

Muhasebe Manipülasyonları: Toshiba Vakası*

Feyza DEREKÖY*

ÖZET

Muhasebe manipülasyonu, kurumun finansal performansını olumlu göstermek amacıyla finansal bilgilerin, yöneticiler tarafından gerçeğe uygun olmayacak şekilde sunulması olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Toshiba'da gerçekleştirilmiş muhasebe usulsüzlüklerinin, literatürde sınıflandırılmış manipülasyon yöntemleri bağlamında incelenmesi ve aynı dönemde yaşanmış bir başka muhasebe skandalı olan Tesco ile Toshiba'da yaşananların karşılıklı olarak değerlendirilmesidir. Çalışmada örnek olay yöntemi ile Toshiba'daki muhasebe uygulamaları, bu uygulamaların sonuçları incelenmiştir. Elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle oluşturulan tematik çerçeve kapsamında değerlendirilmiş ve analiz edilip yorumlanmıştır. Toshiba'da dört ana başlık altında gerçekleştirilmiş olan muhasebe usulsüzlüklerinde, kar yönetimi, karın istikrarlı hale getirilmesi, agresif muhasebe ve hileli finansal raporlama manipülasyon yöntemlerinin kullanılmış olduğu ortaya konmuştur. Tesco ile yapılan karşılaştırmada ise mevcut yasa ve düzenlemelerin, finansal bilgilerin manipüle edilmesini önlemede yetersiz kaldığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Muhasebe manipülasyonu, kar yönetimi, karın istikrarlı hale getirilmesi, agresif muhasebe, hileli finansal raporlama.

JEL Sınıflandırması: M41, M42

Accounting Manipulations: Toshiba Case

ABSTRACT

Accounting manipulation is defined as the improperly presentation of financial information by the managers in order to show the financial performance of the organization favourable. The purpose of this study is to examine the accounting irregularities in Toshiba in the context of manipulation methods classified in the literature and to evaluate mutually what happened at Toshiba with Tesco which is an other accounting scandal during the same period. In this study, accounting practices in Toshiba and the results of these applications are examined by case study. The data obtained were evaluated and analyzed according to the thematic framework formed by descriptive analysis method. In accounting irregularities carried out under four main headings in Toshiba, manipulation methods as profit management, profit smoothing, aggressive accounting and fraudulent financial reporting have been used. In comparison with Tesco, it was concluded that the existing laws and regulations were insufficient to prevent the manipulation of financial information.

Keywords: Accounting manipulation, profit management, profit smoothing, aggressive accounting, fraudulent financial reporting.

Jel Classification: M41, M42

* Makale Gönderim Tarihi: 29.03.2019, Makale Kabul Tarihi: 15.08.2019, Makale Türü: Derleme

* Dr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, fderekoy@comu.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-1508-7498

1. GİRİŞ

Muhasebe skandalları, pek çok ülkede ve farklı dönemlerde sürekli tekrarlanmakta olup, milyonlarca şirketi etkilemektedir. Muhasebe standartlarındaki boşluklar, finansal rapor hazırlayanları, çeşitli manipülasyon uygulamalarını kullanmaları konusunda teşvik etmektedir. Muhasebe manipülasyonları, önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, muhasebe kayıtlarıyla kasıtlı olarak oynanmasıdır. Kar yönetimi, karın istikrarlı hale getirilmesi, agresif muhasebe, hileli raporlama ve yaratıcı muhasebe olarak farklı türlerde manipülasyon uygulamaları olmasına karşın, bu uygulamaların temel noktası aynıdır. Manipülasyon yöntemleri, finansal tablo kullanıcılarının karar verme süreçlerinde yanıltıcı bilgiler yaratmaktadır. Yakın dönemde yeni bir muhasebe skandalı da Japonya'nın en büyük şirketlerinden biri olan Toshiba' da yaşanmıştır. Finansal tablolarını manipüle ettiği tespit edilen Toshiba'da pek çok hileli muhasebe uygulaması gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, Toshiba'da gerçekleştirilmiş hileli muhasebe uygulamalarının, literatürde sınıflandırılmış manipülasyon yöntemleri bağlamında incelenmesi ve aynı dönemde yaşanan bir başka muhasebe skandalı olan Tesco ile Toshiba'da yaşananların karşılıklı olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle çalışmada ilk olarak muhasebe manipülasyonu ve manipülasyon yöntemleri ele alınmıştır. Daha sonra örnek olay yöntemi ile Toshiba'daki usulsüz muhasebe uygulamalarının sonuçları incelenmiş, söz konusu uygulamaların hangi muhasebe manipülasyon yöntemi kapsamında gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, muhasebe manipülasyonlarının nedenleri ve süreci açısından bir değerlendirme yapılabilmek için Toshiba ve Tesco'daki muhasebe usulsüzlükleri karşılaştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Muhasebe Manipülasyonu

Literatürde yapılan çalışmalarda, özellikle yöneticilerin kar hedeflerini karşılayabilmek için finansal sonuçlarını değiştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Yöneticiler, işletme ile ilgili bilgileri, finansal zorlukların üstesinden gelebilmek için yada bazı yönetsel hedefleri gerçekleştirmek için gerçekçi olarak sunmaktan kaçınmaktadırlar.

Bu nedenle yöneticiler, işletme performansını muhasebe usul yada yöntemleri ile manipüle etmektedirler. Muhasebe manipülasyonu, yöneticilerin finansal nitelikteki işlemler ya da olayları, finansal raporlarda sunulurken değiştirmesiyle gerçekleştirilmektedir (Ueno ve Diğerleri, 2015). Yıllık finansal raporlar, işletmelerin gelecek dönemlere ait performansına ışık tuttuğundan ve işletme yönetiminin başarısı da finansal performansa göre değerlendirildiğinden, yöneticiler muhasebe kayıtlarını manipüle etmektedirler. Muhasebe manipülasyonu; Muhasebe kayıtlarında yada belgelerinde tahrifat yapmak ya da değiştirmek; Finansal tabloların, işlemlerin ya da diğer önemli bilgilerin yanlış sunulması yada gizlenmesi; Tutarlar, hesapların sınıflandırması, finansal bilgilerin sunulması yada muhasebe işlemlerinde muhasebe ilkelerinin kasıtlı olarak yanlış kullanılması şeklindeki faaliyetleri içermektedir (Trussel, 2003: 617- 618). Kısacası yöneticiler, işletmenin iyi yada kötü durumda olan finansal tablolarını mevcut durumdan daha iyi yada daha kötü göstererek çıkar sağlamayı amaçlamaktadırlar.

Esasen, faaliyet sonuçlarının istendiği gibi ayarlanması olarak ifade edilen muhasebe manipülasyonlarının temel amacı yatırımcılar üzerinde işletme ile ilgili pozitif bir algı

oluşturmak olup (Varıcı ve Er, 2013: 44), genel olarak amaçları ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Kızıl ve Diğerleri, 2016: 5);

- İşletmenin hisse senedi fiyatlarını ve risklerini etkilemek,
- Finansal koşulların sağlanması için borç sözleşmelerini yönlendirmek,
- Yatırımcıların işletmeyle ilgili algılarını değiştirmek,
- İşletmenin finansal performansının geleceği ile olarak piyasalara pozitif bir imaj yaratmak,
- Hukuki yada siyasi işlemlerden doğacak risklerden uzak durmak,
- Yönetici ücretlerini manipüle etmek.

Bashin (2016), muhasebe manipülasyonunun üç temel nedeni olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki, yönetimin, önceden belirlenmiş finansal performans beklentilerini karşılamak ve kendi kişisel kazançlarını güçlendirmek için şirketin finansal durumuyla ilgili pembe bir tablo çizme eğiliminde olmalarıdır. İkincisi, bazı muhasebe uygulamalarının, yönetimin şirketin finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermesine olanak vermesidir. Üçüncüsü ise, bağımsız denetçiler ile şirketler arasındaki çıkar ilişkisi nedeniyle, bağımsız denetçilerin müşterilerini memnun edecek bir finansal durum çizmek için muhasebe kurallarını işlerine geldiği gibi kullanabilmeleridir (Bashin, 2016: 202).

2.2. Muhasebe Manipülasyonunda Kullanılan Yöntemler

Mulford ve Comiskey (2002) muhasebe manipülasyonunda kullanılan yöntemleri; Agresif Muhasebe, Kar Yönetimi, Karın İstikrarlı Hale Getirilmesi, Hileli Finansal Raporlama ve bu yöntemlerin tamamını kapsayan Yaratıcı Muhasebe Uygulamaları olarak sınıflandırmıştır (Mulford ve Comiskey, 2002: 3).

Agresif Muhasebe: Agresif muhasebe, muhasebe yöntemlerinin genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartların uygun olup olmadığına bakılmadan zorlayıcı ve bilinçli bir şekilde seçilmesi ve eyleme geçirilmesi işlemidir (Kızıl ve Diğerleri, 2016: 6). Agresif muhasebe yöntemi, muhasebe standartlarının zorlanması suretiyle gerçekleştirilen uygulamalardan oluşmaktadır.

Muhasebe standartlarının ve ilkelerinin agresif bir biçimde kullanılmasındaki amaç, işletmenin finansal sonuçlarının ve finansal durumunun olduğundan farklı gösterilerek daha iyi bir performansa sahip olduğu izlenimini yaratmaktır (Demir ve Bahadır, 2007: 114).

Kar Yönetimi: Yönetim tarafından önceden oluşturulmuş hedefler, analistler tarafından yapılmış tahminler yada daha mükemmel ve sürdürülebilir tutarda kar rakamlarıyla uyumlu olacak şekilde karın aktif olarak manipüle edilmesidir (Mulford ve Comiskey, 2002,3).

