

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE
ENSTİTÜSÜ

VAK'ALAR
2020

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ

50. YIL

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ

VAK'ALAR
2020

Editör:

Prof.Dr. F.Lerzan KAVUT

İstanbul, 2020

Muhasebe Enstitüsü Hakkında

İşletmecilik biliminin geliştirilmesi ve ülkemizin ihtiyaç duyduğu nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla 1968 yılında kurulmuş olan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi bünyesinde yer alan Muhasebe Enstitüsü, 11 Aralık 1970 tarihinde faaliyete geçmiştir. Ülkemizde muhasebe sorunlarını araştırmak, muhasebe eğitimini geliştirmek ve eğitim faaliyetinde bulunmak amacıyla kurulan Muhasebe Enstitüsü, kuruluşunda olduğu gibi bugünde ülkemizin bu alanda faaliyet gösteren tek enstitüsü olma niteliğini korumaktadır.

Daha ayrıntılı bilgilere aşağıdaki bağlantılardan ulaşılabilir.

http://muhasebe.istanbul.edu.tr
linkedin/ Muhasebe Enstitüsü
muhasebee@istanbul.edu.tr
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Avcılar Kampüsü, İstanbul

Bu kitapta yer alan vak'aların tüm hakları yazarlarına aittir. İzinsiz olarak kullanılamaz veya çoğaltılamaz. Bu konuda talebi olanlar İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsüne başvurabilirler.

İstanbul, 2020
Muhasebe Enstitüsü Yayın No:82
ISBN No: 978-605-07-0744-1

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Önsöz	1
İç Denetim Dünyasında Yaşanan Kronik Sorunlar: Enerji Holding A.Ş. Vak'ası **Gökhan Ömer KARLIDAĞ, F. Lerzan KAVUT**	5
İlmek İplikçilik A.Ş. **Yakup SELVİ, Zeliha KALDIRIM**	17
CND Kimya **Oktay TAŞ, Umut UĞURLU**	29
Kredi Başvurusu Ve Finansal Tablolar: Sateks Vak'ası **Arif AYLUÇTARHAN, Ahmet TÜREL**	41
İşletme Sürekliliğinin İletişim Yansımaları: Altı Vak'a **Alpaslan YAŞAR, Eray ÇETİN**	49
SWISS: "Zürih'ten Amman'a" **Burcu ADİLOĞLU**	61
Heritage Türk Otomotiv A.Ş.: Halka Arz Fiyat Tespit Vak'ası **Emir OTLUOĞLU**	73
Fason Metal Üretimi Vak'ası (Fason Hizmet Alımı Finansal Raporlama Ve Kurumlar Vergisi Değerlendirmesi) **Arif AYLUÇTARHAN**	79
Satyam Vak'ası: Bir Kurumsal Yönetim Skandalı **Yasin ŞEKER**	83
Parlayan Yıldızdan Ulusal Utanca: Wirecard Ag Vak'ası **Hakan CAVLAK**	103
Lernout & Hauspie **Nevzat GÜNGÖR**	133

ÖNSÖZ

İşletme eğitiminde vak'a metodu 50 yılı aşkın bir süredir İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü tarafından uygulanmaktadır. İşletmecilik eğitiminde vak'a metoduna yer verilmesi; işletme konularının/sorunlarının objektif bir gözle tespit ve teşhis edilmesinde, teorik bilgilerin gerçek olaylara uygulanmasında, konulara bütünsel açıdan bakılabilmesinde, çok boyutlu düşünme yetkinliğinin kazandırılmasında, farkındalık ve yaratıcılığın arttırılmasında kilit rol oynamaktadır. Ayrıca vak'a metodu, dikkat ve ilgiyi sürekli kılma özelliğiyle eğitimlerin daha aktif ve verimli hale gelmesinde de fayda sağmaktadır.

Vak'a metodunu, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nde ve İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde hayata geçirerek öncülük yapan ve günümüze kadar devam ettirerek emek ve destek veren tüm ''değerli Hocalarımıza'' minnettarız.

Enstitümüzün, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü ile olan yakın ilişkisi, geçmişten bugüne vak'a metodu ile eğitime olan desteğimizi sürekli kılmıştır. Enstitümüzün 50. Kuruluş yılını kutladığımız 2020 yılında, 2015 yılından başlayarak her yıl aralıksız olarak yayınladığımız "Vak'alar" kitap serisine "Vak'alar 2020" kitabı ile devam ediyor olmamız bizim için büyük bir mutluluk ve onur kaynağıdır.

Kitabımızın ilk vak'ası Dr. Gökhan Ömer Karlıdağ ve Prof.Dr. Lerzan Kavut tarafından hazırlanmıştır. Bu vak'ada, iç denetçi ve iç denetim işlevi kapsamında, işletmelerde (enerji sektöründe) çeşitli süreçlerde yaşanan olaylar ve karşılaşılan işletme sorunlarına yer verilmektedir.

Prof.Dr.Yakup Selvi ve Zeliha Yıldırım tarafından hazırlanmış olan "İlmek İplikçilik A.Ş." vak'ası, toptan pamuk iplik alım satımı yapan bir işletmenin 2020 yılında yaşanan Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgını nedeniyle karşılaştığı önemli bir tedarik sorunu ile ilgilidir. Tekstil ürünlerine olan talebin düşmesi sebebiyle işletmenin belirsizlik ortamında fiyatlandırma kararlarının tartışıldığı ve bu durumun finansal tablolara olan etkisinin incelendiği bir vak'adır.

Prof.Dr.Oktay Taş ve Dr.Öğretim Üyesi Umut Uğurlu tarafından hazırlanan "CND Kimya" vak'asında işletmelerde çalışma sermayesinin yönetimi ve nakit akışlarının önemi ele alınmaktadır. Söz konusu vak'ada hızla büyüyen bir işletmenin karşılaşabileceği sorunlara değinilmektedir.

“Kredi Başvurusu ve Finansal Tablolar: Sateks Vak’ası” isimli çalışmada Dr.Öğretim Üyesi Arif Ayluçtarhan ve Prof.Dr. Ahmet Türel bir işletmede maddi duran varlıkların yeniden değerlemesi sonucu ortaya çıkabilecek sorunları vergi kanunları ve “Türkiye Muhasebe Standardı 16: Maddi Duran Varlıklar” açısından ele almaktadırlar.

“İşletme Sürekliliğinin İletişim Yansımaları: Altı Vak’a” isimli vak’ada Doç.Dr.Alpaslan Yaşar ve Öğr.Gör.Dr.Eray Çetin işletmenin sürekliliği ile bağımsız denetçi raporunda verilen görüşün ilişkisini Uluslararası Denetim Standartları çerçevesinde ele almaktadırlar.

Doç.Dr.Burcu Adiloğlu tarafından hazırlanan vak’ada Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgınının “Uluslararası Muhasebe Standardı 10: Raporlama Döneminden Sonraki Olaylar” ile ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

“Heritage Türk Otomotiv A.Ş. Halka Arz Fiyat Tespit Vak’ası” isimli çalışmasında Dr.Öğretim Üyesi Emir Otluoğlu halka arz sürecinde hisse senedi fiyatı tespit edilirken baz alınabilecek çarpan alternatiflerinin fiyatlamaya olan etkisini tartışmaya açmaktadır. Ayrıca fiyat tespiti yapılmasında göz önüne alınabilecek diğer faktörlerin neler olabileceğinin tartışılmasını da amaçlamaktadır.

Dr.Öğretim Üyesi Arif Ayluçtarhan tarafından hazırlanan vak’ada gerçekleşen işlemlerin hammadde teslimi karşılığı fason hizmet alımı olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği vergisel boyutu da dikkate alınarak tartışılmaktadır.

Dr.Yasin Şeker tarafından hazırlanan “Satyam Vak’ası: Bir Kurumsal Yönetim Skandalı” isimli çalışmada vak’aya konu olan şirkette yaşanan skandallar kurumsal yönetim ilkeleri, finansal raporlama, bağımsız denetim ve hile üçgeni açısından incelenmektedir.

Dr.Hakan Cavlak tarafından hazırlanmış olan vak'ada, yaşanmış bir muhasebe skandalında; hileli işlemlerde sorumluluk, emanet hesapları, beklenti boşluğu, round-tripping gibi kavramların neleri ifade ettiği incelenmiştir. Ayrıca Dr.Hakan Cavlak, bu çalışma içerinde yer verdiği, vak’a hazırlama konusundaki teorik bilgilerle, yol gösterici nitelikte önemli ve değerli paylaşımlarda bulunmuştur, vak'a hazırlama çalışmasında bulunacak bilim insanları adına teşekkür ederiz.

Arş.Grv.Nevzat Güngör tarafından hazırlanan “Lernout&Hauspie” vak’asında muhasebe hilelerinde denetim şirketinin sorumluluğu ve hile üçgeni çerçevesinde hileye neden olan durumlar tartışılmaktadır.

Vak'alar 2020 kitabının literatüre kazandırılmasında, bilgi ve deneyimleriyle birlikte emeklerini ve eserlerini Muhasebe Enstitüsü, akademik dünya ve iş dünyasıyla paylaşan, eserlerinin Vak'alar 2020 kitabımızda basılmasına izin veren tüm *değerli Yazarlarımıza* ayrı ayrı teşekkürlerimizi sunarız.

Vak'alar 2020 kitabımızın hazırlanmasına destek veren Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yönetimi'ne, idari yönden destek olan Muhasebe Enstitüsü Müdür Yardımcıları Prof.Dr.Aslı Türel ve Dr.Öğretim Üyesi Emre Selçuk Sarı'ya, Muhasebe Enstitüsü Sekreteri Mehmet Yılmaztaş'a, kitabın yayına hazırlanmasını gerçekleştiren ve basımına destek veren Arş.Grv.Nevzat Güngör'e teşekkürlerimi sunarım, *Vak'alar 2020* kitabının Türkiye'deki muhasebe eğitiminde yararlı olmasını diler, Muhasebe Enstitüsü olarak saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. F . Lerzan Kavut

İ.Ü. Muhasebe Enstitüsü Müdürü

Aralık 2020

İÇ DENETİM DÜNYASINDA YAŞANAN

KRONİK SORUNLAR: ENERJİ HOLDİNG A.Ş. VAK'ASI[*]

Gökhan Ömer KARLIDAĞ[+]

F. Lerzan KAVUT[++]

GİRİŞ

İç denetim; bir işletmenin/kurumun kaynaklarının etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığını, gerçekleştirilen iş ve işlemlerin belirlenen standart, prosedür, talimat ve yönetmeliklere uygun olarak icra edilip edilmediğini kontrol eden, belirlenen hedeflere ulaşmada organizasyonun performansını inceleyip, iyileştirilmesi gereken hususlarla ilgili çözüm önerileri geliştiren bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Bir başka değişle iç denetim, proaktif bir yaklaşımla, risk bazlı, objektif güvence sağlama ve tavsiye ile öngörülerle organizasyonel değeri koruma ve geliştirme misyonuna sahip bir işlevdir. İç denetçiler yerine getirmeleri gereken Uluslararası İç Denetim Enstitüsü tarafından belirlenmiş olan nitelik, performans ve mesleki etik kurallara/standartlara göre mesleklerini icra etme yükümlülüğündedir.

Bu vak'a, işletmelerdeki/kurumlardaki iç denetim işlevi kapsamında yürütülen çalışmalarda yaşanan olayların ve karşılaşılan işletme sorunlarının bir bölümüne ilişkin örnek teşkil etmektedir. Vak'ada; bir Holding (Enerji Holding A.Ş.) topluluğunda iç denetçiler ve üst yönetim dünyasında sıklıkla karşılaşılan çeşitli olaylardan sadece bir kısmı konu olmuştur. Vak'a kapsamında, Enerji Holding A.Ş.'nde yaşanan yönetsel eksiklikler, zayıflıklar ve aksaklıkların yanı sıra üretim, stok, satış ve finansal raporlama süreçlerinde sıklıkla yaşanan olaylar, iç denetim çalışmaları ve iç denetçiler üzerindeki etkilerini gözler önüne serilmektedir. Şüphesiz ki, iç denetim dünyasında yaşananlar çok daha geniş ve karmaşıktır.

---

[*] *Şirket ve şahıs isimleri değiştirilmiş olmakla birlikte; vak'a tümüyle yaşanmış, gerçek olaylara dayalı bir işletme olayıdır. Vak'aların amacı, sınıf tartışmalarına zemin oluşturmaktır.*

[+] *Dr. Gökhan Ömer Karlıdağ, SMMM, CFE, İç Denetim Yöneticisi, K.G.K. Bağımsız Denetçi*

[++] *Prof. Dr. Fatma Lerzan KAVUT, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı*

ENERJİ HOLDİNG A.Ş.'nin KURUMSAL YÖNETİM YAPISI

Enerji Holding A.Ş[1]*.* Türkiye'de ve yurt dışında farklı ülkelerdeki bağlı şirketleri ve iştirakleriyle doğalgaz ve elektrik üretimi ve satış faaliyetleri yapmaktadır. Enerji Holding A.Ş.' nin bünyesinde Türkiye'nin farklı bölgelerinde bağlı ortaklık olarak faaliyette bulunan doğalgaz dağıtım şirketleri, yaklaşık 4 milyon aboneye doğalgaz dağıtım hizmeti sunmakta olup, Türkiye'de en büyük doğalgaz dağıtım şirketleri olma özelliğine sahiptir. Enerji Holding A.Ş. bünyesinde ayrıca jeneratör üretim ve satış sektöründe yurtiçinde ve yurtdışında faaliyet gösteren bağlı ortaklıklar bulunmaktadır.

Enerji Holding A.Ş.'nin internet sitesinde yer alan 2019 yılı Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu'nda; menfaat sahiplerinin bilgilendirilmesi, Yönetim Kurulu'nda oluşturulan komitelerin sayı, yapı ve bağımsızlığı ile denetimden sorumlu komite başlıkları altında çeşitli bildirimler yapılmıştır.

Enerji Holding A.Ş.'de oluşturulan *Etik İlkeler Politikası'nda* ticari ilişkide bulunulan kişi, kurum ve kuruluşlarla, medyayla, kamu otoriteleriyle ve pay sahipleriyle ilişkilerin çerçevesi belirlenmiş, olası uyumsuzlukların çözümlenmesi amacıyla Etik Kurul kurulmuştur. Yönetim Kurulu Başkanlığı'na bağlı olarak çalışan Etik Kurul; İç Denetim Direktörü, Hukuk Direktörü ve İnsan Kaynakları Direktörü'nden oluşmaktadır. Etik Kurul, Etik İlkeleri'nin ihlal edildiğine dair şikâyet ve bildirimleri soruşturmak ve çözümlemek ile sorumludur. Etik ilkeler arasında Çıkar Çatışmasından Kaçınmak başlığı altında "*Çıkar çatışması*; çalışanların görevlerini tarafsız bir şekilde icra etmelerini etkileyen ya da etkileyebilecek ve kendilerine, yakınlarına, arkadaşlarına ya da ilişkide bulunduğu kişi ya da kuruluşlara sağlanan her türlü menfaat ve onlarla ilgili maddi ya da herhangi bir şahsi çıkara sahip olma hali'' olarak belirtilmiştir.

Holding bünyesinde; Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Mevzuatı çerçevesinde, Denetimden Sorumlu Komite, Kurumsal Yönetim Komitesi ve Riskin Erken Saptanması Komitesi bulunmaktadır. Komitelerin başkanları bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden seçilmektedir. Denetim Komitesi Üyelerinin tamamı Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinden oluşmaktadır.

Enerji Holding A.Ş' nin Kamuya beyanında; "Denetimden Sorumlu Komite'nin, SPK mevzuatında yer alan esaslara uygun olarak; Şirket'in finansal ve operasyonel

[1] *Kısaca ''Holding'' olarak da adlandırılacaktır.*

faaliyetlerinin sağlıklı bir şekilde gözetilmesini teminen görev yaptığı belirtilmekte olup, Yönetim Kurulu'na bağlı olarak görev yapan Komite'nin amacının; Şirket'in Esas Sözleşmesi'ne uyumlu bir şekilde, Holding'in muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetiminin ve iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimini sağlamak, iç denetim ve bağımsız denetimin yeterli ve şeffaf bir şekilde yapılması için gerekli tüm tedbirleri almak'' olduğu bildirilmektedir.

Buna göre:

- Bağımsız denetim şirketinin seçimiyle ilgili araştırmaların yapılması, ön onaydan sonra Yönetim Kurulu'na sunulması;
- Kamuya açıklanacak finansal tabloların ve dipnotlarının mevzuat ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunun incelenmesi;
- Şirket muhasebe sisteminin, finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, bağımsız denetimin ve Şirket iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi;
- Şirket muhasebesi, iç kontrol sistemi ve bağımsız denetimiyle ilgili şikâyetlerin incelenmesi ve sonuçlandırılması komitenin görevleri arasındadır.

Enerji Holding A.Ş.'nin organizasyon yapısında denetim komitesi yer almakta olmasına rağmen, komite etkin şekilde çalışmamakta iç denetim departmanının yapmış olduğu çalışmaları inceleyerek, değerlendirmemekte, hazırlanan iç denetim raporlarını iç denetim departmanından talep etmemektedir. Yönetim Kurulu aldığı kararla Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey'in Enerji Holding A.Ş. bünyesindeki şirketlere hizmet veren ortak birimler olan İnsan Kaynakları, Tedarik Zinciri, Bilgi Teknolojileri, İç Denetim, Hukuk ve İdari İşler Departmanlarından sorumlu olmasını kararlaştırmıştır.

ENERJİ HOLDİNG A.Ş. de İÇ DENETİM SÜRECİNDE YAŞANAN KRONİK SORUNLAR

Holding bünyesindeki halka açık bağlı şirketlerden biri olan, "*Güçlü Enerji A.Ş.*" projelendirme, satın alma, inşaat ve montaja kadar tüm santral kurulum işlemlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmekte, hisseleri Borsa İstanbul'da işlem görmektedir.

Suistimal denetçiliği ve iç denetçilik alanında 5 yıllık deneyime sahip olan Mehmet Bey, *Enerji Holding A.Ş.*'nin iç denetim departmanında 2017 yılının Kasım ayından beri kıdemli iç denetçi olarak çalışmaktadır. İç denetçi Mehmet Bey 2020 yılı başında, Güçlü

Enerji A.Ş.'nin satış, stok, üretim, satın alma ve maliyetleme sürecini denetlemek üzere görevlendirilmiştir. Denetime başlamadan önce Holding İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım, iç denetçi Mehmet Bey'e "denetimin yapılacağı Güçlü Enerji A.Ş. de iyi bir sistemin olduğunu, sorunlu bulgular tespit edilemeyebileceğini'' söyledi. Mehmet Bey, denetim çalışmaları sırasında, Holding İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın eşinin 2015 yılından beri Güçlü Enerji A.Ş. de dahil olmak üzere ''Elektrik Enerji Grup Başkanı'' görevini yürütmekte olduğunu öğrendi. Mehmet Bey denetim çalışmalarını tamamladıktan sonra, yurt dışı üretim tesisi yöneticilerinin de dahil olduğu denetim kapanış toplantısı sonrasında, üzerinde mutabık kalınan aşağıdaki bulguların yer aldığı taslak iç denetim raporlarını hazırlamış, Holding İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın onayına sunmuştur.

GÜÇLÜ A.Ş.'nin İÇ DENETİM BULGULARI

Maliyetleme Süreci (MS)

(MS) Bulgu 1: Özel üretim ürünlerin standart maliyetlerinin gerçekleşen maliyetle hemen hemen aynı olduğu görülmüştür. Durum fabrikada özel üretim sürecinden geçen ürünlerin gerçekleşen üretim sürelerinin üretim zaman takip sisteminin (time study ve barkod sistemi) uygulanmaması sebebiyle tespit edilememesinden kaynaklandığı öğrenilmiştir. Bu ürünler için maliyet hesaplanmasında genel üretim giderleri dağıtım anahtarında direkt işçilik saatinin kullanılması ve direkt işçilik giderlerinin özel üretim ürünlerde tüketilen direkt işçilik saatlerinin doğru belirlenmemesi sebebiyle ürün maliyetlerinin ve üretim sapmalarının doğru hesaplanamadığı tespit edilmiştir.

(MS) Bulgu 2: Üretim sürecinde oluşan fazla mesai giderleri, fazla mesai yapılan günde gerçekleştirilen ürünlerin maliyetine eşit olarak dağıtılmaktadır.

Stok ve Satış Süreci (SSS)

SSS Bulgu 1: Üretim tesisi satışlarında bazı ürünlerin uzun süredir bekleyen ve satış fiyatında düşüş olan ürün olmaları sebebiyle satış gelirinin maliyetlerin altında gerçekleştiği görülmektedir.

SSS Bulgu 2: 31.08.2019 tarihi itibariyle yapılan stok yaşlandırma çalışmasına göre 6 aydan uzun süredir bekleyen 7 milyon TL tutarında stok için müteakip satış fiyatları incelenmiş, 600 bin TL tutarında değer düşüklüğü tespit edilmiştir.

Satın Alma Süreci (SAS)

SAS Bulgu 1: Satın alma sorumluları tarafından 2018 ve 2019 yılında tedarikçi değerlendirmesinin yapılmadığı, teknik ürünlerin alımında teknik şartnamenin hazırlanmadığı, gerçekleştirilecek satın alımlara ilişkin genellikle sözleşme yapılmadan yazılı fiyat teklifleri üzerinden ilerlendiği belirlenmiştir.

SAS Bulgu 2: 2018 yılı satın almaları için tedarikçiler tarafından yapılan sene sonu ciro primi ödemeleri denetim kapsamına alınmıştır. Yapılan incelemede, 2 milyon TL tutarında ödenen ciro primlerinin "satışların maliyeti" hesabında takip edildiği, alınan ödemelerin satışların maliyeti hesabından mahsup edildiği görülmektedir. Satışların maliyetinden indirim kalemi olarak muhasebeleştirilmesi satılan ürünlerden alınan ciro primlerinin geriye dönük hangi ürünlerle ilişkili olduğunun saptanmasının zor olması, standart maliyet sisteminin uygulanması nedeniyle geriye dönük maliyetleri değiştirmenin doğru olmaması ve raporlama dönemi sonrasında tedarikçilerin ciro primi faturasını kesmeleri durumunda bir sonraki dönemin maliyet kaleminden indirilmesinin söz konusu olacağı dikkate alındığında dönemsellik ilkesine aykırılık söz konusu olacağı düşünülmektedir.

Üretim Süreci (ÜS)

ÜS Bulgu 1: Üretim sürecinin ve operasyonel etkinliğin ölçülüp değerlendirilebilmesi için SAP programında müşterilerin ürünü talep tarihinden ürün sevk tarihine kadar ürün bazında tüm sürecin takibinin yapılabileceği bir raporun henüz oluşturulmadığı görülmüştür.

ÜS Bulgu 2: Yurtdışında bulunan üretim işletmesi için kapasite kullanım raporu bulunmadığı öğrenilmiştir. Genel Müdür Gökhan Bey'den alınan bilgi ve aylık üretilen adetler dikkate alındığında kapasite kullanım oranı Ocak 2018 ile Aralık 2018 arası dönemde ortalama %89 olarak gerçekleşirken Ocak 2019 ile Aralık 2019 arası dönemde ortalama %57' ye düşmüştür.

İÇ DENETÇİ MEHMET BEY'in GÖREV YERİ DEĞİŞİMİ

İç Denetim Bölümünde yaklaşık 2 yıldır çalıştıktan sonra Mehmet Bey hazırladığı başarılı iç denetim raporları ve katma değeri yüksek bulgular sebebiyle çalıştığı ekip

içerisinde ön plana çıkmış, Enerji Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey, Holding İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'dan Kıdemli Denetçi Mehmet Bey'in *Risk ve Operasyonel Kontrolör* olarak kendisi ile çalışmasını istemiştir. Gökçe Hanım Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey'in talebini Mehmet Bey'e iletmiş, Mehmet Bey de bu görev değişikliğini kabul etmiştir.

Mehmet Bey, yönetim kuruluna bağlı olarak, Risk ve Operasyonel Kontrolör görevinde çalışmaya başladıktan sonra yaptığı incelemede; İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın, eşinin Grup Başkanı olduğu Güçlü Enerji A.Ş.'nin yurtdışı üretim tesisine ait yukarıdaki bölümde yer alan bulguları içeren iç denetim raporunu yayınlamadığını ve Yönetim Kuruluna raporla ilgili bilgi vermemiş olduğunu tespit etmiştir. Mehmet Bey bu durum karşısında iç denetim raporunu e-posta yoluyla bir Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mustafa Bey'e göndermiştir. İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın Holdingdeki eski çalışma arkadaşları, Mehmet Bey'in bu hareketini Gökçe Hanım'a iletmişlerdir.

Enerji Holding A.Ş. Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey Mehmet Bey'den, Yönetim Kurulu Başkanı'nın onayını da alarak konsolidasyona tabi Enerji Holding A.Ş.'nin Bağlı Ortaklıkları ile ilgili bağımsız denetimden geçen finansal tabloları yeniden gözden geçirmesini ve tespit ettiği bulguları Yönetim Kurulu'na sunmasını talep etmiştir. Bu talep üzerine Mehmet Bey Risk ve Operasyonel Kontrolör olarak, bağımsız denetimden geçen finansal tabloları yeniden gözden geçirmiş, Enerji Holding A.Ş. Bütçe ve Raporlama Direktörlüğü ile de mutabık kaldığı aşağıda yer alan bulguları tespit etmiştir.

1. Konsolidasyon süreci öncesinde farklı iş kollarında faaliyet gösteren şirketlere ait Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre Bağımsız Denetçiler tarafından düzenlenen düzeltme ve sınıflama kayıtlarının ve finansal tabloların iş birimleri bünyesindeki bütçe raporlama birimleri tarafından kontrol edildiği Enerji Holding A.Ş. Bütçe Raporlama ve Kurumsal Finansman Departmanı tarafından kontrol edilmediği ve iş birimlerine ait oluşturulan finansal tabloların konsolidasyon esasları ve muhasebe politikalarına göre hazırlanma durumu açısından değerlendirilmediği öğrenilmiştir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren şirketler farklı bağımsız denetim firmaları tarafından denetlenmektedir.
2. Mehmet Bey tarafından Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına göre Enerji Holding A.Ş. konsolide finansal tabloları incelendiğinde, kıdem tazminatı karşılığı hesaplamasında bir iş grubunda faaliyet gösteren şirket haricindeki Enerji Holding A.Ş.

konsolidasyon sürecine dahil olan diğer şirketlerin tümünde kıdem tazminatı almadan ayrılan personel sayısının ortalama personel sayısına bölümüyle hesaplanan ayrılma olasılığı dikkate alınmayarak hesaplamaların bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Bağımsız denetimin kıdem almadan ayrılanların oranını dikkate almayarak kıdem tazminatı hesaplaması yapması sebebiyle 2019 yılı finansal raporlama döneminde bir iş grubunda faaliyet gösteren şirket haricinde Enerji Holding A.Ş. konsolidasyonuna tabi diğer şirketler için 12 milyon TL tutarında fazla kıdem tazminatı karşılığı ayrıldığı tespit edilmiştir.

3. Holding'te Grup Başkanları, açıklanan yıllık kâr üzerinden prim ödemesi almaktadır. Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın eşinin Grup Başkanı olduğu Güçlü Enerji A.Ş. ve Elektrik Grubu ile ilgili olarak aşağıda yer alan net kârlılığı etkileyen bulgular tespit edilmiştir:
    - Enerji Holding A.Ş.'de konsolidasyon kapsamına giren Güçlü Enerji A.Ş.'de çek ve alacak senetleri için reeskont hesaplanmadığı tespit edilmiştir. Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına göre düzenlenmiş bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolarda dönem net kârı 2018 yılı faaliyet döneminde 62 milyon TL, 2019 faaliyet döneminde 45,7 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. İlişkili olmayan taraflardan alınan çek/senetler için reeskont hesaplanmamasının UFRS'ye göre hazırlanan finansal tablolara etkisi; net kârı 2018 döneminde 900 bin TL, 2019 döneminde 1,05 milyon TL arttırıcı seviyede olduğu,
    - Şirketin bağımsız denetimden geçen finansal tabloları incelendiğinde stok değer düşüklüğü için herhangi bir düzeltme kaydının düzenlenmediği görülmüştür. Stok değer düşüklüğü karşılığının ayrılmamasının U.F.R.S.' ye göre hazırlanan finansal tablolara etkisi net kârı 2019 döneminde 2.1 milyon TL tutarında arttırıcı seviyede olduğu,
    - Tahsilat kabiliyeti düşük olan ve/veya hukuki takip süreci başlatılan ve henüz ticari alacaklar içerisinde yer alan 2 milyon TL tutarındaki alacak için şüpheli ticari alacak karşılığı ayrılmamasının finansal tablolara etkisinin, net kârı 2019 döneminde 2 milyon TL tutarında arttırıcı yönde olduğu tespit edilmiştir.

Mehmet Bey *"Risk ve Operasyonel Kontrolör''* olarak görevini icra ederken tespit ettiği yukarıdaki bulguları Yönetim Kurulu'na aktarmıştır. Yapılan toplantıda, Yönetim Kurulu

Başkan Yardımcısı Mustafa Bey, Mehmet Bey'e "tespit edilen hususları neden İç Denetçi iken tespit etmediğini'' sormuştur. Bu soru karşısında Mehmet Bey iç denetim departmanında bazı sorunların yaşandığını bu sorunlar sebebiyle birçok hususla ilgili incelemeyi yapamadığını ifade etmiştir. Toplantı sonrasında Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey, Mehmet Bey'den iç denetim sürecinde ne gibi sorunların yaşandığını iletmesini istemiştir. Bu bağlamda toplantı sonrasında Mehmet Bey iç denetim departmanında gözlemlediği aşağıda yer alan sorunları Erdem Bey'e raporlamıştır. Bunlar;

1. Denetim planının İç Denetim Direktörü inisiyatifinde değiştirilmesi, yapılması gereken denetimlerin ertelenmesi.

2. Riskli konuların tespit edildiği Grup şirketlerinde izleme (follow up) denetimlerinin yapılmaması, bildirilen bulguların gereğinin yerine getirilip getirilmediği konusunda kontrollerin yapılmaması ve bu kategoride yer alan şirketlere 1-2 yılı aşkın süre sonrasında tekrar denetime gidilmesi.

3. Yurt dışı operasyonlarda Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na göre finansal denetim/inceleme yapılmaması.

4. Denetim kapsamının riskli konular özelinde belirlenmeyip genel denetim yapılması, buna karşın denetim süresinin kısıtlı tutulması. Denetim süresinin şirket faaliyet büyüklüğü, yatırım durumu gibi kriterle belirlenmeyip İç Denetim Direktörü kişisel inisiyatifiyle belirlenmesi.

5. Denetim planlarının risk değerlendirmeleri yapılarak belirlenmemesi, incelenmesi gereken denetim konularının önceliklendirilmemesi.

6. Denetim raporları kalite ve içeriğinde standardizasyon olmaması (incelenmesi gereken zaruri konuların önceden belirlenmeyip denetimin bu konular çerçevesinde yapılıp yapılmadığının değerlendirilmemesi).

Edinilen bu bilgilerden sonra; Yönetim Kurulu Üyeleri, Mehmet Bey'in belirli bir süre Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey'e bağlı çalışması yanı sıra iç denetim bölümüne de destek olmasına karar vermişlerdir. Bu karar bağlamında Mehmet Bey Enerji Holding

A.Ş.' e bağlı Enerji iş kolunda faaliyet gösteren bir işletmenin iç denetiminde görev almış, satın alma süreciyle ilgili aşağıda yer alan bulguları tespit etmiştir:

Bulgu: Yakıt alım süreci merkez satın alma departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Yakıt kalite sertifikaları yakıtın satın alınıp gemiye yüklenmesi sonrasında Yakıt ve Deniz İşleri Bölümü'ne iletilmektedir. Bu durumda yakıtın uluslararası kalite değerlerinin altında değerlere sahip olması halinde de kabul edilerek teslim alınmak durumunda kalındığı öğrenilmiştir. Ayrıca, yakıtın şartnamede belirtilen kalite kriterlerinin altında olması dolayısıyla meydana gelen arıza, hasar ve üretimde yaşanan aksamalardan kaynaklanan kayıpların alım sözleşmesinde tazminat şartının bulunmaması sebebiyle tedarikçilere rücu edilemediği ve satın alınan yakıtların kalite sertifikalarındaki değerlerin belirlenen uluslararası kalite değerlerinin **kabul edilebilir sınır değerlerine yakın olduğu** tespit edilmiştir. Bu sebeple konuyla ilgili detay iç denetim testleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen incelemeler sonucunda aşağıda yer alan tespitlere ulaşılmıştır:

- Bakım Müdürü'nden alınan bilgi ve tedarikçi firmadan alınan yakıtın kalite sertifikası incelenmesi sonucunda yakıtta kullanılmış yağ karışımının bulunduğunu gösterir fosfor değerinin kabul edilebilir kalite değerinin üzerinde değere sahip olduğu tespit edilmiştir.

- Üretim raporları incelenmiş söz konusu yakıtın kullanılmaya başlandıktan sonra beklenmedik arızaların ve duruşların ciddi oranda arttığı tespit edilmiştir. Gelen söz konusu yakıtın bitene kadar kullanılması durumunda yakıtın yaratacağı muhtemel zarar Bakım ve Mekanik Müdürler tarafından **3 milyon TL** olarak hesaplanmıştır.

- Enerji üretim verimliliği kıstası olan ısıl değerler oranları (Heat Rate) örneklem yoluyla incelendiğinde bazı günlerde aylık ortalama oranlara göre değerlerin yükseldiği (enerji üretim verimsizliği göstergesi) tespit edilmiştir. Net üretime göre verim düşüklüğü ve ısıl değer oranlarının yükselmesinin belli başlı nedenleri **kullanılan kalitesi çok iyi olmayan yakıt sebebiyle oluşan yakıtın geçtiği parçaların (**enjektör, booster, yakıt pompası gibi) parçalarının arızalanması sonucu oluşan enerji üretim verim kaybıdır.

- 01.01.2019-31.12.2019 tarihleri arasında enerji santrali talebiyle ve merkez satın alma departmanınca alımı gerçekleştirilen mal ve hizmet satın alımlarının teslim tarihi ve

talep edilen teslim tarihine (santralin talep ettiği termin tarihi) göre mal giriş tarihleri karşılaştırılmış ve yaşanan gecikmeye istinaden malzeme ve hizmet alım türü bazında yaşlandırma çalışması gerçekleştirilmiştir. Yedek parçalarda talep edilen teslim tarihine göre mal teslimlerinde bir aydan fazla yaşanan gecikme oranı yedek parçalarda %52, onarım hizmet alımlarında %65, kimyasal tedarikinde %63 olarak gerçekleştiği tespit edilmiştir. Malzeme ve hizmet tedarikinde yaşanan gecikme sebebiyle yaşanan, santralin zamanında yapılması gereken planlı, plansız ve genel bakımları 6-12 ay gecikmeli gerçekleştirilmiş, durumun santralde enerji üretim verimi kaybına yol açtığı üretim raporları, santral yetkilileri ve şirket dışından uzmanlarla yapılan görüşme ve alınan yazılı beyanlarla tespit edilmiştir.

Risk ve Operasyonel Kontrolör Mehmet Bey, hazırladığı yukarıda yer alan bulguların yer aldığı iç denetim raporunu Denetim Direktörü Gökçe Hanım'a sunmuş, satın alma ve operasyonel süreçle ilgili olan bulguların Satın Alma Direktörü Ayça Hanım'ın onayının alınmaması durumunda iç denetim raporunda yer alamayacağını ifade etmiştir. Ayrıca, merkez satın alma bölümünce alımı gerçekleştirilen mal ve hizmet satın almaları süreç performansı incelemesinde satın alma bölümünün sisteme yaptığı girişle oluşan satın alma sipariş tarihi ile mal giriş tarihlerinin karşılaştırılmasını istemiştir.

Mehmet Bey kalitesiz yakıtla ilgili elinde yeterli düzeyde birçok yazılı denetim kanıtı olduğunu, konuyla ilgili uzmanlardan görüş aldığını, bulgu ile ilgili Satın Alma Direktörü' nün onayına gerek olmayacağını ifade etmiştir. Santralin talep ettiği malzeme ve hizmet alımlarıyla ilgili olarak ise santralin gerçekleştirdiği satın alma talebi sonrasında talebin siparişe dönüşmesinde satın alma departmanının geç hareket ettiği, ayrıca mal ve hizmet satın alımlarının teslim tarihi ile santralin talep ettiği termin tarihi (teslim tarihi) arasında operasyonu etkileyecek düzeyde ciddi gecikme olduğunu ifade etmiştir.

Denetim Direktörü Gökçe Hanım Mehmet Bey'e "iç denetim raporunu söylediği şekilde revize etmesini bu konuda tartışmak istemediğini'' ifade etmiştir. Mehmet Bey hazırladığı iç denetim raporunda hazırlayan olarak isim ve imzasının yer alacak olması sebebiyle yaşanan durumdan rahatsız olmuştur. Durum sonrasında İç Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın, Satın Alma Direktörü Ayça Hanım'la yakın arkadaşlığının olduğunu öğrenmiştir.

Mehmet Bey gerçekleştirdiği son denetimde geçmiş dönemlerde de aynı sorun ve aksaklıkların mevcut olduğunu, iç denetim departmanı tarafından tespit edilmeyen birçok operasyonel aksaklığın halen süregeldiğini fark etmiştir. İç denetim sürecinde bazı sorunların yaşandığını Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey'e öncesinde iletmesine rağmen iç denetim sürecinde benzer sorunların halen devam ettiğini düşünmesi üzerine Enerji Holding A.Ş. bünyesinde işler yapıda denetim komitesinin bulunmaması sebebiyle, gerek gerçekleştirdiği denetimle gerekse de iç denetim departmanındaki sıkıntılarla ilgili bilgi vermek için Risk ve Operasyonel Kontrolör Mehmet Bey Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı görevindeki Mustafa Bey ile görüşmüş, bir dosya içerisinde denetim bulgularına ilişkin raporlama çalışmasını ve Denetim Direktörü Gökçe Hanım'ın rapor içerisinde yapılmasını istediği bulgulara ait değişikliklerle ilgili bilgiyi, konu ile ilgili görüşünün alınması amacıyla yazılı olarak Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Mustafa Bey'e sunmuştur.

Yapılan görüşme ile ilgili olarak Mustafa Bey'in, Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Bey'e ve Yönetim Kurulu Başkanı Cemal Bey'e bilgi vermesi üzerine Erdem Bey yaşanan durumdan rahatsız olmuş, Denetim Direktörü Gökçe Hanım ile Risk ve Operasyonel Kontrolör Mehmet Bey'i yüzleştirmiş, santral denetimiyle ilgili tespit edilen bulgularda neden değişiklik yapılmasını istediğini ve değişikliklerin iç denetim raporunda neden yer almasını istemediğini sormuştur. Gökçe Hanım böyle bir durumun söz konusu olmadığını söz konusu bulgunun raporda yer alacağını beyan etmiştir.

SONUÇ

Toplantı sonrasında Mehmet Bey Denetim Direktörü Gökçe Hanım ile yaşadığı gerginlik sebebiyle görevinden ayrılmak durumunda kalmıştır.

Tartışma Soruları

1) Enerji Holding A.Ş.'nin organizasyon yapısını değerlendiriniz. Kurumsal yönetimde yaşadığı sorunları tartışınız.
2) Denetim Komitesinin etkin işlerliği ile iç denetimin başarısı arasındaki ilişkiyi tartışınız ve vak'adaki sorunları bu bağlamda tespit ediniz
3) İç denetim mesleğinde etiğin önemini tartışınız. Vak'adaki etik ihlalleri tespit ediniz.

