

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GELİŞEN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN BİLGİ VE  
BELGE YÖNETİMİ HİZMETİ VEREN FİRMALARDA  
SEKTÖREL DÖNÜŞÜME ETKİSİ: RESTORE PLC.**

ÖRNEĞİ

Uğur Ari

2501223635

Tez Danışmanı  
PROF. DR. Niyazi Çiçek

İstanbul -2025

## ÖZ

# GELİŞEN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ HİZMETİ VEREN FİRMALARDA SEKTÖREL DÖNÜŞÜME ETKİSİ: RESTORE PLC. ÖRNEĞİ

**Uğur ARI**

Arşiv hizmetlerinde büyümeyi hedefleyerek Birleşik Krallık'ta 2004 yılında kurulmuş olan Restore plc. firması, zaman içerisinde ortaya çıkan ekonomik darboğaz ve finansal krizleri fırsatı çevirip yenilikçi teknolojileri hizmetlerine katarak geliştirdiği iş modeliyle sektöründe önemli bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Hizmet alanını, arşiv hizmetleri yanı sıra belge yönetimi, dijitalleştirme, teknolojik kurulum ve kurumsal taşımacılık şeklinde genişleterek, bilgi ve belge yönetimi sektöründe çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği destekleyen bir sistem meydana getirmiştir. Böylece, geleneksel belge yönetimi hizmetlerini dijitalleşmenin zorunlu kıldığı ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmiştir. Bu çalışmada, serbest piyasa koşullarında Restore plc.'nin kendi ekosistemini nasıl oluşturduğu incelenmiştir.

Şirketler Grubu olarak Restore plc. müşterilerine, belge yönetimi ve dijitalleşme süreçlerinden BT donanımlarının yeniden kullanımını ve çevresel etkilerin azaltılmasına kadar geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır. Grubun bir iştiraki olan Restore Digital, dijital dönüşüm hizmeti vererek müşterilerinin operasyonel verimliliğini artırmayı hedeflerken, diğer bir iştiraki olan Restore Technology ise yeniden kullanım ve güvenli imha odaklı hizmetleriyle sürdürülebilir bir çevreyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın temel amacı, mütevazı bir sermaye ile kurulmasının ardından A.B.D. kaynaklı 2008'de yaşanan küresel mali krizi aşip hızla toparlanarak hem bünyesine kattığı yeni şirketlerle hem de çeşitlendirdiği hizmetler sayesinde operasyonlarından elde ettiği gelirlerle organik ve güçlü bir büyümeyi nasıl gerçekleştirdiğinin, yüksek rakamlı cirolara ulaşarak hissedarlarına önemli kazançları nasıl sağladığının nedenlerini açığa çıkarmaktır. Bu sorulara cevap bulmak için öncelikle literatür taraması yapılmış, ardından firmaların kurumsal bilgi kaynakları nicel ve nitel analize tabi tutulmuştur. Bu analiz için örgütün yıllık faaliyet raporları, finansal tabloları, CEO'ların vizyon ve misyon ışığında ortaya koyduğu politika metinleri, istihdam rakamları ile aynı zamanda LSE-AIM'in ve istatistiksel verileri, IMF'nin

istatistik verileri, Dünya Bankası verileri, Birleşik Krallık Ulusal İstatistik Ofisi verileri kullanılmıştır.

Restore plc.'nin oluşturduğu ekosistemin başarısı finansal tablolarına ve istihdam sayılarına yansımış, firmanın operasyonel gelirlerini artırarak hem firmanın gelir kaynaklarını çeşitlendirmiş hem de nakit akışını yükseltilmiş ve hissedarlarına da istikrarlı kazançlar sağlamıştır. Üretilen bu değerler yeni yatırımlara ve firma satın alımlarına dönüşmüştür, hizmet spektrumu genişledikçe LSE-FTSE 100 endeksi şirketlerinin neredeyse tamamına ve BBC gibi stratejik kamu kuruluşlarına hizmet verme olanağı sağlamış, bu sayede ekosistem dönüşümünden öncesine göre müşteri portföyünü daha da genişletmiştir. Araştırma sonucunda firmanın bu hızlı büyümesinde, oluşturduğu ekosisteme bağlı olarak kendi kurumsal iç dinamikleriyle kurguladığı iş modelinin bulunduğu görülmüştür. Geliştirdiği bu iş modelinin, Restore plc.'yi aynı sektörde hizmet veren diğer emsal firmalara göre öne taşıdığı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi ve Belge Yönetimi, Arşiv Hizmetleri, Dijitalleşme, Teknolojik Dönüşüm, İş Modeli, Hizmet Ekosistemi, Bilgi ve Belge Yönetimi Firmaları.

## **ABSTRACT**

# **THE INFLUENCE OF EMERGING INFORMATION TECHNOLOGIES ON SECTORAL TRANSFORMATION IN THE INFORMATION AND RECORDS MANAGEMENT INDUSTRY: A CASE STUDY OF RESTORE PLC.**

**Uğur ARI**

Founded in the United Kingdom in 2004 with the objective of advancing archival services, Restore plc. has successfully leveraged economic downturns and financial crises as opportunities to integrate innovative technologies into its operations. Through this approach, the company has implemented a transformative business model, establishing itself as a key player in its sector. Beyond archival services, Restore plc. has expanded its scope to include records management, digitization, technological installations, and corporate relocation services, thereby fostering an ecosystem that promotes environmental and social sustainability within the information and document management sector. Consequently, the company has adapted traditional document management services to meet the demands of digital transformation. This study explores how Restore plc. has developed its ecosystem within the framework of a free-market economy.

Restore plc., as a group of companies, offers services ranging from records management and digitization to IT hardware reuse and environmental impact mitigation. Restore Digital, one of its subsidiaries, focuses on enhancing operational efficiency for clients by delivering digital transformation solutions, while another subsidiary, Restore Technology, prioritizes environmental sustainability through services centered on reuse and secure disposal. This research primarily aims to elucidate the factors behind Restore plc.'s robust, organic growth despite its modest initial capital and the 2008 global financial crisis. The company has not only recovered rapidly but also expanded through strategic acquisitions and service diversification, generating substantial revenues and delivering significant returns to its shareholders.

**Keywords:** Information and Records Management, Archival Services, Digitalization, Technology, Business Model.

## ÖNSÖZ

Bu yüksek lisans tezinde, Restore plc.'nin dijital dönüşüm, yenilikçi hizmetler ve sürdürülebilirlik odaklı iş modeli sayesinde sektördeki hızlı büyümeyenin nedenleri araştırılmıştır. Çalışmada, geleneksel belge yönetimi hizmetlerinin dijitalleşme süreçlerine ne ölçüde entegre edilebilediği ve firmanın oluşturduğu ekosistemin finansal ve operasyonel başarı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu ekosistemle diğer firmalardan ayrılan Restore plc.'nin geliştirdiği iş modelinin sektörel rekabet üzerindeki etkileri anlaşılmaya çalışılmıştır. Tezde literatür taramasına ek olarak firmanın finansal tabloları, yıllık faaliyet raporları ve sektörel istatistikler gibi kurumsal kaynaklar değerlendirilmiştir, bu değerlendirmeler nicel ve nitel analizlerle desteklenmiştir.

Restore plc.'nin belge yönetimi ve dijitalleşme süreçlerinde geliştirdiği iş modelinin başarısı, sektörde geleneksel uygulamalara bağlı kalmanın ötesine geçerek yenilikçi çözümler sunmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Geleneksel yöntemler, uzun yillardır fiziksel belgelerin yönetiminde temel bir çerçeveye sağlasa da dijital çağın getirdiği hızlı değişim ve teknolojik gelişmeler, bu yaklaşımların yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Özellikle, firmanın oluşturduğu dijital ekosistem, yalnızca operasyonel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilirlik ve müşteri portföyünün genişletilmesi gibi alanlarda önemli avantajlar sağlamıştır. Dijitalleşme süreçleri, firmanın sektördeki diğer rakiplerine karşı belirgin bir farklılık elde etmesine olanak sağlamış, aynı zamanda belge yönetimi ve imha hizmetlerinde entelektüel ve çevresel sorumluluklarını daha ileri taşıyacak yeni yöntemler geliştirmesine imkân tanımıştır. Yazılan bu başarı hikayesinin sebeplerinin anlaşılması ve benzer firmalara model oluşturma için Restore plc. incelemeye değer görülmüştür.

Bu çalışmanın hazırlanış sürecinde, konu seçimi aşamasından başlayarak bilgi birikimi, yönlendirmeleri ve desteğiyle her adımda yanında olan değerli danışman hocam Prof. Dr. Niyazi Çiçek'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam boyunca akademik disiplinin gerektirdiği titizlik, bilimsel etik ve analitik düşünme konusunda bana örnek olan rehberliği için kendisine müteşekkirim. Ayrıca, araştırma sürecinde karşılaştığım zorlukların üstesinden gelmemde sağladığım sabırlı yaklaşım ve teşvik edici tutumunun bu tezin ortaya çıkmasında büyük katkısı olduğunu belirtmek isterim. Bu rehberlik, akademik yaşamım boyunca bana yol gösterecek niteliktidir.

Bu tezin tamamlanmasında ve akademik yolculuğumun her aşamasında yanımda olan sevgili eşim Reyhan Ari'ya, hayatıma anlam katan biricik kızım İpek Ari'ya ve beni bugünlere getiren, her zaman yanımda olan değerli annem Feriha Lort ve daima yanımda olan kız kardeşim Demet Lort'a en derin teşekkürlerimi sunuyorum. Zorlu dönemlerde sabırları, sevgileri ve sarsılmaz destekleriyle bana güç veren varlıklar, bu çalışmanın hayatı geçirilmesinde vazgeçilmez bir rol oynamıştır. Onların özverisi, inancı ve sevgisi olmadan bu başarıyı elde etmek mümkün olmazdı. Kendilerine gönülden minnettarım.

Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezi Direktörü Sayın Deniz Baltacı ve Kullanıcı Hizmetleri Müdürü Cem Özel'e, değerli destekleri ve katkıları için içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, çalışma sürecimde yanımda olan ve her zaman yardımlarını esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Ozan Tamer Aktaş, Turan Kökmehmetoğlu, Fatih Özün ve Deniz Balci'ya, bu süreçteki katkılarından dolayı minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Uzun yillardır Borsa İstanbul, Dow Jones ve NASDAQ gibi ulusal ve uluslararası piyasalarda yatırımları olan Dağhan Olcay, Ekrem Gül, Onur Kurtoğlu, Burak Ersoy, Emir Kaan Erdoğan, Berk Meriç ve Çağrı İnal'in, bu tezin yazımı sırasında kullanılan birtakım finansal jargonun doğru anlaşılması ve finansal tabloların doğru okumasında önemli katkıları olmuştur. Finans ve ekonomi dünyasındaki rehberlikleriyle bu tezi yazımı sırasında sağladıkları motivasyon için içtenlikle teşekkür ederim.

İstanbul Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ümit Konya ve Arşivcilik Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Mehmet Canatar'a, akademik yolculuğum boyunca sürekli olarak teşvik eden ve yönlendiren değerli rehberlikleri için şükranlarımı arz ederim. Fikir dünyamı değiştirerek bana yeni ufuklar açan ve ısrarla akademik faaliyetlere yönlenmemi tavsiye eden değerli hocam Öğr. Gör. Arnault Veissière'e bana kattığı ilham ve destek için müteşekkirim. Ayrıca, mezunu olduğum ve aldığım derslerle akademik çerçevede bilimsel ve analitik düşünce becerisi kazandıran, bilgi birikimlerini ve deneyimlerini cömertçe paylaşarak bana yol gösteren Marmara Üniversitesi Fransızca Mütercim Tercümanlık Bölümü öğretim elemanlarına teşekkürü bir borç biliyorum.

Uğur ARI  
İstanbul, 2024

## **İÇİNDEKİLER**

<b>ÖZ.....</b>	<b>II</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IV</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>IIX</b>
<b>ŞEKİLLER TABLOSU.....</b>	<b>X</b>
<b>KISALTMALAR .....</b>	<b>XII</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### **BİRİNCİ BÖLÜM**

#### **FİRMADAN ŞİRKETLER GRUBUNA RESTORE PLC.**

1.1. Firmanın Örgüt Analizi .....	5
1.1.1. Kuruluşu .....	5
1.1.2. Yönetim ve Örgütlenme .....	6
1.1.3. Kurum Kültürü .....	9
1.2. Öz Değerleri .....	10
1.2.1. Vizyon ve Misyonu .....	13
1.2.2. İş Yapma Stratejisi.....	14
1.2.3. Operasyonel Stratejisi.....	15
1.3. Gelişim Evreleri .....	17
1.3.1. Yapılanma ve Gelişme.....	17
1.3.2. Küresel Mali Kriz Dönemi .....	24
1.3.3. Dönüşüm Evresi .....	29
1.3.4. Büyüme Evresi .....	40

### **İKİNCİ BÖLÜM**

#### **RESTORE PLC.'NİN YÜRÜTTÜĞÜ HİZMETLER**

2.1. Hizmetlere Toplu Bir Bakış .....	48
2.2. Bilgi ve Belge Yönetimi.....	49
2.2.1. Belge Yönetimi.....	49

2.2.2. Dijitalleştirme .....	50
2.3. Kurumsal Bilgi Kaynaklarının Güvenli Yaşam Döngüsü.....	51
2.3.1. Bilgi Teknolojisi Donanımları.....	51
2.3.2. Güvenli Bilgi ve Belge İmha .....	52
2.3.3. Kurumsal Taşımacılık ve Teknoloji Kurulumu.....	53

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN RESTORE PLC. İŞ MODELİNE ETKİSİ**

3.1. Firmanın Dijital Dönüşüm Süreci .....	55
3.2. Restore Plc.’nin İş Modeli.....	62
3.2.1. İş Modelinden İş Süreklligine .....	62
3.2.2. İş Modelinde Kritik Başarı Faktörü.....	63
3.3. İş Modelinde Pazarlama Teknikleri .....	65
3.3.1. Çapraz Satış .....	65
3.3.2. Telkinle (Yukarı) Satış .....	67

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **DÖNÜŞÜMÜN ARDINDAN OLUŞAN MALİ VERİLER**

4.1. Mali Verilerde Değişim.....	71
4.1.1. İş Modelinin Mali Verilere Etkisi.....	71
4.1.2. Oluşturduğu İş Kolları ve Sağladığı İstihdam .....	81
4.1.3. Operasyonlarından Elde Ettiği Gelirler .....	84
4.1.4. Nakit Akiş Tabloları .....	87
4.2. Küresel Standarttaki Mali Durum .....	91
4.2.1. Kârlılık Oran Analizleri.....	92
4.2.2. Faaliyet Verimliliği Analizleri.....	102
4.2.3. Yapısal Oranlar.....	110
4.2.4. Personel Getiri Oranları.....	120
<b>SONUÇ.....</b>	<b>129</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>133</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>149</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Restore Plc. Yönetim Kurulu.....	7
<b>Tablo 1.2:</b> Restore Plc. İcra Komitesi. ....	8
<b>Tablo 2.1:</b> Restore Plc.'nin Verdiği Hizmetler. ....	48
<b>Tablo 4.1:</b> AIM Borsası Restore Plc. Künyesi. ....	72
<b>Tablo 4.2:</b> Restore Plc. 2004-2023 Dönem Varlıklar Aktifleri. ....	73
<b>Tablo 4.3:</b> Restore Plc. 2004-2023 Dönem Varlıklar Pasifleri. ....	74
<b>Tablo 4.4:</b> Restore Plc. 2004-2023 Duran Varlıklar Aktifleri. ....	75
<b>Tablo 4.5:</b> Restore Plc. 2004-2023 Duran Varlıklar Pasifleri. ....	76
<b>Tablo 4.6:</b> Restore Plc. 2004-2023 Öz Kaynak Rakamları. ....	77
<b>Tablo 4.7:</b> Restore Plc. 2004-2023 Toplam Öz Kaynak ve Yükümlülükleri. ....	78
<b>Tablo 4.8:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net İşletme Sermayesi Rakamları. ....	80
<b>Tablo 4.9:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net Gelir, Faaliyetlerden Gelen Nakit ve Duran Varlıklara İlave Rakamları. ....	89
<b>Tablo 4.10:</b> Restore Plc. 2004-2023 Serbest Nakit Akışı Rakamları. ....	90

## ŞEKİLLER TABLOSU

<b>Şekil 1.1:</b> Ülkelerin GSYIH Açısından 1999-2007 Enflasyon Oranları .....	19
<b>Şekil 1.2:</b> Restore Plc. Operasyonel Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler 2005-2007.....	23
<b>Şekil 1.3:</b> Restore Plc. 2004-2007 İstihdam Rakamları .....	24
<b>Şekil 1.4:</b> Restore Plc. 2007-2012 İstihdam Rakamları .....	26
<b>Şekil 1.5:</b> Restore Plc. 2007-2012 Finansal Veriler .....	27
<b>Şekil 1.6:</b> A.B.D. Dolar Endeksi (DXY) .....	31
<b>Şekil 1.7:</b> FED, ECB ve BOE 2006-2013 Politika Faiz Oranları.....	33
<b>Şekil 1.8:</b> Birleşik Krallık 2007-2013 GSYH Ve PMI Verileri .....	343
<b>Şekil 1.9:</b> Birleşik Krallık 2007-2013 Enflasyon Oranları .....	35
<b>Şekil 1.10:</b> Restore Plc. Ekosistemini Anlatan Görsel .....	38
<b>Şekil 1.11:</b> Restore Plc. 2013-2023 Operasyonel Gelirler .....	39
<b>Şekil 1.12:</b> Restore Plc. 2013-2023 İstihdam Rakamları .....	38
<b>Şekil 1.13:</b> Covid-19 Başlangıç Dönemi Borsalar .....	41
<b>Şekil 1.14:</b> West Texas Intermediate (WTI) Vadeli Petrol Grafiği.....	42
<b>Şekil 1.15:</b> Covid-19 Sürecinde Merkez Bankalarının Politika Faiz Oranları .....	43
<b>Şekil 1.16:</b> Covid-19 Dönemi ve Sonrası PMI Verileri .....	44
<b>Şekil 1.17:</b> Restore Plc. 2006-2010 Nakit Akışları .....	45
<b>Şekil 1.18:</b> Restore Plc. 2019-2023 Nakit Akışları .....	46
<b>Şekil 3.1:</b> Birleşik Krallık Yapay Zekâ Pazar Payı Tahmini.....	59
<b>Şekil 3.2:</b> Birleşik Krallık Yapay Zekâya Dayalı Robotiklerin Pazar Payı Tahmini .....	59
<b>Şekil 3.3:</b> Birleşik Krallık Üretken Yapay Zekâ Pazar Payı Tahmini .....	61
<b>Şekil 4.1:</b> Restore Plc. 2004-2023 Öz Kaynak ve Yükümlülükleri.....	79
<b>Şekil 4.2:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net İşletme Sermaye Rakamları.....	79
<b>Şekil 4.3:</b> Restore Plc. 2004-2023 İstihdam Rakamları .....	82
<b>Şekil 4.4:</b> Oransal Bazda 2004-2023 Küresel İşsizlik .....	83
<b>Şekil 4.5:</b> Birleşik Krallık 2004-2023 İşsizlik Oranları.....	84
<b>Şekil 4.6:</b> Restore Plc. Ekosistemine Göre Gelir Dağılım Oranları .....	86
<b>Şekil 4.7:</b> Restore Plc. 2004-2023 Faaliyet Gelirleri ile Duran Varlıklara Yapılan İlavelere Dair Rakamlar .....	88
<b>Şekil 4.8:</b> Restore Plc. 2004-2023 Serbest Nakit Akışı Rakamları .....	90

<b>Şekil 4.9:</b> Restore Plc. 2004-2023 Brüt Kâr Marjı Oranları.....	94
<b>Şekil 4.10:</b> Restore Plc. 2004-2023 Faaliyet Kâr Marjı Oranları .....	95
<b>Şekil 4.11:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net Kâr Marj Oranları .....	96
<b>Şekil 4.12:</b> Restore Plc. 2004-2023 Nakit Akışı Marji Oranları .....	97
<b>Şekil 4.13:</b> Restore Plc. 2004-2023 Kullanılan Sermaye Getiri Oranları.....	98
<b>Şekil 4.14:</b> Restore Plc. 20004-2023 Öz Sermaye Getiri Oranları.....	99
<b>Şekil 4.15:</b> Restore Plc. 2004-2023 Hisse Başı Kazançlar .....	101
<b>Şekil 4.16:</b> Restore Plc. 2004-2023 Aktif Kârlılık Oranları .....	102
<b>Şekil 4.17:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net Varlık Çarpanları .....	103
<b>Şekil 4.18:</b> Restore Plc. 2004-2023 Duran Varlık Devir Hızı Çarpanları .....	105
<b>Şekil 4.19:</b> Restore Plc. 2004-2023 Faiz Karşılama Çarpanları.....	106
<b>Şekil 4.20:</b> Restore Plc. 2004-2023 Stok Devri Hız Çarpanları ve Gün Ortalamaları .....	107
<b>Şekil 4.21:</b> Restore Plc. 2004-2023 Alacakların Tahsili Süre Ortalaması .....	108
<b>Şekil 4.22:</b> Restore Plc. 2004-2023 Borç Ödeme Süresi Gün Ortalamaları.....	109
<b>Şekil 4.23:</b> Restore Plc. 20004-2023 Cari Oranlar .....	111
<b>Şekil 4.24:</b> Restore Plc. 2004-2023 Asit Test Oranları .....	112
<b>Şekil 4.25:</b> Restore Plc. 2004-2023 Nakit Döngü Süresi Gün Ortalamaları .....	113
<b>Şekil 4.26:</b> Restore Plc. 2004-2023 Net Borçların FAVÖK'e Oranları.....	114
<b>Şekil 4.27:</b> Restore Plc. 2004-2023 Varlık Bazlı Ödeme Gücü Oranları .....	116
<b>Şekil 4.28:</b> Restore Plc. 2004-2023 Yükümlülük Bazlı Ödeme Gücü Oranı .....	117
<b>Şekil 4.29:</b> Restore Plc. 2004-2023 Toplam Varlıklarının Öz Sermayesine Oranları.....	118
<b>Şekil 4.30:</b> Restore Plc. 2004-2023 Uzun Vade Borçların Toplam Sermayeye Oranları .....	119
<b>Şekil 4.31:</b> Restore Plc. 2004-2023 Borçlanma Oranları .....	120
<b>Şekil 4.32:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başına Ettiği Kâr Rakamları .....	121
<b>Şekil 4.33:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başına Operasyonel Faaliyetlerden Elde Edilen Gelirler .....	122
<b>Şekil 4.34:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başı Öz Sermaye Karşılıkları .....	123
<b>Şekil 4.35:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başı Ortalama Maliyetler.....	125
<b>Şekil 4.36:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başı İşletme Sermayesi Rakamları .....	126
<b>Şekil 4.37:</b> Restore Plc. 2004-2023 Personel Başı Toplam Varlık Rakamları.....	127
<b>Şekil 4.38:</b> Restore Plc. 2005-2023 FTSE AIM Borsası Performansı .....	128

## KISALTMALAR

- a.g.e.:** Adı geçen eser
- a.y.:** Aynı yerde
- AB:** Avrupa Birliği
- A.B.D.:** Amerika Birleşik Devletleri
- AIM:** Alternative Investment Market; Londra Borsası altında küçük ve büyümeye potansiyeline sahip şirketler için işlem gören pazar.

**Asit Test Oranı:** Quick Ratio; kısa vadeli likiditeyi ölçen metrik.

**B&M:** Brick & Mortar; fiziksel mağaza ve ofislerin varlığına dayalı iş modeli.

**B2B:** Business to Business; işletmeler arası ticaret modeli.

**BAR:** British Association of Removers; İngiltere Nakliyeciler Birliği.

**BoE:** Bank of England; İngiltere Merkez Bankası.

**BOJ:** Bank of Japan; Japonya Merkez Bankası.

**BT:** Bilgi Teknolojisi.

**CAPEX:** Capital Expenditures; sermaye harcamaları.

**Cari Oran:** Current Ratio; kısa vadeli ödeme kapasitesini ölçen metrik.

**CEO:** Chief Executive Officer; İcra Kurulu Başkanı.

**CFO:** Chief Financial Officer; Mali İşler Direktörü.

**CHF:** Swiss Franc; İsviçre Frangı.

**CRM:** Customer Relationship Management; Müşteri İlişkileri Yönetimi.

**Cyber Essentials Plus:** Birleşik Krallık hükümeti tarafından sağlanan, siber güvenlik sertifikasyon sistemi.

**Çev.:** Çeviren

**DXY:** United States Dollar Index; ABD Dolar Endeksi.

**ECB:** European Central Bank; Avrupa Merkez Bankası.

**Ed.:** Editör

**EIA:** U.S. Energy Information Administration; ABD Enerji Enformasyon İdaresi.

**EPS:** Earnings per Share; hisse başı kazanç.

**E-Devlet:** Elektronik devlet.

**ESG:** Environmental, Social, and Governance; Çevresel, Sosyal ve Yönetişim.

- EUR:** Euro; Avrupa Birliği'nin ortak para birimi.
- FAVÖK:** Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr.
- FCA:** Financial Conduct Authority; Birleşik Krallık sermaye piyasalarının düzenleyicisi ve denetleyicisi.
- FED:** Federal Reserve Board; Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası.
- FTSE:** Financial Times Stock Exchange.
- FTSE 100:** Financial Times Stock Exchange 100 Endeksi; Londra Borsası'nda işlem gören, piyasa değeri en yüksek 100 şirketi temsil eden endeks.
- FTSE AIM:** Financial Times Stock Exchange Alternative Investment Market; Londra Borsası'ndaki küçük ve orta ölçekli şirketlerin işlem gördüğü pazar.
- FVÖK:** Faiz ve Vergi Öncesi Kâr.
- GBP:** British Pound; İngiliz Sterlini.
- GDPR:** General Data Protection Regulation; Genel Veri Koruma Yönetmeliği.
- GSYİH:** Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla.
- IMF:** International Monetary Fund; Uluslararası Para Fonu.
- ISO:** International Organization for Standardization; Uluslararası Standardizasyon Örgütü.
- IT:** Information Technology; Bilgi Teknolojisi.
- İÜMK:** İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi.
- JPY:** Japanese Yen; Japon Yeni.
- LSE:** London Stock Exchange; Londra Menkul Kıymetler Borsası.
- LTV:** Long Term Value; Uzun vadede müşteri değeri.
- M&A:** Merger and Acquisition; Birleşme ve Satın Alma.
- MBS:** Mortgage-Backed Securities; İpoteğe Dayalı Menkul Kıymetler.
- NASDAQ:** National Association of Securities Dealers Automated Quotations; ABD merkezli elektronik borsa.
- Nakit Döngü Süresi:** Cash Conversion Cycle; kâr nakit dönüş süresi ölçüsü.
- NPSA:** National Protective Security Authority; Ulusal Koruyucu Güvenlik Otoritesi.
- NSDC:** National Research Development Corporation; Ulusal Araştırma ve Geliştirme Kurumu.
- OPEX:** Operational Expenditures; Operasyonel Harcamalar.

- PCI-DSS:** Payment Card Industry Data Security Standard; Ödeme Kartı Endüstrisi Veri Güvenliği Standardı.
- PIIGS:** Portekiz, İrlanda, İtalya, Yunanistan ve İspanya; Euro Bölgesi Borç Krizi'ndeki ülkeler.
- PLC:** Public Limited Company; halka açık anonim şirket.
- PMI:** Purchasing Managers' Index; Satın Alma Yöneticileri Endeksi.
- QE:** Quantitative Easing; Parasal Genişleme.
- REGO:** Renewable Energy Guarantees of Origin; Yenilenebilir Enerji Menşe Garantisi.
- ROA:** Return on Assets; Aktif Kârlılık.
- ROCE:** Return on Capital Employed; kullanılan sermaye getirisi.
- ROE:** Return on Equity; öz sermaye getirisi.
- RSTP:** Restore plc.'nin LSE AIM borsasındaki işlem kodu.
- s.:** Sayfa/Sayfalar
- S&P:** Standard and Poor's; kredi derecelendirme ve finansal analiz şirketi.
- SEK:** Swedish Krona; İsveç Kronu.
- SNA:** Serbest Nakit Akışı.
- SPK:** Sermaye Piyasası Kurulu.
- SÜBM:** Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezi.
- TDK:** Türk Dil Kurumu.
- t.y.:** Tarih yok
- UFRS:** Uluslararası Finansal Raporlama Standartları.
- v.b.:** Ve benzeri
- WTI:** West Texas Intermediate; Amerika Birleşik Devletleri'nde çıkarılan ve kalite standartları nedeniyle dünya petrol piyasasında bir referans fiyat olarak kullanılan hafif ve tatlı ham petrol türüdür. "Hafif" terimi, petrolün düşük yoğunluğunu ve kolay işlenebilirliğini, "tatlı" terimi ise düşük kükürt içeriği sayesinde çevreye daha az zarar verdiği ifade eder.

## GİRİŞ

Kişisel bilgisayarların 1980'li yılların başından itibaren yaygınlaşmasıyla<sup>1</sup> birlikte dijital teknolojiler geniş kitleler tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması, yalnızca bireysel kullanıcıların değil, aynı zamanda kamu hizmetleri ve özel sektörün de dijital dönüşüme yönelik tarihi dönüm noktalarından biridir. Gelişen bilgi teknolojileri, anlık olarak ağ üzerinden erişim, gerçek ve tüzel kişilere hizmetlerini internet ağı üzerinden yapabilme, idari işlemlerini de elektronik belgelerle gerçekleştirme hizmeti sağladığından, bilgi ve belge yönetimi alanı da bu dönüşümden doğrudan etkilenmiştir. 2000'li yıllarda itibaren e-devlet uygulamaları hayatı geçerken kurumların dijital hizmet taleplerini karşılayacak firmaların doğduğunu ve bazlarının ise teknolojileriyle beraber hizmetlerini dönüştürdüğü görülmektedir.

Bazı yazılım firmaları, örgütlerin elektronik belge yönetimi ihtiyaçlarını gidermek için kurumsal bilgi kaynaklarının kontrol altına alındığı bilgi ve belge yönetimi hizmetlerini hedef pazar haline getirirken, Iron Mountain gibi geçmişi 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarına dayanan uluslararası firmalar, var olan şirketleri satın alma yoluyla ürün ve hizmet gamını genişletmiştir<sup>2</sup>. Bunlardan biri de Restore plc. firmasıdır. Belge yönetimi ve arşiv hizmeti vermek amacıyla 2004 yılında Birleşik Krallık'ta kurulan bu İngiliz Firma, uyguladığı strateji ve dijital hizmetleri yaygınlaştırma amacıyla güden iş modeliyle yaşanan paradigma değişimini iyi kullanmış, ülkede sektöründe en önde gelen işletmelerden biri haline gelmiştir. Kuruluş, yapılanma, küresel mali kriz dönemi ve yeniden büyümeye ve gelişme dönemlerini başarıyla aşarak Londra borsasındaki Financial Times Stock Exchange 100'de (FTSE) işlem gören lider şirketlerin %80'inden fazlasına hizmet sağlayarak<sup>3</sup> sektörde yön veren firmalardan biri olarak büyümüştür. Bu tez çalışmasında Restore plc.'nin dijitalleşmenin sağladığı avantajları bir kaldırıç olarak kullanarak kendi başarısını nasıl sağladığı ve aynı zamanda sektörel dönüşümü nasıl başardığı incelenmiştir. Sektörde, adı

<sup>1</sup> EB Editors. "Personal computer (PC)". **Britannica Academic, Encyclopædia Britannica**, 2024, (Çevrimiçi) <https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/personal-computer/2247>, 29 Şubat 2024.

<sup>2</sup> Iron Mountain Inc., **Iron Mountain Incorporated 2008 Form 10-K Annual Report, Iron Mountain Annual Report**, 2008, s. 1, (Çevrimiçi), <https://www.sec.gov/Archives/edgar/vprr/0901/09010962.pdf>, 14 Mart 2024.

<sup>3</sup> Restore Plc. **Capital Markets Presentation 2023**, 2023, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/11/Capital\\_Market\\_Event\\_Restore\\_Nov\\_2023\\_Final\\_007\\_101311ee-c568-43ff-9050-983754e60ce2.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/11/Capital_Market_Event_Restore_Nov_2023_Final_007_101311ee-c568-43ff-9050-983754e60ce2.pdf), 29 Şubat 2024.

geçen firma gibi bilgi ve belge yönetimi hizmeti veren birçok firma sayılabilir. Ancak kuruluşundan 2024'e kadar geçen sürede kurum kültürü içerisinde oluşturduğu ekosistem ve iş yapma modeliyle Restore diğer firmalardan ayrılmaktadır. Varoluş hikâyesinde, özellikle finansal tablolarında, istihdam rakamlarında ve hissedarlarına yıllar içerisinde kazandırdığı gelirlerle birçok başarı bulunmaktadır. Bundan dolayı, örnek olay incelemesi olarak Restore plc. seçilmiştir. Çalışmada bu firmanın başarısını yakalamada uyguladığı strateji ve iş modeli incelenmiş ve bu modelin sonuçları istatistikî verilere yansyan değerlerle açıklanmıştır.

Bu araştırmaya “serbest piyasadaki taleplerin bir firmanın hizmetlerini nasıl şkillendirdiği; firmanın başarılı olmak için yüksek rekabet ortamında bilgi teknolojilerini kullanarak yer aldığı sektörü nasıl etkilediği” sorusu üzerinden hareket edilerek başlanmıştır. Araştırmanın amacı, “teknolojik dönüşümle sektöründe sağladığı hızlı büyümeyi hangi iş stratejisi geliştirerek başardığını” açığa çıkarmaktır. Tezde bu amacı gerçekleştirmek için metot olarak betimleme ve belgesel analiz yöntemi kullanılmıştır. Literatür taramasıyla elde edilen kitap, makale, kongre, konferans ve tebliğ metinleri gibi çoğu yayımlanmış eserler yanı sıra mali analiz raporları, firmanın yıllık faaliyet raporları ve çeşitli istatistikî veriler de temel başvuru kaynağı olmuştur.

Restore Plc. Firma, Londra Menkul Kıymetler Borsasında [(London Stock Exchange (LSE))] işlem görmektedir. Birleşik Krallık sermaye piyasalarının düzenleyicisi ve denetleyicisi olan The Financial Conduct Authority (FCA) tarafından yayınlanan Londra Menkul Kıymetler Borsasına kote olma kuralları uyarınca mali tablolarını şeffaf bir şekilde yayınlamak zorundadır<sup>4</sup>. İlgili kurallar ve yatırımcı ilişkileri açısından Firma güncel mali tablolarını resmi web sitesinde yayınlamakla yükümlüdür. Bu tablolar Restore plc. hakkında ilk elden verileri içerdiginden araştırmanın bulgularına önemli katkı sağlamıştır. Ayrıca, Firmanın kuruluşundan günümüze kadar yayınlanan tüm mali tabloların daha detaylı bir analizini yapabilmek için literatür taraması da gerçekleştirilmiştir. Bunun için Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezinden (SÜBM) Orbis veritabanı ile Thomson Reuters Datastream & Eikon veritabanı kullanılarak firma sitesinde yer almayan geçmiş yılları da içeren detaylı verilere ulaşılmıştır. Firma, web sitesinde yalnızca mali

---

<sup>4</sup> “Chapter 12: Financial Information”, **The Listing Rules**, Financial Services Authority, 2002, s. 158, (Çevrimiçi), <https://www.fca.org.uk/publication/ukla/listing-rules-august-2002.pdf>, 24 Nisan 2024.

tablolarına yer vermeyip ayrıca vizyon, misyon, stratejisi ve iş modeline<sup>5</sup> dair bilgiler sunarak altı aylık ve yıllık faaliyet raporu ile yatırımcı sunumlarını yazılı, sesli ve görüntülü formatlarda yayınılmaktadır<sup>6</sup>. Bu bilgileri, faaliyet raporlarını ve yatırımcı sunumlarını analiz edebilmek için literatürde yer alan çeşitli kaynaklara da ulaşmıştır. Yurt dışındaki tezlere ulaşmak için İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesinden (İÜMK) Proquest Digital Dissertations & Thesis veri tabanı, yurt içindeki tezlere ulaşmak için ise Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi veri tabanına başvurulmuştur. İÜMK'de bulunan Elsevier E-books, JSTOR, EBSCO Open Dissertation, Web of Science, Scopus, Statista.com veritabanları çeşitli kaynaklar için başvurulurken SÜBM'den Britannica Academic, Proquest Ebook Central, Taylor & Francis veri tabanları taranmıştır. Bunlar dışında Google Scholar, Scite.ai, Dimension.ai, Archive.org, Scispace.ai veri tabanları da incelenmiştir.

Araştırma yapılrken Türkçe kaynaklarda “bilgi ve belge yönetimi”, “strateji”, “iş modeli,” “kapsam ekonomisi”, “dijitalleşme”, “sektörel dönüşüm”, “birleşme ve satın alma” yabancı dil kaynaklarda ise “records management”, “strategy”, “business model”, “economics of scope”, “digitalization”, “merger and acquisition”, “financial statements analysis”, “annual reports”, “presentation for investors” gibi anahtar kelimeler kullanılmıştır. Tez yazımında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü *Tez Yazım Kılavuzuna* uyulurken Türkçe yazım kuralları için Türk Dil Kurumunun (TDK) yayınlarından faydalanyılmıştır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Restore Plc.’nin kuruluş süreci, örgüt yapısı, yönetim stratejileri ve iş modeli kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Firmanın 2004 yılında Dyno Group adıyla kurulmasından bugüne kadar geçirdiği evreler, yönetim yapısındaki değişimler, stratejik satın almaları ve operasyonel dönüşümleri detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. İkinci bölümde, Restore Plc.’nin bilgi ve belge yönetimi hizmetleri, dijitalleşme stratejileri ve sektördeki etkileri kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü bölümde, firmanın iş stratejileri, müşteri odaklı yaklaşımları ve sektördeki yenilikçi rolü ele alınmıştır. Dördüncü bölüm ise Restore plc.’nin mali performansı, yarattığı ekosistemin firma kârlılığına etkileri analizine ayrılmıştır.

<sup>5</sup> Restore Plc., **Strategy and Business Model**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 6 Mart 2024.

<sup>6</sup> Restore Plc., **For Investors**, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/for-investors/#reports-and-presentations>, 6 Mart 2024.

Bu çalışma, Restore plc. örneği üzerinden bilgi ve belge yönetimi sektöründeki dijitalleşmenin etkilerini detaylandırmayı ve bu dönüşümün sektörel boyutlarını açıklamayı hedeflemektedir. Firmanın geliştirdiği iş modeli, bilgi ve belge yönetimi hizmetlerini dijital teknolojilerle nasıl dönüştürdüğünü ortaya koymakla kalmayıp, aynı zamanda mali sürdürülebilirlik politikalarıyla sektörde nasıl bir paradigma değişimine öncülük ettiğini göstermektedir. Firmanın stratejik satın almaları, iş modelindeki inovasyonları ve müşteri odaklı yaklaşımları, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir yenilik olmadığını, aynı zamanda ekonomik ve sosyal yeniden yapılanmanın bir aracı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu bağlamda, Restore Plc.'nin sunduğu hizmetlerin, sektördeki diğer firmalar ve disiplinler arası çalışmalara bir model oluşturabileceği düşünülmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### FİRMADAN ŞİRKETLER GRUBUNA RESTORE PLC.

#### 1.1. Firmanın Örgüt Analizi

##### 1.1.1. Kuruluşu

Restore plc. (Restore Public Limited Company) [Restore Limited Şirketi] 2004 yılında *Dyno Group plc.* unvanıyla genel ticaret yapma amacını gerçekleştirmek için kurulmuş bir firmadır<sup>1</sup>. Aynı yıl içerisinde Mavinwood plc. olarak ticari unvanını değiştirmiştir<sup>2</sup>. Firmanın hisseleri 2005 yılında London Stock Exchange (LSE) [Londra Menkul Kıymetler Borsası] altında yer alan Alternative Investment Market'da (AIM) [Alternatif Yatırım Borsası] işlem görmeye başlamıştır<sup>3</sup>. Firma 2010 tarihinde adını Restore plc. olarak tekrar değiştirmiştir<sup>4</sup>. Saygın bir derecelendirme kuruluşu olan Moody's'in iştiraki Moody's Analytic'den sağlanan bilgilere göre şirket hissedarlarının hiçbirinin hisse oranı %25'i geçmemekte ve bu nedenle %50.01 hisse oranı gerektiren gerçek faydalancı hakkı kimsede bulunmamaktadır<sup>5</sup>.

2011 yılında Management Archives, Paterson Document Management, Restore Shred, Brunswick Document Management; 2012 yılında Harrow Green, ROC Relocations, M&L Document Destruction, Archive Solutions; 2013 yılında File and Storage, IT Efficient, Atix; 2014 yılında Relocom (çoğunluk hissesi), Magnum Secure, Filebase, Papersafe UK, Cannon Confidential, Cintas Document Management; 2015 yılında Ancora, ITP Group, The Data Imaging and Archiving Company, Crimson UK, Wincanton Records Management, Diamond Relocations; 2016 yılında PHS Data Solutions; 2017 yılında Reisswolf Wales, ID Secured Reisswolf London, The ITAD Works, Solutions for Archiving, Banner Shredding Activities, Baxter Confidential, Lombard Shredding; 2018 yılında Scanning Direct, Papershrink, TNT Business Solutions, ORS,

<sup>1</sup> Companies House, **Restore Plc.**, t.y., (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780>, 24 Ağustos 2024.

<sup>2</sup> Companies House, **Restore Plc.**, a.y.

<sup>3</sup> Bureau van Dijk, **Restore Plc.**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 17 Mart 2024.

<sup>4</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>5</sup> Bureau van Dijk, a.y.

Spinnaker Waste Management, Function Business Relocation, Safe-Shred UK, Green Magnet, Document Capture Co; 2019 yılında Secure I.T. Destruction, Team Recycling, FDA UK, eReco, Archive; 2020 yılında Complete Scanning, Euro Cycling; 2021 yılında Computer Disposals, The Bookyard, 1BDM, EDM Group, PRM Green Technologies, The Document Warehouse UK, Shred Centre, Capture All limited; 2022 yılında Ultratec (Holdings) Limited, Secure Records & Data Management Limited, UK Archive Limited, CAMA Group Limited ve Millbank Document Storage Limited şirketlerini satın alma yoluyla bünyesine katmıştır<sup>6</sup>.

Tüm bunlarla birlikte, Restore plc. United Kingdom'da (UK) [Birleşik Krallık] aktif 86 tesiste hizmet vermektedir<sup>7</sup>. Bu tesisler ülkenin hemen hemen çoğu şehrinde firma yönetim merkezinden fiziksel arşiv depoculuğu birimine, bilgi güvenliği üssünden dijitalleştirme merkezine kadar farklı iş kalemleri ve fonksiyonlarının icra edildiği yerlerdir.

### 1.1.2. Yönetim ve Örgütlenme

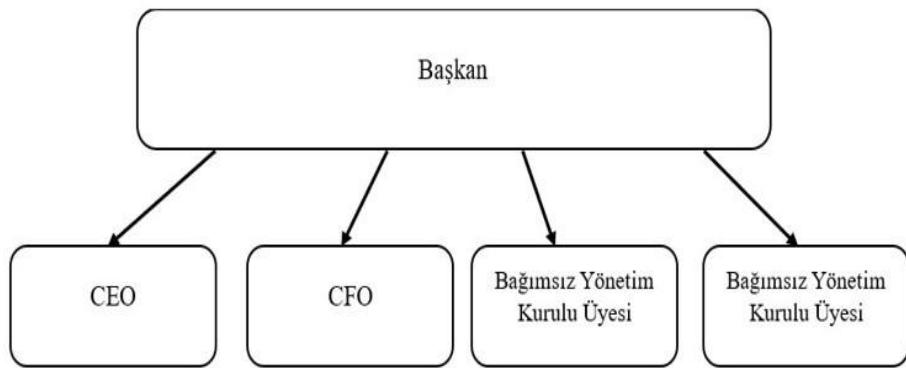
Restore plc. kendine bağlı birçok iştirake, bağlı ortaklığa ve müşterek teşebbüse sahip olan büyük bir şirketler grubudur. Söz konusu iştirak ve müşterek teşebbüsler çok farklı iş kollarında faaliyet göstererek firmanın strateji ve iş modeliyle uyumlu bir şekilde çalışmaktadır. Bünyesine kattığı paydaş firmalar ve üretikleri hizmetlerle Grubun bilgi teknolojileri ve dijital olanakları kullanarak geliştirdiği kendi kurumsal iş modeliyle sektörde bir ekosistem oluşturduğu anlaşılmaktadır. Firma iştirakları, bağlı ortaklıkları ve müşterek teşebbüsleri yönetim kurulu ve icra komitesi tarafından yönetilmektedir. Restore plc. güncel yönetim kurulu ve icra komitesi kendi web sitelerinde yayına oldukları bilgiye göre<sup>8</sup> aşağıda sırasıyla yer alan tablo 1.1. ve tablo 1.2.'de hiyerarşik düzende gösterilmektedir.

---

<sup>6</sup> Restore Plc., **Our History**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 24 Ağustos 2024.

<sup>7</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>8</sup> Restore Plc., **Our Governance**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-governance/>, 25 Ağustos 2024.



Tablo 1.1: Restore plc. yönetim kurulu.

Grup, 2019 yılında yayımladığı Şirket Esas Sözleşmesi’nde yer alan 76. maddeye göre genel kurulda alınan basit çoğunluk kararıyla yeni yönetim kurulu üyeleri atayabilir veya üyelerden boşalan mevcut yerleri yeni üyelerle doldurabilir. Bu atamalar, yönetim kurulundaki üye sayısının tüzükte belirlenmiş maksimum sayıyı aşmaması koşuluna bağlıdır<sup>9</sup>. Ayrıca 78. maddeye göre yönetim kurulu, mevcut boşlukları doldurmak veya kurula ek üye atamak amacıyla yeni üyeleri belirleyebilir. Bu üyeleri, bir sonraki genel kurul toplantısına kadar görev yaparlar ve yeniden atanabilirler<sup>10</sup>. 79. maddede ise bu üyelerin firma hissesine sahip olma zorunluluklarının olmadığını belirtir<sup>11</sup>.

Yönetim kurulu, 114. maddeye göre, toplantılara başkanlık edecek bir başkan veya başkan yardımcısı seçebilir ve başkanı görevden alma yetkisine de sahiptir<sup>12</sup>. Grup, yönetim kurulu üyeleri görev süresi dolmadan önce basit çoğunluk kararı ile görevden alabilir. Bu işlem için 2006 tarihli Şirketler Yasası’nın (The Companies Act 1985 to 2006)<sup>13</sup> 312. maddesi gereği kamuoyuna özel bir bildirim yapılarak duyurulur<sup>14</sup>. Yönetim kurulu, kendi üyelerinden bir veya birkaçını, genel müdür ya da ortak genel müdür gibi icra görevlerine atayabilir. Bu üyelerin görev ve sorumlulukları, maaş ve diğer koşullar yönetim kurulu tarafından belirlenir<sup>15</sup>. Yönetim kurulu,

<sup>9</sup> Restore Plc. *Articles of Association of Restore Plc*, 21 Mayıs 2019, s. 29, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/11/Amended-Restore-Articles-2019.pdf>. 18 Ağustos 2024

<sup>10</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 29.

<sup>11</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>12</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 42.

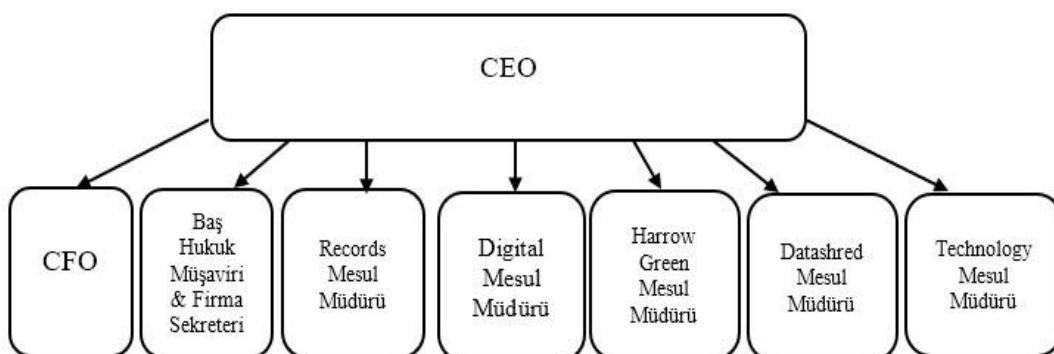
<sup>13</sup> The Official Home of U.K. Legislation, **Companies Act 1985**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1985/6/contents>, 22 Ağustos 2024.

<sup>14</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 32.

<sup>15</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 29.

icra görevine atanın bir üyesi görevden alma yetkisine sahiptir; ancak, bu durum sözleşme ihlaline dair doğacak hak taleplerini etkilemez<sup>16</sup>.

Yönetim Kurulu, bazı yetkilerini bir icra kuruluna devredebilir. Bu yetkiler, her zaman değiştirilip geri alınabilir<sup>17</sup>. İcra Komitesi üyeleri, Grubun bünyesinde bulunan şirketlerin mesul müdürleri, Grubun baş hukuk müşaviri aynı zamanda Grubun genel sekreterlik görevini yerine getiren yetkili ile Chief Financial Officer (CFO) [Mali İşler Müdürü] oluşturmaktadır. İcra Komitesi daha önce Yönetim Kurulunun atadığı Chief Executive Officer'a (CEO) [İcra Kurulu Başkanı] karşı sorumludur.



Tablo 1.2: Restore plc. icra komitesi.

Ayrıca Yönetim Kuruluna bağlı denetleme komitesi, risk komitesi, ücretlendirme komitesi, aday belirleme komitesi ve çevresel, sosyal ve yönetim komitesi bulunmaktadır<sup>18</sup>. İlgili Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi, tezin ekler kısmında Tablo 1.3:’te (bk. Ek 1) yer alan ana firma, iştirak, bağlı ortaklık ve müşterek teşebbüsleri yönetmektedir<sup>19</sup>.

Her ne kadar İcra Komitesi beş mesul müdür yanı sıra firma sekreteri ve CFO’dan oluşsa da tüm bu mesul müdürlüklerle bağlı yaklaşık elli altı şirket ve ortaklığını faaliyet göstermektedir<sup>20</sup>. Grupla doğrudan ve dolaylı organik bağlı olan bu alt firmanın çoğunuğu müstakil şirket olarak

<sup>16</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 29.

<sup>17</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 30.

<sup>18</sup> Restore Plc., **Our Governance**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-governance/>, 25 Ağustos 2024.

<sup>19</sup> Restore Plc, 2024, Refinitiv Eikon terminali, (Çevrimiçi), 18 Ağustos 2024.

<sup>20</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

faaliyet gösterirken yedi bağlı ortaklık, bir müşterek teşebbüs ve bir de ana firma bulunmaktadır (bk. Ek 1).

Ek 1'de yer alan tablodan anlaşılacağı üzere, Restore plc. 86 aktif tesis ve 2700 çalışsanıyla<sup>21</sup> konvansiyonel belge yönetiminden bilgi teknolojileri hizmetlerine, karayolu ile havayolu taşımacılığından geri dönüşüm hizmetlerine kadar geniş bir spektrumda hizmet vererek müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerini bir ekosistem üzerinden karşılamaya çalışmaktadır. Firma stratejisi ve iş modeli Yönetim Kurulu ile İcra Komitesi tarafından belirlenmekle birlikte her iştirak, bağlı ortaklık veya müşterek teşebbüs kendi içerisinde mesul müdürler tarafından yönetilen bir iç işleyiş haiz olduğu firmانın resmî web sitesindeki yer alan bilgilerden anlaşılmaktadır.

### 1.1.3. Kurum Kültürü

Restore plc. dijital bilgi ve belge yönetimi ile güvenli yaşam döngüsü hizmetleri sağlayan merkezi UK'de bulunan bir firmadır<sup>22</sup>. Firmانın iki bölümde organize edilmiş beş işletmesi bulunmaktadır. Bu bölümlerden ilki Dijital ve Bilgi Yönetimidir. İkincisi Güvenli Yaşam Döngüsü Hizmetleridir. Dijital ve Bilgi Yönetimi de kendi içinde Restore Records Management ve Restore Digital'den oluşmaktadır<sup>23</sup>. Restore Records Management, fiziki belge yönetimi ve arşiv hizmetleri veren bir firmadır. Öte yandan Restore Digital'in iş akışları arasında belge tarama, iş akışı otomasyonu, bulut tabanlı belge yönetim sistemleri, robotik süreç otomasyonu ve yapay zekâ uygulamaları bulunmaktadır.

Güvenli Yaşam Döngüsü Hizmetleri Bölümü, bilgi teknolojisinin (BT) yaşam döngüsü hizmetlerini sunan Restore Technology, ulusal ayıklama ve imha işini yürüten Restore Datashred ile firmalara kurumsal ticari taşınma ve kurulum hizmetleri veren Restore Harrow Green'den oluşmaktadır<sup>24</sup>. Web sitesinde vizyonunu “kuruluşlara veri, bilgi ve varlıklar yönetiminde sınıfında lider hizmetler sunmak” olarak ifade eden firma, bu vizyonunu güvenlik, sürdürülebilirlik ve müşteri hizmetleri olarak üç temel başlık altında nasıl gerçekleştireceğini açıklamaktadır<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Restore Plc., **Our History**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 24 Ağustos 2024.

<sup>22</sup> Restore Plc., **Our Business**, 2023, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 24 Ağustos 2024.

<sup>23</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

<sup>24</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

<sup>25</sup> Restore Plc., **About Us**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/about-us/#:~:text=Providing%20organisations%20with%20class%20leading,data%2C%20information%2C%20and%20assets>, 24 Ağustos 2024.

Firmanın web sitesindeki bilgilendirme metninde, hizmet verdikleri firmaların tüm iş aşamalarında düzenleyici kuruluş (yetkili devlet organı) nezdinde emniyet, uyumluluk ve veri güvenliğini sağladıklarını garantisini verdiklerini ifade etmektedir<sup>26</sup>.

Sürdürülebilirlikte ise aynı metinde her zaman mümkün olan en iyi hizmeti vererek pazarda lider oldukları belirtilmektedir. Son olarak müşteri hizmetlerini ise firmayı kurumsal bir işletme ve kurum kültürüne sahip profesyonel bir iş yeri yapan çalışanlarının sayesinde, müşterilerin firmaya güvenerek varlıklarını emanet ettiği açıklaması yapılmaktadır<sup>27</sup>.

## 1.2. Öz Değerleri

Kurum kültürü, iş yapma stratejisi ve hissedarlarına karşı şeffaflık politikasının izah edildiği kurumsal resmî web sayfasında Restore plc.'nin öz değerleri güvenirlilik, yenilikçilik ve hizmet mükemmelliği gibi temalar üzerinden açıklanmıştır. Bu değerler, Firmanın müşteri merkezli bir kültürü teşvik etme, aynı zamanda müşterilerine karşı güvenli ve sürdürülebilir iş yaşam döngüsü çözümleri sunma taahhüdünü yansıtmaktadır<sup>28</sup>. Örgütün öz değerlerini müşteri odaklılık, kurumsal güvenirlilik, hizmette dürüstlük, şeffaflık, sürdürülebilirlik ve iş mükemmelliği olarak belirlemek mümkündür.

*Müşteri Odaklılık:* Örgüt kültüründe öz değerler bakımından öne çıkan ilk noktanın “müsteri odaklılığı” olduğu dikkat çekmektedir. Bu değer bir yönyle gelişen-değişen teknoloji ve piyasa koşullarında müşteri bekłentilerini ön görebilme beceresine dayanmaktadır. Müsteri odaklılığı değeri, Firmanın müsteriyle iş birliği ve ekip çalışması, hizmetlerinde uyguladığı operasyonel modelin müsterilerin iş yapma süreçleriyle uyumu, bölümler arasındaki iş birliğini teşvik, müsteriler için sorunsuz BT taşımacılığı ve kurulumu sağlama, belge yönetimi ve güvenli imha gibi hizmetleri müsterinin örgütlenme yapısına entegre ederek yürüttüğü iş modeli anlayışıyla sahaya yansıtılmaktadır. Restore'un operasyonel iş modelinin hayatı geçmesi, müsteri bekłentilerine göre büyük ölçüde birbirine bağlı olan dijital çözümler ve belge yönetimi gibi bölümler arasında iş birliği yaklaşımı getiren hizmetleri sunmasına bağlıdır. Adı geçen bu hizmet çözümlerini birbirlerine entegre ederek firmanın, müsterilerin kolaylaştırılmış süreçlerden

<sup>26</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>27</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>28</sup> Restore Plc., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/>, 8 Ekim 2024.

yararlanmasını sağladığı, böylece müşteri bekleyenlerini karşılama amacını gerçekleştirdiği görülmektedir.

*Hizmet Mükemmelliği:* Restore plc.'nin yürüttüğü faaliyetlerinin merkezinde müşterilerine en kaliteli hizmeti sunma hedefi yer almaktadır. Müşteriyi önceleyen bu yaklaşımın temelinde, kamu kurumları da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerden örgütlerle yapılan çok yıllık -yani uzun dönemleri kapsayan- sözleşmeler yoluyla geliri güvence altına alan uzun vadeli ilişkiler kurma düşüncesinin yattığı değerlendirilmektedir<sup>29</sup>. Grubun bu yaklaşımı, 2023 yılına ait *Yıllık Sonuç Raporu*'nda müşterilerinin değerli verilerini korumayı ve kullanılabilirliğini artırmayı amaçlayan güvenli belge depolama, parçalama ve dijital yönetim hizmetleri sağlayarak gerçekleştirdiği belirtilmektedir<sup>30</sup>. Firma tüm bu hizmetleri sağlarken farklı ürün ve hizmetler arasındaki entegrasyon ve emniyeti her zaman öncelikli bir konu olarak görmekte, hizmette mükemmellik özdeğeriyle ilişkilendirilmektedir. Firma ayrıca, yüksek kaliteli hizmetleri verimli bir şekilde sunmayı web sitesinde, tanıtım broşürlerinde ve yıllık raporlarında vurgulayarak hizmette mükemmelliği önletemektedir.

*Kurumsal Güvenilirlik:* Restore'un veri ve belge yönetimi hizmetlerinde bütünlük ve gizlilik her şeyden önemlidir<sup>31</sup>. Örneğin, firma İngiltere'de yürürlükte olan *General Data Protection Regulation*<sup>32</sup> (GDPR) [Genel Veri Koruma Yönetmeliği] gibi ulusal ve uluslararası düzenlemelere uyulmasını ve müşteri verilerinin yaşam döngüsü bağlamında güvenli bir şekilde yönetilmesini taahhüt etmektedir. İş uygulamalarındaki etik kurallar ve Grubun taahhüt ettiği güvenilirliğe olan bağlılık, belge depolamadan hassas BT varlıklarının geri dönüşümüne kadar tüm hizmet alanlarında görülen temel bir değerdir<sup>33</sup>.

*Hizmette Dürüstlük:* Firmanın dürüstlük değeri, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlarla olan etkileşimlerinde güçlü etik standartları ve güveni korumayı amaçlamaktadır. Bu değer ile hizmet

<sup>29</sup> Restore Plc., **2023 Full Year Results Presentation**, 31 Aralık 2023, s. 5, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/240313-FY23-analyst-slides-FINAL.pdf>, 8 Ekim 2024.

<sup>30</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 31.

<sup>31</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>32</sup> Companies House, **Data Protection**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.gov.uk/data-protection#:~:text=The%20Data%20Protection%20Act%202018%20is%20the%20UK's%20implementation%20of,used%20fairly%2C%20lawfully%20and%20transparently>, 9 Ekim 2024.

<sup>33</sup> Restore Plc., **Annual Report 2023**, 31 Aralık 2023, s. 77, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 10 Ekim 2024.

ettiği müşterilerine ve hissedarlarına tüm hizmet alanlarında gizlilik, güvenilirlik ve yüksek uyumluluk standartlarını korumayı taahhüt ettiğini vurgulamaktadır<sup>34</sup>.

*Sürdürülebilirlik:* Firmanın çevresel ve sosyal sorumluluğu odaklandığı kritik değerlerden biri de sürdürülebilirliktir<sup>35</sup>. Restore, enerji tasarruflu operasyonlar yoluyla karbon ayak izini azaltmaya çalışmakta, BT donanım geri dönüşümü ve güvenli belge parçalama gibi geri dönüşüm hizmetlerini teşvik etmektedir. Sürdürülebilirlik konusundaki kararlılığı, elektronik ve kâğıt atıkları azaltmaya odaklanan ve kendi bünyesinde faaliyet yürüten Datashred ve IT Recycling gibi hizmetler aracılığıyla gösterilmektedir. Firma, geri dönüşüm hizmetlerini ve yeşil BT çözümlerini teşvik ederek sıfır atık depolama hedeflerine doğru ilerlemeyi sürdürmektedir<sup>36</sup>. Operasyonlarının çevresel etkilerini azaltmaya verdikleri önem, sürdürülebilirliğe verdikleri değerin göstergesi sayılabilir. İnovasyon ve sürekli iyileştirme hususunda, müşterilerine daha iyi sonuçlar sunmak için teknolojiden ve sürekli iyileştirmeden yararlanmaya çalışmaktadır<sup>37</sup>. Hizmetlerde sürekli iyileştirme, dijital dönüşümü benimsemelerinde ve iş performansını artırmak için gelişmiş müşteri ilişkileri sistemlerini (CRM) entegre etmelerinde açıkça görülmektedir. CRM sistemlerinde en son teknolojileri benimsemiş, müşteri veri süreçlerini otomatikleştirmiş ve Maximizer CRM gibi sistemler aracılığıyla sorunsuz veri entegrasyonu sağlanmasına çalışılmıştır. Teknolojinin benimsenmesine yönelik bu odaklanma, sadece verimliliği artırmakla kalmamakta, aynı zamanda müşterilere değerli iç görüler sağlayarak veri varlıklarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olmaktadır<sup>38</sup>. Süreç iyileştirmelerine odaklanmaları, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını karşıtlarken rekabetçi kalmalarına imkân verdiği düşünülebilir.

Bu değerler, Restore'un operasyonel ve iş modelini şekillendirmeye yardımcı olarak belge yönetimi, dijital dönüşüm, güvenli BT geri dönüşümü ve ofis taşınmalarını kapsayan uçtan uca hizmet sunmasına olanak tanımaktadır. Firmanın bu değerlere güçlü bir şekilde bağlı kalması, büyumesinde ve belge yönetimi sektöründeki öncü örgütlerden biri olmasında kritik başarı faktörü

---

<sup>34</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 35.

<sup>35</sup> Restore Plc., **Our Business**, 2023, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 24 Ağustos 2024.

<sup>36</sup> Restore Plc., **ESG 2023 Committee Report**, 31 Aralık 2023, s. 3, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/4-ESG\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/4-ESG_2023.pdf), 14 Eylül 2024.

<sup>37</sup> Restore Plc., **Annual Report 2023**, 31 Aralık 2023, s. 35, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 10 Ekim 2024.