Yöneticiler, şirket paydaşlarının şirketin finansal performansı hakkındaki algılarını değiştirmek amacıyla finansal tabloları değiştirerek kar yönetimini gerçekleştirmektedirler. Genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinde yapılan bilinçli işlemler istenilen kar düzeyine ulaşmak için yapılmaktadır. Bu durum kar yönetimini kapsayan bir süreç olup, kar yönetiminin “fırsatçı” ve “bilgisel” olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Fırsatçı yönünde, yönetim yatırımcıların algılarını etkileme ve yanıltma çabası içindedir. Bilgisel yönünde ise, yönetim, beklentilerini yatırımcılara açıklamak için kazanç yönetimini kullanmaktadır (Kızıl ve Diğerleri, 2016: 6). Böylece, işletmeler karlarını illegal olmayacak şekilde olduğundan daha yüksek göstermekte, piyasa değerlerini arttırmakta ve nihayetinde amaçlarına ulaşabilmektedirler.

Karın İstikrarlı Hale Getirilmesi: Bu yöntemle, istikrarlı bir kar dağıtımı sağlayacak, az riskli bir şirket görüntüsü yaratmak için karın yüksek olduğu dönemlerde karın

düşürülmesi, düşük olduğu dönemlerde ise yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Bekçi ve Avşarlıgil, 2011: 136). İstikrarlı bir hale getirilmiş kar rakamları, şirketin uzun vadeli karlılık açısından kapasitesini ve şirketin gerçek değeri ile ilgili daha iyi bir yönetim algısı oluşturacaktır (Wilson ve Shailer, 2007: 254). Karın istikrarlı hale getirilmesi, üç şekilde gerçekleştirilebilir (Demir ve Bahadır, 2007: 113- 114);

- Gelirlerin tahakkuk yoluyla istikrarlı hale getirilmesi. Yönetim, kardaki değişkenliği azaltabilmek için kendi yargıları doğrultusunda gelirlerin gerçekleşme zamanlarını ayarlayabilir.
- Karın zamana dağıtım yoluyla istikrarlı hale getirilmesi. Yönetim, karı istikrarlı hale getirebilmek için bazı gelirleri ve giderleri farklı dönemlerde kayıt altına alabilir.
- Karın sınıflandırma yoluyla istikrarlı hale getirilmesi. Yönetim, karı istikrarlı hale getirebilmek için kendi yargılarını kullanarak bazı gelir tablosu hesaplarını farklı şekilde sınıflandırabilir.

Hileli Finansal Raporlama: Finansal tablolarda yapılan yanlışlıklar kasıtlı olarak yapılmadığında hata, kasıtlı olarak yapıldığında ise hile olarak ifade edilmektedir. 240 nolu Bağımsız Denetim Standardı'nda hile, "Yönetim, üst yönetimden sorumlu olanlar, çalışanlar veya üçüncü taraflardan bir veya birden fazla kişinin, haksız veya yasalara aykırı bir menfaat elde etmek amacıyla yaptığı aldatma içeren kasıtlı eylemler" olarak tanımlanmıştır (BDS 240, 7- 9). Hileler işletme içinde, hileyi gerçekleştirene göre yönetici hileleri ve çalışan hileleri olarak sınıflandırılabilir. Varlıkların kötüye kullanılması genellikle işletme çalışanları tarafından gerçekleştirildiğinden, çalışan hilelerinin varlıkların kötüye kullanılması şeklinde, yönetici hilelerinin ise hileli finansal raporlama şeklinde gerçekleştiği ifade edilebilir (Dönmez ve Çavuşoğlu, 2015: 36- 38).

Hileli finansal raporlamanın; muhasebe kayıtlarının ve belgelerinin manipüle edilmesi, tahrif edilmesi ya da değiştirilmesi, finansal tablolarla yansıtılması gereken olayların, işlemlerin, bilgilerin kasıtlı olarak açıklanmaması veya yanlış açıklanması ve tutarlara, değerlemeye, sunum biçimi veya açıklamaya ilişkin muhasebe ilkelerinin kasıtlı olarak yanlış uygulanması şeklinde gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir (BDS 240, paragraf A3).

Muhasebe hileleri, genel olarak çeşitli yolsuzlukları gizlemek, işletmenin durumunu başka göstermek ve vergi kaçırmak amaçlı olup, işletmelerin kaynaklarının veya varlıklarının bilerek ve isteyerek yanlış hesaplarda gösterilmesi, suiistimal edilmesi, yanlış yönlendirilmesi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da çalışanlar menfaat sağlamak amacı ile yanlış finansal tablolar hazırlamaktadırlar (Çatıktaş, 2011: 19; Yıldız ve Başkan, 2014: 2).

Büyük Temizlik Muhasebesi: Muhasebe manipülasyonlarında kullanılan bir diğer yöntem ise büyük temizlik muhasebesidir. Büyük temizlik muhasebesi, yönetimin değiştiği dönemlerde, bazı verimsiz aktiflerin yeni yönetim tarafından gider yazılmasıyla bilançodan çıkarılması ile geçmiş dönemin daha başarısız olduğu ve diğer taraftan yeni dönemde daha başarılı olduğu izleniminin yaratılmasına yönelik bir uygulamadır (Demir ve Bahadır, 2007: 114). Büyük temizlik muhasebesi yöntemi uygulandığında, ortaya çıkan yeni finansal durum ile normal dönemdeki finansal durum arasında sonuçlar açısından büyük bir farklılık oluşmamaktadır. Ancak, büyük temizlik muhasebesi, uygulandığı dönemlerde istikrarlı ve

artan bir kar trendi yarattığından, şirket için bir avantaj oluşturmaktadır (Bekçi ve Avşarlıgil, 2011: 137).

Yaratıcı Muhasebe: Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri dahilinde yada bu sınırlar dışında hileli finansal raporlama, kar yönetimi, karın yıllar itibariyle belli bir düzeyde tutulmasına ilişkin uygulamaları da kapsayacak biçimde finansal verilerde ayarlama yapılması olarak tanımlanmaktadır (Aygün, 2013: 50). Bazı yazarlar, yaratıcı muhasebeyi, muhasebe manipülasyon yöntemlerinin tamamını kapsayan bir yöntem olarak ifade etmektedirler. Aslında, yaratıcı muhasebenin tanımı ve kapsamı açısından bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu durumda, yaratıcı muhasebe, muhasebe manipülasyon yöntemlerinin bir karışımı niteliğindedir (Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, 2005). Bu nedenle, bazı çalışmalarda muhasebe manipülasyonu ve yaratıcı muhasebe aynı kavramlar olarak kullanılmaktadır.

Yaratıcı muhasebe uygulamaları, şirket kazançlarının yıllar itibariyle artıyormuş gibi bir görünüm kazandırmakta, şirketin hisse senetlerine olan talebin ve bununla birlikte şirketin piyasa değerinin artmasına neden olmaktadır. Bunların sonucu olarak da kredi kurumlarından ucuz kaynak elde edebilmektedir (Gacar, 2012: 78). Yaratıcı muhasebe uygulamaları genellikle aşağıda belirtilen şekillerde gerçekleştirilmektedir (Elitaş, 2013: 48);

- Fiktif gelir kaydının yapılması,
- Faiz giderlerinin aktifleştirilmesi ve amortisman süresinin uzatılması,
- Raporlanan varlık ve yükümlülüklerin gerçeğe uygun olmaması,
- Gelir kalemlerinin ait olduğu hesap gruplarının değiştirilmesi.

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Literatürde muhasebe manipülasyonunu ele alan ve detaylı bir şekilde inceleyen bir çok çalışma bulunmaktadır. Ocak ve Güçlü (2014) çalışmalarında, muhasebe manipülasyonu kavramını farklı açılardan tanımlayarak, muhasebe manipülasyon yöntemlerini ele almışlardır. Çalışmada ayrıca, hile ile yaratıcı muhasebe kavramlarını açıklamışlar ve muhasebe manipülasyonu kavramı ile karşılaştırmışlardır.

Atmaca (2012) çalışmasında, iç kontrol sistemini dünyada yaşanmış başlıca muhasebe skandalları çerçevesinde ele almış ve iç kontrol sisteminin işletme yönetimi ve denetimi açısından önemini ortaya koymuştur. Çalışmada sonuç olarak, işletmelerde iç kontrol etkinliğinin kaybedilmesinin, muhasebe hilelerinin artmasına neden olduğu ifade edilmiştir.

Usul ve Topçuoğlu (2011), muhasebe manipülasyonu ve adli muhasebe kavramlarını ele aldıkları çalışmalarında, manipülasyonların tespit edilmesi ve önüne geçilmesi için adli muhasebeden nasıl yararlanılabileceğini incelemişler ve bu konun ülkemizde hukuk sistemindeki yerine ilişkin durum tespitinde bulunmuşlardır.

Demir ve Bahadır (2007) muhasebe manipülasyonlarını ayrıntılı bir biçimde ele aldıkları çalışmalarında, muhasebe manipülasyonu kavramını ve amaçlarını ortaya koymuşlar ve muhasebe manipülasyon yöntem ve tekniklerini örneklendirerek incelemişlerdir.