4) Kıdemli iç denetçi Mehmet Bey'in çalışmalarında bildirilen iç denetim bulgularının her biri için muhasebe uygulaması ve/veya yönetsel uygulamalar açısından önerilerinizi tartışınız.

Başvuru Kaynakları

1-İç Denetim Mesleki Standartları için bkz. www.tide.org.tr

2- Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu bilgileri için bkz. www.spk.gov.tr

İLMEK İPLİKÇİLİK A.Ş.[*]

Yakup SELVİ [+]

Zeliha KALDIRIM [++]

İLMEK İplikçilik A.Ş. toptan pamuk ipliği alım ve satımı yapmak amacıyla 2005 yılında kurulmuştu ve özellikle Karde (*Karde - Ring*) %100 pamuk ipliği (bkz. Ek-1) ticareti yapmaktaydı. Bu ürün grubundaki iplikler "Ne 10/1", "Ne 16/1", "Ne 20/1" (bkz. Ek-2) vb. gibi isimlendirilen farklı ürünlerden oluşmaktaydı.

İplik üreticisi olan işletmeler ürettikleri ürünlerde minimum sipariş miktarı sınırı getirdikleri için küçük ve orta ölçekli Karde %100 pamuk ipliği kullanıcısı olan tekstil işletmeleri iplik ihtiyaçlarını genellikle toptancı firmalardan tedarik etmekteydi. İplik toptancısı olan İLMEK işletmesi de ürün tedarikini, iplik imalatçısı işletmelerle ***"satın alma sözleşmeleri"*** yaparak sağlamaktaydı ki; 2020 yılı için birden fazla iplik üreticisi işletmeyle satın alma sözleşmesi imzalanmıştı.

2020 Yılında dünya genelinde yaşanan Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgını, tekstil ürünleri satışında ciddi düşüşlere neden oldu. Bu durum pamuk ipliği talebinde ve fiyatlarında da düşüşlere sebebiyet verdi.

İplik fiyatlarında yaşanan hızlı fiyat düşüşleri sonucu İLMEK İşletmesi Satış Müdürü Selçuk Şahin Bey, müşterilerden gelen taleplere fiyat vermekte zorluklar yaşamaya başlamış ve mevcut fiyatlarla satış yapamaz olmuştu. Bu durumu görüşmek üzere 28 Aralık 2020 tarihi için Genel Müdür Mehmet Çevik Bey'den acil toplantı talebinde bulundu. Bu toplantıya Satın Alma Müdürü İbrahim Yalvaç Bey'in de davet edilmesini rica etti.

---

[*] Vak'ada geçen şirket tamamen hayal ürünü olup; veriler hiçbir gerçek şirkete ait değildir. Vak'a bir işletmecilik sorununun tartışılması amacıyla hazırlanmış olup; problemin çözüm biçiminin doğru ya da yanlış olduğunu göstermez.

[+] Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı, selviyak@istanbul.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-4896-7707

[++] Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme/Muhasebe Programı, zelihabilmez@hotmail.com, https://orcid.org/0000-0002- 7514-1006

28 Aralık 2020 günü gerçekleştirilen toplantıda, Mehmet Çevik ilk sözü Selçuk Şahin'e verdi.

- Yaşanan Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgın sonucu iplik piyasasındaki fiyatlar sürekli düşüyor. Bana verilen satış fiyat listesindeki fiyatlarla müşterilerimize satış gerçekleştirmem mümkün olmuyor, dedi.

Daha sonra, Mehmet Çevik söz aldı.

- Tamam, ancak, bilindiği üzere, fiyat politikamız doğrultusunda fiyatlarımız maliyet artı %10 ile %18 arası kâr payına göre belirleniyor. Dolayısıyla iplik piyasasında fiyatlar düşüyorsa, bunun sonucu olarak bizim alış fiyatlarımızın da düşüyor olması gerekmiyor mu? Alış fiyatlarındaki düşüşe göre de fiyat listemizi güncellersek bu sıkıntı ortadan kalkar, değil mi İbrahim Bey? dedi.

İbrahim Yalvaç söz aldı.

- Evet doğru. Ancak, biz alımlarımızın tamamını ***"satın alma sözleşmeleri"*** yaparak gerçekleştiriyoruz. Bu sözleşmeler ***"cayılabilir"*** olabileceği gibi ***"cayılamaz"*** da olabiliyor. Bazı ürünleri, sözleşmedeki fiyatı piyasanın üzerinde de olsa, sözleşmedeki fiyattan satın almak zorunda kalıyoruz ki; bu tip sözleşmeler ***"cayılamaz (vazgeçilemez)"*** koşulu taşımaktadır. Bu özellikteki sözleşmeler, fiyatların düştüğü dönemlerde, bizim için ***"ekonomik olarak dezavantajlı sözleşme"*** konumuna geliyor. Ancak, fiyatların yükseldiği dönemlerde, satıcı işletme için ekonomik olarak dezavantaja neden olan bu sözleşmeler bizim için ***"ekonomik olarak avantajlı sözleşme"*** oluyor. Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgını yaşanmadan önceki dönemlerde bu tip sözleşmeler genellikle hep bizim lehimize sonuçlanıyordu ve ekonomik açıdan biz avantajlı oluyorduk. Bu nedenle de, ***"cayılamaz"*** satın alma sözleşmelerine taraf olmayı bir satın alma politikası olarak uyguluyoruz, dedi.

Daha sonra Selçuk Şahin söz aldı.

- İçinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda ürünlerimizin piyasa fiyatı ciddi anlamda düştü. Mevcut piyasa fiyatları alış maliyetimizin de altındadır ve eğer mevcut fiyat belirleme politikamıza devam edecek olursak bizim satış fiyat

tekliflerimiz piyasanın çok üzerinde kalacağı için satış yapmamız mümkün olmayacaktır. Satışlarımızdaki düşüş nedeniyle de stok seviyemiz giderek artış göstermektedir. Diğer taraftan, güncel piyasa fiyatlarıyla satış yapacak olursak, biz sürekli zarar eder durumda olacağız. Bizi bekleyen ciddi bir zarar riski var. 2020 Yılı sonu geldiğine göre acilen bir durum analizi yapmamız, mevcut satın alma politikalarımızın revize edilmesine yönelik gerekçelerimizi bir raporla üst yönetime sunmamız gerektiğini düşünüyorum. Bu kapsamda bu yıl gerçekleştirdiğimiz satın alma sözleşmelerinin bir dökümünün hazırlanmasını öneriyorum. Ne dersiniz Mehmet Bey, diye sordu.

Mehmet Çevik söz aldı.

- İbrahim Bey sizden rica etsem, bu yıl için gerçekleştirdiğimiz satın alma sözleşmelerinin bir dökümünü hazırlar mısınız? Bu sözleşmeleri; firma bazında, başlangıç, bitiş tarihlerini ve de sözleşme koşullarını içerecek şekilde hazırlayınız. Bu sözleşmeler çerçevesinde gerçekleşen satın alışlarımızı da belirtiniz. Selçuk Bey sizden de ricam, ürün bazında gerçekleştirdiğimiz satışların bir dökümünü ve ürün bazında güncel piyasa fiyatlarını tespit etmenizdir. Sizler hazırlıklarınızı bitirince 31 Aralık 2020 günü tekrar toplanalım, dedi.

31 Aralık 2020 günü yapılan toplantıda, önce İbrahim Yalvaç Bey söz aldı.

- Benden istemiş olduğunuz sözleşmelerin listesini ve bu sözleşmeler kapsamında gerçekleşen alışlarımızı hazırladım ve bir tablo olarak düzenledim (bkz. Tablo-1). Dönem başı stoklarımızı da hazırladım ve bir tablo olarak düzenledim (bkz. Tablo-2). Bazı iplik üreticisi işletmeler de, gelecek yıl için, satış sözleşmelerini yenilemek istemekte ve bizden cevap beklemektedirler, bu konuyu da bilgilerinize sunarım, dedi.

Selçuk Şahin söz aldı.

- Bu yıl gerçekleştirdiğimiz satış tutarlarını ürün bazında hazırladım ve bir tablo olarak düzenledim (bkz. Tablo-3). Yine aynı tabloda, ürünlerin güncel piyasa fiyatlarını da belirleyip sundum. Ancak, bu tabloda birim satış fiyatlarımızı sunamadım. Bunun nedeni, çok sayıda müşterimizin olması ve her birine

ödeme koşullarına ve satış miktarlarına göre farklı fiyat uyguluyor olmamızdır. Genel politika olarak ürünlerimizi maliyetimizin üzerine %10 ile %18 arası kâr payı ekleyerek peşin satıyoruz. Müşterilerimize maksimum dört ay vade sunmakta ve vadeli satışlarda da yıllık %12 vade farkı uyguluyoruz. Gelecek yıl için, mevcut stoklarımızın birim maliyetlerini belirleyerek, satış fiyat politikamızı da bir an önce belirlememiz gerekiyor ki; müşterilerimize fiyat teklifi verebileyim. Ayrıca, piyasa koşullarındaki belirsizlik giderek artıyor. Sektörde bazı tekstil firmaları iflaslarını açıklarken bazı firmalar da konkordato (iflas anlaşması) ilan ediyor. Müşterilerimizden gelen talepler vade uzatmalı alımlara kaymış durumda ve vade farkı uygulamasında da iyileştirme talep ediyorlar. Mevcut piyasa koşullarında vadeli ve vade uzatmalı satışlarımız artacak olursa, alacak tahsil risklerimiz de artacaktır, dedi.

Mehmet Çevik Bey tüm bu bilgileri toplayıp, Mali İşler Müdürü İsmail Aydın'a götürdü.

- İsmail Bey, bilindiği üzere, Yeni Koronavirüs (Covid-19) küresel salgını sebebiyle ürünlerimizin piyasa satış fiyatlarında hızlı ve sürekli bir düşüş yaşanıyor. Durum böyle olunca da piyasadaki belirsizlikler gün geçtikçe artıyor. Ayrıca, güncel piyasa fiyatları maliyetlerimizin altında olduğu için; satış fiyatı belirlemede sorun yaşıyor, mevcut satış fiyatlarımızla satış gerçekleştiremiyor, satışlarımız giderek azalıyor ve stoklarımız da artıyor. Hatta potansiyel zarar ihtimalinin varlığından da bahsediliyor ve dönem kârına olumsuz etki edeceği yönünde ciddi kaygılar dile getiriliyor. Brüt kâr ve dönem kârı rakamlarımızı ve 2020 yılı sonu bilançomuzda raporlanacak stoklarımızın değerini belirleyip bir ön rapor olarak üst yönetime sunmayı arzuluyoruz. Bu konuda yardımlarınızı rica ediyorum, dedi.

Daha sonra İbrahim Yalvaç ve Selçuk Şahin Bey'in hazırladığı tabloları İsmail Aydın Bey'e teslim etti.

İstenenler:

Üst yönetime, 2020 yılı faaliyet dönemi için, sunulacak olan raporda yer alacak olan aşağıdaki bilgilerin hazırlanması konusunda Mali İşler Müdürü İsmail Aydın Bey'e yardımcı olunuz ve bir taslak rapor hazırlayınız.

a) Ürün bazında alışlar tutarı ve dönem sonu stok değeri,

b) Dönemin satılan malın maliyeti tutar ve brüt kâr tutarı,

c) Dönemin net kâr/zarar tutarına etki edebilecek olan diğer gelir ve gider tutarları,

d) Mevcut müşteri taleplerine sunulacak fiyat tespitine esas teşkil edecek ürün bazında birim maliyet tutarları.

Tablo 1: Satın alma sözleşmeleri ve sözleşme koşulları listesi

Sözleşme Yapılan İşletme	Ürün Türü	Sözleşme Başlangıç Tarihi	Sözleşme Bitiş Tarihi	Sözleşme Koşulları
Cihan İplik	Ne 10/1	04.11.2019	12.02.2020	Kilosu 20,00 TL/Kg'dan 50 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2019 yılında 40 ton ve 2020 yılında da 10 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmeydi.
Cihan İplik	Ne 10/1	13.02.2020	15.05.2020	Kilosu 21,00 TL/Kg'dan 50 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 50 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmeydi.
Cihan İplik	Ne 10/1	01.06.2020	01.10.2020	Kilosu 19,25 TL/Kg'dan 70 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 70 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmeydi.
Cihan İplik	Ne 10/1	02.10.2020	02.02.2021	Kilosu 18,80 TL/Kg'dan 120 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 10 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmedir.

Tablo 1: Satın alma sözleşmeleri ve sözleşme koşulları listesi (Devam)

Sözleşme Yapılan İşletme	Ürün Türü	Sözleşme Başlangıç Tarihi	Sözleşme Bitiş Tarihi	Sözleşme Koşulları
Şen İplik	Ne 12/1	01.04.2020	30.07.2020	Kilosu 20,75 TL/Kg'dan 90 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 90 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmeydi.
Şen İplik	Ne 12/1	07.09.2020	31.12.2020	Kilosu 19,30 TL/Kg'dan 60 ton satın alınabilecekti. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 40 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılabilir** bir sözleşmeydi.
Gül İplik	Ne 16/1	01.04.2020	04.08.2020	Kilosu 23,10 TL/Kg'dan 80 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 80 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.
Gül İplik	Ne 16/1	05.08.2020	02.12.2020	Kilosu 21,05 TL/Kg'dan 100 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 100 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.

Tablo 1: Satın alma sözleşmeleri ve sözleşme koşulları listesi (Devam)

Sözleşme Yapılan İşletme	Ürün Türü	Sözleşme Başlangıç Tarihi	Sözleşme Bitiş Tarihi	Sözleşme Koşulları
Mert İplik	Ne 20/1	04.12.2019	01.04.2020	Kilosu 22,90 TL/Kg'dan 30 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2019 yılında 20 ton ve 2020 yılında da 10 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.
Mert İplik	Ne 20/1	04.05.2020	02.09.2020	Kilosu 22,25 TL/Kg'dan 110 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 110 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.
Mert İplik	Ne 20/1	18.11.2020	19.03.2021	Kilosu 21,90 TL/Kg'dan 145 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 15 ton alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmedir.
Caner İplik	Ne 24/1	02.01.2020	03.04.2020	Kilosu 24,05 TL/Kg'dan 120 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 120 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.

Tablo 1: Satın alma sözleşmeleri ve sözleşme koşulları listesi (Devam)

Sözleşme Yapılan İşletme	Ürün Türü	Sözleşme Başlangıç Tarihi	Sözleşme Bitiş Tarihi	Sözleşme Koşulları
Caner İplik	Ne 24/1	06.04.2020	20.08.2020	Kilosu 23,45 TL/Kg'dan 50 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 50 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.
Caner İplik	Ne 24/1	12.10.2020	12.02.2021	Kilosu 22,85 TL/Kg'dan 130 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 45 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmedir.
Ediz İplik	Ne 30/1	04.05.2020	04.09.2020	Kilosu 24,85 TL/Kg'dan 40 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 40 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmeydi.
Ediz İplik	Ne 30/1	21.09.2020	29.01.2021	Kilosu 23,95 TL/Kg'dan 170 ton satın alınacaktı. Bu sözleşme kapsamında 2020 yılında 50 ton ürün alınmıştı. Bu sözleşme her iki taraf için de **cayılamaz** bir sözleşmedir. Cayılması durumunda her iki taraf için de geçerli olmak üzere, cayan taraf 3,00 TL/Kg tazminat ödeyecektir.

Tablo 2: Dönem Başı Stok Durum Raporu

Stok Türü	Miktar (Kg)	Birim Fiyat (TL/Kg)	Tutar (TL)
Karde Pamuk, Ring, Ne 10/1	15.850	20,00	317.000,00
Karde Pamuk, Ring, Ne 12/1	13.720	21,10	289.492,00
Karde Pamuk, Ring, Ne 16/1	15.880	22,30	354.124,00
Karde Pamuk, Ring, Ne 20/1	18.940	22,90	433.726,00
Karde Pamuk, Ring, Ne 24/1	9.330	23,70	221.121,00
Karde Pamuk, Ring, Ne 30/1	0	0	0

Tablo 3: Ürün Bazında Dönemin Mevcut Satış Miktar ve Tutarları ile Piyasa Fiyatları

Stok Türü	Satış Miktarı (Kg)	Satış Tutarı (TL)	Güncel Piyasa Birim Fiyatı (TL/Kg)
Karde Pamuk, Ring, Ne 10/1	130.640	2.883.225,00	13,25
Karde Pamuk, Ring, Ne 12/1	128.530	2.899.640,00	14,10
Karde Pamuk, Ring, Ne 16/1	158.370	3.973.500,00	15,95
Karde Pamuk, Ring, Ne 20/1	111.560	2.800.156,00	16,80
Karde Pamuk, Ring, Ne 24/1	180.990	4.747.360,00	17,70
Karde Pamuk, Ring, Ne 30/1	58.420	1.577.340,00	18,85

Ek-1: Karde (Ring) %100 Pamuk İpliği

Karde iplik (karde-ring diye de bilinmektedir) pamuktan üretilen bir iplik çeşididir. Karde pamuk iplikleri, penye pamuk iplik üretimine göre daha kısa pamuk elyafından üretilmiş, tarama işlemi yapılmamış pamuk ipliğidir. Karde iplikleri penye ipliklerine göre daha düşük kalitelidir. Bu iplikler düzgün olmayan ve pürüzlü bir yüzeye sahiptir. Dokuma ve örme sektöründe kullanılan bu ipliklerin bükümü triko için düşük, dokuma için daha yüksek yapılmaktadır. Karde ipliklerinin mukavemeti, penye ring ipliklere göre daha düşük, "open-end" ipliklere göre ise daha yüksektir. İplik kalınlaştıkça (yani iplik numarası küçüldükçe) fiyatı da düşer ve iplik kaba bir yapıya sahip olur. Genellikle "Ne 6" ile "Ne 30" numara arasında üretim yapılır. Karde ipliklerle üretilen kumaşlar düzgünlük kalitesi açısından, penye ipliklerle yapılan kumaşlara göre daha düşük seviyede olup; zayıf bir kumaş yapısına sahiptir. Dolayısıyla, karde iplikle üretilen kumaşlar daha gevşek, kaba ve tüylü bir yapıya sahiptir. Karde iplikler penye ipliklere göre bir miktar yabancı madde içerebildiklerinden dolayı karde mamuller penye mamullere göre daha mat ve daha az temiz görünürler. Karde iplikleri, denim (blue Jean), kord, havlu, spor giysi kumaşları, çarşaflar, döşemelik kumaşlar, ev tekstilleri ve teknik kumaşlar gibi kumaşların dokunulmasında kullanılmaktadır. Karde iplikleri kısaca penye ipliklerin zorunlu olarak kullanıldığı pamuklu kumaşlar dışında dokumada üretilen bütün pamuklu kumaşlarda kullanılır.

Ek-2: İplikte numaralandırma sistemi

İplikte numaralandırma sistemi, tekstil ipliklerinin tanımlanması için kullanılan ve belirli uzunluğun ağırlığı şeklinde ifade edilen bir sınıflandırma ölçütüdür. En çok kabul gören ölçüt sınıflandırma biçimleri; numara denye, numara metrik ve İngiliz numarasıdır. İpliklerin incelik ve kalınlıkları numaraları ile belirtilmektedir. İplik kalınlaştıkça iplik numarası küçülürken, iplik inceldikçe iplik numarası büyür. Numaralandırma iki şekilde yapılır:

a) Uzunluk Numaralandırması: Belirli bir ağırlığa düşen uzunluk miktarı ile numaralandırma,
b) Ağırlık Numaralandırması: Belirli bir uzunluğa düşen ağırlık miktarı ile numaralandırmadır.

İplik numaralandırmada birçok farklı sistem kullanılmaktadır. Bu sistemlerden en fazla kullanılanlardan bir tanesi de uzunluk numaralandırması esaslı "İngiliz Pamuk İpliği Numaralandırma Sistemidir (Ne)". Bu sistem pamuk ipliklerinin numaralandırılmasında da kullanılır. Bu sisteme göre pamuk iplik numarası; 1 libre iplikteki 840 yardaların sayısıdır. Diğer İngiliz sistemlerinde bu uzunluk değişiklik gösterir. Örneğin; İngiliz keten, kenevirde kabul edilen uzunluk 300 yarda iken, Kamgarnda 560 yardadır.

1 libre =	453,6 gr.
1 yarda =	91,4 cm. (0,914 m.)
840 yarda =	768 m.

Örneğin;

a) 453,6 gr ağırlığındaki iplik 7.680 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (7.680 m / 768 m = 10) "Ne 10/1" olarak ifade edilir.
b) 453,6 gr ağırlığındaki iplik 9.216 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (9.216 m / 768 m = 12) "Ne 12/1" olarak ifade edilir.
c) 453,6 gr ağırlığındaki iplik 12.288 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (12.288 m / 768 m = 16) "Ne 16/1" olarak ifade edilir.
d) 453,6 gr ağırlığındaki iplik 15.360 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (15.360 m / 768 m = 20) "Ne 20/1" olarak ifade edilir.
e) 453.6 gr ağırlığındaki iplik 18.432 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (18.432 m / 768 m = 24) "Ne 24/1" olarak ifade edilir.
f) 453.6 gr ağırlığındaki iplik 23.040 m geliyorsa; bu ipliğin inceliği (23.040 m / 768 m = 30) "Ne 30/1" olarak ifade edilir.

CND KİMYA*

Oktay TAŞ+

Umut UĞURLU++

1990 yılında Kimya Mühendisi Cem Zeytincioğlu tarafından kurulan Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. ilk olarak sunta üretiminde kullanılan tutkal üretimi ve ticareti ile faaliyetlerine başlamıştır. 2018 Yılı 3.çeyrek dönem finansal verilerinin görüşüldüğü yönetim kurulu toplantısı, performansın oldukça iyi olduğuna dair konuşmalarla başlamıştı. Daha sonra şirketin finans müdürünün, sunumunda özellikle nakit akışı ve çalışma sermayesi ihtiyacına dönük sorunları ortaya koymasıyla beraber ise tamamen gergin bir hal almıştı. Şirketin kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Cem Zeytincioğlu duruma çok sinirlenmiş ve rakamlarda mı hata var yoksa gerçekten işler göründüğünden daha mı sorunlu diye sorgulamıştı. Açıkçası finansal konulardan pek anlamayan diğer yönetim kurulu üyelerinin de kafasında soru işaretleri oluşmuştu.

CND Kimya

İTÜ Kimya Mühendisliği'nden 1985 yılında mezun olan Cem Zeytincioğlu hem staj döneminde hem de mezuniyeti sonrasında irili ufaklı çok sayıda kimya firmasının üretim ve Ar-Ge bölümlerinde deneyim kazanmıştı. 1989 yılının sonunda babasını kaybetmesinin ardından memleketine döndü ve babasından kalan zeytinlikleri satarak elde ettiği sermaye ile önce Ayvalık Organize Sanayi Sitesi'nde küçük bir üretim tesisi kurarak kendi işinin patronu olmaya karar verdi. Her ne kadar kendi işinin patronu olmak kulağa hoş gelse de hiç beklemediği bir iş ortamı onu beklemekteydi. İçine düştüğü iş ortamı, önceden çalıştığı kurumsal firmalardan tamamen farklıydı. Daha çok güven ilişkisiyle yürüyen işler onu zorlasa da sonunda kendisinin de keyif aldığı bir işletme yaratmayı başarmıştı.

Şirket başlangıçta çok sınırlı bir üretim yapmaktaydı ve daha çok kimyasalların alım satımına yoğunlaşan bir ticaret şirketi görünümündeydi. İlerleyen dönemlerde Cem

* Vak'a gerçek bir olaydan uyarlanmıştır. İsimler ve sayılar değiştirilmiştir.

+ Prof. Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü

++ Dr. Öğretim Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, İktisadi İdari Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

Bey'in arkadaşlarına "İşlerim iyi gidiyor ama benim asıl işim üretim olmalı" dediği çok oluyordu. Cem Bey'in hiç sönmeyen fabrika kurma arzusu tesisini büyütmek suretiyle gerçekleşmişti. Artık işin ticari kısmı küçülmüş, üretim kısmı daha fazla öne çıkmıştı. Şirket kısa zamanda çoğunlukla mobilya sanayinde kullanılan çeşitli kimyasallar, tutkal ve benzeri birçok ürünü üreten dev bir fabrikaya dönüşmeyi başarmıştı. Şirketin ürünleri hem iç piyasaya hem de dış piyasaya satılmaktaydı. Yurt dışında özellikle Ortadoğu ülkeleri en önemli pazar konumundaydı. 2015 yılına gelindiğinde CND, Ege Bölgesi'nin ilk 500 büyük firması arasına girdiği gibi Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) verilerine göre Türkiye'nin ilk 1000 ihracatçı firması arasında da yer almaktaydı.

CND üretmiş olduğu ürünlerle piyasada önemli bir pazar payına sahipti. Firmanın kaliteli ürünleri hem iç hem de dış pazarda talep görmekte ve pazar payı hızla artış göstermekteydi. Firma Ortadoğu ülkelerine dönük pazar payını da artırmaktaydı. Son yıllarda ise özellikle Avrupa, Asya ve Asya Pasifik ülkelerinde de pazar payını hızla arttırmaya yönelik stratejileri uygulamaya başlamış ve bu bölgeleri de önemli hedef pazarları arasına almıştı.

Son yıllarda Cem Bey mühendislik deneyimi ve işindeki başarısına rağmen, hobilerine daha fazla zaman ayırabilmek ve işlerin daha fazla profesyoneller tarafından yürütülmesine olanak sağlamak amacıyla, şirket içinde bir dizi reforma yönelmiş ve yönetim kadrosunun tamamını profesyonel yöneticilerden oluşturmuştu. Kendisi sadece yılda dört kez şirketin çeyrek dönem finansal sonuçları çıktığında yönetim kurulu toplantılarına katılarak şirketle ilgili finansal gelişmelere bakmayı ve önemli yatırım kararları konusunda görüş bildirmeyi daha uygun bulmuştu.

2018 Yılı 3.çeyrek finansal verileri ortaya çıktıktan sonra Kasım ayının ilk haftası yapılan yönetim kurulu toplantısına Yönetim Kurulu üyelerinin yanı sıra, Genel Müdür, Finans Müdürü ve Pazarlama Müdürü de katılmıştı. Cem Bey, toplantıyı önce yönetim kademesindeki herkesi kutlayarak açmayı tercih etmişti. Toplantı öncesi kendisine gönderilen finansal tablolardan oldukça etkilenmiş olduğu anlaşılmaktaydı. "Bu yıl da ilave tesis yatırımlarına rağmen kârlılığımızı sürdürdük. Şirketimiz profesyonellerle daha da başarılı olmaya başladı. Her ne kadar bizim dışımızda gelişen birçok talihsizlikten dolayı sonuçlar henüz yeterli olmasa da özellikle pazar çeşitlendirmemiz beni ziyadesiyle memnun etti. Tabii ki bu yılın sonuçları geçen yıllarla mukayese

edilmeyecek durumda ama ülke ekonomisi ve pazarda yaşanan sıkıntılara karşın hala iyi durumda olduğumuzu söyleyebiliriz." Cem Bey bu sözleri sarf ederken, Genel Müdür ve Pazarlama Müdürü oldukça mutlu gözüküyordu. Finans Müdürü'nün ise biraz düşünceli olması herkesin dikkatini çekmişti. Tüm güzel sözlerin sonunda Cem Bey, "Her şey yolunda gittiğine göre, artık bana olan şirket borcunu da ödersiniz ve bu yılın kârını da bir an evvel dağıtırsınız." dedi.

Genel Müdür: "Tabii efendim hem borcumuzu öderiz hem de bu finansal tabloyla, size gelecek yıl içinde iyi bir kâr dağıtımı yapacağımızı düşünüyorum." Genel müdür ve Finans Müdürü her toplantıda olduğu gibi bir sunum hazırlamışlardı. Hepsi birlikte bu sunuma odaklandılar.

Yapılan sunumu müteakiben, finans müdürü 2019 yılı finansal planlarını bitirmek üzere olduklarını ve bu planlamaya göre kâr dağıtımı bir yana, şirketin ortaklara olan borcunu bile ödemesinin zor olduğunu, çünkü 2019 yılının daha da sıkıntılı geçeceğini ifade ederek, sözlerini şöyle sürdürdü: "Bozulan finans piyasalarını da göz önünde bulundursak hissedarlarımızdan tekrar kaynak transferi de kaçınılmaz gibi duruyor". Finans Müdürü'nün bu son cümleleri sunumun başlangıcında yapılan olumlu değerlendirmelerden sonra tüm katılımcılarda bir şaşkınlığa sebep olmuştu.

Cem Bey, "Tamam, 2019 yılına ilişkin beklentiler çok iyi değil, belki önümüzdeki yıl işlerimiz pek iyi de gitmeyebilir. Ürünlerimizi sattığımız en önemli müşterimizin bulunduğu ülkeye uygulanacak ambargo nedeniyle ihracatımızda %40'lık bir azalma olacak, buna zaten kendimizi hazırlamıştık. Diğer taraftan döviz kurlarında yaşanan hızlı artış ve yüksek enflasyon nedeniyle piyasada Eylül ayından beri ciddi bir daralma var ama 2018 yılını oldukça iyi bir kârla kapatmayı hedeflediğimizi ve bunun da gerçekleşeceğini anlıyoruz. Zaten genel müdürün sunumuna göre de 2018 yılında yaşanan birçok olumsuzluğa karşın yılın iyi bir kârla kapanacağı netleşmiş durumda. Ben gelecek yıl iyi geçmese bile neden borcunuzu ödeyemeyeceğinizi ve ortaya çıkacak kârı, hatta geçmiş yıllarda oluşan birikmiş kârları ortaklar olarak niye alamayacağımızı anlayamıyorum, yoksa bu rakamlarda bir sorun mu var?" dedi.

Cem Bey olumlu bir cevap beklerken finans müdürü, "Efendim, bizim kârımızın çoğu yatırım harcamalarına ve özellikle de çalışma sermayesine gidiyor. Son yıllarda neredeyse hiç kâr dağıtımı yapamadık, çünkü hızlı bir büyüme evresindeyiz ve

satışlardaki vade hep daha fazla oluyor. Zaten şirketimize ortakların koyduğu sermaye, şirket varlıklarının büyüklüğü ile kıyaslandığında oldukça düşük kalmaktadır. Kazandıklarımızın neredeyse tamamını, büyüyen şirketimizin ihtiyaç duyduğu sermaye için kullandık. Nakit akışımız kârımız kadar tatmin edici düzeyde değil." diye açıkladı.

Genel müdür yüz ifadesi ve bakışlarıyla finans müdürüne kızgınlığını gizleyemeden, oldukça gergin bir ifadeyle "Efendim biliyorsunuz hem iç denetim hem de bağımsız denetime tabiyiz, sanırım rakamlardan emin olmalıyız." dedi.

Bu açıklamalara oldukça sinirlenen Cem Bey, "İyi diyorsunuz da benden aldığınız borçlar niye o zaman? Ben bu şirkete yıllarımı verdim, güya sizin gibi profesyonellerle çalışarak daha başarılı ve kârlı olacağımızı ve kârdan da payıma düşeni düzenli olarak alabileceğimi ümit ettim ama siz bana hala bunun neredeyse mümkün olamayacağını söylüyorsunuz." diyerek kızgınlığını ve şaşkınlığını belirgin olarak ortaya koydu. "Peki en erken ne zaman bu şirket bana olan borcunu ödeyip kâr dağıtımına başlayacak? Gerekli olan çalışma sermayesi ihtiyacı nedir? Satışlar ve kâr tatmin edici düzeylerdeyken, neden bu firma nakit sıkıntısı içinde? Biri bana hemen bunu açıklayabilmeli. Sermaye artışı gerekiyorsa, bunun nedenlerini ve ne kadar olması gerektiğini de bana tam olarak açıklayın lütfen." şeklinde konuştu.

Aldığı cevaplar Cem Bey'i tatmin etmemişti. Biraz önce ortaya konan o pembe tablo değişmiş, şirketle ilgili gri bir resim ortaya çıkmıştı. Cem Bey finans müdürü ve genel müdürden gerçekçi bir resim ortaya koymalarını, şirkette ne olduğunu, neden kâr eden firmanın bunu dağıtamadığını ve üstelik şirket ortağından borçlandığını, şirketin kazandığı paraların nerelere harcandığını açıklayan ayrıntılı bir rapor hazırlanmasını talep etti. Hızla evraklarını topladı ve vedalaşmadan toplantıyı terk etti.

Toplantıdan hemen sonra Cem Bey finansal tabloları ve gerekli olduğunu düşündüğü tüm bilgiyi alarak eski bir finans yöneticisi olan ve halihazırda büyük bir holdingin danışmanlığını da yapan bir arkadaşına gitti. Arkadaşı, "Evet, ilk bakışta diyebilirim ki, sizin şirketin sermayesi bu aktif büyüklüğü için oldukça yetersiz gözüküyor, ama şirketinizde başka problemler de olmalı. Zira siz kâr ederken kötüye giden bir nakit akışına sahipsiniz. Çalışma sermayesi ihtiyacınız belirgin olarak ortada" dedi.

Danışman elindeki finansal tablolardan çalışma sermayesine harcanan tutarı hesaplamasının mümkün olduğunu, bununla birlikte, finans bölümünden özellikle faaliyet döngüsünü hesaplamak için, alacak devir süresi ve stok devir süresi bilgisinin elde edilmesinin daha uygun olacağını belirtti. Cem Bey gerekli bilgileri hemen ilgililere hazırlatacağını, kendisine ne gerektiğinin bildirilmesinin yeterli olduğunu söyledi. Bunun üzerine danışman, "İlave olarak, şimdilik, borçların ödeme vadeleri konusunda da bilgilendirilebilirsem iyi olur." dedi. Bu sayede nakit döngüsünü ve şirketin çalışma sermayesine yatırdığı net tutarı hesaplayabileceğini belirtti.

Cem Bey ivedilikle talep edilen bilgileri finans müdüründen temin ederek danışmana iletti. Danışman verileri inceledikten sonra şu açıklamayı yaptı; "Anlaşıldığına göre sizin alacaklarınızın ortalama tahsil süresi 96 gün ve stok devir süresi ise 97 gün. Bu demek oluyor ki sizin faaliyet döngünüz yaklaşık 193 gün ki bu oldukça uzun bir süreyi işaret ediyor." Bunun üzerine Cem Bey "Bu kötü bir şeye mi işaret?" diye sordu. Kötü ya da iyi diye bir değerlendirme yapamayacağını belirten danışman, sadece faaliyet döngüsünün uzun olmasının şirketin daha fazla çalışma sermayesine harcama yapması ve bunu finanse etmesi gerektiği anlamına geleceğini belirtti. "Bu sürenin uzun ya da kısa olup olmadığını söyleyebilmek için sizin sektördeki ortalamalarla karşılaştırmak gerekir. Ben bu konuda da bir araştırma yaptım; sizin sektörde bu süre yaklaşık 70-80 gün iken, sizde bu süre yaklaşık 180 gün gibi uzun bir zamana ulaşmış durumda. Bu durum önemli bir soruna işaret ediyor."

Danışman nakit döngüsüne bakmanın daha detaylı bir analiz için gerekli olduğunu ifade ettikten sonra "Nakit döngünüzü hesapladığımda 149 gün gibi bir süre çıkıyor. Sizin firmanın bulunduğu sektörde bu sayının yaklaşık 80 günü geçmediğini öğrendim." dedi.

Bunun üzerine Cem Bey, "149 gün yerine bizde de 80 gün olsaydı firmamızda ne değişirdi?" diye sordu. Danışman, çalışma sermayesine daha az fon bağlanacağını, yatırımlar için ortaklardan borçlanma ihtiyacının azalacağını ve şirketin belki de ortaklarına kâr dağıtımı yapabileceğini belirtti.

Danışmanın şirketin çalışma sermayesi ile ilgili genel önerisi aşağıdaki gibi olmuştur:

- İşletmelerin faaliyetlerini sorunsuzca yürütebilmesi için belirli bir düzeyde çalışma sermayesine ihtiyaçları vardır.

- Çalışma sermayesinin düzeyi önemlidir, işletme faaliyetlerinde herhangi bir sıkıntıya yol açmayacak tutarda olmalıdır.
- Aşırı veya noksan çalışma sermayesi, işletmeler için sorun yaratabilir. Dönen varlıklara aşırı yatırım yapılması halinde firmanın likiditesi (kısa vadeli borç ödeme gücü) olumlu etkilense de bu durumun işletme kârlılığını azaltıcı etkisi olabilmektedir. Dönen varlıkların düzeyinin yetersiz olması da işletme faaliyetlerinin yürütülmesinde sıkıntı yaşanmasına neden olabilir.
- Dönen varlıklara yapılan aşırı yatırımın bir maliyeti vardır. İster borçla ister özkaynakla finanse edilsin, dönen varlıkların işletmeye bir maliyeti vardır. İşletmenin kârlılığının olumsuz etkilenmemesi için dikkatli olunması ve aşırı işletme sermayesinden kaçınılması gerekir.

Cem Bey, "Anladığım kadarıyla ilk bakışta burada (çalışma sermayesinde) bir sorun olduğuna işaret ediyorsunuz. Peki ne yapmalı, ben bu şirkete birikimlerimden bir servet yatırdım. Daha ne kadar yatırmalıyım, bunun bir sonu yok mu? Eskiden, yani bu kadar büyümeden önce, oldukça iyi kazanıyordum, ama şimdi şirket daha çok kâr ediyor ama bir kuruş para alamıyorum, ben ne zaman bu şirketten para almaya başlayacağım?" diye sordu.

Arkadaşı Cem Bey'e öncelikle firmanın ihtiyaç duyduğu çalışma sermayesinin hesaplanmasını, yatırım ihtiyacının belirlenmesini ve buna uygun bir yatırım sermayesinin şirkete konulmasını önerdikten sonra; Cem Bey'den şirketin kâr dağıtımına karar vermeden önce nakit akış tablosunu hazırlamasını, özellikle 2019 ve sonrası için büyüme ve yatırım planlarını da dikkate alan ayrıntılı bir bütçe hazırlanmasını talep etti.

"Sizin sorularınızın cevabını verebilmem için, bana şu listede yer alan bilgileri ivedilikle göndermeniz gerekir. Ayrıca şirketinize gelerek, yöneticilerle biraz çalışmam da kaçınılmaz gözüküyor." dedi.

Finans danışmanın hazırlanmasını istediği bilgiler:

- Son iki yılın bilanço ve gelir tabloları,
- Son yılın nakit akış tablosu,

- Ticari alacakların ortalama tahsil süresi,
- Borçların ortalama ödenme süresi,
- Her bir stok kaleminin ayrı ayrı devir süreleri ve ortalama stok devir süresi.
- Şirketin 2018 yılı yatırım harcamaları,
- Şirketin 2019 yılı yatırım planları,
- Şirketin 2019 yılı faaliyet bütçeleri,

Tartışma Soruları:

1) Size göre CND şirketinin ihtiyaç duyduğu çalışma sermayesi ne kadardır?

2) CND şirketi büyümesine ve kâr etmesine rağmen neden kâr dağıtımı yapamamakta ve hep ilave finansman ihtiyacı duymaktadır?

3) CND şirketinin nakit akışlarında yaşanan sorun nasıl aşılabilir?

4) Danışmanın nakit döngüsüne yönelik önerilerini desteklemek için nasıl bir hesaplama ortaya koymak gerekir?

