

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STOKLARDA YAPILAN HİLELER VE BİR PERAKENDE  
İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**Hamide KARAÇAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Murat AZALTUN**

**İSTANBUL, Haziran 2015**

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STOKLARDA YAPILAN HİLELER VE BİR PERAKENDE  
İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**Hamide KARAÇAY  
Enstitü No: 122008004**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DANIŞMAN  
Doç. Dr. Murat AZALTUN**

**İSTANBUL, Haziran 2015**

**T.C.  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STOKLARDA YAPILAN HİLELER VE BİR PERAKENDE  
İŞLETMESİNDE UYGULAMA**

**Hamide KARAÇAY  
Enstitü No: 122008004**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
MUHASEBE VE DENETİM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :  
Tezin Savunulduğu Tarih :  
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Murat AZALTUN .....**

**Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Targan ÜNAL .....**

**Yrd. Doç. Dr. Figen ESİN .....**

**İSTANBUL, Haziran 2015**

# İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLER .....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLolar .....</b>	<b>x</b>
<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2. HİLENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....</b>	<b>3</b>
2.1. HİLE İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR .....	3
2.1.1. Hata ve Hile Kavramı .....	3
2.1.2. Hile Kavramının Unsurları .....	6
2.1.3. Hile Üçgeni .....	6
2.1.3.1. Teşvikler/Baskı .....	7
2.1.3.2. Fırsat.....	7
2.1.3.3. Haklı Gösterme .....	10
2.2. HİLENİN NEDENİ.....	11
2.3. HİLENİN EKONOMİK MALİYETİ.....	12
2.4. HİLE TÜRLERİ .....	14
2.5. ÇALIŞAN HİLELERİ.....	16
2.5.1. İşletme Çalışanlarını Hile Yapmaya İten Sebepler.....	17
2.5.2. Çalışanlar Tarafından Yapılan Muhasebe Hile Yöntemleri .....	17
2.5.3. Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Unsurlar .....	18
2.6. İŞLETME YÖNETİMİ HİLELERİ .....	18

2.6.1. Kayıt Hileleri .....	19
2.6.2. Belge Hileleri.....	20
2.7. MESLEKİ HİLE.....	21
2.8. HİLE YAPAN KİŞİLERİN TAŞIDIKLARI ÖZELLİKLER.....	25
2.8.1. Cinsiyet .....	26
2.8.2. Medeni Durum.....	26
2.8.3. Eğitim Durumu .....	27
2.8.4. Zeka Düzeyi.....	27
2.8.5. Benlik Düzeyi .....	27
2.8.6. Risk Alma Düzeyleri .....	27
2.8.7. Yaş Düzeyi.....	28
2.8.8. İlgı Düzeyi .....	29
2.8.9. Kurallara Uyma Durumları.....	29
2.8.10. Çalışma Koşulları .....	30
2.8.11. Kişilik Durumları.....	30
2.8.12. Yaşam Koşulları .....	30
2.8.13. İşletmedeki Yerleri .....	31
2.8.14. İşletme Dışı İlişkileri .....	31
2.8.15. Kişisel Kazanç Beklentileri .....	31
2.8.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler.....	31
2.9. HİLENİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ.....	32
2.9.1. Hilenin Önlenmesi ve Hilenin Ortaya Çıkartılması.....	32
2.9.2. Hileye Karşı İşletmelerin Alması Gereken Önlemler.....	33
2.9.3. Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Kullanılan Yöntemler.....	34
2.9.4. Hilenin Ortaya Çıkartılmasını Engelleyen Unsurlar.....	34
2.9.5. Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Sorumluluk .....	35

<b>BÖLÜM 3. STOK HİLELERİ .....</b>	<b>36</b>
3.1. STOKLARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....	36
3.1.1. Stok Kavramı .....	36
3.1.2. Stokların Sınıflandırılması .....	37
3.1.3. Stoklarda İç Kontrol Sisteminin Etkinliği .....	37
3.2. HİLE GRUPLARI TARAFINDAN YAPILAN STOK HİLELERİ .....	38
3.2.1. Çalışan Hileleri .....	39
3.2.2. Yönetim Hileleri .....	42
3.2.3. Satıcı Hileleri .....	43
3.2.4. Müşteri Hileleri.....	43
3.3. STOK DEĞERLEME HİLELERİ .....	43
3.4. İŞLETMEDEN ÇALINAN MALLARIN EKONOMİK BOYUTU .....	46
3.5. STOK SAYIM FARKLARI VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ .....	49
3.6. ÇALINMANIN ENGELLENMESİNE İLİŞKİN YÖNTEMLER .....	49
3.6.1. Satış Takibi .....	50
3.6.2. Stok Takibi.....	50
3.6.3. PCI (Payment Card Industry) Güncellemeleri.....	50
3.6.4. Kamera ve Alarm Sistemlerinin Kurulması.....	51
3.6.5. Nakit Erişimin Engellenmesi .....	52
3.6.6. Karma Kadro Kurulması.....	53
3.6.7. Spot Kontrol Yapılması .....	53
3.6.8. Günlük, Haftalık veya Aylık Genel Bir Sayım Yapılması .....	53
3.7. STOK DÖNGÜSÜ VE HİLELER .....	53
3.8. STOK HİLELERİNİ ORTAYA ÇIKARMA .....	57
3.9. STOK HİLELERİNE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER .....	59

3.9.1. Çalışanların Seçimine Özen Göstermek .....	60
3.9.2. İşletme Kültürü Yaratmak .....	61
3.9.3. Gelişmiş Teknolojilerden Yararlanmak.....	62
3.9.4. Ürünleri Doğru Yerleştirmek.....	62
3.9.5. Uyarıları Fark Etmek .....	62
3.9.6. Sahte Müşteri Kullanmak .....	63
3.9.7. Çıktıları Denetlemek .....	63

## **BÖLÜM 4. STOK HİLELELERİ İLE İLGİLİ PERAKENDE SEKTÖRÜNDE UYGULAMA ..... 64**

4.1. UYGULAMANIN KONUSU .....	64
4.2. UYGULAMANIN AMACI .....	64
4.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	64
4.4. UYGULAMANIN SINIRLILIKLARI .....	65
4.5. ABC İŞLETMESİNDE STOKLARDA HİLE KONULU UYGULAMA.....	65
4.5.1. Çalışan Bilgileri .....	66
4.5.2. Stoklarla İlgili Sınıflandırma ve Stok Yönetimi.....	68
4.5.3. Stoklarla İlgili İç Kontrol Sistemi.....	68
4.5.4. Stoklarda Satınalma Depolama ve Satış Süreci.....	69
4.5.5. Stoklarda Hırsızlık ve Fireye Karşı Alınan Önlemler .....	70
4.5.5.1. Personellerin Rutin Eğitimi.....	70
4.5.5.2. Oryantasyon Çalışmaları .....	71
4.5.5.3. Hasar Hırsızlık Tespit Raporları .....	71
4.5.5.4. Güvenlik Sistemleri Kullanılması .....	72
4.5.5.5. Envanter Sayımları Yapılması .....	72
4.5.5.6. İç Denetçilerin Kullanılması .....	72

4.5.5.7. Siparişin Verilmesi Sürecinde Kontroller .....	73
4.5.6. ABC İşletmesinde Karşılaşılan Stok Hileleri .....	73
<b>BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>80</b>



# ÖZET

## STOKLARDA YAPILAN HİLELER VE BİR PERAKENDE İŞLETMESİNDE UYGULAMA

**Hamide KARAÇAY**

**Okan Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Muhasebe ve Denetim Programı**

Hata ve hileler günümüzde ticari hayatın yaygın bir gerçeğidir. Stok hileleri yöneticilerin ve çalışanların yaptıkları stok hileleri olarak ikiye ayrılabilir. Bir işletmede hileyi oluşmadan yok etmek ve caydırıcı önlemler almak çok önemlidir. Son yıllarda halka açık büyük şirketlerde (Enron, World Com, Parmalat) yaşanan muhasebe skandalları, finansal tablolarda ortaya çıkan hata ve hileler, iş başarısızlıkları ve yasal olmayan faaliyetler finansal raporların kalitesini ve denetim sürecini sorgulamayı gündeme getirmiştir. İşletme çalışanları çok eski tarihlerden beri çalıştıkları işletmelerin varlıklarını ve kaynaklarını haksız biçimde kullanmak veya ele geçirmek suretiyle işletmelerine ciddi boyutlarda zararlar vermektedirler. İşletmelerin sorunlarından biri de stok hileleridir. Çalışmada stok hileleri örnek olaylarla birlikte verilerek daha iyi kavranmasına çalışılmıştır. Daha sonra stok hilelerinin belirtilerinin nasıl tanımlanabileceği, bunların nasıl ortaya çıkartılabileceği ve önlenebileceği hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hile, Stok, Stok Hileleri

# **SUMMARY**

## **FRAUDS ON THE STOCK AND A RETAIL OPERATION APPLICATION**

**Hamide KARAÇAY**

**Okan University  
Institute for Social Sciences  
Accounting and Auditing Programme**

Fraud and error is a common fact of business life at the present life. Frauds of stock can be divided into the managers and their employees frauds. In an operation, to eliminate and to take deterrent measures without frauds occurs is very important. In recent years, large public companies (Enron, World Com, Parmalat) experienced in accounting scandals, the mistakes and frauds revealed in the financial statements, business failures and illegal activities has brought the quality of financial reporting and audit process, has brought to questioning the agenda. Employees massively harm the work place which they have been working at for a long time by misuse or unfair obtain of it's resources and assets. One of the problems of the business is the stock fraud. Working in stock frauds bundled with case, have tried a better understanding. Then the stock of how to define signs of cheating, how they can be uncovered, and were given detailed information about prevention.

**Keywords:** Fraud, Stock, Inventory Fraud

## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ACFE</b>	: The Association of Certified Fraud Examiners / Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği
<b>A.g.e.</b>	: Adı Geçen Eser
<b>BIST</b>	: Borsa İstanbul
<b>EAS</b>	: Electronic Alarm System / Elektronik Alarm Sistemi
<b>EFT</b>	: Elektronik Fon Transferleri
<b>FBI</b>	: Federal Bureau of Investigation / Federal Araştırma Soruşturma Bürosu
<b>GKGMİ</b>	: Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
<b>JIT</b>	: Just in Time / Tam Zamanlı Stok Yönetimi
<b>KDV</b>	: Katma Değer Vergisi
<b>PCI</b>	: Payment Card Industry / Ödeme Kartı Endüstrisi
<b>POS</b>	: Point of Sale / Satış Noktası
<b>PWC</b>	: Price Water House Coopers
<b>SAS</b>	: Statement on Auditing Standards / Denetim Standartları Açıklamaları
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurumu
<b>THP</b>	: Tekdüzen Hesap Planı
<b>TL</b>	: Türk Lirası

# ŞEKİLLER

## SAYFA NO

Şekil 2.1 2013 Yılı Bölgelere Göre Yolsuzluk Olguların Ortalama Kaybı ve Yüzdeleri	5
Şekil 2.2 Hile Üçgeni.....	7
Şekil 2.3 Hilekarların Düşünme Sistemi .....	11
Şekil 2.4 2014 Yılı Mesleki Hile Dolar Bazında Kayıplar .....	22
Şekil 2.5 Faillerin Yaşı ve Vakaların Yüzdesi .....	28
Şekil 2.6 Failin Yaşı ve Yıllara Göre Verdikleri Ortalama Kayıplar .....	29
Şekil 3.1 Stokların Çalınması .....	40
Şekil 3.2 Perakendeciler Tarafından Kullanılan Kayıp Önleme Çözümleri .....	52
Şekil 3.3 Stok Döngüsü İşlemleri.....	55
Şekil 4.1 ABC İşletmesinin Stok Sipariş Hiyerarşisi .....	70

# TABLÖLAR

## SAYFA NO

<b>Tablo 2.1</b> Hile Fırsatlarının Özellikleri .....	9
<b>Tablo 2.2</b> Hile Türleri .....	15
<b>Tablo 2.3</b> Hile Türlerinin Frekansları ve Finansal Zararları .....	16
<b>Tablo 2.4</b> Mesleki Hile Türlerinin Yıllara Göre Ortalama Kayıp Miktarları ve Oranları .....	21
<b>Tablo 2.5</b> A.B.D.'de Gerçekleşen Mesleki Hilelerin Tespit Şekillerinin Yıllara Göre Dağılımı .....	23
<b>Tablo 2.6</b> İpucu Kaynaklarının Yıllara Göre Dağılımı .....	24
<b>Tablo 2.7</b> Hile yapan Faillerin Yıllara Göre Yüzdeleri.....	25
<b>Tablo 3.1</b> Perakende Sektöründe Hırsızlıkların Ekonomik Boyutu .....	48
<b>Tablo 3.2</b> Stok Döngüsü Hesapları İşlemleri ve Hileleri .....	56
<b>Tablo 3.3</b> Genel Stok Hırsızlıkları .....	58
<b>Tablo 4.1</b> ABC İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları .....	66
<b>Tablo 4.2</b> ABC İşletmesinin Eğitim Durumu .....	67

# BÖLÜM 1. GİRİŞ

Son yıllarda halka açık büyük şirketlerde (Enron, WorldCom, Parmalat) yaşanan muhasebe skandalları nedeni ile finansal tablolarda ortaya çıkan hata ve hileler daha çok gündeme gelmiş ve yasal olmayan faaliyetler finansal raporların kalitesini düşürmüştür. Hile, üç koşula bağlı olarak ortaya çıkmakta ve bu koşullara hile üçgeni adı verilmektedir. Hilenin ortaya çıkmasını sağlayan bu koşullar; teşvikler/baskı, fırsat ve haklı gösterme başlıkları altında incelenmektedir.

Günümüzde işletme ile yakından veya uzaktan ilişki içerisinde bulunan ve işletme ilgilileri olarak tanımlayabileceğimiz kişi veya kurumlar tarafından çeşitli alanlarda ve şekillerde hileler yapılabilmektedir. Bu hile türlerinden biri olan stok hileleri, stok ve üretim döngüsünde yapılan işlemlerin doğası itibariyle çok karmaşık olmasından ve özellikle üretim ve ticaret işletmelerinde aktiflerinin önemli bir kısmını oluşturmasından dolayı hile türleri arasında önemli bir yere sahiptir.

Hata ve hileler günümüzde ticari hayatın yaygın bir gerçeğidir. Bir işletmede hileyi oluşmadan yok etmek ve caydırıcı önlemler almak çok önemlidir. Bu tez çalışmasının amacı; işletmelerde yapılan stok hilelerinin ortaya çıkartılması ve önlenmesine yönelik çalışmalardır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; hile kavramı, hile kavramının unsurları, hata, hile ve hırsızlık ayrımı, muhasebe sistemi içinde hile üçgeni, hilenin nedeni, hilenin ekonomik maliyeti, hilenin türleri, çalışanları hile yapmaya iten sebepler, işletme yönetim hileleri, mesleki hile, hile yapan kişilerin özellikleri, hilenin belirlenmesi ve önlenmesi konularına değinilmiştir. Üçüncü bölümde; genel olarak stok kavramından bahsedilmiş, bunların sınıflandırılması ve stoklarda iç kontrol sisteminin etkinliği anlatılmış daha sonra, hile gruplarına değinilerek çalışan, yönetim, satıcı ve müşteri hileleri açıklanmıştır. Ayrıca muhasebe hataları ile stok değerlendirme hilelerine değinilmiş, yapılan stok hilelerini daha iyi anlayabilmek için, işletmeden çalınan malların küresel boyutu, stok sayım farkları muhasebesi ve özellikle çalınmanın engellenmesine ilişkin kurallar açıklanmıştır. Son olarak, stok hilelerini ortaya çıkarma, stok hilelerini önleme

konularında çalışmalara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, rekabet ortamında büyüyen özel şirketlerin özellikle stok hilelerine karşı verdikleri önem ve tutumları gözlem ve görüşme yöntemi incelenmiştir. Özellikle stok takip ve personel eğitime önem verdikleri tespit edilmiştir. Beşinci bölüm sonuç ve öneri kısmıdır. Bu bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek öneriler ortaya konulmuştur.

# BÖLÜM 2. HİLENİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

## 2.1. HİLE İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Hile ile ilgili genel kavramlar, hilenin özellikleri, hata ve hile ayrımı, hile üçgeni gibi kavramlar hilenin kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Hile hakkında kavramsal çerçeve çizilirken önce hilenin açıklamaları yapılmış daha sonra da hilenin çeşitleri üzerinde durulmuştur.

### 2.1.1. Hata ve Hile Kavramı

Hata, “istenmeyerek ve bilmeyerek yapılan yanlış, yanılma, yanılğı”, hile “birini aldatmak, yanıltmak için yapılan dolap, düzen” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>1</sup>

Hile kavramı hırsızlık, yolsuzluk, yasal olmayan gizli anlaşmalar, zimmete geçirme, kara para aklama, rüşvet, para sızdırma, aldatmaca gibi faaliyetleri içerir ancak hileden kaynaklanan zararlar, hırsızlıktan kaynaklanandan oldukça fazladır. Hileler işletme personeli, yönetimden sorumlu kişiler ya da üçüncü kişilerin bilinçli olarak menfaat sağlamak amacıyla aldatma içeren davranışlarda bulunmasıdır.<sup>2</sup> Hırsızlık veya soygun; bir kişinin veya bir kurumun malını zor yoluyla almak, şiddete başvurma eylemine adı verilmektedir ve soygunlar genellikle şiddet içeren, kamuoyunun dikkatini çeken olaylardır.<sup>3</sup>

Herhangi bir şeyi sahibinden yasal olmayan bir biçimde almanın iki yolu vardır. Bunlardan biri fiziksel güç uygulamak bir diğeri ise hile yapmaktır. Hatayı hilelerden ayıran temel özelliklerin başında hiledeki kasıt unsurunun hatada bulunmaması gelir.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.527289dd17d717.77199222](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.527289dd17d717.77199222), (31.10.2014).

<sup>2</sup> Güredin, E., (2010), Denetim ve Güvence Hizmetleri, 13.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.134.

<sup>3</sup> <http://www.turkcebilgi.com/h%C4%B1rs%C4%B1zl%C4%B1k#bilgi>, (21.12.2014).

<sup>4</sup> Kaymak, C., (1996), Muhasebede Yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.63.



Kasıt, failin hukuka aykırı bir fiil işlemekte olduğunu bilmesi ve bu fiili isteyerek işlemesidir. Bu bakımdan hata ile hile arasındaki fark “niyet farkıdır” denilebilir. Bu da incelemeler sonucunda ortaya çıkan hususların işletmeler tarafından “sehven” olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır.<sup>5</sup>

Muhasebe hatası kavramı hakkındaki tanımlamalar belirgin olmasına rağmen, muhasebe hilesi kavramı üzerinde uzlaşma daha büyük güçlük arz etmektedir.<sup>6</sup> Bunun nedeninin, hilenin geniş bir kavram olması ve bu itibarla sınırlarının belirlenmesinin güçlük arz etmesi olduğu düşünülmektedir.<sup>7</sup> Hata ve hileler günümüzde ticari hayatın yaygın bir gerçeğidir. Bir işletmede hileyi oluşmadan yok etmek ve caydırıcı önlemler almak gerekmektedir.<sup>8</sup>

Hile eylemi:<sup>9</sup>

- Gizli olarak yapılmaktadır.
- Hile yapan kişinin işletmedeki görevine duyulan güvene zarar vermektedir.
- Hile yapan kişiye doğrudan ya da dolaylı finansal fayda sağlamak amaçlı yapılmaktadır.
- İşletme varlıkları ve gelirlerine zarar vermektedir.

Son yıllarda halka açık büyük şirketlerin (Enron, WorldCom, Parmalat) bilançolarında kasıtlı olarak yanlış bildirimde bulunması, finansal tablolarda ortaya çıkan hata ve hileler, iş başarısızlıkları ve yasal olmayan faaliyetler finansal raporların kalitesini ve denetim sürecini sorgulamayı gündeme getirmiştir. Yaşanan iflasların milyar dolarlarla ifade edilmesi sermaye piyasasına olan güveni sarsmıştır. Kurumsal yönetim anlayışındaki gelişmelere bağlı olarak uzun yıllardan beri ABD’de uygulama alanı bulan denetim komitesi artık tüm dünyada şirket organizasyon şemaları içinde yer

---

<sup>5</sup> Toroslu, M.V., (2010), Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Finansal Tablolar Denetimi, Seçkin Yayınları, s.270.

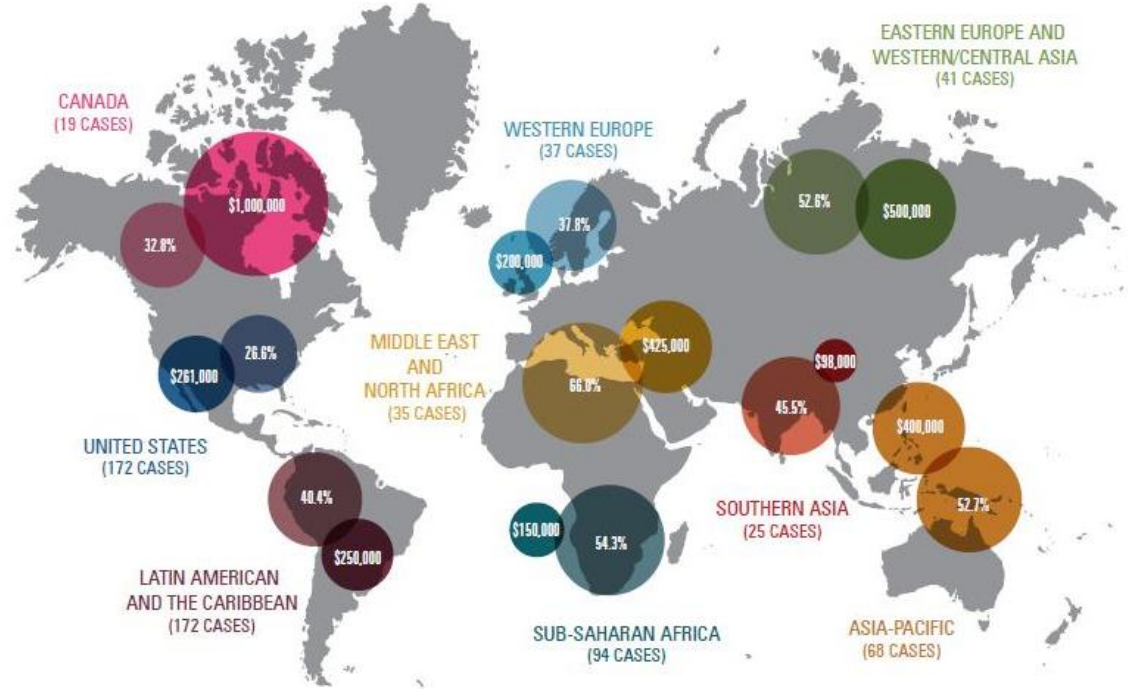
<sup>6</sup> Bozkurt, a.g.e., s.4.

<sup>7</sup> Ulusoy, S., (2007), Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.17.

<sup>8</sup> Yükçü, S., Atağan, G., Muhasebe Uygulamalarında Hile Denetimi, <http://trdocs.org/docs/index-132907.html>, (20.02.2014).

<sup>9</sup> Pişkin, İ.A., (2004), İşletmelerde Hileli Mali Raporlama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.13.

almaktadır. Şirket yönetiminin yapabileceği hileleri önlemek, denetçilerin bağımsızlığını kuvvetlendirmek ve finansal raporlama sürecinin kalitesini arttırmak amacıyla önemli bir fonksiyon üstlenen denetim komitesinin etkinliği ve denetçilerle olan ilişkisi daha da önemli hale gelmiştir.<sup>10</sup>



Şekil 2.1 2013 Yılı Bölgelere Göre Yolsuzluk Olguların Ortalama Kaybı ve Yüzdeleri

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).

Yukarıdaki Şekil 2.1’de dünyada bölgelere göre yolsuzluk vakalarının yüzdesel dağılımı gösterilmektedir. Şekli incelediğimizde %66 ile en büyük yolsuzluk yüzdesinin Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da olduğu raporlanmıştır. Yine %54,3 ile Güney Afrika yüzdesel kayıplarda ikinci sırada yer almaktadır. Tutar bakımından incelediğimizde %32,8 olarak tespit edilen Kanada’da ekonomiye uğratılan kayıp 1.000.000 dolardır.

<sup>10</sup> Uyar, S., (2005), İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır, İç Denetim Dergisi, Sayı: 12, s.22.

### 2.1.2. Hile Kavramının Unsurları

Hile eyleminin temelinde hedef kişinin veya işletmenin bir şekilde aldatılması yatmaktadır. Genel olarak literatüre baktığımızda hile kavramında aşağıda sıralanan unsurların yer alması gerektiği kabul edilmektedir:<sup>11</sup>

- Hile eylemi, hileyi yapan tarafından gizlice sürdürülen bir faaliyettir.
- Hile eyleminde, hilekarın kendisine yarar sağlama esası vardır.
- Hile eyleminde kesinlikle kasıt unsuru bulunmaktadır.
- Hile eyleminin kurbanı bir şekilde aldatılır.
- Hile eyleminden kurban kişi veya işletme zarar görür.

### 2.1.3. Hile Üçgeni

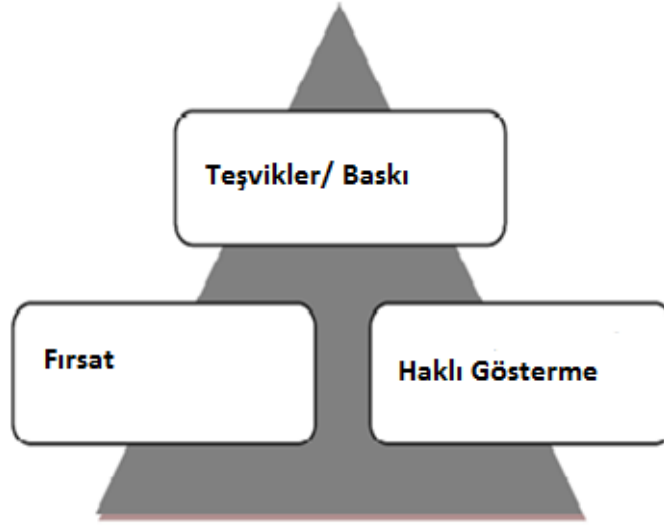
Hilenin bilinen üç tipik özelliğine hile üçgeni adı verilmektedir.<sup>12</sup> Hile üçgeni, hile risklerinin tanımlanması ve değerlendirilmesi aşamalarında kullanılmaktadır. Kişileri hile yapmaya iten hile riski faktörleri olarak da adlandırılabilir teşvikler/baskı, fırsat ve haklı gösterme adlı üç temel unsurdan meydana gelmektedir. “Hile Üçgeni”ni bir terim olarak ortaya koyan kişi ACFE’nin de kurucusu olan ve hile konusunda çok sayıda çalışmalar yapan Joseph T.Wells’dir.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Bozkurt, N., (2009), İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, İstanbul s.60-61.

<sup>12</sup> Koca, N., Kılı, M., Hatunoğlu, Z., (2012), İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 20, s.178.

<sup>13</sup> Güneş, Ş., (2014), İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.12.



Şekil 2.2 Hile Üçgeni

Kaynak: Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, s.120, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8\\_banuturhanmengi\\_1.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf) , (06.11.2014).

