

PAPER DETAILS

TITLE: GELENEKSEL, DEGER BAZLI VE ALTERNATIF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN
KARSILASTIRILMASI

AUTHORS: Hakan CAVLAK,Basak ATAMAN

PAGES: 181-195

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/852385>

GELENEKSEL, DEĞER BAZLI VE ALTERNATİF PERFORMANS ÖLÇÜTLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI*

COMPARISON OF TRADITIONAL, VALUE-BASED AND ALTERNATIVE PERFORMANCE MEASURES

Hakan CAVLAK**

Başak ATAMAN***

Öz

İşletme ve paydaşlarının, işletme ile ilgili çeşitli konularda karar verme araçlarından biri performans ölçütleridir. Günümüze kadar çeşitli faktörler neticesinde değişim gösteren performans ölçütleri; geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri olarak sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada performans ölçütleri, hem taşıdıkları özellikler hem de sağladıkları faydalar açısından farklılık göstermektedir. Çalışmada ilk olarak, yapılan sınıflandırma doğrultusunda performans ölçütlerinin genel özelliklerine değinilmektedir. Daha sonra ise geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri muhtelif kriterler doğrultusunda karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma, performans ölçütlerinin zaman içindeki değişimini ve son yıllarda artan bir kullanıma sahip olan alternatif performans ölçütlerinin konumunu göstermesi açısından önemlidir. Çalışmanın bir amacı da, bu konularda araştırma yapacaklara genel bir çerçeve sunarak araştırmalarına katkıda bulunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans ölçütleri, geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri

JEL Sınıflandırması: M10, M41, M49

Abstract

Performance measures are one of the tools of business and business stakeholders to decide on various business-related issues. The performance measures have changed to date due to various factors. In this context, performance criteria; traditional, value-based and alternative performance measures. In this classification, performance measures differ in terms of both the features they carry and the benefits they

* Bu makale, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı'nda, Prof. Dr. Başak ATAMAN danışmanlığında Hakan CAVLAK tarafından yazılan "Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile İlişkisi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

** Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, hakancavlak@ardahan.edu.tr

*** Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü, bataman@marmara.edu.tr

To cite this article: Cavlak, H. & Ataman, B. (2019). Geleneksel değer bazlı ve alternatif performans ölçütlerinin karşılaştırılması. Journal of Research in Business, 4(2), 181-195.

provide. In this study, firstly, general characteristics of performance measures are mentioned in line with the classification. Then, traditional, value-based and alternative performance measures are compared according to various criteria. This comparison is important in terms of showing the change in performance measures over time and the position of alternative performance measures, which have been increasingly used in recent years. The aim of the study is to contribute to their research by providing a general framework for the researchers.

Keywords: Performance Measures, Traditional, Value-based and Alternative Performance Measures.

JEL Classification: M10, M41, M49

1. Giriş

Ticari ortamın hızlı değişimi, artan rekabet, küresel, siyasi ve coğrafi gelişmeler karşısında kendini yenileyemeyen işletmeler, er ya da geç sürdürülebilirlik problemleri ile karşılaşmaktadırlar. Dinamik olarak değişen bu ortamda değişime ayak uydurmak ve esnek bir yapıya kavuşmak, ancak ve ancak işletme performansının doğru, açık, net bir şekilde ölçülmesi ve ilgililere açıklanması ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler için yeterli düzeydeki performans ölçümünün ve performans yönetim çerçevesinin benimsenmesi en büyük zorluklardan birini temsil etmektedir (Yadav, Sushil & Sagar, 2014).

İşletmelerin kurumsal olarak bir faaliyet dönemi sonucunda ortaya koydukları performanslarının değerlendirilmesinde yıllar itibari ile çeşitli araçlar kullanılmıştır. Bu araçlar genel olarak performans ölçütü olarak adlandırılmaktadır. Geçmişten bugüne kadar kullanılan ve kullanılmakta olan performans ölçütleri, zaman içinde çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuştur. Bu sınıflandırma; soyut-somut, objektif-subjektif, nitel-nicel, kalitatif-kantitatif, finansal-finansal olmayan, tek boyutlu-çok boyutlu, üretim-kalite-muhasebe-pazarlama bazlı, vb. şekillerde yapılmaktadır. Çalışmada ise geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri şeklinde yapılan sınıflandırma ele alınmaktadır.

Yukarıda bahsedilen sınıflandırmada yer alan her bir ölçüt, işletmeler adına belirli bir amaca hizmet etmektedir. Ölçütler arasında dengeli bir tasarım yapmak genellikle işletmeler için optimal bir bakış oluşturmaktadır. Ölçütler arasında denge kurulması, hem geçmiş yansıtan hem de geleceğe ışık tutan ölçütlerin bir arada kullanılabilmesindedir. Gereksiz, çok sayıda ve birbiri yerine ikame edilebilecek ölçütlerden kaçınmak da bu açıdan önemlidir (Steinberg, 2011.).

Bu çalışmada, işletmelerin paydaşları ile önemli bir iletişim aracı olan ve yukarıda bahsi geçen performans ölçütlerinin genel özelliklerinin neler olduğuna değinilmekte, son yıllarda artan bir öneme ve kullanıma sahip olan alternatif performans ölçütleri hakkında genel açıklayıcı bilgiler sunulmakta ve son olarak da ele alınan sınıflandırma çerçevesinde incelenen performans ölçütlerinin muhtelif kriterler doğrultusunda karşılaştırılması yapılmaktadır.

