

# MUHASEBE VE DENETİME

# BAKİŞ

Accounting and Auditing Review

Yıl/Year : 15 • Sayı/Issue : 45 • Haziran/June 2015 • 10.00 TL • ISSN:1307-6639



- ✍ Tedarik Zinciri Yönetiminde Bir Araç Olarak Hedef Maliyet Yaklaşımı ve Bir Örnek Uygulama  
Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ - Öğr. Gör. Özlem KOÇAKOĞLU
- ✍ Kira Sertifikası Uygulamalarının Vergisel Boyutu ve Muhasebeleştirilmesi  
Doç. Dr. Hikmet ULUSAN
- ✍ Kaynak Tüketim Muhasebesinde Kapasite Maliyet Yönetimi  
Doç. Dr. Tunç KÖSE – Arş. Gör. Şafak AĞDENİZ
- ✍ Üretim İşletmelerinde Ürün (Mamul) Geliştirmenin Ar-Ge Departmanında Teknik Aşamaları ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ - Fatma BAŞ
- ✍ Bankalarda İç Kontrol- İç Denetim İlişkisi ve Bir Uygulama  
Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜL - Öğr. Gör. İsmail KABAN
- ✍ Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar  
Yrd. Doç. Dr. H. Pınar KAYA
- ✍ Uluslararası Finansal Raporlama ve Uluslararası Denetim Standartlarında Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar  
Yrd. Doç. Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN



# MUHASEBE VE DENETİME BAKIS

Accounting and Auditing Review

Yıl/Year:15 Sayı/Issue: 45 Haziran/June 2015

## TÜRMOB ADINA SAHİBİ

*Owner on behalf of TURMOB*

Nail SANLI

&

## Genel Yayın Yönetmeni

*Executive Editor*

Yücel AKDEMİR

&

## Sorumlu Yazı İşleri Müdürü

*Responsible For Desk Editor*

Ali E. DOĞANOĞLU

&

## Editör ve Yayın Kurulu Başkanı

*Editor and Head of the Editorial Board*

Prof. Dr. Yüksel Koç YALKIN

&

## Yayın Kurulu / Editorial Board

Erdoğan ARSLAN

Hakan AY

Garip AYZ

Prof. Dr. Ercan BAYAZITLI

Prof. Dr. Kadir GÜRDAL

Prof. Dr. Semih ÖZ

Doç. Dr. C. Yiğit ÖZBEK

&

## Hakemli Dergi / Refereed Journal

*Yayın Türü : Süreli Yaygın*

*Publication Type : Periodical issue*

&

TÜRMOB MU-DEN A.Ş. tarafından yayınlanmaktadır

*İdari Merkez / Administrative Office*

Gençlik Cad. No:107 Anıttepe/ANKARA

Tel: (0.312) 232 50 60

E-mail : alid@turmog.org.tr

&

## Basım Yeri / Published In : ANKARA

*Basım Tarihi / Published date : 15.06.2015*

Üç ayda bir yayımlanır

*Published four times a year*

&

TÜBİTAK-ULAKBİM Sosyal Bilimler

Veri Tabanı'na (SBVT) kayıtlıdır.

EBSCO tarafından taranmaktadır.

*Registered in TÜBİTAK-ULAKBİM Turkish Social Sciences*

*Database. Indexed by Ebscohost Academic Search*

*Complete*

&

## Dizgi Düzenleme

Tuncay TEKYILDIZ

&

## Baskı / Print

*Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.*

Istanbul Yolu Trafo Karşısı Varlık/ANKARA

Tel : (312) 384 73 44

&

ISSN: 1307-6639

## BİLİM HAKEM KURULU ADVISORY BOARD

Doç. Dr. Tamer Aksoy

Prof. Dr. Doğan Argun

Osman Arıoğlu

Erdoğan Arslan

Prof. Dr. Sinan Aslan

Hakan Ay

Prof. Dr. Yıldız Ayanoğlu

Garip Ayaz

Prof. Dr. Mustafa A. Aysan

Prof. Dr. Kerim Banar

Cansen Başaran

Prof. Dr. Ercan Bayazıtılı

Prof. Dr. Selim Bekçioğlu

Recep Bıyık

Kadir Boy

Prof. Dr. Kamil Büyükmirza

Prof. Dr. Yurdakul Çalıdağ

Prof. Dr. Orhan Çelik

Prof. Dr. Ferruh Çömlekcı

Doç. Dr. Volkan Demir

Prof. Dr. N. Cömert Doyrangöl

Prof. Dr. A. Hayri Durmuş

Dr. Fatih Kemal Ebiçlioğlu

Prof. Dr. Selman Aziz Erden

Prof. Dr. Halim Ergen

Doç. Dr. Deniz Umut Erhan

Prof. Dr. Fatih Coşkun Ertaş

M. Nazmi Esen

Prof. Dr. A. Ümit Gökdeniz

Prof. Dr. Recep Güneş

Prof. Dr. Kadir Gürdal

Prof. Dr. Ali Ersin Güredin

Prof. Dr. Rüstem

Hacırüstemoğlu

Prof. Dr. Cemal İbiş

Prof. Dr. Mustafa İpçi

Prof. Dr. Mevlüt Karakaya

Prof. Dr. Aydın Karapınar

Prof. Dr. Reşat Karcıoğlu

Prof. Dr. Uğur Kaya

Prof. Dr. Sait Yüksel Kaygusuz

Sami Kazıcı

Prof. Dr. Sadık Kırbas

Prof. Dr. Şükrü Kızılot

Doç. Dr. Murat Kiracı

Özcal Korkmaz

Prof. Dr. Güray Küçükkocaoğlu

Prof. Dr. Ganite Kurt

Prof. Dr. Nihat Küçüksavaş

Prof. Dr. Ömer Lalik

Prof. Dr. Beyhan Marşap

Prof. Dr. Can Şımga Mugan

Prof. Dr. Rifat Ortaç

Mehmet Ferudun Ökten

Prof. Dr. Semih Öz

Derya Özalp

Doç. Dr. Yiğit Özbek

Mustafa Özdil

Prof. Dr. Salih Özel

Prof. Dr. Yıldız Özerhan

Prof. Dr. Bülent Pamukçu

Prof. Dr. Recep Pekdemir

Prof. Dr. Alparslan Peker

Prof. Dr. Necdet Sağlam

Prof. Dr. Cevat Sarıkamış

Doç. Dr. Zafer Sayar

Prof. Dr. Mehmet Sayarı

Prof. Dr. Nevzat Saygılıoğlu

Prof. Dr. Güven Sayılğan

Prof. Dr. Seval Kardeş Selimoğlu

Dr. Veysi Seviğ

Prof. Dr. Orhan Sevilengül

Prof. Dr. Fevzi Sürmeli

Prof. Dr. Münir Şakrak

Prof. Dr. Macide Şoğur

Prof. Dr. Hülya Talu

Prof. Dr. Selahattin Tuncer

Prof. Dr. Tuğrul Tüfekçioğlu

Dr. Masum Türker

Prof. Dr. Selçuk Uslu

Doç. Dr. Özgür Özmen Uysal

Prof. Dr. Şaban Uzay

Bülent Üstünel

Mahmut Vural

Doç. Dr. Serap Yanık

Prof. Dr. Yüksel Koç Yalkın

Prof. Dr. F. Münevver Yılandı

Prof. Dr. Göksele Yücel

Prof. Dr. Süleyman Yükcü

Prof. Dr. Ahmet Yüksel

Prof. Dr. Figen Zaif



# İÇİNDEKİLER

**Prof. Dr.**  
**Süleyman YÜKÇÜ**  
**Öğr. Gör.**  
**Özlem KOÇAKOĞLU**

Tedarik Zinciri Yönetiminde Bir Araç Olarak Hedef Maliyet Yaklaşımı ve Bir Örnek Uygulama

1

**Doç. Dr.**  
**Hikmet ULUSAN**

Kira Sertifikası Uygulamalarının Vergisel Boyutu ve Muhasebeleştirilmesi

31

**Doç. Dr. Tunç KÖSE**  
**Arş. Gör.**  
**Şafak AĞDENİZ**

Kaynak Tüketim Muhasebesinde Kapasite Maliyet Yönetimi

51

**Yrd. Doç. Dr.**  
**Mehmet KAHVECİ**  
**Fatma BAŞ**

Üretim İşletmelerinde Ürün (Mamul) Geliştirmenin Ar-Ge Departmanında Teknik Aşamaları ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

75

**Yrd. Doç. Dr.**  
**Mustafa GÜL**  
**Öğr. Gör.**  
**İsmail KABAN**

Bankalarda İç Kontrol- İç Denetim İlişkisi ve Bir Uygulama

89

**Yrd. Doç. Dr.**  
**H. Pınar KAYA**

Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri ve Şirketlere Sağlayacağı Faydalar

113

**Yrd. Doç. Dr.**  
**İlker KIYMETLİ ŞEN**

Uluslararası Finansal Raporlama ve Uluslararası Denetim Standartlarında Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

131



# TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE BİR ARAÇ OLARAK HEDEF MALİYET YAKLAŞIMI VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

**Prof. Dr. Süleyman YÜKÇÜ\***

**Öğr. Gör. Özlem KOÇAKOĞLU\*\***

## ÖZET

Tedarik zinciri yönetimi zincirin başında yer alan odak işletmelere karlılıklarını maksimize edecek yöntemler sunmaktadır. Bu yöntemlerin temelinde tedarikçilerin maliyet yapılarının ortaya çıkarılması yatmaktadır. Bu şekilde odak işletmeler kendileri dışındaki işletmelerin maliyet ve karlılıklarını yöneterek kendi karlılıklarını maksimize etmektedir. Hedef maliyetleme hem odak işletmenin hem de tedarikçilerin karşılıklı menfaatlerini koruyabilecekleri bir yönetim muhasebesi aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı zincir boyunca hedef maliyetleme yöntemi kullanarak her iki tarafın da karlılıklarını maksimize edebileceğini göstermektir. Bu amaçla bir saft şirketinin üç farklı ülkeden yapmış oldukları alımlar incelenmiş ve hedef maliyetlemenin tedarik zinciri boyunca ilişkileri ve maliyetleri belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef Maliyetleme, Tedarik Zinciri Yönetimi, SCOR Modeli, Değer Zinciri, Zincirleme Hedef Maliyetleme

## ABSTRACT

### TARGET COSTING APPROACH AS A TOOL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND A MODEL IMPLEMENTATION

Supply Chain Management offers methods for the focus companies on the head of chain to maximize their profits. These methods are based on revealing the supplier's cost structures. In that way, focus companies maximize their profits by managing costs and profits of the suppliers out of them. Target costing comes up as a management accounting instrument which can save both mutual benefits of focus managements and suppliers. The aim of this study is to demonstrate that both sides can maximize the profits through the chain by using target costing instruments. For this reason, purchases of an axle company from three different countries have been examined and concluded that target costing determines relationships and costs through the supply chain.

**Key words:** Target Costing, Supply Chain Management, SCOR model, Value Chain, Chained Target Costing.

\* Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, suleyman.yukcu@deu.edu.tr

\*\* Harran Üniversitesi Öğretim Görevlisi, ozlemkocak@harran.edu.tr

## 1. GİRİŞ

**T**edarik zinciri yönetimi son yıllarda işletme bilim dalının hemen her konusuyla ilişkilendirilmeye çalışılarak incelenmektedir. Uygulamanın içinde yer alanlar için yanıtlanması gereken en önemli soru tedarik zincirinin neresinde yer aldığımızdır. Başında mı? Başının dışında herhangi bir yerinde mi? Tedarik zincirinin başında bulunuyorsanız tedarik zinciri yönetimi konusunu çok iyi öğrenmeniz ve uygulamanız gerekmektedir. Zincirin başında bulunup başarılı olmanın tek şartı zinciri başarıyla yönetiyor olmaktır. Tedarik zincirini başarıyla yönettiğiniz sürece karlarınızı en yüksek noktaya ulaştırabilirsiniz. Ancak tedarik zincirinin ortasında bir yerde olduğunuzda çok titiz hesaplamalar ve yaklaşımlar içinde olmanız gerekmektedir. Çünkü yukarıdaki tedarikçi sizi bilimsel yöntemler ile yöneterek karınızı maksimize etmeye çalışmaktadır. Onun karının maksimum olması sizin karınızın minimum olması anlamını doğurabilir.

Batılı ülkelerde üç milyon battaniye ve benzeri gibi büyük alım yapan tedarikçilerin yöneticileri (ismi bizde saklı) tedarikçi yönetimini şu öz-lü söylem ile dile getirirler “ Biz tedarikçilerin gırtlığını sıkırız, çok az nefes alabilirler. Tam nefessiz kalmak üzerelerken hafifçe boğazlarını gevşetip nefes almalarını sağlarız, tamamen ölmelerini istemeyiz.” Bu anlatım tedarik zinciri-

rinde yer almanın zaman zaman boğaz tokluğuna çalışmak anlamına geldiğini çok iyi anlatıyor. Hele Çin gibi tamamen tedarik için çalışan ucuz ülke ekonomileri varken daha dikkatli olmalılar.

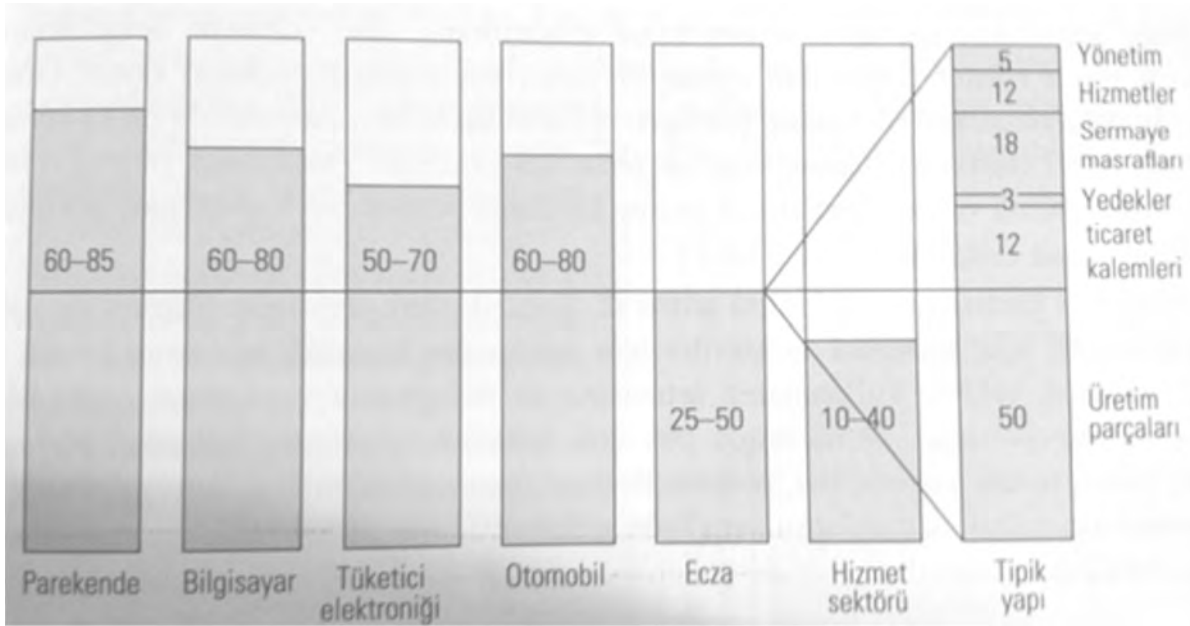
Bu makalenin amacı çok yoğun yapılan “ tedarik zinciri yönetimi” ve “ hedef maliyetleme” konularını birlikte kullanımına ilişkin bir yaklaşımda bulunarak ekonomide gerçek anlamda neler olup bittiğini yönetim muhasebesi açısından ortaya koyabilmektir.

## 2. TEDARİK ZİNCİRİNİN MALİYET BİLEŞENLERİ

Son yıllarda işletmeler kendi öz yetenekleri üzerine odaklanarak içsel kaynaklarını rekabetçi stratejiler geliştirebilmek için kullanmaktadır. Bu yaklaşım işletmeleri kendi öz yetenekleri dışındaki faaliyetleri bu konuda uzmanlaşmış tedarikçilere devrederek ana faaliyet konularını daha iyi yapabilmelerine zemin hazırlamaktadır. Ancak işletmelerin katma değerinin yüksek bir yüzdesi dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirildiğinde, işletmenin başarısı artan oranda tedarik zinciri ağının etkinliğine bağlı olmaktadır.<sup>1</sup> Üretim işletmelerinin maliyet yapısı üzerine yapılan bir analiz, satılan mallar maliyetinin büyük kısmını oluşturan yada satış gelirlerinin en büyük kısmını sağlayan, satın alınan malzeme yada hizmetlerdir. Şekil 1.'de satılan mallar maliyetine ilişkin ortalama satın alma değerinin yaklaşık %50 olduğunu göstermektedir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Windolph M., Moeller. K. , “Open- book accounting: Reason for failure of inter- firm cooperations”, Management Accounting Research, 2012: 47-60, S.47

<sup>2</sup> Weele J.A , Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Literatür Yayınları,2014, S.12



**Şekil 1.** Satılan Malların Maliyetini Oluşturan ve Dışarıdan Satın Alınan Mal ve Hizmetler (Satılan Malların Maliyetinin Yüzdesi Olarak)

**Kaynak:** Weele J.A, Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Literatür Yayınları,2014, S.13

### 3.TEDARİK ZİNCİRİNİN TEDARİKÇİYE KATKISI

İş dünyası her geçen gün daha rekabetçi yapıya büründükçe, üst düzey yöneticiler satın alma ve tedarik yönetimlerini giderek anahtar iş süreçleri olarak algılamaktadır.<sup>3</sup>

İşletmelerin yönetim anlayışının kendi sınırları dışına çıkarak tedarikçileri ve müşterilerini kapsayacak şekilde genişlemesi ile işbirliğine dayalı ilişkiler kurulmasının faydalarının görülmesi “Tedarik Zinciri Yönetimi” yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1980’lerden sonra lojistik ve üretim yönetimi literatüründe geniş bir yer alan Tedarik Zinciri Yönetimi’nin konusunu; müşteriye doğru ürünün, doğru za-

manda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegrasyonu oluşturmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ile maliyetler azaltılarak, kârlılık arttırılmakta ve böylece güçlü bir rekabet avantajı sağlanmaktadır.<sup>4</sup>

Tedarik zinciri, müşteri isteklerinin yerine getirilmesinde direkt yada dolaylı tüm tarafları içermektedir. Zincir sadece üretici ve tedarikçileri kapsamamakta yanı zamanda nakliyecileri, depo sahiplerini, perakendecileri ve hatta müşterilerin kendisini içermektedir.<sup>5</sup>

Du pont analiz yöntemi ile yapılan bir çalışma şirketin satın alma kaynaklı harcamalarında %2

<sup>3</sup> Weele J.A, a.g.e., 2014, S.3

<sup>4</sup> Rena B.E. , “Maliyet yönetimi tekniklerinin ve uygulamalarının tedarik zinciri açısından değerlendirilmesi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17 Bahar 2010: 83-104, S.84

<sup>5</sup> Chopra S., Meindl. P. (2010), Supply Chain Management, Pearson Education Inc., 2010, S.20



lik bir tasarrufun şirketin net aktif getirisinde (RONA-Return On Asset) %90 luk bir iyileşmeye yol açabileceğini göstermektedir.<sup>6</sup>

Tedarik zincirinin işletmenin stratejileriyle uyumlu olarak biçimlendirilmesi ve etkin yönetimi işletmelere karşılıklı olarak aşağıdaki yararları sağlamaktadır.<sup>7</sup>

1. Maliyetlerin minimize edilmesi
2. Müşteri taleplerine hızlı cevap verme esnekliği
3. Kaliteden ödün verilmemesi
4. Aşırı kapasitenin daha kolay sağlanması
5. Daha yeni teknoloji
6. Daha geniş uzmanlık
7. Daha iyi pazar bilgisi
8. Temel yetenekler üzerine odaklaşma
9. Daha geniş bakış açısı
10. Basitleştirilmiş süreçler

#### 4. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARINDA KURUMSAL YAKLAŞIMLAR

Tedarik zinciri aktivitelerinin tam olarak ne olduğu neyi içerdiği konusunda tedarik zinciri konseyi tarafından Supply –Chain Operations Reference Model (SCOR)/ Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli adı altında bir model geliştirilmiştir.

Tedarik zinciri konseyi kar amacı gütmeyen bağımsız bir kuruluş olarak tedarik zinciri işlem (süreç) modelleri geliştirmek amacıyla 1996 yılında kurulmuştur. Günümüzde 750 kurumsal üyesi ile varlığını sürdürmekte bünyesinde 6 endüstriyel çıkar grubunu barındırmaktadır (Bunlar

yalın 6 sigma, uzay- hava, savunma, otomotiv, elektronik ve kimyadır).

#### 5. SCOR MODELİ

SCOR modeli tedarik zinciri konseyi tarafından desteklenen ve geliştirilen, tedarik zinciri olarak tanımlanan ilişkilerin standartların ve ölçümlerinin tanımlanmasını sağlayan genel bir çerçevedir. SCOR modeline göre tedarik zinciri yönetimi beş geniş alanı kapsamaktadır.<sup>8</sup>

1. Planlama Aktiviteleri: Talebin gerekliliklerine karşılık kaynakların dengelenmesine çalışır ve bu planların çeşitli katılımcılara aktarılmasıdır.
2. Satın Alma Aktiviteleri: Tedarikçilerin tanımlanması, geliştirilmesi ve kontratların yapılmasını içerir ve gelen mal ve hizmetlerin teslimatının programlanmasıdır.
3. Yapma ya da Üretme Aktiviteleri: Mal veya hizmetlerin gerçek anlamda üretilmesini içerir.
4. Dağıtım Aktiviteleri: Müşteri siparişlerinin girilmesi ve teslim zamanına karar verilmesinden malların depolanması ve son destinasyonlarına taşınmasına kadar her faaliyeti kapsamaktadır.
5. Dönüş-İade Aktiviteleri: Fazla ürün ve materyallerin veya süreç kusurlu ürünlerin iadesi ve dönüş yapması zorunlu aktiviteleri içerir.

SCOR modeli, Şekil 2’de görüldüğü gibi, planlama, tedarik, üretim, dağıtım ve iade olmak üzere beş süreç üzerine kurulmuştur. Bu süreç-

<sup>6</sup> Weele J.A, a.g.e., 2014, S.12

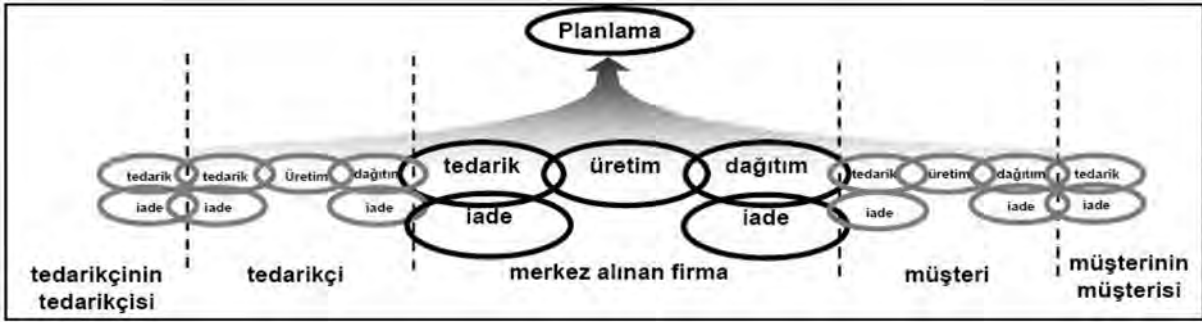
<sup>7</sup> Yükü S., Gönen S. (2008), “Tedarik zinciri yönetimi ile hedef maliyetlemenin birlikte uygulanabilirliği”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 40, Ekim 2008: 71-83, S.73-74

<sup>8</sup> Bozarth C.C., Handfield R. B., Introduction to operations and supply chain management, Pearson Prentice Hall, 2008, S.8

ler tedarik zinciri boyunca, baştan sona düzenlendiğinde, tedarik zinciri ortakları arasındaki etkileşim artmaktadır. Bu beş süreç kendi içerisinde, süreç elemanlarına, görevlere ve faaliyetlere ayrılmaktadır. En basit bir tedarik zincirinde bile, tedarik, üretim, dağıtım ve iade uygulama süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçlerden iki sürecin birbirleri ile kesişimleri sonucunda bağlantılar oluşmaktadır. Planlama süreci ise bu bağlantıların tepesinde oturmakta ve bunları yönetmektedir.<sup>9</sup>

lastik, çelik gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet güçleriyle başa çıkabilmek ve diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak üç genel strateji yaklaşımı vardır.<sup>11</sup>

- 1 Toplam maliyet liderliği
- 2 Farklılaştırma
- 3 Odaklanma



**Şekil 2.** Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli (SCOR)

**Kaynak:** Rena E.R., 2009, Tedarik zinciri maliyet yönetimi ve Türkiye'deki otomotiv inşaat sektörü uygulamalarının değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Marmara Ün. Sos.Bil. Ens., 2009, S.14

## 6. DEĞER ZİNCİRİ- TEDARİK ZİNCİRİ İLİŞKİSİ

Rekabet stratejileri konusunda çalışmalarıyla bilinen Porter'a göre<sup>10</sup>, bir sektördeki rekabet gücü, ikame mal ve pazara giriş tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri ile mevcut işletmeler arasındaki rekabete bağlıdır. Bu farklı rekabet güçlerinin oluşturduğu kolektif güç, bir sektördeki kar potansiyelini ve nihai karı belirlemektedir. Örneğin, rekabetin yoğun olduğu

Bu stratejileri kısaca aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

Maliyet liderliği düşük maliyet stratejisine odaklanmıştır. Rakiplerine bağlı olarak olabildiğince daha düşük maliyetlere ulaşmaya çalışır. Ölçek ekonomileri, sıkı maliyet kontrolü, öğrenme eğrileri, Ar-Ge, hizmet, satış yada reklam gibi alanlarda maliyetlerini minimize etmek gibi konulara odaklanır. Farklılaştırma stratejisinde

<sup>9</sup> Rena E.R., 2009, Tedarik zinciri maliyet yönetimi ve Türkiye'deki otomotiv inşaat sektörü uygulamalarının değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Marmara Ün. Sos.Bil. Ens., 2009, S.15

<sup>10</sup> Porter M. (2008), Rekabet stratejisi sektör ve rakip analiz teknikleri, Sistem Yayıncılık, S.4

<sup>11</sup> Bayrı O. (2005), "Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet-Hacim Analizleri", Muhasebe ve Finansman Dergisi, <http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/532/20.pdf>, E.T. 26.11.14

ise öncelikle müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanan bir değer yaratılarak ürünü farklı kılmak üzerine odaklanılmıştır. Ürün farklılaştırma; marka bağımlılığı (Coca Cola), üstün seviyede müşteri hizmetleri (IBM), bayi ağları ile satış (CATERPILLAR), farklı ürün tasarımı ve özellikleri (HEWLETT PACKARD) ve/veya ürün teknolojisi (COLEMAN- Kamp Ekipmanları) gibi yaklaşımları içinde barındırır.<sup>12</sup>

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri sektör genelinde uygulanırken, odaklanma bu stratejilerin belli bir coğrafi bölgede yada özellikleri belirlenmiş bir hedef kitleye uygulanarak rekabet avantajı elde edilmesine dayanır. Alıcının yada tedarikçisinin uyguladığı rekabet stratejileri işletmenin tedarik planlarını, hedeflerini, tedarik ve fiyat politikalarını, alacağı taktik kararları ve değer zincirinin konumlandırılmasını yakından etkiler.

Değer zinciri kavramı ilk olarak stratejik yönetimin önemli düşünürlerinden biri olan Micheal Porter tarafından ortaya atılmıştır. Porter değer zinciri kavramı ile girdileri çıktılara dönüştüren işletme faaliyetlerinin veya aşamalarının her birinin tanımlanmasını ifade etmektedir. Shank ve Govindarajan, Porter tarafından ortaya atılan değer zinciri kavramına işletmenin tedarikçilerinin ve müşterilerinin değer zincirlerini de ekleyerek endüstri değer zinciri kavramını geliştirmişlerdir.<sup>13</sup>

Değer zinciri bu açıdan; işletmenin rekabet avantajının anlaşılması, değer zincirinin hangi

aşamasında sunulan değer artırılabilirliğinin veya maliyetlerin düşürülebilirliğinin belirlenmesi ve işletmenin tedarikçileriyle, müşterileriyle ve sektördeki diğer işletmelerle olan ilişkilerin daha iyi bir şekilde anlaşılması amacıyla kullanılan stratejik bir teknik olarak tanımlanmaktadır.<sup>14</sup>

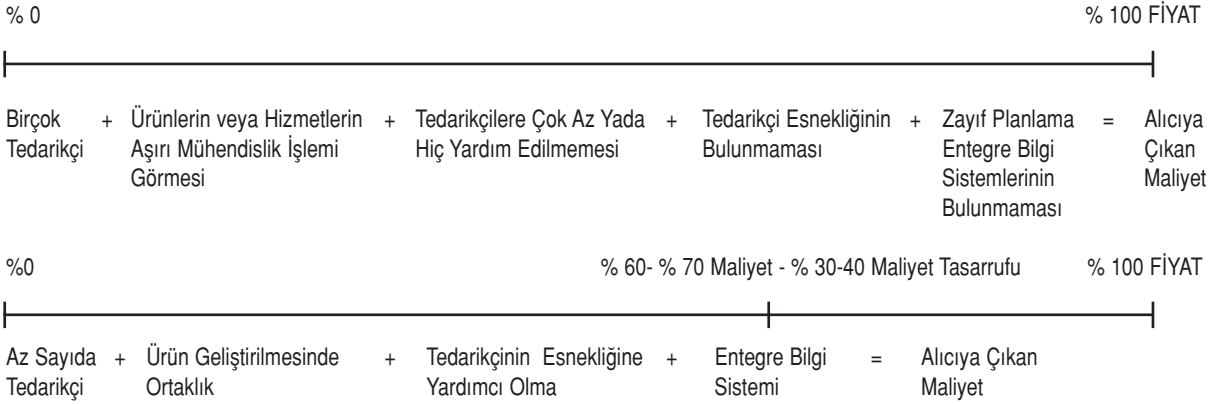
İşletmelerin tek başına varolduğu geleneksel varsayımdan farklı olarak işletme ile doğrudan yada dolaylı tüm faaliyetler işletmenin değer zincirini oluşturur. Tedarik zinciri de bunlardan biridir. Değer zinciri analizi ile işletme, yarattığı değer artırılması amacıyla hangi kritik faaliyetler ve faktörler üzerinde odaklanılması gerektiğini stratejik olarak üstünlüğün hangi yollarla elde edilebileceğini görür. Japonların yaptığı gibi hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejisini başarıyla yöneten az sayıda firma bu başarısını, kendi üretim öncesi ve üretim sonrası değer zincirlerini göreceli olarak rakiplerinden daha iyi yönetebilmelerine borçludur. Fiyat mekanizması ve piyasa şartları tarafından belirlenen fiyatlara rağmen günümüzde alıcı ve satıcıların ortaklık anlayışıyla etkin bir biçimde hareket etmeleri tedarik zinciri boyunca gereksiz maliyetleri elimine etmekte ve karları arttırmaktadır. Bu amaçla tedarik zincirindeki tedarikçilerin sayısının azaltılması, yeni ürünlerin geliştirilmesinde ortaklık, hızlı tepki veren tedarikçiler, bütünleşik bir bilgi sistemi ve anahtar durumdaki tedarikçilerin asiste edilmesi zincir boyunca gereksiz maliyetlerin çıkarılmasını sağlamaktadır.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> Shank J., Govindarajan V., 1993, Strategic cost management: The new tool for competitive advantage, The Free Press, New York, S.95

<sup>13</sup> Akbaş H.E. (2009), "Endüstri işletmelerinde maliyet yönetimine dışsal bir bakış açısı: Değer zinciri analizi", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 2009/Vol.11/1: 85-122, S.86-87

<sup>14</sup> Blocher E., Chen K., Lin T. (2002), Cost Management: A strategic Emphasis, Second Edition 2002, S.44

<sup>15</sup> Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (2005), Purchasing Principles and Management, FT Prentice Hall, 9. Baskı, 2005, S.209



### Şekil 3. Tedarikçi ve Alıcının Gereksiz Maliyetleri Elimine Etmek İçin Beraber Çalışması

**Kaynak:** Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (2005), Purchasing Principles and Management, FT Prentice Hall, 9. Baskı, 2005, S.209

Birçok alıcı ve satıcıdan oluşan tedarik zinciri boyunca koordinasyonun, işbirliğinin sağlanması işletmelerin tutum ve davranışlarında birtakım stratejilere uygun davranmalarını gerektirir. Başarılı işletmelerin çoğu genel iş stratejilerini satın alma ve tedarikçi stratejileri ile uyumlu hale getirmişlerdir. Böylelikle tedarikçiler müşterilerinin iş stratejilerini destekleyecek şekilde yönetilir ve organize edilirler. Örneğin bir işletme zinciri yönetebilmek ve kontrol edebilmek için anahtar pozisyonundan yararlanarak tedarikçilerinin üstünde egemenlik kurma amacına uygun olarak kendi ölçeğine göre daha küçük işletmelerle çalışmayı yeğlerken diğer bir işletme tam tersi bir strateji ile amacına ulaşmaya çalışabilir. Bu konuda sıklıkla Amerikan otomotiv sektörü ile Japon otomotiv sektörü gösterilmektedir. Amerikalılar tedarikçileri ile piyasa işlem fiyatları üzerinden (arm's length) mesafeli bir ilişkiyi benimserken, Japonlar meseleye daha uzun vadeli stratejik işbirlikleri geliştirme açısından yaklaşmışlardır. Son yıllarda uygulamacıların ve akademisyenlerin bu konuda yaptığı

ğı birçok çalışma vardır. Ortaklık tipi ya da tam tersine, karşılıklı çekişmeli ve bir tarafın kazandığı diğerinin kaybettiği ilişki tipi meselenin iki ucunu oluşturmakta ve genellikle ilişkiler en iyi ile en kötü arasındaki bir yerde durmaktadır. Güç (tedarikçinin yada alıcının), işletmelerin teknolojik olarak birbiriyle uyumlulukları yada kültürel uyumluk vb. birçok faktör tedarikçi ilişkilerinin düzeyini ve derinliğini belirlemektedir. Sadece güç yada sadece fiyat ve tedarikçinin hızı gibi öncelikler üzerine kurulu ilişkiler uzun dönemli sağlıklı ilişkilerin kurulmasını engellemekte yada zincirin kopmasına neden olmaktadır.

### 7. TEDARİK ZİNCİRİNDEKİ İŞLETMELERİN MALİYETLERİNİN TAHMİN EDİLMESİ

İşletmelerin her geçen gün dış kaynak kullanımını arttırmaları maliyet muhasebesinin kapsamını tek bir işletmenin sınırlarının ötesine taşımıştır. İşletmenin sınırları ötesindeki maliyetleri etkin biçimde yönetebilmesi için tedarikçilerin-

de maliyetleri dahil olmak üzere üretim maliyetlerinin her bir bileşeninin bilinmesine ihtiyaç vardır.<sup>16</sup> Odak işletmeler için tedarikçilerinin maliyet yapılarının ortaya çıkarılması hem tedarik zincirinin yönetilebilmesi hem de kendi maliyetleri üzerinde kontrol sağlayabilmeleri için şarttır. Satın alınan işletme için kalite boyutu, lojistik boyutu, performans boyutu gibi birçok önceliği bulunsa da satın alınan maliyet boyutu ile işletme karlılığı ilişkisi çok daha fazla önem taşımaktadır. Bu nedenle tedarikçiler pazarlık güçlerini korumak için maliyet bilgilerini gizlerken, alıcılar bu bilgileri ortaya çıkarmak için uğraşırlar. Odak işletme birden fazla tedarikçiyle çalışmanın avantajı ile birçok imalat tipi ve maliyet yapısı hakkında geniş bilgi sahibidir ve bu bilgiye dayanarak tedarikçisinin fiyatını tahminleyebilir. Bazı durumlarda ise sadece tedarikçinin imalat yapısını ve maliyetlerini tahmin etmek de yetmeyebilir. Örneğin plastik ürünlerde fiyat değişimi neredeyse tamamen maliyet faktörlerindeki bir değişikliğe atfedilebilir. İşçilik maliyetlerinde bir artış bu ürünün fiyatının işgücü maliyetlerinin payıyla orantılı bir şekilde artmasına sebep olur. Bakırda ise fiyat tamamıyla pazar durumuna göre belirlenir ve bireysel satın alıcı buna etkide bulunamaz ya da tahminleyemez. Satın alınan ürün grupları ve fiyat belirleme yöntemleri arasındaki ilişki Tablo 1’de gösterilmiştir.<sup>17</sup> Tedarikçinin fiyat artışlarının ana nedeni öncelikli olarak hangi faktörün etkisinde ise işletme için yapılacak olası fiyat tahminleri de bu değişkenlerin ışığında yapılmalıdır.

**Tablo 1.** Satın Alınan Ürün Grupları ve Fiyat Belirleme Yöntemleri Arasındaki İlişki

FİYAT BELİRLEME YÖNTEMLERİ					
Satın Alınan Ürün Grubu	Öncelikli Olarak Maliyet Fak. Dayanan	Hem Pazar Hem de Maliyet Fak. Dayanan			Öncelikli Olarak Pazar Fak. Dayanan
		Maliyet Faktörlerinin Öne Çıktığı	İki Faktöründe Etkili Olduğu (% 50/% 50)	Pazar Fak. Öne Çıktığı	
Hammaddeler				x	x
Yarı Mamüller			x	x	
Komponentler					
-Standart		x	x	x	
-Standart Olmayan	x	x	x		
Bitmiş Ürünler	x	x	x		
Bakım, Onarım, Operasyonlar		x	x	x	
Hizmetler	x	x	x	x	x

**Kaynak:** Weele J.A (2014), Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Literatür Yayınları, 2014, S.349

<sup>16</sup> Windolph M., Moeller. K., a.g.e., 2012, S. 48

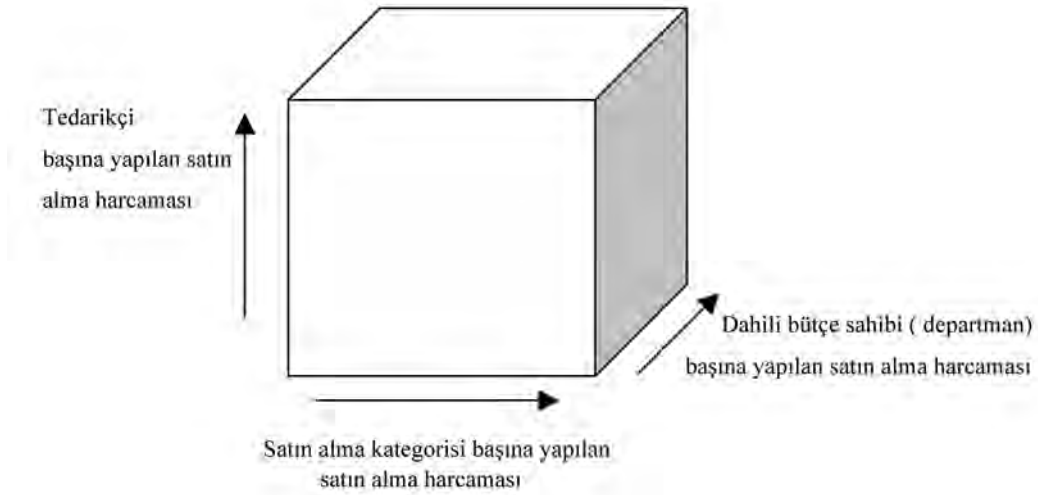
<sup>17</sup> Weele J.A, a.g.e, 2014, S.348

Yukarıda görüldüğü gibi hizmetler ve bakım-onarım- operasyonlar en heterojen gruplar olup bu durum satıcının maliyetler ve fiyat konusunda tahmin yapabilmesini zorlaştırmaktadır. Hammaddelerin ve yarı mamüllerin ise alım satımı büyük miktarlarda yapılmakta ve genellikle o andaki pazar arz ve talebine göre fiyatlandırılmaktadır. Maliyet ve imalat yapılarının araştırılması, fiyat belirlemede kullanılan yöntemlerin açığa çıkarılması için işletmeler aşağıdaki yöntemleri kullanmaktadırlar.

### 7.1. Harcama Küpü

ABD’ de Purchasing Magazine tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmaya göre büyük Amerikan şirketlerinin % 71’i resmi tedarikçi kaynak programları geliştirmiştir. Araştırmaya ce-

vap verenlerin % 24’ü de bu tür tedarikçi kaynak programlarının hazırlık aşamasında olduğunu bildirmiştir. Tedarikçi kaynak programlarının en önemli hedefleri maliyet düşürme, standartlaştırma, piyasa bilgisi oluşturma ve tedarikçi teslim sürelerini kısaltmadır. Tedarikçi kaynak stratejisinin en zor kısmı ayrıntılı harcama yönetim bilgisine ulaşmak olarak gözükmektedir. Bu nedenle harcama yönetimi ana sorun haline gelmiştir. Günümüzde uluslararası danışmanlar ve IT sağlayıcıları (SAP, ORACLE, PEOPLE-SOFTVE 12 gibi) satın alma harcamalarını detaylı grafikler haline getirmek amacıyla yazılım uygulamaları sağlamaktadır. Bu grafiklerde satın alma harcamaları “harcama küpü” şeklinde sunulur. Aşağıda şekil 4’ de satın alma harcama küpü örneği sunulmuştur.<sup>18</sup>



### Şekil 4. Harcama Küpü

**Kaynak:** Weele J.A (2014), Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Literatür Yayınları, 2014, S.15

<sup>18</sup> Weele J.A, a.g.e, 2014, S.15

Harcama kúpünde satın alma harcamaları üç değişik açıdan değerlendirilmekte, bu şekilde her tedarikçi için yada her parça için hazır veri tabanları oluşturulmaktadır. Tedarikçi başına yapılan satın alma, satın alma kategorisi başına yapılan harcama miktarı ve şirket içinde departman başına ayrılan fon miktarı bilgileri her üç açıdan farklı tedarikçiler için kaydedilmekte ve karşılaştırılmaktadır.

## 7.2. Maliyet Modelleri

Maliyet modelleme çok ayrıntılı bir yaklaşımdır. Satın alma yapan şirketteki uzmanlar gölge hesaplama yaparak tedarikçinin şu anda kullandığı üretim teknolojisine dayanarak onun birim maliyetini hesaplar. Tedarikçinin doğrudan ve dolaylı maliyetlerine ilişkin ayrıntılı analiz yapar. Bu bilgiye dayanarak bazı profesyonel satın alıcılar bir adım daha ileri giderek gelişmiş bir üretim teknolojisi ile belli bir parçanın maliyet fiyatının aslında ne olması gerektiğini de hesaplarlar.<sup>19</sup> Buradaki amaç tedarikçi ile geliştirilen ortaklık ilişkisinin bir sonucu olarak üretim ve mevcut maliyet yapısındaki aksaklıklar konusunda tedarikçiyi yönlendirmektir.

Maliyet modelleri satın alınmış bir parçanın toplam sahip olma maliyetinin açık bir tablosunu sağlamalıdır. Bu modeller, çok fazla analiz ve veri gerektirdiğinden, yaygın bir şekilde kullanılmamaktadır. Bazı önde gelen işletmeler bu tekniği uygulamaktadır ama popülaritesi her geçen gün artmaktadır. Maliyet modelleri en az üç unsuru açığa çıkarmalıdır: Malzeme satın alma fiyatları, işletmenin malzeme satın alırken karşılaştığı gerçek edinme maliyetleri ve kullanım maliyeti.<sup>20</sup>

## 7.3. Open Book Accounting Uygulamaları

İşletmeler arası maliyet yönetimini güçlü bir şekilde destekleyen open book accounting , partner işletmeden maliyet bilgilerinin talep edilmesidir.<sup>21</sup> Bilgi paylaşımı tedarik zincirinin etkinliği için kritik başarı faktörü olarak tanımlanırken, hangi bilginin ne düzeyde ve kimler arasında paylaşılması gerektiği farklı OBA (open book accounting) tanımlamalarının doğmasına yol açmıştır. Bu nedenle OBA uygulamaları 3 farklı açıdan değerlendirilebilir. Tablo 2’de open book accounting’ in boyutları gösterilmektedir.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Weele J.A, a.g.e, 2014, S.356

<sup>20</sup> Weele J.A, a.g.e, 2014, S.356

<sup>21</sup> Windolph M., Moeller. K., 2012, S.47

<sup>22</sup> Windolph M., Moeller. K., 2012, S.48

**Tablo 2.** Open Book Accounting Boyutları

OBA Boyutları	Açıklama	Kaynak
Değişimi yapılan bilginin yönü	<b>Tek Yönlü</b> (Sadece tedarikçinin maliyet bilgisini ifşa ettiği). <b>Çift Yönlü.</b>	Lamming (1996), Lamming et al. (2004), McIvor (2001)
Açıklığın derecesi ve kalitesi	<b>Bilginin Tipi</b> (Güncel maliyet verisi vs., maliyet ile ilgili bilgiler) <b>Detay Derecesi</b> (Kesin ve açık olmayan maliyet verisi vs., içsel muhasebe verileri )	Axelsson et al. (2002), Munday (1992)
Açıklığın sınırları	<b>İki Taraflı Açıklama vs. Tüm Ağ Düzeyinde Açıklama</b>	Kajueter and Kulmala (2005), Kulmala (2002)

**Kaynak:** Windolph M., Moeller. K. (2012), Open- book accounting: Reason for failure of inter- firm cooperations, Management Accounting Research, 2012: 47-60, S.48

Maliyet verilerinin ifşa edilmesi iki yönlü ve tek yönlü olarak kabul edilse de, tedarikçiler genellikle tek yönlü olarak (one way OBA) maliyet bilgilerini açıklamaktadır. Tek yönlü bilgi paylaşımı araştırmacılar tarafından, açıklanan bilginin suistimal edilmesi potansiyeli ve artan anlaşmazlıklara neden olduğundan eleştirilmektedir. Ne yazık ki, bilginin tek yönlü olarak tedarikçiler tarafından ifşa edilmesinin uygulamaya hakim olduğu görülmektedir.<sup>23</sup>

#### 7.4. Öğrenme Eğrileri

Üretim sistemlerinde aynı veya benzer faaliyetlerin sürekli olarak tekrarlanması sonucu üretim işleminde gelişme kaydedilmesiyle üretim zamanında bir kısalma meydana gelir. Bu olgu literatürde öğrenme etkisi olarak bilinmektedir. Öğrenme eğrisi, aynı işin tekrarlanmasının bir

fonksiyonu olarak performansının gelişim grafiğidir. Öğrenme eğrisi ilk kez Wright tarafından tanımlanmıştır. Wright uçakların üretiminde üretilen uçak sayısı artarken direk işçilik maliyetlerinde nasıl bir azalma olduğunu tespit etmiştir. Bu gözlem ve gelişme oranı, birçok uçak imalatçısı tarafından tutarlı ve doğru kabul edilmiştir. Heizer ve Render, işgücü tahmininde, maliyet ve bütçe hesaplarında, dışarıdan satın alımlarda, şirket performansının stratejik gelişiminin tespitinde vb. birçok uygulamalarda öğrenme eğrilerinin yararlı olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca, farklı organizasyonlarda farklı ürünlerin, farklı öğrenme eğrilerine sahip olduklarını ve yönetim kalitesi ile ürün prosesinin potansiyeline bağlı olarak öğrenme oranlarının değiştiğini göstermişlerdir.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Windolph M., Moeller. K., a.g.e, 2012, S.48

<sup>24</sup> Eren T., Güner E., “Öğrenme Etkili Çizelgeleme Probleminde Maksimum Gecikmenin En Küçükleme İçin Çözüm Yaklaşımları”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005: 243- 248, S.243



Bu bilginin satın alıcı için çok önemli olduğu açıktır. İşletmeler tedarikçinin öğrenme deneyimini tahmin ederek gelecekte fiyat indirimleri sağlayabilirler. Öğrenme eğrisi alıcı tarafından tercihen aşağıdaki durumlarda kullanılır.<sup>25</sup>

- Müşterinin isteği doğrultusunda tedarikçi tarafından müşterinin şartnamelerine göre yapılmış parçalarda
- Büyük miktarda para söz konusuysa (Böylece ilgili teknoloji uygulandığında ortaya çıkan maliyetler geriye kazanılabilir)
- Doğrudan işgücü maliyetleri üretilecek ürünün maliyet fiyatının önemli bir kısmını oluşturduğunda

## 8. HEDEF MALİYETLEME

Hedef maliyetleme yaklaşımı, pazar ve maliyetlerin iki önemli özelliği göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir. Bu özelliklerden birincisi, işletmelerin çoğunun fiyatlar üzerinde sahip olmayı istediklerinden (fiyat belirleyici olma) çok daha az bir kontrole sahip olmalarıdır. Gerçekten de fiyatlar pazar tarafından belirlenmektedir. Bu nedenle hedef maliyetleme de tahmini pazar fiyatı bir veri olarak ele alınır. Özelliklerden ikincisi ise bir mamulün maliyetinin çoğunluğunun mamulün tasarımı aşamasında belirleniyor olmasıdır. Mamul tasarlanıp üretime başlandıktan sonra maliyetleri düşürmek için yapılabilecek önemli bir şey kalmamaktadır. Bu nedenle hedef maliyetleme yaklaşımı, mamulü tasarlayıp

sonra kaçta mal olduğunu öğrenmek yerine; bir hedef maliyet belirlenerek mamulün ona göre tasarlanması ve böylece hedeflenen maliyete ulaşılmasını amaçlar.<sup>26</sup>

Hedef maliyetleme işletmenin gelecekteki karlılığını stratejik olarak yönetebilmek için de kullanılabilen bir araçtır. Tahmin edilen satış fiyatından karlı olarak kabul edilen ürünün, mevcut yaşam dönemi için öngörülen maliyetteki fonksiyonellik ve kalitede üretilebilmesini sağlar. Hedef maliyetleme, maliyet unsurunu ürün geliştirme sürecinde bir çıktı olarak değil bir girdi olarak kabul eder. Sunulan ürünün tahminlenen satış fiyatından arzu edilen kar çıkarılarak işletmenin hedef maliyeti oluşturulur. Bundan sonraki anahtar konu, müşteriye tatmin edecek ürünü dizayn etmek ve hedef maliyette bunu üretebilmektir.<sup>27</sup> Diğer bir ifadeyle hedef maliyetleme fiyata dayalı, müşteri odaklı, tasarım merkezli ve geniş kapsamlı katılımlı stratejik bir karar ve maliyet yönetim sürecidir.<sup>28</sup>

Çağdaş hedef maliyetleme süreci dört temel adımdan oluşmaktadır. Bunlar pazar odaklı maliyetleme, ürün düzeyinde maliyetleme, parça düzeyinde maliyetleme ve zincirleme hedef maliyetlemedir.<sup>29</sup>

### 8.1. Pazar Odaklı Maliyetleme

Çağdaş hedef maliyetleme sürecinin ilk adımı pazar odaklı maliyetlemedir ve aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır. İlk iki adım işletmenin mevcut tüm ürünlerini kapsarken, daha sonraki

<sup>25</sup> Weele J.A., a.g.e, 2014, S.354

<sup>26</sup> Erden, Selman Aziz; Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitabevi, 2004, S.207

<sup>27</sup> Cooper R., Sluğmulder R. (1999), Develop Profitable New Products with Target Costing, Sloan Management Review, Summer 1999: 23-33, S.23

<sup>28</sup> Yükü S., Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, Altın Nokta Yayınevi, 2.Baskı, 2014, S.382

<sup>29</sup> Kaplan S.R., Cooper R., Cost & Effect : Using İntegrated Cost Systems To Drive Profitability and Performance, Harward Bussiness School Press, 1998, S.224

üç adım yeni ürünlerin her biri için uygulanmaktadır.<sup>30</sup>

- 1) İşletmenin uzun dönemli satışlarının belirlenmesi, karlılık yönetiminde bir teknik olarak hedef maliyetlemenin ana rolünün belirlenmesi
- 2) Ürün türlerinin maksimum karlılık sağlayacak şekilde yapılandırılması
- 3) Ürünün hedef satış fiyatının belirlenmesi
- 4) İşletmenin uzun dönemli kar hedefini ürün üzerinden kazanmasını sağlayacak hedef kar marjının belirlenmesi
- 5) Hedef satış fiyatından hedef kar marjının çıkarılmasıyla “azami maliyet”(allowable cost) in hesaplanması

Hedef maliyetleme, işletmenin uzun dönemli satış ve kar hedefleriyle başlar. İşletme için her bir ürününün yaşam dönemi boyunca sağladığı getirinin işletmenin uzun dönemli kar hedefine olan katkısı birincil önceliktir. Bu nedenle hedef maliyetleme disiplininin işletme içinde oturtulmasında uzun dönemli planların krebilitesi ve üstünlüğü vardır. İkinci adım işletmenin sahip olduğu ürünlerin mümkün olduğunca çok müşteriyi tatmin edecek şekilde yapılandırılmasıdır. Fakat ürün portföyü müşterilerin kafasını karıştıracak kadar da çeşitli olmamalıdır. Üçüncü adım hedef satış fiyatının belirlenmesidir. Fiyat belirleme sürecinin kalbin de algılan değer konsepti yatar. Müşterinin bir ürüne daha önce ödediklerinden daha fazla ödeme yapması ancak algılanan değeri yüksekse beklenebilir. İşletmeler hedef satış fiyatının önemi nedeniyle mümkün olan en gerçekçi hedef satış fiyatını belirlemeye çalışırlar. Ürünlerini piyasaya sunduklarında

bekledikleri piyasa koşullarını da fiyat belirlerken göz önünde bulundururlar. Dördüncü adım hedef kar marjının belirlenmesidir. Bir işletme hedef kar marjını iki şekilde belirleyebilir. Birinci yöntem, önceki ürünlerin şimdiki kar marjı ile başlayıp daha sonra piyasadaki değişimlere göre bunu ayarlamaktır. İkinci yöntemde ise işletme ürün grubunun hedef kar marjı ile başlamakta ve piyasanın gerçeklerine bağlı olarak her bir ürünün hedef kar marjını arttırmakta yada azaltmaktadır. Dördüncü aşama yaşam dönemi maliyetlerinin dengelenmesidir. Eğer mamulün piyasaya sunumu yada üretilmemesi yüksek yatırım gerektiriyorsa veya ürünün satış fiyatında, maliyetlerinde yaşam dönemi boyunca önemli değişiklikler bekleniyorsa işletme bu değişimlere bağlı olarak hedef kar marjını ayarlamalıdır. En son aşamada işletme hedef satış fiyatından hedef kar marjını çıkararak azami hedef maliyetini belirlemektedir.<sup>31</sup>

## 8.2. Ürün Düzeyinde Hedef Maliyetleme

Ürün düzeyinde hedef maliyetleme süreci söz konusu ürünün cari maliyetleri ile başlar. Cari maliyetler, yeni ürününün dizaynında ya da mevcut üretim süreçlerinde iyileştirmeler yapmadan üretilip piyasaya sunulması halinde oluşacak olan maliyetlerdir. İlk anda hedef maliyet ile cari maliyetler arasındaki farklılık, proje ekibine hedef maliyeti başarmak için tespit edilmesi gereken maliyet düşürme fırsatlarının büyüklüğü hakkında bir fikir verir. Maliyet düşürme hedefi iki kısma ayrılır, başarılabilecek olanlar ve başarılamayacak olanlar. Hedef maliyetin başarılabilecek olan kısmı, dizayn ekibinin önemli ölçüde çaba göstermesiyle başarılabileceğine inanılan maliyet düşürme seviyesi olarak tanımlanır. Maliyet düşürme hedefinin başarılamayaca-

<sup>30</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e, 1999, S.25

<sup>31</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e, 1999, S.26-27

cak olan kısmı ise stratejik maliyet düşürme sınaması (strategic cost reduction challenge) olarak adlandırılır. Stratejik maliyet düşürme sınaması işletmenin rekabetçi olma durumundan ne kadar uzakta olduğunu gösterir. Başarılabilen ve başarılabilen hedef maliyetleme hedefinin ayrımı önemli ölçüde yetenek gerektirir. Çünkü ürünün hedef maliyetlerinin çok düşük belirlemek başarılabilen hedef maliyetler nedeniyle sürecin başarısızlığa uğramasına neden olur. Stratejik maliyet düşürme sınamasını çok yüksek belirlemekte işletmenin hedef maliyetlere kolayca ulaşmasına ve rekabetçi pozisyonunu kaybetmesine neden olur.<sup>32</sup>

Kısaca ürün düzeyinde hedef maliyetleme süreci üç adımda aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>33</sup>

- 1) Ürün düzeyinde elde edilebilir hedef maliyetin belirlenmesi
- 2) Hedef maliyetin yapılabiliğinin sağlandığı yerlerde süreci disipline etmek
- 3) Hedef ürün maliyetinin mühendislik temelli maliyet düşürme teknikleriyle, değer mühendisliği kullanılarak kalitesinden ve fonksiyoneliğinden ödün verilmeden sağlanması

### 8.3. Parça Düzeyinde Hedef Maliyetleme

Bu adımda, dizayn ekibi ürünün her bir bileşeni/parçası için bir hedef maliyet belirler. Bu parça düzeyinde hedef maliyetler tedarikçilerin satış fiyatlarını belirlemektedir. Bu sayede işletmenin yüz yüze olduğu rekabet baskısı tedarikçilere iletilmiş olur. Parça düzeyinde hedef maliyetin belirlenmesinde ürün temel fonksiyonlarına ayrılır. Temel fonksiyonlar, ürünün amacını gerçekleştirmesine olanak tanıyan ve söz konusu

fonksiyonelliği sağlayan özelliklerdir. Daha sonra dizayn ekibi her bir fonksiyonu temel bileşenlerine ayırır. Yani her bir fonksiyon için belirlenmiş hedef maliyetler parça düzeyine indirgenir. Kardinal kuralı gereği parça seviyesinde belirlenmiş hedef maliyet toplamı ile o parçanın ilgili olduğu fonksiyon için belirlenmiş hedef maliyet eşit olmalıdır.<sup>34</sup> Bu durumda parça düzeyinde hedef maliyetleme üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- 1) Ürün düzeyinde belirlenmiş hedef maliyetin temel fonksiyonlara ayrıştırılması,
- 2) Parça düzeyinde hedef maliyetlerin belirlenmesi,
- 3) Tedarikçilerin yönetimidir.<sup>35</sup>

