

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MUHASEBE VE FİNANSAL YÖNETİM ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA VE DENETİM
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLETİŞİM DEĞERİNİN ARTTIRILMASINDA
YÖNETİMİN DEĞERLENDİRMELERİ RAPORUNA İLİŞKİN
BİR UYGULAMA

HAZIRLAYAN

HANİFE ANAÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. DENİZ UMUT DOĞAN

ANKARA -2023

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 12/07/2023

Öğrencinin Adı, Soyadı: Hanife ANAÇ

Öğrencinin Numarası: 22110214

Anabilim Dalı: Muhasebe ve Finansal Yönetim

Programı: Uluslararası Finansal Raporlama ve Denetim Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN

Tez Başlığı: İletişim Değerinin Arttırılmasında Yönetimin Değerlendirmeleri Raporuna İlişkin Bir Uygulama

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 98 sayfalık kısmına ilişkin, 13/06/2023 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13' dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih:12/07/2023

Prof. Dr. Deniz Umut DOĞAN

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının tamamlanması sürecinde gösterdikleri destek, sabır ve eşsiz bilgileri için tez danışmanım Prof. Dr. Deniz Umut Doğan'a derinden teşekkür ederim. Onun bilimsel vizyonu ve yönlendirmesi, çalışmamın her aşamasında benim için değerli bir kılavuz oldu. Ayrıca, akademik yolculuğumda bana destek olan ve bu çalışmayı gerçekleştirmem için olanak sağlayan Prof. Dr. Nalan Akdoğan'a da minnettarım. Onun liderliği ve rehberliği, bölümdeki tüm öğrencilere ilham veren bir ışıktır. Bu süreçte, Prof. Dr. Özge Sezgin Alp'in katkılarından dolayı da teşekkür etmek isterim. Bilgisi ve deneyimi bu çalışmada önemli bir rol oynamıştır.

Son olarak, bu tezi tamamlamamda en büyük motivasyonum olan oğlum Doruk Anaç'a teşekkür etmek istiyorum. Oyun zamanından feragat ederek, bana bu çalışmayı bitirmem için gereken zamanı ve enerjiyi sağladı. Onun anlayışı ve sabrı, benim için bu süreci daha anlamlı kıldı.

ÖZET

ANAC, Hanife. İletişim Değerinin Arttırılmasında Yönetimin Değerlendirmeleri Raporuna İlişkin Bir Uygulama. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Finansal Raporlama ve Denetim Tezli Yüksek Lisans Programı, 2023

Bu tez, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) çerçevesinde entegre raporlama sistemi altında firmalar tarafından hazırlanan yıllık faaliyet raporlarının standartlaştırılması ihtiyacını incelemektedir. Operasyonel raporlama uygulamalarında artan karmaşıklık ve çeşitlilik dikkate alınarak, bu işlemleri standartlaştırmak ve genel raporlama kalitesini artırmak amacıyla yeni bir uygulama sunulmaktadır. Çalışmada öncelikle kurumsal raporlamalar ve yıllık faaliyet raporunun içeriği incelenmiştir. Sonrasında, yönetimin değerlendirmeleri ve yönetimin değerlendirmelerinin ana unsurları ele alınmıştır. Son olarak, yönetimin değerlendirmelerinin altı ana unsuruna örnek teşkil etmesi amacı ile varsayımsal bir teknoloji firması üzerinden örnek uygulama sunulmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, yönetim değerlendirmeleri alanındaki devam eden tartışmalara önemli katkılar sağlamakta ve IFRS bağlamındaki düzenleyiciler ve firmalar için pratik, uygulanabilir sonuçlar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Raporlama Uygulamaları, Yıllık Faaliyet Raporu, Entegre Raporlama, Şeffaflık, Yönetim Değerlendirmeleri.

ABSTRACT

ANAC Hanife. An Application Regarding Management's Commentary Report in Increasing Communication Value. Baskent University, Institute of Social Science, Masters of International Financial Reporting and Auditing with Thesis, 2023

This thesis explores the need for standardization in the creation of operational reports prepared by firms under the Integrated Reporting System within the International Financial Reporting Standards (IFRS) framework. Recognizing the increasing complexity and heterogeneity in operational reporting practices, it proposes a novel application to standardize these procedures and enhance overall reporting quality. In the study, first, the enterprise reports and the content of the annual report were examined. Next, management's commentary and key elements of management's commentary are discussed. Finally, a sample application is presented on a hypothetical technology firm to set an example for the six main elements of management's commentary. This study's conclusions significantly contribute to the ongoing discourse in the field of management evaluations and offer practical implications for both regulators and firms in the IFRS context.

Keywords: Reporting practices, Annual Reports, Integrated Reporting System, Transparency, Management commentary.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1
1. KURUMSAL RAPORLAMA	4
1.1. Kurumsal Raporlama	4
1.1.1. Finansal raporlama	5
1.1.2. Entegre raporlama.....	7
1.1.3. Sürdürülebilirlik raporlaması	11
1.2. Yıllık Faaliyet Raporlarına Genel Bakış.....	13
1.3. Yıllık Faaliyet Raporunun İşlevi	18
1.4. Yıllık Faaliyet Raporunun Özellikleri.....	20
1.5. Faaliyet Raporunun Şirketlere Katkıları.....	21
1.6. Yıllık Faaliyet Raporu Hazırlama Yükümlülüğüne Sahip Olan Şirketler	23
1.7. Yıllık Faaliyet Raporunda Yer Alması Gereken Bilgiler	24
1.7.1. Genel bilgiler	25
1.7.2. Yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan finansal haklar	26
1.7.3. Şirketin Ar-Ge faaliyetleri	27
1.7.4. Şirketin işleyişi ve faaliyetleri ile ilgili kritik gelişmeler	27
1.7.5. Finansal durum	29
1.7.6. Riskler ve yönetim organının değerlendirmesi	30
1.7.7. Diğer hususlar	30
1.8. Yıllık Faaliyet Raporunun Şirketlerin Karar Alma Süreçlerindeki Rolü ve Önemi	30
2. YÖNETİMİN DEĞERLENDİRMELERİNE GENEL BAKIŞ	32
2.1. Yönetimin Değerlendirmelerinin İşlevi.....	32
2.2. Yönetimin Değerlendirmeleri Gelişim Süreci	33
2.3. Yönetimin Değerlendirmelerinin Özellikleri.....	34

2.4. Yönetimin Değerlendirmelerinin Bilgi Kullanıcılarına Katkıları	36
2.5. Yönetimin Değerlendirmelerinin Hazırlanması Zorunlu mudur?	37
2.6. Yönetimin Değerlendirmelerinin Yıllık Faaliyet Raporu ile Karşılaştırılması	37
2.7. Yönetimin Değerlendirmelerinin Önemi	38
2.8. Yönetimin Değerlendirmeleri Taslak Raporu ve Hazırlanma Amacı	39
2.9. Yönetimin Değerlendirmeleri Ana Unsurları.....	42
2.9.1. İş modeli.....	48
2.9.2. Strateji	50
2.9.3. Kaynaklar ve ilişkiler	58
2.9.4. Riskler	64
2.9.5. Dış ortam	65
2.9.6. Finansal performans ve finansal durum	69
2.10. Yönetimin Değerlendirmeleri ve Önemlilik Kavramı	70
2.11. Yönetimin Değerlendirmeleri ve Firma Değeri Kavramı	73
3. YÖNETİMİN DEĞERLENDİRMELERİ RAPORU İÇİN ÖRNEK BİR UYGULAMA	76
3.1. Çalışmanın Amacı	76
3.2. Yönetimin Değerlendirmelerinin Altı Ana Unsuru Doğrultusunda Örnek Bir Uygulama.....	83
SONUÇ	102
KAYNAKLAR	103

TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. 1. Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Genel Bilgiler.....	17
Tablo 2. 1. Kilit Konular ve İşletmenin Değer Yaratması	43
Tablo 2. 2. Temel Hedefler	45
Tablo 2. 3. Değerlendirme Hedefleri	46
Tablo 2. 4. Spesifik Hedefler	47
Tablo 2. 5. Yönetimin Değerlendirmelerinin Hedefi.....	53
Tablo 2. 6. Önemli Sayılma Kararları.....	53
Tablo 2. 7. İş Modeli.....	54
Tablo 2. 8. Strateji.....	55
Tablo 2. 9. Kaynaklar ve ilişkiler.....	56
Tablo 2. 10. Riskler.....	57
Tablo 2. 11. Dış Ortam	57
Tablo 2. 12. Finansal Performans ve Finansal Durum	58
Tablo 2. 13. Kaynaklar ve İlişkiler	61
Tablo 2. 14. İş Modeli.....	62
Tablo 2. 15. Strateji.....	62
Tablo 2. 16. Riskler.....	63
Tablo 2. 17. Dış Çevre	63
Tablo 2. 18. Finansal performans ve finansal durum	64
Tablo 2. 19. İçerik Alanları.....	66
Tablo 2. 20. Kaynaklar ve ilişkiler	67
Tablo 2. 21. Dış Çevre	67
Tablo 2. 22. İş Modeli.....	68
Tablo 2. 23. Strateji.....	68
Tablo 2. 24. Riskler.....	69
Tablo 2. 25. Finansal Performans ve Finansal Durum	70
Tablo 3. 1. Kullanılan Altı Ana Unsur Modeli	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. 1. Yönetimin Değerlendirilmeleri	14
Şekil 1. 2. Yönetimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kaynaklar.....	14
Şekil 2. 1. Kilit Konular	43



KISALTMALAR

BIST	Borsa İstanbul
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
GRI	Küresel Raporlama Girişimi
GTB	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
IASB	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
IFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IIRC	Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KGK	Kamu Gözetimi Kurumu
KYİ	Kurumsal Yönetim İlkeleri
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TTK	Türk Ticaret Kanunu

GİRİŞ

Değişen ekonomik şartlar, karar alıcıların bilgiye duydukları gereksinimin artmasına neden olmuştur. Bilgi kullanıcıları açısından işletme faaliyetlerinin sonuçları, finansal durumun nasıl olduğu ile işletmenin faaliyetlerini nasıl tasarladığı ve değer değişiminin nasıl gerçekleştiğinin bilinmesi de önem kazanmıştır. Bunun için de işletmelerin hem finansal hem de finansal olmayan bilgilerinin bilgi kullanıcılarına aktarılması gereksinimi doğmuştur. İşletmeler, bu bilgileri başta asli kullanıcılar (borç verenler ve yatırımcılar) olmak üzere tüm paydaşlara aktarırken farklı kurumsal raporlar kullanmaktadır. (Cavlak & Cebeci, 2018)

Ülkemizde yaygın olarak kullanılan kurumsal raporlardan biri yönetim kurulu yıllık faaliyet raporudur. Yıllık faaliyet raporlarında işletmelerin finansal performansları ve bu performansı nasıl gerçekleştirdiklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu raporların hazırlanmasındaki amaçlardan bir tanesi, finansal bilgi kullanıcılarına, şeffaf olarak önemli bilgilerin aktarılmasının sağlanmasıdır. Finansal raporlamanın kavramsal çerçevesinde belirtildiği üzere; finansal bilgi kullanıcı tanımı, mevcut ve potansiyel yatırımcılar ve kredi veren kuruluşlardan başlamak üzere oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. İşletmelere neden sorusunu yöneltebilecek herkesi bilgi kullanıcısı olarak tanımlamak mümkündür. Önemli bilgi ise; bilgi kullanıcısının kararını etkileyecek bilgi olarak tanımlanabilir. Kavramsal çerçevede de bilgilerin verilmemesi, yanlış ya da eksik verilmesi asli kullanıcıların verecekleri kararları makul derecede etkiliyorsa bu bilgi önemli bilgidir, şeklinde tanımlanmıştır. Şeffaflık ise, bir işletmenin faaliyetleri, finansal performansı ve yönetim uygulamaları hakkında açık ve doğru bilgi sağlamayı içerir. Şeffaf olarak önemli bilginin paylaşılması; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer paydaşların bilinçli kararlar vermesine ve işletmeleri eylemlerinden sorumlu tutmasına yardımcı olur. İşletmeler, kaynakların kullanımı ile ilgili almış olduğu kararın yaratmış olduğu çevresel ve sosyal etkileri konusunda şeffaf olduklarında, tüm bilgi kullanıcıları tarafından hesap sorulabilir. Şeffaflık, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gerekli olan hesap verebilirliği teşvik eder. Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini tehlikeye atmadan mevcut neslin gereksinimlerini karşılamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle; gelecek kuşakların gereksinimlerini de karşılayacak şekilde günümüz kaynaklarının kullanılmasıdır. Şeffaflık; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, toplumlar ve halk dahil olmak üzere paydaşlar arasında güven oluşturur. İşletmeler, sürdürülebilirlik

uygulamaları hakkında şeffaf olduklarında, diğer bir deyişle; işletme kâr ederken yaratmış olduğu çevresel performansı ve sosyal girişimleri açıkça paylaştıklarında, paydaşlar bilinçli kararlar alabilir. İşletmeler; çevresel etkileri, çalışma uygulamalarını veya ürün kaynaklarını açıkladıklarında, şeffaflık prensibi ile bilgi kullanıcıları ile paylaştıklarında, paydaşlar bu doğrultuda karar alırlar. Şeffaflık, işletmenin çevre üzerindeki olumsuz etkileri hakkında da paydaşlara bilgi verilmesine olanak tanır. Paydaşlar ile bilginin şeffaf bir biçimde paylaşılması hesap verilebilirlik konusunda işletmeye duyulan güveni artırır. Bu etkenler, sürdürülebilirlik girişimlerinin etkinliğini artırır, güvenilirliklerini sağlar ve daha sürdürülebilir ve sorumlu bir geleceğe katkıda bulunur. Böylece sürdürülebilir sonuçlar elde edebilmek için şeffaf bir şekilde raporlamaların yapılması da paydaşlarla işletme arasındaki iletişim değerinin artmasını sağlamaktadır.

Yıllık faaliyet raporları; firma sahipleri ve işletme çalışanları da dahil olmak üzere tüm bilgi kullanıcılarının, firma ile ilgili bilgi istedikleri konulara daha detaylı ve doğru bir biçimde ulaşmalarına olanak sağlamaktadır. Finansal tabloların incelenmesi ve analiz edilip yorumlanması ayrıca uzmanlık konusudur. Bu nedenle hazırlanan yıllık faaliyet raporları ile tüm bu finansal raporların açık ve anlaşılır olması bilgi kullanıcıları açısından önemlidir. Ayrıca bilgi aktarımı yapılırken; faydalı, doğru ve kullanılabilir bilginin aktarılması da amaçlanmaktadır. Raporlamalarda verilen bilginin faydalı bilgi olması için; tam, tarafsız, hatasız, açık, anlaşılır, karşılaştırılabilir ve doğrulanabilir olması gerekmektedir. Buna ilave olarak yönetimin değerlendirmelerinde ve işletmenin diğer tüm raporlamalarında tutarlılık olmalıdır. Kavramsal çerçeveye göre de bilgi kullanıcısı açısından faydalı bilginin temel niteliksel özellikleri, ihtiyaca uygunluk ve gerçeğe uygun sunumdur. Destekleyici niteliksel özellikleri karşılaştırılabilirlik, doğrulanabilirlik, zamanında sunum ve anlaşılabilirlik olarak tanımlanmıştır.

Gelişen ekonomik koşullar ve değişen bilgi gereksinimleri nedeniyle, bilgi kullanıcıları işletmelerden finansal tablolara ek bilgi talep etmektedir. Bu doğrultuda; mevcut raporlamalardaki boşluklar göz önünde bulundurularak, ihtiyaca odaklı, açıklayıcı ve işletmenin tüm raporlamalarının sürdürülebilirlik kavramı göz önünde bulundurularak tutarlı bir şekilde bir araya getirildiği, iletişim değeri yüksek olan bir raporlamaya gereksinim duyulmuştur. Bu durum, Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board; “IASB”) çalışmaları ile hazırlanmış ve 2010 yılında yayımlanmış olan Yönetimin Değerlendirmeleri Uygulama Rehberinin güncellenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin finansal

tablolarını tamamlayan bir rapordur. İşletmenin finansal performansı ve finansal durumunu etkileyen faktörler ile işletmenin ileride değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkileyebilecek faktörlerin ortaya konulması hedeflenmektedir. Yönetimin değerlendirmeleri, yönetimin bakış açısı ile finansal tablolar hakkında önemli bilgilerin ve kilit konuların neler olduğunu içermektedir. Başka bir ifadeyle; önemli olabilecek bir konu ile ilgili yönetimin bakış açısını, bu konuyu yönetimin nasıl ele aldığını ve nasıl değerlendirdiğini kapsamaktadır. Burada ele alınan konu; nakit akışlarını etkileyebilecek önemli bir finansal tablo kalemi olabileceği gibi, işletmenin kârlılığını ve sürdürülebilirliğine etkilemesi düşünülen risk, mevzuat değişimi, ekonomik durumdaki beklentilerin işletmeye nasıl yansıtacağı gibi görüşleri de içerebilir. Böylece kredi verenler ve yatırımcılar, yönetimin bakış açısı ile nakit akışına ilişkin uzun vadeli değerlendirmeleri ve işletme kaynaklarının etkin şekilde yönetilip yönetilmediğini değerlendirebileceklerdir.

Bu çalışmada birinci bölümde ülkemizde kullanılmakta olan kurumsal raporlamalar anlatılmıştır. Kurumsal Raporlar içerisinde yer alan ve ülkemizde yoğun olarak kullanılan yıllık faaliyet raporları ve bu raporların bilgi kullanıcılarına ve firmalara olan katkıları detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board; “IASB”) çalışmaları ile hazırlanmış olan yönetimin değerlendirmeleri raporunun kapsamı, ana unsurları ve taslak metinde nelerin incelendiğinden bahsedilmiştir. Ayrıca uluslararası standartlarda hazırlanması planlanan bu taslak rapora neden gereksinim duyulduğu anlatılmış ve elde edilmesi planlanan faydalardan bahsedilmiştir. Son bölümde ise; çözüm önerisi niteliğinde uygulama örneği çalışması hazırlanmıştır. Amaç, işletmenin değerini belirlerken daha etkin, verimli ve iletişim değeri yüksek rapor çıkarabilmesidir. Böylece, bilgi kullanıcısının önemli bilgiye ulaşması kolaylaşacak ve karar alma süreçlerine katkı sağlanabilecektir.

1. KURUMSAL RAPORLAMA

Bu bölümde ilk olarak kurumsal raporlama tanımı üzerinde durulacaktır. Kurumsal raporlama hakkında bilgi verilecek ve kurumsal raporlama türleri olan; finansal raporlama, entegre raporlama ve yıllık faaliyet raporuna ilişkin genel bilgiler sunulacaktır. Bu bölümün son kısmı olan yıllık faaliyet raporlaması, ülkemizde kullanımı zorunlu olması ve yoğun olarak kullanılması sebebi ile detaylandırılarak anlatılacaktır.

1.1. Kurumsal Raporlama

Kurumsal raporlama, işletmelerin hissedarlar, yatırımcılar, kredi verenler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, devlet ve diğer paydaşlarla iletişim kurmasını sağlamaktadır. Bu raporlar, paydaşlara işletmenin finansal durumu, stratejileri, risk yönetimi, sürdürülebilirlik politikaları ve diğer önemli bilgiler hakkında bilgi sunar. Paydaşlar da bu raporları kullanarak işletmeyle ilgili kararlar alır ve değerlendirmeler yapar.

Geçmişte, paydaşlar işletmelerin finansal bilgilerine dayanarak kararlar alırlardı. Ancak, zaman içinde finansal olmayan bilgilerin de karar alma süreçlerinde önemli hale gelmesiyle birlikte, kurumsal raporlama kapsamında değişiklikler yapılmasına gereksinim duyulmuştur.

İşletmeler, bu süreçte ilk olarak yönetim açıklamalarıyla kurumsal yönetimi ön plana çıkararak ilgili taraflara bilgi aktarmıştır. Finansal ve finansal olmayan bilgilerin bir arada sunulduğu yıllık faaliyet raporları kullanılarak bilgi iletilmiştir. Ancak işletmelerin faaliyet alanlarıyla ilgili çevresel ve sosyal boyuttaki bilgiler, yıllık faaliyet raporlarında yetersiz kalmıştır. Bu nedenle, çevresel ya da kurumsal sosyal sorumluluk raporları hazırlanarak bu eksiklikler giderilmeye çalışılmıştır.

Zamanla, işletmeler, bilgi kullanıcılarının beklentilerini göz önünde bulundurarak yönetişimsel, sosyal ve çevresel durumlarının değerlendirilmesine odaklanan bir raporlama yaklaşımı benimsemiştir. Bu süreçte, sürdürülebilirlik raporlaması da dikkate alınarak sürdürülebilirlik unsuru önem kazanmıştır. Ancak, bu yeni raporlar veri akışında çeşitlilik sağlamış olsa da bilgi karmaşasına yol açmış ve önemli bilgilerin ayırt edilmesini zorlaştırmıştır. (Atasel, 2021)

1.1.1. Finansal raporlama

Finansal raporlama, bir işletmenin mali performansını, durumunu ve nakit akışını çeşitli paydaşlara açıklama sürecidir. Finansal tabloların hazırlanması ve iletişimiyle birlikte, işletmenin finansal faaliyetlerine ilişkin diğer ilgili finansal bilgilerin sunulması, işletmenin finansal faaliyetlerine kapsamlı bir bakış sağlamayı amaçlar.

Finansal raporlar, bir işletmenin mali durumunu, performansını ve nakit akışını gösteren belgelerdir. Bu raporlar, genellikle belirli bir döneme (genellikle bir yıl) ilişkin finansal verileri içerir ve genellikle işletmenin dönem sonu finansal durum tablosu, döneme ait kapsamlı gelir tablosu, döneme ait özkaynak değişim tablosu, döneme ait nakit akış tablosu ve önemli muhasebe politikalarını özetleyen dipnotlar ve diğer açıklayıcı notlarından oluşur.

Finansal raporlar, işletmenin yöneticilerine ve paydaşlarına çeşitli açılardan bilgi sağlamaktadır. İşletme yöneticileri, finansal raporlar aracılığıyla işletmenin mali performansını değerlendirebilir, kârlılık, likidite, borçluluk seviyeleri ve varlık değeri gibi önemli finansal göstergeleri izleyebilir. Bu bilgiler, işletme stratejilerinin oluşturulması ve işletme kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi için yöneticilere rehberlik eder.

Ayrıca, finansal raporlar, işletmenin hissedarları, yatırımcıları, borç verenleri ve diğer paydaşları için de önemlidir. Hissedarlar, işletmenin performansını ve kârlılığını izleyebilir, yatırımcılar ise işletmenin potansiyelini değerlendirebilir ve gelecekteki yatırım kararlarını buna göre alabilir. Borç verenler, işletmenin geri ödeme kabiliyetini değerlendirebilir ve kredi riskini belirleyebilir. Diğer paydaşlar, işletmenin finansal sağlığını ve sürdürülebilirlik performansını anlamak için finansal raporlara başvurabilir.

Sonuç olarak, finansal raporlar, işletmelerin mali performansını değerlendirmek, kararlar almak ve paydaşlarını bilgilendirmek için önemli bir araçtır. Doğru hazırlanmış ve şeffaf bir şekilde sunulan finansal raporlar, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür.

Finansal ve finansal olmayan raporlamaların ayrı ayrı yayımlanması ve bu raporlar arasında bağlantı kurulamaması sorunu, işletmelerin bütüncül performansını ve değer yaratma potansiyelini tam olarak anlamamızı engelleyebilir. Finansal raporlar genellikle mali performans ve nakit akışını gösterirken, finansal olmayan raporlar çevresel, sosyal ve yönetim performansını kapsayan daha geniş bir yelpazede bilgi sağlamaktadır.

Ancak, işletmelerin sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve diğer faktörler gibi finansal olmayan konulara olan ilgisi arttıkça, sadece finansal raporlara dayanarak işletmenin gerçek değerini ve performansını anlamak zorlaşmaktadır. Finansal raporlar genellikle geçmişe odaklanırken, finansal olmayan raporlar gelecekteki hedefleri, stratejileri ve değer yaratma potansiyelini gösterir.

Bu nedenle, finansal ve finansal olmayan bilgilerin tek bir raporlama aracılığıyla sunulması önerilmektedir. Böyle bir bütüncül raporlama, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performansını bir arada değerlendirmemizi ve işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri, risk yönetimi stratejileri, yenilikçilik faaliyetleri, müşteri ilişkileri gibi faktörleri anlamamızı sağlamaktadır. Bu da paydaşlara işletmenin daha kapsamlı bir resmini sunarak daha iyi kararlar almalarına yardımcı olabilir.

Tek bir raporlama aracılığıyla finansal ve finansal olmayan bilgilerin sunulması, paydaşların işletmenin sürdürülebilirlik performansını, etik uygulamalarını, çevresel etkilerini ve sosyal katkılarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır. Ayrıca, işletmenin gelecekteki hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi vererek, paydaşların işletmenin değer yaratma potansiyelini değerlendirmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, finansal ve finansal olmayan bilgilerin tek bir raporlama aracılığıyla sunulması, işletmelerin bütüncül performansını ve değer yaratma potansiyelini daha iyi anlamamıza ve paydaşların yeterli ve güvenilir bilgi edinmesine yardımcı olabilir. Bu, işletmelerin sürdürülebilirlik odaklı kararlar almasını teşvik eder ve paydaşların işletmeler hakkında daha bilinçli tercihler yapmalarını sağlamaktadır.

Finansal raporlama, mali bilgi kullanıcıları olan iç ve dış paydaşlar için önemlidir. Finansal raporlama, doğru ve güvenilir finansal bilgilerin paydaşlara açıklanmasını sağlayarak şeffaflığı teşvik eder. İşletmeyi mali performansı ve yönetimi açısından sorumlu tutar. Paydaşların yönetim hakkında değerlendirmeler yapmalarına yardımcı olur.

Finansal raporlar, bilinçli kararlar almak için paydaşlara değerli bilgiler sağlayabilir. Yatırımcılar, finansal raporları değerlendirerek işletmenin kârlılığını, mali istikrarını ve büyüme potansiyelini değerlendirir. Kredi verenler ve alacaklılar, finansal raporları kullanarak kredi değerliliğini ve işletmenin borçlarını ödeme yeteneğini belirler. Yönetim, finansal raporlara dayanarak performansı izler, iyileştirme alanlarını belirler ve stratejik kararlar alırlar.

Finansal raporlama, belirli muhasebe standartlarına ve düzenleyici gereksinimlere uygun olmalıdır. İşletmelerin finansal tabloları genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine (Generally Accepted Accounting Principles-GAAP) veya uluslararası finansal raporlama standartlarına (International Financial Reporting Standards-IFRS) uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Bu standartlara uyum, finansal bilgilerin tutarlılık, karşılaştırılabilirlik ve güvenilirlik sağlamasını sağlamaktadır.

Finansal raporlar, işletme ile paydaşlar arasında iletişimin sağlanması için araçtır. Hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum, genel kullanıcılar, işletmenin finansal durumunu ve performansını anlamalarına yardımcı olan bilgilere erişir. Bu şeffaflık, güven inşa etmeye ve etkili paydaş katılımını kolaylaştırmaya yardımcı olmaktadır.

1.1.2. Entegre raporlama

Bilgiye erişimin teknolojik gelişmelerle kolaylaşması, günümüzde bilgi talebini artırmıştır. Bu durum, kuruluşların paydaşlarıyla iletişim aracı olan kurumsal raporlamanın kapsamının değişmesine ve yeni düzenlemelere uyum sağlayarak genişlemesine yol açmıştır. Artık tüm paydaşlar, karar alma ve görüş edinme süreçlerinde sadece finansal bilgilere güvenmek yerine, gelecekte yaratılabilecek değerlerin tahmin edilmesi ve iletilmesi gibi finansal olmayan verileri de dikkate almaktadırlar. Bu nedenle, kuruluşların stratejileri, kurumsal yönetimleri, finansal performansları ile sosyal, çevresel ve yönetişimsel etkileri arasındaki ilişkiyi gösteren entegre raporlar, değer yaratma potansiyelini anlaşılır ve sade bir şekilde sunmayı amaçlamaktadır. (Susmaz, 2021)

İşletmelerin borsaya kote olması durumunda yılda en az bir defa finansal raporlama yapmaları gerekmektedir. Ancak, modern dünyada, firmalar finansal raporlama işlemlerini çok daha sık şekilde yerine getirmektedirler. Raporlama işlemlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (International Financial Reporting Standards - IFRS) uygun olarak yapılması zorunludur. Etkili finansal raporlama ve düzgün çalışan sermaye piyasalarının anahtarı, bu finansal raporlamaların açık ve doğru biçimde sunulmasına dayanır. (Eccles & Saltzman,2011)

Geleneksel finansal raporlama, genellikle tarihi bilgileri sağlamaktadır, bu da iş dünyasının dinamiklerini ve finansal durumun tamamını yansıtmada yetersiz kaldığı

söylenbilir. Bu, geleneksel muhasebe ve finansal raporlamanın eleştirilerinden biridir. Günümüzde, gerçek zamanlı ve stratejik yaklaşıma gereksinim duyulmasına rağmen, geleneksel muhasebe ve finansal raporlama bu gereklilikleri tam anlamıyla karşılamakta yetersiz kalıyor. (Eccles & Saltzman,2011)

Entegre raporlamanın öncelikli hedefi, işletmelerin gelecek tahminlerini sunmak ve aynı zamanda işletmenin kısa, orta ve uzun vadedeki değerini belirlemektir. (Kılıç, 2018) Entegre raporlama, işletmenin geçmişte gerçekleştirdiği faaliyetleri, gelecekteki hedeflerine nasıl erişmeyi planladığını ve ilerleyen süreçte değer oluşturma stratejilerini sunar. Bu nedenle, entegre raporlama bir çeşit modern raporlama biçimidir. (Öztürk, 2019)

Güney Afrika'da yerleşik olan kuruluşlar üzerine hazırlanan King Raporları, entegre raporlamanın ilk evrelerinde belirleyici olmuştur. Nelson Mandela, 1994 yılında, kuruluşlara yönelik güven eksikliğini gidermek amacıyla üç King Raporu yayınlamıştır. Bu raporlar, yönetişimsel, sosyal ve çevresel sorumlulukların etkilerini, finansal ve finansal olmayan bilgilerin raporlanması için bir platform oluşturmuştur. 2010 yılından itibaren, dünyada bir ilk olarak, Güney Afrika'da borsaya kote olan tüm işletmelerin entegre rapor yayımlaması ve yayımlamayanların neden entegre rapor yapmadıklarını açıklamaları mecburi hale getirilmiştir. (Öztürk, 2019)

2000'li yılların başından itibaren entegre raporlama oluşturma girişimleri ortaya çıkmıştır. Uzmanlar, akademisyenler, yöneticiler ve muhasebeciler, işletmelerin uygulamalarını gözlemleyerek entegre raporlama için bir temel uygulama modeli belirlemeye çalışmışlardır. Entegre raporlamanın nasıl uygulanacağı, bunun işletme için maliyetleri, olası zararları, karşılaşılabilecek zorluklar ve bu durumlarla nasıl başa çıkılacağı hakkında teoriler geliştirilmeye başlanmıştır. 2005 yılında Allen L.White, 'New Wine, New Bottles: The Rise of Non-Financial Reporting' adlı bir makale yayınlamıştır. 2010 yılında ise Eccles ve Krzus 'One Report' adlı bir kitap yayınlamışlardır. (Eccles & Krzus,2010)

Amerika Birleşik Devletleri'nde yatırımcıların borsa ve işletmelere duyduğu güven 1929'daki Büyük Buhran (The Great Depression) sonrası büyük bir darbe almıştır. Bu durum, ABD'de Genel Kabul Görmüş Muhasebe Standartları'nın (United States Generally Accepted Accounting Principles- US GAAPs) ve Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nun (Securities and Exchange Commission- SEC) oluşturulmasına yol açmıştır. Aynı zamanda, borsaya kote olan işletmelerin finansal bilgilerini yayınlaması zorunlu hale getirilmiştir ve benzer uygulamalar farklı ülkelerde de görülmüştür. Yeni

standartlar ve kuruluşlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Ülkeler arası raporlama farklılıkları gözlemlenmeye başlandığında, 2001 yılında birleştirici bir raporlama dili olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (International Financial Reporting Standards) ortaya çıkmıştır.(Büdeyri & Kısa, 2016)

Entegre raporlamanın evrimi ve içeriğiyle ilgili dünya ve Türkiye'deki uygulamalarına dair teorik çalışmaların yapıldığı, (Büdeyri ve Kısa, 2016; Aras ve Sarioğlu, 2015; Topçu ve Korkmaz, 2015) literatürde görülmektedir. Bunun yanı sıra, entegre raporlama konusunda çalışanlarının algılarını (James, 2014; Solak, 2017), işletme raporlarının entegre raporlama standartlarına uygunluğunu ve entegre raporlamaya geçiş sürecini değerlendiren akademik literatür (Clayton, 2015; Havlova, 2015; Yüksel ve Aracı, 2017; Öztürk, 2019) ve yayınlanmış entegre raporlara dair çalışmaların (Guse, 2016; Kaya, 2016) gerçekleştirildiği gözlenmiştir.