5) Danışmanın sorunun çözümü için ilave olarak neleri incelemesi gerekir?

Ekler:

- 2013-2019 yılı bilançoları
- 2013-2019 yılı gelir tabloları
- 2018 yılı nakit akım tablosu

Tablo 1: Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. 2013-2019 Yılları Bilançoları (1.000TL)

CND A.Ş.	**2019T**	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**
Nakit ve Benzeri	214,0	166,4	516,0	593,6	1.169,8	1.127,7	1.085,6
Menkul Kıymetler	29,9	3,1	2,0	28,6	158,7	208,7	258,7
Ticari Alacaklar	110.060,0	70.391,2	75.646,8	51.119,0	28.749,6	19.160,0	22.456,2
Stoklar	66.531,3	40.456,4	43.160,7	29.709,2	21.335,7	15.144,1	13.966,0
Diğer Dönen Varlıklar	425,5	220,2	112,0	98,0	175,0	165,0	223,0
Dönen Varlıklar	177.260,7	111.237,3	119.437,5	81.548,4	51.588,8	35.805,5	37.989,5
Makine ve Tesisler	66.540,0	63.160,0	62.840,0	62.750,0	50.840,0	45.650,0	44.320,0
Birikmiş Amortismanlar	19.980,0	17.950,0	17.250,0	15.735,0	13.525,0	12.320,0	12.215,0
Duran Varlıklar	46.560,0	45.210,0	45.590,0	47.015,0	37.315,0	33.330,0	32.105,0
Aktif Toplam	223.820,7	156.447,3	165.027,5	128.563,4	88.903,8	69.135,5	70.094,5
CND A.Ş.	**2019T**	**2018**	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**
Ticari Borçlar	42.923,4	30.342,3	38.180,6	23.995,9	15.141,5	16.309,0	17.956,3

Tablo 1: Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. 2013-2019 Yılları Bilançoları (1.000TL) (Devamı)

Mali Borçlar	26.120,0	10.789,2	8.502,7	5.145,0	3.125,0	1.018,0	900,0
Gelecek Aylara Ait Giderler	2.750,0	1.550,0	1.208,0	1.210,0	1.378,0	1.315,0	1.402,0
Ödenecek Vergi ve Yük.	13.875,0	7.375,0	6.398,2	2.525,0	1.945,0	1.787,5	1.005,0
Diğer Borçlar	1.385,6	2.129,8	111,0	215,6	64,3	168,8	189,7
Kısa Vadeli Borçlar	87.054,0	52.186,3	54.400,5	33.091,4	21.653,8	20.598,3	21.453,0
Mali Borçlar	46.800,0	24.636,0	34.000,0	29.640,0	16.730,0	7.400,0	9.000,0
Ortaklara Borçlar	12.740,0	11.280,0	11.745,0	7.100,0	7.100,0	1.132,0	1.217,0
Uzun Vadeli Borçlar	59.540,0	35.916,0	45.745,0	36.740,0	23.830,0	8.532,0	10.217,0
Sermaye	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Geçmiş Yıl Kârları	47.226,7	38.345,0	34.882,0	28.732,0	23.420,0	20.005,2	18.424,5
Özsermaye	77.226,7	68.345,0	64.882,0	58.732,0	43.420,0	40.005,2	38.424,5
Pasif Toplam	223.820,7	156.447,3	165.027,5	128.563,4	88.903,8	69.135,5	70.094,5

Tablo 2: Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. 2013-2019 Gelir Tabloları (1.000TL)

CND A.Ş.	2019T	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Satışlar	275.150,0	185.240,0	210.130,0	150.350,0	87.120,0	76.640,0	86.370,0
Satış Mal.(-)	214.617,0	144.487,2	166.002,7	114.266,0	68.824,8	58.246,4	66.504,9
Brüt Kâr	60.533,0	40.752,8	44.127,3	36.084,0	18.295,2	18.393,6	19.865,1
Faal.Gid.(-)	43.352,2	30.614,7	33.731,3	24.956,0	12.149,2	10.342,0	12.843,0
Faaliyet Kârı	17.180,8	10.138,1	10.396,0	11.128,0	6.146,0	8.051,6	7.022,1
D.Faal.Ol.Gel.Kâr	2.250,0	245,0	1.980,0	176,0	478,0	78,0	121,0
D.Faal.Ol.Gid.Zararlar(-)	1.160,0	590,0	896,0	960,0	218,0	1.738,0	954,0
Finansman Gideri(-)	7.834,0	5.626,0	4.859,0	3.654,0	3.056,0	2.622,0	1.156,0
Olağan Kâr veya Zarar	10.436,8	4.167,1	6.621,0	6.690,0	3.350,0	3.769,6	5.033,1
Olağan Dış.Gel.Kâr	1.975,0	283,0	1.474,0	420,3	1.216,0	77,0	124,0
Olağan Dış.Gid.Zarar(-)	1.025,0	10,0	210,0	300,0	188,0	1.820,0	1.354,0
VÖK	11.386,8	4.440,1	7.885,0	6.810,3	4.378,0	2.026,6	3.803,1
Vergi(-)	2.505,1	976,8	1.734,7	1.498,3	963,2	445,9	836,7
Net Kâr	8.881,7	3.463,3	6.150,3	5.312,0	3.414,8	1.580,7	2.966,4

Tablo 3: Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. 2018 Nakit Akım Tablosu (1.000TL)

FAALİYETLERDEN NAKİT AKIŞI	**2018**	**2018**
Net Kâr	3.463	
Amortisman Gideri	800	
Tic.Alacak Azalışı	5.256	
Stok Azalışı	2.704	
Diğ.Dön.Varlık Artışı	-108	
Tic.Borç.Azalışı	-7.838	
Ödenecek Vergi(Verg.Kârş.)	976,8	
Diğ.Kısa.Vad.Borç Artışı	2.361	
Faiz Giderleri Düzeltmesi	5.626	
Faal.Sağlanan Net Nakit Akışı		13.240
YATIRIM FAALİYETLERİNDEN NAKİT AKIŞI		
Makina ve Ekipman Alımı	-570	
Makine Satışı	145	
Yatırımlardan Sağlanan Net Nakit Akışı		-425
FİNANSMANDAN NAKİT AKIŞLARI		
K.Vadeli Mali Borç Artışı	2.287	
Uz.Vad.Borç Azalışı	-9.364	

Tablo 3: Cunda Kimya Sanayi ve Ticaret (CND) A.Ş. 2018 Nakit Akım Tablosu (1.000TL) (Devamı)

Ortaklara Borç Ödemesi	-465	
Faiz Gideri	-5.626	-13.169
Dönemin Net Nakit Akışı		-354
D.Başı Nakit		516
D.Sonu Nakit Mevcudu		166,4

KREDİ BAŞVURUSU VE FİNANSAL TABLOLAR: SATEKS VAK'ASI[*]

Arif AYLUÇTARHAN[+]

Ahmet TÜREL[++]

Sateks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. ev tekstili imalatı alanında Türkiye'nin önemli şirketlerinden birisidir.

Şirketin mali danışmanı Yeminli Mali Müşavir (YMM) Harun Pek şirketin 2019 hesap dönemi mali mizanı ve karşılaştırmalı finansal tablolarını tetkik ederken; maddi duran varlıkları içindeki arazi ve arsalar ile binaların değerlerinin önceki yıl ile karşılaştırıldığında iki katından fazla arttığını görmüştür. Buna mukabil bilançonun pasif tarafında özkaynaklar altında Özel Fonlar hesabının da aynı tutarda arttığını gözlemlemiştir.

Sateks Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. 31.12.2019 Kısmi Bilançosu						
Aktif	**2018**	**2019**		**Pasif**	**2018**	**2019**
Duran Varlıklar						
Arazi ve Arsalar	100.090	1.600.090		**Özkaynaklar**		
Binalar	54.000.000	174.000.000		Özel Fonlar	0	121.500.000

YMM Harun Pek bu temel tespit ve diğer ilk bulgularını paylaşmak üzere hemen şirketin mali işler müdürü ve yönetim kurulu başkanının da iştirak edeceği bir toplantı talep etmiştir. Gerçekleşen toplantı esnasında kur değerlemesi, ilişkili taraflarla işlemler gibi diğer hususlar görüşüldükten sonra duran varlıkların değerlemesi ile ilgili bu tespit paylaşılarak şirket mali işler müdüründen yapılan işlemlere dair açıklama istenmiştir.

Şirketin Mali İşler Müdürü Serhan Bey yapılan işlemin tam tasdik hizmeti alınan sorumlu YMM Turan Bey'in bilgisi dâhilinde olduğunu söylemiş ve yapılan değerleme işleminin bankadan kredi almak üzere sunulan bilançodaki varlıkların gerçek değerleri ile değerlenmesine yönelik olduğu şeklinde izahat vermiştir.

---

[*] Şirket ismi değiştirilmiş olmakla birlikte bu vak'ada gerçek bir şirket ile ilgili vergi sorunları incelenmiştir. Bu vak'a lisans ve yüksek lisans düzeyindeki vergi derslerinde kullanılabilir

[+] Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

[++] Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Turan Bey ile hemen toplantı esnasında bir görüntülü görüşme yapılmıştır. Turan Bey bu değerlemenin gayrimenkul değerleme uzmanından değerleme hizmeti alınmak sureti ile maddi duran varlıkların gerçek değerine getirilmesinden ibaret olduğunu, yapılan değerleme sonucu ortaya çıkan farkın muhtemel bir vergi incelemesinde göze çarpmaması için 522 MDV Yeniden Değerleme Artışları hesabı yerine 549 Özel fonlar hesabına alındığını belirtmiştir. Nitekim yürürlükteki vergi mevzuatı hükümleri gereği yeniden değerleme yapılamamakta ve 522 MDV Yeniden Değerleme Artışları hesabı kullanılamamaktadır. Diğer yandan 549 Özel Fonlar hesabı maddi duran varlıkların yenilemesi esnasında ortaya çıkması muhtemel bir kazancın vergi beyanının gelecek yıllara ertelenmesi amacına yönelik olarak kullanılmaktadır.

Şirketin mali danışmanı YMM Harun Pek bunun üzerine binalar üzerinden ayrılan amortismanların eski maliyet değeri üzerinden mi yoksa yeniden değerlenmiş yeni değer üzerinden mi ayrıldığını sormuş, Serhan Bey amortismanların maliyet bedeli (değerleme yapılmamış hali) üzerinden ayrılmaya devam edildiğini, yapılan değerlemenin yalnızca ticari kredi başvurusuna yönelik olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca hem Serhan Bey hem de Turan Bey muhtemel bir vergi incelemesinde karşılaşılabilecek tek riskin tekdüzen hesap planına uymamaktan kaynaklı olarak özel usulsüzlük cezası kesilmesi olabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu görüşler üzerine Harun Bey yapılan işlemin muhtemel bir vergi incelemesine yönelik olarak matrah farkı mahiyetinde daha büyük bir risk oluşturabileceğini belirtmiştir. Harun Bey, Vergi incelemesine yetkili vergi müfettişlerinin devletin vergi gelirini artırmaya yönelik bir anlayışta olduklarını ve ortaya çıkan farkın katı bir inceleme elemanı görüşü ile matrah farkı olarak dikkate alınabileceği yolunda şirket yönetim kurulu başkanını ve mali işler müdürünü uyarmıştır. Toplantı bu şekilde sonlandırılmıştır.

15 Ocak 2020 tarihinde şirket mali işler müdürü Serhan Bey, Harun Bey'i arayarak Vergi Müfettişi Pelin KARA'nın şirketin 2018 ve 2019 hesap dönemlerine yönelik olarak şirket merkezinde bir vergi incelemesi başlattığını ve Yönetim Kurulu Başkanının yapılacak toplantıda kendisinin de bulunmasını rica ettiğini ifade etmiştir.

Gerçekleşen toplantıda Vergi Müfettişi Pelin KARA şirket hesaplarının Vergi Denetim Kurulu başkanlığı bünyesinde kurulan risk analiz merkezinden elde edilen veriler sonucu incelemeye alındığını, üzerinde en çok durulan hususların ise ilişkili kişilerle olan işlemler ve maddi duran varlıkların değerlemesi olduğunu ifade etmiştir. Harun Bey, Pelin Hanıma dönerek maddi duran varlıkların yeniden değerlemesi konusunu ne

şekilde değerlendirdiğini sormuştur. Pelin Hanım, Gelir Vergisi Kanununun (GVK) 38. Maddesine göre dönem kârının tanımının "dönem sonu özsermaye ile dönem başı özsermaye arasındaki müspet fark" olduğunu aktarmış ve dolayısı ile yapılan değerleme sonucu özellikle 549 Özel Fonlar hesabı altında muhasebeleştirilen tutarın dönem kârına eklenmesi gerektiğini iddia etmiştir. Pelin Hanım'a göre bu hesap esasen bir kâr yedeği hesabıdır ve dolayısı ile şirket tarafından yapılan bu işlem de onun iddiasını desteklemektedir. Buna karşın Harun Bey Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre maddi duran varlıkların maliyet bedeli ile değerlenmesi gerektiğini izah etmeye çalışmışsa da Pelin Hanım'ı ikna edememiştir.

Tartışma Soruları:

- İşletmeler tarafından tutulan ticari defterlerin ve hazırlanan finansal tabloların amacı nedir?
- Vak'a kapsamında ortaya çıkan değerleme farkı vergi matrahına eklenebilir mi? Ekte yer alan konuya ilişkin mevzuat doğrultusunda tartışınız.
- İşletmenin Türkiye Finansal Raporlama Standartları (TFRS) uygulayacak işletmeler kapsamında olması halinde TMS 16 gereği yapılan maddi duran varlık değerlemesi yöntemlerini değerlendiriniz.

Ek- Konuya İlişkin Mevzuat

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 6. Maddesine göre; Kurumlar vergisi, mükelleflerin bir hesap dönemi içinde elde ettikleri safî kurum kazancı üzerinden hesaplanır. Safî kurum kazancının tespitinde, Gelir Vergisi Kanununun ticarî kazanç hakkındaki hükümleri uygulanır.

193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 38 nci maddesi hükmü şöyledir.

"*Bilanço esasına göre ticari kazanç, teşebbüsdeki öz sermayenin hesap dönemi sonunda ve başındaki değerleri arasındaki müsbet farktır. Bu dönem zarfında sahip veya sahiplerce:*

1. İşletmeye ilave olunan değerler bu farktan indirilir;

2. İşletmeden çekilen değerler ise farka ilave olunur.

Ticari kazancın bu suretle tespit edilmesi sırasında, Vergi Usul Kanunu'nun değerlemeye ait hükümleri ile bu kanunun 40 ve 41'inci maddeleri hükümlerine uyulur.).

213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun "Muhasebe Usulünü Seçmekte Serbestlik" başlıklı 175. maddesinin ilk iki fıkra hükümleri aşağıdaki gibidir.

"Mükellefler bu kısımda yazılı maksat ve esaslara uymak şartıyla, defterlerini ve *muhasebelerini işlerinin bünyesine uygun olarak diledikleri usulu ve tarzda tanzim etmekte serbesttirler. Ancak, Maliye ve Gümrük Bakanlığı; muhasebe standartları, tek düzen hesap planı ve mali tabloların çıkarılmasına ilişkin usul ve esasları tespit etmeye, bunları mükellef, şirket ve işletme türleri itibariyle uygulatmaya ve buna ilişkin diğer usul ve esasları belirlemeye yetkilidir.*

Ticaret Kanununun ticari defterler hakkındaki hükümleri mahfuzdur."

Vergi Usul Kanununun mükerrer 257 nci maddesinin birinci bendinde ise Maliye Bakanlığının mükellef ve meslek grupları itibarıyla muhasebe usul ve esaslarını tespit etmeye, bu Kanuna göre tutulmakta olan defter ve belgeler ile bunlara ilaveten tutulmasını veya düzenlenmesini uygun gördüğü defter ve belgelerin mahiyet, şekil ve ihtiva etmesi zorunlu bilgileri belirlemeye, bunlarda değişiklik yapmaya; bedeli karşılığında basıp dağıtmaya veya üçüncü kişilere bastırıp dağıtmaya veya dağıttırmaya, bunların kayıtlarını tutturmaya bu defter ve belgelere tasdik, muhafaza

ve ibraz zorunluluğu getirmeye veya kaldırmaya, bu Kanuna göre tutulacak defter ve düzenlenecek belgelerin tutulması ve düzenlenmesi zorunluluğunu kaldırmaya yetkili olduğu hükme bağlanmıştır.

213 sayılı Vergi Usul Kanununun 175 ve mükerrer 257. maddelerinin Bakanlığımıza verdiği yetkiye dayanılarak; 15 adet Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) çıkarılmıştır.

1 no.lu MSUGT'de maliyet esası kavramı şu şekilde tanımlanmıştır.

"*Maliyet esası kavramı; para mevcudu, alacaklar ve maliyetinin belirlenmesi mümkün veya uygun olmayan diğer kalemler hariç, işletme tarafından edinilen varlık ve hizmetlerin muhasebeleştirilmesinde, bunların elde edilme maliyetlerinin esas alınması gereğini ifade eder*."

1 sıra No.lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğinin, "V-YAPILAN DÜZENLEMENİN VERGİ MEVZUATI İLE İLİŞKİSİ VE YAPTIRIMI" başlıklı bölümünde "*bu düzenleme kapsamında bulunan işletmeler, muhasebe sistemlerini bu Tebliğ ve ekinde öngörülen kurallara uygun olarak yürüteceklerdir. Ancak, vergiye tabi karın tesbiti aşamasında vergi kanunlarında yer alan özel hükümleri gözönünde bulundurmak zorundadırlar. Diğer bir anlatımla, bu düzenlemede yer alan kavram ve ilkeler ile mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasına ilişkin esaslar çerçevesinde düzenlenecek olan mali tabloların tekliği değiştirilmez olup; işletmeler söz konusu mali tablolardan hareketle vergiye tabi safi kazancın tespitinde vergi mevzuatı uyarınca istenilen bilgileri sağlayacak şekilde gerekli düzenleme ve hesaplamaları yapacaklardır*." şeklinde ifade edilmiştir.

213 sayılı Vergi Usul Kanununun 262 ve 269. Madde hükümleri aşağıdaki gibidir.

"*Gayrimenkuller*

Madde 269

İktisadi işletmelere dahil bilumum gayrimenkuller maliyet bedelleri ile değerlenir.

Bu kanuna göre, aşağıdaki yazılı kıymetler gayrimenkuller gibi değerlenir:

1. Gayrimenkullerin mütemmim cüzüleri ve teferruatı;

2. Tesisat ve makinalar;

3. Gemiler ve diğer taşıtlar;

4. Gayrimaddi haklar."

"Maliyet Bedeli

Madde 262

Maliyet bedeli, iktisadi bir kıymetin iktisap edilmesi veyahut değerinin artırılması münasebetiyle yapılan ödemelerle bunlara müteferri bilumum giderlerin toplamını ifade eder."

213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 353/6. Madde hükmü aşağıdaki gibidir.

"*6. Bu Kanuna göre belirlenen muhasebe standartlarına, tek düzen hesap planına ve mali tablolara ilişkin usul ve esaslar ile muhasebeye yönelik bilgisayar programlarının üretilmesine ve kullanılmasına ilişkin kural ve standartlara uymayanlara 250.000.000 (513 Sıra No.lu V.U.K Genel Tebliği ile 1.1.2020'dan itibaren 8.500 TL) lira özel usulsüzlük cezası kesilir.*"

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 88. Maddesinin 1 ve 5. Fıkra hükümleri aşağıdaki gibidir.

"VII – Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunun yetkisi

MADDE 88- (1) 64 ilâ 88 inci madde hükümlerine tabi gerçek ve tüzel kişiler münferit ve konsolide finansal tablolarını düzenlerken, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan, Türkiye Muhasebe Standartlarına, kavramsal çerçevede yer alan muhasebe ilkelerine ve bunların ayrılmaz parçası olan yorumlara uymak ve bunları uygulamak zorundadır. 514 ilâ 528 inci maddeler ile bu Kanunun ilgili diğer hükümleri saklıdır

…

(5) Bu Kanuna tabi gerçek ve tüzel kişiler, 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununun defter tutma ve kayıt zamanıyla ilgili hükümleri ile aynı Kanunun 175 inci ve mükerrer 257 nci maddelerinde yer alan yetkiye istinaden yapılan düzenlemelere uymak zorundadır. Bu Kanunun defter tutma, envanter, mali tabloların düzenlenmesi, aktifleştirme, karşılıklar, hesaplar, değerleme, saklama ve ibraz hükümleri 213 sayılı Kanun ile diğer vergi kanunlarının aynı hususları düzenleyen hükümlerinin uygulanmasına, vergi kanunlarına uygun olarak vergi matrahının tespit edilmesine ve buna yönelik mali tabloların hazırlanmasına engel teşkil etmez."

KAMU GÖZETİMİ MUHASEBE VE DENETİM STANDARTLARI KURUMU

Bağımsız Denetime Tabi Olup TMS'leri Uygulamayan Şirketlerin Finansal Tablolarının Hazırlanmasında ve Sunulmasında Uygulanacak İlave Hususlara İlişkin Duyuru

"*Madde 1 – Kurumumuzun 5/11/2014 ve 14/11/2014 tarihli duyurularında; TMS uygulama kapsamı dışında kalan şirketlerce uygulanacak yürürlükteki mevzuat ibaresinden genel olarak Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğlerinin (MSUGT) anlaşılması gerektiği ve MSUGT'un da finansal tablolarda gerçek durumun yansıtılmasını sağlamayı amaçladığı, vergiye ilişkin olarak yapılacak düzeltmelerin şirketlerin kendi sorumluluğunda olduğu belirtilmiştir*."

"Türkiye Muhasebe Standardı 16 Maddi Duran Varlıklar"'ın 29, 30 ve 31. Paragrafları aşağıdaki gibidir.

"**Muhasebeleştirme sonrası ölçüm**

29 Bir işletme muhasebe politikası olarak 30'uncu paragraftaki maliyet modelini ya da 31'inci paragraftaki yeniden değerleme modelini seçer ve bu politikayı ilgili maddi duran varlık sınıfının tamamına uygular.

Maliyet modeli

30 Bir maddi duran varlık kalemi varlık olarak muhasebeleştirildikten sonra, finansal tablolarda maliyetinden birikmiş amortisman ve varsa birikmiş değer düşüklüğü zararları indirildikten sonraki değeri ile gösterilir.

Yeniden değerleme modeli

31 Gerçeğe uygun değeri güvenilir olarak ölçülebilen bir maddi duran varlık kalemi, varlık olarak muhasebeleştirildikten sonra, yeniden değerlenmiş tutarı üzerinden gösterilir. Yeniden değerlenmiş tutar, yeniden değerleme tarihindeki gerçeğe uygun değerinden, müteakip birikmiş amortisman ve müteakip birikmiş değer düşüklüğü zararlarının indirilmesi suretiyle bulunan değerdir. Yeniden değerlemeler, raporlama dönemi sonu itibariyle gerçeğe uygun değer kullanılarak bulunacak tutarın defter değerinden önemli ölçüde farklı olmasına neden olmayacak şekilde düzenli olarak yapılmalıdır."

İŞLETME SÜREKLİLİĞİNİN İLETİŞİM YANSIMALARI: ALTI VAK'A[*]

Alpaslan YAŞAR[+]

Eray ÇETİN [++]

Anadolu'da bir üniversitede muhasebe alanında doktora eğitimini sürdüren Bulut, öğretim üyesi Ayhan Bey'den Türkiye Denetim Standartları dersi almaktadır. Ayhan hocanın birkaç hafta boyunca yaptığı ders anlatımı sonrasında, Türkiye Denetim Standartları setlerinden bazıları Bulut'a haftalık sunum konuları olarak verilmişti. Bağımsız Denetim Standardı (BDS) 700 ve 705'in tartışıldığı bir dersin sonunda Ayhan hoca, Bulut'a: "*Bir sonraki ders konumuz BDS 570 İşletmenin Sürekliliği Denetim Standardı. Bu standarda çalışırken, BDS 700 ve 705'te yaptığımız gibi, hem son sürümünü (2017) hem de ilk sürümünü (2013) birlikte incelemeni istiyorum. Bu incelemeyi yaparken de, özellikle, son sürümde 21, 22, 23 ve 24. maddeleri ve bunların paragraflarını; ilk sürümde ise 18, 19, 20 ve 21. maddeleri ve bunların paragraflarını Ek'lerindeki rapor örnekleri ile birlikte ele alarak işletme sürekliliğinin denetçi raporu üzerindeki etkilerini ve standardın hangi sürümünde denetçi raporunun iletişim değerinin daha yüksek olduğunu değerlendirmeni istiyorum."* dedi. Bulut: "*Peki hocam*" dedi ve ertesi gün, Kamu Gözetimi Kurumu'nun web sayfasından BDS 570'in sürümlerini bilgisayarına indirmekle işe başladı. Bilgisayarına indirdiği standart hükümlerinin çıktısını alan Bulut, dikkatli bir şekilde okumaya ve önemli olduğu belirtilen yerlerin altını çizip, notlar almaya başladı. BDS 570'in her iki sürümünü de dikkatle inceleyen Bulut, her iki sürümdeki işletme sürekliğinin denetçi raporu üzerindeki yansımalarını belirlemişti. Ders haftası öncesinde notlarını tekrar gözden geçiren Bulut, hazırlıklarını tamamlamış ve diğer dersleri için de çalışmaya başlamıştı.

Bir Hafta Sonra

Ders günü gelmişti. Bulut, fakülte binasından içeri girip Ayhan hocanın odasına doğru yürürken, anlatacaklarını son bir kez aklından geçiriyordu. Kapıyı çalıp içeri girdiğinde, Ayhan Hoca, masasında bazı çıktıları inceliyordu. Kısa bir sohbetten sonra, Ayhan Hoca:

---

[*] Vak'alar kamuya açıklanmış bilgilere dayanmaktadır. Vakalardaki şirket, şahıs ve yer isimleri değiştirilmiş olup, gerçek hayattaki isimlerle benzerlikler ihtimal dahilindedir. Vak'adaki bilgiler, konunun doğru veya yanlış ele alındığı anlamına gelmemektedir.

[+] Doç. Dr., Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, e-mail: ayasar@atu.edu.tr

[++] Öğr. Gör. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, e-mail: eraycetin@osmaniye.edu.tr

"*Şöyle yapalım istersen. 20 dakikalık bir sunum olsun. Önce, denetçi raporlarının iletişim değeri denilince ne anlıyoruz, bir hatırlat lütfen. Sonra da BDS 570'in son ve ilk sürümlerinde işletme sürekliliğine ilişkin belirsizliklerin denetçi raporunda hangi görüş türleri ile ve nasıl raporlandığını açıklayalım. Son olarak da BDS 570'in hangi sürümünde ve neden iletişim değerinin daha yüksek olduğunu açıklayalım.*" dedi.

Çalışma notlarını çantasından çıkaran Bulut, sunumuna şöyle başladı: "*Yazılı, sözlü ve sözsüz olmak üzere üç formu bulunan iletişimi, kişiler veya gruplar arasında oluşan duygu, düşünce, davranış ve bilginin alışverişi olarak tanımlayabiliriz. Bu açıdan, denetim raporlarını da önemli bir iletişim aracı olarak kabul edebiliriz. Çünkü bilgi kullanıcılarının şirketler hakkında doğru, güvenilir, şeffaf ve ayrıntılı bilgiye ulaşma ihtiyaçlarının karşılanması noktasında, bağımsız denetim raporları, önemli bir iletişim değeri taşımaktadır. Nitekim gerek uluslararası alanda gerekse ülkemizde, bağımsız denetim raporlarının iletişim değerlerinin artırılması amacıyla denetim raporlarında çeşitli değişiklikler ve düzenlemeler yapılmıştır. Bu değişikliklerden birisi de BDS 570 İşletmenin Sürekliliği denetim standardının 1/1/2013 tarihinde uygulanmaya başlanan ilk sürümünde, 24/03/2017 tarihinde yapılan değişiklikle gerçekleştirilmiştir…*"

Ayhan hoca söze girdi ve "*15 dakikan kaldı. İstersen, BDS 570'in son ve ilk sürümlerinde denetim görüş türleri itibariyle raporlamanın nasıl olduğuna geçelim.*" dedi. Bunun üzerine Bulut, BDS 570'in aşağıdaki maddeleri ile sunumuna devam etti.

Denetçi Raporu Üzerindeki Etkiler

"…

İşletmenin Sürekliliği Esasını Kullanmanın Uygun Olduğu Ancak Önemli Bir Belirsizliğin Bulunduğu Durumlar

Finansal Tablolarda Önemli Bir Belirsizliğe İlişkin Yeterli Açıklamanın Yapılmış Olması

22. Finansal tablolardaki önemli belirsizliğe ilişkin yeterli açıklamanın yapılması durumunda denetçi, olumlu görüş verir ve aşağıdaki amaçlarla denetçi raporunda "İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Önemli Belirsizlik" başlığı altında ayrı bir bölüme yer verir (Bkz.: A28-A31, A34 paragrafları):

(a) 19 uncu paragrafta belirtilen hususları açıklayan finansal tablo dipnotlarına dikkat çekmek ve

(b) İşletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcut olduğunu ve bu hususun denetçi görüşünü değiştirmediğini belirtmek.

Finansal Tablolarda Önemli Bir Belirsizliğe İlişkin Yeterli Açıklamanın Yapılmamış Olması

23. Finansal tablolarda önemli belirsizliğe ilişkin yeterli açıklamanın yapılmaması hâlinde denetçi (Bkz.: A32-A34 paragrafları):

(a) BDS 705 uyarınca sınırlı olumlu görüş (şartlı görüş) veya olumsuz görüşten uygun olanı verir ve

(b) Denetçi raporunun Sınırlı Olumlu (veya Olumsuz) Görüşün Dayanağı bölümünde, işletmenin sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin mevcut olduğunu finansal tablolarda bu hususun yeterince açıklanmadığını belirtir.

…"

Bulut, BDS 570'in son sürümündeki yukarıdaki maddelerden sonra ilk sürümdeki aşağıdaki 19 ve 20. maddeleri açıklamaya devam etti.

…

19. Finansal tablolarda yeterli açıklamanın yapılması durumunda denetçi, olumlu görüş verir ve

(a) İşletmenin sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek olay veya şartlarla ilgili önemli bir belirsizliğin mevcudiyetini vurgulamak ve

(b) 18 inci paragrafta belirtilen hususları açıklayan ilgili finansal tablo dipnotlarına dikkat çekmek amacıyla raporuna "Dikkat Çekilen Hususlar" paragrafı ekler. (Bakınız: A21-A22 paragrafları).

20. Finansal tablolarda yeterli açıklamanın yapılmaması halinde denetçi, BDS 705 uyarınca sınırlı olumlu görüş veya olumsuz görüşten uygun olanı verir. Denetçi, işletmenin sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin mevcut olduğunu raporunda belirtir (Bakınız: A23-A24 paragrafları).

…

Ayhan hoca, Bulut'a: "*Peki, bahsi geçen maddeleri ve standart eklerindeki raporları göz önünde bulundurduğunda, denetim raporlarındaki açıklamalar yönünden her iki sürüm*

arasında özellikle iletişim değeri açısından benzerlik ve/veya farklılık var mı? Varsa, nelerdir?" dedi.

Bulut: "*Hocam, iki sürüm arasındaki iletişim değeri açısından en önemli farklılıklardan birisinin olumlu görüşün denetim raporunda açıklanması ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Şöyle ki; ilk sürümde, denetçi, işletme sürekliliğinin devamına ilişkin önemli belirsizliği olumlu görüş ile açıklarken, raporuna "Dikkat Çekilen Hususlar" paragrafı ekleyerek bunu gerçekleştiriyordu. Son sürümde ise, "İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Önemli Belirsizlik" başlığı altında bu durumu açıklaması gerektiğini anlıyoruz. Her ne kadar her iki açıklama şeklinde de kullanıcıların dikkati çekilmekte ise de son sürümdeki açıklanma şeklinin bilgi kullanıcılarının uyarılması açısından iletişim değerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkün. Her ne kadar, Dikkat Çekilen Hususlar paragrafı eklenmesi de iletişim değeri taşımakta ise de bu başlıkta açıklanabilecek başka hususların da bulunması ve denetçi raporunda bulunacağı yer açısından düşünüldüğünde, son sürümdeki iletişim değerinin daha yüksek olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz*.
Sınırlı olumlu görüş veya olumsuz görüş açısından iki sürümdeki açıklanma şeklini değerlendirdiğimizde ise, son sürümde sürekliliğe ilişkin belirsizliğin sınırlı olumlu veya olumsuz denetçi görüşünün hemen sonrasında yer alan görüşün dayanağı bölümünde açıklanması nedeniyle iletişim değerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, ilk sürümün 20 maddesine ilişkin açıklamaların yer aldığı A23 ve A24. Paragraflarındaki örnekler son sürüm ile benzerlik gösterdiğinden, bu açıdan iki sürüm açısından iletişim değeri yönünden bir farklılık olmayacaktır.

Özetle hem bu hususlar hem de zaten 2017 ve sonrasındaki denetçi raporu ile ilgili düzenlemeler ve değişikliklerdeki amacın denetçi raporlarının iletişim değerini arttırmak suretiyle şeffaflığı ve güvenilirliği arttırmak olduğundan, BDS 570'in son sürümüne dayalı raporlamanın iletişim değeri daha yüksektir diyebiliriz."

Ayhan hoca: "*Peki, o zaman bu anlattığın hususların, yayımlanan denetim raporlarında nasıl yer aldığını inceleyelim. Şimdi, göstereceğim 2018 yılı denetim raporlarını, BDS 570'in son sürümünü dikkate alarak değerlendirmeni isteyeceğim*" dedi. Bunun üzerine, Ek'te bir kısım bölümlerine yer verilen altı bağımsız denetim raporunu Bulut'a verdi ve konu hakkında değerlendirmeler yapmasını istedi.

Tartışma Soruları:

1. **BDS 570'in son sürümü (**özellikle 22. maddesi ve A28 paragrafı) incelendiğinde, sürekliliğe ilişkin önemli belirsizliğin olumlu görüş türünde verildiği Ek-1 ve 2'de yer alan bağımsız denetçi raporları BDS 570'e uygun mudur? İletişim değeri yönünden, söz konusu denetçi raporları arasında bir farklılık var mıdır?

2. **BDS 570'in son sürümü** (özellikle 23. maddesi) incelendiğinde, sürekliliğe ilişki önemli belirsizliğin sınırlı olumlu (şartlı) görüş türünde verildiği Ek-3, 4, 5 ve 6'daki yer alan bağımsız denetçi raporları BDS 570'e uygun mudur? İletişim değeri yönünden, söz konusu denetçi raporları arasında bir farklılık var mıdır?

3. 2017 ve sonrasında, işletmenin sürekliliğine ilişkin önemli belirsizliğin 'Olumsuz Görüş' veya 'Görüş Vermekten Kaçınma' şeklinde verildiği şirketler var mıdır? Var ise, BDS 570'e uygunluk ve iletişim değeri yönünden farklılık var mıdır?

4. BDS 570 kapsamındaki denetim görüşlerinin denetçi raporlarında açıklandığı başlığın ve yerin, bilgi kullanıcıların kararları üzerinde etkisinin olduğunu düşünüyor musunuz?

5. İşletmenin sürekliliğine ilişkin önemli belirsizliğin denetçi raporunda BDS 570'e uygun başlık ve yerde açıklanması, denetçi-müşteri işletme ilişkisinde sorun teşkil eder mi?

6. İşletmenin sürekliliğine ilişkin önemli belirsizliğin denetçi raporunda açıklanması ve açıklanma şekli, bağımsız denetim kalitesi için bir gösterge olarak kullanılabilir mi?

Ek-1: Kutucular Kutu San. ve Tic. A.Ş' ne ait 2018 yılı Bağımsız Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A) Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

Görüş

Kutucular Kutu Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ("Şirket") 31 Aralık 2018 tarihli finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, özkaynaklar değişim tablosu ve nakit akım tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere finansal tablo dipnotlarından oluşan finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre ilişikteki finansal tablolar, Şirket'in 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle finansal durumunu ve ayni tarihte sona eren hesap dönemine ait finansal performansını ve nakit akışlarını, Türkiye Finansal Raporlama Standartları'na ("TFRS") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

İşletmenin Sürekliliği ile İlgili Önemli Belirsizlik

Dipnot 30'da detaylı olarak açıklandığı üzere, 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle ekli finansal tablolar, işletmenin sürekliliği esasına göre, Şirket'in faaliyetlerinin devam edeceği varsayımı ile hazırlanmıştır. Bununla birlikte Şirket'in 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle 11.462.367 TL tutarında özkaynak açığı ve 17.763.811 TL dönem zararı gerçekleşmiş olup, kısa vadeli yükümlülükleri dönen varlıklarını 34.544.217 TL tutarında aşmıştır. 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle Şirket'in sermaye ve yasal yedekler toplamının karşılıksız kalması sebebiyle Şirket yönetimi 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ("TTK")'nun 376'nci maddesinde işaret edilen aksiyonları almak durumundadır. Ayrıca dipnot 32'de detaylı olarak açıklandığı üzere, Şirket tarafından açılan konkordatoya ilişkin davada 19 Eylül 2018 tarihli ara kararıyla verilen ve 13 Aralık 2018 tarihli ara kararıyla uzatılan geçici mühlet kararının sona erme tarihi olan 19 Şubat 2019 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere, bir yıl süre ile kesin mühlet kararı verilmiştir. Bu durum dipnot 30'da detaylı olarak açıklanan diğer hususlar ile birlikte, Şirket'in sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla Şirket'in sürekliliğinin devam ettirilebilmesi, Asliye Ticaret Mahkeme'sine sunulan konkordato projesinde ve dipnot 30'da belirtilen gerekli iyileştirici önlemlerin olumlu sonuçlanmasına bağlıdır. Şirket'in mevcut borç ve yükümlülüklerini yerine getirebilmesi varlıklarını nakde çevirebilmesine, faaliyetleri hakkında alacağı karar ve tedbirlere, bunların neticesinde elde edilmesi beklenen nakit fonlara ve yeni kaynaklara bağlıdır. Bu hususlar, tarafımızca verilen görüşü etkilememektedir.

Ek-2: Rüya İnşaat Turizm İşletmecilik A.Ş. Bağımsız Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Görüş

Rüya İnşaat Turizm İşletmecilik Ticaret A.Ş. (Şirket) ile bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup") 31 Aralık 2018 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup' un 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına (TFRS'lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

5) Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları

Dikkat Çekilen Hususlar

Dipnot 2' de belirtildiği üzere ilişikteki ara dönem özet konsolide finansal tablolar "İşletmenin Sürekliliği" ilkesi uyarınca hazırlanmıştır. Bununla birlikte, 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla Şirket'in kısa vadeli yükümlülükleri, toplam dönen varlıklarını 80.838.287 TL tutarında aşmış, 1 Ocak–31 Aralık 2018 hesap dönemine ait net dönem zararı 40.541.870 TL olarak ve 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla geçmiş yıllar zararları ise 93.204.633 TL olarak gerçekleşmiştir. Tüm bu koşullar, Şirket'in sürekliliğini devam ettirme kabiliyeti üzerinde önemli bir belirsizliğin varlığına işaret etmektedir. Buna istinaden, Şirket yönetimi, Şirket'in sürekliliğini devam ettirme konusunda 40 no'lu finansal tablo dipnotunda açıklandığı üzere detaylı bir değerlendirme yapmış ve konuyla ilgili birtakım önlemler almıştır.

