.
- Proctor, Ray. *Managerial Accounting: Decision Making and Performance Management*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2012.
- Productivity Commission, (Australian Government). "On Efficiency and Effectiveness: Some

- Definitions (Productivity Commission Staff Research Note)". Melbourne, 2013.
- PwC. "Corporate Performance: What do Investors Want to Know? (Powerful Stories through Integrated Reporting)", 2014.
- . "Investor View: Insights from the Investment Community (Issue 4-Non GAAP Measures)", 2011.
- Renier, Ben ve Hilde Blomme. "Smarter Corporate Reporting with Core & More". *The Reporting Times*. 2018.
- Revsine, Lawrence, Daniel W. Collins, W. Bruce Johnson, H. Fred Mittelstaedt ve Leonard C. Soffer. *Financial Reporting & Analysis*. New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Richard, Pierre J., Timothy M. Devinney, George S. Yip ve Gerry Johnson. "Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice". *Journal of Management* (35): 3 (06 Haziran 2009): 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>.
- Rist, Michael ve Albert J. Pizzica. *Financial Ratios for Executives: How to Assess Company Strength, Fix Problems and Make Better Decisions*. New York: Apress, 2015.
- Robbins, Stephen P. ve Mary Coulter. *Management*. 14. baskı. London: Pearson Education Ltd., 2018.
- Robson, Ian. "From Process Measurement to Performance Improvement". *Business Process Management Journal* (10): 5 (Ekim 2004): 510–21. <https://doi.org/10.1108/14637150410559199>.
- Rogerson, William P. "Intertemporal Cost Allocation and Managerial Investment Incentives: A Theory Explaining the Use of Economic Value Added as a Performance Measure". *Journal of Political Economy* (105): 4 (Ağustos 1997): 770–95. <https://doi.org/10.1086/262093>.
- Romney, Marshall B. ve Paul John Steinbart. *Accounting Information Systems*. New Jersey: Pearson Education Ltd., 2018.
- Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe ve Bradford D. Jordan. *Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Education, 2013.
- Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield ve Bradford D. Jordan. *Essentials of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- Rothaermel, Frank T. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education, 2017.
- Saban, Metin ve Sedat Erdoğan. "Performans Ölçümleri ve Ekonomik Katma Değer". *Mali Çözüm Dergisi*, 84 (2007): 121–39.
- Sahiti, Arben, Skender Ahmeti, Arbana Sahiti ve Muhamet Aliu. "The Impact of Balanced Scorecard on Improving the Performance and Profitability of the Implementing Companies". *Mediterranean Journal of Social Sciences* (7): 4 (2016): 60–65. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n4p>.
- Şanlı, Nail. "Global Muhasebe Standartları". *Mali Çözüm Dergisi* (12): 60 (2002): 1–4.
- Schabel, Matthias M. *Investitionssteuerung, Periodenerfolgsrechnung und Economic Value Added*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-85232-8>.
- Schermerhorn, John R. *Exploring Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012.
- Schermerhorn, John R. ve Daniel G. Bachrach. *Exploring Management*. New Jersey: John Wiley



- & Sons Inc., 2016.
- Schermerhorn, John R., Paul Davidson, Aharon Factor, David Poole, Peter Woods, Alan Simon ve Ellen McBarron. *Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia Ltd., 2017.
- Scholey, Cam. “Strategy Mapping: Using Strategy Maps to Drive Performance”. *Management Accounting Guideline (CPA)*. Toronto, 2018.
- Selladurai, Rajan. “An Organizational Profitability, Productivity, Performance (PPP) Model: Going beyond TQM and BPR”. *Total Quality Management* (13): 5 (Ağustos 2002): 613–19. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002027>.
- Selling, Thomas I. ve Clyde P. Stickney. “The Effects of Business Environment and Strategy on a Firm’s Rate of Return on Assets”. *Financial Analysts Journal* (45): 1 (1989): 43–52.
- Selmer, Caroline. *Concevoir le tableau de bord: Méthodologie, outils et modèles visuels*. Paris: Dunod, 2015.
