



VAK'ALAR 2018

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ**

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ**

VAK'ALAR 2018

Editör:

Prof.Dr. Göksel Yücel

İstanbul, 2018

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 eğitimi 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>

<https://www.facebook.com/muhasebe.enstitusu>

linkedin/ Muhasebe Enstitüsü

muhasebee@istanbul.edu.tr

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Avclar Kampüsü, İstanbul

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

İstanbul, 2018

Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 79

ISBN No: 978-605-07-0676-5

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Önsöz	1
Her Yönüyle Hastaş Olayı Mustafa A. AYSAN	3
Manchester United plc Göksel YÜCEL, Burcu ADİLOĞLU	21
Toshiba Skandalı: Bermuda Üçgeni Lerzan KAVUT, Nevzat GÜNGÖR	29
Batı Okulları Fatih YILMAZ	39
İllegal Olaylara İlişkin Ödemelerin Gider Boyutu: Platin A.Ş. Aslı TÜREL, Arif AYLUÇTARHAN	43
2001 Bankacılık Krizi: Yönetim ve Organizasyon Zafiyeti Nalan YAKAR, Ayça SÜER	47
Bir Şirket Satın Alması: Lucasfilm Limited Taylan ALTINTAŞ	57
Fortune Marketler Zinciri Burcu ADİLOĞLU, Nevzat GÜNGÖR	63
Araç Kiralama / Satın Alma Kararı: Garanti Filo Emre Selçuk SARI, Aslı TÜREL	77
Elektronik Araç Çağırma Hizmetlerinde Vergilendirme: Mulex B.V. Arif AYLUÇTARHAN, Ahmet TÜREL	83
Sinop Cam Sanayii A.Ş. Fatih YILMAZ	91

ÖNSÖZ

Enstitümüz eğitimde vak'a kullanılmasının önemine duyduğu inanca, her yıl telif vak'alar yayınlama uygulamasına bu kitapla devam etmektedir. Vak'aların önemli hedefi tartışmalara esas teşkil etmek olmakla birlikte, çalışmalarını kendi başına inceleme yapmak için de yararlı olacağına inanıyoruz.

İlk vak'amız bundan elli yıl kadar önce, henüz ülkemizde sermaye piyasaları oluşmadan gerçekleştirilmiş ve büyük bir başarısızlıkla sonlanmış Hastaş'ın hikayesidir. Prof.Dr.Mustafa A.Aysan'ın doçentlik yıllarında yaptığı incelemenin günümüz için de ibret verici olduğunu düşünüyoruz.

Göksel Yücel ve Burcu Adiloğlu'nun hazırladığı, Manchester United vak'asının ele aldığı konu Simon Kuper'in ünlü "Futbol, asla sadece futbol değildir" ifadesini gündeme bir kez daha getirmeyi hedeflemiştir.

Prof.Dr.Lerzan Kavut'un Nevzat Güngör ile beraberce hazırladığı "Toshiba" vak'asının ilginizi çekeceğini düşünüyoruz. Uluslararası bir kuruluştaki yaşananlar yakın dönemde yankı yapmış hadiselerdendir.

Prof.Dr.Fatih Yılmaz'ın bu yayınıma iki vak'a ile katkısı olmuştur. Yeni olan Batı Okulları vak'asının yanısıra yakın geçmişimizle ilgili çok önemli bir stratejik işletme kararını, Sinop Cam Sanayii A.Ş.'nin kapatılmasını, birinci ağızdan yorumlar ile okuyabilirsiniz. Vak'anın ilgi çekici yönü Yılmaz'ın bunu akademisyenlik hayatının ilk yıllarında, hocası Prof.Dr.Mustafa A.Aysan'ın teşviki ile yazmış olmasıdır. Maalesef vak'a yazımına verdiği desteklerle tanınan Sevk ve İdarecilik Eğitim Vakfı artık yaşanamamaktadır.

Taylan Altıntaş'ın "Lucas Limited" vak'ası ise Holywood Muhasebesi olarak bilinen renkli konuya sizi dahil edecektir.

Arif Ayluçtarhan'ın birini Aslı Türel, diğerini Ahmet Türel ile hazırladığı iki adet vak'a ise güncel iki konunun vergi mevzuatı yönünden tartışılmasına imkan verecektir.

Nalan Yakar ve Ayça Süer ise çalışmalarında yakın tarihimizin büyük bankacılık krizini incelemiştir. Sadece 1998-2003 dönemini yaşayanların değil, günümüzde gençlerimizin de o krizden öğreneceği çok şey vardır.

Burcu Adiloğlu ve Nevzat Güngör'ün çalışmasında ise ünlü bir süpermarket zincirinin veri güvenliği ve veri ihlali konusundaki çok güncel bir durumu ele alınmaktadır.

Keza Emre Selçuk Sarı'nın Aslı Türel ile yazdığı satınalmaya karşı kiralama tartışmasının ele alındığı vak'a önemli bir finansal yönetim kararını tartışmaya açmaktadır.

Muhasebe Enstitüsü olarak, uygulamanın incelenmesine yer vermeyen işletmecilik eğitimlerinin yeterli yararı sağlamayacağı inancıyla vak'a eğitime, vak'a geliştirmeye ve yayınlamaya devam edeceğiz. Bu vesile ile elinizdeki bu kitabın basılması için katkıda bulunan Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı yönetimine, kitabın ortaya konmasındaki katkıları için Muhasebe Enstitüsü Müdür Yardımcıları Doç.Dr.Taylan Altıntaş ve Doç.Dr.Burcu Adiloğlu'na, Muhasebe Enstitüsü Sekreteri Mehmet Yılmaztaş'a şükranlarımı sunarım.

Göksel Yücel

Muhasebe Enstitüsü Müdürü

İstanbul, Kasım 2018

HER YÖNÜYLE HASTAŞ OLAYI

Mustafa A. AYSAN*

Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisinin 2018 yılının Eylül sayısında Dr.Muhsin Aslan bundan elli yıl önce, henüz sermaye piyasaları oluşmadan gerçekleştirilen bir bir halka açılma hadisesini ele almıştı. Hastaş A.Ş. olarak bilinen şirketin, bu girişimi önce büyük yankı yapmış, daha sonra ise büyük bir çöküntü ile noktalanmıştı. Yazarın, günümüz için ibret verici bu vak'a ile ilgili en temel kaynağı Prof.Dr.Mustafa A.Aysan'ın o yıllarda yaptığı incelemeler ve Banka Dergisinin 1970 Ocak sayısında (Yıl 7, Sayı1) yayınladığı yazıydı: Her Yönüyle Hastaş Olayı

Muhasebe Enstitüsü olarak bizler de Aysan'ın bu tarihi yazısını, yeniden gün ışığına çıkarmak istedik. Yaşananların günümüz için hala tazeliğini, ülkemizde ve Dünya'da koruduğunu düşünüyoruz. Akademik yaşantısında ve halihazırdaki çalışmalarında vak'a eğitimin önemini her zaman savunmuş hocamızın bu incelemesini okurlarımızın ilgi çekici bulunacağına ve eğitimde tartışmalara esas teşkil edeceğine inanıyoruz.

Kendisi bu tarihi yazısını aşağıdaki şekilde başlatmıştı:

"Bu yazıda okurlarımı, daha önce sunduğum bazı yazılardan parçalarla sıkılmamağı çok isterdim. Ancak, başındanberi büyük önem verdiğim ve bu sebeple yakından izlediğim HASTAŞ olayını bütün yönleri ile inceleyip ayrıntıları ile sizlere sunmayı ödev saydığım için, hoşgörünüze sığınarak bu yazıyı kronolojik bir temel üzerine kurmağa çalışacağım. Doç.Dr.Mustafa A.Aysan"

Yazının orijinalliğini korumak için, o dönemdeki Türkçe yazım ve dilbilgisi kurallarına müdahaleden özellikle kaçındık. Yararlı olacağına inanıyoruz.

Hastaş 1968'in Eylül sonunda doğarken, sermaye piyasasının incelemesi sırasında karşılaştığımız bu olay hakkında şöyle yazmıştık:

«Kuruluşunu endişe ile izlediğimiz ikinci kuruluş, «Halk Sektörü» gibi bir büyük ad ile ortaya çıkmış olan ve Eylül başında sermayesi 10 milyondan 100 milyona yükseltilen HASTAŞ'tır. Kurucular, kendi müesseselerini, Almanya'nın Krupp ve Volkswagen, Fransa'nın Reno, Amerika'nın Ford gibi şirketleri ile kıyaslamakta ve fakat nedense, kıyaslamalarda adı geçen şirketler gibi değil de, son yılların en kârlı işleri gibi görülen eğitim alanı ile işe başlamış bulunmaktadırlar. Gerçekten devletin

* Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

eğitim alanına tahsis ettiği kaynaklarını yıllar yılı dar tutulması bu alanı müteşebbisler için çok kârlı hale getirmiş, ortası ve yükseği ile mantar gibi ortaya çıkan özel yüksek okullar vasıtasıyla eğitim faaliyetleri, özel teşebbüsün çok kârlı bir yatırım alanı oluvermiştir.

«Bu tür müteşebbislerimizi uyarmak görevimizdir. Eğitim faaliyeti uzun vadede kâr sağlayamayacak bir iş koludur... Hisse senetlerine yatırım yapmayı düşünen okurlarımızı da bu noktada uyarmayı ödev biliriz.

*Sermaye piyasasının tanzimi ve teşviki ile ilgili kanunun çıkarılması çok gecikmektedir. Acele edilmezse, küçük tasarruflarını bir iki hisse senedine yatıracak olanlar zararlı çıkacaktır. »**

Bu olayı sermaye piyasası'nın, bankacılığın ve bütün mali piyasaların gelişmesi ve geleceği bakımından son derece ilgi çekici bulduğumuz ve HASTAŞ'ın kuruluşunda sermaye piyasası ile işletme yönetimi bilimi kurallarının uygulanmadığını tesbit ettiğimiz için, başından sonuna bütün gelişmeleri izleyerek, zaman zaman ilgilileri uyarmak, kaçınılması imkânsız bir ödev sayılırdı. Onun için 1968 Aralık ayında, Dergide yaptığımız uyarmayı daha geniş bir okuyucu gurubuna yayabilmek amacıyla, 26 Ocak 1969 tarihli «Yeni Gazete» de aşağıdaki yazıyı yayınlamak zorunda kalmıştık: **

«Sermaye piyasasındaki son gelişmeler ilgi çekicidir: piyasanın gelişmesi çeşitli ekonomik ve sosyal nedenlerle gerekli bulunmaktadır. Ancak henüz yürürlükte olan kanunlarımız, hisse senetleri ve tahvillerin satış usûllerini bir düzene bağlamamış, sermaye piyasasındaki muamelelerin, iyi niyetli halkın zarar görmesini önleyecek tarzda kayıtlanması henüz sağlanamamıştır. Öyle ki, Eylül'den beri çok yoğun hisse senedi reklâmı yapan bir şirketin, yapılan reklâmla aynı genişlik ve yoğunlukla bilânçosunu yayınlamaya mecbur tutulamamış olması, iyi niyetli yatırımcılara ve sermaye piyasasının uzun vadeli gelişmesine zarar verme ihtimalini yaratmış bulunmaktadır.

Ekim-Kasım 1963'te düzenlenen Sermaye Piyasası Seminerinde, tecrübeli sermaye piyasası uzmanları Profesör Eric W. Lawson ve Profesör M. Robins şu inancı belirtmişlerdi:

«... Amerika'daki Esham, Tahvilat ve Borsalar Komisyonu gibi maksada uygun tanzim hükümlerini tatbikle vazifeli bir murakabe mercii kurulmadan Türkiye'deki sermaye piyasasının yaygın bir şekilde genişlemesine meydan verilmemek icap ettiğine kuvvetle inanmaktayız. »

*) «İktisadî ve Malî Konjonktür», Banka Dergisi, Cilt: V, Sayı:10, Sh. 53.

**) Aralık 1968 içinde bu yazı, Cumhuriyet ve Milliyet Gazetelerine gönderilmiş, fakat yayınlanmamıştır.

Ekim 1964'de bir «Sermaye Piyasasının Tanzimi ve Teşviki» hakkında kanun tasarısı hazırlanmıştı. Bu çeşit murakabe hükümlerini içine alan tasarı henüz Millet Meclisindedir.

Özellikle T. Sinaî Kalkınma Bankasının, hisse senetleri alıcıları için yaptığı güven-sağlayıcı aracılıktan yararlanan sermaye piyasası, düzenleyici kanunun henüz çıkmamış olmasına rağmen, son derece hızlı bir şekilde beş mislini aşkın bir seviyeye çıkmıştır. Bu hız, son HASTAŞ tecrübesinden sonra daha da yükselecektir.

Ancak bu murakabe hükümlerinin yokluğu, hisse senetleri ve tahvillere aracılık yapan kurumların sorumluluklarını arttırmış bulunmaktadır. Halk yatırım kararlarını verirken, uzmanlık isteyen bu iş'te, aracı kuruluşların yardımına muhtaçtır. Aracı kuruluş, hisse senetleri ve tahvillerini satacağı şirketleri en az, aşağıdaki yönlerden incelemek zorundadır:

1-Şirketin kısa ve uzun vadeli malî durumu, son birkaç yıllık bilânçoları,

2-Şirketin son birkaç yıllık satışları ve kâr-zarar tabloları, satışların, şirketin iş kolu toplam satışlarına oranları,

3-Şirketin mamûllerinin kaliteleri hakkında bilgiler; mamûller hakkında müşterilerin düşünceleri,

4-Şirketin bulunduğu piyasadaki rekâbet gücü,

5-Şirketin yüksek yöneticilerinin vasıf ve tecrübeleri, orta kademe yöneticilerin yönetim kabiliyetleri,

6- Yüksek yöneticilerin görevi anlayış tarzları, özellikle hiç tanımadığı bir hissedarlar grubuna karşı, ilerde ortaya çıkabilecek sorumlulukları yüklenme kabiliyeti,

7- Yüksek yöneticilere (Yönetim Kurulu üyeleri dahil) tanınan haklar ve ödenen ve ödenecek ücretler,

8- Satılacak hisse senetleri ve tahviller karşılığında elde edilecek fonlarla gerçekleştirilecek projeler ve bu projelerin muhtemel kârlılık dereceleri,

İlgili kanun tasarısı ile kurulması öngörülen Sermaye Piyasası Denetleme Komisyonu, bunlara benzer incelemeleri yapacak olsa da kanunun çıkması, aracı kuruluşun yukarıda özellikleri belirtilen görevlerini ortadan kaldıramayacaktır. Fakat kanunun çıkmamış olması, aracı kuruluşun yukarıda özellikleri belirtilen fonksiyonlarına bir kamu hizmeti özelliği vermektedir.

HASTAŞ hisse senetleri ihracına aracılık yapan T. C. Ziraat Bankası şubelerinde, sermayesi 100 milyona çıkmadan önceki HASTAŞ'ın 10 milyon sermayeli bir bilânçosu yoktu. Elde edilecek 100 milyon lira ile gerçekleştirilecek projelerin

ayrıntıları ve muhtemel kârlılık dereceleri belli değildi. Şirketin kuruluşundan beri sağladığı hâsılat, yapılan masraflar ve kâr miktarı, kuruluş masrafları, son reklâm kampanyasının şirkete mal olma bedeli, hiç bir broşürde yoktu. Şirket yöneticilerinin eğitim ve tecrübe seviyeleri hakkında bilgiler yeterli değildi. Şirketin yüksek seviyeli yöneticilerine ödenen ve ödenecek ücretler belirtilmemiştir.

Bu hisse senetlerinden satın aldıktan sonra herhangi bir sebeple yatırımını paraya çevirmek isteyen hissedar için açık olan yollar yok gibi idi; T. C Ziraat Bankası'nın herhangi bir geri ödeme garantisi yoktu.

HASTAŞ Holding'e dahil olmak üzere kurulmuş bulunan 16 anonim şirketin sermayelerinin miktarı ve birbirleri arasındaki borç-alacak münasebetleri hakkında herhangi bir bilgi ve şirket mukaveleleri de yoktu!..

Bu yazı, HASTAŞ kurucularının iyi niyetinden şüphe edildiği için yazılmamıştır. Ancak sermaye piyasası oyununun kuralları vardır. Bu konuda acı tecrübeleri olan Batı ülkelerinde bu kurallar, kanun hükmündedirler ve hisse senedi satışlarının reklâmı tamamen yasak edilmiş, ya da son derece kısıtlanmıştır. Hızla gelişen sermaye piyasasının ihtiyacı, kanun hükümlerinin yaratılmasıyla kurallara uymanın zorunlu hale getirilmesidir. Sermaye Piyasasını Tanzimi ve Teşviki ve Serbest Mali Müşavirlik mesleğinin kurulması hakkındaki kanun tasarılarının kanunlaşması için vakit çok geçmiştir.»*

16 Şubat 1969 tarihli «Yeni Gazete» de aşağıdaki yazımız yayınlandı:

«Son yıllarda hisse senetleri satış hacminde hızlı bir gelişme olduğu için, sermaye piyasası muamelelerinin çok iyi denetlenmesini sağlamak, gün geçtikçe şiddeti artan bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Piyasadaki tahvil satışları, genellikle kurulup güçlenmiş şirketler tarafından yapıldığı ve aracı bankalar, ana para ve faizleri ödeme garantisi verdiği için, bu alandaki denetleme ihtiyacı daha az olsa da, şirketin gelecek kârlılık derecesi üzerinde bir «ümit» ten ibaret bulunan ve bu türlü aracı kuruluşlar tarafından benzer garantilerin verilmesine imkân bulunmadığı için, hisse senetleri satışlarının daha etkili bir denetime tabi tutulması, daha büyük bir ihtiyaç olarak belirmektedir.

Sermaye Piyasası ile ilgili kanun tasarısı, Millet Meclisi Komisyonundan çıkmış bulunmaktadır. Ümidimiz, tasarıdaki denetleme hükümlerinin iyi tespit edilmiş olmasıdır. Bu yazının amacı, hisse senetlerini halka satan şirketlerin çok sıkı bir denetlemeye tabi tutulması ihtiyacını iyice belirtmek için, ABD'de sermaye piyasasının denetlenmesini düzenleyen «Securities Act – Hisse Senetleri ve Tahviller Kanununun 1933'te kanunlaşmasından önceki dönemde, bu kanunun çıkmasına sebep olan ve ABD finansman tarihine geçmiş olaylardan birini hatırlatmaktadır. Bu olay 1880'de Alman asıllı bir aileden doğmuş Ivar Kreuger 'in işletmecilik tecrübesinden ibarettir.

* «Sermaye Piyasasını Korumak Gerek», Yeni Gazete, 26 Ocak 1969.

Ivar Kreuger, şüphesiz 1920'lerin en başarılı ve aynı zamanda en başarısız iş adamlarından biridir. Başarısı, zamanın Alman Hükümetine 125 milyon dolar tutarında bir borç verme anlaşmasına varacak kadar büyük, başarısızlığı kendi hayatına ve yüzlerce milletlerarası şirketin iflâsına mal olacak ölçüde dehşet vericidir.

Kreuger, Almanya'dan 20 yaşında Amerika'ya göç etmiş Kanada ve ABD de çeşitli işlerde çalıştıktan sonra 1907'de İsveç'e, beş parasız dönmüştür. 30 yaşında kendi firmasını kurmuş, Toll adında bir İsveçli mühendisle ortak olmuş, büyük inşaat işlerindeki başarıları sayesinde faaliyetlerini Finlandiya, Almanya ve Rusya'ya kadar yaygınlaştırmıştır. 1913'te kibrit işine girerek Rusya, İspanya ve Fransa hariç, bütün Avrupa ülkeleri ile Avrupa dışındaki 16 ülkede 250 kibrit fabrikası kurmuş, ya da satın almış, ABD'de birçok şirketlere ortak olmuş, 15 ülkede kibrit tekeli eline geçirmiş, 9 diğer ülkede fiilî tekel kurmuş, içinde Fransa ve Almanya'nın da bulunduğu 15 ülkeye, 400 milyon dolar tutarında borç vermiş, Romanya'yı ekonomik istikrarsızlıktan kurtarmış, bu zaman içinde teşebbüslerine ortak olmuş hissedarlarına yüksek kâr payları dağıtmıştır.

Kreuger imparatorluğu, birbirine hissedarlıklarla bağlanmış üç holding şirketine bağlı anonim şirketlerinin sahip olduğu fabrikalardan ibarettir. Uzaktan bakılınca ilişkiler açık ve nettir. Fakat 1933'ten önce Batı ülkelerinde hisse senedi ve tahvil ihraç eden şirketler iyi denetlenmediği ve muhasebe mesleği de az gelişmiş olduğu için, aslında basit bir muhasebe oyunundan ibaret olan ilişkilerin bütün kapsamı ile ortaya çıkarılabileceği için, Kreuger 'in intihar etmesi gerekmiştir. Bu oyun, bir anonim şirketler grubunda, bir anonim şirket alacağından, aynı guruptaki başka bir anonim şirketin borcunu teşkil edeceği ve sadece defter kayıtlarıyla bilânçoların sonsuza kadar kabartılabileceği hususudur. Sonunda anlaşılmıştır ki, büyük anonim şirketler gibi görülen bazı Kreuger teşebbüsleri, defter kayıtlarından ibarettir. Bazılarının statülerden başka şeyi yoktur; Kreuger 'in amacı, hisse senetleri ve tahviller satmaktır. Bunun için yatırımcıları iknâ edecek bilânçolar içinde yüksek rakamlar olmalıdır. Bu yüksek rakamları elde edebilmek için yüksek seviyede borçlu alacaklı üçüncü özel veya tüzel kişilere ihtiyaç vardır. Özel kişilerin bin anonim şirkete büyük ölçüde borçlanmaları imkânları sınırlıdır. O halde konuşamayacak tüzel kişiler yaratmalı, bunları da birbirlerine borçlandırıp alacaklandırmalıdır. Bu basit temel fikirden hareketle Kreuger 'in yıllar boyunca yaptıklarını izlemek, gerçekten bir akıl ve muhasebe jimnastiğidir. Fakat kader Kreuger 'in hayatına mal olan hatayı yapmasını önleyemeyecek, 1932 Ocak ayında bir Amerikan şirketinin Stockholm'a gönderdiği muhasebeciler, basit hileyi ortaya çıkaracaklar; bunu duyan Kreuger, 1932 Mart'ında hayatına son verecektir.

*Batı ülkelerinin yukardakine benzer acı tecrübeleri sermaye piyasasının sıkı kontrolünü ve bağımsız muhasebe uzmanlığı mesleğinin güçlendirilmesini gerektirmiştir. Bu tecrübelerden yararlanmak gerekir.»**

1969 Nisan ayı içinde Sermaye Piyasası'ndaki hisse senetleri ihraç hızı şirketler arasında bu yarışma halini alınca, Derginin Nisan sayısında, bu gelişmeyi sevinçle, fakat gelişmenin denetimsiz oluşunu üzüntü ile karşılamıştık:

«Geçen yıl içinde gelişmesi artan sermaye piyasası, gelecek için endişe verici gelişme hızına ulaşmış bulunmaktadır.

*Sermaye Piyasasının denetlenmesi konusunda, yürürlükteki Ticaret Kanunu'muz, geçici bir süre için yeterli sayılabilecek hükümlere sahip bulunmaktadır. Ancak, Ticaret Bakanlığı'mızın mevcut imkânları içinde bu maddelerin gerekleri uygulanamamakta ve bu yüzden geniş halk kitlelerinin ve sermaye piyasasının (aynı zamanda bütün bankacılık sistemimizin) büyük zarar görmesi ihtimalleri yaratılmış bulunmaktadır. Önümüzdeki günlerde ve özellikle bu ay sonundan itibaren, halka hisse senedi sunacak şirketlerin sayısı son derece artacaktır. Bu şirketlerin yöneticileri, aracı bankalar ve bu hisse senetlerine yatırım yapacak küçük tasarruf sahipleri çok dikkatli olmalıdırlar. Özellikle hisse senetleri çok teknik vasıfları olan «mal» lardandır ve bunları satın alacak olanların, hiç olmazsa, «bir bilene soralım» kuralını uygulamaları gereklidir.» **

Hisse senetleri ihraç hacminin artacağı konusundaki tahminimiz, çok aşırı ölçülerde gerçekleşmiş ve 1962-1968 arasında, 8.5 misli artarak yılda TL. 48 milyona ulaşan borsa-içi hisse senetleri satış hacmi, 29 Mart-23 Nisan tarihleri arasında astronomik denebilecek bir artış hızına varmıştır. Bu iki tarih arasında borsa içinde ve dışındaki hisse senetleri satış hacmi TL. 1,2 milyar'a ulaşmıştır! Mayıs 1969 sayımızın «İktisadî Durum» yazısı, bu gelişmeyi şöyle yorumluyor:

«Bir aydan az bir süre içinde ihraç edilmesi kararlaştırılmış olan hisse senetleri toplam değeri, 1968 yılı boyunca satılan hisse senetleri satış hacmi toplamının 25 mislidir. Plâtonik Hastaş ihracı hesap-dışı bırakıldığı takdirde dahi, diğer hisse senetleri satışlarının 25 günlük hacmi, 1968 yılı satış hacminin 4 mislinden fazladır. Hastaş'inkiler dışında kalan diğer hisse senetlerinin Nisan sonuna kadar tamamen satılmış olacağı muhakkak gibidir.

«Bu hızlı gelişmenin, denetlemeden uzak bir piyasa içinde gerçekleşmekte olması, çok üzücü ve sermaye piyasasının geleceği bakımından kaygı-vericidir. Hisse senedi satış kampanyasının hızlanmasında Hastaş'ın hisse senedi satış reklâm ve çabaları büyük ölçüde etkili olmuştur. Bu kadar kolay hisse senedi satışının mümkün olduğunu gören başka şirketler, sermaye piyasasındaki fon arzı tüketilmeden

* «Sermaye Piyasasının Denetlenmesi Şarttır», Yeni Gazete, 16.2.1969.

*İktisadî Durum, Banka Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 4, Sh. 44.

*faydalanmak kaygısı içinde hemen hisse senedi ihracına yönelmişlerdir. ... güçlü ve başarısını ispatlamış şirketlerin bu konudaki aceleciliğinin iyi yönü, yatırımcı tasarruf sahiplerine seçim imkanının verilmiş olmasındadır. Bu yarışın denetlemeden uzak bir piyasa içinde birdenbire ortaya çıkması da meselenin kaygı-verici yönüdür. Bu yarış sonunda ortaya çıkacak şirket başarısızlıklardan zarar gören iyi niyetli yatırımcıların haklı hayâl kırıklığı, sermaye piyasasındaki gelişmeyi durdurursa, sorumluluk denetleme hükümlerinin sağlanmasını geciktirenlerin ve ihmal edenlerin olacaktır. ** »*

HASTAŞ'la ilgili ilk incelemeler sonunda, Ticaret Bakanlığı ve T.C. Ziraat Bankası yetkililerinin, basın ** bankacılarımızın düşündüklerinden çok daha önemli bir olayla karşılaştığımızı tesbit etmek zor olmamıştır. Sermaye Piyasasındaki hızlı gelişmeyle birleşince olayın önemi büsbütün artmıştır. Bu gelişmeler içinde hergün büyüyerek bütün ekonomiyi kapsamına alacak eğilim gösteren meseleye çözüm yolunun, Batı ülkelerdeki acı tecrübelerle geliştirilmiş denetleme usûl ve kurallarının ülkemizde derhal uygulanmasını sağlamaktan geçtiği de şüphesizdi. Bu sebeple 23 Mart 1969'da HASTAŞ'ın Genel Kuruluna ve 25 Nisan 1969'da Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Hey'etinin «*Sermaye Piyasasının Tazimi ve Teşviki ile ilgili Kanun Tasarısının Eleştirilmesi*» konulu açık oturumuna katıldık.

HASTAŞ'ın Genel Kurulu, bir Anonim Şirket genel kurulu olmak niteliğinden uzaktı. Daha ziyade 1950'lerdeki bir siyasî parti ocağının kongresine benziyordu. HASTAŞ'ın 1 milyarlık hisse senedi satış kampanyasını açtığı zamana rastlayan açık oturum'un, zamanı iyi seçilmiş, fakat görüşmeler, belirli bir kanun tasarısının teknik hükümleri üzerinde yoğunlaştırıldığı için, mevcut hukuk kuralları ve yürürlükte bulunan düzen içinde Sermaye Piyasası'nın denetleme yolları araştırılamamıştır. Açık oturum paneline sorulan sorularla konu ele alınmak istenmiş, fakat meselenin doyurucu şekilde tartışılması sağlanamamıştır. Bunun üzerine bu açık oturumla ilgili görüşlerimizi veren bir yazıda***, Sermaye Piyasa'mızın içinde bulunduğu şartlar altında halka açılmayı düşünen şirketlerimizin yöneticilerine, sermaye piyasası gelişmiş ülkelerdeki acı tecrübeler sonunda tesbit edilmiş bulunan aşağıdaki kurallara uymaları tavsiye edilmişti:

«1 – Gelecek zaman içinde gerçekleştirilecek projeler üzerinden halka hisse senedi satmak isteyen bir anonim şirket, düşünülen projelerde başarısını ispat etmiş bir yöneticiler ekibini bir araya getirmeden halka açılmamalıdır.

«2 – Bu tür projelerle, bir tek mal, ya da hizmet üzerine, bütün yönetim kabiliyetinin yoğunlaştırılması, başarının çok çabuk ispatlanması imkânlarını

** İktisadî Durum, Banka Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 5, Sh. 55.

*** Hastaş doğarken iki büyük gazetenin iki baş makalesi ve destekleyici haberlerinden önemli güç almıştır.

yaratacaklardır. Başarının gözle görülür delilleri ile ispatlanması gecikirse, halka açık anonim şirketlerde, yöneticilerin rahat çalışma imkânını ortadan kaldıracak huzursuzluklar çabuk başlayacak ve kalabalık hissedarlar gurubu, yöneticiler karşısında büyük bir olumsuz güç şeklinde belireceklerdir.

«3 - Halka açılan anonim şirketler, yürürlükteki hukuk kurallarına titizlikle uymak zorundadırlar. Kalabalık hissedarlar gurubu, hukuk-dışı davranışları çabuk ortaya çıkacak ve şirketin tasfiyesi için gerekenleri yapacaklardır.

«4 - Hisse senedi, reklamlarla satılabilecek bir «mal» değildir. Bu malların satışı için açılacak büyük reklâm kampanyaları, birçok yanlış anlamalara ve büyük hissedarlar gurubunun kendilerini aldatılmış hissetmelerine sebep olabilecektir. Hisse senetleri satılırken, müstakbel ortaklara:

a. Aracı kuruluşun hisse ihracındaki rolü açıklıkla belirtilmelidir.

b. Şirketin mevcut ve gelecek durumu hakkında geniş bilgiler veren broşürler dağıtılmalıdır.

c. Bu broşürlerdeki bilgilerin gerçeklere tam uygun olması, sağlanmalıdır; gerçek-dışı bilgilerin bu özellikleri ortaya çıktığı zaman, şirketin dağılması kuvvetle muhtemeldir.

«...reklâmlar, yanlış anlamalara sebep olabileceği için, halka açılan şirketler, hisse senedi reklâmı yapmamak zorundadırlar. Hisse senetleri, ilgili şirket, ya da proje hakkında çok geniş açıklamalar veren, en az 15-20 sayfalık broşürlerle ancak reklâm edilebilir. Bu broşürlerdeki bilginin doğruluk derecesi hakkında halkın güvenini sağlayabilmek için, bilgilerin şirketle ilgili olmayan kurumların imzasını taşıması şarttır. Bu kurumlar aracı banka ve diğer kuruluşlardır.

«5 - Halka açılan şirketlerin her zaman, bütün hesapları, bütün hissedarlara açık olmalıdır. Zaman zaman hissedarlara mâlf bilgiler verilmeli, bunlar gerçeklere uygun olmalıdır. Hesap ve muhasebe oyunları ve parlak sözlerle atlatılan genel kurul toplantıları, halka açık anonim şirketin hayatını kısıltacaktır.

«6 - Yürürlükteki Ticaret Kanunu'muz, kuruluş tamamlanmadan halka açılma yolunu açık bırakmış ise de, bütün kuruluş formaliteleri tamamlandıktan sonra halka açılmak, daha emin bir yoldur. Birdenbire büyük sermaye toplamak şart değildir. Önce bir tek proje için küçük bir sermaye toplanmalı, o proje başarıya götürüldükten sonra, ikinci proje için sermaye artırılıp halka açılmalıdır.

«7 - İç içe bir şirketler grubunun, arka arkaya büyük sermaye miktarlarını toplamak için halka hisse senedi satması, muhakkak başarısızlıkla sonuçlanacaktır. İşletme ekonomisinin değişmez kuralı, yeni fon kaynaklarının, eldeki toplanmış sermayenin verimli olarak kullanılmasından sonra, aranmasını gerektirir. Eldeki

parayı bankada tutarken, ek sermaye toplanmaya gidilmesi, eldeki paranın verimli bir şekilde kullanılmasını önleyecektir.

«8 - Elde bütün cephelerle uygulanmaya hazır proje olmadan halka açılmak, hem kurucular, hem de ortaklar için kötü sonuçları olan bir yoldur. Kalabalık hissedarlar gurubu, sabırsız olurlar; kısa zamanda başarılı sonuçlar görmeyince, yöneticilerin başarı imkânlarını da ortadan kaldıracaklardır. » *

Hürriyet Gazetesi'nin yayınında söylenenler, dosyalarımızda toplanan şirketin malî durumu hakkındaki bilgilere uymaktadır. Bu bilgileri ve Hastaş'la ilgili son bir buçuk yıllık gelişmeleri burada tekrarlamak gereksizdir. Ancak, Hastaş yöneticilerinin yukarıdaki kuralların hiçbirine uymadıkları görülmektedir. Bu kurallar çok güçlü olduklarından, Hastaş'ın mevcut yönetimle başarılı olması imkânsız derecede güç görülmektedir.

Bu güçlüğü o zaman tesbit ettiğimiz ve 1 milyarlık hisse senedi satış kampanyasını bu bakımdan çok tehlikeli gördüğümüz için, 23 Mart 1969'da Genel Kurul'da elde ettiğimiz bilgilerle yaptığımız bir incelemeyi de kamuoyuna sunmak istemiştik. 12 Nisan 1969'da ve onu izleyen günlerde kamuoyuna sunmağa çalıştığımız ve fakat imkân bulamadığımız bu yazıyı, şimdi burada almakta fayda vardır: *

«23 Mart 1969'da toplanan Genel Kurulu'na sunduğu bilânçoya göre, 31/12/1968 itibariyle, sadece % 19'u ödenmiş bulunan 100 milyon liralık sermayeyi, yurt dışına da taşırılan bir reklâm kampanyası ile 1 milyar liraya yükseltmek isteyen Hastaş yöneticileri, sermaye piyasasının geleceğini düşünenler için iyi niyetli, atılgan girişimin, başlangıçta Hükümetten, bir devlet bankasından, bir çok büyük gazeteden, bankacılık alanından, ilim çevrelerinden ve genellikle kamu oyunundan gördüğü hoşgörü, hattâ teşvikler, hayret verici bir şekilde belirli ölçüleri aşmış ve halkta hisse sentleri ve tahvillere karşı duyulan satın alma talebine zarar vermeğe başlamıştır. Çok geç kalmış olmakla birlikte, Ticaret Bakanlığı müfettişlerinin Eskişehir'de başlattığı soruşturmalar, guruba dahil 14 anonim şirketin varlıkları, borçları ve sermayeleri hakkında gerçeğe uygun bilgilerin kamu oyuna açıklanmasını sağlamalı ve sadece ismen «halka açık» olan HASTAŞ şirketlerinin iç yüzü, halka açıklanmalıdır. Var oldukları öne sürülen bu anonim şirketlerden hepsinin gerçekten var olmadığını ve bir kısmının kâğıttan anonim şirketlerden ibaret olduğunu düşündürtecek önemli sebepler ortada dururken, sermaye piyasasının geleceğini bu derecede tehlikeye düşüren bir girişimin, hukuk ve sermaye piyasasının kurallarına uygun tarzda yapılmasını sağlamakta, Ticaret Bakanlığı gerçekten geç kalmıştır.

* Yukarıda sözü geçen yazıdan.

* İlk iki makalemizi yayınlayan Yeni Gazete 'ye bu yazı 12.4.1969 da gönderilmiş, fakat yayınlamamıştır.