<sup>38</sup> Avrion, **Customer Success: Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.avrion.co.uk/about-us/case-study/restore-plc-crm-case-study/>, 10 Eylül 2024.

olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşım hem müşterileri hem de paydaşları için sürekli katma değer üretmesine imkân sağlamaktadır. İster müşteri odaklılık isterse hizmette mükemmellik ya da sürdürülebilirlik olsun, tüm bu öz değerleri korumak için Restore'un iş yönetimine bütünsel ve sorumlu bir yaklaşım geliştirdiği gözlenmektedir. Öz değerleri korumakla alakalı bu tutumun, firmayı güvenli, uyumlu ve çevreye duyarlı çözümler arayan işletmeler için güvenilir bir ortak haline getirdiği düşünülebilir.

### **1.2.1. Vizyon ve Misyonu**

Grup, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluğa odakladığı vizyonunu, belge yönetimi ve güvenli geri dönüşüm sektöründe lider olmak şeklinde belirlemiştir. Açıkladığı bu vizyonla uyumlu olduğunu Environmental, Social and Governance (ESG) [Çevresel, Sosyal ve Yönetişim] stratejileri ile ortaya koymaktadır. Restore, ESG faktörlerini faaliyetlerine entegre etmeyi amaçlamakta ve hizmet sunduğu işletmelerin karbon ayak izi gibi çevresel etkilerini en aza indirirken, verilerini güvenli bir şekilde yönetmelerine destek olmaya çalışmaktadır. Ayrıca BT varlıklarını geri dönüştürerek ve verilerin oluşturulmasından elden çıkarılmasına kadar olan yaşam döngüsünü güvenli bir şekilde yöneterek döngüsel bir ekonomiyi teşvik etmeye odaklandığı gözlenmektedir<sup>39</sup>. Firmanın yönetim kurulu, iklimsel değişimle ilgili risk ve fırsatların genel sorumluluğunun ve denetiminin grup vizyonu ile uyumlu olmasını sağlamakla görevlendirilmiştir<sup>40</sup>. Grup, tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken meslektaş odaklı çalışma gruplarını kurmanın kültürel bir vizyonun ifadesi olduğunu 2023 yılında yayımlamış olduğu *Yıllık Faaliyet Raporunda* belirtmektedir<sup>41</sup>. Temel olarak vizyon ve misyon stratejisini belirlerken müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri kilit noktada bulunmaktadır. Yayımlanmış olduğu aynı faaliyet raporunda, strateji belirlenirken tüm bu hedef kitleyi güvenli bir iş geleceğine yönlendirme isteğiyle birlikte piyasada bir oyun değiştirici olma vizyonunun yattığının altı çizilmektedir<sup>42</sup>.

Restore plc. vizyon ve misyonunu açıklarken işletmeler için güvenli, sürdürülebilir ve verimli veri yönetimi çözümleri sunma konusundaki kararlılığını vurgulamaktadır. Firmanın misyonu, hizmet verdiği kuruluşların iş yaşam döngüleri boyunca değerli verilerini, bilgilerini ve

---

<sup>39</sup> Restore Plc., a.g.e. s. 42-43

<sup>40</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 36.

<sup>41</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 30.

<sup>42</sup> Restore Plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2022**, 31 Aralık 2023, s. 32, (Çevirmiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/03/Restore-plc-Annual-Report-FY22.pdf>, 14 Ekim 2024.

tüm varlıklarını yönetmeleri, korumaları ve kullanmalarını sağlamak mantalitesi üzerine kurgulanmıştır. Bu misyon ışığında Firma, müşterilerinin iş verilerinin değerini ve güvenliğini en üst düzeye çıkarmaya odaklanarak belge yönetimi, dijital dönüşüm ve güvenli imha dahil olmak üzere eksiksiz bir hizmet paketi sunmayı amaçladığını ifade etmektedir<sup>43</sup>. Bunlarla birlikte, tesislerinin bulunduğu yerlerdeki yerel iş gücünden faydalananarak istihdam oluşturma politikası güden firma, başta çocuk hayır kurumları olmak üzere toplum yararına çalışan sivil toplum örgütlerine teknolojik malzeme, taşımacılık hizmetleri ve maddi yardımlarda bulunmaktadır. Çocuk hayır kurumları için organize edilen radyo programlarına sponsorluk gibi sosyal sorumluluk projelerini de misyonları olarak görmektedir. Bir misyon olarak üstlenip toplum yararına gerçekleştirdiği tüm yararlı hizmetler, 2015 yılından itibaren yıllık faaliyet raporlarında yayımlanmaktadır<sup>44</sup>.

### 1.2.2. İş Yapma Stratejisi

Firmanın stratejisi, UK pazarındaki liderlik pozisyonlarını büyütmeye odaklanmıştır. Restore plc., pazar payını güçlendirmek için daha önce de belirtildiği gibi tamamlayıcı işletmeleri portföyüne entegre ederek çok sayıda stratejik satın alma (Merger & Acquisition. M&A) gerçekleştirmiştir.

Firma, ürün veya hizmetlerin üretim maliyeti ile satışı fiyatı arasında olan farkı ifade eden marjı iyileştirme hedefi doğrultusunda, operasyonel verimlilik ve gelişmiş müşteri hizmetleri üzerinde çalışmalarını sürdürmektedir<sup>45</sup>. Müşteri odaklı güvenli hizmetler sunulurken geri dönüşüm sağlamak, yerinde ve yeşil enerji üretip kullanmak ve karbon ayak izini azaltmak gibi çalışmalarla çevresel etki en aza indirilmeye çalışıldığı için “sürdürülebilirlik” Firmanın iş yapma stratejisinde diğer bir kritik faktörü oluşturmaktadır. ESG standartlarına odaklanma, Firma için sürdürülebilirlik ve yasal uyumluluk alanındaki daha geniş pazar eğilimleriyle uyumlu stratejik bir

<sup>43</sup> Restore Plc., **Annual Report 2023**, 31 Aralık 2023, s. 4-5, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 10 Ekim 2024.

<sup>44</sup> Restore Plc., **For Investors**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/for-investors/#reports-and-presentations>, 14 Ekim 2024.

<sup>45</sup> Restore Plc., **Our Strategy**, 2024, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/1-Our-Strategy\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/1-Our-Strategy_2023.pdf), 18 Eylül 2024.

hedeftir<sup>46</sup>. Ayrıca yeni satın almalar yerine bir süre nakit akışına odaklanıp, bulundukları pazar pozisyonunu iyice sağlamlaştırdıktan sonra daha büyük ölçekli bir genişlemeyi hedeflemektedir<sup>47</sup>.

Grup operasyonları arasında koordinasyon sağlamak için 2012 yılından itibaren tüm iştiraklerinin dahil olduğu müşteri ilişkileri yönetim sistemine (CRM) geçmiştir<sup>48</sup>. CRM sistemleri sağlayıcısı Avrion firması, web sitesinde Restore plc.'de yaptığı çalışmalarını örnek vaka olarak göstermiştir<sup>49</sup>. Bununla beraber firma, Youtube gibi sosyal medya kanalları üzerinden Restore plc.'de yapılan çalışmaların tanıtım videolarını yayımlamaktadır. Bir ürün veya hizmeti yeni bir müşteriye satmanın, mevcut bir müşteriye satmaktan beş kat daha maliyetli olduğu genel kabul gören bir gerçektir. Amacı bir müşterinin satın almaya ikna edildiği veya zaten satın almış olduğu ürün ya da hizmete ek olarak başka bir satışla hem firmanın gelirini hem de söz konusu müşteriden elde edilen geliri artırmak olan çapraz satış tekniği, firmalar tarafından genel olarak daha çok tercih edilir<sup>50</sup>. Bu sebeple ilgili satış tekniğini kullanarak bütün ekosistemi CRM ile yöneten Firma yetkilileri, iş modelinde -attığı ürünlerin yanına ek ürün ve hizmetler satabilmeyi amaçlayan-çapraz satış tekniğini<sup>51</sup> diğer satış yöntemlerine göre daha etkili kullandıklarını ifade etmektedirler<sup>52</sup>.

### 1.2.3. Operasyonel Stratejisi

Restore plc.'nin operasyonel faaliyet stratejisinin, kapsamlı bir belge yönetimi ve güvenli yaşam döngüsü hizmetleri paketi sunmak şeklinde olduğu ifade edilebilir. Firma beş temel iş birimine ayrılmıştır. Bunlar, "belge yönetimi", "dijital çözümler", "veri imha", "bilgi teknolojisi çözümleri", "kurumsal taşımacılık ve kurulum" gibi iş birimleridir. Bu çeşitlendirilmiş yapı,

<sup>46</sup> Restore Plc., **Our ESG Strategy**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/sustainability/>, 18 Eylül 2024

<sup>47</sup> Restore Plc., **Annual Report 2023**, 31 Aralık 2023, s. 4-5, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 10 Ekim 2024.

<sup>48</sup> Restore Plc., **Annual Report 2012**, 31 Aralık 2012, s. 3, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2012-Report-and-Accounts.pdf>, 29 Ekim 2024.

<sup>49</sup> Avrion, a.y.

<sup>50</sup> Yunus Emre Özdemir, Selim Bayraklı. (2022). "A case study on building a cross-selling model through machine learning in the insurance industry". **European Journal of Science and Technology**. <https://doi.org/10.31590/ejosat.895069>

<sup>51</sup> LinkedIn Sales Solutions, **Cross-Selling: Definition, Benefits & Strategies for Sales Leaders**, t.y., (Çevrimiçi), <https://business.linkedin.com/sales-solutions/resources/sales-terms/cross-selling>, 15 Ekim 2024.

<sup>52</sup> Restore Plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2020**, 31 Aralık 2020, s. 5, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/2020.pdf>, 15 Ekim 2024.

Restore'un depolama ve dijitalleştirmeden imha ve nakliyeye kadar iş verilerinin ve BT varlıklarının tüm yaşam döngüsünü ele alan hizmetler sunmasına olanak vermektedir<sup>53</sup>.

*Belge Yönetimi:* Britanya'nın en önemli belge yönetimi firmalarından olan Restore, Records Management markasının altında işletmelerin kritik belgeleri güvenli bir şekilde depolamasına, yönetmesine ve geri almasına yardımcı olmaktadır. Bu hizmet, çevrimiçi erişim sistemleri ile fiziksel ve dijital depolamayı içermektedir<sup>54</sup>.

*Dijital Hizmetler:* Firma, Digital markasıyla fiziksel belgeleri elektronik formatlara dönüştürerek ve bunları bulut tabanlı sistemlere entegre edip, güvenli ve uyumlu veri işleme sağlayarak dijital dönüşüm alanında hizmet vermektedir<sup>55</sup>.

*Veri İmha:* Birleşik Krallık'ın önde gelen güvenli imha hizmetleri sağlayıcılarından biri olan Datashred firmasıyla, yerinde ve tesis dışında belge imha çözümleri sunarak veri gizliliği düzenlemelerine uygunluk sağlamaktadır<sup>56</sup>.

*Bilgi Teknolojisi Çözümleri:* Restore, Technology markasıyla bilgi teknolojileri varlık yönetimi, geri dönüşüm ve yeniden satış hizmetleri sunmaktadır. Eski BT donanımının güvenli ve uyumlu bir şekilde imha edilmesini veya yeniden kullanılmasını temin ederek müşterilerin teknolojik varlıklarını optimize etmektedir<sup>57</sup>.

*Kurumsal Taşımacılık ve Kurulum:* İş ve ofis taşınması konusunda uzmanlaşan bu bölüm, Harrow Green iştiraki yoluyla lojistik, çalışma alanı optimizasyonu ve depolama çözümleri dâhil olmak üzere ucta kurumsal taşımacılık ve kurulum hizmetleri sunmaktadır<sup>58</sup>.

Restore'un operasyonel faaliyet stratejisi, yüksek düzeyde uyumluluk ve güvenlik gerektiren sektörlerdeki müşterilerle yaptığı uzun vadeli sözleşmeler sayesinde istikrarlı bir şekilde yinelenen gelirler elde etmektedir. Firma, belge yönetimi kurulumu ve işletilmesiyle ilişkili

---

<sup>53</sup> Restore Plc., **Data, Information, Assets**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com>, 15 Ekim 2024.

<sup>54</sup> Restore Plc., **Records Management**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/>, 28 Ağustos 2024.

<sup>55</sup> Restore Plc., **Digital**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/digital/>, 28 Ağustos 2024.

<sup>56</sup> Restore Plc., **Datashred**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/datashred/>, 28 Ağustos 2024.

<sup>57</sup> Restore Plc., **Technology**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/technology/>, 28 Ağustos 2024.

<sup>58</sup> Restore Plc., **Harrow Green**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/relocation/>, 28 Ağustos 2024.

yüksek geçiş maliyetlerinden yararlanarak müşterilerle uzun soluklu münasebetler kurup, onları elde tutma stratejisi gütmektedir<sup>59</sup>.

### 1.3. Gelişim Evreleri

Kuruluşundan sektöründe lider olduğu iddia edilen günümüzde kadar firmanın gerek piyasa koşullarından gerekse büyümeye stratejisinden dolayı farklı dönemlere sahip olduğu görülür. Bu dönemler ofis yönetimi gibi mütevazı bir hizmet anlayışıyla 2004'te "kuruluşu ve gelişmesinden" tüm dünyayı saran 2008 küresel mali krize kadar olan süreç, "küresel kriz dönemi", iş modeli ve operasyonel stratejisini değiştirerek yeni bir ekosistem oluşturma çabasına yöneldiği "büyümeye evresi" ve oluşturduğu ekosistemin ardından değişen hizmet satma anlayışıyla ortaya çıkan "yükselebilir dönemi" şeklinde belirlenebilir. Dönemlerin oluşturulmasında, firmanın operasyonel gelirleri, istihdam rakamları, ulusal ve küresel mali verilerle birlikte firmanın gelir, kâr ve yatırım oranları ilişkisi etkili olmuştur.

#### 1.3.1. Yapılanma ve Gelişme

Restore plc.'nin hikayesi, Restore Group Holdings Limited'in kuruluşuyla başlamaktadır. Grup, 13 Nisan 1992 yılında firma kurma, finansal yönetim ve idari yönetim destekleri veren Swift Incorporations Ltd.<sup>60</sup> tarafından kurulmuştur. 1995 yılında ise John Minton ve Richard Hunt adlı iki ortağın Swift'ten satın aldığı Grup, bilgisayar destekli arşivleme, depolama ve iş evraklarının kurtarılması gibi hizmetler veren bir firma haline getirilmiştir<sup>61</sup>.

Grubun bugünkü seviyesine çıkışındaki dinamizm ise 2004'te UK içerisinde İngiltere ve Galler'de genel ticaret yapma amacıyla yine Swift tarafından ilk ofisini açan<sup>62</sup> Dyno Group plc.'nin firmayı bünyesine katmasıyla sağlanmıştır. Swift, Dyno Group plc.'yi 29 Haziran 2004

<sup>59</sup> Restore Plc., **Our Strategy**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/strategy/>, 28 Ağustos 2024.

<sup>60</sup> Companies House, **Memorandum of Association of Swift Incorporations**, 10 Ekim 1985, s. 1, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/01945937/filing-history/MTM0ODE0MzczYWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.

<sup>61</sup> Companies House, **Notice of Extraordinary General Meeting of Mavinwood plc**, 20 Nisan 2005, s. 9, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/ODgxNTEzNzFhZGlxemtjeA/document?format=pdf&download=0>, 10 Ekim 2024.

<sup>62</sup> Companies House, **Certificate of Incorporation of a Public Limited Company**, 8 Haziran 2004, s. 6, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTAxNzg5NzA1YWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.

tarihinde Finans Direktörlüğü unvanı altında Micheal Vincent'a devretmiştir<sup>63</sup>. 17 Eylül 2004 tarihinde Dyno Group plc. olan unvanını Mavinwood plc. olarak değiştirmiştir<sup>64</sup>. 11 Kasım 2004 tarihinde firma 50.000£ olan kuruluş sermayesini, artırıma giderek 10.000.000£ çıkarmıştır<sup>65</sup>.

Her ne kadar Restore plc.'nin hayat hikayesi 1992'de başlasa da, dot-com krizinden sonra grafikte de görüleceği üzere büyümesi, ashında makroekonomik şartların elverişli olduğu ve ekonomik dengelerin tekrar oturmaya başladığı 2000'li yıllarda rastlamaktadır<sup>66</sup>.

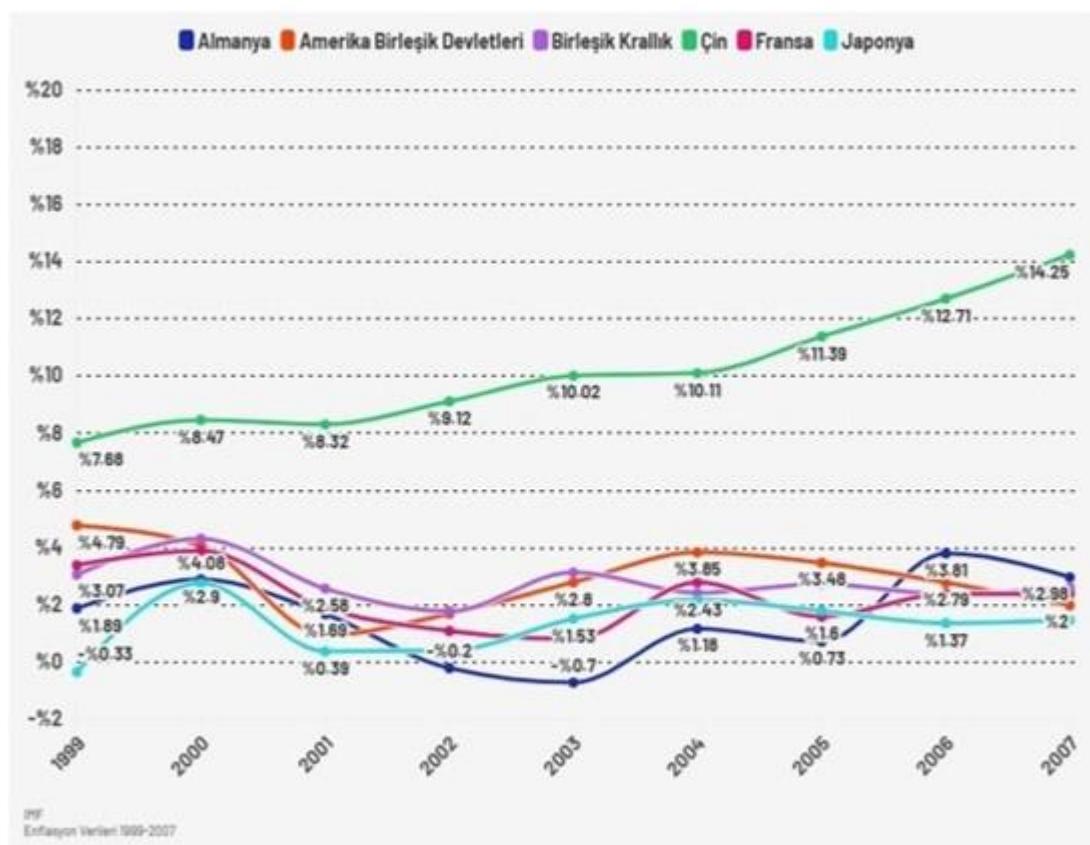
---

<sup>63</sup> Companies House, **Appointment of Director or Secretary**, 29 Haziran 2004, s. 1, (Çevrimiçi), [https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTM4OTY\\_2NzU\\_1YW\\_RpcXprY3g/document?format=pdf&download=0](https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTM4OTY_2NzU_1YW_RpcXprY3g/document?format=pdf&download=0), 11 Ekim 2024.

<sup>64</sup> Companies House, **Certificate of Incorporation on Change of Name**, 17 Eylül 2004, s. 1-2, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTE1ODE4MTI0YWWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.

<sup>65</sup> Companies House, **Resolution of Increasing Authorised Share Capital**, 17 Kasım 2004, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTEyNjAxMzA2YWWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.

<sup>66</sup> Max Roser, Pablo Arriagada, Joe Hasell, Hannah Ritchie and Esteban Ortiz-Ospina, "Economic growth", **Our World in Data**, 2023, (Çevrimiçi), <https://ourworldindata.org/economic-growth>, 29 Ekim 2024.



Şekil 1.1: Ülkelerin GSYH Açısından 1999-2007 Enflasyon Oranları

IMF'in verilerine dayanılarak hazırlanan bu grafik, Dünya ticaretinde önemli ağırlığı olan Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D./Amerika), Fransa ve Almanya'nın Gayri Safi Yurtiçi Hasıllarına (GSYH) bakıldığından 1999'dan 2003 yılına dek bir düşüş trendinde olduğu, 2004 yılından itibaren ise konsolidasyon sürecine girdiği gözükmemektedir. İlgili dönemde Çin Halk Cumhuriyeti'nin krize rağmen göz kamaştırıcı büyümesi yoğun olarak ucuz emek gücüne dayandığı için ayrı bir parantez açılması gereken bir konudur<sup>67</sup>. Çin'in mal ve hizmet üretiminde sunduğu ucuz iş gücü her ne kadar küresel rekabet ortamında Batılı firmalar için haksız rekabet olarak algılansa da teknoloji odaklı akıllı ve stratejik yönetimlerle bu rekabetle mücadele edilebilmiştir.

<sup>67</sup> Mitali Das and Papa M N'Diaye. "The end of cheap labor: China's working-age population is poised to decline, with big implications for China and the rest of the world". **Finance & Development**, 50(2), 2013, s.33-37, <https://doi.org/10.5089/9781484388754.022>.

Firmalarda teknoloji odaklı akıllı yönetimin oluşmasının en önemli çekici güçlerinden biri, üst düzey karar mekanizmalarının dijital dönüşümü benimsemiş CEO gibi profesyonel yöneticilerdir. Mavinwood plc. de rekabet ortamında ayakta kalıp hamle yapabilme kabiliyeti kazanmak için yönetimde deneyimli bir profesyoneli getirerek sağlamaya çalışmıştır. 13 Nisan 2005 yılında önce direktör akabinde başkan olan Philip Joseph Reid, Mavinwood plc.'ye katılmıştır<sup>68</sup>. Reid, bağımsız bir kamu kuruluşu olan ve amacı kamu yararının gerektirdiği durumlarda, araştırmalarından kaynaklanan buluşların ve kurum tarafından geliştirilmediği anlaşılan diğer buluşların geliştirilmesi ve kamu araştırmalarından kaynaklanan buluşlarla bağlantılı olarak ve kamu yararının gerektirdiği durumlarda hakları (karşılıksız olsun olmasın) edinmek, elde tutmak, elden çıkarmak ve vermek olan<sup>69</sup> National Research Development Corporation (NSDC) [Ulusal Araştırma ve Geliştirme Kuruluşu] icra kurulu başkanlığı yapmıştır<sup>70</sup>. Bununla beraber finansal hizmetler alanında yeni kurulmuş şirketlerin fonlanması ve geliştirilmesinde 30 yıllık bir deneyime sahip olduğunu belirten Reid, Merrill Lynch bankasında kıdemli başkan yardımcılığı ve AIM'de yer alan bazı şirketlerin başkanlığını yaptığı da belirtmektedir<sup>71</sup>.

2005 yılında hisselerinin işlem görmesi için LSE AIM borsasına başvurulmuştur<sup>72</sup>. 20 Nisan 2005 tarihinde Mavinwood plc. Olağanüstü Kurulu toplanarak borsaya kote olma başvurusu hakkında bilgi verme ve Restore Group Holdings Limited'i satın alma teklifini hissedarlarının onayına sunmuştur<sup>73</sup>. AIM'e ilk başvurusunun kabul tarihi olan 05 Kasım 2004'te, Mavinwood plc.'nin özellikle destek hizmetleri işlerine veya bu hizmetleri veren firmalara yatırım yapma ya da firmaları satın alma amacıyla kurulduğu onaylanmıştır<sup>74</sup>. Restore Group Holdings ltd.'yi bu amaç doğrultusunda ilk satın alınacak firma olarak belirlemişlerdir.<sup>75</sup> Mavinwood plc. yönetim kurulu Restore Group Holdings ltd.'yi kârlılığı artırılıp büyütülebilecek bir potansiyele sahip

<sup>68</sup> Companies House, **Philip Joseph Reid**, t.y., (Çevrimiçi), <https://pay.company-information.service.gov.uk/officers/fzNzDdAYYJUrwuD098SKDF71vn0/appointments?page=2>, 11 Ekim 2024.

<sup>69</sup> S. T. Keith. (1981). "Inventions, patents and commercial development from governmentally financed research in Great Britain: The origins of the National Research Development Corporation". **Minerva**, 19(1), 92–122. <http://www.jstor.org/stable/41820449>

<sup>70</sup> Companies House, **Notice of Extraordinary General Meeting of Mavinwood plc**, 20 Nisan 2005, s. 11, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/ODgxNTEzNzFhZGlxemtjeA/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.

<sup>71</sup> Companies House., a.y.

<sup>72</sup> London Stock Exchange, **Restore Plc**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.londonstockexchange.com/stock/RST/restore-plc/our-story>, 10 Ekim 2024.

<sup>73</sup> Companies House., a.g.e., s. 9.

<sup>74</sup> Companies House., a.y.

<sup>75</sup> Companies House., a.y.

olduğuna, Mavinwood plc.'yi destek hizmetleri pazarında liderlige taşıyacak sağlam bir platform görevi üstleneceğine inanarak firmanın satın alma amacına uygun bir işletme olduğuna karar vermiştir<sup>76</sup>. Aynı Mavinwood olağanüstü toplantı ilanında *ReStore* olarak anılan Restore Group Holdings ltd.'nin aşağıda yer alan hizmetleri sunduğu belirtilmiştir:

- Hızlı ve verimli erişimle arşiv kutusu depolama,
- Bilgisayar medyası ve film depolama,
- Aynı gün, bir sonraki gün veya ertesi gün güvenli kapıdan kapıya teslimatlar,
- Dosya ve kutu barkodlama, dosya ve kutuların geri alınmasını sağlama,
- Dosya ve kutuları görüntülemek veya talep etmek için çevrimiçi erişim,
- Güvenli imha hizmeti,
- Vasiyetler, planlar, çizimler, tıbbi kayıtlar, sigorta sertifikalarının güvenli ve/veya özel alanlarda saklanması,
- Anahtar teslimi/danışmanlık çözümleri,
- Yedekleme/felaket kurtarma prosedürleri kapsamında bilgisayar kasetleri ve manyetik medyanın saha dışı depolanması,
- Müşteri okuma/araştırma odaları,
- Yasal veya düzenleyici uyum gerekliliklerine uyan kayıt tutma programları,
- Belgelerin optik disklere taranması.<sup>77</sup>

Devamında ise 1995 yılında 30.000 kutuluk arşivleme kapasitesini 112.000 kutuya çıkardığı, 2004 yılında ise bunun bir milyonu aştiği belirtilmektedir. Bununla birlikte güçlü bilgisayar ağıyla verdiği hizmetlerin merkezinde olduğu, sipariş usulü arşivleme/belge yönetimi ve takip sistemi hizmetleri sunduğu ifade edilmektedir<sup>78</sup>. *ReStore*'un avukatlar, medya ve reklamcılık, muhasebe, mimarlık ve emlak hizmetleri, bankalar, ilaç firmaları, inşaat şirketleri, mühendislik şirketleri, sigorta şirketleri, yerel yönetimler ve gıda üreticileri gibi geniş bir müşteri yelpazesine hizmet verdiğine deðinilen ilanda özellikle hukuk alanında arşivleme ve geri alma hizmetleriyle tanınmış olup, Birleþik Krallık'ta 20'den fazla hukuk firmasıyla çalışmakta olduğu ve bu hukuk firmalarından sağladığı kazancın şirket gelirlerinin %64'ünü temsil ettiði belirtilmiştir<sup>79</sup>.

<sup>76</sup> Companies House., a.y.

<sup>77</sup> Companies House., a.y.

<sup>78</sup> Companies House., a.y.

<sup>79</sup> Companies House., a.y.

*ReStore*'un depolama ücretlerinin, geri alma, indeksleme, kutu ve nakliye gibi diğer hizmetleri de kapsadığının; bu hizmetlerin, kullanım doğrultusunda ek olarak faturalandırıldığının ayrıca altı çizilmiştir. Müşteri sözleşmeleri genellikle üç yıllık olup, sonrasında yıllık olarak gözden geçirildiği ve fiyatların başlangıç süresi için sabitlenerek, her yıl enflasyon oranına göre yeniden değerlendirildiği söylenmiştir<sup>80</sup>. Aynı belgenin devamında mevcut sektörün pazar değerlendirmesi yer almaktadır. Bu değerlendirmede dikkat çeken hususlardan biri, kara para aklama ve Enron gibi büyük şirket skandalları, dava odaklı bir toplum ve düzenleyiciler tarafından uyumluluk evrakının saklama sürelerinin uzatılması gibi çeşitli faktörlerin evrak içerisinde artışa yol açtığı işaret edilmiştir<sup>81</sup>. 2004 senesinin öngörülerine göre belgelerin tamamen taranıp dijital olarak saklandığı "kağıtsız ofis" görüşünün, bazı nedenlerden dolayı yakın gelecekte uygulanabilir görünmediği düşünülmüş ve bu sav aşağıdaki nedenlerle desteklenmeye çalışılmıştır:

- Tarama işleminin ve kullanılan depolama ortamının güvenilirliğinin şüpheli olması ve kanıtlanmama riski bulunması;
- Dijital verileri geri alma yöntemlerinin çok güvenilir olmaması;
- Evrakin basılı halde saklanması gerektiğini gerektiren düzenlemelerin tekrar hayata geçmesi;
- Birçok İngiliz hukuk firmasının tüm evrakı basılı olarak saklama politikasının bulunması;
- Kurumsal yönetişim, düzenleyici uyumluluk ve maliyetin azaltılmasıyla uygun depolama koşulları yönetim sistemi bilgi teknolojisi ile çözüldüğü sürece, belge yönetiminin dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik talep büyümesinin devam etmesi bekłentisi<sup>82</sup>.

Mavinwood plc. yayumlahadığı olağanüstü kurul toplantı ilanında sektördeki fırsat ve riskleri bu şekilde belirtirken bunun kolay olmadığını, rekabetin güçlü olduğunu sektördeki rakip firmaları açıklayarak izah etmiştir. Bunlardan ilki Iron Mountain olup, firma ABD merkezlidir ve aynı zamanda Kanada, Avrupa ve Latin Amerika'da faaliyet göstermektedir. İkincisi Brambles Industries plc.'ye bağlı Anglo-Australya lojistik grubunun bir alt şirketi olup Birleşik Krallık ve Avustralya'da borsaya kotelenmiş ve Avrupa ile ABD'de faaliyet gösteren Recall'dur. Diğer biri

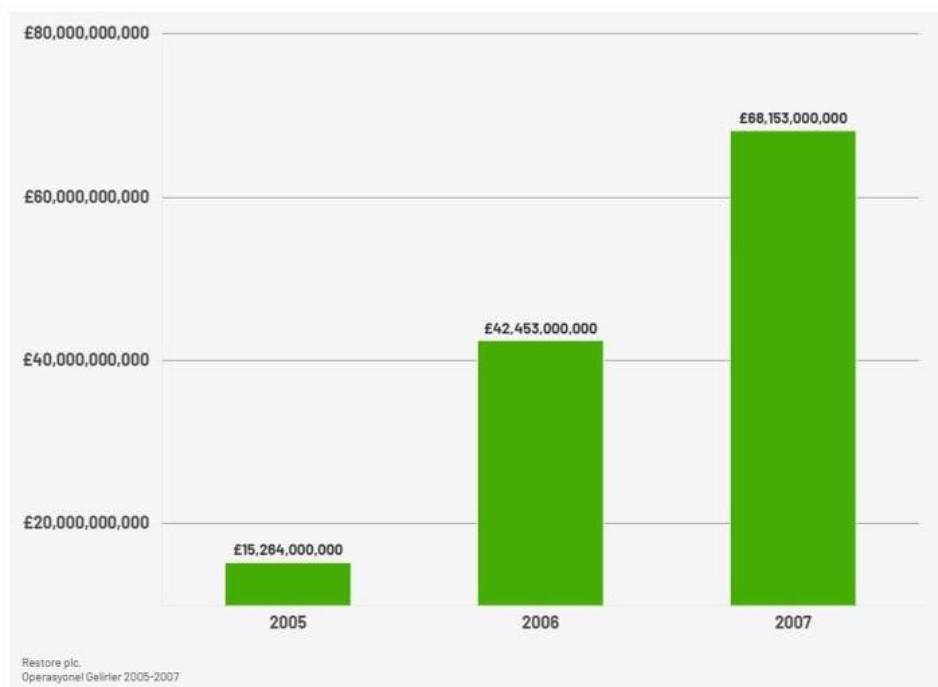
<sup>80</sup> Companies House., a.y.

<sup>81</sup> Companies House., a.g.e., s. 10.

<sup>82</sup> Companies House., a.y.

ise Pickfords firmasıdır. ABD merkezli Sirva Inc.'e bağlı bir alt şirket olan Pickfords, Birleşik Krallık da dahil olmak üzere 40 ülkede faaliyet göstermektedir. Bu şirketlerle birlikte ReStore ile rekabet eden diğer önemli şirketler arasında TNT, Crown Worldwide, House of Hill ve Graphic Data bulunduğu da belirtilmiştir<sup>83</sup>.

Firma, makroekonomik şartlar, risk sermayesi ve belirlendiği hedefler doğrultusunda kurulduğu zamandan 2007 yılına dek önemli atılımlar yapmıştır. Bu atılımların olumlu neticeleri finansal tablolarında var olan aşağıdaki grafiklerde görüldüğü üzere operasyon gelirlerine ve istihdam sayılarına da yansımıştır<sup>84</sup>. Grafikte operasyonel gelirler yıllara göre gösterilmiştir.



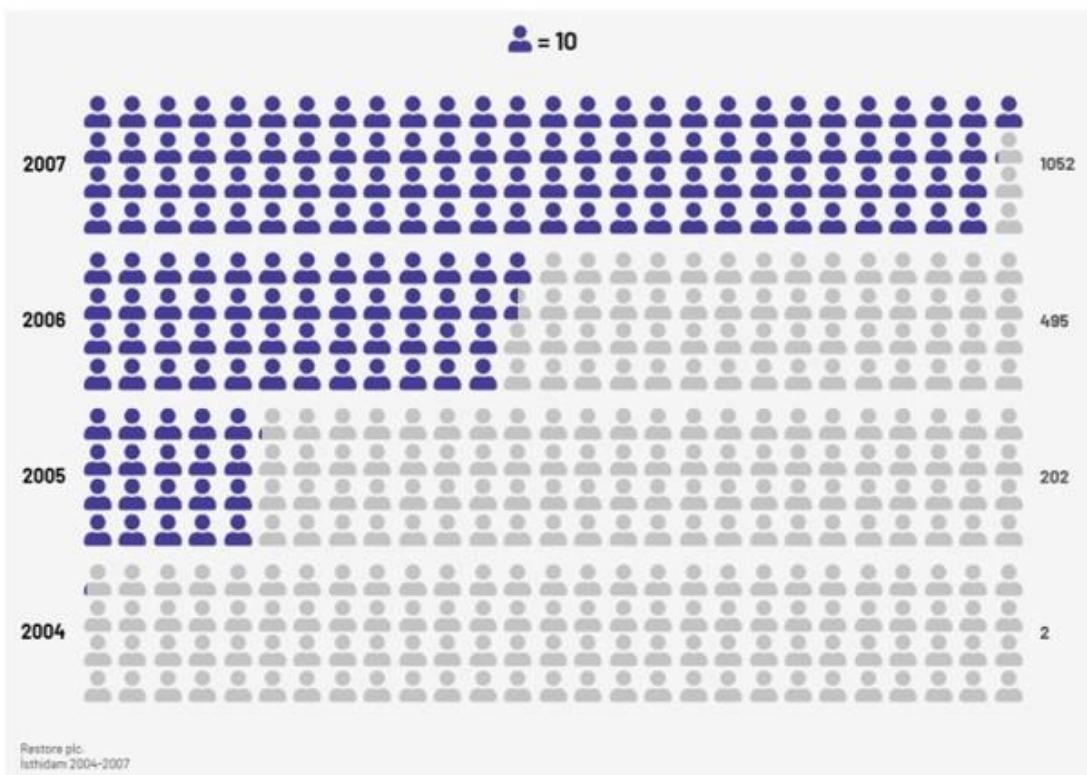
**Şekil 1.2:** Resto plc. operasyonel faaliyetlerden elde edilen gelirler 2005-2007

2005 yılının operasyon gelirleri 15.264,000£ iken bu rakam 2006'da 42.453,000£, 2007'de ise 68,153,000£'e ulaşmıştır<sup>85</sup>. Grafikte de görüldüğü gibi operasyonların büyümesine paralel olarak şirket geliri de artmıştır. Operasyonel büyümeye iş gücüyle gerçekleştiğinden istihdam sayısının da elde edilen gelire paralel olarak artmış olduğu görülmektedir. Grafik yıllara göre çalışan personel sayısını ifade etmektedir.

<sup>83</sup> Companies House., a.g.e., s. 10.

<sup>84</sup> Bureau van Dijk, **Resto plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 16 Ekim 2024.

<sup>85</sup> Bureau van Dijk, a.y.



**Şekil 1.3:** Restore plc. 2004-2007 istihdam rakamları.

2004 yılında Swfit Incorporation'dan satın alındıktan sonra iki kişi olan firma kadrosu 2005 yılında 202'ye, 2006'da 495'e ve 2007 yılında ise 1052'ye çıkmıştır<sup>86</sup>. Operasyonel gelirlerin artışıyla birlikte istihdam da artış firmanın faaliyetlerinden kazanç sağlanarak 2004-2007 seneleri arasında satın alma stratejisiyle birlikte organik olarak da büyüdüğü görülmektedir.

### 1.3.2. Küresel Mali Kriz Dönemi

Tarih boyunca tüm dünyada yaşanan iklim, sağlık, savaşlar ve ekonomik krizler ülkeleri olduğu gibi ulusal ya da uluslararası düzeyde hizmet örgütlerini de etkilediği bilinmektedir. Bu tür krizler konkordato ya da iflas gibi doğurduğu sonuçlarla firmaların sonu olabilirken bazı kuruluşlar için fırsat değeri taşıyabilir. 2008 yılında yaşanan Amerikan piyasaları kaynaklı finansal kriz de bunlardan biridir.

<sup>86</sup> Bureau van Dijk, a.y.

Belirtilen tarihte ABD finansal piyasalarında başlayıp hemen ardından tüm dünyayı sarsan Büyük Depresyon adlı finansal kriz<sup>87</sup> Birleşik Krallık'ı ekonomik ve istihdam açısından derinden etkilemiştir. Amerika'da kendini gösteren bu finansal krizin dünyada bir ekonomik felakete dönüşmemesi adına hükümetler bir dizi tedbir alma yoluna gitmişlerdir. Örneğin, ABD Merkez Bankası [Federal Reserve Board (FED)]<sup>88</sup> ve İngiliz (Birleşik Krallık) Merkez Bankası [Bank of England (BoE)] piyasaları rahatlatmak için şu tedbirleri almışlardır: Uygulanan para politikalarıyla enflasyon hedeflerini tutturmak, istihdam sayılarının düşüşünü engellemek, devlet tahvilleri (government bonds) ve ipoteğe dayalı menkul kıymetleri (mortage-backed securities-MBS) satın almak ve politika faiz oranlarını artırıp azaltmak gibi müdahaleleri içeren parasal genişleme (Quantative Easing-QE)<sup>89</sup> politikalarını hayata geçirmek. Tüm bu tedbirlere rağmen İzlanda'da Landsbankinn bankasının iflası engellenmemiştir<sup>90</sup>. Domino etkisi yaratan bu banka iflasının ardından 2009 yılında Euro-Zone diye bilinen Euro Bölgesindeki Portekiz, İrlanda, Yunanistan ve İspanya'nın İngilizce adlarının baş harflerinden yola çıkılarak "PIIGS" olarak adlandırılan ülkelerde kamu borçlarının çok yüksek seviyelere ulaşması nedeniyle Euro Bölgesi Borç Krizi (Euro-Zone Debt Crisis) ortaya çıkmıştır<sup>91</sup>. Sonrasında, Birleşik Krallık Ulusal İstatistik Ofisinin verilerine göre 64 çeyrek (bir çeyrek 3 aya tekabül etmektedir) hiç durmadan büyuyen İngiliz ekonomisi beş çeyrek üst üste küçüllererek<sup>92</sup> ekonomik depresyona neden olabilecek bir resesyonu maruz kalmıştır<sup>93</sup>. Yaşanan bu ekonomik sorunların ardından 2016 yılında Birleşik Krallık'ın Avrupa Birliğinden ayrılmاسının önünü açan ve ülkeyi Brexit adıyla bilinen referandumu

<sup>87</sup> Council on Foreign Relations, **1992 – 2018 The U.S. Financial Crisis**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.cfr.org/timeline/us-financial-crisis>, 10 Ekim 2024.

<sup>88</sup> Elizabeth Schulze, **The Fed launched QE nine years ago — these four charts show its impact**, CNBC, 24 Kasım 2017, (Çevrimiçi), <https://www.cnbc.com/2017/11/24/the-fed-launched-qe-nine-years-ago--these-four-charts-show-its-impact.html>, 11 Ekim 2024.

<sup>89</sup> Bank of England, **Quantitative easing**, 10 Mayıs 2024, (Çevrimiçi), <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/quantitative-easing>, 13 Ekim 2024.

<sup>90</sup> BBC News, **How did Iceland clean up its banks?**, 10 Şubat 2016, (Çevrimiçi), <https://www.bbc.com/news/business-35485876>, 11 Ekim 2024.

<sup>91</sup> Encyclopædia Britannica, (t.y.). "Euro-zone debt crisis." **Britannica Academic**. <https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/euro-zone-debt-crisis/571323>, 15 Ekim 2024.

<sup>92</sup> Office for National Statistics, **The 2008 recession 10 years on**, 30 Nisan 2018, (Çevrimiçi), <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/the2008recession10yearson/2018-04-30>, 10 Ekim 2024.

<sup>93</sup> Mahfi Eğilmez, **Ekonomi Sözlüğü**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.mahfiegilmez.com/p/ekonomi-sozlugu.html#:~:text=Depresyon%20ile%20resesyonu%20birbirinden%20ay%C4%B1ran,s%C3%BCreli%20bir%20C3%A7%C3%BCn%C3%BC%20ederser>, 11 Ekim 2024.

gördüğü düşünülmektedir<sup>94</sup>. Bu referandumun ardından AB'den 2020'ye kadar ayrılma kararı alan İngiltere, Birliğin ilke olarak ortaya koyduğu ekonomik ve sosyal koşulların dışına çıkarak bağımsız hareket etmeyi amaçladığı görülmektedir. Bu durumun, İngiltere'de AB piyasa rekabet koşullarının ve istihdam politikalarının geçerli olmadığı bir alan yaratarak yerli firmalara avantaj sağladığını düşünülebilir.

Tüm dünyada olduğu gibi İngiltere'de de ekonomik gerileme yaratan bu finansal kriz ülkeler gibi şirketleri de doğrudan etkilemiştir. Yaşananların Restore plc. Grubu üzerindeki etkileri, aşağıda sırasıyla yer alan grafiklerde istihdam<sup>95</sup> ve operasyonel gelirler<sup>96</sup> olarak açıkça görülmektedir.



**Şekil 1.4:** Restore plc. 2007-2012 istihdam rakamları.

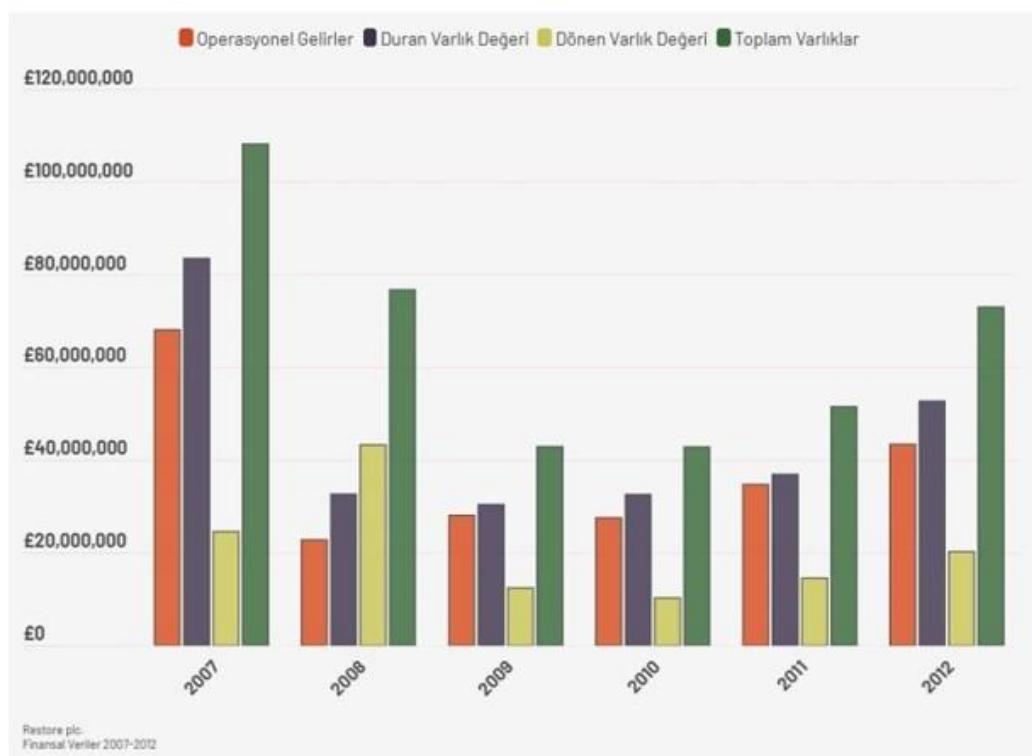
Grafikte görüldüğü üzere 2007'de istihdam sayısı 1052 iken 2008'de dünyada yaşanan gelişmelere paralel olarak 444'e, bir yıl sonrasında ise 434'e düşmüştür. Rakamlardan anlaşıldığı

<sup>94</sup> Harold James. (2024). "7 The United Kingdom and the Aftershock of the Euro Debt Crisis." In *The IMF and the European Debt Crisis*. USA: International Monetary Fund. <https://doi.org/10.5089/9798400231902.071.CH007>, 15 Ekim 2024.

<sup>95</sup> Bureau van Dijk, **Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 16 Ekim 2024.

<sup>96</sup> Bureau van Dijk, a.y.

gibi, Grup kuruluşundan bu yana ilk defa personel sayısını azaltarak küçülmeye gitmek zorunda kalmıştır. Burada zor ekonomik koşullarda yok olmaktansa küçülüp mevcudu korumak kaygısının da olduğu düşünülebilir. İki yıl oldukça durağan bir süreç yaşayan şirket 2010 yılında piyasa koşullarının olgunlaşmasıyla istihdam politikasını da değiştirmiştir. Çalışan sayısını 447'ye çıkararak bir konsolidasyon sağlamış ve daha sonraki yıllarda operasyonlarının büyümesine paralel olarak istikrarlı bir şekilde personel sayısını artırmıştır.



**Şekil 1.5:** Restore plc. 2007-2012 finansal veriler.

Grubun verdiği hizmetlerden sağladığı girdilerle elde edilen operasyonel gelirleri 2007 yılında 68.153.000£ iken sonraki yıl krizle beraber sert bir şekilde 22.869.000£ düşüğü grafikte açıkça görülmektedir<sup>97</sup>. 2007 yılında firmanın bir yıldan önce nakde çeviremeyecek varlıklarını içeren duran varlık değeri 83.589.000£ iken 2008 yılında bu rakam 32.731.000£ inerek sert bir düşüş yaşamıştır<sup>98</sup>. Dönem varlıklar ise 2007 yılında 24.629.000£ iken 2008 yılında ise

<sup>97</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>98</sup> Bureau van Dijk, a.y.

43.350.000£ ulaşmış ertesi yıl ise 12.472.000£ e kadar gerilediği görülmüştür<sup>99</sup>. Toplam varlıklar 2007 yılında 108.218.000£, 2008 yılında 76.080.0001£, 2009 yılında ise 42.960.000£'dir<sup>100</sup>. Bu istihdam ve finansal tablo rakamları bizlere Restore'un kriz anında nakit ihtiyacını karşılamak için elindeki duran varlıklarını likide çevirdiğini ve personel sayısını da azaltarak küçülmeyi tercih ettiğini göstermektedir. Nitekim bu durum yıllık finansal raporuna da yansımıştir. 2008 yılında finansallarında ve istihdam rakamlarında negatif yönlü sert değişim yaşayan firma 2009 yılında da bir değişim sürecine girmiştir. Öncelikle, Başkan Philip Joseph Reid görevinden ayrılmış<sup>101</sup> ve yerine Sir William Wells gelmiştir<sup>102</sup>. Sir Wells 2008 yılına ait *Yıllık Finansal Raporunda* hissedarlara hitaben kaleme aldığı yazısında firma amacını “büyüme potansiyeline sahip olan, organik olarak veya diğer tamamlayıcı işlerle birleşerek büyüyebilecek uzman destek hizmeti işlerini satın almak ve geliştirmek” olarak tanımlamıştır<sup>103</sup>. Metnin devamında, acil onarım bölümünün satılmasının ardından belge yönetimi işine odaklanacaklarının altın çizmişit<sup>104</sup>. Yazısında operasyon gelirinin 2007 yılında 23,156,000£, 2008'de ise 22,336,000£ olduğunu, vergi öncesi zarar ve maddi olmayan varlıkların 6,893,000£ değerindeki amortismanını çıkardıktan sonra net operasyon gelirinin 7,867,000£ olarak kaydedildiğini belirtmiştir<sup>105</sup>. Maddi olmayan varlıkların amortismanı ve değer düşüklüğü öncesinde devam eden operasyonlardan kaynaklanan zarar, istisnai kalemler, hisse bazlı ödemeler kredisi/(gideri) ve koşullu bedel üzerinden varsayımsal faizin 322,000£ ve devam eden operasyonlar için hisse başına temel zararın 1.48£ olarak tespit ettiğini ifade etmiştir<sup>106</sup>. Mavinwood Grubu, Acil Onarım ve Belge Yönetimi olmak üzere iki bölümden oluşmakta olduğuna degenmiş, 31 Aralık 2008 itibarıyla, Acil Onarım bölümü (Ansa Building Services Limited, 'ABS' hariç) satışa sunulmak üzere sınıflandırıldığını ve belge yönetimi bölümü ile ABS'nin devam eden operasyonlar olarak tanımlandığını belirtmiştir<sup>107</sup>. Başkan, yaşanan krizin etkilerinden bahsederken detaya inerek 2008 yılındaki en önemli olayın

<sup>99</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>100</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>101</sup> Companies House, **Terminating appointment as director or secretary**, 4 Haziran 2009, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MjAzNjQ2OTM0N2FkaXF6a2N4/document?format=pdf&download=0>, 4 Kasım 2024.

<sup>102</sup> Companies House, a.y.

<sup>103</sup> Companies House, **Mavinwood plc. Report and Financial Statements**, 31 Aralık 2008, s. 6, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MjAzODE4NjkwMGFkaXF6a2N4/document?format=pdf&download=0>, 4 Kasım 2024.

<sup>104</sup> Companies House, a.g.e., s. 6.

<sup>105</sup> Companies House, a.y.

<sup>106</sup> Companies House, a.y.

<sup>107</sup> Companies House, a.y.

Acil Onarım Bölümünün zayıf performansı olduğunu ifade etmiştir<sup>108</sup>. Eylül 2008'de Mono Services Limited'i 0.4£ milyon karşılığında 1.6£ milyon zarar ile sattıklarını belirten Wells, işin sosyal konut bina onarım sözleşmelerinden oluştuğunu açıklamıştır<sup>109</sup>. Acil onarım bölümünün performans ve düşük iş hacimleriyle 2009'da da hayal kırıklığı yaratmaya devam ettiğini anlatan Başkan, bu iş kolunu 31 Aralık 2009 itibarıyla sonlandırmayı planladıklarını açıklamıştır. Böylece ABS 31 Aralık 2008'de satılacak varlık olarak tanımlanmıştır<sup>110</sup>.

### 1.3.3. Dönüşüm Evresi

Restore plc. bu dönem adı geçen krizden kaynaklanan bir durağanlık yaşasa da hızlıca toparlanarak, büyük bir ekonomik atılıma geçmiştir. Haziran 2010 tarihinde Mavinwood plc. olan resmi adını Restore plc. olarak değiştirmiştir<sup>111</sup>. 2010'da yayımlanan *Yıllık Faaliyet Raporu*'nda, dönemin Grup Başkanı Sir William Wells Firmanın kârlılığa geri döndüğünü ifade ederek 2009 yılında 0,1 milyon £ zarar etmişken 2010 yılında 2,7 milyon £ kâra geçiklerini belirtmiştir<sup>112</sup>. Yine aynı açıklamada Wells, 2009'da Firmanın düzeltilmiş faaliyet kârı 1,5 milyon £ iken 2010'da bu rakamı ikiye katlayarak 3,4 milyon £ ulaştıklarını ifade etmiştir<sup>113</sup>.

2009 yılında Firmanın yönetimi değişmiştir. Philip Reid'in istifasından sonra Firmanın Başkanlığına Sir William Henry Weston Wells gelmiş ve yönetim kurulu yeniden oluşturulmuştur. Firma 2010'da, yayınladığı yıllık sonuç raporunda yönetim kurulu başkanı Wells'in büyümeye stratejisini, kâr ederek büyümekle beraber asıl büyümenin firma satın alarak yapılması gerektiği şeklinde açıkladığı görülmektedir<sup>114</sup>. Raporun devamında, satın alarak büyümeye stratejisine uygun olarak Datacare Limited firmasını 1,1 milyon £ bedelle, Formsade Limited'i 0,7 milyon £ bedelle satın aldığı ifade edilmiştir<sup>115</sup>. Aynı raporun *Strateji* başlığında ise faaliyetlerinin büyük kısmının işletmelerarası destek olduğunu ve büyük işletmelerin tedarikçilerini azaltması ve büyük

<sup>108</sup> Companies House, a.y.

<sup>109</sup> Companies House, a.y.

<sup>110</sup> Companies House, a.y.

<sup>111</sup> Companies House, **The Companies Act 2006 Company Limited by Shares Resolutions of Mavinwood plc.**, 22 Haziran 2010, (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MzAyMjkzNzExM2FkaXF6a2N4/document?format=pdf&download=0>, 17 Ekim 2024.

<sup>112</sup> Restore Plc., **Annual Report 2010**, 31 Aralık 2010, s. 3, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2010-Report-and-Accounts.pdf>, 29 Ekim 2024.

<sup>113</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>114</sup> Restore Plc., **Full Year Results**, 31 Aralık 2010, s. 4, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/11/2010Restore\\_plc\\_Preliminary\\_Announcement\\_22\\_Mar\\_2011.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/11/2010Restore_plc_Preliminary_Announcement_22_Mar_2011.pdf), 30 Ekim 2024.

<sup>115</sup> Restore Plc., a.y.

tedarikçilere yöneliklerinin bekendiği ifade edilirken, bulundukları pazarda yaşanan konsolidasyon sürecinde yeni satın almaların hedeflendiğinin altı çizilmektedir<sup>116</sup>. Bir sonraki yıl yayımlanan yıllık raporda ise Başkan Sir William Wells Firmanın yatırımcılara hitap ederken dört tane stratejik satın alma gerçekleştirdiklerini ve bunların bir önceki yılda belirttikleri hedeflerle uygun şekilde Birleşik Krallık'ta Restore plc.'yi ofis hizmetleri veren bir firma olarak daha geniş bir yapıya dönüştürdüğünü söylemiştir<sup>117</sup>. Raporda *Şirket Satın Alımları* adlı başlığının altında önemli detaylar vererek gelecekle ilgili planlarını daha da somutlaştırdıklarını gösterdiği düşünülebilir. Tüm bunların ardından girişimcilik faaliyetlerini şu şekilde sıralayarak,

- Ofis taşımacılığı ve belge yönetimi şirketi olan Sargents'i kayyumdan 0,5 milyon £ karşılığında satın alarak kurumsal taşımacılık sektörüne girdiklerini;
- Leeds merkezli belge yönetim firması olan Management Archives'ı 0,7 milyon £ karşılığında satın alarak Kuzey İngiltere'de faaliyet göstermeye başladıklarını;
- Glasgow merkezli Paterson Data Management'ı 0,6 milyon £ satın alarak faaliyetlerini İskoçya'ya da taşıdıklarını;
- Kuzey Doğu İngiltere'de yer alan Middlesbrough merkezli Brunswick Document Management 1,2 milyon £ satın aldılarını;
- Londra merkezli Thoroughshred adlı firmanın %50 hissesini, diğer %50'yi 3 yıl içinde hissedarlardan alma opsiyonuyla birlikte 0,3 milyon £ satın aldılarını bildirmiştir.

Aynı Başkan satın alınan bu son firmanın adını Restore Shred olarak değiştirdiklerini belirterek Restore'un bu sayede güvenli kâğıt imha ve geri dönüşüm sektörüne de giriş yapmış olduğunu ifade etmiştir<sup>118</sup>.

Bu hamlelerle, Britanya'nın genelinde tüm müşterilerine hizmet vermek için Firmanın stratejik amaçları doğrultusunda genişlediği aynı raporda dile getirilmiştir<sup>119</sup>. Sargent adlı firmanın satın alınma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, ekonomik krizler döneminde yatırım yapıp borç almayı teşvik eden BOE'nin parasal genişleme politikasının Grubun büyük şirketlerin tedarikçisi olma stratejisini uygulamasına uygun koşullar oluşturduğu düşünülebilir. BOE'nin

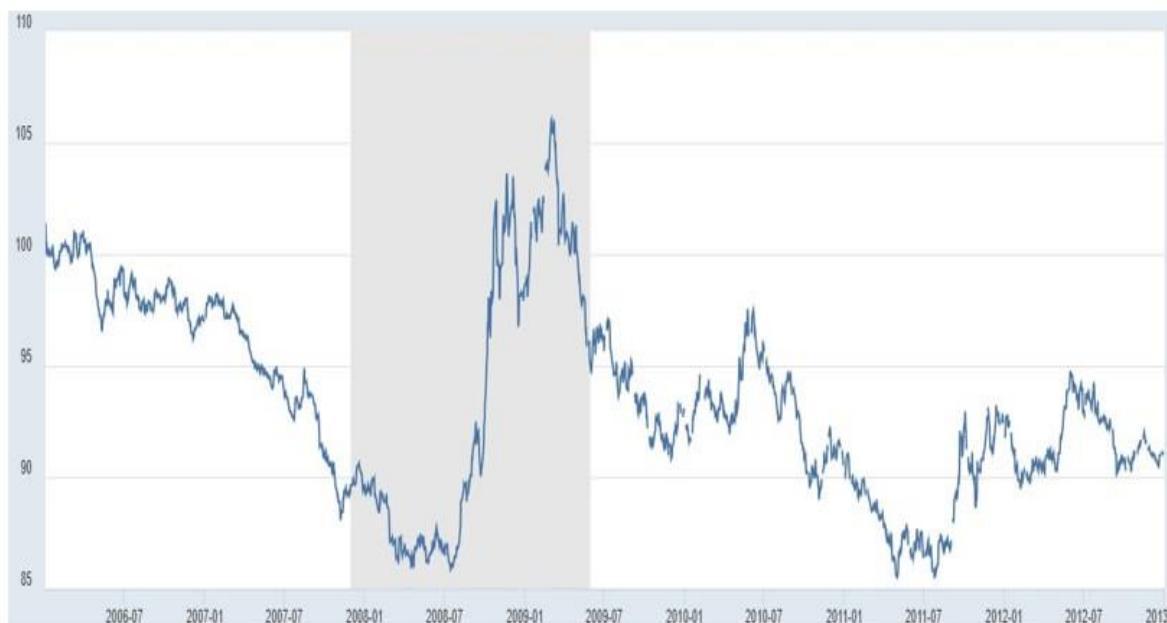
<sup>116</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 4.

<sup>117</sup> Restore Plc. (31 Aralık 2011). **Annual Report 2011**, s. 3., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2011-Report-and-Accounts.pdf>, 29 Ekim 2024.

<sup>118</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>119</sup> Restore Plc., a.y.

parasal genişleme politikasının şirketler için nasıl bir uygun koşul meydana getirdiği aşağıdaki Dolar Endeksi grafiğinde daha açık bir şekilde görmek mümkündür.



Şekil 1.6: A.B.D. dolar endeksi (DXY)

Krizin yarattığı durum tüm dünyada finansal piyasalardan ABD Dolarına doğru bir yönelime neden olduğu Federal Reserve Bank of St. Louis'in (FRED) yayumlahduğu United States Dollar Index (DXY) grafiğinde dolar para biriminin değer kazandığı görülmektedir<sup>120</sup>. DXY endeksi, ABD Dolarının karşısından ticari olarak konumlanan dünyadaki diğer majör para birimleri olan %57,6 oraniyla Euro (EUR), %13,6 oraniyla Japon Yeni (JPY), %11,9 oraniyla İngiliz Sterlini (GBP), %9,1 oraniyla Kanada Doları (CAD), %4,2 oraniyla İsveç Kronu (SEK) ve %3,6 oraniyla İsviçre Frangı (CHF) sepetinden oluşmaktadır<sup>121</sup>. ABD dolarının diğer majör para birimlerinden oluşan sepet karşısındaki değerini ölçen DXY ve Doların gücünü yansıtarak ticaret yönelimini ölçmek için yaygın olarak kullanılır<sup>122</sup>. Yukarıdaki grafikte görüldüğü üzere krizin

<sup>120</sup> Board of Governors of the Federal Reserve System (US), **Nominal Broad U.S. Dollar Index [DTWEXBGS]**, FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, t.y., (Çevrimiçi), <https://fred.stlouisfed.org/series/DTWEXBGS>, 01 Kasım 2024

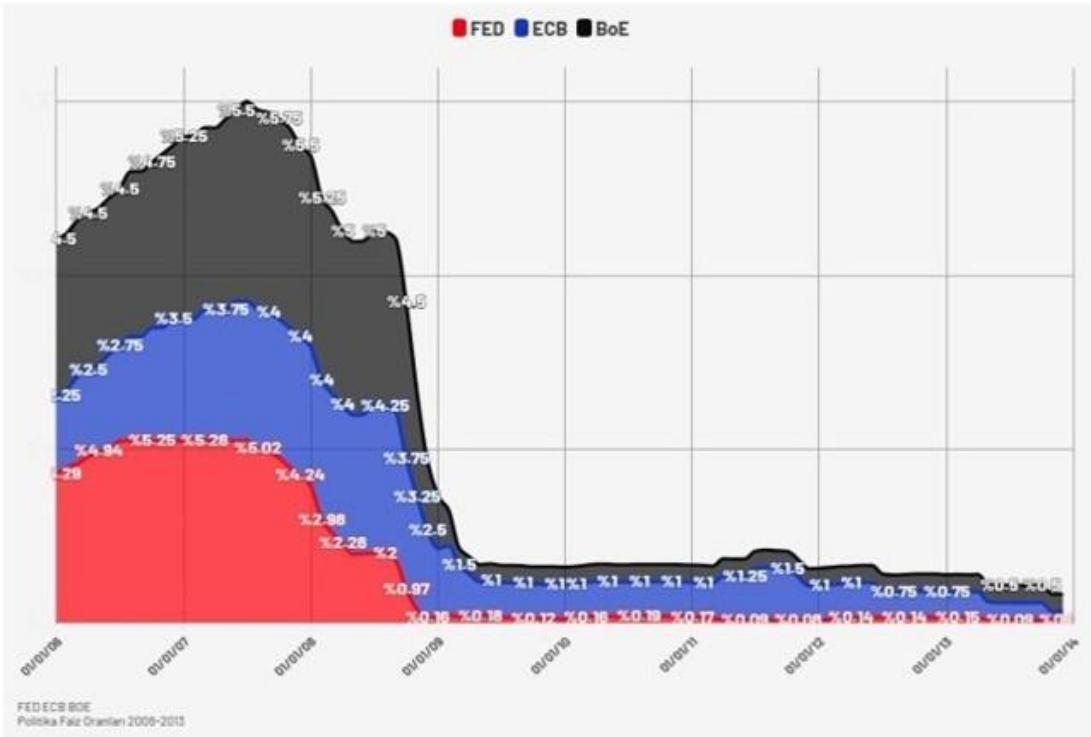
<sup>121</sup> James Chen, **Investopedia: What Is the U.S. Dollar Index (USDX) and How to Trade It**, 16 Ekim 2024, (Çevrimiçi), <https://www.investopedia.com/terms/u/usdx.asp>, 01 Kasım 2024.