### 8.4. Zincirleme Hedef Maliyetleme

Günümüzde işletmenin son derece rekabetçi dış çevrede sadece etkin bir oyuncu olması artık yeterli olmamakta etkin bir tedarik zincirinin de parçası olması gerekmektedir. Tedarik zincirinde artan bir etkinlik sağlamanın temel yollarından biri de zincirleme hedef maliyetleme sisteminin kullanılmasıdır. Alıcının hedef maliyetleme çıktısı tedarikçinin hedef maliyetleme sisteminin girdisine dönüştüğünde hedef maliyetleme sistemi zincirleme hale gelir. Böylece hedef maliyetlemenin karakteristik özelliği olan yoğun maliyet azaltma baskısı tedarik zincirinin tümüne nüfuz etmiş olur.<sup>36</sup> Zincirleme hedef maliyetleme sisteminde alıcının belirlediği parça düzeyinde hedef maliyetler tedarik zincirinde kendinden sonra gelen işletmenin satış fiyatını belirlemekte ve bu oluşum ilk tedarikçiye kadar zincirleme bir şekilde devam etmektedir. Böyle-

<sup>32</sup> Kaplan S.R., Cooper R., a.g.e., 1998, S.226

<sup>33</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e., 1999, S.27-28

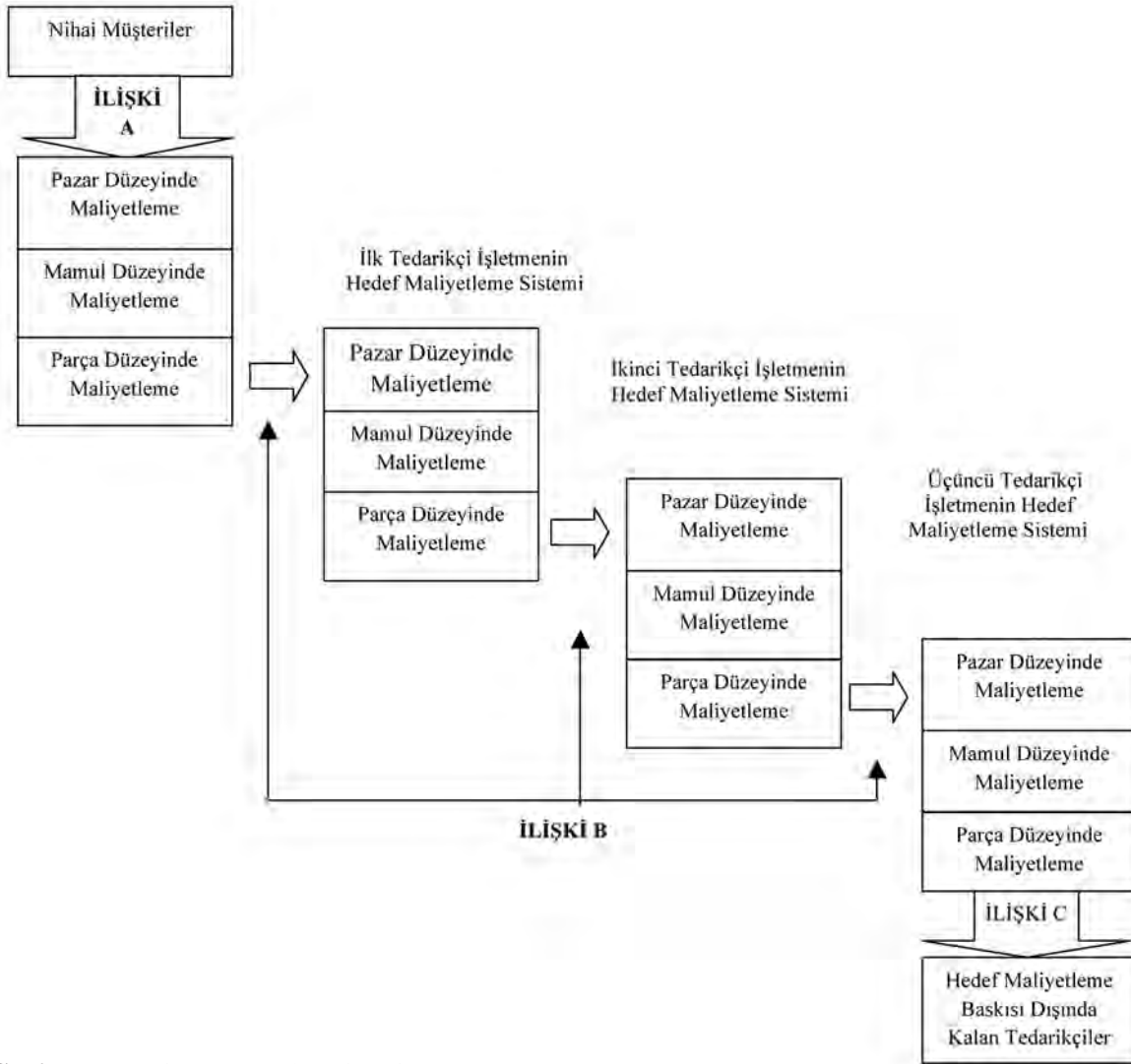
<sup>34</sup> Kaplan S.R., Cooper R., a.g.e., 1998, S.227

<sup>35</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e., 1999, S.30

<sup>36</sup> Kaplan S.R., Cooper R., a.g.e., 1998, S.227

ce tedarik zincirinin en tepesinde yer alan işletme zincirde yer alan diğer işletmelere karşılaştığı rekabet baskısını aktarabilmektedir. Bu durum zincirleme hedef maliyetleme sisteminin en önemli avantajı olarak değerlendirilmektedir. Aşağıda Şekil 5’de bu şekilde silsile takip eden zincirleme hedef maliyetleme sistemi gösterilmektedir.<sup>37</sup>

Zincirleme hedef maliyetleme zincirdeki her işletmeyi yeterli bir karlılığın sürdürülebileceği belli bir orana kadar maliyetlerin düşürülmesine zorlamaktadır. Zincirin hedef maliyetlenmesi, tedarik zincirinin bir bölümünü kapsayacağı gibi tümünü de içerebilir. Hedef maliyetlemenin, zincirin başından sonuna kadar tüm tedarikçilere kabul ettirilebilmesi odak işletmenin yeteneğine bağlıdır.<sup>38</sup>



**Şekil 5.** Zincirleme Hedef Maliyetleme Sistemi

**Kaynak:** YAZICI N., Zincirleme Hedef Maliyetleme Tekniği ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2012- 3: 29-45, S.37

<sup>37</sup> YAZICI N., Zincirleme Hedef Maliyetleme Tekniği ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2012- 3: 29-45, S.37

<sup>38</sup> Cooper R., Slugmulder R., Interorganizational Costing, Part 2, Cost Management, Nov/Dec 2003: 12- 24, S.12

Hedef maliyetleme tedarikçi-alıcı ilişkisinin doğasını da açıklar. Tedarikçi ağının güvenilirliğini sağlayan davranış kodlarının belirlenmesine yardımcı olur. Tedarik zinciri boyunca üç tip keşim noktasında alıcı-satıcı ilişkileri farklılaşmakta ve hedef maliyetleme sürecini şekillendirmektedir. Zincirin en başındaki ( ilişki A) işletme üzerinde müşterilerin kollektif olarak önemli ölçüde gücü varken bireysel olarak hiç veya çok az gücü vardır. Zincirin ortasında ( ilişki B), alıcılar işletmeler üzerinde önemli ölçüde güç uygularken bunun karşılığında işletmede tedarikçilerine güç uygulamaktadır. Zincirin sonundaki (ilişki C) işletme ile tedarikçileri, hedef maliyetleme zincirinin bir parçası olarak kabul edilmemektedir. Çünkü zincirin sonundaki işletmenin hem parça bazında hedef maliyetleme yapma hem de satın aldığı hammaddeler için hedef maliyetleme uygulama şansı yoktur bu nedenle yoğun maliyet azaltma baskısını tedarikçilerine yansıtmaya gücünden yoksundur. Zincirin sonundaki işletmenin tıpkı zincirin başındaki müşteri-alıcı ilişkisinde olduğu gibi tedarikçilerine maliyet azaltımı konusunda baskı yapabilmesi için kendisi gibi olan diğer işletmelerle kollektif çaba içine girmesi gerekir.<sup>39</sup>

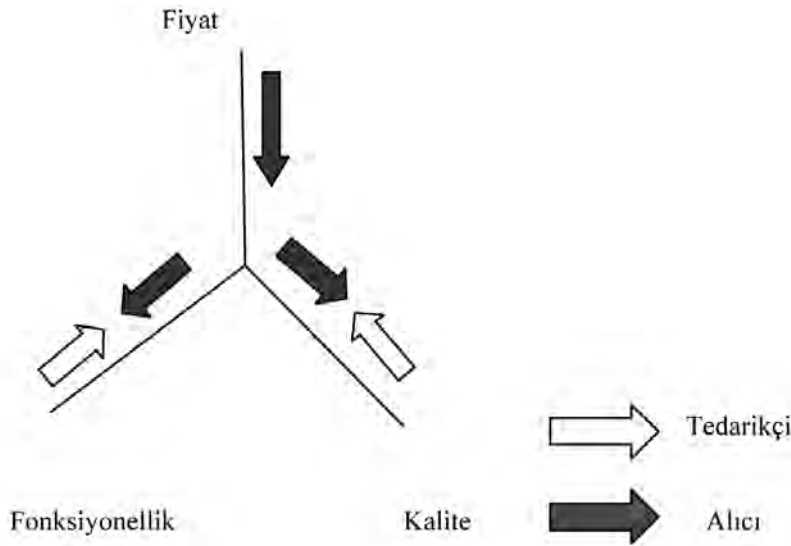
#### **8.4.1. Tedarikçinin Yaşam Üçgeni**

Zincirleme hedef maliyetleme sisteminin asıl yararı, zincirin en üstünde yer alan firmanın yüzyüze kaldığı rekabet baskısını tedarik zinciri-

indeki diğer firmalara iletebilme kabiliyetinde yatmaktadır. Bu baskı alıcı tarafından belirlenen hedef maliyet düzeyinde ve yine kendisi tarafından belirlenen kalite, özellik ve fonksiyon üzerinden tüm zincire iletilmektedir. Bu durumda zincirin en başındaki işletme için hedef maliyetleme süreci çok daha karmaşıkken, ortasında ve sonda bulunan işletmeler için daha az karmaşık bir hal alır. Her ne kadar zincirin ortasındaki işletmeler için satış fiyatı alıcı işletmenin hedef maliyetleme sistemi tarafından belirlense de, tedarikçi tarafından ürünün fonksiyonelliği ve kalitesi değiştirilebilir. Ortadaki ve sondaki işletmelerin hedef maliyetleme zincirinde yaşayabilmeleri yaşam üçgenini (fonksiyonellik-kalite-fiyat yaşamsal üçlüsü) yönetebilmelerine ve pazarlık ederek fonksiyonellik ve kalite konusunda indirim alabilme yeteneklerine bağlıdır. Böyle bir pazarlık son tüketiciye ulaşan mamülde belirgin bir kalite ve fonksiyonellik azalması olmaması halinde başarılı olabilir. Şekil 7'de tedarikçinin yaşam üçgeni gösterilmiştir.<sup>40</sup> Fiyat-fonksiyonellik- kalite üçlüsünde alıcı işletme tedarikçilerine baskı uyguladıkça onlarda kalite ve fonksiyonellik alanında avantaj elde etmeye çalışırlar. Alıcılar bu durumu bildikleri zaman tedarikçilerinden özellikleri ve fonksiyonları abartılmış parçalar talep ederek pazarlık payı bırakmak isterler. Bazen de işletmeleri bu şekilde davranmaya iten neden yoğun rekabet baskısı da olabilir.

<sup>39</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e., 2003, S.14-15

<sup>40</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e., 2003, S.16



**Şekil 6.** Tedarikçinin Yaşam Üçgeni

**Kaynak:** Cooper R., Slugmulder R. (2003), Interorganizational Costing, Part 2, Cost Management, Nov/Dec 2003: 12- 24, S.16

Bu fiyat, fonksiyon ve kalite yaşamsal üçlüsünü tedarikçinin aleyhine aşırı zorlama durumu ancak tedarikçinin maliyetlerinin tam olarak bilinmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Karşılıklı işbirliği ile yürütülen ilişkiler tedarikçi lehine bir parça başarılı pazarlık sonucunda sürdürülebilir hale gelmektedir. Bazen de yaşamsal üçlüdeki bu değiş tokuş tedarikçinin parçaya ek bir değer eklemesi ve alıcının parça düzeyindeki hedef maliyetini arttırması şeklinde de kullanılabilir. Arttırılmış fonksiyonellik veya kalite alıcı için yüksek fiyatlar demektir. Alternatif olarak alıcının birbirini takip eden üretim aşamalarından gereksiz olanları çıkararak hedef maliyete ulaşması da mümkündür.<sup>41</sup>

Zincirleme hedef maliyetmedeki diğer bir kısıtlayıcı unsurda alıcının zayıf ya da yetersiz dizaynının tedarikçinin üretim maliyetlerini arttırma-

sıdır. Genellikle zayıf dizayn alıcının, tedarik zincirindeki firmaların üretim ekonomilerini bilmemesinden kaynaklanır. Alıcı tedarikçisinin üretim yeteneklerini tümüyle kullanamamakta, tedarikçide üretim sürecinde etkinliği sağlayamadığı parçaları üretmeye zorlanmaktadır. Bu durum özellikle alıcının ürün özelliklerini kesin olarak belirleyemediği durumlarda bir probleme dönüşmektedir. Bu durumda iki seçenek vardır. Tedarikçi ya “hayır” diyecek yada daha yüksek bir satış fiyatı talep edecektir. Söz konusu durumun çözümü zincirleme hedef maliyetlemenin ilgi alanının dışında yatmaktadır. Buda örgütlere maliyet araştırmasının yapılmasıdır. Örgütlere maliyet araştırması işletmenin mamulün yeniden dizayn edilmesi gibi büyük değişikliklere gittiği durumlarda da kullanılır. Böyle bir çalışma parça ve ürünlerin özelliklerinde fonk-

<sup>41</sup> Cooper R., Slugmulder R., a.g.e., 2003, S.16

siyonellik, kalite, fiyat değiş tokuşu ile başarılı-bilenden daha büyük temel değişiklikler yapılabilmesini sağlar.<sup>42</sup>

### 9. ÖRNEK UYGULAMA

Otomobil şirketi üretmekte olduğu bir modeli için 50.000 adet şaft tedarik edecektir. Şaftlar vites kutusundan aldığı hareketi diferansiyele ileten elemanlardır ve kaliteli çelikten üretilir.

İşletme piyasadaki şaft üretim maliyetlerini ve son satış fiyatını da dikkate alarak parça bazında hedef maliyetini 150 \$ olarak belirlemiştir. Şirket, ürünün teknik ve işlevsel özelliklerini bir şartnameye dönüştürmüş ve tedarikçilerin ön nitelikleri göz önünde bulundurularak teklif verilebileceklerin listesini hazırlamıştır. Daha sonraki günlerde tüm tedarikçi teklifleri için belli bir standart oluşturularak eleme yapılmıştır. Eleme sonucunda Türkiye, Çin ve Pakistan'dan üç ayrı şaft tedarikçisi ile görüşmelere başlanmıştır.

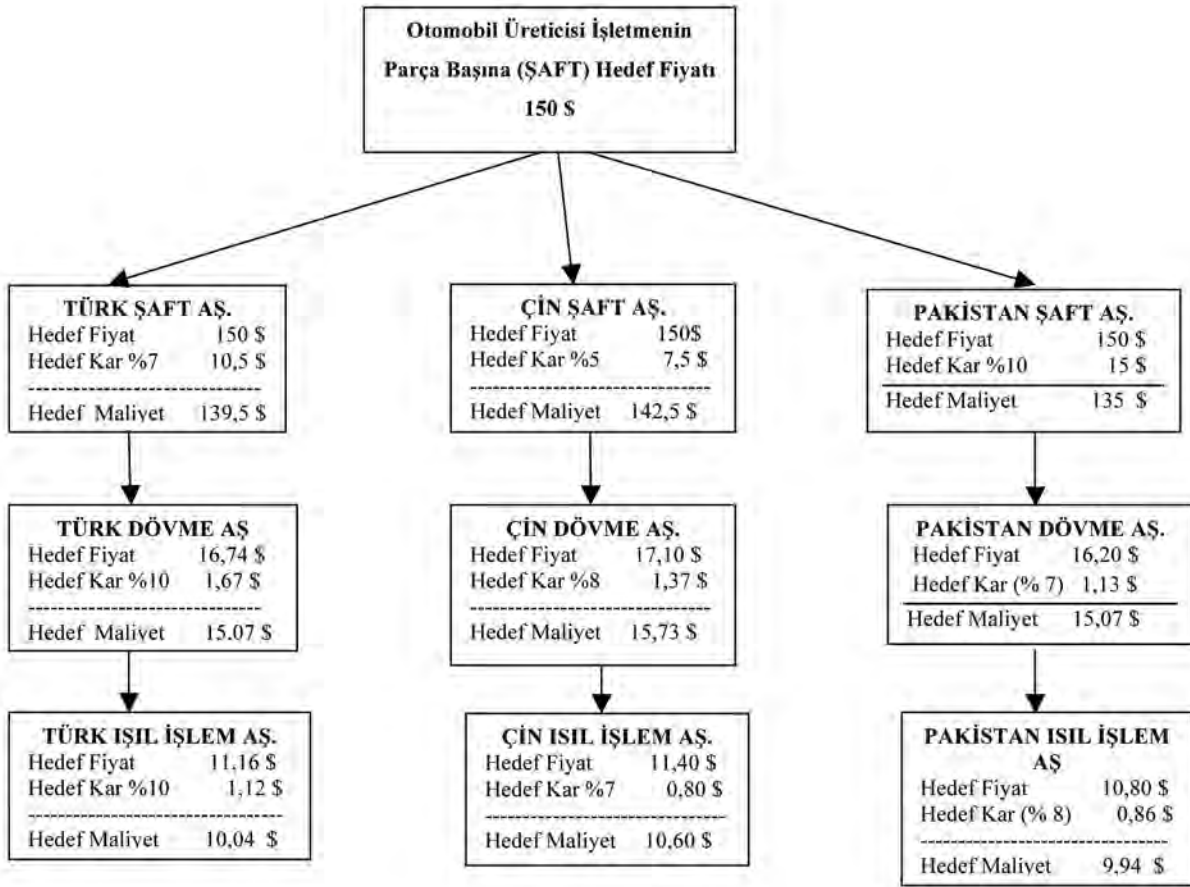
Her üç işletme de üretim sürecinde “dövme” ve “ısıtım işlem” safhalarını dışarıdaki işletmelere yaptırmaktadır. Dövme prosesi belirli büyüklükte kesilen demir parçanın belli bir sıcaklığa kadar ısıtılarak, pres altından ezilip istenilen şekle ve ölçülere getirilmesi işlemidir. Bu sıcak dövme prosesi esnasında, maddenin döküm halin-

deki iri kristalize tane yapısı kırılarak daha küçük ve ince bir yapıya dönüşür. Parçanın küçülmesi ve dövülmesi ile orantılı olarak döküm malzemedeki hatalı bölgeler dövme işlemi sonucunda kaybolur yada en aza indirgenir. Bu sayede mekanik özellikler ve parça mukavemeti artar. Isıtım işlem gibi ikincil bir operasyonda parçaların sertlik ve mukavemetlik gibi özelliklerinin daha da rafine hale gelmesi sağlanır.<sup>43</sup> (Al-çelik Web Sitesi).

Türkiye, Çin ve Pakistan'daki her üç işletme de bu prosesleri tedarikçilerinden sağlamaktadır. Türk otomobil üreticisi parça başına hedef maliyetini belirlediğinde, tüm zincir bu hedef fiyat ile zincirlenmiş olmaktadır. Tedarikçi işletmelerin her biri karşı karşıya oldukları bu maliyet baskısını altındaki işletmelere ileterek hafifletme yoluna gidecektir. Bu şekilde işletmelerin zincir boyunca bu baskıyı iletme kabiliyeti sözkonusu siparişi alma ya da almama ile sonuçlanacaktır. Bu sorun aslında rekabetçi olma ya da olmama sorunudur. Her işletmenin nihai amacı karıdır. Tedarikçilerin kendilerine dikte edilen hedef fiyatından kar marjlarını düşerek ulaştıkları maliyeti başarabilmeleri onları karlı kılacaktır. Çalışmamızda yol gösterici olması açısından tüm işletmelerin hedef maliyetleri, hedef maliyetle ağacı şeklinde Şekil 7'de verilmiştir.

<sup>42</sup> Cooper R., Sluğmulder R., a.g.e., 2003, S.17-18

<sup>43</sup> Al-çelik Web Sitesi, <http://www.al-celik.com.tr/serbest-dovme.html>, E.T.1.12.2014



Şekil 7. İşletmelerin Zincirleme Hedef Maliyetleri

**TÜRKŞAFT AŞ** otomobil üreticisinin parça başına belirlediği hedef maliyeti, zincirleme hedef maliyetlemeye uygun olarak kendi satış fiyatı olarak kabul etmiş % 7'lik kar payımı elde edebilmek için kendi hedef maliyetini hesaplamıştır.

Hedef Fiyat	150 \$
--- Hedef Kar (%7)	10,5 \$
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
Hedef Maliyet	139,5 \$



Hedef maliyetler, maliyet kalemleri bazında belirlenerek cari maliyetlerle karşılaştırılması aşağıda görüldüğü gibidir.

**Tablo 3.** Türk Şaft AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>TÜRK ŞAFT AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
D.İ.M.M.	64,44 \$	<b>62,77 \$</b>	1,67 \$
D.i.G	11,46 \$	<b>11,16 \$</b>	0,30 \$
G.Ü.G	15,75 \$	<b>15,34 \$</b>	0,41 \$
<b>DÖVME</b>	17,18 \$	<b>16,74 \$</b>	0,44 \$
<b>ISIL İŞLEM</b>	11,46 \$	<b>11,16 \$</b>	0,30 \$
AR-GE	7,16 \$	<b>6,98 \$</b>	0,18 \$
YÖNETİM PAZARLAMA	15,75 \$	<b>15,35 \$</b>	0,40 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>143,20 \$</b>	<b>139,50 \$</b>	<b>3,70 \$</b>

İşletme bu durumda 3,7 \$'lık maliyeti düşürebilirse otomobil alıcısı işletmenin talebini karşılayabilecek aksi taktirde satış yapması kendisine istediği kar payını kazandırmayacaktır.

İşletme karşı karşıya olduğu rekabet baskısını dövme ve ısıl işlem yaptırdığı işletmelere de yansıtacak onlarında maliyetlerini düşürmesini isteyecektir. 17,18 \$ olan dövme işlemi 16,74 \$'a ; ısıl işlem ise 11,16 \$ fiyat seviyesine indirgenmelidir ki işletme hedef maliyetlerine ulaşabilsin. Bununla beraber hedef maliyetten en fazla sapma gösteren maliyet kalemi direkt ilk madde malzeme giderleri olmaktadır. Toplamda üretim faaliyetlerinden yapılması gereken tasarruf 3,12 \$ olmaktadır. Eğer dövme ve ısıl işlem

maliyetleri de dahil üretim maliyetlerinde indirim sağlanabilirse işletme hedefinin % 84'üne ulaşmış olacaktır. Bu açıdan dışarıdan tedarik edilen işlemlerin maliyetleri önemlidir.

**TÜRK DÖVME AŞ'**nin hedef fiyatı zincirleme hedef maliyete uygun olarak ana işletme tarafından 16,74 \$ olarak belirlenmiştir. İşletme maliyetini aşağıdaki gibi hesaplamıştır;

	Hedef Fiyat	16,74 \$
---	Hedef Kar (% 10)	1,67 \$
-----		
	Hedef Maliyet	15,07 \$

**Tablo 4.** Türk Dövme AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>TÜRK DÖVME AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	4,07 \$	<b>3,77 \$</b>	0,30 \$
<b>G.Ü.G.</b>			
-Enerji	6,51 \$	<b>6,03 \$</b>	0,48 \$
- Diğer	5,70 \$	<b>5,27 \$</b>	0,43 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>16,28 \$</b>	<b>15,07 \$</b>	<b>1,21 \$</b>

TÜRK DÖVME AŞ. hem % 10 kar marjını elde edebilmek hem de talebi karşılayabilmek için maliyetlerinde 1,21 \$'lık bir tasarrufa gitmek zorundadır. İşletme artan enerji fiyatları nedeniyle söz konusu indirimi yapamayacağını ana işletmeye bildirmiştir.

**TÜRK ISIL İŞLEM AŞ.**, şaft üreticisi işletme ile görüşmelerine başlamış ve hedef fiyatın

11,16 \$ seviyesine indirilmesini talep etmiştir. İşletme hedef fiyata bağlı olarak maliyetlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

	Hedef Fiyat	11,16 \$
--	Hedef Kar (% 10)	1,12 \$
-----		
	Hedef Maliyet	10,04 \$

**Tablo 5.** Türk Isıl İşlem AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>TÜRK ISIL İŞLEM AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler.</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	2,56 \$	<b>2,31 \$</b>	0,25 \$
<b>GÜG</b>			
-Enerji	4,11 \$	<b>3,71 \$</b>	0,40 \$
-Diğer	4,45 \$	<b>4,02 \$</b>	0,43 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>11,12 \$</b>	<b>10,04 \$</b>	<b>1,08 \$</b>

İşletmenin hedef maliyete ulaşabilmesi için 1,08 \$ tasarruf etmesi gerekmektedir. İşletme uzun dönemli karlılığını etkileyecek bir fiyat indirimine girmekten kaçınsa da, atıl kapasitesini doldurmak istediği için bu yüksek miktardaki siparişi kabul etmiş ve fiyatını 11,16 \$'a çekmiştir.

TÜRK ŞAFT AŞ ısıtma işlem maliyetlerinde hedef maliyeti yakalarken dövme işleminde tedarikçisi ile sonuca varamamıştır. Kendi içinde 0,74 \$'lık maliyet tasarrufu sağlamış ve ısıtma işlem maliyetlerinden sağladığı 0,30 \$'lık indirimle beraber toplamda 1,04 \$ hedef maliyetine yaklaşmıştır. Bu haliyle işletme hedef maliyet farkının 2,66 \$ uzağındadır.

**TÜRK ŞAFT AŞ ana şirketin hedef fiyatına ulaşamamış olsa da otomotiv şirketine teklif vermeye karar vermiştir.**

Hedef Maliyet Farkı = Toplam Cari Maliyetler- Hedef Maliyetler

$$= 143,2 \$ - 139,5 \$ = 3,7 \$$$

Elde Edilen Tasarruf Tutarı = İşletmenin Sağladığı + Tedarikçisinin Sağladığı

Tasarruf Tutarı                      Tasarruf Tutarı

$$= 0,74 \$ + 0,30 \$ = 1,04 \$$$

İşletmenin Toplam Maliyeti                      143,20 \$ - 1,04 \$ = 142,16 \$

İşletmenin Kar Marjı % 7                      +                      = 10,70 \$

İşletmenin En Son Fiyat Teklifi                      = 152,86 \$

Yukarıdaki hesaplama aşağıdaki gibi çapraz kontrol ile de sağlanmaktadır.

$$142,16 \$ * (7/93) = 10,70 \$$$

$$\text{İşletmenin En Son Fiyat Teklifi} = 142,16 \$ + 10,70 \$ = 152,86 \$$$

**ÇİN ŞAFT AŞ.** Türk otomobil üreticisinden aldığı hedef fiyata göre hedef maliyetlerini aşağıdaki gibi belirlemiştir.

	Hedef Fiyat	150 \$
--	Hedef Kar ( % 5)	7,5 \$
	Hedef Maliyet	142,5 \$

Çinli işletme daha düşük bir kar marjı hedeflediğinden zincir boyunca iletceği rekabet baskısı da Türk işletmeye göre daha az olmaktadır. İşletmenin maliyetleri aşağıdaki gibidir;

**Tablo 6.** Çin Şaft AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>ÇİN ŞAFT AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
D.İ.M.M.	65,27 \$	<b>64,13 \$</b>	1,14 \$
D.i.G	11,60 \$	<b>11,40 \$</b>	0,20 \$
G.Ü.G	15,95 \$	<b>15,68 \$</b>	0,27 \$
<b>DÖVME</b>	<b>17,40 \$</b>	<b>17,10 \$</b>	<b>0,30 \$</b>
<b>ISIL İŞLEM</b>	<b>11,60 \$</b>	<b>11,40 \$</b>	<b>0,20 \$</b>
AR-GE	7,25 \$	<b>7,12 \$</b>	0,13 \$
YÖNETİM PAZARLAMA	15,96 \$	<b>15,67 \$</b>	0,29 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>145,03 \$</b>	<b>142,50 \$</b>	<b>2,53 \$</b>

İşletmenin hedeflediği maliyeti yakalayabilmesi için 2,53 \$ tasarruf sağlaması gerekmektedir. Zincirleme hedef maliyetlemeye uygun olarak tedarikçilerinin de buna katkı sağlamasını talep edecektir. Bu durumda dövme ve ısıtma işlem tedarikçilerinin gerekli indirimi sağlamasıyla işletme toplamda 0,50 \$ tasarruf sağlayacak ve hedefinin %20 si gerçekleşmiş olacaktır. Bu kapsamda işletme tedarikçileri ile görüşmelerine başlamıştır. İlk olarak dövme işleminden sorumlu firma ile görüşülmüş ve hedef fiyat bildirilmiştir.

**ÇİN DÖVME AŞ'**nin hedef fiyatı zincirleme hedef maliyete uygun olarak ana işletme tarafından 17,10 \$ olarak belirlenmiştir. İşletme maliyetini aşağıdaki gibi hesaplamıştır;

	Hedef Fiyat	17,10 \$
--	Hedef Kar (% 8)	1,37 \$
-----		
	Hedef Maliyet	15,73 \$

**Tablo 7 .** Çin Dövme AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>ÇİN DÖVME AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	4,25 \$	<b>3,93 \$</b>	0,32 \$
G.Ü.G.			
-Enerji	6,79 \$	<b>6,29 \$</b>	0,50 \$
- Diğer	5,94 \$	<b>5,51 \$</b>	0,43 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>16,98 \$</b>	<b>15,73 \$</b>	<b>1,25 \$</b>

Çinli işletme hedeflediği kar marjına ulaşabilmek için işlemlerinde 1,25 \$'lık tasarruf sağlamalıdır. En yüksek hedef maliyetleme sapması enerji giderlerindedir. İşletme maliyet azaltma tekniklerini uygulayarak hedef fiyattan 5.000 adet şaftın dövülme işleminde ana şaft üreticisi ile anlaşmaya varmıştır.

**ÇİN ISIL İŞLEM AŞ.**'nin hedef fiyatı 11,40 \$ olarak alıcı tarafından belirlenmiş, işletmede bu fiyata bağlı olarak maliyetini aşağıdaki gibi hesaplamıştır.

Hedef Fiyat	11,40 \$
--- Hedef Kar (% 7)	0,80 \$
-----	
Hedef Maliyet	10,60 \$

**Tablo 8 .** Çin Isıl İşlem AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>ÇİN ISIL İŞLEM AŞ.</b>			
	Cari Maliyetler	Hedef Maliyetler	Fark
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	2,40 \$	<b>2,44 \$</b>	-0,04 \$
<b>G.Ü.G.</b>			
-Enerji	3,87 \$	<b>3,92 \$</b>	-0,05 \$
- Diğer	4,18 \$	<b>4,24 \$</b>	-0,06 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>10,45 \$</b>	<b>10,60 \$</b>	<b>-0,15 \$</b>

Çinli ısıtım işlem firmasının cari maliyetleri hedef maliyetlerinin altında seyretmektedir. Bu nedenle işletme Çinli şaft üreticisinin 5.000 adet ısıtım işlem siparişini hemen kabul etmiştir.

**ÇİN SAFT AŞ. hedef maliyete ulaşmış işletmeye en son fiyat teklifini sunmuştur.**

Elde Edilen Tasarruf Tutarı = İşletmenin Sağladığı + Tedarikçisinin Sağladığı

Tasarruf Tutarı                      Tasarruf Tutarı

$$= 2,03 \$ + 0,50 \$ = 2,53 \$$$

İşletmenin Hedef Maliyeti 145,03 \$ - 2,53 \$ = 142,5 \$

İşletmenin Kar Marjı % 5 + 150 \$ \* % 5 = 7,5 \$

İşletmenin En Son Fiyat Teklifi = 150 \$

Yukarıdaki hesaplama aşağıdaki gibi çapraz kontrol ile de sağlanmaktadır.

142,5 \$ \* (5/95) = 7,5 \$

İşletmenin En Son Fiyat Teklifi = 142,5 \$ + 7,5 \$ = 150 \$

İşletme son olarak **PAKİSTAN ŞAFT AŞ.** ile fiyat görüşmelerine başlamış ve parça düzeyinde hedef maliyetlemeye uygun olarak 150 \$ hedef fiyatını işletmeye bildirmiştir. İşletmenin bildirilen hedef fiyatı ve uzun dönemli kar hedefi gözetilerek hesaplanan hedef maliyeti aşağıdaki gibidir;

Hedef Fiyat	150 \$
-- Hedef Kar (% 10)	15 \$
-----	
Hedef Maliyet	135 \$

Hedef maliyetler, maliyet kalemleri bazında belirlenerek cari maliyetlerle karşılaştırılması aşağıda görüldüğü gibidir.

**Tablo 9.** Pakistan Şaft AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>PAKİSTAN ŞAFT AŞ.</b>			
	Cari Maliyetler	Hedef Maliyetler	Fark
D.İ.M.M.	62,06 \$	<b>60,75 \$</b>	1,31 \$
D.i.G	11,03 \$	<b>10,80 \$</b>	0,23 \$
G.Ü.G	15,17 \$	<b>14,85 \$</b>	0,32 \$
<b>DÖVME</b>	16,55 \$	<b>16,20 \$</b>	0,35 \$
<b>ISIL İŞLEM</b>	11,03 \$	<b>10,80 \$</b>	0,23 \$
AR-GE	6,90 \$	<b>6,75 \$</b>	0,15 \$
YÖNETİM PAZARLAMA	15,16 \$	<b>14,85 \$</b>	0,31 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>137,90 \$</b>	<b>135 \$</b>	<b>2,90 \$</b>

Pakistan'daki işletmenin hedef fiyata ulaşabilmesi için 2,9 \$'lık tasarruf sağlaması gerekmektedir. Belirlenen spesifikasyonlara uygun ve şaftın fonksiyonel özelliklerinde ödün vermeden yapılabilecek maliyet düşürme çalışmalarına başlanmış bu kapsamda tedarikçilere de hedef fiyat bildirilmiştir.

**PAKİSTAN DÖVME AŞ.**'nin hedef fiyatı, zincirleme hedef maliyete uygun olarak ana işletme tarafından 16,2 \$ olarak belirlenmiştir. İşletme maliyetini aşağıdaki gibi hesaplamıştır;

Hedef Fiyat	16,20 \$
-- Hedef Kar (% 7)	1,13 \$
-----	
Hedef Maliyet	15,07 \$

**Tablo 10.** Pakistan Dövme AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>PAKİSTAN DÖVME AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	4,11 \$	<b>3,77 \$</b>	0,34 \$
<b>G.Ü.G.</b>			
-Enerji	6,57 \$	<b>6,03 \$</b>	0,54 \$
- Diğer	5,75 \$	<b>5,27 \$</b>	0,48 \$
<b>TOPLAM</b>	<b>16,43 \$</b>	<b>15,07 \$</b>	<b>1,36 \$</b>

İşletme 1,36 \$'lık tasarrufu gerçekleştirerek 5.000 adet şaftın dövme işlemlerini hedef fiyattan yapabileceğini işletmeye bildirmiştir.

**PAKİSTAN ISIL İŞLEM AŞ.**'nin şaft üreticisi işletme tarafından parça düzeyinde zincirlenmiş hedef fiyatı 10,80 \$'dır. İşletmenin sözkonusu fiyattan hedef maliyeti aşağıdaki gibidir;

Hedef Fiyat	10,80 \$
-- Hedef Kar (% 8)	0,86 \$
-----	
Hedef Maliyet	9,94 \$

**Tablo 11.** Pakistan Isıl İşlem AŞ.'nin Cari ve Hedef Maliyetleri

<b>PAKİSTAN ISIL İŞLEM AŞ.</b>			
	<b>Cari Maliyetler</b>	<b>Hedef Maliyetler</b>	<b>Fark</b>
<b>DİREKT İŞÇİLİK</b>	2,55 \$	<b>2,29 \$</b>	0,26 \$
<b>G.Ü.G.</b>			
-Enerji	4,10 \$	<b>3,68 \$</b>	0,42 \$
- Diğer	4,43 \$	<b>3,97 \$</b>	0,46 \$
<b>TOPLAM</b>	11,08 \$	9,94 \$	1,14 \$

İşletme 1,14 \$'lık maliyet tasarrufu yaparak hedef maliyeti yakalamış ve şaft üreticisine 150 \$ hedef fiyattan ısıtım işlem hizmetini yapabileceğini bildirmiştir.

**PAKİSTAN SAFT AŞ. hedef maliyete ulaşmış işletmeye en son fiyat teklifini sunmuştur.**

Elde Edilen Tasarruf Tutarı = İşletmenin Sağladığı + Tedarikçisinin Sağladığı

$$\begin{aligned} & \text{Tasarruf Tutarı} & \text{Tasarruf Tutarı} \\ & = 2,32 \$ + 0,58 \$ = 2,90 \$ \end{aligned}$$

$$\text{İşletmenin Hedef Maliyeti} \quad 137,90 \$ - 2,90 \$ = 135 \$$$

$$\text{İşletmenin Kar Marjı \% 10} \quad + 150 \$ * \% 10 = 15 \$$$

$$\text{İşletmenin En Son Fiyat Teklifi} \quad = 150 \$$$

Yukarıdaki hesaplama aşağıdaki gibi çapraz kontrol ile de sağlanmaktadır.

$$135 \$ * (10 / 90) = 15 \$$$

$$\text{İşletmenin En Son Fiyat Teklifi} = 135 \$ + 15 \$ = 150 \$$$

Türk otomobil üreticisi için işletmelerin verdikleri fiyat teklifleri aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Türk Şaft AŞ. Teklifi: 152,86 \$

Çin Şaft AŞ. Teklifi: 150 \$

Pakistan Şaft AŞ. Teklifi: 150 \$



İşletme üç ayrı fiyat teklifiyle beraber, firmaların niteliksel özelliklerini de inceleyerek bir sonuca varmaya çalışmıştır. Pakistan’ daki işletmenin, Türk Otomobil üreticisinin uzun vadeli taleplerini ve ihtiyaçlarını sağlayacak yeterli donanımına sahip olmadığı anlaşılmıştır. Tedarikçileri ile uzun dönemli ilişkiler geliştirmek isteyen otomobil üreticisi verilen uygun fiyata rağmen Pakistan seçeneğine temkinli yaklaşmıştır. Çin’deki işletme yapılan çağrıya en çabuk cevap veren firma olmuştur ancak yapılan incelemelerde üretim sürecinde kalite prosedürlerine istikrarlı bir biçimde sadık kalınmadığı görülmüştür. Kusurlu mamüllerin yol açtığı üretim hattı kesintileri işletmeyi ciddi sıkıntılara sokacağından Çinli işletmenin teklifi hedef fiyatı yakalamış olsa da red edilmiştir.

Satın alma komisyonu üretim süreçlerini ve kalitesini devamlı kontrol altında tutabileceği uzun vadeli taleplerini karşılayabilecek, ortaklık anlayışı içinde çalışabileceği teknolojik ve kültürel anlamda uyum sağladığı Türk Şaft işletmesini 2,11 \$’lık farka rağmen tercih etmiştir.

## 10. SONUÇ

Tedarik zinciri yönetimi ve hedef maliyetleme yaklaşımları işletmecilik alanında sıklıkla kullanılan tekniklerdir. Bunların birlikte ele alınarak bir uygulama ortaya konulmasını önemli bir çaba olarak görmekteyiz.

“Tedarik Zinciri Yönetimi” zinciri yöneten ana tedarikçiyi koruyan ve kollayan bir teknik iken “Hedef Maliyetleme” yine üretim yapan kurumu tedarikçiye karşı korumaya yönelik olarak ortaya atılmış bir yaklaşım gibi gözükmektedir.

Bu makalede iki farklı tarafın kullandığı bu teknikleri bir arada kaynaştırmak ve bunu somut adımlar ile açıklamak amaçlanmıştır. Yapılan araştırmalar ve hesaplamalar sonucunda amaca büyük ölçüde ulaşılmış olduğu kanısındayız. Bundan sonra tedarik zincirinde yer alan kuruluşların hedef maliyetleme yaklaşımını daha iyi anlamaları ve uygulamalarını tavsiye edebiliriz.

**KAYNAKÇA**

- Akbaş H.E. (2009), Endüstri işletmelerinde maliyet yönetimine dışsal bir bakış açısı: Değer zinciri analizi, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2009/1: 85-122
- Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D. (2005), Purchasing Principles and Management, FT Prentice Hall, 9. Baskı, 2005
- Bayrı O. (2005) ,Maliyet Liderliği Stratejisi Açısından Maliyet-Hacim Analizleri , Muhasebe ve Finansman Dergisi, <http://journal.mufad.org.tr/attachments/article/532/20.pdf>, E.T. 26.11.14
- Blocher E., Chen K., Lin T. (2002), Cost Management: A strategic Emphasis, Second Edition 2002
- Bozarth C.C., Handfield R. B., Introduction to operations and supply chain management, Pearson Prentice Hall, 2008
- Chopra S., Meindl. P. (2010), Supply Chain Management, Pearson Education Inc., 2010
- Cooper R., Slugmulder R. (2003), Interorganizational Costing, Part 2, Cost Management, Nov/Dec 2003: 12-24
- Cooper R., Slugmulder R. (1999), Develop Profitable New Products with Target Costing, Sloan Management Review, Summer 1999: 23-33
- Eren T., Güner E. (2005), Öğrenme Etkili Çizelgeleme Probleminde Maksimum Gecikmenin En Küçükleme İçin Çözüm Yaklaşımları, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005: 243-248
- Erden, Selman Aziz; Üretim Ortamları Maliyet Yönetim Sistemleri İlişkisi ve Stratejik Maliyet Yönetimi, Türkmen Kitabevi, 2004
- Kaplan S.R., Cooper R., (1998), Cost & Effect : Using İntegrated Cost Systems To Drive Profitability and Performance, Harward Bussiness School Press, 1998
- Porter M. (2008), Rekabet stratejisi sektör ve rakip analiz teknikleri, Sistem Yayıncılık
- Rena E.R., 2009, Tedarik zinciri maliyet yönetimi ve Türkiye'deki otomotiv inşaat sektörü uygulamalarının değerlendirilmesi, Doktora Tezi , Marmara Ün. Sos.Bil. Ens., 2009:15
- Rena B.E. (2010), Maliyet yönetimi tekniklerinin ve uygulamalarının tedarik zinciri açısından değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17 Bahar 2010: 83-103
- Shank J., Govindarajan V., 1993, Strategic cost management: The new tool for competitive advantage, The Free Press, New York
- Windolph M., Moeller. K. (2012), Open- book accounting: Reason for failure of inter- firm cooperations, Management Accounting Research, 2012: 47-60
- Weele J.A (2014), Satın Alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Literatür Yayınları
- Yazıcı N. (2012), Zincirleme Hedef Maliyetleme Tekniği ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 2012- 3: 29-45
- Yükçü S., Gönen S. (2008), Tedarik zinciri yönetimi ile hedef maliyetlemenin birlikte uygulanabilirliği, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı 40, Ekim 2008: 71-83
- Yükçü S., Herkes İçin Yönetim Muhasebesi, Altın Nokta Yayınevi, 2.Baskı, 2014

**İnternet Kaynakları**

<http://www.al-celik.com.tr/serbest-dovme.html>



# KİRA SERTİFİKASI UYGULAMALARININ VERGİSEL BOYUTU VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

**Doç. Dr. Hikmet ULUSAN\***

## ÖZET

Bu çalışmada Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan “Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1)” çerçevesinde varlık kiralama şirketleri tarafından ihraç edilen kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu ve muhasebeleştirilmesinin incelenmesi amaçlanmıştır. Türkiye’de Katma Değer Vergisi Kanunu, Damga Vergisi Kanunu, Harçlar Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanunu’nda varlık kiralama şirketleri ve kaynak kuruluşların kira sertifikası uygulamalarına önemli vergi teşvikleri sağlanmaktadır. Varlık kiralama şirketleri ve yatırımcılar (kira sertifikası sahipleri), Maliye Bakanlığı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği hükümleri çerçevesinde tekdüzen hesap planına ve kaynak kuruluş olarak katılım bankaları ise “Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ” hükümlerini esas alarak sahipliğe dayalı kira sertifikası ile ilgili işlemlerini muhasebeleştirebilmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Sahipliğe Dayalı Kira Sertifikası, Vergilendirme, Muhasebe

## THE TAX ASPECT AND RECOGNITION OF LEASE CERTIFICATE APPLICATIONS

### ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the tax aspect and recognition of applications related to lease certificates issued by asset lease companies under the “Communiqués on Lease Certificates (no. III-61.1)” published by the Capital Markets Board of Turkey. In Turkey, the Value Added Tax Law, the Stamp Tax Law, the Fees Law and the Corporate Income Tax Law provide significant tax incentives to lease certificates applications for asset lease companies and originators. The transactions relating to ownership-based lease certificates can be recognized by asset lease companies and investors (lease certificates holders) under the provisions of the Communiqués introduced by the Ministry of Finance on the Uniform Chart of Accounts and also participation banks as an originator under the provisions of the “Communiqué on Uniform Chart of Accounts and its Explanation to be implemented by Participation Banks”.

**Keywords:** Ownership-Based Lease Certificate, Taxation, Recognition

\* Bozok Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, hikmet.ulusan@bozok.edu.tr

## 1. GİRİŞ

İslami finans prensiplerine göre birçok ülkede uzun yıllardır uygulanan bir finansman yöntemi olan sukuk, Türkiye’de gerek sermaye piyasası mevzuatı gerekse Hazine Müsteşarlığı düzenlemelerine kira sertifikası adıyla girmiştir. Sukuk, İslam hukukuna ve prensiplerine uygunluk arz eden bir finansal araç olma özelliği taşımaktadır<sup>1</sup>. Sukuk ve benzeri finansal araçlar, İslam hukukunda faiz almanın vermenin yasaklanmış olmasından dolayı İslami finans prensiplerine uygun bir finansal araç ortaya çıkarılması ihtiyacından türetilmiştir<sup>2</sup>.

Finansal piyasalarda ilk sukuk ihracı 1983 yılında Malezya’da gerçekleştirilmiştir<sup>3</sup>. Dünya piyasalarında geçerli olan ilk sukuk ihracı da yine Malezya’da 1990 yılında yapılmıştır<sup>4</sup>. Sukuk ilk ihraktan sonra ikincil piyasalarda da işlem görmektedir. İkincil piyasada işlem gören ilk sukuk ihracı ise 2000 yılında Bahreyn de görülmüştür<sup>5</sup>. Sukuk 2003 yılından itibaren de dünya çapında daha fazla tanınır hale gelmiştir. Uluslararası İslami Finans Piyasası (International Islamic Financial Market-IIFM) verilerine göre 2001-2013 yılları arasında sukuk ihraçlarının artarak devam ettiği görülmektedir<sup>6</sup>. Dünya ve

Türkiye piyasalarında sukuk ihraçlarının artarak devam etmesi, bu ürünün günümüzün gözde finansman araçları arasına girmesine neden olmuştur. Yapılan araştırmalar ve sektör genelindeki oranlar, sukukun gelecek dönemlerde de yıldızı parlayan bir finansman aracı olmaya devam edebileceğini göstermektedir<sup>7</sup>.

Türkiye’de ilk kira sertifikası 2010 yılında Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. tarafından çıkarılmıştır. Devlet ise Hazine Müsteşarlığı kanalıyla ilk kez 2012 yılında kira sertifikası ihracı gerçekleştirmiştir. Türkiye’de kira sertifikalarına ilişkin ilk yasal düzenleme Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yapılmıştır. SPK, 1.4.2010 tarihli ve 27539 sayılı Resmi Gazete (RG)’de “Kira Sertifikalarına ve Varlık Kiralama Şirketlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliği (Seri: III, No: 43)” yayımlamıştır. Seri: III, No: 43 sayılı SPK Tebliği ile, Türkiye’de global bir yatırım aracı haline gelen ve “faizsiz tahvil” olarak da tanımlanan sukuka benzer bir finansal araç olarak kira sertifikası sermaye piyasasına sunulmuştur<sup>8</sup>. 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı RG’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile getirilen yenilikler, kira sertifikalarına ilişkin olarak uluslara-

- 1 Figen Büyükkakın ve Onur Önyılmaz, “Faizsiz Finansman Bonusu Sukuk ve Türkiye Uygulamaları”, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 7, s. 2.
- 2 Defne Uzunhasanoğlu, “Kira Sertifikaları - Sukuk: Sermaye Piyasasında Yeni Bir Finansal Araç”, *Grant Thornton Haber Bülteni*, Nisan-Mayıs-Haziran 2014, Sayı: 12, s. 9.
- 3 Erkan Sevinç, “Sukuklardan Oluşan Eşit Ağırlıklandırılmış Portföy ile Türkiye’de İhraç Edilmiş Eurobondlardan Oluşan Eşit Ağırlıklandırılmış Portföyün Riske Maruz Değerinin Karşılaştırması”, *Bankacılar Dergisi*, 2013, Sayı: 86, s. 79.
- 4 IIFM - Sukuk Report, 2011, s. 3’den Büyükkakın ve Önyılmaz, s. 6.
- 5 Ahmet Tok, İslami Finans Sistemi Çerçevesinde Sukuk (İslami Tahvil) Uygulamaları, Katılım Bankaları ve Türkiye Açısından Değerlendirmeler, Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Ankara, 2009, s. 15; Erdal Yılmaz, “Yeni Bir Finansal Araç Olarak Sukuk: Çeşitleri, Türkiye Uygulaması ve Vergilendirilmesi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak 2014, Sayı: 61, s. 85.
- 6 Mahmut Yardımcıoğlu, Yücel Ayriçay ve Sedat Çoşkun, “İslami Finans Çerçevesinde Menkul Kıymetleştirilmiş Varlık; Sukuk Dünya ve Türkiye Piyasası İncelemesi”, *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 166.
- 7 Fatma Ebru Yücel ve Begüm Boğa Demirel, “Günümüzün Gözde Finansman Aracı: Sukuk”, *Turkeynews*, Mayıs 2013, ss. 12-13.
- 8 Muhammed Akın, “Sukuk (İslami Finansman Bonusu)”, 2012, [http://www.mertvan.av.tr/tr/Makaleler/Sermaye\\_Piyasasi\\_Hukuku\\_ve\\_Sukuk/Sukuk\\_Islami\\_Finansman\\_Bonusu.html](http://www.mertvan.av.tr/tr/Makaleler/Sermaye_Piyasasi_Hukuku_ve_Sukuk/Sukuk_Islami_Finansman_Bonusu.html), (20.10.2014).

rası sermaye piyasalarında yaşanan gelişmeler ile piyasaların şeffaf, etkin, güvenilir ve rekabetçi bir ortamda işleyişinin sağlanması amaçları dikkate alınarak kira sertifikalarına ve Varlık Kiralama Şirket (VKŞ)'lerine ilişkin usul ve esaslar 7.6.2013 tarihli ve 28670 sayılı RG'de yayımlanan "Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1)" ile yeniden düzenlenmiştir<sup>9</sup>. III-61.1 sayılı SPK Tebliği'nin amacı, kira sertifikalarının niteliklerinin belirlenmesi ve ihracında uyulması gereken esaslar ile VKŞ'lerin kuruluş, esas sözleşme, devralabilecekleri varlık ve hakların tür ve nitelikleri, faaliyet, yönetim, belge ve kayıt düzeni ile tasfiyelerine ilişkin esasları düzenlemektir. Hazine Müsteşarlığı tarafından kira sertifikası ihraçları, 29.6.2012 tarihli ve 28338 sayılı RG'de yayımlanan 6327 sayılı Kanun ile 4749 sayılı "Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanuna" eklenen 7/A maddesine göre gerçekleştirilmektedir.

Türkiye'de sukuk türleri içerisinde daha çok icara sukuk kendisine yer bulmuştur. Seri: III, No: 43 sayılı SPK Tebliği'nde düzenlenen kira sertifikaları sistem olarak icara sukuka benzetilmektedir<sup>10</sup>. Ancak diğer sukuk türleri ihracı da görülmeye başlamıştır. Çünkü önemli yenilikler içeren III-61.1 sayılı SPK Tebliği, ilk tebliğin aksine uluslararası alanda genel kabul gören 5 sukuk türünün uygulanmasına imkan tanımaktadır. Sukuk veya kira sertifikası ile ilgili Türkiye literatürü incelendiğinde, finansman yöntemi olarak sukuk veya kira sertifikasını inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutunu inceleyen çalışma sayısı daha sınırlıdır. Kira sertifikası

uygulamalarının muhasebeleştirilmesini inceleyen çalışma ise bilginiz dahilinde sadece Söyler (2014) ve Karahan (2014) tarafından yapılmıştır. Ancak bu çalışmalarda, kira sertifikası uygulamaları ile ilgili gelir ve giderlerin muhasebeleştirilmesi ele alınmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmada, günümüzün gözde finansal aracı olan III-61.1 sayılı SPK Tebliği çerçevesinde VKŞ'ler tarafından ihraç edilen kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu ve muhasebeleştirilmesinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, III-61.1 sayılı SPK Tebliği ile ihracına izin verilen kira sertifikası türlerinden sadece sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamalarının muhasebeleştirilmesi incelenmiştir. Çalışma, kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu ve muhasebeleştirilmesi hakkında bilgi vererek muhasebe literatürüne katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma şu şekilde planlanmıştır. Öncelikle kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu ve muhasebeleştirilmesinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak düzeyde kira sertifikasından bahsedilmiştir. Bu bağlamda, kira sertifikasının tanımı ve özellikleri, kira sertifikası uygulamasında taraflar ve kira sertifikası türleri ve sahipliğe dayalı kira sertifikası incelenmiştir. İkinci olarak kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu irdelenmiştir. Son olarak da kaynak kuruluş, VKŞ ve yatırımcılar yani kira sertifikası sahipleri açısından sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamalarının muhasebeleştirilmesi incelenmiştir. Çalışma sonuç kısmı ile tamamlanmıştır.

<sup>9</sup> Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), "Kira Sertifikaları Tebliğine İlişkin Basın Duyurusu", <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20130607&subid=0&ct=c>, (5.2.2015).

<sup>10</sup> Yardımcıoğlu, Ayrıçay ve Çoşkun, s. 167; Yılmaz, s. 92; Soner Yakar, Serkan Yılmaz Kandır ve Yıldırım Beyazıt Önal, "Yeni Bir Finansman Aracı Olarak "Sukuk - Kira Sertifikası" ve Vergisel Boyutunun İncelenmesi", *Bankacılar Dergisi*, 2013, Sayı: 84, s. 84.

## 2. KİRA SERTİFİKASI

### 2.1. Kira Sertifikasının Tanımı ve Özellikleri

Kira sertifikası, hem 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu madde 61 hem de III-61.1 sayılı SPK Tebliği'nde tanımlanmış olup her iki tanım da hedeflediği konu açısından aynı anlama gelmektedir<sup>11</sup>. III-61.1 sayılı SPK Tebliği'nde kira sertifikası, "her türlü varlık ve hakkın finansmanını sağlamak amacıyla varlık kiralama şirketi tarafından ihraç edilen ve sahiplerinin bu varlık veya haktan elde edilen gelirlerden payları oranında hak sahibi olmalarını sağlayan menkul kıymeti ifade eder" biçiminde tanımlanmıştır.

Kira sertifikası, niteliği itibariyle tahvil ve bonolara benzemekle birlikte özü itibariyle dayandığı varlığın getirisini yatırımcısına yansıtan bir menkul kıymettir<sup>12</sup>. Kira sertifikasının belli bir vadesinin olması ve sahipliğin şirketin belli bir varlığı ile sınırlandırılmış olması, bu finansal aracı hisse senedinden ayırmaktadır<sup>13</sup>. Kira sertifikasının belli başlı özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kira sertifikası eşit değerli menkul kıymettir.
- Kira sertifikası nama veya hamiline düzenlenerek ihraç edilebilir.
- Kira sertifikası likit bir finansal araç olup ikincil piyasada işlem görebilmektedir.
- Kira sertifikası bir varlığa dayanır. Her türlü varlık ve hak kira sertifikası ihracına konu olabilmektedir.

- Kira sertifikası bölünmez hisselerle sahiplik yetkisini temsil eder<sup>14</sup>.
- Kira sertifikası uygulamasında ihraca dayanak varlık ve hakkın sahipliğine ilaveten başka teminatlar da sağlanabilir.
- Kira sertifikası sahipleri, belli bir süre için kira sertifikasına konu varlığın yaratacağı nakit akımından doğacak risk ve getiriye sahip olurlar<sup>15</sup>. Kira sertifikası sahiplerinin elde edeceği getiri belirli bir varlığın mülkiyetinden, iş ortaklığından veya ticari bir faaliyetten elde edilecek gelirdeki paydan oluşmaktadır.
- Kira sertifikası sahipleri, VKŞ'lerin önceden açıklayacağı getiri oranlarına göre elde edebilecekleri kârı hesaplayabilme imkânına sahip olabilirler.
- Kira sertifikalarının dönemsel getiri ödemeleri, izahnamede veya halka arz edilmeksizin satış yapılması durumunda düzenlenen sözleşmelerde belirlenen esaslar çerçevesinde yapılır. Kira sertifikası anapara ödemeleri ise kira sertifikası ihracı işleminin gerektirmesi durumunda vade sonunda varlık ve hakların VKŞ tarafından kaynak kuruluş veya üçüncü kişilere satılması ve satış bedelinin kira sertifikası sahiplerine payları oranında ödenmesiyle yapılmaktadır<sup>16</sup>.
- Kira sertifikası halka arz edilerek veya halka arz edilmeksizin satılmak üzere ihraç edilebilir. Halka arz edilmeksizin yapılacak satış-

<sup>11</sup> İlhami Söyler, *Hukuki ve Mali Boyutlarıyla Sukuk (Kira Sertifikaları)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014, s. 51.

<sup>12</sup> Uzunhasanoğlu, s. 9.

<sup>13</sup> Tok, s. 14.

<sup>14</sup> Kenan Dede, "Sukuk (Kira Sertifikaları)", 2013, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1990619/>, (5.2.2015), s. 15.

<sup>15</sup> Tok, s. 14.

<sup>16</sup> Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), madde 4 / (4) (5).

lar, tahsisli satış ve nitelikli yatırımcıya satış olmak üzere iki şekilde yapılabilir<sup>17</sup>.

- Kira sertifikası satılıp kaynağa dönüştürülecek bir varlığa dayanak olarak ihraç edilmesi dolayısıyla daha korumalı bir yapı içerir. Bu da, bu finansal aracı yatırımcılar açısından güvenli kılmaktadır<sup>18</sup>.