2. Performans Ölçümü ve Performans Ölçütü Kavramları

İşletmenin geleceğini doğru konumlandırmak ve bu doğrultuda işletme çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirmek için gerçekçi ve karşılaştırılabilir performans ölçümü gerekmektedir (R. Martin, 1997). İşletme yönetiminde iki temel yönetim aracı kullanılmaktadır. Bunlar; kontrol ve

karar mekanizmalarıdır. Bunların etkili bir şekilde kullanılabilmesi için de işletme performansının doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir (Whiting, 1986).

Performans ölçümü, işletme faaliyetlerinin nasıl sonuçlandığını gösteren kıstasların elde edildiği bir süreçtir (Zairi, 1994). Bu süreçte kullanılan en önemli araçlar ise performans ölçütleridir (Köseoğlu, 2005). Bu bölümde, performans ölçütlerinin neyi ifade ettiği, hangi özellikleri taşıdığına dair açıklamalar yapılmaktadır.

Performans ölçütlerinin neyi ifade ettiklerini ve niteliklerini açıklamadan önce performans ölçümü ve performans ölçütü arasındaki ayrımı kısaca özetlemekte fayda vardır. Performans ölçümü ve performans ölçütü kısaca şu şekilde tanımlanmaktadır (Neely, Mills, Platts, Gregory & Richards, 1996):

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

Bir performans ölçütünün kalitesi; güvenilirliği ve geçerliliği ile belirlenmektedir. İşletmelerde kullanılan hiçbir performans ölçütü tek başına mükemmel değildir. Tüm ölçütlerin güvenilirliği ve geçerliliği konusunda kendine ait ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, işletmeden işletmeye farklılaşan sınırlamaları mevcuttur (Carder & Ragan, 2005).

Diğer bir açıdan, işletmelerin hangi performans ölçütlerini kullanacakları; bağlı bulunduğu sektöre, iş kültürüne ve işletmenin misyonuna göre değişiklik arz etmektedir. İşletmeler performans ölçütlerini oluştururken öncelikle vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonrada performans ölçütlerini geliştirmelidir (Ataman, 2004).

İşletmelerin neler yaptığını anlamasına, yönetmesine, geliştirmesine yardımcı olan ve performanslarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılan performans ölçütleri (Artley & Stroh, 2001) seçilirken bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar (Akal, 2011):

- ✓ Ölçütler; basit, kolay anlaşılır ve istenilen amaca uygun olmalıdır.
- ✓ Her amaç için tek bir ölçüt yerine, birkaç ölçüt oluşturulmalıdır.
- ✓ Ölçütler, hızlı geri bildirim sağlamalı ve nicel sonuçlar vermelidir.
- ✓ Ölçütler, değişen durumlara göre güncellenebilir olmalıdır.
- ✓ Ölçütler arası ilişkilerin iyi tanımlanması gerekmektedir.

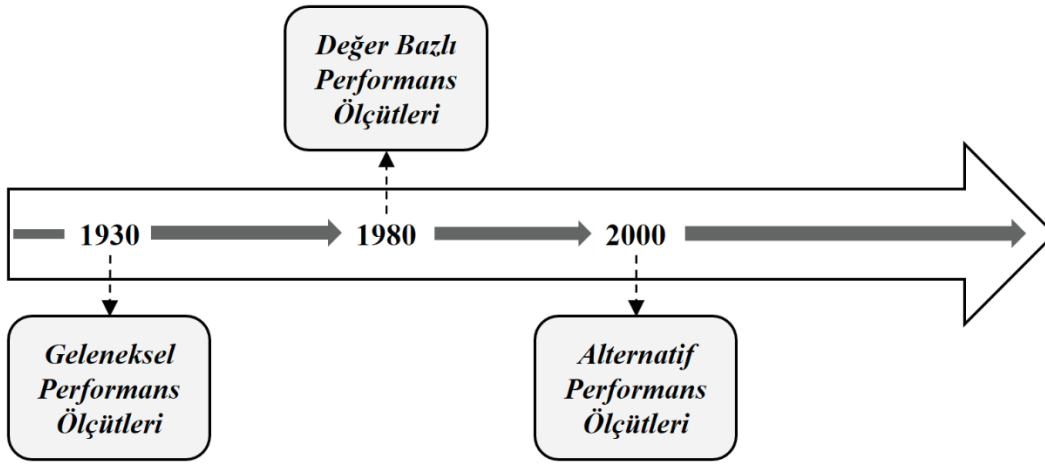
Literatürde, birçok kurumsal performans ölçütü tanımlanmakta ve bu ölçütler de niteliklerine göre çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalardan bazıları; soyut-somut, objektif-subjektif, nitel-nicel, kalitatif-kantitatif, üretim-kalite-muhasebe-pazarlama bazlı, vb. şekildedir. Bu çalışmada ise literatürde en sık başvurulun sınıflandırmalardan biri olan geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri sınıflandırması ele alınmaktadır.

3. Performans Ölçütleri Türleri

Performans ölçütleri ile ilgili yapılan çalışmalar, çoğu yazara göre 1980 öncesi ve sonrası olarak iki aşamada gruplanmakta ve şu şekilde özetlenmektedir (Ghalayini, Noble & Crowe, 1997):

- **1980 Öncesi Dönem:** İşletmeler; faaliyetlerini kontrol etmek, izlemek ve iyileştirmek için geleneksel maliyet muhasebesine dayalı performans ölçümleri gerçekleştirmişler ve kâr, yatırımın geri dönüşü vb. tek boyutlu finansal performans ölçütlerini kullanmışlardır.
- **1980 Sonrası Dönem:** Teknolojik gelişmeler ile yeni üretim ve yönetim felsefeleri, işletmelerin rekabet edebilmesi için daha kaliteli ve güvenilir mal/hizmet üreterek değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap vermelerini sağlamıştır. Bu durum ise geleneksel performans ölçümlerinin sınırlarını zorlamış ve işletmeler, finansal olmayan ölçütleri de içeren çok boyutlu ve değer bazlı yeni performans ölçüm sistemleri geliştirmek durumunda kalmışlardır.