<sup>122</sup> Turan Subasat. (2003). "Does the dollar index really measure outward orientation?" **International Review of Applied Economics**, 17(3), 309–326. <https://doi.org/10.1080/026921703200090504>

hemen ardından 2008'in 3. çeyreğinde küresel manada paranın borsalardan ve diğer para birimlerinden çıkararak ABD tahvil faizlerine yönelik için ABD dolarına transfer olmasından dolayı yukarıda oranları verilen majör para birimleri sepeti dolar karşısında değer kaybetmiştir. Bunun sonucunda küresel ticaret ve finansal sisteminde ağırlığı olan diğer gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin para birimleri değer kaybetmiş, borsalarında önemli kayıplar olmuş ithalat ve ihracat dengelerine olumsuz yansımış ve ulusal ekonomilerde gerilemeler yaşanmıştır. Yatırımlara ve finans dünyasına yön veren başlıca merkez bankaları olan FED, ECB (European Central Bank) ve BOE bu durumu engellemek, enflasyonu canlandırmak ve yatırımları yönlendirmek amacıyla süreç içerisinde uyguladıkları aşağıdaki grafikte yer alan politika faiz oranları<sup>123</sup> da Restore plc. için olumlu bir konjonktür oluşturmuştur.

---

<sup>123</sup> Statista, **Monthly Federal funds effective rate, European Central Bank fixed interest rate, and Bank of England Bank Rate from 2003 to 2024 [Graph]**, In Statista, 16 Ekim 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/1470953/monthly-fed-funds-ecb-boe-interest-rates/>, 29 Ekim 2024.



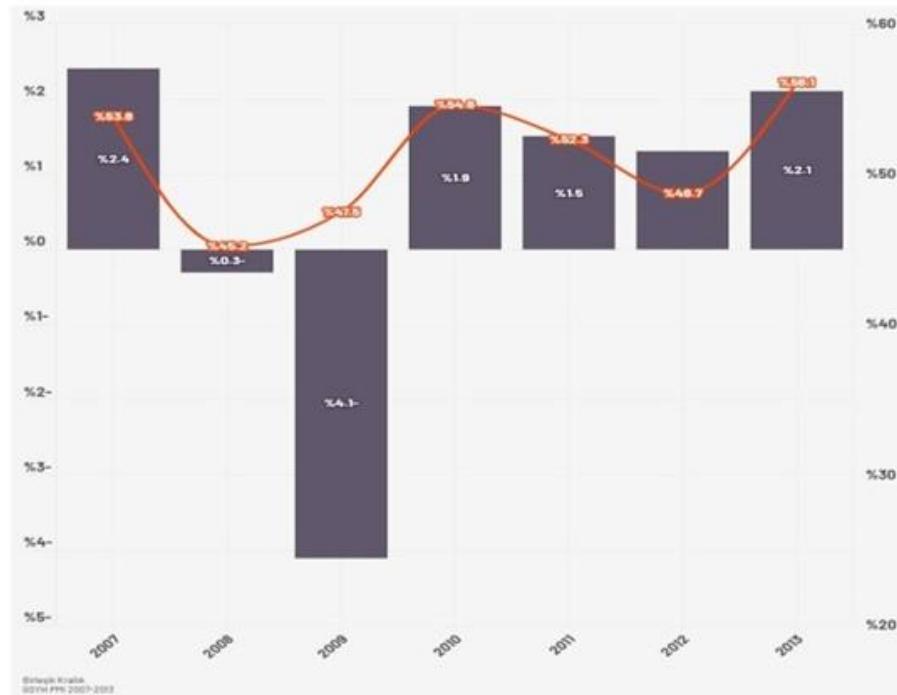
Şekil 1.7: FED, ECB ve BOE 2006-2013 politika faiz oranları.

Grafikte görüldüğü üzere FED, ECB ve BOE politika faiz oranlarını düşürüp piyasaya kredi yoluyla para aktarmakla QE politikalarında iş birliğinde bulunmuşlardır. Bu sayede piyasa uzmanları, merkez bankaları, fonlar ve diğer piyasa profesyonellerinin yönettiği Akıllı Paranın (Smart Money)<sup>124</sup> tahvil, mevduat ve türevleri olan enstrümanlara yönelmesini engellemiştir. Çünkü faiz oranları enflasyonun altında kaldığı için reel kazanç getirişi olmayacağındır. Ayrıca bu politikayla bankaların firmalara ve hane halkına düşük faizle kredi vermesinin önü açılarak para piyasalarıyla birlikte reel ekonomi de rahatlatılmıştır.

Restore plc. finansal olarak bir krizle karşı karşıyayken kriz için makroekonomik çerçevede üretilen çözümler, işletmenin büyümeye büyük katkı sağlamıştır. O dönemde, olağan piyasa koşullarında olmayacak bir likidite, krizin aşılması için majör merkez bankalarının iş birliğiyle bankalar üzerinden reel piyasaya aktarılmıştır. Piyasaya giren bu sıcak para ulusal ve küresel düzeyde firmaların mevcut iş hacimlerini artırmalarına imkân vermiş; yeni iş alanlarının

<sup>124</sup> Yeonjeong Ha, Hyeongseok Kang, Tong Suk Kim, & Heewoo Park, "Money is smart: New evidence from investors' buys and sells", **Social Science Research Network**, 2016, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2812963>.

açılması ve borsaya para girişinin tekrar başlaması için de yeni yatırımları canlandırmıştır. Bu durumun reel ekonomiye yansımıası ise aşağıda yer alan grafikte açık bir şekilde görülmektedir.



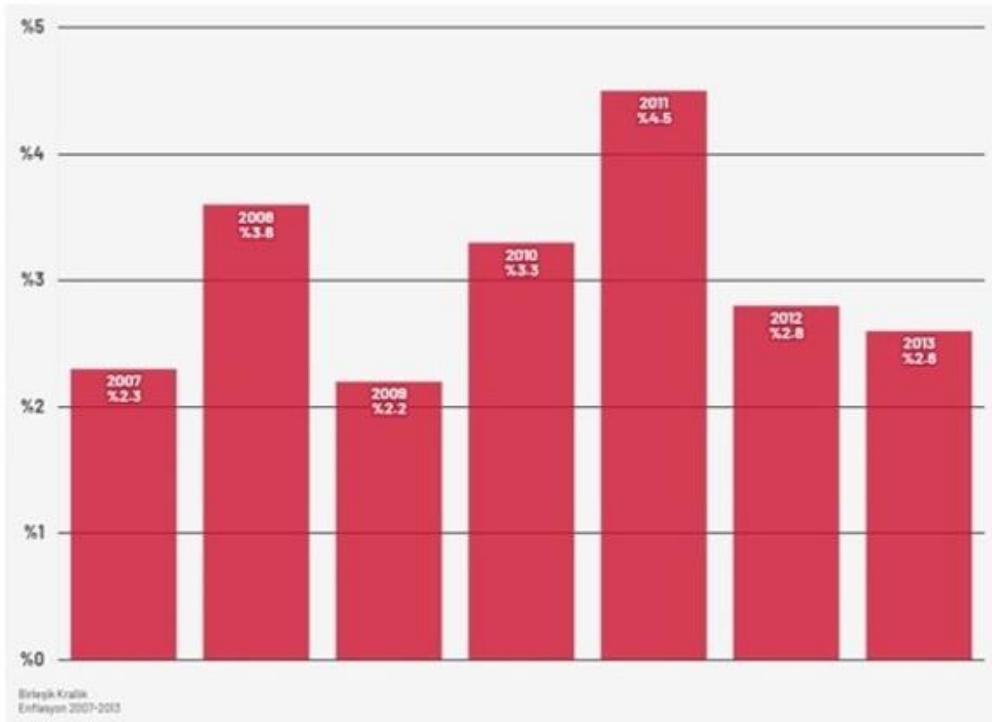
**Şekil 1.8:** Birleşik Krallık 2007-2013 GSYH ve PMI verileri.

Sağın bir derecelendirme kuruluşu olan Standart and Poor's'un (S&P) yayımladığı imalat, inşaat ve hizmet sektörlerinde çalışan satın alma yöneticilerinin mal ve hizmet satın alma eğilimlerini gösteren Satın Alma Yöneticileri Endeksi (Purchasing Managers' Index - PMI)<sup>125</sup> dönem verileri GSYH verileriyle karşılaştırılmış, Birleşik Krallık'ta kriz ve QE politikasına paralel grafikte derin bir "V" formasyonu gözlenmiştir<sup>126</sup>. PMI verileri 50 puanın altına düştüğünde profesyoneller bu durumu sektör daralarak ekonomik aktivite azalıyor şeklinde

<sup>125</sup> Evan F. Koenig. (2002). "Using the Purchasing Managers' Index to assess the economy's strength and the likely direction of monetary policy." **Federal Reserve Bank of Dallas Economic and Financial Policy Review**, 1(6). <https://www.dallasfed.org/~media/Documents/research/efpr/v01n06a01.pdf>

<sup>126</sup> Chris Williamson, **S&P Global: UK economy in worst spell since 2009 as all-sector PMI signals further contraction**, 5 Kasım 2019, (Çevrimiçi), <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/mi/research-analysis/uk-economy-in-worst-spell-since-2009-as-allsector-pmi-signals-further-contraction-nov19.html>, 04 Kasım 2024.

değerlendirmektedirler<sup>127</sup>. PMI endeksinin sonuçları doğal olarak finans ile reel ekonomiye yansındığından GSYİH sonuçlarının da bu şekilde oluştuğu söylenebilir.



**Şekil 1.9:** Birleşik Krallık 2007-2013 enflasyon oranları.

Yine aynı dönemde enflasyon eğiliminin hızlıca düşüşü gözlemlenmekle birlikte QE politikalarının ardından enflasyonun tekrar yükseliş trendi başlamış, 2011 yılında dönem için zirve kabul edilebilecek %4,5 oranına ulaşmış olduğu IMF'in yayumlahduğu grafikten anlaşılmaktadır<sup>128</sup>. Verilere bağlı olarak genişlemeci para politikalarının sonucunda ısınan ekonominin pozitif korelasyonla enflasyonu yükselttiği<sup>129</sup> ve Birleşik Krallık'ın bu politikadan olumlu sonuçlar aldığı<sup>130</sup> düşünülmektedir.

<sup>127</sup> Gedik Yatırım, a.y.

<sup>128</sup> IMF, **Inflation rate, average consumer prices, United Kingdom**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/GBR?year=2024>, 04 Kasım 2024.

<sup>129</sup> Mahfi Eğilmez, **Türkiye Ekonomisi Isınıyor mu?**, 18 Mart 2018, (Çevrimiçi), <https://www.mahfiegilmez.com/2018/03/turkiye-ekonomisi-isnyor-mu.html>, 29 Ekim 2024.

<sup>130</sup> Mahfi Eğilmez, **Parasal Genişleme Uygulamaları**, 05 Eylül 2015, (Çevrimiçi), <https://www.mahfiegilmez.com/2015/09/parasal-genisleme-uygulamalar.html>, 29 Ekim 2024.

Yukarıda izah edilen makroekonomik bağlam içerisinde 2012 yılına gelindiğinde, *Yıllık Faaliyet Raporu*'nda dönemin Grup Başkanı Sir William Wells, Restore Shred'in kalan %50 hissesi ve dört stratejik öneme sahip olan şirket satın alınma hadiselerinin gerçekleştiğini yatırımcılara hitaben kaleme aldığı yazısında belirterek değişimin detaylı sonuçlarını vermiştir<sup>131</sup>. İlk hamlede dönemin lider kurumsal taşımacılık firması olarak ifade edilen ve Grubun ekosisteminin önemli bir parçası olan Harrow Green firması 6,1 milyon £ başlangıç bedeli, 5,6 milyon £ borçla ve 2015 yılında 1 milyon £ ilave ödeme şartlarıyla satın alındığı belirtilmiştir<sup>132</sup>. Yine Londra merkezli bir kurumsal taşımacılık şirketi olan ROC Relocations firması kayyumdan 0,2 milyon £ ile Gruba dahil edilmiştir. Middlesbrough merkezli güvenli kâğıt imha ve geri dönüşüm işletmesi olan M&L Document Destruction 0,3 milyon £ satın alınarak Restore Shred'in operasyonel faaliyetlerinin coğrafi olarak genişletildiği ifade edilmektedir. Sir Wells rapordaki yazısında Manchester merkezli belge yönetimi şirketi Archive Solutions'ı 2,6 milyon £ başlangıç bedeli ile satın alarak Kuzey-Batı İngiltere'deki varlıklarını güçlendirdiklerini ifade etmiştir<sup>133</sup>. Son olarak aynı raporda, File & Data Storage Limited'in satın alımını duyurduklarını ifade eden Başkan, kırtasiye tedarik şirketi OfficeTeam'den 6,1 milyon £ karşılığında alınan bu şirketin ek olarak 0,15 milyon £ ödeme potansiyeli bulunduğuunu açıklamıştır<sup>134</sup>.

Yazısının devamındaki *Strateji* başlığında ise Grubun Birleşik Krallık'ta ofis hizmetlerine odaklandığını ifade etmektedir. Başkan büyümeye stratejilerinin “derinleşme ve genişleme” esaslarına dayandığının altını çizmiştir. Derinleşmenin çoğunlukla satın almalarla gerçekleşen ve pazardaki yerlerinin üç yıldan kısa bir sürede sekizincilikten ikinciliğe erişmesinin Birleşik Krallık'taki pazar paylarının artmasını ifade ettiğini söylemektedir. Genişlemeyi ise Restore Online'ın bir çevrimiçi veri yedekleme işini örnek vererek mevcut faaliyetleri tamamlayan ek hizmetler sunmayı amaçladığını belirtmiştir<sup>135</sup>.

2013 yılına gelindiğinde ise *Yıllık Faaliyet Raporu*'nda, Grubun File & Data'yı 6,1 milyon £ başlangıç bedeli ve 0,15 milyon £ ek ödeme opsiyonuyla; Atix'i 0,9 milyon £ karşılığında; Bedfordshire merkezli bir IT varlık bertaraf şirketi olan IT Efficient'i 1,9 milyon £ başlangıç bedeli

<sup>131</sup> Restore Plc., **Annual Report 2012**, 31 Aralık 2012, s. 3, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2012-Report-and-Accounts.pdf>, 29 Ekim 2024.

<sup>132</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>133</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>134</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>135</sup> Restore Plc., a.y.

ve 0,4 milyon £ ek ödeme opsiyonuyla satın alındığı belirtilmiştir<sup>136</sup>. Başkan geleneksel hitap yazısının devamında son dört yılda şirketin gelir, kâr ve piyasa değeri açısından oldukça büyüdüğünü, belge yönetiminde gelirlerin %150, kârlılığın ise %250 oranında artırıldığını ifade etmiştir<sup>137</sup>. Bir önceki sene satın alınan Harrow Green firmasıyla kurumsal taşımacılıkta pazar liderliğini elde ettiklerini iddia eden Sir Wells, ayrıca aşağıda yer alan hizmetlerin müşterilerin ihtiyaç duyukları hizmetler olduğunu belirterek önemli gelişmeler olarak ifade etmiştir:

- Restore Shred'de hızla büyüyen bir kâğıt imha ve geri dönüşüm işletmesi;
- Restore IT Efficient'de önemli bir büyümeye potansiyeline sahip bir IT Varlık Bertaraf işletmesi;
- Küçük ama sürekli büyüyen bir çevrimiçi depolama işletmesi<sup>138</sup>.

Yazısının devamında yukarıda bahsedilen CRM sistemlerine önemli yatırımlar yaparak satış personelinin -hangi hizmet alanında olursa olsun- Grup'taki diğer bağlantıları tanımlayıp bu bağlantılarından yararlanmalarının sağlanması öncelik verdiklerini ifade etmiştir<sup>139</sup>. Eş zamanlı olarak, mevcut faaliyetleri tamamlayan ek hizmetler sunma fırsatlarını her zaman değerlendirdiklerini ifade eden Başkan, 2012 *Yıllık Faaliyet Raporu*'nda belirttiği üzere, faaliyet gösterilen ve hedeflenen alanların özelliklerini açık bir şekilde tanımladıklarını beyan etmiştir<sup>140</sup>. Bu özellikler ise

- Sürekli tekrar eden gelir unsuru;
- İyi marjlar sağlamayı mümkün kıyan belirli bir operasyonel kompleks ağ;
- Bulunulan (genel olarak müşterilerin tesis veya IT yöneticileri aracılığıyla) pazara uyumlu bir erişim kanalı;
- Oluşturulacak ekosistemle müşterilerin tedarikçileri değiştirmesinin ne istenen ne de pratik bir durum haline gelmesi;
- Sunulan diğer hizmetlerin çapraz satış yapma potansiyelini artırma<sup>141</sup>.

<sup>136</sup> Restore Plc., **Annual Report 2013**, 31 Aralık 2013, s. 3, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore\\_plc\\_latest\\_Annual\\_Report\\_and\\_Accounts-2013.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore_plc_latest_Annual_Report_and_Accounts-2013.pdf), 29 Ekim 2024.

<sup>137</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>138</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>139</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>140</sup> Restore Plc., a.y.

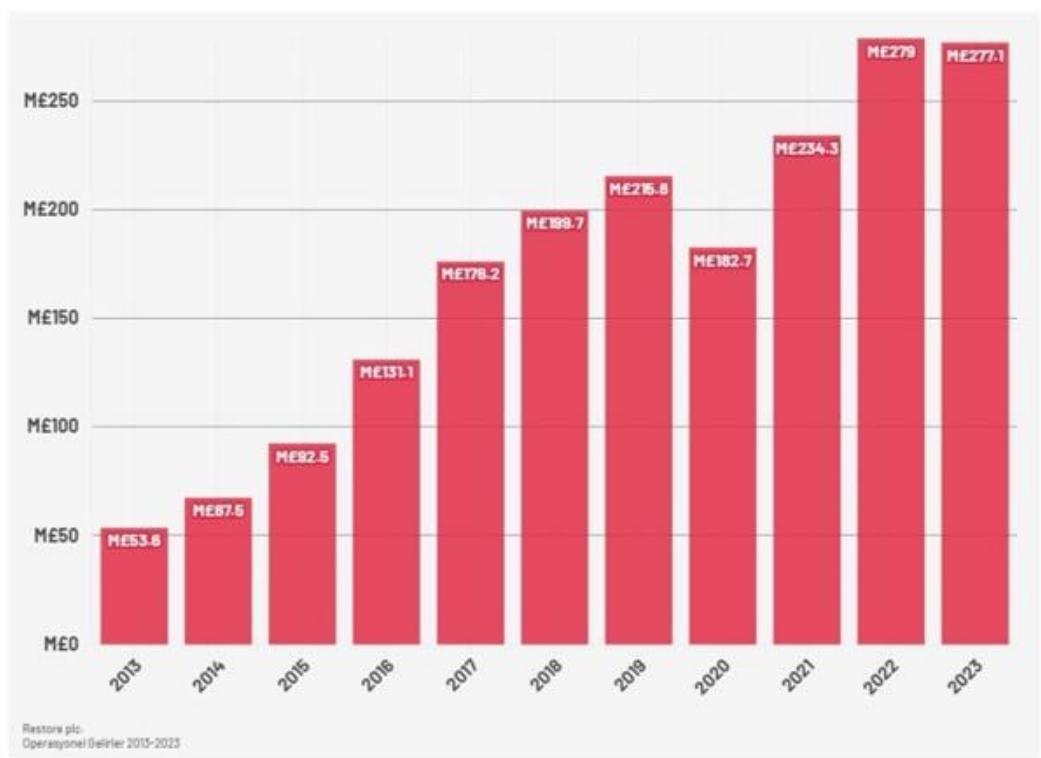
<sup>141</sup> Restore Plc., a.y.



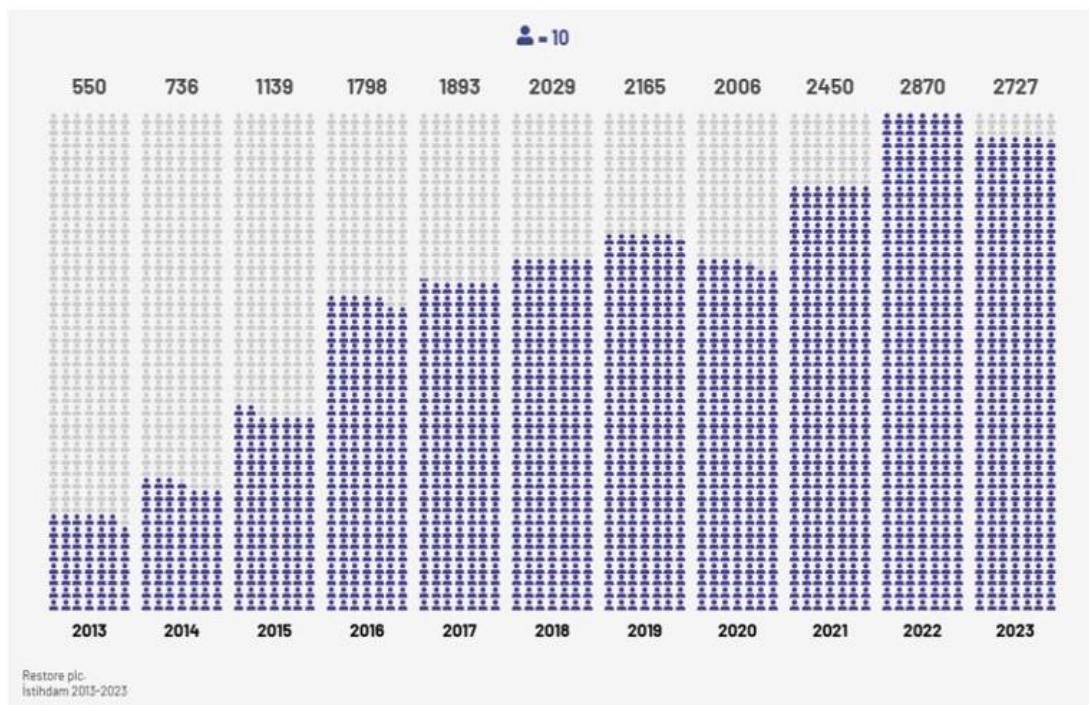
Şekil 1.10: Restore plc. ekosistemini anlatan görsel.

Yukarıda yer alan resim ise 2014 yılında yayımlanan *Yıllık Rapor*'un kapağında kullanılmış olup Grubun oluşturduğu ekosistemi ve iş modelini anlatan bir tasarıma sahiptir<sup>142</sup>. Daha önceki raporlarda mali tablolar dışında herhangi bir görsel kullanmayan firma, bu ve benzeri görsellerle ilgili raporda firmanın yeni yüzünü ve işleyiş biçimini yatırımcılara tanıtmıştır. Bu görsele paralel bir şekilde değişimin etkileri daha sonraki yıllarda çeşitli verilerde gözlemlenebilmektedir.

<sup>142</sup> Restore Plc., **Annual Report 2014**, 31 Aralık 2014, (Çevirmiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-AR14-Lower-Res-for-website.pdf>, 29 Ekim 2024.



Şekil 1.11: Restore plc. 2013-2023 operasyonel gelirler.



Şekil 1.12: Restore plc. 2013-2023 istihdam rakamları.

Adım adım uygulanan firma satın almaları sayesinde uygulanan “derinleşme ve genişleme” stratejisi yıllar içerisinde Grubun operasyon gelirlerine ve istihdam rakamlarına istikrarlı bir biçimde olumlu yansığı yukarıdaki grafiklerde görülmektedir<sup>143</sup>. Firma, grafiklerde görüldüğü üzere, istihdamında nicelik olarak bin sayı barajını 2015 yılında aşarken, 2016 yılında bu artış operasyonel gelirlerine yansımış ve orada da £100 milyon barajı aşılmıştır. 2018 yılında istihdamda iki bin sayı barajı aşılırken 2019 2020 yılları arasında COVID-19'un etkisiyle bir konsolidasyon süreci yaşanmış, sonrasında 2023'e kadar istihdam rakamları neredeyse üç bin sayı barajını test edecek kadar yükseldiği gözlemlenmektedir. İstihdam sayılarındaki artışın, konsolidasyonun ve tekrar yükselişe geçişin birebir operasyonel gelirlere de yansığı grafikten anlaşılmaktadır. 2018 yılında firma operasyonel gelirlerde £200 milyon barajını zorlarken 2019 yılında bunu da aşıyor ancak COVID-19 dönemin başı olarak kabul edeceğimiz 2020 yılında ise tekrar £200 milyonun altına gerilediği görülmüştür. 2021 yılında ise £200, 2023 ve 2024 yıllarında ise £250 milyondan fazla operasyonel gelir sağlayarak bir önceki kriz dönemine göre Restore plc.'nin çok daha sağlıklı bir yapıya kavuştuğunu finansal ve istihdam rakamlarından anlayabilmekteyiz.

#### 1.3.4. Büyüme Evresi

2019 yılına gelindiğinde Restore plc., işlerini belge yönetimi ile kurumsal taşımacılık ve kurulum olarak iki ana bölümün altında, sırasıyla birinci bölümde belge yönetimi ve güvenli belge imha ve geri dönüşüm hizmetlerini, ikinci bölümde teknoloji ile kurumsal taşımacılık ve kurulum hizmetlerini organize ederek dizayn etmiş<sup>144</sup>, 2020 yılında ise güncel mevcut yapısının başlangıcı olan iki bölümlü yapı korunup, ilk bölüme dijital hizmetleri de katarak ekosistemini büyütmüştür<sup>145</sup>. Ancak 08 Aralık 2019 tarihinde Çin Halk Cumhuriyeti’nde ilk COVID-19 vakası

<sup>143</sup> Bureau van Dijk, **Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 29 Ekim 2024.

<sup>144</sup> Restore Plc., **Annual Report 2019**, 31 Aralık 2019, s. 4, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/FY\\_2019\\_AR\\_Latest.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/FY_2019_AR_Latest.pdf), 30 Ekim 2024.

<sup>145</sup> Restore Plc., **Annual Report 2020**, 31 Aralık 2020, s. 5, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/2020.pdf>, 30 Ekim 2024.

Wuhan şehrinde görülmüş, 31 Aralık'ta ise Çin, sonrasında pandemi olarak küresel bir krize dönüşecek hastalığın yayıldığına Dünya Sağlık Örgütüne (DSÖ) dair uyarıda bulunmuştur<sup>146</sup>.



Şekil 1.13: Covid-19 başlangıç dönemi borsalar.

01 Ocak 2020 tarihinden itibaren sermaye piyasalarının yönü değişerek dünyanın en önemli borsa ve endekslerinde sert hareketlere sahne olmuş, 11 Mart'ta DSÖ hastalığı pandemi

<sup>146</sup> The World Economic Forum, **Key milestones in the spread of the coronavirus pandemic**, 22 Nisan 2020, (Çevrimiçi), <https://www.weforum.org/stories/2020/04/coronavirus-spread-covid19-pandemic-timeline-milestones/>, 05 Kasım 2024.

olarak ilan ettikten sonra 06-18 Mart tarihlerinde yukarıdaki grafikte de görüleceği üzere oransal olarak büyük kayıplar yaşanmıştır<sup>147</sup>.



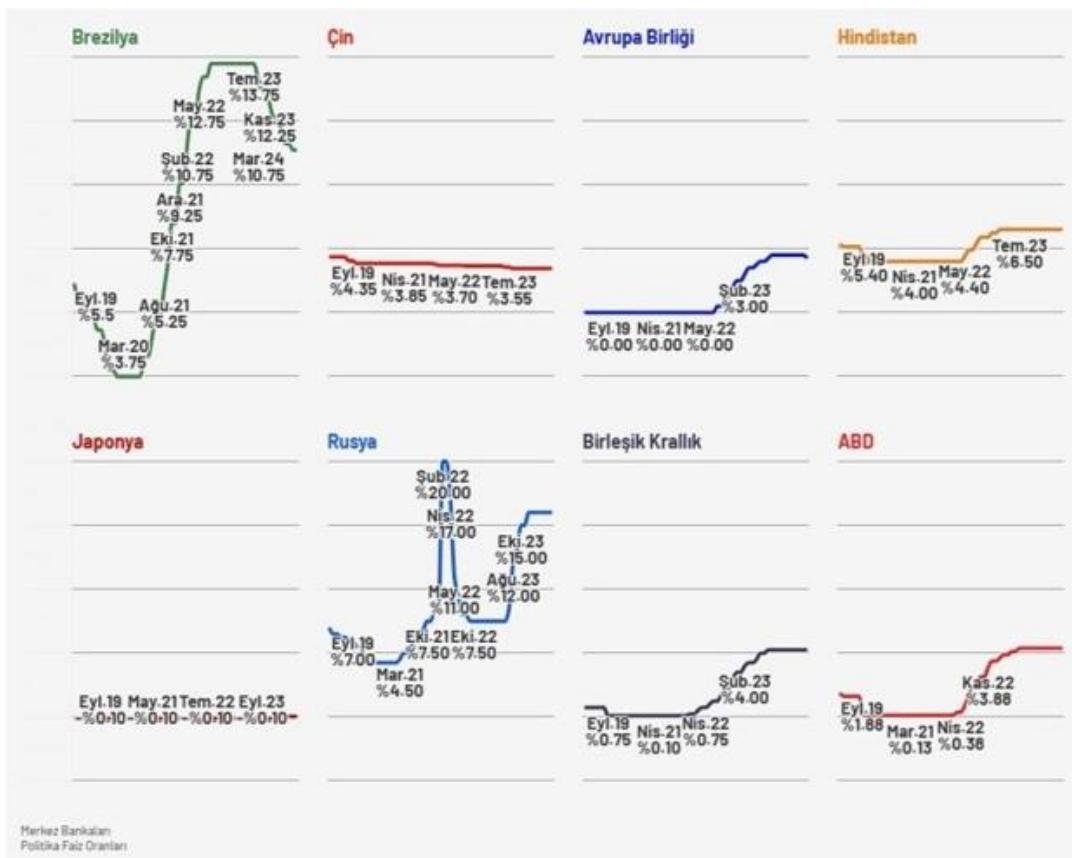
Şekil 1.14: West Texas Intermediate (WTI) vadeli petrol grafiği.

20 Nisan 2020 tarihinde ise West Texas Intermediate (WTI) vadeli petrol varil fiyatları taşıma ve saklama maliyetleri nedeniyle yukarıdaki ABD Enerji Enformasyon İdaresi'nin (U.S. Energy Information Administration – EIA) yayumlahduğu grafikte görüldüğü üzere<sup>148</sup> tarihinde ilk defa 0\$ altına düşerek Dünyada ticaretin durma noktasına geldiğini göstermiştir<sup>149</sup>. Bu durum tıpkı 2009'da olduğu gibi tekrardan merkez bankalarını harekete geçirmiştir ve QE politikalarının tekrar devreye girmesine neden olmuştur.

<sup>147</sup> Il Sole 24 Ore, **Change in value during coronavirus outbreak of selected stock market indices worldwide from January 1 to March 18, 2020 [Graph]**, In Statista, 18 Mart 2020, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/1105021/coronavirus-outbreak-stock-market-change/>, 05 Kasım 2024.

<sup>148</sup> U.S. Energy Information Administration, **Petroleum & Other Liquids**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/rwtcd.htm>, 05 Kasım 2024.

<sup>149</sup> The World Economic Forum, **Coronavirus: US oil has dropped to below \$0 dollars a barrel. Here's what it means**, 21 Nisan 2020, (Çevrimiçi), <https://www.weforum.org/stories/2020/04/oil-barrel-prices-economic-supply-demand-coronavirus-covid19-united-states/>, 05 Kasım 2024.



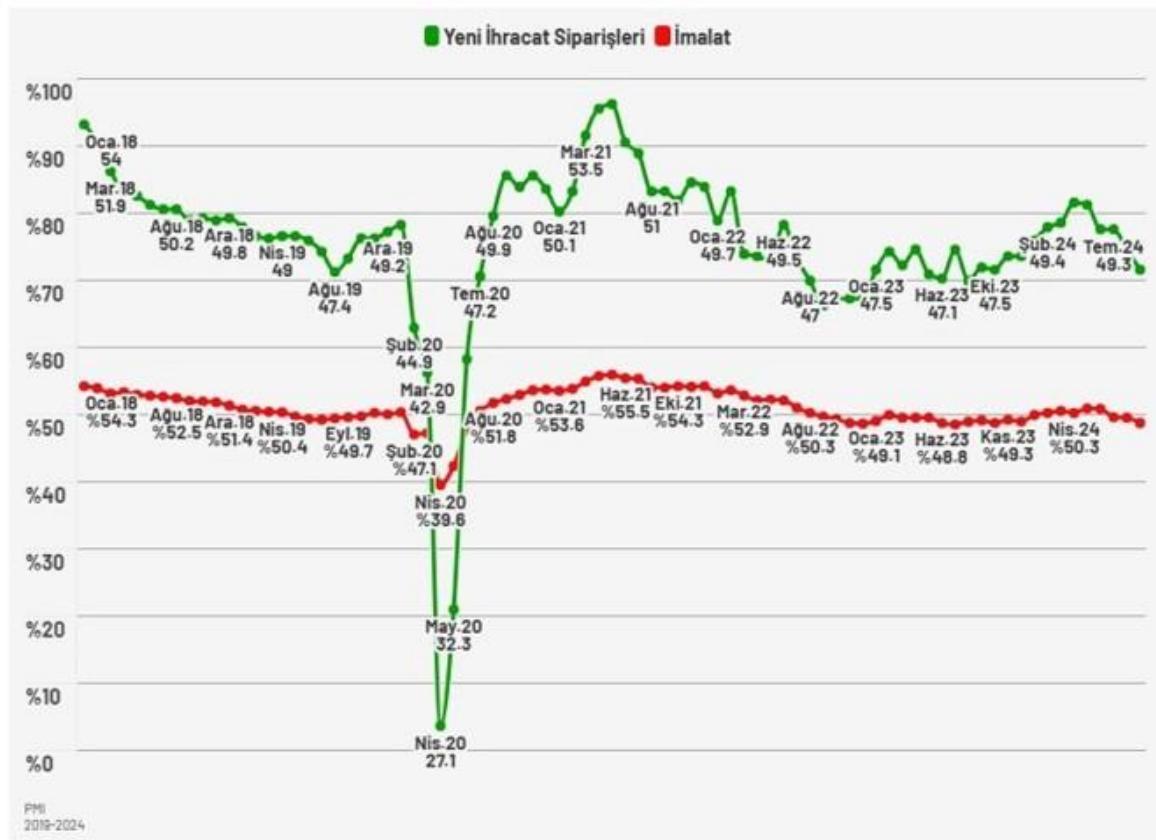
Sekil 1.15: Covid-19 sürecinde merkez bankalarının politika faiz oranları.

Grafikte de görüleceği üzere gelişmiş ekonomi olarak kabul edilen ABD, Birleşik Krallık, Avrupa Birliği merkez bankaları süreç içerisinde %-0,10 oranına (Japonya Merkez Bankası – Bank of Japan-BOJ) BOJ kadar politika faizlerini indirerek piyasaların paraya kolay erişim imkânı sağlamıştır<sup>150</sup>. Rusya'nın Ukrayna ile yaşadığı savaştan dolayı finansal, ticari, askeri ve diplomatik birçok yaptırıma maruz kalmasından dolayı ekonomisinde pandemiye ek olarak olağanüstü gelişmeler yaşamakla<sup>151</sup> beraber Brezilya ve Çin gibi diğer ülkelerle birlikte gelişmekte olan ekonomilere sahip ülkeler ABD Doları karşısında rekabet gücünü kaybetmemek için hem faiz indirimine gitmiş hem de paralarının değerlerini düşürme yolunu tercih etmişlerdir<sup>152</sup>.

<sup>150</sup> Bank for International Settlements, **Central bank policy rates in major advanced and emerging economies from September 2019 to July 2024 [Graph]**, In Statista, 10 Eylül 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/1034304/central-bank-policy-rates-advanced-emerging-economies/>, 05 Kasım 2024.

<sup>151</sup> U.S. International Trade Administration, **Sanctions and Export Controls on Russia**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.trade.gov/russia-sanctions-and-export-controls>, 06 Kasım 2024.

<sup>152</sup> Suranjan Tewari, & Peter Hoskins, **Chinese yuan: Currency hits record lows against US dollar**, BBC, 28 Eylül 2022, (Cevrimici), <https://www.bbc.com/news/business-63056680>, 05 Kasım 2024.

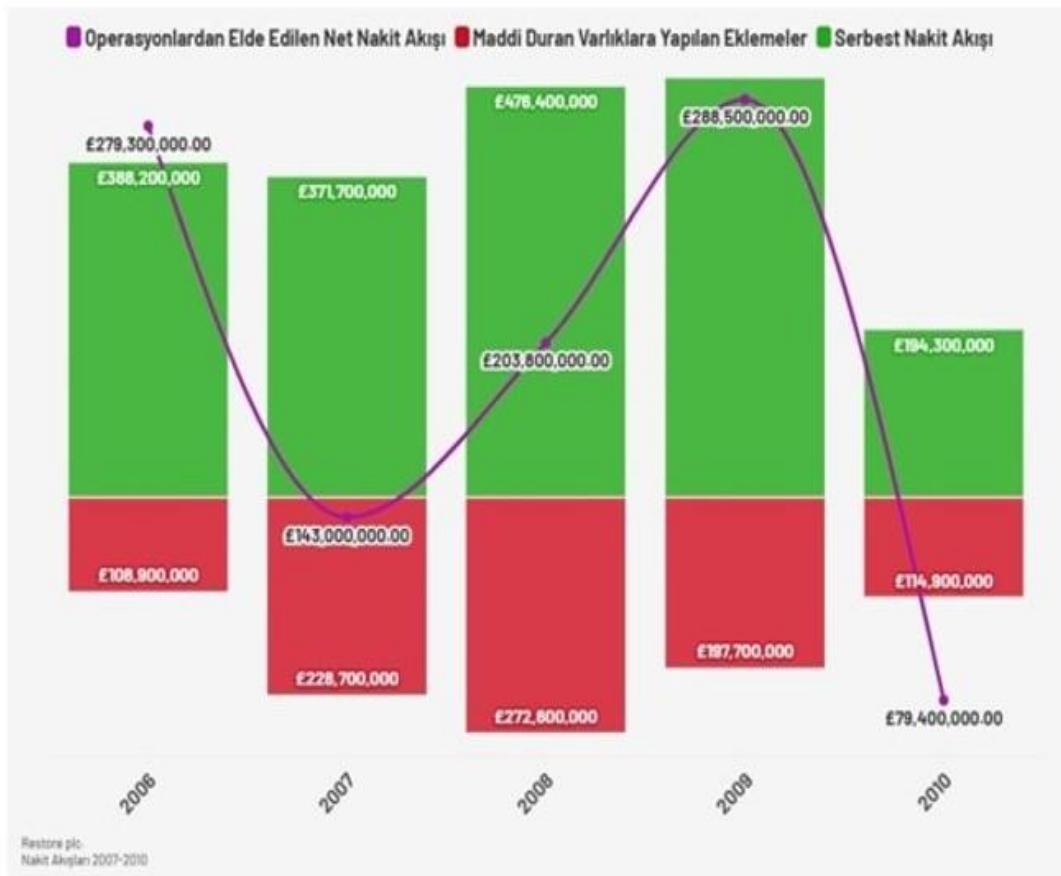


Şekil 1.16: Covid-19 dönemi ve sonrası PMI verileri

Grafikte görüldüğü gibi PMI ise yeni ihracat siparişlerinde Nisan 2020'de %27,1'e kadar gerilerken imalat ise %39,6'ya inmiştir<sup>153</sup>. Tüm bu veriler ışığında küresel ticaretin durma noktasına geldiği söylenebilir. Böyle bir ortamda daha öncesinde de kriz tecrübe olan Restore plc. kurumlar arası ticaret (business to business - B2B) yapmasına rağmen yıl sonunda bir önceki cari yıla göre operasyon gelirleri 215,600,000£'dan 182,700,000£'a düşerek %18,01 kayıp yaşamıştır. 2008 yılında yaşanan finans krizinde ise yukarıda da bahsedildiği üzere 2007 operasyonel gelirleri 68,153,000£ iken 2008 yılında bu rakam 22,869,000£'e gerilemiş ve kayıp oranı %198 olmuştur. Bununla birlikte iki kriz dönemini, firmaya operasyon, yatırım ve finans

<sup>153</sup> The World Bank, IHS Markit, **Global Purchasing Manager Index (PMI) for manufacturing and new export orders from January 2018 to September 2024 [Graph]**, In Statista, 01 Ekim 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/1032013/global-purchasing-manager-index-manufacturing-new-export-orders/>, 05 Kasım 2024.

yoluyla gelen nakit akışlarından giderler düşündükten sonra firmanın elinde kalan serbest nakit akışı<sup>154</sup> ile karşılaştırıldığımızda bariz olan bir fark ortaya çıkmaktadır.



Şekil 1.17: Restore plc. 2006-2010 nakit akışları.

<sup>154</sup> Enzo Mondello (2023). "Free cash flow models." **Springer Texts in Business and Economics**, ss. 289–325. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41021-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41021-6_9)



**Şekil 1.18:** Restore plc. 2019-2023 nakit akışları.

Yukarıdaki grafikte farklı iki kriz döneminin verileri<sup>155</sup> bizlere işletmenin kuruluş aşamasından çok farklı olduğunu ve mali açıdan krizlere daha dayanıklı olduğunu göstermektedir. İlk grafikte firma operasyonlarından elde edilen gelirler, serbest nakit akışı ve ilk yatırım maliyeti, sermaye maliyeti, inşaat, ekipman, makine, kurulum vb. kalemlere yapılan harcamaları yani işletmenin kendisine yapılan yatırımları gösteren maddi duran varlıklara yapılan eklemelerin (capital expenditures – CAPEX)<sup>156</sup> krizle beraber önemli dalgalanmalar yaşadığını görmekteyiz. Pandemi döneminde yaşanan krizde ise operasyonlardan elde edilen gelirlerin 2020 yılında 517,000,000£ ile zirveye ulaştığı ve sonrasında üç yılda yatay bir seyir izlediği gözlemlenmektedir. Maddi duran varlıklara yapılan eklemeler de ise 2006-2010 yılına göre bir gerileme göze çarparken yine yatay bir seyir gözükmektedir. 2023 yılının sonunda yayımlanan

<sup>155</sup> Bureau van Dijk, **Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>.

<sup>156</sup> A. Engin Ergüden, **İşletmelerde Önemli Kontrol Araçları: CapEx (Sermaye Giderleri) ve OpEx (İşletme Giderleri)**, Halkbank Kobi, 23 Kasım 2023, (Çevrimiçi), <https://www.halkbankkobi.com.tr/uzmanina-danisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/isletmelerde-onemli-kontrol-aracları-capex-ve-opex.html>, 06 Kasım 2024.

*Yıllık Faaliyet Raporunda* Grup Başkanı Jamie Hopkins yatırımcılara hitaben kaleme aldığı yazısında artık operasyonel performansı iyileştirmeye, marjları artırmaya ve yüksek düzeyde nakit üretimini sürdürmeye odaklandıklarını belirterek herhangi bir stratejik satın alma gerçekleştirmeyi planlamadıklarını açıklamaktadır<sup>157</sup>. 2019-2023 döneminde özellikle sermaye piyasaları yatırımcıları tarafından dikkate alınan serbest nakit akışının büyüyüp istikrara kavuşmuş olduğu görülmektedir. Bu durum, Restore plc.’nin web sitesinde ve son yıllarda yayımladığı raporlarında iddia ettiği gibi piyasa liderliği konumuna işaret etmektedir.

---

<sup>157</sup> Restore Plc., **Annual Report 2023**, 31 Aralık 2023, s. 5, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/Restore-Annual-Report-2023.pdf>, 06 Kasım 2024.

## İKİNCİ BÖLÜM

### RESTORE PLC.'NİN YÜRÜTTÜĞÜ HİZMETLER

#### 2.1. Hizmetlere Toplu Bir Bakış

Restore plc. kullanıcılarına geniş hizmet spektrumunu içine alan bir ekosistemle destek sunmaktadır. Ana iş kolu veri, enformasyon ve varlık yönetimini içeren bilgi ve belge yönetimi olarak tanımlanabilir. Ancak iş stratejisi ve iş modeli geleneksel bilgi ve belge yönetimi uygulamalarından farklı gelişmeler göstermektedir.

Dijital ve Enformasyon Yönetimi		Güvenli Yaşam Döngüsü Hizmetleri		
Belge Yönetimi	Dijitalleştirme Hizmetleri	Teknoloji Hizmetleri	Veri İmha	Kurumsal Taşımacılık ve Teknoloji Kurulumu
Uzun süreli fiziksel kayıt depolama ve yönetim hizmetleri Fiziksel/dijital veri hibrit hizmetleri Miras varlıklarının korunması Dijital kayıt yedekleme hizmetleri	Fizikselden dijitale işleme Bulut depolama ve veri yönetimi Dijital dönüşüm danışmanlığı Dış kaynak kullanım süreçleri Dijital posta odaları Veri yönetimi yazılımı	Yüksek güvenlikli BT varlık silme işlemi BT'nin hizmetten çıkarılması ve geri dönüşümü Teknoloji yenilemesi ve yeniden satışı BT varlıklarının hazırlanması ve kurulumu BT taşınma hizmetleri	Güvenli evrak ve IP imhası Kağıt geri dönüşümü ve yeniden satışı Yerinde ve yerinde olmayan kapasite	Ofis ve ticari taşıma işlemleri Kısa ve orta vadeli ticari varlık depolaması Ofis ve hafif endüstriyel hizmet dışı bırakma çözümleri

**Tablo 2.1:** Restore plc.'nin verdiği hizmetler.

Firma, verdiği hizmetleri yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi iki bölüm altında düzenlemiştir. İlk bölüm olan dijital ve enformasyon yönetimini iki iş organizasyonuna ikinci bölümdeki güvenli yaşam döngüsü hizmetlerini ise üç iş organizasyonuna ayırmıştır<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Restore Plc., **Data, Information, Assets**, 2024, (Çevirmiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 26 Ağustos 2024.

## **2.2. Bilgi ve Belge Yönetimi**

### **2.2.1. Belge Yönetimi**

Firma, gelirinin %45'ini sağladığı belge yönetimi hizmetlerini, yarattığı ekosistemdeki temel iş kolu olarak kabul etmektedir<sup>2</sup>. Firma bu iş kolunu kamudan sigorta şirketlerine dek her sektörden 6000 müşteriye hizmet vererek yürütülmektedir<sup>3</sup>. Sahip olduğu iş hacmi ve elde ettiği gelirle belge yönetimi hizmetleri Grubun dinamosu gibi gözükmeektedir.

Örgütün kurumsal web sayfasındaki mali tablolarından elde ettiğimiz verilere göre firma bünyesindeki Records Management şirketi, yürüttüğü belge yönetimi hizmetleriyle Restore plc.'ye 2023 yılında 124,1 milyon pound gelir elde etmiştir. Şirket bu hizmeti yürütürken iş yaptığı firmalarda 22 milyon kutu [arşiv malzemesi] iş hacmi yaratmıştır. Yine aynı kaynaktan elde edilen bilgiye göre yürütülen belge yönetimi hizmeti kapsamında 885 çalışanın istihdam edilmesini sağlamıştır. Records Management şirketi müşterilerine evrak saklama ve yönetimi, talep üzerine evrak dijitalleştirme, LTO bant ve medya saklama, gelecek nesillere aktarılmak istenen miras ve benzeri değerli koleksiyonların saklanması, çok uzun süreli saklanması gereken evrak ve arşiv malzemeleri için mahzen de saklama hizmetleri, proje yönetimi ve danışmanlık hizmetleri sunmaktadır<sup>4</sup>.

Adı geçen hizmetleri kendi öz kaynağı olan Gruba ait 52 tesiste gerçekleştirilmektedir. Söz konusu hizmetleri gerçekleştirirken hizmet ve iş kalitesini sürdürülebilir halde tutmak için uluslararası geçerliliği olan Cyber Essentials Plus, ISO9001, 14001, 27001, 22301, BS 10008, PCI-DSS gibi standart ve sertifikalara sahiptir<sup>5</sup>. Tüm bu sertifikalara sahip olmak ve bunları güncel tutmak hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği bağlamında önemli bir değer olarak görülebilir.

Records Management şirketi, belge yönetimi ve arşivleme hizmetlerini fiziksel evrakin düzenlenmesi şeklinde gerçekleştirirken, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda düzenlediği evrakin bir kısmının veya tamamının dijital ortama aktarılması hususunda yine Grup bünyesinde

---

<sup>2</sup> Restore Plc., **Annual Report**, 31 Aralık 2023, s. 8, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 26 Ağustos 2024.

<sup>3</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>4</sup> Restore Plc., **Records Management**, 21 Ağustos 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/records/>, 21 Ağustos 2024.

<sup>5</sup> Restore Plc., a.y.

bulunan ve dijitalleştirme hizmeti yürüten Restore Digital şirketi ile çok yakın iş birliğinde bulunmaktadır<sup>6</sup>.

Grup, Records Management şirketi ile belge yönetimi ve arşiv hizmetlerini yürütürken kurduğu tesislerde iş stratejisinde olan ESG hedeflerine uygun bir biçimde enerji kullanmaktadır. Bu enerji kaynağını elde etmek için güneş panelleri ve AB standartlarına uygun REGO (Menşeinden Yenilenebilir Enerji Sertifikası) destekli enerji sözleşmeleri gibi enerji tasarrufu sağlayan çözümler uygulamaktadır. Böylece kullandığı enerjiyi kaynağında üreten Grubun hem çevrecilik hem de sürdürülebilirlik politikalarına yatırım yaptığı anlaşılmaktadır<sup>7</sup>.

### **2.2.2. Dijitalleştirme**

Grup kurumsal web sayfasında belge yönetimi hizmetlerini anlatırken dijitalleştirmemeyi belge yönetimi hizmetlerinin bir sonraki aşaması ve onun tamamlayıcısı olarak ele aldığı açıklamasını yapmaktadır. Coğunlukla kâğıt malzeme olan ama geniş yelpazede analog olarak ifade edilebilecek malzemenin elektronik ortama taşınması şeklinde bilinen dijitalleştirme operasyonları hem güncel hem de arşiv malzemesi için gerçekleştirilmektedir. Daha açık bir ifadeyle müşterisi olan bir şirketin bürolarında günlük üretilen evrakin dijitalleştirilmesinden bir hastanenin arşivinde bulunan idari evrak ile hasta kayıtlarını tek sefere mahsus olmak üzere dijitalistirmeye kadar bu hizmeti çeşitlilik gösterecek bir şekilde yürütmektedir<sup>8</sup>. Grubun dijitalle ilgili olan süreçlerini yürüten Restore Digital şirketi, müşteri taleplerine bağlı olarak evrak dijitalistirmeyle birlikte dijital postalar ve diğer iletişim araçlarının saklanması, ihtiyaca uygun çalışma işlem otomasyonları temin etme, doğal dil işleme ve yapay zekâ hizmetleri, elektronik belge yönetim sistemleri ve dijital transformasyon danışmanlığı sağlamaktadır<sup>9</sup>.

Yine örgütün kurumsal web sayfasından alınan bilgiye göre ilgili iş kolu 2023 yılında 46 milyon pound gelir sağlarken bulut teknolojisinde 769 milyon evrak barındırmış ve 694 kişiye istihdam sağlamıştır. Firma kendine ait sekiz tesiste bu hizmetleri yürütürken belge yönetiminde sahip olduğu gibi dijitalleştirme hizmetlerinde de iş kalitesinde sürdürebilirliği sağlamak için ISO

---

<sup>6</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>7</sup> Restore Plc., a.g.e., s.23.

<sup>8</sup> Restore Plc., a.g.e., s.10.

<sup>9</sup> **Restore Digital**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/digital/>, 26 Ağustos 2024.

9001, 27001, 14001, 45001, 22301, BS10008, Cyber Essentials and Cyber Essentials Plus, PCI-DSS, DCB 0129 sertifikalarını almıştır<sup>10</sup>.

### 2.3. Kurumsal Bilgi Kaynaklarının Güvenli Yaşam Döngüsü

Firmanın güvenli yaşam döngüsü hizmetleri yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere bilgi teknolojisi donanımları, *güvenli bilgi ve belge imha ile kurumsal taşımacılık ve teknoloji kurulumu* olarak üç iş koluna ayrılmaktadır.

#### 2.3.1. Bilgi Teknolojisi Donanımları

Grup bilgi teknolojisi donanımları hizmetlerini Restore Technology adlı şirketiyle yürütmektedir. Şirketin başlıca faaliyet alanı bilgi teknolojilerine dayalı donanım temin etmek ve alt yapı oluşturmaktır. Hedef kitle olarak kurumsal firmalar ve kamu kurumlarını belirleyen şirket güncellliğini kaybedip teknolojisi eskimiş bilgisayar, hard disk, kayıt cihazları, telefonlar, çağrı cihazları, santraller, güvenlik sistemleri, kiosk gibi kimlik tanıma sistemleri şeklindeki tüm BT varlıklarının tasfiyesini ana işi olarak yürütmektedir<sup>11</sup>. Ayrıca kurumsal firma ve kamu kurumlarının gözden çıkardığı ancak halihazırda kullanılabilecek donanım ve cihazları ikinci el pazarında satışını sağlayarak veya hayır kurumlarına bağışlayarak tekrar ekonomiye kazandırmaktadır<sup>12</sup>.

Firma bilgi teknolojisi donanımları alanında yapmış oldukları hizmetlerin değişim ve dönüşümünü, yine yıllık faaliyet raporunda bildirdiğine göre 2013 yılında satın alarak Grup bünyesine kattığı IT Efficient şirketiyle gerçekleştirmiştir. Raporda özellikle müşteri firmaların BT varlıklarını tasfiye etme faaliyetlerini bu firmayla yürütüldüğü belirtilmiştir. Grup, tasfiye ve bilgi teknolojisine dayalı diğer elektrikli cihazların imha hizmetlerindeki etkinliğini IT Efficient'ı satın aldıktan sonra artırdığını bildirerek, 2023 yılında pazar lideri olduğunu ilan etmiştir<sup>13</sup>.

Bir iştirak olarak Restore Technology 2023 yılında masaüstü bilgisayarlardan taşınabilir belleklere, büyük veri depolama sistemlerinden sunuculara, bir çağrı cihazından cep telefonuna

<sup>10</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>11</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>12</sup> **Restore Technology**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/technology/services/remarketing-and-recycling-services/>, 26 Ağustos 2024.

<sup>13</sup> Restore Plc., a.g.e. s.12.

kadar 1,9 milyon varlığı tasfiye ve imha ederek işlemış, bu kapsamda 31,1 milyon pound gelir elde etmiştir. Aynı zamanda bu iş bağlamında 360 kişilik bir istihdam oluşturduğunu belirtmektedir. Belge yönetimi ve dijitalleştirme hizmetlerinde olduğu gibi bu faaliyetlerini de sahip olduğu altı tesiste gerçekleştirmiştir. Diğer iş kollarında olduğu gibi bu alanda da daha önce belirtilen benzer standart sertifikalarıyla işleri yürütmüştür.

### **2.3.2. Güvenli Bilgi ve Belge İmha**

Grup 2016 yılında satın aldığı PHS Data Solutions Limited adlı şirketin hizmetlerini güvenli veri imha teması üzerinden yeniden tanımlamıştır. Aynı yıl içerisinde iştirakin adını Data Solutions 2016 Limited olarak değiştirmiştir. 2019 yılında, hizmet alanını biraz daha genişletip adını yeniden değiştирerek Restore Datashred Limited unvanını alan şirket<sup>14</sup> geleneksel ve yeni nesil teknolojilere dayanan güvenli veri imha hizmetleri vermektedir<sup>15</sup>.

Geleneksel evrak imha ve kâğıt geri dönüşüm işlerini de yürüten firma, yıllık 50.000 ton ortalama kâğıdın geri dönüşümünü gerçekleştirmek için Birleşik Krallık'taki geri dönüşüm merkezleri ve diğer küresel kâğıt fabrikalarına hurda kâğıt olarak satmaktadır<sup>16</sup>. Bununla birlikte numune ürünler, hatalı ürünler, korsan cd, dvd ve sahte ürünler, iş kıyafetleri, imitasyon elbise, çanta ve aksesuarlar gibi tekstil ürünlerinin de imha hizmetlerini vermektedir<sup>17</sup>. Kurumun web sayfasında faaliyetler izah edilirken müşterilerine daha kaliteli hizmet sunmak adına güvenli imha hizmetlerini çeşitlendirdiğini açıklayarak bunları “alanda imha”, “alan dışında imha”, “tek seferlik imha”, “yığınlar halinde imha”, “evden çalışma alanlarında imha” ve “48 saat içinde güvenli seri imha” şeklinde yeniden yorumlamıştır<sup>18</sup>.

İmhaya ilişkin operasyonların bazılarını belge yönetimi hizmetleriyle aynı tesislerde yürütüldüğünü ifade eden firma yetkilileri, veri imha işlemlerinin Restore plc. hizmet ekosisteminin önemli bir parçası olduğunu açıklamaktadır. 2023'ün yıllık faaliyet raporunda belirtildiğine göre 11 tesiste 304 kişilik istihdam sağlayan bu hizmet kapsamında aynı yıl 35,9

<sup>14</sup> Companies House, **Restore Datashred Limited**, t.y., (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/09969408>, 01 Eylül 2024.

<sup>15</sup> Restore Datashred, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/datashred/>, 01 Ekim 2024.

<sup>16</sup> Restore Plc., **Annual Report**, 31 Aralık 2023, s. 14, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 26 Ağustos 2024.

<sup>17</sup> Restore Plc., **Product Textile Shredding**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/services/product-textile-shredding/>, 01 Ekim 2024.

<sup>18</sup> Restore Plc. Datashred, a.y.

milyon poundluk bir gelir elde edilmiştir. Restore plc.'nin güvenli imha işini yürüten Restore Datashred, aynı zamanda Cyber Essentials and Cyber Essentials Plus, ISO 9001, 14001, 27001, 45001, NPSA, PCI-DSS sertifikalarına sahiptir<sup>19</sup>.

### **2.3.3. Kurumsal Taşımacılık ve Teknoloji Kurulumu**

Restore plc. ekosistemin son parçası olan kurumsal taşımacılık ve teknoloji kurulumu hizmetlerini yürüten Harrow Green adlı iştirakinin, Grubun kurumsal web sayfasında Britanya'da lider konumda olduğu iddia edilmektedir<sup>20</sup>. Gruba göre piyasada var oluşu daha eski yıllara giden firma 1983 yılında Harrow Green Removals adı altında kurulmuştur<sup>21</sup>. Ticari taşımacılık adı ile kamu kurumlarına ait ya da özel teşebbüslerin kurduğu örgütlerin taşınabilir tüm varlıklarının nakliyesini yapan şirket unvanını 2004 yılında Harrow Green Limited olarak değiştirmiştir<sup>22</sup>.

2012 yılında Restore plc. tarafından satın alınan Harrow Green hizmet alanını genişleterek taşımacılığa yeni bir boyut kazandırmıştır. Nakliye yanı sıra taşıyıp yeni yerine ulaştırdığı mobilyalar, fiziksel arşiv ve BT ekipmanlarının kurulumunu da gerçekleştirerek hizmet alanını genişletmiş, taşımacılığa yeni bir hizmet anlayışı getirmiştir. Firmanın yayinallyamış olduğu yıllık faaliyet raporlarından edinilen bilgilere göre ülke sınırları içerisinde antika bir resimden el yazması nadir esere, nadide bir vitraydan buluntuya kadar taşınabilir kültür varlığı olarak somut ulusal miras ve müze varlığı gibi her türlü malzemeyi, uluslararası tüzel kuruluşlar ile gerçek kişilere ait iş yeri, laboratuvar ve ofis araç gerecini ise ülke içinde farklı şehirlere, Avrupa ülkelerine ve dünyanın farklı bölgelerine taşımakta ve isteyen müşterilerine danışmanlık hizmetleri de vermektedir<sup>23</sup>. Stratejik planlama, mukavele yönetimi, taşınma planlaması, yüklenici firma yönetimi, veri toplama ve birleştirme, enformasyon yönetimi, dosyalama ve depolama danışmanlığı, proje iletişim danışmanlığı, çalışma sahası destek ve denetimi, yardım masası hizmetleri, maliyet/değişiklik kontrolü ve denetimi, proje yönetimi hizmetleri ile alan planlaması, iç donanım, mobilya satış ve kiralaması, mobilya yenileme, varlık denetimi, depo çözümleri, çok

---

<sup>19</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 16.

<sup>20</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 16

<sup>21</sup> Companies House, **Harrow Green Limited**, t.y., (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/01742531>, 02 Ekim 2024.

<sup>22</sup> Companies House, a.y.

<sup>23</sup> Restore plc., **Harrow Green**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/harrowgreen/>, 20 Eylül 2024.

taraflı sözleşme ve leasing seçenekleri dahil olmak üzere tefrişat ve iç mekan düzenleme hizmetleri sunmaktadır<sup>24</sup>.