Ek-3: Çiçekçi Tekstil Sanayi ve Tic. A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Sınırlı Olumlu Görüş

Çiçekçi Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi ("Şirket") ile Bağlı Ortaklıkları' nın (birlikte "Grup") 31 Aralık 2018 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı bölümünde belirtilen konunun etkileri hariç olmak üzere ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ("TFRS") uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı

Grup, 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yıl boyunca 5.178.353 TL net zarar etmiş ve bu tarih itibarıyla kısa vadeli borçları, dönen varlıklarını 4.358.801 TL aşmıştır. Grup'un faaliyetlerinin sürekliliği yeni kaynak temini ve ticari faaliyetlerinin geliştirilmesine bağlıdır. Bu durum, Grup'un sürekliliğini devam ettirme kabiliyetine ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin varlığını göstermektedir. Konsolide finansal tablolarda bu husus tam olarak açıklanmamaktadır. (Not 41)

Yaptığımız bağımsız denetim, Sermaye Piyasası Kurulu ("SPK") tarafından yayımlanan bağımsız denetim standartlarına ve Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ("KGK") tarafından yayımlanan Türkiye Denetim Standartlarının bir parçası olan Bağımsız Denetim Standartlarına ("BDS") uygun olarak yürütülmüştür. Bu Standartlar kapsamındaki sorumluluklarımız, raporumuzun Bağımsız Denetçinin Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimine İlişkin Sorumlulukları bölümünde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. KGK tarafından yayımlanan Bağımsız Denetçiler için Etik Kurallar ("Etik Kurallar") ile konsolide finansal tabloların bağımsız denetimiyle ilgili mevzuatta yer alan etik hükümlere uygun olarak Grup'tan bağımsız olduğumuzu beyan ederiz. Etik Kurallar ve mevzuat kapsamındaki etiğe ilişkin diğer sorumluluklar da tarafımızca yerine getirilmiştir. Bağımsız denetim sırasında elde ettiğimiz bağımsız denetim kanıtlarının, görüşümüzün oluşturulması için yeterli ve uygun bir dayanak oluşturduğuna inanıyoruz.

Ek-4: Tarladan Sofraya A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1) Sınırlı Olumlu Görüş

Tarladan Sofraya Anonim Şirketi ("Şirket") ve bağlı ortaklıklarının (hep birlikte "Grup" olarak anılacaktır) 31 Aralık 2018 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kâr veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynak değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı bölümünde belirtilen konuların muhtemel etkileri hariç olmak üzere, ilişikteki konsolide finansal tablolar Grup'un 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS'lere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

2) Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı

Grup'un 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle ilişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar hesabında yer alan toplam 17.791.021 TL tutarında vadesi geçmiş bakiyesi mevcuttur. Grup yönetimi, ilgili bakiyenin tahsil edilebilir olduğunu düşünmekte olup ilişikte yer alan konsolide finansal tablolarda bu tutar ile ilgili herhangi bir karşılık ayırmamıştır. Bu bakiyelerin vadesinin geçmiş olması ve karşılığında herhangi bir teminat bulunmaması sebebiyle söz konusu tutarın tahsil edilebilirliği ile ilgili tarafımızca kanaat oluşturulamamıştır.

3) İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Önemli Belirsizlik

İlişikteki konsolide finansal tablolar, işletmenin sürekliliği ilkesi gereği, Grup'un faaliyetlerini devam ettirebileceği varsayımı ile hazırlanmıştır. Ancak, Grup'un 31 Aralık 2018 itibariyle özsermayesi 22.291.542 TL tutarında olup Türk Ticaret Kanunu 376/2 maddesinde yer alan 2/3'ünün karşılıksız kalma durumunun oluştuğu görülmektedir. Grup Aydın Çine'de bulunan üretim tesisini 26 Kasım ile 17 ve 19 Aralık 2018 tarihlerinde yaptığı işlemlerle Helsinki merkezli Faramingo Group' a devretmiştir. İlgili satıştan kaynaklanan ABD doları cinsinden 31.565.400 TL (6.000.000 ABD Doları) alacağını anlaşmaya istinaden 5 yıl boyunca yediemin hesabında takip edecek ve faaliyetlerinde kullanamayacaktır. Grup'un faaliyetlerine devam etmesi ve yükümlülüklerini yerine getirmesi gelecekte oluşacak nakit girişlerine bağlıdır. Grup yönetiminin bu konulara yönelik açıklamaları 2.1 no.lu dipnotta açıklanmıştır. Ancak bu husus tarafımızca verilen görüşü etkilememektedir.

Ek-5: Durduranlar A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A) Konsolide Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi

1. Sınırlı Olumlu Görüş

Durduranlar A.Ş.("Şirket") ile bağlı ortaklıklarının ("Grup") 31 Aralık 2018 tarihli konsolide finansal durum tablosu ile aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait; konsolide kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu, konsolide özkaynaklar değişim tablosu ve konsolide nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dahil olmak üzere konsolide finansal tablo dipnotlarından oluşan konsolide finansal tablolarının denetlemiş bulunuyoruz. ***Görüşümüze göre, Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı bölümünde belirtilen hususun konsolide finansal tablolar üzerindeki etkisi haricinde, ilişikteki konsolide finansal tablolar, Grup'un 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla konsolide finansal durumunu ve aynı tarihte sona eren hesap dönemine ait konsolide finansal performansını ve konsolide nakit akışlarını, Türkiye Muhasebe Standartları'na ("TMS") uygun olarak, tüm önemli yönleriyle, gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.***

4. İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Açıklamalar

Grup'un 31 Aralık 2018 tarihi itibariyle 3.617.739 TL net zarar ettiğini ve öz kaynaklarının bu tarih itibariyle 1.404.304 TL'ye düştüğünü (TTK 376.ncı maddesi uyarınca özkaynak kaybı' %89) dikkat çekeriz. Bu durum, işletmenin sürekliliğinin devamına ilişkin ciddi şüphe oluşturabilecek önemli bir belirsizliğin varlığını göstermektedir. Diğer taraftan söz konusu durum, Türk Ticaret Kanunu ("TTK")' nun 376. maddesinde yer alan bir şirketin borca batık durumda bulunduğu şüphesini uyandıran işaretler konusundaki düzenleme kapsamına girdiğinden, yönetim kurulunun anılan maddede belirtilen tedbirleri almasını gerektirmektedir. Grup yönetiminin bu konulara yönelik açıklamaları ve planları bulunmamaktadır.

Ek-6: Sert Güvenlik ve İletişim Sistemleri A.Ş. Denetim Raporu'nun Çeşitli Kısımları

A. Finansal Tabloların Denetimi

1. Sınırlı Olumlu Görüş

Sert Güvenlik ve İletişim Sistemleri Anonim Şirketi'nin ("Şirket"), 31 Aralık 2018 tarihli finansal durum tablosu ile ayin tarihte sona eren hesap dönemine ait; kâr veya zarar tablosu, diğer kapsamlı gelir tablosu, özkaynaklar değişim tablosu ve nakit akış tablosu ile önemli muhasebe politikalarının özeti de dâhil, finansal tablo dipnotlarından oluşan finansal tablolarını denetlemiş bulunuyoruz.

Görüşümüze göre, Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı bölümünde belirtilen konunun etkileri hariç olmak üzere ilişikteki finansal tablolar, Şirketin 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla finansal durumunu ve ayni tarihte sona eren hesap dönemine ait finansal performansını, Türkiye Muhasebe Standartlarına (TMS'1ere) uygun olarak tüm önemli yönleriyle gerçeğe uygun bir biçimde sunmaktadır.

6. İşletmenin Sürekliliğiyle İlgili Açıklamalar

Şirket'in 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren yi1 boyunca 165.348 TL net kar ettiğini ve öz kaynaklarının bu tarih itibariyle 5.088.838 TL'ye (Şirket ödenmiş sermayesinin %63'ü) düştüğünü, Şirket Yönetimi'nin iş1etmenin sürekliliğine yönelik değerlendirmesi ve hareket plânına skin açıklamalarının yer aldığı 32 numaralı finansal tablo dipnotlarına dikkat çekeriz. Ayrıca, Sınırlı Olumlu Görüşün Dayanağı bölümünde yer alan ertelenmiş vergi varlığına ilişkin tutar dönem net kârı ile ilişkilendirilmemiş olsaydı, Şirket'in 31 Aralık 2018 tarihinde sona eren hesap döneminde net kârı ve 31 Aralık 2018 tarihindeki özkaynağı sırasıyla 150.031 TL ve 2.380.012 TL tutarlarında gerçekleşeceği hususuna da dikkat çekeriz.

SWISS*
"Zürih'ten Amman'a"

Burcu Adiloğlu+

Corona virüsü yüzünden sokağa çıkma yasağının uygulandığı 3 Mayıs 2020, pazar günü birçok kişi gibi evden çıkmamak zorunda kalan Alev Hanım'ın ilgisini bir gazete haberi çekti. İsviçre'nin bayrak taşıyıcı havayolu olan Swiss ile ilgili haberin manşeti şöyleydi:" Corona'da *alışılmadık trafik! İsviçre'den Ürdün'e onlarca uçak gidiyor"*

Alev Hanım haberi okuduğunda havacılıkta iyi bildiği bir konudan bahsedildiğini gördü. Swiss Havayolları (*tam adıyla Swiss International Air Lines AG*), uçuşların durdurulması nedeniyle havaalanlarında kalan uçaklarını Avrupa'nın bu mevsimdeki nemli ve yağışlı ortamından korumak için kuru ve nemsiz gördüğü Ürdün'ün Amman Kraliçe Aliye Uluslararası Havalimanına gönderiyordu.

Alev Aydın, uzun yıllardır bir bağımsız denetim şirketinde üst düzey denetçi olarak görev yapmaktaydı. Meslek yaşantısında denetimini yaptığı havayolu şirketleri de olmuştu. Uçakların uzun ekonomik ömürlerinin sonunda dahi ciddi bir ömür sonu değerine sahip olduklarını biliyordu. İçlerindeki teknik aksamlar ikinci el olarak başka uçaklarda kullanılabildiği için, bu taşıtlar ekonomik ömürlerinin sonunda uçak mezarlıklarına terkediliyorlar ve içlerindeki parçalar bu işle ilgilenen ve oldukça büyük ölçekli olan şirketler tarafından değerlendiriliyordu. Bu sürede teknik aksamların uzun süre paslanmadan kalması amacıyla, uçak mezarlıkları daha ziyade kuru iklime sahip bölgelerde bulunuyordu. Alev Hanım, çoğu ABD'de bulunan bu mezarlıkların Kaliforniya'da Mojave[1] Çölünde, San Bernardino'da bulunan bir tanesini sadece merakı nedeniyle ziyaret dahi etmişti. Uçakların ömür sonu değerleri, ilk maliyetlerinin %5'i ile %20'si arasında olabiliyordu. Hatta Alev Hanım, yarı zamanlı olarak ders verdiği bir üniversitede sabit kıymetlerdeki ömür sonu değeri konusuna uçakları örnek olarak

---

* Vak'anın amacı tümü gerçekte yaşanmış bir işletmecilik durumunu tartışmaya açmaktır. Olayların ele alınış tarzlarının doğru veya yanlış olduğunu göstermez.

+ Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı

[1] *Mohave* okunur.

verirdi. Dolayısıyla kuru havanın tercih edilmesini normal olarak görmüş, hatta Swiss'in yaptığını çok akıllıca bulmuştu.

İçinde bulunulan günlerde havayolu işletmeleri faaliyetleri en ağır biçimde etkilenmiş sektörlerdendi. Spor, turizm, otomotiv ile birlikte, neredeyse tümüyle duran bu sektörün geleceğinin nasıl şekilleneceği Dünya için de önemli bir bilinmezdi.

2019 sonlarında Corona olarak isimlendirilen virüs, mevcut bilgilere göre Wuhan şehrinden yayılmış ve hızla Dünya'yı etkileyen bir salgına dönüşmüştü. Dünya Sağlık Örgütü virüsü Covid 19 olarak isimlendirmiş 2020 Ocak ayı sonunda "pandemi" ilan etmişti. O zamana kadar birçok kişi, salgın Dünya çapında olduğunda böyle isimlendirildiğini dahi bilmiyordu.

Mart ve Nisan aylarında pandeminin Batı Avrupa ve ABD'de ulaştığı boyutlar ürkütücü idi. Bir ilacı veya aşısı mevcut olmayan bu virüsten korunmanın yegâne yolu izolasyondu. Sosyal mesafe (*social distance*), karantina ifadeleri, sokağa çıkma yasakları Türkiye dahil birçok ülkenin en önemli gündemi idi. Dünya'da tüm ülkeler, henüz başa çıkamadıkları bir virüs ile uğraşıyorlardı ve izolasyonun neden olduğu ekonomik durgunluğun benzerinin Dünya'da halen yaşayanların hatıralarında hiç yeri olmamış, ileri yaştakilerin hatırladığı İkinci Dünya Savaşı dönemi dahi tüm ülkelerde yaşanmamıştı. Virüsün etkisi bilimkurgu filmlerinden farksızdı. Üstelik bu tür filmlerde seyirciler, sorunun çözüleceği rahatlığında olurken, bu kez bir kestirimde bulunmak çok güçtü. Yaşanmaya başlanan ekonomik durgunluğun etkileri ürkütücü idi… Tarihte belki de ilk kez petrol fiyatlarında sıfırın altı görülmüştü.[2] Dünya'da gelecekte eski duruma dönmek birçok kişi tarafından mümkün görülmediği için "yeni normal" gibi terimler ortalıkta dolanıyordu.

Swiss, İsviçre'nin ünlü havayolu şirketi "Swissair"in (*tam adıyla Schweizerische Luftverkehr AG*) 2002 yılında iflas etmesinin akabinde kurulmuştu. 1931 -2002 arasında faaliyet gösteren bir dönemin çok bilinen bu şirketin faaliyetleri 2002'de Crossair'e geçmiş, yine aynı yıl burası Swiss adını almıştı. Alev Hanım, Swiss'in mali durumunu incelemek için küçük bir araştırma yaptı. Mali tablolara ulaşma çabası sırasında, tam olarak bilmediği başka bir ilgi çekici bilgiye ulaştı. Swiss, yüzde yüz oranında Alman devi

[2] Nisan 2020'de WTI (West Texas Intermediate) olarak isimlendirilen petrolün fiyatı depolama nedeniyle eksiye geçmişti.

Lufthansa'nın sahipliğinde idi. Bu çok ünlü Alman markası *(tam adıyla Deutsche Lufthansa AG)* sadece Swiss'in değil, Avusturya Havayolları başta olmak üzere çok sayıda şirketin sahibi idi.

Alev Hanım, bu bilginin üzerine ilgisini Lufthansa'ya çevirdi. Zira, okuduğu haberde, hava trafiğinin durmuş olması nedeniyle sadece Lufthansa'nın 763 uçağının havaalanlarında beklediği bilgisi de vardı. Bu noktada Lufthansa'nın ekonomik büyüklüğünü görmek için, çok yeni yayınlanmış olan 2019 Yılı Faaliyet Raporunu bilgisayarına indirdi.[3] Bu dehşetli kapasitenin kullanılamaması boyutları çok büyük olan bir zararın göstergesi idi.

Raporun başındaki temel göstergelere göre Lufthansa Grubu 2019 yılında 36,4 milyar Avro hasılat sağlamış, 2,0 milyar Avro düzeyinde Düzeltilmiş EBIT[4] ve %6,6 oranında Düzeltilmiş ROCE[5] elde etmişti. Değişik ölçülere göre yapılan sıralamalarda Lufthansa Dünya'nın ve Avrupa'nın en önemli havayolu şirketlerinden biri olarak göze çarpıyordu.

Faaliyet raporunun hemen başında Grubun Yönetim Kurulu Başkanı Carsten Spohr Mart 2020 tarihli iki sayfalık mektubunun son paragrafında Corona virüsünün neden olduğu ağır koşulları ve yarattığı belirsizliği vurgulamaktaydı (s.5).

250 sayfalık Faaliyet Raporunun ilk yarısı (s.1-136) finansal olmayan bilgilere aitti. Bu bölümde dört sayfalık (s.106-109) "Tahmin (*Forecast*)" başlığı altında 2020 yılındaki makro ekonomik beklentiler, sektörün ve Lufthansa Group'un durumu sözel olarak ele alınmış, Corona virüsünün yarattığı etkilere sözel olarak değinilmişti. Beklentiler iyi değildi. Corona virüsünün ekonomide özellikle havayolu taşımacılığını çok önemli ölçüde etkilediğini, ülkeler arası sınırlamaların 2020 faaliyet hacmini önemli biçimde azaltacağını ve ilerisi için belirsizliklerin devam ettiğini vurguluyordu. Benzer açıklama raporun daha önceki bölümlerinde de henüz finansal tablolar bölümüne geçilmeden "Raporlama Dönemi Sonrası Olaylar" başlığı ile kısaca sunulmuş, 2020 Düzeltilmiş EBIT rakamının önemli ölçüde düşmesi beklendiği yazılmıştı.

---

[3] Lufthansa Group, Annual Report, 2019

[4] Düzeltilmiş EBIT (Adjusted EBIT) Faiz gideri ve vergi gideri öncesi kâr tutarında operasyonel olmayan varlıklardan kaynaklanan satış kazanç veya kayıpları, elden çıkarılacak sabit kıymetlerdeki değer düşüklüğü gibi düzeltmeler yapılarak hesaplanmaktadır.

[5] ROCE (Return On Capital Employeed) Düzeltilmiş EBIT'in uzun vadeli kaynaklara (uzun vadeli yükümlülük ve özkaynaklar) oranıdır.

Meslek hayatı boyunca rakamlarla ilgilenen Alev Hanım, raporun bundan sonrasında (s.137-258) yer alan finansal tablolar bölümüne geçti ve öncelikle Lufthansa Grubunun konsolide bilançosunu ve kâr zarar tablosunu incelemeye başladı. Konsolide tablolar Swiss dahil tüm bağlı ortaklıkları kapsıyordu.

Lufthansa 1926 yılında Deutsche Luft Hansa[6] AG adıyla kurulmuş, 1953 yılında Deutsche Lufthansa olarak yeniden şekillendirilmiş bir Devlet şirketi idi. 1966'dan itibaren hisseleri borsada işlem görmeye başlamış, 1994 yılında Devlet hisseleri özelleştirilmişti. Alman havacılık düzenlemelerine göre şirketin çoğunluk hisselerinin Almanlar'a ait olma koşulu vardı. 2019 sonu itibarıyla şirketin %58'i kurumsal, kalanı bireysel yatırımcılara aitti. Toplam hisselerin %67,3'ü Alman yatırımcılarındı. Keza yıl sonu itibarıyla en büyük hissedarlar Landsowne Partners International Ltd (%4,9) ve BlackRock Inc. (%3,1) idi. Ancak 19 Mart 2020 itibarıyla bir bireysel yatırımcı olan Heinz Hermann Thiele şirket hisselerinin %10,0'ını satın almış ve bu durum kamuya da açıklanmıştı.[7]

Finansal tablolara süratle göz atan Alev Hanım, Grubun mali büyüklüğünü hemen fark etti. (Ek 1, 2019 Bilançosu, Ek 2 Kâr Zarar Tablosu ve Ek 2a Kapsamlı Gelir Tablosu) Grubun, 28,1 milyar Avro'su havacılıktan olmak üzere toplam hasılatı 36,4 milyar Avro, net kâr tutarı ise 1,2 milyar Avro idi.

[6] Almanca Luft "hava" demektir. "Hansa" ise Alman tüccarların 13.yüzyıldan itibaren kurdukları ticari iş birliğine verdikleri isimdir. İlerleyen yıllarda iki kelime bitişik yazılmaya başlanmıştır.

[7] https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/share-bonds/shareholder-structure.html (Erişim 10.5.2020)

EK 1: DEUTSCHE LUFTHANSA AG KONSOLİDE BİLANÇOSU

	31.12.2019	31.12.2018
Varlıklar		
Sınırsız ömrü olan gayri maddi varlıklar	1.395	1.381
Diğer gayrı maddi varlıklar	547	512
Uçak ve yedek motorlar	18.349	16.776
Yeniden kullanılabilen uçak yedek parçaları	2.270	2.133
Tesis, makina ve cihazlar	4.041	2.221
Özkaynak yöntemiyle değerlenen yatırımlar	672	650
Diğer mali yatırımlar	256	246
Yatırım amaçlı menkul değerler	53	41
Kredi ve alacaklar	469	512
Türev finansal araçlar	906	828
Önceden ödenmiş giderler	116	118
Vergi alacakları	32	10
Ertelenmiş vergi varlığı	2.268	2.131
Toplam duran varlıklar	**31.374**	**27.559**
Stoklar	980	968
Sözleşmeli varlıklar	277	234
Ticari alacaklar	5.417	5.576
Türev finansal araçlar	459	357
Önceden ödenmiş giderler	245	217
Vergi alacakları	153	58
Menkul değerler	1.970	1.735
Nakit ve benzerleri	1.415	1.500
Elden çıkarılacak varlıklar	369	9
Toplam dönen varlıklar	**11.285**	**10.645**
Toplam varlıklar	**42.659**	**38.213**

EK 1: DEUTSCHE LUFTHANSA AG KONSOLİDE BİLANÇOSU (devamı)

	31.12.2019	31.12.2018
Özsermaye ve yabancı kaynaklar		
Sermaye	1.224	1.217
Sermaye yedekleri	378	343
Dağıtılmamış kârlar	5.617	4.555
Diğer yedekler	1.715	1.185
Net kâr	1.213	2.163
Lufthansa AG sermayesi	**10.147**	**9.463**
Kontrol gücü olmayan ortaklar	109	110
Özsermaye	**10.256**	**9.573**
Çalışanlarla ilgili karşılıklar	6.659	5.865
Diğer karşılıklar	490	537
Alınan krediler	8.396	5.008
Sözleşme borçları	25	22
Diğer finansal borçlar	76	137
Alınan avanslar ve kazanılmamış gelirler	32	51
Türev finansal araçlar	128	222
Ertelenmiş vergi borçları	611	583
Uzun vadeli karşılık ve yabancı kaynaklar	**16.417**	**12.425**
Diğer karşılıklar	794	894
Alınan krediler	1.634	1.677
Ticari borçlar	5.351	5.720
Kullanılmamış biletlerden borçlar	4.071	3.969
Diğer sözleşme borçları	2.675	2.391
Alınan avanslar ve kazanılmamış gelirler	382	388
Türev finansal araçlar	137	393
Vergi borçları	402	783
Elden çıkarılacak varlıklarla ilgili borçlar	540	0
Kısa vadeli karşılık ve yabancı kaynaklar	**15.986**	**16.215**
Toplam özsermaye ve yabancı kaynaklar	**42.659**	**38.213**

EK 2: DEUTSCHE LUFTHANSA AG KONSOLİDE KÂR ZARAR TABLOSU

	2019	**2018**
Havayolları hasılatı	28.136	27.801
Diğer hasılat	8.288	7.741
Toplam hasılat	**36.424**	**35.542**
Stoklar ve aktifleştirilmiş işlerdeki değişimler	685	531
Diğer operasyonel gelirler	1.889	1.818
Malzeme ve hizmet maliyetleri	-19.827	-18.367
Çalışanların maliyetleri	-9.121	-8.811
Amortisman, itfa ve değer kayıpları	-2.776	-2.205
Diğer operasyonel giderler	-5.585	-5.708
Operasyonel kâr	**1.689**	**2.800**
Özkaynak yöntemiyle değerlemelerden kârlar	88	114
Diğer yatırımlardan gelirler	80	60
Faiz gelirleri	79	68
Faiz giderleri	-394	-212
Diğer finansal kalemler	318	-46
Vergi öncesi kâr	**1.860**	**2.784**
Vergi	-615	-588
Vergi sonrası kâr	**1.245**	**2.196**
Kontrol gücü olmayan ortakların payları	-32	-33
Lufthansa AG özsermayesine eklenebilecek tutar	**1.213**	**2.163**
Hisse başına kâr (Avro)	*2,55*	*4,58*

EK 2a: DEUTSCHE LUFTHANSA AG KAPSAMLI GELİR TABLOSU

	2019	**2018**
Vergi sonrası kâr	**1.245**	**2.196**
Diğer kapsamlı gelir ve giderler		
Gelir tablosunda yeniden sınıflandırılacak kalemler		
Yabancı para dönüştürme farkları	115	124
Finansal varlıklarda gelir tablosuna yansıtılmayan değer farkları	10	-10
Nakit akışı riskinden korunma rezervleri	258	434
Riskten korunma maliyetleri	476	-90
Özkaynak yöntemiyle değerlemelerden kapsamlı gelirler	13	-2
Doğrudan özkaynaklara yansıtılan gelir ve giderler	15	1
Diğer kapsamlı gelir ve giderler vergi etkisi	-182	-87
	705	**370**
Gelir tablosunda yeniden sınıflandırılmayacak kalemler		
Aktüeryal kazanç veya kayıplar	-1.108	-974
Özkaynak yöntemiyle değerlemelerden kapsamlı gelirler	0	0
Finansal varlıklarda gelir tablosuna yansıtılmayan değer farkları	7	5
Doğrudan özkaynaklara yansıtılan gelir ve giderler	-1	0
Diğer kapsamlı gelir ve giderler vergi etkisi	345	117
	-757	**-852**
Vergi sonrası diğer kapsamlı kâr	**-52**	**-482**
Toplam kapsamlı kâr	**1.193**	**1.714**
Kontrol gücü olmayan ortakların payları	-31	-34
Lufthansa AG özsermayesine eklenebilecek kapsamlı kâr	**1.162**	**1.680**

Alev Hanımın amacı şirketin 2019 yılı performansını incelemek değildi. Yüzyılda bir yaşanabilecek bir kaosun bu finansal raporlarda ne kadar yer bulduğunu görmek istiyordu. Lufthansa'nın bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolar ve açıklayıcı notları Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS-IFRS) göre hazırlanmıştı. Bu tabloların hazırlanmasında ve denetlenmesinde ne büyük bir emeğin yattığını çok iyi biliyordu Alev Hanım. Ama tüm meslek yaşantısınca bu tabloların en büyük eksiğinin geleceği göstermemek olduğunu da söylerdi. Ancak, kimsenin bilmediği geleceği hayal ederek kamuoyu ile tablo paylaşma fikri kabul görmesi çok zor bir durumdu. Hayaller paylaşılırdı o zaman. Tabii, bir şirket bunu kendi içinde planlar ve bütçeler ile yapardı ama, kamuoyuna gelecek projeksiyonları sunulamazdı. Bunlar finansal tablo analistlerinin işiydi ve doğal olarak subjektifti. Ayrıca kamuoyuna kaliteli ve karşılaştırılabilir bilgi sunma hedefleri olan UFRS'nin bu konudaki ilk komitenin (IASC-International Accounting Standards Committee) kuruluşu olan 1973 yılını dahi esas alsanız elli yıllık bir mazisi vardı. Ancak şu an yaşanmaya başlanan ekonomik durgunluk muhtemelen tarihte ilk kez karşılaşılan boyutlarda idi.

Alev Hanım, mesleği icabı standartlara çok hakimdi. 1978 yılında yayınlanan Raporlama Döneminden Sonra Meydana Gelen Olaylar *(Events After the Reporting Period*) başlıklı 10 numaralı Uluslararası Muhasebe Standardını (UMS) düşündü. Bu standart Lutfhansa örneğinde 31.12.2019 tarihinden tabloların Yönetim Kurulunca kabulü (Mart 2020) arasında meydana gelen sıra dışı gelişmelerin açıklanmasına yönelikti. Ancak bu standardı hazırlayanlar, geleceği etkileyecek olumlu veya olumsuz bu gelişmelerin (veya olayların) çapını herhalde Dünya'da yüzyılda bir rastlanacak bir pandemiyi düşünerek kaleme almamışlardı. Burada yer verilmesi gerekenler, finansal tablo kullanıcıları için önemli olan şirket veya sektöre yönelik sıra dışı gelişmelerdi. Corona virüsünün mevcudiyeti için bu konudaki açıklamaya bakmaya gerek yoktu. Dünya "yeni normal" gibi kavramlar konuşurken, bu müthiş salgını dipnottan öğrenecek değildi kimse. Ancak Alev Hanım yine de UMS 10 çerçevesindeki açıklamayı buldu. Bir paragraftı ve aynen şöyleydi:

Raporlama Dönemi Sonrasındaki Olaylar

Corona virüsünün Lufthansa Grubunun finansal performansını önemli biçimde etkileyen biçimde yayılması

Corona virüsünün devam eden yayılması havayolu seyahatlerine olan talebi önemli ölçüde azaltmıştır. ABD'nin de dahil olduğu bazı ülkeler Avrupa Birliğinden gelecek yolculara sınırlarını kapatmışlardır. Bu durum Grup havayollarında rezervasyonların azalmasına ve bilet iptallerine neden olmuştur. Bunun sonucunda Grup uçuş kapasitesini önemli biçimde sınırlama kararı almış ve çalışan maliyetleri, operasyonel maliyetler ve proje bütçelerinde geniş kapsamlı maliyet azaltmalarına yönelmiştir. Likiditeyi artırmaya yönelik adımlar Grubun sermaye yapısını iyileştirecektir.

Doğrusu Alev Hanım bu bilgiyi okurken hayal kırıklığı içerisindeydi. Hepsi bu mu diye düşündü. 800 uçaklık filo yerde ve UFRS'nin geleceğe yönelik olarak tüm yaptırdığı bu kadarcık bir açıklama mı diye söylendi. O sırada aklına gelen bir kontrolü de yaptı. Faaliyet raporunda Corona virüsü ifadesi kaç kez kullanılmış, onu araştırdı. 32 kez, otuzu finansal olmayan bilgiler bölümünde, ikisi ise biraz önceki paragrafta. Faaliyet raporunun finansal olmayan bilgiler bölümünde "Tahmin" başlığı altında yazılanlar oldukça tatmin ediciydi, ancak finansal bölüm Alev Hanım'a göre beklentisinin altındaydı. Kendince, kötü niyetli uzaylılar Dünya'ya saldırıyor olsa bunu açıklamaya gerek mi olurdu, esas ürkütücü olan ekonomik gelecek diye düşündü. Corona virüsünün de uzaylı saldırısından farkı yoktu. Bu vesile ile mesleki olarak verdiği çabaların da aslında ne kadar yararlı olduğunu sorgulamadan edemedi. Geleceği anlatamadıkça, bu tabloları hazırlamak ne kadar faydalı oluyor düşüncesi kafasının içinde yine dolaşıp durmaya başlamıştı. Konu ile ilgilenirken Euronews'da 2 Mayıs 2020 tarihinde yayınlanan bir haberi yakaladı. Spiegel Dergisi kaynaklı haber aynen şöyleydi:

Alman hükümeti 10 milyar Avro bedelle Lufthansa'nın yüzde 25'ine ortak olabilir

Corona virüs salgını nedeniyle iflasın eşiğine gelen havayolu firması Lufthansa ile Alman hükümeti arasında kurtarma paketi üzerinde müzakereler sürerken, şirketin yüzde 25,1 hissesinin 10 milyar Avro karşılığında hükümetin kontrolüne geçebileceği öne sürüldü.

Der Spiegel sitesi, kurtarma paketinin Alman devletinin Lufthansa'nın yüzde 25,1'lik hissesini almasıyla sonuçlanabileceğini yazdı. Habere göre 10 milyar Avro'nun 5,5 milyarı oy hakkından yoksun pay olacak. Buna karşın Alman hükümeti yüzde 9 kupon ödemesi talep ediyor.

Alman hükümetinin desteklediği Kreditanstalt for Wiederaufbau (KFW) bankasının da 3,5 milyar Avro'luk katkıda bulunabileceği belirtilirken, kurtarma paketine Avusturya ve İsviçre'nin de mali destekte bulunması bekleniyor.

Tartışma Soruları:

1) Sizce Corona virüsü salgını UMS 10 çerçevesinde finansal raporlama dönemi sonrası olay olarak raporlanmalı mıdır?

2) Geleceğe yönelik finansal tabloların kamuoyuna yayınlanması konusunda ne düşünüyorsunuz?

HERITAGE TÜRK OTOMOTİV A.Ş. [*]HALKA ARZ FİYAT TESPİT VAK'ASI

Emir OTLUOĞLU[+]

Heritage Motors, 1960'lı yıllarda sanayi ürünleri üretmek üzere kurulmuş olan Heritage Grup'un bir parçası olarak 1970'li yılların başında faaliyetlerine başlamıştır. Uzak Doğulu Heritage Grup, kurulduğu günden bu yana gerek ulusal gerekse uluslararası boyutta inşaat taahhütlerinin yanı sıra gemi, iş makinaları ve elektronik eşya üretimi gibi sektörlerde faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Faaliyetine başladığı yıllarda ulusal pazar için binek otomobil üretimi yapan, bugün ise dünyanın en büyük on otomobil üreticilerinden birisi olan Heritage Motors; kuruluş yıllarında Avrupa ve Amerikalı üreticiler ile yaptığı lisans anlaşmaları sayesinde gerçekleştirdiği montaja dayalı üretim ile büyüme kaydetmiş ve adını bölgesel olarak duyurmaya başlamıştır.

1973 yılında meydana gelen Petrol Krizi, tüm dünyada otomotiv endüstrisini derinden etkilemiştir. Gerek petrol fiyatında yaşanan artış gerekse petrol arzındaki kısıtlamalar, büyük motor hacimli otomobillere olan talebin yerini, küçük motor hacmine sahip, nispeten tasarruflu küçük otomobillere doğru kaymasına neden olmuştur. Uzak doğulu üreticiler de krizin doğurduğu bu sonucu kendi faydalarına kullanarak, piyasaya birbiri ardına yeni modeller arz etmeye başlamışlardır. Bu araçlar, bugüne kadar uzak doğuluların yapmış olduğu küçük, konforlu ve tasarruflu otomobillere rağbet etmeyen batılı tüketicilerin ilgisini çekmeye başlamıştır. Her ne kadar Avrupa'da birçok üretici, günümüzde dahi varlığını sürdüren ve çok yüksek bir oranda pazar payına sahip olan küçük araçlarını geliştirerek arz etmeye başlamışsalar da uzak doğulu üreticiler deneyimli olduğu bu konuda Avrupa ve Amerikalı tüketicilerin ilgisini çekmeyi başarmışlardır. Heritage Motors da bu dönemde yerel pazarın ötesine taşarak gerek Avrupa'ya gerek Amerika'ya gerekse Avustralya'ya ilk ihracatlarını gerçekleştirmiş ve uluslararası çapta ismini duyurmaya başlamıştır.

---

[*] Vak'a da kullanılan şirket Heritage Otomotiv tamamen hayal ürünü olmakla birlikte, sektörde yer alan gerçek şirketler ile bir ilgisi bulunmamaktadır.

[+] İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı, Dr. Öğretim Üyesi.



2000'li yıllara gelene kadar üretim kapasitesini büyüten, artan rekabet koşulları ile mücadele edebilmek için Avrupa ve Amerika'nın belirli ülkelerine tasarım ve mühendislik ekipleri yollayan şirket, gitgide bütün Dünya'da pazar payını arttırarak bilinir ve saygı duyulur bir marka haline gelmişti. 2000'li yıllarda ise ihracatı farklı bir boyuta taşıyarak dünyanın çeşitli noktalarında fabrikalar kurmaya, gittikçe artan talebe karşılık üretimin bir bölümünü farklı ülkelerde konumlandırmaya başlamıştı.

Heritage Motors ve Türkiye arasındaki bağların oluşması da bu zamanlarda gerçekleşmişti. 1990'lı yılların ortasında Türkiye'de bir bayi aracılığı ile satılmaya başlayan Heritage Motors üretimi otomobiller, başlangıçta önyargı ile karşılanmış olsa da gerek yürütülen pazarlama politikaları gerekse kaliteli hizmet sayesinde piyasada belirli bir pay edinmişti. 2000'li yılların başında Türkiye tarafından verilen birtakım teşviklerin de etkisi ile Heritage Motors'un yurtdışı üretim üslerinden birinin Türkiye olmasına karar verilmişti. Distribütör firma ile ortak kurulan Heritage Otomotiv Türk A.Ş., otomotiv üretiminin yoğun olduğu Marmara Bölgesi'nde, yıllık 150 bin araç üretim kapasiteli bir fabrika inşaa etmişti. Bu fabrika ilk başta gerek Türkiye gerek Doğu Avrupa gerekse Ortadoğu'da artan talebi karşılamayı hedeflerken, fabrikada binek araçların yanı sıra hafif ticari araçların da üretiminin gerçekleştirilmesi planlanmıştı. Öte yandan belirtilen dönemde Heritage Motors, Uzak Doğu'daki merkez fabrikanın yanı sıra, Orta Asya, Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'da yer alan toplam dokuz fabrika ile otomotiv üretim faaliyetlerini sürdürmekteydi.

1990'lı yıllardan bugünlere gelindiğinde Heritage Otomotiv, Türk binek araç pazarında pazar payını %6'lara kadar yükselterek, ülkenin en çok binek araç satan altıncı firması

haline gelmiştir. Yurtiçi piyasada satılan bu araçların yarısından çoğu, firmanın Türkiye fabrikasında üretilirken, bazı modeller ise ithalat ile temin edilmekteydi. Öte yandan Türkiye fabrikasında üretilen araçlar yalnızca yurtiçi piyasa için üretilmemekteydi. Firmanın global ürün gamında yer alan modellerden ikisinin üretimi yalnızca Türkiye fabrikasında üretilmekte olduğundan, tüm dünyaya ihracı da Türkiye'den gerçekleşiyordu. Türkiye'de geçirilen 35 yılı aşkın süre, firmanın geleceğe de büyük beklentiler ile bakmasına sebep olmaktaydı. Türk insanın şartlar gereği otomobili bir yatırım aracı olarak görmesi, bununla birlikte sahip olduğu otomobil ile duygusal bir bağ içinde olması, firmanın pazara ilk girişinde bazı zorluklar yaratmış olsa da tüm bu zorluklar çok geride kalmış, firmanın pazar payı her sene daha da artmıştı. Yıllar itibarı ile ülkenin en çok araç satan altıncı firması haline gelen firma için ilk beş ve ilk üçte yer alma hedefleri çok da uzakta sayılmazdı.

Heritage Otomotiv, Türkiye fabrikasında 2022 yılından itibaren üretilen model sayısını ikiden dörde çıkartmak istemekteydi. Doğu Avrupa ve Orta Doğu arasında bir köprü olarak konumlandırılan fabrika, yalnızca bulunduğu coğrafyanın yakınlarına ihracat yapmakla kalmıyor, üretilen modeller faaliyet gösterilen tüm ülkelere Türkiye üzerinden ihraç ediliyordu. Uzak Doğu'daki merkez, Türkiye fabrikasının işleyişinden ve üretim kalitesinden oldukça memnundu. Bu nedenle ileriki yıllarda fabrikanın dünyadaki etkinliğini arttırmayı planlamaktaydı. Firmanın geçtiğimiz yılsonu itibarı ile yurt içi ve yurt dışı satışları toplamı yıllık neredeyse 10 Milyar TL'yi bulmaktaydı. Fabrikada üretilen model sayısının iki katına çıkması, şüphesiz Heritage Türkiye'nin satışlarını da olumlu olarak etkileyecekti. Yurt içi pazarın yanı sıra üretilecek yeni modeller ihracat potansiyeli oldukça yüksek araçlardı ve mevcut iki modelde olduğu gibi faaliyet gösterilen tüm pazarlar için üretim yalnızca Türkiye fabrikasında gerçekleşecekti. Tabii bu iki modelin de üretim gamına alınabilmesi için Heritage Türkiye'nin büyük bir yatırım yapması gerekmekteydi.