Kargın (2013) tarafından gerçekleştirilen ilk akademik çalışmada, entegre raporun evrimi, yapısı ve içeriği incelenerek dünya genelindeki uygulamalar değerlendirilmiş ve Türkiye'de entegre raporlamanın uygulanması önerilmiştir. Aras ve Sarioğlu'nun çalışmasında ise kurumsal raporlamanın gelişimi ve entegre raporlamanın oluşum süreci ele alınmış, dünya çapındaki entegre raporlama örneklerine değinilmiştir. Ayrıca, ülkemizde sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığın arttığı ve entegre raporlamaya hızla geçen işletmelerin rekabet avantajı elde edeceği vurgulanmıştır. Topçu ve Korkmaz (2015) yaptıkları araştırmada, entegre raporlamanın kavramsal çerçevesini ele alınmıştır. Bu çalışma ile, işletmelerin entegre raporlama konusunda eğitim almalarının işletmelerin rekabet edebilirlik düzeyine katkı sağlayabileceği vurgulanmıştır. Gökten'in (2016) çalışmasında ise entegre raporlamanın nasıl yapılması gerektiğine dair çerçevesel bir bakış açısı sunularak yol gösterici bir kaynak oluşturulmuştur. Bu çalışmalarda genel olarak, entegre raporlamanın kavramsal boyutu incelenmiş ve entegre raporlamaya geçişin kurumlar için rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmiştir. Entegre raporlamanın gelişim süreci ise Büdeyri ve Kısa (2016) tarafından yapılan çalışmada ise, çeşitli paydaş gruplarının entegre raporlamaya yaklaşımı, entegre raporlamanın belirleyici faktörleri ve getirdiği kritik bakış açısı incelenmiş, sonuç olarak; entegre raporlamaya geçişin şeffaflık ve güvenilirliğe katkı sağlayacağı tespit edilmiştir.

Solak (2017) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, meslek mensuplarının entegre raporlama konusundaki farkındalık düzeyini ölçmek amacıyla Aydın ve Malatya illerinde

anket uygulaması yapılmıştır ve sonuçta; katılımcıların entegre raporlama konusundaki bilgi düzeyinin yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Çalışmada ayrıca; entegre raporlama ile ilgili üniversite müfredatlarına ilgili konuların eklenmesi, eğitim programlarının ve seminerlerin yaygınlaştırılması gibi öneriler yer almaktadır.

Kaya (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, farklı ülkelerden gelen işletmelerin yayınladığı entegre raporlar, kavramsal ve içeriksel olarak karşılaştırılmıştır. Araştırma sonucunda, farklı ulusların kavramsal değerlerinin algılanmasında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

2016 yılında ülkemizde oluşturulan entegre raporlar, değer oluşturma bakış açısından karşılaştırmalı bir biçimde Ercan ve Kestane'nin 2017 tarihli çalışmasında ele alınmıştır. Bu çalışmanın bulguları, firmaların sunduğu raporlarda değer yaratma süreçlerinde çeşitlilik olduğunu ortaya koymuştur. Bu incelemeler, kavramsal değerlerin algılanmasının üzerindeki etkileri çerçevesinde yürütülmüş ve her iki çalışmada da örtüşen sonuçlara varılmıştır.

Ercan ve Kestane'nin 2017 yılındaki araştırmasında ayrıca, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası tarafından oluşturulan entegre rapor, Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından belirlenen çerçeve, temel kavramlar ve prensipler göz önünde bulundurularak analiz edilmiştir. Bu inceleme sonucunda, raporun IIRC'nin düzenlemeleriyle uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde listelenen işletmelerin yıllık faaliyet raporlarının entegre raporlama standartlarına ne derece uyduğu Yüksel ve Aracı'nın 2017'deki araştırmasında incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, inceledikleri işletmelerin yaklaşık olarak yarısının (%48) yıllık faaliyet raporunun entegre raporlama kriterlerine uygun olduğu tespit edilmiştir.

Kardeş Selimoğlu ve Yeşilçelebi'nin 2018'de yaptığı başka bir çalışma da benzer bir konu üzerinedir. Bu çalışmada, 2011-2016 yılları arasında entegre raporlama örnekleri veri tabanında bulunan tüm raporlar, içerik analizi tekniği ile değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, birçok raporun uluslararası entegre raporlama çerçevesi tarafından belirlenen rehber prensipler ve içerik unsurlarını içerdiğini göstermiştir.

İşgüden Kılıç'ın 2018'deki çalışmasında, entegre rapor yayınlayan işletmelerin ve BIST sürdürülebilirlik endeksinde listelenen işletmelerin 2016 yılı faaliyet raporları,

Uluslararası Entegre Raporlama İlkeleri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu çalışma, diğerlerinden farklı bir sonuç bulmuştur. Yapılan inceleme sonucunda, entegre raporların içerik öğeleri bakımından eksiklikler içerdiği ve yıllık faaliyet raporlarının ise entegre raporlama standartlarını tam anlamıyla karşılamadığı belirlenmiştir.

Yüksel'in 2018'deki araştırması da bu konuda yapılan önemli çalışmalardan biridir. Bu çalışmada, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde listelenen işletmelerin 2016 yılı faaliyet raporlarının entegre raporlama standartlarına uygunluğu, içerik analizi metodu ile belirlenmiştir. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri ve entegre raporlama ilkeleri arasındaki bağlantı da incelenmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin entegre raporlama skorları ile kurumsal yönetim derecelendirmeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

1.1.3. Sürdürülebilirlik raporlaması

Sürdürülebilirlik raporları bir kuruluşun çevresel, sosyal ve yönetişimsel etkilerini değerlendirmek ve paydaşlara bu bilgileri iletmek için kullanılan bir kurumsal raporlama türüdür. Bu raporlar, kuruluşların sürdürülebilirlik hedefleri belirlemesine, performanslarını ölçmesine ve ilerlemeyi yönetmesine yardımcı olur. (GRI, 2022)

Sürdürülebilirlik raporları genellikle çevresel etkiler, sosyal etkiler, yönetişimsel etkiler ve kurumsal yönetim gibi konuları kapsar. Çevresel etkiler, kuruluşun çevre üzerindeki etkilerini, doğal kaynak kullanımını, enerji verimliliğini, atık yönetimini ve sera gazı emisyonlarını içerir. Sosyal etkiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve toplum gibi paydaşlarla ilişkileri, iş güvenliği, iş sağlığı, insan hakları ve yerel topluluklara katkıları gibi konuları kapsar. Yönetişimsel etkiler ise finansal performansı, gelir dağılımını, yatırımları ve ekonomik katma değeri değerlendirir. Kurumsal yönetim ise etik değerleri, şeffaflığı, yönetim yapısını ve kurumsal sorumluluğu kapsayan bir alandır.

Sürdürülebilirlik raporları, kuruluşların sürdürülebilirlik performansını izlemesine ve paydaşlarıyla iletişim kurmasına yardımcı olur. Bu raporlar, şeffaflık ve hesap verilebilirlik sağlayarak kuruluşların ilerlemelerini takip etmelerini ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekler. Ayrıca, paydaşların kuruluşların sürdürülebilirlik faaliyetlerini değerlendirmesine ve bilinçli kararlar almasına yardımcı olur.

Sürdürülebilirlik raporları genellikle kuruluşların gönüllü olarak hazırladığı belgelerdir, ancak bazı ülkelerde veya sektörlerde sürdürülebilirlik raporlama

zorunlulukları bulunabilir. Uluslararası çerçeveler ve standartlar, kuruluşlara sürdürülebilirlik raporlarını hazırlamak için rehberlik etmektedir. Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative- GRI) ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) gibi kuruluşlar sürdürülebilirlik raporlamasını teşvik eder ve standartlar geliştirir. İşletmelerin raporlama yaparken hangi metotları kullanacağını ve hangi konulara değinmesi gerektiğini açıklar.

Sürdürülebilirlik performansının raporlanması, dünya genelinde giderek artan bir eğilimdir. Kuruluşlar, sürdürülebilirlikle ilgili faaliyetlerini ve ilerlemelerini paydaşlarıyla paylaşmak için farklı yöntemler kullanmaktadır.

Bazı işletmeler sürdürülebilirlik performansını yıllık faaliyet raporlarının bir parçası olarak raporlar. Bu raporlar, genellikle finansal raporlarla birlikte sunulur ve kuruluşun sürdürülebilirlik stratejisi, hedefleri, etkileri ve performansı hakkında bilgi verir. Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği kuruluşun genel performansının bir parçası olarak ele almayı ve entegre etmeyi vurgular.

Bazı işletmeler ise sürdürülebilirlikle ilgili bilgileri internet sitelerinde ayrı bir başlık altında paydaşlarıyla paylaşır. Bu bölümde, sürdürülebilirlik stratejisi, projeler, başarılar, hedefler ve performansla ilgili bilgiler yer alır. Bu şekilde, paydaşlar işletmenin sürdürülebilirlikle ilgili çalışmalarına kolaylıkla erişebilir ve bilgilendirilebilir.

Ayrıca, birçok işletme ayrı bir sürdürülebilirlik raporu hazırlar. Bu raporlar genellikle kuruluşun sürdürülebilirlik performansını daha ayrıntılı bir şekilde açıklar. Raporlar, çevresel etkiler, sosyal etkiler, yönetimsel etkiler, hedefler, ilerlemeler ve gelecekteki planlar gibi konuları kapsayabilir. Sürdürülebilirlik raporları, genellikle uluslararası çerçeveler ve standartlara uygun olarak hazırlanır ve işletmenin sürdürülebilirlik performansını izlemek, hesap vermek ve şeffaflık sağlamak için kullanılır.

Hangi yöntemin tercih edildiği, kuruluşun boyutu, sektörü, sürdürülebilirlik stratejisi ve paydaş talepleri gibi faktörlere bağlı olabilir. Önemli olan, kuruluşların sürdürülebilirlik performansını raporlama yoluyla paydaşlarıyla etkileşimde bulunması ve şeffaflık sağlamasıdır. Bu, kuruluşların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına ve sürdürülebilirlik alanında daha iyi bir yönetim sağlamalarına yardımcı olur. (BİST, 2020).

Sonuç olarak, sürdürülebilirlik raporları, kuruluşların sürdürülebilirlik performansını değerlendirmesine, ilerlemeyi yönetmesine ve paydaşlarla iletişim kurmasına yardımcı

olan önemli bir araçtır. Bu raporlar, sürdürülebilirlik prensiplerine uyumu teşvik eder ve kuruluşların daha sürdürülebilir bir gelecek için çalışmalarını destekler.

1.2. Yıllık Faaliyet Raporlarına Genel Bakış

Yıllık Faaliyet Raporu; bir yıl süresince işletmeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar veya devlet kurumları gibi organizasyonlar tarafından hazırlanan, faaliyetlerini, başarılarını, kazanımlarını, finansal durum ve performanslarını özetleyen bir belge olarak tanımlanabilir.

Yıllık faaliyet raporunun amacı, hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve genel kamu dahil olmak üzere ilgililerin organizasyonun yıl boyunca gerçekleştirdiği faaliyetler ve performans hakkında kapsamlı bir genel bakış sağlamaktır. Rapor genellikle organizasyonun misyonu, hedefleri, stratejileri, önemli projeleri veya girişimleri, finansal tabloları ve diğer ilgili verileri içerir.

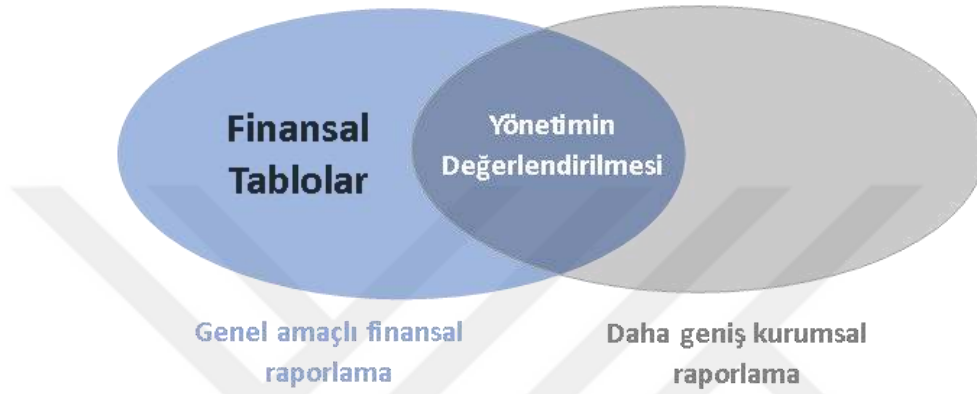
Yıllık faaliyet raporunun içeriği ve formatı organizasyon ve sektöre bağlı olarak değişebilir. Ancak temel amaç, raporlama dönemi boyunca organizasyonun faaliyetlerini ve performansını şeffaf ve kapsamlı bir şekilde aktarmaktır.

Mevcutta Türkiye’de Yıllık Faaliyet Raporları temelde üç kurumun düzenlemelerine tabi durumdadır. Birincisi Ticaret Bakanlığı’nın yapmış olduğu bir düzenleme mevcuttur. Bununla ilgili olarak Ticaret Bakanlığı’nın, işletmelerin yıllık faaliyet raporlarının asgari içeriğinin belirlenmesi hakkında bir yönetmelik bulunmaktadır. İkincisi Sermaye Piyasası Kurulu ve üçüncüsü ise; Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun daha detaylı olarak istediği raporlardır. Bunların hepsinin yıllık faaliyet raporlarında istediği hususlar söz konusudur. İşletmeler, Türkiye’de yıllık faaliyet raporlarını bu doğrultuda hazırlamaktadırlar. Uluslararası kredi kullanan veya uluslararası yatırımcılara hitap eden firmalar da başka standartları kullanarak, entegre bir raporlamaya doğru gitmektedir.

Türk Ticaret Kanunu'nda yönetim kurulu tarafından hazırlanan yıllık faaliyet raporu ile ilgili olarak şöyle denilmektedir: "Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, o yıl içinde işletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler ve genel finansal durumu hakkında dürüst, eksiksiz ve gerçeğe uygun bir resim sunmalıdır. Finansal durum, finansal tablolar üzerinden değerlendirilmeli ve raporda, işletmenin gelecekteki gelişimi ve olası risklerine de açıkça yer verilmelidir. Yönetim kurulunun bu konular hakkındaki değerlendirmeleri de raporda

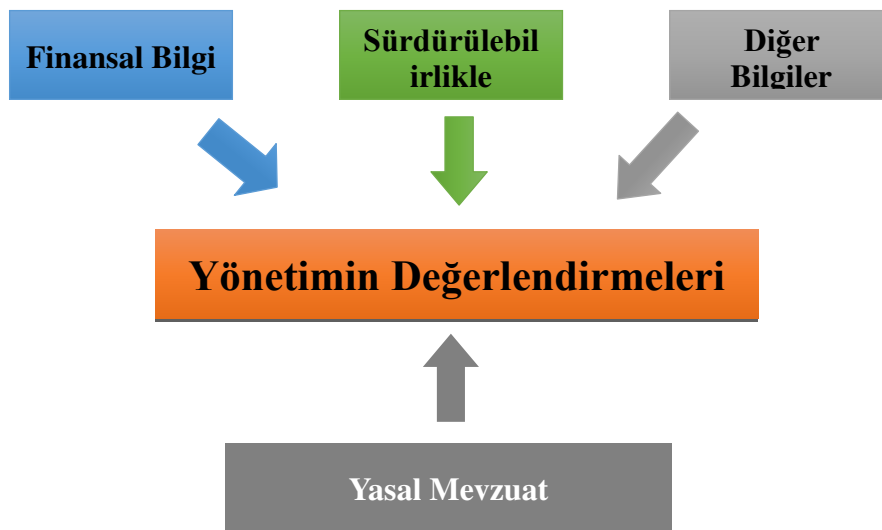
bulunmalıdır." (Resmî Gazete, Sayı: 27846, 2011: m.516) Kanun ayrıca, bu raporun minimum içeriğinin Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından bir yönetmelikle belirleneceğini ifade etmektedir.

Yıllık faaliyet raporu temel olarak; işletmelerin finansal tablolarını tamamlar, değer ve nakit akışı yaratma yeteneklerinin anlaşılmasını sağlar, yatırımcı ve kredi veren kuruluşlara yönelik olmasının yanı sıra geniş kitlelere de faydalı olabilir. Yönetim değerlendirmesinin raporlama içerisinde yeri ise Şekil 1.1’de sunulmuştur.



Şekil 1. 1. Yönetimin Değerlendirilmeleri

Yönetiminin değerlendirilmelerinin oluşturulmasında ise; finansal bilgilerin yanı sıra, sürdürülebilirlikle ilgili bilgiler ve pazar yapı gibi diğer bilgiler kullanılır. Buradaki önemli bilgiler, yönetim değerlendirmesinde yer alırken, yerel mevzuat ve hükümlerde yıllık faaliyet raporunun çerçevesini belirler. (Şekil 2.1)



Şekil 1. 2. Yönetimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kaynaklar

Yıllık faaliyet raporu, "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporlarının Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'te ise şu şekilde tanımlanır: "Yıllık faaliyet raporu, kanun ve ilgili yönetmelik çerçevesinde yönetim organı tarafından oluşturulan, şirketin o yıl gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve genel finansal durumunun gerçeğe uygun, eksiksiz ve dürüst bir şekilde aktarıldığı, şirketin gelecekteki gelişmeleri ve potansiyel riskleri de açıkça belirttiği bir rapordur." (Resmî Gazete, Sayı: 28395, 2012: m.3g)

İlgili yönetmelik gereği, yıllık faaliyet raporunun içermesi gereken bölümler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Resmî Gazete, Sayı: 28395, 2012: m.7):

- Genel bilgi bölümü,
- Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere verilen finansal haklara ilişkin bölüm,
- Şirketin araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dair bölüm,
- Şirketin işleyişi ve faaliyetlerle ilgili önemli gelişmelere ilişkin bölüm,
- Finansal durumla ilgili bölüm,
- Riskler ve yönetim kurulu değerlendirmesi bölümü ve
- Diğer konuları kapsayan bölüm.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) veya Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerine tabi olan şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında, yönetmelikte belirtilen bilgilerin yanı sıra, SPK ve BDDK'nın yasal düzenlemelerinden doğan ilave bilgilerin de bulunması gerektiği belirtilmiştir. (Deloitte ve TKYD, 2014:4)

Yönetmelikte, kurumsal, çevresel ve sosyal sorumluluklar gibi finansal olmayan bilgilerin raporlanması konusunda herhangi bir zorunluluk öngörülmemiştir. Ancak, "diğer hususlar" bölümü altında, "yönetmelik hükümlerine aykırı olmamak koşuluyla yönetim organının ek bilgi eklemesi uygun görülür" şeklinde bir ifadeyle, işletmelere bu konuda belirli bir özgürlük verilmiştir (Gençoğlu ve Aytaç,2016:58)

Bahse konu yönetmelik, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulan ve faaliyetlerini sürdüren anonim şirketler, limited şirketler ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin yıllık faaliyet raporlarını kapsar. Şirketler topluluğunda ise, ana şirketin yıllık faaliyet raporu bu kapsama dahildir. Bu bağlamda, tüm sermaye şirketleri, 2012 yılından itibaren Türk Ticaret Kanunu gereğince, finansal sonuçları da içeren yıllık faaliyet raporları hazırlamaktadırlar.(Deloitte ve TKYD, 2014:5) Yıllık faaliyet raporunun

oluşturulmasında sorumluluk taşıyan şirket yönetim kurulu, bu raporu bağımsız denetime tabi tutulmuş finansal tabloların bilgilerini de kapsayacak ve diğerk önemli konuları da içerecek biçimde hazırlamalıdır. (Akbulut, 2013:404).

Yıllık faaliyet raporlarına dair diğerk bir kritik husus, bu raporlarda yer alan finansal bilgilerin, denetlenmiş finansal tablolarla uyumlu olması ve gerçeğı doğru bir şekilde yansıtır yansıtmadığının, bağımsız denetimin kapsamına dahil olmasıdır. Bu çerçevede, bağımsız denetim sürecinden geçmiş olmasına rağmen, denetimden geçirilmemiş bir yıllık faaliyet raporu, düzenlenmemiş olarak kabul edilir. (Resmî Gazete, Sayı: 27846, 2011: m.397).

Sonuç olarak, modern işletmelerin yıllık faaliyet raporları, ilgili tarafların şeffaf ve kesin finansal bilgiler ihtiyacına ek olarak, sürdürülebilir büyüme, kurumsal kültür, yönetim ekibinin beceri ve deneyimi, geleceğı yönelik beklentiler ve planlar, sosyal sorumluluklar gibi finansal olmayan bilgileri de içermektedir. Bu nedenle, yıllık faaliyet raporu, sadece Türk Ticaret Kanunu'nun belirlediğı bir yasal zorunluluk olmanın ötesinde, yönetim kurulunun şirketin finansal ve finansal olmayan bilgilerini ve iletmek istediğı mesajları paydaşlarıyla paylaştığı kilit bir kurumsal iletişim aracı olarak kabul edilmelidir. (Deloitte ve TKYD, 2014:6).

Sermaye şirketlerinin Türkiye'de yasal olarak zorunlu tutulduğı ve paydaşlarla iletişim kurmak için önemli bir araç olan faaliyet raporuna dair genel bilgiler, Tablo-1.1'de sunulmuştur.

Tablo 1. 1. Yıllık Faaliyet Raporuna Dair Genel Bilgiler

Düzenlemeler	* 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu * Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporlarının Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik * Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (II-14.1) * Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) * Bankalarca Yıllık Faaliyet Raporunun Hazırlanmasına ve Yayımlanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
Düzenleyiciler	* Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (6102 sayılı TTK ile Faaliyet Raporlarının İçeriği Konusunda) * SPK (SPK'ya Tabi Şirketler ile İlgili Konularda) * BDDK (Banka Faaliyet Raporları ile İlgili Konularda)
Sorumlular	Şirket Yönetim Organı (Faaliyet Raporunun Hazırlanması ve Sunulması): * Anonim Şirketler: Yönetim Kurulu * Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirketler: Yönetici veya Yöneticiler * Limited Şirketler: Müdür veya Müdürler Kurulu
Taraflar	* Tüm Paydaşlar (Genel Olarak) * Yatırımcılar ve Kredi Verenler (Özel Olarak)
İçerik	* Finansal Olmayan Bilgi (Ağırlıklı Olarak) * Finansal Bilgi (Özet Olarak)
İçerik Unsurları	* Genel Bilgiler * Yönetim Organı Üyeleri ile Üst Düzey Yöneticilere Sağlanan Finansal Haklar * Şirketin Araştırma ve Geliştirme Çalışmaları * Şirket Faaliyetleri ve Faaliyetlere İlişkin Önemli Gelişmeler * Finansal Durum, Riskler ve Yönetim Organının Değerlendirmesi * Diğer Hususlar
Yayımlanma	Zorunlu (Tüm Sermaye Şirketleri İçin)
Yayımlanma	Yeri Şirket İnternet Sitesi

1.3. Yıllık Faaliyet Raporunun İşlevi

Yönetim kurulu yıllık faaliyet raporu, geçmiş döneme ait olarak hazırlanmakta olup gerektiğinde kullanılmak üzere pay sahipleri ve kamuyu aydınlatmak amacı ile hazırlanmaktadır. Firmanın hem finansal raporları hakkında bilgiler elde edilmesini sağlarken hem de rapor, firmanın durumu hakkında yönetimin bildirmiş olduğu görüşleri de içermektedir. (Adal, 2018)

Yıllık faaliyet raporu, işletmenin incelenen döneme ait faaliyetlerini, finansal durumunu, doğru, eksiksiz, doğrudan, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde anlatan bir rapordur. Raporun ana konusu, işletmenin, o yıla ait faaliyetlerinin akışı ile her yönüyle finansal durumudur. Her yönü ibaresi işletmenin mal varlığı durumunu finansal durumunu faaliyet sonuçlarını alacak borç ilişkisine, öz kaynağın yeterli olup olmadığını ve buna benzer önemlilik içeren hususları içerir. (Üçışık & Çelik, 2018)

Yıllık Faaliyet raporu ile raporlama yapılan döneme ait finansal durumun açıklanması durumu söz konusudur. Finansal durum ve kâr zarar tablolarında rakamsal verilere, nasıl ulaşıldığını detayları ile anlatıyor olması bakımından, hem bilgi kullanıcılarına gereksinim duyulan bilgiyi aktarması hem de kamuyu aydınlatıyor olması bakımından önemli bir yere sahiptir. (İpek Kayalı, 2022)

Yıllık Faaliyet Raporu, bir işletmenin geçirmiş olduğu bir yıllık dönemde neler yapmış olduğunu detaylı olarak anlattığı bir rapordur. İlgili tanımlamayı, bir işletmenin bir önceki dönemdeki ticari ve finansal faaliyetlerine ait önemli noktalarının detaylı bir şekilde anlatıldığı raporlardır, olarak da yapabiliriz. Yıllık faaliyet raporlarının her bir yıllık dönemin bitiminde hazırlanması gerekmektedir. İlgili raporda, işletmenin bir önceki dönem faaliyetlerinde elde etmiş olduğu finansal tabloyu açık, anlaşılır ve şeffaf bir şekilde anlatması önem taşımaktadır. Yıllık faaliyet raporu, bir işletme, kuruluş veya kurumun belirli bir zaman dilimindeki faaliyet ve işlemleri hakkında bilgi veren bir raporu olarak tanımlanabilir. Rapor özelliği itibarı ile kuruluşun finansal performansı, kazanımları, riskleri ve gelecek ile ilgili yapmayı planladığı çalışmalar hakkında detaylı bilgiler içermektedir. Yıllık faaliyet raporu, yatırımcılar, kredi verenler, diğer ilgili tarafların çalışanlar ve yönetim dahil olmak üzere tüm bilgi kullanıcılarının, kuruluşun performansını değerlendirmeleri ve bilinçli ve doğru kararlar almaları için önemli bir araçtır. Bilgi

kullanıcılarının doğru, tam ve açık bilgiyi elde edebiliyor ve bu bilgileri analiz ederek karar alabiliyor olması oldukça önemlidir.

Bu doğrultuda yıllık faaliyet raporunun işletmelerin finansal durum ve finansal performansı hakkında detaylı bilgiler sunuyor olmasından dolayı hissedarlar ve tüm bilgi kullanıcıları için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Birçok işletme, düzenli olarak yıllık faaliyet raporu yayınlamakta ve bu raporlar, hissedarlar ve diğer ilgili taraflar için işletmenin finansal durumunu, stratejilerini ve gelecekteki hedeflerini anlamak için önemli bir araç haline gelmiştir.

Bu bilgiler doğrultuda; yıllık faaliyet raporu, hazırlandığı hesap dönemine ait bilgileri yatırımcılar, kredi verenler, çalışanlar dahil olmak üzere bahsi geçen tüm kullanıcılara doğru, eksiksiz, açık, anlaşılır bir biçimde anlatmayı hedeflemektedir. Böylece firmanın mevcutta içinde bulunmuş olduğu finansal durum ve performans gibi öğelerin incelenmesinin yanı sıra, firmanın gelecek ile ilgili beklentileri ve firma için yapmış olduğu hedefleri de anlamlandırmak mümkün olabilecektir. Bu sayede farklı alanlarda kullanılacak, farklı sorulara cevap olabilecektir. Bahsi geçen kullanıcılar, birçok farklı nedenle yıllık faaliyet raporunu kullanmaya, incelemeye ve analiz etmeye gereksinim duyarlar.

Günümüzde yıllık faaliyet raporları birçok bilgi kullanıcısına doğru ve iletişim değeri yüksek olan bilgiyi iletmekte kullanılmaktadır. Özellikle Borsada işlem gören firmalar için daha önem arz ettiği görülmektedir. Bu sayede tüm bilgi kullanıcılarının şeffaf ve güvenilir bilgiye ulaşması sağlanmaktadır. Bilgi kullanıcıları dediğimizde; bunun içerisinde başta firmalara yatırım yapanlar ve kredi verenler yer almakla birlikte, artık bilgi kullanıcısı kavramının daha geniş bir kavram olduğu görülmekte ve firma çalışanları da olmak üzere, tüm bilgi ihtiyacı olanlar olarak belirtmemiz mümkündür. Bilgi kullanıcıları olarak sayabileceğimiz; mevcut yatırımcılar, potansiyel yatırımcılar, kredi verenler, müşteriler, işletme çalışanları, tedarikçiler, akademik alanda çalışmalar yapanlar, işletmeye yatırım yapılması amacı ile analiz yapanlar, birbirinden farklı nedenlerle yıllık faaliyet raporuna gereksinim duyarlar.

1.4. Yıllık Faaliyet Raporunun Özellikleri

Yıllık faaliyet raporu, Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve ilgili yönetmelik gereğince yönetim tarafından hazırlanan ve şirketin belirli bir yıl içindeki faaliyetlerinin ve finansal durumunun açık, tam, basit, gerçeğe uygun ve dürüst bir şekilde sunulduğu bir belgedir. Şirketin gelişimine ve muhtemel risklere dair bilgileri de içerir. Türk Ticaret Kanunu'nda birçok kez referans verilen Yıllık Faaliyet Raporu ile alakalı olarak, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın kanunun 516, 518, 565 ve 610'uncu maddelerine dayanarak hazırladığı "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik" 28 Ağustos 2012 tarihli Resmî Gazete'de yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir. (Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2023)

Türk Ticaret Kanunu'nun 375. Maddesinde belirtildiği üzere; yıllık faaliyet raporunun hazırlanması ve genel kurula sunulması, yönetim kurulunun devredilemez görev ve yetkileri arasında yer almaktadır. (Doğan, 2012) Kanunun 516. maddesinde yıllık faaliyet raporu ile ilgili temel yapı belirlenmiş ve minimum içeriğinin bir yönetmelikle düzenleneceği ifade edilmiştir. Bu çerçevede, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik" oluşturulmuştur. (Adal, 2018)

Yönetmeliğe göre yıllık faaliyet raporunun dili son derece açık, anlaşılır, sade ve yalın olmalıdır. Teknik kelimeler kullanılması konusuna dikkat edilmesi gerekmekte, eğer mutlaka teknik kelime kullanılması gerekiyorsa da anlaşılabilmesi kolay olacak şekilde kullanım yapılmalıdır.

Burada kullanılan dilin yalın olmasındaki amaç, anlatılmak istenen konunun açık ve net bir şekilde karşı tarafa aktarılmasını sağlamaktır. Yıllık faaliyet raporu, bilgi kullanıcısı ile yıllık faaliyet raporunu hazırlayan işletme arasındaki önemli iletişim unsurudur. Rapor ne kadar anlaşılır olursa verilen bilgilerin iletişim değeri de o kadar yüksek olacaktır. Bu sayede ulaşılmak istenilen bilginin kolay ve doğru bir şekilde elde edilmesi mümkün olabilecektir.

Yıllık faaliyet raporları hazırlanırken; ilgili dönemin finansal tabloları doğrultusunda bilgiler hazırlanmaktadır. Raporlamada belirtilen tüm unsurların bu finansal tablolar ile örtüşmesi şarttır. Aynı zamanda ileriki dönem için bir hedef belirtme ve tahminleme yapılması gibi bir durum söz konusu ise de yapılan bu tahminlemelerin finansal tablolarda

mutlaka bir dayanağı bulunması gerekmektedir. Bilginin mutlak surette tutarlı olması şarttır.

İşletmenin yatırımcıları genellikle ilgili yılın kârlılığı, sürdürülebilirlik çalışmaları, temettü dağıtımı, yeni projeler ve riskler gibi konularla ilgilenirken, finansal analistler, kredi sağlayıcılar ve potansiyel yatırımcılar geçmiş oran analizleri ve faaliyet sonuçları gibi detayları da talep ederler. İşletmenin toplum gözündeki imajı, günümüzde, çevresel, kültürel, sosyal ve yönetişimsel projelere verilen destekle değerlendirilmeye başlanmıştır. Medya ve sivil toplum örgütleri, işletmelerin toplumdaki imajını dikkatle izlerler. Ayrıca, işletme çalışanları da bir yıl boyunca sarf ettikleri çaba ve emeğin sonuçlarını içeren bir rapor beklerler. Yıllık faaliyet raporunun geniş bir kullanıcı ve hedef kitleye hitap ettiği göz önüne alındığında, daha kapsamlı ve görsel olarak zengin raporların hazırlanmasının kritik önem taşıdığı açıktır. Bu tür detaylı yıllık faaliyet raporları, işletmelerin çeşitli gruplara doğru mesajları iletmelerine yardımcı olacaktır. Başka bir şekilde ifade edilirse, yıllık faaliyet raporları, işletmelerin geniş bir paydaş kitlesine karşı şeffaflık ve hesap verebilirliklerini sağlayan önemli bir araçtır. (Deloitte, 2014)

1.5. Faaliyet Raporunun Şirketlere Katkıları

Yıllık faaliyet raporları, bir işletmenin bir önceki döneme ait olan finansal tablolarındaki durumun neler anlattığını, detaylar ile ifade etmeye çalışmaktadır. Yıllık faaliyet raporları ile amaçlanan işletmenin finansal durumu ile finansal performansının genel durumunu anlatıp ve ilgili dönem itibari ile karşı karşıya olduğu temel risklerin neler olduğunu anlatmaya çalışmak ve ilgili bilgilerin, bilgi kullanıcılarına, açık, net ve anlaşılır ve şeffaf bir şekilde aktarılmasını sağlamaktır. Bilgi kullanıcısı da bu bilgilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi doğrultusunda bilginin kullanılacağı alan ve konu doğrultusunda karar alma sürecini tamamlayacaktır. Bilgi kullanıcı bir yatırımcı ise; firmanın paylaşmış olduğu yıllık faaliyet raporunun şeffaf bir şekilde paylaşmış olduğu bu bilgileri değerlendirecek ve yatırım yapmak ya da yapmamak hususunda karar alacaktır. Yani ilgili rapor yatırım yapılabilmesi ile ilgili karar alma sürecini etkileyecek derecede önemli bir unsur oluşturmaktadır. Buradaki önemli katkılardan bir tanesi; firmaların raporlarının bilgi kullanıcıları ile arasında iletişim aracı olması nedeni ile ne kadar güvenilir, şeffaf ve doğrulanabilir bilgi raporlanır ise raporlamanın da iletişim değerini o kadar çok artıracaktır.

