

T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

FAALİYET DENETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ, FAALİYET
DENETİMİNİN REKABETÇİLİK VE PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PETROL-KİMYA SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ CEM GÜNEŞ

KOCAELİ 2021

T.C KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

FAALİYET DENETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ, FAALİYET
DENETİMİNİN REKABETÇİLİK VE PERFORMANS
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PETROL-KİMYA SEKTÖRÜ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ CEM GÜNEŞ

Danışman: Prof. Dr. Ayşe Günsel

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 07/07/2021-16

KOCAELİ 2021

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	vii
TABLOLAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. DENETİM KAVRAMI	3
1.1. Denetim Türleri	5
1.1.1. Yapılış Nedenlerine Göre Denetim Türleri	5
1.1.1.1. Zorunlu (Yasal) Denetim	5
1.1.1.2. İsteğe Bağlı Denetim	6
1.1.2. Amaçlarına Göre Denetim Türleri	6
1.1.2.1. Finansal Denetim	6
1.1.2.2. Uygunluk Denetimi	6
1.1.2.3. Faaliyet Denetimi	7
1.1.2.4. Ekonomik Denetim	7
1.2. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri	7
1.2.1. İç Denetim	8
1.2.1.1. İç Denetim Kavramı	9
1.2.1.2. İç Denetime İhtiyaç Duyulma Nedenleri	13
1.2.1.3. İç Denetimin İşletmeye Yararları	16
1.2.1.4. İç Denetçiler ve İç Denetçilerde Bulunması Gereken Özellikler	17
1.2.1.5. İç Denetçilerin Yetkinliği	19
1.2.1.6. Rapor Türleri	20
1.2.2. Dış Denetim	20
1.2.2.1. Bağımsız Dış Denetim	21

1.2.2.1.1. Bağımsız Dış Denetimin İşlevleri.....	22
1.2.2.1.1.1. Bilgilendirme İşlevi	22
1.2.2.1.1.2. Koruyucu İşlevi	23
1.2.2.1.1.3. Caydırıcılık İşlevi	23
1.2.2.1.1.4. Ekonomik İşlevi.....	24
1.2.2.1.2. Bağımsız Dış Denetçinin Nitelikleri.....	25
1.2.2.2. Sürekli Denetim	26
1.2.2.3. İnceleme (Sınırlı Denetim)	26
1.2.2.4. Özel Durumlarda Yapılan Denetim	27
1.3. İdari Denetim.....	28
İKİNCİ BÖLÜM	30
2. Faaliyet Denetimi Kavramı	30
2.1. Faaliyet Denetiminin Gelişimi ve Tanımı	30
2.2. Faaliyet Denetiminde Kullanılacak Performans Ölçüm Kriterleri.....	31
2.3. Faaliyet Denetimi Süreci ve Türleri	35
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
3. REKABET	39
3.1. Rekabet Gücü Kavramı.....	41
3.2. Rekabet Gücü Düzeyleri.....	43
3.2.1. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet	44
3.2.2. Endüstri/Sektör Düzeyinde Rekabet.....	45
3.2.3. İşletme/Firma Düzeyinde Rekabet.....	46
3.3. Rekabet Stratejileri.....	48
3.3.1. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli	50
3.3.1.1. Pazara Giriş Tehdidi	51
3.3.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet.....	54
3.3.1.3. İkame Ürünlerin Tehdidi	55
3.3.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü	55
3.3.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü	57
3.3.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri	58
3.3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi.....	59

3.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	60
3.3.2.3. Odaklanma Stratejisi.....	61
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	66
4. Araştırma Modeli ve Hipotezler	66
4.1. Yöntem.....	67
4.2. Örneklem ve Ölçekler	67
4.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	68
4.4. Hipotez Testleri	69
SONUÇ.....	72
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	88

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tez çalışmamı hazırlama sürecimde, kıymetli görüşleriyle desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen sayın danışman hocam Prof. Dr. Ayşe Günsel'e çok teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Her zaman desteklerini gönülden hissettiğim aileme ve dostlarıma gösterdikleri ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Haziran -2021