1- 23 Mart 1969'daki Genel Kurul'a gelen şirket ortaklarına bir hükümet programına benzeyen ve bilânço ve kâr-zarardaki kalemler hakkında hiçbir açıklamayı içinde bulundurmayan faaliyet raporunun, Spor ve Sergi Sarayı'nın kapısında dağıtılması, Ticaret Kanunu'nun 325'inci maddesin aykırı iken, toplantıya gelen Ticaret Bakanlığı görevlisi, toplantının yapılmasına izin vermiştir. Bu genel kurula katılan bir kısım ortaklar tarafından, kanunun âmir hükmü tersine «iş yılına ait bilânçonun» toplantıdan en az 15 gün önce pay sahiplerinin tetkikine arzedilmediği ifade edilmiş, fakat bu konudaki sorular, yönetim kurulu tarafından cevapsız bırakılmıştır.

2- Faaliyet raporundan ayrı iki sayfa üzerine basılmış şekilde dağıtılan bilânço ve kâr-zarar tabloları, şirket yetkililerinin imzalarını taşımamakta ve birbirini tutmamakta iken, bu konuda yapılan tenkitler de cevapsız kalmıştır. Bilânço ve kâr-zararın bu durumu, Ticaret Kanunu'nun «Bir tacirin tuttuğu defterlerin birbirini teyid etmesi şarttır. Aksi takdirde defterler delil olmaktan çıkar» diyen 82'nci maddesine aykırı bulunmaktadır. Bilânçoda gösterilen birikmiş amortismanlar rakamının, kâr-zararda gösterilen amortisman masraflarına eşit, ya da ondan fazla olması çok basit bir kayıt tutma kuralı ve iki belge arasındaki uygunluğun da temel şartı olduğu hâlde, HASTAŞ Öğretim ve Sağlık Kurumları Anonim Ortaklığı'nın 31/12/1968 tarihli bilânçosunda gösterilen birikmiş amortismanlar 19911,60 TL, buna karşılık aynı tarihi taşıyan kâr-zarar hesabındaki amortismanlar 160311,07 TL'dir. Bu durum, muhasebenin temel kurallarına göre olması gerekenin tam tersidir.

3- Ortaklara sunulan bu kâr-zarar ve bilânçolara güvenilmesini imkânsız hâle getiren başka unsurlar da vardır: Faaliyet raporu kurulmuş ya da kurulmakta olan 13 anonim şirketten söz ederken, bilânçoda sadece dört iştirâk gösterilmiştir. Şirketlerden en az 9 tanesinin, bu bilgilere göre kuruluş hâlinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak faaliyet raporunda bilânçoda gösterilen ve gösterilmeyen iştirâklerin varlıkları, borçları ve sermayelerinin ayrıntıları hakkında bilgi yoktur. Bilânçoda gösterilen «ilk tesis ve taazzuv giderleri» rakamının son derece düşük gösterilmiş olması, bu konuda bir tahmin yürütmeyi mümkün kılmaktadır. Bu rakkam 590343,46 liradan ibarettir. Son altı aydır, HASTAŞ yöneticileri tarafından yönetilen ve çok aşırı sınırlara ulaşmış bulunan reklâm kampanyası mâliyetinin bu seviyenin üstünde olacağı kolayca tahmin edilebileceğinden, HASTAŞ Öğretim ve Sağlık Kurumları Anonim Ortaklığı'nın bilânçosunda gösterilen ve gösterilmeyen iştirâklerin varlıkları arasında «İlk tesis ve taazzuv giderlerinin» önemli rakkamlara ulaşmış olacağı öne sürülebilecektir. Bütün HASTAŞ grubunun sözü geçen giderleri hakkında ortaklara bilgi verilmemiştir.

4-Bilânçoda gösterilen 100 milyon liralık sermayenin 31.12.1968'de 80.808.185 lirası ödenmemiştir ve şirketin kullandığı tabirle «ortak bonoları» hâlinedir. Sermaye taahhüdünden doğan ortak borcunun özelliği ve pay sahiplerinin kanunda tayin edilmiş hakları değişmediği için, bu miktarı ödenmemiş sermaye olarak kabul etmek gereklidir. Bu rakkamların kullanılması ile yapılan hesaplamalar, şirket

sermayesinin 100 milyon liraya çıkarılması işleminin kanuna uygunluğu hakkında da şüpheler yaratmaktadır. Şirket sermayesinin 100 milyon liraya çıkarılmadan önceki seviyesi 10 milyon liradır. Ticaret Kanunu'nun 391'inci maddesine göre «yeni hisse senetleri çıkarmak suretiyle sermayenin arttırılmasına karar verilmesi için» esas sermayeye karşılık olan hisse senetlerinin tamamının ödenmesi şarttır. Kanununun 285. maddesine göre, arttırılan sermayenin dörtte birinin de tescilden önce ödenmiş olması gerekir. Arttırılan 90 milyonun dörtte biri 22,5 milyon liradır. Sermaye arttırılmadan önce ödenmiş olması şart olan 10 milyon lira da eklenince 32,5 milyon liraya ulaşılmaktadır. Oysa 31/12/1968 tarihli bilânçoda gösterilen 100 milyon liralık sermayenin sadece 19 milyon liralık kısmı ödenmiştir. Bu sebeple de şirketin ancak Şubat 1969'da tescil edilebildiği genel kurulda şirket yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Fakat 31/12/1968 itibarıyla yaptığımız yukarıdaki hesaplama, sermaye 100 milyon liraya çıkarılırken, şirket genel kurulunun arttırma kararını aldığı anda, 10 milyon liralık ilk sermayenin tamamen ödenmemiş olabileceği hususunda güçlü bir karine yaratmaktadır. Anlaşılan, şirket yöneticileri, ortak bonolarını «ödenmiş sermayeden » saymaktadırlar. Bu konuda son söz, hukukçuların olsa da, işletme ekonomisi ve sermaye piyasasının kuralları ile anladığımız kadarıyla hukuk kuralları, ortak bonolarının ödenmiş sermaye addolunamayacağını göstermektedir. Eğer ortak bonoları ödenmiş sermayeyi temsil edemez ise, ilk sermaye arttırımı işlemi, Ticaret Kanununun 391'inci maddesi hükmüne aykırıdır.

5- Yine işletmecilik prensipleri, yeni sermaye kaynaklarına başvurmadan, eldeki fonların verimli alanlarda kullanılmasını gerektirirken ve eldeki paraların verimli alanlarda yatırıldığı açıklanmadan, sermayenin bir milyar liraya çıkarılması amacıyla büyük bir reklâm kampanyası açılması, sermaye piyasasının çok daha büyük ölçüde zarar görmesi ihtimallerini yaratmış bulunmaktadır.

HASTAŞ olayını gerçek içyüzü ile kamu oyuna açıklamak, hükümetin sorumluluğudur. Bu olayla ilgili gerçeklerin açıklanması için, bütün ekonomiyi uzun yıllar olumsuz yönde etkileyecek ve faaliyet raporuna göre 32 bin, son ilânlara göre 50 bin iyi niyetli HASTAŞ ortağının hayâllerini kırarak büyük bir sarsıntının ortaya çıkması beklenmemelidir. Düşünülmelidir ki, daha başlangıçta, HASTAŞ kurucularının Ticaret Kanununun halka açılan şirketler için koyduğu kayıtlara uyması sağlansa, büyük bir devlet bankasının hisse senetlerinin satışına aracılık yapması önlenirse ve reklâma uygun olmıyan hisse senetleri satışları için reklâm yasağı konesa, özette sermaye piyasası kuralları ile eksik de olsa yürürlükteki Ticaret Kanunu hükümlerine tam olarak uyulması sağlansa, HASTAŞ problemi belki de hiç doğmıyacaktı. Şimdi HASTAŞ Hükümet için oldukça büyük bir problemdir. Yapılacak ilk iş reklâm kampanyasını durdurmak ve bütün hesapları kamu oyuna, hiç değilse 50 bin ortağa açıklamaktır. Bu iki davranış problemin daha çok büyümesini önliyecektir; fakat Hükümet için bundan sonra, ortaya çıkan hak ve sorumlulukların tayin edilmesi gerekecektir. »

Hastaş'ın sakat doğması sırasında önemli stratejik hatalar yapılmıştır ve bu hataların bedeli çok pahalıya ödenecektir.

Bu hatalardan birisi, Ticaret Bakanlığında yapılmış, sermayesi tamamen ödenmemiş bir şirkete, sermaye artırma izni verilmiştir. Bu yetmiyormuş gibi, ikinci ve daha önemli bir hata, yine Bakanlıkta yapılmış, Ticaret Kanununun açık hükmüne aykırı olarak, Hastaş yöneticileri, Halka açılırken, bir «İzahname» yayınlamaya zorlanmamıştır.

İkinci ve hepsinden önemli olan hatalar, T.C. Ziraat Bankası'nın şirketi ve yöneticileri hiç incelemeden hisse senetlerinin satışına aracılık yapmış olmasıdır. Sermaye Piyasasının kuralları, hisse senedi ve tahvillerinin satışına aracılık yapacak kuruma ağır sorumluluklar yüklemektedir:

" Sermaye piyasasındaki büyük denetleme boşluğu ..., ticaret bankalarımıza bu konuda büyük bir sorumluluk ve bankacılarımıza önemli bir ekonomik kalkınma ödevi yüklemektedir. Aşağıda, bu sorumluluğun normal ölçüler içinde güven altına alınmasını sağlayabileceğine inandığımız bir incelemenin safhaları, ana hatlarıyla belirtilmeye çalışılacaktır:

1. Tahvil ve hisse senetlerinin halka satışına aracılık yapılacak şirketin, ticaret bankalarımızda özel olarak bu amaçla yetiştirilmiş uzmanlar tarafından iyice incelenmesi sağlanmalıdır. Bu tür incelemelerin örnekleri yurdumuzda vardır. T. Sınâî Kalkınma Bankası, orta ve uzun vadeli kredi ve iştirâk talepleri ile ilgili olarak ekonomik, teknik ve mâlî olmak üzere üç kademeli bir inceleme yapmaktadır. Bu incelemeler, güçlü bir istihbarat teşkilâtı ile desteklenmesi gereken bir uzmanlık işidir. Bu araştırmaların bütün ayrıntılarıyla burada listelenmesine imkân yoktur. Ancak amaç, hisse senetlerinin satışına aracılık edilecek, ya da tahvillerine garanti verilecek şirketin gerçekleştireceğini söylediği projelerin güvenilir olup olmadığını tesbit etmektir. Batı ülkelerinde, aracılık fonksiyonunun özel devlet izni ile kurulan uzman kurumlar tarafından yapılmakta olması ve bu tür faaliyetin ticaret bankaları tarafından yapılmasının yasaklanmış bulunması, bu işin çok özel bir uzmanlık alanı olmasındandır. Yurdumuzun şartları, henüz bu tür kurumları yaratamamış bulunmaktadır. Kalkınma bankalarımızın faaliyeti bu uzmanlığa çok yaklaşmaktadır. Ancak, ticaret bankalarımız, bu boşluğu dolduracaksa, bu uzman kurumlar doğuncaya kadar, kendi uzmanlarını bu alanda yetiştirmelidirler.

2. Hisse senetleri ve tahvillerin satışını isteyen şirketin güvenilir olduğu, özellikleri yukarıda belirtilen araştırma ve incelemelerle tesbit edildikten sonra, banka'nın sorumluluğu bitmemekte, söz konusu hisse senetleri ve tahvilleri satılacak halka karşı sorumluluğu başlamaktadır. Bunun için birçok ülkelerde yapıldığı ve Ticaret Kanunumuzda da «İzahname» adı altında belirtildiği gibi bir «Prospektüs» hazırlanmalıdır. Aşağıda bu prospektüsün neleri içine alması gerektiği açıklanacaktır. Ancak daha önce bankanın yapması gereken şeyler vardır. Bunlar şunlar olabilir:

a. Aracılık yapacağı şirkete, hazırlanacak prospektüs dışında hiçbir reklâm yapılmayacağını kabul ettirmelidir. Batı ülkelerinde hisse senedi ve tahvil satışlarında reklâm yasağı vardır. Arada sırada gazete ve dergilerde hisse senedi, ya da tahvil reklâmları şeklinde görülen ilânlar olaydan sonra yapılan bildirimlerden ibarettir. Olaydan önce reklâm yapılamaz. Yurdumuzda hukuk kuralı henüz tesis edilmediğine göre, hisse senetleri ve tahvil satışları reklâmlarından doğan sakıncaları ancak, aracı bankalar önleyebilecektir. Bu sakıncalar, satılan bu «mallar»ın reklâma uygun olmamasından doğmaktadır. Faaliyette bulunan, hele hiç faaliyete başlamamış bir şirketin, mevcut veya gelecek faaliyetlerini, yanlış anlamaları önleyecek tarzda reklâmla halka anlatmak imkânsız olduğu için, bu faaliyetlerin sonuçlarıyla değerlendirilecek ya da değerden düşecek hisse senetleri ile tahvilleri de reklâm etmek imkânsızdır. Reklâmlara izin vermek, çok önemli yanlış anlamalara sebep olacaktır.

b. Aracılık isteyen şirket, genellikle, bir sermaye artışından sonra bankaya başvurmaktadır. Bu sermaye arttırma işleminin Ticaret Kanunu'muza uygun ve tam olarak gerçekleştirilmiş olup olmadığı çok iyi bir şekilde incelenmelidir. Sermaye artışından önceki şirket faaliyetlerinin de iyice incelenmesi gerektiğini tekrarlamaya lüzum yoktur.

c. Yürürlükte bulunan Ticaret Kanunumuz da halka açılacak anonim şirketler için bazı şartlar ortaya koymuştur. «... Kurucular, şirketin maksat, mevzu ve müddeti ve esas sermayenin miktarı ile her payın kıymetini kurucu veya idare meclisi azâlarına veya diğer kimselere sağlanan hususî menfaatleri ve sermaye olarak konan ayınları ve bu ayınlar mukabilinde verilecek karşılığı ve mevcut bir işletmenin veya bazı ayınların devir alınması esas mukavele hükümlerinden ise onun bedelini... gösteren bir izahname tanzim ederek halkı iştirake davet için ilân ettirirler.» diyen 281 inci madde bu bakımdan çok önemlidir. 282 inci maddeye göre bu izahname, yayınlanacaktır. 393 üncü madde, yayınlanacak izahnamelerin neleri içine alacağını göstermektedir. Aşağıda görüleceği gibi prospektüs'te bulunması gerekli hususları, yürürlükte olan Ticaret Kanunumuzda listelemiştir. Aracı bankalar, bu hükümlerin tam olarak uygulanmış olmasını, aracılığın şartları arasına koymalıdır.

d. Bankanın aracılığını isteyen şirket için en faydalı fon sağlama yolunun ne olduğu da tayin edilmelidir. Şirketin içinde bulunduğu şartlar altında hisse senetleri ihracına mı, tahvil ihracına mı, orta vadeli bir kalkınma kredisine mi, kısa vadeli banka kredisine mi ihtiyacı olduğu tesbit edilmeli ve en uygun görülen fon sağlama yolu şirket yöneticilerine gösterilmelidir.

e. Banka aracılığının özelliği, aradaki anlaşmayla açıkça tesbit edilmeli ve açıkça prospektüse yapılmalıdır. Banka hisse senetleri ve tahvillerden bir kısmını, ya da tamamını kendisi taahhüt ettikten ya da satınaldıktan sonra mı halka başvuracaktır; yoksa sadece satış aracılığı mı yapacaktır?

f. Şirketin fon ihtiyacı ne kadar şiddetli ve acildir? Bu ihtiyacı başka kaynaklardan daha çabuk ve ucuza sağlamak imkânları nelerdir?

g. Şirketin mevcut ortakları, şirketin geleceği hakkında neler düşünmektedir?

h. Sermaye Piyasasındaki şartlar, o sırada hisse senetleri ve tahvil satışları için uygun mudur? Özellikle, ihraç sırasında «malların» alıcı bulmamam ihtimali nelerdir?

i. Satılacak hisse senetleri ve tahvillerin mümkün olduğu kadar çok sayıda alıcılar arasında küçük miktarlarda yaygınlaşmasını sağlamak üzere ne gibi tedbirler alınabilir? Ana sözleşmede bu konuda hüküm konmuş mudur? Konmamışsa, bu konuda şirkete neler tavsiye edilebilir?

j. Ana sözleşmede, imtiyazlı hisseler tesis eden maddeler nelerdir? Bunlar, hisse senedi ve tahvillerin satış kabiliyetini nasıl etkileyecektir? Hisse senetleri Borsa'da kayıtlı mıdır? Kayıtlı değilse, şirket yöneticileri, hisse senetleri kote etmeyi kabul etmekte midirler?

k. Şirket genel olarak iyi yönetilmekte midir? Geçmişte alınan yatırım kararları isabetli olmuş mudur? Yönetimin geliştirilmesi için yapılabilecek tavsiyeler nelerdir? Özellikle, yönetim kurulu ve yüksek yöneticiler, halka açılmakla genişleyecek hissedarlar gurubunu aynı zamanda genişleyecek şirket faaliyetlerini yönetecek kabiliyette midir? Değilse bu konuda şirkete yapılabilecek tavsiyeler nelerdir?

l. Halka açılıştan sonraki dönemde özellikle hisse senetleri fiatlarındaki muhtemel değişimler neler olabilir? Halka açılıştan sonra, fiatların düşmesi için alınabilecek tedbirler nelerdir?

m. Şirketin malî piyasalardaki itibar ve kredisi nasıldır?

n. Ve nihayet, hisse senetleri için en iyi ihraç fiyatı ne olmalıdır?

3. Özetle şirketin, ekonomik, teknik ve malî yönden incelenmesi ve sermaye piyasasındaki şartların tesbit edilmesinden sonra kolay anlaşılır bir prospektüs yapılmalı ve muhtemel alıcılara kolayca ulaştırılmalıdır. Ticaret bankalarımızın şubeleri, bu amacı gerçekleştirmek bakımından uygun duyuru yerleri olacaktır. Bu prospektüs'te en az aşağıdaki bilgiler özetlenmiş olmalıdır:

a. Şirketin en az 3 yıllık bilânçoları, malî durumu etkileyen ek bilgiler ve özellikle şirketin döner sermayesinin yeterlilik derecesini belirten kolay anlaşılır ve gerçeklere uygun tablolar;

b. Şirketin son 3 yıllık satışları, bu satışların ilgili endüstri dalı bakımından önemindeki ve kâr-zarar durumundaki gelişmeler. Alıcılara daha iyi bir fikir verecekse, satışlara oranla masrafları gösteren mukayeseli tablolar;

c. Şirket müşterilerinin, mamuller hakkındaki düşünceleri ve mamullerin müşteriler arasındaki genel itibarı;

d. Şirket mamûllerinin piyasasında yürürlükte bulunan rekâbet şartları ve ilerde rekâbetin alması tahmin edilen şekil ve ölçüler;

e. Yüksek yöneticilerin yönetim kabiliyetleri ve iş tecrübeleri hakkında geniş bilgiler; uzun vâdede yüksek yöneticilerin yerini alabilecek yeteneklere sahip orta kademe yöneticilerinin mevcut olup olmadığı;

f. Şirketin yüksek ve orta kademe yöneticilerine ödenen ücretler ve sağlanan diğer menfaatlerin, ilgili iş dalındaki diğer şirket yönetici ücretleri karşısındaki seviyesi. Özellikle, yöneticilere ödenen ücretlerin ilerde şirkete büyük külfet yüklenme ihtimâllerinin neler olduğu;

g. Şirketin iş dalında gelecek hakkındaki plân ve projeler; araştırmalar ve mamul geliştirme için harcanan çabaların neler olduğu;

h. Hisse senetleri ve tahvillerin satışından elde edilecek fonlarda şirketin neler yapacağı. Özellikle yeni kurulan şirketlerde yeni projeler ve kârlılık dereceleri hakkında geniş açıklamalar;

i. Yeni kurulan şirketlerde kuruluş masraflarının seviyesi,

Yukarıdaki açıklamaları okuyan ticaret bankacılarımız, yine uygulama imkânı çok az olan bir sürü teorik-akademik tedbirleri özetlediğimi düşüneceklerdir. Gerçekten, ticaret bankalarının asıl faaliyet alanını teşkil eden mevduat toplama ve kısa vadeli kredi verme işlerinin içinde bu alanda, bu ölçülerde bir uzmanlaşmayı sağlayabilecekleri oldukça şüphelidir.

Batı ülkelerinde gelişmiş malî piyasalar içinde bu işlerin ayrı uzman kuruluşlarca sağlanması ve bu faaliyetlerin ticaret bankalarına yasaklanması, zaman içinde beliren ihtiyaçlar sonucunda gerçekleştirilmiş uygulamalardır. Gelecek için ümidimiz, zaman içinde bizim malî piyasalarımızda da böyle aracı kuruluşların doğması ve bu alanda uzmanlaşmasıdır. Burada söylemek istediğimiz, ticaret bankalarımızın, ya bu işlere hiç girmemesi, ya da gireceklerse, malî piyasaları gelecek yıllarda temelden sarsılmasını önlemek üzere, bu konularda da ayrı uzmanlık kısımlarını kurmalarının gerekli olduğunu belirtmektir. Yukarıdaki özet, Batı ülkelerindeki uygulamaların sonuçlarından çıkarılmıştır ve teorik değildir. O ülkeler bu uygulamalara çok acı ekonomik sonuçları olan tecrübelerle ulaşmışlardır. Bu tecrübelerden faydalanmak için gecikmemek gerekir. Öğrenmek içi aynı acı tecrübeleri yaşamamıza ne lüzum var?»*

Hastaş'ın 1968 sonbaharında açtığı 100 milyonluk hisse senedi satış kampanyası sırasında T.C. Ziraat Bankası'nın İstanbul'daki şubelerinde yaptığımız

* «Hisse Senetleri ve Tahvil Satışlarında Aracılığın Sorumluluğu», Banka Dergisi, cilt:6, Sayı: 4 Sh: 7-10.

gözlem ve incelemeler, yukarıdaki kurallardan hiçbirinin aracı-banka tarafından bu ihraçta uygulanmadığını göstermektedir.

Bu kadar kural-dışı bir ihracın, «halka hisse senedi satışı» fikri ne kadar güzel olursa olsun, başarılı olmasına imkân yoktur.

HASTAŞ yöneticilerinin kuruluşta ve sonradan, İşletme Biliminin Ve Sermaye Piyasası'nın kurallarından hiçbirine uymamış bulunmaları, şirketin gelecek günlerdeki başarı imkânını sınırlandıracaktır. Kuralların temel hedefi, ortaklar için kârlı ve verimli bir işletmenin yaratılması olduğuna göre HASTAŞ yöneticileri, şirketler grubunun hissedarları için, bu imkânı daha kuruluş sırasında ortadan kaldırmış bulunmaktadır, ileride HASTAŞ'ın geçmişini yazacak işletmeciler, bu önemli olayı, işletme bilimi kurallarının çiğnenmesi hallerine örnek göstereceklerdir.

Bilimin önemli kurallarından biri büyük işletmelerin kuruluşundan önce, hedef ve plânlarının organizasyonunun yapılmasını, işletmenin projelerinin uygulanabilmesini sağlayacak belli başlı yöneticilerin sağlanmasını ve uygulama sonuçlarını tesbit etmeye yarayacak uygun bir hesaplar sisteminin kurulmuş olmasını gerektirir. 23 Mart 1969'daki genel kuruluna sunulan 1968 yıllık faaliyet raporundan anlaşıldığına göre; o tarihte elde belirli bir yatırım projesi yoktur; rapor, hazırlayıcısının muhayyel tasavvurlarını altalta sıralamaktadır. Tasavvur ile işletme projesi arasında çok büyük fark vardır. Şirketin parlak temel atma törenlerinden sonra, yatırımlarına uzun süre başlayamaması ve temel atmadan sonra sık sık yatırım tasavvurlarını değiştirmesi, yatırımdan önce elde belirli projeler olmadığını gösteren delillerdir.

Bilimin önemli kurallarından bir diğeri, hissedarlardan ve diğer kaynaklardan sağlanan para miktarlarının kârlı ve verimli şekilde çalıştırılır hale gelmesinde önce, yeniden para sağlanması yoluna gidilmemesi ile ilgilidir. HASTAŞ 1967'de kurulduğu ve 1969 sonbaharında elinde kârlı ve verimli çalışan hiçbir işletme de bulunmadığı halde, hukuk ve sermaye piyasası kurallarına uymayan hisse senedi satışları ile üst üste kaynak sağlama yoluna gitmektedir. Bu şirketin kaynak sağlama faaliyeti çok masraflı olduğundan ve yöneticilerin kabiliyeti sürekli şekilde kaynak-sağlama işlerinden harcıandığından, başarılı olma ihtimali ortadan kaldırılmaktadır. Kârlı görülen Eskişehir'deki okulların kârlılığı, oradaki şirket, önemli sebeplerle dava konusu olduğundan, ortadan kalkmak üzeredir. HASTAŞ şirketlerinden Güney Reklâm'ın kârlılığı HASTAŞ'ın kendi reklâmlarından gelmektedir. Aslında bu kâr, diğer şirketlerin hesabında toplanmış zararları temsil etmektedir. 1968 sonu itibari ile düzenlenmiş bilânço ve kâr-zarar tablolarındaki 688 bin liralık kâr toplamına inanmak mümkün değildir. Bu kârın gerçek olduğunu tesbit edebilmek için diğer şirketlerin hesaplarını görmek gerekir. Bu hesaplar yöneticiler tarafından titizlikle gizlenmektedir.

Daha öncede yayınlanmış olan bilânço ve kâr-zararda belirtilen rakamlar şirkette uygun bir hesap sisteminin bulunmadığını göstermektedir. Şirket ortaklarının

tam sayısını dahi bilmemekte, ya da kasıtlı olarak bu sayı hakkında farklı rakamlar vermektedir. 1969 Mart'ındaki Genel Kurulda 50 bin, 32 bin, 26.612 rakamları, 1 Ekim 1969 tarihli HASTAŞ gazetesinde 27 bin rakamı verilmiştir. Burada ayrıntılarıyla açıklanması mümkün olmayan muhasebe kurallarının gereklerine göre, Genel Kurul'a kapıda dağıtılan bilânço ve kâr-zarar'daki rakamların doğru ve inanılır olmasına imkân yoktur.

Çok-ortaklı olmanın, işletme yöneticilerine yüklediği sorumluluk, kurallara göre, açık ve düzgün hesap tutulmasıdır. HASTAŞ'ın prensibi gizlilik, düzensiz hesaplar ve yanlış anlamaları doğuracak reklâmlar olduğu için, yöneticiler, bu bakımdan da başarı imkânlarını engellemiş olmaktadır.

HASTAŞ'ın bütün şirketlerine ait bilânço ve kâr-zararlar elde olmadığı için, bu konuda söylenebilecek şey, yukarıdaki delillerle, bu şirketler gurubunun bütün ile kârlı olamayacağını teşkil etmektir. Kârlı olmayan şirketler gurubuna rağmen, HASTAŞ'ın %13 oranında kâr dağıtması, eğer bu dağıtımı yapabilecek parayı bulabildi ise, sermayenin azaltılması anlamına gelir. Oysa kurallarımız, devamlı olarak sermaye arttırmalarına giden şirketin, ortaklara sermayeyi geri vermemesini gerektirir.

Geniş halk topluluğuna sürekli biçimde hisse senetleri satan bir şirketin başarılı olmasını sağlayabilecek yukarıda sıralanan kuralların HASTAŞ yöneticileri tarafından gözönünde bulundurulmaması, HASTAŞ şirketlerinin gelecekteki başarı şansını da ortadan kaldırmıştır. Değil 16 anonim şirketi, bir tek çok-ortaklı anonim şirketi sağlıklı yönetmek kabiliyetinin bulunmadığı olaylarla ispatlanmış olan bu durum karşısında, şirketleri başarıya götürmek imkânları artık ortadan kalkmıştır. Önümüzdeki günlerde yöneticiler, kabiliyet ve zamanlarının önemli bir kısmını Ticaret Bakanlığı müfettişleri ile Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanlarına ve ayrıca huzursuz ortaklara hesap vermek için harcayacaklardır.

Daha da önemli olarak, kurallarını tanımayan HASTAŞ yöneticilerini Türk iş hayatı ve sermaye piyasasındaki ekonomik güçler, muhakkak ezecektir. Bu güçler özetle şunlardır:

Bütün işletme reklâmlarının tâbi olduğu kurala uyarak HASTAŞ reklâmları etkililiğini yitirmiştir.

Şimdiye kadar HASTAŞ yöneticileri şirketlerinin içyüzü hakkında yazılar yayınlanmasını engellemişlerdir. Hürriyetin yayınında sonra bu konuda birçok yazılar yayınlanacak ve HASTAŞ olayının içyüzü halka anlatılacaktır.

Geniş hissedarlar grubunun içinde HASTAŞ yöneticilerine güvensizlik duyguları güçlenmektedir. Protesto edilmeye başlanan ortak bonoları, bu güvensizliği arttıracaktır.

İçinde bulunduğumuz günlerde HASTAŞ bankacılık sisteminde destek bulamamaktadır. Başlangıçta desteğini bulduğu T.C. Ziraat Bankasının da desteğini kaybetmiştir.

Türk Ekonomisinde başarılı büyük anonim şirketlerin sayısı hızla çoğalmakta, bu şirketler gittikçe artan ölçüde Sermaye Piyasasından fon sağlama yoluna gitmektedirler. İş hayatı ve bankacılık sistemi içinde HASTAŞ şirketleri için gelişen güvensizlikle birlikte bu gelişme, HASTAŞ yöneticilerinin sermaye piyasasına başvurma imkânlarını ortadan kaldırmıştır.

Hiç olmazsa şimdi, yetkililer geniş hissedarlar grubunun haklarını düşünerek, 16 HASTAŞ şirketi hakkında malî bilgileri kamuoyuna açıklamalıdır.

Bundan sonra, bu bilgilere sahip ortaklar olağan üstü bir kongrede, *Hastas Öğretim ve Sağlık Kurumları A.O.'na* en az 10 kişi yeni ve işletme yönetiminde tecrübeli bir yönetim kurulu seçmeli ve yeni yöneticilerin alacağı sonuçları sabırla beklemelidir. Bütün şirketlere ait malî bilgiler elde olmadan yeni yönetim kurulunun neler yapabileceği konusunda fikir söylemeye imkân yoktur. Hastaş olayının iyi tarafı, başarılı, fakat halka kapalı anonim şirketlere, bu yolun ne kadar kolay olduğunu göstermesi ve sermaye piyasamızın ne kadar denetlemeden uzak olduğunu açıkça belirtmiş olmasıdır. Hükümet bu kadar gelişme eğiliminde olan piyasayı daha fazla kuraldan uzakta tutmamalıdır.

Hürriyet gazetesinin açtığı tartışma görevlilerinin dikkatini yukarıda özetlenen kurallara çektiği için yararlı olmuştur. Toplum içinde denetleme açıklarını kapatmak konusundaki basın sorumluluğu, gecikmiş olsa da yerine gelmiştir. Bu yönden gazete tebrik edilmelidir.

Açılan büyük tazminat davası bu konudaki gerçeklerin kamuoyuna açıklanmasını sağlamalıdır. Davanın yürütülmesi sırasında mevcut hukuk kurallarımız belki noksan kalacaktır. Hukuk düzenimizde «Halka Açık Şirketler» hukukunun kuralları yok denecek kadar azdır. Bu hukuk kurallarının yaratılması için ilgili kanun tasarısı gecikse de, hâkimlerimize hukukun temel ilkelerine göre, hukuk kuralları yaratacak boşlukları doldurmak için bir fırsat yaratılmış bulunmaktadır.

MANCHESTER UNITED PLC

Göksel YÜCEL*
Burcu ADİLOĞLU**

Kaya Yavuz, işletme eğitimi almış olmasına rağmen küçük yaşlardan itibaren futbola olan düşkünlüğü ile bilinirdi. Aynı zamanda parlak bir öğrenci olan Kaya Bey, bir spor gazetesinin önerisini kabul ederek kendisine iyi bir futbol eleştirmeni olma hedefini koymuştu. Futbolun Dünya’da çok büyüyen bir ticaret sektörü olduğunu da biliyor, meselenin ekonomik yönüyle de yakından ilgileniyordu.

2018 yılının yaz aylarında, eline geçen bir Forbes Dergisindeki en değerli futbol takımları sıralamasını inceliyordu. Birinci sırada Manchester United’ın olması ilgisini çekti. Dünya’nın en tanınan kulüplerden biri olmasına rağmen UEFA Şampiyonlar Liginde son üç yıldır (2016, 2017 ve 2018) Real Madrid şampiyonluğu almıştı. Listede 2015 yılının şampiyonu Barcelona ikinci, Real Madrid ise üçüncü idi. O sırada derginin 2017 Haziran sayısına ait olduğunu gören Kaya Bey, hemen en son sıralamayı görmek için ekran başına geçti ve Forbes Dergisinin Haziran 2018 sıralamasına baktı. Manchester United yine birinci idi. Sıralamada son üç yılın şampiyonu Real Madrid üçüncü sıradan ikinciliğe geçmiş, Barcelona ile yer değiştirmişti. İlk on içindeki tüm takımların sıralaması ise tamamen aynıydı.

Forbes Haziran 2018 en değerli takım sıralaması:

Manchester United	milyon USD 4.123
Real Madrid	4.088
Barcelona	4.064
Bayern Münih	3.063
Manchester City	2.474
Arsenal	2.238
Chelsea	2.062
Liverpool	1.944
Juventus	1.472
Tottenham	1.237

Şampiyonlar Liginde, ya da eski statüsü ve adıyla Şampiyon Kulüpler Kupasında Real Madrid’in 13, Barcelona’nın 5 şampiyonluğu mevcuttu. Üç kez şampiyon olan Manchester United son şampiyonluğuna ise 2008’de ulaşmıştı. Yakın zamanda ise,

* Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

** Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

2017 yılında ise Şampiyonlar Ligine katılmayan veya elenen ekiplerin katıldığı UEFA Avrupa Ligi Şampiyonluğunu kazanmıştı.

Sıralama "most valuable team (en değerli takım)" olarak isimlendirilmişti. Ölçümün nasıl yapıldığı ile tatminkar bir bilgiye ulaşmayan Kaya Bey, bunun üzerine futbol konusunda araştırmaları olduğunu bildiği bazı muhasebe firmalarının yayınlarını araştırdı.

Deloitte'in Ocak 2018 tarihli "Football Money League" isimli yayınında ilk yirmi kulüp sıralamasında yine Manchester United birinci sıradaydı. Sıralama 2016-17 sezonuna dayandırılmıştı. Manchester United 676,3 milyon Avro hasılat ile birinci sırada, Real Madrid 674,6 ile ikinci, Barcelona 648,3 ile üçüncü sıradaydı. Bir önceki sezon da (2015-16) yine hasılat birinciliği Manchester United'a aitti.

Araştırma yapmayı seven Kaya Bey, bir başka kurumun, KPMG, yayınına da yöneldi. Kurumun Mayıs 2018'de yayınladığı "The European Elit 2018 – Football Clubs' Valuation" isimli çalışmaya ulaştı. Kurum, sportif başarı, ölçümlenen taraftar sayısı, sosyal medya takipleri, hasılat vb kriterleri de dikkate alarak 32 kulübe değer biçmişti. Bir numara 3,1 ile 3,4 milyar dolar arasında değer biçilen Manchester United idi. Bu değeri KPMG "enterprise value" (kurumsal değer) olarak isimlendirmişti. Real Madrid ikinci, Barcelona ise üçüncü idi. Türk takımlarından Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe sırasıyla 23, 25 ve 27. sıraları almıştı.

Kaya Bey, sadece futbolda değil, her alanda sıralamalar yapıldığında kriterlere göre değişiklikler olabileceğini biliyordu. Ama iki önemli kurum ve bir önemli yayının bir numarada hep Manchester United'ı göstermesi çok ilgisini çekti. Çünkü takipçilerinin son yıllardaki sportif başarıları daha fazla idi.

İşletme eğitimi almış olmanın etkisi ile Manchester United'ın mali tablolarına bizzat ulaşmış, incelemek istedi. Her ne kadar yaşantısı spor yazarlığını ön plana çıkarmış olsa da okul yıllarında kuvvetli bir muhasebe ve finans bilgisi aldığına inanıyordu.

Kısa bir süre sonra tablolar elinin altında idi. Hisse senetleri New York Borsasında (NYSE- New York Stock Exchange) işlem gören şirketin Birleşik Devletler Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonunun (US SEC – United States Securities and Exchange Commission) 20-F formuna göre sunulan tablolar Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) göre hazırlanmıştı. PwC tarafından denetlenen tablolar, özel hesap dönemi olan 31 Mayıs 2018 tarihinde biten son oniki aya aitti. Rakamlar İngiliz Sterlini olarak sunulmuştu. Şirketin tam adı "Manchester United plc" olarak belirtiliyordu.