## 2.2. Kira Sertifikası Uygulamasında Taraf- lar

III-61.1 sayılı SPK Tebliği'ne göre kira sertifikası uygulamasında üç taraf bulunmaktadır. Bunlar; fon kullanıcıları, VKŞ ve yatırımcılardır.

Fon kullanıcıları aşağıdaki kurum veya kişilerden oluşmaktadır<sup>19</sup>.

- Sahipliğe ve yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikası ihraçlarında kaynak kuruluşlar. Kaynak kuruluşlar, sahipliğe dayalı kira sertifikası ihraçlarında varlık ve hakları VKŞ'ye devreden sermaye şirketi veya tacir niteliğine haiz gerçek veya tüzel kişilerin bir araya gelerek ve malvarlıklarını birleştirmek suretiyle yazılı bir sözleşmeye istinaden oluşturdukları adi ortaklıktır. Yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikası ihraçlarında ise sahip olduğu varlık ve hakları VKŞ adına yöneten şirketlerdir. Bu şirketler ancak VKŞ kurmasına izin verilen kurumlar olabilmektedir. Kaynak kuruluşların kira sertifikası ihracına dayanak varlık ve hakları VKŞ'ye devretmek, kira ve anapara ödemelerini zamanında yapmak gibi yükümlülükleri vardır. Bununla birlikte, bu kuruluşlar, devredilen varlık ve hakların devir bedelini tahsil etmek ve vade sonunda varlığın mülkiyetini geri devralmak hakkına sahiptirler.

- Alım - satıma dayalı kira sertifikası ihraçlarında VKŞ'nin vadeli olarak sattığı varlık veya hakkı alan kurucu niteliğine haiz şirketler.
- Ortaklığa dayalı kira sertifikası ihraçlarında girişimci ve ortak girişimin VKŞ dışındaki ortakları.
- Eser sözleşmesine dayalı kira sertifikası ihraçlarında meydana getirilecek eseri satın alan kişi veya yüklenici.

VKŞ, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nun 61. maddesi çerçevesinde münhasıran kira sertifikası ihraç etmek üzere anonim şirket şeklinde kurulmuş olan sermaye piyasası kurumudur. VKŞ SPK izni ile kurulan, yine SPK denetimine tabi olan şirkettir. VKŞ sadece bankalar, aracı kurumlar (portföy aracılığı, genel saklama hizmeti veya aracılık yüklenimi faaliyetinden herhangi birini yürütecek olan aracı kurumlar), ipotek finansmanı kuruluşları, payları borsada işlem gören gayrimenkul yatırım ortaklıkları, SPK'nın kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri çerçevesinde belirlenen birinci ve ikinci grupta yer alan halka açık ortaklıklar, derecelendirme kuruluşlarından talebe bağlı olarak notlandırma ölçeğine göre ihracın para birimi cinsinden yatırım yapılabilir seviyeye denk gelen uzun vadeli derecelendirme notunu alan ortaklıklar ve sermayelerinin %51 veya daha fazlası doğrudan Hazine Müsteşarlığı'na ait olan ortaklıklar tarafından kurulabilir. Bankalar, aracı kurumlar ve ipotek finansmanı kuruluşlarının kurduğu VKŞ, üçüncü kişilerin fon kullanıcısı olduğu kira sertifikalarını da ihraç edebilir. Diğerleri ise yalnızca kendilerinin fon kullanıcısı olduğu kira sertifikası ihraçlarını gerçekleştirmek üzere VKŞ kurabilirler. VKŞ yatırımcıların temsilcisi

<sup>17</sup> Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), madde 10 / (1).

<sup>18</sup> Akın, 2012.

<sup>19</sup> bk. Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), madde 3 / (ç), (ğ); madde 5.



olarak faaliyet gösterir. VKŞ fon kullanıcılarından tahsilat yapar, yatırımcılara getiri ve anapara ödemelerini gerçekleştirir. VKŞ yükümlülüklerin ifasında temerrüt söz konusu olursa teminat varlıkları paraya çevirerek yatırımcılara ödeme yapar. VKŞ kira sertifikaları ihracı dışında herhangi bir ticari faaliyetle uğraşamaz. VKŞ, sahip olduğu varlık ve haklar üzerinde esas sözleşmesinde izin verilenler hariç olmak üzere üçüncü kişiler lehine hiçbir ayni hak tesis edemez ve bu varlık ile haklar üzerinde kira sertifikası sahiplerinin menfaatlerine aykırı bir şekilde tasarrufta bulunamaz. VKŞ her ne ad altında olursa olsun kredi kullanamaz, borçlanamaz ve sahip olduğu varlık ve hakları esas sözleşmesinde belirtilen faaliyetlerin yürütülmesi dışında kullanamaz<sup>20</sup>.

Kira sertifikası uygulamasının üçüncü tarafını oluşturan yatırımcılar, VKŞ tarafından halka arz edilerek veya halka arz edilmeksizin satılmak üzere ihraç edilen kira sertifikalarını satın alan nitelikli, bireysel veya kurumsal yatırımcılardır.

### 2.3. Kira Sertifikası Türleri ve Sahipliğe Dayalı Kira Sertifikası

III-61.1 sayılı SPK Tebliği'nde kira sertifikası türleri kullanılan finansman şekline göre sınıflandırılmıştır. Tebliğe göre VKŞ'ler 6 tür kira sertifikası ihraç edebilmektedir. Bunlar;

- Sahipliğe dayalı kira sertifikası,
- Yönetim sözleşmesine dayalı kira sertifikası,
- Alım - satıma dayalı kira sertifikası,
- Ortaklığa dayalı kira sertifikası,
- Eser sözleşmesine dayalı kira sertifikası,

- Karma kira sertifikası.

III-61.1 sayılı SPK Tebliği'nde 6 tür kira sertifikasından bahsedilmekle birlikte kira sertifikası ihracı yoluyla finansman temini bunlarla sınırlandırılmamıştır. Çünkü tebliğe göre SPK'nın diğer düzenlemelerinin kapsamı içerisinde yer almayan ve niteliği itibariyle kira sertifikası olduğu SPK tarafından kabul edilecek sermaye piyasası araçlarına ait izahname veya ihraç belgesinin onaylanmasına ilişkin başvuruların bu tebliğ hükümlerinin kıyasen uygulanması suretiyle sonuçlandırılacağı ifade edilmiştir.

Sahipliğe dayalı kira sertifikası, III-61.1 sayılı SPK Tebliği madde 5'de "kaynak kuruluşa veya üçüncü kişilere kiralanmak veya VKŞ adına yönetilmek üzere VKŞ tarafından kaynak kuruluştan devralınacak varlık ve hakların finansmanını sağlamak için ihraç edilen kira sertifikalarıdır" biçiminde tanımlanmıştır. Tebliğin aynı maddesinde sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamasına ilişkin özel hükümler şöyle açıklanmıştır: İhraca dayanak varlığın ve hakkın sahipliğinin VKŞ'ye devrine ilişkin sözleşme düzenlenmesi, devre konu varlık ve hakların VKŞ'ye devrine ilişkin tescil işlemlerinin yerine getirilmesi ve VKŞ'nin temerrüt halinde varlık veya haklar üzerinde doğrudan tasarruf yetkisine sahip olması zorunludur. İhraç tutarı, ilgili varlık veya hakkın gerçeğe uygun değerinin %90'ını aşamaz. İhraca dayanak varlığın gayrimenkul olması durumunda ve kaynak kuruluşun talep etmesi halinde geri alım hakkının tapu kütüğüne şerh edilmesi gerekir. İhraca konu varlık ve haklar üzerinde kira sertifikası sahiplerinin menfaatine aykırı olarak üçüncü kişiler lehine hiç bir ayni veya şahsi hak tesis edilmemiş olması ve varlık ile haklar üzerinde haciz veya tedbir bulunmaması zorunludur.

<sup>20</sup> bk. Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), madde 3 / (ö); madde 5 / (c); madde 12 / (1), (5).

Sahipliğe dayalı kira sertifikalarının işleyiş süreci aşağıdaki gibidir<sup>21</sup>.

1. Adım: VKŞ, değerlendirme raporunda tespit edilen varlık ve hakkın gerçeğe uygun değerinin %90'ını aşmayacak şekilde kira sertifikası ihraç eder.

2. Adım: Yatırımcılar ihraç edilen kira sertifikalarını satın alırlar.

3. Adım: VKŞ ve kaynak kuruluş arasında ihraca dayanak varlık ve hakkın devrine ilişkin alım - satım sözleşmesi imzalanır.

4. Adım: Varlık ve hakların VKŞ'ye devri ve tapu kayıtlarında taşınmazların VKŞ adına tescil işlemleri gerçekleştirilir.

5. Adım: VKŞ tahsil ettiği kira sertifikası bedellerini kaynak kuruluşu aktarır.

6. Adım: VKŞ devraldığı varlık ve hakları kira, hizmet ve gider sözleşmeleri yaparak kaynak kuruluşu veya üçüncü kişilere kiralar ya da yönetimini bırakır.

7. Adım: Kaynak kuruluşu kira bedelini düzenli olarak belirli dönemlerde VKŞ'ye öder.

8. Adım: VKŞ tahsil ettiği kira bedelini yatırımcılara öder.

9. Adım: Vade sonunda VKŞ, kaynak kuruluşun alım taahhüdü gereği kiralama konusu varlığı devrederek satış bedelini tahsil eder.

10. Adım: VKŞ, tahsil ettiği kiralama konusu varlığın satış bedelini yatırımcılara payları oranında dağıtarak kira sertifikaları itfa edilir.

### 3. KİRA SERTİFİKASI UYGULAMALARININ VERGİSEL BOYUTU

3065 sayılı Katma Değer Vergisi (KDV) Kanunu'nun 17 / 4 (g) maddesine göre VKŞ tarafından ihraç edilen kira sertifikalarının teslimi ve dolayısıyla taraflar arasında sonradan el değiştirmeleri KDV'ye tabi değildir<sup>22</sup>. Ayrıca, KDV Kanunu'nun 17 / 4 (u) maddesi uyarınca kira sertifikası ihracına dayanak varlık ve hakların VKŞ'ye devri ile bu varlıkların VKŞ tarafından kiralanması ve devralınan kuruma devri işlemleri de KDV'den istisnadır<sup>23</sup>. Bu istisnalarla, kira sertifikaları ve bunların kaynağını oluşturan varlık ve hakların devir, teslim, iade ve kiralama işlemlerine %18 oranında KDV teşviki sağlanmış olmaktadır<sup>24</sup>.

488 sayılı Damga Vergisi Kanunu'nun 9. maddesine göre bu kanuna ekli (2) sayılı tabloda yazılı kağıtlar damga vergisinden müstesna tutulmuştur. (2) sayılı tablonun "IV Ticari ve Medeni İşlerle İlgili Kâğıtlar" başlıklı bölümünün 41. bendine göre varlık ve hakların VKŞ'ye devri, bunların VKŞ tarafından devralınan kuruma devri, bu devirlere bağlı olarak yapılan ipotek işlemleri ile varlık ve hakların VKŞ tarafından kiralanması nedeniyle düzenlenen kağıtlar ve kira sertifikaları damga vergisinden istisnadır<sup>25</sup>.

492 sayılı Harçlar Kanunu'nun 123. maddesine göre varlık veya hakların VKŞ'ye devri ile bunların VKŞ tarafından devralınan kuruma devri ve bu devirlere bağlı olarak yapılan ipotek işlemleri bu kanunda yazılı harçlardan istisna tutulmuştur<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> TF Varlık Kiralama A.Ş., Sermaye Piyasası Aracı Notu, 2014, <http://www.tfvarlikkiralama.com.tr/>, (4.12.2014).

<sup>22</sup> 6111 sayılı Kanun ile değiştirilen ibare Yürürlük; 25.2.2011.

<sup>23</sup> 6111 sayılı Kanun'un 85. maddesiyle eklenen bent Yürürlük; 25.2.2011.

<sup>24</sup> Söyler, s. 102.

<sup>25</sup> 6111 sayılı Kanun ile eklenen fıkra Yürürlük; 25.2.2011.

<sup>26</sup> 6111 sayılı Kanun ile eklenen fıkra Yürürlük; 25.2.2011.

6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu'nun 33. maddesine göre Türkiye'de ve Türk Lirası olarak VKŞ'ler tarafından ihraç edilen kira sertifikalarının geri alım ve satım taahhüdü ile iktisap veya elden çıkarılması karşılığında lehe alınan paralar ile bu kira sertifikalarının vadesi beklenmeksizin satışı nedeniyle lehe alınan paralar %1 oranında Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi (BSMV)'ne tabidir<sup>27</sup>. Kira sertifikalarının itfasına yönelik olarak ayrıca bir düzenleme yapılmamıştır. Bu nedenle, itfa dolayısıyla elde edilecek gelirlerden %5 oranında BSMV alınması uygulamasına devam edilecektir<sup>28</sup>.

VKŞ'nin elde ettiği kazançlar %20 kurumlar vergisi oranına tabidir. Oysa 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK)'nin 5 / 1 (e) maddesine göre taşınmazların kaynak kuruluşlarca kira sertifikası ihracı amacıyla VKŞ'ye satışı ve VKŞ tarafından taşınmazın devralındığı kuruma satışından doğan kazançların tamamı kurumlar vergisinden istisnadır ve istisnadan yararlanabilmek için de bu taşınmazların en az iki tam yıl süreyle aktifte bulunması şartı da aranmaz. Ancak söz konusu taşınmazların kaynak kuruluş, kiracı veya sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilememesi hâli hariç olmak üzere VKŞ tarafından üçüncü kişi ve kurumlara satılması durumunda, bu taşınmazların kaynak kuruluşta VKŞ'ye devirden önceki kayıtlı değeri ile anılan kurumlarda ayrılan toplam amortisman tutarı dikkate alınarak satışı gerçekleştiren kurum nezdinde vergilendirme yapılır<sup>29</sup>.

KVK'nın vergi tevkifatını düzenleyen 15 / 1 (c)

maddesine göre VKŞ'ler tarafından ihraç edilen kira sertifikalarından sağlanan gelirlerden vergi kesintisi yapılacaktır<sup>30</sup>. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (GVK)'nin 75 / 2 (5) maddesi uyarınca, VKŞ'lerce ihraç edilen kira sertifikalarından sertifika sahiplerince elde edilen gelirler menkul sermaye iradı olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de satılan kira sertifikalarından dar ve tam mükellef gerçek kişi veya kurumlar tarafından elde edilen dönemsel getiriler ve alım - satım kazançları üzerinden ödemeyi yapanlarca GVK'nın geçici 67 / 2 maddesine göre vergi kesintisi yapılmaktadır. Bu dönemsel getiriler ve kazançlardan GVK madde 94 veya KVK madde 24 kapsamında ayrıca vergi kesintisi yapılmaz. Tam mükellef kurumlar tarafından ihraç edilerek yurtdışında satılan kira sertifikalarından elde edilen dönemsel getiriler ve alım - satım kazançlarının vergilendirilmesi GVK'nın geçici 67 / 2 maddesi kapsamında değildir. Bu dönemsel getiriler ve kazançların vergilendirilmesi GVK'nın 94. maddesi ve KVK'nın 15. ve 30. maddeleri kapsamında yapılır. 2011 / 1854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile VKŞ'ler tarafından ihraç edilen kira sertifikalarından elde edilen gelirlere uygulanacak stopaj oranları belirlenmiştir. III-61.1 sayılı SPK Tebliği çerçevesinde VKŞ'lerce ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri ve alım - satım kazançlarının vergilendirilmesi Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de de görüldüğü üzere kira sertifikaları dönemsel getirileri ve alım - satım kazançları ile ilgili vergi düzenlemeleri, genel olarak tahvil için yapılan düzenlemelerle paralellik göstermektedir<sup>31</sup>.

<sup>27</sup> 2011 / 1854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yapılan değişiklik Yürürlük; 29.6.2011.

<sup>28</sup> Söyler, s. 106.

<sup>29</sup> 6111 sayılı Kanun ile eklenen parantez içi hüküm Yürürlük; 25.2.2011 ve 6495 sayılı Kanun ile değişen parantez içi hüküm Yürürlük; 2.8.2013.

<sup>30</sup> 6111 sayılı Kanun ile değiştirilen ibare Yürürlük; 25.2.2011.

<sup>31</sup> Yılmaz, s. 97.

**Tablo 1: Kira Sertifikaları Dönemsel Getirileri ve Alım - Satım Kazançlarının Vergilendirilmesi**

	<b>Kira Sertifikaları Dönemsel Getirileri (Tam mükellef VKŞ tarafından ihraç edilen)</b>	<b>Kira Sertifikaları Alım - Satım Kazançları (Tam mükellef VKŞ tarafından ihraç edilen)</b>
<b>Tam Mükellef Kurum</b>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anonim, eshamlı komandit ve limited şirketler ile yatırım fonları için %0, diğer kurumsal yatırımcılar<sup>2</sup> için ise %10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Kurumlar vergisine tabidir (%20).</li> <li>Ödenen stopaj beyanname üzerinde hesaplanan kurumlar vergisinden mahsup edilebilir.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadesine göre %0 ile %10 arasında<sup>3</sup> değişen oranlarda stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj ödemeyi yapan ihraççı kurum tarafından yapılır.</li> <li>Kurumlar vergisine tabidir (%20).</li> <li>Ödenen stopaj beyanname üzerinde hesaplanan kurumlar vergisinden mahsup edilebilir.</li> </ul>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anonim, eshamlı komandit ve limited şirketler ile yatırım fonları için %0, diğer kurumsal yatırımcılar<sup>2</sup> için ise %10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Kurumlar vergisine tabidir (%20).</li> <li>Ödenen stopaj hesaplanan kurumlar vergisinden mahsup edilebilir.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stopaja tabi değildir.</li> <li>Kurumlar vergisine tabidir (%20)</li> </ul>
<b>Tam Mükellef Gerçek Kişi</b>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>%10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadesine göre %0 ile %10 arasında<sup>3</sup> değişen oranlarda stopaja tabidir.</li> <li>Yabancı para cinsinden ihraç edilen kira sertifikalarının iftasında oluşan anapara kur farkı gelir sayılmaz.</li> <li>Stopaj faiz ödemesini yapan ihraççı kurum tarafından yapılır.</li> <li>Enflasyon indirimi uygulanmaz.</li> <li>Elde edilen dönemsel getirilerin, stopaja tabi tutulmuş diğer menkul ve gayrimenkul sermaye iratları ile birlikte 27.000 TL’lik beyan sınırını (2014 yılı için) aşması durumunda, gelirin tamamı beyan edilir.</li> <li>Ödenen stopaj beyanname üzerinde hesaplanan gelir vergisinden mahsup edilebilir.</li> </ul>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>%10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stopaja tabi değildir.</li> <li>Türk Lirası bazında hesaplanır.</li> <li>Alış bedeli, elden çıkarıldığı ay hariç olmak üzere ÜFE artış oranının %10 veya üzerinde olması şartıyla ÜFE artış oranıyla endekslenbilir.</li> <li>Tutarı ne olursa olsun diğer alım - satım kazançlarıyla birlikte beyan edilir.</li> </ul>
<b>Dar Mükellef Kurum<sup>1</sup></b>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anonim, eshamlı komandit ve limited şirket niteliğindeki yabancı kurumlar ile Sermaye Piyasası Kanunu’na göre kurulan yatırım fonları ve yatırım ortaklıklarıyla benzer nitelikte olduğu Maliye Bakanlığı’nca belirlenen yabancı kurumlar için %0, diğer kurumsal yatırımcılar için ise %10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadesine göre %0 ile %10 arasında<sup>3</sup> değişen oranlarda stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj ödemeyi yapan ihraççı kurum tarafından yapılır.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anonim, eshamlı komandit ve limited şirket niteliğindeki yabancı kurumlar ile Sermaye Piyasası Kanunu’na göre kurulan yatırım fonları ve yatırım ortaklıklarıyla benzer nitelikte olduğu Maliye Bakanlığı’nca belirlenen yabancı kurumlar için %0, diğer kurumsal yatırımcılar için ise %10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stopaja tabi değildir. Beyan edilmez.</li> </ul>
<b>Dar Mükellef Gerçek Kişi</b>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>%10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları dönemsel getirileri;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vadesine göre %0 ile %10 arasında<sup>3</sup> değişen oranlarda stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj ödemeyi yapan ihraççı kurum tarafından yapılır.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul>	<p>A) Türkiye’de ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>%10 oranında stopaja tabidir.</li> <li>Stopaj nihai vergidir. Beyan edilmez.</li> </ul> <p>B) Yurtdışında ihraç edilen kira sertifikaları alım - satım kazançları;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stopaja tabi değildir. Beyan edilmez.</li> </ul>

1 Dar mükellef kurum, Türkiye’de işyeri ve daimi temsilcisi bulunmayan dar mükellef kurumları ifade etmektedir.

2 Bunlara kooperatifler, iktisadi kamu kuruluşları, dernek ve vakıflar ile iktisadi işletmeleri ve iş ortaklıkları örnek olarak verilebilir.

3 Vadesi 1 yıla kadar olan kira sertifikaları dönemsel getirileri %10, vadesi 1 yıl (1 yıl dahil) ile 3 yıl arası olan kira sertifikaları dönemsel getirileri %7, vadesi 3 yıl (3 yıl dahil) ile 5 yıl arası olan kira sertifikaları dönemsel getirileri %3, vadesi 5 yıl (5 yıl dahil) ve daha uzun olan kira sertifikaları dönemsel getirileri %0 oranında stopaja tabidir.

**Kaynak:** Türkiye Garanti Bankası A.Ş., “2014 Yılı Menkul Kıymet Gelirlerinin Vergilendirilmesi”, [http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr-diger/garanti\\_masters\\_dosya\\_ek\\_2014.pdf](http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr-diger/garanti_masters_dosya_ek_2014.pdf), (1.12.2014); Ernst & Young, “2014 Yılı Menkul Kıymet Gelirlerinin Vergilendirilmesi”, <http://www.ey.com/TR/tr/Services/Tax/EY-Menkul-Kiyamet-Gelirlerinin-Vergilendirilmesi>, (1.12.2014).

#### 4. SAHİPLİĞE DAYALI KİRA SERTİFİKASI UYGULAMALARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Türkiye’de kira sertifikası ihracı yoluyla finansman sağlama işlemlerinin başladığı tarihten günümüze kadar, bu finansman yönteminin çoğunlukla katılım bankaları tarafından kullanıldığı ve VKŞ’lerin bu bankalar tarafından kurulduğu görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada kaynak kuruluş olarak katılım bankası örnek verilmiş; sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamalarının muhasebeleştirilmesi VKŞ, kaynak kuruluş ve yatırımcılar yani kira sertifikası sahipleri açısından ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir.

#### ÖRNEK UYGULAMA:

SPK’nın 2.11.2014 tarih ve ... sayılı kararı ile

onaylanan izahnameye dayanarak KYT Varlık Kiralama A.Ş. tarafından ... ISIN kodu ile sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracı gerçekleştirilmiştir. Kira sertifikalarının halka arzı, imzalanan aracılık sözleşmesi çerçevesinde “Talep Toplama Yoluyla Satış Yöntemi” ve “Yıllık Gelir Dağıtım Oranı Aralığı ile Talep Toplama Yoluyla Satış Yöntemi” kullanılarak Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş. liderliğinde gerçekleştirilmiştir. Halka arz edilen kira sertifikaları, satışın tamamlanmasından sonra Borsa İstanbul (BIST) Yönetim Kurulu’nun vereceği olumlu karara bağlı olarak Borçlanma Araçları Piyasası Kesin Alım - Satım Pazarı’nda işlem görmeye başlayacaktır. İhraç edilen sahipliğe dayalı kira sertifikaları özet verileri aşağıdaki gibidir.

Kaynak Kuruluş	KYT Katılım Bankası A.Ş.	
İhraççı Şirket	KYT Varlık Kiralama A.Ş.	
İhraç Miktarı	200.000.000 TL	
Devre Konu Varlıklar	Leasing Varlıkları	
Kira Sertifikası Süresi	364 Gün	
Getiri Türü	Sabit	
Nama / Hamiline Olduğu	Hamiline	
İhraç Piyasası	TL Yurtiçi	
İhraç Yöntemi	Halka arz	
Lider Aracı Kurum	Ak Yatırım Menkul Değerler A.Ş.	
Gelir Dönemi Başlangıç Tarihi:	1 Ocak 2015	
Kira Sertifikası Bedeli Geri Ödeme Tarihi	31 Aralık 2015	
Gelir Dağıtım Adedi	4 (91 günde bir)	
Gelir Dağıtım Tarihleri	1. Gelir Dağıtım Tarihi	2 Nisan 2015
	2. Gelir Dağıtım Tarihi	2 Temmuz 2015
	3. Gelir Dağıtım Tarihi	1 Ekim 2015
	4. Gelir Dağıtım Tarihi	31 Aralık 2015
Kira Sertifikasının Satış Fiyatı	100 TL	
Yıllık Getiri Oranı	%8	
Dönemsel Gelir Dağıtım Oranı	Yıllık Getiri Oranı * (Gelir Dönemindeki Gün Sayısı / 365)	
Dönemsel Ödeme Tutarı	Kira Sertifikası Nominal Değeri * Dönemsel Gelir Dağıtım Oranı	

**İhraç edilen sahipliğe dayalı kira sertifikalarına ilişkin maliyetler şöyledir:**

Ücret ve Vergiler	Sabit / Oransal	Toplam Tutar
SPK ücreti <sup>1</sup>	Vadeye göre değişen oransal	70.000 TL
MKK ücreti ve bu ücrete ilişkin %5 BSMV <sup>2</sup>	Tavanı aşarsa sabit	1.575 TL
BIST kotasyon ücreti <sup>3</sup>	Sabit	12.500 TL
Takasbank ISIN kodu ücreti ve buna ilişkin %5 BSMV <sup>4</sup>	Sabit	105 TL
Gayrimenkul değerlendirme ücreti		21.000 TL
Aracılık komisyonu ve buna ilişkin %5 BSMV		52.500 TL
<b>TOPLAM</b>		<b>155.180 TL</b>

- 1 Kurul ücreti ihraç edilen kira sertifikalarının nominal tutarı üzerinden hesaplanmaktadır. Kurul ücret oranı, vadesi 181 gün ile 364 gün arasında olan kira sertifikaları için on binde 3,5'dir<sup>32</sup>.
- 2 İhraçtan önce ihraç edilen nominal tutar üzerinden on binde 1 oranında Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) ücreti ödenmektedir. İhraç ücreti için üst limit 1.500 TL'dir. Ayrıca, kupon ödemesi ve itfa tarihlerinde ödenen kupon ve itfa bedeli üzerinden on binde 0,5 oranında ilave ücret ödenmektedir. Bu ücretler için alt limit 500 TL, üst limit ise 25.000 TL'dir<sup>33</sup>.
- 3 İhraç tutarı aralığı 100.000.000 - 200.000.000 TL olan halka arz yoluyla yapılan kira sertifikası ihraçları için kota alma ücreti 12.500 TL'dir. Ayrıca, borsa kodunda bulunan kira sertifikaları için her yıl için 500 TL olmak üzere ilk üç yıl için kotta kalma ücreti ödenir<sup>34</sup>.
- 4 Takasbank'ın kısa vadeli araçlar için numaralandırma ücreti 100 TL'dir<sup>35</sup>.

Kira sertifikaları ihracı ile ilgili diğer bilgiler ise aşağıdaki gibidir.

- Kira sertifikası ihracına dayanak binaların Sermaye Piyasası Mevzuatı çerçevesinde gayrimenkul değerlendirme hizmeti vermeye yetkili değerlendirme şirketi tarafından hazırlanan değerlendirme raporunda tespit edilen gerçeğe uygun değeri 250.000.000 TL'dir. Maliyet bedeli 100.000.000 TL olan binalar için kaynak kuruluş bünyesinde ayrılan birikmiş amortismanlar tutarı 20.000.000 TL'dir. Binaların KYT Varlık Kiralama A.Ş.'ye satış fiyatı ise kira sertifikası ihraç tutarı kadar olup 200.000.000 TL'dir.

- Alım - satım sözleşmesi çerçevesinde KYT Katılım Bankası A.Ş.'nin sahip olduğu ihraca dayanak binalar, ihraç tarihinde ihraç bedeli karşılığında resmi şekil şartları yerine getirilmek suretiyle KYT Varlık Kiralama A.Ş.'ye devredilecektir.
- KYT Varlık Kiralama A.Ş., alım - satım sözleşmesi çerçevesinde devraldığı binaları kira sözleşmesi uyarınca ihraç tarihi ile itfa tarihi arasında geçerli olmak üzere KYT Katılım Bankası A.Ş.'ye geri kiralayacaktır.
- KYT Katılım Bankası A.Ş., alım taahhüdü gereğince ihraca dayanak binaları itfa tarihinde geri almayı taahhüt etmektedir.

<sup>32</sup> Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), madde 19 / (1).

<sup>33</sup> Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK), "Merkezi Kayıt Kuruluşu Komisyon Esasları", [https://www.mkk.com.tr/wps/wcm/connect/.../uc-ret\\_tarifesi.pdf](https://www.mkk.com.tr/wps/wcm/connect/.../uc-ret_tarifesi.pdf), (26.1.2015).

<sup>34</sup> Borsa İstanbul (BIST), "Kotasyon Ücret Tarifesi", [http://www.borsaitanbul.com/datum/Kotasyon\\_Ucret\\_Tarifesi.pdf](http://www.borsaitanbul.com/datum/Kotasyon_Ucret_Tarifesi.pdf), (16.2.2015).

<sup>35</sup> Takasbank, "Takasbank Ücret ve Komisyon Tarifeleri", <https://www.takasbank.com.tr/tr/Documents/Takasbank%20%C3%9Ccret%20ve%20Komisyon%20Tarifeleri/Di%C4%9Fer.pdf>, (26.1.2015).

- Hizmet sözleşmesi uyarınca ihraca dayanak binalara ilişkin tüm bakım, onarım, sigorta ve vergi masrafları KYT Katılım Bankası A.Ş. tarafından karşılanacaktır.
- Kira sertifikası bedeli ve gelir dağıtımları, KYT Varlık Kiralama A.Ş. tarafından Takasbank nezdindeki MKK hesabına brüt olarak aktarılacaktır. MKK'ya üye kuruluşlar tarafından da, %10 oranında vergi kesintisi yapıldıktan sonra net tutar yatırımcılara ödenecektir.

**VKŞ'nin Muhasebe Kayıtları:** VKŞ'ler, yasal defterlerini ve kanuni finansal tablolarını Türk Ticaret Kanunu ve vergi mevzuatınca belirlenen muhasebe ilkelerine uygun olarak tutmakta ve hazırlamaktadırlar. Bu bağlamda, VKŞ'ler muhasebe kayıtlarının tutulmasında Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğ (MSUGT)'leri hükümlerini esas alırlar. Ancak, bu şirketlerin SPK'nın web sitesinde yayımlanan finansal tabloları ise SPK tarafından 13.6.2013 tarihli ve 28676 sayılı RG'de yayımlanan "Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (II-14.1)" gereğince Uluslararası Muhasebe - Finansal Raporlama Standartları (UMS / UFRS) ile uyumlu Türkiye Muhasebe - Finansal Raporlama Standartları (TMS / TFRS)'na göre hazırlanmaktadır.

III-61.1 sayılı SPK Tebliği madde 13 / (1)'e göre her bir tertip kira sertifikası ihracına konu varlık ve haklar ile bunlardan elde edilecek gelirler ile katlanılacak giderlerin ilgili kira sertifikası bazında VKŞ'nin muhasebe kayıtlarında ayrı ayrı izlenmesi gerekir. Bu izleme işlemi yardımcı ve detay hesaplar açılarak yapılabilir. Bu çalışmada sadece ana hesaplar açılmış olup bu hesaplara ihraç edilen kira sertifikası bazında yardımcı hesaplar açılabilir. VKŞ tarafından

MSUGT'ler çerçevesinde Tekdüzen Hesap Planı (THP)'na göre yapılacak muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır.

KYT Varlık Kiralama A.Ş.'nin esas faaliyet gelirini, kaynak kuruluşu kiraladığı varlık ve haklardan elde ettiği dönemsel kira geliri getirileri ve kira sertifikası ihracı yoluyla finansman teminine aracılık hizmetinden dolayı kaynak kuruluşun sağladığı komisyon gelirleri oluşturur. Bu gelirleri elde etmek için kira sertifikası ihracı dolayısıyla katlanılan her türlü gider de esas faaliyet gideridir. Bu nedenle, sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracına ilişkin ödenen SPK, MKK, BIST kotasyon, Takasbank'tan ISIN kodu alınması ve gayrimenkul değerlendirme ücretleri VKŞ'nin esas faaliyet gideridir. Bu giderlere ilişkin yapılacak kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

625 Kira Sertifikaları İhraç Giderleri 105.180

102 Bankalar 105.180

KYT Varlık Kiralama A.Ş.'nin sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracı yoluyla temin ettiği kaynaklar finansal borcudur. Şöyle ki; bu borcu ödeme yükümlülüğü VKŞ'ye aittir. VKŞ, ödemeyi kira sertifikası bedeli tahsil tarihinde kira sertifikası ihracına konu olan ve kaynak kuruluşu kiralanan binaları kaynak kuruluşu ya da temerrüt halinde üçüncü kişilere satarak sağladığı fondan yapacaktır. Kira sertifikası ihracı dolayısıyla aracı kurumlara ödenen komisyon giderleri, VKŞ'nin esas faaliyet gelirlerini elde etmek için katlanmak zorunda olduğu esas faaliyet gideri olup ihraç edilen kira sertifikası borçlanma maliyetine dahil edilemez. Kira sertifikası ihracı ve aracılık komisyon giderlerine ilişkin yapılacak kayıtlar sırasıyla şöyle olacaktır:

102 Bankalar	200.000.000
306 Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	200.000.000
626 Verilen Komisyon ve Ücretler	52.500
102 Bankalar	52.500

KYT Varlık Kiralama A.Ş., sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracına dayanak binaları kaynak kuruluştan satın aldığı maddi duran varlık olarak muhasebeleştirecektir. Çünkü VKŞ satın alınan binaların sadece yasal mülkiyetine değil aynı zamanda binaları kaynak kuruluşa kiralarak kira geliri şeklinde fayda sağlama hakkına da sahiptir. Ayrıca, VKŞ temerrüt halinde binalar üzerinde doğrudan tasarruf yetkisine sahiptir. Alım nedeniyle ortaya çıkan borçlar da VKŞ'nin ticari borcudur. VKŞ, kira sertifikası ihraç ederek sağladığı fonlar ile bu borcun ödeme yükümlülüğünü üstlenmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, binaların KDV'den istisna olan devralınması işlemine ilişkin yapılacak kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

252 Binalar	200.000.000
320 Satıcılar	200.000.000

Kira sertifikası ihracı yoluyla temin edilen fonlar, kaynak kuruluştan satın alınan binalar nedeniyle ortaya çıkan ticari borcun ödenmesinde kullanılır. Kaynak kuruluşa ödeme yapılmasına ilişkin yapılacak kayıt şöyle olacaktır:

320 Satıcılar	200.000.000
102 Bankalar	200.000.000

Kaynak kuruluş KYT Katılım Bankası A.Ş.'nin, VKŞ'ye sattığı binaları kiralama sözleşmesi çer-

çevesinde kiralaması işlemi bir finansal kiralama işlemidir. Çünkü kiralama işlemi, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 290 / 3 maddesinde düzenlenen finansal kiralamanın tanımı ve bir işlemin finansal kiralama olarak kabul edilebilmesi için sahip olması gereken kriteri karşılamaktadır. Şöyle ki; kiracı KYT Katılım Bankası A.Ş., alım taahhüdü gereğince ihraca dayanak binaları itfa tarihinde geri almayı ve hizmet sözleşmesi uyarınca da binalara ilişkin tüm bakım, onarım, sigorta ve vergi masraflarını karşılamayı taahhüt etmektedir. Kira sertifikası ihracına dayanak binaların KDV'den istisna olan kaynak kuruluşa kiralanmasına ilişkin yapılacak kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

120 Alıcılar	215.956.165
252 Binalar	200.000.000
124 Kazanılmamış Fin. Kir. Faiz Gelirleri (-)	15.956.165

Bu kayıt, net alacak tutarını gösterecek şekilde aşağıdaki gibi de yapılabilir.

120 Alıcılar	200.000.000
252 Binalar	200.000.000

1. gelir dağıtım tarihinde tahsil edilen esas faaliyet geliri dönemsel kira bedeli getirisine ait yapılacak kayıt şöyle olacaktır:

102 Bankalar	3.989.041,10
124 Kazanılmamış Fin. Kir. Faiz Gelirleri (-)	3.989.041,10
603 Kira Sertifikalarına İlişkin Gelirler	3.989.041,10
120 Alıcılar	3.989.041,10



Kiraya verilen binalar nedeniyle ortaya çıkan alacaklar, kaynak kuruluştan olan net alacak tutarını gösterecek şekilde kaydedildiğinde yukarıdaki kayıt aşağıdaki gibi yapılacaktır.

102 Bankalar	3.989.041,10
603 Kira Sertifikalarına İlişkin Gelirler	3.989.041,10

Yukarıdaki kayıtlar, 2. 3. ve 4. gelir dağıtım tarihlerinde tekrarlanır.

KYT Varlık Kiralama A.Ş.'nin sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracı yoluyla temin ettiği kaynaklar için belirli aralıklarla ödediği kira bedelleri esas faaliyet gideridir. 1. gelir dağıtım tarihinde gelir vergisi kesintisi yapıldıktan sonra geriye kalan net kira bedelinin yatırımcılara ödenmesi ve kira bedeli üzerinden MKK'ya ödenen ücrete ilişkin yapılacak kayıtlar sırasıyla şöyle olacaktır:

624 Kira Sertifikalarına İlişkin Giderler	3.989.041,10
102 Bankalar	3.590.136,99
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar	398.904,11
626 Verilen Komisyon ve Ücretler	500
102 Bankalar	500

KYT Varlık Kiralama A.Ş. tarafından kira sertifikası ihracına dayanak binaların KDV'den istisna olan kaynak kuruluşa devir işleminin gerçekleştirilip bedelinin tahsili ve bu tutarın yatırımcılara ödenerek kira sertifikalarının itfası ile itfa bedeli üzerinden de MKK'ya ödenen ücrete ilişkin yapılacak kayıtlar sırasıyla aşağıdaki gibi olacaktır.

102 Bankalar	200.000.000
120 Alıcılar	200.000.000
306 Çıkarılmış Diğer Menkul Kıymetler	200.000.000
102 Bankalar	200.000.000
626 Verilen Komisyon ve Ücretler	10.000
102 Bankalar	10.000

KYT Varlık Kiralama A.Ş.'nin kira sertifikası ihracı yoluyla finansman teminine aracılık faaliyetinden dolayı kaynak kuruluştan elde ettiği esas faaliyet geliri olan komisyon gelirine ilişkin yapılacak kayıt şöyle olacaktır:

102 Bankalar	XX
604 Kira Sertifikaları İşlem Komisyon Gelirleri	XX
391 Hesaplanan KDV	XX

VKŞ'lerin sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamalarından elde ettikleri esas faaliyet gelirleri ile bu gelirleri elde etmek için katlandıkları giderlerini kaydetmede kullanılan 603 Kira Sertifikalarına İlişkin Gelirler, 604 Kira Sertifikaları İşlem Komisyon Gelirleri, 624 Kira Sertifikalarına İlişkin Giderler, 625 Kira Sertifikaları İhraç Giderleri ve 626 Verilen Komisyon ve Ücretler hesapları THP'de yer almamaktadır. Bu hesaplar, tarafımızdan önerilen hesaplardır. VKŞ'ler, söz konusu gelir ve giderlerini THP'de yer alan brüt satışlar ve satışların maliyeti gruplarındaki mevcut hesaplarda da izleyebilirler. Ancak, bu çalışmada önerilen hesaplarda izlenmesi halinde finansal tablolar muhasebenin temel kavram-

larından tam açıklama kavramının gereğini daha iyi yerine getirmiş olacaktır.

**Kaynak Kuruluşun Muhasebe Kayıtları:** Katılım bankaları, iş ve işlemlerini Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından 26.1.2007 tarihli ve 26415 mükerrer sayılı RG’de yayımlanan “Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ” hükümlerini esas alarak TMS / TFRS’ye göre muhasebeleştirilmektedir. Söz konusu tebliğde, 19.4.2013 tarihli ve 28623 sayılı ve 17.7.2014 tarihli ve 29063 sayılı RG’de yayımlanan tebliğler ile değişiklik yapılmıştır. Değişiklik getiren ilk tebliğde, yatırım amaçlı satın alınan kira sertifikaları ile geri alım vaadi ile satım işlemlerine ya da geri satım vaadi ile alım işlemlerine konu olan kira sertifikalarına ilişkin kullanılacak hesaplar tespit edilmiştir. İkinci tebliğ de ise swap, futures ve opsiyon işlemlerine konu kira sertifikaları alım - satım işlemlerinden gelir ve giderlerin muhasebeleştirilmesine ilişkin hesaplar ile bu türev ürünlerine konu bilanço dışı hesaplar belirlenmiştir. Ancak VKŞ’ye satılan ve daha sonra VKŞ’den finansal kiralama yoluyla edinilen varlık ve borçların muhasebeleştirilmesi ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Bununla birlikte, tebliğin mevcut haliyle de, tebliğde yer alan hesaplar kullanılarak söz konusu varlıklar ve borçlar muhasebeleştirilebilir. Kaynak kuruluş KYT Katılım Bankası A.Ş. tarafından “Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ” esas alınarak TMS / TFRS’ye göre yapılacak muhasebe kayıtları aşağıda gösterildiği gibi olacaktır.

- Kira sertifikası ihracına dayanak binaların VKŞ’ye satılarak ihraç edilen kira sertifikası bedellerinin VKŞ’den tahsiline ilişkin kayıt:

022 Yurtiçi Bankalar-T.P.	200.000.000
02200 Vadesiz Hesap	
022004 Katılım Bankaları	
256 Birikmiş Amortismanlar (-) - T.P.	20.000.000
25601 Gayrimenkuller Amortismanı	
252 Gayrimenkuller-T.P.	100.000.000
25200 Bankanın Kullanımı İçin	
252000 Binalar	
790 Diğer Kâr Payı Dışı Gelirler-T.P.	120.000.000
79005 Aktiflerimizin	
Satışından Elde Edilen Gelirler	
790051 Gayrimenkul Satışından	
Elde Edilen Gelirler	

Binaların VKŞ’ye devrinden elde edilen kazançlar kurumlar vergisinden muaftır.

- TMS 17 paragraf 20-24 uyarınca kira sertifikası ihracına dayanak binaların finansal kiralama yoluyla VKŞ’den kiralınmasına ilişkin kayıt:

252 Gayrimenkuller-T.P.	200.000.000
25220 Finansal Kiralamayla	
Edinilen Gayrimenkuller	
252200 Binalar	
354 Ertelenmiş Fin. Kir.	
Giderleri (-)-T.P.	15.956.165
352 Kiralama İşlemlerinden	
Borçlar-T.P.	215.956.165
35200 Finansal Kiralama Borçları	

Bu kayıt, VKŞ’ye olan net borç tutarını gösterecek şekilde aşağıdaki gibi de yapılabilir.

252 Gayrimenkuller-T.P.	200.000.000
25220 Finansal Kiralamayla	
Edinilen Gayrimenkuller	
252200 Binalar	
352 Kiralama İşlemlerinden	
Borçlar-T.P.	200.000.000
35200 Finansal Kiralama Borçları	

- 1. gelir dağıtım tarihinde VKŞ'ye ödenen üç aylık kira giderine ilişkin kayıt:

654 Finansal Kiralama Giderleri-T.P.	3.989.041,10
352 Kiralama İşlemlerinden Borçlar-T.P.	3.989.041,10
022 Yurtiçi Bankalar-T.P.	3.989.041,10
02200 Vadesiz Hesap	
022004 Katılım Bankaları	
354 Ertilenmiş Fin. Kir. Giderleri (-) - T.P.	3.989.041,10

Kiralanan binalar nedeniyle ortaya çıkan borçlar VKŞ'ye olan net borç tutarını gösterecek şekilde kaydedildiği zaman yukarıdaki kayıt aşağıdaki gibi olacaktır.

654 Finansal Kiralama Giderleri-T.P.	3.989.041,10
022 Yurtiçi Bankalar-T.P.	3.989.041,10
02200 Vadesiz Hesap	
022004 Katılım Bankaları	

Yukarıdaki kayıtlar, 2. 3. ve 4. gelir dağıtım tarihlerinde tekrarlanır.

- Finansal kiralama ile edinilen binalara ilişkin amortisman gider kaydı:

850 Amortisman Gideri-T.P.	XX
85006 Finansal Kiralama Yoluyla Edinilen Gayrimenkul Amort.	
256 Birikmiş Amortismanlar-T.P.	XX
25606 Finansal Kiralamayla Edinilen Gayrimenkul Amort.	

- İtfa tarihinde ihraca dayanak binaların bedelinin ödenmesine ilişkin kayıt:

352 Kiralama İşlemlerinden Borçlar-T.P.	200.000.000
35200 Finansal Kiralama Borçları	
022 Yurtiçi Bankalar-T.P.	200.000.000
02200 Vadesiz Hesap	
022004 Katılım Bankaları	

Alım taahhüdü gereği itfa tarihinde bedeli ödenen ve muhasebe kayıtlarında izlenen ihraca dayanak binalar VKŞ'den yasal olarak da devralınır.

- VKŞ'ye aracılık hizmeti nedeniyle ödenen komisyon giderlerine ilişkin kayıt:

840 Verilen Komisyon ve Ücretler-T.P.	XX
84099 Diğer Komisyon ve Ücretler	
260 Peşin Ödenmiş Vergiler-T.P.	XX
26003 İndirilecek KDV	
022 Yurtiçi Bankalar-T.P.	XX
02200 Vadesiz Hesap	
022004 Katılım Bankaları	

**Yatırımcı Şirketin Muhasebe Kayıtları:** Nitelikli, kurumsal veya bireysel yatırımcılar, kira sertifikalarını ilk ihraçtan ya da ikinci el piyasadan satın alarak yatırım yapabilirler. Yatırımcılar arasında muhasebe kayıtlarını tutarken Maliye Bakanlığı MSUGT'leri hükümlerine uymak zorunda olanlar olduğu gibi TMS / TFRS'yi esas alanlar da bulunmaktadır. Ayrıca, muhasebe kayıtlarını ve yasal finansal tablolarını MSUGT'lere göre tutan ve hazırlayan, ancak TMS / TFRS'ye göre de finansal tablo düzenlemek zorunda olan yatırımcılar da vardır. MSUGT'ler çerçevesinde THP'ye göre muhasebe kaydı yapan yatırımcı şirketlerin yapacakları muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır.

- Kira sertifikası alım kaydı:

118 Diğer Menkul Kıymetler	XX
102 Bankalar	XX

- Kira sertifikası dönemsel kira bedeli getirisi tahsilat kaydı:

102 Bankalar	XX
193 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	XX
649 Diğer Olağan Gelir ve Kârlar	XX

Yukarıdaki kayıt, 2. 3. ve 4. gelir dağıtım tarihlerinde tekrarlanır.

- Kira sertifikalarının iade edilerek anaparanın tahsili kaydı:

102 Bankalar	XX
118 Diğer Menkul Kıymetler	XX

Türkiye’de bankalar, katılım bankaları ile faktoring, finansal kiralama, finansman, sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri muhasebe kayıtlarını tutarken TMS / TFRS’yi esas almaktadırlar. Bu şirketler, farklı hesap planları kullanırlar. Bu nedenle, aşağıda TMS / TFRS’ye göre kayıt tutan yatırımcı şirketler açısından muhasebe kayıtlarının incelenmesinde herhangi bir hesap planı esas alınmamıştır. Bu bağlamda, TMS / TFRS’ye göre muhasebe kaydı yapan yatırımcı şirketler, kira sertifikalarını itfa edilmiş maliyetle ölçülen finansal yatırımlar olarak sınıflandırmaya karar verdiğinde yapacakları muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi olacaktır.

- Kira sertifikası alım kaydı:

İtfa Edilmiş Maliyetle Ölçülen Finansal Yatırımlar	XX
Bankalar	XX

- Kira sertifikası dönemsel kira bedeli getirisi tahsilat kaydı:

Bankalar	XX
Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar	XX
Finansal Yatırımlar Diğer Gelir ve Kârlar	XX

Yukarıdaki kayıt, 2. 3. ve 4. gelir dağıtım tarihlerinde tekrarlanır.

- Kira sertifikalarının iade edilerek anaparanın tahsili kaydı:

Bankalar	XX
İtfa Edilmiş Maliyetle Ölçülen Finansal Yatırımlar	XX

## 5. SONUÇ

III-61.1 sayılı SPK Tebliği çerçevesinde VKŞ’ler tarafından ihraç edilen kira sertifikası uygulamalarının vergisel boyutu ve muhasebeleştirilmesinin incelendiği bu çalışmada ulaşılan sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Türkiye’de kaynak kuruluşların kira sertifikası ihracı yoluyla finansman temin etmelerini kolaylaştırmak amacıyla KDV Kanunu, Damga Vergisi Kanunu, Harçlar Kanunu ve KVK’da

VKŞ ve kaynak kuruluşların kira sertifikası uygulamalarına önemli vergi teşvikleri sağlanmaktadır. Ancak yatırımcıların kira sertifikaları yatırımlarından elde ettikleri dönemsel getiriler ve alım - satım kazançlarının vergilendirilmesi ile ilgili herhangi bir teşvik söz konusu değildir. Çünkü bu kazançların vergilendirilmesi ile ilgili KVK ve GVK'da yer alan vergi düzenlemeleri, geleneksel finansman aracı olan tahvil ile karşılaştırıldığında vergi açısından önemli bir avantaj sağlamadığı görülür.

VKŞ'ler ve yatırımcılar, Maliye Bakanlığı MSUGT'leri hükümleri çerçevesinde THP'ye ve kaynak kuruluş olarak katılım bankaları ise "Katılım Bankalarının Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ" hükümlerini esas alarak TMS / TFRS'ye göre sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamaları sonucunda ortaya çıkan varlık, borç, gelir ve giderlerini muhasebeleştirirler. Çünkü VKŞ'ler tarafından sahipliğe dayalı kira sertifikası ihracı yoluyla finansman temini, borçlanma aracı ihracı yoluyla finansman temini işlemlerine benzemektedir. Varlık ve hakların kaynak kuruluş tarafından VKŞ'ye satılıp daha sonra

VKŞ'den geri kiralınması işlemi de, finansal kiralama işlemi ile sonuçlanmaktadır. Ancak VKŞ'lerin sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamalarından elde ettikleri esas faaliyet gelirleri ve bu gelirleri elde etmek için katlandıkları giderleri, sırasıyla THP'de yer alan brüt satışlar ve satışların maliyeti gruplarındaki mevcut hesaplardan daha ziyade bu gruplarda kira sertifikası ile ilgili yeni hesaplar açarak izlemeleri daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bu çalışmada, sadece III-61.1 sayılı SPK Tebliği çerçevesinde VKŞ'ler tarafından ihraç edilen sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamaları sonucunda ortaya çıkan varlık, borç, gelir ve giderlerin muhasebeleştirilmesi incelenmiştir. Bu kapsamda, mevcut, alacak ve borçların dönem sonu envanter işlemleri irdelenmemiştir. Dolayısıyla, VKŞ'ler, kaynak kuruluşlar ve yatırımcılar açısından sahipliğe dayalı kira sertifikası uygulamaları sonucunda ortaya çıkan mevcut, alacak ve borçların dönem sonu değerlendirme işlemleri ve envanter kayıtlarını inceleyen bir çalışma yapılabileceği gibi bu çalışmaya benzer bir çalışma diğer kira sertifikası türleri için de yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

- 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 2011 / 1854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı, 29.6.2011 tarihli ve 27979 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- 213 sayılı Vergi Usul Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 492 sayılı Harçlar Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 6327 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- 6802 sayılı Gider Vergileri Kanunu, <http://www.gib.gov.tr/>, (5.2.2015).
- Akın, Muhammed, “Sukuk (İslami Finansman Bonosu)”, 2012, [http://www.mertvan.av.tr/tr/Makaleler/Sermaye\\_Piyasasi\\_Hukuku\\_ve\\_Sukuk/Sukuk\\_Islami\\_Finansman\\_Bonosu.html](http://www.mertvan.av.tr/tr/Makaleler/Sermaye_Piyasasi_Hukuku_ve_Sukuk/Sukuk_Islami_Finansman_Bonosu.html), (20.10.2014).
- Borsa İstanbul (BIST), “Kotasyon Ücret Tarifesi”, [http://www.borsaistanbul.com/datum/Kotasyon\\_Ucret\\_Tarifesi.pdf](http://www.borsaistanbul.com/datum/Kotasyon_Ucret_Tarifesi.pdf), (16.2.2015).
- Büyükkakın, Figen ve Onur Önyılmaz, “Faizsiz Finansman Bonosu Sukuk ve Türkiye Uygulamaları”, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2012, Cilt: 3, Sayı: 7, ss. 1-16.
- Dede, Kenan, “Sukuk (Kira Sertifikaları)”, 2013, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1990619/>, (5.2.2015).
- Ernst & Young, “2014 Yılı Menkul Kıymet Gelirlerinin Vergilendirilmesi”, <http://www.ey.com/TR/tr/Services/Tax/EY-Menkul-Kiymet-Gelirlerinin-Vergilendirilmesi>, (1.12.2014).
- Karahan, Aytekin, Sukukun Finansal Sistemdeki Rolü, Önemi, Muhasebesi ve Türkiye Uygulamaları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Katılım Bankalarınca Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ, 26.1.2007 tarihli ve 26415 mükerrer sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Katılım Bankalarınca Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, 19.4.2013 tarihli ve 28623 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Katılım Bankalarınca Uygulanacak Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ, 17.7.2014 tarihli ve 29063 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Kira Sertifikaları Tebliği (III-61.1), 7.6.2013 tarihli ve 28670 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Kira Sertifikalarına ve Varlık Kiralama Şirketlerine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ (Seri: III, No: 43), 1.4.2010 tarihli ve 27539 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK), “Merkezi Kayıt Kuruluşu Komisyon Esasları”, [https://www.mkk.com.tr/wps/wcm/connect/..lucet\\_tarifesi.pdf](https://www.mkk.com.tr/wps/wcm/connect/..lucet_tarifesi.pdf), (26.1.2015).
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), “Kira Sertifikaları Tebliğine İlişkin Basın Duyurusu”, <http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=20130607&subid=0&ct=c>, (5.2.2015).
- Sermaye Piyasasında Finansal Raporlamaya İlişkin Esaslar Tebliği (II-14.1), 13.6.2013 tarihli ve 28676 sayılı *T.C. Resmi Gazete*.
- Sevinç, Erkan, “Sukuklardan Oluşan Eşit Ağırlıklandırılmış Portföy ile Türkiye’de İhraç Edilmiş Eurobondlardan

Oluşan Eşit Ağırlıklandırılmış Portföyün Riske Maruz Değerinin Karşılaştırması”, *Bankacılar Dergisi*, 2013, Sayı: 86, ss. 78-100.

Söyler, İlhami, *Hukuki ve Mali Boyutlarıyla Sukuk (Kira Sertifikaları)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2014.

Takasbank, “Takasbank Ücret ve Komisyon Tarifeleri”, <https://www.takasbank.com.tr/tr/Documents/Takasbank%20%C3%9Ccret%20ve%20Komisyon%20Tarifeleri/Di%C4%9Fer.pdf>, (26.1.2015).

TF Varlık Kiralama A.Ş., Sermaye Piyasası Aracı Notu, 2014, <http://www.tfvarlikkiralama.com.tr/>, (4.12.2014).

TMS 17 Kiralama İşlemleri, <http://www.kgk.gov.tr/KgkWeb.aspx>, (5.2.2015).

Tok, Ahmet, İslami Finans Sistemi Çerçevesinde Sukuk (İslami Tahvil) Uygulamaları, Katılım Bankaları ve Türkiye Açısından Değerlendirmeler, Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü, Ankara, 2009.

Türkiye Garanti Bankası AŞ., “2014 Yılı Menkul Kıymet Gelirlerinin Vergilendirilmesi”, [http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/garanti\\_masters\\_dosya\\_ek\\_2014.pdf](http://assets.garanti.com.tr/assets/pdf/tr/diger/garanti_masters_dosya_ek_2014.pdf), (1.12.2014).

Uzunhasanoğlu, Defne, “Kira Sertifikaları - Sukuk: Sermaye Piyasasında Yeni Bir Finansal Araç”, *Grant Thornton Haber Bülteni*, Nisan-Mayıs-Haziran 2014, Sayı: 12, ss. 9-11.

Yakar, Soner, Serkan Yılmaz Kandır ve Yıldırım Beyazıt Önal, “Yeni Bir Finansman Aracı Olarak “Sukuk - Kira Sertifikası” ve Vergisel Boyutunun İncelenmesi”, *Bankacılar Dergisi*, 2013, Sayı: 84, ss. 72-94.

Yardımcıoğlu, Mahmut, Yücel Ayırçay ve Sedat Çoşkun, “İslami Finans Çerçevesinde Menkul Kıymetleştirilmiş Varlık; Sukuk Dünya ve Türkiye Piyasası İncelemesi”, *KSÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2014, Cilt: 4, Sayı: 1, ss. 157-174.

Yılmaz, Erdal, “Yeni Bir Finansal Araç Olarak Sukuk: Çeşitleri, Türkiye Uygulaması ve Vergilendirilmesi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak 2014, Sayı: 61, ss. 81-100.

Yücel, Fatma Ebru ve Begüm Boğa Demirel, “Günümüzün Gözde Finansman Aracı: Sukuk”, *TurkEYnews*, Mayıs 2013, ss. 12-13.