#### 2.1.3.1. Teşvikler/Baskı

Genelde yöneticiler finansal sonuçların iyi gözükmesini istemektedirler çünkü alacakları ücretler, primler ve işlerini sürdürmeleri buna bağlıdır. Bu tür bir baskı, bu kişilerin muhasebe bilgileri üzerinde hileye başvurmaları ve finansal raporların gerçek olmayan biçimde üretilmesi sonucunu doğurabilir. Diğer taraftan bu tür baskılar kişisel parasal çıkarlar için, üzerlerinde baskı oluşturarak hileli yollara başvurmalarına yol açmaktadır.<sup>14</sup>

#### 2.1.3.2. Fırsat

Hile yapma, gizleme veya ceza almaktan kurtulma fırsat unsurunun bulunması ile ortaya çıkmaktadır. Hile eylemlerinde İşletme sahibi ve tepe yöneticilerinin en çok

<sup>14</sup> Koca, Kılı, Hatunoğlu, a.g.e., s.178-179.

müdahale edebilecekleri unsurdur. İşletmede hileye fırsat veren başlıca unsurlar şunlardır:<sup>15</sup>

- Hileli davranışı önlemeyi veya ortaya çıkarmayı sağlayan kontrollerin eksikliğidir.
- Yapılan işin kalitesini belirlemede eksikliklerdir.
- Hile suçlarını cezalandırmada başarısızlıktır.
- Bilgiye erişim güçlüğü ve kapasite yetersizliğidir.
- Denetimin eksikliğidir.

---

<sup>15</sup> Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.58.

**Tablo 2.1** Hile Fırsatlarının Özellikleri

<b>Hile Çeşidi</b>	<b>Ticari İşlemlerdeki Potansiyel Hilenin Özellikleri</b>	<b>İşlem ve İşlem Unsurlarının Özellikleri</b>
Mali Hile	<ul style="list-style-type: none"><li>• Para ve ciro edilebilir rehinleri kapsayan mallar</li><li>• Mali malların değişimini ya da naklini kapsayan işlemler</li><li>• Malların ya da kredilerin kişisel değerlerini içeren işlemler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çıkarma / Alma</li><li>• Telgraf transferleri</li><li>• Satın alma</li><li>• Kredi / borç onayı</li><li>• Değerlendirme</li></ul>
Mal Hırsızlığı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mallar kolaylıkla kişisel ya da çift kullanıma dönüştürülebilir</li><li>• Malların değeri, nominal değerden fazladır</li><li>• Mallara erişim serbest, sık ve denetim minimumdur</li><li>• Mallar kolayca saklanabilir</li><li>• Mallar, ortaya çıkartılması zor, yararlı ürünlerdir</li><li>• Mallar kolayca satılır (hazır pazar)</li></ul>	
Hizmet Hırsızlığı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmetler kolaylıkla kişisel ya da çift kullanıma dönüştürülebilir</li><li>• Hizmetlerin değeri, nominal değerinden fazladır</li><li>• Hizmetlere erişim serbest, sık ve denetim minimumdur</li><li>• Hizmetler vaad edilmeden verilir</li><li>• Çalışanlar aynı zamanda müşteridir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Telekomünikasyon</li><li>• İnşaat işleri</li><li>• Müşteri hizmetleri</li><li>• Nakliye</li><li>• Mevzi dışı depolama ve yeniden cilalama / tamir</li><li>• Tahsil edilebilen hesapları ayarlama</li></ul>
Zaman, Sonuç, Mal ya da İtibarın Yalan Beyanı	<ul style="list-style-type: none"><li>• Öz anlatım işlemleri</li><li>• Üst derecede kişisel yargılama süreçleri</li><li>• Örgütsel varoluşa büyük etkisi olan süreçler</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Danışmanlık/tüzel hizmetler</li><li>• Rezervlerin hesaplanması</li><li>• Güvenlik / çevresel etki</li><li>• Tüzel / düzenleme uyumu</li></ul>

Kaynak: Karabınar, S., Akyel, N., Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, s.694, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildir/691-704.pdf>, (01.12.2014).

Yukarıdaki Tablo 2.1 de hile fırsatlarının özellikleri yer almaktadır. Hile çeşitlerine göre ticari işlemlerdeki potansiyel hilenin özellikleri değişmektedir. Ayrıca işletmede bir iç kontrol sistemi olmaması ya da iç kontrol sisteminin yeteri kadar etkin çalışmamasından kaynaklanan boşluğu fırsat bilen herhangi bir çalışan hileli işlemlere başvurabilmektedir. Ancak işletmede var olan etkin bir iç kontrol sistemi hileli işlem yapma fırsatını kısıtlar ve azaltır. Fırsat unsuru ortadan ne kadar kaldırılabilirse, işletmede meydana gelecek hileler de o derece azalacaktır. Hiyerarşi kademesinde daha alt unvanlarda çalışanların göz yumması veya yetersiz kontrol sistemlerinin izin vermesi nedeniyle kuralların boşluklarından yararlanan ve yetkili makamlarda bulunan kişiler mevcut kontrol sistemlerini etkisiz hale getirecek veya geçersiz kılacak fırsatları oluşturabilirler.<sup>16</sup>

#### 2.1.3.3. Haklı Gösterme

Haklı gösterme, çalışanların hak ettiklerini alamama duygusu veya terfi beklentilerinin karşılıksız kalması gibi nedenlerle hileli işlemi kendileri için haklı gösterme duygusudur. Yakalandığında, yaptığı eyleminin ahlaki nitelik taşımadığını bilse de parayı sonradan yerine koyacağını ve bu nedenle suçlanabileceğini tahmin etmediği gibi bahaneler ileri sürerek kendini haklı gösterme çabası içine sokabilmektedir.<sup>17</sup> İşletme içi etik ortamının oluşturulması ve her kademe çalışanlarda etik davranışlara uyumun yükselmesi hileli işlemleri haklı gösterme eğilimini azaltacaktır.<sup>18</sup>

Şekil 2.3’de şematize edildiği gibi kişiler kendilerini dürüst olarak algırlar. Hileyi gerçekleştirecek olan kişi, hile eylemine geçmeden önce kendini psikolojik olarak motive etmek için haklı gösterme unsurunu kullanır.<sup>19</sup> Yaptıkları hileyi doğrulamak için kendilerini ikna etmeye çalışırlar. Nakit hırsızlığı yapan çalışanların bu davranışlarıyla ilgili ortak tavrı bu parayı daha sonra yerine koyma niyetinde olduklarıdır. Onlar için bu bir hırsızlık değil, ödünç almadır. Bazen de çalışanlar bu tip davranışlarını işletmeden

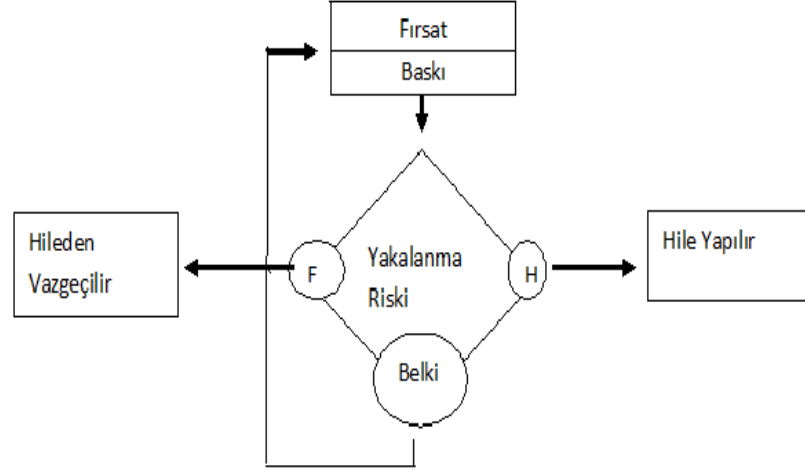
<sup>16</sup> Koca, Kılı, Hatunoğlu, a.g.e., s.179.

<sup>17</sup> Pickett, S., Jennifer, P., (2002), Financial Crime Investigation and Control, Wiley Yayıncılık, New York, s.12.

<sup>18</sup> Toroslu, M.V., a.g.e., s.240.

<sup>19</sup> Kranacher, M., Riley, R., Wells, J., (2010), Forensic Accounting and Fraud Examination, Wiley Yayınevi, New York, 1.Baskı, s. 66.

bir öç alma olarak görürler. İşletmenin iç kontrol sistemi oluşturulurken, mümkün olduğunca hile üçgeni unsurlarını kontrol altına alacak önlemlere, kural ve ilkelere bağlı kalınması hileli işlemlerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.<sup>20</sup>



Şekil 2.3 Hilekarların Düşünme Sistemi

Kaynak: Wells, J. T., (2002), Let Them Someone's Watching, ACFE Articles, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2002/May/LetThemKnowSomeoneSWatching.htm>, (04.12.2014).

## 2.2. HİLENİN NEDENİ

Araştırmalar, hile kavramının çıkışını üç ana başlıkta toplamaktadır. Algılanan bir baskı, algılanan bir fırsat ve son olarak da yapılan hileyi, o hileyi yapan bireyin etik değerleriyle tutarlı ve kabul edilir hale getirmek adına bir şekilde meşrulaştırma, hilenin ortaya çıkmasında gereken üç unsurdur. Birey, hileyi gerek çalıştığı şirkete karşı gerekse şirketi adına yapsın, bahsi geçen üç madde her iki durumda da her zaman geçerliliğini korumaktadır. Hileye karışan kişi bir çeşit baskıya maruz kalır, bu baskı bazı zamanlar maddi ihtiyaçlardan, bazı zamanlar ise çalışanın performansını olduğundan daha iyi gösterme ihtiyacı hatta sistemi alt edebilme dürtüsünden bile yapılabilmektedir. Yakalanma riskini hisseden bir çalışanın normal şartlarda hile yapması sıkça beklenir bir durum olmasa da, hile yapacak bir fırsat olduğuna kanaat

<sup>20</sup> Koca, Kılı, Hatunoğlu, a.g.e., s.179.



getiren çalışan bahsi geçen baskılara yenik düşmesi olasıdır. Son olarak da yapılan hileyi bir şekilde meşru bir zemine oturtmak gerekmektedir. “Hisse fiyatlarını yüksek tutmalıyız”, “artık her şirket bu şekilde muhasebe uyguluyor”, ya da “yapılanların tümü şirketin iyiliği için” gibi çeşitli telkinler, hileyi gerçekleştirenlerin yaptığı ahlaksız davranışları meşrulaştırmak için gösterilen birkaç nedenden biri olarak gösterilmektedir.<sup>21</sup>

### 2.3. HİLENİN EKONOMİK MALİYETİ

Hileli işlemlerin neden olduğu kayıpların tespiti çok önemlidir. Fakat çeşitli nedenlerle kesin bir maliyet ölçümü yapmak mümkün değildir.<sup>22</sup>

1996 tarihli ACFE raporuna göre; işletmeler yıllık gelirlerinin %6’sını hile yoluyla kaybetmektedirler. ABD işletmelerinin yapılan hileler sonucunda katlandıkları maliyetler 400 milyar dolardan fazladır. Çalışan başına düşen günlük hile tutarı 9 dolar tutarında olduğu tahmin edilmektedir.<sup>23</sup>

PWC 2001 Tarihli Avrupa Ekonomik Suç Araştırma raporuna göre; ekonomik suçlardan doğan zarar yaklaşık olarak 3,6 milyon euro tahmin edilmiştir. Bu zararın işletme başına oluşturduğu ortalama zarar 6,7 milyon euro’dur. 5000 kişinin üzerinde çalışanı olan işletmelerin payına 2,6 milyon euro zarar düşmektedir. 5000 kişinin altında çalışanı olan işletmelerde ise ekonomik zarar ortalaması tahminen 3,1 milyon Euro’dur.<sup>24</sup>

2008 yılında ACFE tarafından yayımlanan ve 2006-2008 arası dönemi kapsayan mesleki hile ve suistimal raporuna göre; hilenin, raporda konu edilen mağdur işletmelere ortalama maliyetinin yıllık gelirlerinin %7’si olduğu tahmin edilmiştir. Bu

---

<sup>21</sup> Kaya,C. T., (2012), Etik Değerlerden Sapmanın Muhasebesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 4, s.24.

<sup>22</sup> Pehlivanlı,D., (2011), Hile Denetimi Metodolijisi ve Raporlama, Beta Yayınları, İstanbul, s.31.

<sup>23</sup> [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=tr&prev=search&rurl=translate.google.com.tr&sl=en&u=http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/1996-rttn.pdf&usq=ALkJrhixxqCGAgUnsv8iGjzUopkqUddPg](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=tr&prev=search&rurl=translate.google.com.tr&sl=en&u=http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/1996-rttn.pdf&usq=ALkJrhixxqCGAgUnsv8iGjzUopkqUddPg), (19.06.2015).

<sup>24</sup> [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/115malicozum/5\\_tamerkarausta.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/115malicozum/5_tamerkarausta.pdf), (19.06.2015).

rakam ABD'nin yıllık gelirine oranlandığında sadece ABD'nin mesleki hileye dayalı yıllık gelir kaybı 994 milyar dolar olarak hesaplanmaktadır.<sup>25</sup>

ACFE 2010 raporunda ise; hilenin 2009 yılı gayri safi milli hasıla rakamlarına göre dünya ekonomisine 2,9 trilyon dolara mal olduğu tahmin edilmektedir. Aynı raporda işletme başına ortalama kaybın 160 bin dolar olduğu bildirilmektedir.<sup>26</sup>

Yine ACFE 2014 raporuna göre; 2013 yılı küresel gayri safi milli hasıla dikkate alınırca hilelerden kaynaklanan tahmini küresel zarar yaklaşık 3,7 trilyon dolar olarak hesaplanmaktadır. Hilelerden kaynaklanan ortalama zarar vaka başına 145.000 dolar ve vakaların %22'sinde ise zarar 1 milyon dolardan daha yüksektir. Araştırmalar hilelerden dolayı normal bir şirketin her yıl cirosunun %5'ini kaybettiğini göstermektedir.<sup>27</sup>

Hile sonucunda direkt ekonomik kayıpların yanı sıra endirekt kayıplar da meydana gelmektedir. Hilenin endirekt maliyetleri; üretimde azalma, hileye başvuran çalışanların çıkarılması ve yerine yenilerinin alınması nedeniyle yaşanan verim düşüklüğü, yasal süreç maliyetleri, işletme itibar kaybı, marka değerinin düşmesi, çalışanların moralinin bozulması, artan işsizlik ve yasal incelemeler dolayısıyla işlerin bozulması şeklinde kendini göstermektedir. Hilenin maliyeti işletme büyüklüğüne bağlı olarak da farklı olmaktadır. ACFE raporlarına göre küçük işletmelerin hileye karşı savunmasızlığı ve ortaya çıkarılan her bir hile dolandırıcılık faaliyeti için katlanmak zorunda oldukları zararlar büyük işletmelerin katlanmak zorunda kaldıkları zararlardan fazladır. Küçük işletmelerin bu kadar büyük kayıplara uğramasının nedeni olarak bu işletmelerin hile tespitinde proaktif davranamamaları gösterilmektedir.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Dönmez, A, Karausta, T., (2013), Mesleki Hile ve Bir Çözüm Önerisi Olarak Adli Denetim: Türkiye'de SPK'dan Yetki Almış Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 115, s.21.

<sup>26</sup> Dönmez, a.g.e., s.21.

<sup>27</sup> Sebilcioğlu, F., <http://www.cerebra.com.tr/tr/gundem-acfe-2014-suistimal-rapor-yayinlandi.html>, (23.06.2015).

<sup>28</sup> Dönmez, A, Karausta, T., (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 104, s.21.

## 2.4. HİLE TÜRLERİ

Günümüzde işletme ile yakından veya uzaktan ilişki içerisinde bulunan ve işletme sahip ya da ortakları, yöneticileri, çalışanlar vb. kişi veya kurumlar tarafından çeşitli alanlarda ve şekillerde hileler yapılabilmektedir. Bu tür hilelere aşağıdaki örnekleri verebiliriz:<sup>29</sup>

- İşletme çalışanları tarafından işletmelerine karşı yapılan hileler,
- Beyaz yakalılar tarafından yapılan hileler,
- İşletme tepe yönetimlerinin işletme ilgililerini yanıltmaya yönelik olarak mali tablolarda üzerinde yaptıkları hileler,
- Yatırımlarla ilgili yapılan hileler,
- Ticari rüşvetler ve komisyonlar,
- Banka işlemleri ile ilgili hileler,
- Elektronik fon transferleri (EFT) ile ilgili yapılan hileler,
- Kredi kartı hileleri,
- Bilgisayar hileleri,
- İnternet yoluyla yapılan hileler.

Aşağıda Tablo 2.2 de hile türleri ve açıklamaları yer almaktadır. Tabloda hileyi yapanlar ve kurbanların kim olduğu konusunda bilgi verilmektedir.

---

<sup>29</sup>Söyler, H., (2003), İşletmede Yapılan Hileler ve Bunların Önlenmesi, [https://www.alomaliye.com/halil\\_soyler\\_isletmelerde\\_yap\\_hileler\\_1.htm](https://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_1.htm), (04.12.2014).

**Tablo 2.2** Hile Türleri

<b>Hile Türü</b>	<b>Kurban</b>	<b>Hileyi Yapan</b>	<b>Açıklama</b>
Çalışan Hilesi	İşverenler	Çalışanlar	Çalışanlar doğrudan ya da dolaylı olarak işverenlerinden çalarlar
Yönetim Hilesi	Hissedarlar, borç verenler ve mali tablolara güvenen diğer kişiler	Tepe Yönetimi	Tepe yönetimi, genellikle mali bilgiler hakkında yanlış sunumlar yaparlar.
Yatırım Hilesi	Yatırımcılar	Bireyler	Bireyler, yatırımcıları hileli yatırımlara para yatırmaları için aldatırlar
Satıcı Hilesi	Mal veya hizmet alan işletmeler	Mal veya hizmet satan bireyler ya da işletmeler	İşletmelerin mal ve hizmetlerden fazla para istemesi veya ödemesi yapılmış malları teslim etmemesi
Müşteri Hilesi	Mal veya hizmet satan işletmeler	Müşteriler	Müşteriler, kendilerine ait olamayan bir şeyi vermesi ya da daha düşük fiyatlandırma yapması konusunda satıcıları aldatırlar.

Kaynak: Steve, W.A., (2003), Fraud Examination, South-Western, NEWYORK., s.8.

ACFE'nin 2008, 2010, 2012 ve 2014 yılı raporları incelendiğinde, dünya genelindeki şirketlerin, hileden dolayı yıllık gelirlerinin ortalama %5'ini kaybettiği görülmektedir.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Sebilcioğlu, F., a.g.e., (23.06.2015).

Aynı rapora göre şirketlerin her bir hile türünden dolayı maruz kaldıkları finansal kayıplar Tablo 2.3’de özetlenmiştir.<sup>31</sup>

**Tablo 2.3** Hile Türlerinin Frekansları ve Finansal Zararları

Ortaya Çıkma Sıklıkları (Yüzdesel)					Ortalama Finansal Zararlar			
Hile Türleri	2008	2010	2012	2014	2008	2010	2012	2014
Varlıkların Yanlış Tahsisi	%88,7	%86,3	%86,7	%85	150.000 \$	135.000 \$	120.000 \$	130.000 \$
Yolsuzluk	%26,9	%32,8	%33,4	%37	375.000 \$	250.000 \$	250.000 \$	200.000 \$
Finansal Tablo Hileleri	%10,3	%4,8	%7,6	%9	2.000.000 \$	4.100.000 \$	1.000.000 \$	1.000.000 \$

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (03.01.2015).

Yukarıdaki hile türlerinin frekansları ve finansal zararları tablosuna göre ekonomiye en büyük zararı finansal tablo hileleri vermektedir.

## 2.5. ÇALIŞAN HİLELERİ

İşletme çalışanları çok eski tarihlerden beri çalıştıkları işletmelerin varlıklarını ve kaynaklarını haksız biçimde kullanmak veya ele geçirmek suretiyle işletmelerine ciddi boyutlarda zararlar vermektedirler. Yapılan araştırmalar sonucunda benimsenen ve SAS No.99’da denetçilere çalışmalarını sırasında “işletme çalışanlarını hile yapmaya iten nedenler” olarak dikkat etmeleri belirtilen üç unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, baskı, fırsat ve haklı göstermedir.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Terzi, S., Kıymetli Şen, İ., (2012), Finansal Tablo Hilelerinin Veri Madenciliği Yardımıyla Tespit Edilmesi: Üretim Sektöründe Bir Araştırma, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Sayı:5,s.25.

<sup>32</sup> Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, s.114, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8\\_banuturhanmengi\\_1.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf), (06.11.2014).

### 2.5.1. İşletme Çalışanlarını Hile Yapmaya İten Sebepler

Yapılan tüm araştırmalar bir işletmede tüm çalışanların hile yapabilecek konumda olduklarını veya olabileceklerini göstermektedir. Hile yapan çalışanları belli kalıplara sokarak ayırtırmak genellikle çok zordur. Birçok hilekâr diğer dürüst insanlar gibi bir görünüm içerisinde. <sup>33</sup>

Hile yapmayan çalışanların tanık oldukları yanlış davranışları rapor etmeleri konusunda iki önemli problem ortaya çıkmaktadır. Her iki problemin de temelinde algı ile ilgili sorunlar olmakla birlikte çalışanlar öncelikle; düzeltici hareketin yapılacağına inanmama, yönetici veya yönetimin misilleme yapabileceği korkusu, isminin gizli kalacağına inanmama, başka birisinin rapor edeceğini düşünme ve kiminle temas kuracağını bilememe gibi nedenlerle yanlış davranışları rapor etmemektedirler. İkinci problem ise çalışanların hangi davranışları hile olarak görüp rapor edecekleri ile ilgilidir. Meydana gelen mesleki hilelerin yaygınlığı ve kaybın büyüklüğü, insanların hileli bir davranış ile karşılaştıklarında nasıl davranacaklarını anlama ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. <sup>34</sup>

### 2.5.2. Çalışanlar Tarafından Yapılan Muhasebe Hile Yöntemleri

İşletme çalışanları tarafından yapılan muhasebe hile yöntemlerini aşağıdaki gibi sıralanabilir: <sup>35</sup>

- İşletme kayıtlarında gözüken paranın zimmete geçirilmesi ve daha sonra kayıtlar üzerinde hileler yaparak zimmetin gizlenmesi.
- Çeşitli biçimlerde yapılan para tahsilatının kayıt altına alınmadan zimmete geçirilmesi.
- İşletmeye ait çeklerin üzerinde bir takım değişiklikler yapılarak çalınması veya çalışanların bu çekleri kendi çıkarları için kullanması.
- Banka kayıtları ile oynanarak parasal kazanç sağlanması.
- Belgeler üzerinde yapılan bir takım değişikliklerle veya sahte belgeler düzenlenmesi suretiyle çeşitli çıkarlar sağlanması.

<sup>33</sup> <http://www.perakendeokulum.com/2012/11/24/magazacilik-ve-perakende-de-hile-turleri-ve-hirsizlik/>, (04.12.2014).

<sup>34</sup> Dönmez, a.g.e., s.24.

<sup>35</sup> <http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/150IAT.pdf>, (29.09.2014).

- Sahte satıcılar ve gerçek olmayan harcamalar, borçlar oluşturularak lehte ödeme sağlanması.
- Depodaki malları zimmetine geçiren bir çalışanın bu durumu gizlemek için stok kartlarında değişiklik yapması.
- Sahte ve muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge kullanmak suretiyle gider kalemlerinin şişirilerek lehte ödemenin sağlanması.
- Arttırılmış seyahat harcamaları ile menfaat sağlanması.
- Yetkisiz veya uygun olmayan biçimde indirim uygulanarak yarar sağlanması.

### **2.5.3. Hileye Fırsat Sağlayabilen Diğer Unsurlar**

İşletmelerde çalışanların hile yapmalarına fırsat sağlayan diğer unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>36</sup>

- Zayıf ahlak politikaları,
- Üçüncü kişilerle ve ortaklarla yapılan gizli anlaşmalar,
- Hile yapanların cezalandırılacağı disiplinli bir ortamın sağlanamaması,
- İşletmede çalışanlar arasında bilgi akışının zayıf olması,
- Tepe yönetiminde var olan bilgisizlik ve yetenek eksikliği,
- Sağlıklı denetim çalışmalarının bulunmaması.

## **2.6. İŞLETME YÖNETİMİ HİLELERİ**

İşletme yönetimleri tarafından yapılan muhasebe hileleri çoğunlukla tepe yönetimleri tarafından, işletmelerin kayıt ve mali tabloları üzerinde yapılan hileli düzenlemeler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerde meydana gelen muhasebe hileleri veya yolsuzluklara bakıldığında, tepe yöneticilerin veya işletme sahiplerinin yaptıkları hilelerin, işletme çalışanlarının yaptıkları hilelerden oldukça fazla olduğu görülmektedir. İşletme yönetimleri tarafından başvuru muhasebe hile yöntemleri, amaçlarına göre farklılık göstermektedir. Bu amaçlar da işletmelerin özelliklerine göre değişebilmektedir.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> [http://www.itkib.org.tr/itkib/hedef/old\\_hedef/200203\\_mart/arastirma5.htm](http://www.itkib.org.tr/itkib/hedef/old_hedef/200203_mart/arastirma5.htm), (18.06.2015).

<sup>37</sup> Toroslu, M.V., a.g.e., s.243.

“Hileli Finansal Raporlama” şeklinde de adlandırılan, işletme yönetimi tarafından yapılan hileler, işletme içinde yapılan en önemli hile türlerinden biri durumundadır. Finansal tablolarında yapılan sahtecilik eylemleri çoğunlukla büyük tutarlarda zararın doğmasına neden olmaktadır. Yöneticiler işletmeyi olduğundan daha iyi göstererek, konumlarını güçlendirme çabasındadırlar. İşletme yönetimi tarafından yapılan hileler kayıt hileleri, belge hileleri olarak iki ana başlık altına toplanabilirler. İşletme yönetimi tarafından muhasebe hilesi yapmanın çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların belli başlıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>38</sup>

- Zimmetlerin gizlenmesi,
- Ortakların birbirlerini yanıltma istekleri,
- Daha az kar dağıtma isteği,
- Yolsuzlukların gizlenmesi,
- Hak edilmeyen teşviklerden yararlanma arzusu,
- Vergi kaçırma düşüncesi.

### **2.6.1. Kayıt Hileleri**

Ülkemizde ortaya çıkan muhasebe hileleri olaylarında vergi kaçırma amacının ön plana çıktığı gözükmektedir. Gerçekleştirilen vergi incelemelerinde, yapılan hilelerin, vergi matrahını azaltmaya ya da gider ve maliyetleri yükseltmeye yönelik oldukları ortaya çıkmaktadır. Vergi matrahını azaltmaya yönelik fiiller şu şekilde sıralanabilir:<sup>39</sup>

- Defterlerde gelir toplamını olduğundan eksik hesaplamak,
- Yapılan satışlar karşılığında belge düzenlememek ya da düşük tutarlı düzenlemek,
- Düzenlenen belgeleri defterlere eksik tutarlarla kaydetmek,
- Cari döneme ilişkin geliri gelecek döneme kaydırmak,
- Paravan firma ya da şahıslar kullanarak hasılatı başkasına mal etmek,
- Satış hasılatını avans ya da teminat gibi kaydetmek; bazı sabit kıymet satışlarını kiralama ya da bedelsiz kullanım gibi muhasebeleştirerek geliri gizlemek,

---

<sup>38</sup> Toroslu, M.V., a.g.e., s.243.