Bu ayrım ile birlikte Şekil 1'de de görüldüğü gibi ilk olarak 2000'li yıllarda ortaya çıkan ve özellikle 2010'dan sonra yatırımcıların artan talebi üzerine işletmeler, alternatif performans ölçütleri olarak kavramlaştırılan performans ölçütlerini paydaşlarına muhtelif raporlar ya da internet siteleri aracılığı ile sunmaya başlamışlardır.



Şekil 1: Performans Ölçütlerinin Tarihsel Aşamaları

3.1. Geleneksel Performans Ölçütleri

İşletmelerin performans ölçümü, en az üç farklı disiplini (*ekonomi, yönetim ve muhasebe*) içeren bir konu olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmelere uygun performans ölçütlerini seçmek ve uygun bir performans yönetim sistemi tasarlamak karmaşık bir süreci oluşturmaktadır (Tangen, 2004). Geleneksel performans (*muhasebe*) ölçütleri, bu karmaşık süreci kullanıcılar açısından kolaylaştırmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da bu ölçütler, hâlihazırda kullanılan en yaygın performans ölçüm araçlarıdır (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009).

Geleneksel performans ölçütlerinin temel amacı, işletmelerde operasyonel kontrol sağlamak ve birtakım işletme paydaşlarına dış finansal raporlama sağlamaktır (Kuwaiti, 2004). Bu nedenle geleneksel performans ölçütleri, finansal ve yönetim muhasebesi sistemine dayanmaktadır (Ghalayini & Noble, 1996, s.64). Sağladığı bilgiler dolayısıyla da finansal performans ölçütleri, işletmenin paydaşları arasında bir karar destek aracı olarak kullanılmaktadır (Zairi, 1994).

İşletmeler ile paydaşları açısından önemli bir geçmişe ve yere sahip olan **geleneksel performans ölçütlerinin** (*traditional performance/accounting measures*) taşıdığı temel ortak özellikler, Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1: Geleneksel Performans Ölçütlerinin Özellikleri

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

Tablo 1’den de görüldüğü gibi geleneksel performans ölçütleri; finansal tablolar ve raporlardan sağlanan geçmiş, tek boyutlu, sayısal verilerin muhasebe ve finans departmanları tarafından analiz edilerek kısa ve orta vadeli fayda sağlamaktadır.

Finansal muhasebenin özünde yer alan performans ölçümü, finansal muhasebenin çıktıları olan finansal tablolar üzerinden (*bilanço, gelir tablosu, nakit akış tablosu, vb.*) finansal oranlar yardımı ile geleneksel performans ölçütleri kullanılarak yapılmaktadır (Miller & Loftus, 2000, s.4). Tablo 2’de geçmişten günümüze kadar işletmelerin sıklıkla kullandıkları geleneksel performans ölçütlerine dair örnek ölçütler verilmektedir.

Tablo 2: Geleneksel Performans Ölçütleri

Geleneksel Performans Ölçütleri (Örnekler)		
Net Kâr Marjı (<i>Net Profit Margin</i>)	Fiyat/Kazanç Oranı (<i>Price to Earnings Ratio</i>)	Hisse Başına Kazanç (<i>Earnings per Share</i>)
Piyasa/Defter Değeri Oranı (<i>Price to Book Ratio</i>)	Artık Kâr (<i>Residual Income</i>)	Kullanılan Sermaye Kârlılığı (<i>Return on Capital Employed</i>)
Aktif Kârlılığı (<i>Return on Assets</i>)	Özkaynak Kârlılığı (<i>Return on Equity</i>)	Yatırım Kârlılığı (<i>Return on Investment</i>)
Piyasa/Yeniden Tesis Değeri (<i>Tobin Q Oranı</i>)	Toplam Hissedar Getirisi (<i>Total Shareholders Return</i>)	Yatırılmış Sermaye Kârlılığı (<i>Return on Invested Capital</i>)

Tabloda görülen geleneksel performans ölçütleri, her ne kadar değişen koşullar nedeni ile günümüzde tek başlarına işletme performansının ölçümü için yeterli görünmese de tamamlayıcı-destekleyici ve finansal-finansal olmayan ölçütler ile beraber kullanıldığında çok anlamlı analizlerin yapılabilmesine olanak sağlayabilmektedir. Bu sebeple de işletme paydaşları tarafından hâlihazırda yaygın olarak kullanılmaktadır (Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018).

3.2. Değer Bazlı Performans Ölçütleri

1980’lerden itibaren tek boyutlu, sadece finansal unsurları içeren ve geçmişi analiz eden geleneksel performans ölçütlerinin hem işletmeler hem de işletme paydaşları için olan yetersizliği; çok boyutlu, finansal olmayan unsurları (*işletmede değer yaratan her unsur: çalışanlar, müşteriler, vb.*) da içeren ve geleceğe de ışık tutan değer bazlı performans ölçütlerinin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu durum ise işletmelere daha geniş bir bakış açısı kazandırarak sürdürülebilirlik kavramına katkıda bulunmuştur (Bourne, Mills, Wilcox, Neely & Platts, 2000).