Firmanın mevcut üretim kapasitesini tamamıyla kullanmamasına rağmen üretim gamına iki yeni modelin eklenecek olması, hem fiziki mekanlara hem de makine ve demirbaşlara büyük bir yatırımın yapılması zorunluluğunu doğurmuştu. Öncelikle mevcut üretim binası ek binalar ile desteklenecek, bunun için mevcut fabrika arazisindeki boşluklar değerlendirilecekti. Fakat öncesinde üretilen araçların depolandığı bir stok alanı olarak kullanılan bu boş arazilerin kullanımı ile yeni stok alanları ihtiyacı da oluşacaktı. Üstelik üretim neredeyse iki katına çıkacağı için elde bulunan mevcut arsa ile oluşacak ihtiyacın karşılanması mümkün görünmüyordu. Bunun için komşu arsalardan birkaç tanesinin alınmasına karar verildi. Arazi, inşaat ve üretim hattı gibi alınacak sabit varlıkların ne şekilde finanse edileceği de büyük önem arz ediyordu. Firma yönetiminin aklına ülkede bulundukları bunca senedir kullanmamış oldukları bir yol gelmekteydi: Halka Açılmak!

Kaynak ihtiyacını karşılamak için başvurulan doğrudan finansman yöntemlerinden biri olan halka arz, getirdiği avantajların yanı sıra firmaya birtakım sorumlulukların da yüklenmesine sebep olacaktı. Şirket halka açılarak bir yandan emisyon primi elde etme, ileriki dönemlerde daha kolay ve az maliyetli sermaye artışı olanakları gibi imkanlara sahip olacaktı. Üstelik özkaynak finansmanının borç finansmanı ile kıyaslandığında, firmayı faiz ödemeleri gibi düzenli bir nakit çıkışı ve vadede anapara ödemesi gibi yükümlülüklerinin altına sokmayacak olması, firmanın finansal riskinin de azalmasına neden olacaktı. Öte yandan hem finansal riskin azalması ile sağlanan daha güçlü mali yapı ile ihtiyaç olması halinde şirket daha kolay borçlanabilecekti. Ancak borsaya kote edilmiş olmak, yalnızca birtakım avantajların sağlandığı, tamamen maliyetsiz ve dezavantajların olmadığı bir finansman yöntemi değildi. Öncelikle halka arz masraflı bir süreç olduğundan şirketin bu maliyetlere katlanması gerekecekti. Bununla birlikte halka açıldıktan sonra şirket hakkındaki bilgilerin şeffaf bir şekilde kamu ile paylaşılması, şirketin düzenli olarak bağımsız denetim kuruluşlarınca denetlenmesi ve yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyeleri atanması gibi zorunluklar da bu sürecin zorlukları arasında yer almaktaydı. Tüm bu zorluklara rağmen firma yönetimi, Heritage Türk Otomotiv'in halka açılmasının şirketin faydasına olacağı konusunda hemfikirlerdi ve Uzak Doğulu ortak Heritage Motors ve Heritage Global de bu fikre katılıyorlar, halka arzı bir prestij meselesi olarak da görüyorlardı.

Mevcut olarak Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan imalat firmalarından on üç tanesi otomotiv sektörü ile ilgiliydi. Bu on üç firmanın yalnızca iki tanesi binek ve hafif ticari araç üretimi gerçekleştirmekteyken, kalan on bir firmadan iki tanesi traktör, üç tanesi ise küçük ve büyük otobüs ve savunma sanayii taşıtları üretimi ile uğraşmaktaydı. Bunların dışında kalan altı firma ise yalnızca piston, fren balatası gibi spesifik otomotiv parçalarının üretimlerini gerçekleştirmekteydi. Bu pencereden bakınca Heritage Türk

Otomotiv, sektörde halka arz edilen üç binek araç üreticisinden biri; otobüs ve ağır vasıta üretenleri de dahil edecek olursak halka arz edilmiş altıncı otomotiv üretim firması olacaktı.

Şirketin hem Türk hem de Uzak Doğulu ortakları bu konuda güvenilir bir aracı ile çalışmak için anlaştılar. Bu aracı kuruluş, hem en uygun yöntemi belirleyerek halka arza aracılık edecekti hem de fiyat tespit raporu hazırlayarak şirketin değer tespitini yapacaktı. Ortaklar yine de öncesinde beklenen hisse fiyatı için bir çıkarımda bulunmak istiyorlardı. Bu amaçla bir ön çalışma yapmaya karar verildi. Her ne kadar firma değerleme yöntemlerinden indirgenmiş nakit akışları analizi daha kapsamlı bir çalışma olmasa da ön çalışma kapsamında sektörde faaliyet gösteren mevcut halka açık firmaların belirli oranları kullanılarak; "Piyasa Çarpanları Analizi" yapılmasına karar verilmişti. Bu sayede şirketin halka arz edildiği zaman gerçekleşmesi beklenen fiyat aralığı daha pratik ve hızlı bir biçimde belirlenecek ve bu rakama göre şirketin yüzde kaçlık bir diliminin halka arz edilmesi gerekliliği az çok belli olacaktı.

Buna göre sektörde benzer nitelikte görülebilecek olan binek ve hafif ticari araç üreticisi iki firma ile aynı sektörde yer alan fakat ana faaliyet konusu ağır ticari araç üretimi olan üç firmanın finansal verileri ışığında birtakım piyasa oranları hesaplandı. Bu şirketlerin seçili finansal büyüklükleri ve oranları aşağıda yer alan Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Otomotiv Sektörü Piyasa Çarpanları[1]

	Piyasa Değeri (Milyon TL)	Firma Değeri/Satışlar	Firma Değeri / FVÖK+Amort.	Fiyat / Kazanç	Piyasa Değeri/Defter Değeri
Ford Otosan	41,056.47	1.05x	12.92x	20.95x	8.60x
TOFAŞ	14,500.00	0.77x	5.99x	9.79x	3.35x
Anadolu Isuzu	1,411.20	0.99x	9.61x	64.76x	2.68x
Karsan	2,655.00	1.41x	10.04x	147.34x	3.97x
Otokar	4,920.00	2.02x	9.38x	13.99x	7.72x
		SEKTÖR			
Aritmetik Ort.		1.25x	9.59x	51.37x	5.26x
Geometrik Ort.		1.18x	9.31x	30.72x	4.73x
Medyan		1.05x	9.61x	20.95x	3.97x
Max		2.02x	12.92x	147.34x	8.60x
Min		0.77x	5.99x	9.79x	2.68x
		BENZER ŞİRKETLER			
Aritmetik Ort.		0.91x	9.45x	15.37x	5.98x

[1] Kaynak: kap.org.tr

Heritage Türk Otomotiv'e ait özet finansal bilgiler ise şunlardır:

Tablo 2. Heritage Türk Otomotiv A.Ş. Özet Finansal Bilgileri

Heritage Türk	***(TL)***
Net Satışlar	9,107,470,000
Brüt Kar Marjı	%17
FVÖK Marjı	%9
VSNK Marjı	%6
Amortisman Gideri	52,012,000.00
Özkaynaklar Toplamı	1,656,987,000
Ödenmiş Sermaye	210,000,000

Yukarıda verilen bilgiler ışığında aşağıdaki soruları cevaplayınız.

1. *Heritage Otomotiv Türk A.Ş.'nin her bir hisse senedi için fiyatı, sektör piyasa çarpanlarının aritmetik ortalaması baz alınırsa hangi değerler arasında olacaktır?*
2. *Heritage Otomotiv Türk A.Ş.'nin her bir hisse senedi için fiyatı, sektör piyasa çarpanlarının geometrik ortalaması baz alınırsa hangi değerler arasında olacaktır?*
3. *Heritage Otomotiv Türk A.Ş.'nin her bir hisse senedi için fiyatı, sektör piyasa çarpanlarının medyanı baz alınırsa hangi değerler arasında olacaktır?*
4. *Heritage Otomotiv Türk A.Ş.'nin her bir hisse senedi için fiyatı, benzer şirketlerin çarpanlarının aritmetik ortalaması baz alınırsa hangi değerler arasında olacaktır?*
5. *Sizce Heritage Otomotiv Türk A.Ş. için fiyat tespiti yaparken sektör ve benzer şirketler farklı şekillerde ağırlıklandırarak ortalama hesaplanabilir miydi? Siz olsanız hangi ağırlıklar ile fiyat aralığı belirlerdiniz? Belirlediğiniz aralık ne olurdu?*
6. *Heritage Türk A.Ş. için fiyat tespit aşamasında yalnızca Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların piyasa çarpanlarının alınması yeterli midir? Değil ise siz olsaydınız nasıl bir yol izlerdiniz?*

FASON METAL ÜRETİMİ VAK'ASI

(FASON HİZMET ALIMI FİNANSAL RAPORLAMA ve KURUMLAR VERGİSİ DEĞERLENDİRMESİ)

Arif AYLUÇTARHAN[+]

Tamsan Metal İşleme Makine Yedek Parça San. ve Tic. Ltd. Şti. (Tamsan Metal), 01.08.2003 tarihinden itibaren hammadde olarak kullanılan pirinç çubuklarının makinelerde işlenmesi sonucu çeşitli cıvata ve somun mamulleri üretmektedir. Bu üretim sonucunda fire olarak ortaya çıkan pirinç talaşı fason üretim hizmeti almak üzere Penal Metal Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.'ye (Penal Metal) teslim edilmekte karşılığında pirinç çubukları teslim alınmaktadır.

Fotoğraf 1: Hammadde olarak kullanılan pirinç çubukları	**Fotoğraf 2:** Makinelerde işleme sureti ile gerçekleşen üretim	**Fotoğraf 3:** Üretim sonucu fire olarak artan pirinç talaşı







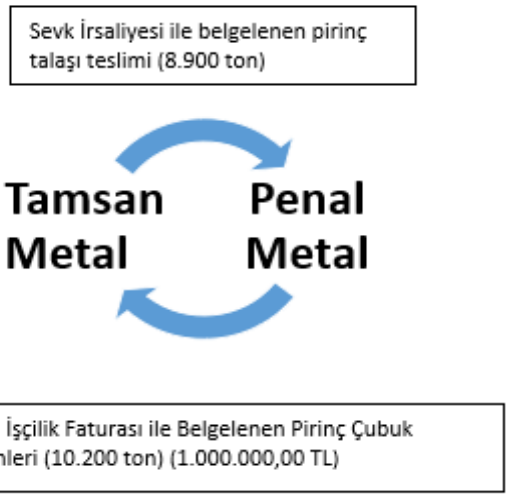
Pirinç talaşı teslimi sevk irsaliyesi ile belgelendirilerek alınan işçilik hizmetine binaen fason hizmetin alındığı firmadan fason hizmet faturası alınmaktadır.

Penal Metal Ürünleri San. ve Tic. A.Ş. (Penal Metal) hurda pirinç talaşından pirinç çubuklarının üretimi faaliyeti ile iştigal etmektedir. Gerçekleştirilen üretimde, alınan pirinç talaşı diğer müşterilerden alınan talaşlarla karıştırılarak imalata gönderilmektedir. Pirinç talaşlarının imalat için fabrika ocağına sokulması ile ortaya çıkan mukavemet kaybını yeniden kazanmak üzere maksimum %30 oranda ve içeriği

[+] Dr.Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ticaret Hukuku Anabilim Dalı

temelde bakır, çinko ve kurşundan oluşan bir yardımcı maddeler karışımı kullanılmaktadır. Pirinç talaşı ise ana hammadde olarak en az %70 oranda üretime ana katkıyı sağlamaktadır.

Diyagram 1



Diyagram 1'de de görüldüğü üzere önceki yılda teslim edilen talaşlarla birlikte 2019 yılında 8.900 ton ağırlığında pirinç talaşı sevk irsaliyeleri ile Tamsan Metal'den Penal Metal'e gönderilerek karşılığında 10.200 ton ağırlığında pirinç çubukları ve 1.920.000,00 TL toplam tutarındaki fason hizmet faturaları (çubuk işçiliği) ile teslim alınmıştır.

Tamsan Metal'in 2019 hesapları üzerinden Vergi Müfettişi Kerim SARHAN tarafından yapılan incelemede, diyagramda gösterilen ilişki, fason hizmet alımı olarak değil karşılıklı trampa usulü ile mal teslimi şeklinde değerlendirilmiştir. Dolayısı ile teslime konu pirinç talaşı toplam miktarı emsali fiyatlarla değerlenerek kayıt dışı hasılat olarak kurumlar vergisi açısından tarhiyata konu edilmiştir.

Tartışma Soruları:

- Vak'ada verilen bilgileri değerlendirerek yapılan işlemlerin hammadde teslimi karşılığı fason hizmet alımı şeklinde değerlendirilip değerlendirilemeyeceğini tartışınız.
- Tamsan Metal açısından yapılan işlemler; fason hizmet alımı şeklinde ya da pirinç çubuk alımı şeklinde değerlendirilme hallerinde finansal raporlama ne şekilde yapılacaktır?
- Vergi Müfettişi tarafından yapılan kurumlar vergisi tarhiyat işlemini değerlendiriniz.

Konuya İlişkin Vergi Mevzuatı :

213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun 3. maddesinin ispat başlıklı B bendinde, vergilendirmede vergiyi doğuran olay ve bu olaya ilişkin muamelelerin gerçek mahiyetinin esas olduğu, vergiyi doğuran olay ve bu olaya ilişkin muamelelerin gerçek mahiyetinin yemin hariç her türlü delille ispatlanabileceği, şu kadar ki vergiyi doğuran olayla ilgisi tabi ve açık bulunmayan şahit ifadesinin ispatlama vasıtası olarak kullanılamayacağı, iktisadi, ticari ve **teknik icaplara uymayan** veya olayın özelliğine göre normal ve mutad olmayan bir durumun iddia olunması halinde ispat külfetinin bunu iddia eden tarafa ait olduğu hükme bağlanmıştır.

1 Sayılı KDV Uygulama Tebliği'nin **II. A. 4.1.** bölümünde aşağıdaki açıklamalara yer verilmiştir.

""*Serbest Bölgelerdeki Müşteriler İçin Yapılan Fason Hizmetler*""

"*Bu istisna uygulamasında fason hizmet, bir malın mülkiyet ve tasarruf hakkının devralınmaksızın ücreti karşılığı belirli işlemlere tabi tutularak/işlemlerden geçirilerek tasarruf veya mülkiyet hakkı sahibine iade edilmesini ifade eder. Buna göre, serbest bölgeden gönderilen ana madde ve malzemelerin, yurtiçinde bulunan işletmelerde çeşitli işlemlere tabi tutulduktan sonra yeniden serbest bölgeye gönderilmesi suretiyle verilen fason hizmetler istisna kapsamında değerlendirilir"* şeklindedir.

Bundan ayrı olarak bahse konu tebliğin *Tekstil ve Konfeksiyon İşleri*'ne yönelik I**.C.2.1.3.2.7.2.** bölümünde dahi fason hizmet üreticisinin ana hammaddeye ek olmak üzere bazı yardımcı maddeleri üretime ekleyebileceği ve fason hizmet olarak faturalandıracağı açıklamaları yapılmıştır.

KDV uygulama tebliğinin I**.C.2.1.3.2.7.2.** bölümünde;

"*Fason olarak yapılan işlerde, fason işi yapanlar tarafından kullanılan iplik, fermuar, düğme, tela, astar ve benzeri her türlü yardımcı madde ve malzemeler, fason hizmet bedeline dahildir. Fason iş için kullanılan bu madde ve malzemelerin, ayrı fatura edilmesi söz konusu değildir.*" İfadeleri yer almıştır.

SATYAM VAK'ASI: BİR KURUMSAL YÖNETİM SKANDALI[*]

Yasin ŞEKER[+]

Byrraju Ramalinga Raju (bundan sonra Bay Raju) Hindistan'ın Bhimavaram şehrinde çifti bir ailenin çocuğu olarak 16 Eylül 1954'te doğdu. Vijayawada'daki Andhra Loyola Koleji'nden Ticaret Lisansını tamamladı ve ardından ABD Ohio Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı. Bay Raju ayrıca Harvard'da kısa süreli bir Sahip/Başkan (Owner/President) kursuna katıldı. Bay Raju Hindistan'a döndükten sonra Haydarabat şehrinde kayınbiraderi DVS Raju ile birlikte 24 Haziran 1987 tarihinde "Satyam[1] Computer Services Limited" (bundan sonra Satyam) şirketini kurdu. Şirket bu tarihte 20 çalışanla faaliyetlerine başladı.

Oldukça hızlı bir şekilde büyümeye başlayan Satyam 1991 yılında halka açıldı. Aynı yıl Fortune 500 listesinden ilk müşterisi olan Deere and Co. şirketiyle anlaştı. Küresel bir şirket haline gelmeye başaran Satyam, bilgi teknolojileri (IT) ve iş süreçleri için dış kaynak kullanımı sağlama hizmeti (BPO) sektöründe 55 ülkede faaliyette bulunarak bu sektörde dünyanın en önde gelen şirketlerinden birisi haline geldi. 1990'lı yıllarda altın çağını yaşayan Satyam şirketi TCS, Infosys ve Wipro şirketlerinden sonra Hindistan'ın dördüncü büyük yazılım ihraç eden şirketi konumuna geldi. 2000 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun 100 şirketten oluşan "Teknoloji Öncüleri" listesinde yer aldı. 2001 yılında New York Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başladı. Ayrıca, Botswana Menkul Kıymetler Borsası, Nairobi Menkul Kıymetler Borsası ve Euronext(Amsterdam) borsalarında da işlem görmekteydi. Bu arada Satyam kendine bağlı birçok şirket kurdu. Bunlardan bazıları Satyam Renaissance, Satyam Info Way, Satyam Spark Solutions ve Satyam Enterprise Solutions'tır. Satyam Info Way şirketi ise NASDAQ'ta işlem gören ilk Hintli internet şirketidir (Fernando, 2010:89).

---

[*] Vak'anın amacı tümü gerçekte yaşanmış bir işletmecilik durumunu tartışmaya açmaktır. Olayların ele alınış tarzlarının doğru veya yanlış olduğunu göstermez. Vak'a, kamuya açıklanmış bilgilere dayanmaktadır.

[+] Dr., Hitit Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman ABD, yasinseker01@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-0513-7682

[1] Eski Hint dili "Sanskrit"te Satyam "doğru, hakikat, gerçek" anlamına gelmektedir.

Satyam günden güne büyümesini devam ettirdi ve birçok çokuluslu şirketle mutabakat anlaşması yaptı. Dünya genelinde farklı kuruluşlardan ödüller almaya başladı. Bureau Veritas Quality International (BVQI) tarafından 1995 yılında ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesini dünyada alan ilk şirket oldu. 2000 yılında "Müşteri Odaklı Global Organizasyon" programını başlatan ilk şirketi oldu ve Microsoft, Emirates, TRW, i2 Technologies ve Ford gibi büyük birçok şirketle anlaşma imzaladı. 2002'de Yeni Delhi'deki Yönetim Enstitüsü'nden Kurumsal Yönetimde[2] Mükemmellik dalında Golden Peacock Ödülü'nü kazandı. Dünya Bankası (World Bank) ile 2003 yılında IT hizmetlerini sağlamak üzere uzun vadeli bir sözleşme imzaladı (Bajpai, 2016). Global Institutional Investors tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen Kurumsal Yönetim Araştırmasında üçüncü sırada yer aldı. 2006 ve 2007 yıllarında World Council for Corporate Governance (WCFCG) tarafından verilen en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirket seçildi.

Satyam'ın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bay Raju da birçok ödüle layık görülmüştü. 1999 yılında "Ernst &Young Entrepreneur of the Year for Services", 2000 yılında "Dataquest IT Man of the Year", 2002 yılında "CNBC's Asian Business Leader-Corporate Citizen of the Year" ve 2007 yılında almış olduğu "E&Y Entrepreneur of the Year" ödülleri bunlardan birkaçıydı (Business Wire India, 2008).

Haziran 2008 itibariyle ABD, Kanada, Brezilya, İngiltere, Macaristan, Mısır, BAE, Hindistan, Çin, Malezya, Singapur ve Avustralya'daki Satyam geliştirme ve dağıtım merkezleri, Fortune 500 şirketlerinin üçte birinden fazlası dâhil olmak üzere 670 müşteriye hizmet vermekteydi (Business Wire India, 2008). Şirketin 6 kıtada 66 ülkede toplam 53.000 çalışanı bulunmakta ve hasılatı 2 milyar doların üzerindeydi. Analistler de Satyam hakkında her yıl övgü dolu yorumlar yapıyor ve hisselerin oldukça güçlü olduğunu belirtiyorlardı.

Satyam Eylül 2008'de WCFCG kurumsal yönetim alanında "Golden Peacock Global Award for Excellence" ödülünü kazandı. Bu Satyam'ın iyi kurumsal yönetim uygulamaları alanında aldığı ödüllerin sonuncusuydu. 2003-2008 yılları arasında

[2] "Corporate governance" kavramı Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Borsa İstanbul'da kullanıldığı şekilde genel teamüllere uygun olarak "kurumsal yönetim" kavramı ile ifade edilmiştir.

neredeyse tüm finansal ölçütlerde büyüme gösteren ve yatırımcıların ilgisini çeken Satyam bu ödülden beş aydan daha kısa bir zaman sonra oldukça büyük bir skandalın merkezi haline gelmişti.

Satyam'daki sorunlar 16 Aralık 2008 tarihinde Bay Raju'nun oğullarının sırasıyla Maytas[3] Properties şirketinde % 35 ve Maytas Infra şirketinde % 36,6 hisseye sahip olduğu faaliyet alanıyla tamamen ilgisiz şirketleri (emlak, altyapı geliştirme, inşaat ve proje yönetimi) 1,6 milyar dolara satın alma önerisi ile başladı. Bu tarihte Bay Raju ve ailesinin Satyam'daki toplam hisseleri %8,6'ya kadar düşmüştü. Yönetim kurulunda bu öneriyle ilgili karar kurulda yer alan bağımsız yönetim kurulu üyeleri dâhil oybirliğiyle alındı. Bu karar altyapı ve inşaat işine yönelik stratejik bir çeşitlendirme hamlesi olarak açıklanmıştı. Ancak, kurulun bu kararı, borsalarda büyük bir tepkiye neden oldu ve şirketin hisse senetleri Hindistan ve ABD borsalarında düşüş yaşadı. Piyasa analistleri, öneriyi Satyam'daki kaynakları aile tarafından işletilen iş girişimlerine aktarmaya yönelik bir strateji olarak algıladılar. Bu durum şirketin merkezinde panik yarattı ve yatırım kararı yedi saat sonra yönetim kurulunun yeniden toplanmasıyla iptal edildi (Garg, 2008). Ancak, bu kararın yarattığı güvensizlik nedeniyle Citigroup, JPMorgan ve Merrill Lynch Satyam'ın hisse fiyatı tahminlerini yarı yarıya kadar düşürdü. Satyam New York Borsasında % 55 değer kaybetti.

23 Aralık 2008 tarihinde Dünya Bankası Satyam'ın bankanın doğrudan sözleşmeleriyle iş yapmasını sekiz yıllığına yasakladığını açıkladı. Açıklamada banka personellerine haksız çıkarlar sağladığı ve altyüklenicilerden alınan ücretleri destekleyecek belgelerin muhafaza edilmediği de belirtildi. Bunun üzerine Satyam'ın hisse senetleri %13,6 oranında daha düşerek son dört buçuk yılın en düşük seviyesine indi. Satyam ise bu açıklamalardan iki gün sonra açıklamada yer alan suçlamalara değinmeden sadece Dünya Bankasından yatırımcı güvenini zedelediği için özür ve tam bir açıklama talep etti (Shirur, 2011:13).

Dünya Bankasının kararı sonrasında yönetim kurulundan istifalarda başlamıştı. İcrada görevli olmayan üyelerden Krishna Palepu (Profesör, Harvard Business School Kıdemli

[3] Maytas ismi Satyam kelimesinin sondan başa doğru okunuşundan esinlenilerek oluşturulmuştur.

Dekan Yardımcısı ve Muhasebe ve Kontrol Birimi başkanı, 2003'ten beri yönetim kurulunda ve 2004-2005 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi) ve bağımsız üyelerden Mangalam Srinivasan (Amerikalı akademisyen, Harvard Üniversitesi Kennedy Devlet Okulu'nun danışmanlarından ve seçkin bursiyerlerinden birisi, 1991'den beri bağımsız üye, 2004-2008 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi), Vinod Dham (Pentium'un babası ve eski bir Intel çalışanı olarak bilinmekte) ve M. Rammohan Rao (Dekan, Indian School of Business, 2003'ten beri bağımsız üye, 2006-2008 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi) dâhil dört yönetim kurulu üyesi istifalarını sundular (Financial Times).

7 Ocak 2009 tarihinde Bay Raju yazdığı istifa mektubunda birkaç yıldır şirket finansal tablolarını yaklaşık 1,5 milyon dolar şişirdiğini ve satın alma girişiminin hayali varlıkları gerçek varlıklarla doldurma yönündeki son girişimi olduğunu itiraf etti. Bu itiraf aslında buzdağının sadece görünen kısmı ve dolandırıcılığın gerçek kapsamını gizlemeye çalışan çaresiz bir kişinin bir başka planıydı.

Bay Ramalinga Raju ve diğer sorumlular 1,5 milyar dolarlık bir dolandırıcılık yaptıkları iddiasıyla tutuklandı, yönetim kurulu feshedildi. Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu (SEBI) şirketi kurtarmak için altı üyeli yeni yönetim kurulunu belirledi, CEO ve dış danışman atadı ve muhasebe kayıtlarını düzeltmek için KPMG ve Deloitte denetim şirketlerini görevlendirdi (Bhasin, 2016a:37). Hedef şirketi 100 gün içerisinde satmaktı. Kurul şirketi mümkün olan en kısa sürede satması için Goldman Sachs ve Avendus Capital ile anlaştı. 16 Nisan 2009'da Tech Mahindra, Satyam'ın %51'ini satın alarak firmayı tamamen çöküşten başarıyla kurtardı. (Bhasin, 2016a:42). Satyam'daki sahtekârlık, denetim komitesinin çalışması ve yönetim kurulu üyelerinin görevleri ile ilgili protokollerin şekillendirilmesinde kurumsal yönetimin rolünün ne kadar önemli olduğunu gün ışığına çıkardı (Niazi ve Ali, 2015). Hindistan hükümeti ayrıca böyle bir durumun tekrarlanmasını önlemek için kurumsal yönetim gerekliliklerini revize etme kararı aldı.

Bu skandal tüm dünyada bilgi teknolojileri sektörünü etkilemiş ve küresel çapta bir yavaşlamaya neden olmuştu. İtiraftan hemen sonra Hindistan IT sektörünün üst kuruluşu NASSCOM, Hindistan IT endüstrisinin itibarını bir bütün olarak savundu ve

"Bu, kurumsal yönetimin bir başarısızlığı durumudur ve diğer şirketlerden bağımsız olarak sadece bu açıdan bakılması gerekir" açıklamasında bulundu.

Satyam'da ortaya çıkan skandal ve yöneticilerinin ihlalleri, BPO ortaklığı yaptıkları şirketlerin işleri ve sözleşmeleri üzerinde derin bir etki yaratmıştı. Skandalı duyduktan sonra, Bloomington merkezli State Farm Insurance şirketi sözleşmesini 10 gün içinde sona erdirdi. State Farm Insurance şirketi için sözleşmeyi hemen sona erdirmek dış kaynak kullanımı sadece temel iş süreçlerinde olduğu için kolay olmuştu. Fakat diğer şirketler bu kadar şanslı değildi. Satyam'ın 650'den fazla müşterisi kolay olmayan ve acı verici bir ayrılma sürecinden geçmek zorunda kaldı. Çünkü IT ve BPO hizmeti aldıkları Satyam çalışanları gerekli hizmetler için fiziksel olarak ofislerinde bulunuyorlardı. Bu durum Satyam tarafından gerçekte neyin ve dâhili olarak nelerin idare edildiğini tam olarak anlamalarını oldukça zorlaştırıyordu. Bu nedenle General Electric, Cisco Systems ve Coca-Cola gibi şirketler sadece durumu izlediklerini ve alternatif seçeneklerini gözden geçirdiklerini açıklayabilmişti (Atesci ve diğerleri, 2010: 279). Ayrıca bu skandal içerik açısından benzememesine rağmen "Hindistan'ın Enron'u" şeklinde tanımlandı.

Yapılan araştırmalar sonucunda Bay Raju'nun 2002'den 7 Ocak 2009 tarihine (5 sayfalık itiraf tarihi) kadar olan hesapların ayrıntıları, iki ayrı İnternet Protokolü (IP) adresinde sakladığı tespit edildi (Bhasin, 2016b:102). Hindistan Soruşturma Merkez Bürosu (CBI) , 1 Nisan 2003 - 31 Aralık 2008 tarihleri arasında gerçekte var olmayan iş sözleşmelerine ait 7.561 faturanın hile amaçlı olduğunu doğruladı. Bu faturalar şirketin sistemi içerisinde oluşturulan süper kullanıcı adında bir kullanıcı kimliğinden oturum açılarak oluşturulabilmekteydi. Bu sistemde oluşturulan faturaların diğer kullanıcılara gösterilip gizlenmesi mümkündü. Gizlenen faturalar sadece finans bölümü tarafından görülebilmekteydi. Yıldan yıla sahte faturalarla oluşturulan müşteriler anlaşılabilir şekilde borçlarını ödememişti ve bu bilançoda büyük bir tünel oluşturmaktaydı. Bu durumu kapatmak için ise kasa ve banka hesapları kullanılmıştı. Banka makbuzlarını, aylık banka hesap özetlerini ve diğer belgeleri taklit ederek bu sahte işin yapay gelirlerinin gerçek görünmesini sağlanmıştı.

Bir başka sahtekârlığın ise çalışan sayısında olduğu belirlenmişti. Şirketin defterlerinde uydurulmuş binlerce hayalet çalışan (bazı tahminler 13.000'e ulaşıyor) gösterildiği ve bu çalışanlara aylık 4 milyon dolara varan maaş ödemelerinin Bay Raju'nun gizli hesapları aracılığıyla diğer paravan şirketlere (327 adet) aktarıldığı belirlendi. Aslında

Satyam'ın 15 Eylül 2008'de işgücünü %10 oranında küçültmeyi planladığını duyurması, çalışan sayısını gerçek boyutuna daha yakın bir seviyeye düşürme çabasından başka bir şey değildi. (United States District Court Southern District of New York, madde 69). Diğer kaynakların yanı sıra Financial Times, Wall Street Journal ve New York Times'da yer alan haberlere göre, Haydarabad'da bir savcı olan Ajay Kumar, Sanık Ramalinga Raju'nun Satyam'ın hile ile çalışan sayısını şişirdiğini itiraf ettiğini belirtti.

Diğer bir durum ise içerden bilgi aktarımı konusuydu. Raju ailesi içerden bilgilendirmeyle aracılar üzerinden Satyam hisse senetlerinin alım satımından tahmini olarak 68 milyon dolar kâr sağladılar.

Satyam kamuya yaptığı açıklamalarda şirketi güçlü ve büyüyen bir bilançosu, hızla artan gelirleri ve yüksek kârları ile oldukça başarılı bir kuruluş olarak tasvir etti. Yatırımcıların bilmediği tahrif edilmiş finansal tablolar ve sahte belgeler ile şirketi yağmalamak için kasıtlı olarak yapılmış bir planın olmasıydı. Denetim şirketi Hindistan PricewaterhouseCoopers (PwC) dolandırıcılığa aktif olarak katılmış ve suç ortağı olmuştu. Şirketin denetim komitesinde yer alan sözde üyeler belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmemiş ve dolandırıcılık yapılmasına izin vermişti. Planın amacı, Satyam'ın gerçek finansal durumunu sahte bir finansal başarı ve büyüme ile abartmaktı. Hasılat, kâr, nakit, banka mevduatı ve özkaynakları şişirilerek fazla gösterilirken şirketin yükümlülükleri ise olduğundan daha az gösterilmişti. Bu arada planın mimarları da suistimallerinden kişisel olarak kazanç sağlamışlardı. Sonuç olarak, Satyam'ın finansal tabloları hemen hemen her yönüyle hileli bir şekilde şişirilmiş ve önemli ölçüde yanlış beyan edilmişti[4] (United States District Court Southern District of New York, madde 65-66).

Hilenin itirafı ve büyüklüğü, kurumsal yönetimde ve bağımsız denetimde ciddi eksikliklere işaret etmekteydi. Kurumsal yönetim ve finansal yönetim konusunda uzman kişilerden oluşan bağımsız yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri, çok sayıda kırmızı bayrak ve diğer dolandırıcılık göstergeleri karşısında izleme rolünü tamamen terk etmişti. Aynı şekilde bağımsız denetim şirketi de bu göstergeleri görmezden gelmişti.

[4] Detaylı bilgiler ekte sunulan tablolarda yer almaktadır.

Hindistan PwC[5] Satyam'ın 2001-2008 yıllarına ait konsolide finansal tablolarının incelenmesi ve/veya gözden geçirilmesi dahil olmak üzere bağımsız denetim ve/veya basın açıklamaları ve belgelerin hazırlanması dahil danışmanlık hizmetleri sağlamak üzere görevlendirilmiştir. Bu bilgiler Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) ve dünya çapındaki yatırımcılara ulaştırılmıştır. Satyam tarafından şirketin finansal durumu ve iş beklentileri hakkında bilgi vermek için kullanılan teklif bildirilerine ve diğer pazarlama ve satış belgelerine dâhil edilmiştir. Hindistan PwC'ye bu hizmetler için milyonlarca dolarlık ücret ödenmiştir. İki PwC Hindistan ortağı S.Gopalakrishnan ve Srinivas Talluri, Satyam'ın bağımsız denetimini yürütmekten birinci derecede sorumluydu ve Satyam'ın finansal tablolarını onayladı. Ayrıca Satyam her yıl ABD Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca hazırlanan Securities and Exchange Commission'a (SEC) yıllık faaliyet raporu 20-F'yi sunmaktaydı. Satyam'ın SEC Form 20-F dosyalarına 2004'ten 2008'e kadar PwC olarak dâhil edilen raporları imzaladılar.

Satyam'ın 2007 yılı kurumsal yönetim beyanı, denetim komitesinin finansal raporlama ve açıklama sürecini ve aynı zamanda finansal tabloların yeterliliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlama görevini yerine getirdiğini göstermektedir. Ancak, Enron ve Lehman Brothers davalarında olduğu gibi, Hindistan PwC dolandırıcılığı gizlemek için bu durumlarda gerekli olan tüm denetim testlerini uygulamamış veya kısmen uygulamamıştır.

Hindistan PwC ortakları Satyam tarafından hazırlanan finansal tabloların önemli ölçüde şişirildiğine dair açık kanıtlar (özellikle sahte banka teyitleri ve mevcut olmayan iş sözleşmeleri) hakkındaki doğrudan bilgilerine rağmen finansal tabloları onaylamışlardır. Denetçiler, Satyam'ın finansal tablolarının hileli bir şekilde şişirildiğine dair birçok işareti görmezden gelmiş, iç kontrolde eksikliklerin ve finansal tutarsızlıkların araştırılmasında başarısız olmuş ve şirket hissedarlarının zarar etmesi pahasına Raju ailesini zenginleştirmiştir. Nitekim, Satyam'ın hükümet tarafından atanan geçici CEO'sunun 17 Temmuz 2009'da "Bence PwC büyük bir şirketi berbat etti. Banka makbuzunun teyidinin bankadan değil şirketten alınması denetim hatasıdır.

[5] Hindistan'daki yasalar gereği Lovelock & Lewes adında Hindistan PwC ile doğrudan bağlantılı ikinci bir denetim şirketi bulunmaktadır. İki denetim şirketi arasındaki bağlantı kanıtlandığı için ayrı ayrı belirtilmemiştir.

Enron'dan sonra Arthur Anderson'ın varlığı sona erdi. En azından PwC, bu konudaki rolünü daha fazla sahiplenmeli. " açıklamasında bulunmuştur.

CBI raporunda yer alan bilgilere dayanan aşağıdaki Tablo 1'de gösterildiği gibi, Hindistan PwC ve sonuç olarak PwC'nin tamamı Satyam'dan, Satyam'ın önemli ölçüde daha büyük rakiplerinin denetçilerine ödediklerinden çok daha fazla denetim ücreti almıştır(United States District Court Southern District of New York, madde 125-126).

Tablo 1: Denetim Ücretleri Karşılaştırması

Şirket	Hasılat 2008	Hasılat 2007	Denetim Ücreti 2008	Denetim Ücreti 2007	Denetim Ücretinin Hasılata Oranı 2008	Denetim Ücretinin Hasılata Oranı 2007
Satyam	2,028	1,380	0.9	0.8	% 0.046	% 0.059
Wipro	4,920	3,313	0.3	0.2	% 0.006	% 0.006
Infosys	3,899	2,915	0.2	0.1	% 0.005	% 0.004

Tüm tutarlar milyon ABD doları

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Bu ücretlere ek olarak PwC "diğer ilgili hizmetler" için 2007 ve 2008 yıllarında yıllık yaklaşık 300.000 ABD doları tutarında ücret almıştı. Ayrıca, muhasebe verilerini işlemek ve finansal tabloları hazırlamak için kullanılan bilgi teknolojisi sistemini incelemeleriyle bağlantılı olarak, Hindistan PwC defalarca Satyam'ın IT sisteminin "tam olarak entegre olmadığı ve manipülasyona açık olduğu" sonucuna vardı. Nitekim PwC Hindistan, 2007 yılı denetiminde 180 iç kontrol eksikliğine ve 2008 yılı denetiminde 135 iç kontrol eksikliğine Satyam'a gönderdiği Yönetim Mektubunda dikkat çekti. Ancak denetim prosedürlerinde kapsamlı değişiklikler yapmadı ve denetim görüşünü değiştirmedi (United States District Court Southern District of New York, madde 130).

Bu olaylardan sonra Satyam'ın hisse senedi fiyatları Mart 1998'den beri gördüğü en düşük seviyeye indi. New York Stock Exchange'te 2008 yılında 29 dolara çıkan hisse senetleri Mart 2009'da 1,80 dolara civarına indi. Böylece yatırımcılar Satyam'da 2,82 milyar dolar kaybetmiş oldu.

SEC ve Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) tarafından Hindistan PwC toplam 7,5 milyon dolar para cezasına çarptırıldı. Ayrıca bu ceza SEC ve PCAOB

tarafından yabancı bir muhasebe/denetim şirketine verilmiş en yüksek ceza olarak kayıtlara geçti.

Hintli yetkililer, Temmuz 2008 itibarıyla Raju ailesinin Satyam'dan aktarılan paraları kullanarak tam tespit edilemeyen şirketler ağı aracılığıyla satın aldığı arazilerin büyüklüğünün yaklaşık 8.000 dönüm olduğunu tahmin ediyor.

9 Nisan 2015 tarihinde özel bir Hindistan CBI mahkemesi, Bay B. Ramalinga Raju, iki erkek kardeşi ve Hindistan PwC'nin iki ortağı ve diğer beş kişiyi Satyam dolandırıcılık davasında yedi yıl hapse mahkûm etti. Mahkeme ayrıca Bay Raju ve kardeşi B Rama Raju'ya yaklaşık 6,3'er milyon dolar diğer sanıkların her birine yaklaşık 300 bin dolar para cezası verdi. Tüm sanıklar hapiste yattıkları süreler dikkate alınarak kefaletle serbest bırakıldı.