Kaya Bey, belki de çok kişinin yaptığı gibi, öncelikle son dönemin kâr-zarar durumuna göz attı (Ek 1) Önceki iki yılda (2016 ve 2017) 36 ve 39 milyon Sterlin kâr mevcutken, 31 Mayıs 2018'de biten son dönemde 37 milyon Sterlin Zarar açıklanmıştı. İlk tesbitlerinde 2018 hasılat tutarının bir önceki yılın biraz üstünde

bulunduğu, ancak işletme giderlerinde (operating expenses) fazlaca artış olduğu gözüne çarptı. Ancak kendisini en fazla şaşırtan 26 milyon sterlin tutarındaki vergi öncesi kâra rağmen, vergi giderinin (tax expense) bundan fazla olması idi, 63 milyon Sterlin. Sonuç zarar olarak noktalanmıştı. Zihni karışan Kaya Bey, daha sonra bilançoların incelemesine yöneldi (Ek 2).

Bilançolarda ilgisi çeken maddi olmayan duran varlıkların (intangibles) yüksekliği idi. Bu satır toplam varlıkların yarısını geçiyordu. Futbolcuları ifade ettiğini düşündüğü bu satırla ilgili daha fazla bilgi edinmek isteyen Kaya Bey, bilançoya ilişkin 15 numaralı dipnotu okudu, oradaki en büyük rakamın şerefiye olduğu görünce şaşırdı. Üstelik şerefiye ile ilgili şöyle bir bilgi de verilmişti: "Şerefiye, Grubun 2005 yılında Manchester United Ltd'i satınalmasından kaynaklanmaktadır" (Ek 3). Kafası karışmıştı. İki tane mi Manchester United vardı?

İnceleme yaparken saatin hayli ilerlemiş olduğunu gören Kaya Bey, notlarını o akşam, epeydir görümediği ablası Eylül Yavuz'a ziyareti sırasında ona danışmak için yanına aldı. Eylül Hanım, büyük bir muhasebe firmasında denetim alanında partner konumundaydı. Merak ettiklerini daha iyi cevaplayabilecek başka biri olamazdı.

Kaya Bey, yemek sonrası sohbette, anlamadığı konuları ablasına sormaya başladı. Önce her sıralamada Manchester United'ın bir numara olmasını ilgi çekici bulduğunu söyledi. Ardından bilançoda rasladığı şerefiye satırını sordu.

"Biz okulda peştemaliye veya hava parası dendiğini de öğrenmiştik. Bir kulüp kendi şerefiyesini bilançosunda gösterebilir mi?"

"Hayır" dedi ablası, "o zaman her şirket hayalindeki rakamları yazar".

"Peki, ama" dedi Kaya Bey, "bu rakam neyi ifade ediyor?"

Eylül Hanım, ilgi çekici bulmuştu, kardeşinin araştırmasını... Notlara göz attı ve konuştu: *"Okulda öğrenmiş olmalısın, öncelikle hangi şirketin tablolarına baktığına tam olarak dikkat et. Senin getirdiklerin Manchester United plc'ye ait. "Public Limited Company" ifadesinin kısaltmasıdır bu. Türkçesi ile halka açık anonim şirket. Bu şirket 2005 yılında bir başka şirketi satın almış: Manchester United Limited. "Limited Company", ya da kısaca "Limited" veya "lc" halka açık olmayan anonim şirketlere verilen isimdir. Anlaşılan ünlü futbol takımı bu ikinci şirkete ait. Plc lc'yi satınılırken ödemiş bu şerefiyeyi."*

"Ama, plc de Manchester United. Kendi şerefiyesini göstermiş oluyor mu bu durumda?"

Ablası tebessüm etti, pek haksız da sayılmazdı kardeşi. *"Hayır," dedi "o şerefiye 2005 yılında fiilen ödenmiş bir tutar, hayali bir rakam değil."*

"Peki, bir Manchester taraftarı bilir mi bunları" diye sordu Kaya Bey. "Bilemem" diye cevap verdi ablası. "Bir maçına götür beni soralım..." Tebessüm ediyordu diğer taraftan.

Kaya Bey sormaya devam etti. "Anladığım kadarıyla bu rakam tarihi bir rakam, 2005 yılından. Bilançoda da hiç değişmeden duruyor. Halbuki ben bir zamanlar şerefiye üstünden amortisman hesaplandığını duymuştum. "

"O kadar eskiyi hatırlıyorsan bravo. Evet 2005 yılına kadar UFRS şerefiyeden amortisman hesap ettiriyordu. Sonra bu uygulamayı sonlandırdı. Şu an sadece sıradışı değer kaybı olursa, sadece bu kayıp dikkate alınıyor."

"Yani küme düşerse.." diye tebessüm etti bu kez Kaya Bey. "İyi de, bu takım Dünya'nın en değerlisi. Hala on seneden eski bir rakam orada ne anlam taşıyor? Baksana her sıralamada birinci. Şu an kimbilir nerelere yükselmiştir bu değer? Niye eklenmiyor?"

Ablası, "Hayır" dedi. "Değer artışı eklenmez.."

"Sence bu doğru mu?" diye sordu Kaya Bey. "UFRS böyle diyor deme. Baksana eskiden başka şey söylüyormuş, şimdi başka.. Yarın değişmeyeceğini kim garanti edebilir? " Bu kez düşünme sırası Eylül Hanım'a gelmişti.

"Peki, başka bir şey daha soracağım... Bonservis bedelleri de sanırım futbolcuları transfer ederken geldiği kulübe ödenen tutarlar. Bunlardan amortisman hesaplanmış." "Evet" dedi ablası, "kontrol etmem lazım ama sözleşme süresine göre amortisman tabii tutuluyor olması lazım."

"İyi de, bu futbolculara değer biçen çok kurum var Dünya'da. O zaman futbolcuların piyasa değeri değil bu rakamlar.. " "Evet, yeniden değerlendirme yapılmadıysa, değil... Genellikle aktif bir piyasası olmayınca değerlemeye izin verilmez" dedi ablası.

"O zaman bu bilgilerin ne kadar yararlı olduğu tartışmaya açık, hatta bence tartışmasız yararsız" diye sözlerine devam etti Kaya Bey. "Bir sorum daha var, 26 milyon Sterlin kârın vergisi nasıl oluyor da 63 milyon oluyor?"

Eylül Hanım, güldü. "Seni bizim şirkete mi alsak, bu kadar soruya kendin cevap bulursun..."

"Ben işimden memnunum, ama sadece maç sonuçları, takımların form durumları, taktikler ve benzeri yorumlar yapan biri olmak istemiyorum. 2018 Dünya Kupasının final maçını Dünya'nın yarısı televizyondan izledi. Konuyu ekonomik ve mali yönden de ele almak istiyorum. Ama korkarım bu müthiş sektör bu tablolarla tatminkar biçimde analiz edilemez.."

Sorular

- 1) Kaya Bey'in üzerinde durduğu konuları tartışınız.
- 2) Sizce futbol şirketleri için yapılabilecek en iyi sıralama nasıl olmalıdır?

Ek 1

MANCHESTER UNITED plc

KONSOLİDE KAR VEYA ZARAR TABLOSU

30 Haziran tarihinde sona eren yıla ait

		2018	2017	2016
	Dipnot	£'000	£'000	£'000
Hasılat	4	590,022	581,204	515,345
Faaliyet giderleri	5	(564,006)	(511,320)	(436,710)
Maddi olmayan duran varlık elden çıkarma karı/(zararı)	8	18,119	10,926	(9,736)
Faaliyet karı		44,135	80,815	68,850
Finansal giderler		(24,233)	(25,013)	(20,459)
Finansal gelirler		6,195	736	442
Net finansal giderler	9	(18,038)	(24,277)	(20,017)
Vergi öncesi kar		26,097	56,538	48,833
Vergi gideri	10	(63,367)	(17,361)	(12,462)
Dönem net karı/(zararı)		(37,270)	39,177	36,371
Hisse başına kar	11	(22.70)	23.88	22.19

Ek 2

MANCHESTER UNITED plc
KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU

		30 Haziran	
		2018	2017
		£'000	£'000
	Dipnot		
VARLIKLAR			
Duran Varlıklar			
Maddi duran varlıklar	13	245,401	244,738
Yatırım amaçlı gayrimenkuller	14	13,836	13,966
Maddi olmayan duran varlıklar	15	799,640	717,544
Türev araçlar	18	4,807	1,666
Ticari ve diğer alacaklar	19	4,724	15,399
Vergi alacağı		547	-
Ertelenmiş vergi varlığı	25	63,974	142,107
		1,132,929	1,135,420
Dönen Varlıklar			
Stoklar	16	1,416	1,637
Türev araçlar	18	1,159	3,218
Ticari ve diğer alacaklar	19	168,060	103,732
Vergi alacağı		800	-
Nakit ve nakit benzerleri	20	242,022	290,267
		413,457	398,854
Toplam Varlıklar		1,546,386	1,534,274

Ek 2 (devam)

MANCHESTER UNITED plc

KONSOLİDE FİNANSAL DURUM TABLOSU (devamı)

		30 Haziran	
	Dipnot	2018 £'000	2017 £'000
ÖZSERMAYE VE BORÇLAR			
Özsermaye			
Sermaye	21	53	53
Paylara ilişkin primler		68,822	68,822
Birleşme kazanç/kayıpları		249,030	249,030
Riskten korunma kazanç/kayıpları		-27,738	-31,724
Dağıtılmamış Karlar		135,099	191,436
Toplam özsermaye		425,266	477,617
Uzun vadeli borçlar			
Türev finansal araçlar	18	-	655
Ticari ve diğer borçlar	23	104,271	83,587
Borçlanmalar	24	486,694	497,630
Ertelenmiş gelirler		37,085	39,648
Ertelenmiş vergi borcu	25	28,559	20,828
		656,609	642,348
Kısa vadeli borçlar			
Türev finansal araçlar	18	-	1,253
Vergi borcu		3,874	9,772
Ticari ve diğer borçlar	23	267,996	190,315
Borçlanmalar	24	9,074	5,724
Ertelenmiş gelirler		183,567	207,245
		464,511	414,309
Toplam özsermaye ve borçlar		1,546,386	1,534,274

Ek 3

		Şerefiye (Goodwill)	Bonservisler (Registrations)	Diğer	Toplam
1 Temmuz 2016	Maliyet	421.453	511.893	2.766	936.112
	Amortisman		-270.169	-309	-270.478
	Net değer	421.453	241.724	2.457	665.634
30 Haziran 2017	Maliyet	421.453	645.433	6.619	1.073.505
	Amortisman		-354.913	-1.048	355.961
	Net Değer	421.453	290.520	5.571	717.544
30 Haziran 2018	Maliyet	421.453	785.594	10.379	1.217.426
	Amortisman		-416.086	1.700	417.786
	Net değer	421.453	369.508	8.679	799.640

TOSHİBA SKANDALI: BERMUDA ÜÇGENİ¹

F. Lerzan KAVUT²
Nevzat GÜNGÖR³

GİRİŞ

Toshiba Holding, minyatür çip teknolojisinden dayanıklı tüketim mallarına, bilgi teknolojisi ve haberleşme donanımlarından endüstriyel cihazlara, kablosuz erişim teknolojilerinden enerji istasyonlarına kadar oldukça geniş ürün yelpazesi ile dünya elektronik/elektrik sanayi sektöründe etkin faaliyetleri bulunan, kültürel ve sportif alanları destekleyen ve binlerce kişi için istihdam yaratan küresel bir kurumdur.

Bu vak'ada "Toshiba muhasebe skandalı" ve buna neden olan etkenlere dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bermuda Üçgeni; Florida, Porto Riko ve Bermuda arasında uzanan 700 bin metrekarelik, çok sayıda gemi, uçak ve insanın kaybolduğu bir alandır ve uzun yıllar gizemli bir bölge olarak kabul edilmiştir. Yapılan araştırmalar; bu bölgede yaşanan kazalarla ilgili açıklamaların düşünülenden çok daha basit nedenlere (pusula hataları, körfez akıntısı, insan hatası, sert hava koşulları, gizemli ani kaybolmalara neden olan yüzeye çıkan doğal gazlar (metan gazı) ve hava yoğunluğu değişimleri) bağlı olduğunu ortaya çıkmıştır.

Toshiba skandalı, bir şirketin/kurumun içinde oluşabilecek yönetsel eksiklikler/zayıflıklar/aksaklıklara örnek teşkil etmektedir. Aşağıdaki bölümde örgütsel işleyiş detaylarına yer verdiğimiz Toshiba Holding, Bermuda Üçgeni bölgesinin yaşamsal tehlikelerini anımsatmaktadır.

TOSHİBA'NIN GEÇMİŞİ

Toshiba, 1939 yılında Shibaura Seisakusho (1875) ve Tokyo Denki (1890) şirketlerinin birleşmesi ile Tokyo Shibaura Denki (Tokyo Shibaura Electric) ismi ile kurulmuştu. Toshiba özellikle 1940-1950 ve 1970'li yıllarda çeşitli küçük çaplı şirketlerin satın alınmasıyla büyüme evresine girmişti. Toshiba EMI (1960), Toshiba International Corporation (1970's) Toshiba Electrical Equipment (1974), Toshiba

¹ Bu vak'a kamuya açık bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

² Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

³ Arş. Grv., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

Chemical (1974), Toshiba Lighting and Technology (1989), Toshiba America Information Systems (1989) ve Toshiba Carrier Corporation (1999) gibi şirketlerle Toshiba'nın holdingleşme ve bir şirketler grubu olma süreci başlatılmıştı. 1983 yılında bugünkü ismi olan "Toshiba Corporation" (Toshiba/Holding olarak adlandırılacaktır) adını almıştı.

Holding, bilgi teknolojileri ekipmanları ve sistemleri, enerji, altyapı sistemleri, elektronik ve dijital ürünler, ofis ürünleri, aydınlatma ve lojistik alanlarında faaliyet göstermekteydi.

GENEL FİNANSAL DURUM

Holding yönetimi 2008 yılına kadar gerçekleşen genel satış ve performanstan memnundu. 2008 yılının Mart ayı sonunda holdingin net satışları 5,2 trilyon JPY'den 7,2 trilyona JYP'ye yükselmişti. 2008'in başında Toshiba, taşınabilir kişisel bilgisayar pazarında dünyada 4. sıradaydı.

2009 yılında ise hayal kırıklığı yaratan sonuçlar ortaya çıktı. Satışlar %14 düşmüş ve zarar açıklanmıştı. 2009'dan 2013'e kadar, Toshiba'nın toplam satışları yaklaşık yüzde 11'lik bir düşüşle 6.5 trilyon JPY'den 5,8 trilyon JPY'ye gerilemişti.

2014 yılının Mart ayında, tüm iş segmentleri iyi bir satış ve büyüme gösterdi; Sonuç olarak, holdingin net satışları, 2013 yılının Mart ayında sona eren 5,8 trilyon JPY'den 6,5 trilyon JPY'ye yükseldi. Faaliyet geliri aynı dönemde %47 artışla 290 milyon JPY oldu. Holdingin 2009-2014 yıllarına ait karşılaştırmalı finansal tabloları aşağıdaki gibiydi.⁴

Tablo 1. Toshiba Konsolide Kâr-Zarar Tablosu (milyon ¥)

Net faaliyet (zararı), net	satışlar, kârı	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Net satışlar		6.364.800	6.129.900	6.270.700	5.994.300	5.727.000	6.502.500
Satışların maliyeti		5.103.905	4.710.778	4.781.880	4.538.563	4.313.956	4.854.349
Satış ve genel yönetim giderleri		1.493.754	1.301.472	1.250.128	1.253.156	1.215.289	1.357.430
Faaliyet kârı (zararı)		(232.859)	117.600	238.700	202.600	197.700	290.800
Sürdürülen faaliyetler vergi öncesi kârı (zararı)		(259.677)	27.200	194.700	145.400	159.600	180.900
Vergi		61.562	33.534	407.200	64.200	59.315	96.299
Net kâr (zarar)		(343.559)	(19.700)	137.800	70.100	77.400	50.800

⁴ Bkz: Toshiba 2014 Annual Report, https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/ar/ar2014/tar2014e_or.pdf

Tablo 2. Toshiba Konsolide Finansal Durum Tablosu (milyon )

Varlıklar	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Dönen varlıklar	2.720.631	2.761.606	2.799.668	3.009.513	3.160.440	3.209.224
Uzun vadeli alacaklar ve yatırımlar	534.853	622.854	660.380	701.225	706.188	664.646
Maddi duran varlıklar	1.089.579	978.726	900.205	851.365	884.680	960.035
Diğer varlıklar	1.108.162	1.087.987	1.019.066	1.190.634	1.348.694	1.407.718
Toplam varlıklar	5.453.225	5.451.173	5.379.319	5.752.737	6.100.002	6.241.623
				7	2	
Kaynaklar	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kısa vadeli borçlar	1.033.884	257.364	311.762	326.141	433.128	203.523
Diğer kısa vadeli borçlar	2.033.889	2.231.081	2.186.547	2.343.421	2.304.311	2.388.523
Toplam kısa vadeli borçlar	3.067.773	2.488.445	2.498.309	2.669.562	2.737.439	2.592.046
Uzun vadeli borçlar	776.768	960.938	769.544	909.620	1.038.448	1.184.864
Diğer uzun vadeli borçlar-	849.403	874.168	931.850	943.344	908.038	812.386
Toplam kısa vadeli borçlar	1.626.171	1.835.106	1.701.394	1.852.964	1.946.486	1.997.250
Ana ortaklığa ait özkaynaklar	447.346	797.455	868.119	863.481	1.034.268	1.229.066
Kontrol gücü olmayan paylar	311.935	330.167	311.497	366.730	381.809	423.261
Toplam kaynaklar	5.453.225	5.451.173	5.379.319	5.752.737	6.100.002	6.241.623

Tablo 3. Toshiba Nakit Akış Tablosu (milyon )

Nakit Akışları	2009	2010	2011	2012	2013	2014
İşletme faaliyetlerinden nakit akışları	(16.011)	451.445	374.084	334.997	132.316	286.586
Yatırım faaliyetlerinden kaynaklanan nakit akışları	(335.308)	(252.922)	(214.700)	(377.227)	(196.347)	(246.555)
Finansman faaliyetlerinden nakit akışları	478.452	(277.861)	(154.716)	(240)	41.772	(89.309)
Yabancı para çevrim farklarının nakit ve nakit benzerleri üzerindeki etkisi	(31.989)	2.994	(13.277)	(2.065)	17.123	11.449
Nakit ve nakit benzerlerindeki net artış (azalış)	95.144	(76.344)	(8.609)	(44.535)	(5.136)	(37.829)
Dönem başı nakit ve nakit benzerleri	248.649	343.793	267.449	258.840	214.305	209.169
Dönem sonu nakit ve nakit benzerleri	343.793	267.449	258.840	214.305	209.169	171.340

TOSHİBA SKANDALININ AYAK SESLERİ: MANİPÜLASYON ORTAMINI HAZIRLAYAN ETKENLER

Kurumsal Yönetişim Yapısı

Toshiba'nın Kurumsal Yönetişim sistemi, paydaşların bakış açısıyla "kurumsal değeri en üst düzeye çıkarmak, yönetim verimliliğini ve şeffaflığı geliştirmek" sloganı ile sürdürülmekteydi. Holding yapılanması; kurumsal yönetim sisteminin temel ilkeleri olan "adillik/eşitlik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirliğin" hayata geçebileceği yapısal özellikleri grnürde taşımaktaydı.

Toshiba **Yönetim Kurulu**: 2'si icra görevi olan üye, 8'i icra görevi olmayan üye, 4'ü bağımsız üye ve Yönetim Kurulu Başkan ve Başkan Yardımcısı olmak üzere 16 üyeden oluşmaktaydı. Yönetim Kurulu holding faaliyetlerini izleme, denetleme ve gözetim rolünü üstlenmişti. Holding Yönetmeliklerine göre, Yönetim Kurulu Başkanın aldığı kararlar ve Kurumsal Yönetim Toplantısı kararlarının raporlanması zorunluydu. Ayrıca büyük zararlara yol açan doğal felaketler, kazalar, olağandışı ekonomik hareketler ve yasaların ihlali gibi olaylar ve bu olayların yarattığı sonuçların, yönetim kuruluna raporlanması gerekmektedir. Özellikle tamamlama yüzdesi metodunun kullanıldığı projeler ve bu projelere ilişkin sözleşme kayıplarının durumu, toplantılarda görüşülecek konular arasında ve raporlarda yer almalıydı fakat tamamlanma yüzdesinin kullanıldığı, sözleşme başlangıcından itibaren 1 milyar JPY'den daha fazla bir sözleşme kaybının beklendiği bazı projeler hakkında, Yönetim Kurulu'na herhangi bir rapor sunulmamıştı.

Denetim Komitesi, beş kişiden oluşuyordu. Komite üyelerinden 2'si; icra görevi olan Yönetim Kurulu üyeleriydi. Söz konusu üyelerden biri, muhasebe ve finans konularında, diğeri hukuki konularda uzmandı ve tam zamanlı olarak çalışmaktaydılar. Denetim Komitesinde görev alan diğeri üç kişi ise bağımsız üyeydi ve muhasebe, finans konularında bilgi ve tecrübeye sahip değillerdi. Muhasebe ve finans konularında komite üyesine destek veren uzman eleman sayısı çok azdı. Bu nedenle Muhasebe ve Finans alanından sorumlu denetim komitesi üyesinin, uygunsuz işlemlerin, hilelerin ve usulsüzlüklerin farkına varması ve/veya tespit etmesi oldukça zordu. Toshiba Denetim Komitesinin temel politikaları; faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, risklerin yönetilmesi ve finansal bilgilerin, dipnotların ve açıklamaların güvenilirliğinin sağlanması temeline dayandırılmıştı. Denetim komitesi görevleri arasında, Faaliyet Bölümleri Yöneticilerini denetlemek ve sadece denetlemekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda gerektiğinde emir kumanda yetkisi kullanarak yöneticilerin icraatlarını yönlendirmek de söz konusuydu.

Yapılan tespitlerde; Denetim Komitesinin, yıllar içerisinde Yönetim Kurulu'na herhangi bir rapor hazırlamamış olduğu ortaya çıkmıştı. Denetim Komitesinin önemli sayılabilecek herhangi bir konuya işaret ettiğini vb. belirten bir duruma da

rastlanmamıştı. Ayrıca, Denetim Komitesinin bazı projelere ilişkin olarak uygun olmayan muhasebe uygulamalarının gerçekleştirildiğinin farkında olduğu, ancak hiçbir aksiyon almadığı anlaşılmıştır.

Uygulanan sistemde önemli kararlar, haftalık olarak gerçekleştirilen Kurumsal Yönetim Toplantılarında CEO tarafından alınmaktaydı. Diğer konular ilişkin kararlar ilgili şirketlerin üst yönetimleri tarafından yapılan toplantılarda görüşülmekteydi.

Kurumsal Denetim Bölümü (Corporate Audit Division), Holding, şubeler ve bağlı şirketleri denetlemekten sorumluydu. Ancak, bu bölüm çoğu zaman muhasebe denetimi gerçekleştirmek yerine şirket yönetimlerine "danışmanlık" hizmeti vermekteydi. Bu bölümde çalışan kişi sayısı Holding'in genelini denetlemek için yetersizdi.

Kurumsal Denetim Bölümü birkaç projedeki uygunsuz muhasebe işlemleri nedeniyle ortaya çıkan durumların iyileştirilmesini talep etmişti. (muhasebe işleminin kendisinin düzeltilmesini talep etmemiştir). Ancak daha sonra bu süreçlerin takibi yapılmamıştı.

Risk Yönetimi Bölümü (Risk Management Division) finansal raporlama (J-SOX Uygunluğu/J-SOX Compliance) ile ilgili iç kontrollerin etkinliğinin değerlendirilmesine yönelik politikanın oluşturulmasından sorumluydu. Şirket düzeyinde J-SOX⁵ Uygunluğu ile ilgili süreçlerin hazırlanması, planlanması, desteklenmesi ve takibinin yapılması da bu bölümün görev tanımları arasındaydı. Ancak yapılan incelemeler de, bu bölümün süreçler üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştı. Ayrıca, Hukuk Müşavirliği Bölümü (Legal Division) ve Muhasebe Finans Departmanlarına çalışanlarına yöneltilen birtakım sorular temel alınarak oluşturulan J-SOX Yıllık Menkul Kıymetler Raporu (Annual Securities Report) için herhangi bir kanıt toplanmadığı ya da doğrulama/onaylama işlemi gerçekleştirilmediği saptanmıştı.

Öte yandan, Holdinge bağlı şirketlerde faaliyet gösteren muhasebe ve finans bölümleri, muhasebe kayıtlarının yapılması, finansal tabloların hazırlanması ve maliyet muhasebesi sisteminin işlerliğini sağlamaktan sorumluydu. Tüm bunların yanı sıra; ilgili bölümler aynı zamanda iç kontrol fonksiyonunu da üstlenerek, yapılan işlemlerin kontrolünü gerçekleştiriyorlardı. Holding genelinde görevlendirilmiş bir iç denetim bölümü bulunmamaktaydı.

⁵ J-SOX Yasası, Japonya'da, kendine özgü kültürel yapısı ve işletme anlayışıyla kurumsal yönetim, iç kontrol ve Sarbanes-Oxley uygulamalarındaki bazı kavramların değiştirilmesi, yeni kavramlar eklemesi veya mevcut kavramlara kapsam kısıtlaması getirerek 2006 yılında yayımlanmıştır.

Toshiba Holding'in Çalışma Kültürü

Toshiba Holding çalışanları, üstlerinin kararlarını itiraz etmeksizin uygulamaktaydı. Üst yöneticilerin onayı olmadan herhangi bir işlem gerçekleştirilmemekte ve kararlar yanlış bile olsa sorgulanmamaktaydı. Özellikle, yapılması zorunlu olan muhasebe işlemleri ve kayıtları yönetici onayı olmadan gerçekleştirilmemekteydi. Bazı şirket yöneticilerinin kârın düşeceğini sebep göstererek karşılık ayrılması için yapılması gereken kayıtları engellemesi, bu durumun tipik bir örneğiydi.

Muhasebe ve Finans bölümlerinde çalışmak üzere istihdam edilen kişiler emekli olana kadar Toshiba bünyesinde çalışmaya devam edebiliyordu. Japonya'da yaşam boyu istihdam⁶ politikasıyla beraber uygulanan içeriden istihdam prensibi sayesinde, yöneticilik pozisyonuna şirket elemanları arasından yükselebilmek imkânı doğmaktaydı.⁷ Bu nedenle, bazı çalışanlar, Kurumsal Muhasebe ve Finans bölümünde müdür olarak görev yaptıktan sonra, CFO olarak atanıyor ve daha sonra Denetim Komitesi üyeliğinde bulunuyorlardı. Sonuç olarak, finans ve muhasebe bölümleri çalışanları, işe alındıkları zamandan emekli oldukları zamana kadar aynı kişilerle muhasebe ve finans ile alakalı işleri yürütüyorlardı. Yıllar içerisinde oluşan "yoldaşlık" adını verdikleri bu samimiyet yolsuzlukların çözümü için bir adım atılmasını engelliyordu. Toshiba'da ihbar sistemi⁸ kurulmuş ve birçok vaka yıllar içerisinde rapor edilmişti. Ancak holdingin büyüklüğü ile mukayese edildiğinde bu bildirimler yok denilecek kadar azdı. Bunun bir nedeni de çalışanların kurulan sisteme güvenmemeleriydi. Vak'a ya konu olan bu muhasebe skandalı ile ilgili tek bir şikâyet olmaması ise dikkat çekici bir detay olarak göze çarpmaktaydı.

Ayrıca Japon kültürünün de etkisi ile çalışanların bir bütünlük oluşturduğu gözlemlenmişti. Holdingin saygınlığını korumak amacıyla yanlışlıkları ve yolsuzlukları kamuya duyurmamak için çaba sarfettikleri tespit edilmişti.

Yüksek Kâr Politikası ve Yüksek Bütçe Hedefleri Baskısı

Toshiba'da bütçeleme 1. ve 3. çeyrek başında hazırlanmaktaydı. Aylık bütçe toplantılarında, bütçelerin gerçekleşme başarısı ve geleceğe yönelik beklentiler

⁶ Yaşam boyu istihdam politikası Japon örgütlerinde yönetim dendiğinde ilk akla gelen öğelerden biridir. Bu uygulama daha çok kamu sektöründe ve büyük özel şirketlerde görülmektedir.

⁷ Bkz: Sığıri, Ünsal, Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetimsel, Ekonomik ve Sosyal

Süreçlerinin Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** Yıl: 5, Sayı: 9, Bahar 2006, s. 32 ve 33.

⁸ Whistle-blower system: Kurum, organizasyon vb. Yerlerde etiğe aykırı veya yasal olmayan bir suçun, bir kusurun, muhtemel kötü ve yanlış davranışların duyurulması, açığa çıkarılması için ihbarcılık yapılması.

tartışılıyor ve Holding yönetimi kârlılığın arttırılmasına yönelik zorlu yüksek hedefler belirliyordu. Toplantılarda kârlılığı artmayan şirketlerin faaliyetlerini durdurması gerektiği vurgulanıyordu. 2011 - 2012 yılları arasında, özellikle büyük Japonya depremi akabinde gerçekleşen nükleer santral faciası, Thailand'da meydana gelen sel felaketiyle birlikte grubun tesislerinin zarar görmesi ve Japon yeninin aşırı güçlenmesi bile Holdingin kapasitesinin üzerinde hedef koymaktan üst düzey yöneticileri vazgeçirememişti. Bu durum şirketlerin faaliyet bölümleri yöneticileri için büyük bir baskı yaratıyordu. Toshiba da çalışanların ve faaliyet yöneticilerinin ücretleri ile ilgili performans değerlendirme sistemi⁹ uygulamaktaydı. Örneğin, genel müdürlerin maaşları, unvan sabit ücret ve görev ücretinden oluşmaktaydı. Görev ücreti, toplam maaşın % 40-45'lik kısmını oluşturuyordu. Yöneticilerin görev yaptığı birimin başarısız olması durumunda görev ücreti verilmemekteydi. Başarılı bulunan yöneticilerin ücreti 2 katına kadar çıkabilmekteydi.

Şirketlerin kapasitelerinin çok ötesinde olan bu kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek için yüksek hasılat rakamları bile yetersiz kalıyordu. Bu nedenle cari döneme ait giderler ve zararlar sonraki dönemlere erteleniyordu. Sonraki dönemlerde de devam eden zorlu hedefler nedeniyle uygun olmayan muhasebe yöntemlerinin kullanımı yayılarak devam ediyordu.

Birçok projede üst yönetim kârın olduğundan yüksek gösterilmesi, zarar ve giderlerin sonraki döneme ötelenmesi konularında bilgi sahibi olmalarına rağmen hileli işlemlere, bilanço makyajlamasına ve yolsuzluklara müdahale etmemişlerdi. Holding üst yönetimi ve Holding bünyesinde yer alan şirketlerin yöneticileri, Cari Dönem Kârını olduğundan yüksek göstermek amacıyla uygun olmayan muhasebe yöntemlerinin sürdürülmesinde ısrarcı olmuşlar ve süreçlerde aktif rol oynamışlardı.

Muhasebe Politika ve Uygulamalarının Hileli Finansal Raporlamadaki Rolü

Muhasebeden sorumlu üst düzey yöneticiler ve çalışanlardan bazıları, muhasebe standartları ve uygulamaları konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdi. Bu durum, muhasebe uygulamalarının doğru ve adil şekilde uygulanmasını engelliyordu. Uygulanan muhasebe politikalarında var olan aykırılıklar ve aksaklıklar hileli uygulamaların/raporlamanın tespitini zorlaştırıyordu.

Soruşturmaya konu olan uygunsuz muhasebe işlemleri incelendiğinde birçoğunun sürekli olarak devam ettiği sonucuna varılmıştı. Karşılıkların ayrılmaması veya çok düşük tutarlarda ayrılması 2008 yılından itibaren her projede gerçekleştirilmişti. Elektronik ürünler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde faaliyet giderlerinin kaydedilmesi ve stok değerlendirme sırasında gerçekleşen usulsüzlükler göz ardı edilerek devam ettirilmişti.

⁹ Japon şirketleri, çalışanlarına ücretlerinin görece büyükçe bir kısmını bireysel veya grupların ortaya koydukları çabayı ödüllendirmek için ikramiye şeklinde öder.

Devam eden bu uygunsuz muhasebe işlemlerinin tespit edilememesinin en büyük nedeni, çoğunun muhasebe tahminlerine dayalı ve anlaşılması güç işlemler olmasıydı. Bu nedenle bağımsız denetçiler tarafından tespit edilmeleri de oldukça zordu. Örneğin; yıllara yaygın işlerde tamamlanma yüzdesi metodu kullanılmakta, hak edişler ve maliyetlere ilişkin yapılan hesaplamalar mesleki yargılar içermekteydi. Kurulmuş olan maliyetleme sistemi ve maliyet dağıtımları oldukça karmaşıktı ve hileli işlemlerde, mantıklı sebeplere dayandırdıkları açıklamalarla denetçileri kolaylıkla hileli işlemlerden uzaklaştırabiliyorlardı.

Muhasebe Skandalı

Toshiba'da muhasebe skandalı ve hileli finansal raporlama, 2008'de, küresel mali krizinde etkisi ile azalan kârlar neticesinde CEO Atsutoshi Nishida'ya başlamıştı. Manipülasyonlar, bir sonraki CEO, Norio Sasaki ile de aynı yoğunlukla devam etti. Haziran 2013'te, uzun süredir tedarik ve üretim müdürü olan Hisao Tanaka, CEO'nun pozisyonuna yükseltildi. Tanaka, yönetim stratejisinin bir parçası olarak, çalışanlarını bütçe hedeflerine ulaşmak için zorladı.

Holding hakkında 12 Şubat 2015 tarihinde, Sermaye Piyasaları Gözetim Kurumu (Securities and Exchange Surveillance Commission-SESC) tarafından tamamlanma yüzdesi metodunun kullanıldığı bazı projelerin incelenmesi amacıyla soruşturma başlatıldı. SESC'nin soruşturması, ayrıntıları hiçbir zaman açıklanmayan bir ihbar sonucu (whistleblowing) ortaya çıktı. Düzensizliklerin hatalardan mı? yoksa kasten mi? olduğu belirsizdi. Teknoloji uzmanları, silinen eski e-posta mesajlarının kurtarılmasına yardımcı oldu, elde edilen e-postalar, uygunsuz ve hileli uygulamaların kullanılmasını öneren mesajlar içeriyordu. Bulgular, yapılan uygulamaların kasıtlı manipülasyonlar olduğunu göstermekteydi. Toshiba'nın görevlendirdiği bağımsız denetim şirketi, yaptığı denetim sonucunda, gizli olarak ustalıklı, kasıtlı, ve sistematik şekilde 2008 mali krizinden sonra kâr marjlarının aşırı yükseltildiğini, toplam 1,22 milyar dolar olduğu açıklanan işletme kârının şişirildiğini Toshiba'nın son altı yıldır kazançlarını abarttığını bildirdi. *Denetim şirketi, Toshiba'yı aşırı beklenti kültürünün kök saldığı bir şirket olarak tasvir ederek, Toshiba yönetimi tarafından bazen imkansız sayılabilecek olan kazanç hedeflerine ulaşılması istendiğinde çalışanların bu duruma sessiz kaldığını belirtti.*¹⁰ Geline nokta; Holding muhasebesinde yaşanan sorunlar nedeniyle daha önce özür dileyen (Resim 1) Toshiba'nın Üst Düzey Yöneticisi ve Başkanı Hisao Tanaka ve Başkan Yardımcısı Norio Sasaki istifa etme kararı aldılar ve istifa ettiler.

¹⁰ Bkz. Genç, "Murat, SPK'dan Bağımsız Denetim Yetkisi Almış Denetim Şirketlerindeki Denetçiler Açısından Yaratıcı Muhasebe Uygulamalarının Değerlendirilmesi", UİİD-IJEAS, (17. UİK Özel Sayısı), 2018 s. 348

Resim 1. Tanaka (ortada) ve Sasaki (solda) basın toplantısında paydaşlardan özür dilerken



Kaynak: BBC News, <https://www.bbc.com/news/av/world-asia-33606323/toshiba-chief-executive-we-apologise-from-our-hearts>

SONUÇ

Yaşananlardan alınan ders ve çıkan en iyi sonucu olarak; **Japonya**, Eylül 2018 itibariyle, Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde yapılan notlamada, gerek kurumsal yönetim alt yapıları, gerekse uygulamalarıyla, **Saha Rating, Dünya Kurumsal Yönetim Endeksi'nde** en iyi not alan ülkeleri temsil eden, **Grup 1 ülkeleri** arasında yer almıştır.