# KAYNAK TÜKETİM MUHASEBESİNDE KAPASİTE MALİYET YÖNETİMİ

**Doç. Dr. Tunç KÖSE\***

**Arş. Gör. Şafak AĞDENİZ\*\***

## ÖZET

Kaynak Tüketim Muhasebesi (KTM), kaynak odaklı Alman Maliyet Muhasebesi (GPK) ile faaliyet odaklı Faaliyete Dayalı Maliyetleme'nin (FDM) birlikte ele alınarak bütünleştirilmesinden ortaya çıkan bir maliyet yönetimi yaklaşımıdır. KTM, GPK'nın kaynak bakış açısı ile FDM'nin süreç bakış açısını bütünleştirerek diğer yaklaşımlardan farklı bir konum elde etmektedir. Kapasitenin uygun bir biçimde planlanmaması durumu; atıl ya da aşırı kaynakların oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür sorunların çözümünde, KTM; maliyetleri, sabit ve orantısız maliyetler olarak ayırmakta ve kaynak havuzlarında sabit maliyetleri teorik kapasiteleri ve kullanılan miktarları ele alarak; atıl kapasitenin izlenmesine ve yönetilmesine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, KTM işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olmakta ve kapasite maliyet yönetiminde faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada, yeni maliyet yönetimi yaklaşımlarından KTM'de kapasite maliyet yönetimi ele alınacaktır. Öncelikle KTM teorisi üzerinde durulacak daha sonra ise kapasite maliyet yönetimi ve KTM ile ilişkisi vurgulanacaktır. Son bölümde ise örnek bir uygulama üzerinde atıl kapasite maliyetinin KTM yaklaşımında nasıl hesaplandığı gösterilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet yönetimi, Kapasite Maliyet Yönetimi, Kaynak Tüketim Muhasebesi

## CAPACITY COST MANAGEMENT IN RESOURCE CONSUMPTION ACCOUNTING

### ABSTRACT

Resource Consumption Accounting (RCA) is a cost management approach that came up with resource focused German Cost Accounting (Grenzplankostenrechnung-GPK) and activity focused Activity Based Costing (ABC). By integrating the resource perspective of RCA and activity perspective of ABC, RCA obtains different position from the other approaches. Unappropriate capacity planning leads to idle or excess capacity. To solve this problem, RCA classify the costs either fixed or proportional costs. And by handling fixed costs, theoretic capacity and actual capacity in the resource pool, RCA allows tracking and managing the idle capacity. So, RCA provides increasing the productivity of the company and being an useful tool in the capacity cost management. Capacity cost management in Resource Consumption Accounting, which is one of the new approaches of cost management, will be discussed in this study. Firstly, resource consumption accounting theory will be discussed, then the relationship between capacity cost management and resource consumption accounting will be emphasized. In the last section, accounting of the idle capacity cost in the RCA will be explained by an example.

**Key Words:** Cost Management, Capacity Cost Management, Resource Consumption Accounting

\* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, tkose@ogu.edu.tr

\*\* Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, agdeniz@ogu.edu.tr



## 1. GİRİŞ

**D**eğişen ve giderek artan rekabet koşullarında ürün ve hizmetlerini müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda üretebilen ve aynı zamanda bunu rakiplere oranla daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilen işletmeler hayatta kalabilmektedir. Aynı ürünün rakiplere oranla daha düşük üretilmesi ise işletmelerin ürün maliyetini etkileyen, ürüne değer katan ya da katmayan maliyetlerin neler olduğunu iyi bilmesini ve analiz etmesini gerektirmektedir. İşletmelere üretilen ürün ya da hizmetlerle ilgili maliyet bilgilerinin sağlanması, maliyetlerin yönetilebilmesi ve alınacak kararlarda bu bilgilerin kullanılabilmesi yönetim ve maliyet muhasebesinin bir fonksiyonudur. Bu bağlamda, ürün ya da hizmet maliyetlerinin doğru hesaplanması özellikle sanayi devriminden sonra maliyet muhasebesinin en önemli uğraşı olmuş ve bu konuda birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Faaliyete dayalı maliyetleme (FDM), yalın üretim, tam zamanında üretim, hedef maliyetleme, vb. bunlardan en çok bilinen yöntemlerdir. Bu yaklaşımlar kapsamında ele alınan Kaynak Tüketim Muhasebesi (KTM) ise, yeni nesil bir maliyet hesaplama yöntemi olarak değerlendirilmektedir. KTM, kaynak odaklı Alman Maliyet Muhasebesi (GPK) ile faaliyet odaklı FDM'nin birlikte ele alınarak bütünleştirilmesinden ortaya çıkan bir maliyet yönetimi yaklaşımı olarak ele alınmaktadır.

Maliyet hesaplama yöntemleri ortaya çıktıkları dönemde tespit edilebilen eksiklikleri giderebilmek adına maliyetleri değişik açılardan ele almışlar ve “üretim maliyetlerini ne ortaya çıkarır?” sorusuna cevap aramışlardır. FDM yaklaşımı, üretim maliyetlerini faaliyetlerin ortaya çıkardığını söylemekte ve bu yüzden de doğrudan üretim maliyetleri ile faaliyetler arasında bağlantı kurmaktadır. KTM ise, üretim maliyetlerini kaynakların ortaya çıkardığını vurgulayarak

maliyet hesaplamada kaynak tüketimini çıkış noktası olarak almaktadır. KTM'nin en önemli özelliklerinden birisi de atıl kapasitenin izlenmesine ve yönetilmesine olanak sağlanmasıdır. Bu bağlamda KTM'nin kapasite maliyet yönetimi açısından önemi çok fazladır. Kapasite maliyet yönetimi; kaynakların uygun seviyede planlanması ve yönetilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Kapasitenin uygun bir biçimde planlanması durumu; atıl ya da aşırı kaynakların oluşmasına neden olmaktadır. Bu tür sorunların çözümünde; KTM maliyetleri, sabit ve orantısız maliyetler olarak ayırmakta ve kaynak havuzlarında sabit maliyetleri teorik kapasiteleri ve kullanılan miktarları ile ele alarak; atıl kapasite hakkında ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Bu nedenle, KTM işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olmakta ve kapasite maliyet yönetiminde faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, yeni maliyet yönetimi yaklaşımlarından KTM'de kapasite maliyet yönetimi ele alınacaktır. Öncelikle KTM teorisi üzerinde durulacak daha sonra ise kapasite maliyet yönetimi ve KTM ile ilişkisi vurgulanacaktır. Son bölümde ise örnek bir uygulama üzerinde atıl kapasite maliyetinin KTM yaklaşımında nasıl hesaplandığı gösterilecektir.

## 2. KAYNAK TÜKETİM MUHASEBESİ

2000'li yılların başlarında bir maliyet yönetimi yaklaşımı olarak ortaya çıkan ve daha sonra CAM-I (The Consortium of Advanced Management International- Uluslararası İleri Düzeyde Yönetim Konsorsiyumu) tarafından da 2001 yılı Aralık ayında geliştirilen bir yaklaşım olan KTM, Alman Maliyet Muhasebesi olan GPK (Grenzplankostenrechnung) ve FDM'nin birleştirilmesiyle oluşturulmuş bir yaklaşımdır. Bu iki farklı yaklaşımın özelliklerinin birlikte ele alınmasıyla maliyet yönetiminde bütünleşmiş ve kapsamlı bir yaklaşım oluşturulmuştur. Bu yaklaşımla ilgili olarak ayrıca RCA Institute (Kay-

nak Tüketim Muhasebesi Enstitüsü) kurulmuş olup ilgililere konu ile ilgili detaylı bilgi sağlanmaktadır.

KTM'nin, GPK ile ilişkisinin görülebilmesi için, GPK'nın temel özelliklerine bakmak yeterli olacaktır. GPK'nın; bilgi sistemlerinin kalitesi, uzun dönem ve yönetim muhasebesi odaklı olması gibi temel özellikleri, diğer maliyetleme sistemlerinden farklılığını ortaya koymaktadır (Krumwiede ve Suessmair, 2007: 51). KTM de, bu temel özelliklere sahip ve GPK'nın odaklandığı marjinal maliyetler ve kaynaklar üzerinden hareket etmekte olan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Akteş, 2013: 61). KTM'nin uygulamada; amortisman hesaplamalarında tarihi maliyetleri değil de yerine koyma maliyetlerini kullanması ve katkı payı gelir tablosu yaklaşımını temel alması; KTM'nin GPK'ya dayanan uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Erkuş, Aksu ve Turan, 2014: 20).

KTM'nin, FDM ile ilişkisinde ise ortak nokta süreç bakış açısıdır. FDM yaklaşımında, maliyetlerin mamuller için değil faaliyetlerin yürütülmesi için yapıldığı ve mamullerin ise bu faaliyetlerden yararlandığı savından hareket edilmektedir. Bu bakımdan maliyetler, önce faaliyetlere yüklenerek, her bir faaliyetin maliyeti hesaplanmakta ve daha sonra da her bir faaliyetin maliyetinden mamullere pay verilmektedir. KTM'de teorik olarak bu bakış açısını temel alsa da faaliyetlerden çok kaynaklara odaklanmaktadır. Bu bağlamda, KTM'nin temelinde maliyetlere kaynakların neden olduğu görüşü yer almaktadır. Dolayısıyla maliyetler faaliyet seviyesinde değil kaynak seviyesinde kontrol edilebilmektedir (McNair, 2007: 17).

KTM'nin yöneticilere doğru kararlar alabilmelerini sağlayan üç temel ilkesi aşağıdaki gibidir (White, 2009: 67)

- *Nedensellik (Causality)*: Kaynak akışları ve

ilgili olduğu maliyetlerin neden sonuç ilişkisini yansıtması gerektiğini belirten ilkedir. Bu ilke; kaynak havuzları arasında keyfi dağıtımların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Eğer kaynak havuzu, diğer bir kaynak havuzunun çıktısına ihtiyaç duymuyorsa, bu kaynak havuzuna diğer kaynak havuzundan maliyet yüklenmemelidir. Bunun anlamı, nihai ürün ve hizmetlerin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerindeki gibi tam maliyeti yansıtmasıdır. Çünkü tam maliyet dağıtımlarında, nedensel olmayan maliyetler de ürün ve hizmetlere yüklenmektedir.

- *Cevaplanabilirlik (Responsiveness)*: Nedensellik ilkesine uygunluğu sağlamak amacıyla kaynak tüketimi ve maliyet davranışını modellemek için uygulanmaktadır. Bu ilkeye göre; kaynak havuzları arasındaki ilişkiler sabit ve oransal olarak ele alınmaktadır. Ayrıca bu kaynak havuzlarının özgün özelliklerini de daha detaylı bir şekilde tanımlamaktadır. Örneğin; elektrik maliyeti, işletme için orantısal bir maliyet olarak ele alınırken, binayı ısıtmak ve aydınlatmak için kullanıldığında ise sabit bir maliyet özelliği kazanabilmektedir.
- *İş/Süreç (Work)*: İş/süreç ilkesi, nedensellik ve cevaplanabilirlik ilkeleri gibi kapsamlı bir ilke olmamasına rağmen gereklidir. Çünkü maliyet etkenleri arasında kaynak akışlarının izlenmesi, yönetsel kararların verilmesinde bazen yeterli bilgi sağlamayabilir. Bazı durumlarda kaynak havuzları arasındaki kaynak tüketiminde hangi faaliyetin yürütüldüğünü de bilmek gerekmektedir. Bu ilke FDM'yi temel olarak almaktadır.

KTM uygulama sürecini, üç temel unsur üzerine kurmuştur. Bu unsurlar; kaynaklara bakış açısı, maliyetlere bakış açısı ve miktara dayalı yaklaşım olarak sıralanmaktadır.

## 2.1. Kaynaklara Bakış Açısı

KTM, işletmelerde maliyetlerin kaynak tüketimi sonucunda ortaya çıktığı görüşüne göre hareket etmekte dolayısıyla tüketilen kaynak miktarına göre maliyet hesaplamaları yapmaktadır. Yaklaşımında, maliyetlerin oluşmasında temel etken olarak kaynaklar ele alınmaktadır. Yaklaşımına göre; maliyete neden olan kaynak ortadan kalkmadıkça veya başka bir faaliyete tahsis edilmedikçe maliyetten tasarruf sağlanamayacaktır (White, 2009: 65).

KTM, çoklu ve karşılıklı kaynaklar arasındaki ilişkileri belirlemekte ve maliyet dağıtımında yüklenebilir tüm maliyetleri kapsamaya çalışmaktadır. Ayrıca bu süreç, kapasite yönetimi için de bir çerçeve oluşturmaktadır (Aksu, 2013: 166). Bu bağlamda KTM’de, kaynaklar ve kaynakları tüketen maliyet unsurları arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli olmaktadır. Kaynaklar, maliyetlerin nedeni olduğu için; kaynakların özelliklerinin bilinmesi, etkin ve verimli yönetimi yöneticiler açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda kaynakların 3 temel özelliği aşağıdaki gibidir (White, 2009: 65):

- ***Yeterlilik (Capability):*** Yeterlilik kaynakların nitel özellikleridir. Çalışanların iyi eğitilmiş olması, üretimde kullanılan makinelerin kalitesi gibi özellikler kaynakların yeterliliği ile ilgilidir.
- ***Kapasite:*** KTM, CAM-I tarafından kabul edilen teorik kapasiteyi temel alan bir yaklaşımdır. Kapasite üç kategoride incelenmektedir:
  - ***Üretken kapasite:*** Kaynağın asıl amacına yönelik üretim yapması veya hizmet sağlaması.
  - ***Üretken olmayan kapasite:*** Kaynağın bakım onarım, arıza, eğitim, zorunlu idari amaçlar için kullanılamaması.

- ***Atıl kapasite:*** Kaynağın asıl amacını yerine getirmede talep eksikliğinden veya cari taleplerin ötesinde fazla kapasite ile dizayn edilmesinden dolayı çalışmaması.

- ***Maliyet yapısı:*** Kaynak maliyetleri, kaynağın özelliklerini yansıtmaktadırlar. Örneğin işletmede kullanılan bir makine için bakım onarım, elektrik, yedek parça gibi maliyetler oluşabilecektir. Her bir kaynak havuzu veya iş birimi kaynaklarının ve üretilen çıktılarının özelliklerini birleştirmektedir.

## 2.2. Maliyetlere Bakış Açısı

KTM, her bir maliyet merkezindeki birden çok maliyet kategorisini sabit ve değişken maliyetler olarak ayırarak izlenmesini ve kaynak çıktısına yüklenmek üzere değişken maliyetler için maliyet oranı belirlenmesini öngörmektedir (Fisher ve Krumwiede, 2012: 46). KTM, kaynak maliyetlerini farklı açılardan sınıflandırarak ayrıntılı bir analize tabi tutmaktadır. Kaynaklar, kaynak havuzlarında toplandıktan sonra ilk sınıflandırma; birincil ve ikincil maliyetler şeklinde olmaktadır. Birincil maliyetler, kaynak havuzu içinde üretilen maliyetler olarak; ikincil maliyetler ise, kaynak havuzunu destekleyen diğer kaynak havuzlarından aktarılan maliyetler olarak ele alınmaktadır (Aktaş, 2013: 64). İkinci sınıflandırmada ise, birincil ve ikincil maliyetler, kaynak havuzunun çıktısıyla ilişkilerine bakılarak; sabit ve orantısız maliyet olarak sınıflandırılmaktadır. Tüketilen girdi miktarı, maliyet unsurunun tükettiği çıktı miktarı ile değişmiyorsa, girdinin maliyeti sabit olarak tanımlanmakta; tüketilen girdi miktarı, maliyet unsurunun tükettiği çıktı miktarı ile değişiyorsa, bu girdinin maliyeti ise orantısız olarak tanımlanmaktadır (SAP University Alliances, 2011: 7).

Yaklaşımında, değişken maliyet yerine orantısız maliyet kavramı kullanılmaktadır. Bunun nedeni

ise; değişken kavramının çoğunlukla nihai maliyet objesi ile bağlantılı olarak kullanılmalıdır, hâlbuki maliyetler her zaman nihai maliyet objesine bağlı olarak değil, kaynak havuzunun çıkışına bağlı olarak da değişebilmektedir (Aktaş, 2013: 62).

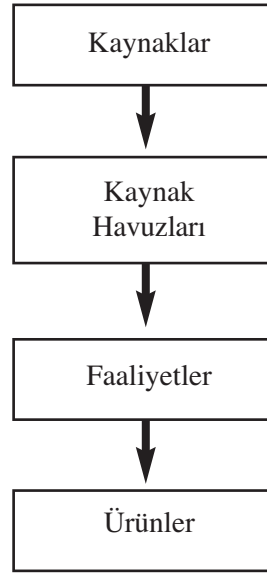
KTM, kaynak maliyetlerini faaliyetlere doğrudan dağıtmayıp, önce kaynak havuzlarında toplamakta, oradan faaliyetlere aktarmaktadır. Dolayısıyla sistemde odak noktası, faaliyetlerden kaynaklara kaymaktadır. Şekil 1’de bir kaynak havuzu gösterilmiştir.



**Şekil 1- Kaynak Havuzu**

**Kaynak:** SAP University Alliances, A Practical Introduction to RCA, 2011: 5

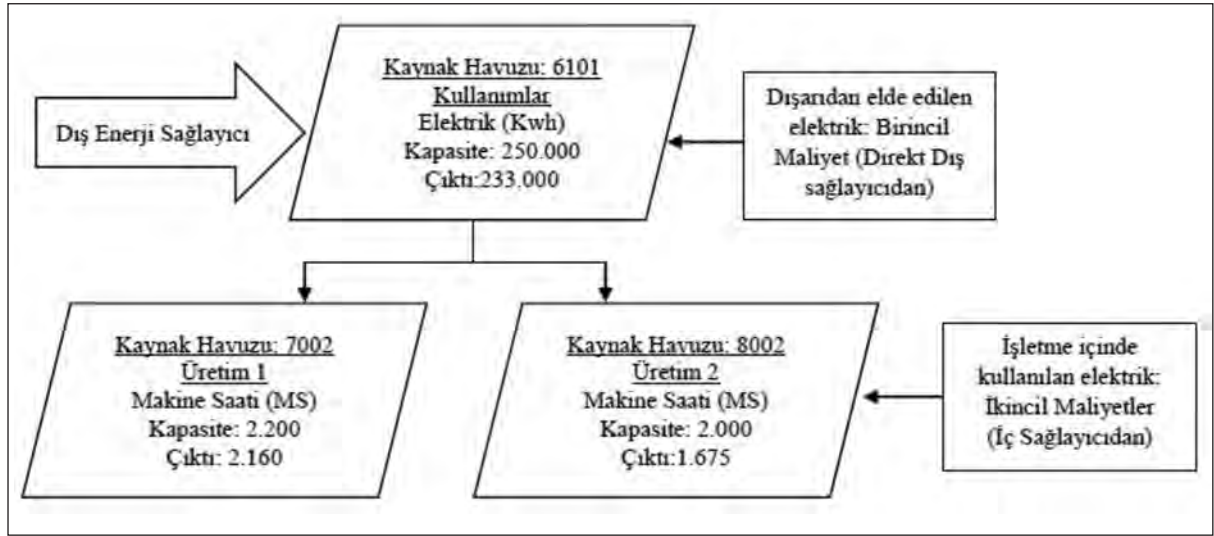
KTM’de FDM’de olduğu gibi maliyetlerin ürünlere dağıtımını yine faaliyet havuzlarından olmaktadır. KTM, bir işletmenin farklı bölümlerine ait kaynakları daha sınırlı sayıda kaynak havuzunda toplayarak, kaynakların faaliyetlere dağıtımını kolaylaştırmaktadır (Aktaş, 2013: 60). KTM’de maliyet dağıtımını Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2. Kaynak Tüketim Muhasebesinde Maliyet Dağıtımı**

**Kaynak:** Aktaş, 2013: 60’dan alınarak sadeleştirilmiştir.

KTM, kaynakları, kaynak havuzlarında toplandıktan sonra birincil maliyetler ile diğer maliyet havuzlarından aktarılan ikincil maliyetleri ayırmaktadır (Balakrishnan ve diğerleri 2012a: 13). Şekil 3’de birincil ve ikincil maliyet örneği ele alınmıştır. Şekil 3’de görüleceği üzere; elektrik maliyeti, dışarıdan sağlandığı için birincil kaynak havuzu olurken, işletme içerisindeki elektrik kullanan üretim bölümleri elektriği elektrik kaynak havuzundan tükettikleri için işletme içinde kullanılan elektrik ikincil maliyetleri oluşturmaktadır.



**Şekil 3-Birincil ve İkincil Maliyet Örneği**

**Kaynak:** SAP University Alliances, A Practical Introduction to RCA,2011: 7.

qBirincil ve ikincil maliyet sınıflandırmasından sonra; her bir maliyet havuzunda, maliyetler sabit ve orantısal olmak üzere ikiye ayrılmakta ve bu maliyetlerin dağıtımında farklı oranlar kullanılmaktadır (Balakrishnan ve diğerleri 2012a: 13). KTM’de orantısal maliyet kavramı geleneksel maliyet yöntemindeki değişken maliyetler kavramı ile karıştırılmamalıdır. Çünkü orantısal olarak sınıflandırılan bir maliyet, kaynak çıkışına göre sabit maliyet olarak tekrar sınıflandırılabilir (Clinton ve Weber, 2004: 4).

Kaynak maliyetlerinin sabit kısmının dağıtımında kullanılacak anahtarların belirlenmesinde

pratik kapasiteden ziyade teorik kapasite kullanılmaktadır. Bunun sebebi ise, gün içinde teorik kapasitenin kullanılan kısmının yönetimin verdiği kararlardan etkilenmesidir (Balakrishnan ve diğerleri, 2012a: 13). Amortisman hesaplamalarında ise, tarihi maliyetler değil yerine koyma maliyetleri kullanılmaktadır. KTM’de maliyetler, maliyet unsurlarına kaynaklar sadece gerçekten tüketildiğinde dağıtılmaktadır. Boş kapasiteyle ilişkili bütün kaynak maliyetleri maliyet unsurlarına dağıtılmayarak kaynak havuzlarında bırakılmaktadır (Aktaş, 2013: 64). KTM’nin geleneksel maliyet yönetim sistemlerine göre önemli faydaları Tablo 1’de gösterilmiştir:

**Tablo 1. Geleneksel Maliyet Yönetim Sistemlerine Göre KTM'nin Önemli Faydaları**

Kaynak Tüketim Muhasebesi	Geleneksel
Aşırı/atıl kapasite kaynağı, etkileyen kişi veya seviye sorumlusuna yüklenmekte ve ürünlere dağıtılmaktadır.	Aşırı/atıl kapasite tanımlanmamakta ve dolayısıyla uygun personel veya seviye ile ilişkisi kurulmamakta, ürünlere rutin bir şekilde dağıtılmaktadır.
Teorik hacim kullanılarak maliyet oranlarının ve aşırı/atıl kapasitenin yöneticilere görünür kılınması amacıyla tesis kapasite analizleri yapılmaktadır.	Genel bütçe hacmi kullanılarak maliyet oranları için belirsiz kapasite analizleri yapılmakta ve atıl/aşırı kapasite hesaplanmamaktadır.
Faydalı maliyet karar destek bilgisinin sağlanması için amortisman hesaplamalarında yerine koyma maliyetleri kullanılmaktadır.	Dış raporlama için amortisman kullanılmakta dolayısıyla amortisman çoğu zaman ekonomik gerçekliği yansıtmamaktadır.
Kaynak maliyetleri, maliyet objelerine parasal olmayan, nedensellik ilkesine bağlı olarak çıktı-tüketim miktarlarını esas alarak dağıtılmaktadır.	Tedarik edilen kaynak maliyetleri, üretilen nihai ürünler için oluşan tüm maliyetleri yayarak maliyet objelerine dağıtmaktadır.
Maliyetler, kaynak seviyesinde sabit veya orantısal olarak tanımlanmakta dolayısıyla maliyetin doğası kesin bir şekilde belirtilmektedir.	Maliyetler, ürün seviyesinde sabit veya değişken olarak belirlenmekte ve gerçek maliyet tüketimleri belirsiz olmaktadır.
Orantısal maliyetlerin, sabit maliyet olarak tüketilebileceği kabul edilmekte dolayısıyla değerlendirme yapmayı sağlamaktadır.	Maliyet tüketim modellerinin kaynak seviyesinde tanımlanması sağlanamamaktadır.
Kaynak seviyesinden organizasyon seviyesine kadar her seviyede karar vericilere, maliyet bilgisinin gruplandırılması ve izlenmesi sağlanmaktadır.	Maliyetler, daha düşük seviyelerde izleme veya maliyetlere ulaşım amacı olmadan bölüm bazında veya ürün seviyesinde gruplandırılmaktadır.
Gerçekleşen finansal olmayan nicel bilgi ile tesis faaliyet yönetimi, planlanan veya standart miktarları karşılaştırabilmektedir.	Maliyetler, genellikle kaynak tüketim miktarı izlenmeden yüzdesel oran ilişkilerine göre dağıtıldığından finansal olmayan bilgi çoğu zaman seyrek veya mevcut olmamaktadır.

**Kaynak:** Clinton ve Webber, 2004: 23

### 2.3. Miktarla Dayalı Yaklaşım

KTM'yi diğer maliyet yaklaşımlardan ayıran diğer bir özelliği; miktar ve parasal tutarları birbirinden ayırmaması ve miktarı temel olarak ele almasıdır (White, 2009: 72). Yaklaşımda, bütün tüketim ilişkileri, miktar temelinde ifade edilmektedir. Daha sonra maliyet dağıtımı, bu mik-

tarlar çerçevesinde para temelli değere dönüştürülebilmektedir fakat maliyet, tüketim ilişkisinin ifadesinde kullanılmamaktadır. Bu tarz bir yaklaşım, kaynakların tüketimi ve maliyetlerinde dağıtılması sırasında açık bir ayırım sağlamaktadır. Böylece tüketim miktarı ile tüketim değerini ayırmak sapma analizini kolaylaştırmaktadır. Bunun yanında kaynak maliyetleri sadece

kullanıldıkları zaman dağıtıldıkları için kapasite analizi de kolaylaşmaktadır (Cengiz, 2011: 229).

Temel unsurları açıklanan KTM'nin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Sıkı bir maliyet kontrolü sağlamak ve kısa dönemde yüksek doğrulukta ürün maliyet bilgisi üretmektedir (Fisher ve Krumwiede, 2012: 48).
- Maliyetlerin oransal ve sabit maliyet şeklinde sınıflandırılması karar verme açısından önemlidir. Çünkü bu ayırım kapasitenin pütürlü doğasının modellenmesini kolaylaştırmaktadır (Balakrishnan ve diğerleri, 2012b: 33).
- İşletmelerin kaynak seviyesinde planlama ve kontrol aracı olarak esnek bütçe uygulamasını kullanabilmesine olanak sağlamaktadır (Perkins ve Stovall, 2011: 50).

KTM'nin dezavantajları ise aşağıdaki gibidir:

- ERP veya SAP gibi yazılım programlarını gerektirmektedir.
- Yaklaşım, çok detaylı hesaplamaları içermesinden dolayı anlaşılması zordur (Fisher ve Krumwiede, 2012: 48). Ayrıca karmaşık bir sistem olduğundan güncellenmesi FDM gibi zordur.
- Fiili maliyetler yerine "yerine koyma" maliyetlerini kullanması yaklaşımın bu maliyetleri tahmin etmesini gerektirmektedir. Eğer bazı ekipmanlar için yerine koyma maliyetlerinin tahmini mümkün değilse tahminler gerçekçi olmayabilir (Balakrishnan ve diğerleri, 2012b: 27).

İşletmelerde KTM uygulama sürecini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Perkins ve Stovall, 2011: 47):

- Kaynakların birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılması ve kaynak havuzlarının belirlenmesi: KTM yaklaşımının en temel özelliği kontrol ve planlamanın kaynak seviyesinde yapılabilmesidir. Dolayısıyla işletmedeki kaynakların ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin belirlenerek kaynak havuzlarının oluşturulması gerekmektedir. Örnek olarak ise insan kaynakları, kullanılan elektrik vb verilebilir.
- Birincil ve ikincil maliyetlerin belirlenmesi: Her bir kaynak havuzunun birincil ve varsa ikincil maliyetleri belirlenerek toplam maliyeti bulunur.
- Kaynak havuzları maliyetlerinin sabit ve orantısal maliyet olarak ayrılması: Toplam maliyeti bulunan kaynak havuzlarının maliyetleri sabit ve orantısal olarak ayrılır. Bu ayırım önemlidir çünkü sabit maliyetler teorik kapasiteye göre, orantısal maliyetler ise kaynak havuzunun çıktı miktarına göre dağıtılır. Örneğin, direkt işçilik orantısal maliyet olarak görülebilir ancak eğitim için harcanan işçilik saati işletme için sabit maliyet unsurudur.
- Faaliyet Maliyetlerinin Belirlenmesi: Kaynak havuzundaki maliyetler, kaynak etkenleri aracılığıyla faaliyetlere dağıtılır. Böylelikle faaliyet maliyetleri belirlenmiş olur. Dolayısıyla her bir kaynak havuzunun kapasitesi teorik kapasite ile karşılaştırılarak atıl/aşırı kapasite ve bunun maliyeti bulunmuş olur.
- Faaliyetleri kullanan ürünlere dağıtımın yapılması: İşletmede ürünlerin üretimi için kullanılan her bir faaliyetin maliyeti faaliyet etkenleri belirlendikten sonra, ürünlere faaliyetleri kullanma miktarı ile orantılı olarak dağıtım yapılarak her bir ürün maliyeti ayrıntılı bir şekilde hesaplanmış olur.

KTM uygulama sürecine bakıldığında maliyetlerin çok detaylı bir maliyet analizine tabi tutulduğu görülmektedir. Bu analiz işletme yöneticilerine ürün ve süreçlerle ilgili karar almalarında destek sağlamaktadır. Kaynak odaklı ve miktar temelli bir yaklaşım olduğundan kararların ürün seviyesinde değil kaynak seviyesinde alınabilmesini sağlamak ve ürün maliyetlerine atıl/aşırı kapasite maliyetleri yüklemeyerek işletmelerin doğru fiyatlandırma yapmasını da sağlamaktadır.

### 3. KAPASİTE MALİYET YÖNETİMİ

Kapasite maliyet yönetimi kavramı kapsamında; kapasite kavramı ve kapasite maliyetleri, atıl kapasite maliyetleri ve kapasite maliyet yönetimi KTM başlıkları üzerinde durulacaktır.

#### 3.1. Kapasite Kavramı ve Kapasite Maliyetleri

Kapasite, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirebilme gücünün bir göstergesi olarak ele alınmaktadır. Dar anlamda kapasite, faaliyet hacminin ulaşabileceği üst sınırı göstermekte iken; geniş anlamda ise, öngörülmuş faaliyet düzeyi olarak ele alınmaktadır (Büyükmirza, 2007: 526). Temel kapasite ölçüleri beş başlık altında sınıflandırılmaktadır:

- **Teorik Kapasite:** İşletmede günde 24 saat, yılda 365 gün hiç durmadan tam verimle çalışılması halinde ulaşılacak maksimum faaliyet düzeyidir.
- **Pratik (Kullanılabilir) Kapasite:** Çalışılan vardiya sayısına göre hesaplanan yıllık mesai süresinden hafta sonu ve diğer tatiller, yıllık izinler, gün içindeki molalar, olağan bakım, ayar ve bekleme süreleri ve diğer normal kesintiler düşüldükten sonra kalan sürede tam verimle çalışılması halinde ulaşılacak maksimum faaliyet düzeyidir. Pratik kapasite, gerçekçi koşullarda ulaşılabilir

cek en yüksek üretim hacmini temsil etmektedir ve bu nedenle bu kapasiteye göre hesaplanan birim maliyetler en düşük düzeydedir (Büyükmirza, 2007: 527).

- **Normal Kapasite:** Konjonktürel dalgalanmalar ve satış eğilimleri dikkate alınarak, uzun dönem için belirlenmiş yıllık ortalama faaliyet düzeyidir. Normal kapasite, en az beş yıllık bir dönem dikkate alınarak saptanır. Normal kapasitenin üst sınırı pratik kapasitedir. Maliyet hesaplamalarında normal kapasitenin esas alınmasındaki amaç, birim maliyetlerini yıllık üretim dalgalanmalarının etkisinden arındırarak, bu maliyetlere birkaç yıllık bir konjonktür dönemi boyunca yıllık ortalama üretim düzeyinde istikrar kazandırmaktır (Büyükmirza, 2007: 528-529).
- **Bütçelenmiş kapasite (Çalışma kapasitesi, beklenen kapasite):** Gelecek yılki talep düzeyine göre belirlenen faaliyet düzeyidir. Çalışma kapasitesi, kısa dönemde normal kapasiteden yüksek, düşük veya ona eşit olabilir. Uzun dönemde ise, çalışma kapasitesi normal kapasiteye eşit olmak zorundadır (Gürsoy, 2009: 126).
- **Fiili kapasite kullanımı:** Üretim süresi için fiili olarak kullanılan kapasite olarak tanımlanmaktadır. Bu kullanım, çalışılan saat, makine saati, çıktı miktarı veya bütçelenmiş ya da normal kapasite yüzdesi olarak ele alınmaktadır (IMA, 1996: 6).

Kapasite maliyetlerinin hesaplanmasında ve tüm yönetim politikalarında, temel kapasite ölçülerinin seçimi önemli bir rol oynamaktadır. Temel kapasite ölçülerinin kullanımında, yönetim raporlaması için en iyi uygulamanın, teorik kapasitenin tanımlanması ve uygulanması olduğu vurgulanmaktadır. Teorik kapasite ölçüsünün kullanımı, tüm değer yaratan potansiyellerin aktif olarak yönetilmesini, gereksiz fabrika geniş-



lemelerinin engellenmesini ve maruz kalınan israf türlerinin azaltılmasını sağlamaktadır. Bu tür temel tanımlar, raporlanacak kapasite maliyetlerinin içeriğinin ve büyüklüğünün belirlenmesine yardımcı olmaktadır (IMA, 1996: 6).

Ürün ya da hizmet özellikleri değişmeksizin istenilen ürün ya da hizmet düzeyine ulaşmayı sağlayan sabit maliyetler kapasite maliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2002: 224). Kapasite yaratan kaynakların maliyeti, kapasite maliyetini oluşturmaktadır. Kapasite maliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için aşağıdaki ilişkilerin anlaşılması gerekmektedir (Kaygusuz, 2006: 153):

- Kapasite ve faaliyetler ilişkisi
- Faaliyetler ve süreç ilişkisi
- Kapasite ve süreç ilişkisi

KTM, yukarıdaki üçlü ilişkinin anlaşılmasında odak noktası olarak kaynakları temel almaktadır. KTM'ye göre, bütün maliyetlerin nedeni kaynaklardır ve kaynaklar sadece faaliyetler tarafından tüketilen kaynakları içermemekte, aynı zamanda kaynakların kendi kendine tükettiği kaynakları da içermektedir (Aktaş, 2013: 63). KTM, bu teorik yapısıyla hem geleneksel maliyet yaklaşımlarından avantajlı konuma gelmekte hem de kapasite maliyetlerinin etkin yönetilmesine yardımcı olmaktadır. KTM, kaynaklar üzerine odaklanmakta kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamaya çalışmaktadır. Kaynak kapasitesinin belirlenmesi ve bunun gerçekleşen kapasite ile karşılaştırılarak yöneticilere faydalı bilgiler sunulması KTM'nin doğal işleyişinde olan ve bu yaklaşımın diğer yaklaşımlardan ayıran önemli özelliklerinden biridir. Bu özelliği sayesinde, KTM; maliyetlerin doğasını analiz etme ve yöneticilere hedeflenen karlılık amaçlarını elde edebilmelerini sağlamak amacıyla atıl/aşırı kapasite hakkında bilgi vermektedir (Benjamin ve Todd, 2003: 21).

### 3.2. Atıl (Kullanılmayan) Kapasite Maliyetleri

Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmeler kapasite kaynakları bulundurmaktadır ancak fiziki varlık ve personel gibi kaynakları sağlamak ve elde tutmak belirli bir masraf oluşturmaktadır. Dolayısıyla kullanılan kapasite bilgilerinin açık bir şekilde raporlanması karar vericilere faydalı bilgiler sağlayacaktır. Günümüzde yöneticiler kapasite kullanım bilgilerinin analizinde atıl kapasite bilgisinin raporlanması ve ölçülmesine odaklanmışlardır (Buchheit, 2003: 549). Bu bağlamda, kapasite maliyetlerinin dağıtımında önemli bir konu da atıl kapasite maliyetleridir. Kaynakların tedarik edilmesi, harcama olarak ifade edilmekte ve tedarik edilen kaynağa yapılan ödeme ile kullanılan kaynağın maliyeti arasındaki fark "atıl kapasite maliyeti" olarak tanımlanmaktadır (Kaygusuz, 2006: 145).

Geleneksel maliyet muhasebesi anlayışında kapasite maliyetleri, sabit genel üretim maliyetleri (GÜM) olarak mamullere yüklenmektedir. Bütçelenen GÜM ve fiili GÜM arasındaki olumlu veya olumsuz farklar hesaplanırken harcama ve verim farkının yanında kapasite farkı da hesaplanmaktadır. Bu bağlamda, GÜM; bütçelenen kapasite esas alınarak mamullere yüklenmekte ve bütçelenen kapasiteye dayalı olarak yapılan dağıtım sonucunda olumlu ya da olumsuz kapasite farkı hesaplanmaktadır. Fakat bu hesaplamada, atıl kapasite düzeyi ve maliyeti hakkında bilgi yer almamaktadır (Kaygusuz, 2006: 157). Buradaki sorun; atıl ya da aşırı kapasite maliyetlerinin ne şekilde ele alınacağıdır. Diğer bir ifadeyle bu maliyetler o dönem üretilen ürün maliyetlerine mi eklenmelidir yoksa dönem gideri olarak mı kabul edilmelidir sorusuna cevap aranmaktadır.

Literatürde ürüne değer katmayan bir maliyet olan atıl kapasite maliyetinin ürün fiyatına ek-

lenmemesi gerektiği yönünde görüşler vardır. Bu bağlamda, kapasite maliyetlerinin çıktığı üreten kısmı ile atıl kısmının ayrılması ve böylece işletmelerin atıl kapasite maliyetlerini de analiz etmesi ve tanımlayabilmesi gerekmektedir. FDM yöntemi de dâhil olmak üzere geleneksel maliyet yöntemleri, işletmelerin tam kapasite ile çalıştıklarını varsaymakta dolayısıyla bu maliyet sistemlerinde atıl kapasite maliyetleri direkt ürünlere yüklenmekte ve ayrıntılı bir analize tabi tutulmamaktadır.

Atıl kapasite maliyetleri, işletmeler için belirsiz bir unsurdur ve bu belirsizlik aşağıda belirtilen çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır (Tanış ve Özyapıcı, 2012: 46):

- İşletmede beklenmedik olayların olması durumunda,
- Olağanüstü olayların olma olasılığı durumunda,
- Çalışanların yetenekleri/davranışları beklentilerini karşılamadığında bu durumun çalışanların etkin performans göstermesini olumsuz etkilediği koşullarda,
- Müşteriden gelen/gelecek taleplerin belirsizliği koşullarında.

Kullanılan maliyetlerin ve atıl kapasite maliyetlerinin ayrılması aşağıdaki nedenlerden dolayı alınacak kararları etkileyecektir (Buchheit, 2003: 551):

- Atıl kapasite maliyetleri açıkça raporlanmadan önce işletmede elde edilemiyorsa kapasite raporlaması karar vericilere faydalı bilgi sağlayabilecektir.
- Karar vericilerin, iş güvenliklerinin veya maaşlarının atıl kapasite maliyetinin raporlanmaması durumunda artacağı yönündeki inanışlarının değişmesine neden olabilecektir.

- Ürün maliyetleme amaçları için kullanıldığında, kapasite maliyetleri çıktı hacminden bağımsız olacaktır.
- Kapasite raporlamada atıl kapasite maliyetlerine açıkça vurgu yapılarak karar vericilerin farkında olmaları sağlanacaktır.

KTM hesaplamaları sonucu; kaynak havuzlarındaki kapasite, kaynak havuzunun teorik kapasitesini gösterirken, çıktı miktarı ise planlanmış veya gerçekleşmiş kapasiteyi göstermektedir. Hesaplama; kaynak havuzlarının sabit birim maliyetleri teorik kapasite miktarı üzerinden hesaplanmakta, orantısal birim maliyetleri ise planlanmış veya gerçekleşmiş kapasite üzerinden hesaplanmaktadır. Böylece, sabit kaynak maliyetlerinin atıl kapasiteye karşılık gelen kısmı atıl kapasite maliyeti olarak ele alınmaktadır (Aktaş, 2013: 71). Hesaplanan atıl kapasite maliyetleri de ayrıntılı analize tabi tutulabilmekte ve nasıl azaltılacağı üzerine çalışılabilmektedir.

### 3.3. Kaynak Tüketim Muhasebesinde Kapasite Maliyet Yönetiminin Önemi

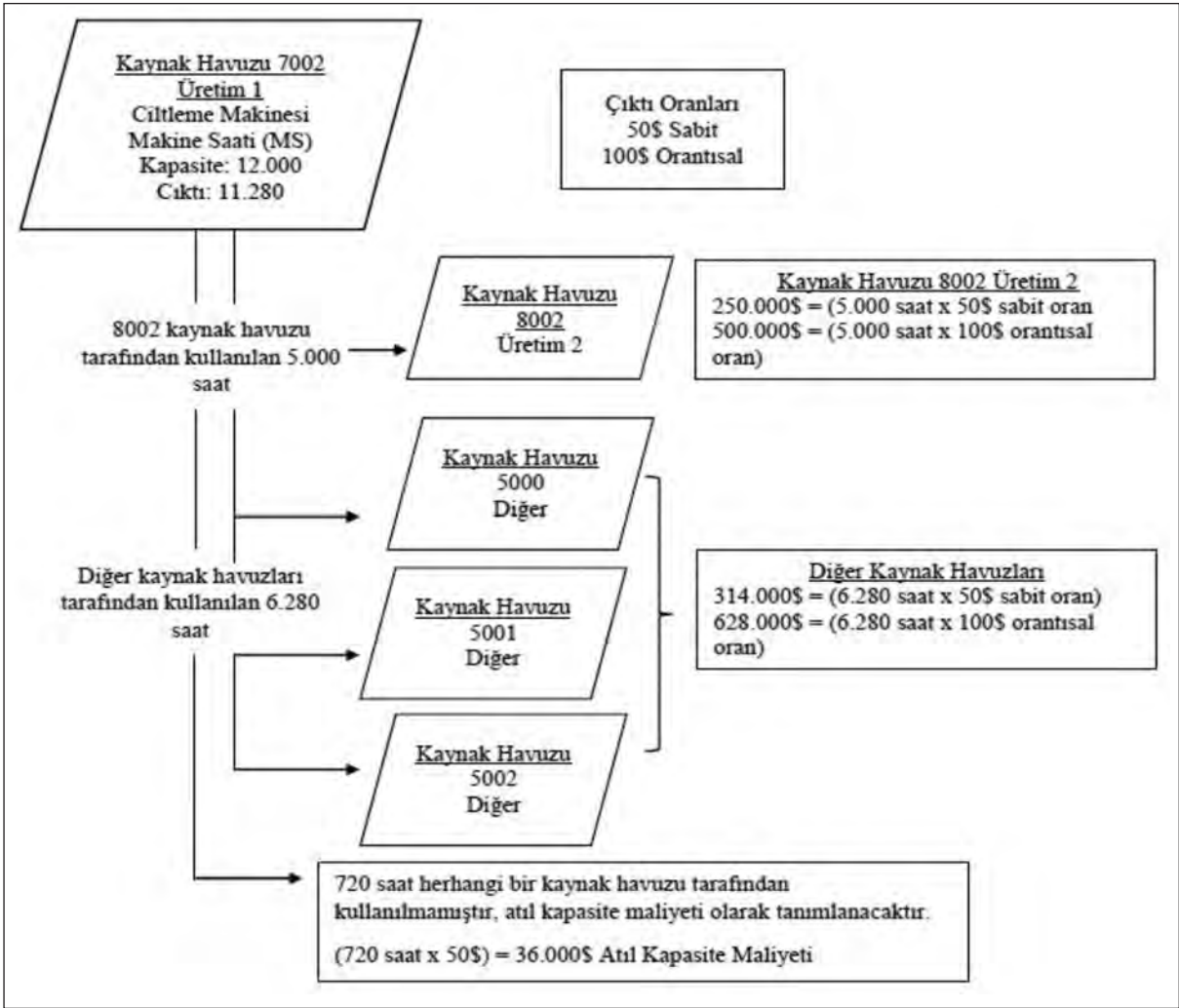
Ürün, faaliyet ve kaynak yönetimi ile günümüzde amaçlanan maliyet yönetimi gerçekleştirilmektedir. Ürünler, çeşitli faaliyetleri gerekli kılmakta ve faaliyetlerde kıt olan kaynakları tüketmektedir. Bu ilişki geri besleme ile de sürekli bir hal almaktadır (Köse, 2010: 111). Kapasite maliyet yönetimi; kaynakların uygun seviyede planlanması ve yönetilmesi üzerinde odaklanmaktadır. Kapasitenin uygun bir biçimde planlanmaması durumu; atıl ya da aşırı kaynakların oluşmasına neden olmaktadır. Atıl kaynakların varlığı işletme faaliyetlerinde verimsizliğe neden olacak, yönetim ise operasyonel verimliliği arttırabilmek için atıl kaynakların miktarını azaltma yoluna gidecektir. Atıl kaynakların azaltılabilmesi ise ya işletmenin çıktı miktarının artırılması ya da aynı çıktıyı üretmek için kullanılan kaynak miktarının azaltılması şeklinde olabile-

cektir. Bu tür sorunların çözümünde, KTM maliyetleri; sabit ve orantısal maliyetler olarak ayırmakta ve kaynak havuzlarında sabit maliyetleri teorik kapasiteleri ve kullanılan miktarlarını ele alarak atıl kapasite hakkında ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Bu nedenle, KTM işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olmakta ve kapasite maliyet yönetiminde faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

KTM'de kaynaklar ancak tüketildiğinde maliyetleri dağıtılmakta, dolayısıyla kaynak bazında her bir kaynak havuzunun teorik kapasitesi belli olmakta, bu kapasiteden tüketilen kaynak kapasitesi çıkarıldığında ortaya atıl veya fazla kullanılan kapasite maliyeti çıkmaktadır. KTM atıl kapasiteyi kaynak havuzunda belirlemekte ve işletmenin normal iş akışında tüm kaynaklardan tam olarak yararlanmadığını kabul ederek kaynak maliyetlerinin gerçekten kullanıldıklarında maliyet objelerine dağıtmaktadır. Atıl kapasite ile ilgili olan kaynak maliyetleri ise kaynak havuzlarında kalmaya devam etmektedir (Tse ve Gong, 2009: 42). Sabit maliyetlerin kullanımı, kaynağın teorik kapasitesine göre belirlenirken,

orantısal maliyetler bütçelenmiş kaynak çıktılarına göre dağıtılmaktadır (Perkins ve Stovall, 2011: 47). KTM yaklaşımında ise, tüketilen kaynaklar ürün maliyetlerine yüklenirken, atıl kapasite maliyetleri dönem gideri olarak alınmaktadır (Tse ve Gong, 2009:43).

Kapasite maliyet yönetiminde; atıl kapasite ile ilgili diğer bir konuda bu maliyetlerin açık bir şekilde raporlanabilmesi ve işletme yöneticilerine sunulabilmesidir. Ürün fiyatlandırmasının doğru bir şekilde yapılabilmesi amacıyla atıl kapasite maliyetinin raporlanması önemli olmaktadır. Sapma analizlerine KTM'nin sağladığı en önemli katkı ise; kapasite kullanımlarındaki değişimleri kaynak seviyesinde analiz edebilmesidir (Perkins ve Stovall, 2011: 50). KTM, kaynak kapasitelerinin verimli, verimli olmayan ve atıl kapasite olmak üzere ayıran faaliyetlerin bütünlüştürmüş ekonomik bir modelini oluşturmaktadır (Syed ve Mehboob, 2011: 756). Bu model kapasite maliyet yönetiminde önemli bir veri tabanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Şekil 4'de atıl kapasite maliyetinin KTM'ye göre hesaplanması gösterilmektedir.



Şekil 4. Atıl Kapasite Örneği

**Kaynak:** SAP University Alliances, A Practical Introduction to RCA,2011: 6.

Şekil 4 incelendiğinde, kaynak havuzu 7002’de (üretim 1) ciltleme makinesi kullanılmakta olduğu ve dağıtım anahtarı olarak da makine saatinin temel alındığı görülmektedir. Çıktı oranları ise, 50\$ sabit ve 100\$ orantısal olarak hesaplanmıştır. Ciltleme makinesi için toplamda 11.280 makine saati çıktı hesaplanmış fakat tam kapasitede 12.000 makine saati çalışabilmektedir. Kaynak havuzu 8002 (üretim 2), 7002’deki ciltleme makinesinin 5.000 saatini kullanmıştır. Kullanılan 5.000 saat ikincil maliyetleri yansıtmaktadır ki kaynak havuzu 8002’de (üretim 2)

250.000\$ sabit maliyet ve 500.000\$ orantısal maliyet hesaplanmıştır. Kaynak havuzu 7002 (üretim 1) için geriye kalan 6.280 saat ise Şekil 4’de görülebileceği gibi diğer kaynak havuzları tarafından tüketilmiştir. Bu tüketim sonucunda, 314.000\$ sabit maliyet ve 628.000\$ orantısal maliyet hesaplanmıştır. Kaynak havuzlarındaki, 11.280 saatlik toplam çıktı ile 12.000 saatlik kapasitesi arasındaki fark olan 720 saat hiçbir kaynak havuzu tarafından tüketilmediği için atıl kapasite olarak karşımıza çıkmaktadır. Kapasite maliyeti de 36.000\$ olarak hesaplanmıştır.

#### 4. ATIL KAPASİTE MALİYETLERİNİN KTM YAKLAŞIMINDA GÖSTERİLMESİ-NE İLİŞKİN ÖRNEK UYGULAMA<sup>1</sup>

Bir imalat işletmesinin 3 adet yardımcı ve 2 adet üretim bölümü vardır. İşletme, Y ve Z ürünleri olmak üzere toplam 2 adet ürün üretmektedir. Bölümlere ilişkin bilgiler, bölüm maliyetleri ve ürün bilgileri Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4' de sırasıyla verilmiştir.

**Tablo 2. İşletmedeki Bölümlere İlişkin Bilgiler**

	İnsan Kaynakları	Malzeme Tedarik	Kurulumlar	Talaşlı İmalat	Son İşlem
<b>Personel Sayısı</b>	4	3	2	2	12
<b>Maaş/Personel</b>	24.000 \$	24.000 \$	24.000 \$	24.000 \$	24.000 \$
<b>Eğitim (%)</b>	%10	%5	%10	%5	%5
<b>Planlanan Bakım Onarım (%)</b>	---	---	---	%10	%5
<b>Alan Ölçüsü (m<sup>2</sup>, %)</b>	%5	%10	%5	%50	%30
<b>Teorik Kapasite</b>	30	40.000	1.800	30.000	24.000
<b>Dağıtım Anahtarı</b>	Personel Sayısı	Parça Sayısı	Kurulum Saati	Makine Saati	İşçilik Saati

**Tablo 3. Bölüm Maliyetleri**

	İnsan Kaynakları	Malzeme Tedarik	Kurulumlar	Talaşlı İmalat	Son İşlem	Toplam
<b>Tedarik</b>	30.000 \$	30.000 \$	30.000 \$	30.000 \$	30.000 \$	150.000 \$
<b>İşçilik</b>	96.000 \$	72.000 \$	48.000 \$	48.000 \$	288.000 \$	552.000 \$
<b>Malzeme Maliyetleri</b>	5.000 \$	15.000 \$	10.000 \$	800.000 \$	20.000 \$	850.000 \$
<b>Bina Maliyetleri</b>	5.000 \$	10.000 \$	5.000 \$	50.000 \$	30.000 \$	100.000 \$
<b>Toplam</b>	136.000 \$	127.000 \$	93.000 \$	928.000 \$	368.000 \$	1.652.000 \$

1 Perkins ve Stovall (2011), s.42-43 ve 48-49'dan uyarlanmıştır.

Tablo 4. Ürün Bilgileri

Üretilen Ürünler	Y	Z
Bütçelenen Talep(Adet)	3.000	4.000
Birim Satış Fiyatı	500 \$	220 \$
Malzeme	60 \$	35 \$
Ürün Başına Kullanılan Parça	6	4
Lot Büyüklüğü	15	20
Kurulum Başına Saat	3	2
İmalat Saati	2	4
Son İşlem Saati	5	1

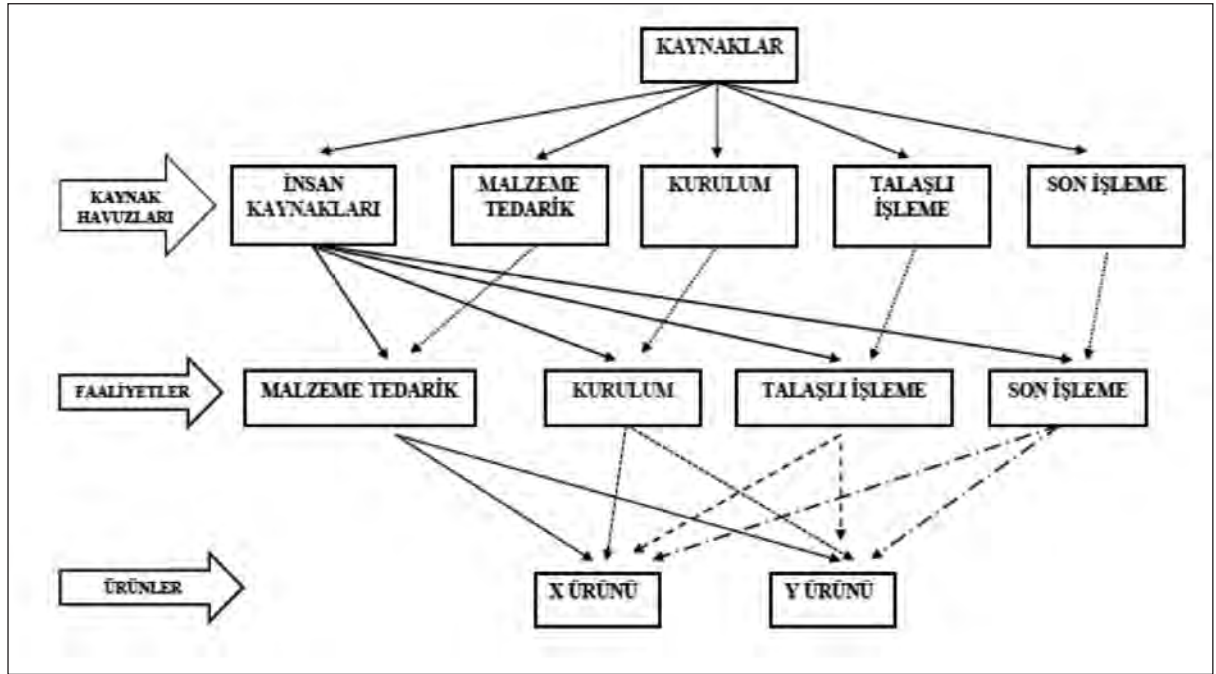
Verilen bu bilgiler doğrultusunda KTM yaklaşımının dağıtım sürecinde aşağıdaki adımlar izlenir:

- Kaynak havuzlarının belirlenmesi: Örnek işletmede yer alan insan kaynakları, malzeme tedarik, kurulum, işleme ve son işleme bölümlerinin her biri ayrı birer kaynak havuzu olarak belirlenmiştir.
- Birincil ve ikincil maliyetlerin belirlenmesi: İnsan kaynakları bölümü, diğer bölümlere çıktı sağlamakla dolayısıyla diğer kaynak havuzlarına aktarılan tutarı ikincil maliyetleri oluşturmaktadır. Bu durumda; malzeme tedarik, kurulum, talaşlı işleme ve son işleme kaynak havuzlarına insan kaynağı havuzundan gelen maliyet ikincil maliyet olup,

her bir kaynak havuzunun kendi maliyetlerine bu kaynak havuzlarında kullanılan personel sayısı ile orantılı olarak eklenmektedir.

- Kaynak havuzları maliyetlerinin sabit ve orantısal maliyet olarak ayrılması: Her bir kaynak havuzunda oluşan toplam maliyetler sabit ve orantısal maliyetler olarak ayrı ayrı izlenmektedir. Sabit maliyetler, teorik kapasiteye göre; orantısal maliyetler ise bütçelenmiş kapasitelere göre dağıtılmıştır.

Şekil 5'de KTM yaklaşımının dağıtım süreci gösterilmektedir. Kaynak havuzlarının maliyetleri kaynak etkenleri kullanılarak faaliyetlere dağıtılmakta, faaliyet havuzlarının toplam maliyetleri de faaliyet etkenleri aracılığıyla nihai ürünlere dağıtılmaktadır.



Şekil 5. Örnek Uygulamada KTM Süreci

Örnek uygulamada insan kaynakları, kurulum ve işleme bölümlerinde oluşan işçilikler sabit maliyet olarak değerlendirilmiştir. Eğitim ve bakım-onarım için kullanılan işçilikler ise mal-

zeme tedarik ve son işleme için sabit maliyet olarak ele alınmıştır. Tablo 5a ve 5b’de tüm bölümlerin maliyetleri sabit ve orantısal olarak ayrılmış şekilde verilmektedir.

Tablo 5a. Kaynak Maliyet Merkezleri

	Sabit	Orantısal	Toplam
<b>İnsan Kaynakları</b>			
Tedarik		30.000 \$	30.000 \$
Maaş ve ücretler	96.000 \$		96.000 \$
Malzeme maliyetleri	5.000 \$		5.000 \$
Bina Maliyetleri	5.000 \$		5.000 \$
Toplam Direkt Maliyetler	106.000 \$	30.000 \$	136.000 \$
Birim Maliyet	3.533,33 \$	1.578,95 \$	5.112,28 \$

<b>Malzeme Tedarik</b>			
Tedarik		30.000 \$	30.000 \$
Maaş ve ücretler	3.600 \$	68.400 \$	72.000 \$
Malzeme maliyetleri	15.000 \$		15.000 \$
Bina Maliyetleri	10.000 \$		10.000 \$
Toplam Direkt Maliyetler	28.600 \$	98.400 \$	127.000 \$
İnsan Kaynakları Destek	15.337 \$		15.337 \$
Toplam	43.937 \$	98.400 \$	142.337 \$
Parça Başına Birim Maliyet	1,0984 \$	2,8941 \$	3,9925 \$
<b>Kurulum</b>			
Tedarik		30.000 \$	30.000 \$
Maaş ve ücretler	48.000 \$		48.000 \$
Malzeme maliyetleri	10.000 \$		10.000 \$
Bina Maliyetleri	5.000 \$		5.000 \$
Toplam Direkt Maliyetler	63.000 \$	30.000 \$	93.000 \$
İnsan Kaynakları Destek	10.225 \$		10.225 \$
Toplam	73.225 \$	30.000 \$	103.225 \$
Kurulum saati başına birim maliyet	40,6803 \$	30,0000 \$	70,6803 \$

Tablo 5 a’da insan kaynakları bölümünde ortaya çıkan toplam 136.000 \$’lık maliyet Tablo 2’de verilen her bir üretken kaynak havuzunun personel sayısına göre “insan kaynağı desteği” olarak dağıtılmıştır. Dağıtım yapılırken insan kaynakları havuzunun birim maliyeti olarak bulu-

nan 5.112,28 \$ dikkate alınmıştır. Bu birim maliyet hesaplanırken sabit maliyet insan kaynaklarının teorik kapasitesi olan 30’a, orantısal maliyet ise üretimde çalışan kişi sayısı olan 19’a bölünerek hesaplanmıştır. Toplam direkt maliyetlerden kastedilen ise birincil maliyetlerdir.