2023 yılında 397 kişiye istihdam sağlayarak 413.000 tam teşekküllü personel masasının nakliye ve yeniden kurulumunu gerçekleştirmiştir ve 40 milyon pound gelir yaratmıştır. 9 tesise sahip olan iştirak Cyber Essentials Plus, ISO 9001, 14001, 27001, 45001, BS 8522 BAR sertifikalarına sahiptir<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Bureau van Dijk, **Harrow Green Ltd**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 02 Ekim 2024.  
<sup>25</sup> Restore Plc., a.g.e., s. 16.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

### DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN RESTORE PLC. İŞ MODELİNE ETKİSİ

#### 3.1. Firmanın Dijital Dönüşüm Süreci

Dijital teknolojinin yazılım ve donanım boyutundaki imkân ve fırsatları, Restore plc.'nin iş modeline entegre etmesi, stratejik dönüşümünün önemli bir parçası olarak görülebilir. Kuruluşundan itibaren yıllar içerisinde firmanın, büyük ölçüde satın almalar ve iç dönüşümle geleneksel bir belge depolama hizmetinden farklı olarak daha dijital odaklı bir işletmeye evirildiği gözlemlenmektedir. Bu dönüşüme 2013 yılında *File and Data Storage, IT Efficient* ve Atix; 2014 yılında *Cintas Document Management* şirketlerini satın alarak dijital çözümler için var olan talebi karşılama amacıyla başladığı görülmektedir<sup>1</sup>. Söz konusu şirket 1991 yılında belge ve data depolama hizmetleri verme amacıyla Birleşik Krallık'ta kurulmuştur<sup>2</sup>. *Cintas Document Management*, Adanın onde gelen belge tarama ve belge arşivleme şirketlerinden biriydi. Basılı kopya arşivleme, belge tarama, gizli belge parçalama ve imha, palet ve kendi kendine depolama, çevrimiçi yedekleme, güvenlik ve toplama/teslimat hizmetlerinin yanı sıra belge yönetimi hizmetleri de sunmaktaydı<sup>3</sup>. Restore plc. *Cintas Document Management*'i satın alarak uzmanlık birikimiyle birlikte geniş bir dijital müşteri portföyü de elde etmiştir<sup>4</sup>.

Teknoloji odaklı hizmet üreten ve satan bu dört firmayı bünyesine katması, Restore plc.'nin dijital dönüşümü yakalamasına yadsınamaz bir katkı sağlamıştır. 2016 yılına gelindiğinde ise dijital çözümler pazarındaki en büyük rakibi olan *PHS Data Solutions*'u satın aldı<sup>5</sup>. Bu satın almanın Restore plc. için stratejik bir hamle olduğu düşünülmektedir. Çünkü *PHS Data Solutions*, firmanın hedeflediği gelişmiş dijitalleştirme işlerini uygulayan bir kurumdu ve bu sayede Restore'a dijital belge depolama, veri imha hizmetlerini sağlama olanağı tanıyararak dijital pazarda payını büyütü<sup>6</sup>. Ayrıca 2016 yılındaki satın alma işleminden hemen önce *PHS Data*

---

<sup>1</sup> Restore plc., **Our History**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 22 Eylül 2024.

<sup>2</sup> Bureau van Dijk, **Restore Digital Limited**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 22 Eylül 2024.

<sup>3</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>4</sup> Bureau van Dijk, a.y.

<sup>5</sup> Restore plc., a.y.

<sup>6</sup> Bureau van Dijk, **PHS Data Solutions**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 22 Eylül 2024.

*Solutions* firmasının kamu sektörüne bulut hizmetleri sağlama başvurusu da yetkili organlarca onaylanmıştı<sup>7</sup>. Bu onay Restore'a kamu kurumlarına bulut hizmeti verme olanağı sağlamıştır.

2002 yılında *Preview Services Limited* ticari unvanıyla kurulan 2011 yılında ise ticari unvanını *Cintas Document Management UK Limited* olarak değiştiren firmayı<sup>8</sup> 2014 yılında satın alıp aynı yıl içerisinde ilk önce ticari unvanını *Restore 2 Limited*, ertesi yıl ise *Restore Scan Limited* olarak değiştirmiştir<sup>9</sup>. *PHS Data Solutions*'un satın alınmasından sonra dijitalle ilgili olan tüm organizasyonlarını 2019 yılında *Restore Digital Limited* ticari unvanı altında birleştirmiştir<sup>10</sup>.

Öte yandan *IT Efficient* şirketinin satın alınması, Restore plc. için teknoloji alanındaki yatırımların ve Ocak 2019 tarihinde *Restore Technology Limited* adlı iştirakinin kurulmasının ilk adımını oluşturmuştur<sup>11</sup>. Öncesinde 2015 yılında toner ve mürekkep geri dönüşümü alanında hizmet veren *ITP Group Holdings Limited*'i satın almıştı. Ancak dönemin CEO'su olan Charles Skinner'in "BT donanım yaşam döngüsü alanında yoğunlaşmak istiyoruz." açıklamasıyla 2019 yılında *ITP Group* tekrar satıldı<sup>12</sup>.

Restore plc. dijital dönüşümü gerçekleştirebilmek için sahip olduğu ama ürettiği hizmetin bu stratejiye uygun olmadığını düşündüğü şirketlerini satarken, kendisine rakip olarak gördüğü firmaları da satın alarak onların iş potansiyellerini kullanıp ardından feshetme yoluna gitmesi, dijital dönüşümde oluşturmayı planladığı kendi ekosistemini kurma yolunda önemli hamleler olarak görülebilir. Bunun bir örneğini *ITAD Works* şirketinde görmekteyiz. İngiltere ve Avrupa'da kamu ve özel kuruluşlar için BT donanımların yaşam döngüsünde tedarik, değişim, tamir ve geri dönüşüm sağlayan *ITAD Works*'ü<sup>13</sup> 2017 yılında satın almış ve 2021 yılında şirketi feshetmiştir<sup>14</sup>. Burada iki boyutlu bir amaç güdüldüğü değerlendirilebilir. İlk, piyasada kendisine rakip olma

<sup>7</sup> Logistic Voices, **PHS on Cloud 8 with latest government digital services approval**, 15 Ağustos 2016, (Çevrimiçi), <https://logisticsvoices.co.uk/2016/08/phs-cloud-8-latest-government-digital-services-approval>, 24 Eylül 2024.

<sup>8</sup> Companies House, **Restore Technology Limited**, t.y., (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/04200502>, 07 Ekim 2024.

<sup>9</sup> Companies House, a.y.

<sup>10</sup> Bureau van Dijk, **Restore Digital**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 23 Eylül 2024.

<sup>11</sup> Companies House, a.y.

<sup>12</sup> Aim Listing, **Restore Plc. Sale of ITP Group Holdings Limited**, 26 Şubat 2019, (Çevrimiçi), <https://www.aimlisting.co.uk/restore-plc-sale-of-itp-group-holdings-limited/>, 11 Ekim 2024.

<sup>13</sup> Crunchbase, **The ITAD Works**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.crunchbase.com/organization/the-itad-works>, 11 Ekim 2024.

<sup>14</sup> Companies House, **The ITAD Works Limited**, t.y., (Çevrimiçi), <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/04354614>, 11 Ekim 2024.

potansiyeli olan şirketleri bünyesine katarak o alandaki hizmetlerini güçlendirirken rakip olabileceklerin de önünü kesmiş olmaktadır. İkincisi ise kendini ve hizmetlerini dijital dönüşümde uydurmak için satın aldığı firmaların gücünü, piyasadaki müşterilerini ve iş tecrübesini Restore Technology markasının kapsamına alarak piyasada daha güçlü ve etkin olmaya çalışmaktadır. 2017 yılında satın alıp feshettiği *ITAD Works*'ün ardından BT varlıklarının güvenli imhası hizmeti veren *Euro Cycling*'i 2020 yılı Ekim ayında alan Grup, bu sayede kurduğu *Restore Technology* adlı iştirakinin alanda ve alan dışında güvenli imha kapasitesini geliştirmeyi amaçladığını belirtmiştir<sup>15</sup>. *Euro Cycling*'in ardından güvenli bilgisayar imha şirketi olan *Computer Disposals Limited*'i<sup>16</sup>, Apple ürünlerini güvenli imha etme kapasitesine sahip olan *The Bookyard*<sup>17</sup> ve güvenli elektronik cihazları çevre korumaya sorumlu bir şekilde imha etme kapasitesine sahip *PRM Green*'i<sup>18</sup> 2021 yılında satın almıştır. Son olarak sabit diskleri silme ve kurtarma operasyonlarını gerçekleştiren *Ultratec*'i 2022 yılında bünyesine katmıştır<sup>19</sup>. Tüm bu satın almalardan sonra söz konusu firmaları, 2019 yılında unvan değişikliği ile *IT Efficient*'dan *Restore Technology Limited*'e dönüştürüdüğü firmanın altında toplamıştır<sup>20</sup>.

İlgili satın almalar sonrasında Grubun geleneksel iş yapma modelinin değişime uğradığı yıllık raporlarda gözlemlenebilir. 2010'da yayımlanan *Annual Report And Accounts 2010* adlı raporda, Restore'un ana işi ve gelirlerinin önemli kısmının evrak kurtarma ve depolama olduğu ifade edilmiştir<sup>21</sup>. 2016 yılına doğru şirket satın almaları çoğaldıkça raporlarda önce kurumsal taşımacılığın<sup>22</sup>, sonrasında ise teknoloji kurulumu, imhası ve diğer çeşitli desteklerin öne çıktığı görülebilir<sup>23</sup>. 2022 yılına gelindiğinde ise matbu temelli bilgi ve belge yönetimi işlerini yöneten

<sup>15</sup> Restore plc., **Euro Recycling acquired with Restore cash**, 20 Kasım 2020, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/2020/11/20/euro-recycling-acquired-with-restore-cash/>, 11 Ekim 2024.

<sup>16</sup> Restore Technology, **We welcome customers past, present and new**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/technology/welcome-former-prm-green-cdl-euro-recycling-it-efficient/>, 11 Ekim 2024.

<sup>17</sup> Financial Times, **Company Announcements: Restore PLC Acquisition of The Bookyard Ltd**, 08 Mart 2021, (Çevrimiçi), <https://markets.ft.com/data/announce/detail?dockey=1323-14890438-1U4JM6O2T8D-KHU4GVA845261UC>, 11 Ekim 2024.

<sup>18</sup> Restore Technology, **We welcome customers past, present and new**, a.y.

<sup>19</sup> Restore plc., **Restore Equity Development**, 31 Temmuz 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/08/Restore-Equity-Development-31-07-24.pdf>, 07 Ekim 2024.

<sup>20</sup> Companies House, **Restore Digital Limited**, a.y.

<sup>21</sup> Restore plc., **Annual Report and Accounts 2010**, 31 Aralık 2010, s. 9, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2010-Report-and-Accounts.pdf>, 14 Ekim 2024.

<sup>22</sup> Restore plc., **Ian King, Sky News, interviews Charles Bligh on Restore's FY22 results**, 18 Mart 2023, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/2023/03/18/ian-king-sky-news-interviews-charles-bligh-on-restores-fy22-results/>, 14 Ekim 2024.

<sup>23</sup> Restore plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2018**, 31 Aralık 2018, s. 7, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-Web-Final-19.03.19.pdf>, 14 Ekim 2024.

Records Management istirakinin gelirlerde %41 ile en büyük pay sahibi olduğu görünse de<sup>24</sup> yıllık faaliyet raporunda ve dönemin CEO'su olan Charles Bligh'ın İngiliz haber kanalı Sky News'a verdiği röportajda öne çıkan husus, Grubun dijital ve teknoloji hizmetleriyle birlikte bir ekosistem yaratarak büyümeyi hedeflediği gerçeğidir<sup>25</sup>. Bir sonraki yılın raporunda yine aynı hedefleri koruyan Grup, 2024 yılı için artan siber ve yapay zekâ risklerini planlarına dahil ettiğini ifade etmiştir<sup>26</sup>. Restore Digital'in web sitesinde ise müşterilerin verilerini dijitalleştirerek üretken yapay zekâlarla çalışmalarına katkı sundukları ifade edilmektedir<sup>27</sup>.

Diğer taraftan dijital teknolojinin özellikle yazılım boyutunda ulaştığı yeni olanaklar, Restore plc.'nin dijital dönüşüm stratejisini tekrar gözden geçirip yeni hedefler belirlemesine neden olmaktadır. Makine öğrenmesinden blok zincire yeni yazılım uygulamalarının ve özellikle yapay zekâ olanaklarının doğuracağı yeni fırsatlar Microsoft ve Apple gibi küresel firmalar yanı sıra Restore plc.'yi de yakından ilgilendirmektedir. Örgütler sundukları hizmetlere ilişkin uzun vadeli stratejiler belirlemesinde kendi öz kaynaklarını kullanırken, aynı zamanda birçok istatistik firması da yeni veriler sunmaktadır. Örneğin, akademik organlar başta olmak üzere birçok alanda kabul görmüş ve kullanılan bir istatistik veri tabanı olan Statista.com'da yayımlanan bir çalışmaya göre yapay zekâ pazarının 2030 yılında 20,68 milyar pounda ulaşması tahmin edilmektedir<sup>28</sup>.

---

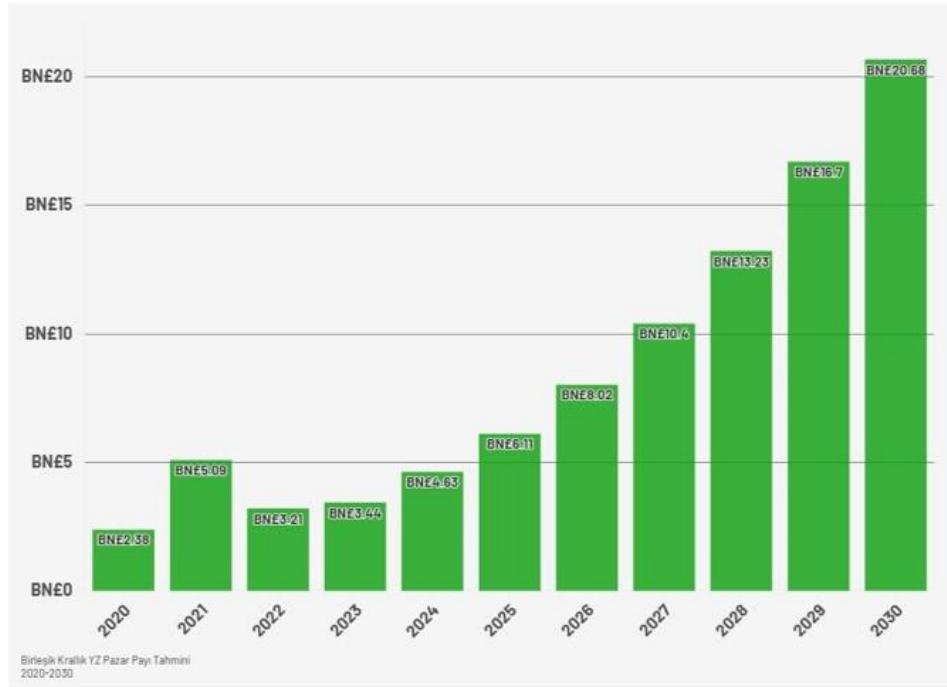
<sup>24</sup> Restore plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2022**, 31 Aralık 2022, s. 8, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/03/Restore-plc-Annual-Report-FY22.pdf>, 14 Ekim 2024.

<sup>25</sup> Restore plc. **Ian King, Sky News, interviews Charles Bligh on Restore's FY22 results**, 18 Mart 2023, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/2023/03/18/ian-king-sky-news-interviews-charles-bligh-on-restores-fy22-results/>, 14 Ekim 2024; Restore plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2022**, 31 Aralık 2022, s. 22, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/03/Restore-plc-Annual-Report-FY22.pdf>, 14 Ekim 2024.

<sup>26</sup> Restore plc., **Annual Report**, 31 Aralık 2023, s. 47, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023\\_FINAL.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/267430-Restore-RA-2023_FINAL.pdf), 14 Ekim 2024.

<sup>27</sup> Restore Digital, **AI – Garbage in, Garbage Out. Why Transforming Paper to Data is so critical**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restore.co.uk/digital/resource-hub/insight/ai-garbage-in-garbage-out/>, 14 Ekim 2024.

<sup>28</sup> Statista, **Size of the artificial intelligence (AI) market in the United Kingdom from 2020 to 2030 (in billion British pound) [Graph]**, In Statista, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/forecasts/1461495/ai-market-size-uk>, 14 Ekim 2024.



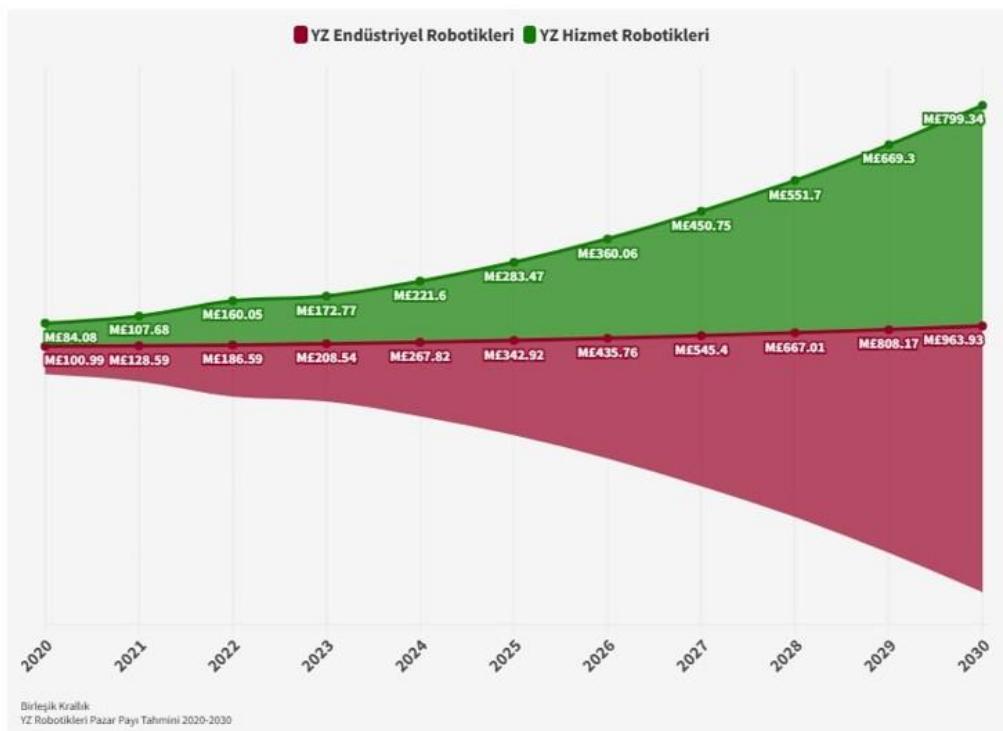
**Şekil 3.1:** Birleşik Krallık yapay zekâ pazar payı tahmini.

Üstteki grafikte görüldüğü üzere 2021-2022 yılları arasında bir dalgalanma yaşansa da önumüzdeki yıllarda yapay zekâ alanına yatırımların artacağı ön görülmektedir. Dalgalanmanın sebeplerinden biri sektörde çok büyük bir rekabetin yaşanması, kimi gelişmelere yetişemeyen rakiplerin yatırımlarını durdurması ve yeniden planlama yapmasının da etkisi olduğu düşünülebilir. Nitekim, Apple firması yapay zekâ üretiminden vazgeçerek OpenAI firmasıyla anlaşma yoluna gitmesinin nedeni olarak gelişmelere istedikleri gibi yön vermemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir<sup>29</sup>. Bu gelişmelerin, konsorsiyumlar yoluyla tipki grafikteki tahminde olduğu gibi yapay zekâya olan yatırımların artacağının sinyalini verdiği düşünülebilir.

Yapay zekâyı öne çikaran diğer bir etken de bu tür uygulamaların yapay zekâ güdümlü robotlarla piyasa beklentilerini karşılayan hizmetlerin ortaya çıkmasıdır. Mevcut denemeler aynı

<sup>29</sup> OpenAI, **OpenAI and Apple announce partnership to integrate ChatGPT into Apple experiences**, 10 Haziran 2024, (Çevirmiçi), <https://openai.com/index/openai-and-apple-announce-partnership/>, 30 Haziran 2024.

tarihe yani 2030'a kadar hem hizmet alanında hem endüstri alanında pazar paylarını büyütmeleri öngörmektedir<sup>30</sup>. Aşağıdaki grafik bu düşüncenin görsel bir sunumudur.



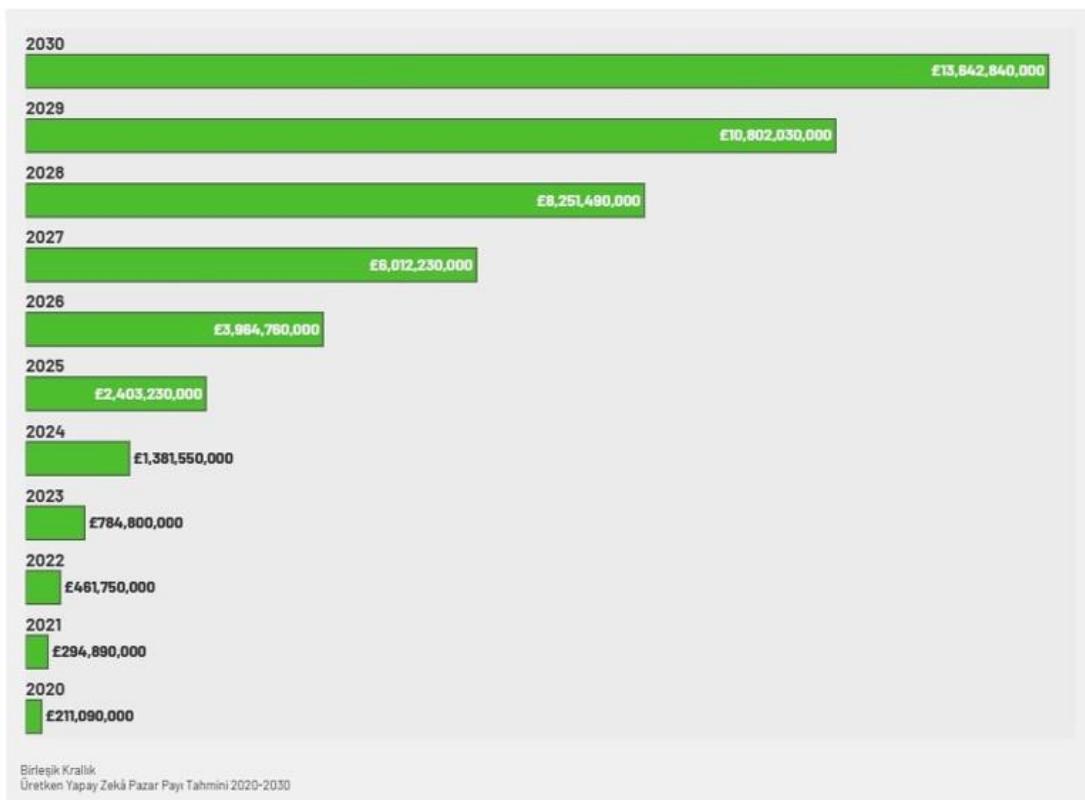
Şekil 3.2: Birleşik Krallık yapay zekâya dayalı robotiklerin pazar payı tahmini.

Restore plc. kurumlar arası hizmet veren bir firma olduğundan endüstride yaşanan değişikliklerin doğrudan hizmetlerine farklı boyutlardan etki edeceği aşikârdır. Yapay zekâ hizmet ve endüstri robotikleri sadece firmaların hizmetlerinde iş akışlarını değiştirmekle kalmayıp yeni veriler de üreteceği için bugün bilinmese de gelecek için sektörde yeni iş alanları ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir.

Aynı veri tabanında ortaya konulan diğer bir açıklamada, Birleşik Krallık'ta yeni nesil yapay zekâ olarak tanımlanabilecek üretken yapay zekânın pazarının 2030 yılına gelindiğinde 13.642.840.000 pounda ulaşması beklentiği bilgisi paylaşılmaktadır<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Statista, **Artificial intelligence (AI) driven robot market in the United Kingdom from 2020 to 2030, by segment (in million British pound) [Graph]**, In Statista, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/forecasts/1461550/ai-robots-market-size-uk>, 14 Ekim 2024.

<sup>31</sup> Statista, **Market size of generative artificial intelligence (AI) in the United Kingdom from 2020 to 2030 (in million British Pounds) [Graph]**, In Statista, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/forecasts/1461499/generative-ai-market-uk>, 14 Ekim 2024.



**Şekil 3.3:** Birleşik Krallık üretken yapay zekâ pazar payı tahmini.

Üretken yapay zekânın mevcut yapay zekâdan daha gelişmiş bir teknoloji olduğu kabul edilmekte ve bundan dolayı yeni yatırımlar yoluyla rekabetin artması ön görülmektedir. Bu durumun ise endüstrinin değişmesine neden olacağı için Restore'un da geleceğe dair plan ve yatırımlarını bu yönde şekillendirmesinin makul olduğu kabul edilebilir.

2022 yıllık faaliyet raporunda Grup, Restore Digital ve Restore Technology şirketlerinin faaliyet gösterdikleri alanlarda Birleşik Krallık pazar pozisyonlarında birinci olduklarını iddia etmiştir<sup>32</sup>. Aynı raporda dijital pazarın 330 ila 335 milyon pound, teknoloji pazarının ise 580 milyon pound değerinde olduğu ifade edilmiştir<sup>33</sup>.

Göründüğü gibi dijital ve teknolojik yenilikler Restore plc. firmasının strateji ve iş modelini zaman içerisinde değiştirmiştir. Be değişimle yaratılan ekosistemin, Grubun organik büyümeye imkan sağlamış olarak düşünülebilir. Dijital dönüşümün ardından yeni fırsatlar olarak yapay zekâ

<sup>32</sup> Restore plc., **Annual Report for the year ended 31 December 2022**, 31 Aralık 2022, s. 4, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/03/Restore-plc-Annual-Report-FY22.pdf>, 14 Ekim 2024.  
<sup>33</sup> Restore plc., a.y.

alanındaki hem bilimsel hem de finansal gelişmelerin Restore plc.'ye yeni olanaklar sunacağı ön görülmektedir.

### **3.2. Restore Plc.'nin İş Modeli**

#### **3.2.1. İş Modelinden İş Süreklliliğine**

Restore, belge yönetimi, dijital çözümler, güvenli imha, teknoloji varlık yönetimi ile kurumsal taşımacılık ve teknoloji kurulumu hizmetleri dahil olmak üzere belge ve veri yaşam döngüsü yönetimiyle ilgili bir dizi temel hizmet sunmaktadır. Bu hizmetler, fiziksel depolamadan güvenli imha ve dijital dönüşüme kadar veri yönetimi ve güvenliği ile sürdürülebilirlik gibi farklı aşamaları kapsamaktadır.

Firma yukarıda sıralanan tüm bu hizmetleri kendi kurum kültürü ve hizmet politikası ışığında geliştirdiği iş modeliyle yürütmektedir<sup>34</sup>. Bu iş modeline yön veren temel taşlardan biri sunulan hizmetlerde süreklilığı sağlamaktır<sup>35</sup>. Bu durum, firmanın hizmet kalitesinde devamlılık ile müşteri açısından da avantajlı maliyet temeline dayanır. Burada maliyetin iki boyutu bulunmaktadır. İlkinde sunulan hizmetin devamlılığı sayesinde müşterilerin Restore'dan iskonto, avantajlı kampanya, müşteriye özel farklı hizmet biçimleri gibi faydalara sağlanması şeklinde gerçekleşmektedir. İkincisi ise Restore'un sağladığı hizmetlerden vazgeçmenin, hizmet alan müşteriler için yeni maliyet ve bilinmezlikler yaratacağından, temin edilecek hizmet açısından sözleşmeyi yenileme maliyetinin daha avantajlı hale gelmesidir. İzah edilmeye çalışılan bu iki maliyet faktörü, hizmet satışında süreklilığı sağlarken aynı zamanda Restore'un gelirlerinde de yinelenen gelir akışları meydana getirmektedir<sup>36</sup>.

Firmanın kuruluşundan itibaren büyümeye sürecine bakıldığından oluşturduğu ekosistemle bu iş modelini geliştirdiği görülmektedir. Ekosistemin temelleri ise 2013 yılında IT Efficient'ı bünyesine katarak hizmetlerini teknoloji odaklı sunmaya başlamasıyla atıldığı söylenebilir<sup>37</sup>. Bu ekosistem firmanın özel bir iş modeli geliştirmesine imkân vermiştir. Restore'un ekosistem

<sup>34</sup> Restore plc., **Strategy and business model**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 03 Ekim 2024.

<sup>35</sup> Restore plc., a.y.

<sup>36</sup> Restore plc., **Investment Case**, 2023, (Çevrimiçi), [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/5-Investment-Case\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/5-Investment-Case_2023.pdf), 21 Ekim 2024.

<sup>37</sup> Restore plc., **Our history**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 03 Ekim 2024.

oluşturmadaki felsefesi ve buna dayalı sunduğu hizmetler uzun zamandır kurumsal bilgi kaynaklarının yönetilmesiyle alakalı genel kabul görmüş “belgelerin yaşam döngüsü” anlayışıyla oldukça örtüşmektedir. Firma, hizmet sunduğu müşteri firmaların kuruluşundan kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için yürüttüğü fonksiyonların devamlılığına, bu sırada ortaya çıkan ve kurumsal hafızayı meydana getiren bilgi ve belgelerin üretilmesinden yönetilmesine düzenlenmesinden tasfiye ve imhasına kadar gerekli olan tüm işlere talip olmaktadır. Belirtilen bu işler yanı sıra tedarikçisi olduğu firmaların tüm taşınır varlıklarını ve teknolojilik donanımlarının tasfiyesi ya da başka bir lokasyona transferi için gerekli nakliye, yerleşim ve kurulum hizmetlerini de gerçekleştirmektedir.

Göründüğü gibi bir firmanın kuruluşundan tasfiyesine kadar yaşamında var olan onlarca iş kaleminin hizmet tedarikini yaparak kendi ekosistemini kurmuştur. Anlaşıldığı kadariyla bu ekosisteme bağlı geliştirilen iş modeli Restore firmasına iş sürekliliği imkânı sağlamaktadır.

### 3.2.2. İş Modelinde Kritik Başarı Faktörü

Grubun oluşturduğu ekosistem içerisindeki iş sürekliliği, mevcut hissedarlarına güven verdiği gibi yeni yatırımcılara da ümit ışığı olmaktadır. Özellikle kurguladığı iş modeliyle sağladığı sürekli gelir akışı, Londra Borsasında işlem gören hisselerine daha fazla yatırımcı çekmektedir. Burada belge yönetimi ve güvenli belge depolama alanlarında uzun vadeli sözleşmelerin sürekli gelir akışını sağlamada etkin bir rol üstlendiği söylenebilir<sup>38</sup>.

Şirketler hassas bilgilerini, depolama, koruma ve güvenlik hizmeti sunan bir tedarikçiye emanet ettiklerinde, bir süre sonra aynı hizmetleri almak için eğer farklı bir firmayla yola devam etmek isterlerse genellikle yüksek değiştirme maliyetinin olacağını bilirler. Söz konusu maliyetler sadece parasal kaynaklı maddi giderler değildir. Burada yeni firmanın işleyişini öğrenme olarak emek maliyeti, yeni çalışılacak iş ortaklarına alışma süresi gibi zaman maliyeti veya önceki firmanın hizmetlerine bağlılık şeklinde psikolojik maliyet örnek olarak verilebilir<sup>39</sup>. Restore'un

---

<sup>38</sup> Restore plc., a.y.

<sup>39</sup> Pu-Yan Nie, Chan Wang, You-Hua Chen, & Yong-Cong Yang. (2018). "Effects of switching costs on innovative investment." **Technological and Economic Development of Economy**, 24(3), 933–949. <https://doi.org/10.3846/TEDE.2018.1430>

sağladığı hizmetlerin işte bu sebeplerden dolayı hizmet sunduğu müşterileri için kritik öneme sahip olduğu düşünülmektedir<sup>40</sup>.

Belgelerin depolanması, yönetimi, erişimi ve kullandırılması, tasfiyesi, arşiv uygulamaları ve imha edileceklerin ayıklanması aynı zamanda ticari taşımacılık ve teknoloji kurulumu gibi sunulan farklı hizmetleri alan müşteriler Restore'a sözleşmedeki yapılandırmaya göre sürekli aylık veya yıllık ücret öderler. Bu durum Grup ve hissedarları için istikrarlı ve öngörlülebilir nakit akışı anlamına gelir. Nakit akışı ise bir işletmenin gelecekteki alacaklarından ziyade, elde var olan hazır likiditeyi ifade eder ve bu nakit akışı işletme, yatırım ve finansman faaliyetlerinden elde edilir<sup>41</sup>. İşletmelerin finansal tablolarında yer alan bu nakit akışı verileri, o işletmenin finansal kaynaklarını göstermekle birlikte, likiditesinin değerlendirilmesine de yardımcı olur<sup>42</sup>. Mali danışman, CEO ve yazar olan Timothy Jury'e göre bir kriz esnasında sabit varlıklar satılabilir, stoklar azaltılabilir, alacaklılar artırılabilir, genel giderler azaltılabilir vb. Ancak bu sürecin doğal bir sınırı vardır, öyle bir noktaya gelinir ki işletmede kalan varlıklar ve genel giderler olmadan ticarete devam edilemeyecek hale gelinir. İşletme sıkıntiya girdiğinden, sermaye sağlayıcılar ve kredi verenler artık işletmeyi desteklemekle ilgilenmezler. Eğer işletme operasyonlarını yönetecek, giderlerini ve borçlarını karşılayacak nakit akışı sağlayamazsa iflas etmesi kaçınılmazdır<sup>43</sup>. Restore plc. geliştirdiği ekosistem içerisinde kurguladığı iş modeliyle Jury'nin bir görüş olarak ortaya koyduğu düşüncesine benzer bir yaklaşım geliştirerek sağladığı likidite akışıyla güvenilir şirket profili çizmektedir. Bu nedenle yenilenen nakit akışları yarattığı için belge yönetimi ve arşiv hizmetlerinin Restore plc. iş modelinin bel kemiğini oluşturduğu düşünülmektedir.

<sup>40</sup> Mehmet Koç, "Regülasyon Labirenti: Büyüncül Uyum Stratejisi Nasıl Rekabet Avantajına Dönüşür?", **Harvard Business Review Türkiye**, 3 Ekim 2024, (Çevrimiçi), <https://hbrturkiye.com/blog/regulasyon-labirenti-butuncul-uyum-stratejisi-nasil-rekabet-avantajina-donusur>, 07 Ekim 2024.

<sup>41</sup> Britannica, T. Editors of Encyclopaedia, "Cash flow", **Encyclopedia Britannica**, 31 Ocak 2024, (Çevrimiçi), <https://www.britannica.com/money/cash-flow>, erişim: 21 Ağustos 2024.

<sup>42</sup> Britannica, a.y.

<sup>43</sup> Timothy D. H. Jury, "Cash Flow Analysis and Forecasting: The Definitive Guide to Understanding and Using Published Cash Flow Data", **Wiley**, 2012, s. 17.

### **3.3. İş Modelinde Pazarlama Teknikleri**

#### **3.3.1. Çapraz Satış**

Serbest piyasa ekonomisinde işletmeler satışlarını artırmak ve pazarladıkları ürünlerde kar oranını yükseltmek için farklı satış teknikleri geliştirmiştir. Yüz yüze satış (brick&mortar)<sup>44</sup>, toptan satış (wholesaling)<sup>45</sup>, kurumlar arası satış (business to business/B2B)<sup>46</sup> yanı sıra bir teknik de çapraz satış (cross-selling)<sup>47</sup> yöntemidir. Pazarlama alanında çapraz satış, firmanın daha fazla para kazanmasını amaçlayarak müşteriye daha önce satın aldığı ürüne ek veya tamamlayıcı olan diğer ürünlerin satılmasına<sup>48</sup> yarayan en etkili satış yöntemlerinden biri olarak kabul edilir<sup>49</sup>.

Hepsiburada, Migros, Alibaba, McDonalds, Pizza Hut ve Amazon gibi ulusal ya da uluslararası birçok firma satışlarında çapraz satış tekniğini kullanmaktadır. Çokuluslu ve uluslararası birçok şirket ve Gruba strateji ve yönetim danışmanlığı yapan Amerikalı saygın McKinsey & Company firmasının CEO'suna göre çapraz satış tekniği satışları %20, karları ise %30 civarında artırmaktadır<sup>50</sup>. Bu tekniğin, bir işletmeye olan katkısının ölçülebilir olmasından dolayı, satış sürecinin daha iyi yönetilmesine olanak sağladığı düşünülmektedir. Söz konusu katkı, reklamcı, tasarımcı ve müzisyen olan Dwight S. Ritter'in *Cross Selling Financial Services* adlı kitabında aşağıda yer alan formülle bu tekniği kullanan firmaların rasyosunun ölçülebildiğini belirtmektedir<sup>51</sup>.

$$\text{ilk satışların toplamı} + \text{ikinci satışların toplamı (çapraz satışlar)} = \text{genel satış toplamı}$$

$$\frac{\text{genel satış toplamı}}{\text{ilk satışların toplamı}} = \text{çapraz satış rasyosu}$$

<sup>44</sup> Thomas C. O'Guinn, "Bricks and mortar: Offline shopping in online America", **Consumption Markets & Culture**, 18(5), 2015, ss. 468–473, <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1013600>.

<sup>45</sup> Albert Haring, "Wholesaling and the wholesaler", **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 209(1), 1940, ss. 39–45, <https://doi.org/10.1177/000271624020900106>.

<sup>46</sup> Paul Baines, Sara Rosengren, & Paolo Antonetti, "Business-to-business marketing", **Oxford University Press**, 2022, <https://doi.org/10.1093/hebz/9780192893468.003.0005>.

<sup>47</sup> Angela J. Xu, Raymond Loi, Cheris W.C. Chow, & Vicky S. Z. Lin, "Driving retail cross-selling", **Journal of Service Research**, 26(2), 2022, ss. 212–232, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/10946705221087399>.

<sup>48</sup> Xu, A. J., ve diğerleri, "Driving retail cross-selling, Journal of Service Research", 26(2), 212–232, a.y.

<sup>49</sup> Adam Hayes, "Cross Selling: Definition, Pros and Cons, vs. Upselling", **Investopedia**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.investopedia.com/terms/c/cross-sell.asp>, 30 Ekim 2024.

<sup>50</sup> McKinsey & Company, "Targeted online marketing programs boost customer conversion rates", **McKinsey**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/how-we-help-clients/clm-online-retailer>, 03 Ekim 2024.

<sup>51</sup> Dwight S. Ritter, "Cross Selling Financial Services", **John Wiley & Sons Inc.**, 1988, s. 24.

Formülde belirtilen ilk satışların toplamı, çapraz satışın dahil olmadığı satışları ifade etmektedir. İkinci satışların toplamı ise çapraz satış tekniği kullanılarak satılan ürünlerden elde edilen ciroyu gösterir. Örneğin bir sanal mağazadan müşterilerin yüz adet makarna paketi aldığı düşünelim. İlk kırk müşterinin sadece makarna aldığı ve sonraki alımışının ise makarnayla birlikte önerilen yoğurtları da aldığı gözlemensin. Buradaki ilk kırk müşteri formülde ilk satışların toplamı, ikinci gruptaki alımış müşteri ise ikinci satışların toplamını ifade edilmektedir. Bu iki grubun satışlarından elde edilen genel satışın toplamını ilk satışların toplamına böldüğümüzde ise satışların geneline katkı sunan çapraz satışın rasyosunu elde etmiş oluruz.

Burada hikâye edilen çapraz satış tekniğinin farklı örneklerini Restore plc.'de görmekteyiz. Bu satış tekniğini başarılı şekilde uygulamasındaki kritik başarı faktörü, oluşturduğu ekosisteme dayandığı gibi aynı zamanda benzer işler yapan paydaş firmaları satın alıp bünyesine katarak büyümeye stratejisinde yatkınlık bulunmaktadır<sup>52</sup>. Önceden de işaret edildiği gibi Restore plc., pazar payını büyütme ve hizmet tekliflerini genişletmek için bir satın alma stratejisi izlemiştir. Bu strateji, daha küçük rakipleri veya tamamlayıcı hizmetler sağlayan şirketleri satın almayı içerir. Bu sayede Restore, farklı hizmetlerin paketlendiği ve indirimli olarak satıldığı bir paket modelini uygulamak zorunda olmayıp, müşteri ihtiyaçlarına özel hizmet paketleri sunabilmektedir. Bir müşteri, tüm veri ve belge yaşam döngüsü ihtiyaçları için entegre bir çözümden yararlanarak belge yönetimi, dijital çözümler ve güvenli imha için Restore ile çalışabilme seçeneği yakalamaktadır. Böylece Restore, bölümleri arasındaki tamamlayıcı veya ilgili ürünleri pazarlamadan en etkili yöntemlerinden biri olan çapraz satış yöntemleriyle müşterilerine arz etmektedir. Firmanın yakaladığı bu başarı çapraz satış tekniği üzerine araştırmaları ve yayınları bulunan Liu, C. ve Cai, S. çalışmalarında işaret ettiği satış tekniği metodolojisini doğrulamaktadır<sup>53</sup>.

Firma, katı veri gizliliği ve depolama yönetmeliklerine uyumun çok önemli olduğu hukuk, sağlık ve finans hizmetleri gibi yüksek düzeyde düzenlemeye tabi sektörlerde faaliyet göstermektedir. Hizmetleri bu yasal gereklilikleri karşılayacak şekilde tasarlayarak müşterilerin

<sup>52</sup> Insider Media, "Magnum acquired by Restore", **Insider Media**, 22 Nisan 2014, (Çevrimiçi), <https://www.insidermedia.com/news/national/113104-magnum-acquired-restore>, 07 Ekim 2024.

<sup>53</sup> Chaohua Liu, & Shuqin Cai, "Customer cross-selling model based on customer maturity and product grade", **International Management Review**, 3(4), 2007, ss. 50–62, (Çevrimiçi), 21 Eylül 2024, <https://www.proquest.com/scholarly-journals/customer-cross-selling-model-based-on-maturity/docview/195570669/se-2>.

uyumsuzluk nedeniyle yasal ve mali cezalar almasının önüne geçmektedir<sup>54</sup>. Farklı firmalardan alınacak hizmetler arasında oluşacak uyumsuzlukları engellemek için hizmetler arasındaki organik bağı ve bütünlüğü aynı zamanda korelasyonu kümülatif olarak tek başına sağlamaktadır. İşte firma bu iş modeliyle hizmetlerini pazarlarken “uyumluluğu” değer teklifinin temel bir parçası yapmaktadır. Bu uyumluluk hizmet satın alan müşteri için farklı iş kollarında tek bir muhatap bulma yanı sıra doğabilecek riskler ve yapılan hatalarda çözüm yerinin belli olmasını sağlar. Denetimlerde de devlete karşı sorumlu muhatap açık seçenek bellidir. Herhangi bir müşterinin bu sistemden ayrılması ise daha büyük maliyetlere neden olabilmektedir<sup>55</sup>.

Göründüğü gibi Restore plc.'nin iş modeli, uzun vadeli ve yenilenebilen sözleşmeler, satın almalar ve beş bölümde yürüttüğü hizmet üzerine kurulmuştur. Hem fiziksel hem de dijital veri yönetimi ihtiyaçlarını karşılar ve mevzuata uygunluk, sürdürülebilirlik ve teknolojik yeniliklere odaklanır. Müşteriye özel hizmetlerin paketlenmesi söz konusu olsa bile operasyonel faaliyetleri hizmet tabanlıdır ve yinelenen gelir akışları ve satın alma odaklı büyümeye kilit bileşenlerdir.

Restore plc. gibi gelişmiş müşteri ilişkileri sistemlerini (CRM) kullanan firmalar, çapraz satış tekniklerini kullanarak firmanın çıkarlarını korurken müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmayı amaçlar<sup>56</sup>. Böylece firma bu çapraz satış tekniği ile ulaştığı sürdürülebilir nakit akışıyla sağlıklı bir finansal rasyo yapısı sayesinde hissedarlarına organik büyümeye dayalı güven sağlar.

### 3.3.2. Telkinle (Yukarı) Satış

Telkinle (suggestive selling) veya diğer adıyla yukarı satış (upselling), satıcı tarafından müşteriye aldığı ürününden sayıca fazlası veya müşteriye uygun ama daha pahalı bir ürünü teklif etmesiyle gerçekleştirilen bir pazarlama tekniğidir<sup>57</sup>. Telkinle satışı çapraz satıştan ayıran fark, sırasıyla ilki satın alınandan daha fazla ürün veya hizmet satarak sipariş hacminin artırılması,

<sup>54</sup> Restore plc., **Records Management**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/what-we-do/records-management/>, 22 Eylül 2024.

<sup>55</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>56</sup> Fei Xiao, Wolfgang Kersten, & Rainer Marrone, "Success Measurement for Cross-selling Mechanism in Customer Relationship Management", **Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)**, 2007, (Çevrimiçi), <http://www.sts.tu-harburg.de/pw-and-m-theses/2004/xiao04.pdf>, 04 Ekim 2024.

<sup>57</sup> Jeff S. Johnson, & Scott B. Friend, "Contingent cross-selling and up-selling relationships with performance and job satisfaction: An MOA-theoretic examination", **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 35(1), 2015, ss. 51–71, <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.940962>.

ikincisinin ise hizmetin benzerinin ama daha pahalı bir çeşidinin satılmasıdır<sup>58</sup>. Saticıların, özellikle stok fazlası ürünlerini eritip nakit akışlarını hızlandırmak için yaygın olarak bu tekniği kullandıkları bilinir<sup>59</sup>.

Bu yöntemle satılan ürünlerin rasyosu bir örnekle şöyle açıklanabilir: Herhangi yüz birim ürün üzerinden 40 ürün bu yöntemle satılmaktadır. Bu satış, aşağıdaki basit yüzde bulma formülü kullanılarak şu şekilde gerçekleşir.

$$\frac{40(t.s. \text{ yönetimiyle satılan ürün})}{100(\text{toplam ürün})} = 0.4$$
$$0.4 \times 100 = \%40$$

Restore plc.'nin *Strateji ve İş Modeli* adlı tanıtım yazısında, telkinle satış yöntemi kullanırken daha fazla nakit akışı üretmek ve bu sayede satın alma stratejisine uygun bir şekilde hizmet ağını geliştirmek hem yatırımcılarını hem de müşterilerini memnun etmeye odaklandığı belirtilmektedir<sup>60</sup>. Grup, operasyonel sahadaki hizmetlerini pazarlarken yürüttüğü bu tekniği aynı zamanda evden veya uzaktan çalışmak isteyen müşterilerinin istedikleri yerde çalışma ortamlarını oluşturmak ve onlara daha konforlu alan tanzim etmek için de kullanıldığını ifade etmektedir<sup>61</sup>. Firmanın kendi ekosisteminde sahip olduğu işletme ve iştiraklerinin çeşitliliği geniş müşteri ağına çapraz satışla iş yapma imkânı sağlarken, telkinle satış yöntemi de tek bir hizmet isteyen müşterilerinin daha fazla ihtiyacını karşılamak adına özel paketler sunabilme fırsatı vermektedir<sup>62</sup>.

Şirket finansal şeffaflık politikası gereği yayumlahduğu 2023'teki yıllık sonuç raporunda, alanında sahip olduğu finansal güç, alt yapı yeterliliği, bilgi birikimi, deneyim, uzmanlık ve iş yapma potansiyelini işaret eden "sektöre giriş bariyerinin" yüksek olduğu ifade edilmektedir. Sektörün oluşturduğu bu bariyeri aşmanın kolay olmadığı, hatta çetin mücadeleler gerektirdiği için zaman aldığı belirtilmektedir. Bunun için operasyonları yürütecek tesislere sahip olmakla beraber geniş bir müşteri portföyüne ihtiyaç duyulduğu belirtilmekte, müşterilerle inşa edilen güven

<sup>58</sup> Wagner A. Kamakura, "Cross-selling: Offering the right product to the right customer at the right time", in **Profit Maximization through Customer Relationship Marketing**, Routledge, 2014, ss. 41–58.

<sup>59</sup> Göker Aydin, & Serhan Ziya, "Pricing promotional products under upselling", **Manufacturing & Service Operations Management**, 10(3), 2008, ss. 360–376, <https://doi.org/10.1287/msom.1070.0187>.

<sup>60</sup> Restore plc., **Strategy and business model**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 04 Ekim 2024.

<sup>61</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>62</sup> Restore Plc., a.y.

bağının kurulmasının ise uzun zamana yayıldığı özellikle vurgulanmaktadır<sup>63</sup>. Aynı yazında, Restore'un sektörde giriş bariyerini aşması, yarattığı ekosistem ve iş modeline bağlı satış teknikleri sayesinde müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmasına bağlanmaktadır. Uzun vadeli ilişkiler kurmasına örnek olarak, yine aynı raporda Records Management adlı iştirakinin arşivde tuttuğu malzemenin muhafazası, koruma ve güvenliğine ilişkin “saklama hizmet sözleşmesinde” süre ortalaması on beş yıldır. Aynı şekilde Grubun diğer bir iştiraki olan Restore Datashred'in ise müşteri sözleşme süresi ortalama yedi yıl olarak belirtilmektedir<sup>64</sup>. Arşivini sakladığı veya imha hizmeti verdiği müşterisi ile bu yedi ya da on beş yıldan dolayı her üç ya da beş yılda bir sözleşme yenilemek durumunda olduğundan bu süreç şirkete iş yapma sürekliliği sağlamaktadır. Böyle bir iş yapma potansiyeli ise Grubun hissedarlarına firmanın iş sürekliliğini gösterirken aynı zamanda sözleşmelere bağlı nakit akışındaki devamlılık noktasında da güven vermektedir. Ayrıca sektörde devlet tarafından kanuni düzenlemelerin artan bir şekilde devam etmesi, sektörde yeni girecek firmaların çok çeşitli sertifika ve belgeye sahip olmalarını gerektirmektedir<sup>65</sup>. Restore'un yıllarca bu sektörde bulunması sebebiyle sertifika ve yeterlilik belgesi gibi gerekli dokümantasyona sahip olması onu rakiplerine göre daha avantajlı hale getirmektedir. Yukarıda işaret edilen örnekler, Restore'un yarattığı ekosistem ve satın alma stratejisi yıllar içerisinde sektörde kendisine rakip olacak alternatiflerinin azalması sonucunu doğururken, uyguladığı çapraz ve telkinle satış yöntemleriyle de gelir artışlarında sürekliliği öne çıkardığı izlenimi vermektedir.

Kaynaklarda çapraz ve telkinle satış tekniklerinin bir arada kullanılmasının firmalara oldukça fayda sağladığını ifade edilmektedir. Pazarlama, müşteri yönetimi ve analizi konularında eserleri bulunan araştırmacılar Robert C. Blattberg, Byung-Do Kim ve Scott A. Neslin'in birlikte kaleme aldığı *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers* adlı kitaplarında bu iki yöntemden birini veya aynı anda ikisini birlikte kullanan firmaların potansiyel üç faydaya sahip olduğunu iddia etmektedirler<sup>66</sup>.

<sup>63</sup> Restore, **2023 Full Year Results**, 31 Aralık 2023, s. 19, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/240313-FY23-analyst-slides-FINAL.pdf>, 04 Ekim 2024.

<sup>64</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>65</sup> Restore plc., a.y.

<sup>66</sup> Robert C. Blattberg, Byung-Do Kim, & Scott A. Neslin, “*Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*”, Springer Science+Business Media, LLC, New York, 2008, s. 515.

$$LTV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m_t r^{t-1}}{(1 + \delta)} t - 1$$

Formülde yer alan ve müşterinin firmaya olan kalıcı tüm ticari ilişkisini ifade eden LTV (long term value) kısaltması “uzun vadede müşteri değerini”,  $m_t$  müşterinin  $t$  olan zaman içerisindeki kâr katısını,  $r$  müşteriyi elde tutma oranı,  $\delta$  ise ıskonto oranını temsil eder. Burada ilk olarak çapraz/telkinle satışın cari dönem içerisinde daha yüksek satış potansiyeli olduğu söylenebilir. Bu yapı içerisinde normal satışın yanında müşteri çapraz/telkinle satışa uygun bir ürün daha almaktadır. Müşterinin yeni bir ürün alması, satıcı firmanın gelecek cari dönemdeki sabit ücretine ek bir ücret katkısı sağlayacaktır. Bu durum bir yönyle çapraz/telkinle satışla aldığı ürüne gelecekte çapraz satışla ek veya tamamlayıcı ürün alma potansiyelini işaret etmektedir. Son olarak formülde daha az göze çarpan bir husus ise çapraz/telkinle satış yönteminin müşteriyi uzun vadede elde tutma oranını artırma potansiyelidir<sup>67</sup>.

Daha yalın bir şekilde konuyu özetlemek gerekirse, LTV, bir müşterinin şirkete uzun vadede süren ilişkisinden sağlanacak toplam finansal faydayı açıklayan bir metriktir. İlk olarak  $m_t$  müşterinin her cari dönem sağladığı kâr oranını temsil etmektedir. Sonrasında gelen  $r^{t-1}$  ise t zamandaki cari dönemler boyunca müşteriyi elde tutma oranını yani müşterinin şirkette kalma olasılığını ifade eder.  $1 + \delta$  gelecekteki kazancı bugünkü değere indirmek için uygulanan ıskonto oranını belirtir. Son olarak  $t-1$  ise müşteri bağlılığının devamlılığı ve zaman içerisinde bu bağlılığın değişme ihtimalinin yansıtılması için hesaba eklenir. Bir örnekle betimlemek gerekirse müşterinin belirli bir yıldaki getirdiği kâr ilk yıl 1000 birimdir. Eğer müşteri ilk yıldan sonra %80 ihtimalle müşteri olmaya devam ediyorsa, o yılın kârı bu oranla çarpılır. İkinci yıldaki kârı bugünkü değere indirmek için ıskonto oranını kullanarak o kârin bugünkü karşılığı bulunur. Müşteri sadakatinin yıllar geçikçe kârı nasıl etkileyeceği dikkate alınarak zaman faktörü formüle eklenir. Sonuç olarak bu formülle müşteri kaybı olasılığını ( $r$ ), ıskonto oranını ( $\delta$ ) ve zamanın etkisi dikkate alınarak daha gerçekçi bir hesaplama yapılabilir. Diğer bir ifadeyle, yüksek LTV'ye sahip müşterilere daha fazla kaynak ayırarak kârlılığı artırmak için çalışılabilir. Bu bağlamda LTV'nin, şirketin müşteri ilişkilerini ve pazarlama stratejilerini daha iyi planlamasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

---

<sup>67</sup> Robert C. Blattberg, Byung-Do Kim, & Scott A. Neslin, a.g.e., s. 515-516.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:

### DÖNÜŞÜMÜN ARDINDAN OLUŞAN MALİ VERİLER

#### **4.1. Mali Verilerde Değişim**

##### **4.1.1. İş Modelinin Mali Verilere Etkisi**

Restore plc. London Stock Exchange (LSE) borsasının alt bölümü olan Alternative Invesment Market (AIM) pazarında hisse payları halka açık olarak işlem gören bir şirkettir<sup>1</sup>. Bundan dolayı Grup, AIM kurallarının 18. maddesine göre her mali yarı yılın ardından bilanço, gelir tablosu, nakit akışı tablosu ve bir önceki mali yılın ilgili dönemi için karşılaştırmalı rakamlar içeren yarı yıllık rapor yayımlamak zorundadır<sup>2</sup>. Yine aynı kuralların 19. maddesine göre Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygun bir biçimde bağımsız denetlemeden geçmiş finansal yıllık raporu yayımlamak mecburiyeti vardır<sup>3</sup>. Bu verilere Restore plc. resmi web sayfasından erişilebileceği<sup>4</sup> gibi Refinitiv Eikon, Bureau van Dijk veya EMIS Next Academic Research gibi veri tabanlarından da erişilmektedir.

Tablo 4.1'de yer alan Restore plc. AIM borsası künyesi, firmanın başta piyasa değeri olmak üzere hisseleri hakkında detaylı bilgi vermekle birlikte hisse payları büyük olan ilk 20 hissedarı göstermektedir<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Restore plc., **AIM Rule 26 Information**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/for-investors/#aim-rule-26-information>, 17 Ekim 2024.

<sup>2</sup> AIM, **AIM Rules for Companies – February 2010**, 2010, s. 8, (Çevrimiçi), <https://docs.londonstockexchangecom/sites/default/files/documents/aim-rules-for-companies.pdf>, 17 Ekim 2024.

<sup>3</sup> AIM., a.y.

<sup>4</sup> Restore plc., **Historic reports & accounts and presentations**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/for-investors/#reports-and-presentations>, 17 Ekim 2024.

<sup>5</sup> Refinitiv Eikon, **Restore Plc: Financial Data Report**, 2024, Refinitiv Eikon terminalinden erişildi, 18 Ağustos 2024.

İşlem Gördüğü Borsa	Mevcut Hisseler	İşlem Gören Hisseler	İşlem Gören Hisse Oranı %	Stratejik Kuruluş Oranı	Piyasa Değeri
London Stock Exchange	136,924067	114,117562	83,34%	16,65%	431,087534

Yatırımcı Sıralaması	Yatırımcı Adı	Hisse Oranı
1	Octopus Investments Limited	12,65%
2	Canaccord Genuity Wealth Management	8,74%
3	Invesco Advisers, Inc.	8,44%
4	Harwood Capital LLP	8,12%
5	Slater Investments Ltd.	5,84%
6	Investec Wealth & Investment Limited	5,07%
7	Franklin Templeton Fund Management Limited	4,14%
8	Charles Stanley & Co. Limited	4,03%
9	Royce Investment Partners	3,24%
10	Chelverton Asset Management Ltd.	2,63%
11	Martin Currie Investment Management Ltd.	2,20%
12	Rowe (Joshua)	2,03%
13	Rathbones Investment Management Limited	1,65%
14	BlackRock Investment Management (UK) Ltd.	1,55%
15	Schroder Investment Management Ltd. (SIM)	1,54%
16	FIL Pensions Management	1,40%
17	Gresham House Asset Management Limited	1,38%
18	Skinner (Charles Anthony Lawrence)	1,20%
19	Royal London Asset Management Ltd.	1,18%
20	INVESCO Asset Management Limited	1,01%

**Tablo 4.1:** AIM borsası Restore plc. künüyesi.

Dönen varlık aktifleri, nakit, nakit benzerleri, kısa vadeli mevduatlar, alacaklar, stoklar ve menkul kıymetler dahil olmak üzere bir yıl içinde kolayca nakde dönüştürülebilen kaynaklardır<sup>6</sup>. İşletmenin operasyonlarını sağlıklı yürütüp yürütmemeyeceğini gösteren önemli verileri içerir. Restore plc. 2004 yılından 2023'e kadar konsolide edilmiş yıllık raporlarından elde edilen bilanço verilerine göre bir yıl içerisinde işletmenin nakit paraya çevirebileceği varlıklarının toplandığı dönen varlıkların<sup>7</sup> aktif kısmı Great Britain Pound (GBP)<sup>8</sup> para birimi cinsinden aşağıda yer alan tablodaki gibidir<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Leon V. Schumacher., "Exploring the nature of assets", Springer Nature, 2024, ss. 45–48, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54601-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54601-3_8).

<sup>7</sup> İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası, **Mevzuat: IV – Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması**, t.y., (Çevrimiçi), <https://ismmmo.org.tr/Mevzuat/IV-Mali-Tablolarin-Duzenlenmesi-ve-Sunulmasi>, 17 Ekim 2024.

<sup>8</sup> Bank of England, **History of the use of the single crossbar pound sign on Bank of England's banknotes**, 18 Mart 2022, (Çevrimiçi), <https://www.bankofengland.co.uk/freedom-of-information/2022/history-of-the-use-of-the-single-crossbar-pound-sign-on-banknotes>, 17 Ekim 2024.

<sup>9</sup> Bureau van Dijk, **Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 16 Ekim 2024.

Tarih	Stoklar	Alacaklar	Diger Dönen Varlıklar	Nakit ve Nakit Benzerleri	Dönen Varlıklar
31.12.2004	0	0	1.980.000	1.969.000	1.980.000
31.12.2005	250.000	3.885.000	2.461.000	837.000	6.596.000
31.12.2006	311.000	7.775.000	7.444.000	1.850.000	15.530.000
31.12.2007	381.000	14.000.300	10.218.000	1.108.000	24.629.000
31.12.2008	131.000	5.147.000	38.072.000	575.000	43.350.000
31.12.2009	117.000	5.201.000	7.154.000	4.599.000	12.472.000
31.12.2010	120.000	5.554.000	4.615.000	2.568.000	10.289.000
31.12.2011	200.000	7.700.000	6.700.000	3.500.000	14.600.000
31.12.2012	200.000	12.300.000	7.800.000	2.700.000	20.300.000
31.12.2013	400.000	11.200.000	10.200.000	3.900.000	21.800.000
31.12.2014	600.000	16.400.000	15.200.000	6.900.000	32.200.000
31.12.2015	1.700.000	17.200.000	20.900.000	8.500.000	39.800.000
31.12.2016	1.900.000	26.400.000	25.400.000	13.400.000	53.700.000
31.12.2017	2.000.000	28.500.000	25.600.000	10.700.000	56.100.000
31.12.2018	1.100.000	33.100.000	29.000.000	12.000.000	63.200.000
31.12.2019	1.400.000	28.600.000	36.300.000	17.000.000	66.300.000
31.12.2020	900.000	22.500.000	45.400.000	26.400.000	68.800.000
31.12.2021	1.400.000	34.500.000	55.300.000	32.900.000	91.200.000
31.12.2022	2.000.000	41.500.000	53.600.000	30.200.000	97.100.000
31.12.2023	1.500.000	42.700.000	44.300.000	22.700.000	88.500.000

Tablo 4.2: Restore plc. 2004-2023 dönen varlıklar aktifleri.

Kısa vadeli yükümlülükler, işletme adına bir yıl içinde ödenmesi beklenen yükümlülüklerdir. İşletmenin yakın gelecekte yerine getirmesi gereken, likiditesini ve işletme sermayesini etkileyen kısa vadeli finansal taahhütleri temsil ederler<sup>10</sup>. Operasyonların yürütülmesinde etkin rol alırlar. 2004-2023 yılları arası dönen varlıklar sınıfına ait pasif kısmında yer alan GBP para birimi cinsinden borçlar kısmı ise aşağıda yer alan tablodaki gibidir<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Felix I. Lessambo, "Short-Term Liabilities and Working Capital", Springer Nature, 2018, ss. 75–79, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99984-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99984-5_6).

<sup>11</sup> Bureau van Dijk., a.y.

Tarih	Kredi ve Kısa Vadeli Borçlar	Alacaklar	Diger Kısa Vadeli Yükümlülükler	Kısa Vadeli Yükümlülükler
31.12.2004	0	0	660.000	660.000
31.12.2005	1.433.000	2.859.000	2.301.000	6.593.000
31.12.2006	3.600.000	6.445.000	7.247.000	17.292.000
31.12.2007	4.337.000	8.090.000	12.436.000	24.863.000
31.12.2008	11.006.000	1.482.000	19.632.000	32.120.000
31.12.2009	10.191.000	2.110.000	5.371.000	17.672.000
31.12.2010	10.628.000	1.804.000	4.639.000	17.071.000
31.12.2011	4.400.000	3.000.000	6.100.000	13.500.000
31.12.2012	6.400.000	3.100.000	9.900.000	19.400.000
31.12.2013	6.000.000	4.700.000	10.900.000	21.600.000
31.12.2014	3.700.000	5.800.000	11.000.000	20.500.000
31.12.2015	3.700.000	9.000.000	21.100.000	33.800.000
31.12.2016	7.300.000	11.400.000	25.500.000	44.200.000
31.12.2017	9.400.000	10.700.000	25.300.000	45.400.000
31.12.2018	800.000	12.900.000	24.100.000	37.800.000
31.12.2019	400.000	14.400.000	28.900.000	43.700.000
31.12.2020	0	12.500.000	43.400.000	55.900.000
31.12.2021	0	15.000.000	51.100.000	66.100.000
31.12.2022	0	18.600.000	53.000.000	71.600.000
31.12.2023	0	14.100.000	53.900.000	68.000.000

**Tablo 4.3:** Restore plc. 2004-2023 dönemin varlıklar pasifleri.

Duran varlık aktifleri bir işletmenin operasyonel faaliyetleri ve büyümesi için gerekli olan maddi ve maddi olmayanlar da dahil olmak üzere, bir yıl içinde nakde dönüştürülmesi beklenmeyen uzun vadeli varlıklarını ifade eder<sup>12</sup>. İşletmenin uzun vadeli yatırımları, finansal gücü ve sermaye yapısı ve gelecekteki gelir üretme kapasitesini analiz etmek için etkin kullanılan verilerdir. Grubun bir seneden daha fazla sürede elden çıkarılmasını ya da nakde dönüştürülmesini düşünmediği 2004-2023 yılları arasında duran varlıkların<sup>13</sup> aktif kısmı GBP para birimi cinsinden aşağıdaki tabloda yer aldığı gibidir<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Nikola Petrovic, Stuart Manson, & Jerry Coakley, "Changes in non-current assets and in property, plant and equipment and future stock returns: The UK evidence", **Journal of Business Finance & Accounting**, 43(9–10), 2016, ss. 1142–1196, <https://doi.org/10.1111/JBFA.12203>.