Ayrıca firmanın doğru şekilde, varlıkları, kaynakları, finansal performansı gibi finansal unsurlarının bilgi kullanıcılarına açık, anlaşılır, şeffaf bir şekilde anlatılıyor olması, raporlama aracılığı ile firmanın gerçek değerini doğru bir şekilde ortaya koyabilecektir. Bu da karar alıcıların, yatırımcıların ve kredi verenlerin bu süreçte doğru kararlar almasına katkı sağlayacaktır. Böylece firmanın yaratmış olduğu katma değer daha doğru bir şekilde ifade edilebileceği için birçok bilgi kullanıcısı tarafından da gerçek, güvenilir bilgiye ulaşılabilmesi, firmanın gerçek değeri konusunda da bilgi kullanıcılarına yol gösterici olacaktır. Bu da firmanın yatırım yapılabilmesi konusunda tercih edilebilirliğini artıracak ya da kredi verenler açısından da daha farklı kaynaklarla ve daha düşük maliyetli olarak firmanın finanse edilmesi açısından önemlilik oluşturmaktadır. 2014 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte tarafından birlikte yayınlanmış olan yıllık faaliyet raporu hazırlama kılavuzunda belirtildiği üzere “Şirket hakkında güncel, doğru, karşılaştırılabilir bilgi ve şirketin gelecek hakkında vizyonu, planları anlaşılır bir biçimde menfaat sahipleri ile paylaşılması, şirketin gerçek değerinin ortaya çıkmasına yardımcı olur” denilmiştir.

İyi bir şekilde hazırlanan yıllık faaliyet raporunun sunduğu ana avantajlar aşağıda belirtilmiştir: (Borsa İstanbul, 2011)

- Raporlamanın, vermiş olduğu bilgilerin detayları, güvenilir, teyit edilebilir ve karşılaştırılabilir bilgi olmasından dolayı; bilgi kullanıcılarına firma gerçek değerinin anlaşılmasına yardımcı olur.
- Böylece yatırımcıların ve paydaşların, raporlama yapılan şirket ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlarken, beklentilerine daha açık ve anlaşılır cevaplar verebilir.
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşların standartlarına uygun şekilde hazırlanmış olan raporlar, bu kuruluşlar ile şirket arasındaki iletişim daha başarılı olmasını sağlarken; standartlara uygun olarak hazırlanmış raporlamalar ile kamuoyu ile paylaşılan bilgilerin daha doğru, şeffaf ve güvenilir olması sağlanabilir.
- Yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar gibi çok kapsamlı bir grubu içeren bilgi kullanıcılarının, ilgili şirket ile olan iletişimini ve bu iletişimin değerinin artmasına katkı sağlayabilir
- Rapor sahibi şirket ve bilgi kullanıcıları arasındaki iletişimin daha güvenilir olmasını sağlayabilir.

- Yatırımcılar için güvenilir ve şeffaf bilgiler temin edilebilir olması, hem şirketin gerçek değerinin anlaşılabilmesini kolaylaştırırken hem de yatırım yapılabilir olmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum uzun vadede bakıldığında yine firma değerine katkı sağlayabilecek bir unsur olabilir.

- Şirketin piyasada daha bilinen bir firma olmasına katkı sağlayabilir.

- Raporlamalarda verilen finansal bilgilerin kaynağının rahatlıkla tespit edilebilmesi ve yönetim kurulunun değerlendirmeleri ile şirketle ilgili yaratılabilecek fırsatların ve şirketin büyüme potansiyelinin görülebilmesine katkıda bulunabilir.

- Şirketin yurtiçi ve yurtdışı birçok kaynak tarafından değerinin daha net anlaşılabilmesi neticesinde; farklı kaynaklar bulma kapasitesini artırır.

- Yıllık faaliyet raporları, paydaşları şirketin potansiyel riskler ve bu risklere karşı alınan tedbirler hakkında bilgilendirmenin yanı sıra, rehberlik görevi de görür. Yasal bir zorunluluk olmasının yanı sıra, bu raporlar aynı zamanda şirketlerin kendi kurumsal kimliklerini geliştirmelerine yardımcı olur.

1.6. Yıllık Faaliyet Raporu Hazırlama Yükümlülüğüne Sahip Olan Şirketler

Anonim şirketler, limited şirketler ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler gibi tüm sermaye şirketlerinin yıllık faaliyet raporu hazırlaması bir gerekliliktir.(Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2011) Bir diğer deyişle, bu tür şirketler, işleyişlerine, finansal durumlarına ve gelecek planlarına ilişkin ayrıntıları paydaşlarına aktarmak için bu raporları oluşturmak zorundadır.

Yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmesi sadece şirketlerle sınırlı değildir. Kamu kuruluşları, bakanlıklar ve belediyeler de hesap verilebilirlik ve saydamlık ilkesini desteklemek amacıyla kendi yıllık faaliyet raporlarını oluşturur. Yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması şirket türüne göre değişiklik gösterir. Limited şirketlerde bu raporlar müdür veya müdürler kurulu tarafından, anonim şirketlerde ise yönetim kurulu tarafından oluşturulur. (Finans.mynet, 2022)

1.7. Yıllık Faaliyet Raporunda Yer Alması Gereken Bilgiler

Ticaret Hukukumuz 6102 sayılı Kanununda Yıllık Faaliyet Raporları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Türk Ticaret Kanunu'nda belirtildiği üzere; tüm sermaye şirketlerinin finansal pozisyon ve ekonomik durumunu, finansal performansını göstermek için hazırladıkları yıllık bir rapordur. Her finansal dönemin bitiminde, bir yıllık finansal dönem için düzenli olarak hazırlanıp şirket genel kuruluna sunulur. Yıllık faaliyet raporlarında ilgili firmanın önceki hesap dönemine ait finansal bilgileri tam ve doğru bir şekilde yansıtmaya zorunluluğu bulunmaktadır. Yıllık faaliyet raporlarında; şirket yönetimi, paydaşlarına, ortaklarına firma faaliyetleri ile ilgili detaylı bilgi vermektedir. (TTK, 2011)

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, yıllık faaliyet raporlarına dair bir dizi maddede detayları aktarır. Bu raporların formatı ve minimum içerik gereksinimleri ayrıca bir yönetmelik ile belirlenmiştir. Ancak, pratikte yıllık faaliyet raporları ile ilgili çeşitli zorluklar yaşanabilir. Bu zorluklar, bazen raporun biçimiyle, bazen de içerikle ilgili olabilir. (İpekel Kayalı, 2022)

İşletmeler yıllık faaliyet raporları ile işletmenin finansal durum ve finansal performansları ile içinde bulundukları durumları değerlendirirken aynı zamanda karşılaşılabileceği riskleri de bu raporlar doğrultusunda incelemektedir. Tüm yıllık faaliyet raporu çalışmalarının, firmanın ilgili dönemine ait finansal tabloları doğrultusunda hazırlanıyor olması ve finansal tablolarda yer alan rakamların bu raporda dayanağının belirtiliyor olması gerekmektedir. (Ateş, 2019) Finansal tablolarla yer almayan ve herhangi bir şekilde varsayımsal olan verilerden yıllık faaliyet raporunda yer verilemez. Geçmişte bazı işletmeler, ekonomik durumlarını gerçekte olduğundan daha iyi bir şekilde göstermek için yıllık faaliyet raporlarını manipüle etmeye çalışmıştır; bu durumda potansiyel yatırımların getirileri de bir gerekçe olarak sunulmuştur. Ancak, bu tür eylemler Türk Ticaret Kanunu'nun dürüstlük prensibiyle çelişmektedir. İşletmelerin yıllık raporlarında sadece finansal olmayan riskleri de ele alması gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin yıllık faaliyet raporları, iş süreçlerinin verimli ve dürüst bir şekilde yürütülmesi ve muhasebe işlemlerinden elde edilen verilerin bütünlüğünün, tutarlılığının ve güvenilirliğinin sağlanması için iç kontrol mekanizmalarının etkinliği, esnekliği ve doygunluğu hakkında bilgiler de içermelidir. (Agdaş, 2019)

28 Ağustos 2012 tarih ve 28395 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkındaki Yönetmelik", Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından oluşturulmuştur. Yönetmeliğin 7'den 15'e kadar olan maddeleri, şirketlerin yıllık faaliyet raporlarının hangi bölümlerden oluşması ve her bölümde nelerin bulunması gerektiğini belirler. (GTB, 2012) Yönetmelikte belirtilen hükümlere uymak koşuluyla, şirketler yıllık faaliyet raporlarında ilave bilgilere yer verebilirler; bu, Yönetmelik'in 6. maddesi ile belirlenmiştir. Yıllık faaliyet raporu, Yönetmelik'in 7. maddesine göre belirtilen bölümleri içermektedir.(Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2011)

- Genel bilgiler,
- Yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan finansal haklar,
- Şirketin araştırma ve geliştirme çalışmaları,
- Şirket faaliyetleri ve faaliyetlere ilişkin önemli gelişmeler,
- Finansal durum,
- Riskler ve yönetim organının değerlendirmesi,
- Diğer hususlar.

1.7.1. Genel bilgiler

Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) çeşitli maddelerinde yıllık faaliyet raporu belirtilmiştir. Bu raporun içeriğinin nasıl olması gerektiği ise Gümrük Ticaret Bakanlığı tarafından 28 Ağustos 2012 tarih ve 28395 sayılı Resmî Gazete' de yayınlanan "Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik" ile netleştirilmiştir. Raporda zorunlu olarak yer alması gereken genel bilgiler bölümüne dair hususlar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:(GTB, 2012)

- Raporun kapsadığı finansal dönem,
- Şirketin ticari adı, ticaret sicil numarası, merkezinin ve varsa şubelerinin iletişim detayları, ayrıca mevcutsa internet sitesinin URL' i,
- Şirketin organizasyon yapısı, sermayesi ve hissedarlık durumu, bu unsurlarda finansal dönem boyunca meydana gelen değişiklikler,

- Eğer varsa, imtiyazlı hisse senetleri ve bu hisselerin oy haklarına dair bilgiler,
- Yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ve çalışan sayısına dair bilgiler,
- Eğer varsa; genel kurul tarafından verilen yetki doğrultusunda yönetim kurulu

üyelerinin şirket adına yaptığı işlemler ve rekabet yasağına tabi faaliyetlerle ilgili bilgiler. Yönetmeliğe göre yıllık faaliyet raporunun hazırlanması yönetim kurulunun sorumluluğunda olup, onay süreci genel kurul tarafından gerçekleştirilir. Yönetim organı, bu yönetmeliğe göre anonim şirketlerde yönetim kurulu, limited şirketlerde müdür veya müdürler kurulu ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerde yönetici veya yöneticiler anlamına gelmektedir. SPK tarafından yıllık faaliyet raporu konusunda iki düzenleme yapılmıştır. İlk düzenleme, 13.06.2013 tarihli ve 28676 sayılı Resmî Gazete' de SPK tarafından yayınlanan Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği'nin 8. maddesinde, şirketlerin yıllık faaliyet raporlarını GTB yönetmelik hükümlerine uygun olarak hazırlaması gerektiği belirtilmiştir. SPK'nın yıllık faaliyet raporu konusundaki ikinci düzenlemesi, 03.01.2014 tarih ve 28871 sayılı Resmî Gazete' de yayınlanan Kurumsal Yönetim Tebliği ile kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde ele alınmıştır. Tebliğe göre yönetim kurulunun hazırlamakla yükümlü olduğu yıllık faaliyet raporu, şirketin faaliyetlerini tam ve doğru bir şekilde aktaracak detayda olmalıdır. (SPK, 2014) Bunun yanında tebliğ, GTB yönetmeliği ve kurumsal yönetim ilkelerinin diğer bölümlerinde belirtilen bilgilere ek olarak, bu tebliğde belirtilen maddelerin de raporda bulunmasını zorunlu hale getirmiştir. (SPK, 2013)

1.7.2. Yönetim organı üyeleri ile üst düzey yöneticilere sağlanan finansal haklar

Yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilere verilen maddi haklarla ilgili bölümde aşağıda belirtilen konuların bulunması gereklidir.

- Verilen oturum hakkı, maaş, bonus, ikramiye, kâr payı gibi maddi faydaların toplam miktarları,
- Sağlanan bütçeler, seyahat, konaklama ve temsil masrafları ile doğrudan ve dolaylı imkanlar, sigortalar ve benzeri güvencelerin toplam değerleri hakkında bilgiler.

Yönetmeliğin 17. maddesi, Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) kamuya açık şirketler için Kurumsal Yönetim İlkeleri (KYİ) oluşturma yetkisi tanımaktadır. Kurul, bu yetkiyi kullanarak, daha önce belirtildiği üzere, "Kurumsal Yönetim Tebliği'ni yayınlayarak

şirketlerin kurumsallaşma süreçlerini düzenlemiştir. SPK'ya ve kurula, şirketlerin kurumsallaşma işlemlerini gerçekleştirebilmesi için gereken prosedürleri ve temel kuralları belirleme yetkisi verilmiştir. Kamuya açık bankaların uygulayacağı prensiplerin prosedürleri ve temel kuralları, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun görüşü de alınarak belirlenmiştir. Kurulun bu yetkileri, haksız rekabete yol açmayacak şekilde, aynı şartlardaki işletmelere eşit kuralların uygulanması prensibini dikkate alınarak kullanılacağı, yasa yapıcı tarafından hükme bağlanmıştır. İlgili kurumsal yönetim tebliği ile kurumsal yönetim ilkeleri de tanımlanmıştır. Bu tebliğde belirtilen KYİ, dört ana başlık ve bu başlıkların alt kategorilerinden oluşmaktadır:

- Pay sahipleri,
- Yönetim Kurulu,
- Menfaat sahipleri,
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflıktır.

1.7.3. Şirketin Ar-Ge faaliyetleri

Yönetmeliğin 10. maddesine göre, yıllık faaliyet raporunun "araştırma ve geliştirme çalışmaları" bölümünde, şirketin Ar-Ge çalışmaları ve bu araştırmaların sonuçları hakkında bilgiler sunulur. (Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2011)

1.7.4. Şirketin işleyişi ve faaliyetleri ile ilgili kritik gelişmeler

Bir şirkete ait yıllık faaliyet raporu hazırlanırken, asgari olarak belirtilmesi gereken hususlar vardır. Bunların tamamı Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'te maddeler halinde belirtilmiştir. İlgili Yönetmelik doğrultusunda bakıldığında şirketlerin, şirket faaliyetleri ve ilgili faaliyetlere ilişkin olarak da elde edilen gelişmeleri asgari olarak belirtmesi, raporlamada mutlaka değinmesi gereken hususlar bulunmaktadır.

- Şirketin yıllık faaliyet raporunu hazırlamış olduğu döneme ait yapılan yatırımların bilgileri,

- Şirketin iç kontrol sisteminin yapısı, nasıl işlediği ve iç denetim faaliyetinin nasıl yürütüldüğü hakkında bilgilerin paylaşılması ve yönetimin, şirket iç kontrol sistemi ve iç denetim faaliyetleri hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri,

- Şirketin paydaşları ile bu paydaşların doğrudan ya da dolaylı olarak yapmış oldukları katılımlarının oranları,

- İşletmenin elde ettiği kendi paylarına dair bilgiler,

- Şirketin hazırlamış olduğu yıllık faaliyet raporu dönemine ilişkin olarak, bu süreçte yapılmış olan özel ve kamu denetimi ile ilgili bilgiler,

- Şirkete karşı açılmış olan ve şirketin finansal durum ve finansal performansını etkiler durumdaki davalar ve bu davaların muhtemel neticelerine ilişkin bilgiler,

- Mevzuatta belirtilen uygulamalar ile ilgili uygunsuz bir durumun söz konusu olması ve bu uygunsuzluk sebebi ile şirket ve yönetim için alınan idari veya adli yatırımların olması durumlarında bunlara ait açıklamaların yapılması, detayların paylaşılması,

- Şirketlerin belirlenmiş olan hedefleri ile ilgili olarak geçmiş dönemlerdeki hedef ve gerçekleşme durumları ile genel kurulda alınmış olan kararların nasıl uygulandığı, hedef gerçekleştirmeler ve kurulda alınan kararlar ile ilgili olarak olması planlananın dışında durumlar söz konusu ise yani hedefler gerçekleşmedi ve alınan kararlara uyulmadı ise bunların neden ve nasıl olduğuna dair açıklamalara yer verilmesi ve değerlendirmelerin yapılması,

- Dönem içerisinde olağanüstü genel kurul toplanmışsa; toplantının ne zaman yapıldığı, toplantı kararları ve olağanüstü kurulda ilgili toplantı ile ilgili olarak yapılmış olan düzenlemeler ve yapılmış olan işlemlere dair bilgi verilmesi,

- Şirketin dönem içerisindeki yapmış oldukları sosyal sorumluluk projelerine dair yapmış oldukları giderler ile yine dönem içerisinde gerçekleştirmiş oldukları, bağışlar ve yardımlar kapsamında yapmış oldukları masraflar hakkında gerekli detaylı bilgilere yer verilmesi,

- Şirket bir grubun parçasıysa veya bir toplulukta yer alıyorsa; grubun içinde hâkim olan ve bu nedenle grubun işleyişini önemli ölçüde belirleyen şirket, yani hâkim şirket veya ona bağlı şirketle ilgili bilgilere yer verilmesi gereklidir. Bu, hâkim şirketin

yönlendirmesi ile hâkim şirketin veya ona bağlı şirketin yararına olan yasal işlemler ve geçmiş yılda hâkim şirketin veya ona bağlı bir şirketin çıkarı için alınan veya alınmaktan kaçınılan tüm diğer önlemlerle ilgili bilgiler,

- Şirket, bir gruba bağlı ise ya da topluluk içinde yer alıyorsa; yukarıda bahsi geçen hukuki işlemlerin yapılması, belirtilen konularda önemlerin alınması ya da kısmen ya da tamamen önlemlerin alınmasından kaçınılması durumunda şirket ve grubun bildiği durumlar doğrultusunda; her bir yasal işlemle ilgili uygun bir tepkinin verilip verilmediği, alınan ya da alınmayan önlemlerin işletmeye finansal bir yük getirip getirmediği ve işletmenin zarar görmesi durumunda bu zararın yol açtığı dengesizliğin nasıl ve hangi yollarla düzeltildiği hakkında ayrıntıların aktarılması gerektiği belirtilmiştir.. (TTK, 2011)

1.7.5. Finansal durum

"Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik'e uygun olarak, şirketlerin yıllık faaliyet raporlarında finansal durumu ele alan bölümde aşağıdaki bilgilerin bulunması gerekmektedir.:

- İşletmenin finansal durumu ve operasyonel sonuçları hakkındaki yönetim kurulu analizi ve değerlendirmesi, planlanan işlemlerin ne derece gerçekleştiği, belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda işletmenin mevcut durumu,

- İşletmenin dönem içindeki satışları, verimliliği, gelir üretme yeteneği, kârlılığı ve borç/öz sermaye oranı gibi konularda, geçmiş dönemlerle kıyaslama yapılarak işletme işlemlerinin sonuçları hakkında görüşler ve gelecek hakkındaki beklentiler,

- İşletmenin sermayesinin karşılığı veya borç seviyesi hakkında yapılan tespit ve yönetim kurulu analizi,

- İşletmenin finansal yapısını sürdürmek için alınması gereken önlemler,

- Kâr dağıtım politikası hakkında bilgiler ve kâr dağıtımının yapılmaması durumunda sebep ve dağıtılmayan kârın nasıl kullanılacağına dair öneriler, yer almalıdır. (Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2011)

1.7.6. Riskler ve yönetim organının değerlendirmesi

İşletmelerin yıllık faaliyet raporlarının riskler ve yönetim kurulu analizi bölümünde aşağıdaki bilgilerin yer alması gereklidir:

- Eğer varsa, işletmenin öngörülen risklerle başa çıkmak için uygulayacağı risk yönetimi stratejileri hakkındaki bilgiler,
- Eğer riskler söz konusu ise, bunların zamanında tespiti ve yönetim komitesinin faaliyetleri ve raporlarına ilişkin konular,
- Satışlar, verimlilik, gelir elde etme yeteneği, kârlılık, borç/öz sermaye oranı gibi konularda gelecek hakkındaki potansiyel riskler. (Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, 2011)

1.7.7. Diğer hususlar

İşletmelerin yıllık faaliyet raporlarının "diğer konular" bölümünde, faaliyet dönemi sonrası işletmede meydana gelen ve hissedarların, alacaklıların ve diğer yetkililerin ve kuruluşların haklarını potansiyel olarak etkileyebilecek önemli konulara ilişkin açıklamaların yapılması zorunludur. Ek olarak, bu bölümde, ilgili Yönetmelik hükümlerine aykırı olmayan durumlarda, yönetim kurulunun onayladığı ek açıklamalara yer verilebilir.

1.8. Yıllık Faaliyet Raporunun Şirketlerin Karar Alma Süreçlerindeki Rolü ve Önemi

İşletmelerdeki karar verme süreçleri, kurumsal faaliyetlerin odak noktasını oluşturur. Yoğun rekabet koşulları altında, bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, alternatiflerin belirlenmesi, etkin bir seçenekte karar verilmesi ve bu sürecin hızla gerçekleştirilmesi, karar mercileri için önemlidir. Karar verme süreci, bilginin karşı tarafa ne şekilde aktarıldığı ile ilgilidir. Yöneticiler, bilgileri şekillendirerek karar verir ve bu kararlar pratikte uygulanır. (Yavuz, 2014) İşletmelerde, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine ve standartlara uygun olarak işlenen finansal bilgilerin ışığında yıllık faaliyet raporları hazırlanır ve bu raporlar yeni finansal ve yönetsel kararlar almak için bir temel sağlayabilir. Mevcut ve potansiyel yatırımcılar, müşteriler, kredi verenler ve diğer paydaşlar, çeşitli amaçlarla yıllık faaliyet raporlarını inceler ve bu bilgilere dayanarak yeni

stratejiler geliştirir. Adil, şeffaf, hesap verebilir ve doğru bilgiler sağlayan yıllık faaliyet raporları, yatırımcılara ve işletme yöneticilerine karar verme süreçlerinde rehberlik eder ve kârlılık oranlarını belirler.

Yıllık faaliyet raporları düzenleme, işletmeler için yasal bir zorunluluktur ve bu da bu çabaların bir sonucu olarak görülebilir. Günümüzde, yıllık faaliyet raporları sadece finansal bilgileri değil, aynı zamanda finansal olmayan tüm işletme faaliyetleriyle ilgili konuları da kapsayacak şekilde düzenlenmektedir. Bu nedenle, yıllık faaliyet raporundaki bilgiler kullanıcılar için büyük önem taşır. Bilgi kullanıcıları, işletmeler hakkında doğru, dürüst ve güvenilir bilgilere sahip olmak isterler. Bu nedenle, önemli bir kurumsal iletişim aracı olan yıllık faaliyet raporu, işletmelerin iyi bir kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetim ilkeleriyle etkileşim içinde olmalıdır. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yönetim kurullarının hazırlamak zorunda olduğu yıllık faaliyet raporlarının sürdürülebilirlik ile olan ilişkisini incelemek ve sürdürülebilirlik anlayışının bu raporlara ne tür bir katkı sağladığını belirlemektir. (Agdaş, 2019)

2. YÖNETİMİN DEĞERLENDİRMELERİNE GENEL BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde yönetimin değerlendirmeleri kavramı; işlevi, gelişim süreci, genel özellikleri, bilgi kullanıcılarına katkıları, neden önemli olduğu ve taslak raporun hazırlanmasındaki amaçların neler olduğu incelenecektir. Yönetimin değerlendirmelerinin ana unsurları, örneklerle detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

2.1. Yönetimin Değerlendirmelerinin İşlevi

Finansal raporlamaların önemli amacının, bilgi kullanıcıları ile firmalar arasında iletişim aracı olduğunu söylenebilir. Ülkemizde yıllık faaliyet raporu adı ile anılan, yönetimin değerlendirmeleri raporunu kısaca, finansal bilgileri tamamlayıcı bilgiler olarak tanımlamak mümkündür. Yönetimin değerlendirmeleri raporu ile finansal bilgileri tamamlayan ve daha açık anlaşılır raporlar sunulması hedeflenmektedir. Bu raporlamalar, bilgi kullanıcıları ve firmalar arasındaki önemli iletişim aracıdır. Bu doğrultuda, bilgi kullanıcılarına daha doğru ve daha şeffaf bilgi verilebilmesi ve aralarındaki bu iletişim değerinin artırılması amacı ile ilgili raporda güncellemeye gidilmesi amacı ile taslak oluşturulmuştur.

Yönetimin değerlendirmeleri, işletmelerin finansal raporlarını tamamlayan bir rapordur. Yönetimin değerlendirmeleri, dünyanın çeşitli yerlerinde farklı adlarla bilinen bir olgudur ve farklı şekilde adlandırılabilir. Bunlar; Yönetimin görüşleri ve analizi, işletme raporu, finansal gözden geçirme raporu, strateji raporu vb. olarak isimlendirilmektedir. Ağırlıklı olarak dünya genelinde kullanılan ismine bakıldığında; yönetimin değerlendirmeleri raporu ve analizi olarak kullanıldığını görülmektedir. Bu raporlamanın en yakın karşılığı olarak ülkemiz uygulamasında yönetim kurulu yıllık faaliyet raporu kullanılmaktadır.

Gelişen ekonomik şartlar ve değişen bilgi ihtiyacı doğrultusunda; finansal tabloların dışında da yatırımcılar, borç verenler ve diğer taraflar işletmelerden ilave bilgi talebinde bulunmaktadır. Bu durum finansal tablolarda yer alan bilgilere ilave olarak, finansal tablolarda yer almayan ve firmaya değer katan unsurların detaylarına ulaşılması gerekliliğini doğurmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı günümüzde giderek önem kazanmakta ve ilgili raporlama, firmaların sürdürülebilirlik stratejisini, bununla ilgili oluşturduğu iş modelini ve firmanın sürdürülebilirliği açısından uzun vadeli olarak önüne

ıkabilecek riskleri ve bu risklerin nasıl kontrol edilebileceği gibi daha birçok unsuru içine alabilen ve sürdürülebilirlik raporları ile entegre olabilecek, i ie geçebilecek bir raporlama oluşturulmasını hedeflemektedir.

Yönetimin değerlendirmeleri, temel olarak bir işletmenin finansal tablolarını tamamlayıcı bir rapor niteliğindedir. Bununla birlikte, yönetimin değerlendirmeleri raporu tek başına bir rapor olarak sunulması da mümkündür. Ayrıca bilgi tamamlamak ya da bilgiyi yönetimin bakış açısı ile göstermek amacı ile de başka raporlarla birlikte de sunulması mümkündür. Böylelikle bilgi kullanıcılarına, raporlama döneminde işletmeyi etkileyebilecek unsurlar hakkında bilgi verir. İlave olarak işletmenin öngörülerini ve geleceğini nelerin etkileyebileceği hakkında bilgi verir. Ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından son derece öneme sahip olan işletmenin değer yaratma ve nakit akış yaratma becerisine ilişkin ngrleri hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayabilir. Bundan dolayı yatırımcılardan kredi verenlerine kadar çok farklı kesimlere yöneliktir.

Yönetimin değerlendirmeleri; finansal ve finansal olmayan bilgiler ile sürdürülebilirlik bilgilerini, bir bütün olarak ortaya koyacak şekilde bir model ortaya koymayı hedeflemektedir.

2.2. Yönetimin Değerlendirmeleri Gelişim Süreci

Finansal tabloları tamamlayan bilgilerin yatırımcılar tarafından istenmesi de Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından 2010 yılında yayımlanan Yönetimin Değerlendirmeleri Uygulama Rehberinin güncellenmesi ihtiyaını doğurdu. Bu durum gereksinimlerin belirtildiği doğrultuda kapsamlı bir güncellemeye gidilmesine sebep oldu.

Raporlamaların zaman içerisinde ihtiyaa cevap verememesinden dolayı, mevcudun güncellenmesi ve gereksinim doğrultusunda yeni taslak oluşturulması gündeme gelmiştir. Taslağın uygulamaya alınması ile 2010 yılında yürürlüğe girmiş olan raporlama, yürürlükten kaldırılacaktır. Ülkemiz uygulaması olarak Kamu Gözetimi Kurumu tarafından, yıllık faaliyet raporlarının disipline edilmesi ve bu ana bşlıklar altında oluşturulması gündeme gelmektedir.

Son yıllarda yaşanan muhasebe hileleri ve neticesinde ortaya çıkan denetim skandalları, hazırlanan finansal tabloların ve yapılan raporlamalarının güvenilirliği konusunda çokça soru işareti oluşmaktadır. Yapılan hatalı ve hileli raporlamaların sonucu

olarak hazırlanan raporların daha kaliteli, şeffaf ve iletişim değerinin daha yüksek olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda dünya genelinde 2010 yılında Yönetimin değerlendirmeleri adı altında raporlar düzenlenmeye başlanmıştır. Fakat dünya genelinde uygulaması söz konusu olan bu raporlamalarda güncel eksiklikler, raporlamada tam ve doğru bilginin aktarılamaması, ihtiyaca uygun bilginin temin edilememesi, firmaların raporlamalarında genel bilgilere yer vermesi gibi eksiklerin tespit edilmesinden dolayı Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Board; “IASB”) bu raporlama ile ilgili olarak nihai bir taslak yayınlamıştır. Bu taslak, değiştirilmiş UFRS Uygulama Açıklaması 1 *Yönetimin Değerlendirmeleri* (Uygulama Açıklaması) hakkındaki kurulun önerilerini açıklamaktadır. Bahsi geçen taslağın yayınlanma tarihi Mayıs 2021 olup bu nihai taslağın amacı, Kurul’ un önerileri hakkında geri bildirim almaktır. Değiştirilmiş Uygulama Açıklaması ile 2010’da yayımlanmış yürürlükteki Uygulama Açıklaması belgesi yürürlükten kalkar. (IFRS, 2023)

2.3. Yönetimin Değerlendirmelerinin Özellikleri

Bu yeni rehber bilgi kullanıcılarına temelde iki unsur getirmeye çalıştığı söylenebilir. Birincisi esneklik ve diğeri de disiplin, olduğu belirtilmektedir. Esneklik; işletmelerin kendilerine özgü bilgiler sunmasına imkân vermektedir. Uzun vadede değer yaratma ve nakit akışı üretebilme kabiliyeti açısından öneme sahip konular hakkında bilgi sunulmasını sağlayabilir. Disiplin ise; bu yıllık faaliyet raporlarının denetlenmesine imkân verir. Dışarıdan güvence denetimine tabi olmasını kolaylaştırır. Belli bir disiplin ile raporlar hazırlandığı için bağımsız denetim yapılması ve denetim raporlarının hazırlanması konusunda destekleyici niteliktedir. Ayrıca diğer standart koyucuların, sürdürülebilirlik raporlaması gibi, bilgilerin de buraya entegre edilmesine imkân verecek bir yapıda oluşturulduğu söylenebilir.

Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin finansal performansı ve finansal durumunu etkileyen faktörler ile işletmenin ileride değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkileyecek faktörler hakkında altı ana unsur ile yönetimin görüşlerini ortaya koyar.

Bu içeriklerden birincisi iş modeli olup işletmenin ne yaptığını, nasıl değer yarattığını ve nakit akışının nasıl olduğunun anlatılacağı kısımdır.

İkincisi strateji; bu kısımda işletmenin hangi yöne doğru ilerlediğinin açık bir şekilde anlatılması beklenmektedir. Burada işletmenin iş modelini geliştirmeye yönelik olarak stratejilerinin neler olduğunu ele alınması istenmektedir. Ve işletmenin buraya ulaşmak için neler öngördüğü ve neler yapmayı planladığını ortaya koymaktadır.

Üçüncüsü kaynaklar ve iş ilişkileri olup iş modeli ve stratejilerin bağlı olduğu kaynak ve ilişkilerin belirtilmesi ve bunların detaylandırılması istenmektedir. Finansal tablolar, bazı kısıtlamalardan dolayı, birçok kalemi tam olarak ele alamamaktadır. Özellikle maddi olmayan duran varlıklardaki eşleşmelerden kaynaklı olarak, buradaki muhasebeleştirme kriterlerinden kaynaklı olarak, bazı maddi olmayan duran varlıklar tam olarak finansal tablolara ve dolayısıyla da iş ilişkileri ve firma değerine yansıtılamadığı belirtilmektedir. Yönetimin değerlendirmeleri raporunun; çeşitli muhasebe politikalarının yaratmış olduğu kısıttan dolayı, finansal tablolarda değerinin belirtilemeyen unsurların detaylandırılması, anlatılması ve anlamlandırılması fırsatı sunması beklenmektedir. Bu noktada yönetimin değerlendirmeleri raporunun tamamlayıcı niteliğinin olduğu daha net bir şekilde söylenebilmektedir.