Değer bazlı performans ölçütlerinin ortaya çıkmasındaki önemli katkılardan biri, değer bazlı yönetim anlayışıdır. Değer bazlı yönetim (*value-based management*) (Holler, 2009), finansal yöneticilerin bir işletmenin faaliyetlerini hissedar değerini artıracak şekilde planlaması, izlemesi ve kontrol etmesi için kullanabilecekleri araçları ifade etmektedir (J. D. Martin & Petty, 2000). Diğer taraftan yönetim muhasebesi alanında yaşanan önemli değişiklikler de stratejik bir yaklaşımı kapsayacak şekilde gelişme göstermiştir (Ittner & Larcker, 2001, s.350). Bu iki gelişme ile yaşanan değişim sonucunda **değer bazlı performans ölçütleri** (*value-based performance measures*) de; işletme performansını değerlendirmek için önemli bir araç haline gelmiştir (Oxelheim & Wihlborg, 2008).

Kârlılık ve benzeri geleneksel performans ölçütleri, işletme performansını değerlendirmek için kullanılmakla birlikte bazı konularda yetersiz kalmaktadır. Performans ölçümü ile işletmedeki eksikliklerin görülmesi, performansı etkileyen faktörlerin belirlenip kontrol edilmesi ve işletme kaynaklarının bunlara göre düzenlemesi, geleceğe yönelik hedeflerin daha gerçekçi temeller üzerine kurulması, hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşılması sağlanmaktadır (Bayyurt, 2007). Bunun için de işletmeler, performanslarını çok boyutlu bir şekilde değerlendirmek ve hissedar değerini maksimize etmek adına işletme ve yönetim faaliyetlerine yön vermek zorundadırlar (Erasmus, 2008.).

Tablo 3: “Değer Bazlı Performans Ölçütleri” Kavramının Farklı Kullanımları

Değer Bazlı Performans Ölçütleri (Farklı Terimler)	Çağdaş Performans Ölçütleri	Modern Performans Ölçütleri
	Bütünleşik Performans Ölçütleri	Entegre Performans Ölçütleri

Tablo 3’te görüldüğü gibi çeşitli şekillerde ifade edilen değer bazlı performans ölçütlerinin; performans yönetiminin işletme içi ve dışı ile olan entegrasyonu ve diğer disiplinler (stratejik yönetim, vb.) ile olan ilişkileri bütünsel olarak sağlaması açısından ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmiştir (Brudan, 2010). Ayrıca performans ölçüm sürecinin gelişimi, paydaşların değişen talepleri

karşısında geleneksel performans ölçütlerinin ihtiyacı karşılamaması da bu durumu tetiklemiştir (U. Bititci, Garengo, Dörfler & Nudurupati, 2012).

Değerli bazlı performans ölçütlerinin oluşturulmasındaki nedenlerden biri de akademisyenler ve yatırımcılar başta olmak üzere işletme paydaşlarının, yukarıda da bahsedilen muhtelif nedenlerden dolayı tek boyutlu ve finansal ölçümlere dayanan geleneksel performans ölçütlerinin yerine işletmelerin performans ölçümlerinde daha dengeli, çağdaş ve çok boyutlu yaklaşımlar benimsemelerini teşvik etmeleridir (Burgess, Ong & Shaw, 2007).

Değer bazlı performans ölçütlerinin taşıdığı özellikler Tablo 4'te verilmektedir. Görüldüğü üzere değer bazlı performans ölçütlerinde; finansal tablolar ile her çeşit raporlardan sağlanan çok boyutlu-dengeli (Goshu & Kitaw, 2017, s.388), finansal-finansal olmayan sayısal-sözel veriler, işletmede yer alan tüm departmanların katkısı ile karmaşık sayılabilecek bir süreçte analiz edilmekte ve işletmenin geleceğine ışık tutarak kısa, orta ve uzun vadeli fayda sağlamaktadır (Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012).

Tablo 4: Değer Bazlı Performans Ölçütlerinin Özellikleri

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

Tablo 4'te yer alan değer bazlı performans ölçütlerinin özellikleri, işletmelerin paydaşları için ortaya koydukları bilgi çeşitliliğini arttırmıştır. Bu ise işletme hakkında analiz yapan tüm taraflar için geleneksel performans ölçütlerinin sağladığından daha geniş bir rehber oluşturmuştur (Jacobs, 2014).

Performans Ölçüm Matrisi, Performans Piramidi, Dengeli Performans Karnesi ve Performans Prizması değer bazlı performans ölçütlerinin en yaygın çerçeveleridir. Bunlar, finansal ve operasyonel (*finansal olmayan*) perspektifler arasında dengeli bir yaklaşım benimseyerek kısa vadeli ve uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar (Demartini, 2014). Bu doğrultuda ortaya çıkan değer bazlı performans ölçütleri, aşağıda Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5: Değer Bazlı Performans Ölçütleri

Geleneksel Performans Ölçütleri (Örnekler)		
Kumanda Paneli (Tableau de Bord)	Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Performans Piramidi (Performance Pyramid)
Dengeli Performans Karnesi (Balanced Scorecard)	Kuantum Performans Ölçüm Modeli (Quantum Performance Measurement Model)	Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi (Integrated Performance Measurement System)
Performans Prizması (Performance Prism)	Skandia Kılavuzu (Skandia Business Navigator)	Sürdürülebilirlik Performans Ölçüm Sistemi (Sustainability Performance Measurement Systems)

3.3. Alternatif Performans Ölçütleri

Günümüzün dinamik ve rekabetçi iş ortamındaki değişiklikler ile işletme paydaşlarının değişen talepleri, yeni veya gözden geçirilmiş ölçüm süreçlerine ve ölçütlerine ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır (Melnik, Bititci, Platts, Tobias & Andersen, 2014). Ayrıca, işletmelerin kısa vadede performanslarını iyileştirmek için yaptıkları faaliyetlerin uzun vadede performans iyileştirmesine katkısının belirsizliği ve seçilen ölçütlerin paydaşlar tarafından yetersiz görülmesi, işletmeleri alternatif performans ölçütlerini oluşturmaya yöneltmiştir (U. S. Bititci, 2015).