2015 yılında kamuoyuna yansıyan, Toshiba' da yaşanan muhasebe skandalına ilişkin yerli literatürde bir çalışmaya rastlanmamış olup, yabancı literatürde önemli sayıda çalışma söz konusudur. Khondaker ve Bremer (2017) çalışmalarında, Toshiba'da tespit edilen muhasebe hilelerini ve söz konusu durumda ihmali ve yetersizliği bulunan Toshiba'nın denetçisi Ernst&Young Shin-Nihon'u ele almışlar ve Toshiba'daki hileli uygulamalardaki

sorumluluğunu incelenmişlerdir. Toshiba'da yaşanan skandalın büyüklüğünün, 2001 yılında yaşanan Enron ile aynı olduğu ve Enron skandalından sonra denetçisi Arthur Anderson'ın battığı ancak Ernest&Young Shin-Nihon'a Toshiba'da yaşananlara ilişkin daimi bir sorumluluğun yüklenmediğine dair durum tespiti yapılmıştır. Çalışmada, bunun bir hata olduğu ve söz konusu hatanın, Japonya'daki kurumsallaşma, muhasebe ve denetim standartlarının geliştirilmesi açısından olumsuz bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Suzuki ve Yamada (2016), Toshiba'da yaşanmış olan hileli muhasebe olaylarını ele aldıkları çalışmalarında teori ve uygulama arasındaki bağlantıyı dikkate alarak, muhasebe standartlarının olası sonuçlarını incelemişlerdir. Toshiba'da yaşananların diğer örneklerden farklı bir vaka olmadığını, bu durumda asıl irdelenmesi gereken konunun, mevcut muhasebe standartları ile ilgili problemler olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışmada, muhasebe standartlarının el verdiği ölçüde, yöneticilerin finansal tabloları manipüle edebilecekleri, yani manipülasyonun sebebinin, muhasebe standartları olduğu sonucuna varmışlardır.

Khondaker ve Marc (2016) yaptıkları çalışmada, basit bir muhasebe hilesi vakasından, yüzlerce müdürü ve üç jenerasyon üst yöneticiyi kapsayan şirket genelinde bir dolandırıcılığa dönüşmüş olan Toshiba skandalını incelemişlerdir. Toshiba'da yaşanan skandalın beş temel nedeni olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar, despot üst yönetim, itaatkar orta kademe yöneticiler, sahtekar denetçiler, tamamlama yüzdesi yönteminin usulsüz olarak kullanımı ve şirketin farklı iş alanlarında yaşanan uzun süreli performans düşüşüdür. Çalışmada ayrıca, Toshiba'daki skandal ile kurumsal kültür, kurumsallaşma ve Japonya'daki muhasebe kavramları arasında bağlantı kurmuşlar ve söz konusu kavramların gelişimine yönelik tavsiyelerde bulunmuşlardır.

4. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın amacı, Japonya'da yaşanmış en büyük muhasebe skandalı olan Toshiba'daki muhasebe usulsüzlüklerinin, literatürde belirtilen muhasebe manipülasyon yöntemlerinden hangileri ile örtüştüğünün belirlenmesi ve manipülasyon yöntemlerinin nasıl kullanıldığının ortaya konması ve söz konusu muhasebe manipülasyonlarının nedenleri ve süreci açısından bir karşılaştırma yapabilmek adına, aynı dönemde yaşanmış bir başka muhasebe skandalı olan Tesco ile Toshiba'da yaşananların karşılıklı olarak değerlendirilmesidir.

Bu bağlamda, çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan örnek olay yöntemi kullanılarak Toshiba'da yaşanan muhasebe usulsüzlükleri ve sonuçları incelenmiştir. Örnek olay analizi, bütünü anlamak için tek bir birimi ayrıntılı olarak ele alan ve durum tespitinin yanısıra nasıl ve neden sorularına yanıt arayan bir araştırma yöntemidir (Gerrig, 2004: 342; Yin, 2002: 12).

Çalışmada veriler, ikincil veriler olup, konu ile ilgili belge, doküman, literatür ve raporlardan elde edilmiştir. Toshiba A.Ş.'nin geçmişi ve bu günkü durumuyla ilgili veriler ise, şirketin web sayfasından ulaşılmıştır.

Veriler, betimsel analiz yöntemine göre değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Betimsel analizde, öncelikle araştırmaya ilişkin bir çerçeve oluşturulur ve veriler söz konusu tematik çerçeveye göre işlenir, daha sonra araştırma bulguları tanımlanır ve yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2012: 324).

5. TOSHİBA'DA GERÇEKLEŞTİRİLEN MUHASEBE MANİPÜLASYONLARI

Toshiba, itibarı yüksek ve kazancı açısından Japonya'daki en büyük 10 şirketten biridir. Ancak, Toshiba'nın adı 2015 yılında bir muhasebe skandalına karışmıştır. Üst yönetim, şirketin belirlenmiş hedeflerine ulaştığını göstermek adına, karını hileli bir şekilde 1,2 milyar Dolar fazla göstermiştir. Söz konusu sorun, Toshiba'nın faaliyet alanlarının tamamında, buzdolabı üretiminden nükleer santrallere kadar tüm ürünleri kapsamıştır. Bu nedenle, bu durum sadece bir yöneticinin hatalı davranışı değil Toshiba'nın tüm raporlama ve ödül sistemi ile ilgilidir. Ancak, yapılan soruşturmalar sırasında genel müdür Hisao Tanaka, söz konusu hileli muhasebe uygulamasını isteyerek yapmadıklarını ifade etmiş ve astlarını şirketin karlılığını manipüle etmeleri konusunda yönlendirdiğini de inkar etmiştir (Melle vd., 2017: 610).

5.1. Toshiba'nın Tarihçesi

Toshiba, 1890 yılında Japonya'nın ilk elektrik lambası üreticisi "Tokya Delhi" şirketi ve 1875 yılında Tokya' da bir fabrika olarak faaliyete başlayan Shibaura Seisakusho şirketinin birleşmesi ile 1938 yılında "Tokya Shibaura Electric Company Limited" olarak kurulmuştur. Şimdiki popüler markası olan Toshiba ismini ise 1984 yılında almıştır (Suzuki and Yamada, 2016: 440).

Japon ekonomisi 1950'lerin ikinci yarısıyla birlikte gelişmiş ve ağırlıklı olarak elektrikli araçlar, elektronik ve iletişim sektörlerinde dünyada hızlı bir büyümeye öncülük etmiştir. Söz konusu gelişmenin bir parçası olan Toshiba, yeni ürünler yarattıkça, teknolojiler geliştirdikçe, mevcut fabrikalarını büyüttükçe ve hızla büyüyen pazarlara yönelik yeni üretim tesisleri inşa ettikçe, satışlarını ve karını arttırmıştır. Beraberinde, uluslararası ticareti geliştirmek için bağlı ortaklıklar kurmuş ve deniş aşırı satışlarını da yüksek oranda arttırmıştır. Ancak, 1990'larda Japonya'da yaşanan durgunluk, Toshiba' yı sürdürülebilir bir büyüme elde edebilmesi için "yoğunlaşma ve seçme" yaklaşımını benimsemeye yöneltmiştir. Bu yaklaşımda kaynaklar, yeni ve büyüme potansiyeli olan sektörlerde yoğunlaştırılmakta, büyümesini tamamlamış yada düşüşe geçmiş olan sektörlerin ise yenilik ve yeniden yapılanma ile tekrar yükselişe geçirilmesi için seçilmesini içermektedir. Bu bağlamda, Toshiba kaynaklarını, yarı iletken ürünlerin üretimine odaklamış ve bilgisayar sektöründe büyümüştür (<http://www.toshiba.co>)

Toshiba, radar (1912), dijital bilgisayar (1954), mikro dalga fırın (1959), renkli görüntülü telefon (1971), manyetik rezonans (1982), kişisel bilgisayarlar (1986) gibi Japonya'nın pek çok ilk ürününü üretmiş olup, Reuters tarafından 2013 yılında dünyadaki en büyük 100 yenilikçi şirketlerinden biri olarak seçilmiştir (Khondaker ve Bremer, 2016: 89). 140 yıllık bir tarihe sahip olan Toshiba ana faaliyet alanlarını, enerji ve inşaat, sağlık sistemleri ve hizmetleri, elektronik parçalar ve aletler ve yaşam tarzı ürünleri olarak belirlemiş olup, ürünleri halen tüm dünyada üretilmekte ve satılmaktadır (Mehta ve Bhavani, 2017: 1-2).

5.2. Toshiba’da Neler Yaşandı?

Nisan 2014’ de, Toshiba’ nın muhasebe hilesi yaptığına dair haberler Japon iş dünyasını çok şaşırtmıştır. Daha sonra bu haberler tüm dünyada duyulmuş ve bu durum diğer kurumsal kuruluşlar için çarpıcı bir sürpriz olmuştur. Söz konusu iddialara ilişkin yapılan soruşturma sonucunda, Toshiba’ nın 2008’den 2014’e kadar 7 yıllık bir dönemde karını manipüle ettiği ortaya çıkarılmıştır (Khondaker ve Bremer, 2017: 3- 4).

Söz konusu muhasebe problemleri ortaya çıkınca, şirket ne olduğunu tespit etmek için dışardan bağımsız soruşturmacılar istihdam etmiştir. İki aylık soruşturma sürecinin sonunda, şirketin faaliyet sonuçlarının yıllar itibariyle sistematik olarak 1,2 milyar Dolar’dan fazla şişirildiği tespit edilmiştir. Pek çok şüpheli işlemin, aylık ve yıllık raporların oluşturulmasından hemen önce kapanış kayıtlarında gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Şirketin üst yönetimi, elde edilmesi mümkün olmayacak hedeflere ulaşmaları konusunda şirketin kıdemli çalışanlarını teşvik etmişlerdir. Ancak, yapılan soruşturma sırasında bu konuyla ilgili üst yönetimden gelen yazılı bir dokümana rastlanmamış olup, şirketin üst düzey yöneticileri söz konusu problemle ilgili bilgilerinin olduğunu da reddetmişlerdir (Hass ve Diğerleri, 2018: 267- 268).