Dördüncü konu içeriğini riskler oluşturmaktadır. Öncelikli olarak iş modeli, strateji, kaynaklar veya ilişkileri bozabilecek, işletmenin ve operasyonlarının maruz kalabileceği risklerin neler olabileceğinin ele alınması ve incelenmesi beklenmektedir.

Beşincisi dış çevre olup bundan işletmenin nasıl etkilendiğini, bu risklere karşı eğilimleri nasıl izlediğini, bunlara nasıl müdahale etmeyi planladığının anlatılması beklenmektedir. Diğer bir deyişle; iş modeli, strateji, kaynaklar, ilişkiler veya riskleri etkilemiş veya etkileyebilecek dış ortamın anlatılması beklenmektedir.

Altıncı ve son bölüm ise; Finansal durum ve finansal performanstır. Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin finansal tablolarında sunulan ve açıklanan tutarların açıklanmasına odaklanır. Yönetimin bakış açısından, finansal bilgilerin analiz edilmesi ve değerlendirilmesi beklenmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse; Disiplin ve esneklik iki temel hususu oluşturmaktadır. Bu iki temel husus çerçevesinde; belirtilen altı ana unsurun, yönetimin değerlendirmeleri raporunda anlatılıyor olması hedeflenmektedir.

2.4. Yönetimin Değerlendirmelerinin Bilgi Kullanıcılarına Katkıları

Borsada işlem gören şirketlerin raporlarını incelendiğinde, temel içerikleri benzer olan ve bununla birlikte birbirlerinden oldukça farklı nitelikte olan, raporlarla karşılaşılmaktadır. Özellikle küresel düzeyde kredi alan büyük şirketlerin raporları ile uluslararası kredi kullanmayan yerel işletmelerin yıllık faaliyet raporları arasında içerik ve anlatım tarzı açısından büyük farklılıklar göze çarpmaktadır.

Türkiye'ye bakıldığında; ülkemizde yıllık faaliyet raporlarının denetimi zorunludur. Ticaret Kanunu uyarınca da anonim şirketlerin, sermayesi paylara bölünmüş şirketlerin yıllık faaliyet raporlarını hazırlamaları gerekmektedir. Türkiye Denetim Standartları içerisinde yer alan 720 nolu Bağımsız Denetim Standartında, bu denetimlerin nasıl yapılacağı açıklanmaktadır. Uygulamada yıllık faaliyet raporlarında genel geçer ifadeler kullanıldığından işletmeye özgü bilgilerin daha az olduğu ve tam olarak yatırımcıların ve kredi verenlerin talep ettiği bilgiyi temin edemediği raporlar olduğu söylenebilir.

Yönetimin değerlendirmesi raporlaması, işletmenin finansal tablolarıyla uyumlu ve içerik açısından tutarlı olmalıdır. Bu rapor, yönetimin değerlendirmelerini içerirken, aynı zamanda diğer raporlama unsurlarıyla da tutarlılık göstermelidir. İş modeli, belirli bir coğrafi bölgeyle ilişkilendirilmişse, raporun içeriği ve hedefleri, o bölgeyle uyumlu olmalıdır. Bu şekilde, bilgi kullanıcılarına sektörle karşılaştırılabilir, doğrulanabilir ve tutarlı bilgiler sunularak yardımcı olabilir.

Buradaki hedef işletmeler açısından yüksek kaliteli bir raporlama ortaya koyabilmektir. Böylece işletmelerin açıklayıcı ve iletişim değeri yüksek raporlar hazırlamalarına katkı sağlanabilecektir. Sermaye piyasalarının gereksinimlerinin karşılanabilmesi açısından daha şeffaf ve ihtiyaca uygun raporlamalar sunulabilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmalar ülke bazında farklılıklar gösterebilir. Bazı ülkelerde uygulama beyanlarında bu raporun kullanılması istenebilir. Bazı ülkelerde mevcut olan yerel gerekliliklerle birleştirilmesi gerekebilir. Bazı ülkeler hiçbir şey yapmayabilir ve hiçbir şekilde göz önünde bulundurmaz. Mevcut uygulamalar üzerinden açıklayıcı raporların hazırlanması devam edebilir. Yönetimin değerlendirmesi raporu, finansal raporlarda olduğu gibi yatırımcıların bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak hazırlanmaktadır.

Yönetimin değerlendirmeleri, kredi verenler ve yatırımcılar açısından gereksinim duyulan bilgiye erişimi kolaylaştırmayı hedeflemektedir. Hem içerisinde belirlenmiş olan altı ana unsurun anlatılması hem de bu altı ana unsur anlatılırken, diğer birçok raporlamada olduğu gibi genel geçer bilgilerin verilmesi yerine; işletmeye özgü bilgilerin verilmesi amaçlanmaktadır. Bu raporlamanın amacı, yatırımcılar ve kredi verenlerin gereksinim duydukları tam ve gerekli bilginin ihtiyaca uygun şekilde bilgi kullanıcılarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu raporlamalar, işletmelerin daha net anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir. Diğer raporlamalarda olduğu gibi sürekli tekrarlanan ve birçok işletmede aynı şeylerin anlatıldığı raporlamalar yerine, yatırımcılar ve kredi verenlerin karar alma süreçlerine yardımcı olacak şekilde ve onların karar almalarını kolaylaştıracak ve doğru karar almalarına katkı sağlayacak raporlar olma özelliği taşımaktadır.

2.5. Yönetimin Değerlendirmelerinin Hazırlanması Zorunlu mudur?

Yönetimin değerlendirmeleri raporunun hazırlanmasında bir zorunluluk bulunmamaktadır. Raporlamanın hazırlanması isteğe bağlıdır. Ayrıca IFRS standartlarına göre raporlama yapmayan bir işletme de bu rehberi uygulayabilmektedir. Bir işletme devletin öngördüğü düzenleyici gereklilikleri ve uygunlukları ortaya koymak için bu raporlamayı hazırlama gereksinimi duyabilmektedir. İşletmelerin kendi bünyesinde bulunan boşluklarını gidermek için de bu raporlamaya gereksinimleri söz konusu olabilmektedir. Ayrıca işletmeler, ne kadar şeffaf olduğunu ortaya koyabilmek ve işletmelere değer yaratabilmek açısından da yönetimin değerlendirmeleri raporlamalarını hazırlayabilirler.

2.6. Yönetimin Değerlendirmelerinin Yıllık Faaliyet Raporu ile Karşılaştırılması

Yönetimin değerlendirmeleri raporları, özellikleri itibari ile uzun vadeli görüş, tahminlemeler ve öngörüler içeriyor olması ve üst yönetim tarafından yapılabilecek manipülasyonlara da oldukça açık olması sebebi ile ayrı bir öneme sahiptir. Belirtilen altı ana unsurun raporlarda yer alması ile hem firmalar özelinde hangi konular hususunda daha dikkatli olunması gerektiği hem de bu bilgilerin daha açık, anlaşılır şekilde bilgi kullanıcıları ile paylaşılması mümkün olabilmektedir. Böylece raporlarının daha iyi birer iletişim aracı olması ve bilgi temini konusunda daha güvenilir kaynaklar olarak bilgi

kullanıcıları ile buluşturulması sağlanmış olacaktır. Burada Yönetimin değerlendirmelerini yıllık faaliyet raporlarından ayıran önemli unsur, uzun vadeli tahminlemeler içeriyor olmasıdır. Bu sayede işletmeler uzun vadeli olarak nasıl değer yaratacağı ve bununla ilgili iş modelini nasıl oluşturacağını stratejileri ile anlatacaktır.

Yönetimin değerlendirmeleri raporu özünde altı ana husus üzerinde yoğunlaşmak suretiyle hazırlanacaktır. Bunlar iş modeli, strateji, kaynaklar ve ilişkiler, riskler, dış ortam, finansal performans ve durum olarak belirtilmiştir. Bahsi geçen bu altı konu başlığı ile firma ile ilgili olarak özellikle hangi konular üzerinde durulacağı belirtilmiş olacaktır. Bu raporlama bir disiplin getireceği gibi her bir konu başlığı işletme özelinde anlatılacağından dolayı da raporlamalarda ana prensip olarak esneklik sağlanmış olacaktır. Bu da yönetimin değerlendirmeleri raporunu diğer tüm raporlamalardan ayıran önemli noktasını oluşturacaktır. Birçok raporlamada; yıllık faaliyet raporu, sürdürülebilirlik raporu, entegre raporlar gibi çok uzun ve birçok bölümünde aynı konuların defalarca anlatıldığı, anlaşılması zor ve bir o kadar da genel geçer bilginin yer aldığı, görülmektedir. Yönetimin değerlendirmeleri ise; önemli altı ana başlık çerçevesinde ilerlenmek suretiyle, daha kısa, daha öz ve anlaşılabilir bilginin bilgi kullanıcılarına aktarılmasını hedeflemektedir. Bu taslak ile amaçlanan; raporlamaları, ülkelerine sunacak olan kurum ve kuruluşlar aracılığı ile, ülkemizde Kamu Gözetimi Kurumu- KGK vasıtasıyla olduğu gibi taslağın değerlendirilmesi, eleştirilmesi, yorumlanması ve gereklilikler doğrultusunda analiz edilerek, ihtiyaca cevap verebilecek bir raporlama oluşturulmasına hizmet etmesini sağlamaktır.

2.7. Yönetimin Değerlendirmelerinin Önemi

2010 yılında yayımlanan yönetimin değerlendirmeleri rehberinde güncellemeler yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Gereksinim duyulan bilgi, zaman içinde yaşanan gelişmelerden dolayı değişiklik göstermektedir. Bir başka deyişle gereksinim duyulan bilgi değişmiştir. Bu doğrultuda eski rehberde göre hazırlanan yönetimin değerlendirmeleri, yatırımcı ve kredi verenlere gereksinim duyduğu bilgiyi verememektedir. Genel olarak bakıldığında; işletme açısından asıl odaklanılması gereken konulara odaklanılamamaktadır. Çok fazla genel bilgi verip diğer işletmelerin de raporlarında yer alabilecek olan ve işletme özelinde esas öneme sahip konulara değinilememektedir. İşletmeye özel ve ayrıntılı bilgilere yeterince yer verilememektedir.

Yönetimin değerlendirmeleri raporu, finansal raporlamalara ilave olup bu raporlamalardaki bilgilerin doğrulunun teyit edilmesi ve finansal bilgi kullanıcılarına güvenilir bilgi veriyor olması açısından; işletmeler açısından, finansal bilgi kullanıcıları ve yatırımcılar açısından önemli bir çalışmadır. Zorunlu olarak görülmesinden ziyade, önemli bir gereksinimdir, demek mümkündür.

Şeffaf bir iletişim olabilmesi ve finansal tablo kullanıcılarına doğru bilgilerin aktarılması ve yine yatırımcılar ile finansal bilgi kullanıcıların, gerek duydukları bilgiye ulaştıklarına emin olabilmeleri açısından yönetimin değerlendirmeleri önemli bir iletişim noktası olduğu söylenebilir.

Yönetimin değerlendirmelerinde, raporlamanın işletmeye özgü olması önemlidir. İfadeler, genellemeler şeklinde yapılmamalıdır. Finansal bilgi kullanıcılarının doğru ve güvenilir bilgiye ulaşabilmesi için her işletme özelinde, standart kalıplar kullanmadan hazırlanması önem taşımaktadır.

Bir yönetimin değerlendirmesi raporu oluşturulmak istenildiğinde, işletme açısından uzun vadede hem değer oluşturan hem de nakit akışı oluşturabilecek hususlar üzerinde durulmaktadır. Bu sayede işletme ile ilgili olarak uzun vadeli öngörülerde bulunulabilmektedir. Paylaşılan bilginin yatırımcılar açısından önemli bilgi olması gerekmektedir. Önemli bilgi paylaşılırken; belirtilen unsurun ne zaman meydana gelebileceği, meydana gelebilme olasılıkları, meydana gelmesi durumunda bunların etkilerinin neler olabileceği gibi hususların tamamı değerlendirildikten sonra önemlilik derecesi belirlenip daha sonra raporlamada yer verilmektedir. Bu nedenle bu kıstasları sağlamayan bilgilerin, yönetimin değerlendirmelerinde yer almayacağını da söylemek mümkündür. Belirsiz olmasına rağmen, gelecekte meydana gelebilecek olan olaylar bile önemlilik derecesine sahip olabilmektedir. Bu durumun öngörülmesi ve raporlamada yer verilmesi beklendiği belirtilmektedir.

2.8. Yönetimin Değerlendirmeleri Taslak Raporu ve Hazırlanma Amacı

Yönetimin değerlendirmeleri taslak raporu; Uluslararası Muhasebe Kurulu paralelinde Kamu Gözetimi Kurumu tarafından yayınlanmaktadır. KGK tarafından, yapılan eğitimler ve sunumlar vasıtası ile görüş ve öneri alarak taslağın geliştirilmesi

amaçlanmaktadır. Bu çalışmaların yapılmasındaki amaçlardan bir tanesi de raporlardaki anlaşılabilirliği arttırmaktır.

Kurulun uygulama açıklamasını değiştirirken amacı; yatırımcı ve kredi verenlerin gereksinim duyduğu bilgilere odaklanan kapsamlı hükümler oluşturmak ve yönetime bu bilgileri tespit edip net bir biçimde sunma konusunda gereken rehberliği sağlamaktır. Kurul, raporlarda işletmeler açısından yeterli esneklik ve yeterli disiplin şartlarını karşılayan hükümler ve rehber oluşturmayı amaçlamaktadır. Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretebilme kabiliyeti gibi esas öneme sahip konulara odaklanmaktadır. Yönetimin bu alandaki değerlendirmeleri hakkında işletmeye özel önemli bilgi sunabilmesi açısından yeterli esneklik olması gereklidir. (KGK, 2021)

Yatırımcılar ve kredi verenler tarafından raporlamalarda genel olarak gerekli bilginin yer almadığı ve açıklamalarında önemlilik içeren bilginin bulunmadığı ve verilmesi gereken bilgiler konusunda boşluklar bulunduğunu belirtilmektedir. Raporlamalarda genel açıklamaların yapıldığı, işletmelerin kendi açısından ve geleceği açısından gerekli bilgilerin olmadığı, önemli olan bilgilere odaklanılmadığı belirtilmektedir. (Cavlak & Cebeci, 2018)

Raporlamalar kısa vadeye odaklanmaktadır ve önümüzdeki birkaç yılda neler olacağına dair bilgi verilmemektedir. Yatırımcılar açısından uzun vadeli öngörüler sağlayabilecek bilgiler içermemektedir. (KGK, 2021)

Mevcutta kullanılan birçok kurumsal rapor parçalı bir yapıya sahiptir. Yönetim raporları ve finansal raporlar arasındaki bu parçalı yapı; finansal raporlarda işletme ile ilgili olarak bir hikâye anlatılırken, yönetim değerlendirmelerinde çok farklı hikayeler anlatabildiğini belirtmektedir. Yönetimin değerlendirmelerinde, bu farklı bilgi türlerinin bir araya getirilmesi ve raporlamanın tamamının işletmeye ait tek bir hikâye anlatılması hedeflenmektedir. (IFRS, 2021)

Farklı bilgi gereklilikleri, bir işletmenin geleceği açısından esas olan bazı hususların daha iyi anlaşılabilmesini sağlamaktadır. Özellikle sürdürülebilirlikle ilgili bilgiler, mesela işletmenin çevresel etkilerini nasıl yönettiğini, mevzuattan, yönetmelikten kaynaklanan hususlara nasıl cevap verdiğini ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. (IFRS, 2021)

İşletmelerin yönetimin değerlendirmeleri şeklinde bir rapor hazırlamak zorunluluğu bulunmamaktadır. Bununla birlikte; yönetimin değerlendirmelerinin nasıl kullanılacağı ile

ilgili hususu kurul, tamamen işletmelere bırakmaktadır. Uygulamalar tamamen yerel yasa koyucular, düzenleyici kurum ve kuruluşlara bırakılmaktadır. İşletme hakkında yeterli ve önemli bilgilerin sunulması amaçlanmaktadır. Bir taraftan da mevzuatlarda ve uluslararası muhasebe standartlarında yer alan gereklilikleri yerine getirebilecek bir raporlama amaçlanmaktadır. (IFRS, 2021)

Yatırımcılar başta olmak üzere raporlamaların tamamının işletmeler ve bilgi kullanıcıları arasındaki önemli birer iletişim aracı olduğu göz önünde bulundurulduğunda; gerekli ve tutarlı bilginin paydaşlar ile paylaşılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Finansal raporlar, zaman zaman firmaların mevcut durumlarını bilgi kullanıcılarına olduğundan daha iyi gösterebilmektedir. İşletme nakit akışının olduğundan daha iyi gösterildiği bir raporlama hem yatırım yapanlar hem de kredi verenler açısından bilgilerin tamamının olması gerektiği gibi gösterilmediğini anlatmaktadır. İşletmelerin hem maddi hem de maddi olmayan unsurlarının tam ve net bir şekilde bilgi kullanıcılarına aktarılabilir olması, karar alma sürecinde, yatırımcıların karar alma sürecini kolaylaştırabilmesinin yanında, doğru kararlar almasına da yardımcı olmaktadır. Bilgi ihtiyacının ve bilgi çeşitliliğine olan ihtiyacın giderek artıyor olması, maddi olmayan unsurlara değinilmesi gerekliliğini arttırmaktadır. (IFRS, 2021)

Günümüzde bilgi gereksiniminin farklılaşması, raporlamalarda uzun vadeli öngörülere olan ihtiyacı artırmıştır. Bunun yanı sıra birçok kurumsal rapor uzun ve tekrarlanan bilgi içermektedir. Raporların özetleyici ve değerlendirici olması ile uzun vadeli öngörüler içermesi ihtiyacı sonucu; Kurul yönetimin değerlendirmeleri taslağını hazırlamasına karar vermiştir. Bu sayede raporların açıklayıcı, daha kaliteli ve ihtiyaca odaklı olmasına imkân sağlanabilmesi amaçlanmıştır. Bu taslak çalışma ile etkin bir yönetimin değerlendirmeleri raporlaması oluşturmak için etkin bir temel oluşturması amaçlanmaktadır.

Buradaki amaç; işletmenin finansal performansı ve finansal durumunu etkileyen faktörler ile işletmenin ileride değer yaratma ve nakit akışı üretebilme kabiliyetini etkileyebilecek faktörler hakkında yönetimin görüşlerini ortaya koymaktır. (IFRS, 2021)

Yönetimin değerlendirmeleri; yönetim kurulu yıllık faaliyet raporunu, altı bölümde ele almakta ve raporlarda bu şekilde içerik belirlenmesini istemektedir.

Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin yatırımcıları ve kredi verenlerinin şeffaf ve güvenilir bilgi edebilmesi için hazırlanmaktadır. Entegre raporlara göre; daha kısa ama net,

özet ama kilit ve önemli bilgilerin yer aldığı raporlardır. Finansal raporlarda dile getirilemeyen, tam olarak anlatılamayan veya maddi olmayan varlıklar gibi raporlamada belirtilen doğrultuluda finansal bir karşılığı olmayan ve bununla birlikte işletmeye değer katan önemli noktaların anlatılabilmesine ve daha gerçekçi ve daha önemli bilginin aktarılmasına olanak sağlamaktadır. (KGK, 2021)

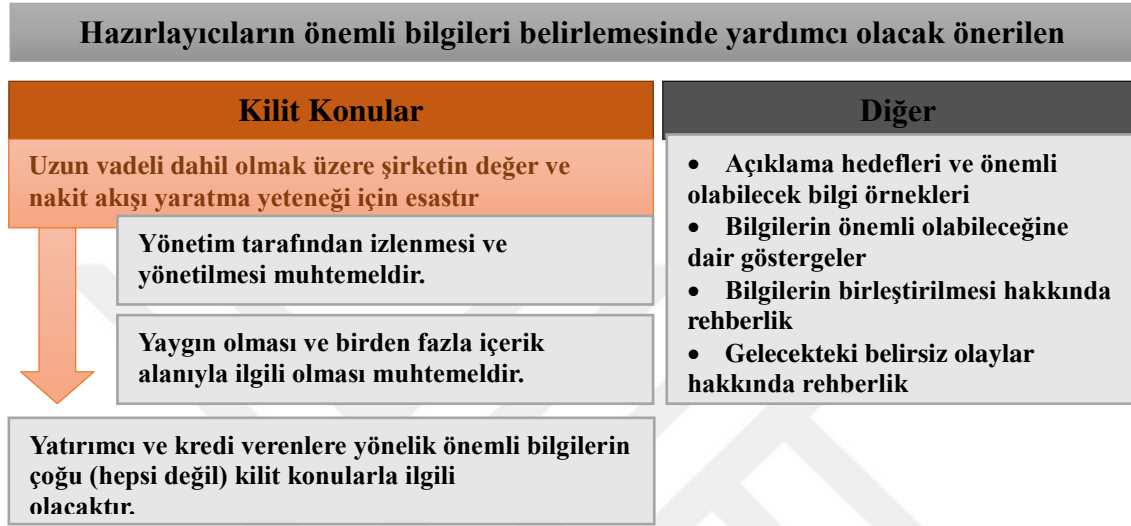
Bir işletmenin yönetimin değerlendirmeleri raporlarının hazırlanmasındaki asıl hedef bilgi kullanıcılarına önemli bilginin şeffaf, anlaşılır bir şekilde aktarılmasını sağlayabilmek ve işletmenin iş yapış şeklinden ve faaliyetlerinden başlamak üzere; önemli bilgi olarak adlandırılabilen tüm konular hakkında detay bilgi sağlayabilmektir. Burada amaç, yatırımcılar ve kredi veren tarafları bilgilendirmektir. Sadece finansal rapor sunmak yatırımcılar ve kredi verenlerin ihtiyacı olan bilgiyi almayı temin etmeleri için yeterli olmayabilir. Yatırımcıların yatırım yapma kararını ve kredi verenlerin bu doğrultuda işletme açısından olumlu karar vermesini etkileyecek faktörleri içerecek farklı detay bilgilere, bir başka deyişle önemli bilgiye olan ihtiyacını karşılamak amacı ile yönetimin değerlendirmeleri raporuna başvurulmaktadır. Bu doğrultuda amaçlardan bir tanesi; işletme yönetimin değerlendirmeleri ile nakit akışı yaratma kapasitesine, mevcutta içinde bulunduğu duruma ilave olarak gelecekte nakit akışı yaratma beklentisinin ne olduğu sorusuna cevap bulmaktır. Böylece yatırım yapanlar ve kredi verenler ileri vadeli olarak işletmenin nasıl nakit akış yaratacağını hakkında bilgi temin edebilecek ve bunun üzerinden değerlendirmeler yapabileceklerdir.

2.9. Yönetimin Değerlendirmeleri Ana Unsurları

Yönetimin değerlendirmelerinde, işletmelerin raporlarında altı ana içerik alanı üzerinden çalışma yapılması belirlenmiştir. Bu altı içerik alanı ile firmalardan beklenen; hem işletmenin bu alanları kendi özelinde anlatması, diğer bir deyişle diğer raporlamalarda olduğu gibi sabit, genel geçer ve işletmenin özellikli konularına değinmeyen raporlamalar yapılması yerine, firmanın önemlilik unsuru içeren konularını yönetimin yapmış olduğu değerlendirmeler ile anlatılmasıdır. Bu altı farklı alan; işletmenin iş modelinin oluşturulması, bu iş modelinin uygulanması konusunda işletmenin uyguladığı strateji ve bunların uygulanabilmesi için kullanılan kaynaklar ve ilişkiler; buradaki kaynaklar sadece finansal tablolarda yer alanlar değil, bununla birlikte muhasebeleştirilmemiş kaynakların da dahil edilmesi, tüm bu bahsi geçen içerik alanlarını etkileyebilecek riskler ve dış ortam

ve son olarak da tüm bu alanlardan işletmenin elde ettiği nakit akışını ve ileriki vadelerde sürdürülebilirliğini gösteren finansal durum ve finansal performans içerik alanlarını kapsamaktadır. (EY, 2021)

Söz konusu ana unsurlar ve işletmenin kilit konular ve değer yaratmasına ilişkin özet bilgi Şekil 3.1 ve Tablo 3.1’de özetlenmektedir.



Şekil 2. 1. Kilit Konular

Tablo 2. 1. Kilit Konular ve İşletmenin Değer Yaratması

Kilit konular nedir?	İşletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyeti açısından esas öneme sahip	
	Yönetim tarafından izlenmesi ve yönetilmesi muhtemel	
	Birden fazla içerik alanıyla ilgili olması ve birden fazla alana nüfuz etmesi muhtemel	
İşletmenin değer yaratma ve nakit üretme kabiliyeti açısından kilit konuları önemli kılan nedir?	İşletmenin iş modelinin kilit özellikleri	Bu kabiliyeti temelden destekler
	Yönetim stratejisinin kilit unsurları	Bu kabiliyetin sürdürülmesi ve geliştirilmesi açısından esas öneme sahiptir
	Kilit kaynaklar ve ilişkiler	Bu kabiliyet esasen, kilit kaynak ve ilişkilere dayalıdır
	Kilit riskler	Riskler bu kabiliyete esastan zarar verebilir
	Dış ortamdaki kilit etken ve eğilimler	Bu kabiliyeti esastan etkiler
	Finansal performans ve finansal durumun kilit unsurları	Bu kabiliyetin anlaşılmasında temel rol oynar

Yönetimin değerlendirmelerinin, bahsi geçen bu altı içerik alanı için açıklamayı hedeflediği noktalar bulunmaktadır. Bunlar; temel hedefler, değerlendirme hedefleri ve spesifik hedeflerdir. Tüm içerik alanları anlattıkları konular ve bunların nelerle ilgili olduğu açısından birbirleri ile bağlantılıdır. Bu nedenle içerik alanları anlatılırken birbirinden ayrı tutmak mümkün değildir. Burada yapılması hedeflenen, açıklama içerik alanlarında neler anlatılacağı ve bilgi kullanıcılarının ihtiyacı olan doğru bilgiye eksiksiz olarak nasıl ulaşacağı ile ilgili bilgi vermektir. Spesifik hedefler, bilgi kullanıcılarının detaylı bilgi alma gereksinimlerine cevap vermektedir. (IFRS, 2021) Bilgi kullanıcısı; teknoloji, bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme özelinde mevzuat değişikliklerinden doğabilecek riskleri işletmenin nasıl karşıladığı ve bu risklere nasıl cevap verdiğini öğrenmek istiyor olabilir. İşletmenin markasını ve dolayısı ile de piyasadaki itibarını oluşturan ürünleri ile ilgili çalışan kadronun, insan kaynaklarının nasıl bir strateji ile bünyesinde tutulduğu ve rakip işletmelerle olan ilişkilerinin nasıl dengede tutulduğunu öğrenmek istiyor olabilir. Bu bilgiler işletme yönetiminin stratejik olarak adlandıracağı bilgilerdir. Bu belirlenen bilgilerin değerlendirilmesi için yeterli dayanak olup olmadığı ise değerlendirme hedefleri kapsamındadır. Temel hedefler ise; bilgi kullanıcıları olan yatırımcılar ve kredi verenlerin genel bilgiye ulaşımını hedefler. Bu altı içerik alanı ile bunların açıklama hedefleri birbiri ile geçişkenliği olan bilgilerdir. Yönetimin değerlendirmelerinin farklı bölümlerinde aynı bilgileri defalarca paylaşmasına gerek kalmadan, istenilen bilgiye ulaşılması hedefine katkı sağlayabilmektedir. Başka bir ifade ile bilgi tekrarının önüne geçilmesi sağlanabilir. (IFRS, 2021)

Yönetimin değerlendirmelerinin altı içerik alanı için açıklamayı hedeflediği noktalar Tablo 2.2, 2.3 ve 2.4'te özetlenmiştir.

Tablo 2. 2. Temel Hedefler

Temel Hedefler	
İş Modeli	İşletmenin iş modelinin nasıl değer yarattığı ve nakit akışı ürettiği.
Strateji	Yönetimin işletmenin iş modelini sürdürme ve geliştirme stratejisi
Kaynaklar ve İlişkiler	İşletmenin iş modelinin ve yönetimin bu modeli geliştirme ve sürdürme stratejisinin bağlı olduğu kaynak ve ilişkiler
Riskler	• İşletmenin iş modelini; • Yönetimin bu modeli sürdürme veya geliştirme konusunda benimsediği stratejiyi veya • İşletmenin kaynakları veya ilişkilerini bozabilecek olay veya durumların meydana gelme riski.
Dış ortam	• İşletmenin iş modelini; • Yönetimin bu modeli sürdürme ve geliştirme stratejisini; • İşletmenin kaynaklarını veya ilişkilerini ya da • İşletmenin maruz kaldığı riskleri İşletmenin dış ortamının nasıl etkilemiş olduğu veya etkileyebileceği.
Finansal performans ve finansal durum	İşletmenin finansal tablolarında raporlanan finansal performansı ve finansal durumu.

Tablo 2. 3. Değerlendirme Hedefleri

Değerlendirme Hedefleri	
İş Modeli	- İşletmenin iş modelinin değer yaratma ve nakit akışı üretme açısından ne kadar etkili olduğu; - İş modelinin ne kadar ölçeklendirilebilir ve uyum sağlama kapasitesinin ne kadar olduğu ve - Ne kadar dayanıklı ve kalıcı olduğu
Strateji	- İşletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetinin sürdürülmesi ve geliştirilmesinde stratejinin ne kadar etkili olduğu ve - Yönetimin stratejiyi uygulama kabiliyeti.
Kaynaklar ve İlişkiler	- İş modelinin ve yönetimin stratejisinin belirli kaynak ve ilişkilere ne ölçüde bağlı olduğu ve - İşletmenin iş modelinin ve yönetim stratejisinin bağlı olduğu kaynakları ve ilişkileri işletmenin elde etme ve sürdürme kabiliyeti
Riskler	- İşletmenin ne ölçüde risklere maruz kaldığı ve - Yönetimin işletmenin risklere maruz kalma durumunu ne kadar etkili biçimde izlediği ve yönettiği.
Dış ortam	- İşletmenin dış ortamındaki etken ve eğilimlerin işletmeyi nasıl etkilemiş olduğu veya etkileyebileceği ve - Yönetimin bu etken ve eğilimleri ne kadar etkili biçimde izlediği ve bunlara ne kadar etkili müdahale ettiği veya edebildiği
Finansal performans ve finansal durum	- İşletmenin finansal performansı ve finansal durumunun arkasındaki itici güçleri; - İşletmenin finansal performansı ve finansal durumunun yatırımcı ve kredi verenlerin önceki beklentilerine ne ölçüde benzediği; - İşletmenin finansal tablolarında raporlanan finansal performansı ve finansal durumunun uzun vadeyi de içerecek şekilde ileride işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini ne ölçüde yansıttığı ve - İşletmenin finansal dayanıklılığı.

Tablo 2. 4. Spesifik Hedefler

Spesifik Hedefler	
İş Modeli	- İşletmenin faaliyetlerinin kapsamı, niteliği ve ölçeği; - İşletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme döngüsü; - İşletmenin uzun vadeyi de içerecek şekilde ilerideki değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkilemişse veya etkileyebilecekse işletme faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkileri ve - İşletmenin iş modelinin yönetilmesinde kaydedilen ilerleme
Strateji	- Yönetimin yararlanmaya karar verdiği fırsatları da içerecek şekilde stratejinin itici güçleri; - Stratejinin amaçları; - Bu amaçlara giden yoldaki kilometre taşları; - Bu amaçlara ve kilometre taşlarına ulaşmak için yapılan - Plânlar; - Stratejiyi uygulamak için gereken finansal kaynaklar ve yönetimin bu kaynakları tahsis ederken benimsediği yaklaşım ve - Stratejinin uygulanmasında kaydedilen ilerleme.
Kaynaklar ve İlişkiler	- İşletmenin kaynak ve ilişkilerinin niteliği ve işletmenin bunlardan nasıl faydalandığı; - İşletmenin kaynakları nasıl elde ettiği ve ilişkileri nasıl sürdürdüğü; - Uzun vadeyi de içerecek şekilde ileride kaynak ve ilişkilerin mevcudiyetini ve kalitesini etkileyebilecek etkenler ve - Kaynak ve ilişkileri yönetirken kaydedilen ilerleme.
Riskler	- İşletmenin maruz kaldığı risklerin niteliği; - İşletmenin bu risklere maruz kalma durumu; - Yönetimin riskleri nasıl izlediği ve yönettiği; - Yönetimin, gerçekleşmesi halinde risklerden kaynaklanacak zararı nasıl azaltacağı ve - Riskleri yönetmede kaydedilen ilerleme.
Dış ortam	- İşletmenin dış ortamındaki etken ve eğilimlerin niteliği; - Bu etken ve eğilimlerin işletmeyi nasıl etkilediği veya etkileyebileceği; - Yönetimin bu etken ve eğilimleri nasıl izlediği ve bunlara nasıl müdahale etmeyi plânladığı ve - Bu etken ve eğilimlere müdahale etme konusunda kaydedilen ilerleme.
Finansal performans ve finansal durum	- Raporlama döneminde işletmenin finansal performansını ve finansal durumunu etkileyen veya uzun vadeyi de içerecek şekilde ileride etkileyebilecek olan faktörler; - Yönetimin raporlama döneminde finansal kaynakları nasıl tahsis ettiği ve - İşletmenin finansal performans ve durumunun varsa önceden yayımlanmış tahmin veya hedeflerine ne ölçüde benzediği.