<sup>39</sup> Bayraktar , A., (2007), Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, s.21.



- Teminat maksadıyla verilen parayı, menkul kıymetleri, üçüncü kişilerce tahakkuk ettirilen faizleri kaydetmemek,
- Hasılat ya da ciro primi gibi dolaylı gelir unsurlarını kayıt dışı bırakmak,
- Döviz mevcudu ya da döviz üzerinden bir alacaktan doğan kur farklarını hesaplamamak ya da eksik hesaplamak,
- Taksitli satışlar ya da geç ödemeler dolayısıyla müşterilerden alınan vade farklarını kaydetmemek,
- İşletmelerin normal konusu dışında, mali sektörden elde ettiği arızı gelirleri yasal kayıtlar dışında tutmak,
- İşletmeye ait kaynakların ortaklar tarafından bedelsiz olarak kullanılması ya da gerçek işlemlerin bu şekilde gizlenmesini sağlamak.

### **2.6.2. Belge Hileleri**

Bir kısım işlemlerin belgesiz yapılması ve defterlere yansıtılmamasına kayıt dışı işlem denir. Kayıt dışı işlemler fatura almamak, fatura düzenlememek veya mevcut olan faturayı gizlemek suretiyle yapılır. Kayıt dışı işlem, satış gelirini gizleyerek vergi kaçırma amacı ile yapılmaktadır. Belge sahtekarlığı, belgeler yoluyla yapılan bir muhasebe hilesi türüdür. Belge sahtekarlığı iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, hem belgenin kendisinin, hem de içeriğinin gerçek olmamasıdır. Bu tam anlamı ile sahte belge kullanımınıdır. İkincisi ise, belgenin kendisinin gerçek olup, içeriğinin gerçek olmamasıdır. Bu yöntemde, belgede yer alan miktar veya fiyat, olduğundan farklı gösterilir. Bu tür belgelere de “muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge” denir. Sahte veya muhteviyatı itibarıyla yanıltıcı belge kullanımının tespit edilip, ortaya çıkarılması oldukça güç bir iştir. Bu nedenle, belge sahtekarlığı en çok başvurulan muhasebe hilesi yöntemlerinden biridir.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> <http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/150IAT.pdf>, (02.01.2015).

## 2.7. MESLEKİ HİLE

Mesleki hile, bir kimsenin, mesleğini, işveren firmanın varlıklarını veya kaynaklarını kasıtlı olarak kötüye kullanma yoluyla, şahsi zenginleşme için kullanmasıdır.<sup>41</sup> Mesleki hile çalışanların, orta ve üst düzey yöneticilerin uygunsuz davranışlarının sonucudur ve öğle yemeği için verilen aranın suiistimal edilmesinden veya basit bir hırsızlıktan, çok karmaşık yatırım dolandırıcılıklarına kadar uzanan her türlü yasadışı ve adaletsiz davranışı içermektedir.<sup>42</sup>

**Tablo 2.4** Mesleki Hile Türlerinin Yıllara Göre Ortalama Kayıp Miktarları ve Oranları

Yıl	Varlık Usulsüzlüğü		Yolsuzluk		Finansal Tablo Hilesi	
	Oran (%)	Ort. Kayıp US \$	Oran (%)	Ort. Kayıp US \$	Oran (%)	Ort. Kayıp US \$
2010	86,3	135.000	32,8	250.000	4,8	4.100.000
2012	86,7	120.000	33,4	250.000	7,8	1.000.000
2014	85,4	130.000	36,8	200.000	9	1.000.000

Kaynak: Hacıhasanoğlu, T., Karaca, N., (2015), Potansiyel Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Algısı Üzerine Bozok Üniversitesi'nde Yapılan Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, s.121.

Tablo 2.4'deki veriler ACFE hile ve suistimal raporlarından derlenmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 2010 ile 2014 yılları arasında finansal tablo hilelerinde tutar bazında ortalama kayıpların azaldığı, varlık usulsüzlüğünde ise artış görülmüştür.<sup>43</sup>

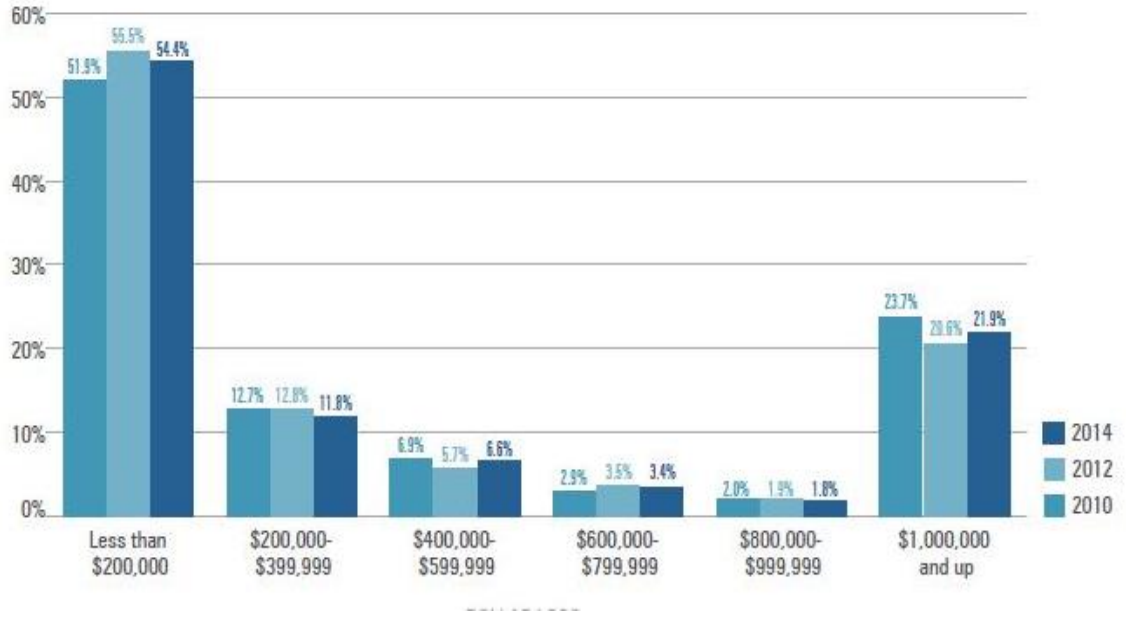
ACFE'nin 2014 Sahtekarlık istismarı raporuna göre yapılan hilelerin oluşturduğu mali zararların yanında verimlilik, itibar, hasar ve iş kaybı da görülmektedir. Açıkça

<sup>41</sup> ACFE, (1996), Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, <http://www.acfe.com/about/statistics.asp>, (28.02.2013).

<sup>42</sup> Dönmez, a.g.e., s.19.

<sup>43</sup> ACFE, (1996), Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, <http://www.acfe.com/about/statistics.asp>, (19.05.2014).

görünebilir doğrudan zararların yanında büyük kitleyi oluşturan gizlenmiş zararlarla karşılaşılabilir. ACFE çalışmalarında 1483 vakadan 1445 dolandırıcılık eylemi kaydedilmiş ve bu hilelerin toplam dolar miktarı 145.000 dolar olarak saptanmıştır. ACFE'nin 2014 suistimal raporuna göre mesleki hilelerin dolar bazında kayıpları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.<sup>44</sup>



Şekil 2.4 2014 Yılı Mesleki Hile Dolar Bazında Kayıplar

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).

ACFE'nin 2014 Sahtekarlık İstismarı Raporu'na göre ABD'de gerçekleşen mesleki hilelerin tespit şekillerinin yıllara göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir ve tespit yolları arasında ipucu ilk sırada yer almaktadır.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> <http://www.acfe.com/rtn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).

<sup>45</sup> Tarhan Mengi, a.g.e., s.23.

**Tablo 2.5** A.B.D.’de Gerçekleşen Mesleki Hilelerin Tespit Şekillerinin Yıllara Göre Dağılımı

	<b>2010</b>	<b>2008</b>	<b>2006</b>	<b>2004</b>	<b>2002</b>
<b>Mesleki Hile Tespit Yöntemleri</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
İpucu	37,8	46.2	34.2	39.6	43
Yönetim incelemesi	17.1	-	-	-	-
İç denetim	13.7	19.4	20.2	23.8	18.6
Tesadüf	9.3	20	25.4	21.3	18.8
Hesap uzlaştırma	6.2	-	-	-	-
Evrak inceleme	6.2	-	-	-	-
Dış denetim	4.2	9.1	12	10.9	11.5
Polis bilgilendirmesi	1.9	3.2	3.8	0.9	1.7
Gözlem	1.7	-	-	-	-
Bilgi teknolojileri kontrolü	1.2	-	-	-	-
İtiraf	0.8	-	-	-	-
İç kontroller	-	23.3	19.2	18.4	15.4
Müşteri kaynaklı ipucu	-	-	-	-	8.6
Anonim ipucu	-	-	-	-	6.2
Satıcı ipucu	-	-	-	-	5.1
Çalışan ipucu	-	-	-	-	26.3

Kaynak: Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, s.23, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8\\_banuturhanmengi\\_1.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf) , (06.11.2014).

Aşağıdaki şekilde beş ACFE raporundaki ipucu kaynaklarının yıllara göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo 2.6** İpucu Kaynaklarının Yıllara Göre Dağılımı

	2010	2008	2006	2004	2002
<b>İpucu Kaynağı</b>	%	%	%	%	%
Çalışan	49.2	57.7	64.1	59.6	61.1
Müşteri	17.8	17.6	10.7	19.7	20.1
Anonim	13.4	8.9	18.1	12.9	14.4
Satıcı	12.1	12.3	7.1	15.7	11.8
Ortak/hisse sahibi	3.7	9.2	-	-	-
Rakip	2.5	1	-	-	-
Fail tanıklığı	1.8	-	-	-	-

Kaynak: Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, s.23, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8\\_banuturhanmengi\\_1.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhanmengi_1.pdf) , (06.11.2014).

Tablo 2.6'ya göre en önemli ipucu kaynağı işletmelerin çalışanlarıdır. Yayımlanan tüm ACFE raporlarında ipuçlarının en çok çalışanlar tarafından rapor edildiği görülmektedir. Bu sonuç hem çalışanların yasa dışı olayları rapor etmelerinin önemini hem de hile açısından işletmeler için önemli bir tehdit unsuru olan çalışanların doğru yönlendirilmeleri durumunda yine en önemli önleme unsuru olabileceklerini göstermesi açısından önemlidir.

## 2.8. HİLE YAPAN KİŞİLERİN TAŞIDIKLARI ÖZELLİKLER

Hile yapan kişilerin demografik görünümü, sıradan ve ortalama yurttaşlardan pek farklı değildir. Hile yapan kişiler, bütün toplumsal kesimlerden, yaşamın her alanından ve her türlü iktisadi ortamdan gelebilmektedir. Ödül vaadi ne kadar büyük ve ceza tehdidi ne kadar düşükse, toplumdışı davranış güdüsü o kadar büyük olmaktadır. Bazı insanların yalan söylemesi, çalması, dolandırması karşısında sosyologların yaptığı açıklama ise, bunların içgüdüsel olduğu şeklindedir. Onlara göre, erişilecek ödül ve ceza ne kadar büyük olursa, toplum dışı veya karşıtı davranma olasılığı o kadar yüksek olmaktadır.<sup>46</sup>

ACFE 2014 suistimal raporuna göre hile yapan faillerin yetki seviyesine göre dağılımı aşağıda yer alan tabloda özetlenmektedir. Çalışan hilelerinin yönetici hilelere göre sayıca daha fazla olduğu tespit edilmiştir.<sup>47</sup>

**Tablo 2.7** Hile yapan Faillerin Yıllara Göre Yüzdeleri

<b>FAİLLER</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>	<b>2014</b>
ÇALIŞAN	%42,1	%41,6	%42,0
YÖNETİCİ	%41,0	%37,5	%36,2
İŞLETME SAHİBİ	%16,9	%17,6	%18,6
DİĞER		%3,2	%3,2

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).

<sup>46</sup> Kandemir, C., (2010), Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, Doktora Tezi, Adana, s.26.

<sup>47</sup> <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).

Hilelerin farklı biçimde meydana geldiği, çok çeşitli işletme yapıları ve muhasebe sistemleri, çeşitli belgeleme biçimleri bulunmaktadır. Hilenin ortaya çıkarılması ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar hileli bir eylem sonucunda yakalanan işletme çalışanlarının taşıdıkları özelliklerini ortaya koymaktadır.<sup>48</sup>

Suistimal suçu işleyen çalışanların birçoğu normalde sahip olabilecekleri yaşam standardının üstünde olmaları veya müşteriler veya tedarikçilerle normal olmayan ölçülerde yakın ilişki içinde olmaları gibi işledikleri suçu ele verecek davranış özellikleri gösterirler. Araştırmaya konu olan vakaların %92'sinde, suçun ortaya çıkarılmasından önce suçu ele verecek en az bir ortak davranış belirlenmiştir. Bu nedenle diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde suistimali ortaya çıkarabilecek bu davranışlara ilişkin tüm ilgili tarafların (şirket sahipleri ve yönetimi, çalışanlar, iç ve dış denetçiler gibi) farkındalığı eğitimler ile arttırılmalıdır.<sup>49</sup>

### **2.8.1. Cinsiyet**

Diplomalı Hile Araştırmacıları Birliği ACFE'nin 2000 hile denetçisi ile yaptığı bir araştırma hile yapanların birçok özelliğini ortaya koymuştur. Buna göre hile yapan işletme çalışanlarının 3/4'ünün cinsiyeti erkek olarak belirlenmiştir. Yapılan hilelerin parasal tutarlarında da bu fark görülmektedir. Erkeklerin işletmelerde yüksek tutarlı parasal işlem içeren görevlerde daha fazla yer almaları, pozisyon hile tutarı ilişkisini ortaya koymaktadır.<sup>50</sup>

### **2.8.2. Medeni Durum**

Hileye teşebbüs eden işletme çalışanlarının medeni durumlarına bakıldığında evli olanların bekarlara göre daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır. Hile tutarları açısından evlilerle bekarlar arasında 1'e 3 fark bulunmaktadır. Ayrıca birçoğunun çocuk sahibi olduğu ve mutlu evliliklerinin olduğu da ortaya çıkmıştır.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Bozkurt, N., İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri, <http://synergy.gen.tr/goster.aspx?type=makale&id=9>, (04.12.2014).

<sup>49</sup> Sebilcioğlu, a.g.e., (23.06.2015).

<sup>50</sup> Yılmaz, K., (2013), İşletmelerde Hile, Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.11.

<sup>51</sup> Koyutürk, Ö., (2015), İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.25.

### **2.8.3. Eğitim Durumu**

ACFE raporuna göre hile yapanların %50'ye yakını üniversite mezunları ve lise mezunları olmakla beraber, maddi olarak en büyük zararı ise lisansüstü seviyede eğitim almış kişiler vermektedir.<sup>52</sup> Genel olarak bakıldığında eğitim düzeyi arttıkça yapılan hile sayısı ve tutarı artmaktadır. Özellikle iyi eğitim almış olan çalışanların yaptıkları hile tutarları diğerlerine göre çok daha fazla olmaktadır.<sup>53</sup>

### **2.8.4. Zeka Düzeyi**

Zeka düzeyi yüksek veya bu iddiada bulunan çalışanlarda hile yapma isteği daha fazla görülmektedir. Bunun nedeni bu tür kişilerin çalıştıkları işletmelerin oluşturduğu iç kontrol yapılarına ve güvenlik sistemlerine meydan okumaları ve bunları delerek kendilerini tatmin etmeleri olarak görülmektedir.<sup>54</sup>

### **2.8.5. Benlik Düzeyi**

Hile yapanların bir kısmı diğerlerine göre daha fazla egoist yapı taşımaktadırlar. İşletmede buldukları yeri beğenmemeleri ve kendilerini daha önemli biri olarak görmeleri, üstlerini küçümsemeleri ve aşağılamaları hile yapmalarına neden olmaktadır.<sup>55</sup>

### **2.8.6. Risk Alma Düzeyleri**

Araştırmalar, işletmelerde hile yapanların daha fazla risk alma yeteneklerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Başarısızlıktan korkmamaları, yakalanabileceklerini düşünmemeleri ve şanslarını denemek istemeleri bu sonucu ortaya koymaktadır.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Şenlik, Ö., C., Hilenin Nedenleri ve Hile Yapanların Karakteristik Özellikleri, <http://www.vergi.tc/makaleDetay/SizdenGelenler/Hilenin-Nedenleri-Ve-Hile-Yapanların-Karakteristik-Ozellikleri/f30172d9-dc6a-43df-8a56-91b97436575a>, (23.06.2015).

<sup>53</sup> Küçük, İ., (2008), Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.26-28.

<sup>54</sup> Koyutürk, a.g.e., s.26.

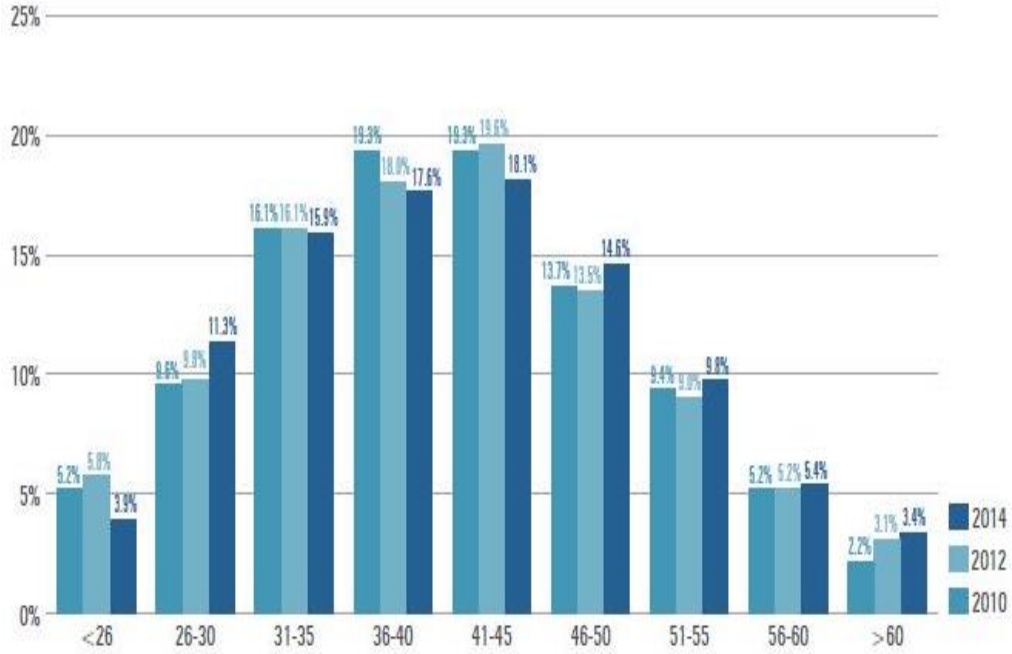
<sup>55</sup> Küçük, a.g.e., s.26-28.

<sup>56</sup> <http://www.perakendeokulum.com/2012/11/24/magazacilik-ve-perakende-de-hile-turleri-ve-hirsizlik/>, (23.06.2015).



### 2.8.7. Yaş Düzeyi

Her yaştaki çalışan hileye teşebbüs edebilmekte ancak, ileri yaşlarda yapılan hile sayısı ve tutarı artmaktadır. İleri yaşlarda yapılan hileler, genç yaşta yapılanlara göre 28 kat daha fazla gerçekleşmektedir. ACFE 2014 suistimal raporuna göre dolandırıcıların yaş dağılımı çan eğrisi modeline uyuyor iken, şekil 2.5'te görüldüğü gibi,

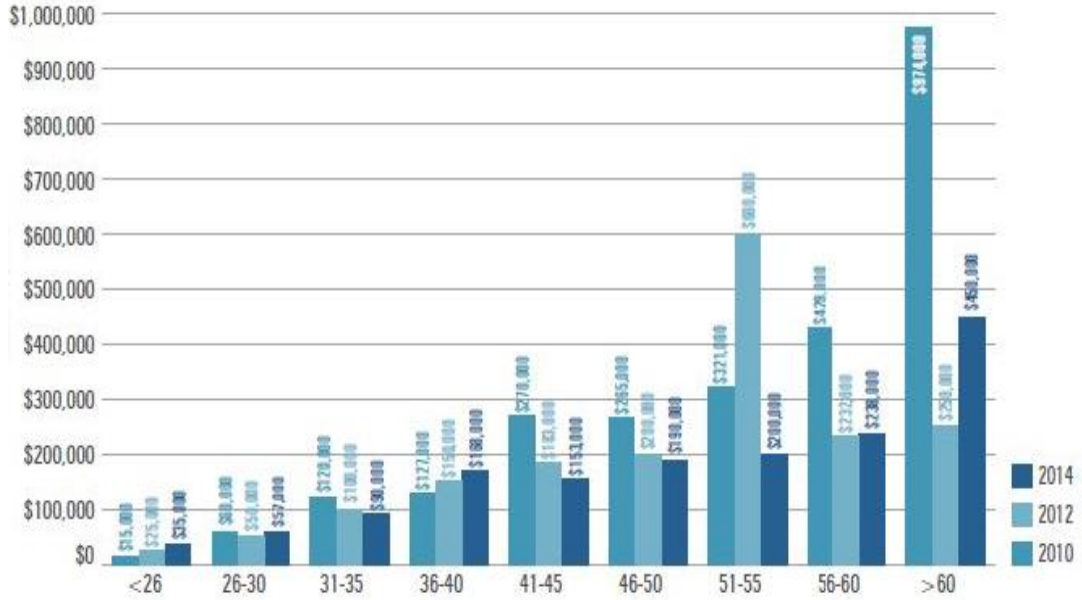


Şekil 2.5 Faillerin Yaşı ve Vakaların Yüzdesi

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (03.01.2015).

dolandırıcılık artış eğilimi ile failin yaşında medyan kaybı olmaktadır. 2014 verilerinde, yaşların artışına göre artış epeyce kademeli ve tutarlıdır. 2010 ve 2012'de, ortalama kaybın önemli ölçüde sıyradığı yerde belirli uç değerlerde oluşan kategoriler görülmektedir (2010 için 60 yaş aralığında ve 2012 için 51-55 yaş aralığında). Genel olarak, bununla birlikte, veriler eski dolandırıcıların daha büyük kayıplar üretme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu muhtemelen bir organizasyon içinde gerçekte üst düzey personelleri alt düzey personellerden daha yaşlı olma eğiliminden dolayı bir yansımasıdır. Örneğin, ACFE çalışmasında dolandırıcıların %36'sı 50 yaş üzerindeki

sahipler/yöneticiler iken bunların sadece %15'i 50 yaş veya daha genç sahipler/yöneticilerdir.<sup>57</sup>



Şekil 2.6 Failin Yaşı ve Yıllara Göre Verdikleri Ortalama Kayıplar

Kaynak: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (03.01.2015).

### 2.8.8. İlgi Düzeyi

Hile yapanların işle ilgili aşırı meraklı ve oldukça azimli çalışanlar oldukları, ilgi düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.<sup>58</sup> İşletmeye ve işine aşırı biçimde meraklı olanlar, yeni bir şey yaratmak için daha istekli olanlarda hile eğilimi diğerlerine göre daha fazla görülmektedir.<sup>59</sup>

### 2.8.9. Kurallara Uyma Durumları

İşletmelerde konulmuş olan kurallara uymama eğilimi olan çalışanlar arasında hile yapma eğilimi daha fazla görülmektedir. Bu gibi kişiler sonuca daha kestirmeden

<sup>57</sup> Bozkurt, a.g.e., <http://synergy.gen.tr/goster.aspx?type=makale&id=9>, (04.12.2014).

<sup>58</sup> Şenlik, Ö., C., a.g.e., (23.06.2015).

<sup>59</sup> <http://www.perakendeokulum.com/2012/11/24/magazacilik-ve-perakende-de-hile-turleri-ve-hirsizlik/>, (23.06.2015).

gitmeyi yeğleyen ve kural tanımamazlıkta kendilerini haklı göstermeye çalışan bir yapıdadırlar.<sup>60</sup>

#### **2.8.10. Çalışma Koşulları**

Genelde işletmeye ilk önce gelen ve en geç giden kişiler arasında hile eylemleri daha fazla görülmektedir. Özellikle işinin bitmemesini neden olarak gösterip gece geç saatlere kadar ve yalnız basma çalışma istekleri hile yapma olasılığını artırmaktadır. Diğer taraftan hileli eylemler sonucu yakalanan yöneticilerin çoğunun zorunlu olmadıkça izin kullanmadıkları belirlenmiştir. Buna neden olarak izin yaptıklarında yerlerine bakacak olanların yaptıkları usulsüz işlemleri ortaya çıkartabilecek olmaları görülmektedir.<sup>61</sup>

#### **2.8.11. Kişilik Durumları**

Hile yapan veya yapmaya teşebbüs eden kişilerin stres altında oldukları gözlenmiştir. Bu kişilerin yaşamları incelendiğinde herhangi bir nedenle sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Örneğin, parasal sorunlar, kötü bir evlilik yaşamaları, uyuşturucu veya kumar bağımlısı olmaları yaşamlarında stres doğurmaktadır. Uykusuzluk çekmeleri, sürekli yatıştırıcı ilaç kullanmaları, doktor desteğine gerek duymaları, sinirli davranışları ve doğrudan insanın yüzüne bakmaktan kaçınmaları belirtiler olarak algılanmaktadır.<sup>62</sup>

#### **2.8.12. Yaşam Koşulları**

Rahat bir yaşam sürme hırsı, pahalı hobileri bulunma, bol para harcama istekleri hile eğilimini tetikleyen göstergelerdir. Diğer taraftan çalışanın yaşam düzeyinin nedensiz olarak yükselmesi hile eyleminin habercisi olabilmektedir. Yeni ve pahalı gayrimenkuller, arabalar edinme, pahalı sosyal aktivitelere katılma, tatillere çıkma ve bunların kaynağında şüpheler olması hile olasılığının çok önemli belirtileridir.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Pehlivanlı, a.g.e., 21

<sup>61</sup> Şenlik, Ö., C., a.g.e., (23.06.2015).

<sup>62</sup> Pehlivanlı, a.g.e., 21.

<sup>63</sup> Şenlik, Ö., C., a.g.e., (23.06.2015).