**Tablo 5b. Kaynak Maliyet Merkezleri**

	Sabit	Orantısal	Toplam
<b>Talaşlı İşleme</b>			
Tedarik		30.000 \$	30.000 \$
Maaş ve ücretler	48.000 \$		48.000 \$
Malzeme maliyetleri	800.000 \$		800.000 \$
Bina Maliyetleri	50.000 \$		50.000 \$
Toplam Direkt Maliyetler	898.000 \$	30.000 \$	928.000 \$
İnsan Kaynakları Destek	10.225 \$		10.225 \$
Toplam	908.225 \$	30.000 \$	938.225 \$
Makine saati başına birim maliyet	30,2742 \$	1,3636 \$	31,6378 \$
<b>Son İşleme</b>			
Tedarik		30.000 \$	30.000 \$
Maaş ve ücretler	28.800 \$	259.200 \$	288.000 \$
Malzeme maliyetleri	20.000 \$		20.000 \$
Bina Maliyetleri	30.000 \$		30.000 \$
Toplam Direkt Maliyetler	78.800 \$	289.200 \$	368.000 \$
İnsan Kaynakları Destek	61.347 \$		61.347 \$
Toplam	140.147 \$	289.200 \$	429.347 \$
Son İşleme Saati Başına Birim Maliyet	5,8395 \$	15,2211 \$	21,0606 \$

- *Faaliyet maliyetlerinin belirlenmesi:* Her bir faaliyetin maliyeti belirlendikten sonra her bir ürünün bu faaliyetlerden kullandıkları

miktarlar ve bunların maliyetleri belirlenir. Tablo 6'daki hesaplamalar Tablo 4'de verilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur.

Tablo 6. Üretilen Y ve Z Ürün Miktarları İçin Kullanılan Faaliyet Etkenleri

Kullanılan Malzeme Tedarik Parça Sayısı				
	Satış Miktarı	Bir Birimde Kullanılan Parça Sayısı		Toplam Kullanım Miktarı
Y Ürünü	3.000	6		18.000
Z Ürünü	4.000	4		16.000
<b>Toplam</b>				<b>34.000</b>
Talaş İşleme				
	Satış Miktarı	Bir Birimde Kullanılan Makine Saati		Toplam Kullanılan Makine Saati
Y Ürünü	3.000	2		6.000
Z Ürünü	4.000	4		16.000
<b>Toplam</b>				<b>22.000</b>
Son İşleme				
	Satış Miktarı	Bir Birimde Kullanılan Son İşleme Saati		Kullanılan Toplam Son İşleme Saati
Y Ürünü	3.000	5		15.000
Z Ürünü	4.000	1		4.000
<b>Toplam</b>				<b>19.000</b>
Kurulum				
	Satış Miktarı	Lot Büyüklüğü/ Kurulum Sayısı	Herbir Lot Başına Kullanılan Kurulum Saati	Kullanılan Toplam Kurulum Saati
Y Ürünü	3.000	15/200	3	600
Z Ürünü	4.000	20/200	2	400
<b>Toplam</b>				<b>1.000</b>

Tablo 6’da her ürünün her bir faaliyet havuzundan kullandığı miktarlar açık bir şekilde gösterilmiştir. Dolayısıyla faaliyet havuzlarının kullandıkları kapasite de belirlenmiş olmaktadır. Böylelikle her bir faaliyet seviyesinde atıl/aşırı

kapasite aşağıdaki şekilde görüleceği üzere belirlenmiş olur. Tablo 7’de her bir faaliyet havuzunun maliyetleri, kapasiteleri ve kapasite kullanımları detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

**Tablo 7. Faaliyetlerin Kapasiteleri ve Maliyetleri**

Malzeme Tedarik Faaliyet Havuzu	Kurulum Faaliyet Havuzu	Talaş İşleme Faaliyet Havuzu	Son İşleme Faaliyet Havuzu
Sabit Maliyetler: 28.600 \$	Sabit Maliyetler: 63.000 \$	Sabit Maliyetler: 898.000 \$	Sabit Maliyetler: 78.000 \$
Orantısal Maliyetler: 98.400 \$	Orantısal Maliyetler: 30.000 \$	Orantısal Maliyetler: 30.000 \$	Orantısal Maliyetler: 289.200 \$
İkincil Maliyetler: 15.337 \$	İkincil Maliyetler: 10.225 \$	İkincil Maliyetler: 10.225 \$	İkincil Maliyetler: 61.347 \$
Kapasite: 40.000 parça	Kapasite: 1.800 saat	Kapasite: 30.000 makine saati	Kapasite: 24.000 işçilik saati
Çıktı Miktarı: 34.000 parça	Çıktı Miktarı: 1.000 saat	Çıktı Miktarı: 22.000 makine saati	Çıktı Miktarı: 9.000 işçilik saati
Atıl Kapasite: 6.000 parça	Atıl Kapasite: 800 saat	Atıl Kapasite: 8.000 makine saati	Atıl Kapasite: 5.000 işçilik saati

- *Faaliyeti kullanan ürünlere dağıtımın yapılması:* Bu aşamada her bir ürünün faaliyet havuzundan kullandığı miktarlar ve bunların maliyetleri sabit ve orantısal olmak üzere

hesaplanır. Bulunan bu değerler Tablo 8’de verilen gelir tablosunda açık bir şekilde gösterilmektedir.

**Tablo 8. KTM Yaklaşımına Göre Oluşturulmuş Bütçelenmiş Katkı Payı Gelir Tablosu**

	Y Ürünü (3000 Adet)		Z Ürünü (4000 Adet)		Toplam
	Birim	Toplam	Birim	Toplam	
<b>SATIŞLAR</b>	500 \$	1.500.000 \$	220 \$	880.000 \$	2.380.000 \$
<i>Orantısal Maliyetler</i>					
Malzeme	60	180.000	35	140.000	320.000 \$
Malzeme Tedarik	17,36	52.094	11,58	46.306	98.400 \$
Kurulum	6,00	18.000	3,00	12.000	30.000 \$
Talaş İşleme	2,73	8.182	5,45	21.818	30.000 \$
Son İşleme	76,11	228.316	15,22	60.884	289.200 \$
<b>Toplam Orantısal Maliyetler</b>	162,20	(486.592)	70,25	(281.008)	(767.600 \$)

<b>KATKI PAYI</b>		<b>1.013.408 \$</b>		<b>598.992</b>	<b>1.612.400 \$</b>
<i>Sabit maliyetler</i>					
Malzeme Tedarik		19.771		17.574	37.345 \$
Kurulum		24.408		16.272	40.680 \$
Talaşlı İşleme		181.645		484.387	666.032 \$
Son İşleme		87.592		23.358	110.950 \$
<b>Toplam Sabit Maliyetler</b>		<b>(313.416)</b>		<b>(541.591)</b>	<b>(855.007 \$)</b>
<b>BRÜT KÂR</b>		<b>699.992 \$</b>		<b>57.401 \$</b>	<b>757.393 \$</b>
<i>Atıl Kapasite</i>					
İnsan Kaynakları (3.533,33 x 11 kişi)					38.867
Malzeme Tedarik (1,0894 x 6.000 parça)					6.536
Kurulum (40,6803 x 800 saat)					32.544
Talaşlı İşleme (30,2742 x 8.000 makine saati)					242.194
Son işleme (5,8395 x 5.000 saat)					29.198
<b>Toplam Atıl Kapasite Maliyeti</b>					<b>349.339</b>
<b>NET KÂR</b>					<b>408.054 \$</b>

Tablo 8’de Y ve Z ürünlerinin maliyetlerini oluşturan unsurlar ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Tabloda her bir detayın açık bir şekilde ortaya konulması, karar alıcıların dikkat etmesi gereken noktalar açısından da önemlidir. Tablo 8’de görüleceği üzere atıl kapasite maliyeti, ürünlerin maliyetine eklenmemiş ancak tabloda raporlanmıştır. Ayrıca kaynak havuzu bazında da atıl kapasite maliyeti gösterilmiştir. Bu durum da kaynak seviyesinde kontrol ve planlamaya olanak sağlamaktadır. Toplam brüt kâr 757.393 \$ olarak hesaplanmış, net kâr ise atıl kapasite maliyetinin çıkarılmasıyla 408.054 \$ olarak hesaplanmıştır.

## 5. SONUÇ

Kaynak tüketim muhasebesi, GPK’nın kaynak bakış açısı ile FDM’nin süreç bakış açısını bütünleştirerek diğer yaklaşımlardan farklı bir konum elde etmektedir. KTM, kaynak maliyetlerini farklı açılardan sınıflandırarak ayrıntılı bir analize tabi tutmaktadır. Kaynaklar, kaynak havuzlarında toplandıktan sonra ilk sınıflandırma; birincil ve ikincil maliyetler şeklinde olmaktadır. İkinci sınıflandırmada ise, birincil ve ikincil maliyetler, kaynak havuzunun çıktısıyla ilişkilerine bakılarak; sabit ve orantısız maliyet olarak sınıflandırılmaktadır. Yapılan bu ikinci sınıflandırma atıl kapasite hakkında ayrıntılı bilgi sunmaktadır.

KTM’de kaynaklar ancak tüketildiğinde maliyetleri dağıtmakta, dolayısıyla kaynak bazında her bir kaynak havuzunun teorik kapasitesi belli olmakta, bu kapasiteden tüketilen kaynak kapasitesi çıkarıldığında ortaya atıl veya fazla kullanılan kapasite maliyeti çıkmaktadır. Bu nedenle, KTM işletmenin verimliliğinin artmasına yardımcı olmakta ve diğer maliyetlendirme yaklaşımlarından farklı olarak kapasite maliyetlerinin etkin yönetilmesinde faydalı bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

KTM, üretim maliyetlerini kaynakların ortaya çıkardığını vurgulayarak maliyet hesaplamada kaynak tüketimini çıkış noktası olarak farklı bir bakış açısı getirmiştir. Bu bağlamda KTM, bir işletmenin farklı bölümlerine ait kaynakları kaynak havuzlarında toplayarak, kaynakların faaliyetlere dağıtımını kolay hale getirmektedir. KTM’yi diğer yaklaşımlarından ayıran bir diğer özelliği ise; miktar temelli bir yaklaşım olmasıdır. Yaklaşımda, bütün tüketim ilişkileri, miktar temelinde ifade edilmektedir. Daha sonra maliyet dağıtımı, bu miktarlar çerçevesinde para temelli değere dönüştürülebilmektedir fakat maliyet, tüketim ilişkisinin ifadesinde kullanılmaktadır.

KTM’nin işletmeler için tanımlanması ve dolayısıyla ölçümü zor olan atıl kapasite maliyetinin ayrıntılı bir şekilde raporlanmasına, amortisman hesaplamalarında tarihi maliyetlerin kullanılmayıp yerine koyma maliyetlerinin kullanılmasına, diğer maliyet verilerinin nedensellik, cevaplanabilirlik ile iş/süreç ilkeleri çerçevesinde çeşitli düzeylerde izlenmesine ve sınıflandırılmasına olanak sağlaması, diğer maliyetlendirme yaklaşımlarından farklılaşan özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu özellikleri KTM’ye, maliyet yönetiminde üstünlük sağlamaktadır. Bunun yanında KTM, sadece finansal bilgi sağlamak yerine ürün, faaliyet ve kaynak ilişkilerini analiz ederek, karar verme sürecine de faydalı bir bakış açısı getirmektedir. Birçok yazar tarafından ERP ve SAP gibi programlarla bütünleştirilmiş şekilde çalışması KTM’nin dezavantajı olarak görülmekte ise de teknolojinin hızla ilerlediği günümüzde işletmelerin başarıya ulaşmalarında bu gibi sistemlerin kullanılması neredeyse zorunlu hale gelmesi KTM kullanımını da daha kolay hale getireceği öngörülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aksu, İbrahim, “Kaynak Tüketimine Dayalı Muhasebe: Bir Örnek Uygulama”, **NWSA Social Sciences**, 3C0116, 8, (4), 2013, s. 165-182.
- Aktaş, Rabia, “Yeni Bir Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Yöntemi Olarak Kaynak Tüketim Muhasebesi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Nisan 2013, s. 55-75.
- Alta Via Consulting, LCC, **A Practical Introduction To Resource Consumption Accounting**, 2011, [http://www.rcainstitute.org/rcadocuments/SAP\\_UA\\_Practical\\_Intro\\_to\\_RCA.pdf](http://www.rcainstitute.org/rcadocuments/SAP_UA_Practical_Intro_to_RCA.pdf), (06.04.2015)
- Balakrishnan, Ramji, Labro, Eva ve Sivaramakrishnan, K. (2012a), “Product Costs As A Decision Aids: An Analysis of Alternative Approaches (Part 1)”, **Accounting Horizons**, Volume 26, No 1, s. 1-20.
- Balakrishnan, Ramji, Labro, Eva ve Sivaramakrishnan, K. (2012b), “Product Costs As A Decision Aids: An Analysis of Alternative Approaches (Part 2)”, **Accounting Horizons**, Volume 26, No1, s. 21-41.
- Benjamin, Lynn ve Simon Todd, “A Planning And Control Model Based On RCA Principles”, **Cost Management**, 2003 Jul/Aug, 17, 4, s. 2027.
- Buchheit, Steve, “Reporting The Cost Of Capacity”, **Accounting, Organizations and Society**, 2003, s. 549-565.
- Büyükmirza, H. Kamil, **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, 19. Baskı, Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2014.
- Cengiz, Emre, “Gelişmiş Bir Maliyetleme Yaklaşımı Olarak Kaynak Tüketimi Muhasebesi”, **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, 2012 Mart, Cilt 14, Sayı 1, s. 215-233.
- Clinton, B. Douglas ve Sally A Webber, “RCA At Clopay”, **Strategic Finance**, October 2004, s. 21-26.
- Çakıcı, Cemal, **Ansiklopedik Muhasebe Terimleri Sözlüğü**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın no:1291, Sözlük Dizisi: 3, İstanbul, Kasım 2002.
- Erkuş, Hakan, İbrahim Aksu ve Ebru Turan, “Kaynak Tüketim Muhasebesinin Diğer Maliyet Sistemleri İle Karşılaştırılması”, **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, 2014, Cilt 7, Sayı 2, s. 15-36.
- Fisher, Joseph G. ve Kip Krumwiede, “Product Costing Systems: Finding the Right Approach”, **The Journal of Corporate Accounting and Finance**, March/April 2012, s. 43-51.
- Gürsoy, Cudi Tuncer, **Yönetim ve Maliyet Muhasebesi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayın No:2221, İşletme-Ekonomi Dizisi: 348, İstanbul, Kasım 2009.
- Institute of Management Accountants (IMA), **Measuring The Cost of Capacity**, 1996, [http://www.ima-net.org/docs/default-source/thought\\_leadership/internal\\_measurement\\_systems/measuring-the-cost-of-capacity.pdf?sfvrsn=2](http://www.ima-net.org/docs/default-source/thought_leadership/internal_measurement_systems/measuring-the-cost-of-capacity.pdf?sfvrsn=2), (06.04.2015)
- Kaygusuz, Sait Yüksel, **Yenilikçi Yönetim Muhasebesi**, Alfa Akademi Ltd. Şti., İstanbul, Ocak 2006.
- Köse, Tunç, **Sürece Dayalı Yönetim Kapsamında Maliyet Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, Mart 2010.
- Krumwiede, Kip ve Augustin, Suessmair, “Getting Down to Specifics on RCA”, **Strategic Finance**, June 2007, s. 50-55.
- McNair, C.J, “Beyond the Boundaries: Future Trends In Cost Management”, **Cost Management**, Jan/Feb 2007;21, 1, s. 10-21.
- Perkins, David ve O Scott STOVALL, “ Resource Consumption Accpunting- Where Dose It Fit?”, **Journal of Applied Business Research**, Sep/Oct 2011, Volume 27, No 5, s.41-51.
- Syed, Ahmed Ajaz ve Moosa Mehboob, “Application of Resource Consumption Accounting (RCA) In An Educational Institute”, **Pakistan Business Review**, January 2011, s.755-775.

Tanış, Veyis Naci ve Hasan Özyapıcı, “The Measurement and Management of Unused Capacity In A Time Driven Activity Based Costing System”, **Journal of Applied Management Accounting Research**, Volume 19, No 2, 2012, s.43-55.

Tse, Michael S.C., ve Maleen Z. Gong, “Recognition of Idle Resources In Time-Driven Activity Based Costing and Resource Consumption Models”, **Journal Of Applied Management Accounting Research**, 2009, Volume 7, No2, s.41-54.

White, Larry, “Resource Consumption Accounting:Manager-Focused Management Accounting”, **The Journal of Corporate Accounting and Finance**, May/June 2009, s.63-77.

# ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL) GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK AŞAMALARI VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI

Yrd. Doç. Dr. Mehmet KAHVECİ\*

Fatma BAŞ\*\*

## ÖZET

Teknoloji ve Ar-Ge işletmelerin alanları ile ilgili ele aldığı önemli konulardan biridir. Ar-Ge, sadece temel üretimin sağlanması ile son bulan bir süreç değildir. Yeni ürünün sürekli biçimde iyileştirilmesi Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanır. Araştırma ve geliştirme çalışmaları, günümüzün rekabet ortamı içinde işletmenin varoluş mücadelesidir. Dolayısıyla işletmelerin faaliyetlerini sürdürmek ve kaynaklarını etkin kullanabilmek açısından Ar-Ge çalışmalarına ihtiyaçları büyüktür. Bu çalışmada, üretim işletmelerinde ürün geliştirmenin Ar-Ge departmanında teknik aşamaları ve bilgi teknolojilerinin kullanımı değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Üretim, ürün, yeni ürün geliştirme, Ar-Ge

## IN PRODUCTION ENTERPRISE PRODUCTS (PRODUCT) OF THE DEVELOPMENT R & D DEPARTMENT TECHNICAL STAGES AND USAGE OF INFORMATION TECHNOLOGIES

### ABSTRACT

Technology and R & D areas that deal with related businesses is one of the key issues. R & D is not a process that ended only with the provision of basic production. Continuously to improve the new product is also provided by the R & D activities. Research and development work is the struggle of existence in today's competitive business environment. Therefore, in terms of maintaining the activities of the business and be able to use resources effectively to the needs of R & D work is great. In this study, the technical stage and the usage of information Technologies in the R & D department to develop products manufacturing enterprises are evaluated.

**Keywords:** Production, products, new product development, R & D

\* Öğretim Üyesi, Haliç Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, mehmetkahveci@halic.edu.tr

\*\* Yüksek lisans Öğrencisi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, fatmabas777@gmail.com



## 1. GİRİŞ

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini arttırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir tercihten çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek bir ürün geliştirmekle mümkündür.

Yeni ürün geliştirebilme ve teknolojik gelişimlere uyum sağlama yeteneği rekabet düzeyini önemli oranda etkilemektedir. Müşteriye yepyeni bir fayda yaratılması olarak ifade ettiğimiz yenilik, müşterilere yeni faydalar yaratacak çözümler üretir. Bu noktada işletmelere rekabet avantajı sağlayacak en önemli temel yenilik anlayışıdır. Buradan hareketle gerçek bir yenilikten bahsedebilmek için bir ürünün müşteri açısından önemi, müşteri gözünde eşsizliği, ikamesinin olmaması ve pazarlamaya açık olabilmesi gibi niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de üretim yapan şirketlerin hızla değişen dünyada gelişmiş ülkeler sınıfında yer alabilmesi için teknoloji üretmeye, yenilikçi ürünler geliştirmeye ve farklılaşmaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, kullanılabilir ve pratik yenilikler üretme aşamasında, yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar olarak tanımlanabilecek olan Ar-Ge aktiviteleri, kendine giderek değerli bir yer bulmakta ve gerek mikro sistemler gerekse makro sistemler tarafından Ar-Ge yükselen bir popülerlik kazanmaktadır. Söz konusu bu durum hayatın her alanını etkilediği gibi ekonominin temel dinamiklerini de etkilemekte, teknoloji dolayısıyla Ar-Ge, ekonomi literatüründe de tartışılır hale gelmektedir. Bu çalışmada üretim işletmelerinde ürün geliştirmenin Ar-Ge departmanında teknik aş-

maları ve bilgi teknolojilerinin kullanımı incelenmiştir.

## 2. ÜRÜN VE YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME

İşletmeler kâr amacı taşısın ya da taşımasın, buldukları pazar bölümünde konumlarını devam ettirebilmek, pazardan daha çok pay alabilmek veya yeni pazarlara girebilmek için yenilikçi bir politika izlemek durumundadırlar. Zira pazardaki rekabet, moda, teknoloji, tüketici talebindeki değişme ve benzeri faktörler pazara yeni ürünlerin sunulmasını gerekli kılmaktadır. Aksi halde, ortaya çıkan değişimi yakalayan işletmeler, pazarda var olmaya devam edecek, geride kalanlar ise, pazardan çekilmek zorunda kalacaktır. Bu bağlamda işletmeler, çeşitli kaynaklardan elde edecekleri bilgiler ışığında, pazarda oluşan yeni talebi karşılamak üzere, ya tamamen yeni bir ürün üretmek ya da mevcut ürünler üzerinde gerekli değişiklikleri yaparak, pazardaki payını korumaya veya arttırmaya çalışacaklardır (İraz, 2005: 32).

Günümüzde, yeniliğin ve ekonomik büyümenin kaynağı olarak işletmeler gösterilmektedir. Pazarın ihtiyaçlarının önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması, günümüz işletmelerinin varlık sebebi olmuştur. Piyasanın lider konumundaki işletmelere bakıldığında, bunların en önemli özelliklerinin yeni ürün veya üretim yöntemleri geliştirmek olduğu görülür (Porter, 2003: 67). Başka bir ifadeyle, günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde işletmeler, araştırma-geliştirme (*Ar-Ge*) ve yenilik çalışmalarına yöneldikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler (Barutçugil, 2009: 14).

Yeni ürün geliştirme kavramının temeli teknolojik gelişmelerdeki başarılardır. Teknolojinin gelişmesiyle; yeni ürün için yapılan araştırmalar ve yeni ürünü geliştirme çabaları hız kazanmış, yeni ürün teknolojik altyapıyla üretilmiştir. Teknolojinin yeterince gelişmediği ve yaşamımıza

etkisinin bu kadar hissedilmediği 1950'li yıllarda yeni ürün geliştirme kavramı işletmeler için mali yük olarak görülmüş ve işletmeler ekonomik olarak bu maliyetin altına girmek istememişlerdir. Pazarda yeni ürün girdisi olmaması sebebiyle de tüketici beklentileri çok düşük düzeyde idi. Pazarda var olan sınırlı sayıda ürün arasında tercih yapan tüketici, yaşam tarzını mevcut ürünler ile şekillendirmiştir. Ancak teknolojinin gelişmesi ile yeni ürün için yapılan çalışmalar hızlanmış, pazarlama hedeflerine ulaşmak için işletmelerin uyguladığı stratejiler arasında önemli bir yere gelmiştir. Yeni ürünlerin pazara girmesiyle tüketicilerin alışkanlıkları ve beklentileri de değişmiştir (Top, 2008: 249).

Günümüzün yüksek rekabetçi pazarlarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini artırabilmek için tüketici isteklerini tatmin edeceklerine inandıkları yeni ürünler geliştirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Pazarda başarıya ulaşmak ve rekabet edebilmek benzeri olmayan, daha yüksek kaliteli, yeni özelliklere sahip ve kullanım değeri daha yüksek ürünler geliştirmekle mümkündür (Odabaşı ve Oyman, 2007: 37).

### **2.1. Yeni Ürün Geliştirmenin Amacı ve Önemi**

Yeni ürün geliştirmenin amacı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bir ürün ortaya çıkarmaktır. Bu da ürünün kalitesinin, fonksiyonelliğinin ve görünümünün geliştirilmesiyle mümkündür (Wright, 2001: 89).

1990'lı yıllarda müşteri tatmini yaratabilmek için, müşterinin ihtiyaç duyduğu kalite ve maliyetteki ürünü, müşterinin istediği zamanda üretmek ön plandaydı. Bugün ise geliştirilen ürünler, müşteri mutluluğu yaratır hale gelmiştir. İşletmelerin yeni ürün geliştirme amaçları şu şekilde sıralanabilir (Üreten, 2002: 86-87):

- İşletmenin büyümesini ve sürekliliğini sağlamak,
- Rekabette başarılı olabilmek ve pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek,
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini artırmak,
- Değişen ekonomik çevreye uyum sağlamak, değişimleri en hızlı şekilde ürüne yansıtmak ve teknolojik üstünlük sağlamak,
- Mevcut ürünlerin yaşam sürelerini uzatmak,
- Ar-Ge ve üretim maliyetlerini düşürmek,
- İşletme kârını ve verimliliğini artırmak,
- Satışları ve pazar payını artırmak,
- Pazarda ilk olmanın avantajını yakalamak,
- Ürün geliştirme süresini kısaltmak, ürün geliştirme çalışmalarında hız kazanmak,
- Ürün kalitesini artırmak,

Yeni ürün, doğal olarak bir yatırım konusu olduğundan dolayı yatırım için gerekli olan finansal kaynakların sağlanması, yeni ürün geliştirilmesi için önemlidir. Bu tür yeni ürünler genellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmeler tarafından üretilmektedir (Şahin, 2005: 38). Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerde, araştırma ve geliştirme çalışmalarına daha çok önem verilmektedir. Her yıl bu ülkelerin ve işletmelerin yeni ürün araştırma ve geliştirmesi için çok büyük harcamalar yaptığı bilinmektedir. Buna örnek, ABD'de bilişim sektörü verilebilir (Barutçugil, 2009: 28).

İşletmelerin geliştirdiği yeni ürünler, hem yurt içindeki ihtiyaçları karşılamakta hem de yurt dışına ihracat edilerek döviz girdisi sağlamaktadır. Yeni ürünün yurt içinde ve dışında satılması milli geliri artırmaktadır. Tasarruf edilen ve kazanılan bu dövizlerle daha yararlı üretken yatırımlara gidilmesi, yurt içinde üretim kapasitesini artı-

racağı gibi, işsiz kitleye istihdam olanakları da yaratmaktadır( Kozlu, 2000: 172).

Sosyal çevredeki değişim, toplumun beklentilerinin değişmesi, rekabetin küreselleşmesi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi ürün geliştirme çalışmalarının önemini bir kat daha artırmıştır. Yeni ürün özelliklerinin bilinmesi işletmelerde geliştirilecek ürün hatalarının en aza indirilmesine yardım eder. Yani ürünün işletmelerde başarılı bir şekilde üretilmesi için pazarlama stratejisinin, dağıtım kanallarının ve elde bulunan kaynakların yeni ürünlerdeki yenilik unsurlarıyla bağdaşması gerekir. Aksi takdirde başarılı yeni ürün geliştirip üretmek mümkün değildir (Güleş ve Bülbül, 2004: 52).

Üretilen ürünler zaman içerisinde büyüyerek gelişmekte ve sonrasında önemlerini kaybetmektedirler. Bu nedenle, işletme sürekliliği bağlamında, önemini yitiren ürün üzerinde ya değişiklik yapılması; ya da işletmenin o ürünün yerine tamamen başka bir ürün üretmesi gerekmektedir. Sürdürülebilirlik açısından, işletmenin rekabet ortamında kârlılığını kaybeden mamuller için gerekli önlemleri alması bir zorunluluktur. Özellikle sanayi üretiminde yaşanan önemli gelişmeler, günümüz ürünlerinin yaşam seyri sürelerini oldukça kısaltmış, işletmelerin ürettikleri ürünlerin yenilenme ve değiştirilme hızını ve gerekliliğini artırmıştır (İraz, 2005: 45).

Teknolojik gelişmeler, artan yoğun rekabet, gelişmiş ülke pazarlarındaki doyum, artan iletişim ve haberleşme imkânları ve geri kalmış ülkelerdeki bireylerin gelişmiş ülkelerdeki yaşam düzeyine erişme isteği yeniliğin ve yeni ürünlerin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, mevcut ürünlerin yerine daha kaliteli ve gelişmiş ürünlere olan talep, işletmeleri yeniliğe yönlendiren başka bir faktör olarak kendini göstermektedir(Yükselen, 2013: 240).

### 3. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİ VE AR-GE

Artan tüketici istekleri, teknolojik ve bilimsel alandaki ilerlemeler, ülke içi ve ülkeler arası rekabetin yoğunlaşması gibi çeşitli nedenler işletmelerin sürekli yenilik yapmasını gerekli kılmakta ve bu nedenle yeniliklerin ortaya çıkarılması, izlenilmesi, uygulanması için Ar-Ge faaliyetlerinin işletme bünyesi içerisinde yer alması söz konusu olmaktadır. Araştırma ve geliştirme insan, kültür ve toplum bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen çalışmalardır (Özsağır, 2007: 13).

Araştırma ve Geliştirme (*Ar-Ge*) bilim ve teknolojinin altyapısını teşkil etmekte olup, mevcut ürünlerin geliştirilmesinde ve işletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde temel bir fonksiyon olarak karşımıza çıkar. Araştırma daha çok bilinmeyen bir teknoloji ürününü ortaya çıkarmak ve mümkünse bunları uygulamaya yöneltmek olup geliştirme; mevcut teknolojiyi veya bilgiyi yeni ürünler ya da üretim teknolojisi ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sistematığıdır (Şimşek, 2002: 78).

Ar-Ge; yeni bir ürünün üretilmesi, ürün kalitesi veya standardının yükseltilmesi, maliyet düşürücü ve standart yükseltici olarak yeni tekniklerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni bir teknolojinin yurt koşullarına uyumunun sağlanması, mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi ve bunlara yenilerin uyarlanması amacıyla yapılan, bilimsel esaslara uygun olarak yürütülen ve her aşaması belirlenmiş çalışmaları ve bunların sonuçlarını kapsamaktadır. Bu tanım; ülke kalkınmasının temel taşı olan ekonomik faaliyetlerin büyümesini ve gelişmesini, dış rekabet gücünün artırılmasını, refah seviyesinin yükseltilmesini ve sosyal gelişmenin

kararlı bir biçimde sürdürülmesini ifade eder (Ayhan, 2002: 95).

Ar-Ge faaliyetleri bir fikrin geliştirilmesi ile başlamaktadır. Arkasından fikre ilişkin teknolojinin geliştirilmesi aşaması gelmektedir. En iyi tasarım için deney planları yapıldıktan sonra ayrıntılı çizim çalışmaları yapıp prototip ortaya çıkarılır. Arkasından pilot tesis kurulur ve deneme üretimleri başlar. Çalışmalar sorunsuz yürütülüyorsa prototip üretimi gerçekleştirilir (Barutçugil, 2009: 57). Araştırma, geliştirme ve üretim, bütünlük teşkil etmesi gereken birbirine bağımlı faaliyetlerdir. Ar-Ge, sadece temel üretimin sağlanması ile son bulan bir süreç değildir. Yeni ürünün sürekli biçimde iyileştirilmesi de Ar-Ge faaliyetleri ile sağlanır. Ayrıca Ar-Ge; işletmelerin tedarik, pazarlama, finansman ve yönetim faaliyetlerini etkileyen bu yolla işletme sürekliliğini ve kârlılığını belirleyen bir süreçtir (Freeman ve Soete, 2003: 89).

### **3.1. Ar-Ge Faaliyetleriyle Yeni Ürün Geliştirme**

Teknolojideki hızlı değişimle beraber ortaya çıkan, teknolojik yenilikler neticesinde, klasik ekonomideki fiyat olgusuna dayalı fiyat rekabetinin yerini, büyük ölçüde yeni ürün ve pazarlama tekniklerine dayalı teknolojik rekabet almıştır. Eğer bir pazarda rekabet kuralları tam olarak var olmuşsa pazardaki fiyat oluşumu bundan doğrudan etkilenmekte ve işletmeler düşük fiyatla üretim yapabilmek ve kaliteli ürün ve hizmet üretebilmek için yeni teknolojilere ve yeni yönetim tekniklerine yönelmektedirler (Sarıhan, 1998: 84). Teknoloji stratejisi işletmenin hangi tür teknolojilere yatırım yapması gerektiğinin belirlenmesi, bu alanda teknoloji lideri olup olunamamasına karar verilmesi; teknolojinin ne zaman ve ne şekilde alınacağına karar verilmesidir (Tutar, 2000: 63).

Bir işletme, hızla değişen bilim ve teknik ve bü-

yüyen dünya pazarları içinde yenilik yaparak kârlı ve sürekli büyüme amacını gerçekleştirebilecek çok sayıda alternatif stratejiye sahiptir. Bir işletmenin kaynakları bilimsel ve teknik yetenekleri çok sayıda farklı bileşimler içinde kullanılabilir. Uzun dönem veya kısa dönem hedeflerine daha çok önem verebilir. Temel araştırma, uygulamalı araştırma veya geliştirme ön plana alınabilir. İşletmeler ürün üzerinde ve üretim süreci üzerinde yenilik yapma düşünülebilir. Başka bir yerde geliştirilen bir yeniliği izlenebilir. Diğer işletmelere ve bilim-teknik dünyasına öncülük etmeyi amaçlayabilirler (Barutçugil, 2009: 48).

Ar-Ge işletmelerin en önemli destekleyici fonksiyonlarından. Ürünlere ilişkin araştırmalar yapmanın amacı ürüne katkıda bulunmak veya bir fikri geliştirmektir. Ürün araştırmaları günümüzün yoğun rekabet ortamında ve hızla gelişen teknoloji karşısında bir zorunluluk halini almıştır. Ürünler sürekli daha iyiye gitmeyi hedefleyen araştırmalarla desteklenmezse pazarda kalıcı olamaz. Bu nedenle, ürün kalitesinin artırılması, ürünün kullanım yerlerinin çoğaltılmasına yönelik ürün araştırma çalışmaları Ar-Ge departmanlarının görev kapsamına girmektedir (Yamak, 1999: 50).

### **4. ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÜRÜN (MAMUL) GELİŞTİRMENİN AR-GE DEPARTMANINDA TEKNİK AŞAMALARI VE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI**

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir. Öncelikle araştırmanın modeli belirlenmiştir. Belirlenen bu model doğrultusunda, çalışmanın evren ve örnekleme tespit edilip veri toplama araçları hakkında, verilerin analizi ve yorumlanması hakkında bilgi verilecektir.

Anket çalışmasında Türk Telekom firmasının yeni ürün geliştirme sürecinde AR-GE departmanında sürecin teknik aşamaları ve bilgi teknolojilerinin kullanımı analiz edilmiştir. Anket sorularının oluşturulmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS 19.0 paket programından yararlanılmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, Türk Telekom firmasının yeni ürün geliştirme aşamasında uyguladıkları teknik aşamalar ve AR-GE departmanında bilgi teknolojilerinin kullanımı incelenmiştir. Araştırma esnasında Türk Telekom firmasının AR-GE departmanı ile görüşülmüştür.

#### 4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, yeni ürün geliştirme stratejilerini uygulayan firmaların AR-GE departmanları çalışanları oluşturmaktadır. Ana kütleyi oluşturan kuruluşlardan Türkiye'deki telekomünikasyon firmalarının öncülerinden olan Türk Telekom'a ulaşılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Değerlendirme Ölçeği

Birinci bölümde; araştırmaya katılan AR-GE birimi çalışanlarının eğitim durumu ve çalışma durumuna ilişkin sorular sorulmuştur. Ek olarak, AR-GE departmanında bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik sorular yöneltilmiştir.

##### 4.3.1. Likert Ölçeği Güvenirlilik Analizinin Uygulanması

**Tablo 1:** Likert Ölçeği Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı	10	0.87

Ar-Ge çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı boyutunun güvenilirlik katsayısının 0.87 olduğu görülmektedir. Bu boyutun katsayısına bakıldığında, ölçeğin güvenilir olması için gerekli kriter olan 0.60 değerinin üstünde olduğu görülmektedir.

#### 4.4. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, katılımcıların anket formu aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Katılımcıların Eğitim Durumları ve Görevlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Anket çalışmasına Türk Telekom Ar-Ge departmanında çalışan 102 kişi katılmıştır. Çalışmaya katılan firma çalışanlarının eğitim durumu değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, 2'sinin ön lisans, 65'inin lisans, 32'sinin lisansüstü ve 3'ünün doktora eğitim düzeyinde oldukları görülmektedir.

**Tablo 2:** Katılımcıların Eğitim Durumları

	Frekans	Yüzde
Doktora	3	2,9
Yüksek lisans	32	31,4
Lisans	65	63,7
Ön lisans	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

**Tablo 3:** Katılımcıların Firma İçerisindeki Görevleri

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Bilgisayar Mühendisi	2	2,0%	Pazarlamacı	1	1,0%
Birim Yöneticisi	2	2,0%	Programcı	1	1,0%
Çözüm Mimarı	6	5,9%	Proje Uzmanı	4	3,9%
Çözüm Mimarı Danışman	1	1,0%	Proje Yöneticisi	8	7,8%
Çözüm Tasarım Danışmanı	4	3,9%	S.Sektörü İş Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
Danışman	8	7,8%	Takım Lideri	4	3,9%
Direktör	2	2,0%	Teknik Destek	1	1,0%
Grup Müdürü	1	1,0%	Uygulama Geliştirme Danışmanı	3	2,9%
İK Uzmanı	1	1,0%	Uygulama Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
İş Geliştirme Uzmanı	10	9,8%	Uzman	6	5,9%
İş Geliştirme Yöneticisi	4	3,9%	Uzman Yardımcısı	1	1,0%
Kalite Kontrol Uzmanı	1	1,0%	Ürün Geliştirme Koordinatörü	2	2,0%
Kamu Satışı Geliştirme	1	1,0%	Ürün Müdürü	1	1,0%
Kıdemli Danışman	1	1,0%	Yazılımcı	2	2,0%
Mühendis	4	3,9%	Yazılım Danışmanı	2	2,0%
Pazar Analisti	1	1,0%	Yazılım Destek Uzmanı	1	1,0%
Pazarlama Uzmanı	1	1,0%	Yazılım Geliştirme	1	1,0%
Yazılım Uzman Yardımcısı	2	2,0%	Yazılım Geliştirme Uzmanı	1	1,0%
Yazılım Uzmanı	7	6,9%	Yazılım Mühendisi	1	1,0%
Yazılımcı	1	1,0%	<b>TOPLAM</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>

Ankete katılan Türk Telekom Ar-Ge departmanı çalışanlarının firma içerisindeki görevleri yukarıdaki tabloda da belirtildiği üzere çeşitlilik göstermektedir. Bu durum örneklemin rassallığı açısından önem arz etmektedir. Her ne kadar görevlerin çeşitliliği likert ölçeğinin güvenilirlik katsayısını olumsuz yönde etkilese de ana kütle-yi temsil açısından üstünlük sağlamaktadır. Tabloda da belirtildiği üzere katılımcılardan 2 kişi bilgisayar mühendisi, 2 kişi birim yöneticisi, 6 kişi çözüm mimarı, 1 kişi çözüm mimarı danış-

manı, 4 kişi çözüm tasarım danışmanı, 8 kişi danışman, 2 kişi direktör, 1 kişi grup müdürü, 1 kişi İK uzmanı, 10 kişi iş geliştirme uzmanı, 4 kişi iş geliştirme yöneticisi, 1 kişi kalite kontrol uzmanı, 1 kişi kamu satış geliştirme uzmanı, 1 kişi kıdemli danışman, 4 kişi mühendis, 1 kişi pazar analisti, 1 kişi pazarlama uzmanı, 2 kişi yazılım uzman yardımcısı, 7 kişi yazılım uzmanı, 1 kişi yazılımcı, 1 kişi pazarlamacı, 1 kişi programcı, 4 proje uzmanı, 8 proje yöneticisi, 1 sağlık sektörü iş geliştirme uzmanı, 4 kişi takım li-

deri, 1 kişi teknik destek, 3 kişi uygulama geliştirme danışmanı, 1 kişi uygulama geliştirme uzmanı, 6 kişi uzman, 1 kişi uzman yardımcısı, 2 kişi ürün geliştirme koordinatörü, 1 kişi ürün müdürü, 2 kişi valid, 2 kişi yazılım danışmanı, 1 kişi yazılım destek uzmanı, 2 kişi yazılım geliştirme, 1 kişi yazılım mühendisi olarak görev yapmaktadır.

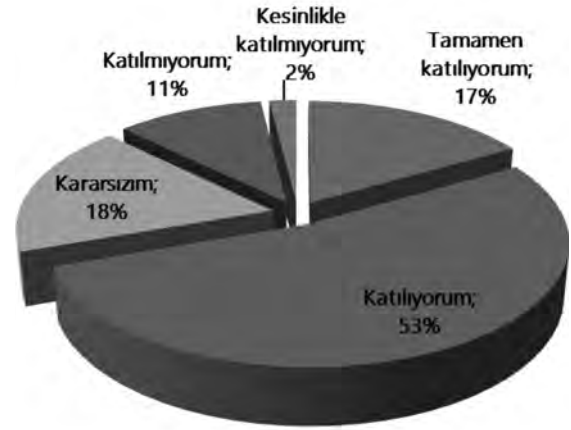
#### 4.4.2. Ar-Ge Çalışmalarında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı

**Şekil 1:** Hız ve zaman kazandırmaktadır.



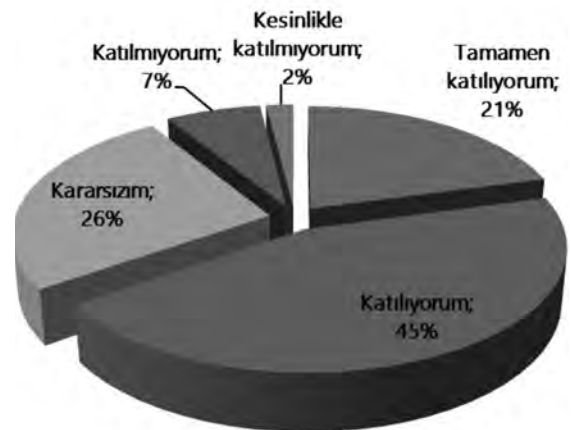
“Hız ve zaman kazandırmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 24, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 16, katılmıyorum diyen kişi sayısı 9, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 8’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %23.53, katılıyorum diyenler %44.12, kararsızım diyenler %15.69, katılmıyorum diyenler %8.82 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %7.84’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 2:** Yaratıcılığımı arttırmaktadır.



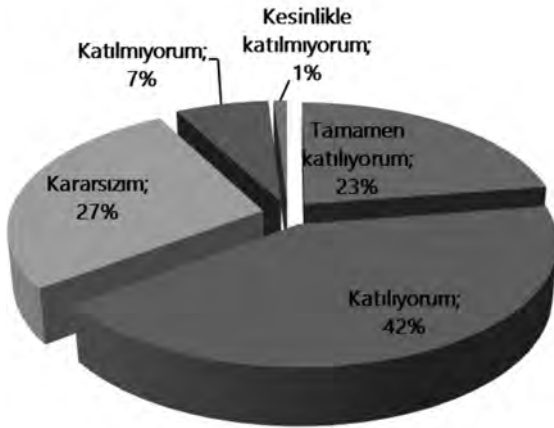
“Yaratıcılığımı arttırmaktadır” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 17, katılıyorum diyen kişi sayısı 54, kararsızım diyen kişi sayısı 18, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %16.67, katılıyorum diyenler %52.94, kararsızım diyenler %17.65, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 3:** Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir.



“Yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 26, katılmıyorum diyen kişi sayısı 7, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.79, katılıyorum diyenler %44.55, kararsızım diyenler %25.74, katılmıyorum diyenler %6.93 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.98’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 4:** Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir.



“Gerçekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 23, katılıyorum diyen kişi sayısı 43, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 7, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %22.55, katılıyorum diyenler %42.16, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %6.86 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 5:** Kesin sonuçlar vermektedirler.



“Kesin sonuçlar vermektedirler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 25, katılıyorum diyen kişi sayısı 37, kararsızım diyen kişi sayısı 28, katılmıyorum diyen kişi sayısı 11, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 1’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %24.51, katılıyorum diyenler %36.27, kararsızım diyenler %27.45, katılmıyorum diyenler %10.78 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %0.98’ü oluşturmaktadır.

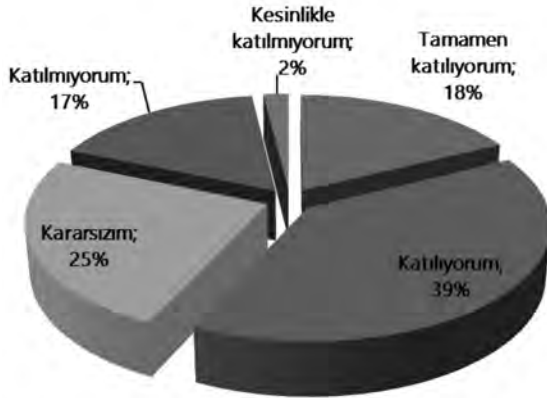
**Şekil 6:** Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar.





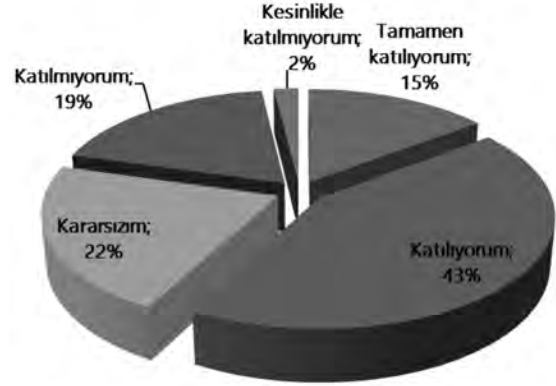
“Birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadırlar” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 21, katılıyorum diyen kişi sayısı 45, kararsızım diyen kişi sayısı 20, katılmıyorum diyen kişi sayısı 14, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %20.59, katılıyorum diyenler %44.12, kararsızım diyenler %19.61, katılmıyorum diyenler %13.73 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 7:** Kolay öğrenilebilmektedirler.



“Kolay öğrenilebilmektedirler” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 18, katılıyorum diyen kişi sayısı 40, kararsızım diyen kişi sayısı 25, katılmıyorum diyen kişi sayısı 17, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %17.65, katılıyorum diyenler %39.22, kararsızım diyenler %24.51, katılmıyorum diyenler %16.67 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 8:** Kolay kullanılabilirlerdir.



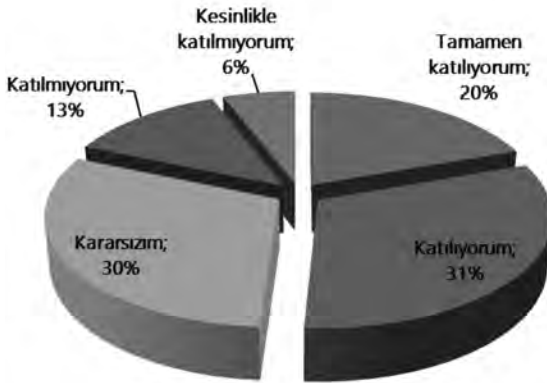
“Kolay kullanılabilirlerdir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 44, kararsızım diyen kişi sayısı 22, katılmıyorum diyen kişi sayısı 19, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 2’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %43.14, kararsızım diyenler %21.57, katılmıyorum diyenler %18.63 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %1.96’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 9:** Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir.



“Hata vermeden, sürekli çalışabilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 15, katılıyorum diyen kişi sayısı 42, kararsızım diyen kişi sayısı 17, katılmıyorum diyen kişi sayısı 25, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 3’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %14.71, katılıyorum diyenler %41.18, kararsızım diyenler %16.67, katılmıyorum diyenler %24.51 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %2.94’ü oluşturmaktadır.

**Şekil 10:** Üretim çizimleri elde edilebilmektedir.



“Üretim çizimleri elde edilebilmektedir” sorusu için; tamamen katılıyorum diyen kişi sayısı 20, katılıyorum diyen kişi sayısı 32, kararsızım diyen kişi sayısı 31, katılmıyorum diyen kişi sayısı 13, kesinlikle katılmıyorum diyen kişi sayısı 6’dir. Toplamda 102 kişi bu soruya cevap vermiştir. Tabloya göre soruya cevap verenlerden tamamen katılıyorum diyenler %19.61, katılıyorum diyenler %31.37, kararsızım diyenler %30.39, katılmıyorum diyenler %12.75 ve kesinlikle katılmıyorum diyenler %5.88’ü oluşturmaktadır.

## 5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yeni ürün geliştirme kavramı daha önce moda olmuş ve yalnızca sözde kalmış olan diğer yönetim akımlarından farklı olarak uygulama alanı bulmuş ve başarısını kanıtlamış bir olgudur. Hızla gelişen ve değişen çevreye ayak uydurmak zorunda kalan firmaların başarılarını daim kılmak için izledikleri etkili bir yoldur.

Yeni ürün geliştirme, işletmeler açısından yeniliklerin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Piyasadaki yerini korumak ve güçlü rekabet ortamında ayakta kalmak durumunda olan firmalar tüm bu tüketici taleplerini ancak yeni ürünler geliştirerek sağlayabilirler. Tüm taşınan risklere rağmen yeni ürün geliştirmek artık kaçınılmaz bir durum haline geldiği anlaşılmıştır.

Artan rekabet piyasasında, yeni ürün geliştirme hızı stratejik bir hedef haline gelmiştir. Maliyet, kalite ve hız işletmeler açısından en önemli rekabet etkenleri arasındadır. İşletmeler müşteri beklentileri göz önünde tutarak ürün geliştirme hızlarını artırmak ve rekabet edebilmek için bu değişimleri, işletmelerine adaptasyonunu sağlamak zorundadır. İşletmelerin tüm faaliyetlerinde olduğu gibi ürün geliştirme çalışmalarında da en önemli unsurlardan biri kısıtlı pazar koşullarında payını alabilme cabasıdır.

Bu çalışmada, piyasaya yeni ürün sürme sirkülasyonunun en yoğun olduğu sektörlerden biri olan telekomünikasyon pazarının amiral gemilerinden biri olan Türk Telekom firmasında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Anketle birlikte katılımcılara firmalarının AR-GE departmanında kullanılan bilgi teknolojilerine yönelik sorular sorulmuştur.

Araştırmada bulunan sonuçlara göre, AR-GE departmanı çalışanları, AR-GE çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı hız ve zaman kazandırmaktadır, yaratıcılığını arttırmaktadır, yapılan hatalar kolayca düzeltilebilmektedir, ger-

çekçi (foto-realistik) görüntüler elde edilebilmektedir, birimler arası veri paylaşımına olanak sağlamaktadır, kolay kullanılabilir, hata vermeden sürekli çalışabilmektedir ifadelerine %40'ın üzerinde katılıyorum yanıtını vermiştir. Buna karşılık, AR-GE departmanı çalışanları, AR-GE çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımı kesin sonuçlar vermektedir, kolay öğrenilebilmektedir, üretim çizimleri elde edilebil-

mektedir ifadelerine ise %40'ın altında katılıyorum yanıtını vermiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; Türk Telekom AR-GE departmanı çalışanları, AR-GE çalışmalarında bilgi teknolojilerinin kullanımına önem vermekte ve bilgi teknolojilerinin kullanımını pozitif bir değer olarak görmekte ve bilgi teknolojilerinin kullanımını stratejik bir silah olarak görmektedirler.

**KAYNAKÇA**

- Ayhan, A. (2002). *Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim-Teknoloji ve Geleceğin Teknolojileri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2009). *Ar-Ge Yönetimi, Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Yayınları, Bursa.
- Freeman, C. ve Soete, L. (2003). Çev. Ergun Türkcan. *Yenilik İktisadı “The Economics of Industrial Innovation”*. Tübitak Yayınları. Ankara.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Çizgi Yayınevi, Konya.
- Kozlu, C. (2000). *Uluslararası Pazarlama*, İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2007). *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Özsağır, A. (2007). *Bilgi Ekonomisi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Porter, M.E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Sarıhan, Halime İnceler (1998) *Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Şimşek, M.Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Şimşek, M.Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Üreten, S. (2002). *Üretim/İşlemler Yönetimi: Planlama-Denetim Kararları, Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Wright, Paul Kenneth. (2001). *21st Century Manufacturing*, Prentice Hall, New Jersey.
- Yamak, O. (1994). *Üretim Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul.



# BANKALARDA İÇ KONTROL - İÇ DENETİM İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA<sup>1</sup>

Yrd. Doç. Dr. Mustafa GÜL\*

Öğr. Gör. İsmail KABAN\*\*

## ÖZET

Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük bankalarından birinde görev yapan müfettişlerin iç kontrol sistemi hakkındaki düşüncelerinden hareketle, bankaların iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin uyum ve koordinasyonu ile iç denetim sisteminin danışmanlık fonksiyonunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için müfettişlere anket uygulanmıştır. Anket sonuçları, SPSS paket programı ile güvenilirlik, korelasyon, regresyon ve faktör analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Araştırmada, iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin birbiri ile kısmen koordinasyon içinde olduğu, söz konusu sistemler arasında kısmi mahiyette bir sinerji bulunduğu ve iç denetim sistemi tarafından yönetime iç kontrol faaliyetleri ile ilgili kısmi bir danışmanlık hizmetinin sağlandığı bulgularına ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İç Sistemler, İç Kontrol, İç Denetim, Bankacılık.

## THE RELATIONSHIP OF INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDITING IN BANKS WITHIN THE FRAME OF INTERNAL SYSTEMS AND AN APPLICATION

### ABSTRACT

In this study, internal auditors' thoughts working in one of Turkey's largest banks about the internal control system were measured. The aim of the study, consistency and coordination of internal audit and internal control with advisory function of internal audit system is to evaluate. Questionnaire was applied to auditors in order to realize these objectives. The results were evaluated by carrying out reliability, correlation, regression and factor analyses with SPSS. According to the obtained results from the study, internal control and internal audit are partially in coordination with each other and there is partially synergy between these systems. Additionally, the internal audit is partially consulting to board about internal control activities.

**Keywords:** Internal Systems, Internal Control, Internal Audit, Banking.

1 Bu çalışma Gaziosmanpaşa Üniversitesi (GOÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "İç Sistemler Çerçevesinde Bankalarda İç Kontrol ve İç Denetim İlişkisi ve Bir Uygulama" başlıklı yüksek lisans tezinden çıkarılmıştır.

\* GOÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü-mustafa.gul@gop.edu.tr

\*\* GOÜ Nispetiye SSBMYO Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü - ismail.kaban@gop.edu.tr

## I. GİRİŞ

**F**inans sektöründe faaliyet gösteren en etkili aktörler olan bankalar, fon fazlası olanlarla, fon ihtiyacı olanların bir araya getirilmesi şeklinde hayati bir işlev üstlenmektedir. Bu işlevin etkin olarak yerine getirilmesi, bankacılık sektörünün sağlam ve güvenilir bir yapıya sahip olmasına bağlıdır. Bu durum, özeldelikler, genelde ise tüm dünya açısından istikrarlı bir ekonomik büyümenin itici gücü olacaktır. Diğer taraftan, sağlam ve güvenilir bir bankacılık sektörü yapısına sahip olmayan ülkelerde, ekonominin çarklarında aksamalar görülecek ve finansal sektörden başlayan olumsuzluklar reel sektöre de yansarak, genel ekonomik durumda şiddetli bir bozulma yaşanmasına sebep olabilecektir. Bu nedenle hem ülke ekonomileri hem de dünya ekonomisi açısından sağlam ve güvenilir bir bankacılık sektörünün önemi aşikârdır.

Bankaların yürüttükleri iş ve işlemlerin karmaşıklık göstermesi sebebiyle, bankacılık sektörü diğer sektörlere nazaran daha özellikli bir yapı ortaya koymaktadır. Bu itibarla sektörün sağlam ve güvenilir bir yapıya sahip olması, ancak etkin ve yeterli iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin uygulamaya geçirilmesi ile mümkün olacaktır. İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin etkinliği ve yeterliliği, mevduat sahiplerine tasarruflarının güvence altında olduğu konusunda bir güvence sunarken, bankacılık sektörünün ağırlıklı işlem hacmini oluşturan kredi işlemlerinde de takibe dönüşüm oranlarının minimize edilmesini sağlayacaktır. Böylece tasarrufların güvence altına alınmasının yanı sıra sağlam bir kredi portföyüne sahip olunması sağlanacak ve ekonomik büyümenin önü açılmış olacaktır.

İç kontrol sistemi, bankanın bütününe kapsayan bir kontrol bilincini ifade etmektedir. Bu bilincin en alt düzey çalışandan yönetim kurulu başkanına kadar tüm personele yayılması, iç kontrol

sisteminin etkinliği ve yeterliliği bakımından temel bir gerekliliktir. Bankalarda iç kontrol sisteminin sahipliğini yönetim kurulu üstlenmekte olup, yönetim kurulu adına iç kontrol sistemi ile ilgili faaliyetlerin izlenmesi görevini denetim komitesi yürütmektedir. İç kontrol sistemi ile ilgili çalışmalar bankanın tamamını kapsamakla birlikte, organizasyon içinde sadece kontrol faaliyetlerini yürüten bir iç kontrol birimi bulunmaktadır. Bu birim bankanın diğer tüm birimlerinde kontrol faaliyetlerini yürütmekte ve soruşturma hariç her türlü çalışmayı yapmaktadır. İç kontrol sisteminin bankadaki temel amaçları, faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini, finansal bilginin güvenilirliğini ve işlemlerin mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlamaktır.

Bankalarda iç kontrol sisteminin kuruluş gayesini oluşturan ilkelere ne kadar ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi için ise iç denetim sistemi kurulmuştur. İç denetim sistemi, banka iç kontrol sisteminin etkinliğinin ve yeterliliğinin değerlendirilmesinden sorumlu olan bir sistemdir. İç denetim çalışmaları kapsamında iç kontrol faaliyetleri izlenerek ve değerlendirilerek gerekli aksiyonların zamanında alınması sağlanmaktadır. İç denetim sistemi, bankada birincil derecede yönetim kurulunun sorumluluğundadır. Yönetim kurulu adına iç denetim çalışmaları banka müfettişleri tarafından yürütülmektedir. Banka müfettişleri, tüm birimlerde soruşturma dahil her türlü çalışmayı yapma ve bu yönde ihtiyaç duydukları bütün bilgilere ulaşma yetkisine sahiptir. Buradan hareketle, bütün olarak değerlendirildiğinde aslında iç denetimin de banka iç kontrol sisteminin bir parçası olduğu görülmektedir. İç denetim, iç kontrol sisteminin kurmay yetkilerle donatılmış bir organdır.

Dünya finansal piyasalarında 2007'de başlayan küresel kriz, bankacılık sektörünün denetimi ile ilgili bir takım sorunları açığa çıkarmıştır. Bu itibarla, son yıllarda bankacılık sektörünün denetimi konusu, dünyada oldukça ilgi gören bir gün-

dem teşkil etmektedir. İç kontrol sistemi ve iç denetim sistemi ile ilgili olarak Türk bankacılık sektöründeki uygulamalar, dünya bankacılık uygulamaları ile uyumlu bir yapıya sahiptir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yürütülen üst gözetim ve denetim faaliyetleri çerçevesinde, iç kontrol ve iç denetim sistemleri ile ilgili olarak dünya uygulamalarında görülen yenilikler eş anlı olarak Türkiye’de de hayata geçirilmektedir. Sonuç olarak ülke ekonomileri ve genel olarak dünya ekonomisi açısından sağlam bir bankacılık sektörünün varlığı, ancak etkin ve yeterli iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulması ile mümkün olacaktır.