2.9.1. İş modeli

Bir işletmenin veya organizasyonun nasıl değer yarattığını ve faaliyetlerini nasıl sürdürdüğünü tanımlayan yapı ve süreçlerdir. İş modeli, gelir kaynaklarını, müşteri segmentlerini, değer teklifini, dağıtım kanallarını ve işletmenin temel faaliyetlerini içerir. İş modeli değerlendirmesi, işletmenin mevcut modelinin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini değerlendirmeyi amaçlar. (IFRS, 2021)

İş modeli, işletmenin uzun vadeli olarak nasıl değer yarattığı ve nasıl nakit akışı yarattığı ile ilgili olarak tüm süreçleri bir araya getirerek açıklanmasını sağlayabilir. İş modeli, finansal tabloları oluşturan bilgilerin açıklanmasına yardımcı olur. İşletmenin bir veya birden fazla iş modeli olması mümkündür. Birden fazla iş modeli varsa, yönetimin değerlendirmelerinde her bir iş modeli için ayrı ayrı bilgi verilir ve bunların birbirleri arasındaki bağlantılarını, birbirlerine olan katkılarını açıklar. (Deloitte, 2021)

Aynı zamanda iş modeli, zaman içerisinde ve işletmenin, sektörün ve makro iktisadi yapının değişiklik göstermesine bağlı olarak değişebilir. Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin bu iş modeli hakkında içinde bulunduğu döneme ait detayları paylaşmasının yanında, zaman içerisinde yapılmış olan değişiklikleri de anlatma konusunda bilgiler verir. (KGK, 2021)

Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin iş modelini bir süreç olarak anlatmayı hedeflemektedir. Bu süreçte işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme konusunda ne konuda faaliyet gösterdiğini, bu faaliyet alanının büyüklüğü, kapsamı, bu süreçte karşılaşılabileceği riskleri, bu risklere karşı olan dayanıklılığı, işletmenin faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini açıklarken, bunun sadece içinde bulunduğu dönem için değil uzun vadeli olarak değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bir üretim işletmesinin, ürünü üretmek için gerekli olan hammadde temininden başlayarak, girdilerin nasıl temin edildiği, girdilerin çıktıya dönüştürüldüğü süreç, bu ürün ve hizmetlerde rakiplerinden nasıl farklılaştığı, çıktı dediğimiz işletmenin ürünlerini nasıl ve ne şartlarda sattığı, bu süreçteki piyasa koşulları neticesinde işletmenin karşılaşılabileceği riskler ve bu risklerden nasıl etkilenebileceği, risklerin hepsinin bertaraf edildiği durumda tahsilatların yapıldığı ve nakit akışının sağlandığı süreçleri entegre olarak anlatır. (KGK, 2021)

Bununla birlikte; işletmenin iş modeline dahil olan süreçlerin detaylandırılması oldukça önemlidir. Bu detaylandırmalar yapılırken; ürünle ilgili yapılan satın alma şartları,

mevcut ve yeni ürünler ya da yapılan yatırımlar ile ilgili olarak yapılan araştırma geliştirme çalışmaları, çalışanlara sağlanan kurum içi ve kurum dışı yapılan eğitimler, müşteri portföyünün korunması, geliştirilmesi ve müşteri portföyü ile yapılan ilişki yönetiminin değerlendirmelerine yer verilmelidir. Buna ilave olarak; mevcut ürünlerin ve işletmeye kazandırılması planlanan yeni ürünlerle ilgili olarak gerçekleştirilen ürün tasarımları, ürünlerin üretilmesi sürecinin tedarik, süreç ve maliyet açısından yönetilmesi, kalite kontrol süreçleri gibi unsurlarda mevcut durumun korunması ve bu süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili analizlerin yapılarak detayların paylaşılması beklenmektedir. Bu sürecin daha iyi anlatılabilmesi için bilgi kullanıcılarına işletmenin üretim kapasitesi, verimliliği ve bunu etkileyen faktörler ile hangi değişikliğe karşı ne kadar esnekliğe sahip olduğunun analizi önemlidir. İşletmenin ürettiği bu hizmet veya ürünü hangi pazara sattığı ve satışların verimliliği için hangi pazarlama ağını kullandığı, dağıtım kanalları ile ürün ve hizmetle ilgili satış sonrası hizmet ve buna dair hizmetin kalitesine yönelik genel bir bakış açısı verilmesi işletmenin nakit akışı üretme döngüsünü ve değer yaratma unsurlarının anlaşılmasına ve bilgi kullanıcıları açısından uzun vadeli bir öngöründe bulunabilmesine imkân sağlayabilecektir. (IFRS, 2021)

Kilit Özellikler, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini gösteren özelliklerdir. Kilit özelliklere; piyasada farklılaşmış bir ürün, rekabet avantajı sağlayacak bir hizmet, sosyal ya da çevresel faktörlerin faydasına olacak mevzuatsal bir değişiklik, tek bir tedarikçiye bağlı olmak gibi uzun vadede işletmeler açısından riskli olabilecek unsurları örnek verilebilir. (KGK, 2021)

İşletmelerin değer yaratma ve nakit akışı yaratma açısından uzun vadede kritik ancak itibari ile belirsizliğini koruyan durumlar olabilir. İşletmenin geleceğini etkileyen durumlar olabilir. Mesela işletme yönetimi tarafından izlenen ve yönetilmesi gereken hususlar olabilir. Bu konular özellikle kilit konular olduğu için ve işletmelerin değer yaratmalarını etkileyebilecek hususlar olduğu için ve bunlar işletmenin esaslarını oluşturabilecek ve işletmeyi belirli bir şekilde etkileyebilecek ve farklı içeriklere de etki edebilecek hususlar da ortaya çıkabilecektir. (EY, 2021) Bir işletme, yeni bir teknolojiye sahip olmasından kaynaklı olarak rekabet gücüne sahip olabilir veya çok önemli uzmanları bünyesinde bulunduruyor olabilir. Bu işletmenin kendi iş modelinde bu rekabet avantajı sağlayan unsurları açıklaması gerekmektedir. Bu işletmenin aynı zamanda kendi stratejisinde de bu hususları dikkate alması gerekmektedir. Aynı şekilde kaynaklarda ve ilişkilerinde değerlendirme yaparken bu rekabetçi avantajına karşı olabilecek riskleri

değerlendirmelidir. Konusunda uzman ve nadir bulunan bir kadro ile çalışıyor olması, uzun soluklu çalışılmayı tercih edilecek bir işletme olma özelliklerini bünyesinde barındırıyor olması stratejik özelliğine sahip olmasını gerektirmektedir. Çalışanlarına değer veriyor olmalı ve çalışanlar bu işletmede çalışmayı başka bir rakip işletmede çalışmaya tercih edebilecek değeri hem maddi hem de manevi olarak bulabilmelidir. Aksi takdirde rekabet halinde oldukları başka bir işletme tarafından gelebilecek, uzman kadronun bir kısmının ya da tamamının transfer edilmesi gibi risklerin karşısına çıkması beklenmedik bir risk olmaktan çıkıp olağan bir piyasa riski oluşturabilecektir. Uzman kadronun bir başka rakip işletmeye geçmesi demek, birden fazla rekabet avantajının da böylece kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Uzun vadede bakıldığında örnek sadece uzman kadrosunun kaybedilmesi ile işgücü kaybı, insan kaynakları ya da entelektüel sermaye kaybı gibi görünse de uzun vadede bilgi, ürün, proje yatırımı başta olmak üzere, zaman kaybı ve fırsat maliyeti gibi birçok kayba neden olabileceği gibi risklerin de mutlaka göz önünde bulundurulması gerektiği bilgisini sunmaktadır. (KGK, 2021)

Bahsi geçen bu kilit özelliklerin ölçülebilmesi yani gerçekleşen gelişmeleri, ilerlemeleri ölçülebilmesi için bazı ölçüm birimleri kullanılması söz konusudur. Bir işletmenin faaliyetlerinin ölçeği olarak, üretim hacmi ya da üretim hacminden; işletmenin üretim faaliyetlerinde kullanılan girdileri ölçmek için kullanılan hammadde hacminden; işletmenin faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkilerini ölçmek için, karbon ayak izinden; işletmenin değer yaratma ve akit akışı üretme kabiliyeti konusunda ise marka farkındalığı, marka bilinirliğinin ölçülmesi gibi örneklerle yer verilebilir. (KGK, 2021)

2.9.2. Strateji

Bir işletmenin veya organizasyonun hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için izlediği yol haritasını tanımlayan plan ve eylemlerdir. Strateji değerlendirmesi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma ilerlemesini izlemeyi, stratejik hedeflerin gerçekleşmesine yönelik stratejik inisiyatiflerin etkinliğini değerlendirmeyi ve gerektiğinde stratejik değişiklikler yapmayı içerir. (IFRS, 2021)

Strateji, işletmenin iş modelinin nasıl oluşturulduğu konusunda yatırımcı ve kredi verenlere bilgiler sunar. Uyguladığı iş modelinin kısa, orta ve uzun vadede işletmeye kattığı değer, mevcudu koruma ve geliştirme konusunda nasıl yöntemlere başvurduğu gibi konuları detaylandırır. Yönetimin değerlendirmeleri yönetimin uzun vadeli amaçları, bu

amaçlara giden yoldaki orta vadeli kilometre taşları ve bu kilometre taşlarına ulaşmaya yönelik kısa vadeli planları ele alabilir. (KGK, 2021)

Bu doğrultuda yönetimin değerlendirmeleri, bilgi kullanıcılarına, işletmenin iş modelini uygulamada nasıl bir strateji uyguladığını açıklamaktadır. Ayrıca bu stratejinin hedef gerçekleştirmeler konusunda işletmeye sağladığı katkıları anlatmaktadır. Bir başka deyişle; işletme stratejisi yatırımcılar ve kredi verenlere, işletmenin nakit akışı üretme kabiliyeti ve değer yaratma konusunda nasıl bir yol izlediği ve bu izlediği yolun ne kadar başarılı olduğunu anlatmak konusunda bilgi vermektedir.

Stratejide herhangi bir şekilde değişiklik yapıldı ise; bu değişikliğin neden, nasıl ve ne kadar süre ile yapıldığının detayları paylaşılmalıdır. Bir önceki döneme ait yönetimin değerlendirmeleri ile karşılaştırma yaparken yapılan bu strateji değişikliğinin işletmeye ne açıdan katkı sağladığı ya da henüz bir katkı sağlamamış ise hangi vadede nasıl bir katkı sağlayacağı da analizler arasına eklenmelidir. (KGK, 2021)

İşletme girdileri, mal veya hizmet üretimindeki süreç ve çıktıların nasıl elde edildiğinin iyi anlaşılması firma raporlarını değerlendiren bilgi kullanıcıları için önemlidir. Strateji oluştururken işletme yönetimi belirli zaman aralıkları için belirli hedefler koymaktadır. Bu hedeflere ulaşmadaki yol haritası ve bunların gerçekleştirilmesi için belirlenmiş olan kısa, orta ve uzun vadeli zaman aralıkları stratejiyi anlatmakta önemli katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte; yönetimin koydukları hedeflere ne kadar bir sürede ulaşmak istediğine dair açıklama yapılmalıdır. (KGK, 2021) Muhasebe ve finans işlerinin yönetimi için işletme dışından başka bir işletmeden destek alınması stratejisi; ilk önce personel ve maliyet açısından kısa vadeli olarak işletmeye avantaj sağlıyor gibi görünse de; her yeni proje için yapılacak olan maliyet çalışmaları için ilave bir profesyonel desteğine hem firma içinde hem de destek alınan işletmede gereksinim duyulabilecektir. Bu hem projede çalışanlar açısından, projeyi geliştirmede zaman faktöründe kayıplar yaşamalarına hem de yaşanan bu zaman kaybı ilerleyen dönemde paranın zaman faktörü gibi farklı unsurları, stratejik kayıplar olarak firmanın karşısına çıkarabilecektir. Yani bir strateji oluştururken; bu stratejinin işletmeye olan katkısı ve bu katkıyı ne kadar süre ile elde edebileceği ve katlanılması gereken maliyet ile bu stratejinin uygulanması sonucu elde edilen getiri çok yönlü olarak değerlendirilmelidir.

Ayrıca bir strateji uygulanırken bunun uygulanmasında kullanılacak olan finansal kaynaklar ve bu kaynakların nasıl tahsis edildiği ayrı bir öneme sahiptir. Kısa, orta ve uzun

vadede işletmenin kaynaklarını nasıl sağladığı hakkında, strateji bilgileri altında yer vermek gerekir. İşletmenin mevcut kaynakları, işletmenin faaliyetleri akabinde yönetimin elde etmeyi planladığı finansal kaynaklar, raporlama döneminin sonuna gelindiğinde işletmenin elinde bulunan kaynaklarının ne kadarını kullandığı ya da bu elinde mevcut bulunan kaynaklara ilave olarak dışardan yaratılan kaynakları ne kadar süre ile kullanabileceği hakkında bilgilerin mevcut olması gerekir. (KGK, 2021) Bir işletme kısa vadeli olarak banka kredisi, faktöring ya da tedarikçi kredisi kullanmayı ne şekilde planlamaktadır. İşletmenin mevcut sermaye yapısı, hedef sermaye yapısı ve mevcut finansal durumuna ilişkin oluşturduğu strateji ve hedef kredi politikalarının paylaşılması beklenmektedir. Diğer bir örnek olarak; işletme, yeni bir yatırım yapmayı planlamaktadır. Bu yatırım ile ilgili kısa, orta ve uzun vadeli beklentileri ile ilgili olarak hazırlanmış olan nakit akış döngüsü hakkında detay bilgiler paylaşması beklenmektedir. Burada yatırım ile ilgili oluşturulan iş modeli ve stratejinin paylaşılmasının yanında kaynakların nasıl kullanılacağı konularına da değinilmesi beklenmektedir. Yapılması planlanan bu yatırım ile ilgili herhangi bir devlet desteği alınacak ise bunun detayları paylaşılmalıdır. Yatırımın ne kadarı özkaynaklar ve dış kaynaklar ile finanse edileceği hakkında bilgiler yer almalıdır. Buna ilave olarak uzun vadeli bir banka kredi ile finanse edilen kısım var ise; buraya ait kullanılan kredinin tipi, teminat yapısı, geri ödeme bilgileri ve maliyet bilgilerinin paylaşılması beklenmektedir. Böylece; işletmenin bu yatırımdan yaratacağı değer ile ilgili öngöründe bulunulabilecek ve nakit akış yaratma ile ilgili bilgilere daha kolay şekilde ulaşılabilecektir.

Strateji, bir işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini sürdürmesi ve geliştirmesi için esas öneme sahip unsurlar, anlamına gelmektedir. Yönetimin değerlendirmeleri, uzun vadeli olarak, stratejinin kilit unsurlarına odaklanmaktadır. (KGK, 2021) Yönetimin değerlendirmeleri, yöneticilerin stratejik kararlar almasına, kaynak tahsisini optimize etmesine ve organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamasına yardımcı olur. Bu değerlendirmeler, işletmenin veya organizasyonun genel performansını izlemek, iyileştirme alanlarını belirlemek ve gelecekteki hedeflere ulaşmak için önemli bir araçtır.

Aşağıdaki tabloda, bahse konu İşletmenin uzun vadeli beklentilerini etkileyebilecek konular hakkında raporlama özetlenmiştir.

Tablo 2. 5. Yönetimin Değerlendirmelerinin Hedefi

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İşletmenin tüm zaman dilimlerinde değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyeti	Yönetimin değerlendirmelerinin uzun vadeyi de içerecek şekilde tüm zaman dilimlerinde işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkileyebilecek unsurlar hakkında fikir vermesi gereklidir	<i>Şirket ürünlerinin kalitesinin itibarına zarar verebilecek ve uzun vadede ürünlerine yönelik talebi azaltabilecek en az maliyet yaklaşımını benimsemiştir.</i>
	Söz konusu bilgilerin işletmenin bu kabiliyetine ilişkin yatırımcı ve kredi verenlerin yapacağı değerlendirmeyi etkileyebilecek nitelikte olup olmadığının belirlenmesiyle ilgili bir rehber yer alır.	Şirketin yönetim değerlendirmeleri, bu yaklaşımın kısa (örneğin maliyet tasarrufu) ve uzun vadeli etkilerini (örneğin ürünlerdeki kalite düşüş oranları) izlemek için kullanılan ölçüm bilgilerini de kapsayacak şekilde yaklaşımın uygulanmasında kaydedilen ilerlemeyi raporlar
Yönetimin işletmenin kaynaklarını yönetimi	Yönetimin değerlendirmelerinde yer alan bilgilerin, yönetimin işletmenin kaynaklarını yönetme biçimine ilişkin yani bu kaynakları ne kadar etkin ve etkili biçimde kullanıp koruduğuna dair yatırımcı ve kredi verenlerin değerlendirme yapmasına yardımcı olur.	<i>Bir hava yolu şirketinin yönetimi talepte görülen geçici bir düşüşten dolayı iniş haklarından toplu olarak vazgeçmiştir.</i> Hava yolu şirketinin kaynaklarını şirket yönetiminin nasıl yönettiğini yatırımcı ve kredi verenlerin değerlendirebilmesi için, şirketin yönetim değerlendirmeleri vazgeçilen haklar hakkında bilgi verir ve şirketin gelecekte bu hakları tekrar kazanıp kazanamayacağını, bunu nasıl yapacağını ve yönetimin talepteki düşüşü telafi etmek için yaptığı uzun vadeli plânın bundan nasıl etkilendiğini açıklar.

Tablo 2. 6. Önemli Sayılma Kararları

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Önemli sayılma kararları	Belirsiz sonuçları olan olaylar hakkında önemli sayılma kararı almak için bu olayların uzun vadeyi de içerecek şekilde işletmenin gelecekteki nakit akışlarının tutarı ve zamanlaması üzerindeki potansiyel etkilerini dikkate almak gerekir	<i>Petrol ve doğal gaz şirketinin yönetimi, çevre mevzuatındaki beklenen değişiklikler yüzünden şirketin faaliyetlerinin temelden etkilenebileceğini bilmektedir.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri, mevzuatta yapılması beklenen değişiklikler ve faaliyetler 10 yıl sonra kesintiye uğrayacaksa bile, yönetimin bu değişikliklere verdiği yanıt hakkında önemli bilgiler verir.

Tablo 2. 7. İş Modeli

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar	Kilit Konu veya Örnek Durum
İş modelinin tanımı	<i>Bir mühendislik şirketinin rekabet avantajı, hizmet kalitesini destekleyecek şekilde personelin ileri derecede uzmanlık sahibi olmasına bağlıdır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmelerinde açıkladığı iş modelinde uzun vade de dâhil olmak üzere personelin uzmanlığını ve hizmetin kalitesini sürdürmek için tasarlanan süreçler hakkında bilgiler yer alır. Bu süreçler hakkındaki önemli bilgiler, bu bilgileri izlemek için kullanılan ölçüm bilgilerini de kapsayabilir.
İşletmenin iş modelinin uyum sağlama kabiliyeti, dayanıklılığı ve kalıcılığı	<i>Bir paketleme şirketi biyo-çözünür bir madde için alınacak patente bağlıdır. Bu patentin geçerlilik süresi 10 yıldır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri şirketin ne ölçüde bu patente bağımlı olduğunu ve yönetimin kullandığı ilgili ölçüm bilgilerini (örneğin bu malzemeyi kullanarak üretilen ürünlerden elde edilen geliri) açıklar. Yönetimin değerlendirmeleri ayrıca şirketin ürün çeşitliliğini artırmaya yardımcı olabilecek yeni inovatif malzemelere yapılan yatırımların düzeyini de açıklar.

Tablo 2. 8. Strateji

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Stratejinin kilit unsurları	Yönetimin değerlendirmeleri işletmenin uzun vadeyi içerecek şekilde değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini sürdürmesi ve geliştirmesi için esas öneme sahip unsurlar anlamına gelen stratejinin kilit unsurlarına odaklanmalıdır.	İmalatçı yeni çıkan teknolojiler konusunda diğer firmalarla rekabet halindedir. Yönetim, bu rekabeti yönetmek için uzun vadede strateji oluşturmuştur. Bu strateji ürün inovasyonuna dayalıdır. İmalatçı firmanın yönetimi bu stratejiyi kilit konu olarak tanımlar ve yönetimin değerlendirmeleri yönetimin ürün inovasyonundaki ilerlemeyi izlemek için kullandığı ilgili ölçüm bilgilerini de içerecek şekilde strateji hakkında önemli bilgiler verir (örneğin piyasaya son 2 yılda çıkarılan yeni ürünlerin oluşturduğu gelir oranı)
Yönetim stratejisinin itici güçleri	Yönetimin değerlendirmelerinin, yatırımcı ve kredi verenlerin stratejinin arkasındaki itici güçleri anlamasını sağlayacak bilgiler vermesi gerekmektedir. Bu itici güçler arasında işletmenin belirlediği hedefi (işletmenin uzun vadede hangi noktaya ulaşmak istediği) bulunabilir.	Bir ilaç şirketi hedefini belirli bir hastalığa karşı mücadele etmek şeklinde beyan etmiştir. Bu amaca göre şekillenen yönetim stratejisi ise yeni araştırma kabiliyetlerinin geliştirilmesini içerir. Yönetimin değerlendirmeleri yönetimin yeni araştırma kabiliyeti oluşturma stratejisini açıklar, stratejinin bu kısmının şirketin beyan edilen hedefine göre şekillendiğini ifade eder ve beyan edilen hedefi açıklar.
Yönetim stratejisinin hedefleri ve ilgili kilometre taşları ve plânlar	Yönetimin değerlendirmelerinde yer alan bilgiler yatırımcı ve kredi verenlerin (uzun vade de işletmeyi yönlendiren) yönetim stratejisinin hedeflerini, bu yoldaki kilometre taşlarını ve bu amaca ulaşılmasına yönelik plânları anlamasını sağlamalıdır.	İmalatçının uzun vadedeki amacı ürün kalitesi konusunda önde gelen şirketlerden biri olarak anulmasını sağlayacak itibarı kazanmaktır. İmalatçının yönetim değerlendirmeleri, bu amacı ve bu amaca ne kadarlık bir sürede ulaşma beklentisi olduğunu açıklar. Yönetimin değerlendirmeleri ayrıca bu amaca giden yoldaki kilometre taşlarını da tanımlar. Bu kapsamda örneğin imalatçı firmanın ürün kalitesi üzerinde daha fazla kontrole sahip olmak için üretim bileşenlerini kendi bünyesinden temin etmeye yönelik plânlarının uygulanması hakkındaki kilometre taşları tanımlanır
Yönetimin stratejisinin uygulanmasında kaydedilen ilerleme	Yönetimin değerlendirmelerinde uzun vadeli amaçlara ulaşmak açısından kaydedilen ilerlemeleri de içerecek şekilde stratejinin uygulanmasındaki ilerlemeleri kredi verenlerin ve yatırımcıların anlamasını sağlayacak bilgiler verilmelidir.	İmalatçının yönetim değerlendirmelerinde bu uzun vadeli amaca ulaşmak açısından kaydedilen ilerleme hakkında, yönetimin ilerlemeyi izlemek için kullandığı ölçüm bilgilerini de kapsayacak şekilde, (örneğin kusurlu ürün sayısı ve kurum içinde imal edilen bileşenlerin oranı) bilgiler yer alır.
Yönetimin stratejisinin uygulanmasında kaydedilen ilerleme ile bağlantılı teşvik planları	Bu kapsamda yönetim veya diğer çalışanlar için uygulanan teşvik programlarının (uzun vadeyi de içerecek şekilde) stratejiyi uygulamada kaydedilen ilerleme ile nasıl bağlantılı olduğu açıklanır	Bir perakende şirketi yeni bir pazara girmektedir ve yönetimin amacı bu pazarda beş yıl içinde yüzde 20 pazar payına ulaşmaktır. Perakende şirketinin yönetimine yönelik teşvik programı bu amaca ulaşmak konusunda kaydedilen ilerleme ile bağlantılıdır

Tablo 2. 9. Kaynaklar ve ilişkiler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İş modelinin tanımı	İş modeli, işletmenin uzun vade de dâhil olmak üzere değer yaratma ve nakit akışı üretmeye çalıştığı entegre süreçler dizisidir.	<i>Bir mühendislik şirketinin rekabet avantajı, hizmet kalitesini destekleyecek şekilde personelin ileri derecede uzmanlık sahibi olmasına bağlıdır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmelerinde açıkladığı iş modelinde uzun vade de dâhil olmak üzere personelin uzmanlığını ve hizmetin kalitesini sürdürmek için tasarlanan süreçler hakkında bilgiler yer alır. Bu süreçler hakkındaki önemli bilgiler, bu bilgileri izlemek için kullanılan ölçüm bilgilerini de kapsayabilir.
İşletmenin iş modelinin uyum sağlama kabiliyeti, dayanıklılığı ve kalıcılığı	Yönetimin değerlendirmelerindeki bilgilerin, yatırımcılara ve kredi verenlere işletmenin iş modelinin uyum sağlama kabiliyetini, dayanıklılığını ve kalıcılığını değerlendirmek için yeterli zemini sağlaması gerekir. İş modelinin bu özellikleri işletmenin uzun vadede değer yaratma ve nakit akışı üretmeye devam etme kabiliyetini etkileyebilir.	<i>Bir paketleme şirketi biyo-çözünür bir madde için alınacak patente bağlıdır. Bu patentin geçerlilik süresi 10 yıldır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri şirketin ne ölçüde bu patente bağımlı olduğunu ve yönetimin kullandığı ilgili ölçüm bilgilerini (örneğin bu malzemeyi kullanarak üretilen ürünlerden elde edilen geliri) açıklar. Yönetimin değerlendirmeleri ayrıca şirketin ürün çeşitliliğini artırmasına yardımcı olabilecek yeni inovatif malzemelere yapılan yatırımların düzeyini de açıklar.

Tablo 2. 10. Riskler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İşletmenin maruz kaldığı riskler	Yönetimin değerlendirmelerinin işletmenin uzun vadeyi de içerecek şekilde değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetine temelden zarar verebilecek riskler anlamına gelen kilit risklere odaklanması gerekmektedir. Bu tür riskler içerisinde, sadece uzun vadede zarar verebilecek riskleri de içerecek şekilde, işletmenin iş modeline veya yönetimin bu iş modelini sürdürmek ve geliştirmek için benimsediği stratejiye temelden zarar verebilecek riskler de yer almaktadır.	<i>Bir yazılım şirketinin iş modeli uzun vadede şirketin ürünlerine yönelik talebi temelden azaltabilecek alternatif çözümlerin ortaya çıkması nedeniyle tehdit altındadır.</i> Yönetimin değerlendirmeleri, şirketin maruz kaldığı risk (örneğin alternatif çözümlerden dolayı risk altındaki faaliyetlerden doğan şirket geliri ve kâr oranı hakkındaki bilgiler) ve bu riskin azaltılması için yönetimin belirlediği plânlar (örneğin yeni yazılım ürünleri geliştirme plânı) hakkında bilgi verir.

Tablo 2. 11. Dış Ortam

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Dış ortamın işletme üzerindeki etkisi.	Yönetimin değerlendirmelerinin, uzun vadeyi de içerecek şekilde işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyeti üzerinde temel etkiye sahip olmuş veya olabilecek unsurlar ve eğilimler kapsamında işletmenin dış ortamındaki kilit unsur ve eğilimlere odaklanması gerekmektedir.	<i>Demografik yapının değişmesi bir hayat sigortası şirketinin farklı ürün tiplerine yönelik talep oluşturabilir.</i> İşletmenin yönetim değerlendirmeleri, işletmenin maruz kaldığı bu değişikliklere ilişkin olumlu ve olumsuz durumları tanımlar ve bu değişiklikler karşısında yönetimin ürün çeşitliliğini, pazarlama ve dağıtım yöntemlerini nasıl değiştirdiğini açıklar.

Tablo 2. 12. Finansal Performans ve Finansal Durum

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Finansal performans ve finansal durumu etkileyebilecek unsurlar	İşletmenin finansal performansı ve finansal durumu hakkında belirli açıklama hedeflerini karşılayan bilgi verilmelidir. Bu hedeflerden birisi de uzun vadeyi de kapsayacak şekilde gelecekte işletmenin finansal performansı ve durumunu etkileyebilecek unsurların neler olduğunu yatırımcı ve kredi verenlerin anlamasını sağlayacak bilgiler verilmesidir.	<i>Şirket yönetimi sorumlu davranma konusundaki itibarını korumak için uzun vadede çevreyi kirleten bir faaliyetten çekilmeyi amaçlar.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri, yönetimin bu faaliyetten çekilme niyetini açıklar ve bu faaliyetten doğan ve cari dönem finansal tablolara dâhil edilmiş olan gelir ve gider hakkında bilgi verir.

2.9.3. Kaynaklar ve ilişkiler

Kaynaklar ve ilişkiler yönetimin değerlendirmelerinin önemli bir unsuru olarak kabul edilir. Bu unsur, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, iş birlikleri ve ilişkileri değerlendirmeyi amaçlar. Bunlar; insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, doğal kaynaklar, bilgi ve teknolojik kaynaklar, entelektüel sermaye, müşteri ilişkileri ve müşteri bilgileri, marka ve itibar olarak sayılabilir. (IFRS, 2021)

İnsan kaynakları, bir işletmenin çalışanları, yöneticileri ve yetenekleri olarak tanımlanır. İnsan kaynaklarının değerlendirilmesi, işletmenin personel politikalarını, yetenek yönetimini, eğitim ve geliştirme programlarını ve çalışan memnuniyetini içerir. Şirket, uygun yetenekleri çekmek, korumak ve geliştirmek için stratejiler geliştirir. (Doğan & Demiral, 2008)

Finansal kaynaklar, bir işletmenin sermaye, gelir, nakit akışı ve finansal varlıklarını içerir. İşletmenin finansal kaynaklarının değerlendirilmesi, likidite durumu, sermaye yapısı, borç yönetimi ve yatırım stratejileri gibi konuları kapsar. İşletme, finansal kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak sürdürülebilir büyüme ve kârlılık sağlamaya çalışır. (Menekşe, 2019)

Fiziksel kaynaklar, işletmenin sahip olduğu tesisler, ekipmanlar, araçlar ve diğer varlıkları ifade eder. Bu kaynakların değerlendirilmesi, varlıkların verimli kullanımını, bakım ve yenileme stratejilerini ve varlık yönetimini içerir. İşletme, fiziksel kaynaklarını optimize ederek operasyonel etkinlik sağlamayı hedefler.

Bilgi ve teknolojik kaynaklar, bir işletmenin sahip olduğu patentler, ticari bilgiler, veri tabanları, yazılımlar ve diğer teknolojik varlıkları içerir. Bu kaynakların değerlendirilmesi, bilgi yönetimi, dijital dönüşüm stratejileri, veri analitiği ve veri güvenliği gibi konuları kapsar. İşletme, bilgi ve teknolojiyi rekabet avantajı olarak kullanmayı hedefler. (Oğuztürk & Alparslan, 2011)

İş Ortaklıkları ve Tedarikçi İlişkileri: İşletmenin iş ortaklarıyla ve tedarikçileriyle olan ilişkileri değerlendirilir. İş ortaklıkları, stratejik ortaklıklar, dağıtım ağları ve franchise anlaşmaları gibi çeşitli şekillerde olabilir. İşletme, uygun iş ortakları ve tedarikçilerle ilişkilerini yöneterek karşılıklı fayda sağlamayı hedefler.

Müşteri İlişkileri: İşletmenin müşterileriyle olan ilişkileri değerlendirilir. Müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri geri bildirimleri ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi konular bu değerlendirmenin bir parçasıdır. İşletme, müşteri ilişkilerini güçlendirmek, müşteri taleplerini anlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak için stratejiler geliştirir.

İş birlikleri ve Stratejik İlişkiler: İşletmenin iş birlikleri, stratejik ortaklıklar ve diğer iş ilişkileri değerlendirilir. Bu, diğer işletmelerle yapılan ortak projeler, ittifaklar, pazarlama anlaşmaları ve sektörel iş birlikleri gibi konuları içerir. İşletme, stratejik ilişkilerini yöneterek kaynak paylaşımı, inovasyon ve pazar genişletme gibi avantajlar elde etmeyi hedefler.

Marka ve İtibar: İşletmenin markası ve itibarı, kaynaklar ve ilişkilerin değerlendirilmesinde önemli bir faktördür. Müşteri algısı, marka bilinirliği, marka değeri ve itibar yönetimi gibi unsurlar değerlendirilir. İşletme, marka imajını güçlendirmek, müşteri güvenini artırmak ve rekabetçi avantaj elde etmek için marka ve itibarını etkin bir şekilde yönetir.