Bir diğer taraftan işletme yatırımcılarının işletmenin geçmiş ve mevcut performansını yansıtan bilgiler çerçevesinde gelecekteki performansı arasında bağlantı kurmasını sağlayacak ölçütlere olan ihtiyacı da alternatif performans ölçütlerinin ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır. Söz konusu ihtiyaç, işletmelerin öteden beri performans takibinde kullandıkları anahtar performans göstergelerinin (*Key Performance Indicator-KPI'ların*) çeşitlendirilmesine ve kullanımının yaygınlaştırılmasına neden olmuştur (PwC, 2014).

İşletmeler de, finansal tablolarını ve bu tablolar yardımı ile paydaşlarına sundukları performans ölçütleri yanında ek performans bilgileri sunma pratiğine kavuşmuşlardır. Bunda, ek ölçütlerin işletmenin finansal performansını daha iyi temsil ettiği düşüncesi etkili olmuştur (Standard Setting Department (HKI of CPA, 2017). Bu noktada, Tablo 6'da da farklı kullanımları görülen alternatif performans ölçütlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

Tablo 6: “Alternatif Performans Ölçütleri” Kavramının Farklı Kullanımları

Alternatif Performans Ölçütleri (Alternative Performance Measures)
Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GKGMI) Harici (Finansal) Performans Ölçütleri (Non-GAAP (Financial) Performance Measures)
Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Harici Performans Ölçütleri (Non-IFRS Performance Measures)
Alternatif/Düzeltilmiş Kazanç Ölçütleri (Alternative/Adjusted Earnings Measures)
Ek Performans Ölçütleri (Additional Performance Measures)

Alternatif performans ölçütlerinin GKGMİ harici ve UFRS harici olarak adlandırılmasının temel nedeni, bu ölçütlerin ilgili finansal raporlama kurallarına göre hazırlanmış finansal tablolardan elde edilmesine (*çıkartma, ekleme, bir araya getirme*) rağmen uygulanabilir raporlama çerçevesinde tanımlanmamasıdır.

Alternatif performans ölçütleri, işletmelerin büyük çoğunluğu tarafından işletmenin dönem içinde faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğine dair ek bilgi sağlamada yardımcı bir araç olarak kullanılmaktadır (Hogarth, 2017). Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de ortaya konacak alternatif performans ölçütlerinin az bilgi içerecek ve uzun açıklamalara yol açacak şekilde kullanılmamasıdır. Bu durum, özellikle finansal raporların analizinde oluşabilecek karışıklıkları ve yanlış yorumlamaları önlemek adına önem arz etmektedir (Flores, 2014).

Alternatif performans ölçütlerinin taşıdığı temel özellikler Tablo 7’de verilmektedir. Tablodan görüldüğü üzere alternatif performans ölçütleri; finansal tablolar ile finansal içerikli raporlardan sağlanan tek boyutlu, sayısal ve finansal verilerden, muhasebe ve finans departmanlarının katkısı ile hazırlanmaktadır. Bu süreçte ise belirli bir otorite tarafından sunulan rehberler çerçevesinde hareket edilmektedir. Bu rehberlerin öngördüğü şekilde her işletme kendileri ve içinde bulundukları sektör için önem arz eden alternatif performans ölçütlerini belirlemekte, onları formüle ederek ölçümlemleri gerçekleştirmektedirler.

İşletmeler, daha sonra yine aynı rehber çerçevesinde ölçüt sonuçlarını çeşitli araçlar (*faaliyet raporları, internet siteleri, vb.*) vasıtası ile tüm iç ve dış paydaşlarına sunarak işletmenin geçmişini analiz etmekte ve geleceğine ışık tutmaktadır. Bu sayede de özellikle finansal açıdan kısa, orta ve uzun vadeli faydalar sağlamayı beklemektedirler.

Tablo 7: Alternatif Performans Ölçütlerinin Özellikleri

Özellik	Alternatif Performans Ölçütleri
Veri	Sayısal ve Basit Veri
Kaynak	Finansal Tablolar, Finansal İçerikli Raporlar
Kapsam	Finansal İşlemler, Tek Boyutlu
Hesaplama	Basit ve Karmaşık (<i>Formülasyona Göre</i>)
Hedef	Geçmiş Sonuçları Analiz Etmek ve Geleceğe Işık Tutmak (<i>Finansal Açıdan</i>)
İlgili Paydaşlar	İç ve Dış Paydaşlar (<i>Özellikle Hissedarlar ve Yatırımcılar</i>)
Fayda	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli (<i>Finansal Açıdan</i>)
İlgili Departman	Muhasebe ve Finans
Farkı (<i>Geleneksel ve Değer Bazlı Ölçütlere Göre</i>)	Otorite (<i>ESMA, IOSCO, vb.</i>) tarafından belli ilkelere bağlı olarak düzenlenmesi ve Ölçütlerin işletmeler tarafından formüle edilmesi

Alternatif performans ölçütleri, hem destekleyen hem de eleştiren gruplar tarafından gelecekte de güncelliğini koruyacak olan bir konumdadır. Bu çerçevede ortaya çıkan temel fikir ayrılığı ise şudur: APÖ’leri destekleyenler; bu ölçütlerin olağandışı veya bir defalık öğelerin etkilerini dışladığı

için daha alakalı, ayrıntılı ve kaliteli bilgiler sunarak daha gerçekçi karşılaştırılabilirlik sağladığını; eleştirenler ise bu ölçütlerin standart tanımlamalara sahip olmaması ve muhtelif unsurları dâhil etme ya da hariç tutma konusundaki tutarlılık eksikliğinden dolayı karşılaştırılabilirliğin yok olduğunu savunmaktadırlar (Chebotareva, 2007).