### **2.8.13. İşletmedeki Yerleri**

İşletmede çalışanların tamamının bir biçimde yolsuzluk yapma olasılığı bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, hile tutarlarının yüksekliği açısından yönetici pozisyonunda olanların diğer çalışanlara göre uzak ara önde gittiğini göstermiştir. Çalışanın işletmede güvenilir bir konuma gelmesi ve bu nedenle fazla denetlenmemesi hileyi doğuran nedenlerden sayılmaktadır. Ayrıca, buldukları konum nedeniyle işletmecinin iç kontrol yapışım ve açık noktalarını iyi bilmeleri daha rahat hile yapabilmelerine neden olabilmektedir. Ne yazık ki hile kurbanı olanların birçoğunun ilk tepkisi "ondan bunu beklemezdim" şeklinde olmaktadır.<sup>64</sup>

### **2.8.14. İşletme Dışı İlişkileri**

İşletme çalışanlarının, işletme ile ilgili üçüncü kişilerle olan ilişkilerinin düzeyi diğer bir göstergedir. Çalışanın, özellikle işletmeye mal veya hizmet satanlar ve işletmeden mal veya hizmet satın alanlarla ilişkilerini çok içli dışlı bir duruma getirmesi yapılabilecek bir yolsuzluk açısından uygun bir ortam sağlamaktadır.<sup>65</sup>

### **2.8.15. Kişisel Kazanç Beklentileri**

Çalışanın işletmede yaşanacak bazı gelişmeler nedeniyle kişisel kazanç elde edecek olması hile yapma dürtüsünü doğurabilecek nedenlerdendir. Çalışanın işletmenin gelirlerinde bir artış olması durumunda, belirli bir oranda büyüme sağlanması durumunda, hedeflerin tutturulması durumunda bir ödül, promosyon veya ikramiye elde edecek olması, onun bu sonuçların gerçekleşmesi için harekete geçmesine neden olabilmektedir. Özellikle tepe yöneticileri bu nedenlerle bir kazanç sağlayabilmek için işletmenin mali tabloları üzerinde çeşitli gerçek olmayan düzenlemelere gidebilmektedir.<sup>66</sup>

### **2.8.16. Gerçekçi Olmayan Beklentiler**

Özellikle tepe yöneticilerinden işletmeyle ilgili olarak gerçekçi olmayan hedeflere ulaşmalarının beklenmesi, bu konumlarda çalışan yöneticilerin hileli işlem yapmalarına

---

<sup>64</sup> Pehlivanlı, a.g.e., 21.

<sup>65</sup> Pehlivanlı, a.g.e., 21.

<sup>66</sup> Şenlik, Ö., C., a.g.e., (23.06.2015).

neden olabilmektedir. Hedeflere ulaşamazlarsa olumsuz durumlarla karşılaşma olasılıkları bu gibi çalışanların sahte işlemlerle hedeflere ulaşılmış gibi gösterecek düzenlemeler yapmalarına neden olabilmektedir.<sup>67</sup>

## **2.9. HİLENİN BELİRLENMESİ VE ÖNLENMESİ**

Hilenin belirlenmesi çok kolay bir işlem değildir. Hile iç denetim faaliyetleri aracılığıyla değil, genellikle olaydan sonra ortaya çıkartılır. Hilenin ortaya çıkartılmasını güçleştiren baskılar bulunmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılmamasını sağlayan değişiklikler ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:<sup>68</sup>

- Sistem ve denetim bilgisinin olmayışı,
- Hilelerin belirlenmesinin çok zor olduğunun düşünülmesi,
- Denetçinin ne aradığını bilmediği yolundaki kaygısı,
- Denetçinin maddecilik düşüncesinin, hileye yönelik ayrıntılı testler yapmasını sağlayacak becerisinin sınırlanması,
- Hilenin, denetçinin özel odağı olmadığına inanılması; hile araştırmasına yönelik bir eğitiminin olmayışı ve ortaya çıkartılmaması,
- Denetim programının tamamen uygulanması ve yaratıcı düşünceye yer verilmemesi olarak tanımlanabilir.

### **2.9.1. Hilenin Önlenmesi ve Hilenin Ortaya Çıkartılması**

İşletmeler ve kamu kuruluşları hileleri önlemek ve ortaya çıkarmak için genellikle birçok mekanizmadan birlikte yararlanmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılmasında geleneksel yöntemlerin etkinlik oranı hile istatistikleri bakımından görece olarak düşük bulunsada, bunlar hileler ile mücadelede birinci ya da ikinci savunma hatlarını oluşturmaktadır. Geleneksel mekanizmaların işleyişinin hileleri yapanlar tarafından büyük ölçüde bilinmesi nedeniyle hilelerin bunları devre dışı bırakacak biçimde tasarlanması başarı oranlarını düşüren en önemli etmenlerden biridir. Bir diğer önemli

---

<sup>67</sup> Pehlivanlı, a.g.e., 21.

<sup>68</sup> Kurnaz, N., (2006), Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, s.120-121.

etmen, söz konusu mekanizmaların etkin çalışmalarını kısıtlayan denetim sektörüne özgü çeşitli sorunların var olmasıdır.<sup>69</sup>

Hileyi önleme sürecinde birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar arasında başlıca aşağıdakiler yer almaktadır:<sup>70</sup>

- İnsan Kaynakları Prosedürleri,
- Yetki Sınırları,
- Gözetim,
- Sürpriz Denetimler,
- Yasal Takibat,
- Düzenli Denetimler,
- ACFE'nin Hile Önleyici Kontrol Testi.

### **2.9.2. Hileye Karşı İşletmelerin Alması Gereken Önlemler**

Hile incelemelerine göre iç kontroller hilelerin ortaya çıkarılmasında ihbarlardan sonra ikinci en etkili araç konumundadır. İç denetim ve bağımsız dış denetim ise hilelerin ortaya çıkarılmasında görece olarak etkinlik sıralamasında alt sıralarda yer alan araçlardır. Buna rağmen, işletmelerin hileye karşı en çok kullandıkları araçların mali tabloların bağımsız denetimi, etik faaliyetler, iç denetim ya da hile incelemesi ve finansal raporlama ile ilgili iç kontrollerin bağımsız denetimi olduğu saptanmıştır.<sup>71</sup> Hileye karşı alınması gereken önlemler aşağıdaki gibidir:<sup>72</sup>

- Hile gerçeğinin kabul edilmesi,
- Dürüst çalışanların işe alınması,
- Hile konusunda eğitimlerin verilmesi,
- Olumlu bir çalışma ortamının yaratılması,
- İşletme etik kurallarının geliştirilmesi ve anlatılması,

<sup>69</sup> Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler, Mali Çözüm Dergisi, Eylül-Ekim, s.39.

<sup>70</sup> Ulucan Özkul, F., Almalı Özdemir, Z., (2010), İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, s.87.

<sup>71</sup> Kandemir, a.g.e., s.119.

<sup>72</sup> Bozkurt, N., <http://www.muhasebevergi.com/yazdir.aspx?hid=216>, (20.02.2014).

- Çalışanlara destek programlarının oluşturulması,
- Bir işletme kültürünün yaratılması,
- İşletme büyüklüğüne uygun “İç Kontrol Sistemi” nin düzenlenmesi,
- Çalışanların gözlenmesi,
- İhbar hatlarının oluşturulması,
- Disiplin ve cezalandırma konusunda net ve kararlı olunması,
- İşletmede hile riskinin sürekli gözlenmesi ve değerlendirilmesi.

### **2.9.3. Hile ve Usulsüzlüklerin Tespitinde Kullanılan Yöntemler**

Hileleri bulmak ya da ortaya çıkarmak özel bilgi ve deneyim gerektiren bir çalışmadır. Hilelerle mücadele etmek için denetçiler çeşitli yöntemler ve teknikler kullanılmakta ve günümüzde de halen bu çalışmalar devam etmekte özel programlar, yazılım sistemleri ve teknikler geliştirilmektedir. Bu teknikler içerisinde; analitik yordamlar kullanma, benford yasasını kullanma, sertifikalı hile araştırmacılarından yardım alma, uzman sistemler, yapay sinir ağlarını kullanma, istisna testleri sayılabilir. Genel olarak hileleri bulma yöntemleri olarak belirtebileceğimiz bu yöntemler işletmenin hilelere karşı verdiği mücadelede en önemli araçlardır.<sup>73</sup>

### **2.9.4. Hilenin Ortaya Çıkartılmasını Engelleyen Unsurlar**

Hilenin belirlenmesi çok kolay bir işlem değildir. Hile iç denetim faaliyetleri aracılığıyla değil, genellikle olaydan sonra ortaya çıkartılır. Yolsuzlukları ortaya çıkartan kesin denetim işlemleri olmasa da hilenin ortaya çıkartılmasını güçleştiren baskılar bulunmaktadır. Hilenin ortaya çıkartılmamasını sağlayan değişiklikler ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:<sup>74</sup>

- Sistem ve denetim bilgisinin olmayışı; hilelerin belirlenmesinin çok zor olduğunun düşünülmesi,
- Denetçinin ne aradığını bilmediği yolundaki kaygısı,

<sup>73</sup> Kiracı, M., (2004), Hile Riski Değerlendirmesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’de SPK’dan Yetki Alan Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, s.125.

<sup>74</sup> Karabınar, Akyel, a.g.e., s.700-701.

- Denetçinin maddecilik düşüncesinin, hileye yönelik ayrıntılı testler yapmasını sağlayacak becerisinin sınırlandırılması,
- Hilenin, denetçinin özel odağı olmadığına inanılması,
- Hile araştırmasına yönelik bir eğitiminin olmayışı ve ortaya çıkartılmaması,
- Denetim programının tamamen uygulanması ve yaratıcı düşünceye yer verilmemesi.

### **2.9.5. Hilenin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Sorumluluk**

Hilenin önlenmesi ve caydırıcılığı yönetimin sorumluluğundadır. Mal ve hizmetlere ulaşımı sınırlayan ya da hileyi ortaya çıkartma olasılığını artıran denetim sisteminin varlığı caydırıcılığı sağlayacaktır. Hilenin önlenmesi çalışmaları her işletmenin önemle dikkate alması gereken bir konudur. Bu çalışmalar, hile henüz ortaya çıkamadan oluşturulacağı için daha da büyük önem arz etmektedir. Hile gerçekleştirildikten sonra hileli eylemin ortaya çıkartılması zor, zahmetli ve maliyetli olmaktadır. Bu nedenle işletmeler öncelikle, hile oluşmadan önce hile eyleminin fırsat ayağını kontrol altına almalıdırlar.<sup>75</sup>

Hilenin tamamen önlenmesi mümkün bulunmamaktadır. Hilenin önlenmesi için yönetimin geliştirdiği uygulamalar ve kontroller hile fırsatlarını azaltarak, cezalandırılma korkusu yaratır ve bu korku da çalışanları hile ve usulsüzlük yapmaktan alıkoyabilir.<sup>76</sup>

Her bir işletme, genel olarak artan yolsuzluk ve hilelere karşı, özel olarak da muhasebe hilelerinin önlenmesi ve ortaya çıkarılması amacıyla bir yandan geleneksel araç ve yöntemleri etkinleştirmek, bunları çağdaş araç ve yöntemler ile desteklemek ve dolayısıyla kendine özgü uygun bir kontrol ve denetim sentezi geliştirip uygulamaya aktarmak sorumluluğundadır.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Bozkurt, N., (2001), İşletmelerde Çalışanların Yaptıkları Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi, Seminer Notları, Marmara Üniversitesi, İstanbul, s.75.

<sup>76</sup> Güredin, E., (2007), Denetim ve Güvence Hizmetleri, Arıkan Basın Yayın, 11. Baskı, İstanbul, s.142.

<sup>77</sup> Kandemir, Kandemir, a.g.e., s.74.



## BÖLÜM 3. STOK HİLELERİ

### 3.1. STOKLARLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Stoklar, işletmelerin faaliyetlerinin devamlılığı açısından önemli bir yere sahiptir. Stoklar, işletmelerin faaliyet alanlarına göre farklı önem ve görünümde olmaktadır. Stokla ilgili genel kavramlara aşağıda değinilmiştir.<sup>78</sup>

#### 3.1.1. Stok Kavramı

İngilizce “stock” kelimesinden gelen stok sözcüğünün Türkçe karşılığı, kullanım alanına göre yığılım veya yığımlık olarak ifade edilmektedir. Yığılım kelimesi isim olup bir satış yerinde satışı hazır bulundurulan malların tümü” anlamını taşımaktadır. Yığımlık ise “bir sanayi dalında yararlanılan ham, işlenmiş veya yarı işlenmiş maddelerin tümü” ve “satılmamış, istif edilmiş mal” anlamlarında kullanılır.<sup>79</sup> Stok kavramı, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir üretim sisteminde üretilen mamule dolaylı veya dolaysız olarak katılan bütün fiziksel varlıkların tutar veya parasal değerleri ile ölçülmektedir. Bundan dolayı stokları hammadde, yardımcı malzeme ve mamullere bağlanan para şeklinde de yorumlanmaktadır.<sup>80</sup>

Üretim sürecinde, sürecin aşamaları arasındaki yığılmalar için de ara stok kavramı kullanılmaktadır. Stokları önemli kılan değişken talebi karşılama, üretim dalgalanmalarının olumsuzluklarını ortadan kaldırma ve tedarikte yaşanacak sorunları elimine etme gibi stok fonksiyonlarıdır. Stoklar işletmeye belli bir maliyet yüklemekle beraber, stok bulundurmamanın da bir maliyeti vardır. Bu nedenle stokların kontrolü işletme yönetimlerinin üzerinde durmaları gereken bir konu haline gelmektedir.<sup>81</sup>

<sup>78</sup> Toroslu, M.V., (2010), Türkiye Muhasebe Standartlarında Stok-Maliyet İlişkisi:TMS 2 Stoklar TMS 23 Borçlanma Maliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.9.

<sup>79</sup> Akcan, O., (2011), Perakende Sektöründe Belirsiz Talep Ortamında Satışa Sunulacak Ürünlerin Stoklama Politikaları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s.3.

<sup>80</sup> Tekin, M., (2009), Üretim Yönetimi, Günay Ofset, 2.Cilt, 6.Baskı, Konya, s.2.

<sup>81</sup> Küçük, O., (2011), Stok Yönetimi Amprik Bir Yaklaşım, Seçkin Yayınları, 2.Baskı, Ankara, s.21.

### 3.1.2. Stokların Sınıflandırılması

Stoklar, işletmenin satmak, üretimde kullanmak veya tüketmek amacıyla edindiği varlıklardan oluşur. Bilanço hesap kalemleri içinde önemli bir ağırlığa sahip olan stoklar, ticaret işletmelerinde ticari mallar olarak ve üretim işletmelerinde de ilk madde ve malzeme, yardımcı madde, işletme malzemesi, yarı mamul ve mamul olarak sınıflandırılmaktadır. İşletmelerin stok sistemi üzerinde etkili bir yönetim ve kontrol sağlaması amacıyla, stoklar ortak özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmalara uygun kontrol sistemleri geliştirilmektedir.<sup>82</sup> Bu kapsama giren varlıklar tekdüzen hesap planına göre şu hesaplarda izlenmektedir.<sup>83</sup>

150 – İlk Madde ve Malzeme Hesabı

150 – Yarı Mamuller – Üretim Hesabı

152 – Mamuller Hesabı

153 – Ticari Mallar Hesabı

157 – Diğer Stoklar Hesabı

158 – Stok Değer Düşüklüğü Karşılığı Hesabı

159 – Verilen Sipariş Avansları Hesabı

### 3.1.3. Stoklarda İç Kontrol Sisteminin Etkinliği

İç kontrol sisteminin etkinliğinin sağlanmasında iç denetim büyük bir öneme sahiptir. THP’de 15 No’lu stoklar hesap grubunda, işletmelerde satılmak, üretimde kullanılmak veya tüketilmek üzere tedarik edilen ticari mallar ile ilk madde ve malzeme, yardımcı

---

<sup>82</sup> Bayar, B., (2004), Malzeme İhtiyat Planlaması ve Stok Yönetiminde Bir İşletme Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.3.

<sup>83</sup> Benligiray, Y., (2006), Genel Muhasebe, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 718, 5. Baskı, Eskişehir, s.132.

madde, işletme malzemesi, ambalaj malzemesi, yarı mamul, mamul, yan ürün, artık, atık ve hurda gibi varlıklardan oluşan stoklarla ilgili hesaplara yer verilmektedir.<sup>84</sup>

Denetçiler için en önemli risk alanlarından birini de stok hesapları oluşturmaktadır. Stok hesaplarına yapılan girişlerin gerçek giriş olup olmadığını, yapılan girişlerin maliyet bedelleri ile muhasebe kayıtlarına alınıp, alınmadığını, dönem içerisinde kullanılarak, tüketilen veya satılan stok kalemlerinin yarı mamuller-üretim, mamuller ve satılan mamuller maliyeti hesaplarına doğru bir biçimde aktararak üretim maliyetine verilip, verilmediğini, işletmedeki tüm stokların envantere dahil edilip, edilmediğini, envanterde yer alan stokların GKGMİ'ye uygun olarak kaydedilip, kaydedilmediğini ve buna göre düzenlenen finansal tablolarda belirlenen ilkelere göre değerlemeye tabi tutulup, tutulmadığını denetçi kolayca ortaya çıkaramamaktadır. Bu nedenle iyi kurulmuş bir muhasebe sistemin varlığı ve daha doğrusu işletmede etkin ve iyi işleyen bir iç kontrol sisteminin varlığı oldukça önemli bir hal almaktadır.<sup>85</sup>

### **3.2. HİLE GRUPLARI TARAFINDAN YAPILAN STOK HİLELERİ**

Günümüzde işletmeler bir takım mesleki hile ve güveni kötüye kullanma yöntemleriyle çalışanları ve yönetim tarafından çeşitli kayıplara uğratılmaktadır. Bu duruma düşen işletmeler, hilenin varlığını uzun zaman sonra fark etmektedirler ya da hiçbir zaman böyle bir hilenin varlığından haberdar olmamaktadırlar. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren finansal skandal haberlerindeki artış, ilgili çevrelerin işletmelerde meydana gelen mesleki hilelere ilgisini artırmaktadır. Hemen her gün günlük iş yaşamında meydana gelen ve alışlagelmiş görünen yani çalışanlar tarafından hile olarak algılanmayan pek çok eylem uzman çevrelerce hile olarak adlandırılmaktadır.<sup>86</sup>

Perakende sektöründe satılan ürünlerin tümü hiçbir kayba uğramadan nakde dönüştürülememektedir. Her perakendeci belli oranlarda stok kayıplarına uğramaktadır. Bu da hedeflenen karlılığı düşürmekte ya da işletmeyi zarara uğratmaktadır. ABD'nin

<sup>84</sup> Ceran, Y., Bezirci, M., Stok Hesaplarının Denetiminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Önemi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.507-509, [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/581348093031.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/581348093031.pdf), (20.02.2014).

<sup>85</sup> Ceran, Y., Bezirci, M., a.g.e., (20.02.2015).

<sup>86</sup> Dönmez, a.g.e., s.18.

en büyük perakendecilerinden Walmart şirketinin açıklamalarına göre her yıl ortalama bir milyon mağaza hırsızlığı olayı ile karşılaşmaktadır. Walmart'a göre mağaza hırsızlığı perakendecilikte karlılığın en büyük düşmanlarından biri durumundadır. Perakendecilikte kaçınılmaz olan fire ya da stok kayıpları, işletmeye giren ve çıkan stoklar arasında tutarsızlıklara neden olmaktadır.<sup>87</sup>

### **3.2.1. Çalışan Hileleri**

Çalışan hileleri denince ilk anda akla nakde yönelik hileler gelmektedir. Ancak işletmelerde çalışanlar tarafından ele geçirilen başka varlıklarda bulunmaktadır. Bunlar, grup olarak stoklar ve duran varlıklar olarak sıralanabilir. Bu hırsızlıklar bir tek kalemden, çok değerli bir makine veya bir mamule kadar uzanabilir. Nakde dayanmayan varlık hırsızlıkları, nakit hırsızlıkları kadar sık olmamasına karşın, verdikleri zarar açısından büyük tutarlardadır.<sup>88</sup>

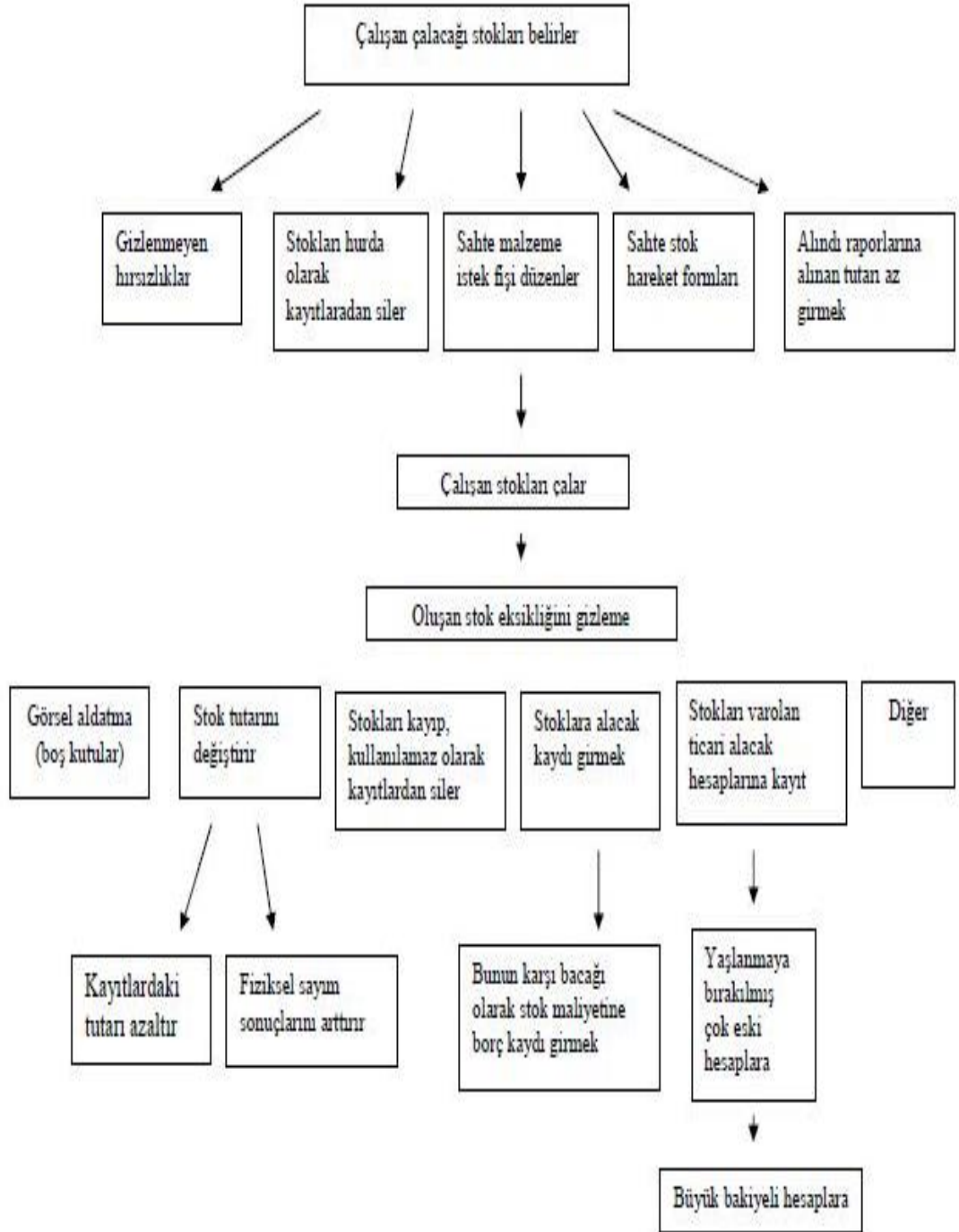
Hapis gibi ağır yaptırımlar olmasına rağmen, çalışanlar hile yapmaya devam ederler. Bu kadar büyük riske rağmen neden hala hile yapmaya devam ederler sorusunun cevabı oldukça basittir “Çünkü yapabilirler”. Yapılan araştırmalarda karşılaşılan bir başka gerçek de hilelerin küçük çaplı başlayıp zaman içinde büyüdüğüdür.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Karalar, R., <http://www.dunya.com/-perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (27/01/2015).

<sup>88</sup> Bozkurt, a.g.e., s.64.

<sup>89</sup> Küçük, a.g.e., s.9.



**şekil 3.1** Stokların alınması

Kaynak: elik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.87.

Çalışan hileleri, zimmet yoluyla hırsızlık veya mesleki hileler olarak da adlandırılmaktadır. Genel olarak bir çalışanın, işletmenin varlıklarına el koyarak veya kural dışı kullanarak işverenini dolandırmasıdır. Çalışan hileleri, doğrudan veya dolaylı olarak yapılabilmektedir. Doğrudan yapılan hileler de, çalışan işletmeden nakit para, stok, demirbaş buna benzer çalmaktadır. Bu işlemi bir hayalet işletme oluşturarak yapabilmektedir. Örneğin hayali işletmesi aracılığı ile mal vermeden, vermiş gibi göstermekte, bunun ödemesini almaktadır. Çalınan varlık doğrudan çalışanın cebine gitmektedir. Dolaylı hilelerde ise, arada bir üçüncü taraf bulunmaktadır. Çalışan, işletmesi aracılığı ile ilgili satıcılara veya müşterilere bir yarar sağlamak ve onlardan rüşvet almaktadır. Bu yolla, satıcılardan yüksek fiyatla mal alınmakta, mallar eksik teslim edilmekte veya hiç alınmamakta ya da düşük kaliteli mal alımı yapılabilmektedir. Nakde dayanmayan varlıklar üzerinde yapılan hileler iki ana bölümde sınıflandırılmaktadır:<sup>90</sup>

- Varlıkların kişisel amaçlı kullanımı.
- Varlıkların çalınması.

ABD'de çalışanların hırsızlığı ile ilgili çeşitli bulgular sürekli olarak yayınlanmaktadır. Şöyle ki; 2010 yılı raporlarına göre çalışanlar yüzünden oluşan stok kayıpları %60 tır. Çalışanların hırsızlıkları nedeniyle ABD perakendecileri ve küçük işletmeler 33 milyar dolarlık gelir kaybına uğramışlardır. Çalışanların hırsızlığı ulusal istatistiklere ve yapılan şirket araştırmalarına göre gittikçe yükselmektedir. 2010 yılında her 33 çalışandan bir tanesi işyerinden hırsızlık yaptığı için tutuklanmıştır. 2010 yılında çalışanların hırsızlığından kişi başı kayıp olan 639,99 dolar müşteri hırsızlığı ortalamasının altı katına ulaşmıştır. Şirket iflaslarının %30'u çalışanların hırsızlığına bağlanmaktadır ve FBI çalışanların hırsızlığının Amerika'da gittikçe artan bir sorun olduğunu belirtmektedir. Florida Üniversitesi'nin araştırmasına göre perakendecilerin stok kayıplarının %47'si çalışanların hırsızlığından kaynaklanmaktadır. Bu, yıllık olarak 17,6 milyar dolar değerindedir. Bu rakamlar perakendecilerin karlılığını tehlikeye sokan bir düzeydedir. Çalışmaya göre 2003'te çalışan başına hırsızlıktan dolayı düşen kayıp

---

<sup>90</sup> Bozkurt, a.g.e., s.310.

1.762 dolardır. Müşterilerin hırsızlığı ise 265,40 dolardır. Bu rakamlar çalışanların hırsızlığına daha çok önem vermek gerektiğini göstermektedir.<sup>91</sup>

### 3.2.2. Yönetim Hileleri

İşletme içinde yapılan çok önemli hile türlerinden biridir. “Hileli Finansal Raporlama” şeklinde de isimlendirilmektedir. Bu tür hileler çoğunlukla büyük tutarlarda zararın doğmasına neden olmaktadır. Yönetim hileleri genellikle tepe yöneticileri tarafından, işletmenin finansal tabloları ile oynanması veya değiştirilmesi şeklinde yapılmaktadır. Bu yolla işletmenin durumu, olduğundan iyi veya olduğundan kötü gösterilmektedir.<sup>92</sup>

İşletmelerin gerçek durumunu olumlu veya olumsuz gösteren düzenlemeler, işlemlerin kaydedilmesi ve mali tabloların hazırlanması aşamasında, işletme yönetim kademesinin menfaat sağlamak için, üçüncü kişiler aleyhine yaptıkları hilelerdir. Müşteriler, ortaklar, pay sahipleri, borç verenler, halk, devlet ve tedarikçiler zarar görenler arasında sayılabilir İşletme yönetim kademesi tarafından gerçekleştirilen muhasebe hilelerinin temel nedenleri, zimmetlerin gizlenmesi; ortakların birbirini yanıltma isteği; daha az kâr dağıtma arzusu; yolsuzlukların gizlenmesi; hak edilmeyen teşviklerden yararlanma hevesi; vergi kaçırma düşüncesi olabilir. Vergi kaçırma, işletme yönetimlerinde yapılan muhasebe hilelerinin en önemli amaçlarından birisidir. İşletmeler, farklı yöntemlerle az olan giderlerini fazla, yüksek olan gelirlerini az göstererek, daha az vergi ödeyebilirler. Bu durum, devletin en önemli gelir kaynaklarından birisi olan vergi gelirlerini olumsuz etkilemektedir. Yönetim kademesi tarafından yapılan hileler, yapanın özellikleri ve yapma biçimi açısından diğer hile türlerinden ayrılmaktadır. Yönetim hileleri daha çok üst kademe yöneticiler tarafından işletmenin malî tabloları üzerinde yapılan düzenlemeler olarak ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>91</sup> <http://www.dunya.com/-perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (27/01/2015).