Entelektüel sermaye, günümüzde giderek önem kazanmaktadır. Yatırımcılar açısından sadece maddi varlıkların bilgilerinin raporlanması artık yeterli olmamaktadır. Firmanın gerçek değerinin anlaşılabilmesi için maddi olmayan varlıklarına ait bilgilerin de raporlarda yer alması, işletme gerçek değerine ulaşmada etkili bir unsurdur. (Yalçın,

2020) Entelektüel sermaye işletmeler için sadece bir kaynak niteliğinde değildir. Artık entelektüel sermaye işletmelere rekabet avantajı sağlayan unsur olarak öne çıkmaktadır. (Demir & Demirel, 2011) Müşteri dataları, marka ve patent gibi haklar ile kurumsal itibar, firma bilinirliği, firma tercih edilirliliği, gibi maddi olmayan kaynaklar bu konuya örnek olarak verilebilir. (KGK, 2021)

Entelektüel sermaye örneği göz önünde bulundurulduğunda, yönetimin değerlendirmelerinin altı ana unsuru, farklı unsurlar olarak belirtilse de her bir unsur birbirinin tamamlayıcı parçası durumdadır. Her bir unsur iç içe geçmiş şekilde raporlamalarda yer almaktadır. Entelektüel sermaye, ana unsur bakımından işletmenin bir kaynağıdır. Aynı zamanda entelektüel sermaye kapsamında olan bilgi ve bilginin önemi, firmaya rekabet avantajı sağlamaktadır. Rekabetin her zaman risk kavramı ile iç içe geçmiş bir unsur olduğu göz önünde bulundurulduğunda, tamamının işletme iş modelini oluşturup işletme sürdürülebilirliği ve nakit akışı yaratma kabiliyetini sağlayarak firmaya değer yaratmada kullandığı stratejiyi oluşturduğu bilgisi ile karşılaşılmaktadır. (IFRS, 2021) Kilit distribütör ilişkileri, işletmenin kendi itibarı, tedarikçilerin yeterince çeşitlendirilmiş olması; işletmenin kilit ilişkileri ve kaynaklarına örnek olarak verilebilir. Bunlar aynı zamanda işletmeye rekabetçi avantaj sağlamaktadır. (Demir & Demirel, 2011)

Kaynaklar ve ilişkiler, bir işletmenin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu unsurların etkin bir şekilde değerlendirilmesi, işletmenin güçlü yönlerini belirlemesine, zayıf noktalarını geliştirmesine ve rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olur. (KGK, 2021)

Maddi olmayan kaynak ve ilişkiler hakkında raporlama esnasında aşağıdaki tablo örnek yol gösterici olarak kullanılabilir.

Tablo 2. 13. Kaynaklar ve İlişkiler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Kilit kaynaklar ve ilişkiler	Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetinin temelden bağlı olduğu kaynak ve ilişkiler anlamına gelen işletmenin kilit kaynak ve ilişkilerine odaklanmalıdır. Ele alınacak kaynak ve ilişkiler işletmenin finansal tablolarında varlık olarak muhasebeleştirilenlerle sınırlı değildir.	<i>İmalatçı sadece belirli distribütörlerle ilişkilerini sürdürdüğü için önemli bir piyasaya erişebilir.</i> İmalatçı şirketin yönetimi bu distribütörlerle olan ilişkileri kilit olarak belirler ve bunlarla ilgili yönetimin değerlendirmelerinde önemli bilgi verir.
İşletmenin kilit kaynak ve ilişkileri hakkındaki bilgiler	Kaynaklar ve ilişkiler (maddi olmayan kaynak ve ilişkiler dâhil) söz konusu olduğunda belirli açıklama hedeflerini karşılayan bilgiler verilmelidir.	<i>İmalatçı şirketin yönetim değerlendirmeleri, distribütör ilişkilerinin önemli özelliklerini tanımlar ve imalatçının ne ölçüde bu ilişkilere bağımlı olduğu hakkında bilgi verir (örneğin buna bağlı olarak elde edilen gelir hakkında bilgi).</i> Yönetimin değerlendirmeleri bu ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek için yönetimin attığı adımlar hakkında bilgi verir ve ilerlemeyi izlemek için yönetimin kullandığı ölçüm bilgileri dâhil bu adımlarda kaydedilen ilerlemeyi raporlar.

Tablo 2. 14. İş Modeli

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İşletmenin süreçleri hakkındaki bilgiler	İşletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme döngüsü hakkında önemli olabilecek bilgi örnekleri vardır. Bu tür bilgiler maddi olmayan kaynak ve ilişkileri de kapsayacak şekilde işletmenin kaynak ve ilişkilerinin elde edilmesi, sürdürülmesi veya geliştirilmesine yönelik süreçler hakkında bilgiler içerebilir.	<i>Profesyonel bir hizmet şirketinin başarısı çalışanlarının teknik uzmanlığına bağlıdır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri, yönetimin kullandığı ilgili ölçüm bilgileri de dâhil olmak üzere firma personelinin eğitim programları hakkında bilgi verir (örneğin bu programlara yapılan yatırım düzeyi).

Tablo 2. 15. Strateji

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Yönetimin stratejisinin kilit unsurları ve bu unsurlar hakkındaki bilgiler	İşletmenin stratejisinin kilit olarak tanımlanabilecek, bu sebeple de yönetimin değerlendirmelerinde ele alınması gereken unsurlarına dair örnekler yer almaktadır. Bu tür unsurlar işletmenin kaynak veya ilişkilere (maddi olmayan kaynak ve ilişkileri de kapsayabilecek) erişiminin korunması veya geliştirilmesine ve bu kaynak ve ilişkilerin kalitesinin korunması ya da geliştirilmesine yönelik yönetimin stratejisini de kapsayabilir.	<i>Tüketim malı üreten bir şirketin amacı etik davranış açısından müşteriler nezdindeki itibarını korumaktır.</i> Şirket yönetimi, stratejisinin bu unsurunu kilit olarak belirlemiştir ve bu konuda yönetimin değerlendirmelerinde yönetimin kullandığı ölçüm bilgilerinden de bahsedilerek şirketin itibarının korunması ve artırılması konusunda kaydedilen ilerleme hakkında bilgi verilir (örneğin marka güvenilirliği anketlerinin sonuçları)

Tablo 2. 16. Riskler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Kilit riskler ve bu riskler hakkındaki bilgiler	Kilit olarak tanımlanabilecek, bu sebeple de yönetimin değerlendirmelerinde yer verilmesi gereken risk örnekleri vardır. Bu tür riskler içerisinde işletmenin itibarına zarar vermek vs. suretiyle maddi olmayan veya başka türlü kaynak veya ilişkileri temelden bozabilecek olaylar ve durumların oluşma riskleri de bulunabilir	<i>Bir medya şirketinin reklam geliri yaratma kabiliyeti abone sayısına bağlıdır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri şirketin aboneleriyle olan ilişkilerine temelden zarar verebilecek riskler hakkında bilgi sağlar. Bu tür bilgiler arasında piyasaya yeni girebilecek diğer şirketler ve yönetimin abonelerin rakip firmalara kayması riskini yönetmek için attığı adımlar hakkında bilgiler de olabilir.

Tablo 2. 17. Dış Çevre

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Dış çevredeki kilit unsurlar ve eğilimler ve bu unsurlar ve eğilimler hakkındaki bilgiler	Kilit olarak tanımlanabilecek, dolayısıyla da yönetimin değerlendirmelerinde ele alınması gereken işletmenin dış çevresindeki unsurlar ve eğilimlere ilişkin örnekler yer almaktadır. Bu tür unsurlar ve eğilimler işletmenin maddi olmayan veya başka özellikteki kaynak ve ilişkileriyle ilgili unsurlar ve eğilimleri de kapsayabilir.	<i>Finans hizmetleri alanında faaliyet gösteren bir firmanın müşterilerinin sadakati değişen müşteri tercihlerinden etkilenmektedir.</i> İşletme yönetimi müşteri tercihlerindeki bu değişimi işletmenin dış çevresinde görülen kilit bir unsur olarak tanımlar ve yönetimin buna verdiği karşılığı da içerecek şekilde bu değişim hakkında yönetimin değerlendirmelerinde bilgi verir.

Tablo 2. 18. Finansal performans ve finansal durum

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İşletmenin finansal performansı veya durumunu etkilemiş veya etkileyebilecek unsurlar	yönetimin değerlendirmelerinde, uzun vadeyi de içerecek şekilde işletmenin finansal performansı ve finansal durumunu hangi unsurların etkilemiş olduğunu veya etkileyebileceğini yatırımcı ve kredi verenlerin anlamalarını sağlayacak bilgiler olmalıdır. Bu unsurlar arasında maddi olmayan kaynak ve ilişkilerle ilgili konuları da içerecek şekilde diğer içerik alanlarında ele alınan unsurlar da ele alınabilir.	<i>İnternet üzerinden yayın yapan bir şirketin yönetimi tüm abonelerinin içinde bir kesim aboneyi daha da artırmak için plân hazırlamıştır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri, bu abone grubu hakkındaki ölçüm bilgilerini de vererek ve plânın uygulanması sonucu doğacak tahmini maliyeti açıklayarak bu plân ile şirketin finansal performansının nasıl etkileneceğini açıklar (örneğin yönetimin odaklandığı abone grubunu tanımlayarak)
Kaynak ve ilişkilerin geliştirilmesinden doğan harcamalar	Raporlama döneminde işletmenin finansal kaynaklarının tahsisine yönelik önemli olabilecek bilgi örneklerine yer verir. Bu bilgiler arasında araştırma ve geliştirmeye yatırım yapmak gibi işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetinin artırılmasından doğan işletme giderleri hakkındaki bilgiler de olabilir.	<i>Siber güvenlik çözümleri sunan bir firmanın uzun vadeli beklentileri esasen yeni ürün geliştirme çalışmalarının devam etmesine bağlıdır.</i> Şirketin yönetim değerlendirmeleri şirketin araştırma ve geliştirme harcamalarının analizini de kapsayacak şekilde yeni ürün geliştirme çalışmaları hakkında bilgi verir.

2.9.4. Riskler

Bu bölümde, iş modeli, strateji, kaynaklar veya ilişkileri bozabilecek riskler belirtilmektedir. Yönetimin değerlendirmelerinde; bilgi kullanıcılarına, işletmenin iş modeline, yönetimin bu modeli sürdürmek ve geliştirmekte uyguladığı stratejiye ya da işletmenin kaynakları ve ilişkilerine zarar verebilecek olay veya koşulların meydana risklerini anlamalarını sağlayacak bilgiler verilir.

Yatırımcılar entegre raporlarda olduğu gibi uzun, içerisinde fazla bilgi bulunan ve bilgilerin farklı bölüm ve kategorilerde tekrarlandığı, anlaşılması zor raporlar görmeyi, okuyup bunun üzerinden analiz ve değerlendirmeler yapmayı tercih etmemektedir. Bunun için yönetimin değerlendirmeleri raporlamalarında, daha anlaşılır ve kolay bir şekilde doğru analizler yapılarak, karar alma süreçlerine katkı sağlaması için bazı kilit hususlara değinilmesi gerekmektedir. Yönetimin değerlendirmelerinde; kilit konular ve kilit riskler ile işletmenin geleceğini etkileyebilecek, işletmenin sürdürülebilirliğini etkileyebilecek ya da nakit akış yaratımında aksaklıklara sebebiyet verebilecek nitelikteki risklerden bahsedilmektedir. (Deloitte, 2021) Eğer bir husus, yönetimin değerlendirmelerinde risk olarak tanımlanmışsa, onunla ilgili mutlaka bilgi verilmesi gerekmektedir. Kilit konular, kilit meseleler, işletmenin geleceğini, gelecekteki nakit akışını ve işletmenin değer yaratma kabiliyetini etkileyebilecek hususları ifade etmektedir. (KGK, 2021) Eğer ilgili kilit konular işletme nakit akış yaratım kabiliyetini etkiliyorsa ya da etkileme potansiyeli varsa yönetimin değerlendirmelerinde yer alması gerekmektedir. Yönetimin değerlendirmelerinde hangi konulara yer verileceği konusunda kilit konunun ve riskin işletme nakit akış yaratma kabiliyetini nasıl etkilediği önemli noktayı oluşturmaktadır. (IFRS, 2021)

Yönetimin kilit olarak tanımladığı riskler içerisinde; işletmenin nakit akış yaratma sürecini etkileyecek, işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine yol açacak nedenler yer alabilir. İşletmenin iş modelini uygulamasını temelden sarsacak, yönetimin belirlediği stratejiye zarar verecek, tedarik zincirinin bozulmasına neden olarak işletmeyi zarar uğratabilecek olay ve koşulları risk olabilir.

Riskler dış kaynaklı veya strateji hatalarından kaynaklanan sonuçlardan dolayı iç kaynaklı olabilir. Riskler hakkındaki bilgiler; işletmenin maruz kaldığı risklerin niteliği, yönetimin riskleri nasıl yönettiği, risk kaynaklı zarar oluşmuşsa yönetimin bu zararı nasıl azaltacağı ve risklerin yönetilmesinde kaydedilen ilerlemenin, bilgi kullanıcılarını tarafından anlaşılmasını sağlayabilir.

2.9.5. Dış ortam

İşletmenin dış ortamı, işletmenin içinde bulunduğu ve işletmeye etki eden unsurlardan oluşur. İşletmenin iş modeline, stratejisine, kaynaklarına, ilişkilerine ve risklerine etki eden veya gelecekte etki edebilecek olan hususlardır. (IFRS, 2021) Dış

ortam, işletmenin veya organizasyonun dış ortamdan sağladığı kaynakları ve bu kaynakların etkinliğini değerlendiren unsurdur. (KGK, 2021) Tedarikçiler, iş ortakları, alt yükleniciler, danışmanlar gibi birçok örnek verilebilir. Dış kaynaklar, iş süreçlerine destek sağlamak, maliyetleri azaltmak, uzmanlık ve yenilikçilik getirmek gibi faydalar sağlayabilir. Dış kaynakların etkin yönetimi, işletmenin operasyonel performansını etkileyebilir. Bununla birlikte işletmenin kendi kontrolü içerisindeki hususlar olup olmadığı konusu da önem içermektedir. İklim değişikliği ile ilgili mücadele için getirilen yeni bir mevzuattan kaynaklanan bir etki ise; bu durum işletmenin kontrolünde olmayabilir. (IFRS, 2021)

İşletme dış ortamdaki etkenlerden ve bu etkenlerde görülen eğilimlerden etkilenebilir. İşletme, rekabete yönelik tehditlerden, tüketici tercihlerinde görülen değişimlerden, tedarik zincirinde oluşan bir aksaklıktan etkilenebilir. İşletmenin dış ortamındaki etkenler ve eğilimleri; piyasanın bozulması, ekonomik ve siyasi koşulların değişmesi, mevzuatta yapılan değişiklikler, iklimle ilgili yönetmelikler, müşteri ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin piyasaya çıkması, rekabet ortamının oluşması, fiyat istikrarsızlığı gibi unsurlardan oluşabilir.

Çevresel ve Sosyal Konularda Raporlama aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2. 19. İçerik Alanları

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Kilit konuların belirlenmesi.	İşletmenin müşterileri, tedarikçileri, çalışanları veya diğer paydaşları tarafından gündeme getirilen konuların, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyeti açısından bir öneme sahipse kilit konular olabileceğini açıklar.	<i>Cilt bakım ürünleri üreten bir tedarik zinciri firmasının dürüstlüğü konusunda kamuoyunda ciddi endişeler vardır. Bu endişe üreticinin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini önemli düzeyde etkileyebilecek kadar fazla sayıda müşteri kaybına sebep olabilir.</i> Bu üreticinin yönetimi, tedarik zincirinin dürüst bir izlenim vermesini kilit konu olarak tanımlar ve yönetimin değerlendirmelerinde bu konuyu yönetmek açısından kaydedilen ilerlemeyi de içerecek şekilde bilgi verir.

Tablo 2. 20. Kaynaklar ve ilişkiler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Kilit kaynaklar ve ilişkiler.	Yönetimin değerlendirmelerinin, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetinin bağlı olduğu kilit ilişkiler ve kaynaklara odaklanması gereklidir. Kilit olarak tanımlanabilecek kaynak ve ilişkilere dair örnekler vardır.	<i>Batarya imalatçısı bir şirketin üretim süreci başka bir alternatifi olmayan ve nadir bulunan doğal bir kaynağa bağlıdır.</i> İmalatçı şirketin yönetimi nadir bulunan bu doğal kaynağı kilit olarak tanımlar ve imalatçının bu kaynağı yeterli miktarda temin etme kabiliyetini değerlendirmek için gereken bilgileri de içerecek şekilde yönetimin değerlendirmelerinde bu kaynak hakkında bilgi verir.

Tablo 2. 21. Dış Çevre

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İşletmenin dış çevresindeki kilit unsurlar ve eğilimler	Yönetimin değerlendirmeleri, uzun vadeyi de içerecek şekilde işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkilemiş veya etkileyebilecek dış çevresindeki kilit unsurlar ve eğilimlere odaklanır.	<i>Otomobil imalatçısı iklimle ilgili yönetmeliklerde yapılabilecek olası değişikliklerden olumsuz etkileneceğini tahmin etmektedir.</i> <i>Buna karşılık, yönetim maruz kalınan bu değişikliklerin etkisini azaltmak için sıfır karbon stratejisini benimsemiştir. Bu kapsamda üretim hibrit veya tamamen elektrikli modellere kaydırılabilir.</i> İmalatçı şirketin yönetimi iklimle ilgili yönetmeliklerde yapılacak değişiklikleri kilit olarak tanımlar ve yönetimin değerlendirmelerinde bu değişiklikler hakkında önemli bilgiler verir (örneğin değişikliklerin zamanı ve niteliği hakkında bilgi).

Tablo 2. 22. İş Modeli

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
İş modelinin kilit özellikleri	Yönetimin değerlendirmelerinin, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini destekleyen özellikler anlamına gelen iş modelinin kilit özelliklerine odaklanması gereklidir. Kilit özellikler arasında uzun vadeyi de içerecek şekilde, işletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkilemiş veya etkileyebilecek işletme faaliyetlerinin sosyal ve çevresel etkileri bulunabilir	<i>Bir içecek üreticisinin faaliyetleri yoğun su tüketimini gerektirmektedir. İşletme su stresi altında bulunan bir bölgede faaliyet göstermektedir ve burada faaliyetlerine devam etmesi için yasal düzenlemelerin getirdiği bazı şartları yerine getirmesi gerekmektedir.</i> Üretici firmanın yönetimi, su stresi altında bir bölgede faaliyet göstermesini ve faaliyetlerine devam etmesi için yasal düzenlemelerin getirdiği bazı koşulları yerine getirmesi gerekliliğini iş modelinin kilit özelliği olarak tanımlar ve yönetimin değerlendirmelerinde bilgiler verir.

Tablo 2. 23. Strateji

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Yönetimin stratejisinin kilit unsurları ve bu unsurlar hakkındaki bilgiler	Kilit olarak tanımlanabilecek ve dolayısıyla da yönetimin değerlendirmelerinde ele alınması gereken stratejinin kilit unsurlarına dair örnekler bulunmaktadır.	<i>Bir imalat şirketinin yönetimi değişen müşteri tercihleri ve yasal düzenlemeler sebebiyle çevreye daha az zarar veren üretim yöntemlerine yönelen bir strateji uygulamaktadır.</i> İşletmenin yönetimi bu stratejiyi kilit olarak tanımlar. Yönetimin değerlendirmeleri bu stratejiyi uygularken kaydedilen ilerlemeyi izlemek için yönetimin kullandığı ölçüm bilgilerini de içerecek şekilde bu strateji hakkında önemli bilgi verir.

Tablo 2. 24. Riskler

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar		Kilit Konu veya Örnek Durum
Kilit riskler ve bu riskler hakkında bilgiler	Kilit olarak tanımlanabilecek, dolayısıyla da yönetimin değerlendirmelerinde ele alınması gereken risklere dair örnekler verir.	<i>Mühendislik ve müşavirlik şirketi çevre yönetmeliklerinden etkilenebilecek bir ürün hakkında müşavirlik yapma konusunda uzmanlaşmıştır.</i> Müşavirlik şirketinin yönetimi, çevre yönetmeliğinin müşteri talepleri üzerindeki etkisini kilit risk olarak tanımlar ve müşavirlik firmasının bu riskten dolayı maruz kaldığı durumlar hakkındaki bilgiler de dâhil yönetimin değerlendirmelerinde bu risk hakkında bilgi verilir (örneğin etkilenebilecek hizmetlerin oranı).

2.9.6. Finansal performans ve finansal durum

İşletmenin veya organizasyonun finansal durumunun ve performansının değerlendirilmesidir. Finansal durum değerlendirmesi, kapsamlı gelir tablosu, finansal durum tablosu, özkaynak değişim tablosu, nakit akış tablosu ve finansal oranlar gibi finansal verilerin analizini içerir. Bu, işletmenin kârlılığını, likiditesini, sermaye yapısını ve finansal sağlamlığını değerlendirmeyi amaçlar. (IFRS, 2021)

Yönetimin değerlendirmeleri ile hedeflenen; firmanın raporlarını değerlendirecek, analiz edecek ve karar alacak olan, bilgi kullanıcıları olan, yatırımcılar ve kredi verenlerin, işletme finansal tablolarını daha iyi anlayabilmesini sağlamaktadır. Yönetimin değerlendirmelerinin iyi anlaşılmasını, özet ve net ve anlaşılabilir bilginin aktarılabilmesi amacı ile belirlenmiş olan altı kriterden birisi olan finansal durum ve finansal performansın açık, anlaşılır bir şekilde anlatılması ve bu bilgiler ile sadece kısa vadenin değerlendirilmesi değil, uzun vadeli öngörüler yapılabilmesi de hedeflenmektedir. Yatırımcı ve kredi verenlere işletme bilgilerinin anlaşılır, şeffaf ve baştan sona işletme hikayesinin finansal durum ve kâr zarar tabloları aracılığı ile tutarlı bir şekilde anlatılması amaçlanmaktadır. Burada işletmenin içinde bulunda dönem de dahil olmak üzere uzun vadede işletmenin nasıl değer yaratacağı ve nakit akışını nasıl ürettiğini anlatabilmek

önemli noktayı oluşturmaktadır. Ve raporların yatırımcı ve kredi verenlere bu bilgileri şeffaf bir şekilde anlatabilir olması beklenmektedir. (KGK, 2021) Yönetimin değerlendirmeleri, detaylarını anlatmakta olduğu finansal tablolar ile aynı dönemi kapsar. (IFRS, 2021)

Tablo 2. 25. Finansal Performans ve Finansal Durum

İlgili Hükümler ve Rehberlerde Belirtilen Hususlar	Kilit Konu veya Örnek Durum
Finansal performans ve finansal durumla ilgili kilit unsurlar	Finansal performans ve finansal durumun kilit olarak tanımlanabilecek, dolayısıyla da yönetimin değerlendirmelerinde ele alınması gereken unsurlarına dair örnekler vardır. Kilit unsurlar arasında, işletmenin değer yaratma veya nakit akışı üretme kabiliyetinin anlaşılmasında önemli rol oynayan ve finansal performans ve finansal durumunun çevresel veya sosyal konularla ilgili olan yönleri yer alabilir
	<i>Bir şirket çevre mevzuatına uymadığı için para cezasına çarptırılmıştır. Bu para cezası raporlama döneminde şirketin finansal performansını etkilemiştir. Finansal tablolar cezanın tutarını ve sebeplerini açıklar. Şirket ileride mevzuata uyum sağlamak için iş modelini değiştirmek zorunda kalacaktır. İşletmenin yönetim değerlendirmeleri, hem para cezasını hem de yönetimin iş modelinde yapılması gereken değişikliklerin işletmenin ilerideki gelir ve giderlerini nasıl etkileyebileceğine dair beklentilerini ele alır.</i>

2.10. Yönetimin Değerlendirmeleri ve Önemlilik Kavramı

Yönetimin değerlendirmelerinin her aşamasında önemlilik faktörü göz önünde bulundurulması suretiyle hazırlanmalıdır.

Kavramsal çerçevede; raporlama yapılan işletmenin bilgilerinin, hatalı verilmesi, verilmemesi ya da gizlenmesi asli kullanıcıların ilgili raporlara dayanarak verecekleri kararlarını makul düzeyde etkilemesi bekleniyorsa, bu bilginin önemli bilgi olduğu belirtilmiştir.

Önemlilik kavramına bakıldığında, muhasebenin temel kavramlarında yer alan bu kavram, işletme finansal tabloları açısından bakıldığında, oransal olarak diğer verilerle karşılaştırıldığında önemli bir orana sahip olan rakamlar olduğu şeklinde tanımlansa da kavramsal çerçevede de belirtildiği üzere; işletmenin, ortaklarının, yatırımcılarının ve bilgi

kullanıcılarının karar almalarında kullanmış oldukları bilgilerin olup olmaması eğer ki karar alıcının kararını etkiliyorsa bu noktada önemlilikten ve önemli bilgidен söz edilmesi mümkün olacaktır.

Finansal tablolara bakıldığında ilk değeriendirilen rakamsal değerieler olmakla birlikte; oranın finansal tablolardaki yerinin küçük olması bazen az etkiliyor ya da hiç etkilemiyor gibi görünse de önemli bilgi içeren bir noktayı vurguluyor olabilir. Bu noktaya vurgu yapılması bu raporlarda önem arz etmektedir. Kısa vadeli raporlamalar yapılması yerine, uzun vadeyi göz önünde bulundurarak ve önümüzdeki dönemler için makul, tutarlı ve karşılaştırılabilir tahminlemeler ve öngörülerde bulunabilmek için hangi bilginin önemli ve hangi bilginin önemsiz olduğu ve raporlamada yer verilip verilmeyeceği bu noktada yönetimin değeriendirmesine bırakılmıştır durumdadır.

Muhasebe, en basit anlatımıyla hesap verilebilir olmak, diye bir tanımlama yaparsak, firmanın ve yönetimin de geçmiş dönem ile ilgili hesap verilebiliyor olması, gelecek için şeffaf bilgileri sunduğu ve yaptıklarının sorumluluğunu aldığı ve yaptıklarının ilerde ne gibi olumlu ya da olumsuz sonuçlara yol açabileceğini, getiri ve götürülerini görebildiği ve şeffaf bir şekilde raporlamaya aktarabildiği anlamına da gelmektedir. Yaptıklarının sorumluluğunu almak, beklenen verimliliğe ulaşılabilceği beklentisinde olmak demektir.

Önemli bilgi, bir başka deyişle bilginin önemliliği hususu, bilgi kullanıcılarının kararını etkiler. Bu nedenle önemli bilginin tespiti ve aktarılması rapor için önem arz etmektedir. Önemli bilginin ne olduğu, firmanın faaliyet gösterdiği sektörden başlamak üzere, firmanın büyüklüğü, yapısı, yapılan işlerin çeşitliliği ve hacmi, sektörün avantajlarından ne derece faydalandığına kadar birçok konu göz önünde bulundurulmak üzere, tespit edilir. Önemli bilgi bu noktada sadece finansal tablolarla ilgili konuları anlatmamaktadır. Yönetimin değeriendirmeleri raporunun, finansal tabloları tamamlayıcı bir raporlama olduğunu unutulmadan, bu konu üzerinde durulması daha doğru bilgiye ulaşılmasını sağlayacaktır. İşletme yönetimi, bir kriz esnasında beklenen risklerin neler olabileceği ve buna karşı belirlenen stratejiler ile alınabilecek önlemlerden ve bunların nasıl uygulanabileceğinden bahsedebilmesi de önemli bilgi sunuyor olması demektir. Bu nedenle bilginin önemliliği hususuna, yönetimin değeriendirmelerinde geniş bir perspektiften bakarak konu ile ilgili muhakemede bulunması gerekmektedir. Önemli bilgi tespitinde; yönetimin muhakemesini kullanmasının etkin olduğu söylenebilir.

Borsa İstanbul da işlem gören birçok firmanın, pandemi dönemlerinden sonraki raporları incelendiğinde görülmektedir ki; önemli bilgi şu şekilde paylaşılmıştır. Pandemi, ülkemiz ve tüm dünya için risk ve tehditler oluşturmuştur. Bu noktada hem sadece yurtiçinde faaliyet gösteren hem de uluslararası çalışmaları bulunan firmaların raporlamalarına bakılarak, pandemi döneminde uyguladıkları stratejilere bakmak gerekir. Pandeminin yaratmış olduğu birçok çevresel ve dış kaynaklarla ilgili risklerden söz etmek mümkündür. Bu risklere karşı işletmelerin nasıl bir strateji oluşturduğu rakamsal olarak firma raporlarında yer almasa da firma sürdürülebilirliği açısından önem arz eden bir konudur. İlgili stratejiler önemlilik arz ettiğinden raporlamalarda bulunması; firma finansal tablolarının okunması, anlaşılması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi açısından ciddi öneme sahiptir. Mesela, coca cola gibi gıda, içecek sektöründe olan ve dağıtım ağının çok geniş olduğu firmalar, hızlı bir şekilde, pandeminin ne gibi riskler doğurabileceğini değerlendirmiş ve üretim sisteminin yeniden düzenlenmesi, üretim planlamasının yeniden yapılması ve dağıtım kanallarının buna göre organize edilmesini sağlayarak, üretim için gerekli olan mal tedarikinde ve aynı zamanda üretilen malın dağıtımında minimum risk ile ilerleyerek, oluşabilecek ya da öngörülen verimlilik düşüşüne minimize etmeyi başaramıştır. Bu nedenle oluşturulan stratejinin ve buna uygun iş modelinin anlatılıyor olması önemlilik kapsamına girmektedir. Bu durum, önemli bilginin, yönetimin değerlendirmelerindeki yerini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, işletmelere ilişkin somut ve önem arz eden bilgilerin aktarılması sağlanabilmektedir. Önemli olan husus; yönetim kurulun hedef bazlı bir kontrol listesi yerine bir yatırımcının, bir kredi veren kurumun bilmek istediği bilgileri verebilmesidir. Bunun için de genel bilgileri değil, özellik arz eden konulara ve maddelere cevap veriyor olması gerekmektedir. bu tarz hedef bazlı listeler söz konusu olduğunda, işletmeler ve yönetimden sorumlu olan kişiler bu sorulara genel cevaplar vermektedir. Bu da bilgi kullanıcısının sorularına yanıt olmamaktadır. Kısacası önemli ve kullanılabilir bilginin temin edilmesi sağlanamamaktadır. Şirketlerin, bu raporlamada genel bilgi yerine şirketi etkileyen, kendi açısından önemli olan, özel ve kilit bilgilere odaklanıyor olması gerekmektedir. Sonuç olarak bilgi kullanıcıları, kilit noktalarla ilgili önemli bilgileri temin edebileceklerdir. Önemli bilginin temini ile yatırım yapmaya düşünen şahıs ya da firmalar ile kredi vermeyi düşünen kurum ve kuruluşlar, bu kilit bilgiler doğrultusunda daha doğru bir değerlendirme yapabilecek ve bu yönde olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmelerini, kendi açılarından doğru olan yönde neticelendirebileceklerdir. Yani karar alma süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebileceklerdir.

2.11. Yönetimin Değerlendirmeleri ve Firma Değeri Kavramı

Değer yaratmak, geniş bir kavramdır ve birçok farklı konuda çeşitli örneklerle ifade edilebilir. Bir teknoloji firmasının piyasada bulunmayan bir ürünü yapıyor olması veya mevcutta kullanılan bir cep telefonu uygulamasına farklı bir fonksiyon ekleyerek tercih edilebilirliğini arttırması ya da yapmış olduğu bir üründe sektör bazında tek marka olması bu firmanın değer yaratmasını sağlayabilir. Okullarda online eğitim verilmesi konusunda ve okul bilgi ve belgelerinin bu online sistemde tam kapsamlı bir veri bilgi sistemi oluşturulması konusunda hizmet veren bir firma buradaki hizmet verdiği okul tanımını genişletip bunu ilkokuldan başlayıp lise, üniversite ve dışardan dil eğitimi veren kurum ve kuruluşlara da uygulamaya başlayabilir. İşletme böylece, müşteri tabanını genişletilerek, yapmış olduğu tek bir bilgi yatırımını güncellemek ve genişletmek üzere birçok alana hizmet verebilir hale gelebilir. Bu durum müşteri tabanını oluşturmak ve bilgi güncellemelerinin yapılması açısından ilave yatırım yapılması ve nakit akışında bir çıkış yaratmaktadır. Bu kısa vadeli nakit çıkışı, işletme açısından uzun vadeli değer yaratma ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik stratejik adımların bir parçası olabilir. Kısa vadeli yatırımlar, doğru bir şekilde yönetildiğinde ve iyi bir planlama ile gerçekleştirildiğinde, uzun vadeli nakit akışı sağlayan ve değer yaratan bir süreç oluşturabilir. Bir işletme, ürün geliştirme, pazarlama ve müşteri tabanının oluşturulması gibi kısa vadeli çıkışları, bu şekilde uzun vadeli hedeflere yönlendirebilir. Yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve müşterilere sunulması kısa vadede maliyetli olabilir, ancak uzun vadede müşteri tabanının büyümesine ve sürekli gelir akışı sağlamaya katkıda bulunabilir. Bunun yanı sıra, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği, çevre ve topluma olan etkisi, sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapılması gibi stratejik adımlarla da desteklenebilir. Sürdürülebilir iş uygulamaları, müşterilerin ve toplumun işletmeyle olan bağını güçlendirebilir ve marka itibarını olumlu yönde etkileyebilir. Bu da hem işletmenin sürdürülebilirliğine hem de değer yaratmasına katkı sağlamış olacaktır.