- Selvi, Yakup. *İşletmelerde Finansal Olmayan Verilerin Raporlanması*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2017.
- Sethibe, Tebogo ve Renier Steyn. “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 (28 Ekim 2016): 12. <https://doi.org/10.4102/sajesbm.v8i1.50>.
- Sezgin, Funda H. “An Empirical Investigation of the Relationship Among P/E Ratio, Stock Return and Dividend Yields for Istanbul Stock Exchange”. *International Journal of Economics and Finance Studies* (2): 1 (2010): 15–23.
- Shah, Reeta, Arunima Haldar ve S.V.D. Nageswara Rao. “Economic Value Added: Corporate Performance Measurement Tool”. *Corporate Board: Role, Duties and Composition* (11): 1 (2016): 47–58. <https://doi.org/10.22495/cbv11i1art5>.
- Shamrock, Steven E. *IFRS and US GAAP: A Comprehensive Comparison*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012.
- Sherman, H. David ve S. David Young. “The Pitfalls of Non-GAAP Metrics”. *MITSloan Management Review* (59): 2 (2018): 57–63.
- . “Where Financial Reporting Still Falls Short”. Harvard Business Review, 2016. <https://hbr.org/2016/07/where-financial-reporting-still-falls-short>.
- Shete, Rajendra. “Advantages and Disadvantages of Adopting IFRS”. Tax Click (IFRS), 2014. <http://www.taxclick.org/type/ifrs/advantages-and-disadvantages-of-adopting-ifrs>.
- Shil, Nikhil Chandra. “Performance Measures: An Application of Economic Value Added”. *International Journal of Business and Management* (4): 3 (17 Şubat 2009): 169–77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p169>.
- Sholihin, Mahfud, Richard Pike ve Musa Mangena. “Reliance on Multiple Performance Measures and Manager Performance”. *Journal of Applied Accounting Research* (11): 1 (Haziran 2010): 24–42. <https://doi.org/10.1108/09675421011050018>.
- Siegel, Marc. “For the Investor: The Use of Non-GAAP Metrics”. FASB, 2014. <https://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/SectionPage&cid=1176164442130>.
- Şimşek, Hasan ve Ali Yıldırım. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2016.
- Sink, D. Scott ve George L. Smith. “The Influence of Organizational Linkages and Measurement

- Practices on Productivity and Management”. İçinde *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, editör Douglas H. Harris, 131–60. Washington: National Academy Press, 1994.
- Sipahi, Barış ve Aylin Poroy Arsoy. “Finansal Raporlamada Yeni Yaklaşımlar”. *Öneri Dergisi* (9): 33 (2010): 51–57.
- Sisson, Jennifer. “Alternative Performance Measures - Time for Ground Rules?” 1Company, 2016. <https://1company.se/alternative-performance-measures-time-for-ground-rules>.
- Sliwka, Dirk. “On the Use of Nonfinancial Performance Measures in Management Compensation”. *Journal of Economics & Management Strategy* (11): 3 (2002): 487–511.
- Smith, John. “Creating Effectiveness”. *New Library World* (93): 1 (Ocak 1992): 8–14. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002417>.
- Smith, Malcolm. *Performance Measurement & Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. London: SAGE Publications, 2005.
- Soudani, Siamak Nejadhosseini. “The Usefulness of an Accounting Information System for Effective Organizational Performance”. *International Journal of Economics and Finance* (4): 5 (23 Nisan 2012): 136–45. <https://doi.org/10.5539/ijef.v4n5p136>.
- Souissi, Mohsen. “A Comparative Analysis Between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord”. *International Business & Economics Research Journal* (7): 7 (2008): 83–86.
- Spitzer, Dean R. *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success*. New York: AMACOM (American Management Association), 2007.
- Stacey, Ralph D. ve Chris Mowles. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2016.
- Standard Setting Department (HKI of CPA). “Non-IFRS Performance Measures: The Good, Bad and Ugly”. *Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (Technical Articles)*, 2017.