Tartışma Soruları:

- 1) COSO iç kontrol bileşenlerini esas alarak Toshiba'nın iç kontrol yapısını tartışınız.**
- 2) Toshiba'da yapılan usülsüzlükleri hile üçgenini göz önüne alarak yorumlayınız.**
- 3) Sizce Japon kültürü ve kurumsal yönetim yapısı, hile ve usülsüzlüklerin oluşmasında etkili olmuş mudur? Neden?**

KAYNAKLAR

1-<https://www.toshiba.co.jp/worldwide/about/history.html>,

2-https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/news/20151208_2.pdf

3- https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/finance/ar/ar2014/tar2014e_or.pdf

4-<http://www.saharating.com/~saharati/dunya-kurumsal-yonetim-endeksi/>

5-<http://www.fortuneturkey.com/toshibada-muhasebe-skandali-16343>

6-<http://www.fortuneturkey.com/etiketler/toshiba-skandal>

7- Genç, Murat, SPK'dan Bağımsız Denetim Yetkisi Almış Denetim Şirketlerindeki Denetçiler Açısından Yaratıcı Muhasebe Uygulamalarının Değerlendirilmesi, ÜİİİD-IJEAS, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı), s.347-365

8-Sıgri, Ünsal, Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal

Süreçlerinin Analizi, İstanbul Ticaret üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 5, Sayı: 9, Bahar 2006, s.29-47

BATI OKULLARI*

Fatih YILMAZ⁺

Batı Okulları A.Ş. 10 kampüsten oluşan bir okullar zinciridir. Her kampüste anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise bulunmaktadır. Kurum anonim şirket statüsünde olup, her kampüs bir şube olarak gözükmetedir. Batı Okullarının İstanbul'da 5, İzmir, Ankara, Antalya, Muğla ve Bursa'da birer kampüsü bulunmaktadır. İstanbul'daki okullar Beşiktaş, Kadıköy, Avcılar, Şişli ve Beykoz ilçelerinde bulunmaktadır. Her kampüsün kendi yöneticileri olmakla birlikte tüm kurumun yönetimini yapan bir genel merkez bulunmaktadır. Genel merkez de Beşiktaş'ta bulunmaktadır. Şirket Genel Müdürü ve aynı zaman eski bir öğretmen olan Ahmet Genç kurumda bir bütçe çalışması başlatmıştır. Her kampüsün ayrı bütçesi çıkartılması gerekirken, aynı zamanda kurumun toplam bütçesinin de hazırlanma ihtiyacı vardır. Kampüs yöneticileri çoğunluk tecrübeli öğretmenlerden oluşmaktadır. Yöneticiler, kendi branşlarında yetkin kişiler olmakla beraber muhasebe konusunda pek bilgi sahibi değillerdir. Genel Müdürlükte mali işler departmanında işletme eğitimi almış genç bir çalışan olan Alper Bey yönetim muhasebesinden sorumludur. Kendisi hem maliyet takibi ve analizlerinden sorumlu olup aynı zamanda kurumun bütçesinden de sorumludur. Genel Müdür Ahmet Bey, Alper Bey'den periyodik olarak hazırlanmış raporlar almaktadır. Bu raporlarda aşağıdaki bilgiler de yer almaktadır:

- Her kampüsün maliyet bilgileri (çeşitleri itibariyle ayrı ayrı)
- Öğrenci sayısı,
- Öğretmen sayısı,
- Yönetici sayısı,
- Hizmetli sayısı
- Gelirler
 - Öğrenim Gelirleri
 - Kıyafet Satışı Gelirleri
 - Kitap Satışı Gelirleri
 - Kantin Gelirleri
- Kârlılık

Alper Bey her kampüs için ayrı birer rapor hazırlamakta ve sonra kampüslerin hepsinin tek bir tabloda gözükmesini sağlayacak şekilde karşılaştırmalı sonuçlarını sunup, ardından da hepsini konsolide edip kurumun toplam durumunu raporlamaktadır. Ayrıca Genel Müdürlükte (Merkez'de) oluşan maliyetlerin kampüslere dağılımını gösterir bir tablo da hazırlanmaktadır. Ahmet Bey bütçenin de aynı formatta hazırlanmasını talep etmektedir.

*) Vak'a gerçek bir şirketten esinlenerek hazırlanmış olup, şirket, yer ve kişi isimleri ve rakamlar değiştirilerek kullanılmıştır. Vak'aların amacı sınıf tartışmalarına temel oluşturmaktır. Vak'alar sorunların işletme yöneticileri tarafından doğru veya yanlış çözümlendiğini göstermez.

⁺) Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Anabilim Dalı

Öğrencilerden yemek için ayrıca bir ücret alınmamakta olup, öğrenim ücreti yemeği de kapsamaktadır. Bununla birlikte kıyafet ve kitap satışından ayrıca gelir elde edilmektedir. Kantinler çeşitli kişilerce işletilmekte olup, okul yönetimine öğrenci sayısına göre belirlenmiş bir bedel ödemektedirler. Okul yönetimi yemek yapım ve dağıtım işini bir yemek şirketine yaptırmakta ve öğrenci başına da bir bedel ödemektedir. Bu hesaplamada öğrenciler için öğrenim günü sayısı, tatiller düşüldükten sonra, yaklaşık 180 olarak dikkate alınmaktadır.

Batı Okulları her kampüsü kendisi işletmekle birlikte, gelecek yıllarda kendi ismini başka okullara bir bedel karşılığında kullanarak bir franchising sistemi de oluşturmayı planlamaktadır. Ayrıca yeni kampüsler açılması da düşünülmektedir. Bu nedenle yatırım planlaması için de iyi bir bütçe sisteminin olması gerekmektedir.

Bütçe için gerekli öğrenci kapasitesi, öğrenci sayısı, sınıf sayısı, öğretmen sayısı, yönetici sayısı ve genel hizmetli sayısı bilgileri toplanmış ve Tablo – 1’de sunulmuştur.

Her kampüsün kendi maliyetleri olmakla birlikte, Genel Müdürlüğün maliyetleri ve Satış Pazarlama giderleri Genel Müdürlük tarafından gerçekleştirilmekte ve kampüslere paylaştırılmaktadır. Bu paylaşım sırasında dağıtım anahtarı olarak öğrenci sayıları kullanılmaktadır. Ayrıca Genel Müdürlükçe kullanılmış bulunan banka kredisinin finansman gideri de yine öğrenci sayılarına göre kampüslere dağıtılmaktadır. Diğer taraftan bazı veliler öğrenim ücretlerini kredi kartı ile ödemekte ve bu kredi kartlarının tahsilinin erken yapılması için bankaya ayrıca bir komisyon ödenmektedir. Bu komisyon tutarı yıllık öğrenim ücretinin ortalama %8’ine gelmektedir. Maliyetlere ilişkin tahminler ise Tablo – 2’deki gibidir.

Amortisman gideri hem genel müdürlük için hem her kampüs için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bütçe hazırlanırken FAVÖK (EBITDA) tutarının da belirtilmesi istenmektedir. Bu nedenle yukarıdaki tabloda yer alan Satış Pazarlama ve Genel Müdürlük giderleri amortisman hariç olan tutarlardır. Tesis Giderleri, personel ücret giderlerini, kirayı, amortismanı ve öğrenci yemek giderlerini kapsamamaktadır.

Ankara’daki kampüsün müdürü ki aynı zamanda tarih öğretmeni olan Nur Hanım, Merkezde oluşan maliyetlerin öğrenci sayılarından oluşan bir dağıtım anahtarı ile kampüslere dağıtılması konusunda memnun değildir. Nur Hanım bu dağılım yönteminin adil olmadığını düşünmektedir. Zira daha fazla öğrenci bulabildiği için ödüllendirilmesi gerekirken bu yöntem nedeniyle cezalandırıldığını düşünmektedir. Çünkü Merkezin maliyetlerinden öğrenci sayısı fazlalığı nedeniyle diğer kampüslere göre daha fazla pay aldığını, bunun da kârlılığını olumsuz etkilediğini savunmaktadır. Kişi başı ortalama maliyetler Tablo – 3’teki gibi tahmin edilmiştir. Öğrenci başına ortalama gelir rakamları da Tablo – 4’teki gibidir.

İstenenler:

- 1) Kampüslerin ve Kurumun Bütçesini hazırlayınız.
- 2) Kârlılık ve diğer anahtar performans göstergelerini hesaplayınız.
- 3) Kampüs kârlılıklarını karşılaştırarak yöneticilerin başarılarını yorumlayınız.

Ankara Kampüsü Müdürü Nur Hanım’ın dağıtım anahtarı seçimi konundaki görüşlerini tartışınız.

Ekler:

Tablo – 1: Sayılar

	İstanbul									
	Beşiktaş	Kadıköy	Avcılar	Şişli	Beykoz	İzmir	Ankara	Antalya	Muğla	Bursa
Öğrenci Kapasitesi	900	1.000	1.200	800	700	1.250	1.300	900	600	800
Öğrenci Sayısı	600	750	850	750	400	800	1.000	450	400	700
Sınıf Sayısı	35	44	50	41	30	40	56	32	27	35
Öğretmen Sayısı	52	75	87	65	42	68	93	44	48	61
Yönetici Sayısı	4	6	4	4	3	5	6	3	3	4
Genel Hizmetli Sayısı	14	15	17	16	12	15	18	11	10	13

Tablo – 2: Toplam maliyet tahminleri (TL):

	Beşiktaş	Kadıköy	Avcılar	Şişli	Beykoz	İzmir	Ankara	Antalya	Muğla	Bursa	Merkez
Ücret Gid.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	
Kira Gid.	1.800.000	2.400.000	3.000.000	2.000.000	1.600.000	2.500.000	2.400.000	1.500.000	1.200.000	1.600.000	
Öğrenci Yemek Gid.	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	
Tesis Gid. (Personel Hariç)	1.100.000	1.050.000	1.200.000	950.000	950.000	1.060.000	1.300.000	850.000	800.000	860.000	
Satılan Kıyafet Maliyeti	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	
Satılan Kitap Maliyeti	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	
Satış Pazarlama											5.500.000
Genel Müdürlük											10.000.000
Faiz											2.500.000
Amortisman	600.000	750.000	1.000.000	650.000	800.000	980.000	1.050.000	580.000	650.000	450.000	200.000

Tablo – 3: Kişi başı ortalama maliyetler (TL)

	İstanbul									
	Beşiktaş	Kadıköy	Avcılar	Şişli	Beykoz	İzmir	Ankara	Antalya	Muğla	Bursa
Aylık Ort. Öğretmen Ücretleri	4.500	4.600	4.400	4.450	4.700	4.300	4.750	4.300	4.250	4.450
Aylık Ort. Yönetici Ücretleri	7.000	7.200	7.100	7.150	7.500	7.000	7.200	7.500	7.000	7.100
Genel Hizmetli Ortalama Ücretleri	2.700	2.750	2.650	2.600	2.800	2.600	2.500	2.550	2.450	2.400
Günlük Öğrenci Yemeği	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Öğrenci Kitap	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
Kıyafet	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400

Tablo – 4: Öğrenci başına ortalama gelir (TL)

	İstanbul									
	Beşiktaş	Kadıköy	Avcılar	Şişli	Beykoz	İzmir	Ankara	Antalya	Muğla	Bursa
Öğrenim Ücreti	14.000	15.000	13.000	14.500	12.000	14.000	14.000	13.500	13.750	13.500
Öğrenci Kitap	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Kıyafet	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Kantin Gel.	120	108	90	102	100	105	100	110	90	95

İLLEGAL OLAYLARA İLİŞKİN ÖDEMELERİN GİDER BOYUTU: PLATİN A.Ş. VAK'ASI*

Aslı TÜREL+
Arif AYLUÇTARHAN**

Platin A.Ş. bukle halı, çim halı ve diğer çeşitli döşeme halı ürünleri üreten büyük ölçekli bir üretim şirkettir. Şirket, yüksek üretim hacmi ve 72 ülkeye varan ihracat işlemleri çeşitliliğinin yanında, şirket içinde yürüttüğü ar-ge çalışmaları sonucu çeşitli üretim tasarımları da geliştirmektedir. Şirket kurulduğu tarih olan Ocak 2004'ten beri her çeyrekte önemli bir büyüme seyri göstermesine rağmen, 2018 yılında yaşanan ekonomik kriz ve finansal sıkıntılar sonucunda bazı departmanlarını kapatarak çalışanların işlerine son verme kararı almıştır.

2018 yılının nisan ayında işlerine son verilen şirketin bilgi işlem departmanı çalışanlarının da içinde olduğundan şüphelenilen bir suç ekibi tarafından, şirketin bilgisayar ortamında veri girişi yapılan ve muhafaza edilen personel dosyaları ve fikri mülkiyet hakları olarak gerekli tescil işlemleri de yapılmış olan üretim tasarım çalışmaları, şirket bilgisayar ağına girilerek şirketten çalınmıştır. Şirkete gönderilen e-posta ile şirketten 100.000 \$ karşılığı bitcoin ödeme şeklinde fidye istenmiştir.

Şirket yönetimi kendi aralarında yapmış oldukları tüm görüşmeler sonucunda şirket için yüksek öneme haiz bu verilerin geri alınması için istenen fidyeyi ödemekten başka bir çare bulamamıştır.

Şirketin mali işler direktörü olan Ahmet Bey yapılan ödemelerin finansal yükünün karşısında en azından bu ödemelerin gider olarak vergi matrahından indirilebileceğini düşünmektedir. Konu şirket vergi danışmanı ile görüşülmüş ve kanuni olarak bir engel olmasa dahi vergi idaresinin tebliğ düzeyinde açıklanan görüşü ile bu şekilde bir giderin kabul edilemeyeceği görüşü alınmıştır.

Tartışma Soruları

- "Gider" ve "Kanunen Kabul Edilmeyen Gider" kavramlarını araştırınız.
- "Ticari kâr" ve "gider" kavramları dikkate alındığında vak' ada bilgisayar korsanlarına fidye olarak yapılan ödemenin ticari kârın hesaplanmasında gider olarak dikkate alınıp alınamayacağını tartışınız?

* Vak'a gerçek hayatta yaşanmış bir işletmecilik durumunu yansıtmaktadır. Konunun çözüm tarzının doğru veya yanlış olduğunu ifade etmez.

+ Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

** Dr., Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı

- Ek'te yer alan ilgili Türk Vergi Mevzuatı düzenlemeleri dikkate alındığında, Platin A.Ş. tarafından yapılan ödemenin ticari kazancın elde edilmesi veya idame ettirilmesi ile ilgili olup olmadığı dolayısı ile vergi düzenlemeleri açısından gider olarak vergi matrahından indirilecek şekilde dikkate alınıp alınamayacağını değerlendiriniz?

Ek- Konuya İlişkin Vergi Mevzuatı

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 1. maddesinde sayılan kurumlarca elde edilen kurumlarca elde edilen kazançlar kurumlar vergisine tabidir. Aynı kanunun 2. maddesinde kurum kazancının gelir vergisinin konusuna giren gelir unsurlarından oluştuğu belirtilmiştir.

193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 37 nci maddesi hükmü uyarınca her türlü ticari ve sınai faaliyetlerden doğan kazançlar ticari kazançtır. Ticari faaliyet, emek ve sermaye unsurlarının birlikte kullanılarak devamlı bir organizasyona dayanan, zirai ve serbest meslek faaliyeti dışında kalan faaliyetlerdir. Komisyonculuk faaliyeti ticari faaliyet kapsamındadır.

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun safi kurum kazancına ilişkin 6 ıncı maddesi hükmü şöyledir.

"Safi kurum kazancı

Madde 6

(1) Kurumlar vergisi, mükelleflerin bir hesap dönemi içinde elde ettikleri safî kurum kazancı üzerinden hesaplanır.

(2) Safî kurum kazancının tespitinde, Gelir Vergisi Kanununun ticarî kazanç hakkındaki hükümleri uygulanır.

..."

193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu

Ticari kazancın tespitine dair indirilecek giderlere dair 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 40/1 maddesi hükmü aşağıdaki gibidir.

"İndirilecek Giderler

Madde 40

Safi kazancın tespit edilmesi için, aşağıdaki giderlerin indirilmesi kabul edilir:

1. Ticari kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi için yapılan genel giderler;

..."

1 seri no.lu Kurumlar Vergisi Uygulama Tebliđi

"...

11.12. Kanunen yasaklanmış fiiller nedeniyle katlanılan giderler

Kanunen yasaklanmış fiiller nedeniyle katlanılan giderler ticari kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi ile ilgili giderler niteliğinde olmadığından, bu giderlerin gelir ve kurum kazancından indirilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla, rüşvet verme fiili Türk Ceza Kanununun 252 nci maddesinde suç olarak tanımlandığından, rüşvet ve rüşvet ile ilgili her türlü gider, vergiye tabi ticari kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınmayacaktır.

..."

2001 BANKACILIK KRİZİ; YÖNETİM VE ORGANİZASYON ZAFİYETİ

Nergis Nalan YAKAR⁺
Ayça Zeynep SÜER⁺⁺

Dünyada 2000'li yılların başında Enron şirketiyle başlayan muhasebe skandalları ile işletmelerin iç kontrol sistemlerinin önemi daha iyi anlaşılmıştı. Bu skandalları takiben, Amerika Birleşik Devletleri'nde denetim alanında köklü değişiklikler getiren Sarbanes Oxley Yasası (2002) kabul edildi. Bu yasanın 404 nolu kısmında, müşteri işletmelerin kendi iç kontrol sistemleri ile ilgili değerlendirme yapmaları ve denetim şirketlerinin de bu değerlendirmelere ilişkin görüş bildirmesi ile ilgili düzenlemeye yer verilmişti.

Ülkemizde ise o yıllarda İmar Bankası başta olmak üzere birçok bankanın **(Ek 1)** kapanmasıyla sonuçlanan bankacılık krizi gündemdediydi. Ülkemiz gibi Kıta Avrupası ülkelerinde bankacılık sisteminin ülke ekonomisi üzerindeki etkisi tartışılmaz olduğundan banka krizi ile ülke zor bir süreçten geçmekteydi. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesine alınan bankaların devir tarihleri itibarıyla toplam yükümlülükleri 31,4 milyar dolar, toplam zararları ise 17,3 milyar dolar olmuştu. Bu bankaların mali yapılarının güçlendirilmesi çerçevesinde kamu sektörü tarafından sağlanan kaynakların anapara tutarının 17 milyar dolar olduğu açıklanmıştı. Ayrıca, TMSF kaynaklarından Fon bankalarına 4,7 milyar dolar kaynak aktarılmıştı. Bu kaynaklar büyük ölçüde Fon bankalarının mevduat yükümlülüklerinin karşılanmasında veya devredilmesinde kullanılmıştır.¹ Fona devredilmesinin başta gelen nedenleri **(Ek 1)** arasında grup şirketlerine kullandırılan krediler olan bu bankaların ortak özellikleri iç sistemlerinin² (iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemleri) yetersiz oluşuydu.

Bankacılık krizi sonrası artık ihtiyaçları karşılayamayan 4389 sayılı Bankalar Kanunu yerine 2005 yılında 5411 sayılı Bankacılık Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu Kanunun 24.maddesine göre; bankaların, yönetim kurullarınca yönetim kurulunun denetim ve

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

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

¹"Türkiye Bankalar Birliği, "2002 Yılında Türk Bankacılık Sistemi", Bankacılar Dergisi, Sayı 45, 2003, s.17.

² 11.7.2014 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan "Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik" in 3.maddesi i bendinde İç Sistemler "iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri" şeklinde tanımlanmıştır.

gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesine yardımcı olmak üzere denetim komitesi oluşturulması gerekir. Bu madde gereğince yönetim kurulu adına bankanın iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin etkinliğini ve yeterliliğini, bu sistemler ile muhasebe ve raporlama sistemlerinin bu Kanun ve ilgili düzenlemeler çerçevesinde işleyişini ve üretilen bilgilerin bütünlüğünü gözetmek denetim komitesinin sorumluluğundadır.

Finansal bilgi üretim sistemini yaratabilmek için, ülkede ekonominin denetlenmesi ve yönlendirilmesinde uygulanan tüm yasal ve yönetsel kuralları kapsayan ekonomik denetim düzeni düzeyinde önlemler alınmalıdır.³ Bu kapsamda, Bankacılık Kanununa dayalı olarak bankacılık sisteminin işleyişini sağlıklı hale getirebilmek için, 2006 yılında bankaların iç sistemlerine odaklanılmış ve konuyla ilgili düzenlemeler yapılmış ve sonraki yıllarda güncellenmiştir (**Ek 2**). Bu düzenlemeler ile iç sistemler hakkında bankaların uyması gereken uluslararası standartlara paralel daha ayrıntılı yükümlülükler getirilmiştir. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından yayımlanan, bankaların iç sistemlerine ilişkin yönetmelik (**Ek 2a**) kapsamında artık bankalar kaliteli ve etkin iç sistemler kurmak ve yönetmek zorunda tutulmuşlardır. Bu Yönetmeliğin 9.maddesine göre, iç kontrol sisteminden beklenen amacın sağlanabilmesi için a) Banka bünyesinde işlevsel görev ayırımının tesis edilmesi ve sorumlulukların paylaşılması, b) Muhasebe ve finansal raporlama sisteminin, bilgi sisteminin ve banka içi iletişim kanallarının etkin çalışacak şekilde tesis edilmesi, c) İş sürekliliği planı ve ilgili diğer planların hazırlanması, ç) İç kontrol faaliyetlerinin oluşturulması, d) Bankanın iş süreçleri üzerinde kontrollerin ve iş adımlarının gösterildiği iş akım şemalarının oluşturulması zorunludur.

İç sistemlere ilişkin yönetmelik ile zorunlu hale getirilen bankalarda bilgi sisteminin tesis edilmesi için BDDK tarafından 2006 yılında Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerine ilişkin düzenlemeler (**Ek 2b**) getirilmiş ve 2010 yılında güncellenmiştir. Bu düzenlemelerde, Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Birliği (ISACA) Bilgi Sistemleri Yönetişim Enstitüsü (ITGI) tarafından yayımlanmış olan Bilgi Teknolojilerine İlişkin Kontrol Hedefleri'ne (Control Objectives for IT and related Technologies-COBIT) göre bilgi sistemleri denetiminin yapılması gerektiği belirtilmiştir. COBIT, işletmelere işletmenin bilgi sistemlerinin yönetişimi ve yönetimi ile ilgili amaçlarına ulaşmada yardımcı olan kapsamlı bir çerçeve sağlamaktadır. Paydaş gereksinimlerinin karşılanması, kurumun uçtan-uca kapsanması, tek bir entegre yapının uygulanması, bütünsel yaklaşımın etkin olması, yönetişimin yönetimden ayrılması şeklinde beş ana prensibe⁴ dayanan COBIT çerçevesi ilk olarak

³ Mustafa Aysan, Kurumsal Yönetim ve Risk, Birinci Baskı, Elif Ofset, İstanbul, 2007, s.86-87.

⁴ Cobit 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT, ISACA, 2012, s.12.

1996 yılında yayımlanmış olup bilgi teknolojisi ile ilgili gelişmeler paralelinde güncellenmektedir **(Ek 3)**.

Sorular

- 1) Bankacılık krizi ve denetim komitesinin işlevlerini tartışınız.
- 2) Bankaların iç sistemlerine ilişkin yönetmelik kapsamında iç kontrol sistemindeki aksaklıkların bu krizdeki etkisini açıklayınız.
- 3) BDDK'nın bilgi sistemlerinin yönetimi ve denetimine ilişkin düzenlemeler getirmesinin nedenlerini tartışınız.
- 4) Ek 1'de verilen nedenler üzerinde yoğunlaşarak bankacılık krizi ve bağımsız denetçilik mesleğinin olumlu olumsuz etkilerini tartışınız.

Ek – 1

Fona Devredilen Bankalar, Fona Devir Yılları Ve Devir Nedenleri Listesi⁵

Banka Adı	Fona Devir Yılı	Nedenler
EGEBANK	1999	<ul style="list-style-type: none">• Bankanın Egebank Kaynakları Kullanılarak Demirel Grubu Tarafından Satın Alınması• Demirel Grubu şirketlerinin Banka Kaynaklarını Kullanması• Diğer Bankalarla Yapılan Karşılıklı (Back to Back) Kredilendirme işlemleri ile Demirel Grubu şirketlerine Kaynak Kullanılması• Bankanın Sermaye Artırımının Yine Banka Kaynaklarıyla Yapılması• Demirel Grubunun Üçüncü Şahıs Firmaları Üzerinden Kredi Kullanması• Yurt içi ve Yurt Dışı Bankalara Yapılan Mevduat ve Depolar Yoluyla Kaynak Kullanılması• Demirel Grubu Firmalarına Banka Tarafından İştirak Edilmesi• Fiktif Kâr Yaratılması ve Temettü Dağıtımı• Banka Yöneticilerine ve Bağlantılı şirketlere Banka Kaynaklarının Kullanılması• Aşırı Reklam Onarım ve Dekorasyon Harcamaları Yapılması
INTERBANK	1999	<ul style="list-style-type: none">• Sorunlu Krediler• Bankanın Satın Alınmasında İnterbank Kaynaklarının Kullanılması• Paravan Firmalara Kullandırılan Kredilerin Cavit Çağlar, Şükrü Şankaya ve Mustafa Çağlar Hesaplarına Aktarılması• 1998 Yılında Yoğunlaşan Kredi Kullanımları• Fiduciary Krediler• Protokole Bağlanan Çukurova Grubu Kredileri• Alacağın Temliki• Nergis Grubuna Ait Şirketlerin Satın Alınması Yoluyla Bu Şirketlere Kaynak Aktarılması
İKTİSAT BANKASI	2001	<ul style="list-style-type: none">• Trade Deposit Bank'a Aktarılan Kaynaklar ve Usulsüz Birleşme• Banka Aktifindeki Donuk Krediler• Grup Firmalarının Kredi Faizlerinin Silinmesi• Sermaye Benzeri Kredi Kullandırmak Suretiyle Gruba Ait Yurt Dışı Bankalara Uzun Vadeli Kaynak Aktarılması
ETİBANK	2000	<ul style="list-style-type: none">• Etibank Depoları Üzerinden Kullandırılan Krediler• Özelleştirme Borcunun Ödenmesinde Etibank Kaynaklarının Kullanılması• Nergis Grubuna Kullandırılan Krediler• Medya Grubuna Kullandırılan Krediler• Medya Grubu Şirketlerine İştirak Edilmesi• Karşılıklı (Back to Back) Krediler

⁵ www.raftemizligi.com TMSF, Ekim 2009.

TOPRAKBANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Toprak Grubuna Kullandırılan Krediler • 1998 ve 1999 Yılları Kârının Fazla Gösterilmesi ve Bu Kârların Dağıtımı Yoluyla Hâkim Ortağa Kaynak Aktarımı • Hâkim Ortak Şirketlerine Uzun Vadeli Kredi Kullandırımı
EGS BANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • EGS ve TYH Gruplarına Kullandırılan Krediler • EGS Off-Shore'a Yapılan Depolar Yoluyla Grup Şirketlerine Aktarılan Kaynaklar • Banka İştiraklerine Kullandırılan Krediler • Apel Kredileri • EGS Grubu Firmalarının Kefaleti • İştirak Satışları • EGS Grubu Firmaları Hisse Senetleri Değer Azalış Karşılığı • İştirak ve Bağlı Ortaklıklarda Değer Azalışları
YURTBANK	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Balkaner Grubuna Kullandırılan Krediler • Karşılıklı (Back to Back) Kredi işlemleri • Fiduciary Kredilendirme • Çamlıca Konut Kredileri
BANK EKSPRES	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Fiduciary Krediler • Banka Alımında Kredi Kullanılması • Korkmaz Yiğit Grubuna Doğrudan Kullandırılan Krediler • Karşılıklı (Back to Back) Krediler
ESBANK	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Hâkim Ortak Kredileri • Duran Varlık Yatırımları • Reel Olmayan Kârlar Üzerinden Temettü Dağıtımı • Diğer
BANK KAPİTAL	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Hâkim Ortağa Doğrudan Kredi Kullandırımı • Fiduciary Krediler • Karşılıklı (Back to Back) Krediler • Paravan Firmalar Üzerinden Kredi Kullandırılması • İştirakler Aracılığıyla Kredi Kullandırımı • Reeskont ve Karşılıklar Yoluyla Fiktif Gelir Yaratılması • Diğer
PAMUKBANK	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Grup Kredileri • Diğer
DEMİRBANK	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Likidite krizi • Bankanın DİBS ağırlıklı aktif yapısı • Krizde faiz riskine maruz kalınması
ULUSAL BANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • DİBS portföyünün çok kısa vadeli fonlarla yönetilmesi • Mali bünyenin faiz oranlarına olan duyarlılığını arttırması
TÜRK TİCARET BANKASI	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Sümer Holding ve Bağlı Kuruluşları ile KİT Kredileri • TYT Bank ve Marmara Bank Depoları • Açık Pozisyon • 1995-1996 Dönemi Kredileri • Diğer

YAŞARBANK	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Hâkim Ortak Kredileri • Banka İştiraklerine Usulsüz Kaynak Aktarımı • Yaşarbank Depoları ve Yaşar Foreign Trade Kredileri • Sorunlu Krediler
SİTEBANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Mevduat Faizleri • Kambiyo Zararı • Donuk Krediler
TARIŞBANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Sorunlu Krediler ve Risk Temerküzü • Özkaynak Yetersizliği • Banka Yönetiminde Yaşanan Sorunlar
KENTBANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Süzer Grubuna Doğrudan Kullanılan Krediler • Atlas Yatırım Bankası'na Yapılan Depolar • Karşılıklı (Back to Back) Krediler • Diğer Sorunlu Krediler • Dolmabahçe Turizm'in Satışı Yoluyla Süzer Grubuna Kaynak Aktarımı • Banka Kaynakları Kullanılarak Yapılan Sermaye Artırımları • Şube Tadilat ve Dekorasyon Harcamaları Yoluyla Banka Kaynağının İstismarı
SÜMERBANK	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Özelleştirme Bedelinin Ödenmesinde Banka Kaynaklarının Kullanılması • Hâkim Ortağa Doğrudan Kredi Kullanımı • Efektifbank Off-Shore Üzerinden Kullanılan Krediler • Karşılıklı (Back to Back) Krediler • Fiduciary Krediler • Paravan Firmalar ve Üçüncü Şahıs Firmaları Aracılığıyla Kullanılan Krediler • Kredi İşlemlerindeki Usulsüzlükler
BAYINDIRBANK	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Bayındır Grubu Kredileri • Diğer Sorunlu Krediler • Altima Financial Services Depoları • Regional Off-Shore Depoları • Banca Turco Romana Hisseleri Değer Kaybı • Peşin Ödenmiş Kira Gideri
MARMARA BANK	1995 (İflas kararı)	<ul style="list-style-type: none"> • Hâkim Ortak Kredileri • Açığa Repo İşlemleri • Kambiyo Zararı
İMPEXBANK	1996 (İflas kararı)	<ul style="list-style-type: none"> • Hâkim Ortak Kredileri ve Diğer Sorunlu Krediler • Kanuna Aykırı Kur Riski Uygulamaları ve Kambiyo Zararı • Sermaye Artırımında Banka Kaynaklarının Kullanılması • Akdeniz Garanti Bankası'na İştirak Edilmesi • Açığa Repo Uygulamaları ve Diğer Usulsüz İşlemler • Swap İşlemleri • Tüpraş Fonları

KIBRIS KREDİ BANKASI	2000	<ul style="list-style-type: none">• Sermaye yetersizliği• Yabancı kaynakların artırılmaması• Gelirlerin yükseltilememesi• KKTC merkezinden olan alacakların tahsil edilememesi• Kurumsal yapının oluşturularak yeterli bilgi ve tecrübeye sahip personelin istihdam edilememesi
TYT BANK	1996 (İflas kararı)	<ul style="list-style-type: none">• Lapis Grubuna kullandırılan krediler• Fiduciary Krediler• Paravan Şirketler Üzerinden Kaynak Aktarımı
İMAR BANKASI	2003	<ul style="list-style-type: none">• Kayıt Dışı Mevduat Toplanması.• Yetkisiz ve Açığa DİBS Satışı• Hâkim Ortak Kredileri• İmar Off-Shore Depoları• Paravan Şirketler Üzerinden Kaynak Aktarımı• Off-Shore Hesaplarından Mevduat Hesaplarına Dönüşler• Diğer Usulsüzlükler

Ek – 2

BDDK'nın Bankacılık Kanununun Uygulanmasına İlişkin Getirdiği Düzenlemeler⁶

Ek 2a: BDDK'nın İç Sistemlere İlişkin Düzenlemeleri

Düzenlemenin Adı	Resmi Gazete
Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik (28.6.2012 tarihli Yönetmelik ile yürürlükten kaldırıldı.)	1 Kasım 2006 tarih 26333 Sayılı
Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik (11.07.2014 tarihli Yönetmelik ile yürürlükten kaldırıldı.)	28.6.2012 tarih 28337 Sayılı
Bankaların İç Sistemleri Ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik	11.07.2014 tarihli 29057 Sayılı

Ek 2b: BDDK'nın Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerine İlişkin Düzenlemeleri

Düzenlemenin Adı	Resmi Gazete
Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimi Hakkında Yönetmelik (13.1.2010 tarihli Yönetmelik ile yürürlükten kaldırıldı.)	16.5.2006 tarih 26170 sayılı
Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik	13.1.2010 tarihli 27461 Sayılı
Bankalarda Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Bilgi Sistemleri Denetimine İlişkin Rapor Formatı Hakkında Tebliğ (13.1.2010 tarihli Tebliğ ile yürürlükten kaldırıldı.)	5.12.2006 tarih ve 26367 Sayılı
Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimine İlişkin Rapor Hakkında Tebliğ	13.1.2010 tarihli ve 27461 Sayılı
Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İkelere İlişkin Tebliğ	14.9.2007 tarihli ve 26643 Sayılı

⁶ <http://www.bddk.org.tr/Mevzuat-Kategori/Bankacilik-Kanuna-Iliskin-Duzenlemeler/2>

Ek – 3

COBIT Çerçevesi Tarihi Kronolojisi⁷

1995	Windows 95, Java ve HTML 2.0 (ilk resmi html standardı) ve Amazon.com, craigslist.com, match.com ve ebay.com ortaya çıktı.
1996	ISACA COBIT çerçevesinin ilk versiyonunu yayımladı.
1997	Orijinal kablosuz LAN standardı (IEEE 802.11) yayımlandı, DVD teknolojisi ortaya çıktı ve Google.com adı tescil edildi- bir yıl sonra şirketleştirdi ve 1999'da faaliyete geçti.
1998	COBIT ikinci versiyonunda çerçevesine "Kontrol" ü ekledi.
2000	COBIT in 3.versiyonu yeni Yönetim Kılavuzu ile yayımlandı.
2001	Internet Archive "Wayback Machine" (archive.org) faaliyete geçti, Wikipedia yayına başladı ve Apple iPod'u piyasaya sürdü.
2002	ABD Sarbanes-Oxley yasası, yeni Bilgi Teknolojileri (BT) düzenlemelerine yol açacak şekilde kayıt tutma ve saklama standartlarında devrim yarattı.
2003	ISACA COBITin 3.versiyonunun çevrimiçi versiyonunu yarattı.
2003	Skype, LinkedIn and WordPress gibi "kablosuz bağlantı noktaları"nın yaygınlaşmasına yol açan Üçüncü WiFi standardı başladı. ABD CAN-SPAM Yasası yasalastı.
2005	COBIT 4.0 COBIT sürümlerinin serisinde dördüncü versiyon oldu.
2006	Twitter kuruldu ve Google Youtube'u satın aldı.
2007	COBIT versiyon 4.1'e yükseldi.
2007	Apple iPhone dokunmatik cihazlara geçiş sinyali verdi; Apple App Store bir yıl sonra internete girdi.
2012	COBIT 5; COBIT 4.1, Val IT 2.0 ve Risk IT çerçevelerini entegre etti ve ISACA'nın Bilgi Teknolojileri Güvence Çerçevesi [IT Assurance Framework (ITAF)] ve Bilgi Güvenliği İş Modelinden [Business Model for Information Security (BMIS)] faydalandı. COBIT 5 aynı zamanda ITIL, ISO, PMBOK, PRINCE2 and TOGAF gibi çerçeve ve standartları koordine etti.
2012	Dünya çapında e-ticaret satışları 1 trilyon \$'a ulaştı.
2014	Nesnelerin interneti teknoloji standardı yeni dalga akıllı cihazları getirdi.
2016	ISACA, CMMI Enstitüsü'nü ve iş olgunluk ve kapasite modellerini satın aldı. Bu kaynakları ISACA/COBIT çerçevesi portföyüne ekledi.