Gelişen dünya ekonomik şartlarına göre; oluşturulan stratejiler ile elde edilen iş modellerinin gerçekten etkin ve verimli olduğunun söylenebilmesi için kârlılığın yanında firmanın sürdürülebilir olarak yani uzun vadeli yönetişimsel, sosyal ve çevresel sonuçlar elde ediyor olması beklentisini karşılamaktadır. Yapılan çalışmalar ve dolayısıyla oluşturulan raporlamalarda uzun vadeli sonuçları görmek, bunlarla öngörülerde tahminlemelerde bulunmak istenilen sonucu elde edildiğinin bir göstergesidir. Bir işletme,

kendi ürünü, kalitesi ve üründen elde edilen müşteri memnuniyeti ile bir marka değeri elde etmiş olabilir. Burada hedeflenen, uzun vadeli olarak etkin ve verimli sonuçlar elde etmek ve bunun sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, kısa vadeli getiri elde etmek için, burada herhangi bir girdiyi değiştirmek ya da süreçte farklılıklar yaratmak elde edilecek çıktının, başka bir deyişle; elde edilecek değer kavramının uzun vadede farklı sonuçlar yaratmasına, değer yaratmaktan ziyade değer kaybetmesine neden olabilecektir. İlgili işletme satışlarını artırmak için maliyet azaltıcı yöntemler kullanarak pazardaki marka değerini kullanarak fiyat avantajı ile rekabet üstünlüğü sağlamak isteyebilir. Bu durum kısa vadeli olarak bakıldığında firmanın satış rakamlarında artışına neden olabilecek gibi görünse de uzun vadeli olarak değerlendirildiğinde marka değerinin zedelendiği ve yaşanan itibar kaybından dolayı uzun vadede satış rakamların düştüğünü gözlemlemek mümkün olabilecektir. Bunların tamamının nakit akış ve firma değeri için önemli faktörler olduğu göz önünde bulundurularak, yönetimin değerlendirmeleri raporlamalarında yer verilmesi firmanın bilgi kullanıcıları açısından daha iyi değerlendirilmesi konusuna ışık tutabilecektir.

Günümüzde işletmelerin başarısı ve performansı, sadece kârlılıkla sınırlı kalmamalıdır; asıl önemli olan, firma değeri yaratmaktır. Değişen çevresel, sosyal ve yönetişimsel koşullar göz önüne alındığında, yatırımcılar ve kredi verenler uzun vadede işletmelerin değer yaratma ve nakit akışı yaratabilme yeteneğini dikkate almalıdır. İşletmelerin sahipleri ve yöneticileri, sadece işletmeyi satma veya yeni ortaklık kurma gibi kısa vadeli hedeflerle değil, aynı zamanda gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilen, kendisine sürekli değer katacak bir yapı oluşturma konusunda da odaklanmalıdır. Bu, işletmenin sadece bugün değil, gelecekte de sürdürülebilir ve başarılı olmasını sağlamaktadır. Değer yaratma, sadece finansal kârlılıktan çok daha geniş bir perspektifte ele alınmalıdır. Şirketin etik değerleri, topluma ve çevreye olan katkısı, yönetim kalitesi ve inovasyon yeteneği gibi unsurlar da değeri etkileyen önemli faktörlerdir. Yatırımcılar ve kredi verenler, bu noktalara odaklanan ve sadece kısa vadeli kârlılıktan ziyade uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratma vizyonuna sahip işletmelere yatırım yapmak ve kredi vermek için çaba göstermelidir.

Firmaların finansal tablolarına bakıldığında, bir firma değeri ortaya çıkar. Finansal tablolarda yer almayan ve bazı durumlarda finansal verilerden daha fazla öneme sahip olan unsurlar da mevcuttur. Bu unsurlar, firmaların gerçek değerini yaratmada ve katma değer sağlamada önemli rol oynar. Bu kritik unsurları anlamak, raporlarda daha anlamlı analizler

yapmak ve yatırımcılar ile kredi verenlere etkili bir şekilde aktarmak gereklidir. Finansal tablolarda tüm bu unsurları ayrıntılı olarak açıklamak mümkün olmasa da daha anlamlı, eksiksiz ve tutarlı bilgiyi, rapor kullanıcılarına aktarabilmek için maddi olmayan varlıklara önem verilmelidir. Maddi olmayan varlıklar, finansal tablolarda yer almayan ancak değeri önemli ölçüde etkileyen varlık türleridir. Bu bağlamda, maddi olmayan varlıkların içeriğinin açıklanması ve entelektüel sermayenin vurgulanması gereklidir. Bu şekilde, işletmelerin değerini daha iyi anlayabilmek ve yatırımcılarla olan iletişimde daha etkili olabilmek mümkün olacaktır.

Bununla birlikte firmanın değer kavramı ve değer yaratma kabiliyeti önem arz etmektedir. Günümüzde işletmeler açısından önemli konuların sürdürülebilirlik ve değer yaratmak olduğunu söylemek mümkündür. Bunun için firma elindeki kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak uzun vadeli artı değer yaratmayı hedefler. Firmanın elindeki kaynak, tek yönlü olarak algılanmamalıdır. Sermaye, işletmenin nakit kaynaklarından oluşabileceği gibi artık birçok sermayeden bahsetmemiz mümkündür. Bir firmanın sermayesini en basit anlamı ile bilançonun kaynaklar kısmında görmemiz mümkün olmakla birlikte firmanın gerçek değerini tespit etmekte bu yeterli bir bilgi oluşturmamaktadır. Finansal durum tablosunda yer alan, maddi duran varlıklar ve belirtilen sermaye firmanın gerçek değerini ifade etmiyor olabilir. Bunlara ilave olarak işletmelerin maddi olmayan varlıklarının da raporlanması ve buradaki varlıkların da belirtiliyor olması bir firmanın değerinin belirlemede katkı sağlayacaktır diye düşünülmektedir. Fakat bu durum finansal tablolarda tam olarak yansıtılamamaktadır. Bu da firma değerinin yatırımcılar ve kredi verenler açısından anlaşılmasında zorluklar yaratmaktadır. Günümüz sosyal, çevresel ve yönetişimsel gelişmelerine bakıldığında işletme gerçek değerinin yaratılması ve belirtilmesinde finansal sermayenin yanında entelektüel sermaye, insan sermayesi, ilişki ve sosyal sermaye önem arz etmektedir. Bu noktada işletmenin değer yaratabilmesi için nasıl bir strateji uyguladığı da önem kazanmaktadır.

3. YÖNETİMİN DEĞERLENDİRMELERİ RAPORU İÇİN ÖRNEK BİR UYGULAMA

3.1. Çalışmanın Amacı

Yönetimin değerlendirmeleri raporlamasına örnek olabilmesi açısından TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş için ilgili çalışma hazırlanmıştır. Bilgilerin tamamı çalışma konumuza örnek oluşturması açısından varsayımsal olarak hazırlanmıştır. Oluşturulan bu varsayımsal firma üzerinden spesifik örnekler verilmeye çalışılmıştır. Uygulama örneği, yönetimin değerlendirmelerinin altı ana unsuruna örnekler teşkil etmesi amacı ile hazırlanmıştır. İşletme özelinde verilen bilgiler doğrultusunda uygulama örneği raporlaması yapılmıştır. Sektörel farklılıklar ve işletmenin özel gereksinimleri dikkate alınarak daha farklı örnekler geliştirilebilir. Çalışma hazırlanmış olduğu tarihteki şartlar ve mevzuatlar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda; varsayımsal bu örneğin incelendiği tarih itibari ile yasal, mevzuatsal alanlarda farklılıklar, değişiklikler gerçekleşmiş olabileceği mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu örnek, bir teknoloji şirketi olan TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş' nin 31 Aralık 2022 tarihinde sona eren yıl için bir yönetim yorumunda tipik olarak bulunan yapı ve içerik hakkında genel bir fikir vermelidir.

Örnek uygulamanın hazırlanmasında, yönetimin değerlendirmeleri taslak raporu ışığında esneklik ve disiplin ilkelerini temel alarak işletmelerin kendilerine özgü bilgilerini sunmasına imkân veren, bunu tek bir raporlamada ve aşağıda belirtilen altı ana unsorda ele alan bir model kullanılmıştır.

Kullanılan modeldeki altı ana unsur;

- İş modeli
- İş modelini sürdürme ve geliştirme stratejisi,
- İşletmenin kaynakları ve ilişkileri,
- İşletmenin maruz kaldığı riskler,
- İşletmenin dış ortamı,
- İşletmenin finansal performansı ve finansal durumudur.

Bu başlıklar altında yer alan konular ve örnekler, çeşitli sektörlerdeki işletmeler için uygulanabilir stratejik düşünceleri yansıtmaktadır. Her bir başlık altında, sektörel farklılıklar ve işletmenin özel gereksinimleri dikkate alınarak daha spesifik örnekler geliştirilebilir.

Tablo 3. 1. Kullanılan Altı Ana Unsur Modeli

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İş Modeli	- Yeni pazar segmentlerine odaklanma stratejisi, - Dijital dönüşüm ve dijital iş modelleri, - Yaratıcı ve yenilikçi ürün veya hizmet sunma, - Sürdürülebilirlik ve çevresel etki odaklı iş modelleri, - Marka lisanslama veya franchising iş modeli, - Çok kanallı satış stratejisi, - Müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırıcı satış sonrası hizmetler sunulması.	- Bir e-ticaret platformunun ürünlerin depolanması, paketlenmesi ve dağıtımını üstlenen bir lojistik ağına sahip olması, - Bir otel zincirinin rezervasyon işlemlerini tamamen çevrimiçi bir platform üzerinden yönetmesi, - Bir otel zincirinin müşteri sadakat programlarıyla tekrar eden müşteri trafiğini artırması, - Bir online eğitim platformunun ücretli üyelik modeliyle premium içeriklere erişim sağlaması. - Bir sağlık hizmetleri şirketinin telemedicine (uzaktan tıbbi hizmet) platformuyla uzaktan sağlık hizmeti sunması.

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İş Modelini Sürdürme ve Geliştirme Stratejisi	• Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri, • Yeni ürün veya hizmet geliştirme süreçleri, • Stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar, • Yeni pazarlara giriş ve uluslararası genişleme, • İnovasyon ve ürün geliştirme süreçleri, • Dijital dönüşüm ve dijital pazarlama stratejileri, • Tedarik zinciri yönetimi süreçlerini optimize etmek için iş ortakları ve tedarikçilerle iş birliği yapılması, • Müşterilere online bir platform üzerinden ürünlerini sunulması, • Hızlı ve güvenilir lojistik hizmetleriyle müşterilere zamanında teslimat sağlanması, • Müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve müşteri deneyimi gibi faktörler üzerinde odaklanarak olumlu bir marka imajı oluşturması ve sürdürülmesi	• Bir perakende şirketinin e-ticaret kanallarını genişleterek çevrimiçi satışları artırması. • Bir restoran zincirinin menüde sağlıklı ve vegan seçenekler sunarak yeni müşteri segmentlerine ulaşması. • Bir otomotiv şirketinin elektrikli araçlar üzerine odaklanarak sürdürülebilirlik ve geleceğe yönelik büyümeyi desteklemesi. • Bir gıda üreticisinin organik ve doğal ürünleri üretmeye yönelik bir sürdürülebilirlik stratejisi benimsemesi. • Bir teknoloji şirketinin yapay zekâ ve makine öğrenimi alanındaki uzmanlığını kullanarak yeni ürün ve hizmetler geliştirmesi. • Bir finansal hizmetler şirketinin dijital bankacılık platformunu sürekli olarak güncelleyerek kullanıcı deneyimini iyileştirmesi.

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İşletmenin Kaynakları ve İlişkileri	• Tedarik zinciri yönetimi ve lojistik optimizasyonu • İş gücü yönetimi ve yetenek geliştirme stratejileri • İş ortaklıkları ve tedarikçi ilişkileri • Müşteri ilişkileri ve müşteri hizmetleri stratejileri • Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yönetimi • Finansal kaynakların etkin yönetimi • İş süreçlerinin otomasyonu ve verimlilik artırma • İnsan kaynakları yönetimi ve yetenek geliştirme • Tedarik zinciri yönetimi ve stok optimizasyonu • Stratejik iş ortaklıkları ve tedarikçi ilişkileri • Müşteri ilişkileri yönetimi ve CRM stratejileri • Sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yönetimi	• Bir finansal kurumun dijital bankacılık altyapısını güçlendirmek için teknoloji ortaklıkları yapması. • Bir üretim şirketinin tedarik zinciri yönetimi için sürdürülebilirlikle ilgili sertifikalara sahip tedarikçilerle işbirliği yapması. • Bir teknoloji şirketinin yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için esnek çalışma modelleri ve kariyer geliştirme programları sunması. • Bir finansal kurumun müşteri ilişkileri yönetimi için CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) yazılımlarını kullanması. • Bir otomotiv üreticisinin tedarik zincirini optimize etmek için sürdürülebilirlik ilkelerini tedarikçilere yayması. • Bir telekomünikasyon şirketinin stratejik ortaklıklar kurarak genişbant altyapısını güçlendirmesi. • Bir imalat şirketinin tedarik zinciri yönetimini optimize ederek malzeme temin süreçlerini iyileştirmesi. • Bir turizm şirketinin destinasyon yönetimi için yerel işletmelerle iş birliği yapması

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İşletmenin Maruz Kaldığı Riskler	- Finansal risk yönetimi (kredi riski, piyasa riski, likidite riski) - Operasyonel risklerin tespiti ve yönetimi - Rekabet ve pazar risklerinin analizi - Teknolojik riskler ve siber güvenlik önlemleri - Hukuki ve düzenleyici risklerin değerlendirilmesi - Kriz yönetimi ve acil durum planlaması - Kriz yönetimi ve risk yönetimi stratejileri - Veri güvenliği ve siber güvenlik önlemleri - Rekabet riskleri ve pazar analizi - Hukuki ve düzenleyici uyumluluk yönetimi - Finansal risk yönetimi ve sigorta stratejileri - Operasyonel riskler ve süreklilik planlaması	- Bir enerji şirketinin enerji fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı hedge işlemleri yapması. - Bir lojistik şirketinin güvenlik açıklarını azaltmak için siber güvenlik önlemleri alması. - Bir sağlık hizmeti sağlayıcısının sağlık sektöründeki düzenleyici değişikliklere uyum sağlamak için risk yönetimi stratejileri uygulaması. - Bir havayolu şirketinin uçuş güvenliğini artırmak için düzenli bakım ve eğitim programları uygulaması. - Bir otomotiv üreticisinin tedarik zinciri kesintilerine karşı alternatif tedarikçilerle anlaşmalar yapması. - Bir enerji şirketinin enerji fiyatlarındaki dalgalanmalara karşı risk yönetimi araçları kullanması. - Bir ilaç şirketinin klinik denemelerdeki başarı oranını artırmak için risk analizi ve yönetimi stratejileri benimsemesi. - Bir sigorta şirketinin doğal afetlere karşı risk değerlendirmesi yaparak poliçe fiyatlarını belirlemesi.

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İşletmenin Dış Ortamı	• Ekonomik ve sektörel trendlerin analizi • Pazar büyüklüğü ve pazar payı analizi • Müşteri talepleri ve beklentileri • Demografik ve sosyal değişimlerin etkileri • Politik ve hukuki düzenlemelerin analizi • Rekabet ortamı ve yeni girişimcilerin etkisi • Demografik ve sosyal değişimlere uyum sağlama • Teknolojik trendleri takip etme ve dijital transformasyon • Rekabet ortamını analiz etme ve rekabetçi avantaj stratejileri • Ekonomik ve finansal piyasa analizi • Politik ve hukuki düzenlemelerin takibi ve uyum sağlama • İnovasyon ve trendleri takip etme	• Bir turizm şirketinin pandemi sonrası seyahat taleplerini değerlendirerek yeni destinasyonlara odaklanması. • Bir teknoloji şirketinin yapay zekâ ve büyük veri analitiği gibi yeni trendlere uyum sağlamak için inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına yatırım yapması. • Bir gıda üreticisinin artan tüketicinin sağlıklı ve organik ürün taleplerine yanıt vermek için üretim süreçlerini ve tedarik zincirini değiştirmesi. • Bir moda perakendecisinin sosyal medya ve dijital pazarlama stratejilerini kullanarak hedef kitleye ulaşması. • Bir sigorta şirketinin demografik değişimleri analiz ederek yeni müşteri segmentlerine odaklanması. • Bir otomotiv şirketinin sürdürülebilirlik konusundaki küresel düzenlemeleri takip ederek ürünlerini ve iş süreçlerini buna göre uyarlaması. • Bir enerji şirketinin yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yaparak çevresel etkisini azaltması.

Konu	Belirtilmesi Gereken Hususlar	Örnek Durum
İşletmenin Finansal Performansı ve Finansal Durumu	- Gelir ve kârlılık analizi - Nakit akışı yönetimi ve sermaye yapısı - Finansal oranlar ve trend analizleri - Yatırım getirisi ve risk değerlendirmesi - Borç yönetimi ve finansman stratejileri - Bütçe planlaması ve mali hedeflerin belirlenmesi - Varlık yönetimi ve portföy optimizasyonu - Finansal raporlama ve şeffaflık - Yatırım stratejileri ve portföy yönetimi - Kârlılık analizi ve maliyet optimizasyon - Nakit akış yönetimi ve likidite planlaması - Finansal analiz ve bütçe kontrolü - Varlık yönetimi ve sermaye yapılandırması - Vergi stratejileri ve vergi optimizasyonu - Borç yönetimi ve finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi - Yatırım getirisi analizi ve değerlendirme yöntemleri	- Bir otomobil üreticisinin maliyetleri düşürmek için verimlilik iyileştirmeleri ve üretim süreçlerinde yenilikler yapması. - Bir perakende şirketinin borçlanma maliyetini azaltmak için finansman kaynaklarını çeşitlendirmesi. - Bir finansal kurumun risk yönetimi stratejileri ve sermaye yeterliliği açısından sürekli değerlendirme yaparak sağlam finansal durumunu sürdürmesi. - Bir bankanın kredi riskini azaltmak için kredi portföyünü çeşitlendirmesi ve risk değerlendirme süreçlerini güçlendirmesi. - Bir inşaat şirketinin proje finansmanı için etkin nakit yönetimi stratejileri uygulaması. - Bir teknoloji şirketinin yatırım getirisini artırmak için Ar-Ge bütçesini stratejik projelere yönlendirmesi. - Bir bankanın kârlılığını artırmak için faaliyet maliyetlerini optimize etmesi ve verimlilik önlemleri alması. - Bir telekomünikasyon şirketinin gelir büyümesini sağlamak için yeni pazarlara giriş yapması.

3.2. Yönetimin Değerlendirmelerinin Altı Ana Unsuru Doğrultusunda Örnek Bir Uygulama

TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş.; ilgili Rapor 31 Aralık 2022 tarihinde sona eren yıl için hazırlanmıştır.

2022 yılı, TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş. için önemli bir yıl olmuştur. Şirket, kararlı bir büyüme ve dönüşüm süreci içinde yer alarak, teknoloji ve iletişim sektöründeki liderliğini sürdürmüştür.

İşletmenin nakit akış yönetimi kabiliyeti ve değer yaratma yeteneğinin şeffaflık ve sürdürülebilir ilkeleri altında görülebilmesi açısından yönetimin değerlendirmeleri raporunun altı ana unsuru doğrultusunda hazırlanmış olan uygulama örneği aşağıdaki gibidir:

1.İş Modeli:

İş modeli, işletmenin nasıl değer yarattığı ve nakit akışı yaratabilme kabiliyeti hakkında bilgiler vermektedir.

İşletme, bilişim teknolojileri çözümleri konusunda faaliyet göstermektedir. Yazılım ve uygulama geliştirme alanında uzmanlaşmış bir işletmedir. İletişim teknolojilerinde öncü bir kuruluş olarak, hedefi ürün ve hizmetlerinin kapsamını genişleterek ve mevcut hizmetlerini geliştirerek müşteri tabanını genişletmektedir.

2022 yılında, yüksek kaliteli hizmetleri ve müşteri odaklı yaklaşımları sayesinde, sektördeki rekabetçi pozisyonunu güçlendirmiştir. Hedefleri, tüm müşterilerine kesintisiz, güvenli ve yenilikçi teknoloji çözümleri sunmak ve bu süreçte de sektörde lider konumunu sürdürmektir.

Gelecek yıl, büyüme ve dönüşüm konusunda işletmenin önüne çıkabilecek bir dizi yeni fırsat bulunmaktadır. Teknoloji ve iletişim sektöründe hızla ilerleyen yenilikler ve hizmetlerde işletmenin geliştirmesine ve işletmeyi genişletmesine olanak sağlayacaktır. Uzun vadeli olarak bakıldığında yeniliklere ayak uydurarak, işletme mevcut rekabet avantajını koruyarak, müşteri memnuniyeti ve güvenilir marka imajı avantajlarından faydalanarak sonraki dönemde yeni ürün yelpazesi ve kişiselleşmiş hizmet deneyimi sunarak sektördeki yerini korumayı hedeflemektedir.

İşletme, küresel bir pazarda geniş ürün yelpazesi sunan bir iş modeline sahiptir. Ürün ve hizmet yelpazesi, işletmenin operasyonlarını optimize etmesine, verimliliğini artırmasına ve dijitalleşme süreçlerini hızlandırmasına yardımcı olacak şekilde tasarlanmıştır.

İş modeli, müşterilere özelleştirilmiş yazılım ve uygulama geliştirme hizmetleri sunmayı amaçlamaktadır. Müşterilere özelleştirilmiş ve kullanıcı dostu çözümler sunmayı hedeflemektedir. Müşteriler, çevrimiçi platform üzerinden ihtiyaçlarına yönelik çözümleri inceleyip, satın alabilmektedir. İşletme, satıcılarla iş birliği yaparak platformunda ürünlerini sergiler ve satışlarını gerçekleştirir. İşletme, müşteri sadakatini artırmak için üyelik programları ve kişiselleştirilmiş öneriler sunmaktadır. İşletme, hem ücretli lisanslama modeliyle yazılım satışı yapmakta hem de abonelik tabanlı hizmetler sunmaktadır.

İş modeli, teknolojik yeniliklere hızla uyum sağlayabilme yeteneğiyle rekabet avantajı sağlamaktadır. Çeviklik ve hızlı teslimat süreçleriyle müşteri memnuniyetini arttırmayı hedeflemektedir.

İş modeli, düşük işletme maliyetleri ve geniş müşteri tabanıyla küresel bir pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır.

İş modeli, yazılım geliştirme, danışmanlık hizmetleri, yazılım lisanslama ve bakım/destek gibi unsurları içerir.

Yazılım Geliştirme: Müşteri gereksinimlerine yönelik özelleştirilmiş yazılım çözümleri geliştirmektedir. Müşterilerle yapılan anlaşmalara göre yazılım projeleri yürütülür. İşletme, yazılım geliştirme sürecinde müşteri taleplerini analiz eder, yazılım tasarlar, kodlar ve test eder. Yazılım projeleri tamamlandığında müşterilere teslim edilir. Yazılım geliştirme faaliyetleri, işletmenin temel gelir kaynaklarından biridir.

Danışmanlık Hizmetleri: İşletme, yazılım projeleriyle ilgili danışmanlık hizmetleri sunar. Müşterilere, projelerin planlaması, uygulanması, yönetimi ve iyileştirilmesi konularında danışmanlık hizmeti sağlamaktadır. Danışmanlık hizmetleri, müşterilere değerli bilgi ve deneyim sunarak gelir elde etmeyi sağlamaktadır. Müşterilerin gereksinimlerine göre özelleştirilmiş danışmanlık hizmetleri sunar.

Yazılım Lisanslama: İşletme, kendi geliştirdiği yazılımları lisanslama yoluyla gelir elde eder. Yazılımların belirli bir ücret karşılığında müşterilere lisanslanması, işletmenin

sürekli gelir akışı yaratmasını sağlamaktadır. İşletme, yazılımlarının farklı lisanslama modelleri sunarak müşterilerin gereksinimlerine ve bütçelerine uygun seçenekler sunar.

Bakım ve Destek: İşletme, müşterilerine yazılım bakım ve destek hizmetleri sunar. Müşterilerin yazılımlarıyla ilgili sorunları çözmek, güncellemeleri sağlamak ve teknik destek sağlamak gibi faaliyetler yürütülür. Bakım ve destek hizmetleri, müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri sadakatini güçlendirir.

İşletme, bu iş modeli üzerinden değer yaratır ve gelir elde eder. Stratejik olarak müşteri odaklı yaklaşımı ve yenilikçi çözümleriyle sektörde rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu iş modeli ile işletmeye değer ve nakit akışı yaratan unsurlar belirtilerek, işletmenin uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlayan iş modeli anlatılmaktadır.

2.İş Modelini Sürdürme ve Geliştirme Stratejisi:

Yönetimin faydalanmak istediği fırsatları da içerecek şekilde işletmenin uyguladığı iş modelini sürdürme ve geliştirme konusunda benimsediği stratejiyi anlatılmaktadır.

İşletme, Ar-Ge çalışmaları yaparak yeni teknolojiler ve ürünler geliştirmektedir. Ar-Ge ekibi, yenilikçi çözümler geliştirmek için yeni teknolojilere odaklanmaktadır. Teknolojideki hızlı değişimlere ayak uydurarak iş modelini sürdürmeyi ve geliştirmeyi hedeflenmektedir.

İşletme, eğitim ve sertifikasyon programlarıyla çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmelerine olanak sağlamaktadır.

İşletme, stratejik iş ortaklıkları kurarak teknolojik yeteneklerini genişletmekte ve yeni pazarlara açılmaktadır. Dijital pazarlama stratejileri ve dijital varlıklarının etkin kullanımı ile marka bilinirliğini artırmaktadır. Dijital pazarlama stratejileri ve online reklam kampanyaları ile hedef kitleye ulaşmayı amaçlar. Dijital pazarlama stratejileri ve yeni pazarlara giriş yaparak büyümeyi desteklemektedir.

Müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve hizmet kalitesini artırmak için müşteri geri bildirimlerini dikkate alır. Müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak, teknolojik trendleri takip etmekte ve mevcut çözümleri sürekli olarak iyileştirmektedir.

İşletmenin stratejisi, müşteri odaklı geniş ürün yelpazesi oluşturmaktır. Stratejik hedef olarak pazar payını artırmayı ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı belirlemektedir. İşletme, müşterilerine geniş bir ürün yelpazesi sunarak onların çeşitli

elektronik gereksinimlerini karşılamayı hedeflemektedir. İşletme, en son teknoloji ürünlerini, farklı markaları ve çeşitli fiyat aralıklarını içeren geniş bir ürün portföyü sunarak müşterilere seçenekler sunmaktadır.

İşletme, farklı demografik profillere ve ilgi alanlarına sahip müşteri segmentlerine odaklanmaktadır. Hem genç teknoloji meraklılarına yönelik trend ürünleri sunmakta hem de orta yaş ve üstü müşterilere dayanıklı ve işlevsel ürünleri sunarak geniş bir müşteri tabanını hedeflemektedir.

İşletme, müşterilere online bir platform üzerinden ürünlerini sunmaktadır. Kullanıcı dostu bir web sitesi ve mobil uygulama ile müşterilerin kolayca ürünleri bulmasını ve satın almasını sağlamaktadır. Ayrıca hızlı ve güvenilir lojistik hizmetleriyle müşterilere zamanında teslimat sağlanmaktadır.

İşletme, rakiplerinden farklılaşmak için müşteri deneyimini önceliklendirmektedir. Müşteri hizmetleri, kolay iade politikaları ve güvenli online alışveriş önlemleri gibi alanlarda üstünlük sağlamaya çalışmaktadır.

Pazar payını artırmak ve yeni müşterilere ulaşmak için stratejik ortaklıklar kurmayı ve pazar genişlemesi yapmayı hedeflemektedir. Yeni pazarlara girme ve müşteri tabanını genişletme stratejileri izlemektedir. Bu strateji, işletmenin müşteri gereksinimlerini karşılamak için geniş bir ürün yelpazesi sunarak rekabet avantajı elde etmesi anlamına gelmektedir. İşletme, bu stratejiyi uygulamak için tedarik zinciri yönetimi süreçlerini optimize etmek için iş ortakları ve tedarikçilerle iş birliği yapmaktadır. Ürün teminindeki hızlı ve güvenilirlik, rekabetçi fiyatlar ve kalite kontrolü bu süreçte önemli unsurlardır.

İşletme, hızla değişen teknoloji ve müşteri tercihleriyle ilgili olarak pazar araştırmalarını ve trendleri yakından takip etmektedir. Bu, yeni ürünlerin keşfedilmesi, müşteri taleplerine uygun ürün portföyünün oluşturulması ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi için önemlidir.

İlgili işletme, sürekli olarak yeni ürünler ve yenilikçi çözümler geliştirmeye odaklanır. Müşterilerin taleplerini karşılamak ve rekabet avantajını sürdürmek için ürün geliştirme sürecine yatırım yapmaktadır. Müşteri davranışı ve tercihleriyle ilgili verileri analiz ederek daha kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmayı hedefler. Müşteri verilerini kullanarak, öneri sistemleri, kişiselleştirilmiş kampanyalar ve hedefli pazarlama stratejileri gibi yöntemlerle müşteri bağlılığını artırmayı amaçlar.

İşletme, rekabetçi fiyatlandırma stratejileri izleyerek müşteriler için cazip fiyatlar sunar. Fiyatlar, kalite, müşteri hizmetleri ve değer teklifi ile dengelenmektedir. İşletme, güçlü bir marka ve itibar oluşturmayı hedeflemektedir. Müşteri memnuniyeti, ürün kalitesi ve müşteri deneyimi gibi faktörler üzerinde odaklanarak olumlu bir marka imajı oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadır.

3. İşletmenin Kaynakları ve İlişkileri:

İşletmenin iş modelinin hayata geçmesi ve bu modelin sürdürülmesi ve geliştirilmesine dair yönetimin benimsediği stratejinin uygulanması işletmenin kaynak ve ilişkilerine bağlıdır. Buna işletmenin finansal tablolarında varlık olarak muhasebeleştirilmemiş kaynakları da dahildir.

Yazılım geliştirme sektöründe faaliyet gösteren işletme, müşterilerine özelleştirilmiş yazılım çözümleri sunmak için geniş bir kaynak ağına ve stratejik iş birliklerine sahip olmayı hedeflemektedir.

İşletme, teknolojik altyapısını güncel tutmak için gerekli ekipman ve yazılımlara yatırım yapmaktadır.

Stratejik tedarikçi ilişkileri kurarak gerekli malzemeleri ve hizmetleri temin etmektedir.

İşletme, müşteri odaklı olarak müşteri ilişkilerini yönetmekte ve müşteri memnuniyetini sağlamak için özel destekler ve satış sonrası hizmetler sunmaktadır.

İşletme, sürdürülebilirlik ve çevresel etki konusunda kaynakları verimli kullanmayı benimsemektedir. Verimli üretim süreçleri için modern üretim ekipmanlarına yatırım yapmaktadır.

İşletmenin müşterileri arasında hem yerel hem de uluslararası şirketler bulunmaktadır ve hizmet memnuniyetlerini konusunda geri bildirimde bulunmaları, hedefleri gerçekleştirme konusundaki kararlılığını pekiştirmektedir.

İşletme, yetenekli yazılım mühendisleri, proje yöneticileri ve tasarımcılardan oluşan uzman bir ekibe sahiptir. İşletme, yetenek yönetimi stratejileriyle bu insan kaynaklarını etkin bir şekilde yönetmekte ve yetenekleri çekmek, eğitmek ve geliştirmek için çeşitli programlar sunmaktadır.

İşletme, sermaye yatırımları ve kâr birikimleri ile güçlü bir finansal tabloya sahiptir. Bu kaynaklar, yazılım geliştirme süreçlerini finanse etmek, yeni teknolojilere yatırım yapmak ve büyümeyi desteklemek için kullanılmaktadır.

İşletme, modern ofis tesisleri, donanım ve yazılım ekipmanları gibi fiziksel kaynaklara sahiptir. Bu kaynakları verimli bir şekilde kullanarak çalışanların verimliliğini artırır ve müşterilere hızlı ve güvenilir yazılım çözümleri sunmaktadır.

İşletme, yazılım geliştirme sürecinde iş birliği yaptığı iş ortakları ve tedarikçilerle sağlam ilişkiler kurmaktadır. Bu iş ortaklıkları, yeni teknolojilerin kullanımını, ürün entegrasyonunu ve pazarlama faaliyetlerini içerebilir. Aynı zamanda işletme, stratejik iş birlikleri ve tedarikçi ilişkilerini yöneterek maliyetleri optimize etmekte ve müşterilere daha iyi hizmet sunmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi için stratejik ortaklıklar kurmakta ve güvenilir tedarikçilerle ilişkilerini sürdürmektedir.

Müşterileriyle güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler kurmayı hedefleyen işletme, müşteri odaklı yaklaşım, müşteri gereksinimlerini anlama, müşteri geri bildirimlerini dikkate alma ve müşteri memnuniyetini artırma üzerine odaklanmaktadır. İşletme, müşteri ilişkilerini yöneterek sadakat oluşturmakta ve tekrar eden iş fırsatları elde etmektedir. Müşteri memnuniyetini artırmak için etkin iletişim ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejileri uygulamaktadır.