Toshiba’da gerçekleştirilen hileli muhasebe uygulamalarının altında yatan nedenleri üç başlık altında açıklamak mümkündür (Khondaker ve Bremer, 2016: 91- 92);

- Çeşitli muhasebe yöntemlerinin yanlış kullanımı
- Japonya’da denetim ücretlerinin düşük olması
- Japonya’daki farklı kurum kültürü yapısı

Bağımsız soruşturma komisyonu, Toshiba’da dört temel hileli muhasebe uygulaması tespit etmiş ve çeşitli muhasebe yöntemlerinin, faaliyet sonuçlarını manipüle etmek üzere kullanıldığını ortaya koymuştur. Bunlardan ilki tamamlama yüzdesinin kullanımı ile ilgili olup, söz konusu yöntemin kullanıldığı projelerde, toplam proje maliyeti düşük tahmin edilmiş, projenin tamamlanma süresi ise olması gerekenin üzerinde belirlenmiş ve bunun sonucunda satışlar şişirilmiş ve giderler de olması gerekenden az gösterilmiştir. İkinci olarak, karı ve zararı manipüle etmek için Toshiba yönetimi tarafından oluşturulmuş bir yöntem olan “Carry-over” (Erteme) yöntemidir. Bu yöntemle, şirket görsel ürünler ve kişisel bilgisayar sektörlerinde faaliyet giderlerini bir sonraki döneme ya da daha sonraki dönemlere erteleyerek kaydetmiş ve böylece cari dönem gelirlerini yüksek ve giderleri az göstererek dönem karını şişirmiştir. Toshiba’da gerçekleştirilen bir diğer hileli uygulamada, kişisel bilgisayar üretiminde ara ürün maliyetlerinin muhasebeleştirilmesi sırasında gerçekleştirilmiştir. Şirket, “Buy-sell” (Al-sat) olarak adlandırılan yöntemi kullanarak, ara ürün olarak üretici firmaya gönderilen parçaların tedarik maliyeti ve arz fiyatı arasındaki farkı, ürünün maliyetinden düşerek karı manipüle etmiştir. Aynı işlemler sırasında “Channel stuffing” (Kanal doldurma) olarak adlandırılan bir satış hilesi yöntemini de kullanmış ve satış hasılatı ile kar manipüle etmiştir. Dördüncü hileli muhasebe uygulaması ise yarı iletken ürünlerin envanter değerlemesi sırasında “Standart maliyetleme” yönteminin suistimali ile gerçekleştirilmiştir (Hass ve Diğerleri, 2018: 268- 269; Suzuki ve Yamada; 2016: 441- 445).

Bir işletmede gerçekleştirilen denetimin kalitesi bazı unsurlara bağlıdır. Bunlar; ulusal muhasebe kuralları, devlet denetimi, kurumsal denetim kuralları, kurumsallaşma normları, denetim ücretleri ve denetimin tamamlanma süresidir. Bu unsurların içinde, denetçilere ödenen ücretler, yetkin bir denetim süreci için belirleyici bir faktördür. Japonya’da denetim ücretleri, dünyadaki diğer pek çok ülkeye göre oldukça düşüktür. Bu durum, denetçilerin Toshiba’nın defterlerini detaylı bir incelemeye tabi tutmak için makul bir süre ayırıp ayırmadığı sorusunu ortaya çıkarmaktadır ki, denetim raporlarında, hileli muhasebe uygulamasının yapıldığı dönemlere ilişkin herhangi bir anormallik bildirilmemiştir (Khondaker ve Bremer, 2016: 91- 92).

Japonya’daki kurum kültürü dünyadaki diğer ülkelerden farklıdır. Yaşam boyu istihdam politikası ile Japonya’da insanlar eğitimlerini bitirdiklerinde işe başlarlar ve emekli olana kadar aynı yerde çalışırlar. Bu uzun süreli çalışma süresi, iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu nedenle, iş görenler şirketin çıkarlarına ve yöneticilerin beklentilerine karşı gelecek davranışlardan kaçınırlar. Geleneksel Japon şirketlerinde, çalışanlar çalıştıkları şirketlerin çıkarlarını, ailelerinin çıkarlarına tercih ederler. Bu konuda gösterdikleri herhangi bir gönülsüz tavır ise ahlaki zaaf olarak nitelendirilir (Sığırı, 2006: 32, 37). Toshiba’da da diğer Japon şirketlerinde olduğu gibi amirlerin müdahalelerine itiraz etmeyecek ve sonsuz itaate sahip iş görenlerin yer aldığı bir kurumsal kültür oluşmuştur. Bu nedenle, iş görenler amirlerinin muhasebe usulsüzlükleri yapmaları konusunda kendilerine yaptıkları baskıya itiraz etmeyerek, hileli uygulamalara devam etmişlerdir (Khondaker ve Bremer, 2016: 92).

5.3. Toshiba’da Uygulanan Muhasebe İşlemleri

Toshiba’daki muhasebe usulsüzlüklerine yönelik bağımsız soruşturma raporunda, söz konusu usulsüzlükler ile ilgili aşağıda açıklanan muhasebe işlemlerinin gerçekleştirildiği ve 6 yıldan daha uzun bir sürede faaliyet sonuçlarının manipüle edildiği ortaya konmuştur (Suzuki ve Yamada, 2016: 441);

5.3.1. Tamamlama Yüzdesi Yöntemi ile İlgili Muhasebe İşlemleri

Genellikle uzun vadeli projelerde kullanılan tamamlama yüzdesi yönteminde, satış ve maliyetler, projede gerçekleştirilen aşamalara göre raporlanmaktadır. Mali dönem içinde proje ile ilgili toplam maliyet ve toplam gelir tahmin edilip ve buna göre muhasebeleştirilmektedir. Toshiba, tamamlama yüzdesini kullandığı projelerde, önceden belirlenmiş kar hedefine odaklanmış, maliyetleri ise proje süreçlerinin aşamalarına göre ayarlamamıştır (Khondaker ve Bremer, 2017: 3). Toshiba, projelerin hem toplam kurulum maliyetini daha düşük tutarlarda tahmin ederek belirlemiş, hem de kurulum maliyeti, projelerin ilgili dönemlerine paylaştırılmadığından projelere ilişkin dönem karı daha yüksek tutarlarda rapor edilmiştir (Suzuki ve Yamada, 2016: 445).

5.3.2. Görsel Ürünlerin Faaliyet Giderlerinin Kayıtları ile İlgili Muhasebe İşlemleri

Toshiba’nın görsel ürünler faaliyet alanında özellikle uluslararası ticaret hacmi giderek düşmüş ve 2007 yılında yaşanan finansal kriz beraberindeki durgunluk sonrasında daha zor koşullar söz konusu olmuştur. 2011 yılından sonra ise şirket bu alanda zarar etmeye

başlamıştır. Bunun üzerine, Toshiba'nın üst yönetimi görsel ürünler sektöründen tamamen çekilme durumuna gelmiştir. Ancak, birim yöneticileri bu olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve kar hedeflerine ulaşmak için “carry-over” (erteleme) muhasebe uygulaması olarak bilinen bir mekanizmayı usulsüz olarak kullanmaya başlamışlardır (Bağımsız Denetim Komitesi-Toshiba, 2015). Bu uygulama ile cari dönemde kaydedilmesi gereken faaliyet giderleri sonraki dönemlere ertelemiş ve böylece kar ve zararı manipüle ederek cari yıl karı kasıtlı olarak şişirmişlerdir (Suzuki ve Yamada, 2016: 443).

5.3.3. Bilgisayar Üretiminde Kullanılan Ara Ürünlerin Muhasebe İşlemleri

Toshiba'nın bilgisayar üretimi Taiwan'da bulunan bir üretici bir firma tarafından yapılmaktaydı. Toshiba'nın bağlı ortaklığı olan Taiwan Toshiba International Procurement Corporation (TTIPC) ise bilgisayar üretiminde kullanılan hafıza kartı gibi temel parçaları satın almakta ve üretici firmaya daha yüksek değer karşılığında tedarik etmekteydi. Ancak, satın aldığı parçaların maliyetini, üretici firmaya sattığı fiyattan değil kendi satın aldığı fiyattan kaydetmekte ve üretim süreci tamamlandıktan sonra da herhangi bir düzeltme kaydı yapmamaktaydı. Üretici firma ise üretim sürecini tamamladıktan sonra, bilgisayarları Toshiba'ya, bağlı ortaklığı TTIPC aracılığıyla imalat maliyetini ekleyerek satmaktaydı. “Buy-Sell” (al-sat) işlemi olarak adlandırılan bu muhasebe uygulamasının kullanılması Toshiba'da karın manipüle edilmesini sağlamıştır (Suzuki ve Yamada, 2016: 443- 444). Bu işlemler sırasında üretici firmaya tedarik edilen parçaların satış fiyatı “maskelenmiş fiyat” olarak tanımlanmakta olup, alış fiyatından daha yüksektir. Alış ve satış fiyatı arasındaki fark ise “maskelenmiş fark” olarak ifade edilmektedir. Söz konusu, maskelenmiş fark çoğunlukla alış fiyatının beş katı olarak gerçekleşmiş olup, Toshiba tarafından, bağlı ortaklığı TTIPC'dan olan ticari alacak olarak muhasebeleştirilmiştir. Böylece, üretimi tamamlanmış bilgisayarlar TTIPC tarafından Toshiba'ya gönderildiğinde, maskelenmiş fark mamül maliyetinden düşülerek dönem karı şişirilmiştir (Bağımsız Denetim Komitesi-Toshiba, 2015).

Toshiba bilgisayar ticaretinde karı manipüle etmek için bir satış hilesi olan “channel stuffing” (kanal doldurma) yöntemini de kullanmıştır. Söz konusu satış hilesi, gerçek bir satış olmadığı halde, stokların kayıtlardan çıkartılıp satış gibi gösterilmesi işlemidir. Bu durum aynı zamanda ticari alacak tutarının da yükselmesine neden olmaktadır. Bu uygulama genellikle dönem sonlarında satış hasılatını ve karı olduğundan daha fazla göstermek için kullanılmaktadır. Toshiba bilgisayar üretiminde, üretici firmaya kanal doldurma uygulaması ile ihtiyacından daha fazla ara ürünü satmış, bunun sonucu olarak da cari dönem karını olduğundan daha fazla raporlamıştır (Bağımsız Denetim Komisyonu-Toshiba, 2015).