İstenenler:

1. Kurumsal Yönetim İlkelerinden hangilerine uyulmamıştır?

2. En iyi Kurumsal Yönetim Ödülü alan bir şirkette böyle bir skandalın ortaya çıkmasının nedenleri neler olabilir? Tartışınız.

3. Bay Raju'nun ihlalleri nelerdir? Tartışınız.

4. Hindistan PwC'nin bu skandaldaki konumu nedir? Tartışınız.

5. Hindistan PwC tarafından yapılan bağımsız denetimdeki sorunları ve denetçilerin hangi etik kurallara aykırı davranmış olabileceğini tartışınız.

6. PwC International, Hindistan temsilcisi PwC'nin suiistimallerinden doğrudan sorumlu mudur? Tartışınız.

7. Satyam'da yapılan usulsüzlükleri hile üçgenini göz önüne alarak yorumlayınız. Hangi hile türleri bulunmaktadır?

8. Bağımsız Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi üyelerinin skandaldaki konumunu tartışınız.

9. Hindistan'daki düzenleyici gözetim mekanizmasının bu olaydaki rolü ne olabilir? Tartışınız.

10. Sizce bu skandalın asıl sorumlusu veya sorumluları kimlerdir? Tartışınız.

Kaynakça

Atesci, K., Bhagwatwar, A., Deo, T., Desouza, K. C., & Baloh, P. (2010). Business process outsourcing: A case study of Satyam Computers. *International Journal of information management*, *30*(3), 277-282.

Bajpai, G. N. (2016). *The essential book of corporate governance*. SAGE Publications India.

Bhasin, M. L. (2016a). Revisiting the Satyam accounting scam: A case study. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, *5*(6), 31-46.

Bhasin, M. L. (2016b). Accounting fraud pathology masterminded by top-management of Satyam: A Case study. *Journal of Business and Finance Management Research, 2*(9), 97-108.

Business Wire India (2008). Satyam receives golden peacock global award for excellence in corporate Governance. Erişim adresi: https://www.businesswireindia.com/satyam-receives-golden-peacock-global-award-for-excellence-in-corporate-governance-16986.html

Fernando, A. C. (2010). Satyam—anything but Satyam. *LIBA Journal*, 89-104.

Financial Times (t.y.). Satyam in crisis after aborted takeover. Erişim adresi: https://www.ft.com/content/4de681b4-cc0d-11dd-9c43-000077b07658

Garg A (2008). Hindu Business Line.

Niazi, A. & Ali, M. (2015), The debacle of Satyam Computers Ltd.: A case study from management's perspective. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, *3*(2), 58-65.

Shirur, S. (2011). Tunneling vs agency effect: A case study of Enron and Satyam. *Vikalpa*, *36*(3), 9-20.

United States District Court Southern District of New York, (t.y.). 09 MD 2027 (BSJ)
Jury Trial Demanded.

Ek 1: Tablolar

Tablo 1: Hasılat

Finansal Yıl	Raporlanan Hasılat (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Hasılat (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme Oranı %
2005	794,000,000	93,000,000	701,000,000	%13
2006	1,096,000,000	144,000,000	952,000,000	%15
2007	1,461,000,000	153,000,000	1,309,000,000	%12
2008	2,138,000,000	384,000,000	1,754,000,000	%22
2009 Birinci çeyrek	637,000,000	125,000,000	513,000,000	%24
2009 İkinci çeyrek	652,000,000	104,000,000	548,000,000	%19

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 2: Brüt Kâr

Finansal Yıl	Raporlanan Brüt Kâr (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Brüt Kâr (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme Oranı %
2005	287,000,000	93,000,000	194,000,000	%48
2006	407,000,000	144,000,000	263,000,000	%55
2007	524,000,000	153,000,000	371,000,000	%41
2008	779,000,000	384,000,000	95,000,000	%97
2009 Birinci çeyrek	252,000,000	125,000,000	127,000,000	%98
2009 İkinci çeyrek	258,000,000	104,000,000	154,000,000	%68

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 3: Hisse Başı Kâr (EPS)

Finansal Yıl	Raporlanan EPS (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek EPS (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme Oranı %
2005	0.48	0.32	0.17	%181
2006	0.75	0.45	0.31	%146
2007	0.45	0.26	0.19	%137
2008	0.61	0.59	0.02	%2463
2009 Birinci çeyrek	0.19	0.19	0.00	N/A
2009 İkinci çeyrek	0.19	0.16	0.04	%427

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 4: İşletme Faaliyetlerinden Sağlanan Net Nakit Akışları (CFO)

Finansal Yıl	Raporlanan CFO (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek CFO (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme Oranı %
2005	171,000,000	75,000,000	96,000,000	%78
2006	163,000,000	121,000,000	42,000,000	%292
2007	262,000,000	122,000,000	139,000,000	%88
2008	339,000,000	327,000,000	12,000,000	%2755
2009 Birinci çeyrek	123,000,000	42,000,000	81,000,000	%52
Altı aylık 30.9.2009	311,000,000	50,000,000	261,000,000	%19

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 5: Kasa

Finansal Yıl	Raporlanan Kasa (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Kasa (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme Oranı %
2005	130,000,000	74,000,000	56,000,000	%132
2006	293,000,000	214,000,000	79,000,000	%227
2007	152,000,000	56,000,000	96,000,000	%591
2008	291,000,000	207,000,000	83,000,000	%248
2009 Birinci çeyrek	351,000,000	287,000,000	65,000,000	%442
2009 İkinci çeyrek	433,000,000	369,000,000	65,000,000	%569

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 6: Bankalardaki Mevduatlar

Finansal Yıl	Raporlanan Bankalar (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Bankalar (ABD doları)
2005	412,000,000	411,000,000	1,000,000
2006	404,000,000	404,000,000	0
2007	768,000,000	768,000,000	0
2008	827,000,000	827,000,000	0
2009 Birinci çeyrek	771,000,000	771,000,000	0
2009 İkinci çeyrek	714,000,000	691,000,000	23,000,000

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 7: Sahte Faiz Gelirleri

Finansal Yıl	Faiz Gelirleri (ABD doları)
2005	22,000,000
2006	26,000,000
2007	37,000,000
2008	67,000,000
2009 Birinci çeyrek	16,000,000
2009 İkinci çeyrek	16,000,000

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 8: Dağıtılmamış Kâr

Finansal Yıl	Raporlanan Dağıtılmamış kâr (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Dağıtılmamış kâr /(geçmiş yıllar zararları) (ABD doları)
2005	289,000,000	486,000,000	(197,000,000)
2006	497,000,000	620,000,000	(123,000,000)
2007	721,000,000	883,000,000	(162,000,000)
2008	1,070,000,000	1,296,000,000	(226,000,000)
2009 Birinci çeyrek	1,196,000,000	1,365,000,000	(169,000,000)
2009 İkinci çeyrek	1,284,000,000	1,458,000,000	(174,000,000)

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Tablo 9: Özkaynaklar

Finansal Yıl	Raporlanan Özkaynaklar (ABD doları)	Yaklaşık Şişirme (ABD doları)	Gerçek Özkaynaklar (ABD doları)
2005	768,000,000	486,000,000	282,000,000
2006	994,000,000	620,000,000	375,000,000
2007	1,371,000,000	883,000,000	488,000,000
2008	1,862,000,000	1,296,000,000	566,000,000
2009 Birinci çeyrek	1,874,000,000	1,365,000,000	509,000,000
2009 İkinci çeyrek	1,820,000,000	1,458,000,000	362,000,000

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Ek 2: Bay Raju'nun itiraflarının yer aldığı mektup

To the Board of Directors

Satyam Computer Services Ltd.

From B. Ramalinga Raju

Chairman, Satyam Computer Services Ltd. January 7, 2009

Dear Board Members,

It is with deep regret, and tremendous burden that I am carrying on my conscience, that I would like to bring the following facts to your notice:

1. The Balance Sheet carries as of September 30, 2008
    a. Inflated (non-existent) cash and bank balances of Rs.5,040 crore (as against Rs. 5361 crore reflected in the books)
    b. An accrued interest of Rs. 376 crore which is non-existent
    c. An understated liability of Rs. 1,230 crore on account of funds arranged by me
    d. An over stated debtors position of Rs. 490 crore (as against Rs. 2651 reflected in the books)

2. For the September quarter (Q2) we reported a revenue of Rs.2,700 crore and an operating margin of Rs. 649 crore (24% Of revenues) as against the actual revenues of Rs. 2,112 crore and an actual operating margin of Rs. 61 Crore (3% of revenues). This



has resulted in artificial cash and bank balances going up by Rs. 588 crore in Q2 alone.

The gap in the Balance Sheet has arisen purely on account of inflated profits over a period of last several years (limited only to Satyam standalone, books of subsidiaries reflecting true performance). What started as a marginal gap between actual operating profit and the one reflected in the books of accounts continued to grow over the years. It has attained unmanageable proportions as the size of company operations grew significantly (annualized revenue run rate of Rs. 11,276 crore in the September quarter, 2008 and official reserves of Rs. 8,392 crore). The differential in the real profits and the one reflected in the books was further accentuated by the fact that the company had to carry additional resources and assets to justify higher level of operations –thereby significantly increasing the costs.

Every attempt made to eliminate the gap failed. As the promoters held a small percentage of equity, the concern was that poor performance would result in a take-over, thereby exposing the gap. It was like riding a tiger, not knowing how to get off without being eaten.

The aborted Maytas acquisition deal was the last attempt to fill the fictitious assets with real ones. Maytas' investors were convinced that this is a good divestment opportunity and a strategic fit. Once Satyam's problem was solved, it was hoped that Maytas' payments can be delayed. But that was not to be. What followed in the last several days is common knowledge.

I would like the Board to know:



1. That neither myself, nor the Managing Director (including our spouses) sold any shares in the last eight years – excepting for a small proportion declared and sold for philanthropic purposes.

2. That in the last two years a net amount of Rs. 1,230 crore was arranged to Satyam (not reflected in the books of Satyam) to keep the operations going by resorting to pledging all the promoter shares and raising funds from known sources by giving all kinds of assurances (Statement enclosed, only to the members of the board). Significant dividend payments, acquisitions, capital expenditure to provide for growth did not help matters. Every attempt was made to keep the wheel moving and to ensure prompt payment of salaries to the associates. The last straw was the selling of most of the pledged share by the lenders on account of margin triggers.

3. That neither me, nor the Managing Director took even one rupee/dollar from the company and have not benefitted in financial terms on account of the inflated results.

4. None of the board members, past or present, had any knowledge of the situation in which the company is placed. Even business leaders and senior executives in the company, such as, Ram Mynampati, Subu D, T.R. Anand, Keshab Panda, Virender Agarwal, A.S. Murthy, Hari T, SV Krishnan, Vijay Prasad, Manish Mehta, Murali V, Sriram Papani, Kiran Kavale, Joe Lagioia, Ravindra Penumetsa, Jayaraman and Prabhakar Gupta are unaware of the real situation as against the books of accounts. None of my or Managing Director's immediate or extended family members has any idea about these issues.



Having put these facts before you, I leave it to the wisdom of the board to take the matters forward. However, I am also taking the liberty to recommend the following steps:

1. A Task Force has been formed in the last few days to address the situation arising out of the failed Maytas acquisition attempt. This consists of some of the most accomplished leaders of Satyam: Subu D, T.R. Anand, Keshab Panda and Virender Agarwal , representing business functions, and A.S. Murthy, Hari T and Murali V representing support functions. I suggest that Ram Mynampati be made the Chairman of this Task Force to immediately address some of the operational matters on hand. Ram can also act as an interim CEO reporting to the board.

2. Merrill Lynch can be entrusted with the task of quickly exploring some Merger opportunities.

3. You may have a 'restatement of accounts' prepared by the auditors in light of the facts that I have placed before you.

I have promoted and have been associated with Satyam for well over twenty years now. I have seen it grow from few people to 53,000 people, with 185 Fortune 500 companies as customers and operations in 66 countries. Satyam has established an excellent leadership and competency base at all levels. I sincerely apologize to all Satyamites and stakeholders, who have made Satyam a special organization, for the current situation. I am confident they will stand by the company in this hour of crisis.



In light of the above, I fervently appeal to the board to hold together to take some important steps. Mr. T.R. Prasad is well placed to mobilize support from the government at this crucial time. With the hope that members of the Task Force and the financial advisor, Merrill Lynch (now Bank of America) will stand by the company at this crucial hour, I am marking copies of this statement to them as well.

Under the circumstances, I am tendering my resignation as the chairman of Satyam and shall continue in this position only till such time the current board is expanded. My continuance is just to ensure enhancement of the board over the next several days or as early as possible.

I am now prepared to subject myself to the laws of the land and face consequences thereof.

(B. Ramalinga Raju)

Copies marked to:

1. Chairman SEBI
2. Stock Exchanges



PARLAYAN YILDIZDAN ULUSAL UTANCA: WIRECARD AG VAK'ASI[*]

Hakan CAVLAK[+]

Türkiye'nin işletme eğitimi veren en iyi üniversitelerinin birinden mezun olan Hasan Mirza, yüksek lisans eğitimine ise köklü bir geçmişe sahip bir üniversitenin muhasebe ve denetim bölümünde başlamıştır. Hem lisans hem de yüksek lisans derslerindeki öğretim üyeleri tarafından vak'a eğitiminin önemine dair bahsedilen ve aşağıda yer alan temel hususlar Hasan Mirza'nın aklının bir köşesinde yer etmiş ve her zaman kullandığı ders notları arasına girmiştir.

*Gerçek hayata dayanan işletmecilik durumlarını yansıtan vak'aların temeli, gerçekleştiği kuruluşun adı değiştirilerek veya aynen korunarak işletmecilik durumunun eğitim malzemesi olarak kullanımına sunmasıdır. Eğitim amaçlı didaktik bir değere sahip olan vak'a çalışmaları, düzenleyiciler/kanun yapıcılar, denetçiler, meslek çalışanları ve eğitim dünyasının tarafları için önemli bir eğitici işlev görmektedir. Diğer taraftan vak'alar işletmeler için bir "**uyarı işareti**" veya "**kırmızı bayrak**" konumundadırlar. İş dünyasına ve ticari hayata dair yaşanan gerçek problemleri, başarıları ve başarısızlıkları analiz etme ve alınan teorik eğitim ile birleştirme vak'a çalışmaları ile daha etkin olmaktadır. Vak'a çalışmalarından sonra ilgili olayın tartışılması ve oluşturulan birtakım sorulara cevap üretilmeye çalışılması, ilgilinin olayı daha iyi bir şekilde kavramasını sağlamaktadır. Bunun nedeni ise vak'a çalışmasının eğitim teorisinin birkaç ilkesini içeren bir yöntem olmasından ve bir deneyim üzerinden anlayış geliştirmeyi sağlamasından kaynaklanmaktadır* (Lenz, 2011; Midgley ve Burns, 1972; Yücel, 2015, 2016).

Hasan Mirza, Covid-19 pandemisi nedeni ile uzaktan eğitimin yapıldığı 2020 yılının haziran ayında vak'a çalışmaları ile ilgili ders notlarına göz geçirirken takip ettiği muhtelif haber sitelerinde "Wirecard Skandalı" başlık benzeri birçok haber görmüştür. Bunun üzerine Hasan Mirza, eğitim döneminde hocalarından vak'a analizinin önemine dair aldığı bilgileri Wirecard olayını inceleyerek daha da pekiştirebileceğini düşünmeye başlamıştır. Yaptığı ön araştırmalardan sonra ise skandala ilişkin bir vak'a çalışması

[*] *Vak'a; yaşanmış, gerçek olaylara dayalı bir işletmecilik durumunu yansıtmakta olup vak'anın çok iyi bilinen yakın tarihli bir olayı içermesinden dolayı şirket ve şahıs isimleri değiştirilmemiştir. Vak'aya ilişkin bilgiler, kamuoyuna yansımış ve doğruluğu yetkililer tarafından teyit edilmiş haberlere dayanmaktadır.*

[+] *Arş. Gör. Dr., Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

hazırlamaya karar vermiştir. Hasan Mirza, vak'a çalışmasını hazırlarken yapacağı temel işlemleri aşağıdaki gibi tasarlamış ve vak'a yazımını gerçekleştirmiştir:

- Şirketin (Wirecard'ın) faaliyet alanı ile diğer önemli bilgileri özetlemek,
- Şirketin kuruluşundan günümüze kadar olan tarihçesini çıkarmak,
- Skandal öncesi ve sonrası şirketin durumunu yansıtan bazı bilgileri toparlamak,
- Skandala neden olan/olabilecek olaylar ve işlemler hakkında ilgili/ilişkili kişilerin açıklamalarını derlemek,
- Skandala ilişkin denetim şirketlerinin rolüne dair incelemeler yapmak,
- Skandal sonrası hangi alanda ne tür değişikliklerin olabileceğini araştırmak,
- Vak'a ile ilgili tartışma ortamı oluşturacak çalışma soruları hazırlamak ve
- Vak'aya özgü ilgililerin yaralanabileceği okuma ve izleme listesi oluşturmak.

Wirecard AG Hakkında

Merkezi Almanya'da olan Wirecard AG[1], global ölçekte finansal hizmetler sunan bir Alman finans ve teknoloji (*bir başka ifade ile fintech*) işletmesidir. 1999 yılında kurulan işletme, 2007 yılında Wirecard Asya Pasifik'in kurulması ile birlikte faaliyetlerini küresel ölçekte yürütmeye başlamıştır. Halihazırda 5 kıtada, 26 ülkede, 30'dan fazla para birimiyle ve yaklaşık 5.800'den fazla çalışanıyla müşterilerine hizmet vermektedir. İşletme, Türkiye'de mobil ödemenin önemli hizmet sağlayıcılarından biri olan Mikro Ödeme/3PAY'i 2014 yılında yaklaşık 26 milyon Euro bedel ile satın alarak Türkiye pazarına girmiştir. Şirket, Türkiye'de Wirecard Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş. ismi ile faaliyet göstermektedir (Webrazzi, 2020; Wirecard, 2020e, 2020a).

2018 yılında Frankfurt Menkul Kıymetler Borsası'ndaki en değerli 30 Alman şirketinden biri olan Wirecard, dijital ödeme çözümlerinin (*digital payment solutions*) geleceğini şekillendirme vizyonu ile hareket etmektedir. Bu çerçevede işletme; temel olarak e-Para, Mobil Ödeme ve Sanal POS alanlarında faaliyet göstermekte, işletmelere farklı çözümler sunmakta ve online ödemeler alanında stratejik iş ortaklığı sağlamaktadır.

[1] AG, Almanca "Aktiengesellschaft" kelimesinin kısaltması olup Anonim Şirketi temsil etmektedir.

Aralarında büyük, orta ölçekli ve küçük işletmelerin bulunduğu ve seyahat, turizm, perakende, e-ticaret, bankacılık, telekomünikasyon sektörlerinde faaliyet gösteren toplam 313.000'den fazla şirket, ulusal ve uluslararası ticari faaliyetleri için Wirecard'ın sunduğu yenilikçi teknoloji ve hizmetlerden yararlanmaktadır (Wirecard, 2020a).

Wirecard AG İştirakleri/Yan Kuruluşları ve Banka Statüsü

Wirecard AG, farklı ülkelerde birçok yan kuruluşları ile birlikte faaliyet göstermektedir. Tablo 1'de grubun bazı iştiraklerinin/yan kuruluşlarının listesi yer almaktadır.

Tablo 1: Bazı Wirecard Grubu Kuruluşları

İştirak/Yan Kuruluş	Ülke
Wirecard Bank AG	Almanya
Wirecard Technologies GmbH	Almanya
Wirecard Global Sales GmbH	Almanya
Wirecard Communication Services GmbH	Almanya
Wirecard Technologies Indonesia	Endonezya
Wirecard Card Solutions Ltd	Birleşik Krallık
Wirecard Ödeme ve Elektronik Para Hizmetleri A.Ş.	Türkiye
Wirecard Processing FZ LLC	Birleşik Arap Emirlikleri
Wirecard Singapore Pte Ltd	Singapur
Wirecard Payment Solutions Malaysia Sdn Bhd	Malezya
Wirecard India Private Ltd	Hindistan
Wirecard NZ Limited	Yeni Zelenda
Wirecard Hong Kong Limited	Hong Kong
Wirecard Africa Holdings Proprietary Ltd	Güney Afrika
Wirecard Brasil S.A.	Brezilya
Wirecard North America Inc.	ABD
Wirecard Australia A&I Pty Ltd	Avusturalya

Kaynak: (Wikipedia, 2020)

Tablodan da bir kısmı görülen Wirecard'a bağlı şirketler, faaliyet gösterdikleri ülkelere genellikle ilgili ülkelerin (*özellikle de Asya'daki*) önde gelen ödeme şirketlerini satın alarak girmiştir. Tablodaki en önemli kuruluşlardan biri ise Wirecard Bank AG'dir. Wirecard Bank AG, 1 Ocak 2006'da Wirecard Grubu'na dahil olmuştur. Bankacılık lisansına sahip olan Wirecard Bank; Visa, MasterCard ve JCB'nin de ana üyesidir. Ayrıca banka, Alman Bankalar Birliği (*Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken*) Mevduat Koruma Fonu'nun bir üyesidir ve Almanya Federal Finansal Denetleme Otoritesi (BaFin) tarafından denetime tabidir. Lisanslı bir Alman

bankası olan Wirecard Bank, 124 ülkede 100'den fazla işlem ve 17 farklı para birimi ile hem ticari hem de bireysel müşteriler adına yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmaktadır (Wikipedia, 2020; Wirecard Bank, 2020).

Wirecard AG'nin Kuruluşundan Muhasebe Skandalına Doğru Giden Kısa Tarihçesi

Yukarıda genel bilgileri verilen Wirecard AG, Haziran 2020 itibarıyla tüm dünyada büyük bir ses getiren muhasebe skandalı ile karşı karşıya kalmıştır. 1999 yılında kurulan ve yıllar geçtikçe fintech sektörünün geleceğine yön verecek bir kuruluş ve parlayan yıldız olarak lanse edilen Wirecard AG, 2015 yılında iddialar ile başlayan ve 2020 Haziran'ında muhasebe skandalı ile son bulan bir vak'aya dönüşmüştür. Bu sürece dair önemli noktalar, Tablo 2'de özet bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 2: Wirecard AG: Kuruluştan Muhasebe Skandalına Giden Süreç

Yıl	Olay
1999	▪ Wirecard'ın kuruluşu
2002	▪ KPMG (Hollanda merkezli denetim, vergi ve danışmanlık şirketi) danışmanı olan Markus Braun'un CEO olması ve rakip işletme Electronic Business Systems ile birleşme
2005	▪ Frankfurt Borsasına katılım ve borsada işlem görme
2006	▪ XCOM satın alınarak bankacılığa geçiş (Wirecard Bank) ▪ Visa ve Mastercard tarafından lisans alınması
2008	▪ Alman Hissedarlar Derneği başkanının bilanço usulsüzlüğü bilgisini paylaşması ▪ Ernst & Young'ın (EY'nin) olaya ilişkin özel denetim yapmak üzere atanması
2010	▪ CEO'nun yakın arkadaşı Jan Marsalek'in COO olarak atanması ▪ Wirecard'ın uluslararası bir genişleme planını hayata geçirmesi
2011/2014	▪ Singapur başta olmak üzere Asya'daki ödeme şirketlerinin satın alınması ▪ Wirecard'ın hızlı bir büyüme dönemine girmesi
2015	▪ Financial Times'ın (FT) Wirecard'a ilişkin hesap tutarsızlıklarını haber yapması ▪ (*Tutarsızlık; bilançodaki 250 milyon Euro'luk bir açığın olduğu*) ▪ Hindistan'ın ödeme işletmelerinin 340 milyon Euro'ya satın alınması
2016	▪ Kara para aklama iddiası içeren bir dosyanın yayımlanması ▪ Wirecard'ın iddiaları reddetmesi ve BaFin'in iddiayı öne sürenler hakkında piyasa manipülasyonu çerçevesinde araştırma başlatması ▪ Wirecard'ın Kuzey Amerika pazarına girmesi ▪ Wirecard'ı eleştirenlerin saldırı mesajlı e-postalar alması
2017	▪ EY denetimi sonucunda şirkete olan yatırım talebinin artması ▪ Asya'da 11 ülkede yapılacak devralmalara ilişkin anlaşmaların duyurulması
2018 Mart	▪ Wirecard'ın Singapur'daki genel merkezinde üç çalışan ile ilgili soruşturma başlatılması, soruşturmanın "*round tripping*" olarak bilinen bir yöntemle Hindistan'a hileli bir şekilde para gönderimi hakkında olması

2018 Ağustos	▪ Wirecard hisselerinin 191 Euro ile zirveye ulaşması ve şirketin 24 milyar Euro'dan fazla değer kazanması (*2018 Eylül'de 193 Euro ile yeni bir zirve gerçekleşmiştir*)
2018 Eylül	▪ DAX 30 endeksinde Commerzbank'ın yerini alması ▪ Avrupa'nın en büyük fintech'i olarak Silikon Vadisi'nde yer alan şirketlere rakip bir Alman teknoloji şirketi imajının oluşması ▪ Braun'un, "*satışların ve kârların iki yıl içinde iki katına çıkacağını*" ifade etmesi
2019 Ocak	▪ FT'nin, Wirecard'ın Singapur soruşturması ile ilgili ilk haberini yapması, bunun üzerine BaFin'in piyasa manipülasyonu çerçevesinde FT hakkında araştırma başlatması
2019 Şubat	▪ Singapur polisinin Wirecard ofislerine baskın düzenlemesi ▪ Wirecard'ın hisse fiyatının 100 Euro altına düşmesinden sonra BaFin'in "*piyasa güvenine yönelik ciddi tehdit*" nedeni ile şirketin açığa satış işlemlerine yasak koyması
2019 Mart	▪ FT'nin, Wirecard'ın Filipinler'deki işlemlerindeki şüpheli durumlara ilişkin araştırma yapması, bunun üzerine Wirecard'ın FT'ye dava açacağını duyurması ▪ Savcıların beş Wirecard çalışanı ile Wirecard'a bağlı Asya'daki sekiz iştiraki şüpheli olarak nitelendirmesi
2019 Nisan	▪ Büyük teknoloji yatırımcısı olan SoftBank'tan Wirecard'a 900 milyon Euro'luk nakit enjeksiyonunun gerçekleşmesi ▪ Aynı gün FT'nin şüpheli işlemler ile ilgili ayrıntılı haberler yapması ve söz konusu işlemlerin gerçekleştiği Filipinler, Singapur ve Dubai'deki şirket kârının grubun dünya genelindeki kârının çoğunu oluşturduğunu iddia etmesi, şirket CEO'sunun ise basın toplantısında ilgili iddiayı reddetmesi
2019 Temmuz	▪ FT'nin Wirecard'ın Dubai'li ortak ile ilgili ortaya koyduğu iddialar çerçevesinde iki kurumun tekrardan karşı karşıya gelmesi
2019 Eylül	▪ Kredi derecelendirme kuruluşu Moody's tarafından 500 milyon Euro tutarında tahvil ihraç edilmesi ▪ Wirecard'ın FT'nin haberlerine ilişkin "*ticari sırların kötüye kullanılması*" çerçevesinde dava açması
2019 Ekim	▪ FT'nin Wirecard'ın Dubai ve Dublin'deki kârlarının şişirildiğine ve denetim şirketi EY'ye sunulan belgelerdeki müşterilerin gerçekte olmadığına dair belgeler yayınlaması ▪ Wirecard'ın belgelerin gerçek olmadığını ve yöneticiler ya da personel tarafından yanlış bir işlem yapılmadığını ifade etmesi ▪ Oluşan baskılar sonucunda KPMG'nin özel denetim için atanması
2019 Aralık	▪ FT'nin Wirecard'ın nakti ile ilgili finansal tablolardaki gösterimine ilişkin başka bir iddia da bulunması, Wirecard'ın ise nakit ile ilgili olarak denetim sürecinde ayrıntılı incelemenin yapıldığını ifade etmesi
2020 Mart	▪ KPMG'nin özel denetim ile EY tarafından açıklanacak yıllık denetim sonuçlarının Nisan ayının sonuna ertelenmesi ▪ EY'ye mütevelli heyetindeki bir kişi tarafından Filipinler'deki iki bankanın hesaplarında 1,9 milyar Euro olduğunu iddia eden belgelerin gönderilmesi
2020 Nisan 28	▪ KPMG'nin özel denetim raporunun yayımlanması

	▪ Raporda; Wirecard'ın 2016'dan 2018'e kadar bildirilen kârlarının gerçek olduğunun doğrulanamadığının ve bu süreçte birçok engelin yaşandığının ifade edilmesi ▪ CEO'nun EY'nin denetim konusunda sorun yaşamadığını bildirmesi ve sonuçların pandemi nedeni ile haziran ayına ertelendiğini bildirmesi
2020 Haziran 5	▪ KPMG raporu öncesi Wirecard'ın yatırımcılara yönelik yaptığı yanıltıcı ifadeler sebebi ile BaFin'in suç duyurusunda bulunması ▪ Suç duyurusu sonrası CEO ve üç yönetim kurulu üyesine dair başlatılan soruşturma kapsamında Münih polisinin Wirecard ofislerinde arama yapması
2020 Haziran 16	▪ Filipinler'deki BPI ve BDO bankalarının 1,9 milyar Euro tutarında olduğu iddia edilen belgelerin sahte olduğunu EY'ye bildirmesi
2020 Haziran 18	▪ Wirecard'ın 2019 yılına ait denetlenmiş sonuçları yayımlaması beklenirken 1,9 milyar Euro tutarındaki nakit açığını açıklaması ve hisse fiyatlarının %60 değer kaybetmesi ▪ Marsalek'in görevden alınması, yerine James Freis'ın yönetime girmesi
2020 Haziran 19	▪ Markus Braun'un (CEO) istifa etmesi, yerine Freis'ın geçici CEO olması ▪ Wirecard hesaplarının denetlenmemiş olması sebebiyle 2 milyar Euro tutarında kredi anlaşması bulunan bankalar ile görüşmelere başlanması
2020 Haziran 22	▪ Wirecard'ın ilk kez 1,9 milyar Euro'luk açık ile ilgili iddiaları ve söz konusu nakdin var olmadığını kabul etmesi (Kayıp nakit toplam bilanço büyüklüğünün dörtte biri)
2020 Haziran 23	▪ Markus Braun'un muhasebe hilesi ve piyasa manipülasyonu nedeni ile tutuklanması (*Daha sonra 5 milyon Euro kefaletle serbest bırakıldı*) ▪ Wirecard yönetim kurulunun eski üyelerinin de soruşturma kapsamına alınması
2020 Haziran 25	▪ Şirket tarafından iflas başvurusunda bulunulduğunun açıklanması
BaFin	Almanya Federal Finansal Denetleme Otoritesi / Almanya Bankacılık Regülatörü (*Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht*)

Kaynak: (McCrum, 2020b; Suits Me, 2020)'den alıntılanarak özetlenmiş ve yazar tarafından tablolaştırılmıştır.

Tablodan da görüleceği gibi Wirecard AG ile ilgili iddialar, bir denetim sonucunda ortaya çıkmamış, Financial Times'a gelen ihbarlar çerçevesinde gazete tarafından yapılan araştırma ile muhtelif gazetelerde ve internet sitelerinde çıkan haberler sonucunda gündeme gelmiştir. Gündeme gelen çoğu iddia Wirecard AG tarafından reddedilmiş olup zaman geçtikçe iddia ve söylentilerin yaygınlaşması ile birlikte denetim firması EY'nin de yaptığı detaylı inceleme sonucu büyük bir skandalın iddia seviyesinden gerçeğe doğru geçişi sağlanmıştır. Son olarak da şirket tarafından olaya ilişkin bilgilerin doğru olabileceğine dair açıklamalar yapılmış ve şirket iflas başvurusunda bulunmuştur.

Skandal Öncesi ve Sonrası Süreçte Wirecard AG Değişimi

Şekil 1'de Wirecard AG'nin Almanya'nın en büyük borsası olan "*Frankfurt Stock Exchange (FRA)*" de işlem gören hisselerinin son 5 yıla ait görünümü yer almaktadır. 2019'un başlarında, piyasa değeri yaklaşık 17 milyar Euro'ya ulaşan ve zirve olarak da 24 milyar Euro'yu gören Wirecard AG, bunu DAX (*Deutscher Aktienindex-Alman Borsa Endeksi*) 30'daki diğer Alman şirketlerinin çok aşağısındaki personel sayısı ile gerçekleştirmiştir. Bu durum, şirketin yarattığı katma değeri göstermesi açısından da önemlidir. Ancak muhasebe skandalının ardından Wirecard AG'nin piyasa değeri 1 milyar Euro'nun altına düşmüştür (RTÉ, 2020).

Şekil 1: Wirecard AG'nin Hisse Senedi Fiyatı (5 Yıllık)



Kaynak: Google Finans (Erişim Tarihi: 21.07.2020, Saat 12:24)

Şekil 1'den görüleceği üzere Wirecard AG'nin hisse senedi fiyatı skandal öncesi 100 Euro'nun üzerinde seyrederken (*en yüksek seviye, Eylül 2018: 193 Euro*) muhasebe skandalının ortaya çıkması ve işletmenin de bunu kabul etmesi ile birlikte %90'lara varan büyük kayıplar yaşayarak 2 Euro'nun altına kadar inmiştir. Skandal sonrası şirket hisselerinde yaşanan kaybın, DAX tarihindeki en büyük kayıplardan biri ve DAX tarihindeki ikinci en büyük günlük değer kaybı olduğu ifade edilmektedir.

Skandala Yol Açan Uygulamalar ve KPMG'nin Özel Denetimi

Wirecard AG skandalına sebep olan uygulamalar, yapılan haberler ve ortaya atılan iddialar ile birlikte KPMG'nin özel denetim raporundaki bulgular vasıtasıyla biraz daha netlik kazanmıştır. Tablo 1'de belirtilen tarihsel süreç içerisinde Wirecard, ortaya çıkan kamuoyu baskısına daha fazla dayanamayıp Financial Times'ın ortaya attığı iddiaların araştırılması, bir başka ifade ile 2016-2018 yılları arasındaki döneme ilişkin özel denetim yapılması için KPMG ile anlaşmıştır. Özel denetimi gerçekleştiren KPMG, aşağıda dört maddede belirtilen hususları araştırmakla birlikte en temel sonuç olarak Wirecard'ın iş birliği içinde olduğu 3 şirketin (*KPMG özel denetim raporunda, "**Third party acquiring partner (TPA)**" olarak ifade edilmektedir.*) Wirecard AG'nin 2016-2018 yılları arasındaki faaliyet kârının büyük kısmını oluşturduğunu, ancak söz konusu işletmelerin varlığına dair herhangi bir yargıda bulunamadığını bildirmiştir (McCrum, 2020a).

KPMG'nin ilgili döneme ilişkin iddialar çerçevesinde Wirecard AG özel denetiminde incelediği temel hususlar şunlardır (KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2020):

- ✓ Hayali/sahte müşteri ilişkileri oluşturarak, TPA'lar yardımıyla gelirleri şişirmek,
- ✓ Singapur'daki muhasebe faaliyetlerine ilişkin suçlamalar,
- ✓ "Ticari Nakit Avans" (*Merchant Cash Advance*) işlemleri ile ilgili suçlamalar,
- ✓ Hindistan'da bir şirket ile ilgili yapılan işlemlere (*yüksek satın alma fiyatı, şerefiyenin hesaplanması ile değer düşüklüğü testi, sahte işlemler vb.*) dair suçlamalar.

Wirecard, özellikle Asya ülkeleri başta olmak üzere bazı ülkelerde Visa ve Mastercard lisansına sahip olmadığından faaliyetlerini üçüncü taraf işletmeler ile iş birliği yaparak gerçekleştirmektedir. Bu işletmeler, Wirecard grubunun en büyük ve en kârlı iştiraklerinin bulunduğu Dubai, Dublin ve Münih merkezlerindeki ofisler aracılığıyla koordine edilmektedir. 60 ülkede yaklaşık 100 adet üçüncü taraf alıcı (*third party acquiring-TPA*) ile çalıştığını ifade eden Wirecard'ın, KPMG özel denetim raporunda da yer aldığı üzere elde ettiği gelirlerinin büyük çoğunluğunun ve faaliyet kârındaki en büyük payın sadece belirli 3 adet üçüncü taraf alıcı şirket tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Söz konusu iddiaların odağında olan üç şirket, KPMG raporunda açıkça ifade edilmese de bu şirketlerin; Dubai'deki Al Alam Solutions, Filipinler'deki PayEasy

Solutions ve Singapur'da yer alan Senjo olduğu ifade edilmektedir (McCrum ve Storbeck, 2020).

Wirecard'ın birlikte çalıştığı ve skandalın odak noktasında yer alan üçüncü taraf şirketlerinden Dubai merkezli bir ödeme şirketi olan Al Alam Solutions, ilgili üç şirket içinde en büyüğüdür. Eski bir Al Alam çalışanının işletmenin toplamda altı ya da yedi personeli olduğu ve patronlarının da bir Wirecard yöneticisi olduğunu ifade eden iddiaları bulunmaktadır. Wirecard skandalının merkezinde olduğu ifade edilen Al Alam, Wirecard'ın kamuoyu bilgilendirmesine göre önce faaliyetlerini diğer grup şirketlerine devretmiş, dolayısıyla şirketin kapatılacağı konusunda paydaşlara bilgilendirme yapılmış, ancak daha sonra ise şirketin yeniden markalaşarak merkezini Dubai'den Birleşik Arap Emirlikleri'ne taşıdığı açıklanmıştır (Kimathi, 2020; McCrum, 2019; Wirecard, 2020d, 2020c).

Al Alam, Wirecard'ın Avrupa, Orta Doğu ve ABD'deki 34 müşterisinin milyarlarca ödeme işlemini gerçekleştirmekteydi. Ancak ilgili 34 müşteri incelendiğinde bunlardan 15'inin Al Alam'ı hiç duymadığı, 8'inin ise 2017 yılında faaliyetlerine son verdiği bilgisine ulaşılmıştı. Doğal olarak Wirecard, üçüncü taraf şirketi Al Alam'dan sağlanan sahte işlemler sonucunda kâğıt üzerinde gelirlerini arttırmaktaydı. Yıllar itibari ile de rapor edilen ancak hiç var olmayan tutar yaklaşık 2 milyar Euro'ya kadar ulaştı. Söz konusu tutarın ise Filipinler'deki iki banka hesabında bulunduğu belirtilmiştir. (Ippolito, 2020; Meitner, 2020c).

Wirecard, TPA'lar vasıtası ile emanet hesaplarında (*escrow account*) biriken tutarları konsolide bilançosunda "*nakit veya nakit benzeri varlık*" olarak göstermiştir. KPMG ise raporunda bu sınıflandırmanın sorgulanması gerektiğini belirtmiştir. Nitekim UFRS setinde yer alan UMS 7'de "***Bir yatırım, edinim tarihinden itibaren 3 ay veya daha kısa bir vadeye sahip olduğunda genellikle nakit benzeri olarak nitelendirilir.***" ifadesi yer almaktadır. KPMG ise emanet hesaplarındaki tutarların nakit ve nakit benzeri varlık olarak değil de diğer finansal varlıklar olarak sınıflandırılması gerektiğini belirtmiştir. Ancak her ne kadar burada bir sınıflandırma hatası olduğu gözükse de söz konusu nakitlerin de "***Kayıp nakit***" (*missing cash*) olduğu ortaya çıkmıştır ki bu durum sınıflandırma hatasından daha büyük bir hatanın varlığını göstermektedir. Diğer taraftan emanet hesapları ile ilgili fatura, banka dekontu gibi bilgilere erişimin olmaması, Finansal Raporlamaya İlişkin Kavramsal Çerçeve'deki "***Varlık, geçmişteki***

olayların bir sonucu olarak işletme tarafından kontrol edilen mevcut bir ekonomik kaynaktır." ilkesinin bilgi erişim eksikliğinin bir kontrol eksikliği olarak algılanması durumunda ihlal edildiği anlamına gelmektedir (KGK, 2020; Meitner, 2020a; Schirp ve Liebscher, 2020).