Alternatif performans ölçütleri düzenlemeleri ve kullanımı ile birlikte önemli danışmanlık şirketleri de 2019 yılı itibarı ile işletmelerin önem vermesi gereken konulardan biri olarak *Alternatif Performans Ölçülerini* vurgulamaktadırlar (Deloitte, 2019). Bu önem doğrultusunda alternatif performans ölçütleri ile ilgili olarak çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan düzenlemelere Tablo 8'de yer verilmektedir.

Tablo 8: Alternatif Performans Ölçütleri ile İlgili Düzenlemeler

Kurum	Düzenleme	Yıl
CESR*	Alternatif Performans Ölçütleri Hakkında Tavsiye (<i>Recommendation on Alternative Performance Measures</i>)	Ekim 2005
ESMA*	Alternatif Performans Ölçütleri Kılavuzu (<i>Guidelines on Alternative Performance Measures</i>)	Ekim 2015
IOSCO	GKGMİ Harici Finansal Ölçütler Beyanı (<i>Final Report – Statement on Non-GAAP Financial Measures</i>)	Haziran 2016
IFAC	Uluslararası İyi Uygulama Rehberliği: Ek Finansal Ölçütlerin Geliştirilmesi ve Raporlanması – Tanım, İlke ve Açıklamalar (<i>International Good Practice Guidance: Developing and Reporting Supplementary Financial Measures – Definition, Principles and Disclosures</i>)	Eylül 2014
CESR (<i>The Committee of European Securities Regulators</i>): Avrupa Menkul Kıymet Düzenleyicileri Komitesi		
ESMA (<i>European Securities and Markets Authority</i>): Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi		
IOSCO (<i>International Organization of Securities Commissions</i>): Uluslararası Menkul Kıymet Komisyonları Örgütü		
IFAC (<i>International Federation of Accountants</i>): Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu		
* ESMA, 2011 yılında CESR'in yerini aldı.		

İşletme ve paydaşları tarafından kullanımı gittikçe yaygınlaşan alternatif performans ölçütlerine dair örnek ölçütler, Tablo 9'da verilmektedir. Tablo, alternatif performans ölçütleri konusunda düzenleme yayımlayan ESMA, IOSCO, SEC ve diğer kurumların çalışmaları ile PwC, KPMG, Deloitte, E&Y, BDO ve diğer danışmanlık şirketlerinin çalışmaları incelenerek hazırlanmıştır.

Tablo 9: Alternatif Performans Ölçütleri Türleri

Alternatif Performans Türleri (Örnekler)		
Düzeltilmiş Net Kâr (<i>Adjusted Net Income</i>)	Düzeltilmiş Hisse Başına Kazanç (<i>Adjusted Earnings per Share</i>)	Düzeltilmiş FAVÖK (<i>Adjusted EBITDA</i>)
Temel Kâr (<i>Underlying Profit</i>)	Temel Kazançlar (<i>Underlying Earnings</i>)	Temel FVÖK, FAVÖK (<i>Underlying EBIT, EBITDA</i>)
Organik Büyüme (<i>Organic Growth</i>)	Serbest Nakit Akışı (<i>Free Cash Flow</i>)	FVÖK, FAVÖK (<i>EBIT, EBITDA</i>)
Tekrarlayan Kazançlar (<i>Recurring Earnings</i>)	Normalleştirilmiş Kâr (<i>Normalized Profit</i>)	Çekirdek Kazançlar (<i>Core Earnings</i>)

Tablo 9'da yer alan alternatif performans ölçütleri, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri veya bir finansal raporlama çerçevesi temel alınarak hazırlanan geleneksel performans ölçütlerinin türevlerini oluşturmaktadır. Bu süreçte geleneksel ölçütlere ya da finansal tablolarda yer alan tutarlara (*bu tutarlar, yasal tutarlar olarak da ifade edilebilir*) işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda muhtelif ekleme, çıkarma ile birleştirmeler yapılmakta ve alternatif performans ölçütleri ortaya çıkmaktadır. Tabloda görülen düzeltilmiş (*adjusted*), temel (*underlying*) ve normalleştirilmiş (*normalized*) ölçütler, işletmeden işletmeye ya da aynı işletmede farklı şekillerde formülize edilebildiği gibi bazı durumlarda birbirleri yerine de kullanılabilir.

4. Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Bu bakış açısı çerçevesinde geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütlerinin muhtelif özellikler doğrultusundaki karşılaştırması, Tablo 10'daki gibi yapılabilmektedir.