<sup>13</sup> İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası., a.y.

<sup>14</sup> Bureau van Dijk., a.y.

Tarih	Maddi Duran Varlıklar	Maddi Olmayan Duran Varlıklar	Diger Duran Varlıklar	Duran Varlıklar
31.12.2004	0	0	0	0
31.12.2005	1.996.000	31.224.000	0	33.220.00
31.12.2006	10.826.000	58.823.000	800.000	69.657.000
31.12.2007	12.220.000	70.634.000	735.000	83.589.000
31.12.2008	10.864.000	21.846.000	210.000	32.731.000
31.12.2009	11.508.000	18.637.000	343.000	30.488.000
31.12.2010	12.305.000	19.776.000	528.000	32.609.000
31.12.2011	13.600.000	22.100.000	1.300.000	37.000.000
31.12.2012	17.600.000	32.700.000	2.500.000	52.800.000
31.12.2013	20.100.000	41.900.000	2.500.000	64.500.000
31.12.2014	30.200.000	68.900.000	4.200.000	103.300.000
31.12.2015	43.000.000	136.400.000	4.300.000	183.700.000
31.12.2016	47.600.000	190.300.000	2.800.000	240.700.000
31.12.2017	46.100.000	193.900.000	3.900.000	243.900.000
31.12.2018	71.200.000	261.900.000	2.500.000	335.600.000
31.12.2019	71.800.000	257.500.000	4.700.000	334.000.000
31.12.2020	177.700.000	247.400.000	3.400.000	428.500.000
31.12.2021	181.300.000	327.200.000	5.900.000	514.400.000
31.12.2022	186.500.000	331.900.000	5.100.000	523.500.000
31.12.2023	171.000.000	284.700.000	5.200.000	460.900.000

Tablo 4.4: Restore plc. 2004-2023 duran varlıklar aktifleri.

Uzun vadeli yükümlülükler, bir işletmenin bir yılı aşan süreler içinde ödemesi gereken yükümlülükleridir. Bunlar genellikle uzun vadeli borçlar, ertelenmiş vergi yükümlülükleri ve diğer uzun vadeli finansal taahhütleri içerir<sup>15</sup>. İşletmenin uzun vade finansman kaynaklarının, mali sağlamlık ve borç yönetimi, risk yönetimi ve uzun vadeli stratejik planlamaları hakkında fikir veren verilerdir. Restore plc. firmasının 2004-2023 yılları arasındaki duran varlıkların pasif kısmı GBP para birimi cinsinden aşağıda yer alan tabloda gözükmektedir<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Jennifer Francis, Micheal Smith, "A reexamination of the persistence of accruals and cash flows", **Journal of Accounting Research**, 43(3), 2005, ss. 413–451, <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2005.00176.x>.

<sup>16</sup> Bureau van Dijk., a.y.

Tarih	Uzun Vadeli Borçlar	Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler	Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar	Uzun Vade Yükümlülükler
31.12.2004	0	0	0	0
31.12.2005	3.724.000	2.556.000	2.600.000	6.280.000
31.12.2006	16.100.000	7.558.000	3.883.000	23.658.000
31.12.2007	28.000.000	4.742.000	0	32.742.000
31.12.2008	25.000.000	3.760.000	714.000	28.760.000
31.12.2009	16.000.000	5.284.000	1.554.000	21.284.000
31.12.2010	4.326.000	4.826.000	1.295.000	9.152.000
31.12.2011	10.100.000	4.700.000	1.100.000	14.800.000
31.12.2012	10.100.000	7.300.000	2.600.000	17.400.000
31.12.2013	10.000.000	7.600.000	2.000.000	17.600.000
31.12.2014	34.100.000	13.900.000	6.200.000	48.000.000
31.12.2015	65.400.000	19.600.000	6.900.000	85.000.000
31.12.2016	78.700.000	19.400.000	6.000.000	98.100.000
31.12.2017	79.700.000	19.000.000	5.600.000	98.700.000
31.12.2018	122.300.000	22.700.000	5.100.000	145.000.000
31.12.2019	105.200.00	21.400.000	3.000.000	126.600.000
31.12.2020	196.500.000	26.300.000	6.500.000	222.800.000
31.12.2021	232.500.00	41.800.000	7.900.000	274.300.000
31.12.2022	229.400.000	46.400.000	15.400.000	275.800.000
31.12.2023	205.400.000	43.900.000	14.200.000	249.300.000

**Tablo 4.5:** Restore plc. 2004-2023 duran varlıklar pasifleri.

Tüm bu veriler ışığında Restore plc. Firmasının Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS)<sup>17</sup> uygun raporlama yapması ve Sermaye Piyasası Kurulunun ilgili standartlara uyumlu hareket etmesi esas alınarak<sup>18</sup>, (SPK) 20.05.2013 tarih ve 28652 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Finansal Tablo Örnekleri ve Kullanım Rehberi” için yayımladığı duyurudaki tanıma dönen varlıklar ile duran varlıklarını kısa vade borçları ve uzun vadeli borçlarından çıkardığımız zaman yukarıda tabloda yer alan<sup>19</sup> GBP para birimi cinsinden öz sermayeye ulaşmaktadır<sup>20</sup>. Öz kaynaklara ulaşmanın formülü aşağıda yer aldığı gibidir.

<sup>17</sup> International Financial Reporting Standards, **Presentation of Financial Statements**, 2021, (Çevrimiçi), <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-1-presentation-of-financial-statements.pdf>, 18 Ekim 2024.

<sup>18</sup> Sermaye Piyasası Kurulu, **Sermaye Piyasasından Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları İle Harmonizasyonu**, 2004, s. 2, (Çevrimiçi), <https://spk.gov.tr/data/61e48fc71b41c60d1404d68a/1f0d6736a29d2b586e35ffdb9412de3f.pdf>, 18 Ekim 2024.

<sup>19</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>20</sup> Sermaye Piyasası Kurulu, **Finansal Tablo ve Dipnot Formatları Hakkında Duyuru**, 2013, s. 23, (Çevrimiçi), <https://spk.gov.tr/data/61e87ab81b41c611a4c53a60/288e6d25b51e168f6c668560fc1f2b26.pdf>, 18 Ekim 2024.

*Öz Kaynaklar = Toplam Varlıklar – Toplam Yükümlülükler*

Tarih	Öz Kaynaklar	Ödenmiş Sermaye	Diger Öz Kaynaklar
31.12.2004	3.697.000	143.000	3.554.000
31.12.2005	46.393.000	659.000	45.734.000
31.12.2006	86.910.000	988.000	85.921.000
31.12.2007	101.398.000	1.026.000	100.372.000
31.12.2008	22.160.000	752.000	21.408.000
31.12.2009	6.484.000	836.000	5.649.000
31.12.2010	26.095.000	3.681.000	22.415.000
31.12.2011	36.024.000	4.174.000	31.850.000
31.12.2012	57.281.000	5.365.000	51.916.000
31.12.2013	77.564.000	6.093.000	71.471.000
31.12.2014	104.574.000	6.399.000	98.174.000
31.12.2015	155.155.000	7.113.000	148.042.000
31.12.2016	187.113.000	6.889.000	180.224.000
31.12.2017	210.644.000	7.566.000	203.078.000
31.12.2018	274.223.000	7.871.000	266.351.000
31.12.2019	301.795.000	8.135.000	293.659.000
31.12.2020	293.361.000	8.455.000	284.907.000
31.12.2021	356.270.000	9.135.000	347.135.000
31.12.2022	329.698.000	143.000	321.491.000
31.12.2023	295.591.000	659.000	286.931.00

**Tablo 4.6:** Restore plc. 2004-2023 öz kaynak rakamları.

Restore plc.'nin 2004-2023 yılları arasında sahip olduğu öz kaynakları ya da diğer bir deyişle öz sermayesi yukarıda tabloda yer aldığı gibidir. Tabloda yer alan diğer kalemlerden olan ödenmiş sermaye, hissedarların firma için ödedikleri sermayeyi gösterirken<sup>21</sup> diğer öz kaynaklar ise sermaye yedekleri, değer artış fonları, hisse senedi ihraç primleri, geçmiş yollar kârları/zararları<sup>22</sup> gibi maddeleri içerir. Tüm bu verilere mukabil 2004-2023 yılları arasında Restore plc.'nin Toplam Öz Kaynaklar ve Yükümlülükler GBP para birimi cinsinden aşağıdaki tabloda verilmiştir<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Sermaye Piyasası Kurulu, a.y.

<sup>22</sup> International Financial Reporting Standards., a.g.e., s. 26.

<sup>23</sup> Bureau van Dijk., a.y.

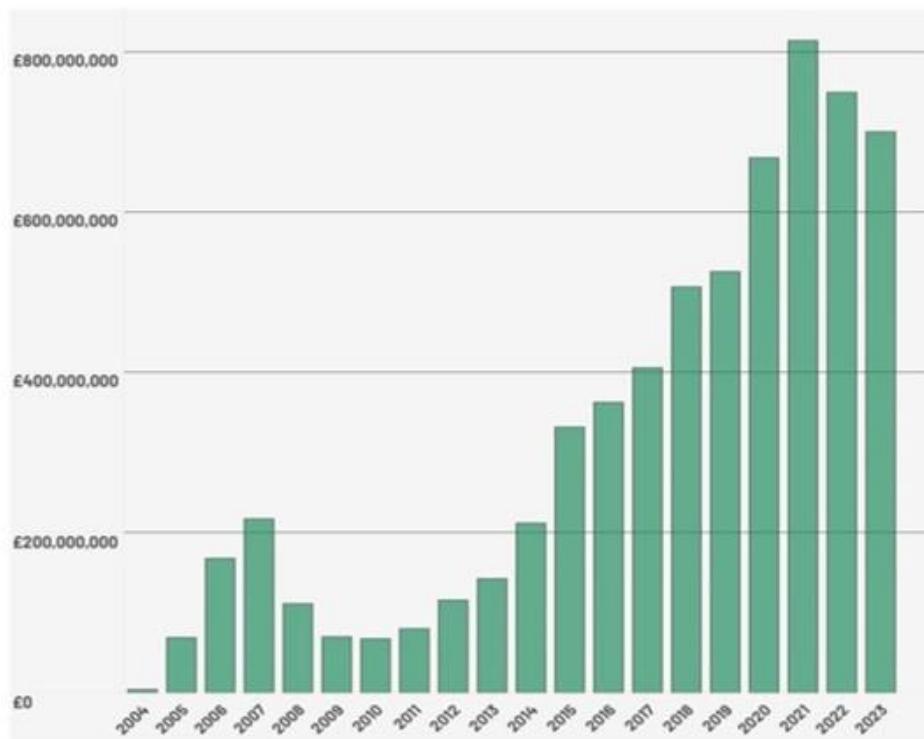
Tarih	Toplam Öz Kaynaklar ve Yükümlülükler
31.12.2004	3.824.000
31.12.2005	68.560.000
31.12.2006	167.361.000
31.12.2007	216.804.000
31.12.2008	110.911.000
31.12.2009	69.574.000
31.12.2010	67.133.000
31.12.2011	79.779.000
31.12.2012	115.352.000
31.12.2013	142.119.000
31.12.2014	211.488.000
31.12.2015	331.205.000
31.12.2016	362.171.000
31.12.2017	405.345.000
31.12.2018	506.296.000
31.12.2019	525.254.000
31.12.2020	667.377.000
31.12.2021	813.563.000
31.12.2022	748.940.000
31.12.2023	699.688.000

**Tablo 4.7:** Restore plc. 2004-2023 toplam öz kaynak ve yükümlülükleri.

Grubun finansal verilerine bakıldığında Büyük Resesyon diye adlandırılan 2007-2008 finans kriz<sup>24</sup> ertesinde öz sermayesinde üç mali yılda gerileme ve durgunluk haricinde sürdürülebilir bir büyümeye kaydettiğini, şirket satın alarak ekosistemini büyütme stratejisinin hızlandığı 2016 yılından itibaren ise öz sermayesini iki katına çıkarttığı yukarıdaki tabloyu yansıtın grafikten anlaşılmaktadır<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Federal Reserve History, **The Great Recession and Its Aftermath**, 22 Kasım 2013, (Çevrimiçi), <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-recession-and-its-aftermath>, 18 Ekim 2024.

<sup>25</sup> Bureau van Dijk., a.y.



**Şekil 4.1:** Restore plc. 2004-2023 öz kaynak ve yükümlülükleri.

Firma verilerinden yola çıkıp aşağıdaki formülü uygulayarak net işletme sermayesine bakıldığından aşağıda yer alan tablodaki sonuçlara<sup>26</sup> ulaşılır.

$$\text{Net İşletme Sermayı = Dönem Varlıklar - Dönem Yükümlülükleri}$$

<sup>26</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<b>Tarih</b>	<b>Net İşletme Sermayesi</b>
31.12.2004	369.700
31.12.2005	5.000.000
31.12.2006	-3.461.000
31.12.2007	-469.000
31.12.2008	16.371.000
31.12.2009	-8.422.000
31.12.2010	-10.613.000
31.12.2011	1.701.000
31.12.2012	1.420.000
31.12.2013	329.000
31.12.2014	18262000
31.12.2015	8.892.000
31.12.2016	11.687.000
31.12.2017	14.458.000
31.12.2018	32.247.000
31.12.2019	29.655.000
31.12.2020	17.312.000
31.12.2021	33.719.000
31.12.2022	30.773.000
31.12.2023	26.108.000

Tablo 4.8: Restore plc. 2004-2023 net işletme sermayesi rakamları.



Şekil 4.2: Restore plc. 2004-2023 net işletme sermaye rakamları.

İşletme sermayesi, bir işletmenin cari varlıklar ile cari yükümlülükleri arasındaki farkı temsil eden ve likiditesinin yeterli olup olmadığını ölçen bir ölçütür<sup>27</sup>. İki türlü işletme sermayesi mevcuttur. Bunların ilki sadece dönen varlıkların toplamını ifade eden brüt işletme sermayesi, ikincisi ise dönen varlıklardan kısa vadeli borçların çıkarılmasıyla elde edilen net işletme sermayesidir<sup>28</sup>. Firmanın günlük faaliyetlerini sürdürmesi için ihtiyaç duyulan sağlıklı bir likit akışı ve stok yönetimine sahip olduğunun da göstergesidir<sup>29</sup>. Grafikte görüldüğü üzere Grubun net işletme sermayesi 2011'den sonra sürekli pozitif yönde artmıştır.

#### 4.1.2. Oluşturduğu İş Kolları ve Sağladığı İstihdam

Restore plc. oluşturduğu ekosistemle birlikte sektör içinde operasyonlarını yönetebilme adına yeni birçok iş koluna imkan sağlamıştır. Bunlar için e-posta odası operatörü, veri yönetim danışmanı, grup iletişim ve bağlılık lideri, BT güvenlik yönetici gibi örnekler verilebilir<sup>30</sup>. Farklı ihtiyaçlara istinaden yeni nesil diye tabir edilebilecek bu gibi uzmanların bulunması için Restore, yine kendisine ait olan <https://restorecareers.co.uk/> adlı web adresinden personel ilanlarını vermektedir. Grubun satın alma stratejisi sayesinde ilgili firmalardaki insan kaynağını kendi çatısı altında toplaması da diğer kullandığı bir yöntem olarak kabul edilebilir. Ancak, uluslararası sektör ve ekonomik pazar araştırma şirketi olan Technavio'nun yayınladığı *Global Document Outsourcing Market 2024-2028* adlı raporunda teknolojinin hızlı gelişmesi, veriyle ilgili işlerin kompleks yapısı veya kanuni düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olma gerekliliği gibi beceri ve deneyim gerektirmesinden dolayı kalifiye insan kaynağı bulunmasında küresel manada zorluk yaşadığı belirtilmektedir<sup>31</sup>. Sektördeki diğer firmalar gibi Restore'un da yakın gelecekte aynı riskle karşı karşıya olduğu düşünülebilir.

Restore plc., yıllık faaliyet raporlarında şirketin misyonu olarak gördüğü sosyal sorumluluklarından birinin de yerel iş gücünden yararlanmak olduğuna daha önceden

<sup>27</sup> Seock-Jin Hong., Martin Theodore Farris II, Terrance, L. Pohlen, Yavuz, Idug., "Exploring the impact of working capital in the U.S. aviation industry for profitability and shareholder value", **Transport Policy**, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.10.006>.

<sup>28</sup> Peter Lusztig, & Bernhard Schwab, "Concepts of working-capital management", In **Handbook of Corporate Finance**, 1988, ss. 953–968, <https://doi.org/10.1016/B978-0-409-80601-4.50073-2>.

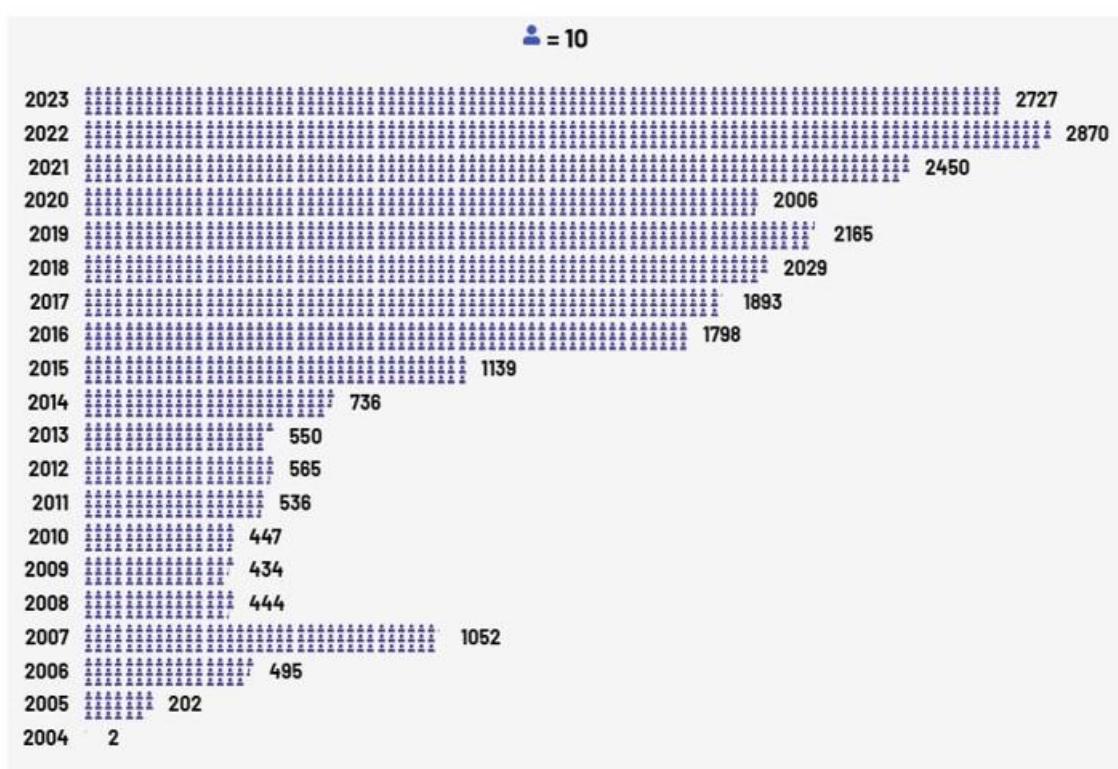
<sup>29</sup> Seock-Jin Hong ve diğerleri, "Impact of working capital in U.S. aviation", **Transport Policy**, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.10.006>.

<sup>30</sup> RocketReach, **Restore plc**, t.y., (Çevrimiçi), <https://rocketreach.co/ restore-plc- management- b5efc6 80f42e 722c>, 15 Ekim 2024.

<sup>31</sup> EMIS Next Academic Research, **Technavio: Global Document Outsourcing Market 2024-2028**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.emis.com/v2/documents/report/808145811>, 15 Ekim 2024.

değinilmiştir. Bu anlayış hizmet aldığı firmalarla birlikte işe alımlarla da geçerlidir<sup>32</sup>. Grup, çalışanlarının ayrımcılığa uğramaması ve kendilerini inanç, kültür, cinsel yönelim vb. hususlar fark etmeksızın ifade edip davranışabilmeleri için insan kaynakları politikası olarak desteklemektedir. Bununla birlikte Restore plc. tüm çalışanlardan kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda net olmalarını, herkesin sesinin duyulduğu, konuşmanın güvenli olduğu ve hoş görünlü bir ortamda kurum kültürünü öne çıkaran biçimde işbirliği yapmalarını beklemektedir<sup>33</sup>.

Bu bilgiler ışığında firmanın, Moody's Analytic'in bir iştiraki olan Bureau van Dijk veri tabanından alınan verilere göre oluşturduğu istihdamı incelediğimizde kurulduğu yıl 2004'ten 2008 yılına kadar istikrarlı şekilde büyüyen bir istihdam meydana getirdiği aşağıda yer alan grafikte gözükmektedir<sup>34</sup>.



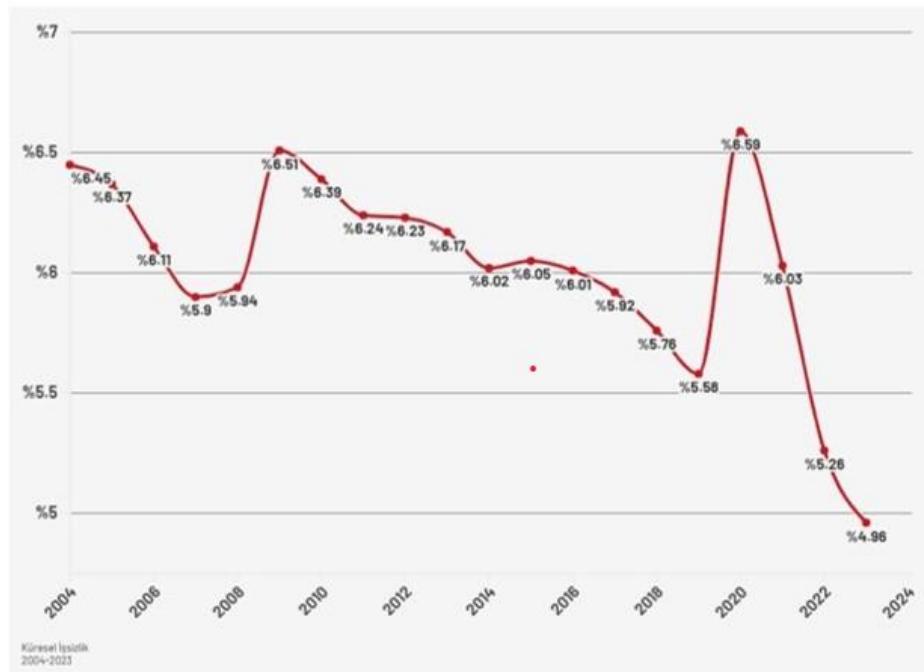
Şekil 4.3: Restore plc. 2004-2023 yılları arası istihdam rakamları.

<sup>32</sup> Restore plc., **Our people**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/sustainability/our-people/>, 16 Ekim 2024.

<sup>33</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>34</sup> Bureau van Dijk, **Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi), <https://orbis.bvdinfo.com/>, 16 Ekim 2024.

2007-2008 yılları arasında yaşanan küresel ölçekli finansal kriz<sup>35</sup> tüm dünyada hissedilmiş ve Dünya Bankasından sağlanan verilere dayanarak aşağıda grafikte yer aldığı üzere işsizlik oranını yükselmiştir<sup>36</sup>.



Şekil 4.4: Oransal bazda 2004-2023 küresel işsizlik.

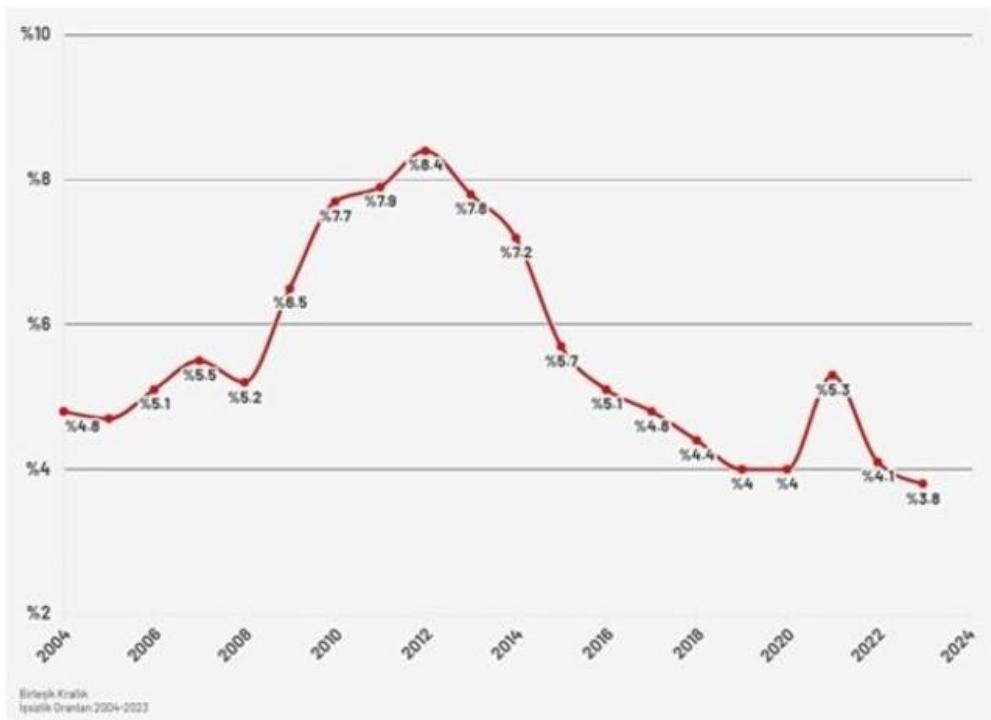
Söz konusu finansal krizin dünyanın sayılı finans merkezlerinden biri olan Londra'yı da derinden etkilediği bilinmektedir<sup>37</sup>. Dünya Bankası işsizlik oranlarına bakıldığından ise 2007-2008 dönemi için dünyadaki gelişmelere paralel işsizlik oranlarında yükselen trend olduğu aşağıdaki grafikte yer alan Birleşik Krallık'ta da görülmektedir<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Brian Duignan, "Financial crisis of 2007–08", **Encyclopedia Britannica**, 3 Temmuz 2024, (Çevrimiçi), <https://www.britannica.com/money/financial-crisis-of-2007-2008>, 16 Ekim 2024.

<sup>36</sup> The World Bank, **Global unemployment rate from 2004 to 2023 (as a share of the total labor force) [Graph]**, In **Statista**, 19 Eylül 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>, 16 Ekim 2024.

<sup>37</sup> Bank of England, **The financial crisis – 10 years on**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.bankofengland.co.uk/news/2018/september/the-financial-crisis-ten-years-on>, 16 Ekim 2024.

<sup>38</sup> Office for National Statistics (UK), **Unemployment rate in the United Kingdom from January 2000 to September 2024 [Graph]**, In **Statista**, 12 Kasım 2024, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/279898/unemployment-rate-in-the-united-kingdom-uk/>, 20 Kasım 2024.



Şekil 4.5: Birleşik Krallık 2004-2023 işsizlik oranları.

Yine grafiğe göre 2008 yılından stratejik firma satın almalarının yoğunlaşmaya başladığı 2016 yılına kadar Grubun stabil bir istihdam sağladığı gözükmemektedir. İlgili üç grafiğe karşılaştırılmalı bakıldığında, Grubun 2016 itibaren Covid-19 dönemi diye adlandırılabilen zamanda da dahil olmak üzere 2023 yılına dek istihdam sayısını artırmış ve dünyadaki trendin aksine toplu işten çıkarmalarda bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu olumlu durum, Restore plc.'nin dijital ve teknolojik girişimlerle yarattığı ekosistemin başarılı olduğuna dair bir veri olarak düşünülebilir. Çünkü yaratılan iş hacmi ve sürekliliği aynı zamanda istihdam olanağında devamlılık sağlamaktadır.

#### 4.1.3. Operasyonlarından Elde Ettiği Gelirler

Restore plc. daha önceden de dephinildiği üzere kurulduğu 2004 yılından 2007 yılına dek kurucularının belirlediği iş stratejisini uygulamış, 2008 yılında yaşanan küresel mali krizle karşı karşıya gelince yaşanan zorluklardan dolayı yönetimi devrederek 2012 yılına dek iş stratejisi açısından restorasyon denilebilecek bir döneme girmiştir ve nihayetinde 2013 yılından günümüze kadar yeni bir ekosistem meydana getirmeye çalışmıştır. Uzun bir çaba ve önemli yatırımların

sonucu olan bu ekosistemin analiz edilebilmesi güncel olarak yürütülen operasyonlarından elde edilen gelirlerin tahlil edilmesine de bağlıdır. Mali tablolardan elde edilen güncel nicel verilerle firmanın operasyonel verimliliği değerlendirilerek oluşturulan ekosistemin işlevi daha iyi anlaşılabilir.

Grubun 2023'te yayımladığı Yıllık Sonuç Raporunun Sunumunda yer alan mali genel değerlendirmelere bakıldığından, genel olarak 2022 yılıyla karşılaştırıldığında stabil gözüken 227.1£ milyonluk sağlam bir gelir elde ettikleri ifade edilmiştir<sup>39</sup>. Düzeltilmiş operasyonel kâr oranı ise 44.3£ milyon ile 2022'ye göre %15 daha az olmakla birlikte vergi öncesi düzeltilmiş kârı yine 30.3£ milyon ile 2022'ye göre %26 daha azdır<sup>40</sup>. Yasal yükümlülükler düşündükten sonra elde edilen vergi öncesi operasyonel gelirler 29.0£ milyon olarak belirtilmiş, bir önceki seneye göre duran ve dönen varlıklardaki toplam net borcun %6 azaltılarak 97.8£ milyona düşürüldüğü belirtilmiştir<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Restore plc., **Full Year Results Presentation**, 31 Aralık 2023, s. 4, (Çevrimiçi), <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/240313-FY23-analyst-slides-FINAL.pdf>, 08 Kasım 2024.

<sup>40</sup> Restore Plc., a.y.

<sup>41</sup> Restore Plc., a.y.



Şekil 4.6: Restore plc. ekosistemine göre gelir dağılım oranları.

Tüm bu veriler ışığında, Restore plc.'ye ait güncel operasyonel gelir dağılımı, 2023 yılında yayımlanan sunuma göre yukarıda yer alan grafikte gösterildiği gibidir<sup>42</sup>. Grup, operasyonel gelirlerinin %36'sını belge yönetimi ve dijitalleştirme biriminin ağırlıkta olduğu depolama hizmetlerinden elde etmiştir. Belge yönetimi ve dijitalleştirme hizmetlerinin kendi içerisindeki dağılımı ise %54'ü depolama gelirlerinden, %23'ü abonelik hizmetlerinden ve geriye kalan %23'ü ise tek sefere mahsus verilen hizmetlerden sağlanmıştır.

Restore plc.'nin ikinci en büyük operasyonel gelir kaynakları ise iki çatı birimin yer aldığı %21'lik oranlarla abonelik ve tek sefere mahsus verdiği hizmetlerdir. Bunlardan ilkinin güvenli yaşam döngüsü hizmetleri birimine sağladığı katkı %19 iken ikincisinin %18'dir. Belge yönetimi ve dijitalleştirme katkıları ise daha önce belirtildiği gibidir.

Geriye kalan kurumsal taşımacılık ve ürün satışı operasyonel gelirlerinin Gruba katkısı sırasıyla %12 ile %10'dur. Kurumsal taşımacılık hizmetleri belge yönetimi ve dijitalleştirme hizmetlerine oransal açıdan kayda değer bir katkı sunmazken güvenli yaşam döngüsü hizmetlerine %32 ile en çok katkıyı sağlamaktadır. Ürün satışı hizmetlerinde de ilk hizmet birimine benzer bir

<sup>42</sup> Restore Plc., a.y.

eğilimle yansımakla birlikte ikincisine ise kurumsal taşımacılıktan sonra %25 oranıyla en çok katkıyı sağladığı görülmektedir.

#### **4.1.4. Nakit Akış Tabloları**

Nakit akışı ile kâr ve zarar olgusu muhteva olarak genelde birbirleriyle karıştırılır<sup>43</sup>. Kâr veya zarar olgusu, bir işletmenin operasyonlarından ve arsa, bina, ekipman satılması veya faiz gelirleri gibi diğer kaynaklardan elde edilen bilanço ve gelir tablosunda yer alan kalemlerde yer alır. Ancak bir işletmenin nakit akışı kendi finansal tablosuna sahip olmakla birlikte elde edilen kâr veya zarara bakılmaksızın firma kasasına giren veya kasadan çıkan nakit parayı gösterir<sup>44</sup>.

Nakit üretmek işletmeler için operasyonlarını sürdürmek ve amaçları olan kârı elde etmek için adeta hayatı önem taşır<sup>45</sup>. Bu nakit üretiminin iki temel yolunun olduğu düşünülür. Bunlardan ilki yatırımcıların borç verme veya yatırım yapma gibi yollarla şirketin öz sermayesine nakit aktarımı, ikincisi ise hizmet veya ürünleri üretim giderlerinden daha fazla bir meblağa satabilmektir<sup>46</sup>. Bir hizmet veya ürün değişik zaman dilimlerini içeren vadelerle bile satılsa, bu işlemler tahakkuk eden gelir olarak finansal tablolara yansımaktadır<sup>47</sup>. Ancak ilgili dönem içerisinde operasyonlarından firmaya herhangi bir nakit akışı girmediği için söz konusu ticari işlem nakit akış tablosunda görülmemektedir.

İşletme ilgili hizmet ve ürünleri satıp alacaklarını vade ile alsa bile ürün veya hizmetleri üretmek, kredi, leasing veya maaş giderleri vb. ödemeler yapabilmek için nakde ihtiyaç duyacaktır. Bundan dolayı bir şirketin sağlıklı bir işleyişe sahip olup olmadığı için nakit akışı tabloları işletme sahiplerine, yatırımcılara, kredi veya leasing desteği sunacak banka ve diğer finans kuruluşlarına, denetleme yetkisi olan kurumlara önemli fikirler verdiği bilinmektedir.

---

<sup>43</sup> Robert McCallion & Alan Warner, **Improve Your Cash Flow: Teach Yourself**, Hodder Education, 2010.

<sup>44</sup> Andrew Fight. "Cash Flow Forecasting". **Butterworth-Heinemann**, 2006.

<sup>45</sup> Reginald Tomas Lee. "Operations and Cash Management Series". **Business Expert Press**, 2022, s. 7.

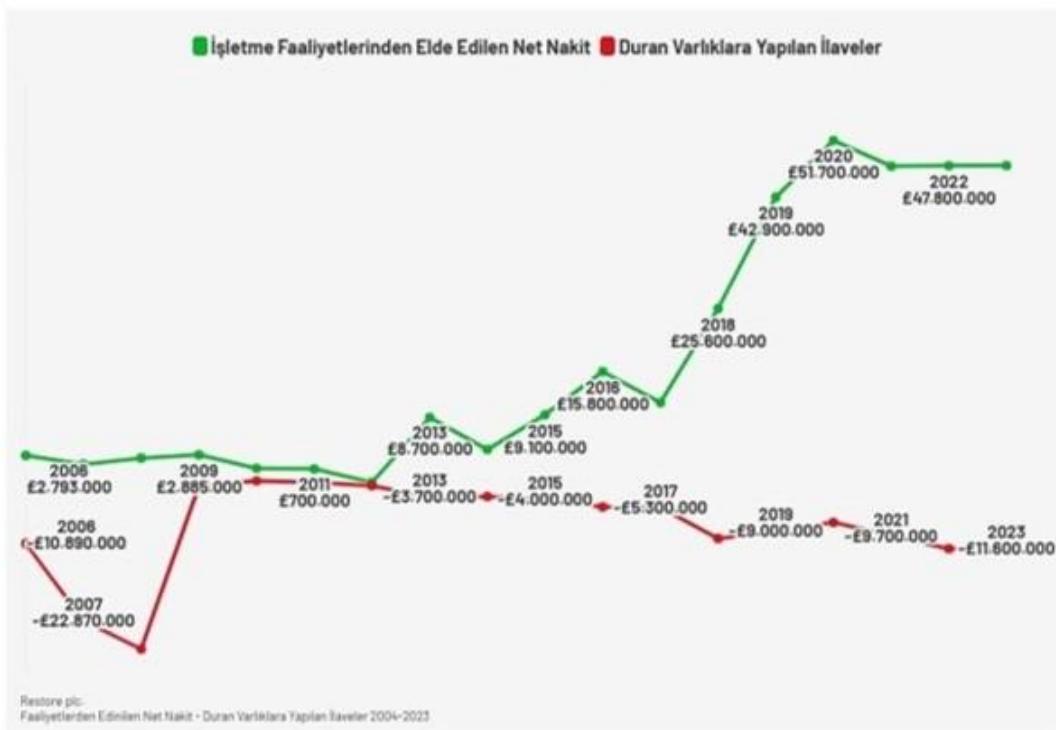
<sup>46</sup> Reginald Tomas Lee, a.y.

<sup>47</sup> Reginald Tomas Lee, a.g.e., s. 30.

Tarih	Net Gelir / Başlangıç Noktası	İşletme Faaliyetlerinden Elde Edilen Net Nakit	Duran Varlıklara Yapılan İlaveler
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	2.556.000	2.793.000	- 10.890.000
2007	2.584.000	1.430.000	- 22.870.000
2008	- 6.868.000	2.380.000	- 27.260.000
2009	- 7.626.000	2.885.000	- 1.977.000
2010	956.000	794.000	- 1.149.000
2011	2.000.000	700.000	- 1.400.000
2012	1.700.000	- 1.400.000	- 1.900.000
2013	5.000.000	8.700.000	- 3.700.000
2014	6.100.000	3.700.000	- 3.600.000
2015	6.100.000	9.100.000	- 4.000.000
2016	15.200.000	15.800.000	- 5.200.000
2017	9.700.000	11.000.000	- 5.300.000
2018	21.000.000	25.600.000	- 10.100.000
2019	27.800.000	42.900.000	- 9.000.000
2020	4.000.000	51.700.000	- 7.600.000
2021	23.000.000	47.700.000	- 9.700.000
2022	23.000.000	47.800.000	- 11.700.000
2023	- 29.000.000	47.800.000	- 11.600.000

**Tablo 4.9:** Restore plc. 2004-2023 net gelir, faaliyetlerden gelen nakit ve duran varlıklara yapılan ilave rakamları

Yukarıda yer alan tabloda Restore plc.'nin nakit akışı tablolarından alınan veriler, kuruluşundan 2023 yılına dek işletmenin ilgili yıla ne kadar nakitle başlangıç yaptığı, yürüttüğü operasyonlardan ne kadar gelir elde ettiği ve bina, yeni firma, cihaz, makine vb. satın almak veya yenilemek için harcadığı GBP cinsinde nakdi göstermektedir<sup>48</sup>. Bu verilerin seçilmesinin amacı, firmanın cari yıla başlangıcı net nakit noktasını göstererek, işletme faaliyetlerinden elde edilen net nakitle ne kadar nakit üretebildiğini göstermektir. Ayrıca duran varlıklara yapılan ilaveler ise firmanın işine ne kadar yatırım yaptığı, iş yaşam döngüsünün başlangıç, gelişme veya olgunluk döneminde olup olmadığı, kazanılan paraların firma için verimli kullanıp kullanılmadığı üzerinde yatırımcılara önemli ipuçları verebilir.



**Şekil 4.7:** Restore plc. 2004-2023 faaliyet gelirleriyle duran varlıklara yapılan ilave rakamlar.

Grafikte 2012 yılından sonra Restore plc.'nin duran varlıklarına yaptığı nakit eklemelere paralel operasyonel faaliyetlerinden üretilen nakit akışının arttığı görülmektedir. Buradaki nakit akışı üretimine en çok katkı yapanın, işletmenin yıllar içerisinde oluşturduğu ekosisteme yaptığı yatırımlar olarak düşünülebilir.

İşletmelerin, opex ve capex harcamalarından geriye kalan net nakdine serbest nakit akışı denir<sup>49</sup>. Serbest nakit akışı, finansal tablolarda amortisman giderleri gibi nakit dışı harcamaları hesaba katmayan nakde dönüşen kârlılığı gösterir<sup>50</sup>. İşletmeler sahip oldukları serbest nakit akışlarını yeni yatırımlar yapmak, makine, tesis vb. varlıkların yenilenmesi için kullanabilmekte veya hissedarlarına temettü olarak dağıtabilmektedir.

<sup>49</sup> Bank of America, **Understanding free cash flow**, 05 Kasım 2023, çevirmeni, <https://business.bankofamerica.com/resources/free-cash-flow.html>, 11 Kasım 2024.

<sup>50</sup> Bank of America., a.y.

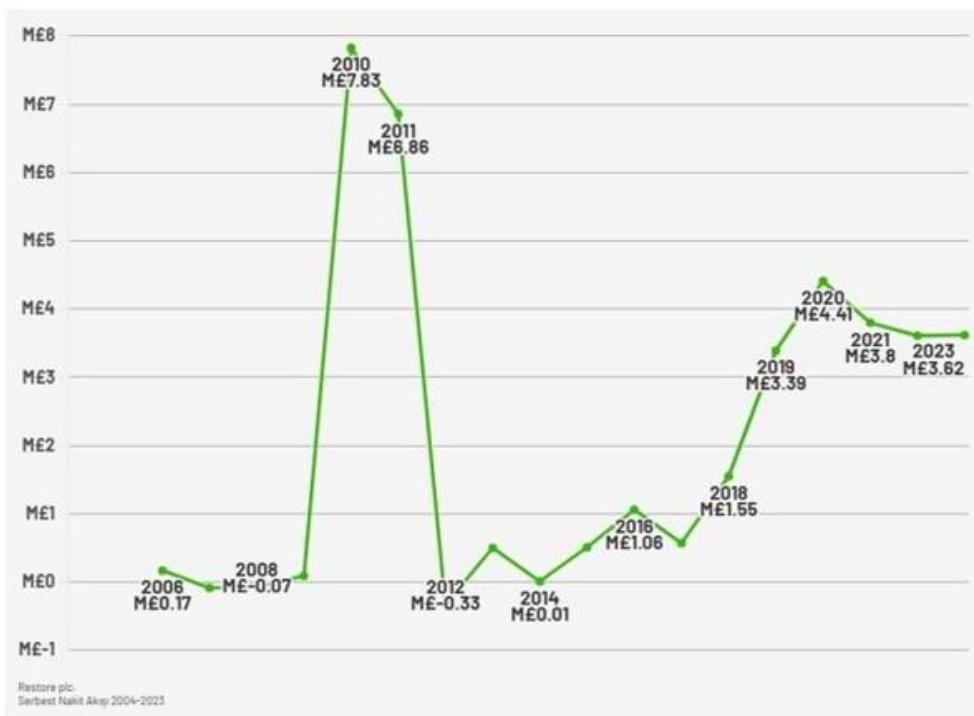
Tarih	İşletme Faaliyetlerinden Elde Edilen Net Nakit	Duran Varlıklara Yapılan İlaveler	Serbest Nakit Akışı
2004	-	-	-
2005	-	-	-
2006	2.793.000	- 1.890.000	1.740.000
2007	1.430.000	- 2.287.000	- 8.570.000
2008	2.380.000	- 2.726.000	- 6.830.000
2009	2.885.000	- 1.977.000	9.080.000
2010	794.000	- 1.149.000	782.510
2011	700.000	- 1.400.000	686.000
2012	- 1.400.000	- 1.900.000	- 3.300.000
2013	8.700.000	- 3.700.000	5.000.000
2014	3.700.000	- 3.600.000	1.000.000
2015	9.100.000	- 4.000.000	5.100.000
2016	15.800.000	- 5.200.000	10.600.000
2017	11.000.000	- 5.300.000	5.700.000
2018	25.600.000	- 10.100.000	15.500.000
2019	42.900.000	- 9.000.000	33.900.000
2020	51.700.000	- 7.600.000	44.100.000
2021	47.700.000	- 9.700.000	38.000.000
2022	47.800.000	- 11.700.000	36.100.000
2023	47.800.000	- 11.600.000	36.200.000

**Tablo 4.10:** Restore plc. 2004-2023 serbest nakit akış rakamları.

Serbest nakit akışı veya SNA, finansal tablolarda yer almaz. Hesaplamanın zorunlu bir standartı yoktur<sup>51</sup>. Genel olarak opex ve capex harcamalarından sonra geriye kalan nakit, serbest nakit akışı olarak kabul edilir. İşletme faaliyetlerinden elde edilen net nakit kalemini belirleyebilmek için opex harcamalarının düşülmesi gereklidir. Duran varlıklara yapılan ilaveler ise doğrudan capex'i içerir.

$$\text{Operasyonlardan Elde Edilen Net Nakit} + \text{Duran Varlıklara Yapılan İlaveler} = \text{SNA}$$

<sup>51</sup> Bank of America., a.y.



Şekil 4.8: Restore plc. 2004-2023 serbest nakit akışı rakamları.

Yukarıdaki tabloda kurulduğundan 2023 yılına dek Restore plc.'nin serbest nakit akışı rakamları yer almaktadır<sup>52</sup>. Grafikte ise, Restore plc.'nin SNA üretimine bakıldığından özellikle 2012 yılından sonra bir istikrara kavuştuğunu ve düzenli olarak nakit ürettiği görülmektedir. Bu durum, firmanın sağlıklı bir finansal yönetim sahip olduğunu gösteren önemli verilerden biridir.

#### 4.2. Küresel Standarttaki Mali Durum

Finans disiplininde işletmelerin genel olarak temel ve teknik analiz yöntemiyle incelendiği bilinir<sup>53</sup>. Teknik analiz halka açık şirketlerin hisse performanslarına dair gelecekteki hisse fiyatları hakkında tahminler yapılabilmesi için uygulanır<sup>54</sup>. Temel analiz ise mali tablolarına ulaşılabilen

<sup>52</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>53</sup> Ünlü Menkul & Co., **Temel Analiz Nedir?**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.unlumenkul.com/blog/temel-analiz-nedir/>, 30 Ekim 2024.

<sup>54</sup> Ünlü Menkul & Co., a.y.

tüm firmaları mali ve yönetimsel açıdan değerlendirmek adına uygulanabilen bir yöntemdir<sup>55</sup>. Temel analize bağlı olarak bir işletmenin mali tablosunu oluşturan bilanço, gelir ve nakit akım tablolarındaki verilere uygulanan oran analiz edilir. Böylece bir firmanın performansını karlılık, verimlilik, likit durumu, ödeme gücü, firma yöneticilerinin performansı ve firmanın yıllar içerisinde büyümeye eğilimi değerlendirilir<sup>56</sup>. Bankalarda çalışan mali analistler<sup>57</sup>, aracı kurum analistleri<sup>58</sup>, bireysel yatırımcılar<sup>59</sup> ve akademisyenlerin<sup>60</sup> değerlendirme yapmak için sık sık finansal oran analizine başvurdukları bilinmektedir. Mali oran analizleri, kârlılık, faaliyet verimliliği, likit yönetimi, borç ödeyebilme kapasitesi ve pazardaki etkililik oranları başlıklar altında incelenebilir<sup>61</sup>. Restore plc.’nin küresel standarttaki mali verileri belirtilen başlıklar altında şu şekilde değerlendirilebilir.

#### **4.2.1. Kârlılık Oran Analizleri**

Kârlılık oran analizleri, temel amacı kâr etmek olan işletmelerin bunu başarabilmek için hizmetlerini gerçekleştirmek adına kullandığı yöntemlerin verimli olup olmadığını tespit edebilmek maksadıyla yapılmaktadır<sup>62</sup>. Bu oranları daha iyi anlayıp yararlanmak için iki temel alt başlıkta inceleyebiliriz. Bunlar, ilgili işletmenin satış rakamlarını farklı ölçüm aşamalarında kâra dönüştürme kabiliyeti olan marj oranları ve hissedarlar için getiri üretmede genel verimliliği ölçen kâr oranları olarak adlandırılabilir<sup>63</sup>.

---

<sup>55</sup> Kevin Li & Partha Mohanram, "Fundamental analysis: Combining the search for quality with the search for value". **Contemporary Accounting Research**, 36(3), 2019, ss. 1263–1298. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12466>.

<sup>56</sup> C.R. Laurent, "Improving the efficiency and effectiveness of financial ratio analysis". **Journal of Business Finance & Accounting**, 6(3), 1979, s. 403.; Paul Barnes, "The analysis and use of financial ratios: A review article". **Journal of Business Finance & Accounting**, 14(4), 1987, s. 449.; Sandeep Goel, *Financial Ratios*. **Business Expert Press**, 2015, s. 3., (Çevrimiçi), ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/sabanciuniv/detail.action?docID=4307179>, 30 Ekim 2024.

<sup>57</sup> Türkiye Finans, **Finansal Analiz: Finansal Durum Değerlendirmesi ve Veri Analizi**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.turkiyefinans.com.tr/tr-tr/blog/sayfalar/finansal-analiz-nedir.aspx>, 30 Ekim 2024.

<sup>58</sup> İş Bankası, **İşletmeler İçin Finansal Oranlar Nelerdir, Nasıl Analiz Edilir?**, 27 Aralık 2022, (Çevrimiçi), <https://www.isbank.com.tr/blog/isletmeler-icin-finansal-oranlar-nelerdir-nasil-analiz-edilir>, 30 Ekim 2024.

<sup>59</sup> Andrew Bloomenthal, **Investopedia: Financial Ratio Analysis: Definition, Types, Examples, and How to Use**, 26 Haziran 2024, (Çevrimiçi), <https://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp>, 30 Ekim 2024.

<sup>60</sup> Gümüş, U. T., & Boles, N. "Rasyo Analizleri İle Finansal Performansın Ölçülmesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketleri'nde Bir Uygulama". **Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(2), 2017, ss. 87–96. <https://doi.org/10.30803/adusobed.337231>.

<sup>61</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s. 4.

<sup>62</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s. 4.

<sup>63</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s.9.

**Marj Oranları:** Brüt kâr marjı, operasyonel kâr marjı, net kâr marjı ve nakit akışı marjı bu başlığın altında yer alır<sup>64</sup>.

*Brüt Kâr Marj Oranı (Gross Profit Ratio):* İşletmenin kâr elde etmek için ham madde, iş gücü ve üretime ilgili kaynaklarını ne kadar verimli kullanıp kullanmadığını gösteren bir metriktir<sup>65</sup>. Aşağıda yer alan formülle hesaplanır.

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

Brüt kâra ulaşmak için ise:

$$\text{Brüt Kâr} = \text{Satışlar} - \text{Ürünlerin (Hizmetlerin) Maliyeti}$$

İyi bir brüt kâr marjı üretmeyen işletmeler operasyonel faaliyetlerini ve diğer giderlerini karşılayamaz olarak kabul edilir. Örneğin herhangi bir firma ürettiği ürün veya hizmetleri ve diğer giderleri 10 milyon liraya mal edip 20 milyon liraya satıyorsa, ürün veya hizmet başı kazandığı her 1 liranın 50 kuruşunu brüt kâr olarak elde ediyordur. Buna mukabil firmanın brüt kâr marjı oranı da %50'dir<sup>66</sup>. Restore plc.'nin yıllara göre brüt kâr oranları aşağıdaki grafikte yer aldığı gibidir<sup>67</sup>.

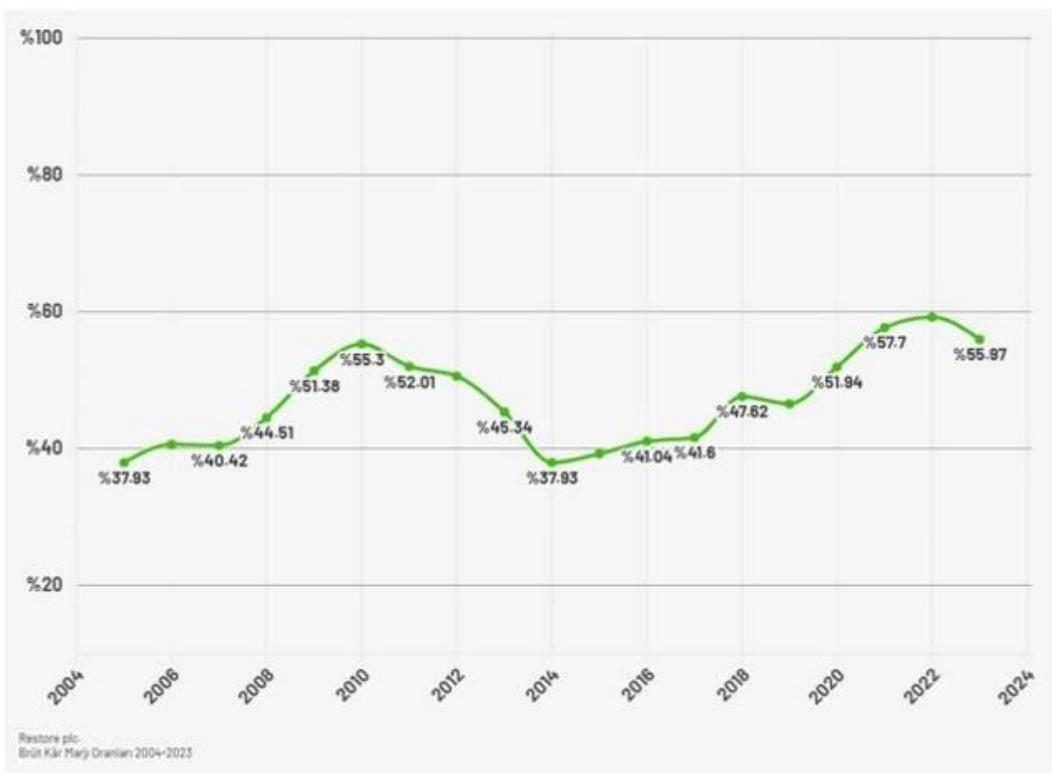
---

<sup>64</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s.12.

<sup>65</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s.10.

<sup>66</sup> Sandeep Goel , a.y.

<sup>67</sup> Bureau van Dijk., a.y.



Şekil 4.9: Restore plc. 2004-2023 brüt kâr marjı oranları.

Grafikten anlaşılacağı üzere kuruluşundan günümüze kadar Restore plc.'nin brüt kâr marjı %37 ile %58 bandı arasında hareket etmiştir<sup>68</sup>. Tarihin en başarılı yatırımcılarının arasında kabul edilen Amerikalı iş insanı Warren Buffet'a göre yıllar içerisinde istikrarlı bir şekilde %40 ve üzeri brüt kâr marjı oranı olan işletmeler rekabet üstünlüğüne sahiptir<sup>69</sup>.

*Faaliyet Kâr Marjı Oranı (Operating Profit Ratio):* Bir işletmenin ofis ve satış dahil giderlerini ödedikten sonra ana faaliyetlerinden elde edilen gelirlerle işletmenin kârlılığını ölçen metriktir<sup>70</sup>.

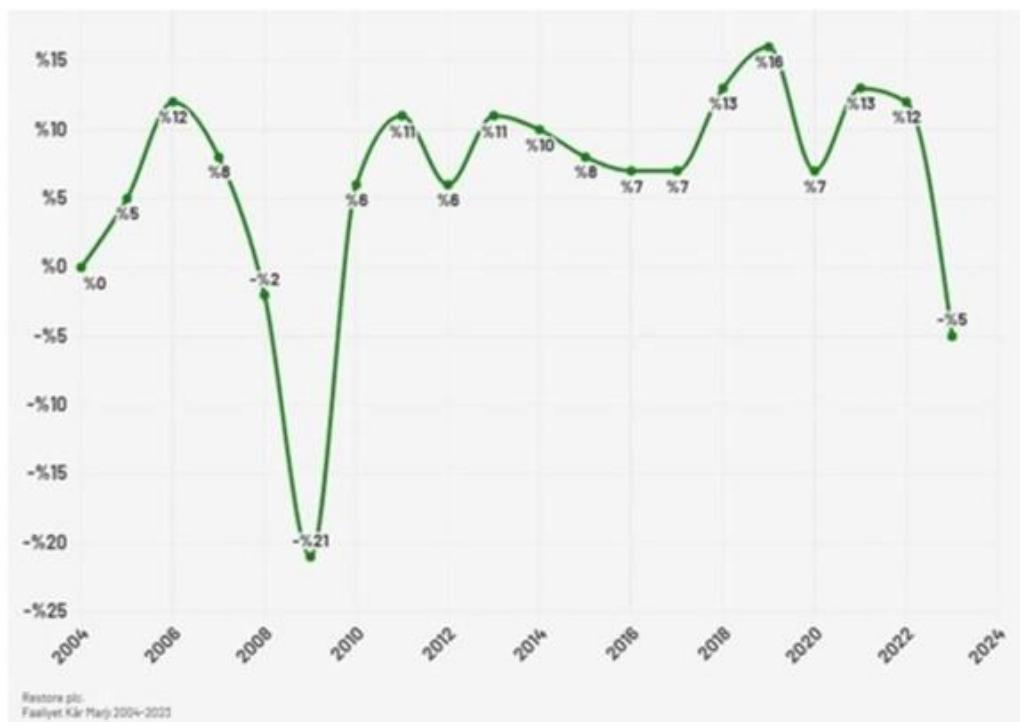
$$\text{Faaliyet Kâr Marjı Oranı} = \frac{\frac{\text{Faiz ve Vergi Öncesi Kâr(FVÖK)}}{\text{Faaliyet Kârı}}}{\text{Satışlar}}$$

<sup>68</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>69</sup> Mary Buffet, David Clark, Ergun Unutmaz (Çev.). *Warren Buffet ve Finansal Tabloların Yorumlanması*. **Scala Yayıncılık**, İstanbul, 2021, s. 62.

<sup>70</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s.11.

Faaliyet marjini, analistlere işletmenin ürettiği veya verdiği hizmetten kazanılan her bir liradaki faiz ve vergi öncesi kâr oranı hakkında fikir vermektedir<sup>71</sup>. Aşağıda Restore plc.nin faaliyet kâr marjı orayıyla alakalı grafik yer almaktadır.



Şekil 4.10: Restore plc. 2004-2023 faaliyet kâr marjı oranları.

Grafikte görüldüğü üzere Restore plc.'nin kuruluşundan günümüze faaliyet kar marj oranı brüt kâr marjı oranı gibi genelde yıllar içerisinde dengeli bir seyir izlerken 2008 yılında yaşanan krizle birlikte -%21 daralma yaşamış olduğu gözlenmektedir<sup>72</sup>. Bu da o yıllarda elde edilen getirilerin çoğunu ana faaliyetlerinden olmadığı göstermektedir.

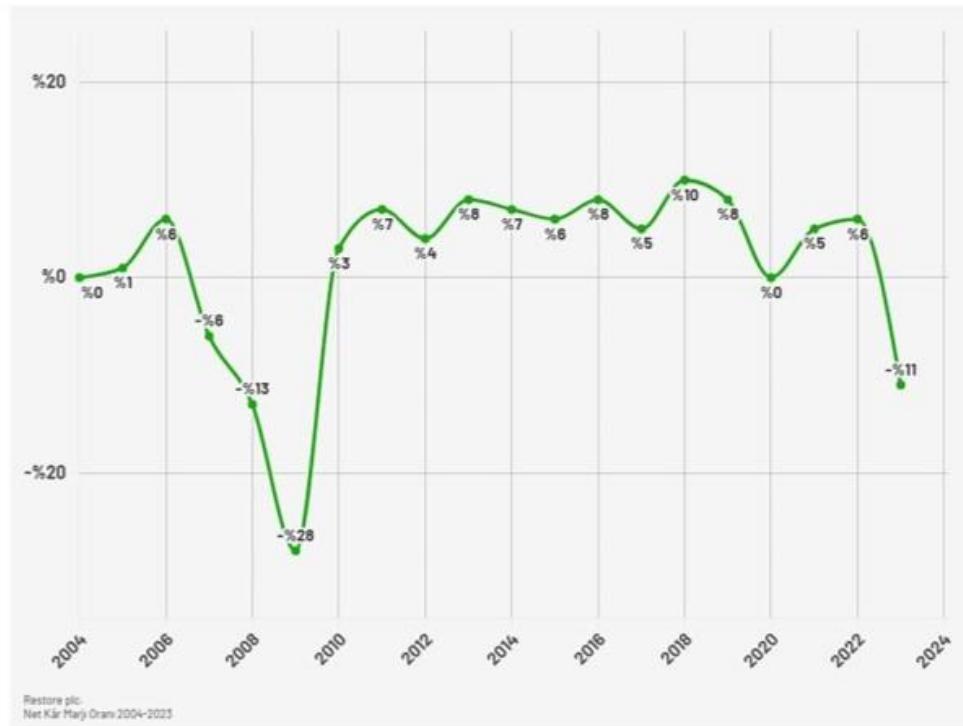
*Net Kâr Marj Oranı (Net Profit Ratio):* Net kâr marj oranı, isminden de anlaşılacağı üzere bir işletmenin elde ettiği, kazanılan her liradan ne ölçüde net kâr sağladığını gösteren bir metriktir<sup>73</sup>. Düşük net kâr marj oranı işletmenin kâr açısından riskli olduğunu, satışlarda bir düşüş yaşadığı zaman doğrudan zararla sonuçlanacağını yatırımcılara gösteren uyarı niteliğindedir. Aşağıdaki grafikte kuruluşundan günümüze Restore plc.'nin net kâr marj oranları yer almaktadır.

<sup>71</sup> Sandeep Goel, a.y.

<sup>72</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>73</sup> Sandeep Goel, a.y.

$$Net Kâr Oranı = \frac{Vergi Sonrası Kâr}{Satışlar}$$



Şekil 4.11: Restore plc. 2004-2023 net kâr marj oranları.

Restore plc.'nin net kâr marj oranı brüt ve operasyonel kâr marj oranlarıyla uyumlu olarak 2008 kriz süreci hariç genelde dengeli bir seyir izlemektedir<sup>74</sup>. Ancak, net kâr marj oranının düşüşü her zaman olumsuz yorumlanmayabilir<sup>75</sup>. Örneğin yeni yatırımlar, kapasite artırımı vb. durumlar kısa vadede net kâr marj oranını düşürse de gelecekte elde edilecek kârlarla bu durum telafi edilebilir. Bundan dolayı tek bir cari yıla odaklanıp değerlendirme yapmak yerine bir süreç olarak ele almak makul bir değerlendirme olabilir.