Bilgisayar üretiminde de, görsel ürünlerde olduğu gibi karı olduğundan fazla göstermek için “Carry/Over” (erteleme) yönetim kullanılmıştır. Toshiba, bu yöntemi kullanarak faaliyet giderlerini gerçekleştirdiği dönemde değil, daha sonraki dönemlerde kaydetmiştir. Şirket, müşterilerine faaliyet giderlerine ilişkin faturaları ilgili dönemde düzenlemelerini daha sonraki dönemlerde düzenleyip göndermelerini rica etmiş, böylece faaliyet giderleri ertelenerek cari dönem kar ve zararı manipüle edilmiştir. Bilgisayar üretiminde birim yöneticileri yukarıda açıklanan muhasebe uygulamalarını hileli olarak kullanarak cari dönem karını şişirmiş ve bütçe hedeflerine ulaşmıştır (Bağımsız Denetim Komitesi-Toshiba, 2015).

5.3.4. Yarı İletken Ürünlerin Envanter Değerlemesi ile İlgili Muhasebe İşlemleri

Toshiba'nın yarı iletken ürünlerinin üretimi Semiconductor & Storage Company (S&S) tarafından gerçekleştirilmekte ve söz konusu üretim süreci iki safhadan oluşmaktaydı. Şirket, ürün maliyetini hesaplariken standart maliyet yöntemini kullanmıştır (Bağımsız Soruşturma Komitesi-Toshiba, 2015). Bu yöntemde, standart maliyet ve gerçek (fiili) maliyet arasındaki maliyet farkı, her bir üretim safhası için ayrı olarak hesaplanmakta ve safhalara paylaştırılmaktadır. Ancak, şirket tahakkuk eden toplam maliyet farkını, dönem sonu yarı mamül stokları, mamül stokları ve satılan mal maliyeti arasında paylaştırmış, böylece birimin gelirlerini manipüle etmiştir (Suzuki ve Yamada, 2016: 445).

Şirket cari dönem karını olduğundan daha fazla göstermek için, üretim sürecinin ilk aşaması için kullandığı standart maliyetleme yöntemini değiştirmiş ancak, üretim sürecinin son (ikinci) aşamasın da ise standart maliyetleme yöntemini kullanmaya devam etmiştir. Böylece, son üretim sürecinde maliyet farkı gerçek değerini aşmış, daha yüksek tutarda gerçekleşmiştir. Son üretim sürecindeki maliyet farkı, ilk üretim sürecindeki dönem sonu yarı mamül stoklarına yansıtılmış ve beraberinde olması gereken gerçek tutarın altındaki maliyet farkı ise, son üretim sürecinde dönem sonu mamül stokları ve satılan mal maliyeti arasında paylaştırılmıştır. Standart maliyetleme yönteminin usulsüz kullanımı, cari dönem karının şişirilmesine neden olmuştur (Bağımsız Denetim Komitesi-Toshiba, 2015).

5.4. Toshiba'da Yaşanan Muhasebe Usulsüzlüklerinin Sonuçları

Toshiba'daki hileli uygulamalar 2008 yılında, şirketin CEO'su Atsutoshi Nishida döneminde başlamıştır. Olayın ortaya çıkmasıyla, Nishida 18,4 Yen zarar ettiklerini ve bunu bildirmemelerinin kendileri için çok utanç verici olduğunu ifade etmiştir. Hileli uygulamalarda genel olarak, şirket finansal raporların üzerinde oynama yapar, bundan sonra durmak artık çok zordur ve her dönem yanlış bildirilen tutarlar giderek artar. Burada da, ulaşılamayacak hedefler bir kez elde edilince, izleyen yıllar boyunca üst yönetim daha zor hedefler belirlemiştir. Rekabetçi ortamda, artan karlılığı elde etmek bir saplantı haline gelmiş ve bu durum 2014 yılına kadar devam etmiştir (Hass ve Diğerleri, 2018: 268).

Toshiba, Mayıs 2015 tarihinde söz konusu problemin ne olduğunu ve nedenlerini ortaya çıkarmak için, bağımsız uzmanlarca yapılan bir soruşturma başlatmıştır. Yapılan soruşturma neticesinde, Japon teknoloji devinin, 6 yıl süresince karını 151,8 Yen fazla gösterdiği tespit edilmiştir. Şirketin CEO'su Atsutoshi Nishida da başta olmak üzere, yanlış bilgilendirmenin tüm sorumluluğunu üstlenen sekiz üst yöneticinin işten el çektilmesi söz konusu olmuştur (Mehta ve Bhavani, 2017: 70). Ağustos 2015 tarihinde ise Toshiba, yeni bir yönetim yapısını duyurmuştur. Bu yeni yapıya göre, dördü kurum içinden diğer yedisi ise kurum dışından olmak üzere yönetim kurulu üyelerinin sayısı onaltıdan, onbire düşürülmüştür. Yeni yönetim Eylül 2015 tarihinde, olağanüstü genel kurul sonrasında göreve başlamıştır (Khondaker ve Marc, 2016: 94).

5.5. Toshiba'daki Muhasebe Usulsüzlükleri ile Muhasebe Manipülasyonlarının İlişkilendirilmesi

Toshiba'nın, 2008- 2014 yılları arasında, finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını gerçek durumundan farklı göstermek üzere, çeşitli muhasebe usulsüzlükleri yaptığı tespit edilmiştir. Söz konusu hileli muhasebe uygulamalarının hangi muhasebe manipülasyon yöntemleri ile örtüştüğü Tablo 1'de özetlenmiştir;

Tablo1. Toshiba' da Uygulanan Muhasebe Manipülasyon Yöntemleri

| Toshiba'daki Muhasebe Usulsüzlükleri | Muhasebe Manipülasyon Yöntemleri |
|---|--|
| Tamamlama Yüzdesi Yönetiminin Kullanılması | Karın İstikrarlı Hale Getirilmesi Agresif Muhasebe |
| Görsel Ürünlerde Faaliyet Giderlerinin Muhasebeleştirilmesi | Karın İstikrarlı Hale Getirilmesi Agresif Muhasebe |
| Bilgisayar Üretiminde Ara Ürünlerin Muhasebeleştirilmesi | Karın İstikrarlı Hale Getirilmesi Agresif Muhasebe Hileli Finansal Raporlama |
| Yarı İletken Üretiminde Envanter Değerlemesi | Kar Yönetimi Agresif Muhasebe |

Beklediği kar hedefine ulaşmak için uzun vadeli projelerde “Tamamlama Yüzdesi Yöntemi” ni kullanan Toshiba, bilinçli olarak bu yöntemi seçmiştir. Bu durum, şirketin agresif manipülasyon uygulaması yaptığını göstermektedir. Aynı zamanda, Toshiba, tamamlama yüzdesi yöntemini kullanarak projelerin kurulum maliyetlerini, şirketin finansal performansını dönemler itibarıyla daha iyi gösterecek şekilde paylaşmış ve muhasebeleştirmiştir. Böylece, şirketin karı, karın istikrarlı hale getirilmesi manipülasyon yöntemi ile dönemler itibarıyla dengelenmiştir.

Toshiba, zarar eden görsel ürünler iş kolundaki olumsuz koşulları ortadan kaldırmak ve kar hedefine ulaşmak için “Carry/over” (Erteleme) muhasebe usulünü kullanarak agresif muhasebe uygulaması gerçekleştirmiştir. Ayrıca, bu muhasebe usulünün uygulanması, cari döneme ait faaliyet giderlerinin sonraki dönemlere ertelenmesini sağlamış ve cari dönem karı olması gereken değer üzerinde gösterilmiştir. Şirket faaliyet giderlerini ilgili dönemlere kaydetmeyerek, maliyetleri eksik göstermiş, böylece karı istikrarlı hale getirerek, karı manipüle etmiştir.

Bilgisayar üretiminde, üretim için gerekli ara ürünleri (parça) üretici firmaya tedarik eden Toshiba, “Buy/Sell” (Al-Sat) muhasebe yöntemini kullanarak, ara ürünlerin alış fiyatı ve tedarik fiyatı arasındaki farkı mamül maliyetinden düşürmüş ve karı yüksek göstermiştir. Toshiba, bilgisayar üretiminde karı manipüle etmek için “Carry/Over” muhasebe uygulamasını da kullanmış, böylece faaliyet giderlerini sonraki dönemlere ertelemiş ve karı istikrarlı hale getirmiştir. Söz konusu muhasebe usüllerini kasıtlı olarak kullanarak agresif muhasebe uygulaması gerçekleştirmiştir. Bunun yanı sıra, bilgisayar üretiminde, “Channel Stuffing” (Kanal Doldurma) muhasebe yöntemini kullanmış, şirket gerçek satış yapmadığı halde stokları kayıtlarından çıkararak satış gibi göstermiş, böylece satış hasılatını ve ticari alacaklarını olduğundan fazla raporlamıştır. Toshiba, bir satış hilesi olan bu yöntemi kullanarak hileli finansal raporlama gerçekleştirmiştir.

Toshiba, üretim süreci iki aşamadan oluşan yarı iletken ürünler iş kolundan, maliyetleri muhasebeleştirmek için “Safha Maliyet” yöntemini kullanmıştır. Ancak şirket, söz konusu maliyetleme yöntemini usulsüz olarak kullandığından, cari dönem karı olduğundan daha fazla gösterilmiştir. Böylece, şirket agresif muhasebe uygulaması gerçekleştirerek ve kar yönetimi yaparak karını şişirmiş, finansal durumunu olduğundan daha iyi göstermiştir.