## II. İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM

### A. İç Kontrol

İç kontrol ile ilgili çalışmalar Lawrence Dicksee tarafından 1892 tarihinde yazılan “Auditing” adlı kitaba kadar uzanmakta olup bu tarihten günümüze kadar söz konusu kavrama ilişkin olarak birçok çalışma yapılmıştır (DeLuccia, 2008: 49).

İç kontrol, özellikle son yıllarda hem Türkiye hem de dünya genelinde üzerinde fazlaca durulan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. 2000’li yılların başında Amerika’da yaşanan büyük şirket skandalları ve 2007 küresel finans krizi, bu ilginin temelini oluşturan önemli sebepler arasındadır. Ayrıca yine Türkiye’de 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan yoğun banka iflasları da iç kontrole olan ilginin artmasında başka bir sebep teşkil etmektedir. İç kontrol kavramı ile ilgili olarak farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte bunların tamamı şirket faaliyetlerinin etkin, sağlam ve sağlıklı olarak sürdürülmesi amacıyla ihtiva etmektedir.

Genel olarak bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için uyguladığı politika ve prosedürler bütünü kontrol olarak ifade edilmekle (Bozkurt, 2000:

122) birlikte iç kontrol, yönetim sorumluluğunu taşıyanlar, denetçiler, muhasebe elemanları ve yasa koyucular tarafından farklı şekilde tanımlanabilmektedir (Kaval, 2008: 125).

İç kontrol, işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personel tarafından etkilenen, örgütün amaçlarına ulaşılması bakımından makul bir güvence sağlamak için tasarlanan bir süreçtir. Bu doğrultuda iç kontrol temel anlamda üç amaç taşımaktadır (COSO, 1994: 13):

- Faaliyetlerin etkililiği ve verimliliği,
- Finansal raporların güvenilirliği,
- Yürürlükteki yasa ve düzenlemelerle uyum.

Bu tanım iç kontrol hakkında şu hususları vurgulamaktadır (COSO, 2011: 1):

- İç kontrol devam eden görevler ve eylemlerden oluşan bir süreçtir. O bir amaç değil, araçtır.
- İç kontrol insanlar tarafından etkilenir. O sadece kılavuzlar, sistemler ve usuller hakkında bir politika değildir, aynı zamanda iç kontrolü etkileyen organizasyonun her seviyesindeki insanlar hakkındadır.
- İç kontrol işletmenin yönetim kuruluna ve üst düzey yönetimine ancak makul bir güvence sağlayabilir, kesin bir teminat veremez.
- İç kontrol bir veya daha fazla ayrı fakat birbirleriyle iç içe olan bölüm açısından amaçların başarılmasını yöneliktir.
- İç kontrol işletmenin yapısına uyumludur.

COCO tarafından yapılan tanımlamada iç kontrol, işletmenin hedefine ulaşması için çalışanlara destek veren ve bunları bir arada tutan kaynaklar, sistemler, süreçler, kurum kültürü, kurumsal yapı ve görevler gibi işletme unsurların-



dan biri olarak kabul edilmiştir (Boisclair ve Jackson, 1996: 2).

Curtis ve Wu'ya göre (2000: 64) iç kontrol, muhasebe çevreleri tarafından oldukça dar anlamda güvenilir finansal raporlamayı destekleyen bir araç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte iş hayatı içinde, doğru finansal raporlama bir rekabet avantajı geliştirmek ve bunu devam ettirmek gibi daha büyük amaçların sadece bir ögesi konumundadır. Bunun yanında maliyet ve fiyat liderliği, kalite, sipariş teslim hızı vb. diğer unsurlar da sayılabilir. İç kontrol tüm bu hedeflerin başarılması için yararlı bir araç olabilir.

INTOSAI (2004: 6) tarafından yapılan tanımlamada iç kontrolün, işletmenin yönetimi ve çalışanları tarafından etkilenen bütünsel bir süreç olduğu, ayrıca örgütün misyonu çerçevesinde makul bir güvence sağlamak ve riskleri açığa çıkarmak için tasarlandığı belirtilmiş olup şu amaçlara yöneldiği ifade edilmiştir:

- Sistemli, etik, ekonomik, etkili ve verimli işlemlerin tesis edilmesi,
- Hesap verme zorunluluğunun yerine getirilmesi,
- Yürürlükteki kanun ve düzenlemelere uyulması,
- Kayıp, suiistimal ve zararlara karşı kaynakların korunması.

IFAC (2011: 9) yaptığı tanımlamada iç kontrolü, işletme amaçlarına ulaşılması sürecinde riskleri hafifletmek için, yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından aktif olarak takip edilen, etkilenen ve anlaşılabilir işletme yönetim sisteminin bütünleşik bir parçası olarak ifade etmiştir. Bunu temin etmek için yerine getirilmesi gereken beş temel husus bulunmaktadır. Bunlardan ilk dört tanesi INTOSAI tanımında yer alan unsurlar olup IFAC tarafından yapılan açıklamalarda ek olarak işletmenin bilgi teknolojisi

sistemlerinin tam, kullanılabilir ve güvenilir olmasının temin edilmesi (IFAC, 2012: 20) hususu da belirtilmiştir. Özellikle son yıllarda bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmelerin etkisiyle işletme iş ve işlemlerinin önemli bir kısmı elektronik ortama aktarılmıştır. Bu itibarla, işletmelerin faaliyetlerinde hayati bir fonksiyon gören bilgi sistemleri güvenliği de iç kontrol amaçları içinde sayılmıştır. İç kontrolün çerçevesi zaman içinde genişlemiştir. Günümüzde iç kontrol kavramı bilgi sistemlerini de içine alan bir tanım üzerine bina edilmektedir.

İç kontrol sisteminin etkin ve verimli olarak çalışıyor olması, bir kuruluşun sağlıklı bir zemin üzerinde faaliyet gösterdiğine ilişkin karine teşkil ederek, piyasadaki yatırımcıların ya da diğer tüm oyuncuların, huzur ve güven duygusu içinde o kuruluşla ilişki kurmalarını temin eder (Yavuz, 2002: 52). İç kontrol zayıflığı bulunan firmaların, iç kontrol sistemi güçlü olan firmalara kıyasla ancak daha yüksek oranlardan kredi borçlanması yapabildiklerine ilişkin anlamlı bulgulara ulaşılmıştır (Jeong-Bon vd., 2011: 1170). Ayrıca bankalar açısından sağlam iç kontrol sisteminin kredi kayıp riskini ve batık kredi ihtimalini sınırladığı yönünde de tespitler bulunmaktadır (Altamuro ve Beatty, 2010: 73).

## **B. İç Denetim**

İç denetim, işletme ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleriyle ilgili bağımsız ve objektif güvence sağlama faaliyeti olup, işletme ve kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Uzun, 2010: 27). Faaliyet alanları genişlemiş, birbirinden bağımsız birimlerden oluşan işletmelerde, faaliyetlerin ve birim uygulamalarının kontrolünde iç denetim işletme yönetimine yardımcı olmaktadır (Memiş, 2008: 76).

Dünya genelinde arka arkaya yaşanan şirket skandalları, gerek bankalarda gerekse de serma-

ye piyasalarında faaliyet gösteren diğer firmalarda denetim ve kontrol sistemlerinin önemini daha da ön plana çıkarmıştır (Yücel, 2003: 5). II. Dünya savaşından itibaren genişleyen uluslararası ticaret, şirketler açısından bazı riskleri de beraberinde getirmiştir. Belirli amaçlara ulaşmak için çalışan işletmeler, maruz kaldıkları söz konusu riskleri en aza indirmek zorundadırlar. Bu bağlamda, ileriye dönük kararlarda etkili olması için, genellikle geriye dönük mali tablolar üzerinde duran dış denetimin yanında, muhtemel risklerin önüne geçilmesini temin edecek farklı bir denetim anlayışı olan iç denetimin önemi oldukça fazla hissedilmektedir (Aslan, 2010: 65).

Modern profesyonel iç denetim uygulamaları;

iki temel dönüm noktası olan Victor Z. Brink'in "Modern iç Denetim" kitabının basılması ve "İç Denetçiler Enstitüsü" olarak anılan "The American Institute of Internal Auditors – IIA" nın kurulması ile 1941 yılında doğmuştur (Chun, 1997: 247). 1950'lerden önce hemen hemen bütün organizasyonlardaki iç denetim faaliyetleri; finansal denetimlere odaklanmış ve iç denetim departmanları ağırlıklı olarak finansal tabloların gözden geçirilmesi ile iştigal etmiştir (Chun, 1997: 249). Ortaya çıkış gerekçesi olan objektif bilginin sağlanması görevini yerine getiren iç denetimin, İç Denetçiler Enstitüsü'nün kurulması ile birlikte farklı tanımlamaları yapılmış ve odak noktası sürekli değişmiş ve gelişmiştir (Pehlivanlı, 2010: 10).

**Tablo 1** İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Yapısı

Süreç	İç Denetimden Beklenen Faydalar
1950'li yıllar	İşletme varlıklarının korunması
1960'lı yıllar	İşletme verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi
1970'li yıllar	Uygunluk denetiminin yapılması
1980'li yıllar	İşletme etkinliğinin denetlenmesi
1990'lı yıllar	İşletme amaçlarına ulaşılması
2000'li yıllar	İşletmeye artı değer katma

Kaynak: Memiş, 2008: 80.

Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü'ne göre iç denetim, bir kurumun faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacını güden bağımsız ve objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyettir. İç denetim, kurumun risk yönetim, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek amacına yönelik sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirerek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (CIIA, 2011: 6). Tanımda iç denetimin denetim kurulumunun ve üst yönetimin önemli bir kaynağı olduğu kabul edilmekte ve bu konularla ilgili sorumlulukların paylaşıldığı görülmektedir (Cengiz, 2013: 421). Bu çerçevede iç denetimin rolü değerlendirildiğinde, şirket ve kurumların risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetim süreçleri ile ilgili bağımsız ve tarafsız güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olan iç denetim, kurumlarda yönetsel hesap verebilirliğin yerleşmesini önemli ölçüde desteklemektedir (Uzun, 2009: 3).

İç denetim, yönetimin kendi kurumunda kendisinin yaptığı ya da kendi elemanlarına veya kurduğu birime yaptırdığı denetimdir (Okur, 2010: 576). İç denetim, organizasyon içinde bağımsız olarak kurulan ve işletme faaliyetlerini meslek ilkeleri çerçevesinde bağımsızca inceleyen, analiz eden ve değerlendiren bir fonksiyondur. İç denetimin amacı, gözden geçirilen faaliyetlerle ilgili nesnel analizler, değerlendirmeler ve yorumlar yapmak suretiyle tüm yönetim üyelerine sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirme konusunda yardımcı olacak tavsiyeler sunmaktır (Uzun, 1999: 1). İç denetim, iç kontrolün etkin olarak tasarlanması ve uygulanması ile bir organizasyonun kontrol çevresi üzerinde pozitif etkiye sahiptir (KPMG, 2013: 80). İç denetim faaliyetleri, yönetime koruyucu ve yapıcı özellikte önemli hizmetler sunmaktadır (Saxena vd., 2010: 26). Güçlü bir iç denetim süreci, kurum veya idare içinde uygun bir kontrol ortamının varlığının güvencesini oluştururken, aynı za-

manda kurum faaliyetlerinin etkin, etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde aracı olur (Türedi, 2011: 26).

İç denetim, organizasyonun iç kontrol çerçevesinin bir parçasıdır. Çünkü iç denetim, kendisi dışındaki tüm diğer kontrollerin etkili çalışıp çalışmadığını yoklayan üst bir kontroldür. Diğer bir ifade ile iç denetim, kendisi dışındaki diğer kontrollerin geçerliliğini değerlendirme ve ölçme fonksiyonlarına sahip olan bir yönetsel kontroldür (GOAP, 2003: 15). Hindistan Yeminli Mali Müşavirler Birliği'ne göre iç denetim, kurumun stratejik risk yönetimi ve iç kontrol sistemi de dahil olmak üzere, bütün kurumsal mekanizmalarını güçlendirmek, bunlara değer katmak ve iyileştirici öneriler sunmak amacıyla, bir işletmenin işleyişi hakkında sürekli ve eleştirel değerlendirmeler içeren bağımsız bir yönetim fonksiyonudur (ICAI, 2009: 10). Sawyer'a göre iç denetim kapsamında, finansal bilgilerin ve faaliyet bilgilerinin doğru ve güvenilir olup olmadığının belirlenmesi için, bir organizasyon içinde çeşitli operasyonlar ve kontroller iç denetçiler tarafından sistematik ve objektif olarak yürütülür; kurumsal riskler tanımlanır ve en aza indirilir; dış düzenlemeler, kabul edilebilir iç politikalar ve prosedürler takip edilir; tatminkâr çalışma kriterleri sağlanır; kaynaklar verimli ve ekonomik olarak kullanılır ve örgütün hedeflerine etkili biçimde ulaşılır (RMMF, 2004: 11).

Şirketlerin mali tablolarının istenen raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanması şirket yöneticilerinin sorumluluğundadır. İç denetçi de sadece, yönetimin hazırladığı finansal tablolar üzerinde görüş verebilir. Yönetim, politika ve prosedürleri yerleştirerek yol gösterir. Bu politika ve prosedürlere uygun olarak faaliyetler icra edilmelidir. İç denetim, politika ve prosedürlere uyum ve kontrol mekanizmalarının etkinliğini sağlayan ve bu konuda görüş veren bağımsız olması gereken bir birimdir (Bayram, 2013: 16). İç denetim, dış denetimin uzantısı olarak; yayın-

lanan mali tablolara dayanak oluşturan muhasebe kayıtlarının güvenilirliğinin test edilmesine katkıda bulunmak amacıyla oluşmuştur. Fakat iç denetimin zorunlu konusunun finansal konular olması gerekmez, iç denetim kapsamında finansal, uygunluk ve faaliyet denetimleri de yer alabilir (Yücel, 2007: 6). Firma değerini maksimum kılan tek faktörün kar olmadığı artık bilindiğine göre, firmanın karlılığını etkileyen tüm diğer faaliyetlerinin izlenmesi ve denetimi iç denetimin konusunu oluşturmaktadır (Aras, 2006: 20).

İç denetim günümüzde, işletme faaliyetlerinin tasarlanması aşamasına emek veren, bu faaliyetlerin etkin olarak yürütülmesini denetleyen uygulamalar bütünü olarak algılanmaktadır. Bu şekilde işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve katma değer yaratılması amaçlanmaktadır (Kayalı ve Yüksel, 2012: 164). İç denetim faaliyetleri ile iç denetçiler proaktif bir yaklaşım sergileyerek organizasyonun iş süreci kalitesine, güvenilirliğine, duyarlılığına ve maliyet etkinliğinin iyileştirilmesine daha fazla katkıda bulunabilirler (Uyar, 2003: 3). Bu proaktif yaklaşımın anahtar ifadesi “değer yaratmak”tır (Uzun, 2006: 1).

### **III. HALKA AÇIK BİR BANKANIN İÇ KONTROL VE İÇ DENETİM FONKSİYONU HAKKINDA BANKA MÜFETTİŞLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

#### **C. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, bankaların iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin uyum ve koordinasyonu ile iç denetim sisteminin danışmanlık fonksiyonunun değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda ayrıca iç denetim-iç kontrol sistemleri ve iç denetimin danışmanlık fonksiyonu ile hangi unsurların ilişkili olduğu ve banka içinde bu olguların hangi unsurlar tarafından etkilendiği ortaya konulacaktır. Yapılan araştırma sonucunda, söz konusu

banka bazında iç denetim-iç kontrol uyum ve koordinasyonu ile iç denetimin danışmanlık fonksiyonuna ilişkin müfettişlerin görüşleri doğrultusunda bir çerçeve oluşturulacaktır.

Araştırmanın yapıldığı bankanın 900'e yakın şubesinin bulunması ve aktif büyüklüğü açısından Türkiye'de faaliyet gösteren halka açık ilk beş banka arasında yer alması çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır. Literatürde daha önce banka müfettişlerince iç kontrol sistemi ve iç kontrol birimi faaliyetlerine ilişkin değerlendirme içeren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan çalışma araştırma konusu ile ilgili ilk olma özelliği taşımakta olup bu yönüyle literatüre katkı yapması beklenmektedir.

#### **D. Araştırmanın Yöntemi**

##### **1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 900'e yakın şubesi bulunan halka açık bir mevduat bankasının müfettişleri oluşturmaktadır. İlgili bankanın 2013 yılı faaliyet raporuna göre Teftiş Kurulu'nda 239 müfettiş görev yapmaktadır. Araştırmada bu sayının içinden herhangi bir örneklem çekilmemiş, tam sayım yapılarak, tasarlanan anket ilgili bankadaki tüm müfettişlere elektronik posta yoluyla gönderilmiştir. Çalışma kapsamında müfettişlerden gönüllülük esasına bağlı kalmak kaydıyla ve kolayda örnekleme yöntemi ile en fazla sayıda veri toplanması planlanmıştır. Anketlere verilen cevaplar neticesinde, 146 müfettişten anket formları eksiksiz olarak temin edilmiştir. Araştırmaya esas teşkil eden verilerin toplanması sürecinde bankanın Teftiş Kurulu Başkan Yardımcısı'ndan yardım alınmıştır. Bu durum geri dönüşlerin 5 gün gibi kısa bir süre içinde gerçekleşmesini sağlamıştır.

##### **2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 27 ifadeli likert tipi

“İç Kontrol Değerlendirme Anketi” ve 5 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Ankette banka iç kontrol birimi ve iç kontrol sistemi hakkında muhtelif ifadeler yer verilmiştir. Anket geliştirme sürecinde sırasıyla;

- Amaç ve soru belirleme (Problemin Tanımlanması),
- Taslak Form oluşturma (Madde Yazma),
- Ön Uygulama Formu Oluşturma (Uzman Görüşü Alma),
- Ön Uygulama ve ankete son şeklini verme aşamaları izlenmiştir (Büyüköztürk, 2005:3).

Bahse konu anketin hazırlanması sürecinde ayrıca Acındı (2007:100-103) tarafından geliştirilen anket de göz önünde bulundurulmuş olup bu temelde özgün ifadeler tasarlanmıştır.

Hazırlanan anket, müfettişlerden alınan cevap-

lar doğrultusunda iç denetim ve iç kontrol faaliyetleri arasındaki koordinasyon ve uyum ile iç denetimin danışmanlık fonksiyonunu hakkında bir çerçeve oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu itibarla söz konusu amaçları karşılayacak nitelikte ifadeler kullanılmıştır. Uzman görüşü alma aşamasında ilgili bankanın Teftiş Kurulu’nda görev yapan on tane müfettişe hazırlanan anket gönderilerek geri dönüşler alınmış ve bu çerçevede anketteki ifadeler üzerinde ihtiyaç duyulan değişiklikler yapılmıştır. Ön uygulama ve ankete son şeklini verme aşamasında da söz konusu bankadaki müfettişlerden otuz bir tanesine anket uygulanmış ve yapılan güvenilirlik analizinde cronbach alfa ( $\infty$ ) değerinin 0,876 seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca geri dönüşler sonrasında anket sorularının açık ve anlaşılır olduğu ve herhangi bir değişikliğe gerek bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu anket soruları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2** İç Kontrol Değerlendirme Anketi

		Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum(3)	Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)
1	İç kontrol biriminin denetim komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na bağlı olması, banka çalışanlarının kontrol bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
2	İç kontrol biriminin doğrudan denetim komitesine bağlı olması iç denetim çalışmaları için önemli bir güvence kaynağıdır.	1	2	3	4	5
3	Bankanın iç sistemler yapısı işletme politika ve amaçları ile uyum içindedir.	1	2	3	4	5
4	İç sistemlerin işlevselliğinin tam olarak yerine getirilmesi için iç denetim ve iç kontrol birimleri arasında etkin bir koordinasyon vardır.	1	2	3	4	5
5	İç kontrol çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlenip sürekli güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
6	İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde etkin bir risk yönetimi sağlamak için sürekli güncellenen bir aksiyon planı ortaya konulmaktadır.	1	2	3	4	5
7	İç kontrol, çalışanlara, hangi risklerin üst yönetim tarafından kabul edilebilir olduğunu tam olarak anlamalarında destekleyici olmaktadır.	1	2	3	4	5

8	İç denetim planının oluşturulmasında ilgili birimlerde daha önce yapılan iç kontrol çalışmalarının önemli bir fonksiyonu vardır.	1	2	3	4	5
9	İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol faaliyetlerine ilişkin saptanmış yazılı standartlardan yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
10	İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde kayıtların ve varlıkların kaybolmasının önüne geçmek ve hileyi önlemek amacıyla uygulanan kontroller, iç denetim planının yapılması aşamasında önemlidir.	1	2	3	4	5
11	İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde uygulanan ve işlemlerin eksiksiz ve doğru muhasebeleştirilmesini sağlayan prosedürlerin varlığı iç denetim planının yapılması aşamasında önemlidir.	1	2	3	4	5
12	İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol faaliyetlerinin dayandığı kontrol mekanizmaları göz önünde bulundurulmaktadır.	1	2	3	4	5
13	İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol biriminin yasal düzenlemelerdeki değişiklikleri zamanında ve tam olarak uygulamaya geçirmesi önem arz etmektedir.	1	2	3	4	5
14	Bankanın iç sistemler yapısını destekleyici nitelikte tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilen ve benimsenen ortak bir IT dil yapısı mevcuttur.	1	2	3	4	5
15	Bankanın finansal raporlamalarına temel oluşturacak bilginin doğruluğunu garanti eden IT prosedürleri bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16	Birbirinden bağımsız sistemler arasında verinin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlayan bir IT kontrol sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
17	IT alt yapısında oluşabilecek önemli bir aksaklığa karşı uygulamaya konulmuş sürekli güncellen bir acil eylem planı mevcuttur.	1	2	3	4	5
18	İç kontrol faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri gözlemlenmek amacıyla yapılan iç denetim faaliyetlerine ilişkin bulgular denetim komitesine sürekli raporlanmaktadır.	1	2	3	4	5
19	İç denetim faaliyetleri kapsamında iç kontrol süreçleriyle ilgili risk değerlendirmesi yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20	İç denetim çalışmaları sonucunda iç kontrol faaliyetlerine ilişkin süreç ve kontroller değişen risklere uygun olarak sürekli güncellenmektedir.	1	2	3	4	5
21	İç denetim çalışmaları sırasında iç kontrol faaliyetlerinin politika ve prosedür kılavuzlarında tanımlanan şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmektedir.	1	2	3	4	5
22	İç denetim faaliyetleri çerçevesinde iç kontrol uygulamalarının etkinliği sürekli olarak değerlendirilip Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
23	İç kontrol faaliyetlerinin denetimini yapan iç denetim biriminin gözlemci rolü sayesinde iki denetim birimi arasındaki muhtemel sorumluluk çatışmalarının önüne geçilmektedir.	1	2	3	4	5
24	Organizasyonun amaç ve planları ışığında iç kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin performans ölçütleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
25	İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.	1	2	3	4	5
26	İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, finansal raporlamanın güvenilir bir şekilde yapılmasına katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.	1	2	3	4	5
27	İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde uyumludur.	1	2	3	4	5

### 3. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, PASW Statistics 18 (Predictive Analytics Software) paket programı aracılığı ile bilgisayara aktarılarak bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler daha sonra bireylerin anket ifadelerine verdikleri cevapların tutarlılığını ölçmek amacıyla güvenilirlik, iç denetim-iç kontrol uyum ve koordinasyonu ile iç denetimin danışmanlık fonksiyonunun hangi unsurlarla ilişkili olduğunu ve hangi unsurlar tarafından etkilendiğini belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon ve ifadelerin geçerliliği ölçülerek anketin alt boyutlara ayrılması amacıyla faktör analizleri (açımlayıcı faktör analizi) yapılarak analiz edilmiştir.

### E. Bulgular

#### 1. Katılımcıların Genel Özellikleri

Araştırmaya katılan banka personelinin kişisel bilgi formundaki sorulara verdikleri cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3'deki gibidir.

**Tablo 3** Katılımcıların Genel Özellikleri

Yaş	N	%
21-25	25	17,1
26-30	92	63
31-35	29	19,9
36-40	-	-
41 ve üzeri	-	-
Cinsiyet	N	%
Kadın	14	9,6
Erkek	132	90,4

Eğitim Durumu	N	%
Lisans	127	87
Yüksek Lisans	19	13
Doktora	-	-
Bankadaki Hizmet Süresi	N	%
0-5	116	79,5
6-10	30	20,5
11-15	-	-
16-20	-	-
21 ve üzeri	-	-
Unvan	N	%
Müfettiş Yardımcısı	63	43,2
Yetkili Müfettiş Yardımcısı	36	24,7
Müfettiş	30	20,5
Kıdemli Müfettiş	17	11,6
Başmüfettiş	-	-

Tablodan görüldüğü üzere, araştırmaya katılan müfettişlerin % 17,1'i 21-25 yaş aralığında, % 63'ü 26-30 yaş aralığında ve % 19,9'u da 31-35 yaş aralığında olup söz konusu bankanın müfettiş kadrosu oldukça genç bir görüntü arz etmektedir. Araştırmaya katılan müfettişlerin cinsiyetleri incelendiğinde; % 90,4'ünün erkek ve % 9,6'sının kadın olduğu görülmekte olup Teftiş Kurulu üyelerinin tamamına yakını erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum müfettişlik mesleğinin ağırlıklı olarak erkekler tarafından tercih edildiğine işaret etmektedir. Müfettişlerin eğitim durumunu ölçen soruya ilişkin sonuçlar değerlendirildiğinde; müfettişlerin % 87'sinin lisans ve

% 13'ünün yüksek lisans derecesine sahip oldukları görülmektedir. Bu minvalde, bankanın en değerli insan kaynağı havuzunu oluşturan müfettişlerin, lisansüstü eğitim açısından oldukça zayıf bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Araştırma anketini cevaplayan müfettişlerin bankadaki hizmet süreleri irdelenmiş ve bunların % 79,5'inin 0-5 yıl ve % 20,5'inin de 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu saptanmıştır. Bu durum söz konusu banka müfettişlerinin tecrübelerinin nispeten az olduğunu ifade etmektedir. Araştırmaya katılan müfettişlerin unvan dağılımları, % 43,2 müfettiş yardımcısı, % 24,7 yetkili müfettiş yardımcısı, % 20,5 müfettiş ve % 11,6 kıdemli müfettiş şeklindedir.

## 2. Araştırmada Kullanılan Anketin Geçerlilik Analizleri (Açımlayıcı Faktör Analizi ve Yüzeysel Geçerlilik)

Araştırmada kullanılan anketin geçerlilik analizleri çerçevesinde, öncelikle yüzey geçerliliği, akabinde de yapısal geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Yüzeysel geçerlilik, anketin işlevselliğinin değerlendirilerek araştırma için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmasıdır (Öksüz ve Malhan, 2005:78). Bu çerçevede araştırmada kullanılan anketin son hali, on banka müfettişinden alınan görüşler doğrultusunda oluşturulmuş olup bunlardan gelen dönüşler çerçevesinde ifadelere nihai şekli verilmiştir. Söz konusu müfettişlerce anketin açık ve anlaşılır olduğu ifade edilmiştir.

Anketin yapısal geçerliliği açımlayıcı faktör analizi yoluyla değerlendirilmiştir. Bu çerçevede öncelikle anketin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunun test edilmesi amacıyla KMO ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır.

**Tablo 4** KMO ve Bartlett Küresellik Testi Tablosu

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi</b>		,881
	Yaklaşık Ki-Kare	2244,829
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	df	300
	Anlamlılık	,000



Tablonun birinci satırında, 146 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün faktör analizi açısından 0,881 oranında yeterli olduğu görülmektedir. Bu oran iyi seviyede bir yeterliliğe işaret etmektedir (Çokluk vd., 2010:207). Ayrıca söz konusu tabloya göre elde edilen ki-kare değeri de anlamlıdır ( $p = 0,00 < 0,01$ ). Örneklemin hem büyüklük açısından yeterli hem de anlamlı bir sonuç içermesi sebebiyle söz konusu anket açım-layıcı faktör analizine uygundur.

Faktör analizi aşamasında 0,50 faktör yük değeri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 17. ifadenin binişiklik (bir ifadenin iki farklı boyuttaki yük değerleri arasında 0,1'den küçük fark olması) arz ettiği belirlenmiş olup söz konusu ifade anketten çıkarılmıştır. Bunun arkasından kalan ifadelerle faktör analizi tekrarlanmış ve birisi iki ifadeden oluşan altı alt boyut elde edilmiştir. Etkin bir faktörleştirmede

bir alt boyutta en az üç ifade bulunması gerekliliğinden (Akdağ, 2011: 26) ötürü faktör sayısı 5 olarak belirlenerek analiz yinelenmiştir. Bu kez 7. ifadenin faktör yük değeri 0,50'nin altında kalmıştır. Böylece anketten sırasıyla 17. ve 7. ifadeler çıkartılarak anketin son hali elde edilmiştir. Bu doğrultuda geriye kalan 25 ifade uygun alt boyut isimlendirmeleri yapılarak gruplandırılmıştır. Tabloda yer alan ifadelerin faktör yük değerlerinin oldukça yüksek oranlara sahip olması değişkenlerin varyansı yüksek derecede açıklama özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

İç kontrol değerlendirme anketini oluşturan ifadeler, iç denetime katkı (8, 9, 10, 11, 12, 13), sinerji (3, 21, 23, 24, 25, 26, 27), hiyerarşik statü (1, 2, 18, 19, 20), IT entegrasyonu (14, 15, 16) ve koordinasyon ve aktif danışmanlık (4, 5, 6, 22) şeklinde boyutlandırılmıştır.

**Tablo 5** İç Kontrol Değerlendirme Anketi Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktörler/Yük Değerleri				
	1	2	3	4	5
<b>İÇ DENETİME KATKI</b>					
İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde uygulanan ve işlemlerin eksiksiz ve doğru muhasebeleştirilmesini sağlayan prosedürlerin varlığı iç denetim planının yapılması aşamasında önemlidir.	,834				
İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol faaliyetlerine ilişkin saptanmış yazılı kurallardan yararlanılmaktadır.	,782				
İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol faaliyetlerinin dayandığı kontrol mekanizmaları göz önünde bulundurulmaktadır.	,771				
İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde kayıtların ve varlıkların kaybolmasının önüne geçmek ve hileyi önlemek amacıyla uygulanan kontroller, iç denetim planının yapılması aşamasında önemlidir.	,761				
İç denetim planının oluşturulmasında ilgili birimlerde daha önce yapılan iç kontrol çalışmalarının önemli bir fonksiyonu vardır.	,684				
İç denetim planının yapılması aşamasında iç kontrol biriminin yasal düzenlemelerdeki değişiklikleri zamanında ve tam olarak uygulamaya geçirmesi önem arz etmektedir.	,677				

<b>SİNERJİ (UYUM)</b>					
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.					
					,713
İç kontrol faaliyetlerinin denetimini yapan iç denetim biriminin gözlemci rolü sayesinde iki denetim birimi arasındaki muhtemel sorumluluk çatışmalarının önüne geçilmektedir.					,705
Organizasyonun amaç ve planları ışığında iç kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin performans ölçütleri kullanılmaktadır.					,636
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, finansal raporlamanın güvenilir bir şekilde yapılmasına katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.					,577
Bankanın iç denetim ve iç kontrol yapısı işletme politika ve amaçları ile uyum içindedir.					,572
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde uyumludur.					,536
İç denetim çalışmaları sırasında iç kontrol faaliyetlerinin politika ve prosedür kılavuzlarında tanımlanan şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmektedir.					,514
<b>HİYERARŞİK STATÜ</b>					
İç kontrol biriminin doğrudan denetim komitesine bağlı olması iç denetim çalışmaları için önemli bir güvence kaynağıdır.					,674
İç kontrol biriminin denetim komitesi aracılığıyla Yönetim Kurulu'na bağlı olması, banka çalışanlarının kontrol bilincinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.					,668
İç kontrol faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri gözlemek amacıyla yapılan iç denetim faaliyetlerine ilişkin bulgular denetim komitesine sürekli raporlanmaktadır.					,654
İç denetim çalışmaları sonucunda iç kontrol faaliyetlerine ilişkin süreç ve kontroller değişen risklere uygun olarak sürekli güncellenmektedir.					,641
İç denetim faaliyetleri kapsamında iç kontrol süreçleriyle ilgili risk değerlendirmesi yapılmaktadır.					,615
<b>IT ENTEGRASYONU</b>					
Bankanın finansal raporlamalarına temel oluşturacak bilginin doğruluğunu garanti eden IT prosedürleri bulunmaktadır.					,860
Birbirinden bağımsız sistemler arasında verinin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlayan bir IT kontrol sistemi mevcuttur.					,812
Bankanın iç denetim ve iç kontrol yapısını destekleyici nitelikte tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilen ve benimsenen ortak bir IT dil yapısı mevcuttur.					,749
<b>KOORDİNASYON VE AKTİF DANIŞMANLIK</b>					
İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde etkin bir risk yönetimi sağlamak için sürekli güncellenen bir aksiyon planı ortaya konulmaktadır.					,698
İç sistemlerin işlevselliğinin tam olarak yerine getirilmesi için iç denetim ve iç kontrol birimleri arasında etkin bir koordinasyon vardır.					,683

İç kontrol çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlenip sürekli güncellenmektedir.					,631
İç denetim faaliyetleri çerçevesinde iç kontrol uygulamalarının etkinliği sürekli olarak değerlendirilip Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.					,599

### 3. Araştırmada Kullanılan Anketin Güvenilirlik Analizi

Önce anketin tümü için daha sonra da her bir alt boyut için cronbach alfa güvenilirlik katsayıları ( $\infty$ ) hesaplanmıştır. Anketin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, cronbach alfa katsayısı 0,94 olarak hesaplanmış olup bu rakam anketin yüksek derecede güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Alt boyutlar için yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ise, iç denetime katkı faktörünün güvenilirliği 0,90, sinerji faktörünün güvenilirliği 0,87, hiyerarşik statü faktörünün güvenilirliği 0,82, IT entegrasyonu faktörünün güvenilirliği 0,85 ve koordinasyon ve aktif danışmanlık

faktörünün güvenilirliği 0,79 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu oranlar koordinasyon ve aktif danışmanlık alt boyunun oldukça güvenilir, diğer alt boyutların da yüksek derecede güvenilir olduğuna işaret etmektedir.

### 4. İç Kontrol Değerlendirme Anketine İlişkin Genel Ortalamalar

İç kontrol ve iç denetim arasındaki uyum ve koordinasyon ile iç denetimin danışmanlık fonksiyonuna ilişkin elde edilen genel ortalamalar iç kontrol ve iç denetim arasında sinerji ve koordinasyonun ve iç denetimin yönetime sağladığı danışmanlık hizmetinin ortalamasının üzerinde kısmi bir nitelik arz ettiğini göstermektedir.

**Tablo 6** Sinerji (Uyum) Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA
<b>SİNERJİ (UYUM)</b>	<b>3,79</b>	<b>0,65</b>
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.	3,79	0,87
İç kontrol faaliyetlerinin denetimini yapan iç denetim biriminin gözlemci rolü sayesinde iki denetim birimi arasındaki muhtemel sorumluluk çatışmalarının önüne geçilmektedir.	3,66	0,95
Organizasyonun amaç ve planları ışığında iç kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin performans ölçütleri kullanılmaktadır.	3,54	0,89
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, finansal raporlamanın güvenilir bir şekilde yapılmasına katkı sağlayacak ölçüde uyumludur.	3,84	0,84
Bankanın iç denetim ve iç kontrol yapısı işletme politika ve amaçları ile uyum içindedir.	3,90	0,87
İç denetim ve iç kontrol faaliyetleri, banka faaliyetlerinin yasa ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak ölçüde uyumludur.	4,04	0,75
İç denetim çalışmaları sırasında iç kontrol faaliyetlerinin politika ve prosedür kılavuzlarında tanımlanan şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmektedir.	3,75	0,98

Müfettişlerin değerlendirmeleri çerçevesinde iç kontrol ve iç denetim arasında ortalamanın üzerinde kısmi nitelikte bir uyumun bulunduğunu (genel ort: 3,79); iç kontrol ve iç denetim faaliyetleri arasındaki sinerjinin banka faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesine, söz konusu sistemler arasında muhtemel sorumluluk çatışmalarının engellenmesine, güvenilir bir finansal raporlama sisteminin kurulmasına, bankacılık işlemlerinin yasa ve düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmesine ve iç kontrol sistemine ilişkin işleyişin gözetilmesine katkı sağladığını söylemek mümkün olacaktır.

**Tablo 7** Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık Alt Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	GENEL ORTALAMALAR	STANDART SAPMA
<b>KOORDİNASYON VE AKTİF DANIŞMANLIK</b>	<b>3,67</b>	<b>0,70</b>
İç kontrol faaliyetleri çerçevesinde etkin bir risk yönetimi sağlamak için sürekli güncellenen bir aksiyon planı ortaya konulmaktadır.	3,74	0,80
İç sistemlerin işlevselliğinin tam olarak yerine getirilmesi için iç denetim ve iç kontrol birimleri arasında etkin bir koordinasyon vardır.	3,52	0,92
İç kontrol çalışanlarının görev, yetki ve sorumlulukları açık ve net olarak belirlenip sürekli güncellenmektedir.	3,65	0,85
İç denetim faaliyetleri çerçevesinde iç kontrol uygulamalarının etkinliği sürekli olarak değerlendirilip Yönetim Kurulu'na sunulmaktadır.	3,79	0,98

Müfettişlerce yapılan değerlendirmeler ışığında, genel olarak iç kontrol ve iç denetim arasındaki koordinasyonun ortalamanın üzerinde kısmi bir nitelik taşıdığını ve iç denetim tarafından yönetim kuruluna sağlanan aktif danışmanlık hizmetinin de ortalamanın üzerinde ve kısmi nitelikte olduğunu (genel ort: 3,67) söylemek mümkündür. Burada iç kontrol ve iç denetim arasındaki koordinasyonun (ort: 3,52) danışmanlık fonksiyonuna (ort: 3,79) nispeten daha zayıf olduğu

görülmektedir. Bu nispi koordinasyon zayıflığının iç kontrol uzmanları/kontrolörleri ve müfettişler arasında yaşanan yoğun rekabetten kaynaklandığı söylenebilir.

Her iki boyut bağlamında da standart sapma değerlerinin görece düşük olması (ne çok düşük ne de yüksek olması), ifadelerine verilen yanıtların birbirleri ile tutarlı olduğuna ilişkin önemli bir göstergedir.

### 5. İç Kontrol ve İç Denetim Süreçlerine Yönelik Korelasyon Analizi

İç kontrol ve iç denetim sistemleri arasındaki ilişkileri irdelemek amacıyla korelasyon analizi (Pearson Correlation) gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 8** İç Kontrol ve İç Denetim Sistemleri Arasındaki İlişkiler

	Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık	IT Entegrasyonu	Hiyerarşik Statü	İç Denetime Katkı	Sinerji
Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık	1				
IT Entegrasyonu	,452**	1			
Hiyerarşik Statü	,589**	,383**	1		
İç Denetime Katkı	,549**	,345**	,600**	1	
Sinerji	,656**	,479**	,706**	,550**	1

\*\* p < 0,01

Analiz sonuçları doğrultusunda ankete ait tüm alt boyutların birbirleri ile anlamlı ve aynı yönde ilişkili oldukları görülmektedir. Buna göre koordinasyon ve aktif danışmanlık faktörü ile IT entegrasyonu ( $r = 0,452$ ;  $p < 0,01$ ), hiyerarşik statü ( $r = 0,589$ ;  $p < 0,01$ ), iç denetime katkı ( $r = 0,549$ ;  $p < 0,01$ ) ve sinerji ( $r = 0,656$ ;  $p < 0,01$ ) alt boyutları arasında aynı yönde, orta derecede ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çerçevede iç kontrol sistemine ilişkin IT entegrasyonunun artması, iç kontrol ve iç denetim sistemleri arasındaki sinerjinin yoğunlaşması ve hiyerarşik statünün güçlenmesi gibi hususların iç kontrol ve iç denetim koordinasyonunu arttıracığı ve iç denetimin yönetim kuruluna daha aktif danışmanlık yapması sonucunu doğuracağı söylenebilir. Ayrıca koordinasyon ve aktif danışmanlık kalitesindeki yükselmenin iç kontrolün iç denetime daha fazla katkı yapmasını temin edeceği ifade edilebilir.

İç kontrol ve iç denetim arasındaki uyum (sinerji) ile koordinasyon ve aktif danışmanlık ( $r = 0,656$ ;  $p < 0,01$ ), IT entegrasyonu ( $r = 0,479$ ;  $p < 0,01$ ), iç denetime katkı ( $r = 0,550$ ;  $p < 0,01$ ) alt boyutları arasında orta derecede ve hiyerarşik statü ( $r = 0,706$ ;  $p < 0,01$ ) alt boyutu arasında yüksek derecede aynı yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu çerçevede iç kontrol ve iç denetim arasındaki koordinasyonun artması ve iç denetimin danışmanlık fonksiyonunun gelişmesi, IT entegrasyonunun artması ve hiyerarşik statünün güçlenmesinin iç denetim ve iç kontrol arasındaki sinerjiyi (uyumu) artıracığı söylemek mümkündür. Diğer taraftan iç kontrol ve iç denetim arasındaki sinerjinin artmasının iç denetim faaliyetlerinin daha etkin yürütülmesine (iç denetime katkı) ve dolayısıyla iç kontrol sistemine katkı yapması sonucunu doğuracağı ifade edilebilir.

## 6. İç Kontrol ve İç Denetim Süreçlerine Yönelik Regresyon Analizi

İç kontrol ve iç denetim sistemleri arasındaki etkileşimlerin irdelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Buna göre koordinasyon ve aktif danışmanlık faktörü ile arasında korelasyon bulunan IT entegrasyonu, hiyerarşik statü, iç denetime katkı, ve sinerji alt boyutları arasında aynı zamanda regresyon ilişkisi de (sebeup-sonuç ilişkisi) bulunmaktadır.

**Tablo 9** IT Entegrasyonunun Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,452	$R^2 = ,205$	Düzeltilmiş $R^2 = ,199$	
Anova	:	F = 37,039	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
IT Entegrasyonu		,411	,452	6,086	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında IT entegrasyonunun koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde meydana gelen değişimin %20'sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 37,039; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, IT entegrasyonunda meydana gelen bir birimlik artışın koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde 0,41 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 10** Hiyerarşik Statünün Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,589	$R^2 = ,347$	Düzeltilmiş $R^2 = ,343$	
Anova	:	F = 76,584	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
Hiyerarşik Statü		,587	,589	8,751	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, hiyerarşik statünün koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde meydana gelen değişimin %34'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 76,584; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, hiyerarşik statüde meydana gelen bir birimlik artışın koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde 0,59 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 11** Koordinasyon ve Aktif Danışmanlığın İç Denetime Katkı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,549	$R^2 = ,302$	Düzeltilmiş $R^2 = ,297$	
Anova	:	F = 62,183	p = ,000		
Bağımlı Değişken: İç Denetime Katkı					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık		,627	,549	7,886	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinin iç denetime katkı seviyesinde meydana gelen değişimin %30'unu açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 62,183; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde meydana gelen bir birimlik artışın iç denetime katkı seviyesinde 0,63 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 12** Sinerjinin Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,656	$R^2 = ,431$	Düzeltilmiş $R^2 = ,427$	
Anova	:	F = 108,894	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Koordinasyon ve Aktif Danışmanlık					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
Sinerji		,693	,656	10,435	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, sinerjinin koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde meydana gelen değişimin %43'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 108,894; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, sinerjide meydana gelen bir birimlik artışın koordinasyon ve aktif danışmanlık seviyesinde 0,69 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Diğer taraftan sinerji (uyum) ile IT entegrasyonu, iç denetime katkı ve hiyerarşik statü alt boyutları arasında da regresyon ilişkisi (sebeup-sonuç ilişkisi) bulunmaktadır.

**Tablo 13** IT Entegrasyonunun Sinerji Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,479	$R^2 = ,229$	Düzeltilmiş $R^2 = ,224$	
Anova	:	F =42,850	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Sinerji					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
IT Entegrasyonu		,411	,479	6,546	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, IT entegrasyonunun sinerji seviyesinde meydana gelen değişimin %22'sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 42,850; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, IT entegrasyonunda meydana gelen bir birimlik iyileşmenin sinerji seviyesinde 0,41 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 14** Hiyerarşik Statünün Sinerji Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,706	$R^2 = ,498$	Düzeltilmiş $R^2 = ,494$	
Anova	:	F =142,783	p = ,000		
Bağımlı Değişken: Sinerji					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
Hiyerarşik Statü		,666	,706	11,949	,000

Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, hiyerarşik statünün sinerji seviyesinde meydana gelen değişimin %50'sini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir (F= 142,783; p< 0,001). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, hiyerarşik statüde meydana gelen bir birimlik güçlenmenin sinerji seviyesinde 0,66 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 15** Sinerjinin İç Denetime Katkı Üzerindeki Etkileri

Model Özeti	:	R = ,550	$R^2 = ,303$	Düzeltilmiş $R^2 = ,298$	
Anova	:	F =62,524	p = ,000		
Bağımlı Değişken: İç Denetime Katkı					
Bağımsız Değişken:		B	$\beta$	t	p
Sinerji		,663	,550	7,907	,000



Tabloda yer alan  $R^2$  değerine bakıldığında, sinerjinin iç denetime katkı seviyesinde meydana gelen değişimin %30'unu açıkladığı görülmektedir. Ayrıca modelin genel olarak anlamlı olduğu Anova testi sonuçlarından görülmektedir ( $F=62,524$ ;  $p<0,001$ ). Tabloda yer alan regresyon katsayısı (B değeri) incelendiğinde, sinerjide meydana gelen bir birimlik iyileşmenin iç denetime katkı seviyesinde 0,66 oranında etkili olduğunu söylemek mümkündür.

#### IV. SONUÇ

Bankacılık sektöründe yaşanan kredi usulsüzlükleri, zimmet eylemleri ve bilgi işlem sistemi açıkları gibi aksaklıkların önüne geçilmesi, ancak tüm bankacılık sektöründe etkin bir iç kontrol sistemi kurulması ve söz konusu sistemin sağlıklı bir iç denetim mekanizması eliyle sürekli olarak denetlenmesi ile mümkün olacaktır. Türkiye'de özellikle 2001 krizinden sonra, bağımsız yapısı ile dikkat çeken BDDK tarafından uygulamaya konulan düzenlemeler, finansal sektörde görece güçlü bir yapının oluşmasına önemli katkılar sağlamıştır. Bugün Türk bankacılık sektöründeki iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin yapısı ve işleyişi, 2012 yılında yayınlanan "Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde dünya uygulamalarına paralel olarak şekillendirilmiştir. Yönetmeliğin amacı, sektörde etkin ve yeterli iç sistemler mekanizması (iç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri) kurulmasını temin etmektir.

Bu çalışma ile banka iç kontrol sistemi ve faaliyetleri hakkında müfettişlerin görüşlerinin alınması, bu doğrultuda iç kontrol sistemine katkı bağlamında iç denetim ve iç kontrol birimlerinin koordinasyonu ile bu birimlerin uyumunun ölçülmesi, ayrıca iç denetim birimi tarafından iç kontrol faaliyetlerine ilişkin yönetime ne ölçüde danışmanlık hizmeti verildiğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında ihtiyaç

duyulan veriler araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket yardımıyla toplanmıştır.

Araştırma sonucunda iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin birbiri ile koordinasyonunun ve iç denetimin iç kontrole ilişkin üst yönetim karşısında taşıdığı danışmanlık fonksiyonunun ortalamasının üzerinde kısmi bir nitelik arz ettiği(3,67), ayrıca söz konusu sistemler arasında kısmi mahiyette ve ortalamasının üzerinde bir sinerjinin (uyumun) bulunduğu (3,79) bulgularına ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular çerçevesinde, iç kontrol ve iç denetim sistemi arasındaki uyumun güçlendirilmesi için iç denetim tarafından iç kontrol faaliyetlerinin değerlendirilmesine ilişkin olarak kullanılan performans ölçütlerinin iyileştirilmesi, iç denetim birimi ve iç kontrol birimi arasında muhtemel sorumluluk çatışmalarının yaşanmaması için gereken önlemlerin alınması, iç kontrol faaliyetlerinin banka içi ve banka dışı mevzuatta tanımlanan şekilde gerçekleştirilmesi için iç denetim birimince sürekli değerlendirmelerin yapılması ve iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin yapısının banka politika ve amaçları ile daha uyumlu hale getirilmesi faydalı olacaktır. Diğer taraftan iç kontrol ve iç denetim birimi arasındaki koordinasyonun artırılması ve iç denetimin yönetime etkin bir danışmanlık sunabilmesi için iç kontrol çalışmaları temelinde görev, yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmesi ve sürekli güncellenmesi, ayrıca iç denetimin üst yönetime daha fazla danışmanlık hizmeti sunmasını mümkün kılacak ölçüde iletişim kanallarının açık tutulması, yönetimin banka iç denetim (teftiş) birimine rutin denetim faaliyetlerini icra etmenin daha ötesinde bir anlam yüklemesi gerekmektedir.

Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgulara göre iç kontrol ve iç denetim arasındaki sinerjinin geliştirilmesi, iç kon-

trol ve iç denetim arasında koordinasyonun artırılabilmesi ve iç denetimin yönetime iç kontrol süreçlerine ilişkin olarak daha etkin danışmanlık sunabilmesi için iç kontrol süreçlerine ilişkin IT entegrasyonunun iyileştirilmesi ve iç kontrolün hiyerarşik statüsünün güçlendirilmesi yararlı olacaktır. İç kontrol ve iç denetim arasındaki sinerji ile iç denetim ve iç kontrol koordinasyonu/danışmanlık boyutları birbirini karşılıklı olarak beslemektedir. İç kontrolün iç denetime daha fazla katkı yapması ve dolayısıyla daha etkin bir iç kontrol sistemi için iç kontrol-iç denetim uyumu ve koordinasyonunu artıracak önlemlerin alınması faydalı olacaktır.

Bundan sonraki çalışmalarda, iç kontrol personelinin üzerinde aynı anketin gerekli uyarlamalar yapılarak uygulanması, bu kez iç kontrol personelinin gözünden söz konusu süreçlerin değerlendirilmesine imkân tanıyacaktır. Ayrıca bu çalışma genişletilerek tüm bankacılık sektöründeki iç denetçiler üzerinde de gerçekleştirilebilir. Bu sayede geliştirilen anketin farklı örneklerde de test edilmesi ve sektörün bütünü açısından çıkarımlar yapılması mümkün olacaktır. Yapılacak çalışmalardan elde edilecek sonuçların sektöre katkı sağlayacağı söylenebilir.

**KAYNAKÇA**

- Acındı, A. (2007), “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Ölçülmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Akdağ, M. (2011), “SPSS’te İstatistiksel Analizler”, Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ders Notları, Malatya.
- Altamuro, J. ve Beatty, A. (2010), How Does Internal Control Regulation Affect Financial Reporting?, *Journal Of Accounting And Economics*, 49(1-2), 58-74.
- Aras, G. (2006), “İşletmelerde Sürdürülebilir Değer Yaratma ve İç Denetim”, *TİDE İç Denetim Dergisi*, 16, 20-21.
- Aslan, B. (2010), “Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim”, *Sayıştay Dergisi*, (77), 63.
- Bayram, N. (2013), “Bankalarda İç Denetimin Yeniden Yapılandırılması”, *Öneri Dergisi*, 10(40), 15-34.
- Boisclair, J. P. ve Jackson P. D. (1996), Two Sides of the Same Coin : CICA’s Guidance on Control and CCAF’s Effectiveness Reporting Framework, Chartered Accountants of Canada and Criteria of Control of the Canadian Institute of Chartered Accountants, Canada.
- Bozkurt, N. (2000), Muhasebe Denetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2005), “Anket Geliştirme”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-148.
- Cengiz, S. (2013), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Kapsamında İç Denetimin Yeri Ve Önemi: Borsa İstanbul’da Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 403-448.
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA). (2011), “Definition of Internal Auditing Code of Ethics International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing”, United Kingdom.
- Chun, Cai, (1997), “On The Functions and Objectives of Internal Audit and Their Underlying Conditions”, *Managerial Auditing Journal*, 12(4-5), 247-250.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1994), *Internal Control Integrated Framework*, Jersey City, USA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2011), *Internal Control - Integrated Framework*, USA.
- Curtis, M. B ve Wu, F. H. (2000). The Components of A Comprehensive Framework of Internal Control, *CPA Journal*, 70(3), 64-66.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010), “Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları”, Pegem Akademi, Ankara.
- DeLuccia, J. J. (2008), *IT Compliance and Controls: Best Practices for Implementation*, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA.
- Government of Andra Pradesh (GoAP). (2003), “Internal Audit Manual”, Centre for Good Governance, India.
- International Federation Of Accountants (IFAC). (2011), *Global Survey on Risk Management and Internal Control*, New York, USA.
- International Federation Of Accountants (IFAC). (2012), *Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*, New York, USA.
- Jeong-Bon, K., Song, B. Y., ve Liandong, Z. (2011), Internal Control Weakness and Bank Loan Contracting: Evidence from SOX Section 404 Disclosures, *Accounting Review*, 86(4), 1157-1188.
- Kaval, H. (2008), *Muhasebe Denetimi*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara.
- KPMG and Audit Committee Institute (2013), “Audit Committee Handbook”, United Kingdom.

- Memiş, M. Ü. (2008), “Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar, İSMMMO Mali Çözüm Dergisi, (85), 75-91.
- Okur, Y. (2010), “Türkiye’de Teftiş ve İç Denetim: Kavramlar, Beklentiler ve Hayatla Yüzleşme”, Maliye Dergisi, (158), 570-586.
- Öksüz M. ve Malhan S. (2005), “Sağlığa Bağlı Yaşam Kalitesi ‘Kalitemetri’”, Başkent Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Pehlivanlı, D. (2010), Modern İç Denetim: Güncel İç Denetim Uygulamaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1.baskı, İstanbul.
- Republic of Macedonia Ministry of Finance (RMMF). (2004), “Training Material on Internal Auditing”, Ministry of Finance Internal Audit Policy Development and Training, Macedonia.
- Saxena, R. G., Srinivas, K., Rai, U. ve Rai, S. M. (2010), “Auditing and Business Communications”, Himalaya Pub. House, India.
- The Institute of Chartered Accountants of India (ICAI). (2009), “What’s an Internal Audit”, Internal Audit Standards Board, India.
- The International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). (2004), Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector, Brussels, Belgium.
- Türedi, H. (2011), “Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: İç Denetim ve İlgili Olarak Yapılan Çalışmalar”, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 16, 22-46.
- Uyar, S. (2003), “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü”, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 63.
- Uzun, A. K. (1999), “Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 1(6), 1-4.
- Uzun, A. K. (2006), “Değer Yaratın Denetim”, TİDE İç Denetim Dergisi, 14, 54-55.
- Uzun, A. K. (2009), “Şirketlerde İç Kontrollerin Yeterliliğinde İç Denetimin Rolü”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:62, 1-8.
- Uzun, A.K. (2010), “Kurumsal Yatırımcılar İçin İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Önemi”, TKYD Kurumsal Yatırımcı Dergisi, 10, 26-29.
- Yavuz, S.T. (2002), “İç Kontrol Fonksiyonunun Bileşenleri: İç Kontrol Merkezi Teftişten (İç Denetimden) Farklı Bir Mekanizma mıdır?” TBB Bankacılar Dergisi, 42, 39-57.
- Yücel, F. (2003), “Finansal Hizmetler Sektöründe Yeni Düzenlemeler ve Risklerin Yönetimi”, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı:3, 1-7.
- Yücel, S. (2007), “Denetimin Etkinliği ve Basel II”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Yüksel, F. ve Kayalı, N. (2012), “Türk Bankacılık Sektöründe İç Denetim Faaliyetlerinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi”, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2), 162-187.



# ENTEĞRE RAPORLAMA SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ SEBEPLERİ VE ŞİRKETLERE SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Yrd. Doç. Dr. H. Pınar KAYA\*

## ÖZET

Günümüzde finansal raporlar, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları gibi finansal ve finansal olmayan birçok bilgiyi içeren farklı raporlar, şirketler hakkında doğru kanaat oluşturmak isteyen bilgi kullanıcılarının ihtiyacını karşılamak yerine bilgi kirliliğine yol açmıştır. Bilgi kullanıcılarının ihtiyacı anlamlı, karşılaştırmalı, net, açık, anlaşılır ve öz bilgidir. Adı ne olursa olsun, kaç sayfa hazırlanırsa hazırlansın, kimler tarafından ne şekilde denetlenirse denetlensin bilgi kullanıcılarına fayda sağlamayan hiçbir raporun önemi yoktur. Bu noktadan hareketle ortaya çıkarılan yeni raporlama anlayışının adı entegre raporlamadır. Çalışmanın amacı; sayıca zaten fazla olan ve bilgi kullanıcıları tarafından uzun ve karmaşık oldukları için eleştirilen mevcut raporlara, entegre rapor adı altında bir yenisini daha eklemenin şirketlere ve ilgili taraflara sağlayacağı faydaları açık bir şekilde ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Entegre Raporlama, Finansal Raporlama, Sürdürülebilirlik Raporlaması.

## THE REASONS OF COMING OUT THE INTEGRATED REPORT SYSTEM AND THEIR BENEFITS TO THE COMPANIES

### ABSTRACT

Nowadays many reports, including plenty of financial and nonfinancial information, such as financial reports, corporate social responsibility reports, sustainability reports, and annual reports have caused information pollution instead of serving the purpose of stakeholders who try to form a true opinion about companies. What the stakeholders need is meaningful, comparative, clear, explicit, comprehensible and brief information. Regardless of what the report is called, how many pages it has and by whom and how the report is evaluated, the report with no benefit to the stakeholders does not have any importance. From that point of view, a new reporting style called as integrated reporting has been come out. In this study, it is aimed to call forth the benefits to companies and stakeholders of adding the new integrated reporting into the huge area of reporting systems which have been criticized by the stakeholders because of being long and complex.

**Key Words:** Integrated Reporting, Financial Reporting, Sustainability Reporting.

\* Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, (E-posta: pkaya@ahievran.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Rapor hazırlamak, şirketlerin tüm bölüm ve faaliyetlerini ilgilendiren, oldukça fazla zaman alan, maliyetli ve çok zorlu bir süreçtir. Aynı ayrı hazırlanan raporların şirketlerin gerçek değer ve performanslarına dair kapsamlı bir bakış açısı sunamaması ilgili tarafların farklı bir rapor arayışına girmesine sebep olmuştur. Son yıllarda gündeme gelen, finansal veriler ile sürdürülebilirlik verilerinin birbiriyle bağlantılı biçimde bir araya getirilmesini öngören raporlama yaklaşımının adı, entegre raporlamadır. Bazı kaynaklarda bütünlük ya da tümlük raporlama şeklinde de isimlendirilen entegre raporlamanın, kurumsal raporlama uygulamalarında küresel bir devrim niteliği<sup>1</sup> taşıyacağı ve yeni raporlama standardı haline geleceği<sup>2</sup> öngörülmektedir.