Tablo 10: Geleneksel, Değer Bazlı ve Alternatif Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Özellik	PERFORMANS ÖLÇÜTÜ		
	Geleneksel	Değer Bazlı	Alternatif
Veri	Sayısal	Sayısal ve Sözel	Sayısal
Kaynak	Finansal Raporlar	İşletmeye ait Tüm Raporlar	Finansal Raporlar
Kapsam	Finansal İşlemler	Finansal & Finansal Olmayan İşlemler	Finansal İşlemler
Hesaplama	Basit	Karmaşık	Çoğunlukla Basit Kısmen Karmaşık
Formül	Standart & Genel	Ana Hatları Belli ve Esnek & İşletmeye Özgü	Ana Hatları Belli ve Esnek & İşletmeye Özgü
Gösterge Tipi	Gecikmeli	Gecikmeli ve Öncü	Gecikmeli
Ölçüt Unsurları	İçsel & Tarihsel	İçsel, Dışsal & Geleceğe Yönelik	İçsel ve Tarihsel (<i>Genellikle</i>) Geleceğe Yönelik (<i>Kısmen</i>)
Amaç	Değerlendirme	Değerlendirme & İyileştirme	Değerlendirme & İyileştirme
Fayda	Kısa ve Orta Vadeli	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli	Kısa ve Orta Vadeli (<i>Genellikle</i>) Uzun Vadeli (<i>Bazı Durumlarda</i>)
Odak Noktası	Kâr	Müşteri	Paydaş
İlgili Departman	Muhasebe ve Finans	Tüm Departmanlar	Muhasebe ve Finans
İlgili Paydaşlar	Özellikle Hissedarlar ve Yatırımcılar	Tüm Paydaşlar	Özellikle Hissedarlar ve Yatırımcılar
Katılım ve Denetim	Orta ve Üst Kademeye Yönelik	Tüm Çalışanlara Yönelik	Orta ve Üst Kademeye Yönelik
Karşılaştırma Unsurları	Diğer İşletmeler, Sektör Ortalamaları, İşletme Dönemleri ile	Genellikle İşletme İçerisinde Dönemler İtibari ile	Genellikle İşletme İçerisinde Dönemler İtibari ile
Yayımlanma	Bazıları Zorunlu (<i>EPS</i>) Bazıları İhtiyari (<i>ROA</i>)	İhtiyari	Kapsama Giren İşletmeler için Zorunlu
Yayımlanma Yeri	Finansal Raporda ve İnternet Sitesinde	Yıllık Faaliyet Raporunda ve/veya Yatırımcı Sunumlarında	Şirket İnternet Sitesinde ve/veya Yıllık Faaliyet Raporunda
Düzenleyici Otorite	Genel Olarak Yok, Bazı Ölçütlere (<i>EPS</i>) Yönelik Var (<i>IASB</i>)	Yok	Var (<i>ESMA, IOSCO, vd.</i>)

Tablo 10'da yer alan bilgiler bir bütün olarak değerlendirildiğinde performans ölçütlerinin gelişimi ve özellikleri ile ilgili şunları ifade etmek mümkündür:

- ✓ Finansal raporlardan sağlanan sayısal ve finansal bilgi yanında işletme tarafından oluşturulan tüm raporlardan elde edilen sözel ve finansal olmayan bilginin payı ve önemi artmaktadır.
- ✓ Basit, standart ve genel hesaplamalar ile birlikte daha karmaşık, esnek ve işletmeye özgü hesaplamaların kullanımı yaygınlaşmaktadır.
- ✓ Performans ölçümünden sağlanan faydanın kısa vadeden uzun vadeye kadar çıkması ile birlikte odak noktası da kârdan müşteri ve paydaşlara geçmiştir.
- ✓ İçsel ve geçmişe dönük performans ölçümü ile birlikte yapılan gecikmeli değerlendirmeler yanında dışsal ve geleceğe dönük performans ölçümü yapılarak öncü ve performansı iyileştirmeyi hedefleyen ölçütler kullanılmaya başlanmıştır.
- ✓ İşletme içinde muhasebe ve finans departmanları ile orta ve üst düzey yönetim kademesini, işletme dışında hissedarlar ve yatırımcıları ilgilendiren bir yapıdan işletme içinde tüm departmanlar ile tüm çalışanları, işletme dışında da tüm paydaşları içine alan bir yapıya geçilmiştir.
- ✓ Yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bilgiler; diğer işletmeler, sektör ortalamaları ve işletme dönemleri ile karşılaştırılırken daha sonrasındaki ölçütler işletmeye özgü formüle edilmesinden ötürü çoğunlukla işletme içerisinde dönemler itibari ile karşılaştırılabilmektedir.
- ✓ Birkaç ölçüt dışında herhangi bir otoritenin düzenleme getirmemesinden dolayı işletmeler performanslarını yansıtan tutarları ve rakamları finansal raporlarında veya internet sitelerinde açıklamakta iken alternatif performans ölçütleri ile birlikte söz konusu otoritelerin getirdiği düzenlemeler çerçevesinde belirli kapsama giren işletmeler alternatif performans ölçütlerini detaylı bir şekilde internet sitelerinde ve/veya faaliyet raporlarında açıklamak zorundadırlar.

5. Sonuç

Hem işletme hem de işletme paydaşlarının işletme ile ilgili olarak alacakları kararların dayanak noktasını ağırlıklı olarak işletmelerin gösterdikleri performans ortaya konan ölçütler oluşturmaktadır. Başlangıçta geleneksel performans ölçütleri olan kâr ve kârlılık tutarları ile değerlendirilen işletme performansları daha sonraki dönemlerde finansal olmayan unsurların da eklenmesi ile değer bazlı performans ölçütleri olan kumanda paneli, dengeli performans kartesi, performans prizması vb. ölçütler yardımı ile değerlendirilmiştir.