5.6. Toshiba’da Yaşananlar Farklı mı?

2000’li yılların başında üst üste yaşanan muhasebe skandalları, piyasalarda güvensizlik oluşturarak, işletmelerin muhasebe, iç kontrol, kurumsal yönetim işlevleri ile bağımsız denetim kurumları ve faaliyetlerinin sorgulanmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda, işletmelerin muhasebe bilgilerini, kullanıcılarına şeffaf, eksiksiz ve doğru olarak sunmalarını sağlayacak, işletmelerin iç kontrol etkinliğini arttıracak ve bağımsız denetim kurumlarının üzerine bir kamu otoritesi ihtiyacını karşılayacak çeşitli kanunlar yürürlüğe konmuş ve yasal düzenlemeler getirilmiştir.

Bu bağlamda, Sarbanes Oxley yasası Amerika ‘da, 8 nolu Direktif Avrupa’ da ve J-Sox yasası ise Japonya’da yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yasalar ve düzenlemeler, muhasebe usulsüzlüklerinin tespit edilerek yatırımcıların çıkarlarının zamanında korunmasını hedefleyen ve bağımsız denetim firmalarını denetleyecek kamu gözetim kurumlarının kurulmasını sağlamıştır (Odabaşı ve Ergen: 2015). Ancak, muhasebe skandallarını ve suiistimallerini engelleyememiştir. Bu skandallardan biri de çalışmada ele alınan Toshiba skandalıdır. Diğer skandallardan bazıları ise; Siemens (Almanya, 2006), Lehman Brothers (ABD, 2008), Satyam (Hindistan, 2009), Hewlett Packard (ABD, 2011), Tesco (İngiltere, 2014), Fuji Xerox (Japonya, 2017), Wells Fargo (ABD, 2018) ve Samsung BioLogics (Kuzey Kore, 2018) dir (Kızıl ve Kaşbaşı, 2018: 133).

Çalışmanın başında muhasebe skandallarından Toshiba’daki usulsüzlükler ve gerçekleştirilmiş olan muhasebe manipülasyonları ele alınmış olup çalışmanın bu bölümünde, söz konusu muhasebe manipülasyonlarının nedenleri ve süreci açısından bir karşılaştırma yapabilmek adına, aynı dönemde yaşanmış başka bir muhasebe skandalı olan Tesco ile Toshiba’da yaşananlar karşılıklı olarak değerlendirilmiştir.

Tesco, 1919 yılında Londra’nın doğu ucunda Jack Cohen tarafından kurulmuş olup, dünyadaki çok uluslu market ve perakendeci lider şirketlerden biridir. Şirket, Birleşik Krallıkta distribütörlük, 11 ülkede uluslararası distribütörlük ve finansal hizmetler olmak üzere üç temel alanda faaliyetlerini yürütmektedir (Claudio ve diğerleri, 2017). Tesco, ilk olarak 1924’de, şirketin sahibi Cohen’nin bir çay sevkiyatını satın almasıyla piyasada marka haline gelmiş, ilk Tesco mağazası ise 1929 yılında kuzey Londra’da açılmıştır. 1932 yılında limited şirket statüsünü alan Tesco’nun hisse senetleri, 1947 yılında borsada işlem görmeye başlamıştır. Tesco, 1968 yılında ilk süper marketini Crawley’de açmış ve 1974 yılında ise ilk petrol istasyonunu açarak, İngiltere’nin en büyük petrol perakendecisi olmuştur. 1995 yılında İngiltere’nin en büyük perakendecisi olan Tesco, daha sonra deniz aşırı ülkeler olan Polonya, Çekya ve Slovakya’ya da faaliyete geçmiştir. 2000 yılında, “Tesco.com” u kurmuş ve 2006 yılı itibariyle 12 ülkede ticaret yapan bir şirket haline gelmiştir. Şirket 2007 yılında, “Fresh and Easy” markası ile ABD’de mağazalar açmış, ancak ülkede o dönemde yaşanan olumsuz ekonomik koşulların da etkisi ile 2012 yılı itibariyle Amerikan pazarından çekilmiştir. 2013

yılına gelindiğinde ise, Tesco'nun satışları rakiplerinin birçoğundan daha hızlı olarak düşmüş ve şirket finansal açıdan sıkıntı yaşamaya başlamıştır (Millar ve Gigby, 2015: 91- 93).

Şirketin üst düzey yöneticileri, daha önce yapmış oldukları kar tahmin ve hedeflerine ulaşamayacaklarını anlamış ancak, şirket bunu kamuya paylaşmak yerine karını manipüle ederek, gelirleri ile ilgili yanıltıcı bilgi vermiştir. Bu durum, muhasebe usulsüzlüğü 2014 yılında ortaya çıkana kadar iki yıl boyunca devam etmiştir (<http://businessethicscases.blogspot.com>). Şirketin finansal raporlarında karını, ilk dönemi için 250 milyon Paund şişirdiği ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine, şirket yönetimi ticari gelirlerini gerçekleştirilmeden hızlandırarak muhasebeleştirildiğini ve tahakkuk etmiş olan maliyetlerini ise ertelediğini beyan etmiştir. Başka bir ifadeyle, şirketin tedarikçilerinden satın aldığı mallar eline geçtiğinde, daha satılmadan gelir olarak kabul edilip kaydettiği ve tedarikçilerin sağladığı indirimlerinde gelir olarak muhasebeleştirildiği ortaya çıkmıştır (Farrell, 2014).

Skandalın ortaya çıkmasıyla, İngiltere'de finansal faaliyetlerin düzenlenmesinde bir otorite olan Finansal Raporlama Konseyi (FRC), olayı incelemesi için Deloitte'i görevlendirmiştir. Deloitte, Tesco'nun finansal tablolarını, Eylül 2014'den itibaren üç yıl geriye giderek incelemiş ve 118 milyon Pound'un, 2014 yılının ilk döneminde şirket karının yüksek gösterilen kısmı olduğunu ve kalan 145 milyon Paund'un ise önceki yıllara ait olduğunu tespit etmiştir. Bu sonuç, karın daha önceki yıllardan itibaren manipüle edildiğini göstermektedir (Butler, 2017).

Yapılan incelemenin sonucu Tesco'nun hedeflerine ulaşmak için karını agresif muhasebe uygulamasıyla sistematik olarak manipüle ettiğini ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Toshiba'da muhasebe standart ve ilkelerini agresif bir biçimde kullanarak, 2008 ve 2014 yılları arasında karını manipüle etmiş ve finansal performansını olduğundan daha iyi göstermeye çalışmıştır. Tesco ve Toshiba'daki muhasebe skandalları, oluşum nedenlerini ve süreçlerini ortaya koyma amacıyla, bağımsız denetim, kurumsal yönetim, iç kontrol ve işgören teşvik politikaları açısından karşılaştırılmıştır;

Bağımsız Denetim: Nedenleri farklı olmakla birlikte her iki skandalda da bağımsız denetim zafiyeti olduğu görülmektedir.

Toshiba'nın bağımsız denetçisi, Ernest & Young SHinNihon LLC, Japonya'nın en büyük ve en önemli denetim firması olmasına karşı, bir denetçi olarak görevini yerine getirememiştir. Altı yıldır Toshiba'nın bağımsız denetçisi olan firma, Toshiba'da yedi yıl boyunca gerçekleştirilen hileli muhasebe uygulamalarını tespit edememiştir. Bunun en önemli nedeni ise, kaliteli denetimin unsurlarından biri olan "denetim ücreti" dir. Japonya'da denetim ücretleri dünya standartlarına göre oldukça düşük kalmaktadır. Tatmin edici düzeyde ücret almayan bir denetçinin, finansal verileri incelerken yeterli zaman ayırıp ayırmayacağı ve derinlemesine bir araştırma yapıp yapmayacağı konusunda şüpheler oluşması söz konusudur (Khondaker ve Bremer, 2016: 97).

Tesco vakasında bağımsız denetim zafiyeti, şirket ile denetçi firma arasındaki uzun süreli ilişkiden kaynaklanmıştır. Tesco'nun bağımsız denetçisi olan PwC (Pricewaterhousecoopers) 1983 yılından itibaren otuz yıl boyunca şirkete denetim hizmeti vermiştir (Kukreja ve Gupta, 2017: 14). Böyle bir durumda, denetçi mesleki şüphecilik

konusunda zayıflık gösterecektir. Ayrıca, şirketin denetim komitesi, denetçinin bağımsızlığını destekleyebilecek iken, Tesco'nun denetim komitesi başkanının, PwC'nin eski bir çalışanı olması bunu engellemiştir (Merison, 2014). PwC, 2013- 2014 dönem sonuna ait denetim sürecinde, "Manipülasyon Riski" (Risk of Manipulation) ibaresini kullanarak, ticari gelirlerin hesaplanması konusuna dikkat çekmiş ve bu durumu raporlamıştır. Ancak, Tesco denetim komitesi, bu konuda herhangi bir problem olmadığı sonucuna varmış ve denetim firmasını ikna etmiştir (<http://www.ft.com>).

Kurumsal Yönetim: Her iki muhasebe skandalında da yönetim zafiyeti önemli bir rol oynamıştır.

Toshiba'nın 2014 yılına ait yıllık raporuna göre, şirketin onaltı kişiden oluşan yönetim kurulu üyelerinden sadece dördü (%25) şirket dışından bağımsız yöneticilerden oluşmaktaydı (Hass ve diğerleri, 2018: 269). Bunun yanı sıra, muhasebe suiistimalinin yaşandığı dönemlerde, yönetim kurulu üyelerinin yeterli düzeyde eğitim ve tecrübesi bulunmamaktadı. Aynı şekilde, beş kişiden oluşan denetim kurulu üyelerinin üçü dışardan olup, finans ve muhasebe alanlarında bilgi ve deneyimine sahip değildiler (Khondaker ve Bremer, 2016: 92).