Wirecard skandalı ile ilgili ifade edilen sahtekarlıklardan biri de çeşitli ülkelerde uygulanmış olabileceği iddia edilen "***Round-tripping***" işlemidir. Bir tür muhasebe hilesi olarak gösterilen bu işlemde temel amaç, sahte işlemler ile gelirleri şişirmek bir başka ifade ile olduğundan fazla göstermektir. Bunun yapılmasının temel sebebi de şirketi finansal açıdan güçlü göstererek yatırımcılar ve müşteriler için daha çekici kılmaktır (Schuetze ve Hübner, 2020). Özellikle Hindistan'da Hermes, EMIF ve Wirecard şirketleri arasında "*round-tripping*" olarak ifade edilen muhasebe sahtekarlığının olabileceğine dair iddiaları yansıtan çeşitli haberler yapılmış ve muhtelif belgelere ulaşılmıştır. Daha sonraki dönemde ise söz konusu bu iddia ve haberler, KPMG'nin özel denetimine ilişkin sonuç raporunda da yer almıştır (Isaan Live, 2020).

Wirecard hissesine sahip olan ve Almanya'nın en büyük varlık yönetim şirketlerinden biri olan Deka Investment'ın sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim başkanı Ingo Speich, KPMG'nin özel denetim raporuna ilişkin "***Rapor hala pek çok açık soruyu yanıtlamıyor ve hissedarları karanlıkta bırakıyor***" değerlendirmesinde bulunmuştur (Storbeck ve McCrum, 2020).

Wirecard skandalına neden olan muhasebe işlemleri, şirketin finansal raporlamasında kullandığı standart seti olan IFRS - UFRS (*International Financial Reporting Standards - Uluslararası Finansal Raporlama Standartları*) çerçevesinde kayıt altına alınmıştır. Bu noktada da skandala neden olaylarda UFRS seti içerisinde yer alan bazı standartlara ilişkin aşağıda yer alan birtakım sorular gündeme gelmiştir (Ippolito, 2020; Meitner, 2020b). Sorular, Wirecard skandalının UFRS'den kaynaklandığını göstermemekte aksine ilgili suiistimallerin bir daha olmaması için söz konusu standartların nasıl daha iyi hale getirilebileceğine ilişkin tartışma ortamı oluşturma amacındadır.

- İşletmenin bilançosunda yer alan nakde ait daha şeffaf bilgi sunulmasının isteğe bağlı olması/zorunlu tutulmaması. Wirecard'ın bazı faaliyetlerini gerçekleştirmek (özellikle de üçüncü taraf alıcı şirketler vasıtası ile) için kullandığı emanet hesaplarındaki tutarı (bu tutarın da gerçekte olmayabileceği Wirecard tarafından ifade edildi) nakit olarak göstermesi ve işletmenin finansal tablo dipnotlarında ilgili nakdin

ne kadarının "doğrudan kullanılabilir", "kısıtlamasız" ya da "erişilebilir" olduğunu açıklamaması, şeffaf bilgi sunmaması. Tüm bunlar, **UMS 1 Finansal Tabloların Sunuluşu** standardının gözden geçirilmesi ve bazı kritik bilgiler için dipnotlarda yapılması gereken açıklamaların işletmelerin inisiyatifinden ziyade zorunlu tutulmasını tartışmaya açmaktadır.

- Wirecard'ın özellikle Hindistan başta olmak üzere bazı ülkelerde gerçekleştirdiği satın almalarda ortaya çıkan şerefiyeye dair yapılan değer düşüklüğü testi ile nakit yaratan birime dair sahtekarlıklar, **UMS 36 Varlıklarda Değer Düşüklüğü** standardında işletmelerin yapabileceği yanlış işlemlere karşı açık olan bazı noktaların tekrardan ele alınmasını gerektirdiği ifade edilebilir ki konu halihazırda IASB'nin 2020 yılında şerefiye muhasebesine ilişkin yaptığı toplantılarda tartışılmaktadır.

- Wirecard'ın hayali müşteriler ile gelir oluşturması, **UFRS 15 Müşteri Sözleşmelerinden Hasılat** standardına ilişkin işletmelerin hayali müşteri oluşturma ve buna bağlı olarak sahte gelir yaratma olasılığına dair suiistimal noktalarının gözden geçirilmesini ya da konunun tartışılmasını gerekli kılmaktadır.

Skandal'da Denetimin ve Denetim Şirketinin Rolüne İlişkin Değerlendirmeler

2003 yılında İtalyan Parmalat şirketi, beklenmedik bir şekilde iflas etti. Rutin bir banka mutabakatı, Parmalat'ın Bank of America'da olması gereken 3,9 milyar Euro nakdinin olmadığını ortaya çıkardı. Skandal sonrası şirket iflas etti ve kurucusu Calisto Tanzi hapse girdi. Avrupa'nın Enron'u olarak adlandırılan vak'a, iki büyük denetim firması olan Deloitte ve Grant Thornton'a maddi ve manevi olarak zarar verdi. Ayrıca denetim faaliyetleri ile denetçilerin tartışma konusu olmasına neden oldu ve muhtelif düzenlemelerin yapılmasına yol açtı. "***Almanya'nın Enron'u***" ve "***Avrupa'nın yeni Enron'u***"[2] (*Parmalat'tan sonra*) olarak da nitelendirilen Wirecard olayı sonrası gündem tekrardan "***Denetçileri denetleme zamanı geldi mi?***" ve "***Muhasebe mesleği için büyük değişiklikler yakın mı?***" benzeri sorular etrafında şekillenmeye başladı. Muhasebe uzmanları başta olmak üzere birçok kesim, dünyanın en iyi denetim firmalarından birinin skandalı bu kadar uzun süre nasıl fark edemediğini, muhasebe

[2] Wirecard'ın yeni Enron olarak nitelendirilmesinin sebebi, Enron ve Wirecard skandalları arasında birçok benzerliğin bulunmasıdır. Bunlar kısaca; karmaşık bir kurumsal yapı, şüpheli muhasebe uygulamaları, süreci idare eden finansal bir "sihirbaz" (Enron'da Andy Fastow, Wirecard'da Edo Kurniawan), gitgide artan şikayetler ve iddialar (Ippolito, 2020).

düzensizliklerini bu kadar uzun süre nasıl gözden kaçırmış olabileceğini merak etmektedir (Bartholomeusz, 2020; Ford ve Kinder, 2020; Ziady, 2020).

Skandalın gün yüzüne çıkmasını hızlandıran gelişmelerden biri de Filipinler'deki iki yerel bankanın, Wirecard'ın hiçbir zaman müşterisi olmadığını ve iddia edilen 1,9 milyar Euro'nun Filipinler bankacılık sistemine hiç girmediğini söylemesidir. Wirecard denetçisi Ernst & Young'ın da söz konusu iki Asya bankasında bulunması gereken tutarı teyit edememesi ve "***Sahte bakiye teyitleri***" sağlaması skandalın ortaya çıkmasında önemli gelişmelerden biridir. İlgili bankalardan biri olan BDO Unibank CEO'su Nestor Tan; "***Wirecard'ın bankamızda parası olduğunu iddia ettiği belgelerin sahte olduğunu ve banka memurlarımıza ait imzaların taklit edildiğini***" söyleyip "***Wirecard'ın müşterileri olmadığını ve onlar ile bir ilişkilerinin bulunmadığını***" ifade etmiştir. Bununla birlikte BSP (*Bangko Sentral ng Pilipinas – Filipinler Merkez Bankası*) ile Kara Para Aklama ile Mücadele Konseyi başkanı Benjamin Diokno da "***Wirecard fonlarının Filipin finansal sistemine girmediğini, olayın izlerini örtmek için ülkenin en büyük bankalarından ikisinin isimlerinin kullanıldığını***" belirtmiştir (Batino, Syed ve Barnert, 2020; Samtani, 2020). Ernst & Young (EY)'de bu olay sonrasında Wirecard'ın 2019 yılı finansal sonuçlarını onaylamamıştır ve denetim raporunu yayımlamamıştır[4] (Skinner, 2020).

EY, Wirecard skandalı ile ilgili yaptığı ön araştırmalardan sonra olayın; "***Kasti bir amaç doğrultusunda dünyanın dört bir yanında yer alan, birden çok tarafı içeren ayrıntılı ve karmaşık bir sahtekarlık***" olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca EY, kendilerini savunmak adına denetim sırasında kendilerine verilen yanlış bilgilerden ötürü "***En sağlam ve genişletilmiş denetim prosedürlerinin bile bu tarzda kollektif bir sahtekarlığı ortaya çıkaramayabileceğini***" iddia etmektedir (Browne, 2020; Makortoff, 2020). Ancak EY'nin bu açıklaması ile birlikte 2020 yılı içerisinde Wirecard dışında ortaya çıkan; Birleşik Arap Emirlikleri'nin en büyük özel sağlık hizmeti sağlayıcısı olan NMC Health ile Çin'in en büyük kahve zincirlerinden biri olan Luckin Coffee vak'alarında da denetim firması olarak EY yer almaktadır (Kelton, 2020).

Denetçilerin ve bankaların hesap bakiyelerini elektronik olarak belgelendirmelerini sağlayan bir ağ olan Confirmation.com kurucusu ve başkanı olan Brian Fox, EY

[4] EY, 2020 yılında gerçekleştirilen ve KPMG'nin özel denetimi kapsayan 2016, 2017 ve 2018 yılına ait finansal sonuçları onaylamış ve yayımlamıştır.

açıklaması sonrasında "***Denetim prosedürlerine göre denetçinin hem banka hesap bakiyesini hem de onay talebine yanıt veren personelin yetkili olup olmadığını doğrulaması gerektiğini ama denetçilerin yetki doğrulamasını çok nadir olarak yaptıklarını***" dolayısıyla da "***EY'nin banka bakiyelerini doğru bir şekilde doğrulayamamış olabileceğine şaşırmadığını***" ve "***Bu tür sahtekarlıkların yeni bir şey olmadığını***" ifade etmiştir. Eğer EY denetçileri bu prosedürleri tam olarak uygulasalardı Wirecard vak'asının daha erken aşamalarda fark edilebileceği söylenmektedir. Bir başka yoruma göre ise Wirecard olayında EY denetçileri nakit iddiaları ile ilgili duyumlar almışlar ancak Wirecard'dan daha fazla kanıt istememişlerdir. Bunun sebebi ise denetim firmalarında yer etmiş anlayışa göre müşterilerden agresif olarak kanıt talep edilmesinin firmanın şirkete güvenmediğinin bir göstergesi olarak algılanmasıdır. Ancak bu anlayış, denetim firmalarında çalışan denetçilerin sahip olması gereken şüphecilik özelliğinin önüne geçmiştir (Kahn, 2020; Ramanna, 2020; Taylor, 2020).

City University of London'da muhasebe ve finans profesörü olan Atul Shah, Wirecard vak'asının sadece EY'nin değil aynı zamanda Big Four'un diğer üyelerinin (*KPMG, Deloitte ve PwC*) de karşılaştığı "***Sistemik bir sorun***" olduğunu belirtmektedir. Shah; "***Özellikle 2000'li yıllardan sonra neredeyse hiçbir denetçinin para cezasına çarptırılmadığını ya da hapse atılmadığını***" ve eski Big Four çalışanlarının düzenleyici kurumlar ile siyasi arenada yer alarak süreçlerde büyük rol oynadığını ve bu nedenle de sorunun sistematik hale geldiğini ifade etmektedir (Milligan ve Miller, 2020).

Savaş sonrası Avrupa tarihindeki tutarsal olarak en büyük muhasebe sahtekarlığı olarak nitelendirilen Wirecard vak'ası (Skinner, 2020), Birleşik Krallık'ta Londra Menkul Kıymetler Borsası eski başkanı Sir Donald Hood Brydon tarafından tamamlanan, şirket denetimlerin kalitesi ve etkililiği ile ilgili bir dizi tavsiyenin yer aldığı reform paketinin[5] çıkmasına yakın bir süreçte meydana gelmiştir. Brydon, hem reform paketi hem de Wirecard vak'ası ile ilgili değerlendirmesinde denetçilerin sıklıkla "***Beklenti boşluğunun***" (*Expectation gap*) etkili olduğunu dile getirdiklerini belirtmiştir (Bartholomeusz, 2020).

[5] Reform paketindeki en büyük değişim, büyük denetim firmalarının denetim ve danışmanlık faaliyetlerinin ayrılması olarak ifade edilmektedir ki bu görüş Wirecard vak'ası sonrası daha da haklılık kazanmıştır.

Wall Street Journal'e göre, Wirecard'ın özel yatırımcılarını temsil eden bir Alman firmasında avukat olan Marc Liebscher, EY'nin Wirecard denetimini bir felaket olarak nitelendirmekte ve skandalı daha erken tespit edemediği için yargılanması gerektiğini savunmaktadır (PYMNTS, 2020). Alman hissedarlar derneği SdK (*Schutzgemeinschaft der Kapitalanleger*) yaptığı açıklamada, banka bakiyelerinin kontrol edilmesinin, denetçinin görevlerinden biri olduğunu ve EY'deki denetçilere karşı suç duyurusunda bulunulacağını ifade etmiştir. Ayrıca Alman Der Spiegel'e göre, dünyanın en büyük halka açık şirketlerinden biri olan Japonya merkezli SoftBank da skandal yüzünden EY'ye dava açmayı planlamaktadır (Browne, 2020; Taylor, 2020). Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan ve Avrupa'da faaliyet gösteren kurumsal yatırımcılar ile varlık yöneticilerine hizmet veren Avrupa Yatırımcıları (*European Investors*); EY'nin Wirecard AG'nin yasal denetçisi olarak sorumluluklarını yerine getirmediğini, skandalda önemli bir rol oynadığı gerekçesiyle karşı karşıya kalınan zararlar için Wirecard hissedarları adına tazminat talebi ile dava açılacağını duyurdu (Moyer, 2020; Nick, 2020).

Wirecard skandalı ile ilgili temel sorulardan bir diğeri, Almanya'nın en yetkili kurumlardan biri olan BaFin'in uzun zamandır piyasada Wirecard ile ilgili bir şeylerin yanlış olduğu yönündeki söylentileri neden ciddiye almadığı, neden daha önce harekete geçmediği ve Wirecard'ı denetlemediğidir (Pfluger, 2020). BaFin ise 15 Şubat 2019 tarihinde, Financial Times'ın kanıtlarına dayanarak, Alman Muhasebe ve Denetim Ofisi'nden (*Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung- DPR*) Wirecard'ın finansal tablolarının gözden geçirmesini talep ettiğini belirtmiştir. Ancak ilgili araştırmanın çok uzun sürmesi kamuoyunda farklı yorumlamalara yol açmıştır (Oberhuber ve Hunter, 2020). Skandala ilişkin BaFin'in rolüne ilişkin iddialardan biri de Frankfurter Allgemeine gazetesinin, BaFin'in Wirecard'ı denetleyen sadece bir çalışanı olduğudur. Bu iddia hakkında BaFin'den herhangi bir açıklama gelmemiştir (Deutsche Welle, 2020).

Wirecard skandalının oluşmasında tartışılan etkenlerden biri gruba ait şirketlerin nasıl kategorize edildiğine ilişkindir. BaFin başkanı Felix Hufeld, "***Wirecard Bank'ın BaFin'in gözetiminde olduğunu ancak ödeme şirketinin teknoloji şirketi olarak sınıflandırılmasından dolayı gözetim altında olmadığını***" ifade etmiştir. Dolayısıyla BaFin sadece Wirecard Bank'ı denetlemiştir. Ek olarak Felix Hufeld, "***Wirecard'a ait şirketlerin nasıl kategorize edileceğine dair tüm kararların Bundesbank ve Avrupa Merkez Bankası (European Central Bank - ECB) da dahil olmak üzere diğer kurumlar***

ile birlikte verildiğini" belirtmiştir. Her ne kadar BaFin diğer paydaşları olan Bundesbank ve ECB'yi suçlamadığını dile getirse de BaFin'in savunmalarından biri grubun bir finansal holding olarak sınıflandırılması durumunda olayların bu şekilde gelişmeyeceğidir (Chazan ve Storbeck, 2020; Deutsche Welle, 2020; Oberhuber ve Hunter, 2020; Reuters, 2020).

Skandal Sonrası İlgili ve İlişkili Taraflarca Yapılan Açıklamalar

Wirecard skandalına ilişkin ilgili ve ilişkili taraflardan birçok açıklama yapılmış ve yapılamaya da devam etmektedir. Açıklamaların odak noktası ise skandalın merkezinde bulunan Almanya'dır. Alman finans profesörü Hans-Peter Burghof, Wirecard'ın yükseliş zamanlarında "***Wirecard DAX'a katıldığında, bizim de başarılı teknoloji devleri üretebileceğimize dair harika bir duygu oluştu***" ifadesini dile getirmiş ancak skandal sonrasında ise "***Gördüğümüz şey sadece korkunç***" diyerek olaya dair Almanların genel hissiyatını ortaya koymuştur. Özetle Wirecard şirketinin tarihi Almanlar için "***Bir zamanlar Almanya'nın gururu ve Alman finansının geleceği/parlayan yıldızı***" noktasından "***Ulusal utanç***" haline dönüşmüştür (Comfort, Arons ve Barnert, 2020).

Almanya Maliye Bakanı Olaf Scholz ise Wirecard vak'asını "***Benzersiz bir skandal***" olarak nitelendirerek "***Denetçiler ve düzenleyiciler burada etkili görünmüyor***" dedi ve "***Bu tür finansal şirketlerin daha fazla gözetime ihtiyacı olduğunu***" söylemiştir. (Drozdiak, Arons ve Syed, 2020; The Straits Times, 2020). Alman ekonomi ve enerji bakanı Peter Altmaier ise skandala ilişkin olarak "***Böyle bir olayın olmasını beklediğimiz son yer Almanya idi***" demiştir (Huggler, 2020).

Wirecard vak'asında şirket ve denetim firması ile birlikte suçlamaların odağında yer alan Almanya Federal Finansal Denetleme Otoritesi BaFin'in yetkili isimlerinden de açıklamalar gelmiştir. BaFin başkanı Felix Hufeld bir panelde yaptığı konuşmada, Wirecard skandalını; "***Tam bir felaket***" ve "***Böyle bir şeyin olmasının utanç verici***" ifadeleri ile değerlendirip "***Böyle bir şeyin olmasını engelleyecek kadar etkili değildik"*** diyerek de bir nevi itirafta bulunmuştur (Comfort, 2020; RTÉ, 2020).

Skandala ilişkin yapılan açıklamalardan biri de Wirecard AG ile ilgili 2016 yılında yanıltıcı işlemler ile ilgili iddiaları içeren bir rapor yayımlayan Zatarra Research and Investigations tarafından gelmiştir. Raporda, Wirecard tarafından satın alınan varlıkların doğrulanmaya çalışıldığı ancak doğrulanamadığı iddia edilmiş ancak o

dönemde söz konusu iddia Wirecard tarafından şiddetle reddedilmiştir. Skandal sonrasında ise o dönemde raporu hazırlayanlardan biri olan Fraser Perring; "***Bugün, kendim ve diğer eleştirmenler için kısmi bir onaylama***" ifadesini kullanmıştır. (Ibbetson, 2020; McCrum, 2016; Reuters, 2018).

Münih Yerel Mahkemesi, 29 Haziran 2020 tarihli karar ile Wirecard AG'nin ön iflas işlemlerinde şirketin varlıklarına alacaklılar komisyonu atamıştır. Dolayısıyla Wirecard'ın grup şirketleri ve yan kuruluşları olan birçok işletme skandaldan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmiştir. 30 Haziran 2020'de, İngiltere'nin Finansal Davranış Otoritesi (*Financial Conduct Authority - FCA*), daha önceden lisansını dondurduğu ve faaliyetlerini askıya aldığı yan kuruluş Wirecard Card Solutions Ltd.'ye uyguladığı kısıtlamaları kaldırmıştır. Ancak bu süreçte Wirecard'ın İngiltere'de hizmet sunduğu; Pockit, Anna Money, Curve, Card One ve Smokin gibi birçok şirket müşterisinin banka hesapları kilitlenmiştir. Dolayısıyla Wirecard tarafından hizmet alan İngiltere ve benzeri birçok ülkedeki işletme de yaşanan askıya alma, kısıtlama, geçici dondurma ya da durdurma nedeni ile müşterilerine ve paydaşlarına açıklama yapmak zorunda kalmış, bazıları ise hizmet sağlayıcılarını değiştirerek bu süreci en az zararla atlatmaya çalışmışlardır (Suits Me, 2020; Sweney, 2020; Wirecard, 2020b).

Wirecard ile iş birliği içinde olup skandal sonrası paydaşlarına açıklama yapanlardan biri de dünyanın en büyük sigorta ve finansal yatırım şirketlerinden biri olan Alman sigorta devi Allianz'dır. Şirket skandal sonrasında Wirecard ile olan iş birliğini sona erdirdiğini ve iki şirketin birlikte geliştirdiği mobil ödeme uygulamasını piyasadan kaldırdığını duyurdu (Platiau, 2020). Skandal sonrası kredi derecelendirme kuruluşu Moody's de, "***Çok az güvenilir bilgi olduğu***" gerekçesi ile Wirecard'a verdiği kredi notlarını geri çektiğini duyurdu (Moody's, 2020).

Diğer taraftan Wirecard'ın faaliyetlerini dünya çapında gerçekleştirmesinde büyük rol oynayan lisansların sahibi Visa Inc. ve Mastercard Inc., Wirecard skandalı sonrası paydaşlarına açıklamalarda bulunmuşlardır. Visa, "***Gelişmelerin yakından takip edildiğini ve yeni bilgiler edindikçe değerlendirmelerini güncelleyeceklerini***", "***Önceliklerinin ödeme sisteminin bütünlüğünü ve müşterilerinin çıkarlarını korumak olduğunu***" ifade etmiştir. Mastercard ise "***Wirecard ile ilgili haberlerin farkında olunduğunu ve sürecin yakından takip edildiğini***" ve "***Önceliğinin insanların kartlarını***

kullanmaya devam edebilmelerini sağlamak olduğunu, bu çerçevede gerekli önlemlerin alındığını" belirtmiştir (Syed, Surane ve Arons, 2020)

Skandal Sonrası Döneme İlişkin Beklentiler ve Yaşanması Muhtemel Değişimler

Geçmişte Almanya'da yaşanan muhasebe temelli skandallarda (*Co op AG - 1988, Balsam AG - 1994, Bremer Vulkan Verbund AG - 1995, Philipp Holzmann AG - 1999, Flowtex Gmbh & Co. KG - 2000, ComRoad AG - 2001*), denetim kurulu ve denetçilerin kontrol başarısızlığı, ana sebep olarak gösterilmiştir. Bunun sonucunda ise yasama organı gelecekte yaşanabilecek başka skandalları önleme adına muhasebe ve denetim alanında muhtelif düzenlemeler yapmıştır. Özetle, ülkelerde yaşanan muhasebe skandalları, düzenlemelerin itici güçleri ve etkilediği taraflarca da birçok davaya konu olmuşlardır (Lenz, 2011). Öngörülebilir şekilde Wirecard vak'ası da aynı şekilde ilgili ya da ilişkili olduğu ve etkilediği birçok kişi, kurum ve kuruluş tarafından davaya konu olacak ve Almanya başta olmak üzere birçok ülkede muhasebe ile denetim alanındaki yasaların değişimine yol açacaktır. Bununla birlikte şirket ile iş birliği yapan kuruluşların da kendi itibarlarını ve paydaşlarını korumak adına iş birliklerini sona erdirebilecekleri görülebilmektedir ki şimdiden bazı kurumlar bu yönde aksiyon almışlardır. Bir diğer taraftan da Wirecard'ın iflas başvurusunda bulunması sonrasında Singapur başta olmak üzere Wirecard skandalının merkezi konumunda gösterilen birçok Asya ülkesindeki yetkili otoriterler de hareket geçerek Wirecard'ın ülkelerinde yer alan ilgili kuruluşları ve yöneticileri hakkında inceleme başlatmışlardır.

Münih Cumhuriyet Savcısı sözcüsü, görevlendirilen savcıların Wirecard skandalında 2010'dan 2020 yılına kadar uzanan olası kara para aklama ile ilgili çeşitli yasal soruşturmaların yürütüldüğünü söyledi (Kowsmann ve Fairless, 2020). Bu durum, gelecek dönemde ortaya çıkacak bulguların yaratacağı etkiye bağlı olarak Almanya'da muhasebe ve denetim alanında köklü değişikliklerin olabileceğini göstermektedir. Halihazırda ise Almanya, ülkenin Enron'u olarak ifade edilen skandal sonrasında ülkedeki muhasebe ve denetim düzenlemelerinin gözden geçirileceğini açıklamıştır. Alman hükümeti, ilk olarak ülkenin muhasebe gözlemcisi ve borsadaki şirketlerin finansal tablolarını denetleyen bir kuruluş olan Finansal Raporlama Uygulama Paneli (*German Financial Reporting Enforcement Panel - FREP / Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung DPR e.V. - DPR*) ile olan sözleşmesini sonlandırmayı ve Almanya'nın finansal düzenleyicisi BaFin'e şirketlerin finansal raporlaması hakkında soruşturma başlatma yetkisi vermeyi planlamaktadır (Chazan ve Storbeck, 2020; Digital Talks,

2020; Taylor, 2020). Ayrıca yolsuzlukla mücadele kuruluşu olan Uluslararası Şeffaflık Örgütü (*Transparency Internatıonal*) de, Wirecard vak'asının önemli ve önlenebilir ekonomik zararlara neden olması sonucunda Almanya'da mali denetimde kapsamlı bir reform ve muhbir koruma yasası ihtiyacının olduğuna dair çağrıda bulunmuştur (Schwab, 2020).

Diğer taraftan Avrupa Birliği (AB) tarafından da BaFin'in Wirecard ile olan ilişkilerinde AB yasalarını ihlal edip etmediğinin araştırılacağı belirtilmektedir. Bu doğrultuda Avrupa Komisyonu, Avrupa Menkul Kıymetler ve Piyasalar Otoritesi'nden (*The European Securities and Markets Authority - ESMA*) vak'aya ilişkin bir araştırma yapmasını (*"fact-finding analysis"*) istemiştir. Komisyonun finansal istikrar direktörü John Berrigan ise; "***Araştırmanın, Wirecard AG'nin iflasına yol açan süreçteki tüm olayların kapsamlı bir değerlendirmesini içereceğini***" ifade etmiştir (Davies, 2020). Bu durum, skandalın Avrupa'da yaratacağı olası değişimleri hızlandıracağı şeklinde yorumlanmaktadır.

Forrester analisti Meng Liu, EY'nin dikkatsizliği ya da ihmalkarlığı sonucunda meydana gelen Wirecard vak'asının mevcut muhasebe ve denetim sisteminin gözden geçirilme ihtiyacına işaret ettiğini belirtmekte olup denetçilerin kurumsal sahtekarlığı belirleme ve önleme konusunda hangi rolü oynadıklarının, sorumluluklarının neler olduğunun da tekrardan geniş bir çerçevede tartışılması gerektiğini söylemektedir (Choy, 2020). Bu tartışmanın önemine dair açıklama ise Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants - IFAC) tarafından gelmiştir. Kurumun CEO'su Kevin Dancey, Wirecard'ın içinde bulunduğu durumu; "***Kamu yararına hizmet eden yüksek kaliteli denetimlerin iyi işleyen bir ekosistemin ön koşulu olduğunu***" göstermesi açısından önemli bir vak'a olarak değerlendirmiştir (Jaeger, 2020)

Skandalın yaşandığı çevredeki etkinin yanı sıra Wirecard'ın kendisi de zararın en alt seviyede gerçekleşmesi adına bazı faaliyetlerde bulunmaktadır. Yatırım şirketi CFRA'da adli muhasebe araştırma ekibinin başkanı olan Richard Sbaschnig, Wirecard'ın şu anda bir likidite krizi ile karşı karşıya olduğunu ve söz konusu durum için ise fon bulmasının zor olacağını ifade etmiştir. (Nagarajan, 2020). Durumun farkında olan Wirecard da dünyanın en büyük finansal yapılandırma şirketi olarak gösterilen ABD merkezli Houlihan Lokey ile anlaştığını duyurmuştur. Houlihan Lokey, daha önce aralarında Enron, Worldcom ve Lehman Brothers gibi şirketlerin iflas süreçlerinde danışmanlık

yapmıştır. Wirecard, içerisinde bulunduğu süreçten en az zararla çıkmak ve "***Sürdürülebilir bir finansman stratejisi***" geliştirmek adına Lokey şirketi ile anlaşıldığını açıklamıştır. Strateji kapsamında; maliyet indirimleri, iş birimlerinin ve ürün segmentlerinin yeniden yapılandırılması ve elden çıkarılması veya sonlandırılması gibi çok sayıda alternatifin değerlendirileceği belirtilmektedir. Tüm bu durum ise Wirecard'ın içinde bulunduğu sürecin ne kadar ciddi olduğunun bir göstergesi olarak yorumlanmaktadır (Chanjaroen, 2020; Handelsblatt, 2020; Houlihan Lokey, 2020).

Wirecard AG Vak'ası ile İlgili Çalışma Soruları

1. Financial Times ve diğer haber siteleri gelen ihbarlar vasıtası ile vak'aya ilişkin haber yapmasalar idi Wirecard skandalı ortaya çıkabilir miydi? Tartışınız.

2. Wirecard skandalındaki sorumluluk; sadece hileli işlemleri gerçekleştiren kişilere mi yüklenmeli yoksa bu süreçte yer alan tüm unsurlara (*yönetim kurulu, denetim firması, kamu gözetim kurumları, vd.*) görev ihmalleri derecesinde mi dağıtılmalı? Tartışınız.

3. Şirketlerin denetlenmiş finansal tablolarına dayanarak yatırım yapan yatırımcıların Wirecard vak'ası sonrası (*denetlenmiş finansallara olan güvenin azalması*) tutumları nasıl bir değişim gösterebilir? Tartışınız.

4. Tüm dünyada geniş bir ağa ve sağlam bir fintech altyapısına sahip olan Wirecard'ın skandal sonrası sahip olduğu güçlü yanları muhafaza edilip zayıf yanları ve kötü imajı kurtarılabilir mi ya da kurtarılmalı mıdır? yoksa şirketin iflas süreci tamamlanıp tamamen tarihteki yerini alması mı sağlanmalı mıdır? Tartışınız.

5. Emanet hesapların (*escrow account*) çalışma şeklini araştırınız, Türkiye'de bu tür işlem yapan şirketlere örnek veriniz. Ayrıca bu tür işlemlerin Türkiye'de hangi hukuki ilkelere göre yapıldığını araştırınız.

6. Beklenti boşluğu (*expectation gap*) kavramını araştırınız ve muhasebe skandalları doğrultusunda söz konusu kavramın neyi ifade ettiğini tartışınız.

7. "*Round-tripping*" kavramını araştırınız ve Türkçe karşılığı olarak hangi ifadelerin kullanılabileceğine dair öneri(ler) oluşturunuz.

8. Enron vak'asında Arthur Andersen'in üstlendiği rol ile katlandığı sonuçlar, Wirecard vak'asında aynı konumda olduğu ifade edilen Ernst & Young şirketi için de gerçekleşebilir mi? Enron sonrası "Big Five"dan "Big Four"a geçiş Wirecard vak'ası sonrasında "Big Three"ye dönüşebilir mi? Öngörüleriniz nelerdir, tartışınız.

9. Alınan tüm önlemlere ve getirilen tüm yasal düzenlemelere rağmen agresif muhasebe uygulamaları, finansal tablo manipülasyonları, muhasebe hileleri ve sahtekarlıkları hala neden gerçekleşmektedir? Nerede hata yapılmaktadır? İlerleyen yıllarda Enron, Parmalat ve Wirecard benzeri gibi vak'aların olma ihtimali var mıdır? Tartışınız.

10. Wirecard skandalının ortaya çıkmasında önemli bir role sahip olan muhbirlere/bilgi uçuranlara (*whistleblower*) yönelik Türkiye'de özel sektör bazlı bir yasa mevcut mudur? Mevcut değil ise olması gerekir mi ve ne gibi faydalar ya da zararlar sağlayabilir? Tartışınız.

11. Şirket skandallarının ülke imajlarına ve algılarına (*Wirecard vak'ası özelinde Almanya'nın imajına ve Almanya algısına*) olan etkilerini bir yatırımcı, yönetici ve birey çerçevesinde değerlendiriniz.

Yararlanılabilecek Kaynaklar

Wirecard AG skandalına ilişkin şirket skandalları ve muhasebe hileleri ile ilgili yararlanılabilecek kaynaklar, okuma ve izleme listesi olarak derlenmiş ve aşağıda sunulmuştur. Listede yer alan eserler, konu ile ilgilenenlere başlangıç düzeyinde bir rehber olma amacındadır.

- **Okuma Listesi (Kitap)**

- Ahmet Türel. (2011). Worldcom Skandalı: Muhasebe Hileleri, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Ayça Zeynep Süer. (2004). Muhasebe Mesleğinde Enron Vak'ası ve Getirdikleri, İstanbul, İSMMMO.
- Banu Tarhan Mengi. (2013). Hileli Finansal Raporlama, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

▪ Benny K.B. Kwok. (2005). Accounting Irregularities in Financial Statements: A Definitive Guide for Litigators, Auditors and Fraud Investigators, New York, Routledge.

▪ Bethany McLean ve Peter Elkind. (2005). Gümüş Kurşun: Enron'un İnanılmaz Yükselişi ve Önlenemeyen Çöküşü, Çev: Canan Feyyat, İstanbul, Scala Yayıncılık.

▪ Burcu Adiloğlu. (2020). Muhasebe Hileleri Ortaya Çıkarılması ve Raporlanması, İstanbul, Türkmen Kitabevi.

▪ Cecil W. Jackson. (2015). Detecting Accounting Fraud Analysis and Ethics, Harlow, Pearson Education Limited.

▪ Charles W. Mulford ve Charles W. Mulford. (2002). The Financial Numbers Game Detecting Creative Accounting Practices, New York, John Wiley & Sons, Inc.

▪ Dr. Jay C. Thibodeau ve Deborah Freier. (2011). Auditing and Accounting Cases: Investigating Issues of Fraud and Professional Ethics, New York, McGraw-Hil.

▪ Drs. Dirk J. Barreveld. (2002). The ENRON Collapse: Creative Accounting Wrong Economics or Criminal Acts?, New York, Writers Club Press.

▪ Emile Woolf ve Moira Hindson. (2011). Audit and Accountancy Pitfalls: A Casebook for Practising Accountants, Lawyers and Insurers, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

▪ Howard M. Schilit, Jeremy Perler ve Yoni Engelhart. (2018). Financial Shenanigans: How to Detect Accounting Gimmicks and Fraud in Financial Reports, New York, McGraw-Hill Education.

▪ Michael John Jones (Editör). (2011). Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.

▪ Serge Matulich ve David M. Currie (Editör). (2009). Handbook of Frauds, Scams, and Swindles: Failures of Ethics in Leadership, Boca Raton, CRC Press.

▪ Tanina Rostain. (2016). Confidence Games: Lawyers, Accountants, and the Tax Shelter Industry, The MIT Press.

- **İzleme Listesi (Belgesel & Film)**

  - Enron: The Smartest Guys in the Room. (2005). Tür: Belgesel, Biyografi, Tarih, www.imdb.com/title/tt1016268

  - Il gioiellino. (2011). Tür: Drama, www.imdb.com/title/tt1582207

  - The Collapse of Italian Dairy Giant Parmalat. (2016). https://youtu.be/TKYWhOeYv3w

  - Wirecard and the missing €1.9bn: my story | FT. (2020). https://youtu.be/u-8-QbDpqqw

  - Wirecard – $17.5 Billion Valuation Based Entirely on LIES. (2020). https://youtu.be/Gj1LpymqJFA

Kaynakça

Bartholomeusz, S. (2020). Will Wirecard's collapse lead to big changes for the accounting profession? Erişim tarihi: 07 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.smh.com.au/business/companies/tipping-point-wirecard-s-collapse-could-lead-to-big-changes-for-the-accounting-profession-20200707-p559r2.html

Batino, C., Syed, S., & Barnert, J.-P. (2020). Wirecard's missing billions forces out CEO, panics lenders. Erişim tarihi: 25 Haziran 2020, Erişim adresi: www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-19/bdo-unibank-says-it-s-one-of-banks-involved-in-wirecard-probe

Browne, R. (2020). Wirecard auditors face legal action after collapse of scandal-hit payments firm. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: www.cnbc.com/2020/06/26/wirecard-investor-group-files-criminal-complaint-against-ey-auditors.html

Chanjaroen, C. (2020). Wirecard fights for survival as billions may not exist. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-22/wirecard-says-missing-cash-likely-doesn-t-exist-pulls-results

Chazan, G., & Storbeck, O. (2020). Head of German financial watchdog defends agency's Wirecard role. *Financial Times*. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim

adresi: www.ft.com/content/fd2e1442-d35c-412e-a7a5-aa4d5b52e629

Choy, N. (2020). Wirecard scandal puts audit firms, not fintechs, in hot seat. Erişim tarihi: 05 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.singaporelawwatch.sg/Headlines/wirecard-scandal-puts-audit-firms-not-fintechs-in-hot-seat

Comfort, N. (2020, Haziran 22). Wirecard scandal a 'complete disaster,' says Germany's Bafin. *Bloomberg Articles*. Erişim adresi: https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-22/wirecard-scandal-a-complete-disaster-says-german-regulator

Comfort, N., Arons, S., & Barnert, J.-P. (2020). Wirecard, once Germany's pride, turns national embarrassment. Erişim tarihi: 23 Haziran 2020, Erişim adresi: www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-20/wirecard-once-germany-s-pride-turns-to-national-embarrassment

Davies, P. (2020, Haziran 26). EU to investigate German financial watchdog over Wirecard scandal. *Euronews World*. Erişim adresi: www.euronews.com/2020/06/25/wirecard-goes-bust-amid-german-accounting-scandal

Deutsche Welle. (2020, Haziran 28). Wirecard overseen by "only one" German regulatory staffer: Report. *News*. Erişim adresi: www.dw.com/en/wirecard-overseen-by-only-one-german-regulatory-staffer-report/a-53968305

Digital Talks. (2020). Almanya, Wirecard skandalından sonra muhasebe gözcüsü ile ilişkilerini sonlandırıyor. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.digitaltalks.org/2020/06/30/almanya-wirecard-skandalindan-sonra-muhasebe-gozcusu-ile-iliskilerini-sonlandiriyor

Drozdiak, N., Arons, S., & Syed, S. (2020, Haziran 26). Wirecard auditors say 'elaborate' fraud led to missing billions. *Bloomberg Articles*. Erişim adresi: www.bloomberg.com/news/articles/2020-06-26/wirecard-auditors-say-elaborate-fraud-led-to-missing-billions

Ford, J., & Kinder, T. (2020, Temmuz 3). After Wirecard: is it time to audit the auditors? *Financial Times*. Erişim adresi: www.ft.com/content/b220719a-edca-4ebf-b6bc-5f7a67078745

Handelsblatt. (2020). Aktıe im fokus: Wirecard auch samstag im freien fall. Erişim

tarihi: 03 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.handelsblatt.com/dpa/anlage/wirtschaft-handel-und-finanzen-aktie-im-fokus-wirecard-auch-samstag-im-freien-fall/25934972.html?ticket=ST-2511369-9xf5owMoof5vfOsglAte-ap6

Houlihan Lokey. (2020). Services-financial restructuring. Erişim tarihi: 03 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://hl.com/services/financial-restructuring

Huggler, J. (2020). "Complete disaster": Wirecard scandal becomes Germany's enron. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.smh.com.au/business/companies/complete-disaster-wirecard-scandal-becomes-germany-s-enron-20200625-p555wt.html

Ibbetson, R. (2020, Haziran 18). German tech giant Wirecard admits £1.7BILLION in cash has gone MISSING months after executives were accused of forging accounts and inflating sales. *Mail Online*. Erişim adresi: www.dailymail.co.uk/news/article-8436421/German-tech-giant-Wirecard-admits-1-7BILLION-cash-gone-MISSING.html

Ippolito, M. (2020, Haziran 23). How Wirecard became the new Enron. *Blockworks Group*. Erişim adresi: https://blockworksgroup.io/blog/how-wirecard-became-the-new-enron

Isaan Live. (2020). Wirecard : The Indian round-tripping scam by COO Jan Marsalek. Erişim tarihi: 03 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://isaan.live/news/wirecard-the-indian-round-tripping-scam-by-jan-marsalek

Jaeger, J. (2020, Temmuz 7). Wirecard scandal will have cascading impact on Germany's audit, regulatory landscape. *Compliance Week*. Erişim adresi: www.complianceweek.com/accounting-and-auditing/wirecard-scandal-will-have-cascading-impact-on-germanys-audit-regulatory-landscape/29158.article

Kahn, J. (2020, Haziran 30). If Ernst & Young auditors had done this one thing, they might have uncovered Wirecard's $2 billion fraud years sooner. *Fortune*. Erişim adresi: https://fortune.com/2020/06/30/ey-wirecard-fraud-2-billion-euros-auditing-auditors

Kelton, E. (2020, Temmuz). EY's shameful year – NMC health, luckin, Wirecard and a failed attack on a whistleblower. *Forbes*. Erişim adresi: www.forbes.com/sites/erikakelton/2020/07/06/eys-shameful-year--nmc-

health-luckin-wirecard-and-a-failed-attack-on-a-whistleblower/#2cc24aba69e0

KGK. TMS 7 Nakit Akış Tablosu (2020).