Değişen ticari, coğrafi ve siyasi ortamın getirdiği değişim ve yenilikler ile paydaşların artan bilgi talepleri çerçevesinde ortaya çıkan, son yıllarda da artan bir kullanıma sahip olan ve alternatif performans ölçütleri olarak tanımlanan ölçütler ile birlikte işletmelerin sundukları performans ölçütleri farklı bir yapıya doğru evrilmiştir.

Her ne kadar performans ölçütlerinin sınıflandırılması konusunda muhtelif yaklaşımlar olsa da başlangıçtan günümüze kadar olan süreçte performans ölçütlerinin geleneksel, değer bazlı ve alternatif performans ölçütleri olarak sınıflandırılması yaklaşımı genel kabul görmektedir.

Bu sınıflandırma çerçevesinde yapılacak karşılaştırmada performans ölçütlerinin muhtelif değişimler yaşadığı ve farklılıklar taşıdığı gözlemlenmektedir. Özetle performans ölçütleri, yıllar geçtikçe basit bir yapıdan daha karmaşık bir yapıya geçmiş, ancak bununla birlikte daha sağladığı fayda daha uzun bir sürece yayılmıştır. Diğer bir açıdan da daha kısıtlı bir çerçevede oluşturulan ölçütlerin kapsamı genişlemiş ve kullanıcı olarak daha geniş bir paydaş çevresine hitap eder hale gelmiştir. Bu da işletmelerin paydaşları ile olan iletişim kalitesini arttırmıştır.

Çalışmada ortaya konan temel açıklamaların ve yapılan karşılaştırmaların, söz konusu performans ölçütleri konusunda araştırma yapacaklar için araştırmalarına yön vermede kullanacakları yol gösterici bir rehber olarak katkı vereceğine inanmaktayız.

Kaynakça

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Artley, W., & Stroh, S. (2001). *The Performance-Based Management Handbook Volume 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System*. California: The Performance-Based Management Special Interest Group (PBM SIG).
- Ataman, B. (2004). İşletmelerde yeni performans ölçümleme sistemleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24, 73–82.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (53), 577–592.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bititci, U. S. (2015). *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley & Sons Inc.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754–771.
- Brudan, A. (2010). Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 109–123. <https://doi.org/10.1108/136.830.41011027490>
- Burgess, T. F., Ong, T. S., & Shaw, N. E. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(7), 583–602. <https://doi.org/10.1108/174.104.00710823633>
- Carder, B., & Ragan, P. (2005). *Measurement Matters: How Effective Assessment Drives Business and Safety Performance*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Chebotareva, N. (2007). Non-GAAP measures – love them or hate them? 16 Mart 2019 tarihinde, <https://www.accountancydaily.co/non-gaap-measures-love-them-or-hate-them> adresinden erişildi.
- Deloitte. (2019). *Quarterly Financial Reporting Brief*. Dublin.

- Demartini, C. (2014). *Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36684-0>
- Erasmus, P. (2008). Value based financial performance measures: an evaluation of relative and incremental information content. *Corporate Ownership & Control*, 6(1), 66–77.
- Flores, F. (2014). *Re: Consultation Paper on Guidelines on Alternative Performance Measures*. Paris.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: a review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63–80. <https://doi.org/10.1108/014.435.79610125787>
- Ghalayini, A. M., Noble, J. S., & Crowe, T. J. (1997). An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, (48), 207–225.
- Goshu, Y. Y., & Kitaw, D. (2017). Performance measurement and its recent challenge: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 18(4), 381–402. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2017.087103>
- Hogarth, P. (2017). *PwC IFRS Talks – Episode 11: Alternative Performance Measures (Podcasts)*. PwC.
- Holler, A. (2009). *New Metrics for Value-Based Management: Enhancement of Performance Measurement and Empirical Evidence on Value-Relevance*. Wiesbaden: Gabler.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349–410.
- Jacobs, J. F. (2014). The quest for value revisited. *SSRN Electronic Journal*, 1–34. <https://doi.org/10.2139/ssrn.440100>
- Köseoğlu, M. A. (2005). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*. T.C. Başbakanlık.
- Kuwaiti, M. E. (2004). Performance measurement process: definition and ownership. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1), 55–78. <https://doi.org/10.1108/014.435.70410510997>
- Martin, J. D., & Petty, J. W. (2000). *Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martin, R. (1997). Do we practise quality principles in the performance measurement of critical success factors? *Total Quality Management*, 8(6), 429–444. <https://doi.org/10.1080/095.441.2979433>
- Melnik, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Miller, M. C., & Loftus, J. A. (2000). Measurement entering the 21st century: a clear or blocked road ahead? *Australian Accounting Review*, 11(2), 4–18.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M., & Richards, H. (1996). Performance measurement system design: should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics*, (46–47), 423–431.
- Oxelheim, L., & Wihlborg, C. (2008). *Corporate Decision-Making with Macroeconomic Uncertainty: Performance and Risk Management*. New York: Oxford University Press.
- PwC. (2014). *Corporate Performance: What do Investors Want to Know? (Powerful Stories through Integrated Reporting)*.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Standard Setting Department (HKI of CPA). (2017). Non-IFRS performance measures: the good, bad and ugly. *Hong Kong Institute of Certified Public Accountants (Technical Articles)*, ss. 1–2.
- Steinberg, R. M. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance: It Can't Happen to Us – Avoiding Corporate Disaster While Driving Success*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Whiting, E. (1986). *A Guide to Business Performance Measurements*. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-07472-3>
- Yadav, N., Sushil, N. A., & Sagar, M. (2014). Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories. *International Journal of Business Performance Management*, 15(2), 87. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2014.060146>
- Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. Dordrecht: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-1302-1>