Tesco'da da durum çok farklı görünmemektedir. Skandalın ortaya çıktığı dönemde, yönetim kurulu üyeleri, süpermarket sektörüne uygun tecrübeye sahip değildiler (<http://www.ft.com>). Ayrıca, şirketin on kişiden oluşan yönetim kurulu üyelerinden ikisi, daha önce şirketin denetim firması olan PwC'da çalışmış olup, bunlardan biri de şirketin denetim kurulu başkanlığını yapmaktaydı (Chakraborty, 2014). Kurumsal yönetim açısından şirket yönetimini zayıflatıcı önemli bir başka unsur da, söz konusu suiistimalin yaşandığı dönemde mali işlerden sorumlu müdür pozisyonun beş ay boyunca boş kalmasıdır (Kukreja ve Gupta, 2017: 15).

İç Kontrol: Toshiba ve Tesco 90'lı ve 2000 yıllarda hızlı bir büyüme trendi yakalamış, hem faaliyet alanlarını çeşitlendirmiş hem de iş hacimlerini büyütmüşlerdir. Ancak, her iki vakada da yaşananlar göstermektedir ki, iç kontrol sistemi şirketlerin büyümesine uygun olarak geliştirilememiştir. Yukarıda ifade edildiği gibi her iki şirkette de iç kontrolün önemli bir unsuru olan denetim komitesi etkin olamamıştır. Şu var ki, her iki skandal da, iç bildirim sistemi ile yani bir ihbarcının uyarısı ile ortaya çıkmıştır.

Japonya'da 2006 yılında "İhbarcı Koruma Yasası"nın çıkarılmasından sonra, şirketler iç bildirim sistemlerini oluşturmuşlardır. Toshiba'da yaşanan muhasebe hilesi, Japon Menkul Kıymetler ve Döviz Gözetim Komisyonu'na (JSESC) gelen e posta ile ortaya çıkmış ve bu ihbar üzerine soruşturma başlatılmıştır. Böylece, Toshiba'da daha önce inşaa edilmiş olan iç bildirim sistemi işlevini yerine getirmiştir (Nikkie, 2015). Benzer şekilde, 19 Eylül 2014 tarihinde, Tesco'nun finans departmanında çalışan bir ihbarcı Hukuk Departmanı aracılığıyla, şirket karının kamuoyuna, olduğundan 246 milyon Pound daha fazla duyurulduğunu iddia etmiştir. Söz konusu ihbarcı, ticari gelirlerle ilgili belgelerin finans departmanına ulaştırılmadığı konusuna dikkat çekmiş ve bu konu ile ilgili endişelerini bildirmiştir. Kısa bir süre sonra da, şirket yönetimi şirket karını yüksek beyan ettiğini kamuoyuna duyurarak kabul etmiştir (Kukreja ve Gupta, 2017: 10).

İşgören Teşvik Politikası: Her iki şirketin de üst yönetimi gerçekçi olmayan yüksek kar hedefleri belirlemiş, bu durum muhasebe bilgilerinin manipüle edilmesine neden

olmuştur. Ancak, Toshiba ve Tesco’da çalışanları kar hedeflerine ulaşma konusunda motive eden unsurlar farklılaşmaktadır.

Japonya’da yaşam boyu istihdamın ve bunun sonucunda çalışanların kuruma olan bağlılıklarının çok yüksek düzeyde olduğu bilinen bir gerçektir. Toshiba vakasında, çalışanlar şirketin çıkarlarını her şeyin üstünde görmüşlerdir. Çalışanlar içinde buldukları kurum kültürüne uygun olarak, üstlerine itiaatle etmiş ve üstlerin koyduğu hedeflere ulaştırmak için muhasebe usulsüzlükleri gerçekleştirmişlerdir (Melle vd., 2017: 611).

Tesco ‘da ise çalışanlar için performans dayalı ücretlendirme ile prim, ikramiye ve ödüllendirme gibi uygulamalar, şirket çalışanlarını karı yönetmeye ve agresif muhasebe uygulamalarına teşvik etmiştir (Kukreja ve Gupta, 2017: 15).

6. SONUÇ

Dünyada finansal bilgi manipülasyonundan kaynaklanan finansal problemler ve muhasebe skandalları giderek artış göstermiştir. Yakın zamanda benzer bir skandal da, Japonya’nın prestijli şirketlerinden olan Toshiba’da yaşanmıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren Toshiba, muhasebe uygulamalarını usulsüz olarak kullanarak, finansal bilgilerini manipüle etmiştir.

Toshiba ile ilgili muhasebe skandalının ortaya çıkmasıyla başlayan soruşturma sonucunda, söz konusu muhasebe usulsüzlükleri dört ana başlık altında raporlanmıştır. Bunlar; Tamamlama yüzdesi yönetiminin kullanılması, görsel ürünlerde faaliyet giderlerinin muhasebeleştirilmesi, bilgisayar üretiminde ara ürünlerin muhasebeleştirilmesi ve yarı iletken üretiminde envanter değerlemesidir.

Uzun vadeli projelerde kullanılan “Tamamlama yüzdesi yöntemi” ile şirket hem agresif muhasebe hem de karı istikrarlı hale getirme manipülasyon yöntemlerini kullanmıştır. Diğer bir muhasebe usulsüzlüğü şirketin faaliyet alanlarından biri olan görsel ürünlerde gerçekleştirilmiştir. Faaliyet giderlerinin muhasebeleştirilmesinde “Carry/over” (Erteleme) muhasebe usulünün kullanılmasıyla agresif muhasebe ve karın istikrarlı hale getirilmesi muhasebe manipülasyon yöntemleri kullanılmıştır. Bilgisayar üretiminde şirket, “Buy/sell” (Al/sat), “Carry/over” (Erteleme) ve “Channel stuffing” (Kanal doldurma) muhasebe uygulamalarını kullanarak, aynı anda hileli finansal raporlama, agresif muhasebe ve karın istikrarlı hale getirilmesi manipülasyon yöntemleri ile karını manipüle etmiştir. Şirket, yarı iletken ürünlerin envanter değerlemesinde “Safha maliyet yöntemi” nin usulsüz kullanımıyla agresif muhasebe uygulaması ve kar yönetimi manipülasyon yöntemleri gerçekleştirilmiştir.

Finansal bilgilerini manipüle ederek, muhasebe skandalına neden olan Tesco ile Toshiba’da yaşananlar karşılaştırıldığında birçok benzerlik görülmektedir. Nedenleri farklı olmakla birlikte her iki vakada da bağımsız denetim zafiyeti söz konusudur. Toshiba vakasında, denetim ücretlerinin düşük olması, Tesco vakasında ise bağımsız denetçi ile olan otuz yıllık uzun süreli ilişki buna neden olmuştur. Tesco ve Toshiba’da yönetim kurulu üyelerinin mesleki profesyonelliğinin zayıf oluşu ve bazı üyelerin şirketten bağımsız olmayışı üst yönetimin yetersizliğine yol açmıştır. Benzer şekilde, her iki şirkette hızlı bir büyüme trendi yakalamasına karşın iç kontrol sistemlerini geliştirememişlerdir.

Toshiba ve Tesco gibi son yıllarda yaşanan muhasebe skandalları, muhasebe ve denetim alanındaki mevcut yasa ve düzenlemelerin yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, şirketler agresif muhasebe uygulamalarını yasal görmekte ve finansal bilgi kullanıcılarına yanıltıcı bilgi sunmaktadırlar (Yardımcıoğlu ve Ada, 2013: 44). Literatürde

belirtildiği gibi (Kızıllı ve Kaşbaşı, 2018; Kukreja ve Gupta, 2017; Odabaşı ve Ergen: 2015) muhasebe usulsüzlüklerini önleyebilmek için, kamu otoritelerince daha etkin yasaların çıkarılması; bağımsız denetçilerin mesleki bilgi, yeterliliklere ve etik değerlere sahip olmalarına yönelik önlemlerin alınması; firmaların kurumsal yönetim düzeylerini geliştirmeleri ve iç denetim sistemlerini güncellemeleri gerekmektedir.

Yerli literatürde, Toshiba’da yedi yıl süresince gerçekleştirilen muhasebe usulsüzlükleri ve beraberinde yaşanan finansal bilgi manipülasyonunun ele alındığı benzer bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, çalışma muhasebe manipülasyonlarının ele alınacağı ve örneklendirileceği gelecek çalışmalar için yol gösterici olacaktır. Ayrıca, farklı çalışmalarla Toshiba vakası, kurumsal yönetim, iç kontrol ve bağımsız denetim yetersizlikleri açısından analiz edilebilir.

KAYNAKLAR

- Altunışık, Remzi - Coşkun, Recai - Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Atmaca, Metin. (2012). “Muhasebe Skandallarının Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Etkinleştirilmesi”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14/1, ss. 191- 205.
- Aygün, Davut. (2013). “Yaratıcı Muhasebe Stratejileri”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Ekim 2013, 8(2), ss. 49- 69.
- Bashin, Madan Lal. (2016). “Accounting Manipulation Practices in Financial Statements: An Experience of an Asian Economy”, International Journal of Economics and Financial Research, Vol. 2, No. 11,ss. 199- 214.
- Bhavani, Ganga ve Amponsah, Christian Tabi. (2017). “M-Score and Z-Score for Detection of Accounting Fraud”, Accountancy Business and The Public Interest, July 2017, ss. 68- 86.
- Bekçi, İsmail ve Avşarlıgil, Nuri. (2011). “Finansal Bilgi Manipülasyonu Yöntemlerinden yaratıcı Muhasebe ve Bir Uygulama”, MÖDAV Dergisi, 13(2),ss. 131- 162.
- Butler, Sarah. (2017). “Tesco Whistleblower Commissioned Report on Scale of Profit Hole, Court Hears”. The Guardian. Retrieved from, October 2017.
<http://www.theguardian.com/uk-news/2017/oct/05/tesco-whistleblower-commissioned-report-on-scale-of-profit-hole-court-hears> (27/ 07/ 2019)
- Chakraborty, Aditya. (2014). “Akward Questions for Tesco Should be Answered by Its Accountants too”, The Guardian. September 29th, 2014.
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/sep/29/tesco-accountants-auditors> (27/ 07/ 2019)
- Claudio, Crespi, Persiani, Gianmarco ve Rigatti, Simone. (2017) “Tesco Scandal- Financial Reporting”, Nova School of Business and Economics, January 2017.
- Çatıkkaş, Özgür. (2011). “İşletmelerde Mali Tablo Hileleri”, Denetim Dergisi, Kamu İç Denetçileri Derneği, Sayı:8,ss. 18- 30.