⁷ <https://www.isaca.org/COBIT/Pages/COBIT-20th-Anniversary.aspx>

BİR ŞİRKET SATINALMASI: LUCASFILM LIMITED*

Taylan ALTINTAŞ⁺

Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) orta büyüklükte bir fon yönetim şirketinde çalışmakta olan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi mezunu Ercan Demiray; bölüm yöneticisi James Cromwell'in, "Disney gene yaptı yapacağını, Fox'u satın almışlar 71 milyar dolara! Bu adamlar sonunda ortada şirket bırakmayacaklar" diye söylenerek hızla odasına girmesiyle kısa süreli bir şaşkınlık yaşar (<https://www.bbc.com/news/business-42356485>, <https://theweek.com/speedreads/780191/disney-buys-21st-century-fox-713-billion>)

Departman yöneticisinin, çok sayıda müşterisinin yatırımını Disney hisselerine yönlendirdiği için tedirginlik yaşadığını anlayan Ercan Bey, yöneticisine bir kahve söyler ve bu satınalmanın olası sonuçlarını tartışmaya başlarlar. Bölüm yöneticisi, bu satınalmanın Disney için zafer mi yoksa felaket mi olacağı konusunda endişelenmektedir. Ercan Bey, yöneticisine durumu açıklamak için şirketin 2012 yılında yaptığı "Lucasfilm Ltd." şirketini satınalmasını hatırlatır. "Bu satınalmanın bedeli yaklaşık 4 milyar dolar idi, ancak satınalma sonrasındaki gelişmelere bakarak ne kadar başarılı bir karar aldıklarını anlayabiliriz."

Bunun üzerine bölüm yöneticisi Cromwell, "O zaman sen bu konuda bulabildiğin tüm bilgileri topla, Lucasfilm Ltd. için o tarihte yapılan şirket değerlemesinin isabetli olup olmadığı konusunda bana bir rapor hazırla, ben de bu rapordaki bilgilerden hareketle, Disney hisselerine yaptığımız yatırımlarımız konusunda bir karar vereyim." der ve odadan çıkar. O gittikten sonra Ercan Bey konu ile ilgili bilgi toplamaya başlar.

Walt Disney Şirketi

Walt Disney Şirketi, ABD film endüstrisinin en büyük şirketlerinden biridir (kısaca "Disney" olarak belirtilecektir). Halka açık bir şirket olan Disney, özellikle 2000 yılından sonra yaptığı şirket satınalmaları ile sık sık gündeme gelmekteydi.

Disney, 30 Ekim 2012 tarihinde Amerikan Sermaye Piyasası Kurulu'na (SEC) yaptığı açıklamada, Lucasfilm Ltd.'yi satın almak üzere anlaşma sağladıklarını duyurmuştu (SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, FORM 8-K, Current report filing, 30 Ekim 2012, SEC Accession No. 0001193125-12-441509).

* Vak'a, kamuya açıklanmış bilgilere dayanmaktadır, ancak vak'ada geçen kişi isimleri hayalidir, bazı tutarlar da tahminîdir. Vak'ada verilen bilgiler, sınıf tartışmalarında kullanılmak amacıyla hikayeleştirilmiştir. Konunun doğru veya yanlış ele alındığını göstermez.

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

Lucasfilm Ltd. Hakkında

1971 yılında George Lucas tarafından kurulan Lucasfilm Ltd., halka açık olmayan ve bütünüyle eğlence sektöründe faaliyet gösteren bir şirkettir. Şirketin merkezi San Francisco, Kaliforniya'dadır. Sinema ve televizyon yapımlarına ilave olarak, eğlence sektörünün görsel efekt ve yapım-sonrası seslendirme konularında dijital hizmetler veren Industrial Light & Magic ve Skywalker Sound birimleri, interaktif eğlence yazılımlarında dünya çapında önemli bir lider yayımcı olan LucasArts, Lucasfilm'e ait isim haklarının kullanıldığı ticari mallar ile ilgili faaliyetleri (lisanslama gibi) küresel düzeyde yöneten Lucas Licencing, Lucasfilm için internet tabanlı içerikleri yaratan Lucasfilm Animation, ayrıca film ve televizyon için dijital içerik hazırlayan Lucasfilm Singapore isimli bölümleri de şirketin bünyesinde faaliyet göstermektedir (<https://www.lucasfilm.com/who-we-are/our-story/>).

Ancak şirketin en önemli varlığı, şüphesiz ki Star Wars film serisinin tüm haklarına sahip olmasıdır. "Star Wars" dışında, "Indiana Jones" isimli bir diğer başarılı film serisine de sahip olan şirket, tüm dünyada tanınmasını bu iki sinema filmi serisine borçludur.

Disney'in Lucasfilm Ltd.'yi Satınalma Kararı

Disney'in yaptığı açıklamada, özellikle "Star Wars" serisinin Disney'in fikrî haklar portföyüne mükemmel şekilde uyum sağlayacağı ve satınalma ile ilgili ekibin bu satınalmaya ilişkin stratejik ve finansal sonuçları uzun uzun inceledikleri belirtilmiştir. Ayrıca yapılan **şirket değerlemesinin** hemen hemen tamamen "Star Wars" serisinin finansal potansiyeline odaklandığı da ifade edilmiştir.

Sinema filmlerinin haricinde, "Star Wars" isminin kullanıldığı ticari mallardan elde edilen isim hakkı gelirinin, Disney'in gelirleri içindeki payının çok önemli olduğu belirtilmiş, sadece 2012'nin 3 aylık dönemi için bile 215 milyon ABD doları hasılat beklenmekte olduğu bildirilmiştir (<https://www.thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd/>).

Şirket Değerlemesi: Lucasfilm Ltd.

Varılan anlaşmaya göre Disney, Lucasfilm Ltd.'nin sahibi George Lucas'a **37.076.679 adet** Disney hissesi **ihraç ederek** verecek, ayrıca 2.208.199.950 milyon ABD dolarını nakit olarak ödeyecekti. Disney hisseleri 31 Aralık 2012 tarihinde tanesi 50 ABD dolarından işlem görmekte idi. Bu nedenle bu satınalma, Disney'e 4,06 milyar ABD dolarına mal olmuştu (<https://www.thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-completes-lucasfilm-acquisition/>).

Ercan Bey, "4 milyar dolarlık bu satış fiyatını nasıl belirlemişlerdir?" diye sordu kendi kendine. Bunun için kullanılabilecek şirket değerlendirme yöntemlerini düşündü. Konu ile ilgili kaynakları inceleyen Ercan Bey, şirket değerlemesinde pekçok yaklaşım olduğunu anladı. Lucasfilm Ltd. gibi halka açık olmayan ancak kâr potansiyeli çok yüksek bir firma için en uygun yaklaşımın "Serbest Nakit Akışları" yöntemi olacağı

sonucuna vardı (Gürbüz, Erginca, 2008, s.142, s.260). Bu yöntemle göre, bir şirket satın alınmasında belirlenen fiyat, o şirketin gelecek 5-8 yıl içinde faaliyetlerinden yaratacağı nakit akışlarından yatırım harcamalarının düşülmesi ile bulunan nakit akışlarının bugünkü değere indirgenmesi ile bulunan tutardır. Burada kullanılacak iskonto oranı, yatırımcının beklediği getiri oranıdır. Ancak Ercan Bey, kendisinin bu oranı öğrenmesi mümkün olmadığı için bunun yerine ortalama ticari kredi faiz oranı kullanmaya karar verir ve iskonto oranını %3 olarak kabul eder.

Ercan Bey, Disney'in çektiği filmler ile ilgili finansal bilgileri kullanarak yaratılan nakit akışlarını hesaplamak üzere bilgi toplamaya başlar. Disney, bu satınalma sonrasında 4 film çekmiştir. Bu filmlere ilişkin hasılat bilgilerine kolayca ulaşılabilir, ancak filmin yapım bütçesi ancak yaklaşık olarak tahmin edilebilir. Her bir filmin pazarlama bütçesinin tahmin edilmesi ise daha güçtür, çünkü Disney bu konudaki bilgileri gizli tutmaktadır. Ercan Bey bu tutarlar için yazılı ve görsel basından ulaştığı tahmini tutarları kullanmaya karar verir.

Filmlere İlişkin Değerleme

Disney'in satın alınmasından sonra çekilen ilk Star Wars filmi, Aralık 2015'te gösterime giren "Star Wars: The Force Awakens (Yıldız Savaşları: Güç Uyanıyor)" idi. Bu film, ABD'de 936 milyon ABD doları ve yurt dışında ise 1,13 milyar ABD doları hasılat yapmıştı. Dolayısıyla filmin toplam hasılatı 2 milyar ABD dolarını aşmıştı. Bu filmin tahmini yapım bütçesi ise 245 milyon ABD dolarıydı. Vanity Fair, bu filmin pazarlama bütçesini 350 milyon ABD doları gibi inanılması güç bir tutar olarak tahmin etmişti (<https://www.vanityfair.com/hollywood/2015/12/star-wars-force-awakens-box-office-totals>).

Ayrıca, bu filmin hasılatının tamamı Disney'e ait değildir. Konu ile ilgili kişiler, hasılatın yaklaşık %60'ının Disney'e ait kısmı olduğunu, geri kalanının ise dağıtıcı şirkete ve diğer taraflara ait olduğunu tahmin ettiklerini ifade etmişlerdir. Tüm bu bilgilere göre, Disney bu filmin bilet satışlarından 1,24 milyar ABD doları hasılat elde etmiş, 595 milyon ABD doları yapım ve pazarlama giderine katlanmıştır, dolayısıyla bu filmde 645 milyon ABD doları kâr edildiği tahmin edilmektedir (<https://www.businessinsider.com/disney-got-a-bargain-buying-lucasfilm-for-4-billion-2017-1>).

Ercan Bey, sinema filmlerinden elde edilen toplam kârın zannettiğinden oldukça düşük olduğunu görünce, Disney'in bu işten kârlı çıkmadığını düşünür. Ancak araştırmalarına devam eden Ercan Bey, Lucasfilm Ltd.'nin gelirlerinin önemli bir kısmının kitap ve oyuncak gibi fiziksel varlığı olan ürünlerin satışından elde edilen isim hakkı gelirleri olduğu bilgisine ulaşır. Örneğin, Aralık 2015'te bir analist, "The Force Awakens" filmi ile ilgili ticari malların satışından bir yıl içinde 5 milyar ABD doları hasılat elde edildiğini tahmin etmiştir. Disney'in bu markalı ürün satışları üzerinden tahmini %15 isim hakkı geliri elde ettiği düşünülmektedir (<https://www.intheblack.com/articles/2016/04/01/star-wars-marvel-pixar-why-disney-bought-them-all>, <https://qz.com/1169393/disneys-star-wars-films-have-earned-more-than-lucasfilm-was-bought-for/>, <https://www.wired.com/2015/12/disney-star-wars-return-on-investment/>).

Ercan Bey, diğer filmlere ilişkin bilgileri de derleyerek **Tablo 1**'i hazırlar.

Tablo 1 – Lucasfilm Ltd. Şirketinin Satınalma Sonrasına Ait Bazı Finansal Bilgileri							
(Bütün tutarlar milyon \$)	2012 (SON 3 AY)	ARALIK 2013	ARALIK 2014	ARALIK 2015	ARALIK 2016	ARALIK 2017	ARALIK 2018
FİLMİN ADI				THE FORCE AWAKENS	ROGUE ONE	THE LAST JEDI	SOLO
HASILAT				2.068	1.056	1.332	392
DISNEY'İN PAYI (%60)				1.240	633	799	235
YAPIM BÜTÇESİ*				-245	-200	-317	-275
PAZARLAMA BÜTÇESİ**				-350	-300	-300	-25
KÂR				646	133	182	-64
İŞİM HAKKI GELİRLERİ***	150	660	680	750	780	800	820
TOPLAM KÂR	150	660	680	1.396	913	982	755

*/**/** Yazılı ve görsel basından alınan tahmini bilgilere dayanmaktadır.

Ercan Bey, Tablo 1'de hesapladığı kâr tutarlarının, gelirlerin tamamının ve yapım ile pazarlama bütçelerinin büyük bir kısmının nakit olması nedeniyle, "serbest nakit akışları"na **eşit olduğunu varsaymaya** karar vermiştir. Buna göre, yıllık %3 iskonto oranı kullanarak "serbest nakit akışlarını" satın almanın gerçekleştiği 31 Aralık 2012 tarihine indirger (**Tablo 2**). Bu tarih, 4 milyar ABD doları tutarındaki ödemenin yapıldığı tarihtir.

Tablo 2 – Lucasfilm Ltd.'nin Nakit Akışlarının Bugünkü Değeri (2012 sonu itibarıyla)							
(Bütün tutarlar milyon \$)	2012 (SON 3 AY)	ARALIK 2013	ARALIK 2014	ARALIK 2015	ARALIK 2016	ARALIK 2017	ARALIK 2018
SERBEST NAKİT AKIŞI	150	660	680	1.396	913	982	755
Dönem	0	1	2	3	4	5	6
Faiz Faktörü (1+0,03) ⁿ	1,00	1,03	1,06	1,09	1,13	1,16	1,18
BUGÜNKÜ DEĞER	150	640	641	1.277	812	847	634
TOPLAM BUGÜNKÜ DEĞER		5.001					

Tüm bu hesaplamalar sonucunda, Lucasfilm Ltd.'nin yarattığı nakit akışlarının 2012 sonu itibarı ile bugünkü değerini 5 milyar ABD doları olarak hesaplayan Ercan Bey, bu tutarın 4 milyar ABD doları olan satınalma fiyatının çok üstünde olduğunu görür ve birim yöneticisine nasıl rapor hazırlaması gerektiğini düşünmeye başlar.

Tartışma Soruları:

1. Şirketler neden başka şirketleri satın alırlar?
2. Şirket değerlemesinde kullanılan başlıca yaklaşımlar nelerdir? Bu yaklaşımlarda, muhasebe bilgileri nasıl kullanılır?

3. Sizce Ercan Bey'in kullandığı şirket değerlemesi yöntemi, gerçekte Disney'in Lucasfilm Ltd. satınalmasında kullandığı değerlendirme yöntemi ile ne ölçüde örtüşmektedir?
4. Satınalma sonrasında elde edilen bilgiler ışığında, Disney'in bu satınalma için belirlemiş olduğu 4 milyar ABD doları olan satış fiyatının isabetli bir karar olduğunu düşünüyor musunuz? Tartışınız.
5. Disney'in satınalma bedelinin yaklaşık yarısını nakit olarak, geri kalan kısmını ise Disney hissesi olarak ödemesinin alıcı ve satıcı için etkilerini tartışınız.
6. Disney'in bu satınalmayı hangi finansal ve stratejik hedefleri göz önüne alarak yaptığını tartışınız.

Kaynakça

A. Osman Gürbüz, Yakup Ergincan, "Şirket Değerlemesi: Klasik ve Modern Yaklaşımlar", Literatür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2008.

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, FORM 8-K, Current report filing, 30 Ekim 2012,
SEC Accession No. 0001193125-12-441509.

<https://www.lucasfilm.com/who-we-are/our-story/>

<https://www.thewaltdisneycompany.com/disney-to-acquire-lucasfilm-ltd/>

<https://www.boxofficemojo.com/movies/?id=starwars7.htm>

<https://www.boxofficemojo.com/movies/?id=untitledhansolostarwarsanthologyfilm.htm>

<https://www.boxofficemojo.com/movies/?id=starwars8.htm>

https://www.filmla.com/wp-content/uploads/2018/08/2017_film_study_v3-WEB.pdf

<https://www.businessinsider.com/disney-got-a-bargain-buying-lucasfilm-for-4-billion-2017-1>

<https://www.thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-completes-lucasfilm-acquisition/>

"Why is Disney buying Fox?", <https://www.bbc.com/news/business-42356485>

"Disney buys 21st Century Fox for \$71.3 billion", <https://theweek.com/speedreads/780191/disney-buys-21st-century-fox-713-billion>

<https://www.vanityfair.com/hollywood/2015/12/star-wars-force-awakens-box-office-totals>

<https://www.businessinsider.com/disney-got-a-bargain-buying-lucasfilm-for-4-billion-2017-1>

<https://www.intheblack.com/articles/2016/04/01/star-wars-marvel-pixar-why-disney-bought-them-all>

<https://qz.com/1169393/disneys-star-wars-films-have-earned-more-than-lucasfilm-was-bought-for/>

[https://www.intheblack.com/articles/2016/04/01/star-wars-marvel-pixar-why-disney-bought-them-all,](https://www.intheblack.com/articles/2016/04/01/star-wars-marvel-pixar-why-disney-bought-them-all)

[https://qz.com/1169393/disneys-star-wars-films-have-earned-more-than-lucasfilm-was-bought-for/,](https://qz.com/1169393/disneys-star-wars-films-have-earned-more-than-lucasfilm-was-bought-for/)

[https://www.wired.com/2015/12/disney-star-wars-return-on-investment/\)](https://www.wired.com/2015/12/disney-star-wars-return-on-investment/)

FORTUNE MARKETLER ZİNCİRİ¹

Burcu ADİLOĞLU²
Nevzat GÜNGÖR³

Tom Fortune aldığı işletme eğitimi sonrası ailesinin işlettiği Fortune Marketlerinin başına geçecekti. 2018 yılının Haziran ayında diplomasını aldığına buna en çok sevenlerden biri babası olmuştu. Babası Jack uzun yıllardır en büyük hayalini gerçekleştirebilmek için Tom'un mezuniyetini dört gözle bekliyordu. Fortune Marketler Zinciri Amerika'nın 20 eyaletinde yaklaşık 150 satış mağazası olan bir aile işletmesiydi. Düşük fiyat politikası ve peşin satış konseptiyle müşteriler tarafından tercih edilen marketlerdi. Tom'un dedesinin ilk olarak küçük bir dükkan olarak 1940'lı yıllarda açtığı bu işletme, babasının başa geçmesiyle birlikte başarısına başarı katmış, yıllar içinde 150 satış mağazasına ulaşmıştı. Baba Jack iyi eğitilmiş, çalışkan, dürüst, ileri görüşlü ve müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutan başarılı bir işletmeciydi. Babasından kalma bu işi iyi yerlere taşımıştı. Fakat sektörde artık büyük bir hamle yapılması gerektiğinin de farkındaydı. Bunun için pek hakim olmadığı teknolojik konularda önemli yatırımlar yapılması gerekiyordu. Yanlış bir şeyler yapmamak adına da oğlunun okulu bitirmesini beklemişti.

Fortune Marketleri kurulduğu ilk günlerden bugüne hep karlı ve nakit yaratan bir işletme olmuştu. İşletme, temel işletmecilik faaliyetlerinden önemli miktarda nakit yaratıyor, bunun bir kısmı ile sürekli yatırım yapıp yeni satış mağazaları açıyordu. Ticari borçlarını da zorlanmadan ödeyebilme gücüne sahipti. Satış mağazası sayısının artırılması ve günümüz ihtiyaçlarına uygun bir market profili yaratmak temel hedefti. Pazar buna müsaitti. Hedef en büyük marketler zinciri olmaktı. Kredi kartlı satış yapmanın da çoktan zamanı gelip geçmişti bile. Bununla birlikte müşterilerden gelen talep doğrultusunda internetten satış yapmak da artık şarttı. Ayrıca müşterilerin çok sorduğu ve benzer tüm marketlerde hemen hemen var olan indirim sağlayan ya da puan biriktiren müşteri sadakat kartlarının da hizmete sunulması gerekiyordu. Baba Jack tüm bunlar için aslında geçmişte bir takım girişimlerde bulunmuş ama maliyetler çok fazla geldiğinden vazgeçmişti. Ayrıca işin teknik kısmına da hakim olacak bir bilgi birikimi yoktu. Nasıl olsa Tom birkaç yıl içinde eğitimini tamamlayıp şirketin başına

¹ *Vak'ının amacı tümü gerçekte yaşanmış bir işletmecilik durumunu tartışmaya açmaktır. Olayların ele alınış tarzlarının doğru veya yanlış olduğunu göstermez. Vak'a, kamuya açıklanmış bilgilere dayanmaktadır.*

² *Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı*

³ *Arş.Grv., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı*

gececekti. Ayrıca bu konulara bir genç olarak ilgisi da daha büyüktü. O daha bilinçli şekilde bu süreci şekillendirebilirdi.

Temmuz ayının sıcak bir gününde Tom mezuniyet töreni sonrası okul arkadaşlarıyla Bahamalar'da yaptığı tatil sonrası işe başlamak üzere merkez ofise geldi. Heyecanla gelecek hayatına hazırdı. O sabah kendisi için hazırlanan odasına gitmeden babasının yanına uğradı. Babası, pazarlama müdürü ile Tom'u bekliyordu. Tom odaya girer girmez büyüme stratejileri, internet satışı, sadakat kartları konularını konuşmaya başlamışlardı bile. Tom görevi üstlenmiş en yakın zamanda da çalışmalarının detaylarını paylaşacağını belirterek odadan ayrıldı.

Şirketin en üst katındaki en güzel manzaraya sahip odasına geldiğinde ilk olarak işe internet satışı ve müşteri sadakat kartlarını araştırmakla başladı. Çocukluk arkadaşı William da bu sene bilgisayar mühendisi olmuştu. IBM'de yeni işe başlamış olan arkadaşından da fikir ve teknik destek de alabileceği için mutluydu. Hemen William' aradı bu konudan bahsetti.

Tom: *William, yarın sana hem bir öğlen yemeği ismarlayayım hem de bu konuyu konuşalım, niyetim birkaç haftada bu projeyi icraata geçirmek.*

William: *"Sevgili Tom, bana basit gibi bahsettiğin bu olay aslında şu an dünyanın en tehlikeli, hileye en açık, herkesin en çok korktuğu konularından biri. Artık hayatımızda veri ihlali, siber saldırılar gibi gerçekler var. Bu konuyu o kadar basite indirgeyemezsin. Sadece ürünlerin resmini internete koymakla olmaz nu iş. Bu ciddi bir maddi ve teknik altyapı gerektirir. İyi bir sistem kurmak ve onu sürekli iyi çalıştırmaya gayret etmek gerekir. İnternette kredi kartlarıyla yapılan satışların, müşteri bilgilerinin nasıl çalındığı ve ne kadar maddi kayba yol açtığını sana rakamlarla anlatmak daha doğru olur galiba. Ayrıca sizin sektörün en önemli isimlerinden Target Marketlerinin başına bu konu ile ilgili neler geldi duymuş olmaman imkansız diye düşünüyorum."* dedi.

Tom, Target Marketleri ile ilgili olayı gerçekten bilmiyordu. Hatta acaba William mı şirket ismini karıştırıyordu diye de içinden geçirdi. Telefonu ertesi gün bir araya gelmek ve konu ile detaylıca konuşmak üzere kapattılar.

William, Tom'un ofisine geldiğinde ilk ona bir rapor gösterdi. Gösterdiği bu raporda ülkelerin yaklaşık veri kaybına ilişkin maliyetleri yer alıyordu. BM Güvenlik ve Ponemon Enstitüsü tarafından ülkelerdeki veri ihlallerinin ortalama maliyetlerini araştırılmış, 2018'de seçilen ülkelerdeki veri ihlalinin ortalama toplam maliyeti şu şekilde belirtilmişti. Veri ihlalinin küresel maliyetinin bir önceki yıla göre yüzde 6.4 arttığı da raporda ortaya konulmuştu.

Sıra No	Ülke	Veri Kaybı Yaklaşık Maliyeti (milyon ABD Doları)
1	ABD	7.91
2	Kanada	4.74
3	Almanya	4.67
4	Fransa	4.27
5	İngiltere	3.68
6	İtalya	3.43
7	Japonya	3.38
8	Güney Afrika	2.88
9	Avustralya	2.53
10	Türkiye	2.16
11	Hindistan	1.77
12	Brezilya	1.24

Tablo 1: Veri İhlalinin Ükelere Maliyeti

Kaynak : Dünya Gazetesi,19 Temmuz 2018,<https://www.dunya.com/foto-galeri/ekonomi/veri-ihlali-ulkelere-ne-kadara-mal-oldu-galeri-422901>

William: Bu da başka bir rapor... CyberWorld isimli bizim mesleğın en önemli dergisi ana yazısını bu elimdeki sayıda Target'e ayırmıştı. Target'in başına neler gelmiş bir oku istersen.

William dergiyi Tom'un eline verdi ve Tom aşağıdaki bu satırları tüm dikkati ile okumaya başladı. Okurken de Tom'un gözleri fal taşı gibi açılmıştı.

Yazı şöyle idi..

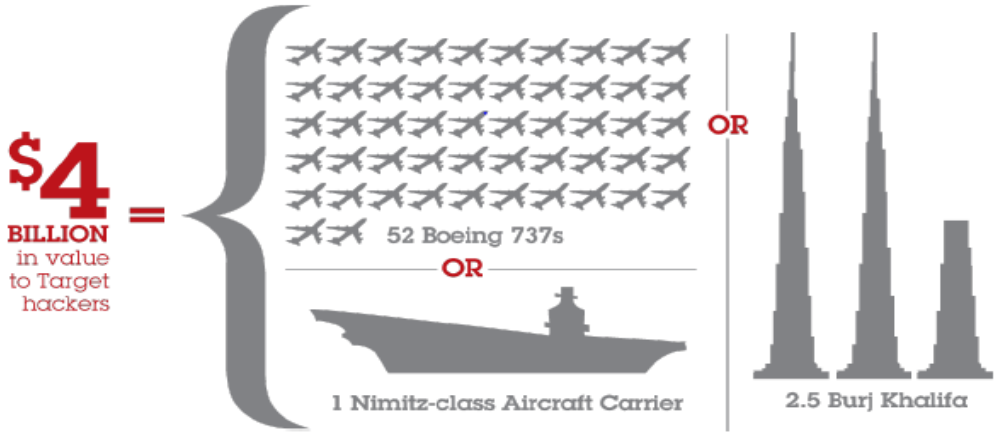
"Target Corporate Veri İhlali "

İlk mağazasını 1 Mayıs 1962'de Minnesota, Roseville'de açan Target, düşük fiyat politikası ile geleneksel mağazalardan ayrılıyordu. 18 Ekim 1967'de ("Dayton Corporation" adıyla) halka açılan şirket, ülke çapında genişlemeye başlamış ve çeşitli satın almaları Amerika Birleşik Devletleri'nde (Walmart'ın arkasında) ikinci büyük perakendeci konumuna yükselmişti. Şubat 2018 itibarıyla, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1.822 perakende satış mağazası işleten Target'in yaklaşık 345.000 tam zamanlı çalışanı bulunmaktaydı. Yıllık hasılatı ise 71,8 milyar ABD Doları'na ulaşmıştı.

2013 yılının sonlarına gelirken, kış tatili alışveriş sezonunda, siber hırsızlar Target'in dâhili ağ ortamına girmiş ve yaklaşık 40 milyon banka ve kredi kartı numarası çalmıştı. (Target, daha sonra bu sayıyı 70 milyon müşteri olarak revize etmişti.)

Çalınan kredi kartı bilgileri için toplam karaborsa değerinin, kart bilgilerinin toplu satışına bağlı olarak 800 milyon - 4 milyar ABD doları arasında olduğu tahmin edilmekteydi.

Şekil 1: 4 Milyar ABD doları ile neler yapılabilir?



Kaynak: The Implicit Costs of Improper Security, ISE

Dünya genelinde hemen hemen her banka ve ülkeden çalınan kredi ve banka kartlarını satan yüzlerce yasadışı online alışveriş mağazası bulunmaktaydı. Bu mağazalar, kredi ve banka kartlarının arkasındaki manyetik şeritten çalınan verileri "ucuzluk" adı ile satıyorlardı. 2014 yılı başında mağazalarda satılan kartların ortak noktası incelendiğinde kartların 27 Kasım ile 15 Aralık tarihleri arasında Target Market zincirlerinde kullanıldıkları tespit edilmişti.⁴

Veri ihlali sırasında çalınan bir milyon kredi ve banka kartı hesabına ait bilgiler, karaborsada 20 \$ ile 100 \$ arasında değişen fiyatlarda satışa çıkarılmıştı. Online mağazada bankaların BIN numaraları⁵ kullanılarak kart mağazasında yapılan hızlı aramada, MasterCard fiyatlarının ise 26,60 \$ ile 44,80 \$ arasında satıldığı görülmekteydi. (Şekil 1) Tahmin edilebileceği gibi, yasal olmayan bu mağaza müşterilerin kredi kartıyla alışveriş yapmasına izin vermemekteydi. Bunun yerine, müşteriler, Bitcoin, Litecoin, WebMoney ve PerfectMoney gibi sanal para birimleri

⁴ Bkz: ISE, The Implicit Costs of Improper Security, s.3.

⁵ Online tahsilat ekranlarınızda müşteri tarafından girilen kart numarasının veya kayıtlı kart numarasının gösterime açık kısmının ilk 6 hanesi, kartın BIN numarasıdır (**B**ank **I**dentification **N**umber). BIN numarası, kartın ait olduğu banka, kart programı, VISA / Mastercard / American Express ayrımı, Kredi Kartı / Banka Kartı ayrımı ve Bireysel / Ticari Kart ayrımlarının tespit edilmesine imkân vermektedir.

veya Western Union ve MoneyGram üzerinden banka havalesi gibi geri dönüşsüz ödeme mekanizmalarını kullanarak kart bilgileri satın almaktaydılar.⁶

Şekil 2: Karborsada Satışa Çıkarılan Kredi/Banka Kartları

ind the bin you were looking for? Need more dumps of particular bin? Try our partner's shop - [500k of fresh dumps](#)

Bin	Card	Debit/Credit	Mark	Expired	Track 1	Code	Country	Bank	Base	Price	Cart
551666	MASTERCARD	DEBIT	STANDARD	11/14	Yes	101	United States, MI, GRAND RAPIDS, 49512	CHEMICAL BANK	Tortuga-6	26.6\$	<input type="button" value="+"/>
414709	VISA	CREDIT	SIGNATURE	02/16	Yes	101	United States, PA, HARRISBURG, 17111	CAPITAL ONE BANK (USA) N.A.	Tortuga-6	39.2\$	<input type="button" value="+"/>
512107	MASTERCARD	CREDIT	GOLD	02/16	Yes	101	United States, AZ, MESA, 85206	CITIBANK N.A.	Tortuga-6	44.8\$	<input type="button" value="+"/>

Kaynak: krebsonsecurity.com

Veri İhlali Nasıl Gerçekleşti?

Saldırganlar Target'in tedarikçi bilgilerine Google üzerinden yaptıkları aramalarla ulaşmaya çalışmışlardı. Yaptıkları araştırmalar sonucunda Target'e hizmet veren HVAC⁷ şirketlerinin bir listesine ulaşmışlardı. Saldırganlar, Target'in iklim sistemlerini yöneten şirketlerden biri olan Fazio Mechanical Services'e ait erişim bilgilerini çalarak Target'in sistemine erişebilmişlerdi. Erişim, Fazio çalışanlarından birinin Phishing (Oltalama)⁸ saldırısına kurban gitmesi sonucu gerçekleşmişti. Ancak tedarikçi firmadan çalınan erişim bilgileri müşterilerin kart bilgilerinin çalınması için yeterli değildi. Tedarikçi firma "Target ile olan veri bağlantımız yalnızca elektronik

⁶ Bkz: B.Krebs, Cards Stolen in Target Breach Flood Underground Markets, Online: <https://krebsonsecurity.com/2013/12/cards-stolen-in-target-breach-flood-underground-markets/> Erişim Tarihi: 10.10.2018

⁷ İngilizce Heating, Ventilating and Air Conditioning kelimelerinin baş harflerinde oluşan HVAC sistemleri Türkçe'de ısıtma, havalandırma ve iklimlendirme sistemleri anlamına gelmektedir. Sıralanmış olan bu üç fonksiyon genellikle günümüz modern yapılarında tek bir sistem içinde kombine edilir.

⁸ Phishing, dolandırıcıların rastgele kullanıcı hesaplarına e-mail gönderdikleri bir çevrimiçi saldırı türüdür. E-postalar, bilinen web sitelerinden veya kullanıcının bankasından, kredi kartı şirketinden, e-posta veya internet hizmeti sağlayıcısından gönderilmiş gibi gözükür. Genellikle hesapları güncelleyebilmek için kredi kartı numarası veya şifre gibi kişisel bilgiler sorulur. Bu e-postalarda kullanıcıları bir başka web sitesine yönlendiren URL bağlantısı yer alır. Bu site aslında ya sahte ya da değiştirilmiş bir web sitesidir.

faturalandırma, sözleşme teslimi ve proje yönetimi içindi” şeklinde açıklama yapmıştı. Ancak saldırganlar çaldıkları bu bilgilerle Target’in dâhili ağ şebekesine hiçbir kısıtlama olmadan bağlanmayı başarmışlardı.⁹

Tedarikçi firma, siber güvenlik ile alakalı tüm yazılımlarının güncel olduğunu iddia etmekteydi. Ancak, Fazio’nun gerçek zamanlı koruma sağlamayan Malwarebytes¹⁰ yazılımının ücretsiz, ticari olmayan sürümünü kullandığı söylentileri de piyasada uzun süre konuşulmuştu. Ayrıca, Target’in, tedarikçilerinin kullandığı sistemlerin güncelliğini ve uyumluluğunu kontrol edip etmediği ise cevabı meçhul diğer bir soruydu. Target’in dâhili ağına ödeme yaparken bağlanmak için iki faktörlü kimlik doğrulama gerekiyken, ödeme içermeyen işlemler için iki faktörlü kimlik doğrulama istenmemekteydi.

Saldırganlar, Target’in dâhili ağına erişim sağladıktan sonra kolaylıkla POS cihazlarına¹¹ ulaşabilmişlerdi. Daha sonra, POS cihazlarında depolanan müşteri kart bilgilerini elde etmek amacıyla hazırladıkları BlackPOS¹² adlı kötü yazılımı Target’in cihazlarına yüklemişlerdi. Yazılımın yüklenmesinden sonra, kredi ve banka kartı bilgileri FTP¹³ aracılığı ile transfer edilmişti. Dâhili sistemlere erişebilen saldırganlar kart bilgileri dışında diğer müşteri bilgilerine de ulaşmıştı.

Aslında, Target bu tip saldırılara karşı hazırlıktı. Şirketin, güvenlik sistemleri kredi kartı endüstrisindeki veri güvenliği standartlarına uyum göstermekteydi. 1.6 milyon \$’lık bir yatırımla 2013 yılının başlarında, bilgisayar güvenlik firması FireEye¹⁴

⁹ Bkz: Xian Sun, Target Breach Case Study Executive Summary, s.4.

¹⁰ Malwarebytes, bir malware temizleme ve korunma aracıdır. Malware kötü amaçlı yazılımlara verilen genel bir addir. Virüs, Trojan (Truva atı), Backdoor (arka kapı), Keylogger, Worm (solucan), Ransomware (fidye yazılımı, virüsü), Pups (potansiyel olarak istenmeyen programlar), Adware (reklam yazılımları) gibi tüm zararlılar Malware olarak adlandırılır. Malwarebytes tüm bu zararlılara karşı hem koruma sağlar hem de bilgisayarınıza daha önceden bulaşan zararlı varsa bunları bulur ve temizler.

¹¹ POS cihazının açılımı “Point Of Sales Terminal” yani Türkçe karşılığı ile Satış Noktaları Terminali’dir. Müşterilerin ödeme noktalarında nakit kullanmadan ödeme yapmasını sağlar. Kredi kartlarının çiplerindeki bilgileri okumaya, otomatik olarak onay alma ve satışı tamamlamaya yarayan elektronik cihazlardır.

¹² BlackPOS(diğer adıyla Kaptoxa), POS cihazlarını ve finansal işlemlerde kullanılan diğer özel iş bilgisayarlarını etkileyerek banka ve kredi kartı bilgilerini çalmak için tasarlanmış bir tür casus yazılım programıdır. BlackPOS, hedef kuruluşun çalışanları veya yöneticileri tarafından fark edilmeden bilgi toplamaya çalışır ve çalıntı bilgileri siber suçluların kontrolü altında harici bir sunucuya yükler.