<sup>92</sup> <http://www.perakendeokulum.com/2012/12/04/hile-ve-hirsizlik-gruplarinin-farkina-varmak>, (04.12.2014).

Yönetim kademesi tarafından yapılan hileler, herhangi bir işletmenin beş muhasebe döngüsüyle ilgilidir. Bu döngü şöyle sıralanmaktadır:<sup>93</sup>

- Satışlar ve tahsilâtlar
- Satın almalar ve tediyeler
- Ücret bordroları ve personel
- Stoklar ve ambarlar
- Sermayenin sağlanması ve geri ödemeler.

### **3.2.3. Satıcı Hileleri**

Satıcı hileleri; işletmeye mal veya hizmet satan satıcılar tarafından yapılan hilelerdir. Satıcının tek başına ya da işletme çalışanın işbirliği ile gerçekleştirir. Satıcı ürününü, ederinden daha yüksek bir bedel ile firmaya satışını gerçekleştirmesi veya bedeli ödenen ürünün teslimini de yapmayarak eylemlerini gerçekleştirmektedir.<sup>94</sup>

### **3.2.4. Müşteri Hileleri**

Yozlaşma ve hile sadece şirket içinden gelen bir tehdit değildir. Müşteriler ya da satıcılar gibi şirket dışından kişilerce de gerçekleştirilebilir bir tehdittir. Müşteri hilelerinde, müşteriler satın aldıkları malların bedelini ödemeyebilir ya da bedelini ödemedikleri şeylere sahip olmak isteyebilirler. Müşteriler, çift fatura düzenleme, düşük fiyatla mal satın alma gibi hile eylemlerine başvurabilirler. Müşteri hileleri de aynı satıcı hileleri gibi, tek başına ya da işletme içinden bir çalışanla işbirliği kurarak gerçekleştirilebilir.<sup>95</sup>

## **3.3. STOK DEĞERLEME HİLELERİ**

Stok değerlendirme hilelerini, kayıtlarda ve malî tablolarda stokların bilinçli olarak yüksek gösterilmesi olarak tanımlayabiliriz. Stok hilesi, stok miktarlarının büyüklüğü, stoklara erişim izni olan çalışan sayısının fazlalığı, üretim sürecinin karmaşıklığı, üretim

<sup>93</sup> Bekçioğlu, S., Coşkun, A., Gümüş, T. U., (2013), İşletmelerde Hile ve Yolsuzlukların Önlenmesinde Farklı Bir Yaklaşım, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz, s.11.

<sup>94</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/20828236.asp>, (16.10.2014).

<sup>95</sup> Gülaçtı, M., (2004), Adli Muhasebe Mesleği ve Uygulama Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.14.



ve muhasebe için yapılan kayıtların çokluğu gibi nedenlerle, diğer varlıklar ile ilgili hile ve manipülasyonlara göre, önlenmesi ve ortaya çıkarılması zor olduğundan işletmeler için büyük bir sorun halindedir.<sup>96</sup>

Perakende sektöründe kayıp ve bilinmeyen kaçak oranı küresel ortalaması yıllık işletme cirosunun %1,45'ine denk gelmektedir. Türkiye ortalaması ise dünya ortalamasının hayli üstünde olarak %1,68'dir. Bunun nedenlerine göre dağılımı ise şöyledir:<sup>97</sup>

- Müşteri sebepli kayıplar %43,2
- Personel sebepli kayıplar %35
- Tedarikçi sebepli kayıplar %5,6
- İdari kökenli kayıplar %16,2

Burada bir ifadeye açıklık getirmek gerekirken, kayıp denildiğinde içerik olarak; hırsızlık, etiketleme hataları, fiyat karışıklıkları ve bilinmeyen sebepleri kapsamakta olup fire, dökülme, kırılma, yıpranma, delinme gibi kayıplar dahil değildir.<sup>98</sup>

Stok hileleri, varlıkların yanlış değerlendirilmesi ile ilgili hilelerin yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bu hileler, stok fiyatı ya da miktarının yapay olarak yüksek gösterilmesi ile bazı dönem giderlerinin stoklarda aktifleştirilmesi biçiminde yapılmaktadır. Sözgelimi dönem sonu stoklarının olduğundan daha yüksek bir değerden gösterilmesi satılan malın maliyetinin olduğundan daha az gösterilmesine, bu ise net kârın yükselmesine neden olmaktadır. Ancak cari dönemin stoklarını olduğundan yüksek göstermek gelecek dönemde satılan malın maliyetini yükseltmek anlamına gelmektedir, çünkü cari dönemde dönem sonu stoklar, gelecek dönemin dönem başı stokları olmaktadır. Ayrıca, stokların tarihî maliyet ya da piyasa fiyatından düşük olması ile değerlendirilmemesi ve yeterli değer düşüklüğü karşılığı ayrılması, bilançodaki stok değerlerinin olduğundan daha yüksek görünmesine, dolayısıyla satılan malın maliyeti ve satış gelirlerinin yanlış biçimde karşılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle,

---

<sup>96</sup> Kandemir, a.g.e., s.97.

<sup>97</sup> Çelensu, G. M., (2013), Mağaza Yönetimi, <http://macroretail.blogspot.com/2013/01/ack-ve-yakn-tehlike-personel-hrszlk.html>, (15.10.2014).

<sup>98</sup> Demirsoy, Y., (2007), Tüm Yönleriyle Vergi Hukukumuzda Fire- Zaiyat Uygulaması ve Hurda, Tali Ürün ve Üretim Artıkları, Vergi Dünyası Dergisi, Ekim, Sayı: 314, <http://www.vergidunyasi.com.tr/dergiler.php?id=4805> ( 09.10.2014).

önceki dönemlerden daha yüksek olan kâr hedeflerini yakalayabilmek için daha büyük miktarda ve tutarda hile yapılması gereği ortaya çıkmaktadır. Stokların olduğundan daha yüksek gösterilmesi sonucu dönen varlıklar ve dolayısıyla işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme gücü (likiditesi) de olduğundan daha yüksek gösterilmiş olmaktadır. Bu durumda, stok hileleri yapılarak hem bilanço ve hem de gelir tablosu makyajlanmış olmaktadır. Stoklar, aşağıdaki yollarla olduğundan daha yüksek gösterilebilmektedir:<sup>99</sup>

- Eldeki stokları yanlış kaydetmek,
- Fizikî sayımdaki stok miktarını yanlış kaydetmek,
- Stok fiyatlarını yüksek göstermek,
- Konsinye olarak alınan stokları stok hesaplarına dahil etmek,
- Fatura kesilip sevk edilmeyen stok işlemlerini kaydetmek,
- Büyük deftere hayalî stok kayıtları yapmak,
- Eskimiş ya da az hareket gören stoklar için karşılık ayırmamak,
- Hurda haline gelmiş, eskimiş ya da değeri düşmüş “diğer stokları” ambalajlayarak sağlam stoklar olarak kaydetmek,
- Değersiz stokları zarar kaydetmeyerek bilançoda stoklar hesabında göstermeye devam etmek,
- Pazarlama, satış ve dağıtım giderleri ile genel yönetim giderlerini yanlış biçimde stoklarda aktifleştirmek.

Bunlara ek olarak, eldeki stokları yanlış kaydederek hile yapan kişiler, denetçinin açmayacağını düşünerek fizikî sayımın yapıldığı alana, içi boş olan ya da içinde stoktan başka maddeler olan kutular yerleştirebilmektedir. Söz konusu kutular, elde daha çok stok olduğu izlenimini verecek biçimde düzenlenerek de yanlış tutarda ya da sayıda kaydedilebilmektedir. Eldeki stoklarla yapılan hilelerin başka bir biçimi de, fizikî sayımın bir günden fazla sürdüğü ve birkaç ayrı mekanda yapıldığı durumlarda stokları bir yerden ötekine kaydırmaktır. Denetçinin örneklem seçerek sayım yaptığı ve stokların depolandığı her mekânı ziyaret edemediği bilindiği için bu tür hilelerin yapılması kolaylaşmaktadır. Konsinye satışlarda alıcıların sorumluluklarının iyi incelenmesi gerekir. Bu kapsamda alıcının belirli bir tarihte ödeme yükümlülüğü olup

---

<sup>99</sup> Kandemir, a.g.e., s.98.

olmadığı, ödemenin son tüketiciye satıştan önce yapılıp yapılmadığı, alıcının fiziksel hasar, bozulma ve çalınma durumlarında sorumlu tutulup tutulmadığına bakılmalı ayrıca satıcının alıcıya finansman olanakları ve geniş iade hakları tanıyıp tanımadığı, satıcının ürünün gelecekteki performansına ilişkin önemli yükümlülükleri olup olmadığı ile ürünün deneme ve tanıtım amaçlı verilip verilmediği gözden geçirilmesi gerekmektedir.<sup>100</sup>

### **3.4. İŞLETMEDEN ÇALINAN MALLARIN EKONOMİK BOYUTU**

İşletmeye satın alınan toplam ürünlerin satın alma fiyatlarına göre bulunan kayıtlı değeri ile mağazadaki ve dağıtım merkezlerindeki stokların değeri arasındaki fark stok kayıplarını ortaya koymaktadır. Aradaki farkın yüksek olması kârlılığın düşmesi sonucunu doğurmaktadır.<sup>101</sup>

Örneğin 2008 yılında perakende kesiminde ABD’de toplam satışların %1,52’si, Avrupa’da %1,27 ve Pasifik Asya’da %1,20 oranında stok kaybı ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle perakende kesiminde stokların belli bir yüzdesi kayba uğramakta, sistem dışına çıkmaktadır.<sup>102</sup>

Merkezi İngiltere’de bulunan bir araştırma kuruluşu olan Centre for Retail Research ve dünya perakende güvenliği devlerinden Checkpoint firması tarafından ortaklaşa hazırlanan ve 10 yıldan beri her yıl yenilenen 2010 Küresel Perakende Hırsızlık Raporu 42 ülkeden yıllık satış toplamı 874 milyar doları bulan 1103 firmadan alınan verilerle hazırlanmıştır. Rapor’da esas alınan ve perakende sektöründe de genel kabul gören bilinmeyen kayıp tanımı, personel ve müşteri kaynaklı hırsızlık olaylarından ve idari hatalardan meydana gelmektedir. Raporda, temmuz 2009 ile haziran 2010 arasında bu firmaların verdiği kayıp miktarının yıllık satışların %1,36’sına karşılık gelen 107 milyar dolar olduğu belirtilmektedir. Perakende sektöründeki bu kayıplar, sadece şirketlere ilave maliyet olarak yansıtılmakla beraber, her ailenin cebinden yılda 171 dolar fazla çıkmasına da neden olmaktadır. Rapora göre; 2009 yılında %1,44 olarak gerçekleşen

<sup>100</sup> Kandemir, a.g.e., s.98.

<sup>101</sup> <http://www.dunya.com/-perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (27/01/2015).

<sup>102</sup> Apparel Dergisi, (2009) Perakende Sanayiinde Hırsızlık Maliyetleri, Sayı: 2  
<http://apparel.edgl.com/news/Retail-Theft-Costs-Industry,-Consumers63884>, (28/01/2015).

kayıplar, hırsızlık olaylarında artış yaşanmasına rağmen, 2010 yılında bir miktar düşmüş durumdadır. Ancak buna karşılık, araştırmaya katılan firmaların yarısına yakını 2010 yılında güvenlik harcamalarını %9 oranında artırdıklarını ifade etmektedirler. Tüm dünyada perakende sektöründe kayıp oranı en yüksek üç ülke; Hindistan, Fas ve Brezilya; en düşük üç ülke ise, Tayvan, Hong Kong ve Avusturya olarak tespit edilmiştir. Alt sektörlere göre yapılan incelemede en yüksek kayıpların hırdavat, oto parçası ve inşaat malzemeleri satan mağazalarda, ikinci sırada tekstil, moda, aksesuar mağazalarında, üçüncü olarak kozmetik, güzellik ve parfümeri mağazalarında yaşandığı tespit edilmiştir. Aynı incelemeye göre en düşük kayıpların ise, sırasıyla alkollü içki mağazalarında, ayakkabı mağazalarında ve elektronik mağazalarında yaşandığı belirtilmektedir. Kayıpların kaynakları incelendiğinde; müşteriler %45,5, çalışanlar %35,3, tedarikçiler %5,4, idari hatalar %16,9 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamındaki firmaların 2010 yılında yakaladıkları hırsız sayısının 0.8 milyonu çalışan olmak üzere, 6.2 milyon olduğu ifade edilmiştir. Çalışanların sayıca az olmasına rağmen, karıştıkları hırsızlık olaylarından kaynaklanan zararların daha fazla olduğu, hırsızlık yapan her müşterinin çaldığı ürünlerin değerinin ortalama 196 dolar, her hırsızlık yapan çalışanın verdiği zararın ortalamasının ise 1.944 dolar olduğu tespit edilmiştir. Güvenlik ve kayıp önleme harcamalarının toplamının, tüm satışların %0,34'üne denk gelen 26.8 milyar doları bulduğu, bunun yarısından fazlasının güvenlik personeline, 1/3'ünün elektronik güvenlik ekipmanlarına ait olduğu belirlenmiştir. Perakende mağazalarında en çok çalındığı belirlenen ürünler; traş bıçakları ve ürünleri, kozmetik, yüz kremleri, parfüm, akıllı telefonlar, elektrikli ürünler, alkol, kırmızı et, pahalı gıdalar, elektrikli diş fırçaları, bebek mamaları, kahve, DVD, elektronik oyunlar, markalı giyim ürünleri, deri çantalar ve aksesuarlar, markalı spor eşyaları ve ayakkabıları, markalı güneş gözlükleri ve saatlerdir. Artan hırsızlık olayları ve azalan bütçeler nedeniyle, firmaların %91'inin mağaza çalışanlarını hırsızlık olaylarına karşı eğittiği anlaşılmıştır. Perakende sektöründe suç olaylarının toplam maliyeti, kayıpların ve güvenlik harcamalarının toplamı olup, bu miktar 116 milyar dolara ulaşmaktadır. Bu rakamın 90 milyar doları Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerine aittir.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> <http://www.ozelguvenlikdunyasi.com/2010-dunya-perakende-hirsizlik-raporu-ozeti.html>,(21.06.2015).

**Tablo 3.1** Perakende Sektöründe Hırsızlıkların Ekonomik Boyutu

Ülkeler/2010	Milyar Dolar/2010
ABD	39,3
Japonya	9,2
İngiltere	6,6
Almanya	6,1
Fransa	5,7
Türkiye	1,69

Kaynak: Deyle, E., The Global Retail Theft Barometer LP Magazine, <http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>, (27/01/2015).

Perakende sektöründe yapılan 2010 yılı raporlarına göre ülkeler bazında milyar dolarlık kayıplar yukarıdaki Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Küresel Perakende Hırsızlık Barometresi (Global Retail Theft Barometer) adlı 2012 yılı raporuna göre perakendeciler güvenliğe ve önlem paketlerine yönelik harcamalarını %10 artırmıştır. Suç ve hataya bağlı kayıplar bu nedenle %5,6 azalmıştır. Buna rağmen, hırsızlık ağırlıklı kayıplar perakende satışların %1,36’sına denk gelen 107,3 milyar dolar olduğu ifade edilmektedir.<sup>104</sup>

2013 yılında global perakende sektörünün 9,9 trilyon dolar olan cirosu, mağaza hırsızlığı ve kötü niyetli personel gibi nedenlerle %1,29 (128 milyar dolar) kayba uğramıştır. En düşük perakende ürün kayıplarında Norveç %0,83, Japonya ve İngiltere %0,97, Türkiye ise %0,99 oranlarında kaydedilirken, Meksika %1,70, Çin %1,53 ve ABD %1,48 oranlarıyla en yüksek kayıpların yaşandığı ülkeler olarak sıralanmaktadır. 2013 yılı raporlarında perakende sektöründeki kayıp ve firelerdeki düşüşün nedeni ürün güvenlik sistemlerinde yapılan yatırımlar olarak gösterilmektedir.<sup>105</sup>

<sup>104</sup> Türkiye Perakendeciler Federasyonu, Mağaza Ürün Güvenliği, <http://www.tpdf.org/magaza-urun-guvenligi.html>, (28/01/2015).

<sup>105</sup> <http://retailturkiye.com/genel-haberler/perakende-sektorunde-urun-kayıplari-128-milyar-dolara-ulasti>, (28/01/2015).

### 3.5. STOK SAYIM FARKLARI VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Maliye İdaresi ve Danıştay hırsızlık nedeniyle uğranılan kayıpların gider kaydedilmesine izin vermemektedir.<sup>106</sup> Vergi Kanunlarında çalınan emtia bedellerinin zarar olarak yazılmasına veya bunlar için karşılık ayrılmasına imkan veren herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Çalınma nedeniyle kayba uğrayan ekonomik değerler hırsız yakalanmış suçunu itiraf etmiş ve hapse atılmış olsa dahi, kanunen kabul edilmeyen giderdir. Hırsızdan geri alınan değerler ve sigorta şirketinden yahut sorumlu kişilerden alınan tazminatlar ise, kanunen kabul edilmeyen gideri azaltır. Bu nedenle çalınan emtia değerlerinin gider olarak dikkate alınması, KDV'nin indirilmesi mümkün değildir.<sup>107</sup>

Envanter günü itibariyle her bir stok kalemi tek tek sayılarak, fiili durumla stok hesaplarının borç kalanının karşılaştırılması, yapılan fiili sayım sonucu bulunan tutarlar ile stok, hesaplarının borç kalanları arasında farkların stok fazlası ya da eksikliği olarak işleme alınması gerekmektedir. Tespit edilen eksik ve/veya fazlaların geçici olarak izlenmesi için “197- Sayım ve Tesellüm Noksanları” ve “397- Sayım ve Tesellüm Fazlaları” hesapları kullanılacaktır.<sup>108</sup>

### 3.6. ÇALINMANIN ENGELLENMESİNE İLİŞKİN YÖNTEMLER

Çalınmanın engellenmesi tamamen mümkün olmasa da, çalınmanın en aza indirilmesi konusunda geliştirilmiş bazı kurallar bulunmaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir.<sup>109</sup>

- Satış takibi,
- Stok takibi,
- PCI (Payment Card Industry) güncellemeleri,
- Kamera ve alarm sistemlerinin kurulması,
- Nakit erişimin engellenmesi,

<sup>106</sup> <http://www.vergi.tc/makaleDetay/MehmetMac/Hirsizlik-Olaylari/f23629d0-a9d9-45fa-b86d-31431bad78d1>, (05.12.2014).

<sup>107</sup> [http://www.dengeymm.com.tr/userfiles/File/isletmeden%20calinan%20mallarin%20vergise1%20boyutu\(3\).pdf](http://www.dengeymm.com.tr/userfiles/File/isletmeden%20calinan%20mallarin%20vergise1%20boyutu(3).pdf), (20.02.2014).

<sup>108</sup> Yalçın, H., <http://www.muhasbevergi.com/makale.aspx?id=24>, (29.09.2014).

<sup>109</sup> Gözütok, S., <http://www.gastromarket.com.tr/akademi/bilgi-bankasi/calisanin-hirsizlik-etmesini-engellenen-10-altin-kurali.html>, (04.12.2014).

- Karma kadro kurulması,
- Spot kontrol yapılması,
- Günlük, haftalık veya aylık genel bir sayım yapılması.

### **3.6.1. Satış Takibi**

İşletmede satışa konu olan malların satışı için iyi bir kamera izleme sistemi, kasa yazılım sistemi olması önemlidir. Bir POS sistemi ile kayıt altında olan kamera görüntüleri (kasa – kamera kayıt saati saniyesi ile bir olmalı) geriye dönük kasa üzerinden yapılan iptaller, adisyon ile birlikte ürünlerin müşteriye sunulduğu bölümünün kameraları ile eşleştirilme imkanı olmalıdır.<sup>110</sup>

### **3.6.2. Stok Takibi**

Stok sayım dönemleri her sektör ve firmada çeşitlilik göstermektedir. Çoğu perakendeci ya sistem değiştiğinde ya da birleşme veya ayrışma durumunda sayım yapma gereği duymaktadır. Her ay düzenli sayım yapan firmalar olduğu gibi, yılda bir kez sayım yapan firmalarda mevcuttur. Çalınmanın engellenmesi ve stoklar hakkında bilgi sahibi olmak ve denetimi kolaylaştırmak amacı ile düzenli yapılan sayımlar sonucu zayıflar muhakkak onaylı bir şekilde kayda geçirilmelidir. Depo içlerinde kolisi bozulmuş stok tutulmamalı ve sınıflandırılmalı, malzemelerin stok kayıtları tutulmalıdır, teşhirde ve depoda stok adetleri sabit olmalıdır. Stoklar etiketlenmelidir.<sup>111</sup>

### **3.6.3. PCI (Payment Card Industry) Güncellemeleri**

PCI kredi kartı sektöründe veri güvenliği standartları anlamına gelir. PCI standartları kredi kartı işlemleri bankalar tarafından yönetilmektedir. Paranın el değiştirdiği bankalar, e-ticaret siteleri, online ödeme sistemleri dijital dünyada da hırsızların en önemli hedefleri durumundadır. Bu sebeple, kredi kartı numaralarının, banka kartlarının bağlı oldukları hesapların, para aktarım işlemlerinin ve dijital ödeme sistemlerinin

---

<sup>110</sup> Gözütok, a.g.e., (04..12.2014).

<sup>111</sup> <http://www.alanarastirma.com.tr/content/view/23/1/>, (27.01.2015).

fiziksel dünyayla temas ettiği noktadaki diğer tüm süreçlerin, yüksek risk oranları nedeniyle sürekli kontrol altında tutulması gerekmektedir.<sup>112</sup>

#### **3.6.4. Kamera ve Alarm Sistemlerinin Kurulması**

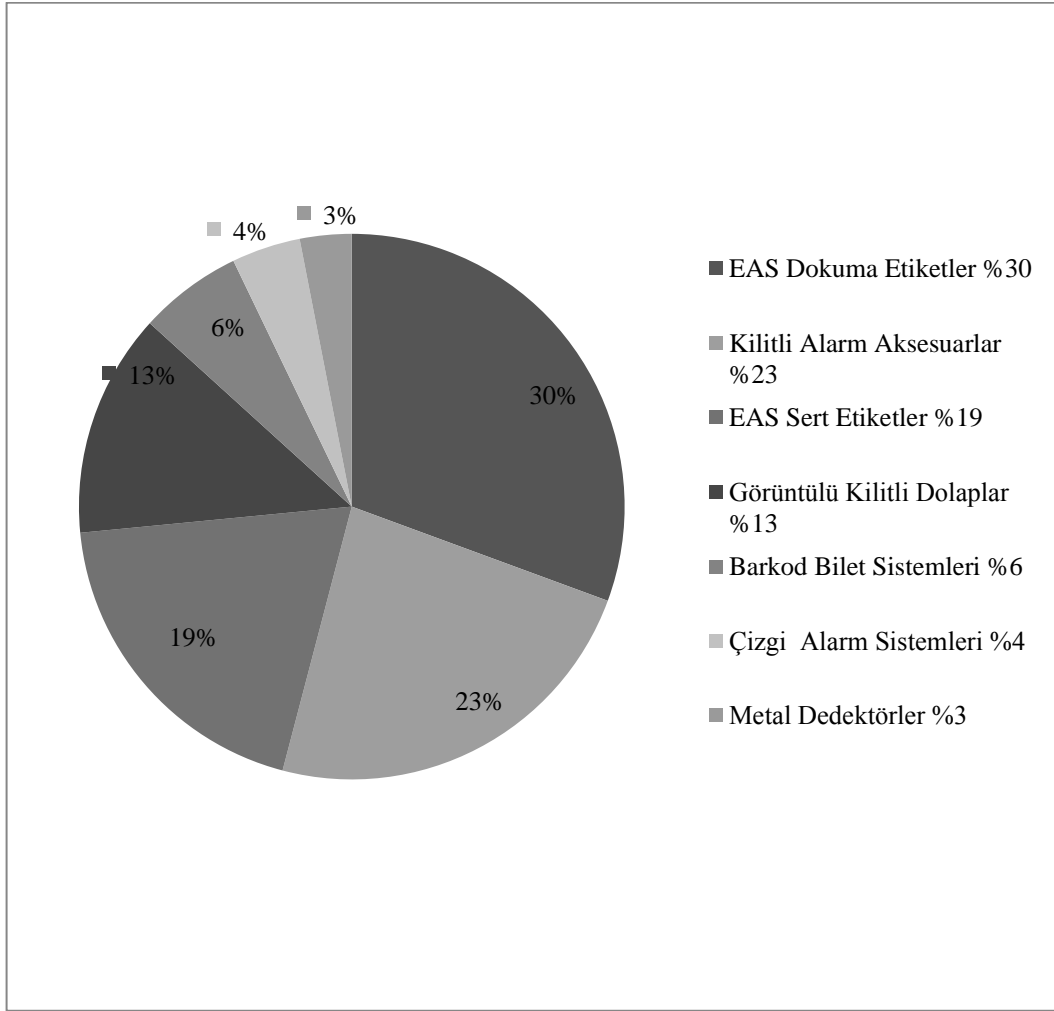
Global Retail Theft Barometer (Küresel Perakende Hırsızlık Barometresi) adlı gurubun 2013 yılı çalışmalarına göre 24 ülkeden 222 firma ile görüşülmüş ve yapılan araştırmalar sonucunda perakende sektörünün çalınmaları önlemek amacıyla kullandıkları yöntemler arasında alarmlı EAS (Elektronik Alarm Sistemi) etiketler ve sert etiketlerin kullanım oranı %49 olarak saptanmıştır. Ayrıca alarm anten sistemleri, alarm etiketler, deaktivatörler-çözücüler, alarm çiviler, kilitli koruma kutuları, kişi sayım sistemleri, kablolu koruma sistemleri, elektronik raf etiketleri ve diğer kamera güvenlik sistemleri günümüzde perakende mağazacılık sektörlerinin tercih ettiği güvenlik önlemleri arasında yerini almaktadır. Kullanılan tüm yöntemlerin yanı sıra İşyerlerinde güvenlik kameralarının yerleştirilmesinin keşfi iyi yapılmalıdır. Açıkları mümkün olduğunca değişken olmalı ki personel her zaman şüphe içinde olmalıdır. Personel giriş çıkış güzergahları iyi belirlenmelidir.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Gözütok, S., <http://www.gastromarket.com.tr/akademi/bilgi-bankasi/calisanin-hirsizlik-etmesini-engellemenin-10-altin-kurali.html>, (04.12.2014).