*Faaliyet Nakit Akışı Marj Oranı (Cash Flow Margin):* Net kâr marjına nispeten gerçek nakit işlemlerini içерdiği için özellikle tercih edilen bir metriktir<sup>76</sup>. İşletmenin verimliliğini ölçmek için, gider ödeme zaman döngüsünü, tahsilatlarını gerçekleştirme sürelerini ve kasadaki nakdi korumak için envanter alımını ertelemek için geçirdiği zamanları gösterdiğinde özellikle kredi

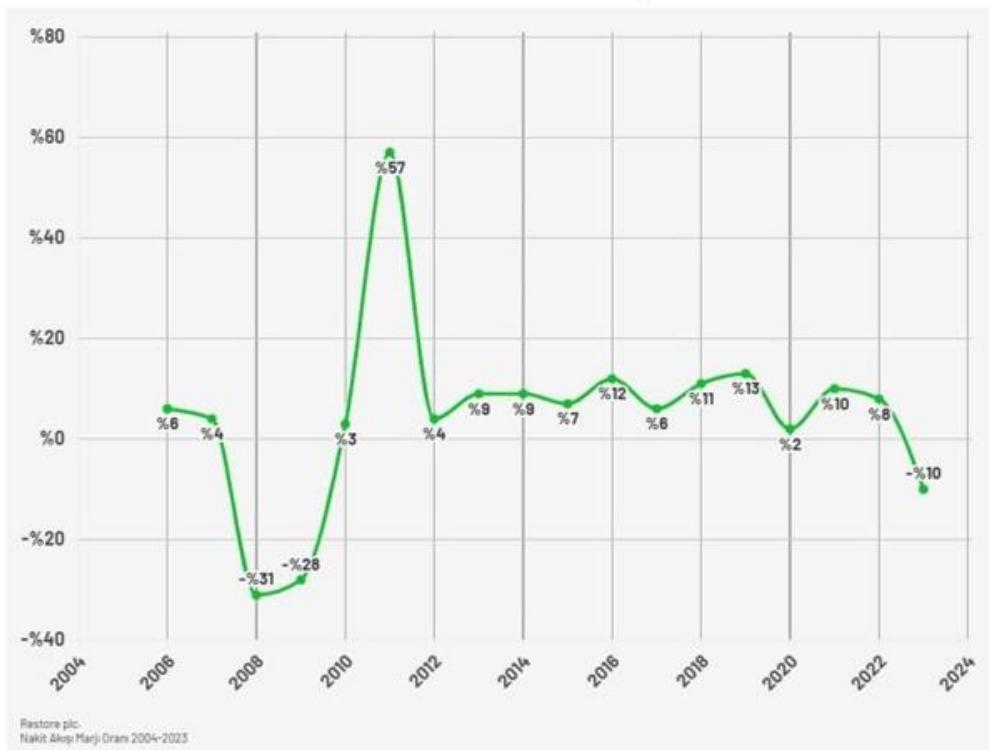
<sup>74</sup> **Restore Plc.**, 2024, Refinitiv Eikon terminalinden erişildi, 18 Kasım 2024.

<sup>75</sup> Sandeep Goel, a.g.e. s.12.

<sup>76</sup> Sandeep Goel, a.g.e. s.13.

veren kurumların analistleri tarafından kullanılır<sup>77</sup>. Bir işletme ne kadar kâr ederse etsin, istikrarlı bir pozitif nakit akışına sahip değilse, operasyonlarını ve masraflarını karşılayamama tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu gibi işletmeler borç alma veya sermaye artırma gibi yollara başvurabilir. Oysa bir işletmenin temel amacı ana faaliyetlerinden kâr etmektir; diğer türlü, elde edilen nakit akışları geçici olacaktır.

$$\text{Nakit Akışı Marjı} = \frac{\text{Faaliyetlerden Elde Edilen Nakit Akışı}}{\text{Satışlar}}$$



Şekil 4.12: Restore plc. 2004-2023 nakit akışı marjı oranları.

Yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi Firmanın faaliyet nakit akış marj oranı 2008 krizi döneminde istikrarını koruduğu gözlemlenmektedir<sup>78</sup>. Lakin, belli dönemlerde işletmelerin negatif nakit akışlarına sahip olmasının nedeni yeni yatırımlar yapmaları veya tesis inşa etmelerinden kaynaklanabilir<sup>79</sup>. Bundan dolayı finansal tabloda yer alan diğer değişkenleri de göze alınıp değerlendirilmesi gerekmektedir.

<sup>77</sup> Sandeep Goel, a.y.

<sup>78</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>79</sup> Sandeep Goel, a.y.

**Getiri Oranları:** Dünyanın en büyük ikinci borsası olan Nasdaq'ın<sup>80</sup> resmî web sitesinde yer alan finansal terimler sözlüğünde getiri oranları, bir işletmenin karlığını, firmaya yapılan çeşitli yatırım ölçütleriyle ilişkili olarak ölçülen oranlar olarak tanımlanmaktadır<sup>81</sup>. Bunlar kullanılan sermaye getirisi, öz sermaye getirisi, hisse başı kazanç oranı ve aktif getirisi olarak ifade edilebilir.

*Kullanılan Sermaye Getirisi (Return on Capital Employed – ROCE):* Kullanılan sermaye getirisi yatırımcılara işletmenin sahip olduğu para kaynaklarını ne kadar verimli kullandığını gösteren bir metriktir<sup>82</sup>. Kullanılan sermaye getirisi doğası gereği uzun vadede verimliliği anlaşılabilecek bir orandır. Çünkü uzun vadeli finansmanların verimliliği ancak belli bir vade içerisinde tespit edilebilir. Bu sayede işletme yönetiminin uzun dönemdeki performansı da ölçülebilir<sup>83</sup>. Kullanılan sermaye getirisine ulaşmak için aşağıdaki formül uygulanır:

$$\text{Kullanılan Sermaye} = \text{Net Varlık} + \text{İmtiyazlı Hisse Sermayesi} + \text{Uzun Vadeli Borçlar}$$

Kullanılan sermaye getiri oranını elde etmek içinse altta yer alan formül kullanılır:

$$\text{Kullanılan Sermaye Getirisi} = \frac{\text{FVÖK}}{\text{Kullanılan Sermaye}}$$

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin kuruluşundan günümüze kullanılan sermaye getirisi oranları yer almaktadır.

<sup>80</sup> Gedik Yatırım, **Yatırımcı Sözlüğü: Nasdaq**, t.y., (Çevrimiçi), <https://gedik.com/yatirimci-sozlugu/n/nasdaq>, 19 Kasım 2024.

<sup>81</sup> Nasdaq, **Glossary: Rate of Return Ratios**, t.y., (Çevrimiçi), <https://www.nasdaq.com/glossary/r/rate-of-return-ratios>, 19 Kasım 2024.

<sup>82</sup> Sandeep Goel, a.y.

<sup>83</sup> Sandeep Goel, a.y.



Şekil 4.13: Restore plc. 2004-2023 kullanılan sermaye getiri oranları.

Yukarıdaki grafikte kuruluşundan günümüze kadar Restore plc.'ye ait kullanılan sermaye getiri oranları yer almaktadır<sup>84</sup>. 2008 yılında yaşanan krizden sonra bundan önce verilen grafiklerle uyumlu olarak kötü performans gösteren Grup, 2009 yılından sonra yönetimde gerçekleşen değişiklerle birlikte kullanılan sermaye oranlarında da sürdürülebilir bir istikrara kavuşmakta olduğu gözlemlenmektedir.

*Öz Sermaye Getirisı (Return on Equity – ROE):* Hissedarlar için çok önemli olan bu metrik, işletme öz sermayesinin elde ettiği net geliri gösteren bir orandır<sup>85</sup>. Bu sayede hissedarlar işletme sermayesine aktardıkları kaynaklardan ne kadar net gelir elde ettiklerini hesaplayabilmektedirler. Yüksek öz sermaye getirisini doğal olarak yatırımcı birikimlerinin verimliliğinin de yüksek olduğu anlamına gelirken aksi durum ise verimliliğin az olduğunu gösterecektir. Öz sermaye getirisini hesaplamak için öncelikle net varlığı hesaplamak gerekmektedir.

$$\text{Net Varlık} = \text{Adı Hisse Sermayesi} + \text{Yedekler}$$

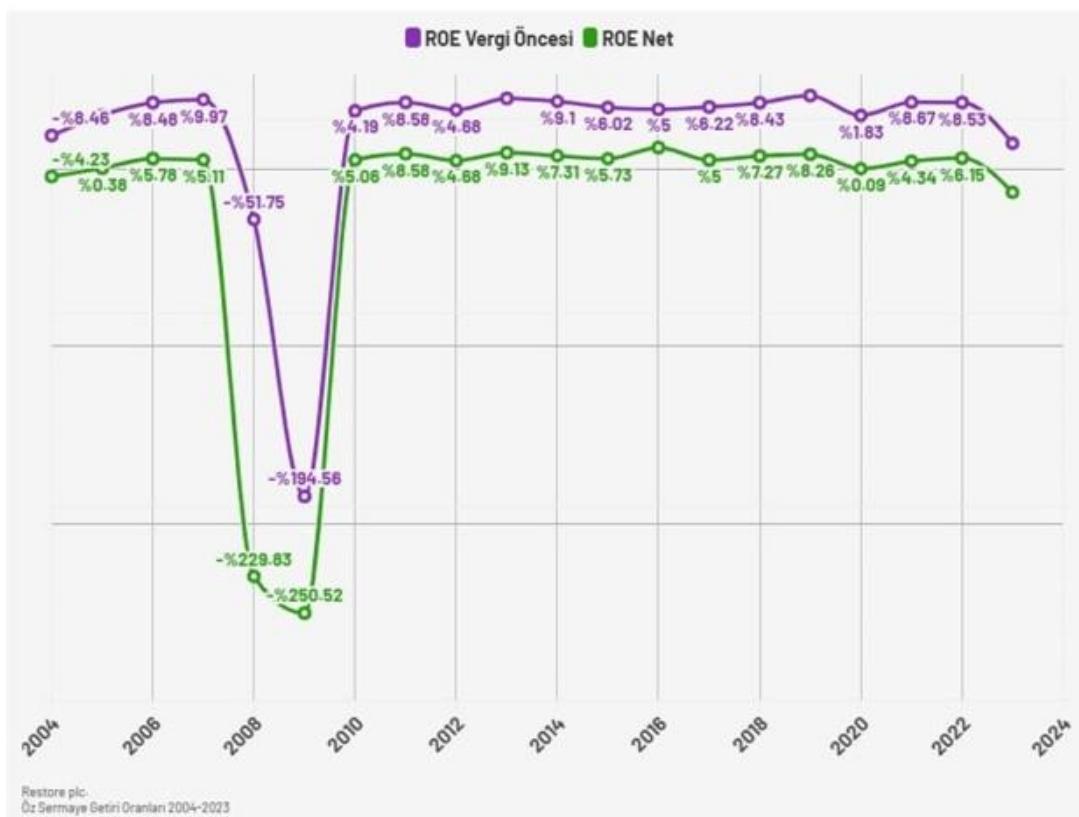
<sup>84</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>85</sup> Sandeep Goel, a.y.

Net varlıklar bulunduktan sonra öz sermaye getirisine ulaşmak için aşağıdaki formül uygulanır.

$$\text{Öz Sermaye Getiri} = \frac{\text{Vergi Sonrası Kâr} - \text{İmtiyazlı Temettü} - \text{Temettü Dağıtım Vergisi}}{\text{Net Varlık}}$$

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin öz sermaye getiri oranları yer almaktadır.



Şekil 4.14: Restore plc. 2004-2023 öz sermaye getiri oranları.

Restore plc. 2008'de yaşanan kriz döneminde sermeyedarlarına büyük kayıplar yapmıştır ancak çok kısa bir sürede toparlanmayı başararak hissedarlarına öz sermayeden kaynaklı istikrarlı bir kazanç sağlamaya devam etmiştir<sup>86</sup>.

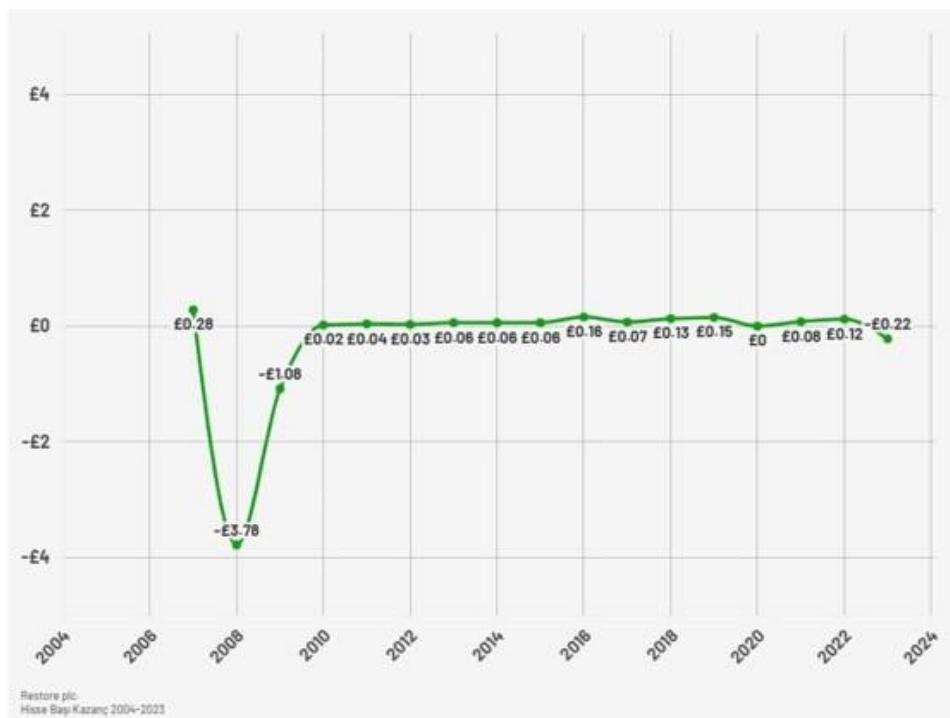
*Hisse Başı Kazanç (Earnings per Share – EPS):* Bir hisse senedinin değerinin belirlenmesinde en önemli değişken olarak kabul edilen hissebaşı kazanç metriği, işletme kârının özel haklara sahip olmayıp piyasada işlem gören genel bir senet tipi olan adı hisse senedinin tedavüldeki her bir hissesine tahsis edilen kısmı olarak tanımlanır. Hesaplanmadan önce

<sup>86</sup> Bureau van Dijk., a.y.

sahiplerine kâr, tasfiye payı, rüçhan ve oy hakkı tanıyan imtiyazlı hisseler için tespit edilen temettüler buradan hisse başı kazançtan düşülür<sup>87</sup>. Hisse başı kazanç aşağıdaki formüle göre hesaplanır.

$$\text{Hisse Başı Kazanç} = \frac{\text{Vergi Sonrası Kâr} - \text{İmtiyazlı Temettü} - \text{Temettü Dağıtım Vergisi}}{\text{Adı Hisse Sayısı}}$$

Aşağıdaki grafikte kuruluşundan günümüze Restore plc.'nin hisse başı kazançları yer almaktadır.



Şekil 4.15: Restore plc. 2004-2023 hisse başı kazançlar.

Restore plc. adı hisse senetlerinin işlem gördüğü AIM borsasında kuruluşundan günümüze 2008 krizi dönemi hariç istikrarlı bir şekilde yatırımcılarına kazandırdığı grafikte gözlenmektedir<sup>88</sup>.

*Aktif Kârlılık (Return on Assets – ROA):* Bir işletmenin sahip olduğu tüm varlıklarını ne kadar verimli kullandığını ve onlarla ne kadar kâr edebildiğini gösteren bir metriktir<sup>89</sup>. Aktif

<sup>87</sup> Sandeep Goel, a.y.

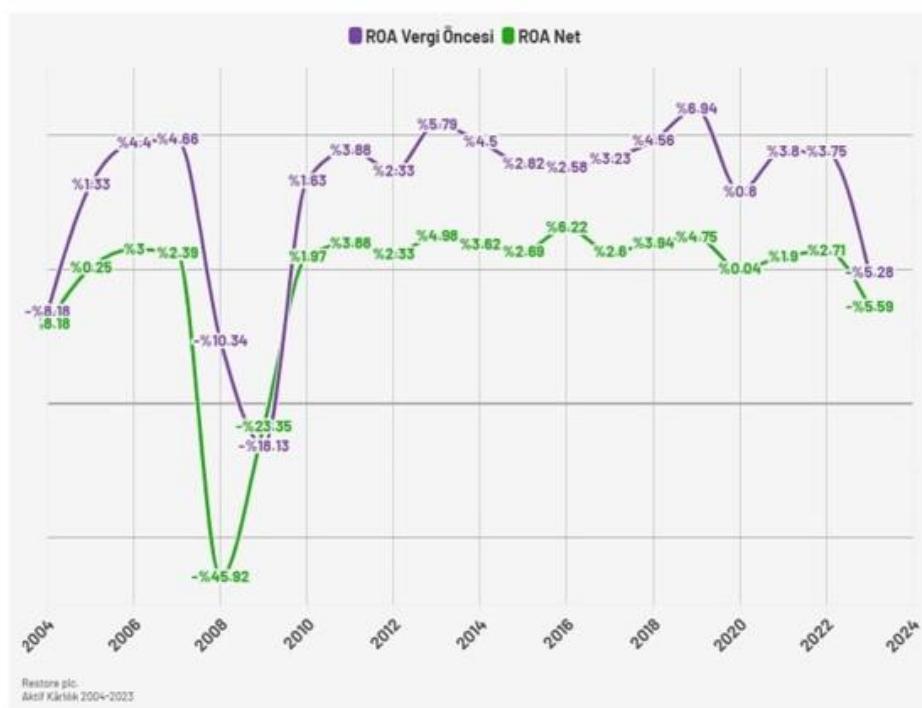
<sup>88</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>89</sup> Integral Yatırım, **Aktif Kârlılık (ROA) Nedir?**, t.y., (Çevirmiçi), <https://integralyatirim.com.tr/makaleler/roa-ve-roe-ne-demek-oz-sermaye-karlilik-nasil-olculur>, 20 Kasım 2024.

Kârlılık, yatırımcılar için bir işletmenin kâr üretme adına tam kapasitesini gösteren bir analiz değeri taşır. Aşağıdaki formülde aktif karlılık oranının nasıl hesaplanacağı gösterilmektedir.

$$\text{Aktif Kârlılık} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin yıllara yayılan aktif karlılık oranları yer almaktadır.



Şekil 4.16: Restore plc. 2004-2023 aktif karlılık oranları.

Firma kurulduğu yıldan günümüze ve özellikle de 2010 yılından sonra istikrarlı aktiflerini bir şekilde kullanarak belli bir bant aralığında kâr etme devamlılığı göstermiştir<sup>90</sup>.

#### 4.2.2. Faaliyet Verimliliği Analizleri

Bir işletmenin para, hammadde, maddi ve maddi olmayan varlıklar, emek gücü gibi girdilerden yola çıkarak nihai olarak satışlar, yeni müşteriler, yeni pazar alanları vb. ürettiği çıktıların verimliliğini ölçen metriklere faaliyet verimliliği oranları denir<sup>91</sup>. Bu oranlar iki temel

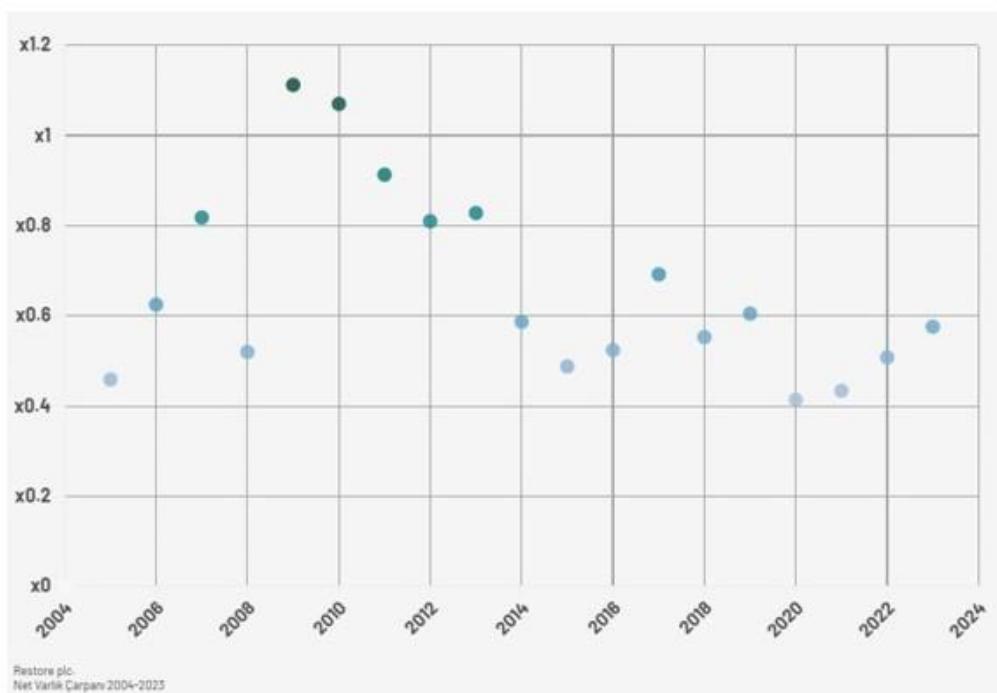
<sup>90</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>91</sup> Sandeep Goel, a.g.e., s. 57.

başlık altında incelenerek verimlilik çarpanları ve süreleri diye ayrılabilir. Net varlık devir çarpanı, duran varlık devir çarpanı, faiz karşılama çarpanı, stok devir hız çarpanı verimlilik çarpanları başlığı altında, alacakların tahsil süresi, borç ödeme süresi verimlilik sürelerinde incelenebilir. Yukarıda adı geçen oranları açıklayarak Restore plc. analiz etmek, işletme hakkında daha çok bilgi sunacaktır. Bu sayede 2009 yılından sonra yaratmaya başladığı ekosistemin operasyonel anlamda verimliliği de gözlemlenebilecektir.

*Net Varlık Devir Hızı Çarpanı (Net Assets Turnover):* İşletmenin gelir elde etmek için varlıklarını ne kadar verimli kullandığını anlamak adına satış veya gelirlerinin değerini varlıklarıyla ölçen bir metriktir<sup>92</sup>. Yüksek varlık devir çarpanına sahip olan işletmelerin verimliliği iyi olduğu kabul edilirken aksi durum ise kötü performans olarak değerlendirilir. Varlık devir çarpanı aşağıda yer alan formüle göre hesaplanır.

$$\text{Net Varlık Devir Hızı Çarpanı} = \frac{\text{Toplam Satışlar}}{\frac{\text{Cari Dönem Başlangıcı Varlıklar} + \text{Cari Dönem Sonu Varlıklar}}{2}}$$



Şekil 4.17: Restore plc. 2004-2023 net varlık çarpanları.

<sup>92</sup> Jeanne-Claire Patin, Matiur Rahman & Muhammad Mustafa, "Impact of Total Asset Turnover Ratios on Equity Returns: Dynamic Panel Data Analyses". **Journal of Asset and Business Management**, 27(1), 2020, ss. 19–29. <https://doi.org/10.31966/JABMINTERNATIONAL.V27I1.559>.

Yukarıdaki grafikte Restore plc.'nin kuruluşundan günümüze kadar yarattığı çıktılar için kullandığı net varlık devir çarpanları yer almaktadır<sup>93</sup>. Değişim yaşadığı kriz yılları hariç genel olarak tüm varlıklarını ortalama yarımla puanla kullandığı anlaşılmaktadır.

*Duran Varlık Devir Hızı Çarpanı (Fixed Asset Turnover):* İşletmenin gelir tablosunda yer alan net satışları bilançodaki duran varlıklarla karşılaştırarak, söz konusu varlık yatırımlarının net satışlara katkısını ölçen bir metriktir<sup>94</sup>. Bu bağlamda yüksek hız çarpanı, duran varlıkların satışa olumlu katkısını göstermekle birlikte işletme yönetimin duran varlıklara yapılan yatırımları verimli kullandığını da işaret eder. Duran varlık devir hızı çarpanını hesaplamak için cari döneme ait duran varlıklar ortalamasıyla birlikte net satışları bulmak gereklidir. Gelir tablosundan ve bilançodan alınan verilerle aşağıdaki formüller uygulanabildiğinde ilgili çarpana ulaşılabilir.

$$\text{Duran Varlık Ortalaması} = \frac{\text{Dönem Başı Duran Varlıklar} + \text{Dönem Sonu Duran Varlıklar}}{2}$$

$$\text{Net Satışlar} = \text{Brüt Satışlar} - \text{İade ve İndirimler}$$

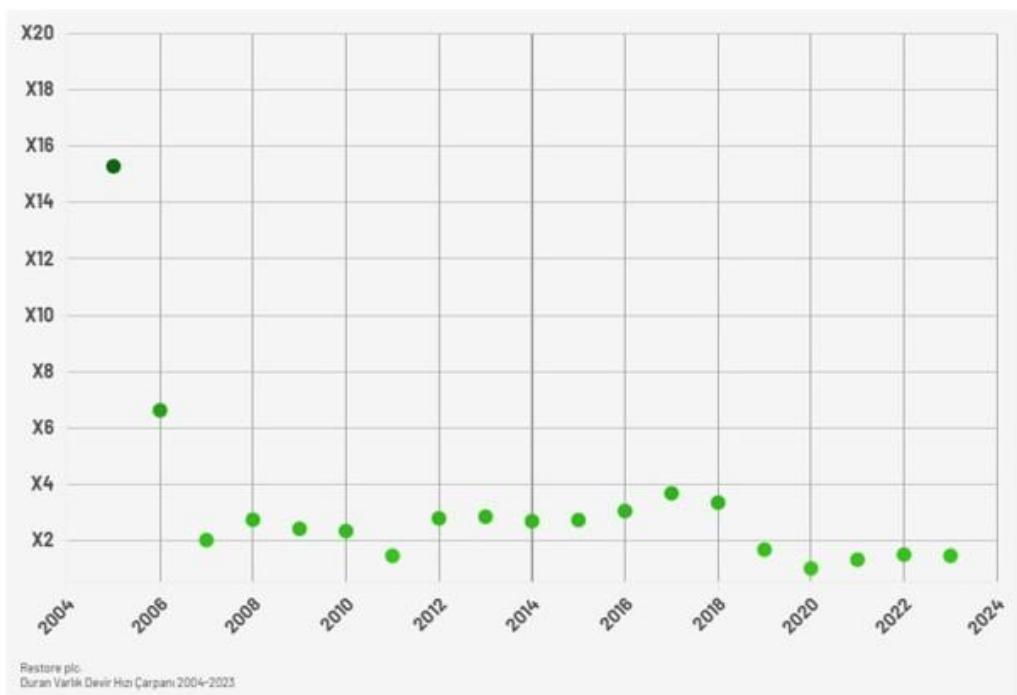
$$\text{Duran Varlık Devir Hızı Çarpanı} = \frac{\text{Duran Varlık Ortalaması}}{\text{Net Satışlar}}$$

Aşağıda Restore plc.'nin yıllara yayılan duran varlık devir hızı çarpanları yer almaktadır.

---

<sup>93</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>94</sup> Sean Hughes, "Beyond the Operating Ratio: Using Financial Statement Analysis to Assess Fixed Capital Investments", **Yüksek Lisans Tezi**, University of North Carolina at Chapel Hill, Department of City and Regional Planning, 2009.



Şekil 4.18: Restore plc. 2004-2023 duran varlık devir hızı çarpanları.

Restore plc.'nin 2004 yılından bugüne kadar verdiği hizmetlerde istikrarlı bir biçimde duran varlıklarını 0-4 çarpan bandı arasında kullandığı görülmektedir<sup>95</sup>. Ancak diğer metriklerde de olduğu gibi duran varlık devir hızı çarpanı tek bir veri olarak bir şey ifade etmeyeceğini, diğer verilerle birlikte değerlendirilmesi ve sektör ortalamasına da bakılması gereklidir.

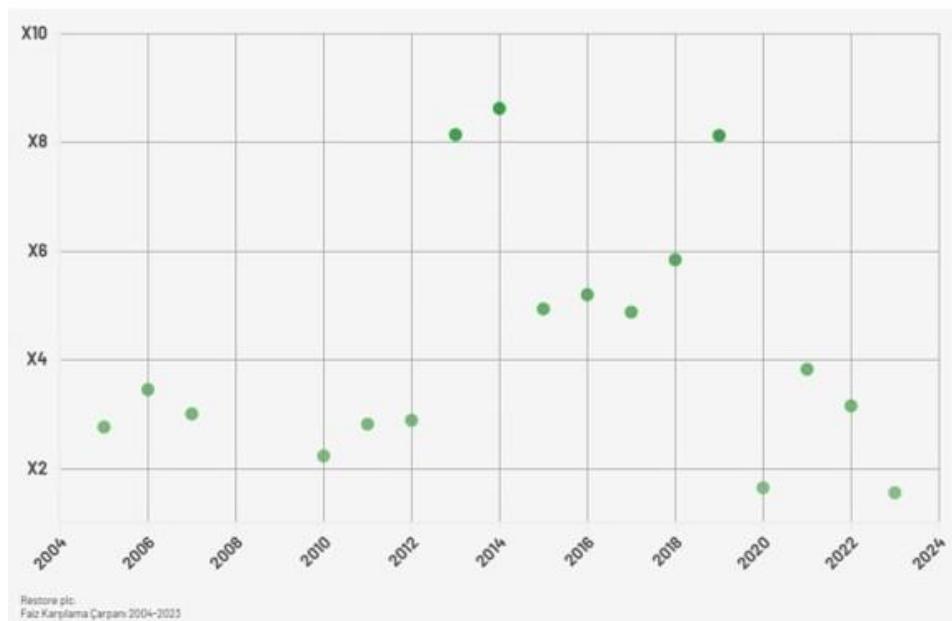
*Faiz Karşılık Çarpanı (Interest Coverage):* Bir işletmenin borç faizlerini kolay ödeyip ödemeyeceğini, uzun vadeli borçlarının faizlerini yıllık ödemek için kazancının kaç katı olduğunu gösteren bir çarptır<sup>96</sup>. Özellikle doğrudan veya borçlanma tahlilleri marifetile borç veren kurum veya yatırımcılar için önemli olan bir metiktir. Çünkü faiz karşılık çarpanı ne kadar yüksekse işletmenin borç ödeme adına güvenlik bariyeri de o kadar sağlam diye düşünülür. Faiz karşılık çarpanını hesaplamak için şirketin dönen varlıklarında veya duran varlıklarında bulunan her nevi borç hesaba dahil edilir. Faiz karşılık çarpanı aşağıdaki formül üzerinden hesaplanır.

<sup>95</sup> Restore Plc., 2024, Refinitiv Eikon terminalinden erişildi, 18 Kasım 2024.

<sup>96</sup> Sandeep Goel, a.g.e. s.57.

$$Faiz Karşılama Çarpanı = \frac{FVÖK}{Faiz Giderleri}$$

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin faiz karşılama çarpanları yer almaktadır.



Şekil 4.19: Restore plc. 2004-2023 faiz karşılama çarpanları.

Restore plc. grafikte de görüldüğü üzere özellikle ekosistemini oluşturduğu yıllarda faiz karşılama çarpanını oldukça yükselmiş ve genel olarak 2 ila üstü çarpanda kalma eğilimi göstermiştir<sup>97</sup>.

*Stok Devir Hız Çarpanı (Stock/Inventory Turnover):* İşletme envanterinin cari dönem boyunca kaç kez değiştiğini ve satıldığını gösteren ve işletmenin stoklarını iyi yönetip yönetmediğini işaret eden bir metriktir<sup>98</sup>.

$$Stok Devir Hız Çarpanı = \frac{Satışlar}{Stok Ortalaması}$$

Ayrıca aşağıda yer alan formülle de hesaplanabilir;

$$Stok Devir Hız Çarpanı = \frac{Satışlanan Ürünlerin Maliyeti}{Stok Ortalaması}$$

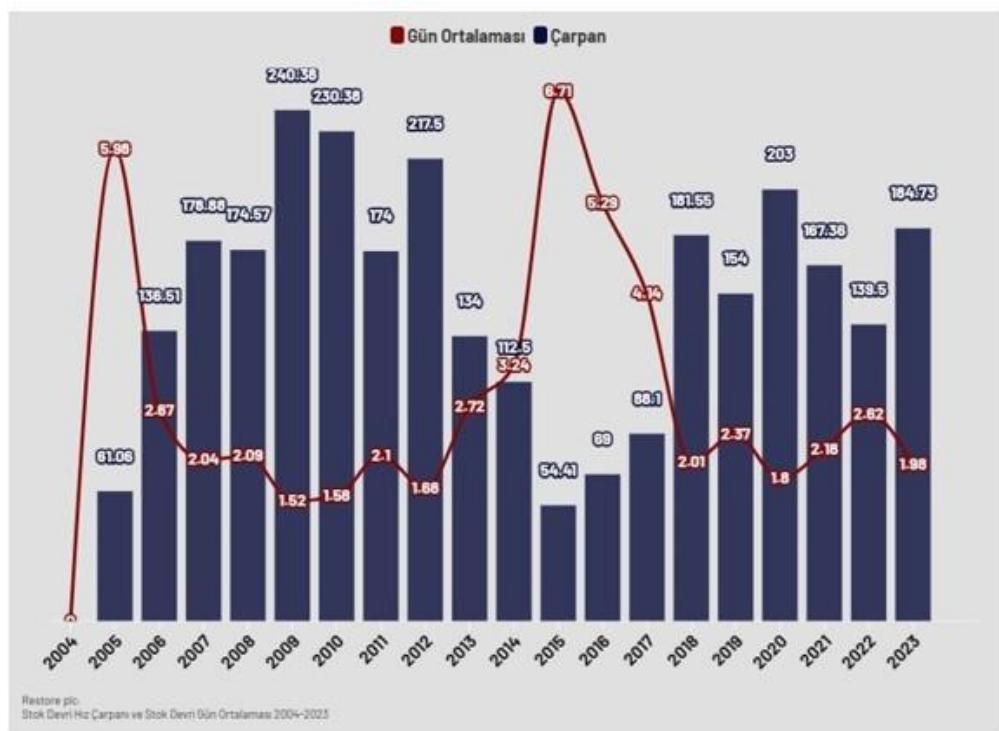
<sup>97</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>98</sup> Sandeep Goel, a.g.e. s.58.

Söz konusu çarpan ne kadar yüksekse stok hızının o kadar eridiği ve işletme ana faaliyetinin aktif olduğunu gösterir. Ayrıca stok devri ortalamasının gün bazında da analiz edilmesi istenirse aşağıdaki formül uygulanabilir.

$$Stok\ Devri\ Gün\ Ortalaması = \frac{365}{Stok\ Devir\ Hız\ Çarpanı}$$

Aşağıda yer alan grafikte Restore plc.'nin stok devir hız çarpanı ve gün ortalamaları yer almaktadır.



Şekil 4.20: Restore plc. 2004-2023 stok devri hız çarpanları ve gün ortalamaları.

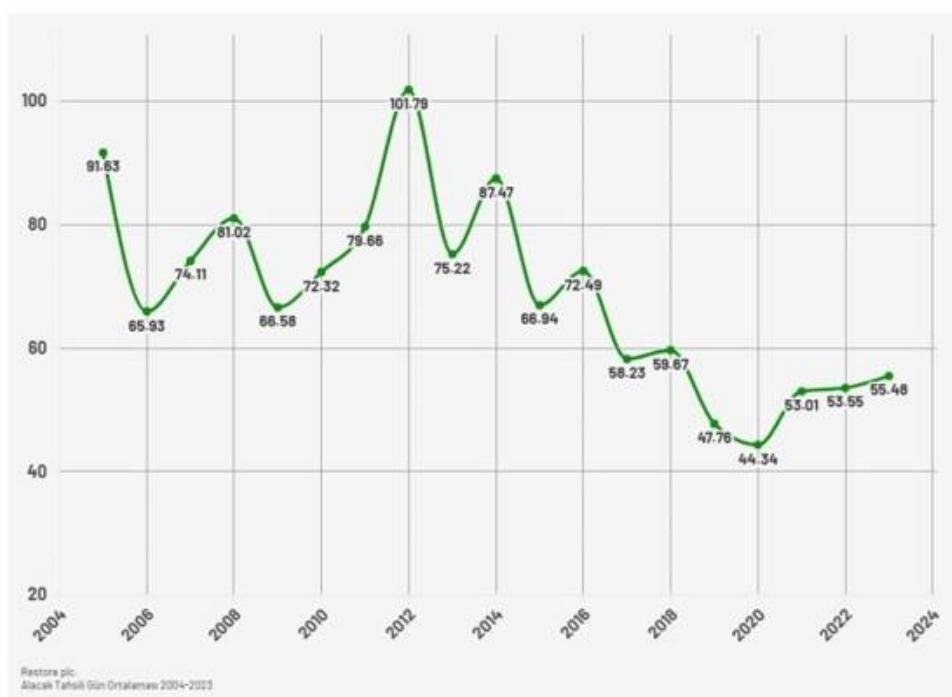
Restore plc.'nin ekosistemi her ne kadar hizmet ağırlıklı olsa da BT cihazları, geri dönüşüm gibi envanterine girecek malzemelerin de olduğu ve stok devir hızı gün ortalaması ve çarpanlarının yüksek olduğunu grafikte görebilmekteyiz<sup>99</sup>. Buna paralel bazı dönemlerde stok devir hız çarpanlarının düşüğü ve bununda gün ortalamasına yansındığı anlaşılmaktadır. Bu dönemlerde satışların yavaşladığı düşünülebileceği gibi yeni işletme satın alımlarından dolayı stoklarda artış

<sup>99</sup> Bureau van Dijk., a.y.

da yaşanmış olabilir. Yukarıda Grubun satın alma stratejisinin olduğu ve en yoğun satın almaların ise 2015, 2016 ve 2017 yıllarında yaşandığına degenmişti. Genel gözlemlerde elde edilen veriler ilgili cari dönem bağlamında incelendiğinde daha detaylı bilgiye ulaşılabilir.

*Alacakların Tahsil Süresi (Collection Period):* Başlıktan da anlaşıldığı üzere bir işletmenin ticaret yoluyla doğan alacaklarının tahsilat süresini gösteren bir metriktir. Nakit akışı üzerinde büyük etkisi vardır. Yatırımcılar ve borç verenler için önemli bir göstergedir. Ne kadar az süre ortalamasıyla tahsilatlar gerçekleşirse işletme açısından alacaklar da o kadar iyi yönetiliyor anlamına gelmektedir. Aşağıda yer alan formülle hesaplanır ve grafikte Grubun alacakları tahsil etme süreleri yıllara göre yer almaktadır.

$$\text{Alacakların Tahsil Süresi} = \frac{\text{Ticari Alacaklar}}{365}$$



Şekil 4.21: Restore plc. 2004-2023 alacakların tahsili süre ortalaması.

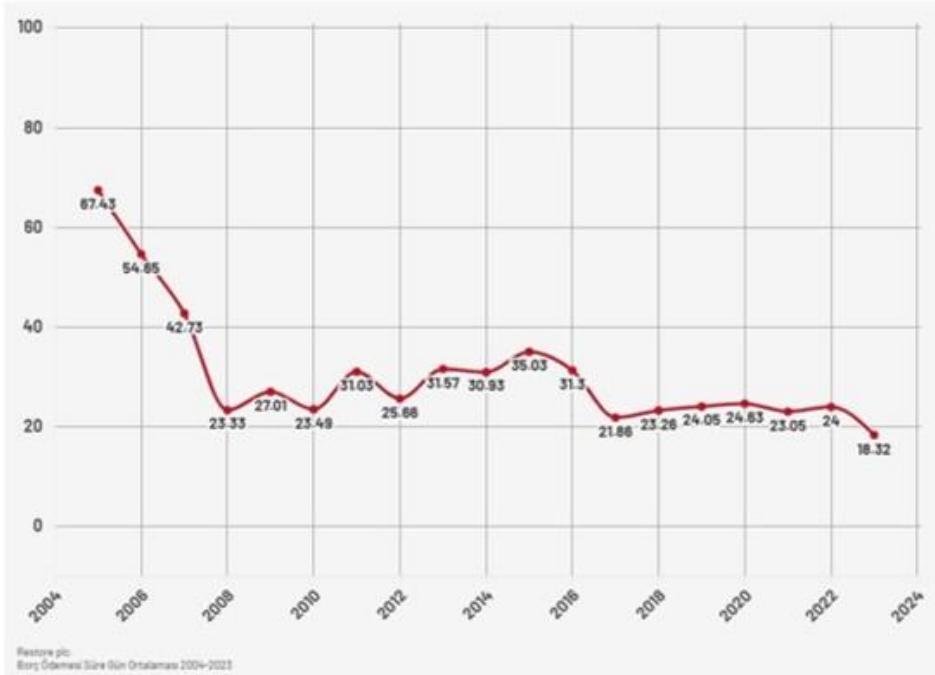
Grup kurulduğunda 91,63 ve 2008 krizinde 101,79 gün ortalamasına çıkan tahsilat süresi 2014 yılı itibariyle düşerek geçmişte nispeten olumlu bir istikrar kazandığı grafikte

görmektedir<sup>100</sup>. Restore plc.'nin ağırlıklı olarak abonelik sistemiyle çalıştığı göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gereken bir veri olarak ele alınabilir.

*Borç Ödeme Süresi (Credit Period):* İşletmelerin aldığı ticari borçları bir cari yıl içerisinde ortalama kaç günde ödediğini gösteren bir metriktir<sup>101</sup>. İşletmenin borç ödeme süresini hesaplamak için aşağıda yer alan formül uygulanır ve grafikte Restore'un borç ödeme süreleri yer almaktadır.

$$\text{Ortalama Ticari Borçlar} = \frac{\text{Dönem Başı Ticari Borçlar} + \text{Dönem Sonu Ticari Borçlar}}{2}$$

$$\text{Borç Ödeme Süresi} = \frac{365}{\frac{\text{Satışların Maliyeti}}{\text{Ortalama Ticari Borçlar}}}$$



Şekil 4.22: Restore plc. 2004-2023 borç ödeme süresi gün ortalamaları.

Yukarıda görüldüğü üzere Restore plc.'nin borç ödeme süresi kuruluş yıllarında iki aydan biraz fazla olmakla birlikte 2008 yılı itibarıyle bir ay veya biraz daha az bir süreye düşmüş ve istikrarlı olarak devam etmiştir<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>101</sup> KOSGEB, **Ticari Borç Ödeme Süresi**, 02 Ekim 2019, (Çevrimiçi), <https://kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/7197/ticari-borc-odeme-suresi>, 25 Kasım 2024.

<sup>102</sup> Bureau van Dijk., a.y.

#### 4.2.3. Yapısal Oranlar

Yapısal oranlar bir işletmenin mali yapısı ile uzun vadeli borç ödeme gücünü göstermekle beraber borçlarını zamanında ödeyip ödeyemeyeceğini, ana faaliyetlerini gerektiği gibi yürütüp yürütülemeyeceğini ve nakit akışlarını sağlıklı bir şekilde yönetip yönetemeyeceğini gösteren finansal oranlardır<sup>103</sup>. Yapısal oranları, şirketin finansal sağlığını ve risk profilini değerlendirmek için iki alt kategoriye ayıralım. İlk olarak, likidite ve kaldırıcı oranları altında cari oran, asit test oranı, nakit döngü süresi ve net borcun Faiz Amortisman Vergi Öncesi Kâra (FAVÖK) oranı gibi oranlar yer alırken, ikinci olarak finansal yapı ve borçluluk oranları başlığı altında varlık bazlı ödeme gücü oranı, yükümlülük bazlı ödeme gücü oranı, toplam varlıkların öz sermayeye oranı, uzun vadeli borçların toplam sermayeye oranı ve borçlanma oranı gibi oranlar ele alınabilir.

**Likidite ve Kaldırıcı Oranları:** Likidite işletmenin elinde bulundurduğu varlıklar hızlı ve düşük maliyetle nakde dönüştürebilme kabiliyeti demektir. Likidite oranları ise yine işletmenin dış sermaye artırmadan mevcut borç yükümlülüklerini ödeme becerisini belirlemek için kullanılan finansal bir ölçektir<sup>104</sup>. Kaldırıcı oranı ve finans, işletmenin borç seviyesini değerlendirmek için kullanılan finansal metriktir. Sermayenin ne kadarının borç (kredi) şeklinde geldiğini ölçmek veya işletmenin mali yükümlülüklerini yerine getirme gücünü değerlendirmek için kullanılmaktadır<sup>105</sup>.

**Cari Oran (Current Ratio):** Cari oran bir işletmenin kısa vadeli ödeme imkanını değerlendirmek için kullanılan kısa vadeli yükümlülüklerini vadeleri geldiğinde ödeyebilme kabiliyetini ifade eder<sup>106</sup>. Aşağıda yer alan formülle hesaplanır.

$$\text{Cari Oran} = \frac{\text{Dönen Varlıklar}}{\text{Kısa Vadeli Yükümlülükler}}$$

<sup>103</sup> Yunus Karaömer & Mehmet Özbirecikli, **Effects of financial reporting differences between BOBI FRS and MSUGT on financial statement analysis: An investigation on financial structure ratios**, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (84), 2019, (Çevrimiçi), <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-financial-reporting-differences-between/docview/2322551840/se-2>, 25 Kasım 2024.

<sup>104</sup> B.N. Lalithchandra, **Liquidity ratio: An important financial metric**, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(2), 1113–1114, 2021, <https://doi.org/10.17762/TURCOMAT.V12I2.1129>.

<sup>105</sup> Shiyu Xing, **The relationship between leverage ratio change and economic growth rate in the development of financial market**, *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2023, <https://doi.org/10.54097/fbem.v12i2.14590>.

<sup>106</sup> Atanas Delev, **An empirical study of current ratio**, *Journal of Process Management*, 2(4), 2014, s. 12-25.

Genel olarak cari oranın 1,5-2 arasında olması beklenir ancak tek başına değerlendirdiğinde diğer her metrik gibi yanıltıcı olacağından bir bağlam içerisinde ele alınması gereklidir<sup>107</sup>. Aşağıdaki grafikte Restore plc.’nin cari oranları yer almaktadır.



Şekil 4.23: Restore plc. 2004-2023 cari oranları.

Kurulduğu yıl hariç Restore plc.’nin önemli bir sermaye artırımıma gidip gitmediği buradan izlenebilmektedir. Görüldüğü gibi grafikte %0,50 ile %2 bandı arasında istikrarlı bir performans gösterdiği takip edilebilmektedir<sup>108</sup>.

*Asit Test Oranı (Quick Ratio):* Daha katı bir likidite ölçüm aracı olarak bir işletmenin kısa vadeli likidite pozisyonunun göstergesi olup kısa vadeli yükümlülüklerini en likit varlıklar ile karşılama yeteneğini değerlendiren metriktir<sup>109</sup>. Asit test oranının hesaplama formülü aşağıda yer aldığı gibidir.

$$\text{Asit Test Oranı} = \frac{\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}}{\text{Kısa vadeli Yükümlülükler}}$$

<sup>107</sup> Atanas Delev, a.y.

<sup>108</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>109</sup> Lanemey Brigittha Pandirot, Elvis Ronald Sumanti, & Andrew Christian Aseng, **An empirical study of quick ratio and profitability on manufacturing firms in Indonesia**, *Society*, 10(2), 2022, s. 525–533, <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.470>.

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin yıllara göre asit test oranları yer almaktadır.



Şekil 4.24: Restore plc. 2004-2023 asit test oranları.

Bir önceki grafikte olduğu gibi Restore plc.'nin sermaye artırdığı, kurulduğu yıl hariç genel olarak istikrarlı bir tablo ortaya koymaktadır<sup>110</sup>. Genel olarak ortalama 1 civarında olması beklenen bu testin sonucu Restore plc. için yine önceki grafikte olduğu gibi kriz yıllarda %0,5 gibi oranlara kadar düşüğü gözlemlenmektedir.

*Nakit Döngü Süresi (Cash Conversion Cycle):* Bir ürünün üretimi için harcanan paranın ürün satıldıktan sonra ele geçmesi için geçen sürenin uzunluğunu hesaplayan bir metriktir. Nakit döngü süresi, süresi uzadıkça, işletmenin likidite durumu kötüleştiğini, kısalıkça ise şirketin nakit üretebildiğini göstermektedir. Bununla birlikte sürenin artması işletmenin daha fazla finansmana

<sup>110</sup> Restore Plc., 2024, Refinitiv Eikon terminalinden erişildi, 18 Kasım 2024.

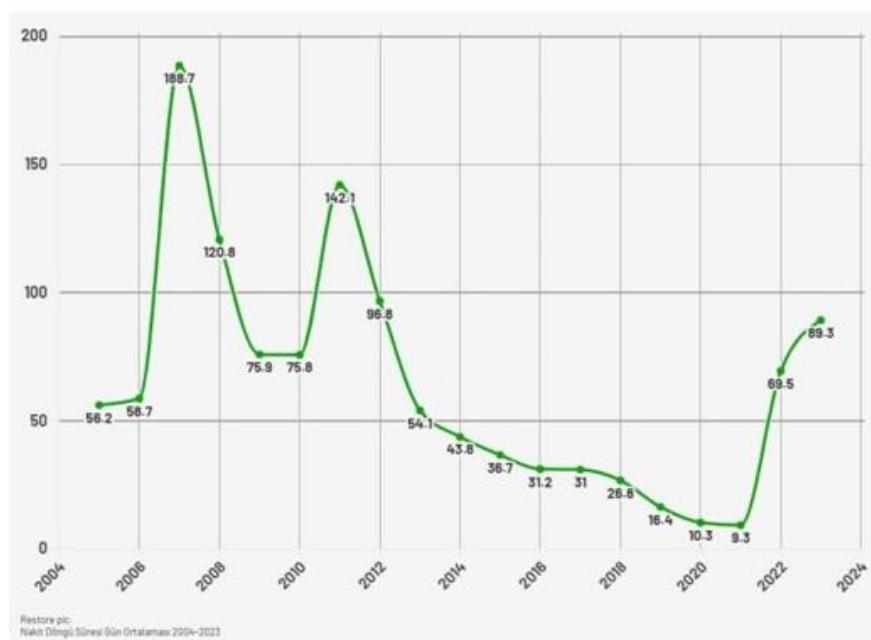
ihtiyaç duyduğunu göstermekte olup, erken uyarı ölçüsü olarak da kabul edilir<sup>111</sup>. Aşağıda yer alan formüller uygulanarak hesaplanır. Grafikte Grubun nakit döngü süreleri yer almaktadır.

$$Stok \text{ } Günleri = \frac{Stoklar}{Satış \text{ } Maliyetleri} \times 365$$

$$Alacak \text{ } Günleri = \frac{Ticari \text{ } Alacaklar}{Net \text{ } Satışlar} \times 365$$

$$Borç \text{ } Günleri = \frac{Ticari \text{ } Borçlar}{Satışların \text{ } Maliyeti} \times 365$$

$$Nakit \text{ } Döngü \text{ } Süresi = Stok \text{ } Günleri + Alacak \text{ } Günleri - Borç \text{ } Günleri$$



Şekil 4.25: Restore plc. 2004-2023 nakit döngü süresi gün ortalamaları.

Yıllar içerisinde farklı eğilimler gösteren Restore plc. nakit döngü süresi, dönemin şartlarına göre azalmakta veya artmaktadır<sup>112</sup>. Özellikle kriz dönemlerinde bu günlerin uzadığı görülmekte ve piyasa şartlarının etkisi açıkça görülmektedir.

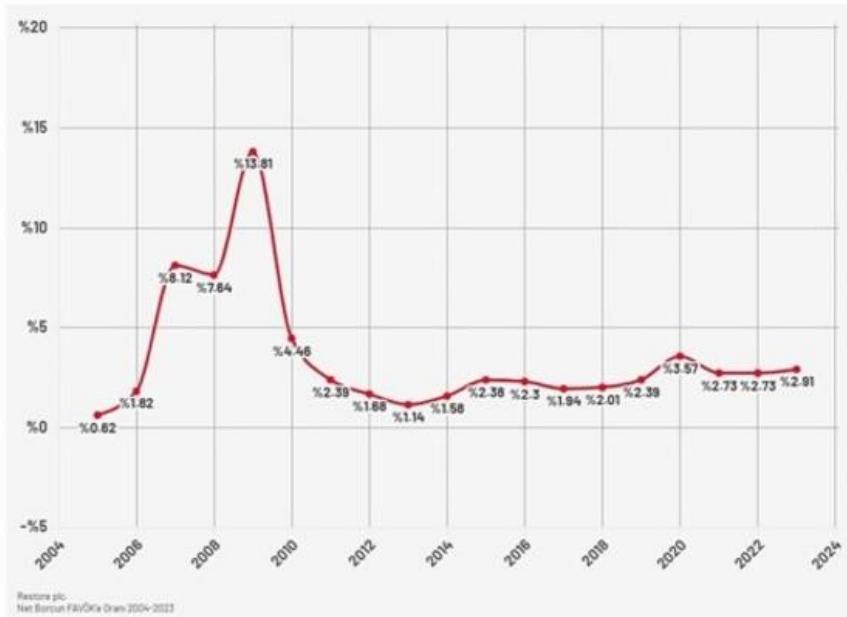
*Net Borcun FAVÖK'e Oranı ((Total Debt - Cash) / EBITDA):* Net borcun FAVÖK oranı, işletmenin net borç seviyesini FAVÖK'e oranlayarak finansal sağlamlığını göstermek için

<sup>111</sup> Adem Çabuk, **Liquidite ve Kısa Dönemli Borç Ödeme Gücü**, *Mali Analiz* içinde, Saime Önce (Ed.), Ünite 5, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayımları, 2013, (Çevirmiçi), <https://anabilgi.anadolu.edu.tr/?contentId=23030>, 25 Kasım 2024.

<sup>112</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

kullanılır. İşletmenin faaliyetlerinden elde ettiği kârlarıyla net borcuna oranını göstererek işletmenin finansal riskleri hakkında önemli bilgiler sunan bir metriktir<sup>113</sup>. Oranın yüksek olması borç yükünün operasyon gelirlerini aştığını ve işletmenin risk altında olabileceğini işaret eder<sup>114</sup>. Genel olarak 0-2% firmanın borcu düşük kârlılığı yüksek olarak normal düzey olarak kabul edilir. 2%-4% arasında firmanın borçlarının yönetilebilir orta seviye düzeyde olduğu düşünülür. %4 ve üzeri durumlarda ise firmanın nakit sıkıntısı yaşadığı ve borç geri ödeme süresi çok uzun olarak tanımlanır. Aşağıda yer alan formülle hesaplanır ve grafikte Restore plc.'ye ait olan net borcun FAVÖK'e olan oranları yer almaktadır.

$$\text{Net Borcun FAVÖK'e Oranı} = \frac{\text{Toplam Borç} - \text{Nakit}}{\text{FAVÖK}}$$



Şekil 4.26: Restore plc. 2004-2023 net borçların FAVÖK'e oranları.

Restore plc.'ye ait net borcun FAVÖK'e oranı yıllar içerisinde genelde sabit bir seyir izlese de 2008 yılında yaşanan krizde bu oranın olumsuz çıktıgı görülmektedir<sup>115</sup>.

**Finansal Yapı ve Borçluluk Oranları:** İşletmenin mali yapısını ortaya koyarak uzun vadeli borç ödeme gücünü ve finansal yönetim açısından borç oranlarını gösteren bir metrik olan finansal yapı ve borçluluk oranı, yatırımcılar ve kreditörler açısından çok önemlidir. Çünkü

<sup>113</sup> **Integral Yatırım, Net Borç FAVÖK Oranı Nedir?**, t.y., (Çevrimiçi), <https://integralyatirim.com.tr/makaleler/net-borc-favok-degeri-nasıl-hesaplanır>, 25 Kasım 2024.

<sup>114</sup> Integral Yatırım., a.y.

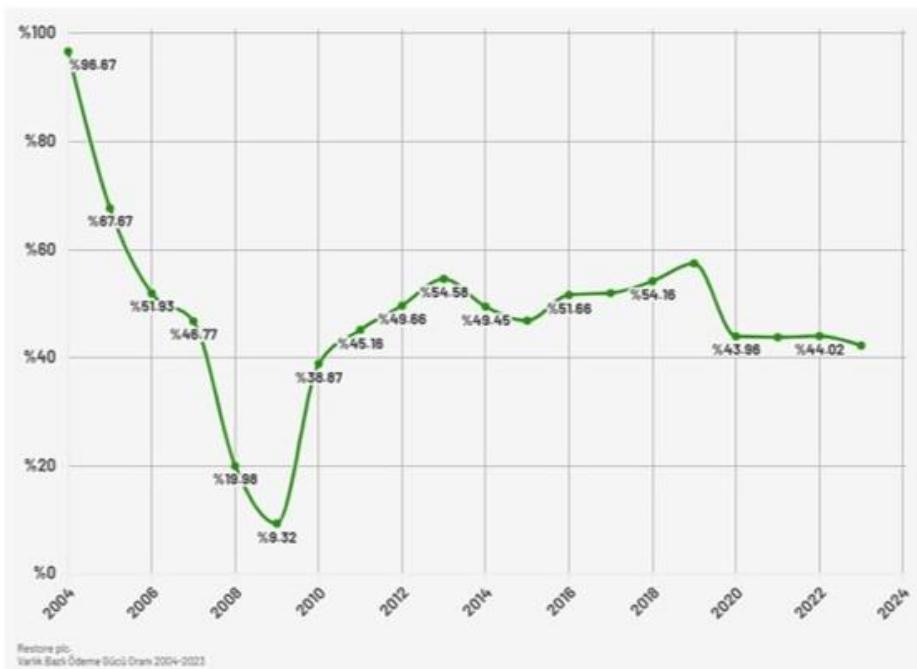
<sup>115</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

finansmana borçla ağırlık verdikçe risk artmakta, kreditörlerin güvencesi azalmakta veya aksi durumda artmaktadır<sup>116</sup>.

*Varlık Bazlı Ödeme Gücü Oranı (Solvency Ratio (Asset Based)):* Bir işletmeye ait varlıkların borçlarını karşılama oranına varlık bazlı ödeme gücü oranı denir. Bir işletmenin uzun vadeli borcunu ve bu borcun faizini ödeme kabiliyetini ifade eden ödeme gücü, işletme sahipleri, yatırımcılar ve kreditörler açısından firmayı uzun vadede hayatı kalma şansının öngörülebilmesine yardımcı olduğu için finansal risk analizi açısından büyük önem taşımaktadır<sup>117</sup>. Bu oranı işletmenin öz sermayesi, borçla ya da her ikisi birden kullanılarak finanse edildiğini netleştiren bir finansal analizdir. Formülü ise aşağıda yer aldığı gibidir.

$$\text{Varlık Bazlı Ödeme Gücü Oranı} = \frac{\text{Toplam Varlıklar} - \text{Toplam Yükümlülükler}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Aşağıdaki grafikte Restore plc.'nin varlık bazlı ödeme güç oranları yer almaktadır.



Şekil 4.27: Restore plc. 2004-2023 varlık bazlı ödeme gücü.

<sup>116</sup> Nurhan Aydin, **Finansal Yönetim I**, *Finansal Analiz*, içinde, Güven Sevil & Mehmet Başar (Eds.), Ünite 4, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012, (Çevirmiçi), <https://anabilgi.anadolu.edu.tr/?contentId=153214>, 25 Kasım 2024.

<sup>117</sup> Sandeep Goel, **Financial Ratios**, Business Expert Press, 2015, (Çevirmiçi), ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sabanciuniv/detail.action?docID=4307179>, 25 Kasım 2024.

Grafikte Restore plc.'nin 2004-2009 yılları arasındaki küresel kriz esnasında bu oranı %9,32'ye kadar düşürüp aşırı borçlanmaya gittiğini; sonraki yıllarda peyderpey borçlanmayı azaltarak %40 ila %50 bandı arasında bu oranı yönettiğini görmekteyiz<sup>118</sup>.

*Yükümlülük Bazlı Ödeme Gücü Oranı (Solvency Ratio (Liability Based)):* Bir işletmenin toplam yükümlülüklerinin mevcut varlıklarına oranını ve aynı zamanda kaldıraç kullanımını ölçer. İşletmenin ne kadarının borçlarla ne kadarının varlıklarla finanse edildiğini gösterir<sup>119</sup>. Diğer taraftan bu oran, mevcut varlıklarla yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesini de belirtir. Oranın özellikle 1.0'in altında olması, işletmenin büyük ölçüde borçla finanse edildiğini ve yükümlülüklerini yerine getirmekte zorluk yaşayabileceğini ifade eder<sup>120</sup>. Aşağıdaki formülle oran hesaplanır. Grafikte Restore'un yükümlülük bazlı ödeme gücü oranları yer almaktadır.

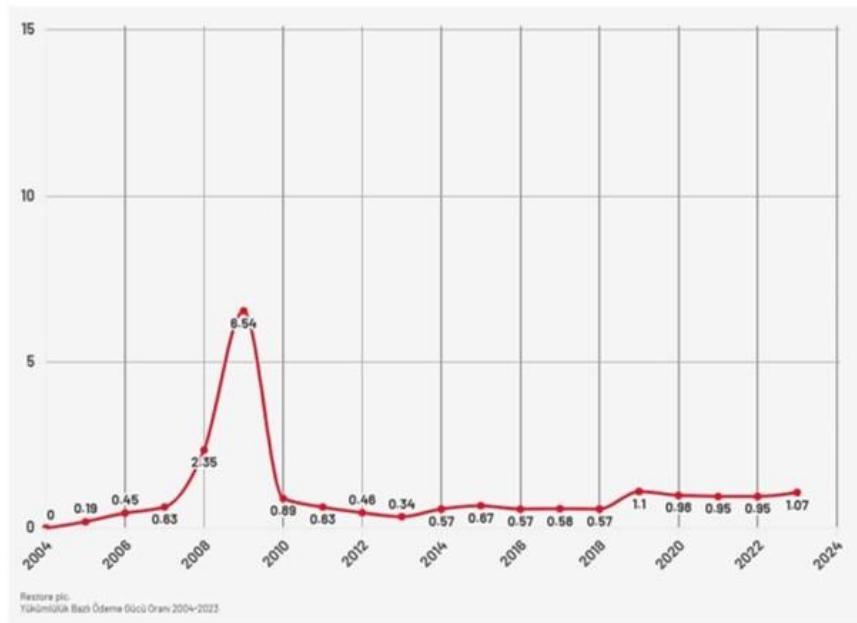
$$\text{Yükümlülük Bazlı Ödeme Gücü Oranı} = \frac{\text{Toplam Yükümlülükler}}{\text{Toplam Varlıklar}} \times 100$$

---

<sup>118</sup> Bureau van Dijk. a.y.

<sup>119</sup> Rebecca Abraham, & Charles W. Harrington, **Forecasting bank solvency: An emphasis on loan quality, Advances in Business and Management Forecasting**, 8, 2011, [https://doi.org/10.1108/S1477-4070\(2011\)0000008008](https://doi.org/10.1108/S1477-4070(2011)0000008008).