¹³ FTP (File Transfer Protocol) İnternete bağlı bir bilgisayardan diğerine (her iki yönde de) dosya aktarımı yapmak için geliştirilen bir internet protokolü ve bu işi yapan uygulama programlarına verilen genel addir. İlk geliştirilen internet protokollerinden biridir. FTP protokolü ile bir başka bilgisayardan bir başka bilgisayara dosya aktarımı yapılırken, o bilgisayar ile etkileşimli-aynı anda (on-line) bağlantı kurulur ve protokol ile sağlanan bir dizi komutlar yardımıyla iki bilgisayar arasında dosya alma/gönderme işlemleri yapılır.

¹⁴ FireEye, yeni nesil siber saldırılara karşı dünya çapındaki tüm kuruluş ve devlet kurumları nezdinde gerçek zamanlı tehdit önleme imkanı sunan özel amaçlı, sanal makine bazlı bir güvenlik platformu hizmeti sunmaktadır. FireEye’in 40’tan fazla ülkede 1,100’ü aşan sayıda

tarafından siber güvenliği sağlamak için kötü amaçlı yazılım tespit eden bir sistem kurulmuştu. Target'in kullandığı sistem CIA, Pentagon ve dünya çapındaki diğer istihbarat ajansları tarafından da kullanılmaktaydı.

Hindistan'ın Bangalore kentindeki FireEye ekibi, Target'in dâhili ağ sistemini günün 24 saati izlemiş, veri ihlali riski olan durumları ve Minneapolis'te bulunan Target'in güvenlik ekibine raporlamışlardı. Ancak bu uyarılar dikkate alınmamıştı.

Kurulmuş olan güvenlik sistemi kötü yazılımı tespit ettiği anda otomatik olarak silecek bir işleve sahipti. Target'in güvenlik ekibi (aynı sistemi kullanan diğer birçok işletmenin yaptığı gibi) bu sistemi devre dışı bırakmıştı. Gerekçeleri ise; güvenlik sisteminin verileri yanlış bir şekilde işaretleyerek, e-posta ve internet trafiğini sık sık durdurmasıydı.¹⁵

Ayrıca Target güvenlik ekibi, dâhili ağları birbirinden ayırmamıştı ve kullanıcıların erişimini hiçbir şekilde sınırlamamıştı. Ayrıca sisteme giriş yapan kullanıcı listesi düzenli olarak izlenmemekteydi. Bu durum sisteme giriş yapan yeni kullanıcıların tespitini zorlaştırıyordu.

Skandal ortaya çıktığı zaman Target, kredi ve banka kartı PIN numaralarının çalındığını reddetmiş, ancak hazırlanan raporlar şifreli PIN numaralarının gerçekten çalındığını doğrulamıştı. Bunun ardından basın açıklaması yapan Target Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Gregg Steinhafel, zararlı yazılımı saf dışı bıraktıklarını ve müşterilerin herhangi bir risk olmadan alışverişlerini yapabileceklerini söylemişti.

Basın açıklamasının ardından 16 Ocak 2014 tarihinde, Target müşterilerine gönderdiği e-posta ile bir yıl ücretsiz kredi izlemesi imkânı sunmuş ve kişisel verilerin korunması konusunda bilgi vermişti. Ancak, e-posta, Target müşterisi olmayan birçok kişiye gönderilmiş; bu durum, şirketin verileri nasıl edildiği ile ilgili spekülasyonlara yol açmıştı.¹⁶

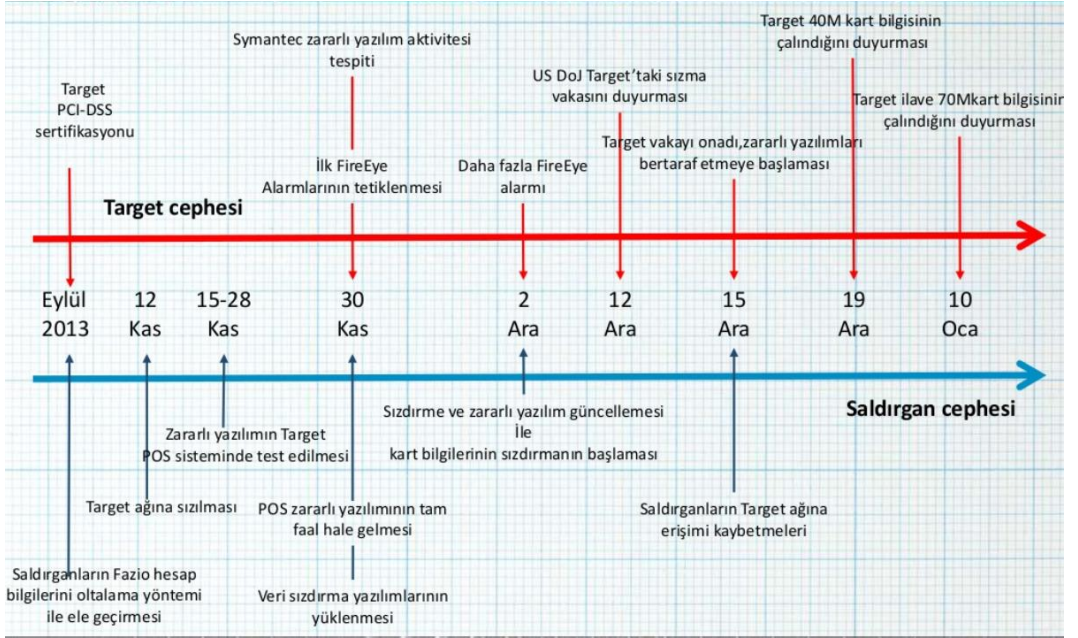
Şirket veri ihlalinin temel nedenlerini belirlemek ve altyapısının güvenilirliğini artırmak amacıyla bir teknoloji firmasından denetim hizmeti almıştı. Denetim firması tarafından hazırlanan rapor gizli kalırken, çeşitli medya kuruluşları doğrudan rapordan bilgi aldıklarını iddia etmişlerdi. Bulgular Target tarafından doğrulanmamıştı, ancak birçok tanınmış güvenlik araştırmacısı ve medya kuruluşu tarafından rapor edilmişti.

müşterisi bulunmakta olup, bu müşteriler arasında Fortune 500'ün içinde yer alan 100'den fazla kurum da yer almaktadır.

¹⁵ Bkz: N. Manworren, J. Letwat ve O. Daily, Why you should care about the Target data breach, **Business Horizons**, Sayı 59, 2016, s.258 ve s.259.

¹⁶ Bkz: <https://corporate.target.com/media/TargetCorp/global/PDF/GreggEmailToGuests-1-15-14.pdf> Erişim Tarihi: 11.10.2018

Şekil 3: Veri ihlalinin gerçekleşmesi



Kaynak: A "Kill Chain" Analysis of the 2013 Target Data Breach, Majority Staff Report For Chairman Rockefeller, United States Senate, Committee On Commerce, Science, And Transportation March 26, 2014.

Denetim sonucu ortaya çıkan bulgulardan ilki POS sistemleri ile alakalıydı. Dâhili ağ üzerinden POS terminallerine erişimde herhangi bir engel yoktu. Denetim ekibi bir mağazada bulunan şarküteri reyonunun sistemini ele geçirip, başka bir mağazadaki yazarkasa ve POS cihazlarına erişim sağlamıştı.

Denetim ekibi ayrıca parola politikalarının uygulanmasında önemli sorunlar tespit etmişti. Ekip, zayıf yönetici parolası olan birkaç Microsoft SQL sunucusu ve varsayılan yönetici parolasını kullanan yanlış yapılandırılmış birkaç sistem belirlemişti. Bu zayıflıklar sayesinde şirket ağına erişim kazanabilmiş ve sonuç olarak yönetici erişimi elde edebilmişti. Ayrıca Target'in dâhili sisteminde yer alan hesaplara ait parolaların %86'sını (472,308/547,470) zorlanmadan kırabilmişti.

Denetim ekibi, sistemlerin bakımı ve yamasıyla ilgili önemli konuları da belirlemişti. Apache, IBM WebSphere ve PHP gibi güncel olmayan yazılımları çalıştıran sistemler

üzerinden, herhangi bir kimlik doğrulama işlemi olmaksızın diğer sistemlere erişim elde edebilmişti.¹⁷

Yapılan denetim sonunda Target, denetim ekibinin tespit ettiği bulgular üzerine büyük iyileştirmeler yapmıştı. 3 Şubat 2014 ve 14 Şubat 2014 arasında test amaçlı siber saldırılar yürütülmüş, bu saldırılarda Denetim ekibi, test edilen işletim sistemlerine herhangi bir etkileşimli erişim sağlayamamıştı.

Yaşanan veri ihlali sonrası, şirketin yönetim kurulu başkanı ve CEO'su Gregg Steinhafel 35 yıllık Target kariyerini noktalamak zorunda kalmıştı. Şirketin bilgi sistemleri grubu başkanı (CIO,Chief Information Officer) görevine de bilgi güvenliği konusunda tecrübeye sahip Bob DeRodes atanmıştı.

¹⁷ Bkz:M. Plachkinova C. Maurer, Security Breach at Target, **Journal of Information Systems Education**, Sayı 29, 2018.

Veri İhlalinin Finansal Sonuçları

Veri ihlalinin finansal sonuçları incelendiğinde şu sonuçlar ortaya çıkmıştır

Tablo 1: Target Corporate Gelir Tablosu (3 aylık karşılaştırmalı Sonuçlar)¹⁸

Çeyrek Sonuçları (Milyon ABD doları*)	Birinci Çeyrek		İkinci Çeyrek		Üçüncü Çeyrek		Dördüncü Çeyrek		Yıllık Toplam	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Satışlar	16,706	16,537	17,117	16,451	17,258	16,601	21,516	22,370	72,596	71,960
Kredi Kartı Gelirleri **	-	330	-	328	-	328	-	356	-	1,341
Toplam Gelir	16,706	16,867	17,117	16,779	17,258	16,929	21,516	22,726	72,596	73,301
Satışların Maliyeti	11,563	11,541	11,745	11,297	12,133	11,569	15,719	16,160	51,160	50,568
Satış ve genel yönetim giderleri	3,590	3,392	3,698	3,588	3,858	3,704	4,235	4,229	15,375	14,914
Kredi Kartı Giderleri **	-	120	-	108	-	106	-	135	-	467
Amortisman ve İtfa giderleri	536	529	542	531	569	542	576	539	2,223	2,142
Alacakların devrinden doğan kazanç	(391)	-	-	-	-	(158)	-	(5)	(391)	(161)
Faiz ve Vergi Öncesi Kar	1,408	1,285	1,132	1,255	703	1,164	986	1,668	4,229	5,371
Faiz Giderleri	629	184	171	184	165	192	161	204	1,126	762
Vergi Öncesi Kar	779	1,101	961	1,071	538	972	825	1,464	3,103	4,609
Vergi	281	404	350	376	197	335	305	503	1,132	1,610
Net Kar	498	697	611	704	341	637	520	961	1,971	2,999

Hisse Başına Kazanç	\$ 0.78	\$ 1.05	\$ 0.96	\$ 1.07	\$ 0.54	\$ 0.97	\$ 0.82	\$ 1.48	\$ 3.10	\$ 4.57
---------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

* Hisse başına kazanç hariç

** İşletme özel müşterileri için çıkardığı Target Credit Card ve Target Visa kredi kartlarını TD Bank Group'a 2013'ün ilk çeyreğinde satmıştır.

Bu hesaplar satış öncesindeki bu kartlara ait gelir ve giderleri göstermektedir.

¹⁸ Bkz: Target Corporate 2013 Annual Report

https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/annualreports/content/download/pdf/Target-2013-Annual-Report.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 9.9.2018

2013 yılının dördüncü çeyreğinde, 2012 yılının aynı dönemine göre toplam hasılatı %5 (1.2 milyar \$); net kâr rakamı % 46.5 (441 milyon \$) düşmüştü. 27 Kasım 2013 ile 1 Şubat 2014 tarihleri arasında, şirketin hisse senedi fiyatı ise 12.5 % düşmüştü (64.41 \$ 'dan 56.64 \$' a).

Şekil 4: Target Corporate Hisse Senedi Fiyatları (27 Kasım 2013-1 Şubat 2014)



Tablo 2: Target Corporate 2013 Yılı Konsolide Gelir Tablosu (2012 ve 2011 Karşılaştırmalı)¹⁹

(Milyon ABD doları*)	2013	2012	2011
Satışlar	72,596	71,960	68,466
Kredi Kartı Gelirleri *	-	1,341	1,399
Toplam Gelir	72,596	73,301	69,865
Satışların Maliyeti	51,160	50,568	47,860
Satış ve genel yönetim giderleri	15,375	14,914	14,106
Kredi Kartı Giderleri **	-	467	446
Amortisman ve İtfa giderleri	2,223	2,142	2,131
Alacakların devrinden doğan kazanç	(391)	(161)	-
Faiz ve Vergi Öncesi Kar	4,229	5,371	5,322
Faiz Giderleri	1,126	762	866
Vergi Öncesi Kar	3,103	4,609	4,456
Vergi	1,132	1,610	1,527
Net Kar	1,971	2,999	2,929

Hisse Başına Kazanç	\$ 3.10	\$ 4.57	\$ 4.31
----------------------------	----------------	---------	---------

Veri ihlalinin Target'in finansal tablolarına olan etkisini kesin olarak belirlemek zor olsa da, şirket 2012'den 2013'e kadar hasılat rakamında % 1'lik bir düşüş yaşamıştı. Aynı dönemde net gelirleri% 34,3 oranında azalmıştı.

Ancak finansal etkiler, ihlali takip eden birkaç ay ile sınırlı kalmamıştı. Şirket 2013'ü takip eden iki yıl boyunca, veri ihlali ile ilgili maliyetlere maruz kalmaya devam etmişti. 2015 yılı faaliyet raporu verilerine göre, toplamda 292 milyon \$ maliyete katlanılmış, maliyetin 90 milyon \$'lık kısmı sigorta şirketlerinden karşılanmıştı. Ayrıca konu ile ilgili Target'in hakkında açılmış pek çok dava vardır.

Tüm bunları okuduktan sonra Tom'un nefesi kesilmişti. Keşke okul hiç bitmeseydi diye geçirdi içinden. Böyle bir ciddi konuda tüm yetkiyi elinde tutuyordu. Ne yapması gerekliydi? Nasıl bir yol planı çizmeliydi kendi de bilmiyordu. Böyle bir olayla ailesinin onca emeği yok olursa ne yapardı.

¹⁹ Bkz: Target Corporate 2013 Annual Report

Tom önce derin bir nefes aldı ve William'a dönerek şunları söyledi:

"Galiba bundan sonra seninle çok daha sık görüşeceğiz William.

Çünkü senden bu konuda profesyonel destek alacağız... Beraber harika bir sistem kuracağız ve en ufak bir açığı dahi olmayacak."

William şaşkınca Tom'a döndü.

"Tom, sanırım artık sadece öğlen yemeklerinde değil akşam yemeklerinde de birlikteyiz.Yapacak dünya kadar işimiz var." diyerek arkadaşına yardımını kabul etti.

Tartışma Soruları:

- 1) Veri güvenliği ve veri ihlali konularını günümüz koşullarında tartışınız.
- 2) Günümüzde veri ihlali, siber saldırı vb olaylara niye bu kadar sık rastlanmaktadır?
- 3) Target'e yönelik siber saldırı neden gerçekleşti? Siber suçlular Target'in ağ güvenlik sisteminin hangi zayıflıklarından yararlanmışlardır?
- 4) Target'in veri ihlalini engellemek için gerçekleştirebileceği güvenlik denetimleri nelerdir?
- 5) Sizce bu olayda suçlu kimdir? Neden? Target bu durum ortaya çıktığında, durumu nasıl yönetti? Sizce Target'in bu duruma yaklaşımı doğru muydu?
- 6) Bir CEO ve CIO Target skandalından hangi dersleri çıkarmalıdır?
- 7) Fortune Marketler Zincirinin benzer bir olayla karşılaşmamak için alması gereken önlemler nelerdir?
- 8) Fortune Marketler Zincirinde kurulacak sistemin en ufak bir açığının olmaması için neler yapılmalıdır? Sizce bu mümkün müdür?

Kaynakça

ISE, The Implicit Costs of Improper Security

Krebs, Brian, Cards Stolen in Target Breach Flood Underground Markets, Online: <https://krebsonsecurity.com/2013/12/cards-stolen-in-target-breach-flood-underground-markets/> Erişim Tarihi: 10.10.2018

Manworren, Nathan, Letwat, Joshua ve Daily, Olivia, Why you should care about the Target data breach, **Business Horizons**, Sayı 59, s. 257-266.

United States Senate, Committee On Commerce, Science, And Transportation, **A "Kill Chain" Analysis of the 2013 Target Data Breach**, Majority Staff Report For Chairman Rockefeller, March 26, 2014.

Plachkinova, Miloslava, Maurer, Chris, Security Breach at Target, **Journal of Information Systems Education**, Sayı 29, 2018, s.11-20.

Sun, Xian, Target Breach Case Study Executive Summary.

Target Corporate 2013 Annual Report

https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/annualreports/content/download/pdf/Target-2013-Annual-Report.pdf?ext=.pdf Erişim Tarihi: 9.9.2018

https://corporate.target.com/_media/TargetCorp/global/PDF/GreggEmailToGuests-1-15-14.pdf Erişim Tarihi: 11.10.2018

ARAÇ KİRALAMA / SATINALMA KARARI:

GARANTİ FİLO VAK'ASI*

Emre Selçuk SARI⁺

Aslı TÜREL⁺⁺

Gümüşpala İşletmesi yurt dışında geliştirilen bilgisayar yazılım ürünlerinin Türkiye distribütörlüğünü yapmaktadır. İşletme açısından başarılı geçen 2017 yılının ardından 2018 yılı başında yapılan yönetim kurulu toplantısının gündem maddelerinden biri de şirket müdürlerine araç tahsis edilmesidir. Şirketin kurulduğu 2015 yılından beri müdürlere araç verilmemiş ve müdürler de diğer çalışanlar gibi işe servis ile gidip gelmişlerdir.

Yapılan yönetim kurulu toplantısında 5 kişi yer almaktadır. Bu 5 kişi şirketin sahibi ve aynı zamanda genel müdürü olan Mithat Bey, genel müdür yardımcısı Derya Hanım, finans ve muhasebe direktörü Ekrem Bey, insan kaynakları direktörü Selma Hanım ve pazarlama direktörü Hamdi Bey'dir.

Toplantı esnasında şirket müdürlerine araç tahsis edilmesi konusu gündeme geldiğinde, toplantıda yer alan yöneticiler arasında aşağıdaki diyaloglar geçmiştir:

- **Mithat Bey:** Arkadaşlar bildiğiniz gibi şirket kurulduğundan beri müdürlerimize araç tahsis etmedik. Ancak müdürlerimizin de şirket dışında iş ile ilgili toplantılara katılmaları, iş ilişkisinde olduğumuz şirketlere gitmeleri gerekmektedir. Müdürlerimiz şimdye kadar bu tip iş görüşmeleri için toplu taşıma, taksi veya şahsi araçlarını kullanıyorlardı. Yol masrafını karşılıyor olsak da şirket müdürlerimizin toplantılara bu şekilde gitmeleri ilk bakışta kurumsal imajımızı olumsuz etkilemektedir. Ayrıca müdürlerimizin bazıları bu duruma ilişkin şikâyetlerini gerek sizlere gerekse bana sundular. Bu nedenle ben müdürlerimize araç tahsis edilmesi taraftarıyım. Sizin de konuya ilişkin görüşlerinizi dinlemek isterim.

Derya Hanım, Ekrem Bey, Selma Hanım ve Hamdi Bey de Mithat Bey ile aynı fikirde olduklarını ve müdürlere araç tahsis edilmesini desteklediklerini dile getirmişlerdir. Ancak esas fikir ayrılıkları Mithat Bey'in araçların nasıl temin edileceğini sorması ile yaşanmıştır.

* Vak'a gerçek hayatta yaşanmış bir işletmecilik durumunu yansıtmaktadır. Konunun çözüm tarzının doğru veya yanlış olduğunu ifade etmez.

+ Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

++ Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

- **Derya Hanım:** Araç alımı konusunda hemfikir isek o zaman Ekrem Bey'in bizim için uygun araç modelleri ve fiyatlarını içeren bir tablo hazırlaması iyi olur.

- **Ekrem Bey:** Eğer ortak fikir satın alma ise ben istediğiniz bilgileri hemen hazırlarım Derya Hanım.

- **Selma Hanım:** Başka ne yapabiliriz ki Ekrem Bey?

- **Ekrem Bey:** Bir diğer alternatifimiz uzun dönemli kiralama olabilir.

- **Selma Hanım:** Tamam ama kiralamak bizim için daha maliyetli olmaz mı?

- **Hamdi Bey:** Sorunuzda haklısınız Selma Hanım ama ben toplantının gündem maddelerinde şu anda tartıştığımız konuyu görünce biraz araştırma yaptım. İzin verirseniz bulduğum bir tabloyu sizler ile de paylaşmak isterim.

- **Mithat Bey:** Buyurun Hamdi Bey.

Hamdi Bey yanında olan dizüstü bilgisayarından bir araç kiralama şirketinin internet sitesine girerek daha önce incelediği ve kiralama ile satın alma alternatiflerini karşılaştıran bir sayfayı toplantıdaki diğer kişilere gösterir. Hamdi Bey'in gösterdiği sayfada aşağıdaki görüntü yer almaktadır.

RENAULT MEGANE

SEDAN TOUCH 1.5 DCI EDC 110 BG



Toplam Kazanç %33 **29.125 TL**

	SATIN ALMA	FİLO KİRALAMA
Araç Alım Bedeli	115.450 TL	-
Araç Fonlama Gideri	43.965 TL	-
Motorlu Taşıtlar Vergisi	3.100 TL	-
Trafik Sigortası	1.500 TL	-
Kasko	6.200 TL	-
Yaz/Kış Lastiği	1.500 TL	-
Periyodik Bakım ve Diğer Hizmetler	2.400 TL	-
Hizmetlerin Fonlama Gideri	3.368 TL	-
36 Ay Kira Maliyeti	-	73.873 TL
İkinci El Satış Kârının Gelir Vergisi	7.102 TL	-
Toplam Gider	184.585 TL	73.873 TL
İkinci El Satış Tutarı	82.508 TL	-
Kurumlar Vergisi Etkisi	13.854 TL	14.775 TL
Toplam Gelir	96.362 TL	14.775 TL
3 Yıl Sonunda Maliyetiniz	88.223 TL	59.098 TL

36 Ay 10.000 Km sınırlı Avantaj Pakete göre hazırlanmıştır. Euro kuru: 4,00 TL. Aylık taşıt kredisi faizi: %1,55. Aylık bireysel kredi faizi: %1,79.

* <https://www.garantifilo.com.tr/tr/filo-kiralama/satin-almakirala-karsilastirma> (Erişim Tarihi: 24 Eylül 2018)

- **Mithat Bey:** Yukarıdaki tabloya baktığımızda satın alma yerine filo kiralama seçildiğinde şirketimiz için ciddi bir kazanç sağlanacağı ortaya çıkmaktadır.

- **Ekrem Bey:** Mithat Bey bir dakika, kiralamanın kazançlı olacağını söylüyorsunuz ama bu tabloyu hazırlayan taraf kiralama şirketi. Bence bu tablonun daha detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekir. Mesela ben bu tabloda KDV'nin hiç dikkate alınmadığını görüyorum.

- **Mithat Bey:** Haklısınız Ekrem Bey. Bu tabloda yer alan varsayımlar ve tabloda yer verilmeyen olası diğer faktörlerle ilgili olarak İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsünde MBA eğitimi almakta olan yeni çalışmamız Petek Hanım'ın bu konuda bir rapor hazırlayarak bize önerilerde bulunmasının faydalı olacağını düşünmekteyim.

İstenenler:

- 1- Petek Hanım raporu hazırlarken neleri dikkate almalıdır?
- 2- Sizce Gümüşpala İşletmesi satın alma mı yoksa kiralama mı yapmalıdır?

GARANTİ FİLO VAK'ASI ÖĞRETİM NOTU

Vak'a: Garanti Filo

Yazan: Emre Selçuk Sarı, Aslı Türel

Ders Konusu: *Yönetim Muhasebesi*, Orta Vadeli Yatırım Kararları;

Muhasebede Vergi Uygulamaları, Amortisman Yöntemleri, Katma Değer Vergisi, Motorlu Taşıtlar Vergisi, Kurumlar Vergisi

Öğretim Uygulaması: Vak'a aşağıdaki konulardan bazılarını öğretmek veya tekrar gözden geçirmek amacıyla kullanılabilir:

- Orta vadeli yatırım kararları
- Amortisman hesaplama yöntemleri
- Amortisman hesaplama yöntemlerinin kurumlar vergisi üzerine etkisi
- Kurumlar vergisi matrahını etkileyen unsurlar
- Binek oto satın alma veya kiralama kararının KDV üzerine etkisi

Muhtemel Tartışma Soruları:

Vak'a tartışması ilk olarak satın alma ve kiralama alternatiflerinin hangisinin tercih edileceği ile başlamalıdır. Daha sonra öğrencilerin seçtikleri alternatiflerin gerekçelerini açıklamaları istenmelidir.

Vak'anın uygulanması esnasında öğrenciler aşağıdaki konuların tartışılması için yönlendirilebilir.

- Vak'a da yer alan karşılaştırma tablosunda aracın satın alma bedeli liste fiyatı üzerinden verilmiştir. Gerçek bir satın alma işleminde bu liste fiyatı üzerinden yapılabilecek indirim analize dahil edilmemiştir.
- Kurumlar vergisi etkisi hesaplanırken araca ilişkin amortisman giderinin eşit paylı amortisman yöntemi kullanılarak hesaplanacağı varsayılmıştır. Hızlandırılmış amortisman yönteminin seçilmesi durumunda satın alma seçeneğindeki kurumlar vergisi etkisi daha yüksek olacaktır. Bunun yanında hızlandırılmış amortisman yönteminin seçilmesi sonucunda ikinci el satış kârının gelir vergisi etkisinin de, eşit paylı amortisman yöntemi seçilmesinden daha farklı sonuç vereceğinin göz ardı edilmemesi gerekir.
- Satın alma durumunda alınacak kredi faizinin, trafik sigortası ve kaskonun, yaz/kış lastiği maliyetinin, periyodik bakım ve diğer hizmetlerin kurumlar vergisi etkisi karşılaştırma tablosunda dikkate alınmamıştır.

- Tabloda yapılan karşılaştırma 3 yıllık bir süre için geçerlidir. Araçların 5 yıl kullanılması durumunda farklı bir tablo ortaya çıkabilecektir.
- 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanunu'na göre satın alınan binek otomobiller için ödenen KDV indirim konusu yapılamamaktadır. Fakat kiralama esnasında kira bedeli ile birlikte ödenen KDV indirim konusu yapılabilmektedir. Buna ek olarak satın alma durumunda maliyete eklenen KDV, amortisman yoluyla gelecek dönemlerde giderleştirilebilmektedir. Bu durum ile ilgili ayrıca paranın zaman değerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Vak'anın Kullanılması:

Bu vak'a "Yönetim Muhasebesi" dersinde orta vadeli yatırım kararları konusu işlenirken, "Muhasebede Vergi Uygulamaları" dersinde KDV ve Kurumlar Vergisi konuları işlenirken sınıf tartışmasında kullanılabilir. Bu vak'ayı tartışacak öğrencilerin amortisman kavramı ve yöntemleri, KDV Kanunu, Kurumlar Vergisi Kanunu, Motorlu Taşıtlar Vergisi (MTV) Kanunu ve paranın zaman değeri konularında ön bilgi sahibi olması gerekmektedir.

ELEKTRONİK ARAÇ ÇAĞIRMA HİZMETLERİNDE VERGİLENDİRME: MULEX B.V. VAKASI*

Arif AYLUÇTARHAN⁺
Ahmet TÜREL⁺⁺

Karlı bir havada taksi bulunamaması sonucu ortaya çıkan bir fikirle temelleri atılan MuleX 2009 yılında Amerika Birleşik Devletleri (ABD) San Francisco şehrinde kurulmuştur. Şirket temel olarak akıllı telefonlardaki uygulama hizmetlerinden (Mule X Uygulaması) yararlanarak MuleX sistemine kayıtlı binek araçlarına yolcu, yolculara ise araç bulma hizmeti veren bir tür aracı teknoloji şirkettir.

MuleX'in müşterileri araç sahibi olmayan, kalabalık şehir merkezlerinde trafik ve park sorunu nedeniyle araç kullanmak istemeyen, taksilerden daha lüks araçlarla rahat bir yolculuk yapmak isteyen, uzun süre taksi beklemek istemeyen, kapılarının önüne kadar gelen ve maliyeti taksilerden daha düşük ulaşımı tercih eden insanlardan oluşmaktadır. MuleX uygulaması yolcular ve sürücüler tarafından ücretsiz olarak indirilebilmektedir.

İşletme Temmuz 2017 itibarıyla dünya çapında içinde Türkiye'nin de olduğu 81 ülkede ve 632 şehirde hizmet vermektedir. İşletmenin değeri 2017 yılında 68 milyar dolar seviyesine kadar yükselmiştir. İşletme özellikle şehir içi ulaşımı konusunda devrim niteliğinde değişiklikler getirmiş fakat sunulan hizmete rağbetin artması ve işletmenin ön plana çıkması ile birlikte taksi sürücülerini ile ihtilaflar başlamış ve işletmeye bağlı araçların lisanssız çalıştığı ve illegal olduğu iddia edilmiştir. Bazı MuleX sürücülerinin taksiciler tarafından darp edildiği medyada sıklıkla yer almıştır.

MuleX şirketi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve faaliyet gösterdiği diğer ülkelerdeki kurumlar vergisinden kaçınmak amacıyla merkezi Hollanda, Amsterdam'da bulunan ve Hollanda mevzuat düzenlemelerine tabi faaliyet gösteren şirket niteliğinde MuleX B.V. adında bir tüzel kişilik kurmuştur. MuleX B.V. toplam gelirden giderler düşüldükten sonra kalan tutarın sadece %1'lik kısmı üzerinden Hollanda'da vergi öderken, kalan tutar merkezi Bermuda'da bulunan ve çalışanı olmayan MuleX Internatioanl CV'ye "maddi olmayan duran varlık lisans antlaşması" olarak yollanmaktadır ve Hollanda kanunlarına göre bu tip telif ücretleri (royalti ödemeleri) vergiden istisnadır. Böylece elde edilen kazanç hem ABD'de, hem Hollanda'da, hem de Türkiye'de gerektiği gibi vergiye tabi tutulamamaktadır.

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

+ Dr., Vergi Müfettişi, Maliye Bakanlığı

++ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

MuleX Türkiye piyasasına 2014 yılında girmiştir. Tehlikeli sürüş tarzı, ücreti yükseltmek için uzun rotaların tercih edilmesi, araç içinde müşteri varken sigara içilmesi, sıcak havalarda klima sisteminin çalıştırılmaması ve kısa mesafeler için yolcu kabul edilmemesi gibi nedenlerle taksilere göre tercih edilir hale gelmiştir. MuleX sisteminin çalışmasını sağlayan sunucular (Server) Türkiye’de bulunmamaktadır. MuleX’ in Türkiyede bir merkezi veya şubesi bulunmamaktadır. MuleX yolcu ve sürücü hizmetlerini Hollanda’dan sunmaktadır.

MuleX elektronik platformu tarafından gerçekleştiren işlemler adım adım aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmektedir.

- Yolcu önceden akıllı telefonuna indirdiği MuleX uygulamasını açmakta, araca binmek istediği yerin ve varış yerinin adresini seçmektedir. Yolcuya varış yeri için taşıma ücreti gösterilmekte, yolcu bu ücreti görmekte ve araç çağırma seçeneğine basmaktadır.
- MuleX B.V.’nin Türkiye dışında bulunan sunucuları üzerinde çalışan platformda yolcunun talebi alınmaktadır. Sistem bu talebi dikkate alarak yolcuya en yakın müsait sürücünün hangisi olduğunu kontrol etmektedir.
- MuleX’in sistemi üzerinde müsait bir sürücü tespit edildiğinde MuleX ulaşım talebini o sürücüye yönlendirmektedir; sürücü bu talebi kabul ya da reddedebilmektedir. Talep kabul edilirse, bu talep aynı zamanda MuleX’in kayıtlarına alınmakta ve ulaşım hizmeti sağlayıcısı ve aracının bilgileri de (isim, fotoğraf, araç plakası ve puanı) yolcu uygulamasına yollanmaktadır.
- Yolculuk tamamlandıktan sonra, brüt ulaşım hizmeti bedeli ulaşım hizmeti sağlayıcısı adına kredi/banka kartı sistemi üzerinden MuleX B.V. tarafından tahsil edilmekte ve Hollanda’ya gönderilmektedir. Ödemelerde nakit kabul edilmemektedir. Toplam tutarın %20’si MuleX B.V. tarafından komisyon olarak alınmakta ve kalan %80’i sürücünün hesabına haftalık icmal (toplam) üzerinden transfer edilmektedir.
- MuleX merkezinin bulunduğu Hollanda’da %20’lik komisyon ücreti üzerinden %1 oranında kurumlar vergisi ödemektedir.

MuleX B.V.’nin kendine ait bir aracı bulunmamaktadır. Sürücüler ile MuleX B.V. arasında çalışan- işveren ya da hizmet sağlayıcı- temsilci gibi bir ilişki bulunmamaktadır. Her bir sürücü MuleX B.V. ile elektronik platform üzerinden hizmet sözleşmesi imzalamaktadır. Bu sözleşme uyarınca, devletin talep ettiği lisanslar, ruhsatlar, sigorta ve diğer benzer izinlerin alınması da dâhil olmak üzere ulaştırma hizmetlerinin sağlanması ile ilgili ülke yasal ve diğer düzenlemelerine uyulması şartı sürücülere yüklenmektedir.

Sorular

- "Mukim Ülke" ve "Kaynak Ülke" kavramlarını araştırınız.
- Mukim Ülke ve Kaynak Ülke kavramları dikkate alındığında vakada MuleX B.V.'nin mukimi olduğu ülke ve geliri elde ettiği ülke yani Kaynak Ülkeler hangileridir?
- Ek'te yer alan ilgili Türk Vergi Mevzuatı ve çifte vergilendirmeyi önleme antlaşması düzenlemeleri dikkate alındığında MuleX tarafından elde edilen gelirin hangi ülkede vergilendirilmesi gerekmektedir?

Ek- Konuya İlişkin Mevzuat

5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun 1. maddesinde sayılan kurumlarca elde edilen kurumlarca elde edilen kazançlar kurumlar vergisine tabidir. Aynı kanunun 2. maddesinde kurum kazancının gelir vergisinin konusuna giren gelir unsurlarından oluştuğu belirtilmiştir.

193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 37 nci maddesi hükmü uyarınca her türlü ticari ve sınai faaliyetlerden doğan kazançlar ticari kazançtır. Ticari faaliyet, emek ve sermaye unsurlarının birlikte kullanılarak devamlı bir organizasyona dayanan, zirai ve serbest meslek faaliyeti dışında kalan faaliyetlerdir. Komisyonculuk faaliyeti ticari faaliyet kapsamındadır.

5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun tam ve dar mükellefiyete ilişkin 3 üncü maddesi hükmü şöyledir.

"(1) Tam mükellefiyet: Kanunun 1 inci maddesinde sayılı kurumlardan kanunî veya iş merkezi

Türkiye'de bulunanlar, gerek Türkiye içinde gerekse Türkiye dışında elde ettikleri kazançların tamamı üzerinden vergilendirilirler.

(2) Dar mükellefiyet: Kanunun 1 inci maddesinde sayılı kurumlardan kanunî ve iş merkezlerinin her ikisi de Türkiye'de bulunmayanlar, sadece Türkiye'de elde ettikleri kazançları üzerinden vergilendirilirler.

(3) Dar mükellefiyette kurum kazancı, aşağıdaki kazanç ve iratlardan oluşur:

a) 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanunu hükümlerine uygun Türkiye'de iş yeri olan veya daimî temsilci bulunduran yabancı kurumlar tarafından bu yerlerde veya bu temsilciler vasıtasıyla yapılan işlerden elde edilen ticarî kazançlar (Bu şartları taşıyalar bile kurumların ihraç edilmek üzere Türkiye'de satın aldıkları malları Türkiye'de satmaksızın yabancı ülkelere göndermelerinden doğan kazançlar, Türkiye'de elde edilmiş sayılmaz. Türkiye'de satmaktan maksat, alıcı veya satıcının ya da her ikisinin Türkiye'de olması veya satış sözleşmesinin Türkiye'de yapılmasıdır.).

..."

Aynı kanun maddesinin 4.5.6. fıkrâ hükümleri aşğıdaki gibidir.