<sup>113</sup> Deyle, E., The Global Retail Theft Barometer LP Magazine, <http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>, (27/01/2015).





Şekil 3.2 Perakendeciler Tarafından Kullanılan Kayıp Önleme Çözümleri

Kaynak: Deyle, E., The Global Retail Theft Barometer LP Magazine, <http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>, (27/01/2015).

### 3.6.5. Nakit Erişimin Engellenmesi

Sadece kendi vardiya sırasında işletme sahibi, yöneticisi nakit çekmece kullanması gerekenlerdir. Bazı durumlarda sadece sahibi kasanın şifresini bilir. Patron dahi olsa nakit paraya temas eden el ne kadar az ise o kadar güvenli olur. Örneğin nakit işlemlerin çok aza indirilmesi, faaliyetlerin çoğunun bankadan geçirilmesi, menkul kıymetlerin işletme yerine bankada saklanması, tahsilat ve ödemelerin bankadan

yapılmasının sağlanması, görevlerin ayrılığı ilkesinin güçlendirilmesi, yapılabilecek değişikliklerin bazılarıdır.<sup>114</sup>

### **3.6.6. Karma Kadro Kurulması**

Personeller arasında kadrolaşma, gruplaşma, hemşericilik, akrabalık gibi yapılandırma olmamalıdır. Mümkünse farklı şubelerde ya da birbirinden bağımsız departmanlarda çalışmalı, gerekirse takip altına alınmalıdır.<sup>115</sup>

### **3.6.7. Spot Kontrol Yapılması**

Stoklar, perakende mağazalarında en önemli varlıklardır. Günü ve saati belli olmayan zamanlarda spot kontroller yapılmalı, yazar kasa, ana kasa, depoda ki ürünler, belli başlı atılan ürünler de kontrol edilmeli. Kontroller firmaların sorumlu elemanlarının yanı sıra, bazı dönemlerde dışarıdan denetçiler tutularak yapılabilir.<sup>116</sup>

### **3.6.8. Günlük, Haftalık veya Aylık Genel Bir Sayım Yapılması**

Günlük, haftalık veya aylık veya üçer aylık genel bir sayım yapılmalıdır. Sayım raporları etkin, detaylı ve anlaşılabilir olmalı. Personel ile paylaşılmalı kayıplar sorgulanmalıdır. Sürpriz denetimler yapılmalıdır.<sup>117</sup>

## **3.7. STOK DÖNGÜSÜ VE HİLELER**

Dünyanın en büyük ve en fazla ürün çeşitliliğine sahip olan perakendecilik sektöründe en önemli perakende yönetim konularından biri de stok kontrol prosedürleridir.<sup>118</sup> 2013 yılı raporlarına göre perakende sektöründe en çok çalınan ürünler, çalışanların ve müşterilerin ulaşması kolay ve piyasada rahatlıkla satabileceği

---

<sup>114</sup> <http://perakendeokulum.com/2012/11/28/magazacilik-ve-perakende-de-hile-ve-hirsizligin-kalici-cozum-yollari/>, (23.06.2015).

<sup>115</sup> <http://perakendeokulum.com/2012/11/28/magazacilik-ve-perakende-de-hile-ve-hirsizligin-kalici-cozum-yollari/>, (23.06.2015).

<sup>116</sup> Deyle, a.g.e., (27/01/2015).

<sup>117</sup> <http://perakendeokulum.com/2012/11/28/magazacilik-ve-perakende-de-hile-ve-hirsizligin-kalici-cozum-yollari/>, (23.06.2015).

<sup>118</sup> Aydoğan, B., (2007), Pazarlama Yönetiminde Stok ve Raf Yönetimi Tüketim Malları Grubunda Market ve Hipermarketlerde Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.63.

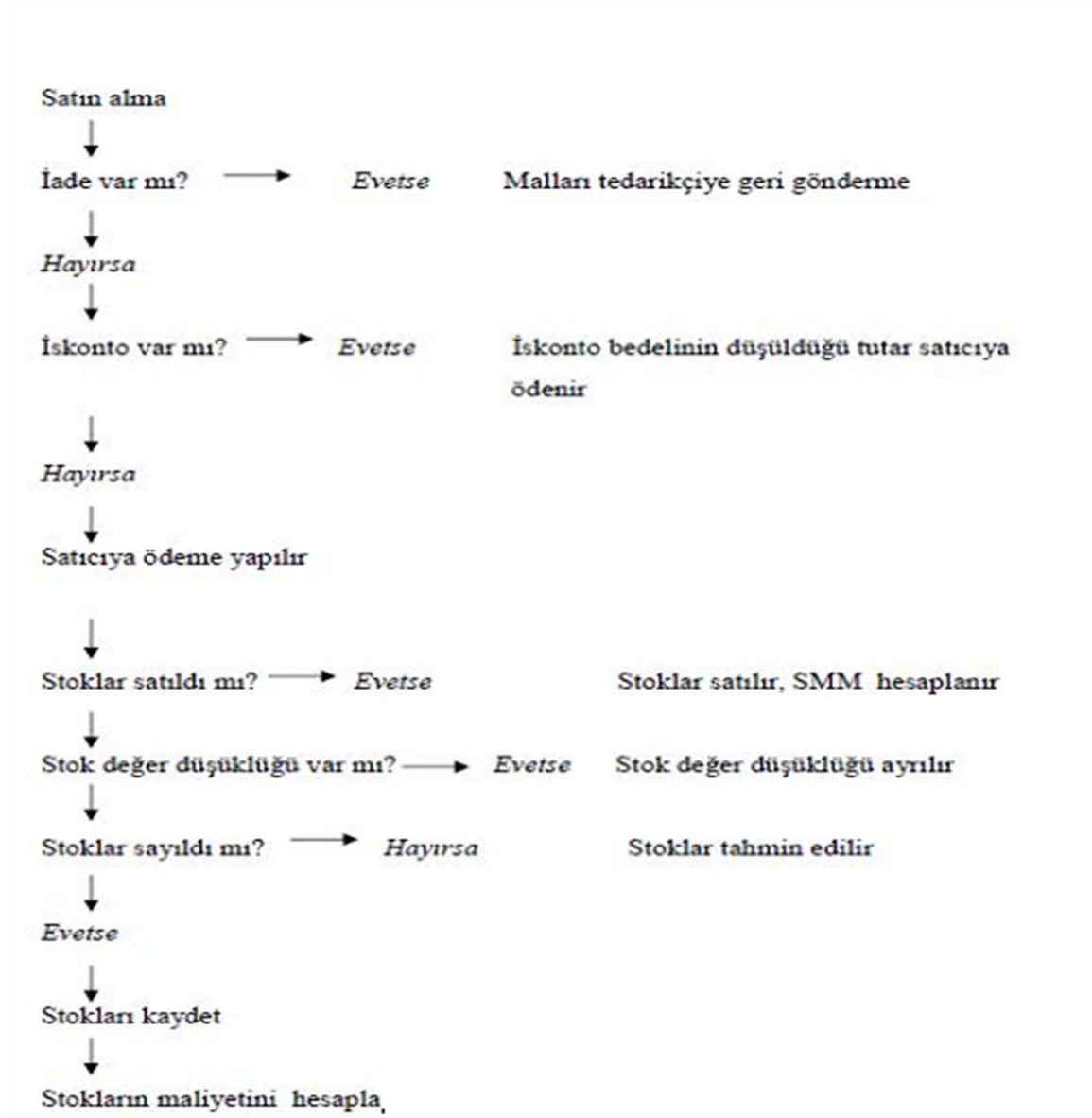
ürünlerdir. Bu ürünler aksesuar, moda giyim ve cep telefonları, mobil aksesuarlar, gıda, şarap ve kozmetik ürünleri olarak sıralanabilir.<sup>119</sup>

Stok hileleri belirlenirken, analitik inceleme prosedürlerinin kullanılması, stokların sayımı, stok maliyet hesaplama sisteminin incelenmesi yapılabilecek ana denetim teknikleridir. Hilenin araştırılmasında üçüncü kişilerin araştırılması ve stokların sevkiyatı sürecinin incelenmesi de kullanılacak ana yöntemlerdir. Özellikle alınan ve satılan mallara ait konşimentolar ve irsaliyeler sevkiyat sürecinin incelenmesinde önemli rol oynamaktadır. İşletmedeki stoklarla ilgili çeşitli işlemlerin gerçekleşme şeklini şematize etmek birçok işletme için kolaylık sağlamaktadır. Aşağıda verilen Şekil 3.3 bazı işletmeler için geçerli olabilmektedir:<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Deyle, a.g.e, (27/01/22015).

<sup>120</sup> Çelik, a.g.e., s.125.



Şekil 3.3 Stok Döngüsü İşlemleri

Kaynak: Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.126.

Aşağıdaki Tablo 3.2’de ise mali tablolarda rastlanılan stok döngüsü hesaplarında muhasebe hesap hileleri türleri gösterilmiştir.

**Tablo 3.2** Stok Döngüsü Hesapları İşlemleri ve Hileleri

<b>İşlem</b>	<b>İlgili hesaplar</b>	<b>Hile türleri</b>
Satın alma	Stoklar,ticari borçlar	Satın alma az tutarda kaydedilebilir Kayıt geç-erken girilebilir (cutoff) Hiç Kaydedilmeyebilir
Malların iade edilmesi	Ticari borçlar,stoklar	İadeler yüksek-düşük gösterilebilir İadeler erken-geç kaydedilebilir
Ödemelerin iskontolu yapılması	Ticari borçlar,stoklar,kasa	İskontoları yüksek-düşük gösterebilir Stok maliyetini düşürmeyebilir
Ödemelerin iskontosuz yapılması	Ticari borçlar,kasa	Stok maliyetini düşürmeyebilir Satın alma ve ödemeyi sonraki dönemlere kaydedebilir
Malların satılması	Satılan mallar maliyeti,stoklar	Çok düşük bir tutar kaydetmek Satılan mallar maliyetini kaydetmemek veya stokları azaltmamak
Stok değer düşük karşılığı ayırmak	Stoklar,Değer Düşük karşılığı	Değer düşük karşılığı yazmamak
Stok tahmini	Stoklar,stok azalması	Stokları fazla tahmin etmek (yanlış rasyolar kullanarak)
Stok sayımı	Stoklar,stok azalması	Stokları fazla saymak(çift sayım yaparak)
Stok maliyetlerini belirlemek	Stoklar,Satılan mallar maliyeti	Yanlış maliyet değerleri kullanmak Sahte stoklar kaydetmek

Kaynak: Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.127.

Tablodan da görüldüğü üzere, yapılan kayıt ve işlemlerle ilgili olarak stok hesapları şişirilmekte ya da azaltılmaktadır ve bu tür hileler sonucunda mamul maliyetleri manipüle edilerek mali tablolarda kar ve zarar rakamlarında oynama yapılmaktadır. Bu tür işlemlere küçük ve orta büyüklükteki firmalar tarafından sıkça rastlanılırken stok hileleri ile ilgili başka şekillerde de hilelere rastlamak mümkündür.

Depodaki ve mağazadaki malları zimmetine geçiren bir işletme çalışanı, bu durumu gizlemek için stok kartlarında hesap hileleri yaparak bu amacına ulaşabilir. Stok ve hurda hırsızlıklarını işletmelerde belirlemek amacıyla aşağıdaki işlemler yapılabilir:<sup>121</sup>

- Dönem sonu itibariyle stok hesaplarının mizan bakiyesini tutar ve miktar yönünden doğruluğu kontrol edilmelidir. Maliyet bedeline nazaran satış bedeli %10 ve daha fazla değer düşüklüğü gösteren stokların hurda stoklarına dahil edilmelidir.
- Bilanço tarihi itibariyle çıkarılmış olan mukayeseli envanter listeleri incelenmeli ve listelerde ki yetkili imzaların olup olmadığı kontrol edilmelidir.
- Envanter listelerindeki kaydi bakiyelerin mizan kayıtlarıyla mutabakatı yapılmalı ve ayrı ayrı stoklar toplam tutarlar itibariyle kontrol edilmelidir.

### **3.8. STOK HİLELERİNİ ORTAYA ÇIKARMA**

Stok hilelerini ortaya çıkarmak için meslekî şüphecilik yaklaşımı içinde analitik incelemeler, bilgisayar analizleri, fizikî sayımlar, fiyat araştırmaları yapılmaktadır. Stok hilelerini bulmak ve önlemek için en etkili yöntem, stokları gözle görmek ve fizikî sayıma katılarak gözlem yapmaktır. Stok hileleri için göstergeler şunlar olabilmektedir:<sup>122</sup>

- Brüt kar marjının beklenenden yüksek olması,
- Stokların satışlardan daha hızlı artması,
- Stok devir hızının dönemler arasında değişkenlik göstermesi,
- Satış ve dağıtım giderlerinin stoklara oranının düşmesi,
- Stoklar/Toplam aktifler oranının beklenenden daha hızlı artması,
- Satılan malın maliyeti/Satışlar oranının azalması,
- Satılan malın maliyeti ile KDV'nin tutarsız olması,
- Stoklar ve satılan malın maliyeti artarken satış ve dağıtım giderlerinin düşmesi,
- Dönem sonu stokların yükselme eğiliminde olması.

---

<sup>121</sup> Söyler, H., (2003), İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler, [http://www.alomaliye.com/halil\\_soyler\\_isletmelerde\\_yap\\_hileler\\_2.htm](http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.htm), (08.09.2014).

<sup>122</sup> Kandemir, a.g.e., s.97.

**Tablo 3.3 Genel Stok Hırsızlıkları**

<b>HİLE TÜRÜ</b>	<b>BELİRTİLER</b>	<b>ORTAYA ÇIKARMA YÖNTEMLERİ</b>
Stokların Çalınması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beklenmeyen sok koşulları</li><li>• Fiziki sayım sonrası aşırı ve olağan olmayan büyük düzeltmeler,</li><li>• Satışların maliyetinde anlamlı ve açıklanamayan artışlar,</li><li>• Brüt karlılıkta anlamlı azalmalar,</li><li>• Olağan olmayan kayıtlar yapılması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziki stok sayımları,</li><li>• Elektronik gözleme,</li><li>• Yevmiye maddesi girişlerinin gözden geçirilmesi,</li><li>• Stok ayrıntılarının gözden geçirilmesi</li><li>• Doğrulama ve teftiş</li></ul>
Hurdalar ve Sağlam stokların satılması	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beklenmeyen sok koşulları</li><li>• Satışların maliyetinde anlamlı ve açıklanamayan artışlar,</li><li>• Herhangi bir stok hesabında olağan olmayan, beklenmeyen ve açıklanamayan dalgalanmalar</li><li>• Brüt karlılıkta anlamlı azalmalar,</li><li>• Olağan olmayan kayıtlar yapılması,</li><li>• Görevlerin ayrılığı ilkesinde zayıflıklar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Doğrulama ve teftiş</li><li>• Yevmiye maddesi girişlerinin gözden geçirilmesi</li><li>• Stok ayrıntılarının gözden geçirilmesi</li><li>• Fiziki stok sayımları,</li><li>• Hurda satışlarının analizi</li></ul>
Satış iade hileleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beklenmeyen sok koşulları</li><li>• Satışların maliyetinde anlamlı ve açıklanamayan artışlar,</li><li>• Herhangi bir stok hesabında olağan olmayan, beklenmeyen ve açıklanamayan dalgalanmalar</li><li>• Fiziki sayım sonrası aşırı ve olağan olmayan büyük düzeltmeler,</li><li>• Brüt karlılıkta anlamlı azalmalar, Olağan olmayan kayıtlar yapılması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziki stok sayımları,</li><li>• Elektronik gözleme,</li><li>• Yevmiye maddesi girişlerinin gözden geçirilmesi,</li><li>• Stok ayrıntılarının gözden geçirilmesi,</li><li>• Hurda satışlarının analizi,</li></ul>
Stok hesapları aracılığı ile diğer hilelerin gizlenmesi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fiziki sayım sonrası aşırı ve olağan olmayan büyük düzeltmeler,</li><li>• Satışların maliyetinde anlamlı ve açıklanamayan artışlar,</li><li>• Herhangi bir stok hesabında olağan olmayan, beklenmeyen ve açıklanamayan dalgalanmalar,</li><li>• Brüt karlılıkta anlamlı azalmalar, Olağan olmayan kayıtlar yapılması.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yevmiye maddesi girişlerinin gözden geçirilmesi,</li><li>• Stok ayrıntılarının gözden geçirilmesi,</li><li>• Doğrulama ve teftiş</li><li>• Fiziki stok sayımları,</li></ul>

Kaynak: Bozkurt, N., (2009), İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, İstanbul, s.330.

Tablo 3.3’den de anlaşılacağı üzere işletme içinde yapılan hırsızlık olaylarını ortaya çıkarmak kolay olmasa da, karşılaşılan çok çeşitli hırsızlık yöntemleri bulunmaktadır.

Bu yöntemlere örnek verecek olursak; çalışanların malları üstlerinde taşımaları ya da torba, kutu, çanta gibi araçlarla iş aralarında ya da iş sonunda işletme dışına çıkartmaları, çalmak istenilen malların çöpe atılarak daha sonra çöpün boşaltıldığı yerden alınması, çalışanlara tanınan indirim haklarını arkadaşlarına ya da aile bireylerine kullandırtmaları, çalışan müşteriden fazla ücret alınması ve artan bölümün cebe atılması, geri alınan mallar için düzenlenen çeklerin gerçekte geri alınan mal olmaksızın düzenlenmesi gibi olaylar sayılabilmektedir.<sup>123</sup>

### 3.9. STOK HİLELERİNE KARŞI ALINAN ÖNLEMLER

Perakende işletmelerinin büyük bir çoğunluğu stoklarını tutamamakta veya tutmamaktadır. Siparişler tahmini satış hızlarına göre verilmektedir. Bu durum gözden kaçan birçok ürün için stoklama maliyetine yol açmaktadır. Enflasyonist ortamlarda planlanmamış stoklar, düşünüldüğü gibi her zaman kar marjını arttırmaz. Enflasyonun olmadığı ortamlarda hiç arttırmaz. Hesaplanamayan stok maliyetlerinin öngörülen karı yok ettiği bir gerçektir. Stok sayımı çıkartmayan ve düzenli alımlarının kayıtlarını tutmayan perakendecilerin, diğer bir problemi de ürünlerinin ne kadarının çalınma yolu ile zarara uğradıklarını bilememeleridir. Stok maliyetleri dışında fire ve hırsızlığın boyutlarını bilme stok takibi ile mümkün olmaktadır. Gıda Pazarlamacıları Enstitüsünün, Amerika'da yaptığı bir araştırmada hırsızlıkların şu şekilde bölündüğü görülmektedir:<sup>124</sup>

- Plasiyer Hırsızlığı : %15
- Müşteri Hırsızlığı : %35
- Soygun : %6
- Personel hırsızlığı : %44

Eğitim ve gelir seviyesi düşünüldüğünde buna benzer sonuçların Türkiye için de mümkün olduğu görünmektedir.<sup>125</sup> Araştırmalara göre personel hırsızlığının diğer

<sup>123</sup> <http://www.dunya.com/-perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (27/01/2015).

<sup>124</sup> Karalar, R., Perakende Mağazacılıkta Mağaza Güvenliği Müşteri ve Çalışanların Hırsızlığı, <http://www.dunya.com/perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (15.10.2014).

<sup>125</sup> Saltoğlu, M., <http://www.alanarastirma.com.tr/content/view/23/1/>, (01.12.2014).



hırsızlık durumlarına göre yüzdesel dağılımının daha büyük olduğu görünmektedir.<sup>126</sup> Çalışanlar ne kadar iyi olursa olsun, çalınmaya karşı önlemler ne kadar alınıralsa alınsın hiçbir zaman %100 olarak hırsızlık, kayıp ve fire gibi stok azalmalarının önüne geçilemeyeceği olasıdır.<sup>127</sup>

Ernie Deyle'ye göre perakende sektöründe çalınma ve kayıp olaylarının önüne geçmek için tedarikçilerle işbirliği içerisinde olunmalıdır. Tedarikçiler ambalajlama sırasında gerekli güvenlik alarmları ve barkod çalışmalarını düzenli bir şekilde yapmalıdır. Çalışan, müşteri ve satıcı hilelerini engellemek yolunda sağlam bir platform oluşturulmalıdır. P&G, J&J, Pfizer, GlaxoSmithKline gibi firmaların işbirliği örnek olarak alınıralsa oldukça başarılı bir güvenlik ağı kurulduğu görülmektedir. Ayrıca teknolojiden faydalanma ve çalışanların eğitimi bilinçlendirilmesi mağazacılık sektöründe envanter kayıplarını en aza indirmede etkili olacaktır.<sup>128</sup> Olası hırsızlıkları engellemek için birtakım önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:<sup>129</sup>

- Çalışanların seçimine özen göstermek,
- İşletme kültürü yaratmak,
- Gelişmiş teknolojilerden yararlanmak,
- Ürünleri doğru yerleştirmek,
- Uyarıları fark etmek,
- Sahte müşteri kullanmak,
- Çıkışları denetlemek.

### **3.9.1. Çalışanların Seçimine Özen Göstermek**

Çalışanların işe alım süreci profesyonel insan kaynakları tarafından yapılmalıdır. Hırsızlık yapacak birini işe almamak hırsızlığı önlemenin en iyi yoludur. Bu nedenle bir kişiyi işe alırken çok özenli ve seçici olmak gerekmektedir. Öte yandan insan kaynakları

<sup>126</sup> Gözütok, S., 2013, <http://www.gastromarket.com.tr/akademi/bilgi-bankasi/calisanin-hirsizlik-etmesini-engellemenin-10-altin-kurali.html>, (15.10.2014).

<sup>127</sup> Berger, J., (2014), Perakende Çalışan Hilelerini Önleme, <http://www.pinkerton.com/blog/preventing-employee-retail-theft>, (28/01/2015).

<sup>128</sup> <http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>, (28/01/2015).

<sup>129</sup> Karalar, a.g.e., (15.10.2014).

bölümü işe alma sürecinde çalışacak olanlara hırsızlık ve stok kayıpları konularında bilgiler vermelidir. İşe alıştırma aşamasında işe yeni giren çalışana stok kayıplarının işletme için ne kadar önemli olduğu anlatılarak bilinçlendirilmelidir. İnsan kaynakları açısından yapılacaklar: İnsan kaynakları bölümü işe almanın dışında hırsızlığı önleyici çeşitli önlemlerin alınmasından da sorumludur. Çalışanların eğitimine önem verilmeli, çalışana uygun görev verilmeli, çalışanlara saygı duymalı, nesnel davranılmamalı, güvenlik kurallarını uygulamalı. Her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapmalı. Ancak işgücü planlarının, işletmenin diğer planlarıyla birbirini bütünlemesi gerekmektedir.<sup>130</sup>

### 3.9.2. İşletme Kültürü Yaratmak

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz etmektedir. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekmektedir. Bir işletmede böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir.<sup>131</sup>

İşletmede bir dürüstlük kültürünün yaratılması, mağazadan çalmayı düşünenler için caydırıcı bir sistemdir. İşletmede farkındalık oluşturmak için, örgütün çalışanlarla stok kayıpları ve hırsızlık konularında iletişim kurması gerekmektedir. Çalışanların kimlik bildirmeden rapor verebilecekleri telefon hatları oluşturulması başvuru bir yöntemdir.<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Özgörmüş, E., Mutlu, Ö., Güner, H., (2005), Bulanık AHP ile Personel Seçimi, V. U. NewYork Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, s.111.

<sup>131</sup> Çırpan, H., Koyuncu, M., (1998), İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Öneri Dergisi, Cilt:2, Sayı:9, s.224.

<sup>132</sup> Karalar, a.g.e., (15.10.2014).

### 3.9.3. Gelişmiş Teknolojilerden Yararlanmak

Mağaza içi hırsızlığı önlemenin bir yolu da teknolojiden faydalanmaktır. Gönüllü ve yazılı bir örgüt kültürü, yalnız başına hırsızlığı önlemede yeterli olmamaktadır. Zarar engelleyici teknik yönetim sistemleri hırsızlık olasılığını azaltacaktır. En etken teknolojilerden birisi kameraların kullanılmasıdır. Açık ve gizli bölümlere, kör noktaları da görebilecek şekilde kameralar yerleştirilmelidir. Sürekli olarak kendisini izleyen bir kameranın olduğunu bilen mağaza çalışanının hırsızlık yapma isteği olmayacaktır. Kullanılan sistem çalışanlarca tümüyle biliniyorsa kötü niyetlilerin sistemin açıklarından yararlanarak hırsızlık yapması kolaylaşmaktadır.<sup>133</sup>

### 3.9.4. Ürünleri Doğru Yerleştirmek

Stok kayıplarını önlemenin yollarından biri de yüksek riskli ürünleri, stokta sınırlı olan ürünleri, pahalı olan ürünleri ve alanları belirlemek ve farklı önlemler almaktır. Ürünlerin depolanması ve taşınması işlerinde dikkatli olunmalı gerekli kayıtlar, çizelgeler tutulmalıdır. Değerleri çok yüksek ürünlerin toplam hırsızlıktaki payları daha fazla olmaktadır. Envanterin %10'luk bölümü değer olarak toplam envanter kayıplarının %40'ını oluşturmaktadır.<sup>134</sup>

### 3.9.5. Uyarıları Fark Etmek

Özellikle müşteri ve çalışan hırsızlığına ilişkin olarak olası uyarıların farkına varmak oldukça da önemlidir. Bir sorunun varlığına işaret eden çeşitli davranışlar işletme için ipucu olabileceği değerlendirilmelidir. Çalışanların ve müşterilerin davranışlarında ve görünümünde belirgin bir değişimin olması, suçluluk ve kaygı duyma görüntüsünün ortaya çıkması bir suçun işlendiğini çağrıştıran ipuçları olabilir. Ancak bu değişimlerin suçluluktan mı yoksa kişinin duygusal ve psikolojik durumundan mı kaynaklandığı saptanmalıdır.<sup>135</sup>

---

<sup>133</sup> Karalar, a.g.e., (15.10.2014).

<sup>134</sup> [http://www.academia.edu/11101803/Ma%C4%9Faza\\_%C3%9Cr%C3%BCn\\_Koruma\\_Sistemleri](http://www.academia.edu/11101803/Ma%C4%9Faza_%C3%9Cr%C3%BCn_Koruma_Sistemleri), (21.06.2015).

<sup>135</sup> <http://perakende-egitim.blogspot.com.tr/2013/11/perakende-magazaclkta-magaza-guvenligi.html>, (05/03/2015).

### 3.9.6. Sahte Müşteri Kullanmak

Bazı mağaza çalışanları diğer şube mağazaları denetmeleri için görevlendirilir. Görevlendirilen mağaza çalışanları çeşitli kılıklarda mağazada alışveriş yapmış gibi dolaşırlar. Gerçek müşteri alışveriş yaparken bu arada mağaza hırsızlığına ilişkin izler ararlar ve olası mağaza hırsızlarını araştırırlar. Büyük perakendecilerin çoğu bu tekniği kullanır ve müşterilerin yanı sıra çalışanların hırsızlığını da bu yöntemle saptarlar.<sup>136</sup>

### 3.9.7. Çıkışları Denetlemek

Mağazanın çıkışında yer alan görevliler çalışanların hırsızlık açısından denetlenmesini de yaparlar. Çalışanların yanlarında götürdükleri eşyalarını denetlerler. Perakendeciler için çalışanların hırsızlığını önleme her zaman öncelik kazanmaktadır. İşletme içi hırsızlığı önlemek ya da azaltmak için bu konudaki fırsatları, isteği ve güdülenmeyi ortadan kaldıracak çeşitli sistemlerin ve uygulamaların geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca, hırsızlığın en kesin ve acımasız biçimde cezalandırılacağına ilişkin duyuru ve uygulamaların engelleyici olacağı kanıtlanmıştır.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> <http://www.dunya.com/yorum-inceleme/perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirs-170186h.htm>, (21.06.2015).