İşletme, yazılım endüstrisindeki stratejik iş birlikleri ve ortaklıklar aracılığıyla büyümeyi hedeflemektedir. İşletmenin, sektör lideri bir donanım işletmesiyle yapacağı stratejik bir ortaklık, ürün entegrasyonunu ve pazarlama çabalarını güçlendirebilir. Stratejik iş birlikleri ile kaynakları paylaşmakta, inovasyonu teşvik etmekte ve pazar payını artırmayı hedeflemektedir.

İşletmenin kaynaklar ve ilişkiler unsuru; insan kaynakları, finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, iş ortaklıkları, müşteri ilişkileri ve stratejik iş birlikleri üzerinde durarak rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu unsurları etkin bir şekilde yöneterek, işletme büyüme ve başarı için sağlam bir temel oluşturmayı hedeflemektedir.

4. İşletmenin Maruz Kaldığı Riskler:

İşletmenin değer yaratma ve nakit akışı üretme kabiliyetini etkileyebilecek etkenler hakkında fikir edinmek için yatırımcı ve kredi verenlerin kısa, orta veya uzun vadede işletmenin iş modeline, yönetimin bu modeli geliştirme ve sürdürme konusunda

benimsediği stratejisine veya işletmenin kaynak ve ilişkilerine zarar verebilecek olay ve koşullarla ilgili riskleri anlaması gereklidir.

Yönetimin değerdendirmelerinin işletmenin iş modelini sürdürmek ve geliştirmek için yönetimin uygulayacağı stratejiyi yönlendiren fırsatları, yatırımcı ve kredi verenlerin anlaması için gereken bilgileri vermesi gereklidir.

İşletme, teknolojik hızlı değışim ve rekabet ortamından kaynaklanan pazar risklerine maruz kalmaktadır. Güvenlik açıkları ve siber saldırılar gibi siber güvenlik risklerini yönetmek zorundadır.

İşletme, müşteri taleplerinin değışmesi ve teknoloji trendlerinin hızlı evrimi gibi iş risklerine karşı dikkatli olmalıdır. Risk yönetimi stratejileri kullanarak potansiyel riskleri erken tespit etmeye çalışmakta ve kriz durumlarında etkin kriz yönetimi planlarını uygulamaktadır.

2022 yılında, teknoloji sektörü, pandemi sonrası toparlanmanın etkisiyle hızla büyümeye devam etmiştir. Dijitalleşme, iş süreçlerinin otomasyonu ve veri analitiği alanlarındaki ilerlemeler, işletmelerin operasyonlarını daha da verimli hale getirme ihtiyacını tetiklemiştir.

Yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamalarının kullanımı artmıştır. Bu teknolojiler, iş süreçlerini otomatikleştirmek, daha iyi karar verme ve daha etkili müşteri hizmetleri sunmak için kullanılmıştır. Bu alanlardaki ilerlemeler, sektördeki yenilikleri hızlandırmış ve yeni iş fırsatları yaratmıştır.

Siber güvenlik, 2022 yılında da önemli bir konu olmaya devam etmiştir. İşletmeler, siber tehditlere karşı korunmak ve müşteri bilgilerini güvende tutmak için güvenlik çözümlerine daha fazla yatırım yapmaktadır. Bu durum bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe güvenlik çözümlerine olan talebi artırmaktadır.

TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş.'nin karşılaşılabileceği olası riskler şu şekilde sıralanabilir:

Piyasa Şartları: Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü hızla değışiyor ve bu değışiklikler, işletmenin satışları ve kârlılığı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Ekonomik durgunluklar veya pandemi gibi beklenmedik olaylar, müşterilerin teknoloji yatırımlarını azaltmasına ve dolayısıyla işletmenin gelirlerinin düşmesine neden olabilir.

Kur Riski: İşletme, uluslararası piyasada faaliyet göstermekte olup döviz kurlarındaki değişiklikler finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. İşletmenin giderlerinin ve gelirlerinin bir kısmı farklı para birimlerinde olduğu için, döviz kurlarındaki dalgalanmalar kâr marjlarını etkileyebilir.

Teknolojik Yenilikler: Teknoloji sektörü, sürekli yenilik ve hızlı değişimlerle karakterizedir. İşletmenin mevcut ürünleri ve hizmetleri, yeni ve daha gelişmiş teknolojilerin ortaya çıkmasıyla hızla eskiyebilir. İşletmenin bu yeni teknolojilere uyum sağlamaması durumunda, gelirler ve kârlılık üzerinde olumsuz bir etki olabilir.

Siber Güvenlik: Siber saldırılar ve veri ihlalleri hem finansal zararlara hem de itibar kaybına neden olabilir. İşletmenin yeterli siber güvenlik önlemleri alamaması durumunda, bu tür olaylar maliyetlerin artmasına ve müşteri güveninin azalmasına yol açabilir.

Yönetim ve İşgücü Riskleri: Yetenekli teknoloji profesyonellerinin bulunması ve elde tutulması zor olabilir. Ayrıca, yönetim değişiklikleri veya stratejik hatalar da işletmenin performansı üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir.

TechWave Bilgi İletişim Teknolojileri A.Ş.'nin risklere karşı geliştirdiği tedbirler ise şu şekildedir:

Piyasa Şartları: İşletme, hizmetlerini ve ürünlerini çeşitlendirerek piyasa risklerine karşı kendini korumayı hedeflemektedir. İşletme, yalnızca belirli bir teknoloji veya endüstriye değil, aynı zamanda bir dizi farklı teknoloji ve endüstriye hizmet edip, bir sektördeki durgunluğu diğer sektörlerdeki büyüme ile dengelemeyi amaçlayan 'Diversifikasyon Stratejisi' uygulamayı benimsemiştir. Bu kapsamda; bir sonraki yılda hizmetlerine bulut çözüm yanında 'on-premise' çözümlerde sunarak destekleyecektir. Ayrıca, coğrafi çeşitlendirme ile işletmenin küresel ekonomik dalgalanmalara karşı daha dayanıklı olmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; Avrupa ve Asya piyasalarındaki fırsatların araştırılması ve somutlaştırılması maksadıyla Pazar araştırması ve iş geliştirme faaliyetlerine öncelik verilmesi planlanmaktadır.

Kur Riski: İşletme, döviz kuru dalgalanmalarına karşı korunmak için forward sözleşmeleri ve Avrupa tipi opsiyon kullanımını finansal kuruluşlar aracılığı ile yapmaktadır. İşletme, özellikle hak edişleri TL olarak yapıldığı kamu ihalelerinde, üretici firmalara yapacağı döviz ödemeleri için ödeme tarihine yakın bir tarihte forward veya opsiyon sözleşmesi yapmaktadır. Bu durum, işletmenin döviz kurlarındaki

dalgalanmalardan kaynaklanan belirsizliği azaltmasına ve finansal görünümünü korumasına yardımcı olmaktadır.

Teknolojik Yenilikler: İşletme, sürekli değişen teknolojik trendlere ayak uydurabilmek için Ar-Ge yatırımları yapmaktadır. İşletme, yapay zekâ ve makine öğrenmesi teknolojilerini ürün ve hizmetlerine entegre etmek maksadıyla insan kaynağı ve donanım alımlarına başlamıştır. 2023 yılında, müşterilerine daha yenilikçi ve değerli çözümler sunmayı hedeflemektedir.

Siber Güvenlik: İşletme, çalışanlarını siber güvenlik tehditlerine karşı bilinçlendirmek için düzenli eğitimleri, alanında saygın eğitimcilerden almaktadır. Eğitimler, phishing saldırılarına karşı bilinçlendirme, güvenli şifre oluşturma teknikleri ve diğer güvenlik uygulamaları gibi konuları içermektedir. Ayrıca, siber güvenlik politikaları ve prosedürleri hakkında düzenli güncellemeler yapılmaktadır.

Yönetim ve İşgücü Riskleri: İşletme, yetenekli profesyonelleri çekmek ve elde tutmak için sektör standardında maaşlar sunmaktadır. Ayrıca, çalışanların kariyerlerini ilerletebilmeleri için eğitimler, mentorluk programları ve diğer kariyer gelişim fırsatları sürekli olarak çalışanlara sağlanmaktadır. Sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak maksadıyla, rahat ve güvenli bir ofis alanı, esnek çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesini teşvik eden politikalar 2023 yılında da desteklenmesi hedeflenmektedir. Böylelikle; işletme, teknik personeldeki değişim oranını 1,8 yıldan 2 yıla çıkarmayı hedeflemektedir. Bu durum teknoloji piyasasında yaklaşık 1 yıl iken, işletme içerisinde kurumsal hafızanın oluşturulması için ilerleyen dönemde 2,5 yıl hedef olarak konulmuştur. Bunun yanı sıra; iş süreçlerinde yapay zekâ ve otomasyonun etkin bir şekilde kullanılması, çalışanların daha karmaşık ve değer yaratan görevlere odaklanmasına olanak sağlayıp, genel iş verimliliğini ve çalışan memnuniyetini artırılması çalışmalarına da başlanmıştır.

İşletme, yukarıdaki risklere karşı stratejiler geliştirerek riskleri minimize etmeye çalışmaktadır. Risk yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde uygulayarak, projelerin başarıyla tamamlanmasını ve işletmenin sürdürülebilir büyümesini sağlamayı amaçlamaktadır.

5. İşletmenin Dış Ortamı:

İşletmenin dış ortamı, işletmenin içinde bulunduğu ve işletmeye etki eden unsurlardan oluşur. İşletmenin iş modeline, stratejisine, kaynaklarına, ilişkilerine ve risklerine etki eden veya gelecekte etki edebilecek olan hususlardır.

İşletme, teknoloji sektöründeki küresel ve yerel pazar trendlerini izlemektedir. Rekabet ortamını analiz ederek benzer şirketlerle rekabet avantajını sürdürmeye çalışmaktadır. Teknoloji yeniliklerini ve müşteri ihtiyaçlarını takip ederek ürün ve hizmet portföyünü geliştirmektedir.

Değişen mevzuat ve düzenlemeler gibi dış faktörleri izleyerek iş stratejilerini buna göre ayarlamaktadır. Stratejik iş ortakları ve sektörle ilgili paydaşlarla etkili iletişim ve iş birlikleri kurmaktadır.

2022'de teknoloji piyasası hem yeni teknolojik gelişmeler hem de işletmelerin dijital dönüşüm çabaları nedeniyle dinamik ve heyecan verici bir yıl olmuştur. Bu trendlerin, önümüzdeki yıllarda da teknoloji sektörünün büyümesini sürdürmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Rekabet ve Pazar Trendleri ile ilgili olarak; bilişim ve teknoloji sektöründe rekabetin yoğun olduğu bir pazarda faaliyet göstermektedir. Rekabet, diğer bilişim ve teknoloji işletmeleriyle mücadele etmeyi gerektirir. Ayrıca, teknolojik ürün trendlerinin hızla değişmesi, müşteri taleplerinin sürekli evrilmesi gibi faktörler de dış ortamda etkili olur. İşletme, rekabeti ve pazar trendlerini yakından takip ederek stratejilerini buna göre şekillendirmektedir.

Ekonomik Faktörler ile ilgili olarak; İşletme, ekonomik faktörlerin faaliyetlerine etkisini dikkate alır. Tüketici harcamalarındaki dalgalanmalar, işsizlik oranları, enflasyon gibi ekonomik göstergeler işletmenin satışları üzerinde etkili olabilir. Ekonomik dalgalanmalara uyum sağlamak ve müşterilerin değişen ekonomik koşullara göre taleplerini karşılamak işletme açısından önemlidir.

Teknolojik İlerlemeler ile ilgili olarak; İşletme, teknolojik ilerlemeleri takip eder ve bunları iş süreçlerine entegre etmeye çalışır. E-ticaret platformları, mobil uygulamalar, dijital pazarlama gibi teknolojik gelişmeler, işletmenin müşteriye erişimini ve rekabet gücünü artırabilir. İşletme, teknolojik trendleri izleyerek stratejilerini buna göre güncellemektedir.

Hukuki ve Düzenleyici Çevre ile ilgili olarak; işletme, bilim ve teknoloji sektöründeki hukuki ve düzenleyici gereklilikleri dikkate alır. Tüketici koruma yasaları, ürün güvenliği standartları, reklam düzenlemeleri gibi faktörler, işletmenin faaliyetlerini

etkilemektedir. İşletme, hukuki ve düzenleyici gerekliliklere uyum sağlamak için stratejilerini belirlemekte ve bu çerçevede hareket etmeyi amaçlamaktadır.

Dış ortam unsuru, işletme için stratejik öneme sahiptir. İşletme, rekabet ve pazar trendlerini takip ederek müşteri beklentilerine uyum sağlamaktadır. Ekonomik faktörleri göz önünde bulundurarak satışlarını yönetir, teknolojik ilerlemeleri benimseyerek rekabet gücünü artırır ve hukuki düzenlemelere uyum sağlamaktadır. Bu şekilde, dış ortama adaptasyon sağlayarak sürdürülebilir büyümeyi ve firma değerini artırmayı hedeflemektedir.

6. İşletmenin Finansal Performansı ve Finansal Durumu:

İşletmenin finansal performansı finansal tablolarda; işletmenin kapsamlı gelir tablosunda muhasebeleştirilen gelir ve gider ile nakit akış tablosunda muhasebeleştirilen nakit akışları olarak raporlanır. İşletmenin finansal durumu ise; işletmenin finansal durum tablosunda muhasebeleştirilen varlıklar, yükümlülükler ve özkaynak olarak raporlanır.

Yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin finansal performansı ve durumu hakkında verilen bilgiler, ilgili finansal tablolarda verilen bilgileri tamamlar. Buna uygun olarak yönetimin değerlendirmeleri, işletmenin finansal performansı ve finansal durumunu açıklamak için işletmenin finansal tablolarında yer alana kıyasla daha fazla görüş, analiz, ileriye dönük bilgi ve finansal olmayan bilgi sunmaktadır.

İşletme, finansal performansını ve durumunu etkin bir şekilde yönetmektedir. Gelir ve kârlılık analizleri yaparak gelirleri artırma ve maliyetleri kontrol etme stratejileri uygulamaktadır. Nakit akışını etkin şekilde yönetmekte ve sermaye yapısını optimize etmektedir.

Finansal raporlama standartlarına uygun olarak finansal tabloları düzenli olarak hazırlamakta ve yayımlamaktadır.

Yatırım stratejileri ve portföy yönetimi ile yatırımcılara değer sağlamakta ve finansal sürdürülebilirliği hedeflemektedir.

Raporlamalarını şeffaf ve hesap verilebilir bir şekilde hazırlamakta ve böylece bilgi kullanıcılarına iletişim değeri yüksek raporlamalar sunmaktadır.

İşletme, 2022 yılında güçlü bir finansal performans göstermiştir. Bu başarısının temelinde, müşteri tabanını genişletmek ve operasyonel verimliliğini artırmak için sürekli çabalayan yetenekli bir ekibin varlığı, işletme tarafından vurgulanmaktadır.

Toplam gelir, 31 Aralık 2022'de sona eren yıl için bir önceki yıla göre %18'lik bir artışla 120 milyon dolara ulaşmıştır. Bu büyüme, özellikle yazılım ve bulut hizmetleri segmentlerindeki performansın bir sonucu olduğu belirtilmiştir. Yazılım hizmetleri, müşteri tabanının genişlemesi ve mevcut müşterilerin hizmetlere olan talebinin artması sayesinde, işletme önemli bir büyüme göstermiştir. Bulut hizmetleri ise, tüm işletmelerin dijital dönüşüm çabalarının bir parçası olarak bulut çözümlerine olan talebin artmasının bir sonucu olarak büyüdüğü belirtilmiştir.

İşletme kâr marjı, 2022 yılında %25'e yükselmiştir. Bu, maliyet kontrolü stratejileri ve operasyonel verimlilik çabalarının bir sonucu olduğu söylenebilir. Süreçleri otomatikleştirmek ve iş akışlarını daha verimli hale getirmek için teknolojiye yapılan yatırımlar, operasyonel maliyetlerin düşürülmesini ve bu nedenle kâr marjının artmasını sağlamıştır.

Bir sonraki dönem, finansal performansın daha da güçlendirilmesi ve hizmetlerin kapsamının genişletilmesi için stratejik yatırımlar yapılması planlanmaktadır. Operasyonel verimliliğin artırması, müşteri memnuniyetinin yükseltmesi ve böylece gelirin ve kârlılığın artırılması için çözümler geliştirmeye devam edilmektedir.

İşletmenin temel performans göstergeleri doğrultusunda kilometre taşları aşağıdaki gibidir:

- Aktif müşteri sayısını %15 artırma
- İki yeni çözümün tanıtımıyla yazılım ürün portföyümüzü genişletme
- %92 müşteri elde tutma oranına ulaşma
- İnovasyonu teşvik etmek için gelirimizin %10'unu araştırma ve geliştirmeye yatırma

31 Aralık 2022'de sona eren yıl için işletme, devam eden büyüme ve operasyonel iyileştirmelerini yansıtan güçlü finansal sonuçlar vermiştir. Finansal performansına ait temel yönleri aşağıdaki gibidir:

Hasılat: 2022 için toplam gelir, 2021'de 101,7 milyon dolardan %18 artarak 120 milyon dolara yükselmiştir. Gelirdeki büyüme, temel olarak aşağıdaki faktörlerden kaynaklanmıştır:

Yazılım Çözümleri: Yazılım çözümleri segmentinin geliri, öncelikle iki yeni ürünün başarıyla piyasaya sürülmesi ve mevcut tekliflerine yönelik güçlü talep nedeniyle %20 arttığı belirtilmiştir.

Bulut Hizmetleri: Daha fazla müşteri uzaktan çalışmayı kolaylaştırmak ve dijital altyapılarını geliştirmek için bulut tabanlı çözümleri benimsediğinden, bulut hizmetleri segmentinin geliri %15 arttığı belirtilmiştir.

Yapay Zekâ Uygulamaları: Yapay zekâ uygulamaları segmenti, iş süreci optimizasyonu ve otomasyon için yapay zekâ destekli çözümlere yönelik artan pazar ilgisini yansıtan, %25'lik etkileyici bir gelir artışı kaydettiği belirtilmiştir.

Giderler: İşletme giderleri, bir önceki yıl 80,4 milyon \$'a kıyasla %12'lik bir artışla 90 milyon \$'a yükselmiştir. Harcamalardaki artışın başlıca nedeni, büyüme girişimlerini desteklemek için araştırma ve geliştirme, satış ve pazarlama çabalarına yapılan yatırımlar ve işgücünün genişletilmesine yöneliktir. İşletmenin maliyet kontrolüne ve operasyonel verimliliğe odaklanması, bu artan giderlerin kârlılığı üzerindeki etkisini en aza indirmeye yardımcı olmuştur.

Faaliyet Kârı:2022 için faaliyet kârı, 2021'deki 21,3 milyon \$'a kıyasla %25'lik bir işletme kâr marjını temsil ederek 30 milyon \$'ı bulmuştur. Faaliyet kâr marjındaki iyileşme, etkin maliyet yönetimi ile güçlü gelir artışına bağlanabileceği ifade edilmektedir.

Net Kâr: 2022 yılı için net kâr, 2021'deki 19,7 milyon dolardan %22 artışla 24 milyon dolara yükselmiştir. Net kârdaki artış, kısmen vergi giderlerindeki artışla dengelenen yüksek faaliyet kârından kaynaklandığı belirtilmiştir.

Nakit Akışı: İşletme, nakit akışını düzenli olarak izlemektedir. Nakit akışı, işletmenin operasyonel faaliyetlerini finanse etmek, yatırımlar yapmak ve borçları geri ödemek için kullanılmaktadır. İşletme, nakit akışını sağlamak için tahsilat süreçlerini etkinleştirmekte ve nakit yönetim stratejileri uygulamaktadır.

Kârlılık ve Verimlilik: İşletme, kârlılık oranlarını ve verimlilik göstergelerini takip etmektedir. Kârlılık, işletmenin gelirleri ile maliyetleri arasındaki farkı göstermektedir. Verimlilik ise, şirketin kaynakları nasıl kullandığını göstermektedir. İşletme, kârlılık ve verimlilik oranlarını iyileştirmek için operasyonel süreçlerini optimize etmekte ve maliyetleri kontrol altında tutmaktadır.

Finansal Raporlama ve Analiz: İşletme, finansal durumunu değerlendirmek için düzenli olarak finansal raporlama ve analiz yapmaktadır. İşletme, finansal verileri analiz ederek kararlarını destekler ve stratejilerini belirlemektedir. Şeffaf ve hesap verilebilir finansal raporlar, işletmenin finansal durumunu net bir şekilde aktarırken, bilgi kullanıcıları ile etkili bir iletişim aracı olmasını sağlamaktadır.

İşletme, finansal performansını ve durumunu etkin bir şekilde yönetmektedir. Kârlılık analizi ve gelir yönetimi stratejileriyle gelirlerini artırmaktadır. Nakit akış yönetimi ve sermaye yapısı optimizasyonu ile finansal sağlamlığını korumayı hedeflemektedir. Yatırım stratejileri ve portföy yönetimi ile yatırımcılara değer sağlamayı amaçlamaktadır. İşletme, gelirlerini düzenli olarak takip etmekte ve gelir kaynaklarını çeşitlendirme stratejileri geliştirmektedir. Operasyonel giderler, pazarlama harcamaları, personel maliyetleri gibi çeşitli gider kalemleriyle karşılaşmaktadır. İşletme, giderleri etkin bir şekilde yönetmeye çalışmakta ve maliyetleri optimize etmek için stratejiler geliştirmektedir. Giderlerin kontrol altında tutulması, işletmenin finansal performansını iyileştirmektedir.

İşletme, finansal performansını izleyerek kârlılık, likidite ve büyüme hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Finansal durumunu etkileyebilecek riskleri değerlendirmekte ve finansal yönetim stratejileri geliştirmektedir. Bu şekilde, şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlanmakta ve paydaşlara güven ortamı sağlanması hedeflenmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, işletmelerin iletişim değerini artırmak ve bilgi kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılamak için yönetimin değerlendirmeleri raporunun kullanımını incelemiştir. Yıllık faaliyet raporları ile yönetimin değerlendirmeleri raporlarının bilgi kullanıcılarına ve işletmelere olan katkıları değerlendirilmiş ve yönetimin değerlendirmeleri raporunun şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik açısından önemi vurgulanmıştır.

Ayrıca; yönetimin değerlendirmeleri raporunun işletmelerin finansal tablolarını tamamlayan, önemli bilgilerin ve kilit konuların yer aldığı bir rapor olduğunu göstermiştir. Yönetimin bakış açısıyla finansal tablolar hakkında önemli bilgilerin paylaşılması, bilgi kullanıcılarının işletmenin gelecekteki nakit akışı üretme kabiliyetini ve değer yaratma potansiyelini değerlendirebilmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, yönetimin değerlendirmeleri raporunun şeffaflığı teşvik ettiği ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için gereken hesap verebilirliği artırdığı belirlenmiştir.

Bu tez, işletmelerin iletişim değerini artırmak ve bilgi kullanıcılarının doğru, güvenilir ve kullanılabilir bilgilere erişimini sağlamak için yönetimin değerlendirmeleri raporunu kullanmalarını önermektedir. Yönetimin değerlendirmeleri raporları, finansal tablolarla birlikte sunulduğunda, işletmelerin karar alma süreçlerine ve stratejik planlamalarına daha fazla fayda sağlamakta ve bilgi kullanıcılarının işletmeler hakkında bilinçli kararlar almalarını kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak, yönetimin değerlendirmeleri raporları, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik açısından önemli bir raporlama aracıdır ve işletmelerin iletişim değerini artırmak için etkili bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu raporların daha yaygın olarak kullanılması ve işletmelerin bilgi kullanıcılarının ihtiyaçlarına uygun raporlar hazırlaması, işletme-paydaş ilişkilerini güçlendirecek ve daha sürdürülebilir ve sorumlu bir geleceğe katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Adal, M. A. (2018, Mart). *Anonim Şirketlerde Yıllık Faaliyet Raporu*. Yüksek lisans tezi, Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı.
- Agdaş, A. (2019, Mayıs). *Sürdürülebilirlik kriterleri açısından faaliyet raporlarının incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Akbulut, A. (2013). Finansal Tabloları Bağımsız Denetime Hazırlama Kılavuzu. *Maliye Hesap Uzmanları Derneği*.
- Aras, G., & Sarioğlu, G. U. (2015). Kurumsal Raporlamada Yeni Bir Dönem: Entegre Raporlama. *TUSİAD, Yayın No: T/2015 10-567, İstanbul*.
- Atasel, O. Y. (2021, Kasım). Kurumsal raporlama türü olarak entegre raporlamada tanımlanan sermaye öğelerinin değer yaratma süreci ile ilişkisi üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ateş, K. (2019). Şirketlerin faaliyet raporlarında bulunması gerekenler. *Muhasebetr*. Haziran 1, 2023 tarihinde <http://www.muhasebetr.com/sirketlerin-faaliyet-raporlarında-bulunması-gerekenler/?id=sirketlerin-faaliyet-raporlarında-bulunması-gerekenler.html> adresinden alındı
- Borsa İstanbul. (2011). Mayıs 31, 2023 tarihinde Sürdürülebilirlik ile ilgili özet bilgiler: https://www.borsaistanbul.com/datum/surdurulebilirlik/SURDURULEBİLİRLİK_OZET_BİLGİLER.pdf adresinden alındı
- Büdeyri, T., & Kısa, A. (2016). Entegre Raporlama (ER): Literatür Araştırması. *Proceedings of SOCIOINT 2016 3rd International Conference on Education, Social Sciences and Humanities, 23-25 Mayıs 2016, İstanbul*, s. 182-188.
- Cavlak, H., & Cebeci, Y. (2018). Kurumsal raporların incelenmesi ve karşılaştırılması. *Journal of Research in Business*, 3(1), s. 53-76. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jrb/issue/37828/436937> adresinden alındı

- Clayton, A. F., Rogerson, J. M., & Rampedi, I. (2017). Integrated reporting vs. sustainability reporting for corporate responsibility in South Africa. *Bulletin of Geography. Socio-economic series*, (29), s. 7-17.
- Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi*. (2011). Mayıs 31, 2023 tarihinde Şirketlerin yıllık faaliyet raporunun asgari içeriğinin belirlenmesi hakkında yönetmelik: <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=16547%20&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi*. (2023). 5 31, 2023 tarihinde <https://www.mevzuat.gov.tr/> adresinden alındı
- Deloitte. (2021). *IFRS Practice Statement Managament Commentary*. <https://www.iasplus.com/en/standards/other/management-commentary>. Nisan 20, 2023 tarihinde alındı
- Deloitte ve TKYD*. (2014:4). 5 31, 2023 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: https://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/faaliyet_raporu_hazirlama_rehberi_2014.pdf adresinden alındı
- Deloitte ve TKYD*. (2014:5). Mayıs 31, 2023 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği: https://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/faaliyet_raporu_hazirlama_rehberi_2014.pdf adresinden alındı
- Demir, Y., & Demirel, E. T. (2011). Rekabet avantajı yaratmada entellektüel sermayenin önemi. Haziran 06, 2023 tarihinde <http://acikerisim.firat.edu.tr/xmlui/handle/11508/8425> adresinden alındı
- Doğan, B. F. (2012). Yönetim kurulunun devredilemez yetkileri ve yönetim yetkisinin devri. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırma Dergisi*, 18(2), s. 609-640.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculukları yöntemi: yetenek yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), s. 145-166.
- Eccles, R. G., & Krzus, M. P. (2010). *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons.

- Eccles, R. G., & Saltzman, D. (2011). Achieving Sustainability Through Integrated Reporting. *Stanford Social Innovation Review*, 9(3), s. 7-20.
- EY. (2021). *IASB proposes a new framework for management commentary*.
https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ifrs/ey-devel-192-management-commentary-ed-june-2021.pdf. Haziran 02, 2023 tarihinde alındı
- Finans.mynet*. (2022). Mayıs 31, 2023 tarihinde Faaliyet raporu kimler hazırlar?:
<https://finans.mynet.com/haber/detay/ekonomi/faaliyet-raporu-nedir-faaliyet-raporunu-kim-hazirlar/445835/> adresinden alındı
- Gençoğlu, Ü. G., & Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(72), s. 51-66.
- Gökten, S. (2016). Entegre Raporlama Yaklaşımı İçin Uygulamaya Yönelik Sistematik Bir Öneri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18(4), s. 741-765.
- GRI. (2022). Temmuz 4, 2023 tarihinde Global Reporting: GRI - GRI Standards English Language (globalreporting.org) adresinden alındı
- GTB. (2012). *Şirketlerin yıllık faaliyet raporunun asgari içeriğinin belirlenmesi hakkında yönetmelik 28.08.2012 tarih ve 28395 sayılı Resmi Gazete*. Haziran 1, 2023 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120828-2.htm> adresinden alındı
- Havlova, K. (2015). What Integrated Reporting Changed: The Case Study of Early Adopters. *Procedia Economics and Finance*, 34, s. 231-237.
- IFRS. (2021). *IFRS Practice Statement 1: Management Commentary*. Mayıs 26, 2023 tarihinde <https://www.ifrs.org/projects/work-plan/management-commentary/> adresinden alındı
- İpek Kayalı, F. (2022). Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu ile ilgili uygulamada ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri. *Regesta*, 7(1), s. 79-98.
- James, M. L. (2014). The Benefits of Sustainability and Integrated Reporting: An Investigation of Accounting Majors Perceptions. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 17(2).

- Kargın, S., Aracı, H., & Aktaş, H. (2013). Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 6(1), s. 27-46.
- Kaya, U., Aygün, D., & Yazan, Ö. (2016). Yeni bir kurumsal raporlama yaklaşımı olarak entegre raporlama ve dünyadaki uygulama örnekleri üzerine bir araştırma. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), s. 85-101.
- KGK. (2021). *IFRS uygulama açıklaması nihai taslak yönetimin değerlendirmeleri*.
[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/UFRS/UFRS%20Uygulama%20A%C3%A7%C4%B1klamas%C4%B1%201%20Y%C3%B6netimin%20De%C4%9Ferlendirmeleri%20\(Taslak\).pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/UFRS/UFRS%20Uygulama%20A%C3%A7%C4%B1klamas%C4%B1%201%20Y%C3%B6netimin%20De%C4%9Ferlendirmeleri%20(Taslak).pdf).
- Kılıç, B. İ. (2018). Entegre raporlama ve Türkiye’deki gelişmeler: entegre rapor hazırlayan işletmeler ve bist kurumsal sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler açısından bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(1), s. 28-64.
- Menekşe, T. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlik ile inovasyon ve finansal performans ilişkisi: Borsa İstanbul’da işlem gören şirketler üzerinde bir uygulama. Doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Oğuztürk, S. B., & Alparslan, A. M. (2011). E-Ticaret Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(13), s. 145-168.
- Öztürk, S. (2019). Geleceğin Kurumsal Raporlama Yaklaşımı Olarak Entegre Raporlama: Garanti Bankası Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(81), s. 1-20.
- Perego, P., Kenedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of Cleaner Production*, 136, s. 53-64.
- Resmi Gazete, Sayı: 27846, 2011: m.516. (2011). Haziran 6, 2023 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete, Sayı: 27846, 2011:m.397. (2011). Nisan 20, 2023 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110214-1-1.htm> adresinden alındı

- Resmi Gazete, Sayı: 28395, 2012:m.3g. (2012). Haziran 6, 2023 tarihinde
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120828-2.htm> adresinden alındı
- Resmi Gazete, Sayı: 28395, 2012:m.7. (2012). Haziran 6, 2023 tarihinde
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/08/20120828-2.htm> adresinden alındı
- Solak, B., Gönen, S., & Rasgen, M. (2017). Muhasebe meslek mensuplarının entegre raporlamaya ilişkin farkındalık düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(1), s. 166-188.
- SPK. (2013). *Sermaye piyasasında finansal raporlamaya ilişkin esaslar tebliğ 13.06.2013 tarihli 28676 sayılı Resmi Gazete*.
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/06/20130613-11.htm> adresinden alındı
- SPK. (2014). *Kurumsal yönetim tebliğ 03.01.2014 tarih 28871 sayılı Resmi Gazete*.
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm> adresinden alındı
- Susmaz, G. (2021). Entegre raporlama ilkeleri çerçevesinde Türkiye ve Dünya örnekleriyle bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı.
- Topçu, M. K., & Korkmaz, G. (2015). Entegre Raporlama: Kavramsal Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), s. 1-22.
- TTK. (2011). *6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu*.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf> adresinden alındı
- Üçışık, G., & Çelik, A. (2018). *Anonim ortaklıkta finansal tablolar yedek akçeler ve kar dağıtımı*. On İki Levha Yayıncılık.
- Yalçın, Z. (2020). Firma değeri ve entellektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi. *İzmir YMMO Dergisi*, 2(1), s. 42-54.
- Yavuz, H. (2014). *Muhasebe bilgi sisteminin işletme yönetim kararları üzerinde etkileri*. Yüksek lisans tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Yüksel, F., & Aracı, H. (2017a). Hizmet işletmelerine ait raporların entegre raporlama ilkeleri açısından incelenmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. UİK Özel Sayısı, s. 729-748.

Yüksel, F., & Aracı, H. (2017b). Entegre raporlama, Türk işletmelerinin entegre raporlamaya bakışı üzerine bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), s. 741-757.