"(4) Bu maddede belirtilen kazanç veya iratlar ile gelir unsurlarının Türkiye'de elde edilmesi ve Türkiye'de daimî temsilci bulundurulması konularında, 31/12/1960 tarihli ve 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun ilgili hükümleri uygulanır.

(5) Kanunî merkez: Vergiye tâbi kurumların kuruluş kanunlarında, tüzüklerinde, ana statülerinde veya sözleşmelerinde gösterilen merkezdir.

(6) İş merkezi: İş bakımından işlemlerin fiilen toplandığı ve yönetildiği merkezdir."

Ticari kazancın gelir unsuru olarak Türkiye'de elde edilmesine dair 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu hükümleri ise aşğıdaki gibidir.

Kanunun 7. Maddesinde ticari kazançta dair elde etme hükmü aşğıdaki şekilde yer almıştır.

"Dar mükellefiyete tabi kimseler bakımından kazanç ve iradın Türkiye'de elde edildiği aşğıdaki şartlara göre tayin olunur:

1. Ticari kazançlarda; kazanç sahibinin Türkiye'de işyerinin olması veya daimi temsilci bulundurması ve kazancın bu yerlerde veya bu temsilciler vasıtasıyla sağlanması (Bu şartları haiz olsalar dahi iş merkezi Türkiye'de bulunmayanlardan, ihraç edilmek üzere Türkiye'de satın aldıkları veya imal ettikleri malları Türkiye'de satmaksızın yabancı memleketlere gönderenlerin bu işlerden doğan kazançları Türkiye'de elde edilmiş sayılmaz.

Türkiye'de satmaktan maksat, alıcı veya satıcının veya her ikisinin Türkiye'de olması veya satış aktinin Türkiye'de yapılmış olmasıdır. İş merkezinden maksat ise, iş bakımından muamelelerin bilfiil toplandığı ve idare edildiği merkezdir.

..."

Yine aynı kanunun "İşyeri ve Daimi Temsilci" başlıklı 8. Maddesi aşğıdaki gibidir.

"7'nci maddenin 1 numaralı bendinde yazılı iş yeri, Vergi Usul Kanunu hükümlerine göre tayin olunur.

..."

213 sayılı Vergi Usul Kanunu'nun "İş Yeri" başlıklı 156. Maddesinde işyeri aşğıdaki gibi tanımlanmaktadır.

"Ticari, sınaı, zirai ve mesleki faaliyette iş yeri; mağaza, yazıhane, idarehane, muayenehane, imalathane şube, depo, otel, kahvehane, eğlence ve spor yerleri, tarla, bağ, bahçe, çiftlik, hayvancılık tesisleri, dalyan ve voli mahalleri, madenler, taş ocakları, inşaat şantiyeleri, vapur büfeleri gibi ticari, sınaı, zirai veya mesleki bir faaliyetin icrasına tahsis edilen veya bu faaliyetlerde kullanılan yerdir."

Son olarak Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Hollanda Krallığı Hükümeti arasında 27 Mart 1986 tarihinde imzalanan "Türkiye Cumhuriyeti ile Hollanda Krallığı Arasında Gelir Üzerinden Alınan Vergilerde Çifte Vergilendirmeyi Önleme ve Vergi Kaçakçılığına Engel Olma Anlaşması" başlıklı anlaşmanın "**Ticari Kazançlar**" başlıklı 7. madde hükmü aşağıdaki gibidir.

"1. Devletlerden birinin bir teşebbüsüne ait kazanç, söz konusu teşebbüs diğer Devlette yer alan bir işyeri vasıtasıyla ticari faaliyette bulunmadıkça, yalnız ilk bahsedilen Devlette vergilendirilecektir.

Eğer teşebbüs yukarıda bahsedilen şekilde ticari faaliyette bulunursa, kazanç bu diğer Devlette, işyerine atfedilebilen miktarla sınırlı olmak üzere, vergilendirilebilir .

2. 3 üncü fıkra hükümleri saklı kalmak üzere, Devletlerden birinin bir teşebbüsü diğer Devlette yer alan bir işyeri vasıtasıyla ticari faaliyette bulunduğu, bu işyerine her bir Devlette, eğer bu işyeri aynı veya benzer koşullar altında, aynı veya benzer faaliyetlerde bulunan tamamen ayrı ve bağımsız bir teşebbüs olsaydı ve işyerini oluşturduğu teşebbüsten tamamen bağımsız nitelik kazansaydı, ne kazanç elde edecek idiyse, böyle bir kazanç atfedilecektir.

3. İşyerinin kazancı belirlenirken, işyerinin bulunduğu Devlette veya başka herhangi bir yerde yapılan ve yönetim ve genel idare giderlerini de kapsamına alan, işyerinin amaçlarına uygun düşen giderlerin indirilmesine müsaade edilecektir.

4. İşyeri tarafından teşebbüs adına yalnızca mal ve ticari eşya alınması dolayısıyla doğan hiç bir kazanç, bu işyerine atfedilmeyecektir.

5. Kazanç, bu Anlaşmanın başka maddelerinde düzenlenen gelir unsurlarını da kapsamına aldığı, o maddelerin hükümleri bu madde hükümlerinden etkilenmeyecektir."

Anlaşmanın "**İşyeri**" başlıklı 5. madde hükmü aşağıdaki gibidir.

"1. Bu Anlaşmanın amaçları bakımından "işyeri" terimi, bir teşebbüsün işinin tamamen veya kısmen yürütüldüğü işe ilişkin sabit bir yer anlamına gelir.

2. "İşyeri" terimi özellikle şunları kapsamına alır :

- a) Yönetim yeri ;
- b) Şube;
- c) Büro;

d) Fabrika;

e) Atelye;

f) Maden ocağı, petrol veya doğal gaz kuyusu, taş ocağı veya doğal zenginliklerin elde edilmesine yarayan diğer yerler.

3. Bir inşaat şantiyesi ile yapım, montaj veya kurma projesi yalnızca altı ayı aşan bir süre devam ettiğinde bir işyeri oluşturur.

4. Bu Maddenin daha Önceki hükümleriyle bağlı kalınmaksızın, " işyeri" teriminin aşağıdaki hususları kapsamadığı kabul edilecektir:

a) Teşebbüs olanaklarının yalnızca malların veya ticari eşyanın depolanması, teşhiri veya teslimi amacıyla kullanılması;

b) Teşebbüse ait mal ve ticari eşya stoklarının yalnızca depolama, teşhir veya teslim amacıyla elde tutulması;

c) Teşebbüse ait mal ve ticari eşya stoklarının yalnızca bir başka teşebbüse işlettilmesi amacıyla elde tutulması;

d) İşe ilişkin sabit bir yerin yalnızca teşebbüse mal veya ticari eşya satın alma veya bilgi toplama amacıyla elde tutulması;

e) İşe ilişkin sabit bir yerin teşebbüs için yalnızca hazırlayıcı veya yardımcı karakter taşıyan diğer herhangi bir işin yapılması amacıyla elde tutulması;

f) İşe ilişkin sabit bir yerin yalnızca,(a) ile (e) bentleri arasında bahsedilen faaliyetlerin bir veya birkaçını bir arada icra etmek için elde tutulması; ancak bu faaliyetlerin bir arada icra edilmesi sonucunda kendini gösteren toplu faaliyetin hazırlayıcı veya yardımcı karakterde olması şarttır.

5. 1 inci ve 2 nci fıkra hükümleriyle bağlı kalınmaksızın, bir kişi-6 ıncı fıkra hükmünün uygulanacağı bağımsız nitelikteki acenta dışında-bir Akit Devlette diğer Akit Devletin teşebbüsü namına hareket ederse, aşağıdaki şartlarla bu teşebbüs, ilk bahsedilen Devlette bu kişinin gerçekleştirdiği her türlü faaliyet dolayısıyla bir işyerine sahip kabul edilecektir:

a) Eğer bu kişi, işe ilişkin sabit bir yerden yürütülebilecek 4 üncü fıkrada belirtilen türden faaliyetlerle sınırlı olmamak üzere, o Devlette teşebbüs adına mukavele akdetme yetkisine sahip olur ve bu yetkisini mutaden kullanırsa işyerinin varlığı kabul edilecektir.

Ancak anılan fıkra hükmü çerçevesinde işe ilişkin sabit bir yerden yürütülen faaliyetler, bu yeri bir işyeri haline getirmeyecektir veya

b) Eğer bu kişi, böyle bir yetkisi olmamasına rağmen, teşebbüs adına sürekli olarak sevk ettiği mallardan veya ticari eşyadan ilk bahsedilen Devlette mutaden mal veya ticari eşya stoku bulundursa, işyerinin varlığı kabul edilecektir. Şu kadarki, söz

konusu kişinin yalnızca malların veya ticari eşyanın sürekli olarak sevkini değil, fakat bu malların veya ticari eşyanın satışıyla bağlantılı bütün faaliyetleri bilfiil yürüttüğü; ancak ilk bahsedilen Devlette vergiden kaçınmak için satış mukavelesini bizzat akdetmediği ispatlanmadıkça, bir önceki cümle hükümleri uygulanmayacaktır.

6, Bir teşebbüs Devletlerden birinde işlerini yalnızca, kendi işlerine olağan şekilde devam eden bir simsar, bir genel komisyon acentası veya bağımsız statüde diğer herhangi bir acenta vasıtasıyla yürüttüğü için o Devlette bir işyerine sahip kabul olunmayacaktır.

7. Devletlerden birinin mukimi olan bir şirket, diğer Devletin mukimi olan veya diğer Devlette ticari faaliyette bulunan bir şirketi kontrol eder, ya da onun tarafından kontrol edilirse (bir işyeri vasıtasıyla veya diğer bir şekilde), bu şirket diğeri için işyeri oluşturmayacaktır.

SİNOP CAM SANAYİİ A.Ş.^{1*}

Fatih YILMAZ^x

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin (Kısaca Şişecam) 25 Eylül 1992 tarihli Yönetim Kurulu toplantısında, şirketin 32 bağlı şirketinden biri olan Sinop Cam Sanayii A.Ş.'nde (Kısaca Sinopcam) üretimin durdurulmasına ve şirketin tasfiye edilmesine karar verilmişti.

Tartışmalı toplantıda, Genel Müdürlük, Sinopcam'daki el imalatına dayalı üretimin maliyetlerinin çok yükseldiğini, hatta bu duruma gelineceğini 1985 yılında tespit ettiklerini belirtip, işletmenin kapatılması gerektiğini öne sürmüştü.

Alınan karar hemen uygulamaya konmuş, ancak basında tartışmalar çıkmasına neden olmuştu (Ek-1).Basın, Sinopcam'ın kapanmasına sosyal açıdan bakmıştı. Çıkan yazılara göre, işletmenin kapanmasıyla bölgede önemli bir işsizlik problemi yaşanacaktı. Basına göre, Sinopcam'ın kapanmasına etki eden faktör yalnızca artan maliyet değil, aynı zamanda yöneticilerin aldığı, yanlış kararlardı. Hatta bazı yazılarda, kapanma olayı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik duruma da bağlanmıştı. Şişecam yetkilileri de basında çıkan bu eleştiriler üzerine, eleştiri yapan köşe yazarlarına Sinopcam'ın neden kapandığını anlatan cevabi mektuplar yazmışlardı.

Kapatılmasına karar verilen Sinop Cam Sanayii A.Ş. tesislerinin kuruluşuna yönelik yapılabirlik çalışmaları 1970'li yılların başlarında yapılmıştı (Ek-5).

Yapılabirlik çalışmaları sırasında Şişecam'da düzenlenen raporlara göre, Türkiye'de ithal ikamesine dönük sanayileşme yaygın bir şekilde uygulanmakta, bölgesel kalkınma projelerine önem verilmekteydi. Beş yıllık kalkınma planlarına göre ekonomik olayların yaklaşık %70'i devlete aitti. Sanayileşme Anadolu'ya yayılmak isteniyordu. Kalkınmada öncelikli yerler tespit ediliyordu. Türkiye'de en geç kalkınabilecek yerlerden biri de Sinop idi. Yapılabirlik çalışmaları, Karadeniz'in bu

*) Vak'a 1993 yılında hazırlanmış ve aşağıdaki dipnotla kullanıma sunulmuştu:

Bu vak'a SEVK ve IDARECİLİK EĞİTİM VAKFI desteği ile yazılmıştır.Firma ve kişi adları gerçek olmakla birlikte işletmede fiilen karşılaşılmış bir yönetim durumunu aynen yansıtmaktadır. Bu vak'anın amacı, sorunların yöneticilerce doğru veya yanlış ele alındığını göstermek değil, sınıf tartışmalarına temel teşkil etmektir. Her hakkı saklıdır. Bu vak'a, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Anabilim Dalı'nda, Prof.Dr.Mustafa A.AYSAN yönetiminde Arş.Grv.Fatih YILMAZ tarafından hazırlanmıştır.

^x) Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

"geri kalmış yöresinde istihdam yaratmak" gibi **sosyal bir amacın**, ayrıca Sinop'ta işgücü maliyetlerinin **"nisbi olarak ucuz olacağı"** varsayımlarının üzerine kurulmuştu.

T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.'nin uzun yıllar genel müdürlüğünü yapan Sayın Şahap Kocatopçu Sinopcam'ın kuruluşunu şöyle anlatmaktaydı:

"1970'li yılların başında Avrupa'ya gittiğinizde, oradaki el imalatı firmalarının yavaş yavaş zorlandığını gördük. Çünkü biz oralarda daha başarılı rekabet edebiliyorduk. Hatta o sıralarda Almanya'da kapanmak üzere olan bazı firmaları düşünmüştüm. Acaba bunların bir kaç tanesini alsak, Türkiye'den işçi götürerek onların da teknolojsi var, tesisleri var, ve orada hava alanına yakın olarak bazı faaliyetler yapabilir miyiz, diye. Fakat Türk işçilerine gösterilen hassasiyet dolayısıyla Türkiye'den yeni işçi götürmenin zorluğunu düşündük. Fakat o sırada Türkiye'nin hızlı nüfus artışı sebebiyle az gelişmiş yörelerin istihdam sorunlarını giderme bakımından faydalı olur diye emek yoğun yerine meleke yoğun yani ustalık isteyen yetişmiş kabiliyetli işçilerle daha başarılı olabileceğimizi düşündük. Arkadaşlar epey gezdiler. Bir defa Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesini bu çalışmada pek uygun görmedik. Çünkü yapacağımız üretimin batıya ihraç edilmesi gerekiyordu, ekonomik olmayacaktı. Ulaşım bakımından daha faydalı yerlere gidince Sinop'un uygun bir yer olduğunu tespit ettik. Belki bunda benim hissi tarafım da oldu. Ben Galatasaraylıyım. Galatasaray'ın eski başkanlarından Suphi ağabeyimiz (Suphi Batur) Sinop milletvekilliği yapmıştı uzun seneler, ve benim bu düşüncemi duyunca "aman Şahap ne olur bize gel, bizim taraflara yap. Oralar geçekten yardıma muhtaç" dedi. Gerçekten de arkadaşlar gitti; ben de gittim; dolaştım. Sinop'un hiçbir sanayi kuruluşu yoktu. SÖKSA diye küçük bir fabrikası var, onun dışında hiçbir tesisi yok ve kalkınmış Türkiye'den uzak bir görünüm gösteriyordu. Gerçekten de bunun üzerine böyle bir kararı verdik. Bu kararımız bizim ihracatı hızlandırmak yanında az gelişmiş bir yörenin kalkınmasında da öncelik yapmak sorumluluğumuzla birleşti. Bunun bilhassa altını çizmek istiyorum.

O sıralarda eğitim müdürümüz (Besim Baykal) oraya gitti. Uzun araştırmalar yaptı. Elemanlar aradı. Söylediğim gibi emek yoğun olmak yanı sıra meleke yoğun bir yatırım yapacağımız için seçeceğimiz kişilerin Paşabahçe'de eğitilmesi ve bir tecrübe elde etmesi, ondan sonra işe başlaması gerekiyordu. Paşabahçe'de bir yatakhane yaptık, bir dersane yaptık ve arkadaşımızın seçmiş olduğu 45 kadar ilk deneme genci getirdik.

Fakat o yılların sosyo-politik aksaklıkları, diyeceğim, sendikanın içinden bazı aşırı görüşlüler, bu çocukları zehirlediler. Şöyle ki; gençlere yemek, içmek, yatmak imkânını veriyorduk. Ayrıca da bir cep harçlığı veriyorduk. Yani kendimizi bir okul görevi içinde sayıyorduk. Bir süre sonra bu çocuklar fabrikanın içinde de staja başladıktan sonra, ara sıra , "işte tabii biz de işçi parası isteriz" demeye başladılar. Okulda olan bir kimsenin ayrıca böyle bir munzam ücret istemesi olacak şey değildi.

Yemek, yatmak, içmek ve eğitim görüyor, ondan sonra da ayrıca işçilik parası isteyecek. Ortalık o kadar karıştı ki, ben kendimi tutamadım, "Madem öyle ise, Sinop'a yardım olsun diye, az gelişmiş yöreye yardım olsun diye, bu işe başladık; bir risk alıyoruz; madem bunlar böyle, bir otobüse koyun, gönderin." dedim ve bu çocuklar gönderildiler. Besim Baykal diye bir eğitim müdürümüz vardı. Hakikaten değerli bir insandı. Teker teker bunları seçmişti.

Ona rağmen, o çocukların oradaki düşüncelerinin dışında bunlar fikren aşılandılar. Bu bir panik yarattı. Sinop Valisi aradı, "aman Şahap Bey ümidimiz sizlerdeydi" dedi. Suphi Bey (Suphi Batur) geldi, "aman Şahap Bey yapma, biz bu şekilde başlangıç olursa bunun sonundan korkarız ve kötü bir örnek olur. Biz bunu başka yerlerde de geliştirmek isteyeceğiz. Bu bir başlangıç noktası" dedi. "Bu şekilde durdurmayı tercih ediyorum" dedim. Fakat o kadar çok baskı oldu ki yeniden 45 arkadaş seçtik ve bu 45 arkadaşla yeniden eğitim başladı. Tesadüfen fabrikanın açılışı da benim bakanlığıma tesadüf etti. 1980-81 döneminde bakanlık yaptım. O devirde oldu bu işler. Ayrı bir mutluluk duydum, bu sırada faaliyete geçişinden. Aslında çok cansiparane çalışan bir müdürümüz vardı, genel müdürümüz. Çetin Bey diye bir arkadaş. Özveriyle çalıştı ve bir süre sonra fabrikayı üretiminin yüzde yetmişini ihraç eder bir duruma getirdi. Aldıkları ücret Paşabahçe işçisine nazaran, ayrı bir seviyedeydi. Ama bir süre sonra sendika oraya da geldi, benim bildiğim kadarıyla (ben o zaman Şişecam'dan ayrılmıştım).Fakat sendika "madem bunlar da aynı işi yapıyorlar, bunlar da aynı ücreti almalıdırlar" direnişinde bulundu. Az gelişmiş bir yörede yapılan işle, İstanbul'daki yaşam şartlarını dengesiz bir şekilde önümüze süren sendika burada haksızdı. İşsizlikten en çok şikâyet etmesi gereken sendikaların az gelişmiş yörelerde kurulacak fabrikalara muhakkak başka bir bakış içinde olması gerekirdi. Maalesef, bu hususta öğrendiğim kadarıyla sendika direnince fabrikada kapandı. Tabii, aslında nasıl ilk 45 kişiyi getirdiğimiz zaman yanlış bir yaklaşımla durdurulmuştu, bugün bu ikinci durduruluştur.

Ama aslında orası tekrardan çalıştırılabilir. Fakat öğrendiğim kadarıyla bugünkü Şişecam yönetiminin ağız yanmış. Buna yaklaşmak istemiyor. Tabii yaklaşmak istemediği gibi, burasını başka birine verdiği vakit de kendisine rakip olacağı endişesini taşıyor, belki de. Rekabet olmasında fayda var da, başka işletmelerin rekabeti sendikal bakımdan eşitsiz bir yaklaşım içinde olunca başka türlü oluyor. Şişecam'daki sendikal yaklaşımla Denizlicam'da aynı yaklaşım yok. Binaenaleyh bu dengesizlikler de ortada endişe yaratıyor, tahmin ediyorum. Ama gönül istiyor ki, memleketin bugün en büyük sorunu olan hızlı nüfus artışı ve istihdam konusu ve yatırım eksikliği durumları göz önüne alınarak bu fabrika alınmış olan kötü derslerden sonra tekrardan faaliyete geçsin."

Yapılabilirlik çalışmalarını inceleyen Dünya Bankası, Sinopcam projesini desteklemiş ve bu proje ile ilgili olarak Türkiye'ye övücü yazılar yollamıştı.

Buna karşın, DPT'ye verilen, ya da firma içinde kararın arka planını oluşturan hiçbir yapılabirlik alışması, Sinop Cam Tesislerinin "**ok karlı**" olacağını ngrmemiřti.

Nitekim, Sinop Cam Sanayii A.ř. kuruluşundan bu yana, Tablo:1'de izlenebileceği gibi, çok önemli karlar sağlayamamıştı.

* * *

TABLO: 1 - SINOP CAM SANAYII A.Ş. FON YARATMA DURUMU (MİLYON TL)

<u>Yıl</u>	<u>Kar</u>	<u>Amortisman</u>	<u>Yaratılan Fon</u>	<u>Nakdi</u>	
				<u>Sermaye Artışı</u>	
1981	(102)	40	(62)	200	
1982	(25)	45	20	-	
1983	38	113	151	300	
1984	34	117	211	-	
1985	18	149	167	-	
1986	877	172	1.049	-	
1987	1.548	235	1.783	300	
1988	49	630	679	1.250	
1989	4.271	1.169	5.440	3.024	
1990	2.544	1.338	3.082	3.000	
1991	(11.949)	1.764	(10.181)	6.780	
1992	(18.974)	477	(18.497)	-	

* * *

1992'de faaliyetlerin devam ettiği Ağustos sonu itibariyle ulaşacağı beklenen zarar yaklaşık 19 Milyar TL düzeyindeydi. Bu zararın yıl sonunda 24,5 Milyar TL olacağı tahmin ediliyordu.

Sinop Cam Sanayii A.Ş.'nin satış gelirleri de aşağıdaki gibiydi:

<u>Yıllar</u>	<u>Satış Geliri</u> <u>(Milyon TL)</u>
1987	7.776
1988	14.152
1989	30.598
1990	47.133
1991	59.051
1992	46.220

T.Şişe ve Cam Fabrikaları yetkililerince yapılan hesaplara göre 1987-1992 arasında ücretler dolar bazında 7,3 katı artarken, satış gelirleri lira bazında 5,9 kat artırılabilmişti (Ek 4-5).

1992'de yayınlanan Şişecam Çevre Etüdü'ne göre, cam sektörü, dünyanın yaşadığı ekonomik durgunluktan etkilenmekteydi. Yine aynı etüde göre dünya genelinde sektörde talep daralması yılda yüzde 7-8 dolaylarındaydı.

1990'dan önce elle üretilen birçok ürün çeşitlerinin yüzde 90'ının teknolojiye ulaştırılmaları sonucunda otomatik olarak makinalarda üretilmesi olanağı elde edilmişti. Şişecam bu konuda kendine rakip olmuş ve cam ev eşyasında 1992'deki 133 bin tonluk üretimin yüzde 93'ünü otomatik olarak üreterek uluslararası pazarlara sunmaya başlamıştı.

Sinop Cam Sanayii A.Ş. ürünlerinin önemli bir bölümü yurtdışı pazarlarda satılmaktaydı. Yurtdışında, COMECON'un dağılmasından sonra başta Romanya olmak üzere bütün ülkeler mevcut ürünlerini Batı pazarlarına yöneltmişti. Bu ülkede ücret seviyeleri çok düşüktü. Şişecam Çevre Etüdü'ne göre, Romanya'da el üretimi cam ev eşyası fabrikası vardı. Bu fabrikalarda çalışan 29 bin ücretli ile büyük bir kapasite yaratılmıştı. 18-20 \$/ay gibi düşük bir düzeyde olan ücret avantajından yararlanan Romanya'nın yılda 300 \$'ı bulmayan işgücü maliyeti, Sinop Tesislerinin yıllık 16.000 \$'a ulaşan ücret düzeyi ile karşılaştırıldığında el ürünü cam ev eşyasının mukayeseli avantajı kalmamaktaydı. Romanya'nın belirlediği fiyat politikası ise "**Şişecam'ın ürün fiyatı ne ise, o fiyatın yüzde 25 altında**" idi. Bu düşük fiyat düzeyinde dahi Romen üreticileri, önemli karlar sağlamakta, Sinopcam ürünlerinin karlı olarak satışına engel olmaktaydılar.

Ayrıca COMECON ülkeleri eskiden tek örgütle ihracat yaparken, 1990'da fabrikalar bağımsızlaştıktan sonra birbiri ile kıyasıya rekabet eden çok sayıda üreticiler çok düşük fiyatlarla ürün sunmaktaydılar. Öte yandan bu ülkelerin döviz ihtiyacına göre fiyat belirleme politikaları nedeni ile uluslararası piyasa, çok düşük ürün fiyatlarının baskısı altında kalmaktaydı.

Ayrıca, Şişecam özellikle cam ev eşyasında yurtiçinde de rakipsiz değildi. Yine Şişecam Çevre Etüdü'ne göre, Toprak Cam ve Denizli Cam gibi iki önemli rakibi vardı. Örneğin, Denizli Cam Sanayii A.Ş.'de ücretler Şişecam el-üretimi işçisinin aldığı ücretlerin 1/4'ü oranındaydı. Bunun sebebi de Şişecam'ın rakiplerinde çalışan işçilerin çoğunlukla sendikasız olmalarıydı.

Camda üretim maliyetleri içinde enerjinin payı, yüzde 20-25 dolaylarındaydı. Şişecam enerji kullanımında dünya ortalamalarının üzerinde bir enerji verimliliğinde çalışmaktaydı. Ayrıca, enerji fiyatları da kamu yetkililerince belirlenmekteydi.

Finansman maliyetleri ise giderek artmaktaydı (Ek-4).Ancak, firmanın dış finansman ihtiyacının maliyetinin kontrolü firmanın elinde olan bir şey değildi. Bunu, piyasa koşulları belirliyordu.

Sinop Cam Sanayii A.Ş.'nin bağlı olduğu Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. ile Türk Cam Endüstrisi'nin kuruluş ve gelişmesinde "**Pasabahçe**" adının ve bölgesinin özel bir önemi vardı. Çünkü, Türkiye'de ilk cam fabrikası burada kurulmuştu.

Büyük Atatürk'ün direktifleriyle Türkiye'de cam endüstrisini geliştirme "**misyonu**"nu üstlenen **Türkiye İş Bankası**, cam endüstrisinin temelini 1935 yılında Boğaziçi'nde Paşabahçe Köyü'nde atmıştı.

Gerek talebin yeterli ölçülerde olamaması, gerekse cam üretim bilgisinin o günkü düzeyi nedeniyle el-üretimi tezgâhlarında başlayan imalat, zaman içinde gelişmişti.

Türkiye'de 1980'li yılların ortalarına kadar işgücü maliyetlerinin görece ucuzluğu nedeniyle el-üretimi kapasitesi giderek büyümüş, üretim miktarları gibi, istihdam da artmıştı.

Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., 1935'teki kuruluşundan sonra hızla artan yurtiçi talebi karşılamak ve karşılaştırmalı üstünlüğünü kullanarak ihracat yapmak için tesislerini çoğaltmıştı.

Şişecam'ın 1992 Yıllık Faaliyet raporundaki bilgilere göre Topluluk; 9'u cam üreten, 10'u cama entegre, 13'ü mali-ticari kuruluş olmak üzere 32 işletmeyi içine alan bir topluluk olmuştü. Bu tesislerde 13 bin işçi çalışmakta, 70 ülkeye yaptığı 364 Milyon \$'lık ihracatı, 6 Trilyon TL cirosu ile ülke ekonomisine hizmet vermekteydi.

Şişecam'ın cam üretimi ise; 500 bin ton Düzcam(pencere camı, ısıcam, oto camı, ayna üretiminde hammadde olarak kullanılan yansıtıcı düzcamlar), 300 bin ton cam ambalaj, 133 bin ton cam ev eşyası, 16 bin ton cam elyafı düzeyindeydi. Yönetim Kurulu'na göre, önemli bir sorun olarak Şişecam'ın gündeminde bulunan "**El-İmalatı**"nın toplam Cam Ev Eşyası üretimi içindeki payı %6,5 idi (Ek-6).

El-imalatı cam üretiminde 7000 yıldan beri aynı teknik kullanılmaktaydı. Bu alanda yeni teknolojiden söz etmek mümkün değildi.

Cam endüstrisi "**fırın yenileme**" zorunluluğu nedeniyle "**sürekli yatırım**" yapma zorunda olan bir sektördü.

Şişecam Topluluğu'nun 30'un üzerinde fırını vardı. Ortalama kampanya süresi 6 yıl alındığında, her yıl 5 fırını yenileme ihtiyacı vardı.1992 yılında sadece fırın yenileme için yıllık yatırım ihtiyacı 250 Milyar TL dolaylarındaydı (Ek-7).

Faaliyet raporuna göre, modernizasyon yatırımları da dikkate alındığında yılda 500 Milyar TL'lik yatırım, sektörün ayakta durması için gerekiyordu. Gelişme hedefleri dikkate alındığında yıllık yatırım ihtiyacı 1992 değerleriyle 1 Trilyon TL'na

ulaşmaktaydı. Şişecam'ın yıllık yatırım ihtiyacı, 1992 itibariyle Türkiye'deki imalat sektöründeki toplam yatırımların yüzde 2'sine eşitti⁽²⁾.

Şişecam'ın ana faaliyet konusu olan cam, yüksek sıcaklıkta eriyen, soğutulunca kristalize olmadan katılaştıran inorganik bir karışımdı. Cam üretiminde 150'yi aşkın farklı hammadde kullanılmakla birlikte; kum, soda, alüminyum oksit, kalker, potas ve kireç camın temel girdileri arasında yer almaktaydı. Farklı reçeteler kullanarak, değişik özelliklerde cam üretmek mümkündü. Cam, farklı kullanımlara uygun, kendi içinde çok zıt özellikleri olan bir malzemeydi. Cam eritme fırınlarında uygun duruma getirilen cam, fonksiyonel hale getirilip, satılabilir bir ürüne dönüştürülmek için şekillendirilir ve tavlama fırınları adı verilen fırınlarda özel bir teknikle soğutulurdu. Cam eritme fırını, bir kez ateşlendikten sonra kampanya dönemi olan 3-10 yıl arasında 1500-1600 C derecede çalışırdı. Enerji-yoğun üretim yapıldı. Kesintisiz üretim yapma zorunluluğu vardı. Kapasitenin son limitinde kullanılması zorunluymuştu; bu nedenle istikrarlı bir pazar yapısı gereksinimi vardı. Cam, sermaye-yoğun bir üretim alanıydı.

Şişecam'da çalışan işçilerin hepsi çeşitli sendikalara üyeydiler. Sinop Cam Sanayii A.Ş.'deki 600'den fazla işçi bu iş kolundaki Kristal-iş sendikasına üyeydi.1989 yılındaki toplu iş görüşmelerinde sendika oldukça yüksek bir ücret artışı sağlamıştı. Mayıs 1992'ye gelindiğinde, Sinop Cam Sanayii A.Ş. yetkilileri sendikaya, ücretlere zam yapmadan bir yıl daha çalışma teklifinde bulundu. Sendika bu öneriyi kabul etmedi ve ücret zammında ısrar etti.

Bunun üzerine, Genel Müdürlük Müzekkeresi ile 25 Eylül 1992 tarihindeki yönetim kurulunda Sinop Cam Sanayii A.Ş.'nin kapatılmasına karar verilmişti.

²⁾ Sabit sermaye yatırımları, 1992 Yıllık Ekonomik Rapor, T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı

EKLER LİSTESİ:

Ek-1 Basında çıkan yazıların fotokopisi

EK-2 Ayrıntılı gider tablosu

EK-3 İstihdam Gelişmeleri

Ek-4 Toplam Cam Ev Eşyası Üretimi

EK-5 1987-1991 Faaliyet Göstergeleri

Ek-6 Şişecam'ın kuruluşundan bugüne üretim ve istihdam kapasitesindeki artış

EK-7 Sayın Şahap Kocatopçu'yla yapılan konuşma



ALİ RIZA KARDÜZ

28. 9. 1992

Sinop Cam'ın açılması için Sinop'luların değil de ^{Sabah} ekonominin yürümesi gerek

Önceki gün Sinop halkı yürüdü... Çünkü Sinop'da ekonomi çöktü... Halk çaresiz... Fakat bir gerçek var... Sinop halkının yürüdü diye kapanan fabrikalar açılmasın... Fabrikalar, işyerleri Sinop halkının bugüne kadar yürütmesinden değil, ekonominin yürütmesinden kapandı... Kapanıyor...

Sinop, Türkiye'nin bir gariban köşesidir... Yıllarca sadece "mağhasanesi" ile ün salmıştı... Sinop'un tek ünlü "mağhasaneler" işlektir Mağasallah boncukları...
Amerikalılar Sinop şehrine Rusya'yı gözetmek ve döllemek için dev bir tesis kurunca Sinop para ile tanınmıştı...

Geçen on yıllık dönemde Sinop'da faaliyete geçen üç sanayi kuruluşu "gariban" Sinop'luların yarıdan çoktardı...

Ne yakın ki, Sinop'daki bu üç tesisin kapısına kilit atıldı:

1) Ernaf, cıdıcı ve gurbetdeki işçilerin tasarrufları ile kurulan BALIKSAN bitti. İş Bankası fabrikayı satın aldı... İş Bankası da zarardan kurtaramadı. Kapısına kilit vuruldu.

2) Halk ortaklığı ile, gurbetdeki işçilerin tasarrufları ile kurulan ve bir zamanlar gözden işi ve dış pazarla ün yapan SOKSA'ya gıda durumu düştü... Pasmuklu ince ipükden örne, iç ve dış giyim yapan SOKSA'yı kurtarmak için Türkiye Kalkınma Bankası devreye girildi... Kurtaramadı.

3) Dünya Bankası'nun desteği ile, yurt dışı pazarlar için emek yoğun cam eşya işlemek üzere kurulan SINOP CAM'ın kapısına geçen hafta kapandı. 678 cam işçisi işsiz kaldı...

Bütün bunlar nerede oluyor? Sinop'da... Sinop kaç kişilik bir şehir? 1983 yılında nüfusu 280 bin imiş... Türkiye nüfusu hızla artarken Sinop nüfusu düşmüş... Düzgün... 1990 yılında 263 bin kişi olmuş... Sürün eniyacağına, iki büyük futbol stadına mısırak kaçar insan kalması Sinop'da... Sebep? Çalıpçak yer yok... Yapacak iş yok...

Fadli anladık... Fabrika kurmak zor... İşyeri açmak zor... İyi de, acaba açılan işyerleri, kurulan fabrikalar neden kapanıyor?

İnsanlar sokakta yürüyünce, politikacılar devreye girer ve Başbakan'ın afa gelince, Hükümet emir verince bu fabrikalar "hoooooooo" diye tekrar açılabilir mi?

Halkımız yanlış bilinci değiştiriyor... Halkın sokaklarda "kapanan fabrikaları açın..." diye bağırarak yürütmesi işe yaramaz...

Halkın sokaklarda "fabrikalarımızı

kapanmasına sebep olan yanlış ekonomi politikalarını düzeltiniz... Ekonomiyi bülentler yönetsin..." diye yürütmesi gerekir...

Halkın politikacıların "fabrikalarımızı tekrar açın" şeklinde tezkereler bülentleri ise yaramaz... Çünkü kapanan fabrika ne kadar açılrsa açılın, üç gün sonra yine kapanır...

Halkın politikacıları "fabrikalarımızı kapanmasına neden olan yanlışları düzeltiniz... Ekonomiyi doğru düzgün idare etmek için çaba gösterin..." demesi gerekir.

SINOP CAM, 1981 yılından buyana çalışıyordu... El emeğine dayalı cam eşya üretmek için kurulmuş, projesi Dünya Bankası tarafından onaylanmış,

ciidli, modern bir tesisti... 1991 yılında 60 milyar lira satış geliri vardı.

1990 yılına kadar kar eden kuruluş, 1991 yılında 12 milyar lira zarar etti. 1992 yılında üç sekiz aylık zarar 18 milyar liraya ulaştı. İş Bankası'nın bir kuruluşu olan Türkiye İş Bankası Genel Müdürlüğü, SINOP CAM'ın kapısına kilit vurulmasını, 678 işçinin işten çıkarılmasını kararlaştırdı.