- Stockemer, Daniel. *Quantitative Methods for the Social Sciences*. Cham: Springer International Publishing, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>.
- Stockopedia. “Normalised Earnings”, 2019. <https://help.stockopedia.com/technical-guide>.
- Stolowy, Herve, Michel J. Lebas ve Yuan Ding. *Financial Accounting and Reporting: A Global Perspective*. Hampshire: Cengage Learning, 2013.
- Strecker, Nanja. *Innovation Strategy and Firm Performance*. Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Striteska, Michaela ve Marketa Spickova. “Review and Comparison of Performance Measurement Systems”. *The Journal of Organizational Management Studies*, 01 Ocak 2012, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2012.114900>.
- Studenmund, A. H. ve Bruce K. Johnson. *Using Econometrics: A Practical Guide*. Boston: Pearson Education, Inc., 2017.
- Sunder, Shyam. “Better Financial Reporting: Meanings and Means”. *Journal of Accounting and Public Policy* (35): 3 (Mayıs 2016): 211–23. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2016.03.002>.
- Swamy, Ramesh. “Strategic Performance Measurement in the New Millennium”. *CMA*

- Management* (LXXVI): 3 (2002): 44–47.
- Sweet, Pat. “IASB Chair Warns of ‘misleading’ non-GAAP Metrics in Executive Remuneration”. *Accountancy Daily* (Accounting), 2016. <https://www.accountancydaily.co/iasb-chair-warns-misleading-non-gaap-metrics-executive-remuneration>.
- Tangen, Stefan. “Analysing the Requirements of Performance Measurement Systems”. *Measuring Business Excellence* (9): 4 (Aralık 2005): 46–54. <https://doi.org/10.1108/13683040510634835>.
- . “Performance Measurement: From Philosophy to Practice”. *International Journal of Productivity and Performance Management* (53): 8 (Aralık 2004): 726–37. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>.
- Tarı, Recep. *Ekonometri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2018.
- Taticchi, Paolo, Flavio Tonelli ve Luca Cagnazzo. “Performance Measurement and Management: A Literature Review and a Research Agenda”. *Measuring Business Excellence* (14): 1 (23 Mart 2010): 4–18. <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>.
- Tatoğlu, Ferda Yerdelen. *Panel Veri Ekonometrisi (Stata Uygulamalı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2018.
- The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). “Back to Basics: What Good Corporate Reporting Looks Like”. CPD Technical Article, 2018. <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/discover/cpd-articles/corporate-reporting/b2b-crcpd.html>.
- . “Meeting Users’ Information Needs: The Use and Usefulness of Integrated Reporting”. London, 2016.
- . “Tenets of Good Corporate Reporting”. London, 2018.
- The Board of the International Organization of Securities Commissions (IOSCO). “Statement on Non-GAAP Financial Measures”. FR05, 2016.
- Thibodeaux, Mary S. ve Edward Favilla. “Organizational Effectiveness and Commitment Through Strategic Management”. *Industrial Management & Data Systems* (96): 5 (Ağustos 1996): 21–25. <https://doi.org/10.1108/02635579610123307>.
- Thomas, Alison. “Accounting for Intangibles”. Editör Cary L. Cooper, Colin Clubb ve A. Rashad Abdel-Khalik. *The Blackwell Encyclopedia of Management (Accounting)*. Blackwell Publishing, 2005.
- Thomas, Alison ve Joyce Grant. “Alternative Performance Measures (ICAEW)”. London, 2018.
- Thomsett, Michael C. *The Manager’s Pocket Calculator: A Quick Guide to Essential Business Formulas and Ratios*. New York: AMACOM (American Management Association), 2010.
- TMSK. TFRS Uygulama Beyanı: Yönetimin Yorumu (2010).
- Tokaç, Ahmet. *Finansal Raporları Okuma Metodları*. İstanbul: Derin Yayınları, 2014.
- Tompkins, Jonathan R. *Organization Theory and Public Management*. Belmont: Thomson Wadsworth, 2005.