<sup>137</sup> <http://www.dunya.com/yorum-inceleme/perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirs-170186h.htm>, (21.06.2015).

## **BÖLÜM 4. STOK HİLELELERİ İLE İLGİLİ PERAKENDE SEKTÖRÜNDE UYGULAMA**

### **4.1. UYGULAMANIN KONUSU**

Uygulamanın konusu çalışmada önceki bölümlerde teorik olarak anlatılan işletmelerde stok hilelerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve özellikle önlenmesi konularının faaliyetine devam eden bir perakende sektöründe yer alan market işletmesi esas alınarak incelenmesidir.

### **4.2. UYGULAMANIN AMACI**

Uygulamanın amacı rekabet ortamında büyüyen perakende işletmelerinde stok hile riskine verilen önemin belirlenmesi, stok hile riskinin önlenmesi için gereken ortamın sağlanıp sağlanamadığının değerlendirilmesidir.

### **4.3. UYGULAMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

Uygulama yönteminde, uygulama yapılacak perakende işletmelerinin maruz kaldığı stok hile eylemleri hakkında bilgi edinebilmek için gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. İhbar hatlarına gelen bilgiler değerlendirilmiştir. İşletmede, stok hile eylemine karşı, alınan önlemlerle ilgili, insan kaynakları, eğitim, bilgi teknolojileri satın alma, idare, maaş, tahakkuk servisi, idari ve mali hizmetler müdürü, personel müdürü, taşınır kayıt/ambar birimi, kalite birimi, çalışan hakları ve güvenliği birimi, depo birimi yöneticileri ve iç denetim birimi yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır.

Uygulama kapsamında, ABC işletmesinde 01.01.2014-31.12.2014 dönemine ait tespitler yapılmıştır. Ayrıca stok hilesi ve suistimaller ile ilgili potansiyel tehditler açıklanmıştır.

Uygulama yönteminde ise ABC işletmesinin maruz kaldığı stok hile eylemleri hakkında bilgi edinebilmek için gözlem ve soruşturma tekniklerinden yararlanılmıştır. İşletme yönetiminin, depo ve mağaza çalışanlarının verdiği bilgiler doğrultusunda

araştırma yapılmıştır. İnsan kaynakları, bilgi teknolojileri, iç denetim birimi yöneticileri ve muhasebe sorumluları ile görüşülmüştür. İlgililerin açıklamaları doğrultusunda gerçekleşen stok hileleri araştırılmıştır.

#### **4.4. UYGULAMANIN SINIRLILIKLARI**

Uygulama yapmak için başvuru birkaç işletme stok hilesi ile ilgili araştırma yapılacağı söylendiğinde, işletmelerinde hile yapılmadığını, gizli kameralar olduğunu vb. sözler söyleyerek araştırma yapılmasına izin verilmemiştir. Maalesef ülkemizde hile bilincine sahip olunmadığından, insanlar bu konuda konuşmaktan çekinmektedirler.

Gerekli başvurulardan sonra bir işletme uygulama talebini kabul etmiş, fakat çok yoğun çalıştıklarını, çok detaylı bilgi veremeyeceklerini bildirmişlerdir. İşletmenin merkez binasına aralıklı tarihlerde tekrar randevu alınarak 3 gün gidilmiş, yoğunlukları sebebiyle, ancak her birimle kısıtlı zaman dilimlerinde görüşmeler yapılabilmektedir. İşletmenin bazı departmanları merkez binasından ayrı olarak farklı semtlerde. Her departman yetkilileriyle müsait zamanlarında tek tek randevu alınarak görüşülmüştür. İşletmede her departman yetkilileri çok yoğun olduklarından, sözel cevaplar verip, çok detaya inmemişlerdir.

#### **4.5. ABC İŞLETMESİNDE STOKLARDA HİLE KONULU UYGULAMA**

ABC İşletmesinin ana faaliyet konusu gıda perakendeciliğidir. Ait olduğu sektör, gıda, giyim eşyası, mobilya, bilgisayar, hırdavat, kozmetik, oyuncak, vb. reyonları olan mağazalardır. Satışı yapılan ürünlerin bir kısmı fason olarak üretilmektedir. ABC işletmesi kuruluş yapısına uygun olarak tüm personel ve birimleri ile perakende sektörüne hizmet vermektedir. İşletme hisselerinin %69,86'sı BIST'da işlem görmektedir. ABC işletmesi 2014 verilerine göre 12.405.855 TL stok tedariki gerçekleştirmiştir. İşletmenin 2014 verilerine göre cirosu 14.463.059 TL' dir.

ACB işletmesi 2008-2013 arasında gelirler bazında ulaştığı %22,8' lik bileşik büyüme oranı ile dünyanın en hızlı büyüyen perakende şirketleri arasında 9. sırada, Avrupa'nın ise en hızlı büyüyen perakende şirketleri arasında 3. sırada yer almıştır.

Bünyesinde 41 bölgede üretim tesisi, 4835 mağaza, 86 depo, 1 genel müdürlük binası bulundurmaktadır. ABC işletmesinde tam zamanlı ve yarı zamanlı olmak üzere ortalama 28.098 personel çalışmaktadır. ABC işletmesi 234 yönetim çalışanı, 2990 depo ve sevkiyat çalışanı, 20.200 mağaza çalışanı, 3.874 pazarlama çalışanı, 142 satın alma çalışanı, 658 ofis çalışanı ile hizmetlerini sürdürmektedir. Yurt dışı genelinde ise Fas'ta 223 adet, Mısırda ise 81 adet mağazası bulunmaktadır.

#### 4.5.1. Çalışan Bilgileri

Personel alımında insan kaynakları birimi kullanılmaktadır. Genç, dinamik personel seçimi yapılarak, askerlik ve yaş sorunu olmayan kişiler ile uzun dönemde çalışma esas alınmaktadır. Gerekli eğitimler verilerek personel çalışma ortamına adapte edilmektedir. Çalışma anındaki personel yapısı aşağıdaki tablolarda olduğu gibidir:

**Tablo 4.1** ABC İşletmesinin Çalışılan Personel Sayıları

ÇALIŞAN DAĞILIMI	ÇALIŞAN SAYISI
YÖNETİM ÇALIŞANI	234
DEPO ÇALIŞANI	2.990
MAĞAZA ÇALIŞANI	20.200
PAZARLAMA ÇALIŞANI	3.874
SATINALMA ÇALIŞANI	142
OFİS ÇALIŞANI	658
<b>TOPLAM PERSONEL</b>	<b>28.098</b>

Veriler işletmenin yöneticilerinden sözel olarak alınmıştır. Herhangi bir belge göstermekten kaçınmışlardır. Ancak firmanın medyaya yansıttığı rakamlarla yaklaşık olarak örtüşmektedir. Firma dinamik bir yapıya sahip olduğundan personel rakamları sürekli artış eğilimi yönündedir. İşletme çalışanlarının büyük çoğunluğunu lise mezunu personeller oluşturmaktadır. Çalışanlarını eğitim durumlarına göre üst pozisyonlara yerleştirmektedir. Örneğin merkez yönetim binasında çalışanların büyük kısmı yüksek lisans ve doktora yapmış kişilerden oluşmaktadır. Lise mezunu çalışanlarını mağazalarda reyon personeli, kasiyer, mağaza sorumlusu, sevkiyat elemanı vs. olarak istihdam etmektedir.

**Tablo 4.2** ABC İşletmesinin Eğitim Durumu

<b>EĞİTİM</b>	<b>ÇALIŞAN SAYISI</b>
Doktora	10
Yüksek Lisans	75
Üniversite	6.893
Yüksek Okul	5.545
Lise	15.575
<b>TOPLAM</b>	<b>28.098</b>

İşletmenin ayrıntılı organizasyon şeması ve organizasyon el kitabı bulunmakta ve çalışanlar bu kitapta bulunan iş tanımlamalarına uygun çalışmaktadır. Yetki ve sorumlulukları ayrıntılı bir biçimde çalışanlara bildirilmiştir.



#### **4.5.2. Stoklarla İlgili Sınıflandırma ve Stok Yönetimi**

İşletmenin stok sistemi üzerinde etkili bir yönetim ve kontrol sağlaması amacıyla, stoklar ortak özelliklerine göre sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya uygun kontrol sistemi oluşturulmaktadır. Ürünlerin toplanma esasına göre, gıda –gıda dışı durumuna göre sınıflandırılan ürünler gerek görsel, gerekse kalan stok yöntemi ile kontrol edilmektedir. Bilgisayar muhasebe yazılımları ve özel perakendecilik yazılım programları ile stoklar kayıt altına alınmaktadır. Ürün portföyünü yaklaşık 600 adetle sınırlayarak kalite standartlarının denetimini en etkin biçimde gerçekleştirmektedir. 600 adet ürünün 520' sinin marka sahibidir. Stoklarda etli taze mamuller, süt ve süt ürünleri, kahvaltılık ürünleri, içecekler, bakliyat ve unlu mamuller, tatlılar ve atıştırmalıklar, meyve ve sebze, dondurulmuş yiyecekler, gıda dışı ürünler ve temizlik ürünleri olarak sınıflandırmalar yapılmaktadır. Haftalık bültenlerle elektronik, giyim, oyuncak, hırdavat, züccaciye, kırtasiye gibi gıda dışı ürünler sınırlı sayıda alınmakta ve satılmaktadır. Son kullanma tarihleri ve moda ürünler takip edilmekte ilk giren ilk çıkar yöntemi benimsenerek ürünlerin taze ve güncel kalmaları amaçlanmaktadır. Son kullanma tarihine yakın ürünler ise rapor tutulduktan sonra çöpe atılmakta fire olarak kayıtlara alınmaktadır.

#### **4.5.3. Stoklarla İlgili İç Kontrol Sistemi**

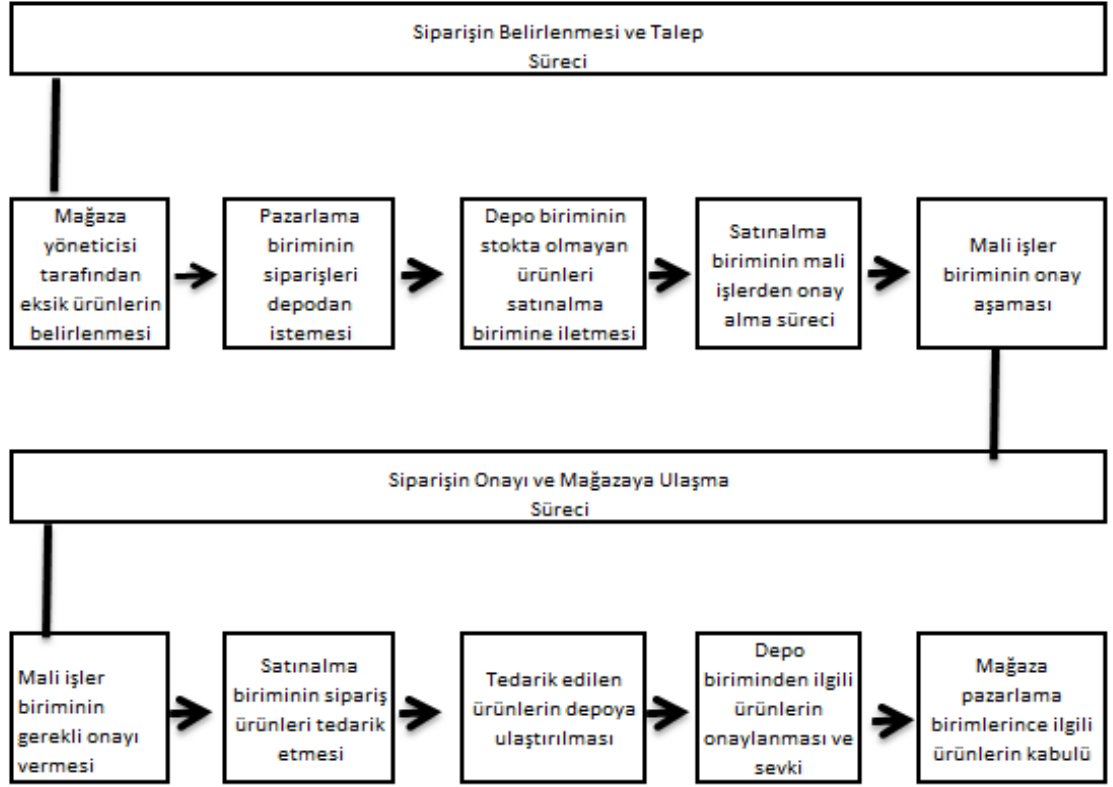
İşletmeye giren emtia ve sarf malzemeleri kullanılacak birimler tarafından günlük, haftalık ve aylık takip sistemleri ile miktar takipleri bilgisayar ortamında yapılmaktadır. Her mağazada yetkili kişiler tarafından pahalı ürünlerde günlük, diğer ürünlerde haftalık sayım yapılmaktadır. Günlük sayımlar diğer personellere bilgi verilmeden gizli yapılmaktadır. Günlük sayımlarda bir noksanlık tespit edilmesi halinde o günün kamera kayıtları ayrıntılı olarak incelenmektedir. İlgili sorun tespiti yapıldığında merkez mağaza yöneticilerine rapor edilmektedir.

Tedarik edilen stoklar maliyet bedeli üzerinden GKMİ uygun bir şekilde kayıt edilmektedir. Dönem sonları envanter sayımlarına göre değerlemelere tabi tutulmaktadır. Ayrıca denetçiler tarafından da habersiz stok sayımı gerçekleştirilmektedir. İşletmenin iç kontrol mekanizmasının yanı sıra, şirketin anlaşma yapmış olduğu denetim firmaları uzman kontrollerini sağlamaktadır. Şöyle ki; yapılan

envantere bağımsız denetçinin katılımı, muhasebesel kayıtların yine bağımsız denetçiler tarafından incelenip hata oranı minimuma indirilmesi amaçlanmaktadır.

#### **4.5.4. Stoklarda Satınalma Depolama ve Satış Süreci**

Rutin siparişler belirlenip verilmesine ek olarak günlük olarak görevlendirilen personel tarafından, raflarda ve depoda sayısı azalan ürünlerin kontrolü yapılmaktadır. Biten ürünlerin bilgisi pazarlama departmanına iletilmektedir. Pazarlama departmanı ilgili ürünlerin listesini depo birimine iletmekte, depo birimi depoda bulunmayan ürünlerin siparişini satınalma birimine iletmekte, satınalma birimi mali işler biriminden gerekli onayı istemektedir. Süreç tersine işleyerek mali işler biriminin onayından sonra satınalma birimi tarafından tedarik edilen ürünler depoya ulaştırılmakta ve depodan ilgili ürünlerin sevkiyatı mağaza pazarlama birimine gönderilmektedir. Pazarlama birimi tarafından kabulü gerçekleşen ürünler mağaza yetkililerine teslim edilerek satışa sunulmaktadır. İlgili ürünlerin mağazaya ulaştırılması konusunda işletmenin yazılı prosedürleri uygulanmaktadır. Her birim için ilgili prosedürler bilgisayar ortamında gerçekleştirilmekte ve girilen sipariş isimlerinde, miktarlarında değişiklik yapma yetkisi sadece en üst düzey yöneticilerde bulunduğundan hilenin ve gereksiz siparişlerin önüne geçilmektedir. Aşağıdaki Şekil 4.1’de ABC işletmesinin stok sipariş hiyerarşisi yer almaktadır:



Şekil 4.1 ABC İşletmesinin Stok Sipariş Hiyerarşisi

#### 4.5.5. Stoklarda Hırsızlık ve Fireye Karşı Alınan Önlemler

ABC işletmesinin hile ve hırsızlık ve firelere karşı almış olduğu bir takım önlemler bulunmaktadır. Bu önlemler titizlikle uygulanmakta, kayıp ve zararların en aza indirilmesi amaçlanmaktadır.

##### 4.5.5.1. Personellerin Rutin Eğitimi

İşletmede hileye karşı gerekli önlemler alınmaktadır. İnsan kaynakları departmanının işe alım sürecinden başlamak üzere yasal evraklar istenmekte, personellere gerekli mağazacılık ve stok hırsızlıklarına karşı eğitimler, seminerler verilmektedir. Rutin olarak koçluk eğitimi ve genel olarak şirket içi eğitimler yapılmakta bu eğitimler yıllık olarak takip edilmektedir. Personelle yılda iki kez toplantı yapılırken mağaza bazında ise ayda bir defa toplantı ve değerlendirme yapılır. Etik olarak uygulanan kanunlara ilave olarak, personel yönetmeliğindeki kurallar uygulanmaktadır. Gruplaşma olaylarını

önlemek için sürekli olarak birim sorumluları gözlem yapmakta gerekli hallerde müdahale etmektedirler. Akraba olanlar farklı bölgelerdeki mağazalarda çalıştırılmakta kesinlikle kayırma yapılmamaktadır. Çalışanlar arasında yetki sınırlamaları etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

#### 4.5.5.2. Oryantasyon Çalışmaları

İşe yeni başlayan personele şirket, kurum kültürü ve yapacağı iş hakkında bilgi verilmektedir. İşe yeni başlayan personelin şirket hakkında iyi bir ilk izlenim edinmesi, personellerin şirket hakkında iyi bir ilk izlenim edinmeleri, İşe başlamadan önce iş hakkında fikir sahibi olmaları, hedeflenmektedir. Genel olarak oryantasyonda personele; Şirketin kısa tarihçesi, mağazacılık hedefleri, mağazacılık kültürü, şirketin genel kuralları ve prosedürleri, kılık kıyafet yönetmeliği, iş güvenliği, ücretlendirme, primler, iş başlama ve bitiş saatleri, personel hakları, çalışacakları adres, gibi bilgiler verilir. Ayrıca yeni başlayan personele bir oryantasyon kitapçığı, iş tanımı ve şirket kurallarını, prosedürlerini yazılı olarak verilir. Bu sayede personel ve şirket birbirlerini tanırlar.

#### 4.5.5.3. Hasar Hırsızlık Tespit Raporları

Mağaza sorumluları kendilerine verilen özel şife ile mağazanın özel bilgisayar yazılım programına aylık olarak tespit ettikleri raporları kayıt etmektedir. Raporlar sisteme bir kez girilebilir ve değişiklik yapılamamaktadır. Mağaza sorumlularının sisteme girmiş olduğu raporlar, mağaza müdürlerinin de ayrıca sisteme girdiği raporlarla karşılaştırılır. Böylece raporların doğruluğu istatistiksel olarak doğrulanır. Raporlanan hırsızlık, fire, kırılma, bozulma rakamları, aylık satışlara orantılı olarak %10'un altında ise mağaza çalışanlarına oransal olarak prim verilir ve bir nevi ödüllendirme motivasyon uygulanır. Ancak %10'un üzerinde kalan hırsızlık, fire, kırılma, bozulma, vs. zararların tespiti halinde, tespit edilen zararlar mağaza çalışanlarından kesilerek bir tür cezalandırma yapılmakta ve mağaza çalışanları kimsenin hırsızlık yapmasına göz yummamaktadır. Ortaya çıkan hırsızlık gibi durumlarda çalışanın konumu ve görevine bakılmaksızın gerekli yasal takibat başlatılmaktadır. Pazarlama, satınalma gibi birimlere iletilen hırsızlık ve fire raporlarına yüksek düzeyde dikkat edilip, yönetim tarafından sebep sonuç ilişkisi

değerlendirilmekte bu gibi durumlara özel hassasiyet gösterilmektedir. Verilen eğitimler ile hırsızlık olaylarının kısmen önüne geçilmektedir.

#### 4.5.5.4. Güvenlik Sistemleri Kullanılması

Her mağaza ve depoda kamera sistemleri, kamera sistemlerinin kapalı olduğu zaman diliminde alarm sistemleri ve depolarda 7/24 esasına göre görevli bekçi personeller depo içinde ve depo dışında olmak üzere bulundurulmaktadır. Ürünler için barkod okuyucuları, alarm etiketleri, özel yazılımlar, kasa programları vb. diğer teknolojik ürünlerden faydalanılarak önlemler alınmaktadır. Satış yerlerinde (hırsızlığın yoğun olduğu yerlerde) kamera sisteminin yoğun bir şekilde takibi, çalınmaya müsait ürünlere alarm konulması hırsızlığı minimuma indirmektedir. Firede ise ürünlerin taşınmasına dikkat edilmesi, günlük olarak son kullanma tarih kontrolü yapılmaktadır ve stokta bekletilmemesi gereken ürünlerin satışı hızlandırılmaktadır. Gerek depo gerekse satış yerlerinde sebze meyve, süt ürünleri ve bazı ürünlerin stoklarının satışa göre takibi fire oranlarının azalmasına olanak vermektedir.

#### 4.5.5.5. Envanter Sayımları Yapılması

Stoklarla ilgili mağazalarda pahalı ürünlerde günlük, diğer ürünlerde haftalık, aylık, üç aylık ve yıllık periyotlar halinde sayım yapılırken, depolarda ise üç aylık ve yıllık periyotlar halinde envanter sayımı yapılmaktadır. Pahalı ürünlerin günlük envanteri yapılmakta ancak personele söylenmemektedir. Gün sonunda tekrar sayım yapılmakta açık varsa kamera kayıtları izlenmektedir. Ayrıca çalışanın yakın akrabaları geldiği zaman diğer personeller tarafından gerekli görürse mağaza sorumlusu tarafından hizmet verilmektedir. Alınan irsaliyeler kontrol edilerek eksik fazla tutanağı düzenlenmektedir.

#### 4.5.5.6. İç Denetçilerin Kullanılması

İşletme büyümesi ile doğru orantılı olarak denetçi sayısını artırılmaktadır. 2013 yılında 30 iç denetçi var iken, 2014 yılında %50 arttırmıştır. Bu gibi önlemler stok hilelerinin azalmasında etkili olmaktadır.

#### 4.5.5.7. Siparişin Verilmesi Sürecinde Kontroller

Sipariş verirken mevcut stok miktarları kontrol edilir. Depodaki ve reyondaki malların adedi satış oranı ve devir hızı bilinmektedir. Mağazanın satış raporları incelenerek ürünlerin ne kadar talep gördüğü gözlenmektedir. Var olan sayıya göre sipariş verilecek ürün miktarı belirlenir. Siparişi verilecek ürünün mağaza portföyü içinde olup olmadığının tespiti yapılır, sipariş verirken indirimli ve kampanya ürünlerine ayrı bir özen gösterilmektedir. İndirimli olan bu ürünlerin tercih edilme oranı diğer ürünlere göre daha fazla olmaktadır. Bu nedenle bülten dergisinde belirtilen tarihe kadar ürünün mağazada bulunması için mağazanın ihtiyacı kadar sipariş verilmektedir. Sezonluk ürünlere, çabuk bozulan ürünlere özellikle dikkat edilmektedir. Şirket içi duyurular yapılmakta siparişi verilen ürünün mağaza portföyüne dahil olup olmadığının bilgisi kontrol edilmektedir.

#### 4.5.6. ABC İşletmesinde Karşılaşılan Stok Hileleri

İşletmenin bilgi teknolojilerinden faydalanarak en üst düzey stok takip yazılımlarını kullanması sonucunda, stokların maliyet ve satış fiyatlarının, stokların miktar rakamlarının hatalı girilmesi ve bu tür usulsüzlüklerle karşılaşılması pek görülmemektedir. Kayda değer kayıplar olmadığından konu ile ilgili işletmenin özel bir raporlama sistemi bulunmamaktadır.

İşletmede karşılaşılan stok hileleri; müşteri sebepli kayıplar, personel sebepli kayıplar, tedarikçi sebepli kayıplar ile plasiyer hırsızlığı ve soygun şeklinde gerçekleşmektedir. Gerekli takibin ve kontrolün etkili yapılmadığı durumlarda olaylar geç fark edilmektedir. İşletmede 2014 yılında stok hilelerinin satışlara oranı %11,5 olarak tespit edilmiştir. Mağaza başına nakit hırsızlığı, stok hırsızlığı, fire gibi olaylarda %10'luk bir tolerans tanınmaktadır. Ancak bu kayıpların bedeli personellerin maaşından kesinti olarak cezalandırılmaktadır. %10'luk bir açık oranına rastlandığında tüm mağaza çalışanları ve mağaza sorumluları iç denetçiler tarafından denetime tabi tutulmaktadır.

Çalışan hileleri, çalmak, hayali gider pusulası düzenlemek, kabarcık müşteri faturasına hayali ürün eklemek, yakın aileleri geldiğinde ürünleri kasadan geçirmeden

göndermek, pahalı ürünler yerine ucuz ürün kodu girilip stok rakamlarına etkileme şeklinde görülmektedir. Stok hilelerinin %30-35'i çalışanlar tarafından yapılmaktadır.

Müşteri hileleri; üstüne gizleme/giyme, çantaya/bebek arabasına ürün saklama, mağaza içinde tüketme, diğer bir büyük ürünün içine gömme/saklama, ambalaj sökme, ambalajın barkodunu değiştirme, barkodu sökme, hırsızlık ve ürünü kullanıp iade etmek şeklinde görülmektedir. Stok hilelerinin %50-60'ı müşteriler tarafından yapılmaktadır.

Satıcı hileleri, bozuk ürün ya da eksik ürün getirmek şeklinde gözükse de tespiti halinde derhal tüm mağazalardaki ürünleri toplatılarak tedarikçiye iade edilmekte ve bu caydırıcı bir uygulama olduğundan bu tür stok hileleri ile pek fazla karşılaşmamaktadır. Stok hilelerinin %2-3'ü satıcılar tarafından gerçekleştirilmektedir.

ABC işletmesinde karşılaşılan örnek hile olayları şu şekilde anlatılmıştır:

- Yapılan rutin kontroller sonucunda bazı ürünlerin eksik olduğu tespit edilmiştir. Mağaza çalışanına bu durum sorulduğunda ürünlerin kayıp olduğu bilgisini vermiştir. Yapılan iç denetimler sayesinde çalışanın hırsızlık eyleminde bulunduğu anlaşılmıştır. İlgili birime suç duyurusunda bulunulmuştur. Gerekli prosedürler uygulanarak personelin çalışmasına son verilmiştir.
- Tedarikçi ile rutin yapılan cari kontroller sırasında, tedarikçi olan firmaya düzenlenen belgelerin plasiyer şoför tarafından muhteviyatı sahte yanıltıcı belge düzenlendiği anlaşılmıştır. Tedarikçinin zararı karşılanarak, plasiyer şoför hakkında ilgili birime suç duyurusunda bulunulmuştur. Olaya karışan ve yardımda bulunan diğer personellerin de iş akdi fesih edilmiştir. Tedarikçi firmaya bilgi verilmiştir.
- Müşterinin mağazada alışveriş yaparken bazı ürünleri şahsi çantasına koyduğu mağaza personelleri tarafından görülmüş, ilgili müşteriye uyarıda bulunulmuş, kamera görüntüleri izlenmiş, müşterinin suçlu olduğu ortaya çıkartılmıştır. Ancak çalınan ürünlerin mağazaya iade edilmesi ile herhangi bir yasal işlem yapılmamış, suç duyurusunda bulunulmamıştır.
- Satış esnasında kimliği belirsiz kişilerin yazar kasadan silahlı soygun girişimi olmuştur. Soygun yapan kişilerin verdiği zararlar gerekli incelemeler yapıldıktan sonra polis tutanağı ile tespit edilmiştir. Yazar kasa ve çelik kasa sigortası

olduğundan limit dahilinde sigorta şirketinden zarar tazmin edilmiştir. Suçlular hakkında yasal takibat başlatılmıştır.