Kapanan fabrikaların işten çıkarılan işçileri, şimdi ne yapacaklar? Nerede, nasıl iş bulacaklar? Bunların kimi 10 yıllık gıda işçisi, kimi 10 yıllık dokuma işçisi, kimi 10 yıllık çam ustası...

Bundan sonra ne yapabilir bunlar? Bu kadar insan "Sinop Mağhasanesine" girip boncuk ile Mağasallah'ı mı işlerim!

Gerçekçi olalım... Gerçekçi çözümler arayalım...

Sinop'da kapanan fabrikalar "emirle" açılmasın... Emir ile açılan fabrikaların üç gün, üç ay, bir yıl sonra tekrar kapanması mukadderdir.

Ekonomik sorunlara ekonomik çözümler gerekir... Ekonomik çözümleri, ekonomiyi bülentler, ekonomiyi cıdıcılar idare eder.

Sinop'da olan bitenler tebliğe çıkarılınan çaldığını gösteriyor. Bugün Sinop... Yarı yarıdan bir başka köşes... Zaten topu topu kaç iş yerimiz var ki...

Sinop'da kapanan tesisler çok ortaklık olduğu için olay karmaşasına daha geniş biçimde yansıyor... Anadolu'nun değişik yerlerinde, pazarlara ait, ailelere ait işyerleri kapanışında, "namus belası" sahibleri seslerini çıkartamazlar...

Geçen hafta içinde Kayseri'de Kayseri'nin en ciddi ipik tesislerinden biri kapısına kilit atıldı. Bir zamanlar Ürümçü meşrepi üretilen bu tesisin kapanışını kim duydu?



Sinop Cam sadece işçiler yüzünden mi battı?

Sinop'ta bulunan Türkiye Şişecam Fabrikaları topluluğuna ait tesisler kapatıldı.

Türkiye Şişecam Fabrikası yöneticileri kolayca bir neden bulmuşlar "İşçi ücretleri yüzünden fabrika kapandı..."

Sinop cam tesislerinin benim için özel bir değeri vardır... Benim esim bu tesislerin yapımına kredi veren kuruluşa görevli olduğundan, tesisin projesinin hazırlanmasında eşimin katkısı olmuştur.

Projenin amacı, Karadeniz'de iş imkanı yaratmak, Sinop gibi gelişmemiş bir Karadeniz şehrine ekonomik hareket getirmekti...

Ben de (kurumun refakatinde, Sinop bölgesini görmek amacıyla) projenin uygulama safhasında oralara gitmiştim.

Proje üretmekte emek yoğun olarak hazırlanmıştı. Tesiste 700 kadar işçi, el emeği ağırlıklı Cam eşya üretiliyordu.

Yılda 5 bin ton el emeği yoğun cam üreten çok kârlı bir tesiste çalışıyorduk. Bu yıl 1991 yılında zarar etmeye başladık... 1991 yılında zarar 12 milyar lira olmuş. Bu yıl 19 milyar zarar rakamına ortaya çıkmış, tesisin kapatılmasına, 678 işçinin işten çıkarılmasına karar verilmiş...

"İşçi ücretleri yükseldi... Tesis bundan kapandı..."

Bu çok ucuz, çok kolay bir kapama gerekçesi...

Bu tesis öyle sıradan bir tesis-değildi. Karadeniz ekonomisi Sinop için çok değer taşıyan bir tesis... Onun ötesinde Türkiye için önemli bir sektör olan cam sanayinin temel kuruluşlarından biri... Ve de "emek yoğun-sermaye yoğun" politika tartışmalarında model olabilecek bir proje...

Doğru "İşçi ücretleri çok yükseldi... Tesis bundan kapandı..." gerekçesi ile rafa kaldırılmamalıdır.

- Zararda acaba işletme politikasındaki hataların payı yok müdür?

- Zararda acaba işçi ücretleri dışındaki yüklerin payı nedir? Bunlar açıldıkça tartışılmakla kalmıyor, "Sinop Cam" güne girmez...

SINOP CAM SANAYİ A.Ş. VAK'ASI EK-1 (devam)

Sinop Cam neden kapandı?

Türkiye Süreçcam Fabrikaları Toprakları na dahil Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin Sinop'ta 1981 yılından bu yana faaliyetini sürdürmesini engelleyen devletten çok önemli sorunlar çıktı. Bu sorunlar arasında en önemlisi 700'ü aşkın işçi çalıştırarak...

Odadından... İşten çıkarılanlar karşı... Sinop yönetimini insanları, kristal cam yapımında elde ettikleri başarı... Başka işte çalışmaya zorlanarak çok az...

Bu işleri Sinop'ta en az 3 bin işçiyi istihdam edecek kararlar alındı. Sinop için çok çok önemli işti... Sinop'ta zaten başta bir sanayi tesisi yoktu...

Bu tesis yapıldıktan, ekonomik amaç dışında, sosyal nedenlerle Sinop şehri seçildi. O zamanlar Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'na kurulduğundaki projeler ayrıca ADÖ'de Washington'da Dünya Bankası'na da kabul edilmişlerdi. Türkiye Süreçcam Fabrikaları A.Ş.'nin adı... Dünya Bankası, Sinop projesinin büyük bir çoğunluğunu finansmanla bu projeye işli olmaları Türkiye'ye öncelik yapıyorlardı. Sinop Cam Tesisi kapatıldı için, bir gün önce bu alanda bir yasa yonru ve girişimleri de getirdiydik.

Bu yasa ile Türkiye Süreçcam Fabrikaları A.Ş. Genel Müdürlüğü'nden bir yasa çıktı. Duyurularına ve verilerine bilgileri tepkiler aldı. Türkiye Süreçcam Fabrikaları A.Ş.'nin adı... Sinop'ta zaten başta bir sanayi tesisi yoktu...

Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin kapatılması nedeniyle yayımlandığına yazıldı, karışmayı işle... 2 ve sonuncusu karıştırdıkları içinde sürdüren etken haline zamanla tepkiler çıktı önceki gün...

Şinop Cam Sanayisi A.Ş.'ne işçileri getiren sorunu, aralarında bazı işverenler tarafından... 1. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin kapatılması nedeniyle yayımlandığına yazıldı, karışmayı işle... 2 ve sonuncusu karıştırdıkları içinde sürdüren etken haline zamanla tepkiler çıktı önceki gün...

Genel DPT'ye verildi, gerekirse önce işçileri karıştıran arıza planına alınarak işleri yapılabildi... 2. Yapılabildiği koşullarda, Karabük'te bir "Gör" kalması yönünde işlerden yararlanıl" gibi sosyal bir amaçla, ayrıca Sinop'ta işçilerin "tabii olarak acur olacağı" varsayımına dayanarak...

3. Hükümet Sinop Cam Sanayisi A.Ş. karıştırdığını yazdı, Tablo 1'de özetlediği gibi, çok önemli...

TABLE 1- SİNOP CAM SANAYİ A.Ş. FON YARATMA DURUMU

Yıl	Kâr	Ammortisman	Yararlanma Fonu	Rehâl Servisine Artış	(Milyon TL)
1981	(100)	40	(60)	—	300,0
1982	(20)	45	25	—	—
1983	36	113	131	—	300,0
1984	34	117	131	—	—
1985	18	148	167	—	—
1986	877	172	1.048	—	—
1987	1.548	235	1.783	—	300,0
1988	49	630	679	—	1.250,0
1989	4.271	1.169	5.440	—	3.024,0
1990	2.544	1.338	3.882	—	3.000,0
1991	(11.948)	1.754	(10.181)	—	6.780,0
1992	(18.974)	477	(18.497)	—	—

1992'de faaliyetleri devam ettirip 1992'de aynı şekilde çalışmaya başlayan zarar 18.974 milyon TL'dir.

Tablo 2, son yıllarda kuruluşa önemli miktarda sermaye tahvilini yapıldığına açıkça göstermektedir.

4. Yatırılabildiği koşullarda, Karabük'te bir "Gör" kalması yönünde işlerden yararlanıl" gibi sosyal bir amaçla, ayrıca Sinop'ta işçilerin "tabii olarak acur olacağı" varsayımına dayanarak...

KAYNAK: DÜNYA GAZETESİ

TABLE 2 ÖZETLER

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
	Mill. Dolar	%	Mill. Dolar	%	Mill. Dolar	%	Mill. Dolar	%	Mill. Dolar	%	Mill. Dolar
5. Gülerler (MİT)	4.644	7.5.320	7.3.285	7.1.706	8.818	8.301	5.2.149	50.4.579	21.2.410	37	
5.1 İşçiler	33.416	49.26.244	47.23.183	47.14.948	50	4.579	21	2.410	37		
5.2 İşçiler	602	1.4.500	6.1.328	3	0	0	0	0	0	0	
5.3 İşçiler	2.862	4.2.800	4.2.800	4.2.102	7.1.213	4	35	7	435	7	
5.4 İşçiler	1.149	2.1.646	2.1.857	4.1.306	5	818	4	224	3		
5.5 İşçiler	3.384	5.4.501	6.1.328	8.3.381	8.1.212	9	808	9			
5.6 İşçiler	358	1.1.754	2.1.328	3.1.109	4	630	4	235	4		
5.7 İşçiler	1.404	5.4.502	6.1.328	7.1.213	8	502	8	293	8		
5.8 İşçiler	12.982	19.8.223	12.2.805	8.1.939	7.2.641	16	839	14			
5.9 İşçiler	5.801	8.5.982	5.4.899	9.2.502	8.1.897	13	901	14			
Toplam	68.492	100.777.811	100.49.389	100.29.945	100.14.629	100	6.504	100			

5. Tablo 3'deki mavi ve kırmızı yatırımlara bakıldığında, Tablo 2'deki rakamlara birleşik bakıldığında, işçiler maliyetleri en önemli maliyetler arasında yer almaktadır.

TABLE 3- İSTİKLAL GELİMLERİNİN

Personel	1992	1991	1990	1989	1988	1987
İşçi	821	639	795	630	834	762
Müdür	76	75	76	75	80	62
TOPLAM	897	714	871	714	914	824

6. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin satış geliri de Tablo 4'de görülmektedir.

TABLE 4- İSTİKLAL GELİMLERİNİN

Yıl	Satış Geliri (Milyon TL)
1987	7.776
1988	14.182
1989	30.990
1990	47.133
1991	38.851
1992	48.229

Satış hazırladığı artı her 8 ayda bir kez olarak koruyulmuştur. 1987 yıl başında... 7. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin faaliyetleri... 1. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin kapatılması nedeniyle yayımlandığına yazıldı, karışmayı işle... 2 ve sonuncusu karıştırdıkları içinde sürdüren etken haline zamanla tepkiler çıktı önceki gün...

Satış hazırladığı artı her 8 ayda bir kez olarak koruyulmuştur. 1987 yıl başında... 7. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin faaliyetleri... 1. Sinop Cam Sanayisi A.Ş.'nin kapatılması nedeniyle yayımlandığına yazıldı, karışmayı işle... 2 ve sonuncusu karıştırdıkları içinde sürdüren etken haline zamanla tepkiler çıktı önceki gün...

Tevfik GÖNGÖR

HAYDİ SİNOP'U KURTARMAK İÇİN MİTINGE

Sevgili Sinoplular,
Şirin kentimizin ekonomisi çöküyor.
Fabrikalarımız bir bir kapanıyor. Önce Sökse, ardından Sino
Cam kapandı. Şimdi sırada Radar var. Sinop'u ayakta tutan

kuruluşlar birer birer devriliyor.
Sorum sadece işsiz kalanların değil,
tüm Sinop'un sorunudur.

Gelin sorunumuza hep beraber sahip çıkalım.

Gelin fabrikalarımızı açalım, yaşatalım.

Gelin güzel kentimizi kurtaralım,

Sinop'umuza sahip çıkalım.

Gelin hükümeti ve işverenleri bir kez daha uyaralım!

İşçi-Memur-Esnaf-Köylü-Kadın-Erkek-Yaşlı-Genç

Tüm Sinop'lular

HAYDİ MİTINGE

26 Eylül 1992 Cumartesi saat 11.00'de

Garaj Altı'nda buluşalım.

Tertip Komitesi

1987	1988	1989	1990	1991	1992
1.700	8	818	6	301	6
1.949	50	4.579	31	2.410	37
0	0	0	0	0	0
1.102	7	3.213	8	435	7
1.300	5	618	4	224	3
1.381	6	1.212	9	608	9
1.100	4	630	4	225	4
1.114	6	321	6	393	6
920	7	2.641	18	820	14
502	8	1.887	13	901	14
845	100	14.829	100	6.504	100

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

1987	1988	1989	1990	1991	1992
95	630	634	702		
76	75	80	82		
71	714	914	824		

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

1987 yılı bir yıldığına, 60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

60 rakamla birleştirendeki net artışıdır.

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI
EK-2

TABLO 2 GIDERLER

	1992		1991		1990		1989		1988		1987	
	Haz.Sonu Fiili	%	Fiili	%	Fiili	%	Fiili	%	Fiili	%	Fiili	%
5. Giderler (MTL)												
5.1. Personel Giderleri	4,644	7	5,320	7	3,285	7	1,766	6	818	6	361	6
5.2. Iscilik Giderleri	33,416	49	36,244	47	23,153	47	14,949	50	4,579	31	2,410	31
5.3. Kudem Tazminatı Giderleri	602	1	4,589	6	1,328	3		0		0	0	0
5.4. Ham.ve Yard.Hammadde	2,662	4	2,980	4	2,898	6	2,102	7	1,213	8	435	7
5.5. Ambalaj Malz.Giderleri	1,149	2	1,646	2	1,857	4	1,366	5	618	4	224	3
5.6. Yakit ve Enerji Giderleri	3,594	5	4,561	6	3,955	8	2,381	8	1,312	9	606	9
5.7. Anonistman Giderleri	358	1	1,764	2	1,338	3	1,169	4	630	4	235	4
5.8. Satif Giderleri	3,484	5	4,692	6	4,284	9	1,714	6	921	6	393	6
5.9. Finansman Giderleri	12,982	19	9,233	12	2,805	6	1,996	7	2,641	18	939	14
5.10. Di'er Giderler	5,601	8	5,982	8	4,689	9	2,502	8	1,897	13	901	14
Toplam	68,492	100	77,011	100	49,592	100	29,945	100	14,629	100	6,504	100

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI

EK-3

İSTİHDAM GELİŞMELERİ

Personel	1992	1991	1990	1989	1988	1987
İşçi	621	639	795	639	834	762
Memur	76	75	76	75	80	62
TOPLAM	697	714	871	714	914	824

Not: 1977 yılındaki yapılabirlik raporunda 1 soda camı el üretim fırını için 282 işçi ve 91 personel öngörölmüştür. 1987 yılından itibaren 2.fırın da faaliyete girmiştir.

SINOP CAM SANAYİ A.Ş.

EK-4

- Toplam Cam Ev Eşyası Üretimi	132.650 ton
- El Üretimi	8.721 ton
- Otomatik Üretim	115.630 ton
- Kristal	1.783 ton
- Isıya Dayanıklı Cam	6.156 ton'dur.

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI
EK-5

SINOP CAM SAN. A.S.

SODA CAMI EL ÜRETİMİ (TON)			
SATIŞLAR			
ÜRETİM	YURTICI	YURTDIŞI	
1981	1119		
1982	1179		
1983	1241		
1984	1240		
1985	1391		
1986	1441		
1987	1494		
1988	1974	1395	532
1989	2979	1636	1343
1990	3076	1422	1453
1991*	2442	1299	1316
1992	2018	1375	963

SINOP CAM SAN. A.S.

KRISTAL EV EŞYASI (TON)			
SATIŞLAR			
ÜRETİM	YURTICI	YURTDIŞI	
1981	102		
1982	141		
1983	246		
1984	230		
1985	205		
1986	250		
1987	270		
1988	301	180	87
1989	359	215	137
1990	354	215	109
1991*	276	262	75
1992	318	218	114

* 1991 yılında 30 günün aşkın süren grev ve ardından gelen dünün
nedeniyle üretim bir önceki yıl göre düşük gerçekleşmiştir.

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI
EK-5 (devam)

SINOP CAM SAN. A.S.

	SODA CAMI EL ÜRETİMİ (000 ADET)		
	SATIŞLAR		
	ÜRETİM	YURTCI	YURTDIŞI
1981	3274	2083	486
1982	3776	2063	789
1983	3207	2183	969
1984	3240	1824	1208
1985	3396	1636	1553
1986	3940	2642	1636
1987	4230	3192	1579
1988	5737	4299	1418
1989	7925	5296	2612
1990	8306	5130	2669
1991 ₺	6125	3959	2265
1992	4913	3142	1890

SINOP CAM SAN. A.S.

	KRİSTAL EV EŞYASI (000 ADET)		
	SATIŞLAR		
	ÜRETİM	YURTCI	YURTDIŞI
1981	175	139	0
1982	223	207	9
1983	371	322	37
1984	394	304	20
1985	349	261	79
1986	333	336	134
1987	388	294	102
1988	465	267	158
1989	460	309	156
1990	497	310	158
1991 ₺	398	336	121
1992	439	317	111

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI
EK-6

SINOP CAM SAN. A.Ş.

SODA CAMI ELE URETİMİ
SINAI MALİYET İCİNDE PAYLAR (%)

TL/KG BAZINDA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
HAMMADDE-YRD.MADDE	11.3	11.7	10.6	12.6	9.8	8.5	6.1
İŞGÜÇÜ	46.8	50.3	58.9	49.4	59.7	65.0	74.4
-İŞÇİLİK	45.3	48.7	57.1	47.4	57.8	63.0	71.1
-PERSONEL	1.4	1.7	1.8	1.9	1.9	1.9	3.3
YAKIT-ENERJİ	27.0	20.4	13.6	13.8	10.1	10.9	8.5

SODA CAMI ELE URETİMİ
SINAI MALİYET İCİNDE PAYLAR (%)

TL/ADET BAZINDA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
HAMMADDE-YRD.MADDE	11.4	11.7	10.5	12.5	9.7	8.5	6.1
İŞGÜÇÜ	46.6	50.1	59.1	49.3	59.5	64.2	74.4
-İŞÇİLİK	45.5	48.3	57.2	47.3	57.6	62.2	71.1
-PERSONEL	1.2	1.9	1.9	2.0	1.9	2.0	3.3
YAKIT-ENERJİ	27.0	20.4	13.6	13.8	10.1	10.9	8.4

SINOP CAM SANAYI A.Ş. VAK'ASI
EK-6 (devam)

SINOP CAM SAN. A.Ş.

KRISTAL EV ESYASI

SINAI MALİYET İCİNDE PAYLAR (%)
TL/KG BAZINDA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
HAMMADDE-YRD.MADDE	9.0	13.1	10.7	13.4	8.5	7.7	6.1
İSGÜCÜ	50.9	50.4	60.1	57.1	71.1	73.0	75.9
-İSÇİLİK	50.3	49.9	59.4	56.1	69.5	71.7	71.8
-PERSONEL	0.6	0.5	0.6	1.0	1.7	1.3	4.2
YAKIT-ENERJİ	21.5	16.5	10.2	10.3	8.4	8.7	8.1

KRISTAL EV ESYASI

SINAI MALİYET İCİNDE PAYLAR (%)
TL/ADET BAZINDA

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
HAMMADDE-YRD.MADDE	9.0	13.1	10.7	13.4	8.5	7.7	6.1
İSGÜCÜ	50.9	50.4	59.9	57.1	71.1	73.0	75.9
-İSÇİLİK	50.3	49.9	59.2	56.1	69.6	71.7	71.8
-PERSONEL	0.6	0.5	0.7	1.0	1.5	1.3	4.2
YAKIT-ENERJİ	21.4	16.5	10.2	10.3	8.4	8.7	8.1

Celâliye, 24/09/1993

SAHAP KOCATOPÇU İLE SİNOP CAM HAKKINDA YAPILAN KONUŞMA:

SORU: Efendim, siz T.Şişe Cam Fabrikalarını 30 yıla yakın bir süre Genel Müdür olarak yönetmiş ve bu arada 1981 yılında Sinop-Cam Sanayi A.Ş.'yi kurmuştunuz. Bu fabrika 25 Eylül 1992 tarihinde kapandı. Biz bu kapanışla ilgili bir vak'a etüdü yapıyoruz. Bu fabrikanın açılışı ve kapanışı ile ilgili görüşlerinizi almak istiyoruz. Bize bu üzücü öyküyü anlatır mısınız?

Şahap Kocatopçu'nun ağzından:

1970'li yılların başında Avrupa'ya gittiğinizde, oradaki el imalatı firmalarının yavaş yavaş zorlandığını gördük. Çünkü biz oralarda daha başarılı rekabet edebiliyorduk. Hatta o sıralarda Almanya'da kapanmak üzere olan bazı firmaları düşünmüştüm. Acaba bunların bir kaç tanesini alsak, Türkiye'den işçi götürerek onların da teknolojisi var, tesisleri var, ve orada hava alanına yakın olarak bazı faaliyetler yapabilir miyiz, diye. Fakat Türk işçilerine gösterilen hassasiyet dolayısıyla Türkiye'den yeni işçi götürmenin zorluğunu düşündük. Fakat o sırada Türkiye'nin hızlı nüfus artışı sebebiyle az gelişmiş yörelerin istihdam sorunlarını giderme bakımından faydalı olur diye emek yoğun yerine meleke yoğun yani ustalık isteyen yetişmiş kabiliyetli işçilerle daha başarılı olabileceğimizi düşündük. Arkadaşlar epey gezdiler. Bir defa Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesini bu çalışmada pek uygun görmedik. Çünkü, yapacağımız üretimin batıya ihraç edilmesi gerekiyordu, ekonomik olmayacaktı. Ulaşım bakımından daha faydalı yerlere gidince Sinop'un uygun bir yer olduğunu tespit ettik. Belki bunda benim hissi tarafım da oldu. Ben Galatasaraylıyım. Galatasaray'ın eski başkanlarından Suphi ağabeyimiz (Suphi Batur) Sinop millet vekilliği yapmıştı uzun seneler, ve benim bu düşüncemi duyunca "aman Şahap ne olur bize gel, bizim taraflara yap. Oralar geçekten yardıma muhtaç" dedi. Gerçekten de arkadaşlar gitti; ben de gittim; dolaştım. Sinop'un hiçbir sanayi kuruluşu yoktu. SÖKSA diye küçük bir fabrikası var, onun dışında hiçbir tesisi yok ve kalkınmış Türkiye'den uzak bir görünüm gösteriyordu. Gerçekten de bunun üzerine böyle bir kararı verdik. Bu kararımız bizim ihracatı hızlandırmak yanında az gelişmiş bir yörenin kalkınmasında da öncelik yapmak sorumluluğumuzla birleşti. Bunun bilhassa altını çizmek istiyorum.

O sıralarda eğitim müdürümüz (Besim Baykal) oraya gitti. Uzun araştırmalar yaptı. Elemanlar aradı. Söylediğim gibi emek yoğun olmak yanı sıra meleke yoğun bir

yatırım yapacağımız için seçeceğimiz kişilerin Paşabahçe'de eğitilmesi ve bir tecrübe elde etmesi, ondan sonra işe başlaması gerekiyordu. Paşabahçe'de bir yatakhane yaptık, bir dersane yaptık ve arkadaşımızın seçmiş olduğu 45 kadar ilk deneme genci getirdik.

Fakat o yılların sosyo-politik aksaklıkları, diyeceğim, sendikanın içinden bazı aşırı görüşlüler, bu çocukları zehirlediler. Şöyle ki; gençlere yemek, içmek, yatmak imkânını veriyorduk. Ayrıca da bir cep harçlığı veriyorduk. Yani kendimizi bir okul görevi içinde sayıyorduk. Bir süre sonra bu çocuklar fabrikanın içinde de staja başladıktan sonra, ara sıra , "işte tabii biz de işçi parası isteriz" demeye başladılar. Okulda olan bir kimsenin ayrıca böyle bir munzam ücret istemesi olacak şey değildi. Yemek, yatmak, içmek ve eğitim görüyor, ondan sonra da ayrıca işçilik parası isteyecek. Ortalık o kadar karıştı ki, ben kendimi tutamadım, "Madem öyle ise, Sinop'a yardım olsun diye, az gelişmiş yöreye yardım olsun diye, bu işe başladık; bir risk alıyoruz; madem bunlar böyle, bir otobüse koyun, gönderin." dedim ve bu çocuklar gönderildiler. Besim Baykal diye bir eğitim müdürümüz vardı. Hakikaten değerli bir insandı. Teker teker bunları seçmişti.

Ona rağmen, o çocukların oradaki düşüncelerinin dışında bunlar fikren aşılandılar. Bu bir panik yarattı. Sinop Valisi aradı, "aman Şahap Bey ümidimiz sizlerdeydi" dedi. Suphi Bey (Suphi Batur) geldi, "aman Şahap Bey yapma, biz bu şekilde başlangıç olursa bunun sonundan korkarız, ve kötü bir örnek olur. Biz bunu başka yerlerde de geliştirmek isteyeceğiz. Bu bir başlangıç noktası" dedi. "Bu şekilde durdurmayı tercih ediyorum" dedim. Fakat o kadar çok baskı oldu ki yeniden 45 arkadaş seçtik ve bu 45 arkadaşla yeniden eğitim başladı. Tesadüfen fabrikanın açılışı da benim bakanlığıma tesadüf etti. 1980-81 döneminde bakanlık yaptım. O devirde oldu bu işler. Ayrı bir mutluluk duydum, bu sırada faaliyete geçişinden. Aslında çok cansiparane çalışan bir müdürümüz vardı, genel müdürümüz. Çetin Bey diye bir arkadaş. Özveriyle çalıştı ve bir süre sonra fabrikayı üretiminin yüzde yetmişini ihraç eder bir duruma getirdi. Aldıkları ücret Paşabahçe işçisine nazaran, ayrı bir seviyedeydi. Ama bir süre sonra sendika oraya da geldi, benim bildiğim kadarıyla (ben o zaman Şişecam'dan ayrılmıştım).Fakat sendika "madem bunlar da aynı işi yapıyorlar, bunlar da aynı ücreti almalıdırlar" direnişinde bulundu. Az gelişmiş bir yörede yapılan işle, İstanbul'daki yaşam şartlarını dengesiz bir şekilde önümüze süren sendika burada haksızdı. İşsizlikten en çok şikâyet etmesi gereken sendikaların az gelişmiş yörelerde kurulacak fabrikalara muhakkak başka bir bakış içinde olması gerekirdi. Maalesef, bu hususta öğrendiğim kadarıyla sendika direnince fabrikada kapandı. Tabii, aslında nasıl ilk 45 kişiyi getirdiğimiz zaman yanlış bir yaklaşımla durdurulmuştu, bugün bu ikinci durduruluştur.

Ama aslında orası tekrardan çalıştırılabilir. Fakat öğrendiğim kadarıyla bugünkü Şişecam yönetiminin ağızı yanmış. Buna yaklaşmak istemiyor. Tabii yaklaşmak istemediği gibi, burasını başka birine verdiği vakit de kendisine rakip olacağı

endişesini taşıyor, belki de. Rekabet olmasında fayda var da, başka işletmelerin rekabeti sendikal bakımdan eşitsiz bir yaklaşım içinde olunca başka türlü oluyor. Şişecam'daki sendikal yaklaşımla Denizlicam'da aynı yaklaşım yok. Binaenaleyh bu dengesizlikler de ortada endişe yaratıyor, tahmin ediyorum. Ama gönül istiyor ki, memleketin bugün en büyük sorunu olan hızlı nüfus artışı ve istihdam konusu ve yatırım eksikliği durumları göz önüne alınarak bu fabrika alınmış olan kötü derslerden sonra tekrardan faaliyete geçsin.

SORU: Peki, dış pazarlardaki durumu nasıl değerlendiriyorsunuz? Mesela, Şişecam Dünyanın belli başlı kuruluşlarından, cam topluluklarından birisi. Romanya'yla rekabete giremez mi? Biraz zarar edip onları silme yoluna gidemez mi?

Olmaz. Bakın çünkü gazetelerde vardı. Hükümet anti-damping uygulayarak Romanya ve Rusya'dan gelen pencere camlarına munzam bir vergi koydu. El imalatında bize oradan fazla gelmez. Yani o Romanya rekabetini el imalatı için tehlikeli görmüyorum. Ama züccaciye bakımından, otomatik züccaciye bakımından Endonezya'dan rekabet var. Oralarda hükümetin özel olarak desteklediği ihracat politikası ile buraya damping yapılıyor. Ama bu dampingi hala bizim hükümet durduramadı. Bugün bizim yaptığımız, ürettiğimiz malların Avrupa'da bir kaç defa damping imtihanından geçtiğini biliyorum. Ama, biz bu damping imtihanından başarıyla geçtik; bize bir şey söylemediler ve biz ihracatımıza devam ediyoruz. Şimdi, Rusya, Romanya dolara o kadar muhtaç ki, anormal teşvikler veriyorlar. Ufak farklar yok. Çünkü basında vardı; hükümetimiz yüzde 35'lik bir munzam vergi koymuş. Demek ki oldukça yüksek bir rekabet marjı var. El imalatı mallar artık otomatik imalatla rekabet edecek durumda değildir. Bizim Paşabahçe'de ürettiğimiz el imalatı, ancak otomatik makinalarda yapılamayan cinsten, kalitede, desende ve formda; bir de kristal olarak üretilir. Bu bakımdan, bu cins mallar özel bir dizayn gelişmesi ister. Kalite ister. Kristal, renkli camlar; bunlara gider el imalatı. Avrupa'daki birçok fabrikalar bu yüzden kapandı, artık. Ancak Bakara gibi, işte İsveç'in meşhur markaları gibi, İtalya'nın Murano'su gibi, bunlar duruyor. Ama el imalatının büyük bir kısmı otomatik makinalar yüzünden kapanmıştır. Kalanlar kaliteli ve sanat eseri halinde olan mallara yönelmiştir. Bizim de o tarafa doğru yönelmemiz lazım. Gelişmek için, bizim Güzel Sanatlar Akademisi'nin profesörlerinden bir arkadaş bizim dizayn hocalığımızı yapmıştı. Ondan çok görüşler aldık ve onun yaptığı dizaynlarla ihracatımız hızlı gelişti. Yaratıcılık lazım. Eğitim önemli. Kalite bakımından bir şikâyetimiz yoktu. Yeni dizaynlara doğru gitmek orada yaratılamaz. Muhakkak bir üniversitenin sanatkârıyla beraber yaratılacak; onlara anlatılacak, oraya benimsetilecek, onlar da "bunu ben yaptım" diye iftihar edecekleri bir mal yapacaklar. Üretici yarattığı malın güzelliğinden iftihar duymalı, kendini temsil ettiğini anlamalı. Eğitimin o şekilde düzenlenmesi lazım. Fakat sendikal açıdan buruk acı gelmiştir ve bu güzel teşebbüs, ki bir başlangıçtı, bu şekilde son buldu. Çok üzüntülüym.

Şimdi bu Sinop olayından sonra ben az gelişmiş yörelerin kalkınmasının çok daha önemli olduğunu daha fazla hissettim. Oraları gördükten sonra ve oralarda karşılaştığımız direnişlerle. Hem iyilik yapmak istiyorsunuz; hem direniş var. Bu Güneydoğu yöresinde de aynı hastalıklar vardır. Bir taraftan oralara el uzatmak istiyorsunuz, bir taraftan bir direnişle de karşılaşılıyor. 1981 Mayıs'ında Sayın Kaya Erdem'le (Maliye Bakanıydı) beraber Güneydoğuya ve Doğuya gitmeye karar verdik. 8-10 günlük bir yolculuktu. Uçakla gittik. Van, Bitlis, Muş, Bingöl, Elazığ bölgesini görelim, dedik. O bölgede, ölü toprağı serpilmiş gibi ekonomik hayatın durgunluğunu insan büyük acıyla hissediyor. Ben arkadaşlarımla orada bize yemek veren valiye, işte erkâna devamlı sordum, "Sayın Vali, burada niye hayat yok" dedim. Efendim, burada birçok müteşebbisler varmış ama hepsi Batıya gitmişler. Buranın ekonomik hayatı çökmüş. Burada en büyük eksik müteşebbis ve para. "Peki" dedim, "bu Batıya giden müteşebbisleri çağırırsanız; 20-30 kişi diyorsunuz; sizin vilayetinizden. Bunlara bir yemek verseniz, bir merasim yapsanız, birer ufak amblem verseniz, kendileriyle gurur duyduğunuzu, ilinizin başarılı insanları olarak kendileriyle iftihar ettiğinizi söyleseniz; gerekirse beraberce bir tesis yapmalarını istesenez, belki bundan bir şey çıkar" dedim. Bundan 3 ay sonra; zannediyorum Ağustos 81- Bitlis Valisi Ankara'da beni buldu. Bakanlığa geldi. "Sayın Bakan, siz bana Bitlis'te böyle bir öneride bulunmuşunuz. Ben inceledim. 25 Bitlis'li iş adamını bu gece Büyük Ankara Oteli'nde topladım. Lütfen gelin, bana anlattığınız o öneriyi bir de onlara anlatın. Belki bir faydası olur" dedi. Ben de uygulandım. Gittik; o akşam Büyük Ankara Oteli'nde 25 Bitlis'li iş adamına "Vatan- Silistre" tipinde güzel bir konuşma yaptım. İnsan inandığı konularda daha duygulu olabiliyor. Etkili de oluyor herhalde. O akşam bu arkadaşlar bir araya geldiler ve bir dernek kurdular. Bu derneğin meyvesi ileride Best Sigarasını yapan Best Sigara Fabrikası oldu. Yani o seyahatten bir meyve alabildik. Ama diğer taraflardan bir şey çıkmadı. Arkasından TÜSİAD başkanı oldum 85'te. Aynı dürtü içinde TÜSİAD'ın en ileri gelen büyükleriyle teker teker görüşerek, "Arkadaşlar, eğer çocuklarımızın, torunlarımızın bu memlekette daha mutlu yaşamasını istiyorsanız, muhakkak az gelişmiş yörelere yatırımlar yapmamız lazım. Bu yatırımlar yapılmadan Güneydoğu sorunu kolay kolay çözülemez" dedim. Fakat hepsi de ayrı ayrı sebepler ileri sürerek bu yatırımlardan kaçtılar. Bir kısmı "orada PKK sorunu var. PKK sorununda benim yöneticim çalışamaz. Ben de bu riski alamam" dedi. Bir kısmı "benim yöneticilerim orada nasıl çalışır" dedi. Büyük özveri. Hâlbuki, benim hayalim de, emekli olmuş yöneticilerin gönüllü olarak oralara gitmesiydi. Şimdi, doğuda birçok üniversitemiz de var. Doğuda okumuş, tahsilini yapmış gençlerin başında bir ağabey olarak, bir yönetici olarak yönetim kılavuzluğu yapsın, onları orada yetiştiresin, orada bir hareket olsun arzum vardı, ama bunu gerçekleştiremedim. Başarısız olduğum konulardan biridir. Ve arkasından 80'li yılların sonunda Özal hükümeti zamanında, az gelişmiş yörelerin kalkınması için büyük teşvikler verildi. Fakat ne yazık ki, bu teşviklerde de birçok menfaat düşkünü insanlar devleti aldatarak, orada yapılan yatırımın yarısını devlet verdiği için, parasının yarısını verdiği için devleti aldatarak yüksek yatırım rakamlar göstermek suretiyle, kendileri hiç para sarf etmeden oralara yatırımlar yapıldı. Amaç orada bir yatırım yapıp işletmek değildi. Devletin parasını

soymaktı. Maalesef, bunun bir kaç örneğini de biliyorum. Ankara'da takip ettik falan, maalesef örtbas edildi. Gönül isterdi ki, devletin iyi niyetiyle başlamış olan bu hareketlerde dürüst sanayiciler ortaya çıksın. TÜSİAD bununla ilgilenmedi. Yani benim istediğim sanayiciler oraya gitmedi. Ama birçok menfaat düşkünü insanlar bunlardan kendileri için yararlandılar, memleketi soydular. Oradaki halka öncülük yapıp göstermek lazım, bir süre yardımcı olmak lazım. Bence emekli yöneticilerin, kariyerinde temayüz etmiş, bu şekilde isim yapmış gönüllü yöneticilerin yapabileceği şeydi. Ben şahsen bu yaşımda bile gider bir kaç sene çalışırdım.”

“Çok teşekkürler Sayın Kocatopçu.”

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ

<http://muhasebe.istanbul.edu.tr>

<https://www.facebook.com/muhasebe.enstitusu>

[linkedin/Muhasebe Enstitüsü](https://www.linkedin.com/company/muhasebe-enstitusu)

ISBN No: 978-605-07-0676-5