- Tonchia, Stefano ve Luca Quagini. *Performance Measurement*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13235-3>.
- Tremoliere, Gerard ve Mireiile Berthelot. “Consultation Paper ESMA/2014/175 - ESMA Guidelines on Alternative Performance Measures”. Paris, 2014.

- Tripathi, P.C. ve P. N. Reddy. *Principles of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2012.
- Tulsian, Monica. “Profitability Analysis (A Comparative Study of SAIL & TATA Steel)”. *Journal of Economics and Finance* (3): 2 (2014): 19–22.
- Turner, Leslie, Andrea Weickgenannt ve Mary Kay Copeland. *Accounting Information Systems: Control and Processes*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2017.
- U.S. SEC. Non-GAAP Financial Measures: Q&A of General Applicability (2018).
- Ukko, J., J. Tenhunen ve H. Rantanen. “Performance Measurement Impacts on Management and Leadership: Perspectives of Management and Employees”. *International Journal of Production Economics* (110): 1–2 (Ekim 2007): 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>.
- Uyar, Ali. “Development of Non-Financial Measures as Contemporary Performance Measurement Tools”. *World of Accounting Science* (12): 1 (2010): 209–48.
- . *Kurumsal Raporlamanın Gelişimi ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2015.
- Uyargil, Cavide. *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2008.
- Uygur, Akyay. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* (10): 1 (2009): 148–59.
- Vaessen, Mark. “Non-GAAP Measures - Moving towards Global Transparency (KPMG)”. Amstelveen, 2016.
- Varma, Arup, Pawan S. Budhwar ve Angelo DeNisi. *Performance Management Systems: A Global Perspective*. Oxford: Routledge-Taylor & Francis Group, 2008.
- Veen-Dirks, Paula van. “Different Uses of Performance Measures: The Evaluation versus Reward of Production Managers”. *Accounting, Organizations and Society* (35): 2 (Şubat 2010): 141–64. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.02.002>.
- Venanzi, Daniela. *Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art*. Milano: Springer Milan, 2012. <https://doi.org/10.1007/978-88-470-2451-9>.
- Venkatraman, N. ve Vasudevan Ramanujam. “Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches”. *The Academy of Management Review* (11): 4 (1986): 801–14.
- Vries, Rhenie De. “Before You Set Your Alternative Performance Measures, Read This”. KPMG Luxembourg, Expert Blog, 2018. <https://blog.kpmg.lu/before-you-set-your-alternative-performance-measures-read-this>.
- Waal, André de ve Karima Kourtit. “Performance Measurement and Management in Practice: Advantages, Disadvantages and Reasons for Use”. *International Journal of Productivity and Performance Management* (62): 5 (22 Temmuz 2013): 446–73. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118>.
- Waal, André de, Karima Kourtit ve Peter Nijkamp. “The Relationship Between the Level of Completeness of a Strategic Performance Management System and Perceived Advantages and Disadvantages”. *International Journal of Operations & Production Management* (29): 12 (13 Kasım 2009): 1242–65. <https://doi.org/10.1108/01443570911005983>.
- Wade, David ve Ronald Recardo. *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement-Driven Strategic Alignment*. Woburn: Butterworth-Heinemann, 2001.

- Wahlen, James M., Stephen P. Baginski ve Mark T. Bradshaw. *Financial Reporting, Financial Statement Analysis and Valuation: A Strategic Perspective*. Boston: Cengage Learning, 2015.
- Waller, James. “Alternative Performance Measures - What Do They Mean?” Croner-i Blog, 2018. <https://www.croneri.co.uk/blog/alternative-performance-measures---what-do-they-mean>.
- Walton, Peter. *An Executive Guide to IFRS: Content, Costs and Benefits to Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Inc., 2011.
- Wang, Zhongming. “Organizational Effectiveness Through Technology Innovation and HRM Strategies”. Editör Zhongming Wang. *International Journal of Manpower* (26): 6 (Eylül 2005): 481–87. <https://doi.org/10.1108/01437720510625403>.