<sup>120</sup> Rebecca Abraham, ve diğerleri, a.y.



Şekil 4.28: Restore plc. 2004-2023 yükümlülük bazlı ödeme gücü oranı.

Restore plc.'nin kuruluşundan günümüze kadar yükümlülük bazlı ödeme gücü oranı istikrarlı bir seyir gösterirken, 2008'de yaşanan krizden sonra önemli oranda borçlandığını görmektedir<sup>121</sup>.

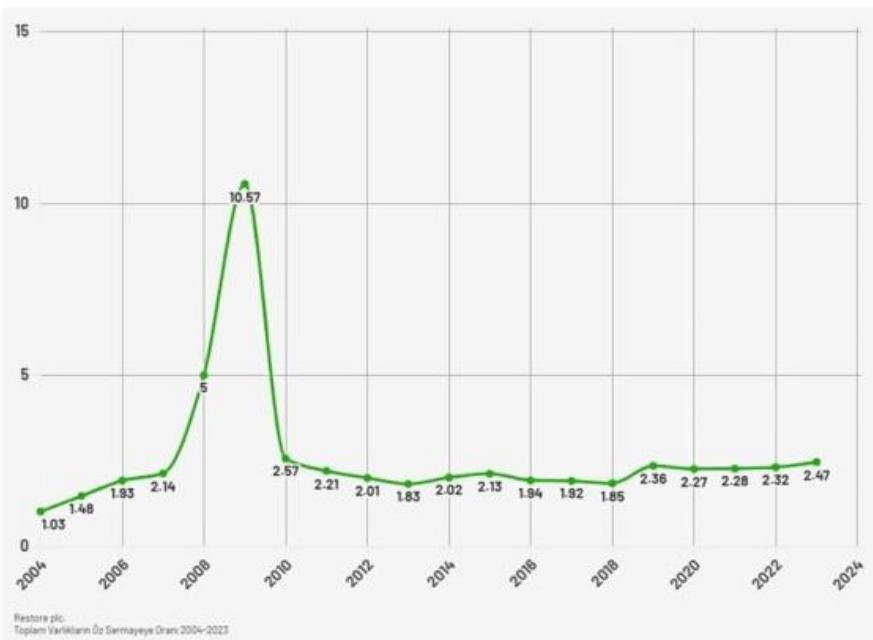
*Toplam Varlıkların Öz Sermayeye Oranı (Assets to Equity Ratio):* Bir işletmenin bilançosundan elde edilen bilgilere dayanarak belirlenen bu oran, işletmeyi derhal satma zorunda kalınması durumunda tüm borcunu ödeyebilme kabiliyetini ifade eder<sup>122</sup>. Toplam varlık öz sermaye oranı özellikle işletmenin sahip olduğu toplam varlıklarla karşılaştırıldığında işletmenin sahip olduğu öz sermaye miktarını ölçer. Yüksek oran işletmenin borca veya finansal kaldıraca bağımlı olarak hareket ettiğini gösterebilir. Hesaplama formülü şu şekildedir.

$$\text{Toplam Varlıkların Öz Sermayeye Oranı} = \frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Öz Sermaye}}$$

Grafikte Restore plc.'ye ait toplam varlıkların öz sermayesine olan oranları yer almaktadır.

<sup>121</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

<sup>122</sup> Adam J. Kantrovich, **Financial Ratios Part 5 of 21: Equity-To-Asset Ratio**, Michigan University, 06 Haziran 2011, (Çevirmiçi), [https://www.canr.msu.edu/news/financial\\_ratios\\_part\\_5\\_of\\_21\\_equity\\_to\\_asset\\_ratio](https://www.canr.msu.edu/news/financial_ratios_part_5_of_21_equity_to_asset_ratio), 26 Kasım 2024.



**Şekil 4.29:** Restore plc. 2004-2023 toplam varlıkların öz sermayesine oranları.

Bu verilere göre Restore plc.'nin toplam varlıklarının öz sermayesine oranı yükümlülük bazlı ödeme gücü orayıyla yıllar içerisinde paralellik arz ederken, kriz döneminde kendi tarihinin en yüksek zirvesine çıkmış olduğu söylenebilir<sup>123</sup>.

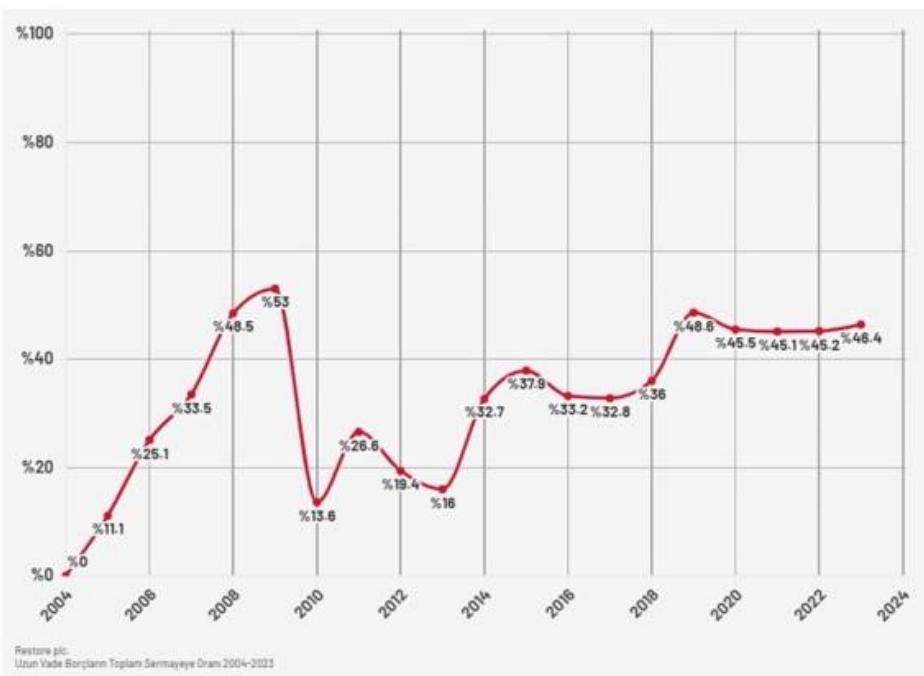
*Uzun Vade Borçların Toplam Sermayeye Oranı (Long Term Debt to Total Equity):* Bir işletmenin borç oranı işletme yönetim istikrarının bir ölçütüdür. Yüksek borç oranı finansman açısından işletmenin tehlikede olduğunu gösterir. Bununla beraber iyi yönetilen borç işletmeler için yatırım ya da kapasitelerini artırabilmenin önemli bir yolu olarak da görülür<sup>124</sup>. Bundan dolayı diğer metriklerle birlikte değerlendirilmesi önemlidir. Hesaplama formülü aşağıdaki gibidir.

$$\text{Uzun Vade Borçların Toplam Sermayeye Oranı} = \frac{\text{Uzun Vadeli Borçlar}}{\text{Toplam Sermaye}} \times 100$$

Grafikte Restore plc.'nin uzun vade borçlarının toplam sermayesine olan oranları yer almaktadır.

<sup>123</sup> Refinitiv Eikon, a.y.

<sup>124</sup> British Business Bank, **Debt to equity ratios for healthy businesses**, 2024, (Çevrimiçi), <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/finance/what-level-of-debt-is-healthy-for-business>, 26 Kasım 2024.



Şekil 4.30: Restore plc. 2004-2023 uzun vade borçlarının toplam sermayeye oranları.

Grafikte yer aldığı üzere firma uzun vadeli yükümlülüklerini, toplam sermayesine karşı 2008 yılı kriz dönemi haricinde, dengeli yönettiği gözükmektedir<sup>125</sup>. Özellikle satın alma stratejisine bağlı uzun vadeli borçları bir kaldıraç olarak kullanarak daha önceki bölgelerde bahsedilen işletme satın almalarını gerçekleştirdiği bilinmektedir.

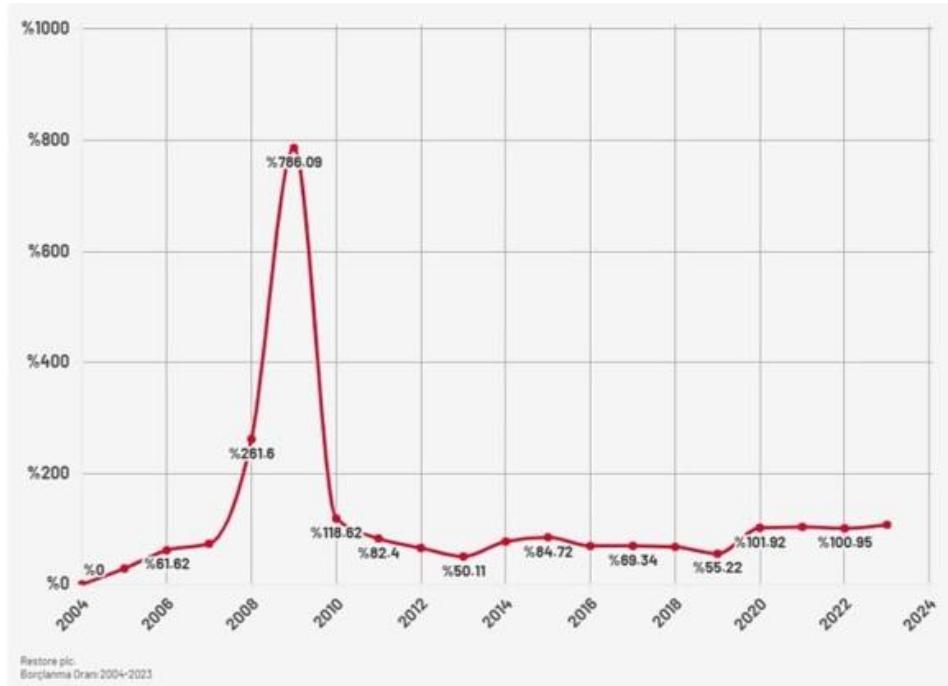
*Borçlanma Oranı (Gearing):* Bu oran bir işletmenin finansal sağlığını ölçmenin bir yolu olarak onun borç aldığı para sermayesinin miktarıyla karşılaştırılmasını içermektedir. Bununla beraber işletmenin ne kadar “kaldıraklı” olduğunu da bir göstergesidir<sup>126</sup>. Başka bir deyişle, borcun bir işletmenin faaliyetlerini ne ölçüde finanse ettiğini ifade eder. Yüksek bir borç oranı, işletmenin öz sermayesine kıyasla yüksek düzeyde borca sahip olduğunu gösterir. Sektöre bağlı olarak bu durum, finansal riskin bir göstergesi olabilir veya olmayabilir<sup>127</sup>. Aşağıda yer alan formülle borçlanma oranı hesaplanır. Grafikte firmanın borçlanma oranları yer almaktadır.

<sup>125</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>126</sup> Allianz Trade, **Gearing Ratio: Definition, Types, & Calculation Method**, t.y., (Çevirmiçi), [https://www.allianz-trade.com/en\\_US/insights/gearing-ratio.html](https://www.allianz-trade.com/en_US/insights/gearing-ratio.html), 25 Kasım 2024.

<sup>127</sup> Allianz Trade., a.y.

$$Borçlanma Oranı = \frac{Net Borç}{Öz Sermaye} \times 100$$



Şekil 4.31: Restore plc. 2004-2023 borçlanma oranları.

Grafikten anlaşıldığı üzere Restore plc. yüksek kaldıraç kullanan bir işaretmedir<sup>128</sup>. Bu durum sektörel olma ihtimaliyle birlikte, şirketin iş stratejisinde bulunan işletme satın alma operasyonlarına bağlı bir hareket biçimi de olabilir. Borçlanma oranı metriğini sektörel verilerle ve firmanın kaldıraç kullanma stratejisiyle birlikte incelemek, daha doğru değerlendirme yapma imkânı verecektir.

#### 4.2.4. Personel Getiri Oranları

Bir işletmenin toplam gelirinin mevcut çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanan kişi başına çalışan getirisini ifade eder. Her bir çalışanın işletme için ne kadar para ürettiğini ölçen önemli bir orandır<sup>129</sup>. Ayrıca işletme yönetiminin insan kaynaklarını ne derece verimli kullandığını da gösterir. Bu oranlar finansal performans göstergeleri ile maliyet ve faaliyet verimlilik göstergeleri adlı iki alt başlıkta incelenebilir.

<sup>128</sup> Bureau van Dijk., a.y.

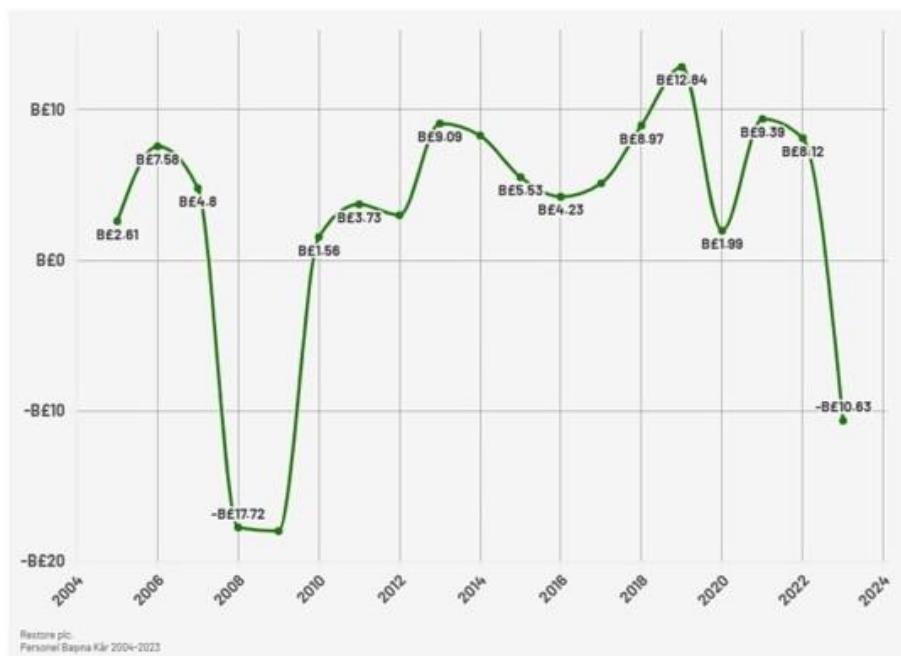
<sup>129</sup> Will Kenton, **Revenue Per Employee: Definition and Factors That Affect It**, Investopedia, 23 Kasım 2020, (Çevirmiçi), <https://www.investopedia.com/terms/r/revenueperemployee.asp>, 26 Kasım 2024.

**Finansal Performans Göstergeleri:** Personel mali performans göstergeleri, bir işletmenin çalıştığı kişi başına ne kadar kâr ettiğini, çalışan kişilerin faaliyet gelirlerine ne kadar katkı sunduklarını ve öz sermayenin personel başına ne kadar verimli olduğunu ölçen metriklerdir. Burada personel başına kâr, personel başına faaliyet geliri, personel başına öz sermaye başlıklarını incelenebilir.

*Personel Başına Kâr (Profit per Employee):* Çalışan başına kâr, bir işletmenin sermaye yoğunluğunu artırmadan maddi olmayan dijital varlıklar üzerinden getiri elde edebilmesinin en önemli yollarından biridir<sup>130</sup>. Aşağıda yer alan formülle hesaplanır.

$$\text{Personel Başına Kâr} = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

Grafikte Restore plc.'nin personel başına düşen kârı yıllara göre gösterilmektedir<sup>131</sup>.



Şekil 4.32: Restore plc. 2004-2023 personel başına etiği kâr rakamları.

Restore plc. kurulduğu dönemden 2008 krizine kadar personellerinden kâr etmiştir. Ancak kriz döneminde yaşanan işten çıkarmalara rağmen 17.000 pounda geçen rakamlarda zarar etmiştir.

<sup>130</sup> Lowell L. Bryan, **The new metrics of corporate performance: Profit per employee**, McKinsey & Company, 01 Şubat 2007, (Çevrimiçi), <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee#/>, 27 Kasım 2024.

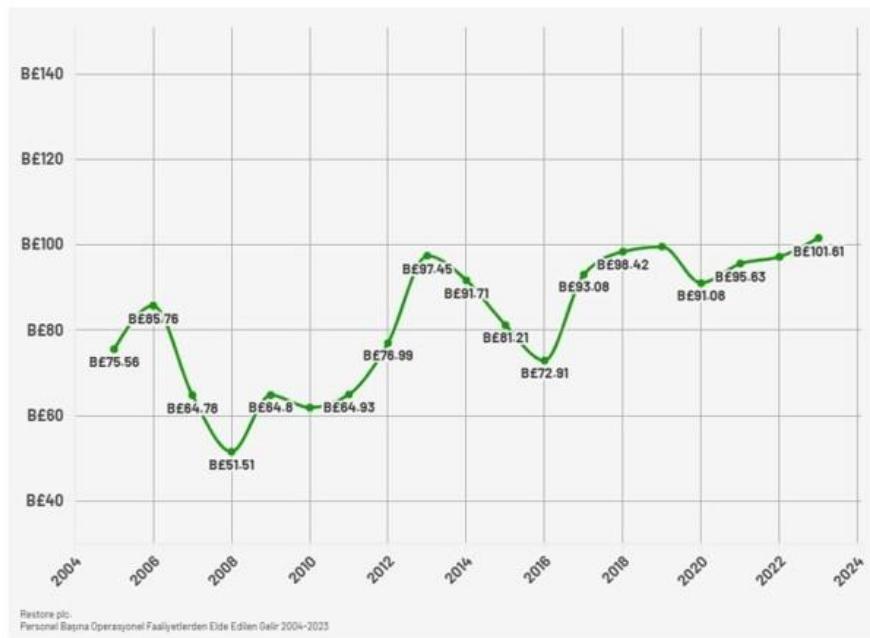
<sup>131</sup> Bureau van Dijk, a.y.

2010'dan sonraki ekosistem yaratma sürecinde bu durum pozitif anlamda değişmiş, neredeyse kişi başı 13.000 pounda varan kârlara ulaşmışken 2023 yılında diğer bazı grafiklerde görüldüğü gibi oldukça göze çarpan negatif değişimler yaşamıştır.

*Personel Başı Faaliyet Geliri (Operating Revenue per Employee):* Bir işletmenin çalışan kişi başına operasyonlarından ne kadar gelir elde ettiğini gösteren bir metriktir. Hesaplama formülü şu şekildedir:

$$\text{Personel Başı Faaliyet Geliri} = \frac{\text{Faaliyet Geliri}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

Grafikte Restore plc.'nin yıllara göre personel başı faaliyet gelirleri yer almaktadır.



**Şekil 4.33:** Restore plc. 2004-2023 personel başına operasyonel faaliyetlerden elde edilen gelirler.

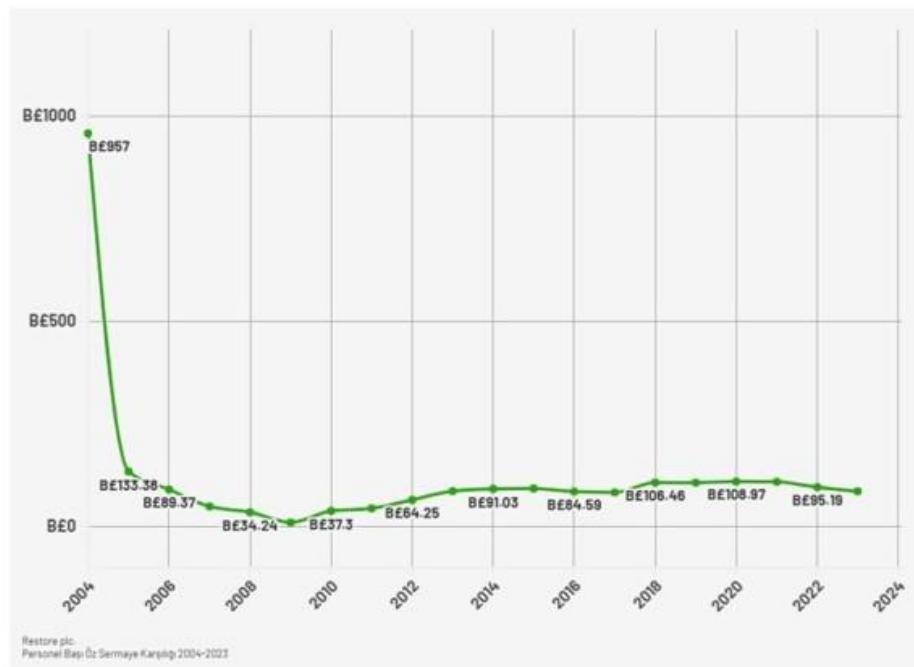
Yukarıdaki grafikte, net gelirlere nispeten, Restore plc.'nin çalıştırıldığı personellerin firmaya operasyonel faaliyetler açısından istikrarlı katkılar sunduğu gözükmezdür<sup>132</sup>. Bu veriler ayrıca yönetim Gruba ait insan kaynağının efektif kullandığını da göstermektedir.

<sup>132</sup> Bureau van Dijk., a.y.

*Personel Başı Öz Sermaye Karşılığı (Equity per Employee):* Bir işletme çalışanlarının kişi başına öz sermayeye ne kadar katkı sunduğunu gösteren bir metriktir. Sektördeki rakip firmalara göre çalışanların rekabete ne kadar katkı sunduğunu ve işletme sermayesinin çalışanlarına göre etkili kullanıp kullanılmadığını anlamak için analistler tarafından sık sık tercih edilen bir yöntemdir. Personel başı öz sermayeyi hesaplamak için aşağıda yer alan formül uygulanır.

$$\text{Personel Başı Öz Sermaye Karşılığı} = \frac{\text{Öz Sermaye}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

Restore plc.'nin personel sayısının yıllara göre öz sermayeye olan karşılıkları şu şekildedir.



Şekil 4.34: Restore plc. 2004-2023 personel başı öz sermaye karşılıkları.

Restore plc.'nin kuruluş döneminde az personeli olmasından kaynaklı olarak personel başı öz sermaye karşılıklarında bir sapma olsa da, yıllara göre dengeli bir yönetim sergilenmiş ancak 2008 yılındaki kriz döneminde öz sermaye kayıpları yaşadığı için bu olumsuz durum metriğe de yansımıştır<sup>133</sup>.

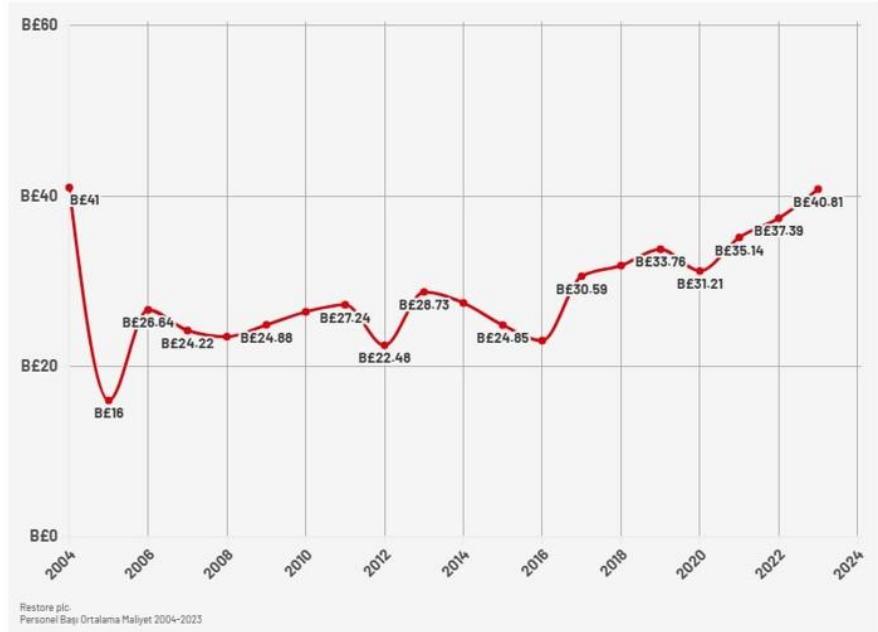
<sup>133</sup> Bureau van Dijk., a.y.

**Maliyet ve Faaliyet Verimlilik Göstergeleri:** Maliyet verimliliği göstergeleri, bir işletmenin üretim veya hizmet süreçlerinde ne kadar harcama yaptığını ve bu maliyetlerin onun gelirleriyle nasıl ilişkilendiğini ölçmektedir. Faaliyet verimlilik göstergeleri ise bir işletmenin ana faaliyetlerinden elde ettiği gelir ve kârı, kullanılan kaynaklarla ne kadar verimli bir şekilde elde ettiğini kapsar. Bunları personel başı ortalama maliyet, personel başı işletme sermayesi, personel başı toplam varlıklar ve personel başı maliyetlerin operasyonel gelirlere oranı şeklinde incelemek mümkündür.

*Personel Başı Ortalama Maliyet (Average Cost of Employee):* Bir işletmenin çalışanları için katıldığı maliyetin toplamının çalışan kişi sayısına bölünmesiyle ulaşılan bir metriktir. İşletmeler ve analistler verimlilik ve maliyet kontrolü için bu veriyi kullanırlar. Yüksek ve düşük ortalama maliyetlerin kendi içlerinde avantaj ve dezavantajları vardır. Örneğin, yüksek ortalama maliyet, araştırmacıları işletmenin personel giderlerini kontrol edemediği gibi bir sonuca götürebilir, düşük ortalama maliyet ise verimliliğin düşük olmasına neden olabilir. Aşağıda yer alan formül ile personel başı ortalama maliyet hesabı yapılmaktadır.

$$\text{Personel Başı Ortalama Maliyet} = \frac{\text{Toplam İşletme Maliyeti}}{\text{Çalışan Sayısı}}$$

Aşağıda Firmanın yıllara göre ortalama personel maliyeti yer almaktadır.



Şekil 4.35: Restore plc. 2004-2023 yılları arası personel başı ortalama maliyetler.

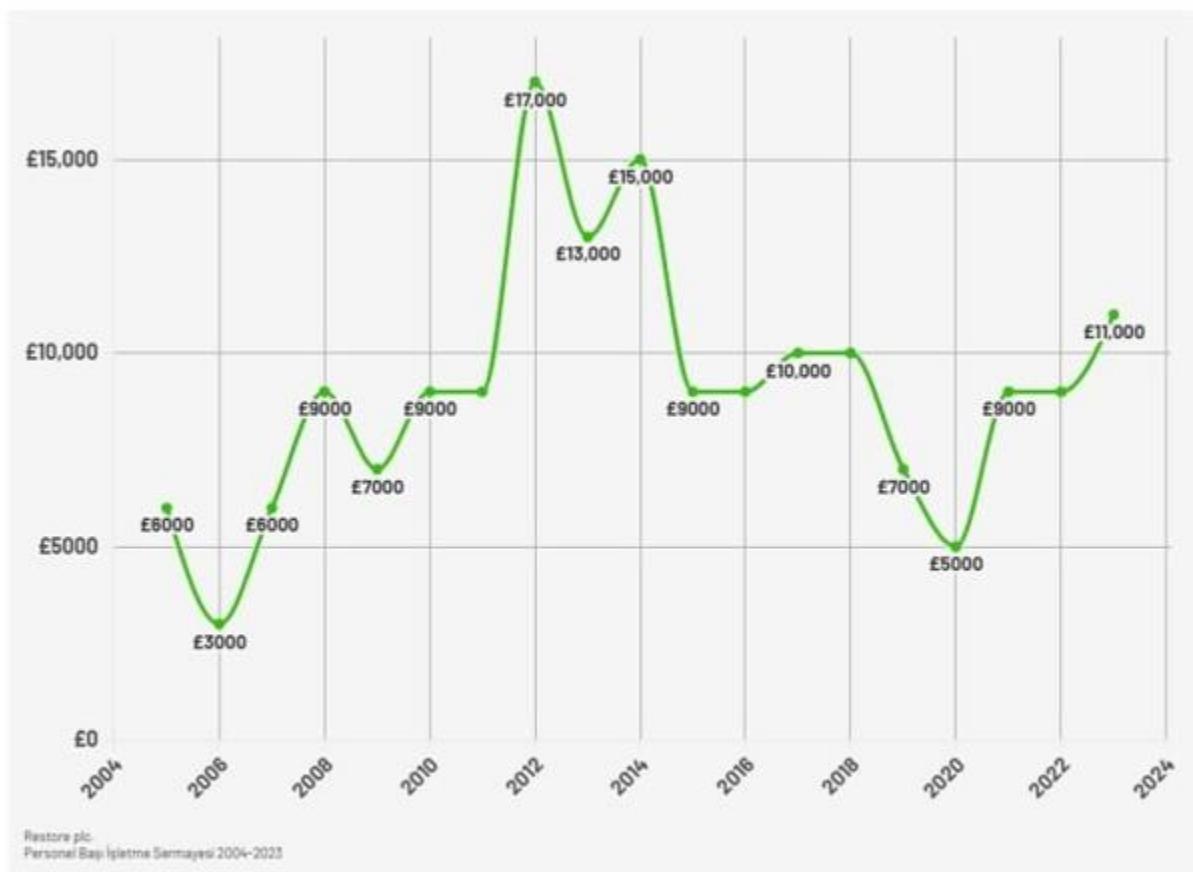
Grafikte yıllar içerisinde bir çalışanın Restore plc.'ye ortalama maliyetinin değişken olduğu görülmektedir.<sup>134</sup> Bu değişkenlige kriz gibi durumlar sebep olsa da satın alma stratejisine bağlı olarak bünyesine kattığı firmalardan gelen yeni personellerin de etki etmiş olduğu düşünülebilir.

*Personel Başı İşletme Sermayesi (Working Capital per Employee):* Halihazırda mevcut olan işletme sermayesi miktarını ölçen finansal bir metrik olan çalışan başına işletme sermayesi, toplam işletme sermayesinin çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanır. Operasyonel verimliliği değerlendirirken aynı zamanda çalışan başına sermaye yoğunluğunu ölçmek için kullanılır<sup>135</sup>. Hesaplamanın formülü şu şekildedir:

$$\text{Personel Başı İşletme Sermayesi} = \frac{\text{İşletme Sermayesi}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$$

<sup>134</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>135</sup> Halil Kiyamaz, Samina Haque & Ahmed Abir Choudhury, **Working Capital Management and Firm Performance: A Comparative Analysis of Developed and Emerging Economies**, *Borsa İstanbul Review*, 2024, <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.03.004>.



Şekil 4.36: Restore plc. 2004-2023 personel başı işletme sermayesi rakamları.

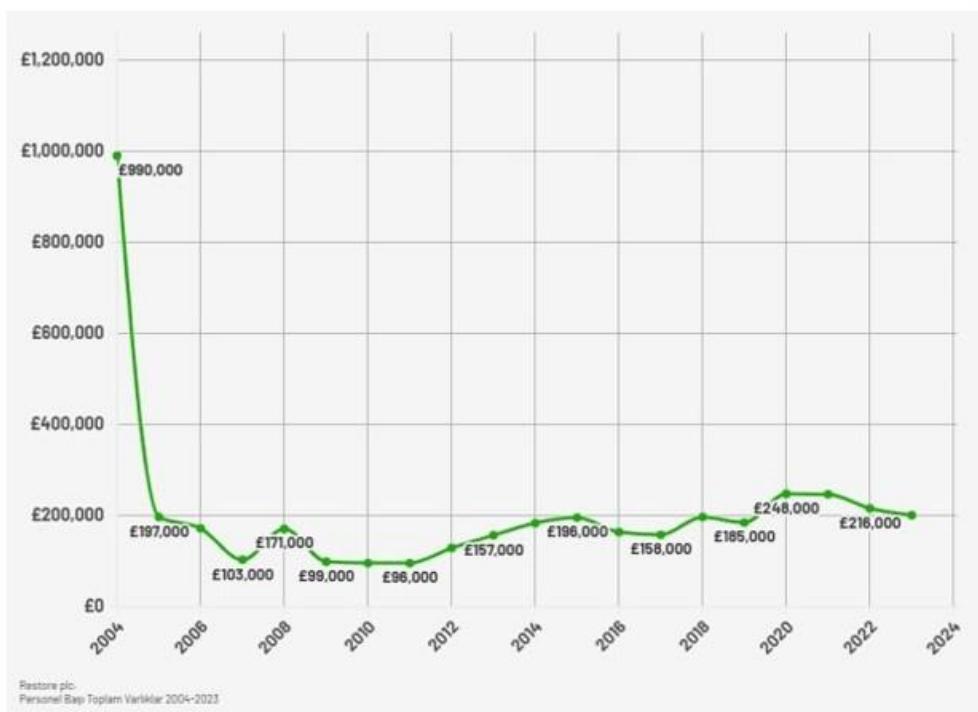
Grafikte Restore plc.'nin yıllar içerisinde değişken bir personel başı işletme sermaye dağılımı ve yoğunluğu olduğu görülmektedir<sup>136</sup>. Bu veriyi değerlendirirken istihdam sayılarının değişkenliği ve yeni firma satın alımları gibi unsurlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

*Personel Başı Toplam Varlıklar (Total Assets per Employee):* Bir işletmenin toplam varlıklarının her bir çalışana tahsis edilen ortalama değerini ölçen finansal bir ölçüt olan personel başı toplam varlıklar, işletmenin toplam varlıklarının çalışan sayısına bölünmesiyle hesaplanır<sup>137</sup>.

$$\text{Personel Başı Toplam Varlıklar} = \frac{\text{Toplam Varlıklar}}{\text{Toplam Personel Sayısı}}$$

<sup>136</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>137</sup> Govind Patra, **An analysis of application of key financial ratios for human resources valuation in organizations**, *The International Journal of Management*, 10(4), 2019, <https://doi.org/10.34218/IJM.10.4.2019.004>.



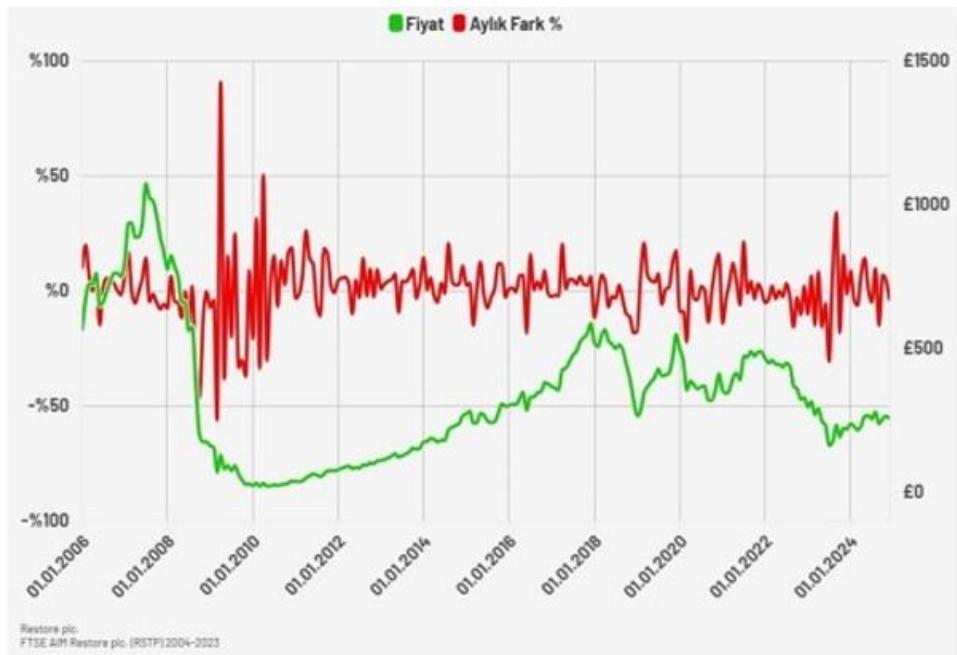
Şekil 4.37: Restore plc. 2004-2023 personel başı toplam varlık rakamları.

Kurulduğu yıl Firmaya kayıtlı toplam iki çalışandan dolayı oluşan standart sapma hariç, yıllar içerisinde personel başı toplam varlık rakamlarında belli oranların tutturulduğu görülmektedir<sup>138</sup>.

**Restore plc. FTSE AIM endeks performansı:** Restore plc. 05 Kasım 2004 tarihinde LSE AIM borsasına RSTP koduyla kote olmuş ve hisseleri likit piyasada anlık işlem gören bir firmadır. Grafikte borsaya kote olma tarihinden günümüze kadar işlem gören hisse senetlerinin aylık periyotta performansı<sup>139</sup> yer almaktadır.

<sup>138</sup> Bureau van Dijk., a.y.

<sup>139</sup> Investing.com, **Restore Plc (RSTP) Geçmiş Veriler**, 2024, (Çevrimiçi), <https://tr.investing.com/equities/restore-plc-historical-data>, 07 Aralık 2024.



Şekil 4.38: Restore plc. 2005-2023 FTSE AIM borsası performansı.

Grafikte görüleceği üzere 2008 krizinden önce yükselen bir grafik çizen RSTE hissesi, krizle beraber düşüse geçmiş ve aylık periyotta fark frekans aralığı yükselmiştir. Grup, hisselerin itibarını korumak ve olumsuz düşüneleri değiştirmek için 27 Temmuz 2010 tarihinde hisseleri %50 oranında ters hisse senedi bölünmesi yaşamıştır. Ters hisse bölünmesi, bir şirketin tedavüldeki hisselerinin sayısını azaltarak hisse fiyatını orantılı olarak artırdığı kurumsal bir eylemdir. Amacı genellikle kotasyon gerekliliklerini karşılamak veya hisse senedinin değer algısını olumlu yönde değiştirmek olan bu uygulama borsa kurallarına uygun bir icraattır<sup>140</sup>. Sonrasında firma hisseleri bir yükseliş eğilimine geçmiş ve 2020 yılı Ocak-Mart ayları arasında yaşanan Covid-19 pandemisi kaynaklı borsaların düşüse geçtiği zamana kadar istikrarını korumuştur. Pandemiyle gelen bu finansal kriz tüm dünya ticaretini evden çıkış yasağı gibi uygulamalarla derinden etkilese de bir önceki krize karşılaştırıldığında Restore plc. daha iyi bir kriz yönetimi gerçekleştirdiği grafikte görülmektedir.

<sup>140</sup> Kee H. Chung, Sean Yang, **Reverse stock splits, institutional holdings, and share value**, *Financial Management*, 44(1), 177–216, 2015, <https://doi.org/10.1111/FIMA.12077>.

## **SONUÇ**

Bilgi ve belge yönetimi sektörü, dijital dönüşümün getirdiği köklü değişimlerle yeniden şekillenmektedir. Bu süreç, yalnızca operasyonel iş akışlarının modernize edilmesiyle sınırlı kalmamış, aynı zamanda müşteri ilişkilerinin, iş modellerinin ve sektörel rekabetin yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Bilgi ve belge yönetimi hizmeti veren Restore plc., bu dönüşümde öne çıkan öncü firmalardan biri olarak hem fiziksel hem de dijital hizmetleri bir araya getiren bir ekosistem yaklaşımı benimsemiştir. Bu yaklaşımın dijital hizmetlere veya belirli teknolojilere odaklanan firmalar da kritik bir rol oynayabileceği ve rekabetin yönünü belirleyebileceği değerlendirilmiştir.

Restore plc.'nin oluşturduğu ekosistem, müşteri ihtiyaçlarına yönelik entegre çözümler sunmayı hedeflemektedir. Firma, belge yönetimi, veri imha, BT varlık yönetimi ve ofis taşımacılığı gibi farklı iş alanlarını birleştirerek müşterilerine uçtan uca çözümler sunmaktadır. Bu strateji, firmانın finansal performansına doğrudan olumlu katkıda bulunmuş; uzun vadeli gelir modelleri ve müşteri tutmaka yakalanan yüksek oranlarla sektörde rekabet avantajı sağlamıştır. Bununla birlikte, ESG stratejileri ve sürdürülebilirlik odaklı hizmetler, Restore plc.'nin yalnızca finansal başarı elde etmesine değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesine de olanak tanımıştır. Ancak bu yaklaşım, sadece Grubun başarısıyla sınırlı değildir. Dijital dönüşümde odaklanan diğer öncü firmalar da benzer stratejilerle sektörde değişimin katalizörü olmuştur.

Bu araştırmada Restore plc.'nin, dijital dönüşümün sunduğu fırsatları değerlendirerek bilgi ve belge yönetiminde geleneksel yöntemlerin getirdiği sınırlamaları aşmayı başarmayı görmüştür. Geleneksel yöntemlerle yalnızca fiziksel depolama ve sınırlı erişim sağlanabilirken, dijital çözümlerle bilgiye her an, her yerden erişim mümkün hale gelmiştir. Firma bu bağlamda bulut tabanlı depolama sistemleri, elektronik arşivleme çözümleri ve robotik süreç otomasyonu gibi yenilikçi teknolojilerden yararlanmıştır. Bu teknolojiler, operasyonel süreçlerin verimliliğini artırmış, aynı zamanda müşteri memnuniyetini güçlendirmiştir. Firma, bu dijital çözümleri ESG uyumuyla birleştirerek müşterilerine daha şeffaf, güvenilir ve sürdürülebilir hizmetler sunmayı başarmıştır. Ancak bu teknolojik gelişmelere bağlı yeni hizmetlerin, yalnızca fırsatlar yaratmakla kalmadığı, aynı zamanda zorluk ve belirsizlikleri de ortaya çıkardığı görülmüştür. Bu tez çalışmasında Restore plc.'nin sektörel başarısının sonuçları açığa çıkarılmıştır ve değerlendirilirken uzun

dönemde oluşabilecek kritik unsurlar da anlaşılmaya çalışılmıştır. Bir tespit ve öneri olarak bu unsurlar, kanunlar, teknolojik altyapı ve sektörel rekabet, bilgi ve belge yönetiminin geleceği gibi konulardır. Dolayısıyla yeni teknolojilerin bilgi ve belge yönetim disiplini üzerindeki etkilerini anlamak için şu sorulara yanıt aramak gerektiği düşünülmektedir.

*Kanuni Düzenlemeler:* Yapay zekâ destekli belge yönetimi sistemlerinin, farklı ülkelerdeki kişisel veri koruma kanunlarına (örneğin GDPR, CCPA) uyumu nasıl sağlanabilir? Bu sistemlerin uluslararası ticaret ve veri aktarımı bağlamında yasal düzenlemelerle uyumlu çalışabilmesi için ne tür standart çalışmaları yapılmalıdır? Yapay zekâ teknolojilerinin etik kullanımı için bir küresel çerçeve oluşturulabilir mi? Bu çerçeve, bölgesel ve sektörel farklılıkların nasıl ele alınmalıdır? Örneğin, yapay zekâ algoritmalarının karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlama yükümlülükleri, farklı sektörlerde nasıl uygulanabilir? Küçük ve orta ölçekli firmalar, yapay zekâ uyumluluğu için gereken yüksek maliyetler ve karmaşık yasal düzenlemelerle karşı karşıya kaldıklarında bu engelleri aşmak için ne tür destek mekanizmalarına ihtiyaç duyar? Kamu-özel sektör iş birliği bu bağlamda nasıl bir çözüm sunabilir?

*Teknolojik İlerleme ve Uyum:* Yapay zekâ tabanlı süreç otomasyonu, belge sınıflandırma ve veri analitiği gibi alanlarda tamamen hâkim olduğunda, bu teknolojiler hangi koşullarda insan müdahalesine ihtiyaç duyar? İnsan ve yapay zekâ iş birliği, bilgi yönetiminde ideal dengeyi nasıl sağlayabilir? Veri doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için yapay zekâ sistemlerinde "adversary test" gibi yöntemler ne kadar etkili olabilir? Yapay zekânın önyargılarla çalışmasını engellemek için algoritma şeffaflığı ve denetimi hangi standartlarla düzenlenmelidir? Geleneksel yöntemlerin tamamen yerini alan yapay zekâ tabanlı sistemlerin siber güvenlik açıkları, belge yönetimi alanında nasıl önlenebilir? Özellikle fidye yazılımı saldırıcıları gibi tehditler karşısında sektörün dayanıklılığını artırmak için hangi güvenlik önlemleri alınmalıdır?

*Pazar Payı ve Rekabet:* Yapay zekâ teknolojilerinin, büyük oyuncuların pazar payını artırmasına katkı sağlarken, bu durum küçük firmalar üzerinde nasıl bir baskı yaratır? Bu firmaların rekabet edebilmek için yapay zekâ çözümlerine uygun maliyetli erişim sağlamaları adına hangi yenilikçi finansman modelleri uygulanabilir? Teknolojik erişimdeki dengesizlik, sektörde yeniliklerin yalnızca büyük firmalar tarafından benimsenmesine neden olursa, bu durum sektör genelinde inovasyonu nasıl etkiler? Tekelleşme eğilimlerinin önüne geçmek için regülatörlerin ve sektör kuruluşlarının alması gereken önlemler nelerdir? Yapay zekâ tabanlı

teknolojiler, sektör dışında faaliyet gösteren teknoloji devlerinin bilgi ve belge yönetimi sektörüne girmesiyle mevcut pazar yapısını nasıl dönüştürebilir? Bu durum geleneksel firmaların iş modellerini nasıl değiştirmelerini zorunlu kılar?

*Müşteri Odaklılık ve Güven:* Yapay zekâ destekli belge yönetimi sistemlerinin şeffaflığını artırmak için hangi metodolojiler kullanılabilir? Örneğin, yapay zekâ kararlarının açıklanabilirliği (explainable AI) müşteri güvenini artırabilir mi? Yapay zekâ kullanımında etik ihlallerin önlenmesi adına firmaların iç politikaları ve denetim süreçleri nasıl yeniden tasarlanmalıdır? Veri güvenliği ve gizliliği sağlamak için üçüncü taraf denetim mekanizmaları etkin bir çözüm sunabilir mi? Müşteri endişelerini gidermek için yapay zekânın kullanıcı dostu hale getirilmesi ne kadar önemlidir? Örneğin, müşterilerin belge yönetim sistemlerine müdahale edebilmesi için bir "insan-onay" mekanizması tasarlabilir mi?

*Sürdürülebilirlik ve ESG Uyum:* Yapay zekânın bilgi ve belge yönetiminde enerji tüketimini optimize etmesi mümkünken, bu teknolojilerin karbon ayak izini artırma riski nasıl dengelenebilir? Sektörde karbon nötr yapay zekâ sistemlerine geçiş için hangi teşvik mekanizmaları uygulanabilir? ESG stratejileri çerçevesinde yapay zekânın çevresel etkilerini azaltmak için hangi yenilikçi yaklaşımlar benimsenebilir? Örneğin, yapay zekâ sistemlerinin daha az enerji tüketen versiyonlarının geliştirilmesi ne kadar öncelikli olmalıdır? Yapay zekânın sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada sağladığı avantajlar, bilgi ve belge yönetimi sektöründeki ekonomik eşitsizlikleri nasıl etkiler? Büyük firmalar bu avantajları hızla benimserken, küçük firmalar ESG uyumluluğuna geçişte hangi zorluklarla karşılaşabilir?

*Standartlar ve Sertifikalar:* Uluslararası Uyum ve Rekabet: ISO 15489 (Bilgi ve Belge Yönetimi) ve ISO 27001 (Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) gibi uluslararası standartlar, yapay zekâ destekli bilgi ve belge yönetimi sistemlerine nasıl entegre edilebilir? Bu standartların benimsenmesi, firmaların uluslararası pazarlarda rekabet gücünü nasıl etkiler? Küresel standartlara uyum sağlamak, yerel düzenlemeler ve kültürel farklılıklar nedeniyle ne tür zorluklar yaratır? Teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte, ISO ve benzeri standartlar yeterince hızlı güncellenebiliyor mu? Standartların güncel teknolojik gelişmelere uyum sağlaması için daha dinamik bir yapıya kavuşması mümkün müdür? Bu bağlamda, sektör ve standart belirleyici kuruluşlar arasındaki iş birliği nasıl geliştirilebilir?

*Eğitim ve Farkındalık:* Standartların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için sektördeki profesyonellerin eğitim ihtiyaçları nasıl karşılanmalıdır? Üniversiteler ve eğitim kurumları, standartlar ve sertifikasyon konusunda nasıl bir rol üstlenebilir? Akademik çalışmalar, standartların geliştirilmesi ve iyileştirilmesine nasıl katkı sağlayabilir?

Bu sorular, yalnızca sektörel bağlamda değil, aynı zamanda daha geniş bir teknolojik ve sosyal çerçevede de kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ ve dijital dönüşümün bilgi ve belge yönetimi üzerindeki etkileri, fırsatlar kadar belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Akademik kurumlar, araştırmacılar ve Restore plc. gibi güçlü firmalar, bu dönüşümün öncüsü olmalarına rağmen, sektördeki diğer paydaşlarla iş birliği yaparak bu sorulara yanıt arayacak mıdır? Çünkü dijital dönüşüm ve yapay zekâ çağında sektörel sürdürülebilirliğin yalnızca teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda bu yeniliklerin bilimsel, toplumsal ve yasal boyutlarına da bağlı olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Abraham, Richard ve Harrington, Charles William: **Forecasting Bank Solvency: An Emphasis on Loan Quality, Advances in Business and Management Forecasting**, C: VIII, 2011, [https://doi.org/10.1108/S1477-4070\(2011\)0000008008](https://doi.org/10.1108/S1477-4070(2011)0000008008).

AIM: **AIM Rules for Companies – February 2010**, s. 8, (Çevrimiçi) <https://docs.londonstockexchange.com/sites/default/files/documents/aim-rules-for-companies.pdf>, 17 Ekim 2024.

Aim Listing: **Restore Plc. Sale of ITP Group Holdings Limited**, 26 Şubat 2019, (Çevrimiçi) <https://www.aimlisting.co.uk/restore-plc-sale-of-itp-group-holdings-limited/>, 11 Ekim 2024.

Allianz Trade: **Gearing Ratio: Definition, Types, & Calculation Method**, t.y., (Çevrimiçi) [https://www.allianz-trade.com/en\\_US/insights/gearing-ratio.html](https://www.allianz-trade.com/en_US/insights/gearing-ratio.html), 25 Kasım 2024.

Avrion: **Customer Success: Restore plc**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.avrion.co.uk/about-us/case-study/restore-plc-crm-case-study/>, 10 Eylül 2024.

Aydın, Gürhan, vd.: **Pricing Promotional Products under Upselling, Manufacturing & Service Operations Management**, C: X, No: 3, 2008, s. 360-376, <https://doi.org/10.1287/msom.1070.0187>.

Aydın, Nalan: **Finansal Yönetim I, Finansal Analiz**, içinde G. Sevil ve M. Başar (Ed.), Ünite 4, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayımları, 2012, (Çevrimiçi) <https://anabilgi.anadolu.edu.tr/?contentId=153214>, 25 Kasım 2024.

BBC News: **How did Iceland clean up its banks?**, 10 Şubat 2016, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/news/business-35485876>, 11 Ekim 2024.

Baines, Paul ve vd.: **Business-to-Business Marketing**, 2022, <https://doi.org/10.1093/hebz/9780192893468.003.0005>.

Bank for International Settlements: **Central bank policy rates in major advanced and emerging economies from September 2019 to July 2024 [Graph]**, In Statista, 10 Eylül 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/1034304/central-bank-policy-rates-advanced-emerging-ekonomies/>, 05 Kasım 2024.

- Bank of America: **Understanding free cash flow**, 5 Kasım 2023, (Çevrimiçi) <https://business.bankofamerica.com/resources/free-cash-flow.html>, 11 Kasım 2024.
- Bank of England: **Quantitative easing**, 10 Mayıs 2024, (Çevrimiçi) <https://www.bankofengland.co.uk/monetary-policy/quantitative-easing>, 13 Ekim 2024.
- Bank of England: **The financial crisis – 10 years on**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.bankofengland.co.uk/news/2018/september/the-financial-crisis-ten-years-on>, 16 Ekim 2024.
- Bank of England: **History of the use of the single crossbar pound sign on Bank of England's banknotes**, 18 Mart 2022, (Çevrimiçi) <https://www.bankofengland.co.uk/freedom-of-information/2022/history-of-the-use-of-the-single-crossbar-pound-sign-on-banknotes>, 17 Ekim 2024.
- Blattberg, Robert C., Kim, Byung-Do ve Neslin, Scott A.: **Database Marketing: Analyzing and Managing Customers**, New York: Springer Science+Business Media, LLC, 2008, s. 515.
- Bloomenthal, Andrew: **Investopedia: Financial Ratio Analysis: Definition, Types, Examples, and How to Use**, 26 Haziran 2024, (Çevrimiçi) <https://www.investopedia.com/terms/r/ratioanalysis.asp> 30 Ekim 2024.
- Board of Governors of the Federal Reserve System (US): **Nominal Broad U.S. Dollar Index [DTWEXBGS]**, t.y., FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis, 1 Kasım 2024 tarihinde [https://fred.stlouisfed.org/series/DTWE\\_XBGS](https://fred.stlouisfed.org/series/DTWE_XBGS) adresinden erişildi.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia: **Cash flow**, Encyclopedia Britannica, 31 Ocak 2024, (Çevrimiçi) <https://www.britannica.com/money/cash-flow>, 21 Ağustos 2024.
- British Business Bank: **Debt to equity ratios for healthy businesses**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.british-business-bank.co.uk/business-guidance/guidance-articles/finance/what-level-of-debt-is-healthy-for-business>, 26 Kasım 2024.
- Bryan, Lowell L.: **The new metrics of corporate performance: Profit per employee**, McKinsey & Company, 1 Şubat 2007, (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee#/>, 27 Kasım 2024.

- Buffett, Mary ve Clark, David: **Warren Buffett ve Finansal Tabloların Yorumlanması**, Scala Yayıncılık, İstanbul, 2021, s. 62.
- Bureau van Dijk: **Harrow Green Ltd**, 2024, (Çevrimiçi) <https://orbis.bvdinfo.com/>, 2 Ekim 2024.
- Bureau van Dijk: **PHS Data Solutions**, 2024, (Çevrimiçi) <https://orbis.bvdinfo.com/>, 22 Eylül 2024.
- Bureau van Dijk: **Restore Digital Limited**, 2024, (Çevrimiçi) <https://orbis.bvdinfo.com/>, 22 Eylül 2024.
- Bureau van Dijk: **Restore Plc**, 2024, (Çevrimiçi) <https://orbis.bvdinfo.com/>, 17 Mart 2024.
- Chen, James: **Investopedia: What Is the U.S. Dollar Index (USDX) and How to Trade It**, 16 Ekim 2024, (Çevrimiçi), <https://www.investopedia.com/terms/u/usdx.asp>, 01 Kasım 2024
- Companies House: **Memorandum of Association of Swift Incorporations**, 10 Ekim 1985, s. 1, (Çevrimiçi) <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/01945937/filing-history/MTM0ODE0MzczYWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.
- Companies House: **Certificate of Incorporation on Change of Name**, 17 Eylül 2004, s. 1-2, (Çevrimiçi) <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MTE1ODE4MTI0YWRpcXprY3g/document?format=pdf&download=0>, 11 Ekim 2024.
- Companies House: **The Companies Act 2006 Company Limited by Shares Resolutions of Mavinwood plc**, 22 Haziran 2010, (Çevrimiçi) <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/05169780/filing-history/MzAyMjkzNzExM2FkaXF6a2N4/document?format=pdf&download=0>, 17 Ekim 2024.
- Çabuk, Ali: **Likidite ve Kısa Dönemli Borç Ödeme Gücü**, *Mali Analiz* içinde (S. Önce, Ed.), Ünite 5, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013, (Çevrimiçi) <https://anabilgi.anadolu.edu.tr/?contentId=23030> 25 Kasım 2024.
- Das, Mitali ve N'Diaye, Papa M. : "The end of cheap labor: China's working-age population is poised to decline, with big implications for China and the rest of the world," **Finance & Development**, 50(2), 2013, s. 33-37, <https://doi.org/10.5089/9781484388754.022>.

- Delev, Asen: “An empirical study of current ratio”, **Journal of Process Management. New Technologies**, 2(4), 2014, s. 12–25.
- Duignan, Brian: **Financial crisis of 2007–08**, *Encyclopedia Britannica*, 3 Temmuz 2024, <https://www.britannica.com/money/financial-crisis-of-2007-2008>.
- EMIS Next Academic Research: **Technavio: Global Document Outsourcing Market 2024-2028**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.emis.com/v2/documents/report/808145811> 15 Ekim 2024.
- Encyclopædia Britannica: **Euro-zone debt crisis**, *Britannica Academic*, t.y., (Çevrimiçi) <https://academic.eb.com/levels/collegiate/article/euro-zone-debt-crisis/571323>, 15 Ekim 2024.
- Ergüden, Ahmet Ergin: **Halkbank Kobi: İşletmelerde Önemli Kontrol Araçları: CapEx (Sermaye Giderleri) ve OpEx (İşletme Giderleri)**, 23 Kasım 2023, (Çevrimiçi) <https://www.halkbankkobi.com.tr/uzmanina-danisin/makaleler/muhasebe-ve-denetim/isletmelerde-onemli-kontrol-araclari-capex-ve-opex.html>, 6 Kasım 2024.
- Egilmez, Mahfi: **Ekonomi Sözlüğü**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.mahfiegilmez.com/p/ekonomi-sozlugu.html> 11 Ekim 2024.
- Egilmez, Mahfi: **Parasal Genişleme Uygulamaları**, 5 Eylül 2015, (Çevrimiçi) <https://www.mahfiegilmez.com/2015/09/parasal-genisleme-uygulamalar.html>, 29 Ekim 2024.
- Egilmez, Mahfi: **Türkiye Ekonomisi Isınıyor mu?**, 18 Mart 2018, (Çevrimiçi) <https://www.mahfiegilmez.com/2018/03/turkiye-ekonomisi-isnyor-mu.html>, 29 Ekim 2024.
- Federal Reserve History: **The Great Recession and Its Aftermath**, 22 Kasım 2013, (Çevrimiçi) <https://www.federalreservehistory.org/essays/great-recession-and-its-aftermath>, 18 Ekim 2024.
- Felix, I. Lessambo: **Short-Term Liabilities and Working Capital**, 2018, s. 75–79, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-99984-5\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-99984-5_6).
- Fight, Andrew: **Cash Flow Forecasting**, Butterworth-Heinemann, 2006.
- Financial Services Authority: **The Listing Rules**, 2002, s.158, (Çevrimiçi), <https://www.fca.org.uk/publication/ukla/listing-rules-august-2002.pdf>, 24 Nisan 2024

- Financial Times: **Company Announcements: Restore PLC Acquisition of The Bookyard Ltd**, 8 Mart 2021, (Çevrimiçi) [https://markets.ft.com/data/announce/detail?dockey=1323-14890438-1U4J\\_M6O2\\_T8D\\_KHU4GVA845261UC](https://markets.ft.com/data/announce/detail?dockey=1323-14890438-1U4J_M6O2_T8D_KHU4GVA845261UC), 11 Ekim 2024.
- Francis, Jennifer ve Smith, Mary J.: **A Reexamination of the Persistence of Accruals and Cash Flows**, *Journal of Accounting Research*, 43(3), 413–451, 2005, <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2005.00176.x>.
- Gedik Yatırım: **Yatırımcı Sözlüğü: Nasdaq**, t.y., (Çevrimiçi) <https://gedik.com/yatirimci-sozlugu/n/nasdaq>, 19 Kasım 2024.
- Goel, Shalini: **Financial Ratios**, Business Expert Press, ProQuest Ebook Central, 2015, (Çevrimiçi) [https://ebookcentral.proquest.com/lib/saban\\_ciuniv/detail.action?docID=4307179](https://ebookcentral.proquest.com/lib/saban_ciuniv/detail.action?docID=4307179), 25 Kasım 2024.
- Gümüş, Ufuk T. ve Bolel, Neşe: **Rasyo Analizleri İle Finansal Performansın Ölçülmesi: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Havayolu Şirketleri’nde Bir Uygulama**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C: IV, No: 2, 2017, s. 87–96, <https://doi.org/10.30803/adusobed.337231>.
- Ha, Young, Kang, Hyun, Kim, Tae Soo ve Park, Heungju: **Money is smart: New evidence from investors' buys and sells**, *Social Science Research Network*, 2016, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2812963>.
- Kiymaz, Halil vd.: **Working Capital Management and Firm Performance: A Comparative Analysis of Developed and Emerging Economies**, *Borsa İstanbul Review*, 2024, doi: 10.1016/j.bir.2024.03.004.
- Haring, Arnold: **Wholesaling and the Wholesaler**, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, C: 209, No: 1, 1940, s. 39–45, <https://doi.org/10.1177/000271624020900106>.
- Hayes, Adam: **Investopedia: Cross Selling: Definition, Pros and Cons, vs. Upselling**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.investopedia.com/15-Ekim-2024>.
- Hughes, Scott: **Beyond the Operating Ratio: Using Financial Statement Analysis to Assess Fixed Capital Investments**, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, University of North Carolina at Chapel Hill, Department of City and Regional Planning, 2009.
- Integral Yatırım: **Aktif Kârlılık (ROA) Nedir?**, t.y., (Çevrimiçi) <https://integralyatirim.com.tr/makaleler/roa-ve-roe-ne-demek-oz-sermaye-karliligi-nasil-olculur>, 20 Kasım 2024.

- Integral Yatırım: **Net Borç FAVÖK Oranı Nedir?**, t.y., (Çevrimiçi) <https://integralyatirim.com.tr/makaleler/net-borc-favok-degeri-nasıl-hesaplanır>, 25 Kasım 2024.
- İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası: **Mevzuat: IV – Mali Tabloların Düzenlenmesi ve Sunulması**, t.y., (Çevrimiçi) <https://ismmmo.org.tr/Mevzuat/IV-Mali-Tablolarin-Duzenlenmesi-ve-Sunulmasi>, 17 Ekim 2024.
- İş Bankası: **İşletmeler İçin Finansal Oranlar Nelerdir, Nasıl Analiz Edilir?**, 27 Aralık 2022, (Çevrimiçi) <https://www.isbank.com/blog/isletmeler-icin-finansal-oranlar-nelerdir-nasil-analiz-edilir>, 30 Ekim 2024.
- IMF: **Inflation Rate, Average Consumer Prices, United Kingdom**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/GBR?year=2024>, 4 Kasım 2024.
- Il Sole 24 Ore: **Change in Value During Coronavirus Outbreak of Selected Stock Market Indices Worldwide from January 1 to March 18, 2020 [Graph]**, In Statista, 18 Mart 2020, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/1105021/coronavirus-outbreak-stock-market-change/>, 5 Kasım 2024.
- Insider Media: **Magnum Acquired by Restore**, 22 Nisan 2014, (Çevrimiçi), <https://www.insidermedia.com/news/national/113104-magnum-acquired-restore>, 7 Ekim 2024.
- International Financial Reporting Standards: **Presentation of Financial Statements**, 2021, (Çevrimiçi), <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-1-presentation-of-financial-statements.pdf>, 18 Ekim 2024.
- Investing.com: **Restore Plc (RSTP) Geçmiş Veriler**, 2024, (Çevrimiçi) <https://tr.investing.com/equities/restore-plc-historical-data>, 07 Aralık 2024.
- Iron Mountain Inc.: **Iron Mountain Incorporated 2008 Form 10-K Annual Report**, 2008, s. 1, Iron Mountain Annual Report 2008, (Çevrimiçi) <https://www.sec.gov/Archives/edgar/vprr/0901/09010962.pdf> 14 Mart 2024.
- Iron Mountain Inc.: **The History of Iron Mountain**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.ironmountain.com/cy/about-us/history>, 3 Mart 2024.