Entegre raporlama ile ilgili gelişmelerin ön plana çıkmasında bazı kurum ve kuruluşların önemli etkisi olmuştur. Bunlar arasında Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative, GRI), Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants, IFAC) ve bunların öncülüğünde oluşturulan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) yer almaktadır.<sup>3</sup> Sürdürülebilirlik yönetimi ve raporlaması Türk şirketlerinin tüm dünyaya oranla daha geç çalışma yapmaya başladığı bir alan olmasına rağmen, entegre raporlama ile ilgili gelişmelerin tüm dünya ile aynı zamanda takip

edilebilmesi, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği ile Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin konuya verdiği önem sayesinde.<sup>4</sup> Bu iki dernek tarafından, mevcut raporlamanın 21. yüzyıl gereksinimlerini karşılayamadığı düşüncesinden yola çıkılarak Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)'nin Türkiye ayağı olan "Entegre Raporlama Platformu" oluşturulmuştur. Kurulan platformun en önemli amacı entegre raporlama konusunda farkındalık yaratmak ve entegre raporlamanın Türkiye'de uygulanmasını teşvik etmektir.<sup>5</sup>

Entegre raporlamanın gelişime katkı sağlayacak bir diğer gelişme ise, Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından 2010 yılında yayınlanan "ISO 26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi"dir. Şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamalarına yardımcı olmayı amaç edinen ISO 26000, sosyal sorumluluğun ne olduğunu ve sosyal sorumluluk adına şirketlerin yapmaları gereken faaliyetlerin neler olduğunu küresel anlamda açıkça ortaya koymaktadır. ISO 26000 ile GRI Sürdürülebilirlik Raporlamasının ilke ve göstergeleri birbiriyle benzerdir.<sup>6</sup> ISO 26000 standardını benimseyen ve ilkelerini yerine getiren şirketler daha sürdürülebilir bir toplum oluşumuna katkı sağlar.

Küresel Raporlama Girişimi'nin Emekli Başkanı ve Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin Başkanı Prof. Mervyn King, entegre raporlamanın öncüsü olarak kabul edilmektedir.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Dursun Ali Yaz (2014), "Mali Analizde Küresel Devrim: Entegre Raporlama", İstanbul Mali Müşavirler ve Muhasebeciler Derneği, Web Sayfası: <http://www.ismmd.org.tr/mali-analizde-kuresel-devrim-entegre-raporlama> Erişim Tarihi: Şubat 2015; Henning Dräger, "Daha Anamlı Kurumsal Raporlamaya Yeni Yaklaşımlar", Kurumsal Yönetim Dergisi, Yaz 2014, Sayı: 24, s. 43.

<sup>2</sup> Linda Huguen, Ayalew Lulseged and David R. Upton, "Improving Stakeholder Value Through Sustainability and Integrated Reporting", The CPA Journal, 2014, p. 61.

<sup>3</sup> Sibel Karğın, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, "Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi", Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Cilt:6, Sayı: 1, 2013, s. 33.

<sup>4</sup> Elif Özkul Gökmen, "Entegre Raporlamaya Hazır mısınız?", EKOIQ Dergisi, Ağustos 2013, Sayı: 32, s. 71.

<sup>5</sup> Konca Çalkıvık, "Entegre Raporlama Dönemi Başlıyor", EKOIQ Dergisi, Ağustos 2013, Sayı: 32, s. 74.

<sup>6</sup> Robert G. Eccles, Beiting Cheng and Daniela Saltzman, The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps, Boston: Harvard Business School, 2010, p. 43-44.

King'e göre; entegre raporlama bir şirketin ne kadar para kazandığı ile değil de, nasıl para kazandığı ile ilgilenmektedir. Geleneksel finansal raporlar şirketin sadece finansal durumuna odaklanır. Bunun aksine entegre rapor, bir şirketin kar ederken toplumsal, çevresel ve finansal açılardan piyasa üzerinde bıraktığı etki üzerine yoğunlaşır. Böylece şirketin faaliyetlerini uzun dönemler boyunca nasıl sürdüreceğini ortaya koyarak, okuyucuların şirket ile ilgili bilinçli değerlendirmeler yapmasına imkan sağlar.<sup>8</sup>

Şirketler ile ilgili öz bilgilerin tek bir kaynaktan elde edilme fikri başlangıçta çok pratik ve etkiyici görünmekle birlikte, beraberinde farklı soruları da akla getirmektedir. Bu sorulardan bazıları şunlardır:

- Entegre raporun ortaya çıkış sebepleri nelerdir?
- Entegre raporlama nasıl yapılacaktır?
- Entegre raporları kim hazırlayacaktır?
- Rapor hangi bilgileri içerecektir?
- Entegre raporlamanın denetim mekanizması ne şekilde oluşturulacaktır?
- Entegre rapor düzenlemenin şirketlere ve diğer ilgili taraflara sağlayacağı faydalar neler olacaktır?

Çalışma kapsamında yukarıda belirtilen sorulara cevap aranacak ve entegre raporlama konusuna açıklık getirilmeye çalışılacaktır. Yeni bir raporlama yaklaşımı olması sebebiyle entegre raporlama ile ilgili başarılı uygulamalar yapan dünya şirketleri incelenerek, farklı bakış açıları ve yorumlar değerlendirilecektir.

## 2. ENTEGRE RAPORLAMA SİSTEMİNİN ORTAYA ÇIKIŞ SEBEPLERİ

Şirket faaliyetlerinin muhasebeye yansıyan kısmını finansal nitelikli veriler oluşturduğu için, finansal tablolara aktarılan bilgiler de şirketin geçmiş işlemlerine dayanır. Yatırımcıların erişebildiği bilginin çoğunluğunun geçmişe dair olduğu bir senaryoda, onlardan sanki önlerinde hiçbir yol yokmuş gibi sadece arkayı gösteren bir ayna ile sonraki köşeyi dönmeleri istenmektedir.<sup>9</sup> Halbuki yatırımcıların ve şirket paydaşlarının doğru kararlar vermeleri için şirketi sadece geçmiş faaliyetleri ile değil, gelecekte sahip olacağı imkan ve fırsatlarıyla değerlendirmeleri gerekir. Bu da finansal ve finansal olmayan bilgilere ulaşım, bunlar arasında anlamlı bir ilişki kurarak mümkün olmaktadır. Entegre raporlama sisteminin ortaya çıkışının en temel sebebi de budur. Entegre raporlamanın merkezinde yönetimin finansal ve finansal olmayan bilgiler arasındaki ilişkileri tutarlı bir şekilde açıklama yeteneği vardır.<sup>10</sup>

Eccles ve Saltzman'a göre, şirketleri entegre rapor düzenlemeye iten iki temel sebep vardır. Birincisi, entegre raporun şirketler açısından risk ve fırsatlara cevap verecek şekilde sürdürülebilir bir strateji ve sürdürülebilir bir toplum oluşturma temel bir unsuru olmasıdır. İkinci sebep ise, tüm paydaşların tek bir rapordan mesaj almasını sağlayarak, kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflığı artırmanın temel bir unsuru olmasıdır.<sup>11</sup> Entegre raporlama sisteminin diğer ortaya çıkış sebeplerini genel olarak maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz:

<sup>7</sup> Thomas Odenwald ve Christian Berg, "Kurumsal Kaynak Yönetimi ve Sürdürülebilirlik", EKOIQ Dergisi, Kasım 2014, Sayı: 45, s. 50.

<sup>8</sup> Kurumsal Yönetim Dergisi, Dünyadan Haberler, Yaz 2014, Sayı: 24, s. 18.

<sup>9</sup> Henning Dräger, a.g.e., s. 43.

<sup>10</sup> Michael P. Krzus, "Integrated Reporting: If not now, when?", IRZ, Heft 6, 2011, p. 274.

<sup>11</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy, New York: John Wiley & Sons, 2010, p. 146.



**Tablo 1: Entegre Raporlama Sisteminin Ortaya Çıkış Sebepleri**

- Bilgi kullanıcılarının bir şirketi yalnızca finansal açıdan ya da sadece şirketin toplumsal sorunlara olan duyarlılığına bakarak tek kritere bağlı değerlendirmek istememeleri,
- Hazırlanan mevcut raporların bölümleri arasında tutarsızlıklar olmasına ve çok uzun sayfalardan oluşmasına rağmen eksik bilgiler içermesi gibi sebeplerden dolayı bilgi kullanıcıları açısından zamanla daha anlaşılabilir bir hale gelmesi,
- İşletmelerin finansal raporlarının sadece geçmişe dönük performans bilgileri içermesi ve geleceğe ilişkin hedefler konusunda yeterli bilgi sunmaması,
- Sürdürülebilirlik raporlarının daha çok geleceğe yönelik öngöründe bulunması ve yeterli ölçüde finansal tablo verileri içermemesi,
- Bilgi kullanıcılarının, kararlarına yön verecek finansal ve finansal olmayan tüm bilgileri ayrı ayrı raporlardan değil de, tek bir rapordan elde etme ihtiyacı,
- Şirketin sürdürülebilirliğine ve gelecek değerine ilişkin değerlendirmelerin finansal verilerle desteklenmiş bir şekilde sunulmasının bilgi kullanıcıları için daha güvenilir ve anlamlı olmasıdır.

Entegre raporlama sisteminin ortaya çıkış sebepleri kadar, şirketlerin entegre raporlamayı ne şekilde algıladıklarının da büyük önemi vardır. Enformasyon-İnovasyon-Entegrasyon temalı 22-24 Mayıs 2013 tarihlerinde Amsterdam’da gerçekleştirilen GRI Konferansı’nda 2010-2012 dönemlerine ilişkin, GRI rehberi temel alınarak hazırlanan ve hazırlayanların “entegre rapor” olarak adlandırdığı 756 raporun analitik incelenmesi sonucunda entegre rapor algısının tüm dünyada şu şekilde oluştuğu tespit edilmiştir.<sup>12</sup>

- Raporların ağırlıklı olarak hazırlandığı ilk on ülke sırasıyla, Güney Afrika, Hollanda, Brezilya, Avustralya, Finlandiya, İsviçre, İspanya, ABD, İsveç ve Kanada’dır. Raporlar daha çok finansal hizmetler sektörü başta olmak üzere elektrik üretimi, enerji ve madencilik sektörlerinde faaliyet gösteren şirketlerce hazırlanmıştır.

- Raporların sadece üçte biri net olarak sürdürülebilirlikle ilgili bilgiler ile finansal bilgiler arasında bağlantı kurmuş ve bu bilgileri birlikte değerlendirmiştir.
- Raporların yarısı ise, iki ayrı rapor olan sürdürülebilirlik ve finansal raporu, aralarında ki bağlantıyı kurmaksızın tek kapak altında toplamıştır.
- Şirketlerin genel olarak entegre rapor düzenleme sebepleri; kurumsal sosyal sorumluluk ve finansal raporların tek bir belgeye entegre edilmesinin şirketin operasyonel, finansal ve sosyal faaliyetleri arasındaki uyumu artırması ve sadece finansal değil, aynı zamanda ekonomik, çevresel, sosyal, sürdürülebilirlik ve teknik açıdan şirketin kapsamlı bilgi sunabilmesine imkan tanıyor olmasıdır.

<sup>12</sup> Global Reporting Initiative, “The Sustainability Content of Integrated Reports – A Survey of Pioneers”, 2013, s. 13-19; Elif Özkul Gökmen, a.g.e., s. 72.

- Raporlar uzunlukları açısından değerlendirildiğinde, 2010 yılında şirketlerin toplam %60'ının, 2011 yılında %62'sinin, 2012 yılında ise %57'sinin 150 sayfa ve daha az hacimli rapor düzenlemiş olduğu aşağıdaki tablodan da açıkça görülmektedir. 150 sayfadan daha fazla rapor düzenleyen şirketler sayıca azınlıktadır.

biri üzerindeki etkilerini gösterecek şekilde raporlanmasıdır.<sup>13</sup> Entegre raporun ilerleyen zamanlarda farklı kurum ve kişiler tarafından çeşitli şekillerde tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

*“Entegre rapor bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa,*

**Tablo 2: Entegre Raporların Uzunluğu (sayfa)**

Yıllar	0-50	51-100	101-150	Toplam	151-200	200+	Online
2010	%8	%22	%30	<b>%60</b>	%16	%22	%2
2011	%10	%26	%26	<b>%62</b>	%15	%20	%3
2012	%12	%22	%23	<b>%57</b>	%16	%24	%3

**Kaynak:** Global Reporting Initiative, “The Sustainability Content of Integrated Reports – A Survey of Pioneers”, 2013, s.19.

Entegre raporlamanın dünya çapında faaliyet gösteren tüm şirketler tarafından doğru algılanması ve başarıyla uygulanması için, öncelikle kavramsal açıdan çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu noktada, entegre raporun tanımı, mevcut raporlar ile arasındaki farklılıklar ve raporun hazırlanmasına ilişkin ilkeler önem taşımaktadır.

### 3. ENTEGRE RAPORLAMANIN TANIMI

İlk olarak “One Report” şeklinde ortaya atılan ve farklı platformlarda tartışmalara sebep olan entegre raporlama, dar ve geniş anlamli olmak üzere iki şekilde açıklanmıştır. En dar anlamıyla entegre rapor, kağıt ya da pdf dosya şeklinde hazırlanan “tek bir doküman”dır. Geniş anlamda ise, finansal ve finansal olmayan bilgilerin bir-

*orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesidir.”<sup>14</sup>*

*“Entegre Raporlama, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (IFRS) içindeki geleneksel finansal raporlama ölçütlerini kullanarak, kurumsal tedarik zincirleri üzerindeki iklim değişimi etkileri gibi finansal olmayan risk faktörlerini birbirine bağlayan bir dil yaratmak amacını taşıyan yenilikçi bir çabadır.”<sup>15</sup>*

*“Entegre raporlama karbon emisyonları, insan sermayesi ve maddi olmayan duran varlıklar da dahil olmak üzere su ve diğer kaynakların kullanımını gibi sürdürülebilirlik konularının işletmeler üzerindeki etkilerine odaklanan, kurumsal*

<sup>13</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 11.

<sup>14</sup> Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), “Uluslararası Entegre Raporlama <ER> Çerçevesi”, s. 7, Web Sayfası: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf> Erişim Tarihi: Aralık 2014.

<sup>15</sup> Henning Dräger, a.g.e., s. 43.

*sorumluluk ve güvenilir piyasaların temel taşlarından birini oluşturan raporlama sistemidir”.*<sup>16</sup>

*“Entegre raporlama, şirket performansının hem finansal hem de sürdürülebilirlik açısından bütünsel ve entegre gösterimidir”.*<sup>17</sup>

*“Entegre raporlama, daha sürdürülebilir bir küresel ekonomi için bir şirketin karşı karşıya kaldığı riskler ve fırsatların kapsamlı bir resmi ni oluşturacak şekilde, şirketin etkililik ve performansı ile ilgili olan verileri bir araya getirecek olan rapordur”.*<sup>18</sup>

Entegre raporlama yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere, şirketin genel durumunu kuşbakışı yansıtan bir raporlama anlayışıdır ve diğer şirket raporları ile arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır.

#### **4. DİĞER RAPORLAR İLE ENTEGRE RAPOR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR**

Şirketler tüm faaliyetlerine ilişkin bilgileri düzenledikleri çeşitli raporlar sayesinde kamuoyu ile paylaşırlar. Aslında genel olarak tüm raporların düzenlenme amacı şirket faaliyetleri hakkında kamuoyunu doğru bilgilendirmektir. Ancak her bir rapor bu bilgilendirmeyi farklı boyut ve çerçevede yapmaktadır. İçerdikleri bilgi açısından da raporlar arasında birtakım farklılıklar bulunmaktadır.

Öncelikle entegre raporun ne olmadığını ifade etmekte yarar vardır. Entegre rapor, finansal ve sürdürülebilirlik raporlarının tek bir belgede toplandığı bir rapor türü değildir. Diğer bir ifade ile entegre rapor, bir şirketin finansal raporu ile sürdürülebilirlik raporunun birebir toplamından oluşmaz, bu raporlarda yer alan bilgilerin birlikte değerlendirilmesi ve yorumlanması sonucu elde edilen öz bilginin yer aldığı raporun adı entegre rapordur. Entegre raporlama 159 yıllık geçmişi olan finansal raporlama ve 15-20 yıllık geçmişi olan sürdürülebilirlik raporlamasına kıyasla oldukça yeni bir kavramdır, gelişiminin hızlı olması genç olan sürdürülebilirlik ve yaşlı olan finansal raporlamanın bir araya getirilme becerisine bağlıdır.<sup>19</sup>

Entegre rapor düzenlemek, mevcut bir otomobile daha güçlü bir motor takmaya benzetilebilir.<sup>20</sup> Otomobil önceden de kullanıcısının ihtiyacını karşılayabilecek durumdadır ancak motor gücünün artırılmasıyla birlikte kullanıcıya daha yüksek performansla, daha rahat ve güvenli bir sürüş keyfi yaşatabilecektir. Finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporları da bilgi kullanıcılarının ihtiyacını karşılar ancak entegre raporun sağlayacağı fayda daha üst seviyededir.

Sürdürülebilirlik raporu, entegre raporun bir parçası veya alt kümesi olarak görülebilir.<sup>21</sup> Tek başına sürdürülebilirlik raporları çevresel, sosyal ve yönetim konuları ile şirket stratejisi ve finansal performans arasında bağlantı sağla-

<sup>16</sup> Michael P. Krzus, a.g.e., p. 272.

<sup>17</sup> Robert G. Eccles and Kyle Ambrester, “Two Disruptive Ideas Combined: Integrated Reporting in the Cloud”, IESE Insight, No.8, First Quarter 2011, p. 14.

<sup>18</sup> Tajudeen J. Ayoola and Omoneye O. Olanmi, “Business Case for Integrated Reporting in the Nigerian Oil and Gas Sector”, Issues in Social and Environmental Accounting, ISSN 1978-0591, Vol. 7, No. 1 March 2013, p. 32.

<sup>19</sup> Sibel Karğın, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, a.g.e., s. 40.

<sup>20</sup> Robert G. Eccles, Beiting Cheng and Daniela Saltzman, a.g.e., p. 3.

<sup>21</sup> PwC (2013), “Integrated Reporting: Going beyond the financial results”, p.4., Web Sayfası: [http://www.pwc.com/en\\_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

madığı için zayıf kalmaktadır.<sup>22</sup> Sürdürülebilirlik raporunun zayıf kalan eksiklerini, entegre raporun tamamlaması beklenmektedir.

Mevcut finansal muhasebe, kısa vadeli performans ölçüleri olan net dönem karı, finansal durum ve nakit akışlarına dair tarihi bilgilere odaklanırken, entegre raporlama şirketin orta ve uzun vadeli performansı ile ilgilenmektedir.<sup>23</sup> Finansal raporlama geçmiş tarihli finansal bilgilere dayalı ve tek yönlü bakış açısıyla yapılan bir raporlama iken; entegre raporlama bir kurumun stratejisi, yönetimi ve finansal performansı ile çevresel ve sosyal konularla arasındaki bağlantıları ortaya koymaktadır. Dünya nüfusu arttıkça şirketler makro ve mikro anlamda her konuda sürdürülebilirlik sorunları yaşayacak ve daha fazla üretimi daha az doğal kaynakla yapmak zorunda kalacaktır. Entegre raporlama şirketlere toplumun bir parçası olduklarını anlatarak, yol gösterici bir görev de üstlenecektir.<sup>24</sup>

Entegre Raporlamanın merkezinde, bir kurumun değerini çok çeşitli faktörlerin belirlediğine dair giderek gelişen algılamaya yer alır. Bunların bazılarının yapısı finansal veya somuttur ve mali bilançoda kolayca yer alabilir (örneğin: mülk, nakit), bazıları da alamazlar (örneğin: insanlar, doğal kaynaklar, entelektüel sermaye, piyasa ve mevzuat bağlamı, rekabet, enerji güvenliği).<sup>25</sup> Bilançoda yer almayan ve finansal olmayan bu bilgiler, bilgi kullanıcıları için çok değerli olduğundan şirketler tarafından finansal

tablolar dışındaki diğer raporlarda açıklanır. Yatırımcıları endişelendiren birbiriyle ilişki iki temel sebep vardır. Birincisi, farklı şekillerde açıklanan finansal olmayan bilgileri karşılaştırmanın kolay olmamasıdır. İkincisi ise, şirketlerin piyasa değerlerinin %80'inin maddi olmayan duran varlıklardan oluşmasıdır. Entegre raporlama, şirketlerin hem maddi hem de maddi olmayan varlıklarını daha iyi sürdürülebilir değer yaratıklarını göstermek için nasıl kullandıklarını açıklamayı amaçlamaktadır.<sup>26</sup>

Entegre raporun, diğer raporların eksiklerini tamamlayan ve sağladıkları faydalardan daha fazlasını kullanıcılarına sunabilen bir raporlama sistemi olabilmesi için, şirketler tarafından büyük bir titizlikle hazırlanması gerekmektedir.

## 5. ENTEGRE RAPORUN HAZIRLANMASINA İLİŞKİN İLKELER

Entegre raporda yer alması gereken bilgiler ve rapor hazırlanırken uyulması gereken temel ilkeler IIRC tarafından Aralık 2013'te yayımlanan "Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi"nde belirtilmiştir. Entegre raporlama çerçevesi, yeni entegre raporun unsurlarını ve genel içeriğini tanımlayan ilke tabanlı bir yaklaşımdır.<sup>27</sup>

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre entegre raporun şu bilgileri içermesi gerekmektedir:<sup>28</sup>

<sup>22</sup> Michael P. Krzus, a.g.e., p. 274.

<sup>23</sup> Abraham Fried, Mark P. Holtzman and David Mest, "The New Annual Report for the 21st Century", Financial Executive ve FALL 2014, p. 26.

<sup>24</sup> Konca Çalkıvık, a.g.e., s. 74.

<sup>25</sup> Henning Dräger, a.g.e., s. 43.

<sup>26</sup> Ernst&Young (2014), "Integrated Reporting", p. 2, Web Sayfası: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting-summary/\\$FILE/EY-Integrated-reporting-summary.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting-summary/$FILE/EY-Integrated-reporting-summary.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

<sup>27</sup> Abraham Fried, Mark P. Holtzman and David Mest, a.g.e., p. 26.

<sup>28</sup> Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), a.g.e., s. 10.

- ❖ Raporu hazırlayan işletmeyi etkileyen dış çevre,
- ❖ İşletme tarafından kullanılan **sermaye öğeleri**,
- ❖ İşletmenin kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmak amacıyla dış çevresiyle ve sermaye öğeleriyle nasıl etkileşim kurduğu.

Tüm işletmelerin başarıya ulaşması çeşitli sermaye öğelerine dayalıdır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ne göre, **sermaye öğeleri** şunlardır:<sup>29</sup>

- **Finansal sermaye:** Bir kuruluşun mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulan ve borçlanma, öz sermaye veya hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edinilen fon havuzudur.
- **Üretilmiş sermaye:** Binalar, ekipmanlar, altyapı (karayolları, limanlar, köprüler, atık ve su arıtma tesisleri) gibi doğal olmayan fiziksel nesnelere.
- **Fikri sermaye:** Patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet ile zımni bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi "kuruluşa ait sermaye" bilgiye dayalı maddi olmayan varlıklardır.
- **İnsan sermayesi:** İnsanların yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonlarıdır.
- **Sosyal ve ilişkisel sermaye:** Paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar, başlıca paydaşlarla olan ilişkiler ve bir kuruluş tarafından geliştirilen ve kuruluşun dış paydaşlarıyla birlikte korumak için çalıştığı kar-

şılıklı güven ve etkileşime girme isteği, kuruluşun geliştirdiği marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıklar ile kuruluşun faaliyet gösterme ehliyetidir.

- **Doğal sermaye:** Bir kuruluşun dün, bugün ve gelecekte sahip olduğu ve olacağı refahı destekleyen ürün veya hizmetler sunulmasını sağlayan hava, su, toprak, madenler, ormanlar, biyolojik çeşitlilik ve ekosistem sağlığı gibi yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar ve süreçlerdir.

Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi, entegre raporun hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken temel ilkeleri şu şekilde belirlemiştir:<sup>30</sup>

- ✓ **Stratejik odak ve geleceğe yönelim:** Bir entegre rapor kuruluşun stratejisi ve bunun, kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetiyle ve sermaye öğelerini kullanımı ve etkileşimiyle nasıl bir ilgisi olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır.
- ✓ **Bilgiler arası bağlantı:** Bir entegre rapor kuruluşun zaman içinde değer yaratma kabiliyetini etkileyen faktörlerin birleşimi, birbirleriyle olan ilişkileri ve aralarındaki bağımlılıkların bütünsel bir resmini sunmalıdır.
- ✓ **Paydaşlarla ilişkiler:** Bir entegre rapor kuruluşun temel paydaşlarıyla kurduğu ilişkilerin doğası ve kalitesi hakkında bilgi sağlamalı ve kuruluşun paydaşların meşru ihtiyaç ve isteklerini ne ölçüde anladığını, hesaba kattığını ve karşıladığını göstermelidir.
- ✓ **Önemlilik:** Bir entegre rapor kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabi-

<sup>29</sup> Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), a.g.e., s. 11-12.

<sup>30</sup> Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), a.g.e., s. 5.

liyetini önemli ölçüde etkileyen konular hakkında bilgi vermelidir.

- ✓ **Kısa ve öz olma:** Bir entegre rapor kısa ve öz olmalıdır.
- ✓ **Güvenilirlik ve eksiksizlik:** Bir entegre rapor olumlu ya da olumsuz tüm maddi hususları dengeli ve maddi hata içermeyecek bir şekilde içermelidir.
- ✓ **Tutarlılık ve karşılaştırabilirlik:** Bir entegre rapordaki bilgiler, hem zaman içinde tutarlı bir temele dayalı olarak hem de kuruluşun kendi zaman içinde değer yaratma kabiliyeti açısından, diğer kuruluşlarla karşılaştırılmasına olanak sağlayacak şekilde sunulmalıdır.

Bir entegre raporda, birbirlerine temelden bağlı olan sekiz içerik ögesi ve bu içerik ögeleriyle ilgili sorulan soruların yanıtları yer almalıdır. Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesine göre, entegre raporun paydaşlara (finansal sermaye sağlayan taraflar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, iş ortakları, yerel toplumlar, STK'lar, çevre grupları, kanun yapıcılar, düzenleyici kurumlar ve politika yapıcılar) cevap vermesi gereken sorular şunlardır:<sup>31</sup>

- ◆ **Kurumsal genel görünüm ve dış çevre:** Kuruluş ne iş yapıyor ve hangi koşullarda faaliyet gösteriyor?
- ◆ **Kurumsal Yönetim:** Kuruluşun kurumsal yönetim yapısı kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini nasıl destekliyor?
- ◆ **İş modeli:** Kuruluşun iş modeli nedir?
- ◆ **Riskler ve fırsatlar:** Kuruluşun kısa, orta ve uzun vadede değer yaratma kabiliyetini

etkileyen spesifik risk ve fırsatlar nelerdir ve kuruluş bunları nasıl ele almaktadır?

- ◆ **Strateji ve kaynak aktarımı:** Kuruluşun hedefi nedir ve buraya nasıl ulaşmayı amaçlamaktadır?
- ◆ **Performans:** Kuruluş, dönem için belirlenen stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaşmıştır ve elde edilen sonuçlar sermaye ögelerini nasıl etkilemiştir?
- ◆ **Genel görünüş:** Kuruluşun stratejisini uygularken karşılaşması muhtemel zorluk ve belirsizlikler ve bunların, iş modeli ile gelecekteki performansı açısından potansiyel etkileri nelerdir?
- ◆ **Sunumun temeli:** Kuruluş entegre rapora dahil edilecek konuları nasıl belirlemektedir ve bu konular nasıl nicelenmekte veya değerlendirilmektedir?

Entegre raporun, finansal raporlar ile sürdürülebilirlik raporlarında yer alan tüm bilgileri birbiriyle bağlantılı bir şekilde bünyesinde toplamış olması demek, çok sayfa hazırlanması gerektiği anlamını taşımaz. Tam aksine, çoğu zaman finansal raporlar ve sürdürülebilirlik raporları birçok kullanıcı tarafından uzun ve karmaşık hazırlandığı için eleştirilmektedir. Muhasebe standartları ve gerekliliklerini yerine getirmek şirketler için hem maliyetlidir, hem de kapsamlı denetim prosedürleri gerektirir buna rağmen bilgi kullanıcıları hazırlanan raporları anlaşılır bulmaz. Hatta bazen finansal tabloların dipnot ve açıklamalarının, finansal tabloların kendilerinden daha uzun olduğu bile ileri sürülmektedir.<sup>32</sup> 40-50 sayfalık hacme sahip ancak öz bilgi içeren bir entegre rapor bile kullanıcıların ihtiyacını karşılamakta yeterli olabilir. Zaten tek bir

<sup>31</sup> Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), a.g.e., s. 5.

<sup>32</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 52, 56.

rapor oluşturma düşüncesinin altında yatan mantık da bu değil midir? Entegre rapor sayesinde bilgi kullanıcıları ihtiyaç duydukları bilgiyi farklı kaynaklarda aramayacak ve bilgiye kolay bir şekilde ulaşabileceklerdir.

Şirket raporlarının günümüzde genellikle muhasebe ve finans birimleri tarafından hazırlandığı bilinmektedir. Ancak entegre raporların finansal ve finansal olmayan bilgileri içermesi ve bilgiler arasındaki bağlantıyı net bir biçimde sunması gerektiği için, şirketin tüm birimlerinin entegre rapor düzenleme sürecine katkı sağlaması doğru olacaktır.

## 6. ENTEGRE RAPORLAMA SİSTEMİNİN DENETİM MEKANİZMASI

Entegre raporlarda yer alan finansal ve finansal olmayan bilgiler; birbirini tamamlayan, birlikte değerlendirilmesi ve bilgi kullanıcılarına birlikte sunulması gereken bilgiler olduğu için, bu bilgilerin denetim mekanizmasının da birlikte oluşturulması gerekir. Entegre raporlama, entegre bir denetim gerektirir.<sup>33</sup> Günümüzde denetim firmaları ve bağımsız denetçilerin denetimini yapmaya alıştıkları bilgi finansal niteliklidir. Finansal verilerin ne şekilde denetlenmesi gerektiği, Uluslararası Bağımsız Denetim Standartlarına uygun olarak hazırlanan Türkiye Denetim Standartlarında mevcuttur. Ancak, finansal olmayan verilerin denetiminin nasıl yapılacağı noktasında uzlaşmış bir görüş ve standart bulunmamaktadır.

Belirli bir standardı olmasa da, entegre raporlarda yer alan finansal olmayan bilgilere güvence sağlanması son derece önemli bir konudur. Bazı

kaynaklar finansal olmayan bilgilerin denetimi ifadesini kullanmaktan kaçınmakta ve denetim yerine finansal olmayan bilgilerin güvencesi ifadesini kullanmayı uygun görmektedir. Bunun sebebi de, denetim kelimesinin daha çok tarihi finansal tablolardaki bilgileri akla getirmesidir. Günümüzde birçok ülkede finansal olmayan bilgiler üzerindeki güvence gönüllülük esasına dayalı yapılmaktadır. KPMG tarafından 2008 yılında yapılan bir çalışmada, Fransa, İtalya, İspanya ve İngiltere’de %50’den fazla bir yüzde ile şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk raporları üzerine güvence görüşü almaya yönelik açık bir eğilimleri olduğu tespit edilmiştir. En düşük oran %14 ile Amerika Birleşik Devletlerindedir.<sup>34</sup>

Bazı ülkelerde gönüllülük esasına dayalı olsa da, Türkiye’de entegre raporlamaya geçiş olduğu taktirde, raporda yer alan bilgilerin denetimini öngören bir takım düzenlemeler mevcuttur. Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından 14 Mart 2014 tarihli ve 28941 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Bağımsız Denetçinin Denetlenmiş Finansal Tabloları İçeren Dokümanlardaki Diğer Bilgilere İlişkin Sorumlulukları (BDS 720) Hakkında Tebliğ”in 1. maddesine göre; “*Denetlenmiş finansal tablolar ile diğer bilgiler arasındaki önemli tutarsızlıklar, denetlenmiş finansal tabloların güvenilirliğini zedeleyebileceği için denetçi diğer bilgileri de incelemelidir*”. Entegre rapor düzenleyen şirketlerin raporları incelendiğinde, “FİNANSAL TABLOLAR” başlığı altında Finansal Durum Tablosu, Kapsamlı Gelir Tablosu, Nakit Akış Tablosu, Özkaynak Değişim Tablosu, Finansal Tablolara İlişkin Dipnotlar ve bun-

<sup>33</sup> Robert G. Eccles, (Tarih Belirtilmemiş), Accountancy Futures: Accountants for Business Integrated Reporting, “Perspective: The Academic”, PG: 14 Edition: 03, p. 1, Web Sayfası: [http://www.people.hbs.edu/reccles/integrated\\_reporting\\_perspectives.pdf](http://www.people.hbs.edu/reccles/integrated_reporting_perspectives.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

<sup>34</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 105.

lara ilişkin Bağımsız Denetim Raporu bulundukları görülmektedir. Entegre raporlar da, denetlenmiş finansal tablo bilgilerini içerdiği için BDS 720 kapsamında değerlendirilmelidir.

Entegre raporlar, mevcut muhasebe ve denetim çerçevelerinde birtakım düzenlemeler yapılmasını gerektirmektedir.<sup>35</sup> Günümüzde az sayıda şirket, finansal bilgiler için özenli bir biçimde oluşturduğu iç ölçüm ve kontrol sistemlerini finansal olmayan bilgiler için de oluşturmaya başlamıştır. Bilgi kullanıcılarının yüksek nitelikli finansal olmayan bilgilere duyacakları ihtiyacın her geçen gün artması beklenmektedir.<sup>36</sup> Bu sebeple, finansal olmayan bilgi üretiminin de şirket içinde sağlıklı yapılabilmesi için tüm önlemler alınmalı ve finansal olmayan bilgilerin finansal bilgilerle birlikte denetimi sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Entegre raporlamada finansal olmayan bilgilere

güvence sağlamak için, Uluslararası Güvence Denetimi Standartları (ISAE) kullanılarak entegre raporlama için bir denetim çerçevesi oluşturulabilir. Entegre raporlama için gelecekte Avrupa Birliği Direktifleri oluşturmak da söz konusu olabilir.<sup>37</sup> Denetimin nasıl yapılacağı belirlendikten sonra, denetimi yapacak bağımsız denetçilerin finansal olmayan bilgi denetimi konusunda yeteneklerinin geliştirilmesi şarttır. Denetçilerin entegre rapor denetimleri sonunda verecekleri görüşlerin türleri ve içerikleri de, yapılması gereken düzenlemeler ile net bir şekilde belirlenmelidir.

## 7. ENTEGRE RAPORLAMANNIN SAĞLAYACAĞI FAYDALAR

Entegre raporlama sisteminin işletmelere ve işletme dışındakilere sağlayacağı birçok fayda vardır. Bunlar aşağıdaki gibi maddeler halinde özetlenebilir:<sup>38</sup>

**Tablo 3: Entegre Raporlamannın İşletmelere Sağlayacağı Faydalar**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletmelerin farklı isimler altında düzenledikleri diğer raporları tek bir raporda birleştirmelerini sağlayarak, raporlama maliyetini düşürür.</li> <li>• Entegre raporlama işletmelere kendi iç süreçlerini güçlendirmede ve bilgi kullanıcıları ile iletişimlerini geliştirmede fayda sağlar.</li> <li>• İşletme stratejileri etkin bir iç ve dış iletişim ortamı sağlanarak toplumun ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulduğu için işletmenin itibar riskini azaltır.</li> <li>• İşletmelerin doğru kararlar almalarını sağlayarak, sermaye ve diğer kaynakların etkin ve verimli kullanımını artırır.</li> <li>• Finansal ve finansal olmayan performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlar.</li> </ul>
---

<sup>35</sup> Thomas Odenwald ve Christian Berg, a.g.e., s. 50.

<sup>36</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 109.

<sup>37</sup> Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 222.

<sup>38</sup> Konca Çalkıvık, a.g.e., s. 74; Robert G. Eccles and George Serafeim, "The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting", Director Notes (The Conference Board), November 2011, p. 2; Michael P. Krzus, a.g.e., p. 275-276; Abraham Fried, Mark P. Holtzman and David Mest, a.g.e., p. 26; Harold P. Roth (2014), "Is Integrated Reporting in the Future?", The CPA Journal, p. 65; Robert G. Eccles and Michael P. Krzus, a.g.e., p. 148. kaynaklarından derlenmiştir.



- İşletmenin sermaye maliyetini azaltır.
- İşletmenin riskleri tespit etme ve yönetme kabiliyetini geliştirir.
- İşletme çalışanlarının, işletmeye olan bağlılıklarının artmasına yardımcı olur.
- Yöneticilerin risk ve fırsatları daha doğru değerlendirmelerini sağlayarak karar vermelerine yardımcı olur.
- Finansal olmayan bilgilerin zamanında ve güvenilir bir şekilde üretilmesi için iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesine katkı sağlar.
- Sadece finansal konulara odaklanmayıp, toplum ve çevre gibi önemli konuları da dikkate aldığı için şirketin istikrarlı olmasına katkı sağlar.
- İşletmenin daha uygun şartlarla finansman sağlayabilmesine yardımcı olur.
- İşletmenin marka değerinin artmasına katkı sağlar.
- İşletme içinde farklı birimler arasındaki işbirliğini ve uyumu artırarak şeffaflığı sağlar.
- İşletmenin hazırlayacağı iç ve dış raporlar arasında tutarlılık sağlar.

#### **Entegre Raporlamanın İşletme Dışındaki Bilgi Kullanıcılarına Sağlayacağı Faydalar**

- Ortak bir dil geliştirmeye katkı sağlar.
- Kurumsal raporlamanın kalitesini artırır.
- Finansal risklerin yanı sıra toplumsal ve çevresel risklerin de değerlendirildiği bir finansman piyasasının oluşmasına katkı sağlar.
- Hissedarlar ile işletme arasındaki iletişimi artırarak, aralarında yüksek seviyede bir güven ortamının oluşmasına yardım eder.
- Bilgi kullanıcılarının işletmeleri daha kapsamlı değerlendirmelerini ve işletmeler hakkında daha doğru kararlar almalarını sağlar.
- Entegre raporlar kısa ve öz hazırlanacağı için, bilgi kirliliğini azaltarak, okumada zamandan tasarruf sağlar.

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, entegre raporlama sistemi şirketler ve tüm bilgi kullanıcıları açısından son derece yararlı bir raporlama türüdür. Türkiye'nin entegre raporlamaya geçişinin biraz zaman alacağı düşünülse de, dünya şirketlerinin zorunlu ya da gönüllü uygulamaya başladığı ve birçok fayda sağladığı entegre raporlama sistemini Türk firmalarının da gelecekte benimseyeceği açıktır. Entegre raporu ilk düzenleyen ve entegre raporlamayı başarıyla

uygulayan şirketlere ilişkin bilgiler ilerleyen bölümde açıklanmıştır.

#### **8. DÜNYADA ENTEGRE RAPOR UYGULAMALARI**

Entegre raporu yaklaşık 13 yıl önce ilk düzenleyen şirket, Danimarkalı biyo-sanayi ürünleri şirketi Novozymes'dir. Bundan bir yıl sonra Brezilyalı kozmetik şirketlerinden Natura Cosméticos, 2003 yılında ilk entegre raporunu

yayınlanmıştır. Daha sonraki yıl Danimarkalı sağlık bakım şirketi Novo Nordisk bunu izlemiştir. Günümüzde ise, Avrupalı şirketlerin bir kısmı entegre raporlar üretmekte ve daha entegre web siteleri oluşturmaktadır. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde Electric Power, Pfizer, Southwest Airlines ve United Technologies Corporation gibi bazı ABD şirketleri entegre rapor yayınlayan şirketler arasına girmiştir.<sup>39</sup> Fransız sigorta işletmesi AXA, Alman kimya işletmesi BASF, İsveç ilaç işletmesi Novartis ve Hollandalı Van Gansewinkel Group da entegre rapor düzenleyen şirketler arasında yer almaktadır.<sup>40</sup>

Entegre raporlamada öncülük yapan ülkelerin başında Güney Afrika gelmektedir. Entegre raporlamanın zorunlu kılındığı ilk ülke olan Güney Afrika'da halka açık şirketler raporlarını King III kılavuzuna göre hazırlamaktadırlar.<sup>41</sup> Güney Afrika'da 2009 yılında çıkarılan King Kanunu'na dayanarak, Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'na tabi şirketlere 1 Mart 2010 sonrası dönemler için entegre rapor hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.<sup>42</sup>

Entegre rapor düzenleme zorunluluğu bulunmasa da, birçok ülkede faaliyet gösteren şirketler finansal olmayan bilgi üretmenin ve bunu başka rapor türleri içinde açıklamanın önemini kavramış durumdadır. Örneğin, Fransa'da Grenelle II Kanunu 2012 yılından itibaren 500 veya daha fazla çalışanı olan kamu ve özel tüm şirketlere faaliyet raporlarında finansal olmayan bilgi verme yükümlülüğü getirmiştir.<sup>43</sup>

Entegre raporlamayı gönüllülük esasına dayalı olarak başarıyla uygulayan ve ismini tüm dünyaya duyuran şirketler de mevcuttur. Bu şirketlerden birisi, Amsterdam merkezli Royal Philips Electronics'dir. Şirket, ilk olarak 2008 yılı faaliyet raporunda finansal ve sürdürülebilirlik raporlarını entegre rapor şeklinde modernize etmiştir. Şirketin entegre raporlama sistemini benimsemesinin; artan verimlilik, düşük maliyet ve gelişmiş iletişim olmak üzere üç faktöre bağlı olduğu belirtilmektedir. Şirket yöneticilerine göre entegre rapor, içeride ve dışarıda şirket için bir kartvizit olarak hizmet vermektedir.<sup>44</sup> Yani Philips, verimlilik artışı sağlayarak, maliyetlerini düşürerek ve hem şirket içindeki çalışanlarına hem de dış çevresindeki bilgi kullanıcılarına faaliyetleri ile ilgili doğru bilgi aktararak şirketin imajını artırmayı başarmıştır.

Entegre raporlamada önemli olan tüm bilgiler arasındaki bağlantıyı iyi kurmaktır. Günümüzde birçok şirket çevresel ve sosyal verileri kolaylıkla sağlamak ancak bu verileri finansal veriler ile entegre etmekte ve tüm verileri tek raporda toplamakta sıkıntı yaşamaktadır.<sup>45</sup> IIRC tarafından 2013 yılında S&P 500 endeksine tabi ABD'nin 500 büyük şirketi üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, 500 şirket arasından sadece %1,4'ünün (7 şirket) finansal veriler ile sürdürülebilirlik verilerini entegre bir biçimde açıklayabildiği saptanmıştır.<sup>46</sup> Bu şirketlerin isimleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

<sup>39</sup> Robert G. Eccles and George Serafeim, a.g.e., p. 1.

<sup>40</sup> Sibel Karğın, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, a.g.e., s. 29.

<sup>41</sup> Sibel Karğın, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, a.g.e., s. 36.

<sup>42</sup> Michael P. Krzus, a.g.e., p. 273.

<sup>43</sup> Robert G. Eccles and Kyle Armbruster, a.g.e. p. 14.

<sup>44</sup> Robert G. Eccles and Daniela Saltzman, "Achieving Sustainability Through Integrated Reporting", Stanford Social Innovation Review, 2011, p. 60.

<sup>45</sup> Roth, Harold P., a.g.e., p. 66.

<sup>46</sup> IIRC Institute, "Integrated Financial and Sustainability Reporting in the United States", 2013, p. 4.

**Tablo 4: ABD’de Finansal ve Sürdürülebilirlik Raporlarını Tam Entegre Biçimde Düzenleyen S&P 500 Şirket İsimleri Listesi**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• American Electric Power (AEP)</li> <li>• Clorox</li> <li>• Dow Chemical</li> <li>• Eaton</li> <li>• Ingersoll Rand</li> <li>• Pfizer</li> <li>• Southwest Airlines</li> </ul>
--

**Kaynak:** IIRC Institute, “Integrated Financial and Sustainability Reporting in the United States”, 2013, p. 41.

Aceituno, Ariza ve Sanchez; 15 ülkeden 568 şirket üzerinde yapmış oldukları çalışmada, yönetim kurulunun özellikleri ve sayıca büyüklüğü ile şirketin açıklanan bilgilerinin entegrasyon düzeyi ve tutarlılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Çalışma sonucunda, yönetim kurulunun büyüklüğü, bağımsızlığı, faaliyetleri, üyelerin cinsiyet ve uyruk farklılıkları (çeşitlilik) ile entegre rapor üretimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu tespit edilmiştir. Özellikle yönetim kurulunun büyüklüğü ve çeşitliliği, yönetim kurulu üyeleri arasında uyumsuzluk ve iletişim sorunlarını artırmak yerine kurumsal bilgi entegrasyonu üzerinde olumlu bir etki yaratmış-

tır. Elde edilen sonuçlara göre, şeffaflık ve kurumsal bilgilerin entegrasyon düzeyi, büyük şirketler ve büyüme fırsatı olan şirket için bir üstünlüktür.<sup>47</sup>

Yapılan bir diğer çalışma sonucuna göre, Nijerya’da petrol ve gaz sektöründe faaliyet gösteren şirketlere entegre raporlama modeli önerilmektedir. Bunun sebebi, Güney Afrika’daki gibi Nijerya’da da yasal bir yaptırımın olmasının ülkenin ekonomik refahı açısından çok gerekli görülmesidir. Entegre raporlamaya geçiş ile kamuoyunun ihtiyaç duyduğu şeffaflık sağlanarak, Nijerya’nın Nijer Delta Bölgesi’ndeki petrol arama çalışmalarının başlangıcından itibaren eksik olan kamu güveninin tekrar kazanılabileceği düşünülmektedir.<sup>48</sup>

Günümüzde entegre rapor düzenleyen şirketlerin başarısını belgelendiren yarışmalar da düzenlenmektedir. Bunlardan biri olan Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması Ödülleri, (The CR Reporting Awards) şirket raporlarını farklı kategorilerde değerlendiren uluslararası bir yarışmadır. Bu yarışmanın “En İyi Entegre Rapor” kategorisinde, finansal ve finansal olmayan konuların örgütsel performans üzerindeki etkisini en iyi gösteren rapor seçilerek ödüllendirilmektedir. Yarışmaya katılan şirketlerin entegre rapor başlığı altında rapor düzenlemesi şart değildir, finansal ve finansal olmayan bilgileri etkin bir şekilde raporlamak yarışmayı kazanmak için yeterlidir. Yıllar itibariyle en başarılı entegre rapor seçilen şirket isimleri şunlardır:

<sup>47</sup> José V. Frias-Aceituno, Lazaro Rodriguez-Ariza and I.M Garcia-Sanchez, “The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting”, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 20, Published online 10 July 2012 in Wiley Online Library, p. 219-230.

<sup>48</sup> Tajudeen J. Ayoola and Omoneye O. Olanami, a.g.e., p. 50.

**Tablo 5: Yarışma Sonuçları**

Yıllar	Birinci Şirket	İkinci Şirket	Üçüncü Şirket
2014	<b>Novo Nordisk A/S</b> Annual Report 2012.	<b>Smithfield Foods Inc</b> 2012 Integrated Report.	<b>Natura Cosmetics SA</b> Natura Report 2012.
2013	<b>Novo Nordisk A/S</b> Annual Report 2011.	<b>Vancouver City Savings Credit Union</b> 2011 Annual Report.	<b>Takeda Pharmaceutical Company Limited</b> Annual Report 2012.
2012	<b>Novo Nordisk A/S</b> Annual Report 2010.	<b>Hyundai Engineering &amp; Construction Co</b> Sustainability Report 2011.	<b>Vancouver City Savings Credit Union</b> 2010 Annual Report.
2011	<b>Natura Cosméticos SA</b> Natura Report 2009.	<b>SolarWorld AG</b> Annual Group Report 2009	<b>AXA SA</b> 2009 Activity and Corporate Responsibility Report.
2010	<b>Novo Nordisk A/S</b> Annual Report 2008.	<b>BASF SE</b> Report 2008 Economic, Environmental and Social Performance.	<b>Veolia Environnement</b> Annual and Sustainability Report 2008.

**Kaynak:** CCRA (www.corporateregister.com)

Tablodan görüldüğü gibi Novo Nordisk'in üst üste üç yıl en iyi rapor seçilmesinin temel sebebi; şirketin yıllık faaliyet raporunda tam entegrasyon hedefi çerçevesinde, finansal raporlamada kullandığı ilkeleri finansal olmayan raporlama için de uygulamış olmasıdır. Novo Nordisk, iç kontrol sisteminde finansal olmayan raporlamada maddi bir hataya sebep olabilecek önemli zayıflıklar olmadığından emin olmak için Sarbanes Oxley Yasası'nın iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin tüm ilkelerini yerine getirerek başarıya ulaşmıştır.<sup>49</sup>

Entegre rapor düzenleyen öncü şirketlerin raporlamadan sağlayacakları fayda çoğaldıkça diğer tüm şirketlere de örnek teşkil edecekleri ve her geçen gün entegre raporlama sistemini benimseyen şirket sayısının daha da artacağı muhtemeldir.

## 9. SONUÇ

Kurumsal yönetimin en önemli ilkelerinden biri kamuyu aydınlatma ve şeffaflıktır. Finansal tablolar da şirketler tarafından bu amaca hizmet etmek için oluşturulmaktadır. Ancak son zamanlarda tarihi bilgiler içeren ve sınırlı bir çerçevesi olan geleneksel finansal tablolar, şirketler hakkında yeterli bilgi veremediği için ihtiyacı karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu durum şirketleri faaliyet raporları, kurumsal sosyal sorumluluk raporları, sürdürülebilirlik raporları gibi farklı isimler altında raporlar düzenlemeye yöneltmiştir. Rapor sayısının artması yani çoklu raporlama, maliyet ve zaman açısından şirketlere külfet getirmesi, bilgi kullanıcıları tarafından bakıldığında ise bilgi kirliliğine yol açması sebebiyle tarafları yeni bir arayışa itmiştir.

Entegre raporlama, şirket ile ilgili bilinmesi ge-

<sup>49</sup> Robert G. Eccles, Beiting Cheng and Daniela Saltzman, a.g.e., p. 36.

reken finansal ve finansal olmayan tüm bilgilerin birbirini destekler nitelikte sunulmasını öngören bir raporlama anlayışıdır. Entegre raporlamanın hem şirkete hem de şirket ile ilgili olan taraflara sağladığı birçok faydalar vardır. Entegre raporlamayı benimseyen ve başarıyla uygulayan şirketlerin hem kendi iç kontrol süreçleri güçlenecek hem de şirketin piyasadaki itibar ve değeri artacaktır. Entegre rapor şirket ile bilgi kullanıcıları arasındaki iletişimi artırarak yüksek seviyede bir güven ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır. Şeffaflığın arttığı ve bilginin homojen dağıldığı bir ortamın ise finansal piyasaların gelişimine olumlu yansımaları olacaktır.

Entegre raporlamada yanlış algılanmaması gereken önemli bir husus vardır. Şirketlerin hazırladığı raporları, bilgi ihtiyacını gidermek ve doğru kararlar almak için okuyan tarafların rapora ilişkin beklentilerinin karşılanması gerekir. Son zamanlarda hazırlanan raporların çok uzun ve karmaşık bilgiler içermesi okunmalarını zorlaştırmaktadır. Aynı şekilde gereksiz yere uzun hazırlanan raporlar, denetim faaliyetlerini de zorlaştırmaktadır. Entegre raporlama sisteminde raporu hazırlayan kişilerin amacı, şirket ile ilgili gerekli (önemlilik düzeyi yüksek) bilgileri öz bir biçimde rapora aktarmak olmalıdır. İhtiyaç fazlası bilgiler, sadece raporun hacmini artırır, bunun dışında taraflara hiçbir fayda sağlamaz.

Entegre raporun, evrensel olarak kabul edilmiş genel bir çerçevesi olmasına rağmen, Türkiye’de entegre rapor düzenlenmesine ilişkin yasal bir zorunluluk henüz bulunmamaktadır. Türk şirketleri tarafından entegre raporlama sistemini uygulamak zor ve masraflı olabilir. Günümüzde, şirketlerin bir kısmının sürdürülebilirlik raporları düzenlemeye yönelik bir altyapı hazırlıkları bile olmadığı düşünüldüğünde Türkiye’de entegre raporlamaya geçişin kısa sürede gerçekleşmesi pek mümkün görünmemektedir. Ancak uzun vadede, tüm şirketlerin entegre rapor düzenleme seviyesine geleceği ve gelmesi gerektiği açıktır.

Entegre raporlamaya geçişin kolay sağlanması için birtakım düzenlemelerin yapılmasında geç kalınmaması gerekir. Nasıl ki, dünya çapında finansal bilginin üretimi ve sunulması noktasında ortak bir dil olan Uluslararası Finansal Raporlama Standartları oluşturulduysa, entegre raporlama sistemi için de aynı şekilde Uluslararası Finansal Olmayan Raporlama Standartlarının ya da Uluslararası Entegre Raporlama Standartlarının oluşturulması faydalı olacaktır. Ulusal düzeyde ise, şirketlerin çok etkin işleyen bir bilgi sistemi ağı geliştirmesi ve finansal olmayan bilgi üretimini güvenilir bir biçimde yapması gerekecektir. Entegre raporlama verileri şirket içindeki tüm birimlerden gelebileceği için çalışanların entegre raporlama süreci hakkında eğitilmesi de önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Denetim açısından bakıldığında ise, entegre raporların denetimini yapacak denetim kuruluşları ve bağımsız denetçilerin finansal olmayan bilgilerin denetimi konusunda eğitilmeleri şarttır. Finansal bilgilerin denetim süreci gibi, finansal olmayan bilgilerin ve hatta entegre bilgilerin denetim süreci de net biçimde oluşturulmalıdır. Denetçiler, entegre raporda yer alan hangi bilgileri, hangi denetim tekniklerini kullanarak, ne şekilde denetleyeceklerini ve denetim sonunda ne yönde görüş vereceklerini kısaca sorumluluk alanlarını bilmek isteyeceklerdir. Bu sebeple, entegre raporun denetimine yönelik rehber bir standart oluşturulması faydalı olacaktır. Entegre rapor, entegre denetim gerektireceği için, denetim firmalarının denetim faaliyetlerini ekipler halinde yürütecek seviyeye gelmeleri de entegre rapor denetimlerinin sağlıklı yapılabilmesi noktasında önem teşkil edecektir. Son olarak entegre raporlamanın önce gönüllülük esası ile uygulanacağı, ardından da birçok ülke ve Türkiye’nin entegre raporlamaya zorunlu olarak geçeceği öngörülebilir.

**KAYNAKÇA**

Ayoola, Tajudeen J. and Omoneye O. Olasanmi, "Business Case for Integrated Reporting in the Nigerian Oil and Gas Sector", **Issues in Social and Environmental Accounting**, ISSN 1978-0591, Vol. 7, No. 1 March 2013, p. 32.

Bağımsız Denetçinin Denetlenmiş Finansal Tabloları İçeren Dokümanlardaki Diğer Bilgilere İlişkin Sorumlulukları (BDS 720) Hakkında Tebliğ, T.C. Resmi Gazete, 14 Mart 2014, Sayı: 28941.

Çalkıvık, Konca, "Entegre Raporlama Dönemi Başlıyor", **EKOIQ Dergisi**, Ağustos 2013, Sayı: 32.

Dräger, Henning, "Daha Anlamlı Kurumsal Raporlamaya Yeni Yaklaşımlar", **Kurumsal Yönetim Dergisi**, Yaz 2014, Sayı: 24.

Eccles, Robert G. and Michael P. Krzus, **One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy**, New York: John Wiley & Sons, 2010.

Eccles, Robert G., Beiting Cheng and Daniela Saltzman, **The Landscape of Integrated Reporting: Reflections and Next Steps**, Boston: Harvard Business School, 2010.

Eccles, Robert G. and Kyle Armbruster, "Two Disruptive Ideas Combined: Integrated Reporting in the Cloud", **IESE Insight**, No.8, First Quarter 2011.

Eccles, Robert G. (Tarih Belirtilmemiş), Accountancy Futures: Accountants for Business Integrated Reporting, "Perspective: The Academic", PG: 14 Edition: 03, Web Sayfası: [http://www.people.hbs.edu/reccles/integrated\\_reporting\\_perspectives.pdf](http://www.people.hbs.edu/reccles/integrated_reporting_perspectives.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

Eccles Robert G. and George Serafeim, "The Role of the Board in Accelerating the Adoption of Integrated Reporting", Director Notes (**The Conference Board**), November 2011.

Eccles, Robert G. and Daniela Saltzman, "Achieving Sustainability Through Integrated Reporting", **Stanford Social Innovation Review**, 2011.

Ernst&Young (2014), "Integrated Reporting", Web Sayfası: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting-summary/\\$FILE/EY-Integrated-reporting-summary.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Integrated-reporting-summary/$FILE/EY-Integrated-reporting-summary.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

Frias-Aceituno, José V., Lazaro Rodriguez-Ariza and I.M Garcia-Sanchez, "The Role of the Board in the Dissemination of Integrated Corporate Social Reporting", **Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt.** 20, Published online 10 July 2012 in Wiley Online Library.

Fried, Abraham Mark P. Holtzman and David Mest, "The New Annual Report for the 21st Century", **Financial Executive** FALL 2014.

Global Reporting Initiative, "The Sustainability Content of Integrated Reports – A Survey of Pioneers", 2013.

Gökmen, Elif Özkul, "Entegre Raporlamaya Hazır mısınız?", **EKOIQ Dergisi**, Ağustos 2013, Sayı: 32.

Harold P. Roth, "Is Integrated Reporting in the Future?", **The CPA Journal**, 2014.

Hughen, Linda, Ayalew Lulseged and David R. Upton, "Improving Stakeholder Value Through Sustainability and Integrated Reporting", **The CPA Journal**, 2014.

IIRC Institute, "Integrated Financial and Sustainability Reporting in the United States", 2013.

Karğın, Sibel, Hakan Aracı ve Hüseyin Aktaş, "Entegre Raporlama: Yeni Bir Raporlama Perspektifi", **Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 1, 2013.

Krzus, Michael P., "Integrated Reporting: If not now, when?", **IRZ**, Heft 6, 2011.

**Kurumsal Yönetim Dergisi**, Dünyadan Haberler, Yaz 2014, Sayı: 24.

Odenwald, Thomas ve Christian Berg, "Kurumsal Kaynak Yönetimi ve Sürdürülebilirlik", **EKOIQ Dergisi**, Kasım 2014, Sayı: 45.