- Ward, Keith, Cliff Bowman ve Andrew Kakabadse. *Extraordinary Performance from Ordinary People: Value Creating Corporate Leadership*. Oxford: Elsevier Ltd., 2007.
- Warren, Carl S., James M. Reeve ve Jonathan E. Duchac. *Financial and Managerial Accounting*. Boston: Cengage Learning, 2016.
- Weetman, Pauline. *Financial & Management Accounting: An Introduction*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2013.
- . “Financial Reporting in Europe: Prospects for Research”. *European Management Journal* (36): 2 (Nisan 2018): 153–60. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.002>.
- Wegmann, Gregory ve Evelyne Poincelot. “Non-Financial Indicators and Strategic Management Accounting”. İçinde *Best Practices in Management Accounting*, editör Greg N. Gregoriou ve Nigel Finch. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012.
- Welch, Ivo. *Corporate Finance*. Los Angeles: Ivo Welch, 2017.
- Weygandt, Jerry J., Paul D. Kimmel ve Donald E. Kieso. *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2012.
- Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman ve Charles E. Bamford. *Concepts in Strategic Management and Business Policy*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2018.
- . *Strategic Management and Business Policy*. Harlow: Pearson Education Ltd., 2018.
- White, Gerald I., Ashwinpaul C. Sondhi ve Dov Fried. *The Analysis and Use of Financial Statements*. Danvers: John Wiley & Sons Inc., 2003.
- Whiting, Edwin. *A Guide to Business Performance Measurements*. London: Palgrave Macmillan UK, 1986. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-07472-3>.
- Wienclaw, Ruth A. “Performance Appraisal”. İçinde *Principles of Business: Management*, editör Richard Wilson. New York: Salem Press, 2017.
- Williams, Jan R., Susan F. Haka, Mark S. Bettner ve Joseph V. Carcello. *Financial & Managerial Accounting: The Basis for Business Decisions*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
- Wise, Christina. “Price-to-Book Ratio Provides A Limited View”. *Investor’s Business Daily*. 2006. <https://search.proquest.com/docview/1033219075?accountid=12251>.
- Wisner, Priscilla. “Multidimensional Performance Measurement Using the Balanced Scorecard”. İçinde *Business Performance Excellence*, editör Jeffrey T. Luftig ve Steven M. Ouellette. London: Bloomsbury Information, 2012.
- Wolberg, John. *Data Analysis Using the Method of Least Squares*. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2006.

- Wooldridge, Jeffrey M. *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. Boston: Cengage Learning, 2016.
- Worthington, Andrew C ve Tracey West. "Economic Value-Added: A Review of the Theoretical and Empirical Literature". *Asian Review of Accounting* (9): 1 (Ocak 2001): 67–86. <https://doi.org/10.1108/eb060736>.
- Wycherley, Jason. "The 5 Benefits of IFRS". Morgan McKinley (Article), 2017. <https://www.morganmckinley.ie/article/5-benefits-ifrs>.
- Yadav, Neetu ve Mahim Sagar. "Performance Measurement and Management Frameworks". *Business Process Management Journal* (19): 6 (04 Kasım 2013): 947–71. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>.
- Yaşar, R. Şebnem. "Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Denetim Şirketi Uygulaması". *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70 (2016): 193–212.
- Young, S. David ve Stephen F. O'Byrne. *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Yükçü, Süleyman ve Gülşah Atağan. "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* (23): 4 (2009): 1–13.
- Yüreğir, Oya H. ve Gülsün Nakıboğlu. "Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16): 2 (2007): 545–62.
- Zairi, Mohamed. *Measuring Performance for Business Results*. Dordrecht: Springer Netherlands, 1994. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-1302-1>.
- Zigon, Jack. *How to Measure Employee Performance*. Pennsylvania: Zigon Performance Group, 2002.
- Zsido, Kinga Emese. "Historical Overview of the Literature on Business Performance Measurement from the Beginning to the Present". *Applied Studies in Agribusiness and Commerce* (9): 3 (2015): 39–46. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2015/3/6>.