- James, Harold: **7 The United Kingdom and the Aftershock of the Euro Debt Crisis, The IMF and the European Debt Crisis**, USA: International Monetary Fund, 2024, (Çevrimiçi), <https://doi.org/10.5089/9798400231902.071.CH007>, 15 Ekim 2024.
- Johnson, Jeffery S. ve Friend, Scott B.: **Contingent Cross-Selling and Up-Selling Relationships with Performance and Job Satisfaction: An MOA-Theoretic Examination**, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, C: 35, No: 1, 2015, s. 51–71, <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.940962>.
- Jury, Tim D. H.: **Cash Flow Analysis and Forecasting: The Definitive Guide to Understanding and Using Published Cash Flow Data**, Cornwall, U.K.: Wiley, 2012, s. 17.
- KOSGEB: **Ticari Borç Ödeme Süresi**, 2 Ekim 2019, (Çevrimiçi) <https://kosgеб.gov.tr/site/tr/genel/detay/7197/ticari-borc-odeme-suresi>, 25 Kasım 2024.
- Kamakura, Wagner A.: **Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time**, içinde *Profit Maximization through Customer Relationship Marketing* (s. 41–58), Routledge, 2014.
- Kantrovich, Alan J.: **Financial Ratios Part 5 of 21: Equity-To-Asset Ratio**, Michigan University, 6 Haziran 2011, (Çevrimiçi) [https://www.canr.msu.edu/news/financial\\_ratios\\_part\\_5\\_of\\_21\\_equity\\_to\\_asset\\_ratio](https://www.canr.msu.edu/news/financial_ratios_part_5_of_21_equity_to_asset_ratio), 26 Kasım 2024.
- Karaömer, Yılmaz ve Özبirecikli, Mahmut: **Effects of Financial Reporting Differences Between BOBI FRS and MSUGT on Financial Statement Analysis: An Investigation on Financial Structure Ratios**, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, No: 84, 2019, (Çevrimiçi) <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-financial-reporting-differences-between/docview/2322551840/se-2>, 25 Kasım 2024.
- Keith, Stephen T.: **Inventions, Patents and Commercial Development from Governmentally Financed Research in Great Britain: The Origins of the National Research Development Corporation**, *Minerva*, C: 19, No: 1, 1981, s. 92–122, <http://www.jstor.org/stable/41820449>.
- Kenton, Will: **Revenue Per Employee: Definition and Factors That Affect It**, *Investopedia*, 23 Kasım 2020, (Çevrimiçi) <https://www.investopedia.com/terms/r/revenueperemployee.asp>, 26 Kasım 2024.

- Koenig, Evan F.: **Using the Purchasing Managers' Index to Assess the Economy's Strength and the Likely Direction of Monetary Policy**, *Federal Reserve Bank of Dallas Economic and Financial Policy Review*, C: 1, No: 6, 2002, [http://dallasfedreview.org/pdfs/v01\\_n06\\_a01.pdf](http://dallasfedreview.org/pdfs/v01_n06_a01.pdf).
- Koç, Mustafa: **Harvard Business Review Türkiye: Regülasyon Labirenti: Bütüncül Uyum Stratejisi Nasıl Rekabet Avantajına Dönüşür?**, 3 Ekim 2024, (Çevrimiçi) <https://hbrturkiye.com/blog/regulasyon-labirenti-butuncul-uyum-stratejisi-nasil-rekabet-avantajina-donusur>, 7 Ekim 2024.
- Lalithchandra, B. N.: **Liquidity Ratio: An Important Financial Metric**, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, C: 12, No: 2, 2021, s. 1113–1114, <https://doi.org/10.17762/TURCOMAT.V12I2.1129>.
- Lanemey, Bill P., Sumanti, Ella R. ve Aseng, Aji C.: **An Empirical Study of Quick Ratio and Profitability on Manufacturing Firms in Indonesia**, *Society*, C: 10, No: 2, 2022, s. 525–533, <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.470>.
- Lee, Reginald Tomas: **Operations and Cash Management Series**, *Business Expert Press*, 2022, s. 7.
- Leon, Victor ve Schumacher, Ludwig: **Exploring the Nature of Assets**, 2024, s. 45-48, [https://doi.org/10.1007/978-3-031-54601-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-54601-3_8).
- Li, Kewei ve vd.: **Fundamental Analysis: Combining the Search for Quality with the Search for Value**, *Contemporary Accounting Research*, C: 36, No: 3, 2019, s. 1263–1298, <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12466>.
- LinkedIn Sales Solutions: **Cross-Selling: Definition, Benefits & Strategies for Sales Leaders**, t.y., (Çevrimiçi) <https://business.linkedin.com/sales-solutions/resources/sales-terms/cross-selling>, 15 Ekim 2024.
- Liu, Chao ve Cai, Shan: **Customer Cross-Selling Model Based on Customer Maturity and Product Grade**, *International Management Review*, C: 3, No: 4, 2007, s. 50-62, (Çevrimiçi) <https://www.proquest.com/scholarly-journals/customer-cross-selling-model-based-on-maturity/docview/195570669/se-2>, 21 Eylül 2024.
- Logistic Voices: **PHS on Cloud 8 with Latest Government Digital Services Approval**, 15 Ağustos 2016, (Çevrimiçi) <https://logisticsvoices.co.uk/2016/08/phs-cloud-8-latest-government-digital-services-approval>, 24 Eylül 2024.

London Stock Exchange: **Restore Plc**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.londonstockexchange.com/stock/RST/restore-plc/our-story>, 10 Ekim 2024.

Lusztig, Peter ve Schwab, Barry: **Concepts of Working-Capital Management**, içinde *Handbook of Corporate Finance* (s. 953–968), 1988, <https://doi.org/10.1016/B978-0-409-80601-4.50073-2>.

McCallion, Robert ve Warner, Andrew: **Improve Your Cash Flow: Teach Yourself**, Hodder Education, 2010.

McKinsey & Company: **Targeted Online Marketing Programs Boost Customer Conversion Rates**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/how-we-help-clients/clm-online-retailer>, 3 Ekim 2024.

Mondello, Enzo: **Free Cash Flow Models**, içinde *Springer Texts in Business and Economics* (s. 289–325), 2023, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-41021-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-41021-6_9).

Nasdaq: **Glossary: Rate of Return Ratios**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.nasdaq.com/glossary/r/rate-of-return-ratios>, 19 Kasım 2024.

Nie, Peng-Yuan vd.: **Effects of Switching Costs on Innovative Investment, Technological and Economic Development of Economy**, C: 24, No: 3, 2018, s. 933–949, <https://doi.org/10.3846/TEDE.2018.1430>.

Office for National Statistics (UK): **Unemployment Rate in the United Kingdom from January 2000 to September 2024 [Graph]**, In Statista, 12 Kasım 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/279898/unemployment-rate-in-the-united-kingdom-uk/>, 20 Kasım 2024.

Office for National Statistics: **The 2008 Recession 10 Years On**, 30 Nisan 2018, (Çevrimiçi) <https://www.ons.gov.uk/economy/grossdomesticproductgdp/articles/the2008recession10yearson/2018-04-30>, 10 Ekim 2024.

OpenAI: **OpenAI and Apple Announce Partnership to Integrate ChatGPT into Apple Experiences**, 10 Haziran 2024, (Çevrimiçi) <https://openai.com/index/openai-and-apple-announce-partnership/>, 30 Haziran 2024.

Patin, Jean-Claude vd.: **Impact of Total Asset Turnover Ratios on Equity Returns: Dynamic Panel Data Analyses**, *Journal of Asset and Business Management*, C: 27, No: 1, 2020, s. 19–29, <https://doi.org/10.31966/JABMINTERNATIONAL.V27I1.559>.

- Patra, Gopal: **An Analysis of Application of Key Financial Ratios for Human Resources Valuation in Organizations**, *The International Journal of Management*, C: 10, No: 4, 2019, <https://doi.org/10.34218/IJM.10.4.2019.004>.
- Petrovic, Nenad vd.: **Changes in Non-Current Assets and in Property, Plant and Equipment and Future Stock Returns: The UK Evidence**, *Journal of Business Finance & Accounting*, C: 43, No: 9–10, 2016, s. 1142–1196, <https://doi.org/10.1111/JBFA.12203>.
- Refinitiv Eikon: **Restore Plc: Financial Data Report**, 2024, (Çevrimiçi) Refinitiv Eikon, 18 Ağustos 2024.
- Restore Datashred: **Restore Datashred**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/datashred/>, 01 Ekim 2024.
- Restore Digital: **Restore Digital**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/digital/>, 26 Ağustos 2024.
- Restore Digital: **AI – Garbage in, Garbage Out. Why Transforming Paper to Data is so Critical**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/digital/resource-hub/insight/ai-garbage-in-garbage-out/>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Capital Markets Presentation 2023**, 2023, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/11/Capital-Market\\_Event\\_Restore\\_Nov\\_2023\\_Final\\_007\\_101311ee-c568-43ff-9050-983754e60ce2.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/11/Capital-Market_Event_Restore_Nov_2023_Final_007_101311ee-c568-43ff-9050-983754e60ce2.pdf), 29 Şubat 2024.
- Restore Plc: **Our Business**, 2023, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 24 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **ESG 2023 Committee Report**, 31 Aralık 2023, s. 3, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/4-ESG\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/4-ESG_2023.pdf), 14 Eylül 2024.
- Restore Plc: **Restore Plc**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/> 08 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Financial Data Report**, 2024, (Çevrimiçi) Refinitiv Eikon terminali, 18 Kasım 2024.
- Restore Plc: **About Us**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/aboutus/#:~:text=Providing%20organisations%20with%20class%20leading,data%2C%20information%2C%20and%20assets>, 24 Ağustos 2024.

- Restore Plc: **Data, Information, Assets**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com>, 15 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Data, Information, Assets**, 2024, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 26 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Datashred**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/datashred/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Digital**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/digital/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Harrow Green**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/relocation/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Our Business**, 2024, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/3-Our-Business_2023.pdf), 24 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Our Governance**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-governance/>, 25 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Our History**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 24 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Our Strategy**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/strategy/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Records Management**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **Strategy and Business Model**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 06 Mart 2024.
- Restore Plc: **Technology**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/technology/>, 28 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **For Investors**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/for-investors/#reports-and-presentations>, 06 Mart 2024.
- Restore Technology: **Remarketing and Recycling Services**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/technology/services/remarketing-and-recycling-services/>, 26 Ağustos 2024.

- Restore Technology: **We Welcome Customers Past, Present and New**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/technology/welcome-former-prm-green-cdl-euro-recycling-it-efficient/>, 11 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Records Management**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/records/>, 21 Ağustos 2024.
- Restore Plc: **AIM Rule 26 Information**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/for-investors/#aim-rule-26-information>, 17 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Annual Report and Accounts 2010**, 31 Aralık 2010, s. 9, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-plc-2010-Report-and-Accounts.pdf>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Annual Report for the Year Ended 31 December 2018**, 31 Aralık 2018, s. 7, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-Web-Final-19.03.19.pdf>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Annual Report for the Year Ended 31 December 2022**, 31 Aralık 2022, s. 8, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/03/Restore-plc-Annual-Report-FY22.pdf>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Euro Recycling Acquired with Restore Cash**, 20 Kasım 2020, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/2020/11/20/euro-recycling-acquired-with-restore-cash/>, 11 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Full Year Results Presentation**, 31 Aralık 2023, s. 4, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/240313-FY23-analyst-slides-FINAL.pdf>, 08 Kasım 2024.
- Restore Plc: **Harrow Green**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restore.co.uk/harrowgreen/>, 20 Eylül 2024.
- Restore Plc: **Historic Reports & Accounts and Presentations**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/for-investors/#reports-and-presentations>, 17 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Ian King, Sky News, Interviews Charles Bligh on Restore's FY22 Results**, 18 Mart 2023, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/2023/03/18/ian-king-sky-news-interviews-charles-bligh-on-restores-fy22-results/>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Investment Case**, 2023, (Çevrimiçi) [https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/5-Investment-Case\\_2023.pdf](https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/03/5-Investment-Case_2023.pdf), 21 Ekim 2024.

- Restore Plc: **Our History**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 22 Eylül 2024.
- Restore Plc: **Our History**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-history/>, 03 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Our People**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/sustainability/our-people/>, 16 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Records Management**, 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/what-we-do/records-management/>, 22 Eylül 2024.
- Restore Plc: **Report & Financial Statements for the Year Ended 31 December 2016**, 31 Aralık 2016, s. 2, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2021/10/Restore-AR16-1.pdf>, 14 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Restore Equity Development**, 31 Temmuz 2024, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2024/08/Restore-Equity-Development-31-07-24.pdf>, 07 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Strategy and Business Model**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 03 Ekim 2024.
- Restore Plc: **Strategy and Business Model**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/who-we-are/our-strategy-and-business-model/>, 04 Ekim 2024.
- Restore Plc: **2023 Full Year Results**, 31 Aralık 2023, s. 19, (Çevrimiçi) <https://www.restoreplc.com/wp-content/uploads/2023/12/240313-FY23-analyst-slides-FINAL.pdf>, 04 Ekim 2024.
- Ritter, David S.: **Cross Selling Financial Services**, USA: John Wiley & Sons Inc., 1988, s. 24.
- RocketReach: **Restore Plc**, t.y., (Çevrimiçi) <https://rocketreach.co/restore-plc-management-b5efc680f42e722c>, 15 Ekim 2024.
- Roser, Max. Arriagada, Pablo. Hasell, Joe. Ritchie, Hannah ve Ortiz-Ospina, Esteban: “Economic growth”, **Our World in Data**, 2023, (Çevrimiçi), <https://ourworldindata.org/economic-growth>, 29 Ekim 2024.
- Schulze, Emma: **The Fed Launched QE Nine Years Ago — These Four Charts Show Its Impact**, CNBC, 24 Kasım 2017, (Çevrimiçi) <https://www.cnbc.com/2017/11/24/the-fed-launched-qe-nine-years-ago-these-four-charts-show-its-impact.html>

[cnbc.com/2017/11/24/the-fed-launched-qe-nine-years-ago--these-four-charts-show-its-impact.html](http://cnbc.com/2017/11/24/the-fed-launched-qe-nine-years-ago--these-four-charts-show-its-impact.html), 11 Ekim 2024.

Seock-Jin, Hong vd.: **Exploring the Impact of Working Capital in the U.S. Aviation Industry for Profitability and Shareholder Value**, *Transport Policy*, 2023, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2023.10.006>.

Sermaye Piyasası Kurulu: **Sermaye Piyasasından Bağımsız Denetim Standartlarının Uluslararası Denetim Standartları ile Harmonizasyonu**, 2004, s. 2, (Çevrimiçi) <https://spk.gov.tr/data/61e48fc71b41c60d1404d68a/1f0d6736a29d2b586e35ffdb9412de3f.pdf>, 18 Ekim 2024.

Sermaye Piyasası Kurulu: **Finansal Tablo ve Dipnot Formatları Hakkında Duyuru**, 2013, s. 23, (Çevrimiçi) <https://spk.gov.tr/data/61e87ab81b41c611a4c53a60/288e6d25b51e168f6c668560fc1f2b26.pdf>, 18 Ekim 2024.

Statista: **Artificial Intelligence (AI) Driven Robot Market in the United Kingdom from 2020 to 2030, by Segment (in Million British Pound) [Graph]**, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/forecasts/1461550/ai-robots-market-size-uk>, 14 Ekim 2024.

Statista: **Market Size of Generative Artificial Intelligence (AI) in the United Kingdom from 2020 to 2030 (in Million British Pounds) [Graph]**, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/forecasts/1461499/generative-ai-market-uk>, 14 Ekim 2024.

Statista: **Size of the Artificial Intelligence (AI) Market in the United Kingdom from 2020 to 2030 (in Billion British Pound) [Graph]**, 15 Nisan 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/forecasts/1461495/ai-market-size-uk>, 14 Ekim 2024.

Statista: **Monthly Federal Funds Effective Rate, European Central Bank Fixed Interest Rate, and Bank of England Bank Rate from 2003 to 2024 [Graph]**, 16 Ekim 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/1470953/monthly-fed-funds/ecb-boe-interest-rates/>, 29 Ekim 2024.

Subasat, Turan: **Does the Dollar Index Really Measure Outward Orientation?**, *International Review of Applied Economics*, C: 17, No: 3, 2003, s. 309–326, <https://doi.org/10.1080/0269217032000090504>.

Tewari, Shruti ve Hoskins, Paul: **Chinese Yuan: Currency Hits Record Lows Against US Dollar**, *BBC*, 28 Eylül 2022, (Çevrimiçi) <https://www.bbc.com/news/business-63056680>, 05 Kasım 2024.

The Official Home of U.K. Legislation: **Companies Act 1985**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1985/6/contents>, 22 Ağustos 2024.

The World Bank, IHS Markit: **Global Purchasing Manager Index (PMI) for Manufacturing and New Export Orders from January 2018 to September 2024 [Graph]**, In Statista, 01 Ekim 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/1032013/global-purchasing-manager-index-manufacturing-new-export-orders/>, 05 Kasım 2024.

The World Bank: **Global Unemployment Rate from 2004 to 2023 (as a Share of the Total Labor Force) [Graph]**, In Statista, 19 Eylül 2024, (Çevrimiçi) <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>, 16 Ekim 2024.

The World Bank: **Govtech: The New Frontier in Digital Government Transformation**, 2020, (Çevrimiçi) <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/805211612215188198-0090022021/original/GovTech-Guidance-Note-1TheFrontier.pdf>, 03 Mart 2024.

The World Economic Forum: **Coronavirus: US Oil Has Dropped to Below \$0 Dollars a Barrel. Here's What It Means**, 21 Nisan 2020, (Çevrimiçi) <https://www.weforum.org/stories/2020/04/oil-barrel-prices-economic-supply-demand-coronavirus-covid19-united-states/>, 05 Kasım 2024.

The World Economic Forum: **Key Milestones in the Spread of the Coronavirus Pandemic**, 22 Nisan 2020, (Çevrimiçi) <https://www.weforum.org/stories/2020/04/coronavirus-spread-covid19-pandemic-timeline-milestones/>, 05 Kasım 2024.

Thomas, Craig ve O'Guinn, Thomas: **Bricks and Mortar: Offline Shopping in Online America**, *Consumption Markets & Culture*, C: 18, No: 5, 2015, s. 468–473, <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1013600>.

Türkiye Finans: **Finansal Analiz: Finansal Durum Değerlendirmesi ve Veri Analizi**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.turkiyefinans.com.tr/tr/blog/sayfalar/finansal-analiz-nedir.aspx>, 30 Ekim 2024.

U.S. Energy Information Administration: **Petroleum & Other Liquids**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/rwtcd.htm>, 05 Kasım 2024.

U.S. International Trade Administration: **Sanctions and Export Controls on Russia**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.trade.gov/russia-sanctions-and-export-controls>, 06 Kasım 2024.

- Ünlü Menkul & Co.: **Temel Analiz Nedir?**, t.y., (Çevrimiçi) <https://www.unlumenkul.com/blog/temel-analiz-nedir/>, 30 Ekim 2024.
- Williamson, Chris: **UK Economy in Worst Spell Since 2009 as All-Sector PMI Signals Further Contraction**, *S&P Global*, 5 Kasım 2019, (Çevrimiçi) [https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/research-analysis/uk-economy-in-worst-spell-since-2009-as-allsector-pmi\\*-signals-further-contraction-nov19.html](https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/research-analysis/uk-economy-in-worst-spell-since-2009-as-allsector-pmi*-signals-further-contraction-nov19.html), 04 Kasım 2024.
- Winston, Jay D. (Yay. Haz.), Millett, Lynne I. (Yay. Haz.) ve Osterweil, Leon J. (Yay. Haz.): **Social Security Administration Electronic Service Provision: A Strategic Assessment**, Washington, D.C.: National Academies Press, 2007, s. 150-151.
- Xiao, Fang, Kersten, Wolfgang ve Marrone, Michael R.: **Success Measurement for Cross-Selling Mechanism in Customer Relationship Management**, *Doctoral Dissertation, Master Thesis*, Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH), 2004, (Çevrimiçi) <http://www.sts.tu-harburg.de/pw-and-m-theses/2004/xiao04.pdf>, 04 Ekim 2024.
- Xing, Song: **The Relationship Between Leverage Ratio Change and Economic Growth Rate in the Development of Financial Market**, *Frontiers in Business, Economics and Management*, 2023, <https://doi.org/10.54097/fbem.v12i2.14590>.
- Xu, Amy J., Loi, Raymond, Chow, Cecilia W. C. ve Lin, Vivian S. Z.: **Driving Retail Cross-Selling**, *Journal of Service Research*, C: 26, No: 2, 2022, s. 212–232, <https://doi.org/10.1177/10946705221087399>.
- Yunus, Enes, Özdemir, Serkan ve Bayraklı, Burak: **A Case Study on Building a Cross-Selling Model Through Machine Learning in the Insurance Industry**, *European Journal of Science and Technology*, 2022, <https://doi.org/10.31590/ejosat.895069>.

## **EKLER**

**EK 1:** Restore Plc.'nin Tüm Müşterek Teşebbüş, Bağlı Ortaklık ve İştirakleri.

Firma Adı	Statüsü	İş Kolu
Restore Plc	Ana Firma	Kurumsal Destek Hizmetleri
Edm Group Ltd	İştirak	BT Hizmetleri & Danışmanlık
Edm Group Holdings Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Filing Plus Group Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Peabody Qed Thurrock Management Ltd	İştirak	Gayrimenkul Hizmetleri
International Technology Products Gmbh	İştirak	Kurumsal Destek Malzemeleri
Rainbow Holdco Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Rainbow Bidco Limited	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Edm Business Services Holdings Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Sala Imaging Ltd	İştirak	Ofis Malzemeleri
Takeback Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Cama Workspace Ltd	İştirak	Karayolu Taşımacılığı & Lojistik
Pcbitz.Com Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Secure It Destruction Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Ultrarecycle Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Ultratest Solutions Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Mac2cash Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Euro-Recycling Ltd	İştirak	-
Ultratec Limited	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Secure It Disposals Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Scan Image Solutions Uk Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Restore Technology Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Filing Plus Limited	İştirak	Kurumsal Destek Malzemeleri
International Technology Products Uk Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Document Warehouse (Uk) Ltd	İştirak	Profesyonel Enformasyon Hizmetleri
Restore Digital Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Data Shred Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Restore Group Holdings Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Ultraerase Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları

Itp Group Holdings Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Id Secured Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Ultratec (Holdings) Ltd	İştirak	Kurumsal Finansal Hizmetler
Bookyard Ltd	İştirak	Kişisel Hizmetler
Prm Green Technologies Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
1 Big Data Management Ltd	İştirak	İnşaat
E Recycling Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Capture All Ltd	İştirak	BT Hizmetleri & Danışmanlık
Ink & Toner Recycling Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Edm Insurance Services Ltd	İştirak	BT Hizmetleri & Danışmanlık
Edm Records Management Ltd	İştirak	BT Hizmetleri & Danışmanlık
Didata Limited	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Safe-Shred Uk Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Wansdyke Security Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Wansdyke 1 Ltd	Bağılı Ortaklık	-
Computer Disposals Ltd	İştirak	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları
Atix Ltd	Bağılı Ortaklık	Kurumsal Destek Hizmetleri
Office Green Ltd	İştirak	-
Mark And Lynn 1 Ltd	Bağılı Ortaklık	-
Prehaven Ltd	Bağılı Ortaklık	Profesyonel Enformasyon Hizmetleri
Restore Datashred Ltd	İştirak	Kurumsal Destek Hizmetleri
Relocom Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Crimson Uk Ltd	Bağılı Ortaklık	Bt Hizmetleri & Danışmanlık
Roc Relocations Ltd	Bağılı Ortaklık	Karayolu Taşımacılığı & Lojistik
Harrow Green Ltd	İştirak	Kurye. Posta. Hava Kargo & Kara Lojistiği
Restore Shred Ltd	Müşterek Teşebbüs	Kurumsal Destek Hizmetleri
Sala Integrated Information Management Ltd	İştirak	Yatırım Holding Şirketleri
Cannon Confidential	Bağılı Ortaklık	Çevre Hizmetleri & Ekipmanları

## **Restore plc**

(“Restore” or “The Company”)

### **Unaudited Preliminary Results for the year ended 31 December 2010**

**Restore, the UK services Group, today announced its preliminary results for the year ended 31<sup>st</sup> December 2010. Boosted by a strong performance from its core document storage business, adjusted operating profit before exceptional items more than doubled as the Group returned to overall profitability.**

#### **OPERATIONAL HIGHLIGHTS**

- **Adjusted\* operating profit more than doubled to £3.4m (2009: £1.5m)**
- **Adjusted\* profit before tax of £2.7m (2009: £0.1m loss)**
- **Adjusted\* eps of 4.3p (2009: 1.2p loss)\*\***
- **Balance sheet transformed through conversion of subordinated debt to equity and subsequent equity placing**
- **Name changed from Mavinwood plc to Restore plc**
- **Datacare acquired in September 2010**
- **Formsafe acquired in December 2010**

\*before discontinued operations, exceptional items (including exceptional finance costs), amortisation and impairment of intangible assets and share based payments (charge)/credit

\*\*calculated based on the shares in issue at the year end and a normalised tax charge

#### **FINANCIAL HIGHLIGHTS**

	2010	2009
<b>Continuing operations</b>		
<b>Revenue</b>	£27.7m	£27.0m
<b>Adjusted* EBITDA</b>	£4.0m	£2.1m
<b>Adjusted* Operating Profit</b>	£3.4m	£1.5m
<b>Adjusted* Profit/(loss) before tax</b>	£2.7m	£(0.1)m
<b>Adjusted* earnings/(loss) per share**</b>	4.3p	(1.2p)
<b>Net bank debt***</b>	£10.0m	£11.6m

\*\*\*before subordinated loans of £2.3m (2009: £10m)

#### **UNADJUSTED FINANCIAL HIGHLIGHTS**

Continuing operations		
Operating profit/(loss)	£1.8m	(£3.8m)
Profit/(loss) before tax	£0.7m	(£7.8m)
Earnings/(loss) per share from continuing operations	3.5p	(81.8p)

Commenting on the results Charles Skinner, Chief Executive of Restore plc, said:

"I am pleased to say that these highly satisfactory results reflect the objectives set out by the new board of Restore to stabilise the Group and improve the performance of the operating companies. We are now looking to achieve our third goal of growing the Group from its current robust base. The two acquisitions made in 2010 should make a strong contribution to this.

We now have a profitable business with excellent growth prospects. I am confident that the current year will show continuing increase in turnover and profit."

#### **For further information, please contact:**

##### **Restore plc**

Charles Skinner, Chief Executive

Tel: 07966 234 075

##### **Cenkos Securities**

Nicholas Wells / Elizabeth Bowman

Tel: 020 7397 8900

##### **Threadneedle Communications**

John Coles

Tel: 020 7653 9848

#### **CHAIRMAN'S STATEMENT**

##### Results

I am pleased to report a return to profitability by the Group. For the year to 31 December 2010 adjusted profit before tax was £2.7 million, compared to a loss of £0.1 million in 2009. Adjusted operating profit more than doubled to £3.4 million (2009: £1.5m) on revenue which rose slightly to £27.7 million (2009: £27.0 million). Adjusted fully diluted earnings per share calculated as adjusted profit for the year divided by the number of shares in issue at the year end of 46.0m (2009: 9.3m) was 4.3 pence (2009: loss 1.2 pence).

Adjusted results are defined as before discontinued operations, exceptional items (including exceptional finance costs), amortisation and impairment of intangible assets and share-based payments charge/credit.

##### Trading

Restore, our document storage business, including Datacare and Formsafe following their acquisition, continued to perform robustly. Revenue, including revenue from acquisitions of £0.6m, was £10.7 million (2009: £9.9 million) and adjusted operating profit was £3.9 million (2009: £2.8 million) including £0.2m from acquisitions made in 2010. Organic growth was comparatively slow but operating margins increased reflecting, in part, the efficiencies generated from the operational integration of the Wansdyke business into Restore.

### Board

We were pleased to welcome Dr John Forrest, CBE onto the board in November. He brings a wealth of experience of the IT and data world. He is a much valued addition to the Board.

### People

We are moving forward with a strong team of experienced and dedicated staff. The senior management in our three business units all have extensive experience in their respective fields and they are well supported by knowledgeable, enthusiastic colleagues. I thank them for their commitment over the last year and look forward to them sharing in the success of the Group. We have also been fortunate to have gained excellent people in the two acquisitions we made in 2010 and I welcome them to the Group.

### Strategy

The bulk of our activities are in business-to-business support services, with a particular current focus on document handling. The document storage market is, at present, our core business. This market continues to grow steadily, with good earnings visibility and strong cash generation. We expect the market to consolidate into fewer suppliers over the coming years, with larger customers expected to reduce the number of their suppliers. As customers require more information about their stored documents and seek to increase their efficiency in this area, they will be increasingly attracted to larger suppliers with a range of storage options. It is our intention to play a role in the consolidation of this market, in large part through the sort of acquisitions which we have made during 2010.

There are other related services which have a similar channel to market as those we currently offer, in the main through logistics managers in larger organisations. As a consequence we continue to look at opportunities in these fields and believe that we have the skillset to develop our activities in these areas.

### Outlook

We have started the year encouragingly with performances in line with a challenging budget. In our storage business, we have seen some notable new business wins and we are confident that organic growth will be stronger than in the last two years. The integration of Datacare and Formsafe is continuing with cost savings in line with our expectations at the time of acquisition. We have developed additional storage space at Datacare's site in Oxfordshire and are also continuing to develop more space at our underground site in Wiltshire. These developments will give us adequate additional space for projected new business for the next year and for the relocation of Formsafe's storage.

The outlook at DCS is encouraging. Weekly revenue in the opening weeks of 2011 is at its highest point at any time in the last eighteen months, with a healthy order book. However, the full-year outturn will depend on volumes from certain key framework agreements which have been set up in recent months.

Peter Cox is continuing to show year-on-year revenue growth and will benefit from changes made to the cost base in 2010 feeding through for a full year.

I am confident that the current year will show significant increases in revenue and profit, partly as a result of the two acquisitions made last year. I expect that the Group will continue to develop its activities, through further acquisitions as well as organically. As a result I look forward to an exciting and profitable development of your company.

Sir William Wells  
Chairman

22 March 2011

## BUSINESS REVIEW

The Directors believe that an adjusted measure of profit/(loss) before tax and earnings per share provides shareholders with a more appropriate representation of the underlying earnings derived from the Restore Group's business. The items adjusted for in arriving at that underlying adjusted profit before tax are as follows:

	2010 £'000	2009 £'000
<b>Continuing operations</b>		
Profit /(loss) before tax	699	(7,790)
Share based payments charge/(credit)	53	(1,147)
Impairment of intangible assets	382	5,000
Restructuring/redundancies	333	763
Increase in onerous lease provision	430	–
Amortisation of intangible assets	416	257
Other exceptional	–	420
Other finance costs	417	2,354
 <b>Adjusted profit/(loss) before tax – continuing operations</b>	 2,731	 (143)

## Key Performance Figures

	Revenue 2010	Revenue 2009	Adjusted* Operating Profit 2010	Adjusted* Operating Profit 2009
Restore	£10.7m	£9.9m	£3.9m	£2.8m
DCS	£2.0m	£2.9m	£(0.1)m	£0.3m
Peter Cox	£15.0m	£14.2m	£0.5m	(£0.3m)
Head Office Costs	–	–	£(0.9)m	(£1.3m)
Total	<u>£27.7m</u>	<u>£27.0m</u>	<u>£3.4m</u>	<u>£1.5m</u>

\*before exceptional items, amortisation and impairment of intangible assets and share based payments charge/credit.

## Document Storage

Our document storage activities trade under the Restore brand. The recent acquisitions of Datacare and Formsafe are currently being integrated into Restore.

The majority of Restore's sales relate to the storage and retrieval of hard copy documents, typically stored in cardboard boxes. Restore also stores and retrieves individual files, magnetic data (typically for emergency back-up), film and other materials. It also offers retrieval of documents by scanning. It derives additional service income from reorganisation of customer documents, document restoration, and the shredding of documents no longer required by customers. Additional products include file-tracking

services enabling customers to locate documents within their own buildings. In December 2010 we launched Restore Online providing an online data backup service.

We have storage facilities in Kent, Surrey, Wiltshire, Oxfordshire and Cornwall. We are also continuing to operate Formsafe's business in Sussex and Glamorgan, but materials stored at these sites are expected to be transferred to other existing sites during the course of the current year. Restore operates from both freehold and leasehold sites.

Our main freehold property is our high-security underground facility near Bath, where we have significant spare space available for development.

Restore services a broad range of customers, predominantly across southern England and South Wales reflecting the geographical location of its storage sites. Our largest customer sector is law firms who are probably the most demanding and sophisticated users of storage services; this ensures Restore is at the cutting edge of developments in physical document storage and monitors closely the developments in electronic data management. Most other commercial, industrial and public sectors are represented amongst Restore's customer base, with particular strengths in financial services, larger corporates, councils and health trusts. These represent an excellent channel to market for other services.

Trading at Restore was robust in 2010 with adjusted operating profits increasing by £1.1 million to £3.9 million, of which £0.2 million was attributable to acquisitions. Revenue increased from £9.9 million to £10.7 million, of which £0.6 million was attributable to acquisitions. New box intake was less than had been forecast but tight cost control and the completion of the integration of the Wansdyke business with Restore resulted in an improvement in operating margins. The installation of one operating system across all of Restore was successfully completed during the year. As part of this, all the administrative functions in Wiltshire were transferred to Restore's head office in Surrey.

The acquisition of Datacare in Upper Heyford, Oxfordshire increased our geographic reach and provided us with additional high-security storage, with considerable scope to develop further storage space on the same site. It also increased our presence in the pharmaceutical sector. Administrative and logistics cost savings have been made which have enabled operating margins to be increased subsequent to the acquisition.

The acquisition of Formsafe with facilities based in Sussex and Wales follows a different model. During the course of this year we will move the documents stored with Formsafe to our existing facilities where we have spare capacity. The additional storage and service costs will be limited, sharply increasing the ongoing margins. There are very limited costs associated with leaving Formsafe's premises. We believe we can improve the service levels for Formsafe's customers and provide them with certain additional services.

Restore is a strong business, achieving industry-leading margins on the back of excellent customer service, efficient operating systems and a range of highly suitable storage facilities. It represents an excellent platform for growth as the document storage market undergoes some consolidation.

#### **Document Scanning**

DCS is our Peterborough-based scanning business. Its main function is the conversion of hard-copy documents into electronic data. As part of this service, it organises and indexes the electronic versions, enabling its customers to identify and locate their data more efficiently. DCS's origins lie in the engineering sector where it has many specialist products such as Pipetracker, its own technology for tracking materials used in the construction of oil pipelines. A large percentage of its customers are in the infrastructure sector, including Network Rail and the Highways Agency.

DCS had a very difficult trading year. A large part of its business is for large, technically complex back-scanning projects. Several of its core customers continued to delay major expenditure in this area. The

scanning industry in general experienced a turndown in activity which led to industry overcapacity and a significant softening in rates. As a result of these two factors, revenue at DCS fell from £2.9 million to £2.0 million. We continued to cut costs in the business, but were reluctant to cut so deeply that core skills would be lost, and thus the business would be poorly placed to benefit from any improvement in market conditions. The effect was that DCS recorded an adjusted loss for the year of £0.1 million, compared to an adjusted profit of £0.3 million in 2009. In the light of this, we have reviewed the carrying value of intangible assets attaching to DCS and have taken the decision to impair the customer relationships by £0.4 million to reflect the decline in sales to key customers over what has been a very difficult period. I am pleased to report that over the last two months we have started to see signs of DCS's business picking up.

#### **Peter Cox**

Peter Cox is the UK's leading provider of damp control, timber preservation and masonry services to private, public sector and commercial property, principally housing. It operates from 12 branches across the UK. Peter Cox has recently launched Peter Cox Solar, specialising in solar panel installation.

Unlike our document management activities, over a third of Peter Cox's business is outside the business-to-business service sector. Indeed, it is probably best-known for its services to home-owners for the last 50 years as the leading supplier of damp-proofing and timber preservation services, often used at the time of purchasing a new home. Nevertheless, the bulk of its work is providing services to local authorities (often as a subcontractor to facilities managers who rely on Peter Cox for its specialist skills) and commercial developers.

Management changes were made during the year at Peter Cox, with the appointment of a new Executive Chairman early in the year and a subsequent management restructuring. Despite the continuing weakness in the housing market, revenue increased from £14.2 million to £15.0 million. Continued focus on direct costs, together with some price rises, led to a healthy increase in gross margins. This brought Peter Cox back to profitability, with adjusted operating profit of £0.5 million, compared to an adjusted loss in the previous year of £0.3 million.

#### **Interest**

Net finance costs amounted to £1.1 million (2009: £2.0 million). Included within finance cost is £0.4 million (2009: £0.4 million) representing interest on the loan from Geraldton Services Inc, deferred financing costs and unwinding of the discount on the property provision.

#### **Taxation**

UK Corporation Tax is calculated at 28% (2009: 28%) of the estimated assessable profit/(loss) for the year. The UK Corporation Tax rate will reduce to 27% on 1 April 2011, accordingly this rate reduction has been reflected in the deferred tax balance which forms part of the statement of financial position.

#### **Profit Before Tax**

Profit before tax for the year ended 31 December 2010 for continuing operations was £0.7 million (2009: loss £7.8 million).

Reconciliation of Reported Operating Profit to Adjusted Operating Profit and Adjusted EBITDA

	2010 £'000	2009 £'000
Operating profit /(loss)	1,757	(3,831)
Share based payments charge/(credit)	53	(1,147)
Impairment of intangible assets	382	5,000
Exceptional items	763	1,183
Amortisation of intangible assets	416	257
Adjusted operating profit	3,371	1,462
Depreciation	619	590
Adjusted EBITDA	3,990	2,052

Key Performance Indicators

The key performance indicators of the business which the board regularly reviews are:

	2010 £'000	2009 £'000
Adjusted profit /(loss) before tax – continuing operations	2,731	(143)
Operating cash flow generated before financing costs and tax	1,592	5,155

The non financial indicators that are monitored are customer satisfaction and retention and staff turnover ratios.

Earnings/(Loss) Per Share (Eps)

	2010	2009
Basic adjusted earnings/(loss) per share from continuing operations (pence)	4.3p	(1.2)p
Basic earnings/(loss) per share from continuing operations (pence)	3.5p	(81.8)p

Basic adjusted earnings per share are calculated as adjusted profit for the year less standard tax charge divided by the number of shares in issue at the year-end. Based on a weighted average number of shares in issue in 2010, adjusted earnings per share were 9.9p (2009: 0.2p).

Statement of Financial Position

Net assets increased to £16.7 million (2009: £15.2 million) mainly as a result of the conversion of the subordinated debt. Goodwill and intangibles at 31 December 2010 was £19.8 million (2009: £18.6 million).

Property, plant and equipment totalled £12.3 million (2009: £11.5 million) principally comprising the freehold underground storage facilities at Restore SW, but also computer systems, storage racking and vehicles.

### **Cash Flow**

The net cash inflow from continuing operations before capital expenditure was £1.6 million (2009: £5.2 million). Capital expenditure on the continuing business totalled £1.1 million (2009: £2.0 million) compared to depreciation of £0.6 million (2009: £0.6 million). Significant expenditure comprised the fitting out of empty space in the underground storage areas at Restore SW and installing new racking at Restore SE and SW.

### **Risk Management**

The significant financial risks the Group faces have been considered and policies have been implemented to best deal with each risk. The three most significant risks are considered to be liquidity risk, finance cost risk and customer relationship risk. The Group is wholly based in the United Kingdom so the direct exposure to exchange risk is considered to be small.

#### **Liquidity risk**

The year end net bank debt was £10.0 million (2009: £11.6m), which consisted of £12.6 million of interest bearing loans and borrowings less £2.6 million of cash and short term deposits (2009: £26.2 million of interest-bearing loans and borrowings less £4.6 million of cash and short term deposits).

#### **Finance cost risk**

The Group pays finance costs on its bank facilities. The bank facilities finance cost is a variable cost linked to LIBOR plus a margin. The average finance cost on bank facilities for the Group in 2010 was 4.5% (2009: 4.5%).

#### **Customer relationships**

The Group has commercial relationships with over 1,000 business customers. The largest of these accounts for less than 5% of Group revenue.

Charles Skinner  
Chief Executive

22 March 2011

**UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME**

For the year ended 31 December 2010

	Year ended 31 December 2010			Year ended 31 December 2009		
	Before exceptional items		After exceptional items	Before exceptional items		After exceptional items
	£'000	£'000	£'000	£'000	£'000	£'000
REVENUE	27,699	—	27,699	26,977	—	26,977
Cost of sales	(14,065)	—	(14,065)	(14,523)	—	(14,523)
Gross profit	13,634	—	13,634	12,454	—	12,454
Administrative expenses	(10,732)	(763)	(11,495)	(11,249)	(1,183)	(12,432)
Share based payments credit	—	—	—	—	1,147	1,147
Impairment of intangible assets	—	(382)	(382)	—	(5,000)	(5,000)
OPERATING PROFIT/(LOSS)	2,902	(1,145)	1,757	1,205	(5,036)	(3,831)
Finance income	5	—	5	6	—	6
Finance costs	(1,063)	—	(1,063)	(1,990)	(1,975)	(3,965)
PROFIT/(LOSS)	1,844	(1,145)	699	(779)	(7,011)	(7,790)
BEFORE TAX	43	214	257	49	115	164
Income tax credit						
PROFIT/(LOSS)	1,887	(931)	956	(730)	(6,896)	(7,626)
FOR THE YEAR						
Loss from discontinued operations	(112)	—	(112)	(2,405)	—	(2,405)
Profit/(loss) for the year attributable to owners of the parent	1,775	(931)	844	(3,135)	(6,896)	(10,031)
Total comprehensive income for the year attributable to owners of the parent	1,775	(931)	844	(3,135)	(6,896)	(10,031)
Basic earnings /(loss) per share (pence)	6.6p	(3.5)p	3.1p	(33.6)p	(74.0)p	(107.6)p
Basic earnings/(loss) per share from continuing operations (pence)	7.0p	(3.5)p	3.5p	(7.8)p	(74.0)p	(81.8)p

**UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY**  
For the year ended 31 December 2010

	Attributable to owners of the parent				
	Share based				
	Share capital £'000	Share premium £'000	payments reserve £'000	Retained deficit £'000	Total equity £'000
Balance at 1 January 2009	516	42,396	2,069	(29,780)	15,201
Loss for the year	–	–	–	(10,031)	(10,031)
Total comprehensive income for the year	–	–	–	(10,031)	(10,031)
Transactions with owners					
Share based payments credit	–	–	(1,166)	–	(1,166)
Transfer in respect of lapsed options	–	–	(693)	693	–
Balance at 31 December 2009	516	42,396	210	(39,118)	4,004
Balance at 1 January 2010	516	42,396	210	(39,118)	4,004
Profit for the year	–	–	–	844	844
Total comprehensive income for the year	–	–	–	844	844
Transactions with owners					
Issues of shares during the year	1,836	10,164	–	–	12,000
Issue costs	–	(226)	–	–	(226)
	1,836	9,938	–	–	11,774
Share based payments charge	–	–	53	–	53
Balance at 31 December 2010	2,352	52,334	263	(38,274)	16,675

UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION  
At 31 December 2010

	31 December 2010 £'000	Restated 31 December 2009 £'000
<b>ASSETS</b>		
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>		
Intangible assets	19,776	18,637
Property, plant and equipment	12,305	11,508
Deferred tax asset	528	343
	<hr/> <u>32,609</u>	<hr/> <u>30,488</u>
<b>CURRENT ASSETS</b>		
Inventories	120	117
Trade and other receivables	7,601	7,105
Cash and cash equivalents	2,568	4,599
	<hr/> <u>10,289</u>	<hr/> <u>11,821</u>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<hr/> <u>42,898</u>	<hr/> <u>42,309</u>
<b>LIABILITIES</b>		
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		
Trade and other payables	(5,897)	(6,517)
Bank loans and overdrafts	(10,628)	(10,191)
Current tax liabilities	(232)	–
Provisions	(314)	(313)
	<hr/> <u>(17,071)</u>	<hr/> <u>(17,021)</u>
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>		
Financial liabilities – borrowings	(4,313)	(15,980)
Deferred tax liability	(3,544)	(3,750)
Provisions	(1,295)	(1,554)
	<hr/> <u>(9,152)</u>	<hr/> <u>(21,284)</u>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<hr/> <u>(26,223)</u>	<hr/> <u>(38,305)</u>
<b>NET ASSETS</b>	<hr/> <u>16,675</u>	<hr/> <u>4,004</u>
<b>EQUITY</b>		
Share capital	2,352	516
Share premium account	52,334	42,396
Share based payments reserve	263	210
Retained deficit	(38,274)	(39,118)
<b>CAPITAL AND RESERVES ATTRIBUTABLE TO OWNERS OF THE PARENT</b>	<hr/> <u>16,675</u>	<hr/> <u>4,004</u>

**UNAUDITED CONSOLIDATED STATEMENT OF CASHFLOWS**  
For the year ended 31 December 2010

	Note	Year ended 31 December 2010 £'000	Year ended 31 December 2009 £'000
<b>NET CASH GENERATED FROM OPERATIONS</b>	6	1,592	5,155
Net finance costs		(748)	(2,538)
Income taxes (paid)/refunded		(50)	268
<b>NET CASH GENERATED FROM OPERATING ACTIVITIES</b>		<hr/> 794	<hr/> 2,885
<b>CASH FLOWS FROM INVESTING ACTIVITIES</b>			
Purchases of property, plant and equipment and applications software		(1,149)	(1,977)
Contingent consideration		–	(61)
Purchase of subsidiary including acquisition costs, net of cash acquired		(1,880)	–
Disposal of subsidiary, net of cash disposed and costs		–	12,474
<b>CASH FLOWS (USED)/GENERATED IN INVESTING ACTIVITIES</b>		<hr/> (3,029)	<hr/> 10,436
<b>CASH FLOWS FROM FINANCING ACTIVITIES</b>			
Proceeds from share issues		3,774	–
Repayment of borrowings		(4,000)	(19,456)
Repayment of indebtedness		–	10,000
Deferred financing costs		–	(23)
Increase in bank overdrafts		430	185
Finance lease principal repayments		–	(3)
<b>NET CASH GENERATED/(USED) IN FINANCING ACTIVITIES</b>		<hr/> 204	<hr/> (9,297)
<b>NET (DECREASE)/INCREASE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS</b>		<hr/> (2,031)	<hr/> 4,024
<b>CASH AND CASH EQUIVALENTS AT START OF YEAR</b>		<hr/> 4,599	<hr/> 575
<b>CASH AND CASH EQUIVALENTS AT THE END OF YEAR</b>		<hr/> 2,568	<hr/> 4,599

## **Notes to the preliminary financial information for the year ended 31 December 2010**

### **1 BASIS OF PREPARATION AND ACCOUNTING POLICIES**

The figures for the year ended 31 December 2010 have been extracted from the unaudited statutory financial statements for the year that have yet to be delivered to the Registrar of Companies and on which the auditor has yet to issue an opinion. The financial information attached has been prepared in accordance with the recognition and measurement requirements of international financial reporting standards (IFRS) as adopted by the EU and international financial reporting interpretations committee (IFRIC) interpretations issued and effective at the time of preparing those financial statements.

The financial information for the years ended 31 December 2010 and 31 December 2009 does not constitute statutory financial information as defined in Section 434 of the Companies Act 2006 and does not contain all of the information required to be disclosed in a full set of IFRS financial statements. This announcement was approved by the Board of Directors on 22 March 2011. The auditor's report on the financial statements for 31 December 2009 was unqualified, and did not include reference to any matters to which the auditors drew attention by way of emphasis without qualifying their reports and did not contain a statement under either Section 498 (2) or 498 (3) of the Companies Act 2006. The financial statements for the year ended 31 December 2009 have been delivered to the Registrar.

Comparatives have been restated for a tax balance of £651,000 which has been reclassified from other receivables to other payables as the directors believe this to be a more suitable presentation.

The Group is reliant on financing and meets its day to day working capital requirements through its bank facilities. The Group has prepared a budget for 2011 and forecast for 2012. These projections demonstrate the Group has sufficient funds available to operate within its finance facilities for a period of at least the next 12 months and the Directors have therefore adopted the going concern basis in preparing these financial statements.

### **2 SEGMENTAL ANALYSIS**

All trading of the Group is undertaken within the United Kingdom and the Company has no foreign operations. Segment assets include intangibles, property, plant and equipment, inventories, receivables and operating cash. Central assets include deferred tax and head office assets. Segment liabilities comprise operating liabilities. Central liabilities include income tax and deferred tax, corporate borrowings and head office liabilities. Capital expenditure comprises additions to computer software, property, plant and equipment and includes additions resulting from acquisitions through business combinations. Segment assets and liabilities are allocated between segments on an actual basis.

	Year ended 31 December 2010 £'000	Year ended 31 December 2009 £'000
<b>REVENUE</b>		
The revenue was derived from the Group's principal activities in England as follows:		
Peter Cox	14,984	14,217
Document Handling	<u>12,715</u>	<u>12,760</u>
	<u>27,699</u>	<u>26,977</u>
<b>RESULTS</b>		
Continuing operations		
The profit/(loss) after tax was derived from the Group's principal activities in England as follows:		
Peter Cox	446	(345)
Document Handling	<u>3,832</u>	<u>3,146</u>
Segment operating profit	4,278	2,801
Central costs	(907)	(1,339)
Share based payments (charge)/credit	(53)	1,147
Impairment of intangible fixed assets	(382)	(5,000)
Exceptional items	(763)	(1,183)
Amortisation of intangible assets	<u>(416)</u>	<u>(257)</u>
Operating profit/(loss)	1,757	(3,831)
Net finance cost	(1,058)	(1,984)
Exceptional financing costs	<u>–</u>	<u>(1,975)</u>
Profit/(loss) before tax	<u>699</u>	<u>(7,790)</u>
Income tax credit	<u>257</u>	<u>164</u>
Profit/(loss) after tax	<u>956</u>	<u>(7,626)</u>

The exceptional items of £333,000 (2009:£1,183,000) relate to restructuring and redundancy costs and £430,000 (2009:£nil) increase in provision for onerous lease costs. The exceptional finance costs in 2009 primarily relate to the write-off of deferred financing costs, of £477,000, costs associated with the Lloyds TSB Bank facility of £510,000, underwriting fees of £900,000 paid to Geraldton and £88,000 of associated costs.

#### Major Customers

For the years ended 31 December 2010 and 2009 no customers accounted for more than 10% of the Group's total revenue.

	Year ended 31 December 2010 £'000	Year ended 31 December 2009 £'000
<b>Discontinued operations</b>		
<b>RESULTS</b>		
Emergency Repair	(91)	(1,706)
Share based payments credit	–	19
Amortisation of intangible assets	–	(63)
Loss on disposal of operations	<u>–</u>	<u>(463)</u>
Operating loss	(91)	(2,213)
Net finance expense	<u>(96)</u>	<u>(192)</u>
Loss before tax	<u>(187)</u>	<u>(2,405)</u>
Income tax credit	<u>75</u>	<u>–</u>
Loss for the year from discontinued operations	<u>(112)</u>	<u>(2,405)</u>

	2009	2010	Restated
	£'000	£'000	£'000
Segmental assets:			
Peter Cox	6,190	5,737	
Document Handling	36,473	33,906	
Central	181	2223	
Discontinued operations	54	443	
<b>Total</b>	<b>42,898</b>	<b>42,309</b>	
Segmental liabilities:			
Peter Cox	(3,394)	(2,215)	
Document Handling	(6,432)	(6,692)	
Central	(16,247)	(29,204)	
Discontinued operations	(150)	(194)	
<b>Total</b>	<b>(26,223)</b>	<b>(38,305)</b>	
Property, plant and equipment and software additions			
Peter Cox	85	614	
Document Handling	1,064	1,363	
Depreciation of property, plant and equipment			
Peter Cox	125	134	
Document Handling	494	456	
Amortisation of intangible assets			
Peter Cox	58	30	
Document Handling	358	227	
All assets are located in the United Kingdom			

### 3 TAX

UK Corporation Tax is calculated at 28% (2009: 28%) of the estimated assessable profit/(loss) for the year. The UK Corporation Tax rate will reduce to 27% on 1 April 2011, accordingly this rate reduction has been reflected in the deferred tax balance which forms part of the statement of financial position.

### 4 EARNINGS PER ORDINARY SHARE

Basic earnings per share have been calculated on the profit/(loss) for the year after taxation and the weighted average number of ordinary shares in issue during the year.

Adjusted earnings per share which are before amortisation and impairment of intangible assets, exceptional items, share based payments (charge)/credit and other finance costs have been presented in addition to the basic earnings per share since, in the opinion of the directors, this provides shareholders with a more appropriate representation of the underlying earnings derived from the Group's businesses.

	Year ended 31 December 2010	Year ended 31 December 2009
Weighted average number of shares in issue	<u>26,989,490</u>	<u>9,325,423</u>
Profit/(loss) for the year (£'000)	844	(10,031)
Total basic earnings/(loss) per ordinary share (p)	3.1	(107.6)
Profit/(loss) for the year – continuing operations (£'000)	956	(7,626)
Basic earnings/(loss) per ordinary share – continuing operations (p)	3.5	(81.8)
	£'000	£'000
Adjustments		
Amortisation of intangible assets	416	257
Impairment of intangible assets	382	5,000
Exceptional items	763	1,183
Share based payments charge/(credit)	53	(1,147)
Other finance costs	417	2,354
Current tax effect	(315)	–
Adjusted profit – continuing operations	<u>2,672</u>	<u>21</u>
Adjusted basic earnings per ordinary share (p)	9.9	0.2
	—————	—————
Loss after taxation on ordinary activities – discontinuing operations (£'000)	(112)	(2,405)
Basic loss per ordinary share – discontinuing operations (p)	(0.4)	(25.8)

There were no dilutive potential ordinary shares as all options were underwater therefore non dilutive.

#### Additional Adjusted Earnings/(Loss) Per Share

	2010	2009
Adjusted profit/(loss) before taxation (£'000)	2,731	(143)
Tax at 28% (£'000)	(765)	(40)
Adjusted profit/(loss) after taxation (£'000)	<u>1,966</u>	<u>(103)</u>
Adjusted earnings/(loss) per share (p)	4.3	(1.2)

On 19 July 2010, the Company undertook a share consolidation where 50 existing ordinary shares of 0.1 pence each were exchanged for 1 new ordinary share of 5 pence each.

The additional adjusted earnings/(loss) per share, based on the 46.0m (2009: 9.3m) shares in issue at 31 December 2010, is calculated above.

## 5 ACQUISITIONS

On 6 September 2010, 100% of the share capital of Datacare Business Systems Limited, a document storage business, was acquired for cash of £1,107,000.

	Book value at acquisition £'000	Fair value adjustment £'000	Fair value at acquisition £'000
Intangible assets	—	583	583
Property, plant and equipment	453	—	453
Trade receivables	241	—	241
Other receivables	78	—	78
Cash	22	—	22
Trade and other payables	(237)	—	(237)
Tax liabilities	(59)	(157)	(216)
Net assets acquired	<u>498</u>	<u>426</u>	<u>924</u>
Goodwill			183
Consideration			<u>1,107</u>
Satisfied by:			
Cash to vendors			<u>1,107</u>

The intangibles capitalised represent £518,000 in respect of customer relationships and £65,000 in respect of the trade name.

On 9 December 2010, 100% of the share capital of Formsafe Limited, a document storage business, was acquired for cash of £1,000,000.

	Book value at acquisition £'000	Fair value adjustment £'000	Fair value at acquisition £'000
Intangible assets	—	540	540
Property, plant and equipment	69	—	69
Trade receivables	107	—	107
Other receivables	43	—	43
Cash	284	—	284
Trade and other payables	(250)	—	(250)
Tax liabilities	(15)	(146)	(161)
Net assets acquired	<u>238</u>	<u>394</u>	<u>632</u>
Goodwill			368
Consideration			<u>1,000</u>
Satisfied by:			
Cash to vendors			<u>1,000</u>

The intangibles capitalised represent £540,000 in respect of customer relationships.

6 CASH INFLOW FROM OPERATIONS

	Year ended 31 December 2010 £'000	Year ended 31 December 2009 £'000
<b>Continuing operations</b>		
Profit/(loss) for the year	956	(7,626)
Depreciation of property, plant and equipment	619	590
Amortisation of intangible assets	416	257
Impairment of intangible assets	382	5,000
Net finance costs	1,058	3,959
Income tax credit	(257)	(164)
Share based payments charge/(credit)	53	(1,147)
Exceptional items	333	1,084
Profit on disposal of property, plant and equipment	—	1
Movements in working capital		
(Increase)/decrease in inventories	(3)	83
Decrease in trade and other receivables	221	3,909
(Decrease)/increase in trade and other payables	(1,946)	1,149
<b>CASH GENERATED FROM CONTINUING OPERATIONS</b>	<b>1,832</b>	<b>7,095</b>
<b>Discontinued operations</b>		
Loss for the year	(112)	(2,405)
Depreciation of property, plant and equipment	—	34
Amortisation of intangible assets	—	63
Finance costs	96	192
Income tax credit	(76)	—
Share based payments credit	—	(19)
Exceptional items	—	463
Movement in working capital		
Decrease in inventories	—	12
Decrease/(increase) in trade and other receivables	404	(1,771)
(Decrease)/increase in trade and other payables	(552)	1,491
<b>CASH USED IN DISCONTINUED OPERATIONS</b>	<b>(240)</b>	<b>(1,940)</b>
<b>NET CASH GENERATED FROM OPERATIONS</b>	<b>1,592</b>	<b>5,155</b>

7 DISCONTINUED OPERATIONS

The insurance related operations of Ansa Building Services Limited were terminated on 31 December 2009 and have been shown as discontinued operations. In 2009, Ansa Building Services Limited and the disposed Emergency Repair division were shown as discontinued operations.

ENDS

## EK 3: Bağımsız Araştırma ve Analiz Firması Olan Equity Development'ın Restore Plc.Raporu.



### Investment Case

Restore has a stable, secure, high-margin Records Management business in its Digital and Information Management division which is consistently cash generative. Our other businesses are in closely related markets serving a similar customer base.

These businesses are at an earlier stage of maturity but have similar strengths of recurring revenues and market leadership. The Group, which underperformed in 2023, has the opportunity to sharply increase adjusted operating margins over the next two years, with further strong opportunities for growth over the medium to long term.

#### Core elements of Restore

##### Predictable and persistent demand

- Our services are vital to organisations' day-to-day operations but cannot be performed effectively or efficiently in-house.
- Our services (with the possible exception of Harrow Green) have predictable revenue streams with over 90% of 2024 revenue visible.
- Long-term demand for our services is stable and evident.

##### Leadership in markets where scale is highly beneficial

- All of our operations benefit from scale in terms of operational efficiency.
- Given the critical nature of our services, customers are reassured by contracting with a market leader.
- Most of our operations require significant capital support at various stages of their development to ensure they are providing the highest level of service, taking advantage of the latest technological developments.
- National coverage is necessary for a significant percentage of our larger customers, which very few of our competitors can offer.

##### Markets with high barriers to entry

- All of our markets require an established operation and customer base to gain a meaningful foothold.
- Most of our markets increasingly involve significant regulation, requiring companies to hold multiple industry certifications.
- Establishing a business of scale in our markets requires several years to establish trustworthiness with customers.
- We have historically grown our businesses through acquisition such that there are few opportunities for a small competitor or new entrant to undertake a similar exercise.

##### Long-established customer relationships

- Business-to-business services, particularly in business-critical services, are generally based on long-term relationships between individuals at several different touch points between the customer and supplier. These range from original sales contacts, customer service relationships to simple driver-to-site contacts. These establish ties which are not easily broken without creating service and other problems.
- The average period over which we store a box is in excess of 15 years and overall customer churn is negligible in our Records Management business.
- Similarly in Datashred, the average customer life is over seven years.
- In most of our services, we are usually active with a customer on a daily or weekly basis.
- Given the service delivery complexity, almost all of our customers are unlikely to move absent consistent service failures, significant pricing disparity or supplier consolidation. On the latter, our scale tends to mean we benefit from customers consolidating suppliers.

##### Appropriate financing structure with strong cash generation

- The financial strength of Records Management ensures a steady stream of cash generation.
- We have a strong balance sheet and highly supportive lenders.
- We have a high rate of cash conversion.
- All of our businesses are well-invested. In the immediate future the largest area of capital investment will be in the regular updating of our vehicle fleet, followed by investment in new Records Management sites where the return on investment from reduced box storage costs will be seen in the medium term.

##### Experienced management and colleagues

- The vast majority of our divisional leadership teams are specialists in their individual businesses.
- Most of the managers across our businesses have joined the industry in an operational capacity.
- We operate in markets where most of our operatives have worked in their industries for the bulk of their working lives.
- We believe that our market standing in all of our operations primarily reflects the quality and dedication of our people.



## Opportunities for growth

### Digital and Information Management

#### Records Management

- Organic revenue growth from pricing, additional services and projects and winning unvended new business from the public sector.
- Improve margins through cost optimisation and property management to achieve lower storage costs per box.
- Some opportunity for further bolt-on acquisitions from existing competitors.

#### Digital

- Grow higher margin activities such as digital mailrooms, online storage and dedicated sites.
- Collaborate with Records Management on customers who need to adjust their physical/digital balance of held data.
- Increase capacity utilisation through greater visibility of large-scale scanning contracts.
- Reduce overheads as a percentage of revenues through identifying and rationalising central costs related to lower margin activities.
- Move out of marginal activities.

### Secure Lifecycle Services

#### Technology

- Focus on customers who prioritise security and responsible behaviour, who will pay appropriately for our high-end service and generate good quality equipment for re-sale.
- Develop our lifecycle services, particularly working with channel partner IT sellers who want to offer full lifecycle services to their customers but lack the capability to supply this themselves.
- Improve our sales capability to address the above two markets.
- Upskill our on-floor workforce to identify high-value items for re-sale.
- Leverage our trade knowledge to maximise re-sale values.
- Exit the low-margin, low-quality recycling market.

### Datashred

- Rationalise central resource to increase ratio of operational staff to support staff.
- Migrate lower volume customers to less costly account management support.
- Increasingly share collection sites with other Group companies to reduce rent costs.
- Expand shredding services to non-paper customers.
- Build strong relations with paper buyers to mitigate major swings in paper pricing, facilitating steadier customer pricing than our competitors and more predictable earnings.
- Collect more non-confidential wastepaper.
- Look for opportunities to acquire competitors struggling from recent weakness in paper re-sale prices as part of market consolidation.

### Harrow Green

- Maintain market pre-eminence and price premium based on reputation for excellent service on complex relocations.
- Continue to leverage specialist skills particularly in life sciences and heritage sectors.
- Invest in additional services such as current investment in a biobank at our Cambridge facility.

### Central

- Focus on cost optimisation and efficiencies.
- Add value to operations through high-level analysis and benchmarking.
- Reduce finance costs through rationalising surplus borrowing capability and proactive short-term cash management.