Kimathi, S. (2020). Al Alam enters liquidation following KPMG's Wirecard audit. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.fintechfutures.com/2020/05/al-alam-enters-liquidation-following-kpmgs-wirecard-audit

Kowsmann, P., & Fairless, T. (2020, Temmuz 9). Germany probes possible money laundering by Wirecard executives. *The Wall Street Journal*. Erişim adresi: www.wsj.com/articles/germany-probes-possible-money-laundering-by-wirecard-executives-11594302541?mod=mw_quote_news&adobe_mc=MCMID%3D34548954156681463719159291463177595887%7CMCORGID%3DCB68E4BA55144CAA0A4C98A5%2540AdobeOrg%7CTS%3D1594815354

Lenz, H. (2011). Accounting scandals in Germany. Içinde M. J. Jones (Ed.), *Creative Accounting, Fraud and International Accounting Scandals* (ss. 185–210). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Makortoff, K. (2020, Haziran 25). Wirecard files for insolvency amid German accounting scandal. *The Guardian*. Erişim adresi: www.theguardian.com/business/2020/jun/25/wirecard-files-for-insolvency-amid-german-accounting-scandal

McCrum, D. (2016, Şubat 25). Shares in fintech darling plunge on critical report. *Financial Times*. Erişim adresi: www.ft.com/content/0706763a-dadf-11e5-a72f-1e7744c66818

McCrum, D. (2019, Nisan 24). Wirecard relied on three opaque partners for almost all its profit. *Financial Times*. Erişim adresi: https://www.ft.com/content/a7b43142-6675-11e9-9adc-98bf1d35a056

McCrum, D. (2020a, Nisan 29). Wirecard: What KPMG's report found. *Financial Times*. Erişim adresi: www.ft.com/content/4bed8775-01aa-457f-9dbb-1740e67a684d

McCrum, D. (2020b, Haziran 25). Wirecard: the timeline. *Inside Wirecard*. Erişim adresi: www.ft.com/content/284fb1ad-ddc0-45df-a075-0709b36868db

Meitner, V. M. (2020a). KPMG's special ınvestigation report: The Wirecard-Story so far (2). Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi:

https://valuesque.com/2020/06/24/kpmgs-special-investigation-report-the-wirecard-story-so-far-2

Meitner, V. M. (2020b). Lessons from the Scandal: Three Weaknesses of IFRS – The Wirecard Story so far (5). Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://valuesque.com/en/blog/2020/07/15/lessons-from-the-scandal-three-weaknesses-of-ifrs-the-wirecard-story-so-far-5/?noredirect=en_US

Meitner, V. M. (2020c). Wirecard's Thrilla in Manila: The Story so far (1). Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://valuesque.com/2020/06/20/wirecards-thrilla-in-manila-the-story-so-far-1

Midgley, K., & Burns, R. G. (1972). *Accounting Case Studies: The Application of Accounting Information for Control and Decision-making*. London: Palgrave Macmillan.

Milligan, E., & Miller, H. (2020). From Enron to Wirecard – Big 4 Accounting Firms Still Face Systemic Problems. Erişim tarihi: 05 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.insurancejournal.com/news/international/2020/07/02/574138.htm

Moyer, S. (2020). EY's Wirecard audit exposes potential fraud. Erişim tarihi: 26 Haziran 2020, Erişim adresi: www.accountancyage.com/2020/06/22/eys-wirecard-audit-exposes-potential-fraud

Nagarajan, S. (2020). How $2 billion vanished from the balance sheet of Wirecard, according to a forensic financial expert. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://markets.businessinsider.com/news/stocks/wirecard-scandal-numbers-financial-forensic-expert-breakdown-2020-6-1029332810#

Nick. (2020). European Investors – VEB seek compensation for investors from Wirecard's auditor EY in Germany. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: https://europeaninvestors.eu/?p=1270

Oberhuber, N., & Hunter, J. S. (2020, Temmuz 2). „Heute würde man Wirecard anders einstufen". *Capital*. Erişim adresi: www.capital.de/wirtschaft-politik/heute-wuerde-man-wirecard-anders-einstufen

Pfluger, B. (2020). Wirecard, Parmalat und Enron – Bilanzfälschung und die Folgen. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: www.derstandard.at/story/2000118304283/wirecard-parmalat-und-enron-bilanzfaelschung-und-die-folgen

PYMNTS. (2020). Wirecard saga reignites debate over auditors' role in combatting fraud. Erişim tarihi: 04 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.pymnts.com/news/b2b-payments/2020/wirecard-audit-role-fraud-mitigation

Ramanna, K. (2020, Temmuz 11). The real problem with accounting firms: They don't reward auditors that challenge clients. *Fortune*. Erişim adresi: https://fortune.com/2020/07/11/wirecard-fraud-auditing-standards-uk

Reuters. (2018). Munich prosecutors seek fine against publisher of Zatarra report. Erişim tarihi: 26 Haziran 2020, Erişim adresi: www.reuters.com/article/wirecard-probe/munich-prosecutors-seek-fine-against-publisher-of-zatarra-report-idUSFWN1YF0Q1

Reuters. (2020, Temmuz 1). German Watchdog Defends Wirecard oversight before lawmakers. *The New York Times*. Erişim adresi: www.nytimes.com/reuters/2020/07/01/business/01reuters-wirecard-accounts-bafin.html

RTÉ. (2020). 5 things to know about the Wirecard scandal. Erişim tarihi: 25 Haziran 2020, Erişim adresi: www.rte.ie/news/business/2020/0622/1148929-5-things-to-know-about-wirecard-scandal

Samtani, M. (2020). BaFin Efficacy Called into question for Wirecard handling. Erişim tarihi: 27 Haziran 2020, Erişim adresi: www.regulationasia.com/bafin-efficacy-called-into-question-for-wirecard-handling

Schirp, W., & Liebscher, M. (2020). WIRECARD: The KPMG special audit has been completed - what does this mean for the previous annual audit activities of Ernst & Young? Investors make serious accusations and prepare legal action. Erişim tarihi: 01 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.investegate.co.uk/schirp---38--partner-rechtsanw/eqs/wirecard--the-kpmg-special-audit-has-been-completed---what-does-this-mean-for-the-previous-annual-audit-activities-of-ernst--amp--young--investors-make-serious-accusations-and-prepare-legal-action/2

Schuetze, A., & Hübner, A. (2020, Temmuz 1). Police raid Wirecard HQ as administrator kicks off asset sales. *Reuters*. Erişim adresi: www.reuters.com/article/us-wirecard-accounts/police-raid-wirecard-hq-as-administrator-kicks-off-asset-sales-idUSKBN2424H3

Schwab, S. (2020). Wirecard Scandal: Transparency Germany calls for reform of financial supervision and better protection of whistleblowers. Erişim tarihi: 07 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.transparency.org/en/press/wirecard-scandal-transparency-germany-calls-for-reform-of-financial-supervision-and-better-protection-of-whistleblowers

Skinner, C. (2020). Wirecard … the biggest accounting fraud? Is the customers money safe? The end of banking-as-a-service? Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: https://thefinanser.com/2020/06/wirecard-the-biggest-accounting-fraud-is-the-customers-money-safe-the-end-of-banking-as-a-service.html

Storbeck, O., & McCrum, D. (2020, Nisan 28). KPMG unable to verify Wirecard's third-party profits. *Financial Times*. Erişim adresi: www.ft.com/content/56a2057c-b975-4965-b0cf-641b83ee0f82

Suits Me. (2020). The history of the Wirecard scandal. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: https://suitsmecard.com/blog/2020/06/26/the-history-of-the-wirecard-scandal

Sweney, M. (2020). Wirecard UK ordered to freeze customer funds by finance regulator. Erişim tarihi: 27 Haziran 2020, Erişim adresi: www.theguardian.com/business/2020/jun/26/wirecard-uk-ordered-to-freeze-customer-funds-by-finance-regulator

Syed, S., Surane, J., & Arons, S. (2020, Haziran 25). Visa, astercard said to weigh cutting ties with Wirecard after scandal. *Bloomberg News*. Erişim adresi: www.bnnbloomberg.ca/visa-mastercard-said-to-weigh-cutting-ties-with-wirecard-after-scandal-1.1456448

Taylor, M. (2020). Troubles escalate for EY over Wirecard collapse. Erişim tarihi: 02 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.accountingweb.co.uk/tech/tech-pulse/troubles-escalate-for-ey-over-wirecard-collapse

The Straits Times. (2020). Spying claims are latest twist in Germany's Wirecard thriller. Erişim tarihi: 05 Temmuz 2020, Erişim adresi: www.straitstimes.com/business/banking/spying-claims-are-latest-twist-in-germanys-wirecard-thriller

Webrazzi. (2020). Wirecard, 3pay | Mikro ödeme'yi 26 milyon euro'ya satın aldı. Erişim tarihi: 20 Haziran 2020, Erişim adresi:

https://webrazzi.com/2014/09/03/wirecard-3pay-mikro-odemeyi-26-milyon-euroya-satin-aldi

Wikipedia. (2020). Wirecard. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: https://en.wikipedia.org/wiki/Wirecard#Founding_and_early_business_model

Wirecard. (2020a). About Us. Erişim tarihi: 20 Haziran 2020, Erişim adresi: www.wirecard.com/company/about-us

Wirecard. (2020b). Latest update on Insolvency process of the Wirecard AG. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim: www.wirecard.com/transparency&usg=ALkJrhi5hZsVDJ3EX2lVORDDyvJBPRy9UQ

Wirecard. (2020c). Wirecard AG: Statement on Al Alam. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: www.wirecard.com/transparency

Wirecard. (2020d). Wirecard AG statement regarding business partner Al Alam. Erişim tarihi: 30 Haziran 2020, Erişim adresi: www.wirecard.com/transparency

Wirecard. (2020e). Wirecard Hakkında. Erişim tarihi: 20 Haziran 2020, Erişim adresi: www.wirecard.com.tr/wirecard/wirecard-hakkinda

Wirecard Bank. (2020). About wirecard bank. Erişim tarihi: 28 Haziran 2020, Erişim adresi: www.wirecardbank.com/company/about-wirecard-bank

Yücel, G. (Ed.). (2015). *Muhasebe Vak'aları 2015*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü.

Yücel, G. (Ed.). (2016). *Vak'alar 2016*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü.

Ziady, H. (2020, Haziran 6). The Big 4 audit firms keep failing. Now they're being forced to change. *CNN Business*. Erişim adresi: https://edition.cnn.com/2020/07/06/business/uk-big-4-accountancy-firms-frc/index.html

LERNOUT & HAUSPİE

Nevzat GÜNGÖR[+]

Lernout Limited Şirketi 10 Aralık 1987 tarihinde Jo Lernout ve Pol Hauspie tarafından Flandre, Belçika'da kurulmuştu. (Şirket iki yıl sonra adını Lernout & Hauspie Konuşma Ürünleri (Lernout & Hauspie Speech Products) olarak değiştirmiştir. Vaka'da şirket, L&H olarak adlandırılacaktır). Lernout ve Hauspie'nin yakın çevresi ve tanıdıkları şirketin kurulmasına yardımcı olmuşlardı. Şirket sermayesi 300.000 € idi.

Jo Lernout üniversite eğitimini matematik alanında almıştı ve konuşma ve dil teknolojilerinin teknik arka planını anlamak için yeterli teknik ve bilimsel eğitime sahipti. Wang adlı bilgisayar şirketinin satış departmanında çalışırken yolları Pol Hauspie ile kesişmişti.

Pol Hauspie ise Poperinge şehrinde muhasebe yazılımı üzerine hizmet veren bir girişimciydi. (Hauspie Pol Poperinge-HPP isminde bir şirketi vardı). HPP şirketi ve Wang şirketi rakip işletmelerdi ve piyasada HPP'nin birçok ürünü Wang ürünlerinden daha iyi olarak görülüyordu. Bu sebeple Lernout, HPP şirketinin sahibiyle tanışmak istemişti. Tanışmalarından sonra yavaş yavaş arkadaş olmuşlardı. 1987'de birlikte yola çıkmadan önce, Pol Hauspie'nin önerisiyle Ardennes ormanlık arazisinde birlikte birkaç gün tatil yapmışlardı. Bağlantıları ve ortak aktiviteleri arttıkça arkadaşlıkları pekişmişti.

Kurucuların en başından beri en büyük hedefi, konuşma ve dil teknolojisinde dünya lideri olmak, akla gelebilecek tüm konuşma ve dil teknolojisi uygulamalarının üretimini ve dağıtımını yapmaktı. Bu hedefe ulaşabilmek için konuşma ve dil teknolojisinde dünya standartlarında statüye sahip üç Belçikalı laboratuvarla lisans sözleşmeleri imzaladılar.

Lernout ve Hauspie, Ypres[1] çevresindeki geniş bir mahallede faaliyetlerine başlamışlardı. Şehirlerini dünyaca ünlü ve önemli bir yer haline getirmek için ellerinden geleni yapmakta kararlıydılar. L&H ilerleyen süreçte yerel bir basketbol kulübünden

[+] Arş. Grv., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Anabilim Dalı

[1] Ypres, Belçika'nın Felemenkçe konuşan topluluğuna dahil Flaman Bölgesi'nde bulunan Batı Flandre ilinde bulunan bir belediye ve bu belediye içinde bulunan bir yerleşim merkezidir.

Flandre Dil Vadisi (Flanders Language Valley) adlı bir dil teknoloji parkına kadar en geniş kapsamlı projelere sponsor olacaktı.

İlk hissedarlara, 18 ay içinde geri ödeme yapacakları sözü verilmişti. Dolayısıyla, para akışını sürdürmek için işletme, kuruluşunun en başından itibaren yeni yatırımcılar bulmak zorunda kalmıştı. Bu durum L&H'nin hikayesinin bitişine kadar devam edecek bir arayış anlamına da geliyordu. (De Witte ve ark., 2002). 14 yıllık para arayışı Lernout ve Hauspie'nin arkadaşlarına, tanıdıklarına, uzak akrabalarına, yerel esnafa (kasaplar ve fırıncılar da dahil olmak üzere) kadar uzanacaktı (Van Apeldoorn, 2001).

L&H'nin 1987'den sonraki ilk yılları biraz çalkantılıydı. Şirket finansal krizlerle dolu zor süreçler geçiriyordu. L&H çalışanlarına ve tedarikçilerine ödeme yapamıyor ve sürekli olarak icra memurlarıyla uğraşmak zorunda kalıyordu. Jo Lernout ve Pol Hauspie'nin bir hayali vardı ancak bu hayalleri gerçekleştirecek paraları yoktu. Jo Lernout ve Pol Hauspie'nin yatırımcıları çekmek için, onlara güzel bir hikaye anlatmaktan fazlasını yapması gerekiyordu. Potansiyel yatırımcılar somut başarı görmek istemişlerdi. Bu nedenle L&H asıl amacından saparak, nihai kullanıcılar için yeni ve pratik uygulamalar yapmak yerine, halihazırdaki temel konuşma teknolojilerini geliştirmeye ağırlık vermeye başlamıştı. Böylelikle Flaman hükümeti ve kontrol ettiği bir yatırım şirketi de dahil olmak üzere daha fazla kurum bu konuşma teknolojisine yatırım yapmaya başlamıştı. O dönemler analistler, konuşma ve dil teknolojilerini milyonlarca dolar değerine ulaşabilecek bir pazar olarak görüyorlardı.

90'lı yıllarda Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin gelişmesi özellikle de internetin günlük hayata girmesi; iş dünyasında, özellikle de ekonomik ve finansal düşüncede değişimlere neden olmuştu. O dönemler firmaların finansalları, kâr rakamı ve dağıttıkları temettü yatırımcılar tarafından önemsenmiyordu. Yatırımcıların beklentisi firmanın kâr elde etmesi veya temettü elde etmek değil, hisse senedi fiyatlarının artmasıydı. Özellikle teknoloji firmaları açısından yeni ürünleri, yeni teknolojileri ilk geliştiren olmak en önemli konuydu. Ürünler ne kadar hızlı geliştirilir ve pazara sunulursa, hisse senedi değeri o kadar büyük oluyordu. Birçok yatırımcının sadece birkaç ayda %200 ve %300'lük kazançlar elde etmesi herkesin iştahını kabartmıştı. Bu

durum Altına Hücum Dönemi[2] benzeri bir hal almaya başlamıştı. İlerleyen yıllarda bu değişim dünya genelinde muhasebe skandalları ve finansal krizleri beraberinde getirecekti.

Ancak Takvimler 1 Aralık 1995'i gösterdiğinde L&H hala kâr etmemişti ve satışları birkaç milyon Euro civarındaydı. Bu tarihten sonra L&H, ABD NASDAQ teknoloji borsasında işlem görmeye başlamıştı. L&H'nin Amerika da hisse senedi ihraç etmeye başlaması, şirketin gelişiminde doğal bir adımdı. New York borsasına giriş, sadece finansal kaynaklar için açlığı bastırmakla kalmamış, aynı zamanda L&H'yi uluslararası ve saygın hale getirmişti. Ancak, borsaya kote olması sonrası yurt içi ve yurt dışı yatırımcıların yüksek beklentileri, yönetimi her çeyrekte daha iyi rakamlar bildirmesi için büyük bir baskı altına sokuyordu. Borsaya kote olduğu 1. günün sonunda hisse fiyatları 11 $'dan 16 $'a yükselmişti. Yıllar içerinde fiyat çeşitli dalgalanmalar yaşasa da 92$'a kadara çıkacaktı.

Haftalık iş dünyası dergisi Trends okurları Jo ve Pol'ü 1996 yılının yöneticisi olarak seçmişlerdi. İkili dergiye verdikleri röportajda:

Etik açıdan, çizgiyi asla aşmadık. NASDAQ lansmanından önce Eylül 1995'te bakiyemizi inceleyen herhangi biri, defterlerimizde 72 milyon dolarlık kümülatif net zarar taşıdığımızı görebilirdi. İşletme sermayemiz kırmızı alarm veriyordu. Yine de en büyük varlığımız olan müşterilerimizin, tedarikçilerimizin ve personelimizin sadakati finansal tablolarda yer almıyordu. Bu tür şeyleri rakamlarla ifade edemezsiniz. Ancak çok önemlidirler. Hissedarlarımıza davranış biçimimizin tüm yönleriyle etik olup olmadığı her zaman sorgulanabilir (Trends 1997; Buelens, 2002; Kay, 2003,).

1997 itibariyle, Jo ve Pol'un en büyük hayali olan Flanders Dil Vadisi planları meyvelerini vermeye başlamıştı (Silikon Vadisi[3] benzeri bir bölge oluşturmak istemişlerdi). Jo Lernout ve Pol Hauspie bu tarz bir yerleşke ile konuşma ve dil

[2] Kaliforniya Altına Hücum (1848–1855) dönemi 24 Ocak 1848'de James W. Marshall'ın Coloma, Kaliforniya'daki Sutter's Mill'de altın bulması ile başladı. Keşif haberi 300.000 insanı ABD'nin ve etrafının çeşitli yerlerinden Kaliforniya'ya getirdi. Bu 300.000 kişinin yarısı kara yolu ile gelirken yarısı ise deniz yoluyla ulaşımını sağladı. Kaliforniya o dönemde göçmenler için şiddetli ve tehlikeli bir yer haline geldi.

[3] Silikon Vadisi, Kuzey Kaliforniya'daki San Francisco Körfez Bölgesi'nin güneyinde kalan; ileri teknoloji, inovasyon, risk sermayesi ve sosyal medya şirketlerinin küresel merkezi olarak görülen bölgenin gayri resmî adıdır. Coğrafi olarak kabaca Santa Clara Vadisi'ni kaplamaktadır.

teknolojisi üzerinde de çalışan diğer şirketleri de kendi şehirlerine çekmeyi planlamışlardı. Böylelikle çok sevdikleri şehirleri ve çevresinde en az iki bin iş imkanı yaratmayı umuyorlardı. Jo Lernout ve Pol Hauspie, dil teknolojisinin gelişmekte olan şey olduğuna ve Flandre'nin bu yeni endüstriyi geliştirmek için ideal yer olduğuna ikna olmuşlardı. Çünkü Belçika kapsamlı dil öğretimi olan çok dilli bir ülkeydi. 60 dönümlük sanayi sitesi 1999'un sonunda açılmıştı.

Çiftçilere, siyasi liderlere, bankacılara, bisiklet yarışçılarına, yerel işletmelere ve ev kadınlarına hitap eden Lernout ve Hauspie, önce yakın çevrede, daha sonra Batı Flandre eyaletinde ve son olarak Flaman bölgesi genelinde önemli bir rol üstlenmişti. L&H'ye yatırım yapmak, il ve bölge halkı için vatanseverliğin işareti haline gelmişti. Üstelik projenin güzel bir getiri sağlayacağı kesindi. Kraliyet prensi, başbakan, eyalet valisi ve çeşitli belediye başkanları, L&H'ye koşulsuz destek veriyordu.

Ancak, L&H'nin kurucuları, personel ve ortak seçimlerinde hiçbir zaman titiz davranmamışlardı. Örneğin, 1993 yılında L&H, adı skandallara karışmış iş adamı ve Super Club'ın eski başkanı Maurits De Prins ile anlaşmışlardı. 1996 yılında, en çok The Age of Intelligent Machines (1990) ve The Age of Spiritual Machines (1999) kitaplarıyla tanınan ve hakkında skandal iddiaları bulunan Ray Kurzweil'in şirketini (Kurzweil Applied Intelligence) satın almışlardı (L&H iflas ettikten sonra Kurzweil şirketini geri satın aldı. Şirket sonunda Cambium Learning Group, Inc.'e satıldı). 1996'da Gaston Bastiaens'i CEO olarak işe aldılar. Bastiaens teknoloji camiasında esas olarak başarısızlıkları ve Quarterdeck yazılım şirketindeki tartışmalı işlemleriyle tanınıyordu.

Lübnanlı Ermeni iş adamı Harout Khatchadourian, L&H' ye 36 milyon dolarlık bir yatırım yapmıştı. Harout'un adı, babası Aram Khatchadourian tarafından gerçekleştirilen bir vergi dolandırıcılığı vak'asına karışmıştı. Ancak bu konu hiçbir zaman mahkemeye taşınmamıştı. Yine de Khatchadourian isminin L&H ile ilişkilendirilmesi Flandre 'deki herkesi şaşırtmıştı.

L&H büyüdükçe, kasap veya fırıncıların yatırımlarının şirketin neredeyse doyumsuz olan sıcak para ihtiyacını karşılamak için artık yeterli olmadığı da ortaya çıkmıştı. Kurucular, planlarını gerçekleştirmek bir holding yapılanmasına ihtiyaç duymuşlardı (De Witte ve ark., 2002). Jo Lernout ve Pol Hauspie, L&H Holding'i kurmuştu. Pol Hauspie kurgulanan bir dizi karmaşık yönetim yapısı ve finansman planının baş kahramanıydı.

Daha sonraki süreçte, şirket devralmaları başlamıştı. L&H'nin satın aldığı şirketler; Mendez Translations (10 Eylül 1996), İspanyolca, Almanca ve İtalyanca çeviri Ajansı (5 Kasım 1996), Berkeley Speech Technologies (27 Kasım 1996), Kurzweil Applied Intelligence (16 Nisan 1997), Gesellschaft für Multilanguage Systeme (28 Mayıs 1997) ve hepsinden önemlisi ABD'deki en önemli iki rakibi Dictaphone Corporation (7 Mart 2000) ve Dragon Systems (27 Mart 2000) vardı. Birçok yatırımcı Dictaphone Corporation'ın 450 Milyon Euro borcu olması nedeniyle bu satın almaya karşı çıkmıştı. Ayrıca son iki satın alma L&H'deki, cironun neredeyse yarısının ABD'de üretildiği anlamına geliyordu. Bu durum, ayrıntılı hesapların SEC'e sunulması gerektiği anlamına da geliyordu. (Maremont, 1996; De Witte ve ark., 2002).

1997'de Microsoft, L&H hisselerin yaklaşık %8'ini satın almak için 45 milyon dolar değerinde yatırım yapmıştı. Bill Gates, Flandre Dil Vadisi açıldığında kişisel desteğini sunmak için Belçika'ya gelmişti. Aslında birçok önemli figür dil vadisinin açılışında oradaydı; Belçika başbakanı, Flandre'nin başkanı, önde gelen sanayiciler ve hatta Belçika tahtının prensi Philip bile açılışa gelmişti. 1999 yılında Intel Şirketi de L&H'ye 30 milyon dolar yatırım yapmıştı.

Bu karmaşık finansal yapılanmaya ek olarak holdingden bağımsız birçok dil geliştirme şirketi (Language Development Companies- LDCs) kurmuşlardı. Dil geliştirme şirketleri, belirli bir dil grubu üzerine ürün geliştirmek için L&H'nin temel teknolojilerinin lisanslarını satın alıyorlardı. Örneğin, dil geliştirme şirketi Arapça ve Hintçe dilleri için konuşma tanıma sistemleri geliştirmek üzere L&H'den lisans satın alıyordu. Kağıt üzerinde dil geliştirme şirketi bu dillere yönelik ürünleri geliştirip satıyor ve teknoloji lisansları için L&H'ye telif ücreti ödüyordu. Böylelikle L&H hasılatlarını arttırmaya devam ederken; maliyet ve gider kalemlerinin artmasının da önüne geçiliyordu. Ancak bu ve benzeri uygulamalar yatırımcıların ve yasal otoritelerin dikkatini çekmeye başlamıştı.

L&H'nin konsolide hasılatı, 1997 mali yılından 1998 mali yılına 184% artmıştı. 2000 yılının ikinci çeyreğinde, ticari alacaklar hesabı 128 % artarken, satışlar hesabı 104 % oranında artmıştı. Alacak tahsil süresi 1998 yılında 138 gün iken, iflas öncesi altı aylık dönemde 160 güne uzamıştı.

L&H'nin 2000 yılı faaliyet verileri Flandre'de çok yakından incelenmezken, ABD'de SEC' in radarına takılmıştı. L&H kredi temerrüdüne dayalı swap sözleşmesi gibi birçok tekniği

çeşitli kredi risklerini bilanço dışında tutmak için kullanmıştı. Ayrıca Artesia Bank L&H'ye, 1998 ve 1999 yıllarında toplam 28 milyonluk Euro'luk köprü kredi[4] sağlamıştı. Daha sonra bu paranın sahte satışlar için kullanıldığından şüphelenilmeye başlandı. Aslında bu ve benzeri krediler Güney Kore'de dolambaçlı yollardan satışlara dönüştürülmüş; hasılat ve bunlara bağlı ikramiye artışını artıran sözleşmeler yapılmıştı.

Finansal tablolar, L&H'nin 2000 yılının ilk çeyreğinde satış hasılatının %52'sinin Güney Kore'den geldiğini göstermekteydi. Bir yıl içinde, satışlar 608 kat artmıştı. 1999 yılının birinci çeyreğinde satışlar 97.000 $ iken, 2000 yılının birinci çeyreğinde 59 milyon $ olarak raporlanmıştı.

İki Wall Street Journal muhabiri, bu muhteşem büyümeyi araştırmak için Güney Kore'ye gitmişti. Ancak Güney Kore'de dikkat çekici verilerle karşılaşmışlardı. L&H'nin iş yaptığını iddia ettiği 18 müşteriden 3 tanesi L&H'in müşterisi olmadıklarını beyan etmişlerdi. Diğer 3 tanesi, L&H'den yaptıkları satın alma işlemlerinin, şirketin raporladığından daha düşük olduğunu belirtmişlerdi. Bir şirket, L&H'den hiçbir şey almadığını ama L&H'ye satış yaptığını beyan etmişti (Jensen, 2003).

L&H, tüm bunların bir yanlış anlaşılma olduğunu göstermeye çalışmıştı. Bu süreçte Denetim firması KPMG ile olan anlaşmalarını sonlandırmış ve CEO Gaston Bastiaens görevden alınmıştı.

Ancak tüm bu yaşananlara rağmen L&H Holding 27 Temmuz 2000'de, görevden alınan eski CEO'su Gaston Bastiaens'e 625.000 hisse senedi satmıştı. Bastiaens hisse başı 40 € öderken, hisselerin piyasa fiyatı 30 € idi. Bastiaens, hisseleri satın almak için Artesia Bank'tan 25 milyon $ borç almıştı. Satıştan elde edilen tutar doğrudan kısa vadeli yatırımlara yatırılmıştı (De Standaard, 2003). Ancak bir dizi transfer işlemi, teminatların çift kullanımı ve gizli yeniden yatırımlar, L&H'nin aynı parayı iki kez kullanmak istediği izlenimini vermekteydi. Bu şeffaflıktan uzak işlemler medya tarafından ciddi bir şekilde eleştirilmeye başlanmıştı. Tüm bunların üzerine yeni CEO Philippe Bodson PricewaterhouseCoopers (PwC) ile finansal tabloları tekrar incelemesi için anlaşmıştı.

PwC, L&H'nin Güney Kore'deki Eylül 1999 ile Haziran 2000 arasındaki yaklaşık 160 milyon dolarlık satışlarının %70'inin sahte satış olduğunu tespit etmişti. Güney Kore

[4] Bir kaynaktan sağladığı kredi eline geçmeden önce satın alma işlemi gerçekleştirebilmesi için ödünç alacak olana açılan kısa vadeli kredi.

biriminin yöneticileri, L&H'nin yeni üst yönetimini ve denetçileri kandırmak için oldukça karmaşık stratejiler geliştirmişlerdi.

L&H Kore yapılan hileyi gizlemek için denetçilerden gizli iki plan yapmıştı. KPMG'den gizlenen ek mektuplara göre, L&H Kore bankalarla faktöring sözleşmesi imzalamıştı. Sözleşme uyarınca bankalar L&H Kore'nin müşterilerinden para toplayamazlarsa parayı L&H'den tahsil edebileceklerdi.

İkinci plan ise L&H Kore müşterilerinin sözleşmelerini 3. taraflara devretmesini içeriyordu. Sözleşmeleri devralan 3. Taraflar, teminatı L&H tarafından sağlanan kredilerle ödemeleri gerçekleştiriyorlardı.

Özetle, bu stratejileri uygulayarak L&H Kore kendi kendine ödeme yapıyor ve satışlarını olduğundan yüksek gösteriyordu. PwC, L&H Kore'nin, müşterilere ve üçüncü taraflara 'denetçilerle uğraşmanın verdiği rahatsızlığı' telafi etmek için ayrıca para ödediğini tespit etmişti.

Soruşturmada ayrıca, L&H Kore'nin satışlarının büyük bir kısmının çeyrek sonunda imzalanan sözleşmelerden geldiği, böylece yöneticilerin üç aylık satış hedeflerini karşılayabildiği ve milyonlarca dolarlık ikramiye alabildiği ortaya çıkmıştı. Örneğin, 2000 yılının ikinci çeyreğinde L&H Kore tarafından kaydedilen hasılatın %90'ı, çeyreğin son dokuz gününde imzalanan 30 anlaşma ile elde edilmişti. Ancak L&H Kore, bu sözleşmelerin 21'ini daha sonra iptal etmek zorunda kalmıştı, çünkü müşteriler – çoğu küçük start-up'lar – ödeme yapabilecek finansmana sahip değillerdi (Carreyrou, 2001). Hatta bu skandala dahil olan yöneticilerden biri işten çıkarılmadan önce 25 milyon dolarlık satış hedefi primi kazanmıştı.

21 Eylül 2000 tarihinde SEC, L&H'nin finansal raporlamasına ilişkin resmi bir soruşturma başlattı. Bu yaşananlara rağmen yerel halk ve siyasi figürler L&H'ye desteklerini dile getirmeye devam etmişlerdi. Hatta ortaya bir komplo teorisi bile atılmıştı. İnsanlar, ABD hükümetinin bir Belçika şirketinin böylesine kritik bir teknolojiye sahip olmasını istemediğini düşünüyorlardı. Bu komplo teorisine göre konuşma tanıma teknolojisi, özellikle askeri alanda kullanımı göz önünde bulundurulduğunda, tamamıyla ABD'nin kontrolü altında olmalıydı ve L&H ortadan kaldırılmalıydı. Onlara göre şirketin çöküşünün nedeni bir CIA komplosuydu.

9 Kasım 2000'de L&H yönetimi iki basın bülteni yayımladı. Birincisinde 1998, 1999 ve 2000 yılının ilk iki çeyreğine ait hesaplarda "bazı hatalar ve düzensizlikler bulunduğunu" kabul ettiler. İkincisinde ise, Jo Lernout ve Pol Hauspie istifalarını duyurdu. Ypres mahkemesi, 12 Kasım 2000 tarihinde bir ön soruşturma başlattı.

26 Nisan 2001'de Belçika Adalet bakanlığı şirket kurucularının sahtecilik, yıllık mali raporların tahrif edilmesi ve fiyat manipülasyonu şüphesiyle tutuklanmasını emretti. Jo ve Pol 9 hafta süreyle gözaltında tutuldular. Şirketin faaliyetleri, bu süreçte devam etti; güvenilir bir kurtarma planı oluşturulmaya çalışıldı. Ancak ticaret mahkemesi hakimi Michel Handschoewerker, ilerleyen günlerde kurtarma planının fiilen bir tasfiye planı olduğu sonucuna vardı ve şirketin iflasına karar verildi.

İflas en çok küçük yatırımcıyı vurdu. Herhangi bir gerçek teminat olmaksızın kredi vermiş bankalar büyük zararlara uğradılar. Asya, ABD ve Belçika'da birçok dava açıldı. Birçok insan işsiz kaldı. Flandre'nin yerel halkı çok büyük bir travma geçirdi. Flanders Dil Vadisi hayalet bir kasaba haline dönüştü.

Dolandırıcılık davası 21 Mayıs 2007'de Gent Temyiz Mahkemesi'nde başladı. Duruşmanın ilk gününe yüzlerce kızgın yatırımcı katıldı. Katılımın yüksek olması nedeniyle duruşma bir kongre merkezine alındı. KPMG de davaya hem tanık hem de davalı olarak katılmıştı. Yirmi bir L&H yöneticisi ve çalışanı muhasebe sahtekarlığı ve hisse senedi fiyatlarını manipüle etmekle suçlandı. Yaklaşık 50.000 kişinin para kaybettiği iddia edildi.

Gent'teki Temyiz Mahkemesi, eski konuşma teknolojisi şirketi Lernout & Hauspie'nin kurucularını finansal dolandırıcılıktan suçlu buldu. İkisi de beş yıl hapis cezasına çarptırıldı. Hakkında 8 milyon Euro tazminat istemiyle dava açılan KPMG suçsuz bulundu.

İstenenler:

1. Verilen bilgilere dayanarak, KPMG'nin fark etmesi gereken potansiyel hile risklerini belirleyiniz.
2. Hileye neden olan durumları hile üçgenini göz önünde bulundurarak, tartışınız.
3. Hilenin ortaya çıkarılmasında KPMG'nin sorumlulukları nelerdi? Açıklayınız.
4. Vak'ada yer alan bilgiler ışığında, denetçiler satışlar ile ilgili hangi iddiaları incelemelidir? Neden?
5. Vak'ada yer alan bilgiler ışığında, denetçi alacak hesapları ile ilgili hangi iddiaları incelemelidir? Neden?
6. Satışlar ve Alacak Hesapları ile ilgili iddiaları doğrulamak için denetçi ne tür kanıtlar toplamalıdır? Her bir kanıt türünün, 4. ve 5. şıklarda belirlenen iddialar ile ilişkisini açıklayınız.
7. Eğer KPMG bu alacak hesaplarını doğrulamış olsaydı ve vak'ada yer alan cevapları almış olsaydı, Güney Kore'deki müşterilere satışlar ve bu müşterilerden alacaklar hesaplarının doğru tutarını elde edebilmek için ilave olarak hangi denetim kanıtlarını toplaması gerekirdi?
8. L&H'in denetçisi olsaydınız ve Güney Kore'deki müşterilerden vak'ada yer alan cevapları almış olsaydınız, denetim işlemi olarak müşteriye soruşturma yapar mıydınız? Neden?
9. KPMG'nin adının böylesine bir davaya karışmasının potansiyel sonuçlarını denetçinin iş riski bakış açısıyla değerlendiriniz.

Kaynakça

Buelens, M. (2002). Managementshock. Tielt: Lannoo.

Carreyrou, J. (2001). Lernout unit booked fictitious sales, says probe. Wall Street Journal.

De Standaard. (2003). Gerecht brengt rol van banken in L&H affaire in kaart. De Standaard.

De Witte, R., Van Aelst, L. and Van Peteghem, L. (2002). De L&H Files: Lernout & Hauspie, het verhaal en de geheimen. Tielt: Lannoo.

Kay, J. (2003). The truth about markets. London: Allen Lane.

Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. European Financial Management, 9(3), 379–406.

Maremont, M., (1996). Anatomy of a fraud. BusinessWeek. Erişim adresi: http:// www.businessweek.com/1996/38/b3493123.htm

Van Apeldoorn, R. (2001). De Windmakers: het Lernout & Hauspie-drama. Kalmthout: Biblio.

Trends, (1997). Verkiezing managers van het Jaar.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ
http://muhasebe.istanbul.edu.tr
linkedin/Muhasebe Enstitüsü
ISBN No: 978-605-07-0744-1