## BÖLÜM 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hile sonucunda direkt ekonomik kayıpların yanı sıra azımsanamayacak büyüklükte endirekt kayıplar da meydana gelmektedir. Hilenin endirekt maliyetleri; üretimde azalma, hileye başvuran çalışanların çıkarılması ve yerine yenilerinin alınması nedeniyle yaşanan verim düşüklüğü, yasal süreç maliyetleri, işletmelerin itibar kaybı, marka değerinin düşmesi, çalışanların moralinin bozulması, artan işsizlik ve yasal incelemeler dolayısıyla işlerin bozulması şeklinde kendini göstermektedir.

Günümüz dünyasında her alanda yaşanan çok hızlı ve büyük değişimler toplumları, devletleri ve işletmeleri büyük ölçüde etkilemektedir. Değişen ve küreselleşen dünyada işletmeler varlığını sürdürmek ve büyümek için büyük çaba sarf etmektedir. Artan rekabet ortamı ile birlikte sunulan ürünler ve hizmetler gelişme ve müşteri odaklı olma yolunda ilerlemektedir. Fakat rekabetin çok sert olduğu bu dünyada işletmelerin karşı karşıya oldukları tek sorun rakipler değil, yeni kanunlar, düzenlemeler, değişen toplum yapısına uyum sağlamanın yanı sıra göz önünde olan kimi zaman çok geç fark edilen şirket içi ve şirket dışı yolsuzluklardır.

Gelişen teknoloji ve karışık işletme yapıları sayesinde çeşitli hilelerin ortaya çıktığı görülmektedir. Yapılan birçok araştırma, hileler sonucunda, işletmelerin ve ekonomilerin çok büyük zarara uğradığını ortaya koymuştur. Zamanla artan ve çok karmaşık bir hal alan hile eylemlerine karşı birçok ülkede hile ile ilgili meslekler oluşmaya başlamıştır. Bu konu ile ilgili meslek örgütleri kurulmuştur. Bu meslek örgütlerinden biri olan ACFE'nin 2008, 2010, 2012 ve 2014 yılı raporları incelendiğinde, dünya genelindeki şirketlerin, hileden dolayı yıllık gelirlerinin ortalama %5'ini kaybettiği görülmektedir. ACFE 2014 raporuna göre; 2013 yılı küresel gayri safi milli hasıla dikkate alınırsa hilelerden kaynaklanan tahmini küresel zarar yaklaşık 3,7 trilyon dolar olarak hesaplanmaktadır. Hilelerden kaynaklanan ortalama zarar vaka başına 145.000 dolar ve vakaların %22'sinde ise zarar 1 milyon dolardan daha yüksektir.

Yapılan araştırmalara göre stoklar, sektörden sektöre fark gösterirken, işletme varlıklarının %16 ile %30'u arasında değişen bir paya sahiptir. Alım satım sürecinde çok çeşitli stoklarla çalışılmaktadır. Muhasebe sisteminin karmaşık olması, çalışan sayılarının fazla olması, gibi sebeplerle stok hilelerini tespit etmek, ortaya çıkarmak ve engellemek zordur. Bu da stok hilelerini en zor hile türlerinden biri haline getirmektedir.

Hile grupları tarafından yapılan stok hilelerine bakıldığında hile grupları dört ana başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar, alışan hileleri, yönetim hileleri, satıcı hileleri ve müşteri hileleridir. Yapılan araştırmalara göre çalışan hilelerinin sayıca fazla olurken ekonomiye uğrattıkları zarar yönetim hilelerinden daha azdır. Hileyi yapan çalışanın yetkisi ne kadar yüksek ise, ortaya çıkan kayıp o oranda artmaktadır. ACFE 2014 raporuna göre; hile vakalarının sadece %19'u şirket sahipleri veya üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmiş olsa da, neden oldukları kayıplar vaka başına ortalama 500.000 dolar olarak belirlenmiştir. Bunun tersine, personel tarafından yapılan hile vakaları toplam vakaların %42'sini oluşturmasına rağmen, bu hilelerin neden olduğu kayıp vaka başına sadece ortalama 75.000 dolardır. Yöneticiler tarafından yapılan hileler ise toplam vakaların %36'sını oluştururken, ortaya çıkan kayıp ortalama 130.000 dolar olarak hesaplanmıştır.

Her ne kadar yapılan stok hilelerini işletme çalışanları ve işletme yönetimi tarafından yapılan hileler olarak ikiye ayırsak ta bunların önlenmesinde alınacak önlemler hemen hemen aynıdır. Stok hilelerini ortaya çıkarmak ne kadar önemli ise de, çalınmanın engellenmesine ilişkin yöntemlere odaklanmak, bu hilelerin nlenmesine ilişkin gerekli adımları atmak, araştırmalar yapmak, çalışmalar yapmak daha önemli bir hal almaktadır. Bu çalışmaların başında iyi bir iç kontrol sisteminin kurulması gelmektedir. İyi bir iç kontrol sistemi ile olası hileler engellenirken, hileye karşı kontrollerde oluşturulmuş olacaktır.

alınmanın engellenmesine ilişkin yöntemleri oluştururken satış takibi, stok takibi gibi gelişmiş teknolojik yazılımlar kullanılabilir. Kamera ve alarm sistemlerinden faydalanırken nakit erişiminin zorlaştırılması, karma kadro kurulması, spot kontrollerin

yapılması hatta günlük haftalık aylık olarak sürpriz sayımların da yapılması faydalı olacaktır.

Stok hilelerini ortaya çıkarabilmek için iyi bir iç denetimin yanında iç kontrollerin etkinliğini ve verimliliğini denetlemek için kurumsal yönetim unsurlarından denetim komitelerinin kurulması gerekmektedir. Düzenli stok denetimlerinin yapılması, stok hile belirtilerinin iyi bilinmesi ve bunların araştırılması gerekmektedir. Şirket mali tablolarının önceki yıllarla, sektör ortalamalarıyla ve belirli temel oranlarla karşılaştırılması, bulunan düzensizliklerin araştırılması gibi işlemlerin uzman kişilerce yapılması büyük önem arz etmektedir. Kurulan ihbar hatlarından gelen şikayetleri dikkate almak, çalışanların davranışlarını takibe almak gibi yöntemler olası stok hırsızlıklarının ortaya çıkarılmasında büyük rol oynamaktadır.

Çalışanların seçimine özen göstermek, işletme kültürünü yaratmak, gelişmiş teknolojilerden faydalanmak, ürünleri doğru yerleştirmek, uyarıları fark etmek, kimi zaman sahte müşteri kullanarak mağaza çalışanlarını denetlemek, stok çıkışlarını denetlemek gibi çalışmalar da stok hilelerini önlemek için gerekli yöntemlerdir.

Tezde yer alan uygulama örneği perakende sektörünün devlerinden olan ABC işletmesinde yapılmıştır. ABC mağazası literatürde yer alan uyarı ve önlemleri dikkate alarak stok hırsızlıklarını engelleme ve önleme yolunda büyük başarı gösterirken hilenin tespit edilmesi ve işletmeye verilen zararların %10'ların altına düşürülmesi hususunda büyük çabalar göstermektedir. Çalışanlara verilen mağazacılık eğitimi ve tekrarlanan koçluk toplantıları ile çalışanların mağazalarını benimsemeleri hırsızlık olaylarını aza indirmektedir. Aylık alınan çalışma raporları ile prim ve teşvik olarak ödüllendirilmek ve ihbar hatlarına kolayca ulaşılıyor olmak personelin hırsızlık ve hile yönünde caydırıcılığını arttırmaktadır. Ancak çalışan sayısının fazlalığı ve ürün çeşitliliğinin her geçen gün artması, emek yoğun bir yapıya sahip olması gibi nedenlerle stok hırsızlığını tamamen engellemek henüz mümkün bulunmamaktadır.

Tüm dünyada devletlere, şirketlere, toplumlara büyük ölçüde zarar veren hile eylemlerinin önlenmesi, ortaya çıkarılması gibi konularda, gelişen teknolojilerden faydalanırken, kurulan bilgi ağı ve işbirlikleri sayesinde ekonomiye verilen büyük çaplı zararların en aza indirilmesi belki de artık mümkün olacaktır. Çalışanlara işe

başlamalarından önce gerekli etik eğitimin verilmesi, etik kodların geliştirilmesi, yönetimin yapacağı hilelere karşı iyi bir iç denetim mekanizması kurulması, mali tabloların bilirkişiler tarafından denetlenmesi, iyi bir mağazacılık eğitimi ile birlikte stok hileleri eğitimlerine ağırlık vermek, bulunan hileler sonucunda cezaların ağır olması gibi önlemlerde stok hileciliği tehdidini en aza indirmeye yardımcı olacaktır.

# KAYNAKLAR

## Kitaplar

1. Benligiray, Y., (2006), Genel Muhasebe, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 718, Eskişehir.
2. Bozkurt, N., (2009), İşletmelerin Kara Deliği Hile Çalışan Hileleri, Alfa Yayınları, İstanbul.
3. Güredin, E., (2007), Denetim ve Güvence Hizmetleri, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
4. Küçük, O., (2011), Stok Yönetimi Amprik Bir Yaklaşım, Seçkin Yayınları, Ankara.
5. Kranacher, M., Riley, R., Wells, J., (2010), Forensic Accounting and Fraud Examination, John Wiley& Sons Yayınevi, New York.
6. Pehlivanlı, D., (2011), Hile Denetimi Metodolijisi ve Raporlama, Beta Yayınları, İstanbul.
7. Pickett, S., Jennifer, P., (2002), Financial Crime Investigation and Control, John Wiley& Sons Yayıncılık, New York.
8. Steve, W.A., (2003), Fraud Examination, South-Western, New York.
9. Tekin, M., (2009), Üretim Yönetimi, Günay Ofset, 2. Cilt, Konya.
10. Toroslu, M.V., (2010), Yeni Türk Ticaret Kanunu Kapsamında Finansal Tablolar Denetimi, Seçkin Yayınları, İstanbul.
11. Ulucan Özkul, F., Almalı Özdemir, Z., (2010), İşletmelerde Hile Riski Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
12. Uzay, Ş., (2009), Denetim Süreci ve Aşamaları, Gazi Kitabevi, Ankara.
13. Yükçü, S., ve Diğerleri., (1999), Finansal Yönetim, Vizyon Yayınları, İzmir.

## **Tezler**

1. Akcan, O., (2011), Perakende Sektöründe Belirsiz Talep Ortamında Satışa Sunulacak Ürünlerin Stoklama Politikaları ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, T.C.İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
2. Bayraktar, A., (2007), Türkiye’de Muhasebe Hileleri Tarihi, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
3. Bayar, B., (2004), Malzeme İhtiyat Planlaması ve Stok Yönetiminde Bir İşletme Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,
4. Çelik, A., (2007), Stok Hileleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. Gülaçtı, M., (2004), Adli Muhasebe Mesleği ve Uygulama Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
6. Güneş, Ş., (2014), İşletmelerde Hile Riskinin Önlenmesi ve Hastane İşletmelerinde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
7. Kandemir, C., (2010), Muhasebe Hilelerinin Ortaya Çıkartılmasında ve Önlenmesinde Bağımsız Denetimin Rolü ve Bağımsız Denetçinin Sorumluluğu, Doktora Tezi, Adana.
8. Kaymak, C., (1996), Muhasebede Yapılan Hata ve Hilelerin Muhasebe ve Muhasebe Denetimi Yönünden Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
9. Kiracı, M., (2004), Hile Riski Değerlendirmesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü ve Türkiye’de SPK’dan Yetki Alan Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
10. Koyutürk, Ö., (2015), İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
11. Kurnaz, N., (2006), Kurumsal Yönetim Ekseninde Risk Odaklı İç Denetim: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi İşletmesinde Risk Odaklı İç Denetim Uygulama Analizi, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
12. Küçük, İ., (2008), Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
13. Pişkin, İ.A., (2004), İşletmelerde Hileli Mali Raporlama, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

14. Sulak, H., (2008), Stok Kontrolü ve Ekonomik Sipariş Miktarı Modellerinde Yeni Açılımlar: Ödemelerde Gecikmeye İzin Verilmesi Durumu ve Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
15. Toroslu, M.V., (2010), Türkiye Muhasebe Standartlarında Stok-Maliyet İlişkisi: TMS 2 Stoklar TMS 23 Borçlanma Maliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
16. Ulusoy, S., (2007), Finansal Tablo Hilelerinin Değerlendirilmesi ve Bu Kapsamda Hasılatın Kaydedilmesinde Özellikli Durumlar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
17. Yılmaz, K., (2013), İşletmelerde Hile, Nedenleri, Önlenmesine İlişkin Uygulamalar ve Örnek Olaylar, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

### **Sürekli Yayınlar**

1. Bekçioğlu, S, Coşkun, A., Gümüş, T. U., (2013), İşletmelerde Hile ve Yolsuzlukların Önlenmesinde Farklı Bir Yaklaşım, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Temmuz.
2. Ceran, Y., Bezirci, M., Stok Hesaplarının Denetiminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Önemi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, [http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf\\_dergi/dosyalar/581348093031.pdf](http://www.iibf.selcuk.edu.tr/iibf_dergi/dosyalar/581348093031.pdf), (20.02.2014).
3. Çırpan, H., Koyuncu, M., (1998), İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması, Öneri Dergisi, Cilt 2, Sayı 9.
4. Demirsoy, Y., (2007), Tüm Yönleriyle Vergi Hukukumuzda Fire- Zaiyat Uygulaması ve Hurda, Tali Ürün ve Üretim Artıkları, Vergi Dünyası Dergisi, Ekim, Sayı: 314, <http://www.vergidunyasi.com.tr/dergiler.php?id=4805>, ( 09.10.2014).
5. Dönmez, A, Karausta, T., (2011), Çalışanların Mesleki Hile Algısı ve İhbar Hattı Kullanarak Rapor Etme Eğilimleri Üzerine Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde Yapılan Bir Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 104.
6. Dönmez, A, Karausta, T., (2013), Mesleki Hile ve Bir Çözüm Önerisi Olarak Adli Denetim: Türkiye’de SPK’dan Yetki Almış Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma, Mali Çözüm Dergisi, Sayı: 115.
7. Erdoğan, K, Küçük, R., (2006), Stokastik Stok Modellerinde Güven Stoğunun Elektronik Çalışma Sayfası Yardımıyla Belirlenmesi, Muhasebe Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 16.
8. Hacıhasanoğlu, T., Karaca, N., (2015), Potansiyel Muhasebe Meslek Mensuplarının Hile Algısı Üzerine Bozok Üniversitesi’nde Yapılan Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı: 1.

9. Kandemir, C., Kandemir, Ş., (2012), Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi ve Ortaya Çıkarılmasında Kullanılan Geleneksel Araç ve Yöntemler, Mali Çözüm Dergisi, Eylül-Ekim.
10. Kaya, C. T., (2012), Etik Değerlerden Sapmanın Muhasebesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Sayı: 2, Cilt: 4.
11. Koca, N., Kılılı, M., Hatunoğlu, Z., (2012), İç Kontrolün Muhasebe Sistemindeki Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü Üzerine Bir Alan Çalışması, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 20.
12. Küçük, M., (2005), Değerleme ve Dönem Sonu İşlemleri, Yaklaşım Dergisi, Ocak.
13. Terzi, S., Kıymetli Şen, İ., (2012), Finansal Tablo Hilelerinin Veri Madenciliği Yardımıyla Tespit Edilmesi: Üretim Sektöründe Bir Araştırma, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, Sayı: 5.
14. Uyar, S., (2005), İç Denetçi ile Denetim Komitesi Arasında Nasıl Bir İlişki Olmalıdır, İç Denetim Dergisi, Sayı: 12.

### **Akademik Konferanslarda Sunulmuş ve Yayımlanmış Bildiriler**

1. Bozkurt, N., (2001), İşletmelerde Çalışanların Yaptıkları Hileler, Ortaya Çıkartılması ve Önlenmesi, Seminer Notları, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
2. Karabınar, S., Akyel, N., Hileler ve Muhasebe Denetimindeki Yeri, 1.Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi, <http://www.sbekongre.sakarya.edu.tr/kongre1/Bildiri/691-704.pdf>, (01.12.2014).
3. Özgörmüş, E., Mutlu, Ö., Güner, H., (2005), Bulanık Ahp ile Personel Seçimi, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi.

### **Raporlar**

1. ACFE, (1996), Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, <http://www.acfe.com/about/statistics.asp>, (28.02.2013).
2. ACFE, (2014), Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse, <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>, (02.01.2015).
3. Deyle, E., The Global Retail Theft Barometer LP Magazine, <http://lpportal.com/feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>, (27.01.2015).



## **Elektronik Yayınlar/Internet**

1. Ateş, K., [http://www.muhasibetr.com/sorucevap/yazdir.php?haber\\_id=584](http://www.muhasibetr.com/sorucevap/yazdir.php?haber_id=584), (09.10.2014).
2. Bozkurt, M., (2011), <http://www.forzep.net/?/yazi/5/Vade-Farki-ve-Muhasebe-Uygulamasi.html>, (09.10.2014).
3. Bozkurt, N., <http://www.muhasibevergi.com/yazdir.aspx?hid=216>, (20.02.2014).
4. Bozkurt, N., İşletmede Hile Yapan Çalışanların Karakteristik Özellikleri, <http://synergy.gen.tr/goster.aspx?type=makale&id=9>, (04.12.2014).
5. BTSO Tüccarın El Kitabı Serisi VIII, (2007), Stok Yönetimi, Kasım, [www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi08.pdf](http://www.btso.org.tr/databank/publication/telkitabi08.pdf), (05.12.2014).
6. Ceylan, Y., İşletmeye Ait Malların Envanter ve Değerlemesi, Bursa, [http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CCQQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Fmesutyigit.com%2Fimages%2Ffile%2Fmakale%2Fmallar.doc&ei=q1M2VPz3O8jW7Qb7vYGIDA&usg=AFQjCNHOCYZyHfqC1-Ww78T3rH9vzVayIg&sig2=Gf50xihcK5wqKfE2\\_52mrA](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&ved=0CCQQFjACOAo&url=http%3A%2F%2Fmesutyigit.com%2Fimages%2Ffile%2Fmakale%2Fmallar.doc&ei=q1M2VPz3O8jW7Qb7vYGIDA&usg=AFQjCNHOCYZyHfqC1-Ww78T3rH9vzVayIg&sig2=Gf50xihcK5wqKfE2_52mrA), (09.10.2014).
7. Çelensu, G. M., (2013), Mağaza Yönetimi, <http://macroretail.blogspot.com/2013/01/ack-ve-yakn-tehlike-personel-rszlklar.html>, (15.10.2014).
8. Çonkar, K., Stok Yönetimi, <http://www.aku.edu.tr/anasayfa/Ara.aspx?q=kemaleddin+%C3%A7onkar&sa.x=20&sa.y=3>, (05.12.2014).
9. Gözütok, S., 2013, <http://www.gastromarket.com.tr/akademi/bilgi-ankasi/calisanin-hirsizlik-etmesini-engellemenin-10-altin-kurali.html>, (15.10.2014).
10. Güneş, Ş., Dönem Sonu İşlemlerinin Muhasebe ve Vergisel Boyutu, [www.ksmmmo.org/office/word/donemsonu.docx](http://www.ksmmmo.org/office/word/donemsonu.docx), (09.10.2014).
11. [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/115malicozum/5\\_tamer\\_karausta.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/115malicozum/5_tamer_karausta.pdf), (19.06.2015).
12. <http://enm.blogcu.com/stok-yonetimi-nedir-8/9323334>, (05.12.2014).
13. [http://kisi.deu.edu.tr/uzeyme.dogan/dosyalar/stok\\_envanter\\_yonetimi.pdf](http://kisi.deu.edu.tr/uzeyme.dogan/dosyalar/stok_envanter_yonetimi.pdf), (05.12.2014).
14. <http://perakende-egitim.blogspot.com.tr/2013/11/perakende-magazaclkta-magaza-guvenligi.html>, (05.03.2015).
15. [http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?depth=1&hl=tr&prev=search&rurl=translate.google.com.tr&sl=en&u=http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE\\_Website/Content/documents/1996rttn.pdf&usg=ALkJrhixxqCGAgUnsv8iGjzUopkqcUddPg](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=tr&prev=search&rurl=translate.google.com.tr&sl=en&u=http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/documents/1996rttn.pdf&usg=ALkJrhixxqCGAgUnsv8iGjzUopkqcUddPg), (19.06.2015).

16. [http://uye.yaklasim.com/FileZone/yaklasim/Ucretsiz\\_Ekler/D%C3%B6nem%20Sonu/ek\\_201201/2e.htm](http://uye.yaklasim.com/FileZone/yaklasim/Ucretsiz_Ekler/D%C3%B6nem%20Sonu/ek_201201/2e.htm), (05.12.2014).
17. [http://www.academia.edu/11101803/Ma%C4%9Faza\\_%C3%9Cr%C3%BCn\\_Koruma\\_Sistemleri](http://www.academia.edu/11101803/Ma%C4%9Faza_%C3%9Cr%C3%BCn_Koruma_Sistemleri), (21.06.2015).
18. <http://www.analyst.com.tr/html/stok.html>, (05.12.2014).
19. <http://www.bursa-smmmo.org.tr/yazarlar/makaleler/150IAT.pdf>, (29.09.2014).
20. [http://www.dengeymm.com.tr/userfiles/File/isletmeden%20calinan%20mallarin%20vergisel%20boyutu\(3\).pdf](http://www.dengeymm.com.tr/userfiles/File/isletmeden%20calinan%20mallarin%20vergisel%20boyutu(3).pdf), (20.02.2014).
21. <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/20828236.asp>, (16.10.2014).
22. [http://www.itkib.org.tr/itkib/hedef/old\\_hedef/200203\\_mart/arastirma5.htm](http://www.itkib.org.tr/itkib/hedef/old_hedef/200203_mart/arastirma5.htm), (18.06.2015).
23. [http://www.muhasebenet.net/makale\\_huseyin%20bozkurt%20ymm\\_sirketlerde%20hileler.html](http://www.muhasebenet.net/makale_huseyin%20bozkurt%20ymm_sirketlerde%20hileler.html), (16.10.2014).
24. <http://www.ozelguvenlikdunyasi.com/2010-dunya-perakende-hirsizlik-raporu-ozeti.html>, (21.06.2015).
25. <http://www.perakendeokulum.com/2012/11/24/magazacilik-ve-perakende-de-hile-turleri-ve-hirsizlik/>, (04.12.2014).
26. <http://www.perakendeokulum.com/2012/12/04/hile-ve-hirsizlik-gruplarinin-farkina-varmak>, (4.12.2014).
27. <http://perakendeokulum.com/2012/11/28/magazacilik-ve-perakende-de-hile-ve-hirsizligin-kalici-cozum-yollari/>, (23.06.2015).
28. <http://www.turkcebilgi.com/h%C4%B1rs%C4%B1zl%C4%B1k#bilgi>, (21.12.2014).
29. <http://www.vergi.tc/makaleDetay/MehmetMac/HIRSIZLIK-OLAYLARI/f23629d0-a9d9-45fa-b86d-31431bad78d1>, (05.12.2014).
30. Karalar, R., Perakende Mağazacılıkta Mağaza Güvenliği Müşteri ve Çalışanların Hırsızlığı, <http://www.dunya.com/perakende-magazacilikta-magaza-guvenligi-musteri-ve-calisanlarin-hirsizligi-170186h.htm>, (15.10.2014).
31. Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Stokların Değerlemesi, <http://www.legalisplatform.net/print.asp?ref=makaledetay&ID=68>, (09.10.2014).
32. Pehlivan, Y., Stokların Değerlemesi, <http://www.legalisplatform.net/Makale/Stoklar%C4%B1n%20De%C4%9Ferlemesi.pdf>, (09.10.2014).
33. Saltoğlu, M., <http://www.alanarastirma.com.tr/content/view/23/1/>, (01.12.2014).

34. Sebilcioğlu, F., <http://www.cerebra.com.tr/tr/gundem-acfe-2014-suistimal-rapor-yayinlandi.html>, (23.06.2015).
35. Söyler, H., (2003), İşletme Çalışanları Tarafından Yapılan Hileler, [http://www.alomaliye.com/halil\\_soyler\\_isletmelerde\\_yap\\_hileler\\_2.htm](http://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_2.htm), (08.09.2014).
36. Söyler, H., (2003), İşletmede Yapılan Hileler ve Bunların Önlenmesi, [https://www.alomaliye.com/halil\\_soyler\\_isletmelerde\\_yap\\_hileler\\_1.htm](https://www.alomaliye.com/halil_soyler_isletmelerde_yap_hileler_1.htm), (04.12.2014).
37. Şeker, S., Kur Farkları ve Kredi Faizlerinin Yeniden Değerleme Karşısındaki Durumu, <http://www.kanitymm.com.tr/makale/1999-04%20YAKLASIM%20-%20KUR%20FARKLARI%20VE%20KREDI%20FAIZLERININ%20YENIDEN%20DEGERLEME%20KARSISINDAKI%20DURUMU.pdf>, ( 09.10.2014).
38. Şenlik, Ö., C., Hilenin Nedenleri Ve Hile Yapanların Karakteristik Özellikleri, <http://www.vergi.tc/makaleDetay/SizdenGelenler/HILENIN-NEDENLERI-VE-HILE-YAPANLARIN-KARAKTERISTIK-OZELLIKLERI/f30172d9-dc6a-43df-8a56-91b97436575a>, (23.06.2015).
39. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, (2011), Stok Yönetimi, Ankara, [http://www.megep.meb.gov.tr/mte\\_program\\_modul/moduller\\_pdf/Stok%20Y%C3%B6netimi.pdf](http://www.megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Stok%20Y%C3%B6netimi.pdf), (15.11.2014).
40. Tarhan Mengi, B., Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi - Hile Karosu, [http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8\\_banuturhan\\_mengi\\_1.pdf](http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/114malicozum/8_banuturhan_mengi_1.pdf), (06.11.2014).
41. Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid= TDK.GTS.527289dd17d717.77199222](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid= TDK.GTS.527289dd17d717.77199222), (31.10.2014).
42. Ufuk, M, T., (2011), Dönem Sonu Stoklarının Değerleme İlkeleri, <http://www.ozdogrular.com/content/view/17679/>, (09.10.2014).
43. Wells, J. T., (2002), Let Them Someone's Watching, ACFE Articles, <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2002/May/LetThemKnowSomeoneSWatching.htm>, (04.12.2014).
44. Yalçın, H., <http://www.muhasbevergi.com/makale.aspx?id=24>, (29.09.2014).
45. Yıldız, A, M., Dönem Sonu İşlemlerinin Vergisel Boyutu, Turmob & Tesmer <http://huseyinust.com/konu-stoklarin-degerlemesi-37847.html>, (30.09.2014).
46. Yükçü, S., Atağan, G., Muhasebe Uygulamalarında Hile Denetimi, <http://trdocs.org/docs/index-132907.html>, (20.02.2014).