PwC (2013), “Integrated Reporting: Going beyond the financial results”, Web Sayfası: [http://www.pwc.com/en\\_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/cfodirect/assets/pdf/point-of-view-integrated-reporting.pdf) Erişim Tarihi: Ocak 2015.

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2013), “Uluslararası Entegre Raporlama <ER> Çerçevesi”, Web Sayfası: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/06/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf> Erişim Tarihi: Aralık 2014.

Yaz, Dursun Ali (2014), “Mali Analizde Küresel Devrim: Entegre Raporlama”, İstanbul Mali Müşavirler ve Muhasebeciler Derneği, Web Sayfası: <http://www.ismmmd.org.tr/mali-analizde-kuresel-devrim-entegre-raporlama> Erişim Tarihi: Şubat 2015.

# ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA VE ULUSLARARASI DENETİM STANDARTLARINDA RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR\*

Yrd. Doç. Dr. İlker KIYMETLİ ŞEN\*\*

## ÖZET

Raporlama döneminden sonraki olaylar, raporlama tarihi ile işletmenin yönetim kurulunun, işletmenin finansal tablolarının yayınlanması için onay verdiği tarih arasındaki döneme denk gelen olayları kapsamaktadır. Bu olaylar düzeltme gerektirebileceği gibi, düzeltme yapılmasını gerektirmeyen ancak finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılmasını gerektiren olaylar olabilmektedir. Bu çalışmada raporlama döneminden sonraki olaylar hem Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları (UMS/UFRS) açısından, hem de Uluslararası Denetim Standartları (UDS) açısından incelenmiştir. Bu kapsamda; raporlama döneminden sonraki olaylarla ilgili olarak düzeltme yapılması ya da finansal tablo dipnotlarında yapılacak açıklamalarla ilgili UMS 10 “Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar” standardı ile bu olayların denetimi ile ilgili olarak UDS 560 “Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar” standardının incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** UFRS, UDS, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar

**Jel Sınıflandırması:** M41, M42

## EVENTS AFTER THE REPORTING PERIOD IN INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS AND INTERNATIONAL STANDARDS ON AUDITING

### Abstract

Events after the reporting period includes the interval between reporting date and the date that board of directors confirms the publication of financial statements of the company. These events may require either major corrections or some minor corrections that can be handled by making some explanations in the footnotes. This study examines the events after reporting in terms of both International Accounting and Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) and International Standards on Audit (ISA). It features International Accounting Standards (IAS) 10 “Events After the Reporting Period” and International Standards on Auditing (ISA) 560 “Subsequents Events”.

**Keywords:** IFRS, ISA, Events After The Reporting Period.

**Jel Classification:** M41, M42

\* Bu çalışma 4. UFRS Sempozyumuna gönderilen ancak sunulmayan ve basılmayan bildiriden türetilmiştir.

\*\* İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Denetim Bölümü, ilksen@ticaret.edu.tr



## 1. GİRİŞ

**F**inansal tabloların genel amacı tüm finansal tablo bilgi kullanıcılarına işletmenin varlık, kaynak durumunu, kazanma gücü ve nakit akışları hakkında bilgi sunmaktır. Tüm finansal tablo bilgi kullanıcıları, finansal tablolardan faydalanarak işletme hakkında aşağıdaki bilgileri elde etme olanağına sahip olmaktadır:<sup>1</sup>

- a) Ekonomik kararların alınmasıyla ilgili bilgiler,
- b) İşletmenin kazanma gücünün öngörülmesi, karşılaştırılması ve değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiler,
- c) İşletmenin hedeflerine ulaşmasında ve etkin kaynak kullanımında yöneticilerin başarısını ölçmeyle ilgili bilgiler,
- d) İşletmenin finansal olanaklarındaki artış ya da azalışı ve yeterli bir şekilde kar dağıtımı yapıp yapılmadığıyla ilgili bilgiler,
- e) Vergi tutarlarının belirlenmesiyle ilgili gerekli bilgiler,
- f) Makro ekonomik kararların alınmasında yardımcı olacak istatistiksel bilgiler,
- g) İşletmenin denetimine olanak sağlayacak bilgiler,
- h) Halka açılmalarda potansiyel yatırımcılara sunulacak bilgiler,
- i) İşletme yöneticilerinin ileriye dönük karar almasına imkan sağlayacak bilgiler.

Bu nedenle finansal tablolar, finansal tablo bilgi

kullanıcılarının yani işletme ilgililerinin, işletme ile ilgili kararlar almasında çok önemli araç niteliğindedir.

Finansal tabloların hazırlanması, denetlenmesi, denetim raporunun işletme yönetimine verilmesi, finansal tabloların onaylanması ve yayınlanması prosesi belirli bir süreyi gerektirmektedir. UMS 1 “Finansal Tabloların Sunuluşu” standardına göre finansal tablolar bir yıllık süreyi kapsamaktadır. Normal şartlarda bir finansal dönem 1 Ocakta başlamakta ve 31 Aralıkta sona ermektedir.

Finansal tabloların hazırlanmasından yayınlanmasına kadar geçen sürede işletme ile ilgili olaylar devam etmektedir. Bu zaman zarfında gerçekleşen olayların etkileri finansal tablo kullanıcılarının işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkındaki kararlarını etkileyecek nitelikte olabilmektedir. Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkmış olsa bile bazı olayların etkilerinin finansal tablolara yansıtılması ya da finansal tablo dipnotlarında açıklanması gerekmektedir.<sup>2</sup>

Raporlama tarihinden sonra yapılacak muhasebe kayıtlarının büyük çoğunluğu doğrudan geçmiş dönem karını ya da zararını etkilemesi nedeni ile derecesi farklı olsa da tüm finansal tablo bilgi kullanıcıları açısından önem arz etmektedir.<sup>3</sup>

Bu çalışmada raporlama döneminden sonraki olaylar hem Uluslararası Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları (UMS/UFRS) açısından, hem de Uluslararası Denetim Standartları (UDS) açısından incelenmiştir. Bu kapsamda; raporlama döneminden sonraki olaylarla ilgili

<sup>1</sup> Akdoğan, Nalan ve Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007, s. 32.

<sup>2</sup> Pamukçu, Fatma ve Nevzat Pamukçu, “Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar (TMS 10) ve Finansal Tablolara Etkiler”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 91, 2009, s. 70.

<sup>3</sup> Yükcü, Süleyman ve Şebnem Yaşar, “TMS 10 Raporlama Tarihinden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar Standardına İlişkin Uygulamalar”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 115, 2013, s. 17.

olarak düzeltme yapılması ya da finansal tablo dipnotlarında yapılacak açıklamalarla ilgili UMS 10 “Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar” standardı ile bu olayların denetimi ile ilgili olarak UDS 560 “Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar” standardının incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

## 2. ULUSLARARASI FİNANSAL RAPORLAMA STANDARTLARINDA RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Raporlama döneminden sonraki olaylar standardının amacı, bir işletmenin raporlama döneminden sonra ortaya çıkan olaylarla ilgili olarak hangi durumlarda düzeltme yapılacağını ve hangi durumlarda düzeltmeye gerek olmadığı ancak finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılacağını belirlemesidir. UMS 10 kapsam olarak, raporlama döneminden sonra ortaya çıkan olayların muhasebeleştirilmesinde ve finansal tabloların dipnotlarında yapılacak açıklamalara uygulanan bir standarttır.<sup>4</sup>

Standardın 3. paragrafında raporlama döneminden sonraki olaylar, “*raporlama dönemi sonu ile finansal tabloların yayımı için onaylandığı tarih arasında işletme lehine veya aleyhine çıkan olayları ifade eder*” şeklinde tanımlanmakta ve bu olaylar raporlama döneminden sonra düzeltme gerektiren ve düzeltme gerektirmeyen olaylar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Raporlama döneminden sonra ortaya çıkan olaylarla ilgili olarak düzeltme ya da finansal tablo dipnot açıklamasını gerektirecek durumlarda, finansal tabloların “onay tarihi”nin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Finansal tabloların yayınlanması için onay tarihi konusunda

ülkeden ülkeye farklılıklar oluşabilmektedir. Bu sebeple de UMS 10’da finansal tabloların onay tarihi konusunda net bir süre verilmemektedir. Finansal tabloların onay tarihinin işletmenin yönetsel yapısına, o ülkede uygulanan mevzuata göre değişkenlik göstereceği kabul edilmektedir.<sup>5</sup> Bununla birlikte, standardın 5. paragrafında finansal tabloların ortakların finansal tabloları onayladığı tarih itibariyle değil, yönetim kurulunun finansal tabloların yayınlanması için karar aldığı tarih itibariyle onaylandığının kabul edildiği belirtilmektedir.

Örneğin, bir işletmenin yönetimi, 31 Aralık 2013 tarihi itibariyle hazırlanan finansal tablolarını, 28 Şubat 2014 tarihinde düzeltmeye tabi taslak olarak hazırlamıştır. 18 Mart 2014 tarihinde, yönetim kurulu finansal tabloları incelemiş ve yayımlanmak üzere onay vermiştir. İşletme 19 Mart 2014 tarihinde, karını ve bazı diğer finansal bilgilerini açıklamıştır. Finansal tablolar, 1 Nisan 2014 tarihinde, ortaklara ve diğer şahıslara sunulmuştur. Ortaklar, 15 Mayıs 2014 tarihli genel kurulda finansal tabloları ibra etmiş ve ibra edilen finansal tablolar 17 Mayıs 2014 tarihinde düzenleyici kuruluşa iletilmiştir. Bu durumda, finansal tabloların onay tarihi, yönetim kurulunun yayım için onay verdiği tarih olan 18 Mart 2012 tarihidir.<sup>6</sup>

Bazı durumlarda, işletme yönetimleri bütünüyle idari olmayan şahıslardan oluşan bir üst kurula onaylanmak üzere finansal tabloların sunulması gerekebilmektedir. Bu durumda yönetimin, finansal tabloları üst kurula sunmasına karar verdiği tarih itibariyle onaylanmış olduğu kabul edilmektedir. Örneğin, bir işletmenin yönetimi 31 Aralık 2013 tarihi itibariyle finansal tablolarını hazırlamaktadır. 18 Mart 2014 tarihinde, iş-

<sup>4</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 1-2. Paragraf.

<sup>5</sup> Epstein, B. J., ve A. A. Mirza, **Wiley IAS 2003: Interpretation and Application of International Accounting Standards**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2003, s. 448.

<sup>6</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 5. Paragraf.

letme yönetim kurulu, finansal tablolarını, üst kurula sunulmak üzere onaylamıştır. Üst kurul tamamıyla idari olmayan şahıslardan oluşmuştur ve çalışanların ve diğer tarafların temsilcilerini de bünyesinde bulundurmaktadır. Üst kurul, 26 Mart 2014 tarihinde, finansal tabloları onaylamıştır. Finansal tablolar 1 Nisan 2014 tarihinde, ortaklara ve diğer şahıslara sunulmuştur. Ortaklar, 15 Mayıs 2014 tarihli genel kurulda finansal tabloları ibra etmiş ve finansal tablolar 17 Mayıs 2014 tarihinde, düzenleyici kuruluşa iletilmiştir. Bu durumda, finansal tabloların onay tarihi; yönetimin, finansal tabloları üst kurula sunulmak üzere onayladığı 18 Mart 2014 tarihidir.<sup>7</sup>

Raporlama döneminden sonra ortaya çıkan olaylar; finansal tabloların yayımı için onay verildiği tarihe kadar ortaya çıkan olayları kapsamaktadır. Söz konusu olaylar kar tutarının veya bir takım başka finansal bilgilerin açıklanmasından sonra oluşmuş olsa dahi, raporlama döneminden sonra ortaya çıkan olay olarak dikkate alınmaktadır.<sup>8</sup>

### 2.1. Raporlama Döneminden Sonra Düzeltme Gerektiren Olaylar

Raporlama döneminden sonra düzeltme gerektiren olaylar, raporlama dönemi sonu itibarıyla ilgili olayların var olduğuna dair kanıtları gösteren koşulların bulunduğu durumlardır.<sup>9</sup> İşletmeler; raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektiren olayların ortaya çıkması durumunda, finansal tablolara alınan tutarları bu yeni duruma uygun şekilde düzeltmekle yükümlüdür.<sup>10</sup>

Raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektiren olaylara aşağıda yer alan hususlar örnek

olarak verilmektedir. Bu olayların ortaya çıkması durumunda, ilgili kalemin tutarı buna göre düzeltilmekte ya da daha önce finansal tablolara alınmamış olanlar finansal tablolara alınmaktadır.<sup>11</sup>

- a) İşletmenin raporlama dönemi sonu itibarıyla bir borcunun bulunduğunu teyit eden, raporlama döneminden sonra sonuçlanmış bir dava ile ilgili olarak; daha önce finansal tablolara alınan karşılık tutarları UMS 37 Karşılıklar, Koşullu Borçlar ve Koşullu Varlıklar standardı uyarınca düzeltilir ya da ilgili tutar için ayrılan karşılık finansal tablolara alınmaktadır.
- b) Raporlama dönemi sonu itibarıyla bir varlığın değerinde düşüklük olduğuna ya da daha önce finansal tablolara alınan değer düşüklüğü tutarının düzeltilmesi gerektiğine dair bir bilginin raporlama döneminden sonra ortaya çıkması halinde; örneğin,
  - Raporlama dönemi sonu itibarıyla işletmenin alacaklı olduğu bir müşterisinin raporlama döneminden sonra iflas etmesi, raporlama dönemi sonu itibarıyla söz konusu alacakla ilgili bir zararın var olduğunun teyidi şeklinde değerlendirilmektedir. Bu durumda ilgili alacağın kayıtlı değerinin düzeltilmesi zorunludur.
  - Stokların raporlama döneminden sonra satılması, bu stokların bilanço tarihindeki net gerçekleşebilir değerleri hakkında bilgi verebilmektedir.
- c) Raporlama döneminden önce satın alınan varlıkların maliyetlerinin veya satılan varlıklardan elde edilen gelirlerin, raporlama dö-

<sup>7</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 6. Paragraf.

<sup>8</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 7. Paragraf.

<sup>9</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 3. Paragraf.

<sup>10</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 8. Paragraf.

<sup>11</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 9. Paragraf.

neminden sonra belirli hale gelmesi düzeltme gerektirmektedir. Örneğin, işletmenin kamulaştırılan arsasından, daha sonra açılan bedel artırımı davası sonucunda, kamulaştırma tutarına ek gelir elde edilmesi.

- d) Raporlama döneminden önceki olaylar nedeniyle, kardan pay veya ikramiye gibi raporlama dönemi sonu itibarıyla hukuki veya zımni kabule dayalı bir borcun olduğu durumlarda, ikramiye veya kardan payın raporlama döneminden sonra belirli hale gelmesi düzeltme gerektirmektedir.
- e) Finansal tabloların gerçeğe uygun olmadığını gösteren hata ve hilelerin ortaya çıkarılması düzeltme gerektirmektedir.

Örneğin işletme 31.12.20013 tarihi itibarıyla rakip şirketle copyright (telif hakkı, kopyalama hakkı) ve ticari sır ihlali nedeni ile devam eden davada anlaşma yoluna gitmiştir. Taraflar tüm davalardan vazgeçmişler ve 05.02.2014 tarihinde (onay tarihinden önce) rakip işletmeye 50.000 TL ödemeyi kabul etmiş ve bedeli nakden ödenmiştir.

Bu göre bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan ve düzeltme gerektiren bir olay söz konusudur. Bu tutar gelir olarak kayıtlara alınmalıdır.<sup>12</sup>

31.12.2013	
102 BANKALAR	50.000
649 DİĞER OL. GEL. VE KARLAR	50.000

Raporlama tarihinden sonra düzeltme yapılması zorunlu kılınan unsurlardan birisi de stok değer-

lemesinin doğru yapılmamasıdır. Dönem karının doğru bir şekilde tespit edilebilmesi için stok değerlemesinin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Örnek olarak, pek çok işletme raporlama tarihinde elinde yarı mamul stoku ve üretim artışı hurda malzeme bulunmasına rağmen finansal tablolarda bu kalemler hakkında herhangi bir tutar raporlamamaktadır. Aynı şekilde maddi duran varlıkların envanterini yaparken gereken ilgi ve önemi göstermemektedir. Bu nedenle satılmış ya da hurdaya çıkarılan maddi duran varlık unsurları hala işletmenin amortisman defterinde görülebilmektedir. Bu ve benzeri durumlar finansal tablolarda düzeltme yapılmasını gerektirmektedir.<sup>13</sup>

Bir başka örnek olarak, XYZ İşletmesinin 31.12.2013 tarihinde aktifinde kayıtlı olan ve net defter değeri 75.000 TL olan üretimde kullandığı bir makinesi 10 Şubat 2014 tarihinde bozulmuş ve tamir edilemeyeceği anlaşılmıştır. Bu makinenin kalıntı değeri 25.000 TL'dir. 10 Şubat 2010 tarihinde işletmenin finansal tabloları henüz onaylanmamıştır. Dolayısıyla bu olaydan dolayı finansal tablolarda düzeltme yapılması gerekmektedir.<sup>14</sup>

31.12.2013	
620 SATILAN MAMUL MALİYETİ	50.000
257 BİRİKMiŞ AMORTİSMANLAR (-)	50.000

Örneğin 2013 yılında bir işletmeye, uluslararası rakip işletme tarafından marka ihlali yapıldığı gerekçesi ile 280.000 TL tutarında dava açılmıştır. İşletmenin avukatının tavsiyesiyle 31 Aralık

<sup>12</sup> Gökçen, Gürbüz, Başak Ataman Akgül ve Cemal Çakıcı, **Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım, 2011, s. 183.

<sup>13</sup> Yükücü, Süleyman ve Şebnem Yaşar, "TMS 10 Raporlama Tarihinden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar Standardına İlişkin Uygulamalar", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 115, 2013, s. 20.

<sup>14</sup> Pamukçu, Fatma ve Nevzat Pamukçu, "Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar (TMS 10) ve Finansal Tablolara Etkiler", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 91, 2009, s. 72.

2013 tarihli finansal tablolarında 250.000 TL tutarında karşılık ayrılmıştır. 20 Şubat 2014'te (onay tarihinden önce) temyiz mahkemesi uluslararası rakip işletme lehine karar vermiş ve 280.000 TL'lik ödeme yapılmasını karara bağlamıştır. Bu durumda mahkeme finansal tabloların onay tarihinden önce karara bağlandığı için düzeltme gerektiren bir olay söz konusudur. Marka ihlali yapan işletme 30.000 TL daha gider yazarak düzeltme yapmalıdır.<sup>15</sup>

Raporlama döneminden sonra ortaya çıkan ve düzeltme yapılmasını gerektiren olaylara satış iadeleri de örnek olarak verilebilmektedir. UMS/UFRS yaklaşımına göre raporlama tarihinden önce satılan bir mal, raporlama tarihinden sonra iade alındığında satışın yapılmadığı ve gelirin gerçekleşmediği varsayılmaktadır.<sup>16</sup>

## 2.2. Raporlama Döneminden Sonra Düzeltme Gerektirmeyen Olaylar

Raporlama döneminden sonra düzeltme gerektirmeyen olaylar, ilgili olayların raporlama döneminden sonra ortaya çıktığını gösteren koşulların bulunduğu durumlardır.<sup>17</sup> Raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektirmeyen olaylar için finansal tablolarda herhangi bir düzeltme yapılmamaktadır.<sup>18</sup> Bilanço tarihinden sonra düzeltme gerektirmeyen olayların olması halinde, bu olayların önemli her bir kategorisi için finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılması gerekmektedir.<sup>19</sup>

Raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektirmeyen olaylara, raporlama dönemi sonu ile finansal tabloların yayımı için onay verme tarihi arasında yatırımların piyasa değerlerinde ortaya çıkan değer düşüklükleri örnek olarak verilebilmektedir. Bu değer düşüklükleri, yatırımların raporlama dönemi sonundaki durumu ile ilgili olmayıp, sonraki dönemlerde ortaya çıkan durumu yansıttığından, yatırımlara ilişkin finansal tablolara alınan tutarlarda herhangi bir düzeltme yapılmamaktadır.<sup>20</sup> Ancak bu gibi durumlarda finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılmalıdır.

Raporlama döneminden sonraki düzeltme gerektirmeyen ancak finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılmasını gerektiren olaylara standartın 22. paragrafında şu örnekler verilmektedir:

- Raporlama döneminden sonra önemli bir bağlı ortaklığın elden çıkarılması veya önemli bir birleşme gerçekleştirilmesi,
- Bir faaliyetin durdurulmasına yönelik planın duyurulması,
- Önemli varlık alımları, varlıkların ilgili standart gereği satış amaçlı elde tutulan varlıklar olarak sınıflandırılması, varlıkların diğer şekillerde elden çıkarılması veya önemli varlıkların devlet tarafından kamulaştırılması,
- Raporlama döneminden sonra, bir yangın sebebiyle ana üretim fabrikasının tahrip olması,

<sup>15</sup> Mirza, A. A., M. Orrel ve G. J. Holt, **IFRS: Practical Implementation Guide and Workbook**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2008, s. 63.

<sup>16</sup> Türel, Ahmet, Bilanço Tarihinden Sonra Ortaya Çıkan Satış İadeleri ile İlgili Finansal Raporlama Yaklaşımları", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 113, 2012, s. 115.

<sup>17</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 3. Paragraf.

<sup>18</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 10. Paragraf.

<sup>19</sup> Örtün, Remzi, Hasan Kaval ve Aydın Karapınar, **Türkiye Muhasebe – Finansal Raporlama Standartları**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s. 110-111.

<sup>20</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 11. Paragraf.

- e) Önemli bir yeniden yapılandırma planının duyurulması veya bu planın uygulanmaya başlanması,
- f) Raporlama döneminden sonra önemli tutarda hisse senedi işlemleri yapılması,
- g) Varlık fiyatlarında veya döviz kurlarında raporlama döneminden sonra olağan dışı büyüklükte değişikliklerin olması,
- h) İşletmenin cari ve ertelenmiş vergi alacakları ile borçları üzerinde önemli etkisi olan yeni vergi düzenlemelerinin yapılması veya vergi oranlarının değişmesi ya da bu şekilde bir vergi kanunu çıkarılacağına duyurulması,
- i) Önemli bir garantinin verilmesi gibi, önemli taahhütlere veya önemli koşullu borçlara girilmesi,
- j) Tamamen raporlama döneminden sonra gerçekleşen olaylardan kaynaklanan önemli bir davanın başlaması,
- k) Varlık fiyatlarında veya döviz kurlarında raporlama döneminden sonra olağan dışı büyüklükte değişikliklerin olması,
- l) İşletmenin cari ve ertelenmiş vergi alacakları ile borçları üzerinde önemli etkisi olan yeni vergi düzenlemelerinin yapılması veya vergi oranlarının değişmesi ya da bu şekilde bir vergi kanunu çıkarılacağına duyurulması,
- m) Önemli bir garantinin verilmesi gibi, önemli taahhütlere veya önemli koşullu borçlara girilmesi,
- n) Tamamen raporlama döneminden sonra ger-

çekleşen olaylardan kaynaklanan önemli bir davanın başlaması.

Örneğin işletmenin aleyhine bir çalışını tarafından 31.12.2013 tarihinden sonra gerçekleşen bir iş kazası nedeniyle 100.000 TL tazminat talebi olarak 20.02.2014 tarihinde dava açılmıştır. İşletme bunlarla ilgili bir düzeltme kaydı yapmayacak, finansal tablo dipnotlarında açıklama yapacaktır.<sup>21</sup>

Başka bir örnek olarak, beyaz eşya üretip satan bir işletme 15 Şubat 2014'te ağır pazar koşulları ve yüksek zarardan ötürü küçük ev aletleri faaliyet bölümünü kapatmaya karar vermiş ve bu kararını 28 Şubat 2014 tarihinde (onay tarihinden önce) duyurmuştur. Kapatma kararının 31 Aralık 2013 tarihinden sonra alınması nedeniyle bu olay düzeltme gerektirmeyen bir olaydır. Fakat bilanço dipnotlarında bu konuyla ilgili gerekli açıklamalar yapılmalıdır.<sup>22</sup>

KLM İşletmesi otomobil bakım servisi olarak faaliyet göstermektedir. Bu işletmede 10 Ocak 2014 tarihinde gerçekleşen bir yangın nedeni ile müşterilerinden birinin otomobilinde hasar meydana gelmiştir. Bu hasarla ilgili yapılacak tespit sonucunda müşteriye nakit ödeme yapılacaktır. İşletmedeki yangın ve müşterisinin otomobilinde meydana gelen hasar 2013 raporlama döneminden sonra ortaya çıktığı için 2013 finansal tablolarında düzeltme yapılmayacak, bu olay onay tarihinden sonra meydana geldiği için 2013 finansal tablolarında dipnot açıklaması yapılacaktır. Otomobilin hasar tespiti sonrasında müşteriye ödenecek tutar 2014 finansal tablolarında raporlanacaktır.<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Gökçen, Gürbüz, Başak Ataman Akgül ve Cemal Çakıcı, **Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım, 2011, s. 184.

<sup>22</sup> Yükçü, Süleyman ve Şebnem Yaşar, "TMS 10 Raporlama Tarihinden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar Standardına İlişkin Uygulamalar", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 115, 2013, s. 24.

<sup>23</sup> Gönen, Seçkin, "Finansal Tablo Kullanıcılarının Karar Almalarında TMS 10 Raporlama Döneminden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olayların Önemi", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 3, 2013, s. 44.

### 2.3. Temettüler

Hisse senedi sahiplerine; raporlama döneminden sonra ödeneceği ilan edilen temettüler ile ilgili olarak, raporlama dönemi sonunda işletmeler tarafından herhangi bir yükümlülük finansal tablolara alınmamaktadır. Ödeneceği raporlama döneminden sonra ancak finansal tabloların yayımı için onay verilen tarihten önce ilan edilen temettüler, söz konusu zamanda herhangi bir yükümlülük bulunmadığından yükümlülük olarak finansal tablolara alınmamakta, UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu standardı hükümlerine göre dipnotlarda açıklanmaktadır.<sup>24</sup>

Örneğin, ABC İşletmesi 10.02.2014 tarihinde 40.000 TL temettü dağıtacağını ilan etmiştir. 31.12.2013 tarihli finansal tablolar değiştirilmeyecek ancak temettü miktarları dipnotlarda açıklanacaktır.<sup>25</sup>

### 2.4. İşletmenin Sürekliliği Varsayımının Geçerliliğini Kaybetmesi

İşletme yönetimi tarafından raporlama döneminden sonra işletmenin tasfiye edilmesi ya da ticari faaliyetlerinin durdurulmasına karar verilmesi veya bu şekilde hareket edilmesi dışında gerçekçi bir alternatifin bulunmaması halinde; finansal tabloların hazırlanmasında işletmenin sürekliliği varsayımı dikkate alınmamaktadır.<sup>26</sup>

Raporlama döneminden sonra işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarında ortaya çıkan bozulmalar, işletmenin sürekliliği varsayımının

geçerliliğini koruyup korumadığının yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilmektedir. İşletmenin sürekliliği varsayımının geçerliliğini yitirmesi halinde; işletmenin sürekliliği varsayımı çerçevesinde finansal tablolara alınan tutarların düzeltilmesi yerine, muhasebe esaslarında temel bir değişikliğe gidilmesini gerektirmektedir.<sup>27</sup>

### 3. BAĞIMSIZ DENETİM STANDARTLARINDA RAPORLAMA DÖNEMİNDEN SONRAKİ OLAYLAR

Bilanço tarihinden sonraki olayların incelenmesi, denetim raporu tarihine kadar denetçi açısından yapılacak önemli bir denetim işlemidir. Denetçilerin, bilanço tarihinden sonraki olayları incelemek için uygun ve yeterli denetim teknikleri tasarlamak, bu teknikleri gerçekleştirmek, denetlediği işletme ve kendisi için risk değerlendirmesi yapmaları gerekmektedir.<sup>28</sup>

UDS 560'ın 4. paragrafında denetçinin amaçları açıklanmıştır. Buna göre denetçinin amaçları aşağıdaki gibidir:

- Finansal tabloların tarihi ile denetçi raporu tarihi arasında gerçekleşen ve finansal tablolarda düzeltme veya açıklama yapılmasını gerektiren olayların, geçerli finansal raporlama çerçevesi uyarınca, söz konusu finansal tablolara uygun şekilde yansıtılıp yansıtılmadığı konusunda yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek ve

<sup>24</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 12-13. Paragraf.

<sup>25</sup> Pamukçu, Fatma ve Nevzat Pamukçu, "Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar (TMS 10) ve Finansal Tablolara Etkiler", **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 91, 2009, s. 77.

<sup>26</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 14. Paragraf.

<sup>27</sup> UMS 10, Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, 15. Paragraf.

<sup>28</sup> Institute of Certified Public Accountant of Singapore, "Sunsequent Event Review", **ICAPAS Quality Assurance**, Practical Guidance 9, 2011, <http://caa.isca.org.sg/wp-content/uploads/2011/09/Practical-Guidance-9-Subsequent-Events-Review-final-for-publication1.pdf>, (Erişim: 12.06.2014), s. 7.

b) Denetçi raporu tarihinden sonra haberdar olduğu ve denetçi raporu tarihinde haberdar olmuş olması durumunda raporunu değiştirmesine sebep olabilecek durumlara uygun şekilde karşılık vermektir.

Bağımsız denetim süresince denetçiler, denetimlerini yaptıkları işletmelerin genellikle geçmişte kalan bilgileri yani bilanço dönemiyle ilgili çalışmalar yapmaktadır. Eğer bilanço tarihinden denetimin tamamlandığı tarihe kadar denetlenen işletmeyi etkileyebilecek önemli olaylar gerçekleşmişse, denetçi denetimde bu olaylardan da sorumlu olacaktır.<sup>29</sup>

UDS 560'ın 5a maddesinde bilanço tarihinden sonraki olaylar “*Finansal tabloların tarihi ile denetçi raporu tarihi arasındaki dönemde gerçekleşen olaylar ile denetçinin, denetim raporu tarihinden sonra haberdar olduğu durumlar*.” olarak tanımlanmaktadır.

UDS 560'daki bilanço tarihinden sonraki olayların ayrımı, UMS 10'daki ayrımla paraleldir.<sup>30</sup>

- Finansal tabloların tarihinde mevcut olan şartlara ilişkin kanıt sağlayan olaylar yani düzeltme gerektiren olaylar ve
- Finansal tabloların tarihinden sonra meydana gelen şartlara ilişkin kanıt sağlayan olaylar yani düzeltme gerektirmeyen olaylardır.

UDS 560'a göre bilanço tarihinden sonra meydana gelen olayların ilki, bilanço tarihinden sonra meydana gelen, finansal tabloları etkileyen ve bu nedenle düzeltme yapılmasını gerektiren olaylardır. Bilanço tarihinden sonra bir müşterinin finansal koşullarında olumsuzluklardan dolayı iflas durumuna gelmesi ve işletmenin müş-

terisinden olan alacaklarının tahsil edilmesinin imkansızlaşması bu olaylara örnek olarak verilebilmektedir. Bu durum işletmenin mali tablolarını etkilediğinden dolayı mutlaka düzeltme yapılmasını gerektirmektedir.<sup>31</sup>

İkinci tip olaylar ise, bilanço tarihinden sonra meydana gelen ancak düzeltme yapılmasını gerektirmeyen olaylardır. Ancak bu tip olayların finansal tablo dipnotlarında açıklanması gerekmektedir. Finansal tablo dipnotlarında açıklama yapılmasını gerektirecek ancak finansal tablolarda herhangi bir düzeltme yapılmasını gerektirmeyen olaylara aşağıdaki örnekler verilebilir:<sup>32</sup>

- Yeni bir işletme satın alınması,
- Tahvil satışı ya da hisse senedinden oluşan sermayeyle ilgili hususlar,
- Yangın ya da sel basması sonucunda maddi duran varlıkların ya da stokların kaybedilmesi,
- Bilanço tarihinden sonra ortaya çıkan koşullardan kaynaklanan alacaklardaki kayıplar,

Düzeltilme gerektirmeyen olaylarla ilgili Borsa İstanbul'da yayınlanan denetim raporlarında bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

- Akiş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin 31.12.2013 tarihli bağımsız denetim raporunun 35 no.lu dipnotu aşağıdaki gibidir (arsa ve arazi alımı):

*Bağdat Caddesi Projeleri kapsamında 4 Kasım 2013 tarihinde alınan Yönetim Kurulu Kararı uyarınca, İstanbul İli, Kadıköy İlçesi, Bağdat Caddesi, 106 Pafta 378 Ada 25 Parsel No: 319-321 Erenköy apartmanında yer alan 13 No'lu*

<sup>29</sup> Bozkurt, Nejat, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s. 357.

<sup>30</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 2. Paragraf.

<sup>31</sup> Dönmez, Adnan, “Bilanço Tarihinden Sonra Ortaya Çıkan Olayların Denetim Standartları Açısından Değerlendirilmesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 99, 2010, s. 19.



*Bağımsız Bölüm 15 Ocak 2014 tarihinde, ayrıca yine İstanbul İli, Kadıköy İlçesi, Bağdat Caddesi, 67 Pafta 3206 Ada 14 Parsel No: 481 Uşaklıgil Apartmanı'nda yer alan 2 No'lu Bağımsız Bölüm 8 Ocak 2014 tarihinde Grup portföyüne alınmışlardır.*

- İhlas Holding A.Ş.'nin 31.03.2014 tarihli bağımsız denetim raporunun 22 no.lu dipnotu aşağıdaki gibidir (bağlı ortaklık satışı):

*Grup şirketlerinden İhlas Gelişim Yayıncılık A.Ş., %92 hisse oranında bağlı ortaklığı olan İhlas Fuar Hizmetleri A.Ş.'de sahip olduğu 3.266.000 TL'lik payı, bağımsız bir şirket değerlendirme firmasının 25.02.2014 tarihli değerlendirme raporunda yer alan toplam 2.069.981 TL şirket değeri üzerinden, 22.04.2014 tarihinde 1.904.000 TL'ye Hüseyin Ferruh Işık'a satmış olup, satış sonrası Grup'un İhlas Fuar Hizmetleri A.Ş.'de herhangi bir payı kalmamıştır.*

- Sanko Menkul Değerler A.Ş.'nin 31.12.2013 tarihli bağımsız denetim raporunun 63 no.lu dipnotu aşağıdaki gibidir (kıdem tazminatı tavanının değişmesi):

*Kıdem tazminatı tavanı 01.01.2014 tarihinden itibaren 3.438,22 TL olarak değiştirilmiştir.*

- VFS Finansal Kiralama A.Ş.'nin 31.12.2013 tarihli bağımsız denetim raporunun 24 no.lu dipnotu aşağıdaki gibidir (sermaye kaybının giderilmesi):

*...VFS Finansal Kiralama A.Ş.'nin 7.500 TL olan sermayesinin nakden 1.750 TL arttırarak*

*9.250 TL'ye yükseltilmesine karar verilmiştir....*

- Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin 31.03.2013 tarihli bağımsız denetim raporunun 21 no.lu dipnotu aşağıdaki gibidir (temettü dağıtımı):

*15 Nisan 2013 tarihinde yapılan olağan genel kurul toplantısında sermayenin % 5.5'i oranında temettü dağıtım kararı almış ve dağıtım 29 Nisan 2013 tarihinde başlamıştır.*

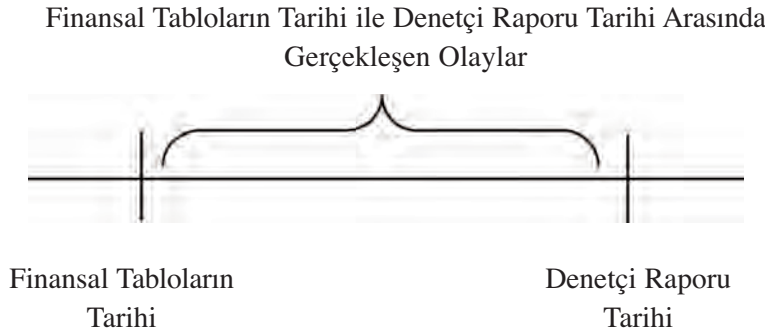
UMS 10'dan farklı olarak UDS 560'ın 5c maddesinde finansal tabloların onaylandığı tarih “İlgili dipnotlar da dahil olmak üzere, finansal tabloları oluşturulan bütün tabloların hazırlandığı ve yetkili kişilerin bu finansal tablolara ilişkin olarak sorumluluğu üstlendiklerini beyan ettiği tarihtir.” olarak ifade edilmektedir. UMS 10'da bu tarih, ikinci bölümde açıklandığı gibi, finansal tabloların yayınlanması için yönetimin onay verdiği tarih olarak kabul edilmektedir.

Finansal tabloların yayınlandığı tarih genellikle işletmenin tabi olduğu düzenlemelere bağlı olmaktadır. Bazı durumlarda finansal tabloların yayınlandığı tarih, bu tabloların düzenleyici bir kuruma sunulduğu tarih olabilmektedir. Denetlenmiş finansal tablolar denetçi raporu olmadan yayınlanamayacağı için, bu denetlenmiş finansal tabloların yayınlandığı tarih, sadece denetçi raporu tarihi ya da bu tarihten sonraki bir tarih değil, aynı zamanda denetçi raporunun işletmeye sunulduğu tarih ya da bu tarihten sonraki bir tarih olmalıdır.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Dönmez, a.g.m., s. 19.

<sup>33</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, A4. Paragraf.

### 3.1. Finansal Tabloların Tarihi ile Denetçi Raporu Tarihi Arasında Gerçekleşen Olaylar



**Şekil 1: Finansal Tabloların Tarihi ile Denetçi Raporu Tarihi Arasında Gerçekleşen Olaylar**

UDS 560'ın 6. paragrafında denetçinin, finansal tabloların yayınlandığı tarih ile denetçi raporu tarihi arasında meydana gelen ve finansal tablolarda düzeltme ya da açıklama yapılmasını gerektiren tüm olayların belirlendiğine dair yeterli ve uygun denetim kanıtı elde etmek için tasarlanan denetim prosedürlerini uygulaması gerektiği belirtilmektedir. Ancak, denetçinin daha önce uyguladığı denetim prosedürlerinin tatmin edici sonuçlar sağlamış olduğu konularla ilgili ilave denetim prosedürleri uygulaması beklenmektedir.

Denetçinin risk değerlendirmesine bağlı olarak; hesap kesimi prosedürleri, alacak hesabının bilanço tarihinden sonraki tahsilatlarıyla ilgili prosedürler gibi finansal tablo tarihindeki hesap bakiyelerine ait denetim kanıtı elde etmek için uygulanan prosedürler, denetçinin farklı amaçlarına yönelik uygulayabildiği prosedürlere ek olarak bilanço tarihinden sonraki olaylarla ilgili kanıt sağlayabilmektedir.<sup>34</sup>

Denetçi, finansal tabloların tarihi ile denetçi raporu tarihi arasındaki dönemi veya finansal tabloların tarihi ile denetçi raporu tarihine olabildiğince en yakın tarih arasındaki dönemi kapsaya-

cak şekilde uygular. Denetçi, bu tür prosedürlerin nitelik ve kapsamını belirlerken kendi risk değerlendirmesini de dikkate almalıdır. Bu tür prosedürlere örnek olarak aşağıdakiler verilebilmektedir:<sup>35</sup>

- (a) Bilanço tarihinden sonraki olayların belirlenmesini sağlamak üzere yönetimin oluşturduğu prosedürlerin anlaşılması.
- (b) Bilanço tarihinden sonra finansal tabloları etkileyebilecek herhangi bir olayın gerçekleşip gerçekleşmediği hususunda, yönetimin ve -uygun hâllerde- üst yönetimden sorumlu olanların sorgulanması.
- (c) İşletme ortaklarının, yönetimin ve üst yönetimden sorumlu olanların finansal tabloların tarihinden sonra yaptığı toplantılara ait tutanakların, varsa, okunması ve bu kişilerin söz konusu toplantılarda tartışılan ancak henüz tutanağı hazırlanmamış konular hakkında sorgulanması.
- (d) Varsa, işletmenin bilanço tarihinden sonraki en son ara dönem finansal tablolarının okunması.

<sup>34</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, A6. Paragraf.

<sup>35</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, A7. Paragraf.

### 3.2. Denetçinin, Denetçi Raporu Tarihinden Sonra Finansal Tabloların Yayınlandığı Tarihten Önce Haberdar Olduğu Durumlar



#### Şekil 2: Denetçinin, Denetçi Raporu Tarihinden Sonra Finansal Tabloların Yayınlandığı Tarihten Önce Haberdar Olduğu Durumlar

UDS 560'ın 10. paragrafında denetçinin, denetçi raporu tarihinden sonra finansal tablolarla ilgili herhangi bir denetim prosedürü uygulama yükümlülüğü bulunmadığı yer almaktadır. Ayrıca, denetçi raporu tarihinden sonra finansal tabloların yayınlandığı tarihten önce haberdar olduğu ve denetçi raporu tarihinde haberdar olması halinde raporunu değiştirmesine neden olabilecek bir durumun var olması halinde denetçi;

- a. Konuyu yönetimle ve üst yönetimden sorumlu olanlarla müzakere etmeli,
- b. Finansal tablolarda değişiklik yapılmasının gerekli olup olmadığına karar vermeli,
- c. Finansal tablolarda değişiklik yapılmasının gerekli olması durumunda, yönetimin finansal tablolarda bu hususu nasıl ele almayı planladığı hakkında sorgulama yapmalıdır.<sup>36</sup>

Yönetimin finansal tablolarda değişiklik yapması durumunda denetçi, değişiklikle ilgili olarak içinde bulunulan şartlar doğrultusunda gerekli olan denetim prosedürlerini uygulamalıdır.<sup>37</sup> Bu durumda denetçi, raporunu söz konusu değişiklikle sınırlı olan ilave bir tarih içerecek şekilde değiştirerek, bilanço tarihinden sonraki olaylarla ilgili denetim prosedürlerinin sadece finansal tabloların ilgili dipnotunda açıklanan finansal tablolardaki söz konusu değişiklikle sınırlı olduğuna işaret etmelidir. Ya da Dikkat Çekilen Hususlar veya Diğer Hususlar paragrafında, “*bilanço tarihinden sonraki olaylara ilişkin denetim prosedürlerinin sadece, finansal tabloların ilgili dipnotunda açıklanan finansal tablolardaki değişiklikle sınırlı olduğu*” ifadesini içeren yeni ya da değiştirilmiş bir denetçi raporu sunulmalıdır.<sup>38</sup>

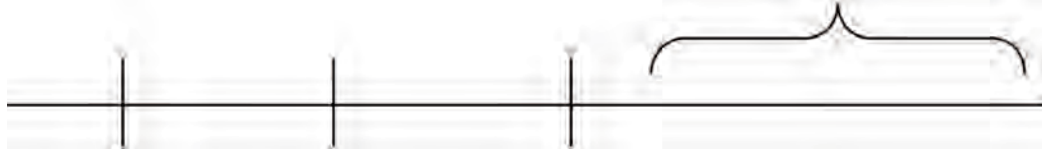
<sup>36</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 10. Paragraf.

<sup>37</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 11. Paragraf.

<sup>38</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 12. Paragraf.

### 3.3. Denetçinin Finansal Tabloların Yayınlanmasından Sonra Haberdar Olduğu Durumlar

#### Denetçinin Finansal Tabloların Yayınlanmasından Sonra Haberdar Olduğu Durumlar



Finansal Tabloların Tarihi      Denetçi Raporu Tarihi      Finansal Tabloların Yayınlandığı Tarih

#### Şekil 3: Denetçinin Finansal Tabloların Yayınlanmasından Sonra Haberdar Olduğu Durumlar

UDS 210 Bağımsız Denetim Sözleşmesinin Şartları Üzerinde Anlaşmaya Varılması standardının A23 paragrafında, yönetimin, denetçi raporu tarihinden finansal tabloların yayınlandığı tarihe kadar geçen sürede haberdar olduğu ve finansal tabloları etkileyebilecek her türlü durumu denetçiye bildirmesi ile ilgili mutabakatı denetim sözleşmesinde yer alması gerektiği belirtilmektedir. Dolayısı ile işletme yönetimi, denetçi raporu tarihinden sonra, finansal tabloların yayınlandığı tarihten önce geçen süredeki finansal tabloları etkileyebilecek her türlü durumu denetçiye bildirmek zorundadır.

UDS 560'ın 14. paragrafında denetçinin, finansal tabloların yayınlanmasından sonra finansal tablolarla ilgili herhangi bir denetim prosedürü uygulama yükümlülüğü bulunmadığı yer almaktadır. Ancak, denetçinin finansal tabloların yayınlanma tarihinden sonra haberdar olduğu, denetçi raporu tarihinde haberdar olması halinde raporunu değiştirmesine neden olabilecek bir durumun var olması halinde denetçi;

- Konuyu yönetimle ve üst yönetimden sorumlu olanlarla müzakere etmeli,
- Finansal tablolarda değişiklik yapılmasının gerekli olup olmadığına karar vermeli,
- Finansal tablolarda değişiklik yapılmasının gerekli olması durumunda, yönetimin finansal tablolarda bu hususu nasıl ele almayı planladığı hakkında sorgulama yapmalıdır.<sup>39</sup>

Denetçi bilanço tarihinden sonra finansal tabloları etkileyebilecek herhangi bir olayın gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda yönetimi ve uygun olması halinde üst yönetimden sorumlu olanları sorgulayabilmektedir. Bu sorgulama sırasında denetçi ilk ve son olmayan verilere dayanılarak muhasebeleştirilen kalemlerin mevcut durumunu sorgulayabilmekte ve özel sorgulama yapabilmektedir. Sorgulama yapılabilecek hususlar aşağıdaki gibidir:<sup>40</sup>

- İşletmenin yeni bir taahhüt, borçlanma ya da kefalet altına girip girmediği,

<sup>39</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 14. Paragraf.

<sup>40</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, A9. Paragraf.

- Gerçekleşmiş ya da planlanan varlık satışı veya ediniminin olup olmadığı,
- Sermayede artış olup olmadığı ya da borçlanma araçlarının ihraç edilip edilmediği,
- Birleşme ya da tasfiye ile ilgili yapılan ya da planlanan bir anlaşmanın olup olmadığı,
- Devlet tarafından el konulan ya da yangın veya sel gibi bir felaket sonucu yok olan herhangi bir varlığın olup olmadığı,
- Şarta bağlı varlık ve yükümlülüklerle ilgili herhangi bir gelişme olup olmadığı,
- Gerçekleşen ya da planlanan herhangi bir olağandışı düzeltme kaydının olup olmadığı,
- Finansal tablolarda kullanılan muhasebe politikalarının uygunluğu konusunda denetçiyi şüpheye düşürecek herhangi bir olayın gerçekleşip gerçekleşmediği ya da gerçekleşme ihtimalinin olup olmadığı (İşletmenin sürekliliği varsayımının geçerliliğini şüpheye düşüren olaylar bu duruma örnek olarak verilebilmektedir.),
- Finansal tablolardaki muhasebe tahminlerinin ya da karşılıkların ölçümünü etkileyen bir olayın gerçekleşip gerçekleşmediği,
- Varlıkların geri kazanılabilirliği ile ilgili herhangi bir olayın gerçekleşip gerçekleşmediği.

Yönetimin finansal tablolarda değişiklik yapması durumunda denetçi, değişiklikle ilgili olarak içinde bulunulan şartlar doğrultusunda gerekli olan denetim prosedürlerini uygulamalıdır.<sup>41</sup> Denetçi, yeni ya da değiştirilmiş denetim raporunda; daha önceden yayınlanmış olan fi-

nansal tabloların değiştirilmesi nedenini daha kapsamlı bir biçimde açıklayan bir finansal tablo dipnotuna ve denetçi tarafından sunulan önceki rapora atf yapan Dikkat Çekilen Hususlar ya da Diğer Hususlar paragrafında yer vermelidir.<sup>42</sup>

Denetçinin finansal tablolarda değişiklik yapmasını gerekli görmesine rağmen işletme yönetimi finansal tablolarda değişiklik yapmazsa ve daha önceden yayınlanmış finansal tabloların ulaştığı kişilerin bu durum konusunda haberdar edilmesiyle ilgili gerekli adımları atmazsa; denetçi, gelecekte denetçi raporuna güveni engellemeye yönelik uygun adımları atacağı hususunda yönetime ve üst yönetimden sorumlu olanlara bildirimde bulunmalıdır. Yönetimin ya da üst yönetimden sorumlu olanların bu bildirimle rağmen gerekli adımları atmamaları halinde denetçi, denetçi raporuna güveni engellemeye yönelik uygun adımları atmalıdır.<sup>43</sup> Bu durum standardın Açıklayıcı Hükümler ve Uygulama bölümünün A18. paragrafında Denetçi Raporuna Güveni Engellemeye Yönelik Denetçi Tarafından Atılacak Adımlar bölümünde yer verilmektedir. Buna göre denetçinin, işletme tarafından daha önce yayınlanan finansal tablolarla ilgili denetçi raporuna güveni engellemeye yönelik gerekli adımları atacağı yönündeki bildirimine rağmen, denetçi yönetim ya da üst yönetimden sorumlu olanların bu konuda gerekli tedbirleri almadığı kanaatine varabilmektedir. Bu durumda denetçinin, denetçi raporuna güvenilmesini önlemek için atacağı adımlar, denetçinin yasal hak ve yükümlülüğüne bağlı olmaktadır. Bu durumda denetçinin hukuki danışmanlık alması gereklidir.<sup>44</sup>

<sup>41</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 15. Paragraf.

<sup>42</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 16. Paragraf.

<sup>43</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, 17. Paragraf.

<sup>44</sup> UDS 560, Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar, A18. Paragraf.

#### 4. SONUÇ

Raporlama döneminden sonraki olaylar, finansal tabloların tarihi ile yayımlandığı tarih arasında geçen olaylardır. Raporlama döneminden sonraki olaylar, düzeltme gerektiren ve düzeltme gerektirmeyen ancak finansal tablo dipnotlarında açıklanması gereken olaylar olarak ikiye ayrılmaktadır. Raporlama döneminden sonra düzeltme gerektiren olaylar, finansal tablo tarihinden sonra gerçekleşmiş fakat finansal tablo tarihi itibarıyla var olduğuna ilişkin kanıtların olduğu olaylardır. Raporlama döneminden sonra düzeltme gerektirmeyen olaylar ise, finansal tablo tarihinden sonra ortaya çıkmış ve finansal tablo tarihi itibarıyla var olduğuna ilişkin kanıtların olmadığı olaylardır.

Düzeltilme gerektiren olaylar için finansal tablolar yayınlanmadan önce düzeltme kayıtları ve işlemlerinin doğru bir şekilde yapılması, finansal tabloların gerçeğe uygun bir şekilde sunumu açısından çok önem taşımaktadır. Aynı şekilde düzeltme gerektirmeyen olaylar için de finansal tablo dipnotlarında yeterli bir şekilde açıklanması işletmenin finansal durumu ve finansal performansının en doğru bir şekilde finansal tablo bilgi kullanıcılarına yansıtılmasında önem teşkil etmektedir.

Bağımsız denetim sürecinde denetçiler raporlama tarihi ile denetçi tarihi arasında meydana gelen bu olaylara dikkatli bir şekilde incelemeli ve bu olayları incelemek için denetim programında yer vermeli ve bu olayları incelemek için denetim teknikleri geliştirmelidir.

**KAYNAKÇA**

- Akdoğan, Nalan ve Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.
- Bağımsız Denetim Standardı 560, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu [http://kgk.gov.tr/contents/files/UDS\\_UDS\\_560.pdf](http://kgk.gov.tr/contents/files/UDS_UDS_560.pdf), (Erişim 12.03.2014).
- Bozkurt, Nejat, **Muhasebe Denetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.
- Dönmez, Adnan, “Bilanço Tarihinden Sonra Ortaya Çıkan Olayların Denetim Standartları Açısından Değerlendirilmesi”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 99, 2010, s. 13-34.
- Epstein, B. J., ve A. A. Mirza, **Wiley IAS 2003: Interpretation and Application of International Accounting Standards**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2003.
- Gökçen, Gürbüz, Başak Ataman Akgül ve Cemal Çakıcı, **Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları**, İstanbul: Beta Basım, 2011.
- Gönen, Seçkin, “Finansal Tablo Kullanıcılarının Karar Almalarında TMS 10 Raporlama Döneminden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olayların Önemi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 5, S. 3, 2013, s. 39-46.
- IAS 10 Events After The Reporting Period, International Financial Reporting Standard (IFRS) Foundation and The IASB, <http://eifrs.ifrs.org/eifrs/bnstandards/en/2014/ias10.pdf>, (Erişim: 20.03.2014).
- Institute of Certified Public Accountant of Singapore, “Sunsequent Event Review”, **ICAPAS Quality Assurance**, Practical Guidance 9, 2011, <http://caa.isca.org.sg/wp-content/uploads/2011/09/Practical-Guidance-9-Subsequent-Events-Review-final-for-publication1.pdf>, (Erişim: 12.06.2014).
- ISA 560 Subsequent Events, International Federation of Accountants, <http://www.ifac.org/sites/default/files/downloads/a030-2010-iaasb-handbook-isa-560.pdf>, (Erişim: 20.03.2014).
- Mirza, A. A., M. Orrel ve G. J. Holt, **IFRS: Practical Implementation Guide and Workbook**, New Jersey: John Wiley&Sons Inc., 2008.
- Örten, Remzi, Hasan Kaval ve Aydın Karapınar, **Türkiye Muhasebe – Finansal Raporlama Standartları**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2007.
- Pamukçu, Fatma ve Nevzat Pamukçu, “Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar (TMS 10) ve Finansal Tablolara Etkiler”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 91, 2009, s. 67-79.
- TMS 10 Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar, Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, [http://kgk.gov.tr/contents/files/TFRS\\_2013/TMS/TMS10.pdf](http://kgk.gov.tr/contents/files/TFRS_2013/TMS/TMS10.pdf), (Erişim 12.03.2014).
- Türel, Ahmet, Bilanço Tarihinden Sonra Ortaya Çıkan Satış İadeleri ile İlgili Finansal Raporlama Yaklaşımları”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 113, 2012, s. 109-121.
- Yükçü, Süleyman ve Şebnem Yaşar, “TMS 10 Raporlama Tarihinden (Bilanço Tarihinden) Sonraki Olaylar Standardına İlişkin Uygulamalar”, **Mali Çözüm Dergisi**, Sayı: 115, 2013, s. 15-29.

# MUHASEBE VE DENETİME BAKIŞ DERGİSİ

## YAYIN KOŞULLARI

- 1- Dergiye gönderilen yazılar başka bir yerde yayınlanmamış ya da yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır.
- 2- Dergide basılması önerilecek yazılar, derginin biçim kurallarına kesinlikle özen gösterilerek hazırlanmalı ve değerlendirme sürecine girmek üzere Yayın Kurulu'nun yazışma adresine gönderilmelidir. Dergide yayınlanacak yazıların yazım ve dilbilgisi kurallarına uygun olması şarttır. Bu kurallara uygun olan yazılar, Yayın Kurul'nca ilk değerlendirilmesi yapıldıktan sonra hakeme / hakemlere gönderilecek, hakemden / hakemlerden gelecek rapor doğrultusunda yazının basılmasına, yazardan rapor çerçevesinde düzeltme istenmesine ya da geri çevrilmesine karar verilecek ve durum yazara en kısa sürede bildirilecektir. Yayınlanmayan yazılar yazara geri gönderilmeyecektir.
- 3- Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

## YAZIM KURALLARI

- 1- Yazılar, Microsoft Windows Word veya Mac OS QuarkXPress programla yazılmalı ve CD - DVD veya Flash diske kaydedilerek dergiye gönderilmelidir.
- 2- Yazılar 3 kopya olarak, A4 boyutundaki kağıdın bir yüzüne 1.5 aralıkla, Times karakterinde, 12 punto ile yazılmalıdır.
- 3- Yazının ilk sayfasında aşağıdaki bilgilere yer verilmelidir:
  - i. Yazının başlığı, büyük harf, 16 punto ve bold yazılmalıdır.
  - ii. Başlığın sağ alt tarafında yazarın ünvanı ve adı gösterilmelidir.
  - iii. Yazarın bağlı bulunduğu kuruluş, varsa yazarın e-posta adresi sayfanın dipnotunda gösterilmelidir.
  - iv. İlk sayfada, makelenin en az 100 en çok 200 kelimeyi geçmeyen, Türkçe ve İngilizce (başlık da dahil olmak üzere) özetleri yer almalıdır.
  - v. Özetlerin altında anahtar sözcükler (key words) bulunmalıdır.



- 4- Giriş ve sonuç bölümleri de dahil olmak üzere yazının tüm bölümleri ve başlıkları numaralandırılmalı ve bold yazılmalıdır.
- 5- Tablo içermeyen bütün görüntüler (fotoğraf, çizim, grafik, vb.) “şekil” olarak adlandırılmalıdır. Tablo ve şekillere başlık (sıra numarası ve ad) verilmelidir. Tablolarda başlıklar üstte, şekillerde ise altta yazılmalı, varsa bunlara ilişkin kaynak bilgileri de altta yer almalıdır.
- 6- Dipnotlar, metin içerisinde numaralandırılmalı ve kaynak bilgileri sayfanın altında yer almalıdır.
- 7- Kaynakların gösterilmesinde, yayın bilgileri metnin sonunda, **KAYNAKÇA** başlığı altında aşağıdaki örneklerde olduğu gibi düzenlenmelidir.

Lucey, Terry, **Costing**, 4<sup>th</sup> Edition, DP Publications Ltd. London, 1993.

Gavens, John J. ve Robert W. Gibson, “An Australian Attempt to Internationalize Accounting Professional Organizations”, **The Accounting Historians Journal**, December 1992, Volume19, Number 2, s. 79-103.

**Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu**, Kanun No: 3568, 13 Haziran 1989 tarih ve 20194 sayılı Resmi Gazete.

- 8- Yazılar, kaynakça ve şekillerle birlikte en çok 25 sayfa olmalıdır.
- 9- Dergiye gönderilen yazıların yazım bakımından son denetimlerinin yapılmış olduğu, yazarın yazı için “basıla” verdiği kabul edilecektir. Yazı teslim edildikten sonra baskı düzeltmeleri için ayrıca yazara gönderilmeyecektir. Bu nedenle yazım yanlışlarının olağanın üzerinde olması, yazının geri çevrilmesi için yeterli görülecektir.
- 10- Çalışma bir dilekçe ile birlikte gönderilmelidir. Dilekçe de iletişim adresi, T.C.Kimlik no, telefon bilgileride yer almalıdır.

#### **Yazışma Adresi**

**Ali E. DOĞANOĞLU**

Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi

Şehit Gonenç Sk. No:28/3 06570 **Anıttepe/ANKARA**

**Tel** : (0.312) 230 04 51 - 52

**Faks** : (0.312) 230 04 97

**e-posta** : alid@turmobil.org.tr