- Demir, Volkan ve Bahadır, Oğuzhan. (2007). “Muhasebe Manipulasyonu- Yöntem ve Teknikler”, Mali Çözüm Dergisi, Yıl: 17,Sayı: 84, Kasım- Aralık 2007,ss.103- 119.
- Dönmez, Adnan ve Çavuşoğlu, Kürşad. (2015). “Hilelerin Ortaya Çıkarılması Bakımından Bağımsız Denetim ile Adli Muhasebenin Karşılaştırılması”, Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, Cilt:1, Sayı: 3,ss. 34- 67.
- Elitaş, Bilge Leyli. (2013). “Muhasebe Manipülasyonu ve Muhasebe Bilgi Kalitesine Etkisi”, Muhasebe Finansman Dergisi, Nisan 2013, Sayı 58,ss. 41- 53.
- Farrell, Sean (2014). “Tesco to be investigated by FCA over accounting scandal”, The Guardian. Retrieved from, October 2014.
- <http://www.theguardian.com/business/2014/oct/01/tesco-investigated-fca-accounting-scandal>
(22/ 07/ 2019)
- Gerring, John. (2004). “What Is a Case Study and What Is It Good for?”, American Political Science Review, Vol. 98, No. 2 May 2004,ss. 341- 354.
- Gacar, Anıl. (2012). “Ekonomik Krizler Sonrası Yaşanan Şirket İflasları ve Yaratıcı Muhasebe İlişkisi”, Mali Çözüm Dergisi, Mayıs –Haziran 2012,ss. 73- 83.
- Hass, Susan - Burnaby, Priscilla ve Nakashima, Masumi. (2018). “Toshiba Corporation- How Could So Much Be So Wrong?”, Journal of Forensic and Invertigative Accounting, Volume 10: Issue 2, Special Issue 2018,ss. 267- 280.
- Khondaker Mizanur Rahman ve Marc Bremer. (2017). “The Implications of The Toshiba Accounting Scandal for auditor Liabilities in Japan”, Nazan University, No. 1704, October 2017,ss. 1- 17.
- Khondaker Mizanur Rahman ve Marc Bremer. (2016). “Accounting Irregularities at Toshiba: An Inquiry into The Nature and Causes of The Problemand Its Impact on Corporate Governance in Japan”, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, Vol. 5(4), April 2016,ss. 88- 101.
- Kızıl, Cevdet ve Kaşbaşı, Burhan. (2018). “Accounting Scandals and Eye-Catching Frauds: USA-Japan Comparison by Considering the Role of Auditing”, Journal of Asian Research, Vol. 2, No. 3, 123- 138.
- Kızıl, Cevdet - Çelik, İsmail Erkan - Akman, Vedat ve Şener, Sevda. (2016). “Yaratıcı Muhasebe Yöntemleri ve Finansal Bilgilerin Manipülasyonu: profesyonel Muhasebe meslek Mensupları Üzerinde Örnek Bir Uygulama”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 1,ss. 1- 18.
- Kukreja, Gagan ve Gupta, Sanjay. (2017). “Tesco Accounting Misstatements: Myopic Ideologies Overshadowing Larger Organisational Interests”, SDMIMD Journal of Management, Vol. 7, Issue 1, March 2016, 9- 18.

- Küçüksözen, Cemal ve Küçükkocaoğlu, Güray. (2004). “Finansal Bilgi Manipülasyonu: İMKB Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, 1st International Accounting Conference on The way to Convergence, MÖDAV, 3- 5 November 2004, İstanbul.
- Mehta, Anupam ve Bhavani, Ganga. (2017). “Application of Forensic Tools to Detect Fraud: The Case of Toshiba”, Journal of Forensic & Investigative Accounting, Volume 9: Issue 1, January- June,ss. 1- 23.
- Mele, Domenec - Rosanas, Josep M. ve Fontrodona, Joan. (2017). “Etics in Finance and accounting: Editorial Introduction”, Journal of Business Etics, 140,ss. 609- 613.
- Merison, Paul. (2004). “Window Dressing” , PQ Magazine, December 2014
<https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/EducatioTraining/Study%20Support%20Resources/P1%20Auditing/Relevant%20Articles/windowdressing.pdf> (27/ 07/ 2019).
- Millar, Julie Haddock ve Rigby, Chris. (2015). “Business Strategy and The Environment: Tesco PLC’s Declining Financial Performance and Underlying Issues”, Review of Business & Finance Studies, Vol. 6, No. 3, 91- 103.
- Mulford, Chales W. ve Comiskey, Eugene E. (2002). The Financial Numbers Game: Detecting Creative Accounting Practices, John Wiley& Sons Inc., New-York.
- Neville, Simon. (2014). “Tesco Board Fury at PwC Denials Over Profit Scandal”, The Independent, Wednesday 19, 2014.
<http://www.independent.co.uk/news/business/news7tesco-board-fury-at-pwc-denials-over-profit-scandal-9869349.html> (28/ 07/ 2019)
- Ocak, Murat ve Güçlü, Fırat Coşkun.(2014). “Muhasebe Manipülasyonu: Hile, Yaratıcı Muhasebe, Kar ve İzlenim Yönetimine İlişkin Kavramsal Çerçeve”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6/3,ss. 123- 135.
- Odabaşı, Cahit ve Ergen, Hasan.(2015). “Bağımsız Denetimde Kamu Gözetimi ve Skandallar”, Muhasebe ve Denetim Dünyası.
http://www.kgkuzder.org.tr/upload/files/Bagimsiz_Denetimde_Kamu_gozetimi_ve_Skandallar.pdf (04/ 01/ 2019)
- Rahman, Khondaker Mizanur ve Marc Bremer. (2016). “Accounting Irregularities at Toshiba: An Inquiry into The Nature and Causes of The Problemand Its Impact on Corporate Governance in Japan”, Global Advanced research Journal of Management and Business Studies, Vol. 5(4), April 2016,ss. 88- 101.
- Sığrı, Ünsal. “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 9, Bahar 2016/1,ss. 29- 47.
- Suzuki, Daisuke ve Yamada, Junpei. (2016). “Accounting Fraud and Accounting Standards: The Case of Toshiba’s Fraudulent Accounting”, 5th International Conference on Accounting, Auditing and Taxation (ICAAT 2016),ss. 439- 449.

- Trussel, John. (2003). "Assessing Potential Accounting Manipulation: The Financial Characteristics of Charitable Organizations with Higher Than Expected Program-Spending Ratios", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 32, No. 4, December 2003,ss. 616- 634.
- Ueno, Takefumi - Sakakibara, Genki ve Unchino, Sanshiro. (2015). " Accounting for Goodwill and Manipulation", *Journal of Accounting & Marketing*, Volume 4, Issue 2, 131.
- Usul, Hayrettin ve Topçuoğlu, Metin. (2011). "Finansal Manipülasyonların Ortaya Çıkarılması ve Önlenmesinde Adli Muhasebenin Önemi: Türk Hukuk Sisteminde Var Olması Gerekliği Üzerine Bir Tartışma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3,ss. 53- 66.
- Wilson, Mark ve Shailer, Greg. (2007). "Accounting Manipulations and Political Costs: Tooth & Co Ltd., 1910- 1965", *Accounting and Business Research*, Vol. 37, No. 4,ss. 247- 266.
- Varıcı, İdiris ve Er, Bünyamin. (2013). "Muhasebe Manipulasyonu ve Firma Performansı İlişkisi: İMKB Uygulaması", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 13, Sayı: 1, Ocak 2013, ss. 43- 52.
- Yardımcıoğlu, Mahmut ve Ada, Şebnem. (2013). "Kronolojik Bir Sırayla Muhasebe ve Finansal Raporlamada Usulsüzlükler ve Skandallar", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 43- 56.
- Yıldız, Ekrem ve Başkan, Tuba Derya.(2014). "Muhasebe Hilelerinin Önlenmesinde Kullanılan Araçlar: BİST Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Nisan 2014, sayı 62,ss. 1- 18.
- Yin, R. K. (2002). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publication, California.
- Bağımsız Soruşturma Komisyonu -Toshiba (Independent Investigation Committee for Toshiba Corporation. (2012). Investigation Report. July 2015. https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/news/20150725_1.pdf (25/ 02/ 2019).
- Tesco PLC: An Accounting Scandal (2014- 2015) Business Ethics Case Analyses, Monday-April 3 2016
<http://businessethicscases.blogspot.com/2017/04/tesco-plc-accounting-scandal-20142015.html>(22/ 07/ 2019)
<http://www.toshiba.co.jp/worldwide/about/history.html> (25/ 02/ 2019)
- "Picking up The Pieces After Tesco's Stock Affair" , *Financial Times*. October 26, 2014.
<http://www.ft.com/cms/s/0/341f1c2a-5b75-11e4-a674-00144feab7de.html#axzz3YjNa6SCq> (28/ 07/ 2019).