Ali Cem GÜNEŞ



FAALİYET DENETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ, FAALİYET DENETİMİNİN REKABETÇİLİK VE PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: PETROL-KİMYA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Hızlı gelişen teknoloji, küreselleşme ve şiddetli rekabet koşulları işletmelerin önceliklerinde bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Üretim ve satış, işletmeler için tek başına yetersiz hale gelmektedir. Bu dönemde işletmelerin yeni amaçları; müşteri taleplerini karşılamak, teknolojiyi ve stratejiyi örgüt faaliyetlerine yayabilmektir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ise beraberinde faaliyet denetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Faaliyet denetimi kavramı birçok akademisyen, yönetici ve iş adamı için farklı anlamları ifade etmektedir. Faaliyet denetimi; örgüt yapısı, iş akış şekilleri, kontrol sistemleri, yönetim şekli, ödül ve ceza yöntemleri gibi örgüt faaliyetlerinin sistematik olarak incelenmesini ifade etmektedir. Faaliyet denetimi ile bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılan kıt kaynakların etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılması ve kaynak israfının minimize edilmesine katkı sağlanması beklenmektedir. Yönetim yazını incelendiğinde faaliyet denetimi üzerine gerçekleştirilen çalışma sayısının yok denecek kadar az olduğu görülmekte olup; literatürdeki bu boşluğu gidermek amacıyla bu çalışmada faaliyet denetimi, rekabetçilik ve performans ilişkileri, bütünsel bir perspektifte incelenmektedir. Bu amaçla Türkiye çapında 101 adet akaryakıt ve petrol-kimya sektörü yöneticisinden toplanan veriler SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesine tabi tutulmuştur. Bulgular; faaliyet denetiminin performansınönemli bir öncülü olduğunu ancak faaliyet denetimi performans ilişkisinin rekabetçilik üzerinden gerçekleştiği göstermekte; böylece rekabetçiliğin faaliyet denetimi ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rolü üstlendiği açığa çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Faaliyet Denetimi, Rekabetçilik, Performans

CONCEPT AND IT'S IMPORTANCE OF OPERATIONAL AUDIT, IT'S EFFECTS ON COMPETITIVENESS AND PERFORMANCE: A RESEARCH ON PETROLEUM- CHEMICAL INDUSTRY

ABSTRACT

Rapidly developing technology, globalization and fierce competition cause a differentiation in the priorities of businesses. Production and sales alone become insufficient for businesses. In this period, the new goals of businesses are to meet customer demands and to spread technology and strategy to organizational activities. The achievement of those goals brings forth the concept of operational audit. Operational audit refers to the systematic examination of organizational activities, such as organizational structure, work flow types, control systems, management style, reward and punishment methods. With the operational audit, the usage the scarce resources used to carry out those activities becomes effectively, efficiently and economically; and so operational audit contributes to the minimization of resource waste. Review of the management literature shows that studies on operational audit is scarce. In order to fill this existing gap, this study examines operational audit, competitiveness and performance relationships in a holistic perspective. For this purpose, data, collected from 101 fuel and petroleum chemicals sector managers across Turkey, were subjected to structural equation modeling with SmartPLS. Results demonstrate that operational audit is an important antecedent of performance, but relations between the operational audit and firm performance comes to pass through competitiveness. Thus, it becomes clear that competitiveness plays a mediator role in the relationship between operational control and firm performance.

Keywords: Operational audit, Competitiveness, Firm performance

SİMGELER VE KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ECIIA	: European Confederation of Institutes of Internal Auditing (Avrupa İç Denetim Enstitüsü Konfederasyonu)
FCPA	: Foreign Corrupt Practices Agreement (Yabancı Yozlaşmış Faaliyetler Yasası)
GSMH	: Gayri Saf Milli Hasıla
IIA	: The Institute of Internal Auditors (İç Denetim Enstitüsü)
NCC	: National Competition Council (Ulusal Rekabetçilik Konseyi)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
PLS	: Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TİDE	: Türkiye İç Denetim Enstitüsü
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜRMOB	: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
WEF	: Dünya Ekonomik Forumu / World Economic Forum
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.	Modern İç Denetimin Temel Fonksiyonları.....	10
Tablo 2.	İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Rolü.....	12
Tablo 3.	İç Denetimde Değişen Kavramlar.....	12
Tablo 4.	Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları.....	60
Tablo 5.	Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları.....	61
Tablo 6.	Odaklanma Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları.....	63
Tablo 7.	Porter’ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları.....	64
Tablo 8.	Değişkenlere Dair α , CR ve AVE Değerleri.....	68
Tablo 9.	Ayrışma Geçerliliği.....	69
Tablo 10.	Yol Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 11.	Dolaylı Etkiler.....	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.	Performans Boyutlarının İlişkisi.....	33
Şekil 2.	Performans Göstergeleri Formülleri.....	34
Şekil 3.	Faaliyet Denetimi İş Akış Diyagramı.....	36
Şekil 4.	Faaliyet Denetimi Adımları.....	37
Şekil 5.	Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam.....	49
Şekil 6.	Porter'ın Beş Güç Modeli.....	51
Şekil 7.	Porter'ın Rekabet Stratejileri.....	58
Şekil 8.	Araştırma Modeli.....	66

GİRİŞ

Karmaşıklaşan yapılar ve büyüyen organizasyonlar firmaların yönetilmesini güçleştirmektedir. Bununla birlikte değişen piyasa şartları, pazar hacimlerinin genişlemesinden kaynaklı rekabetçiliğin artması, muhasebe denetimi kavramını güçlendirmiştir. Tüm bu gelişmeler organizasyonları etkileyerek muhasebe kontrolleri haricinde faaliyet denetimi kavramını ortaya çıkartmış ve önemini arttırmıştır. Günümüz ekonomi dünyasında faaliyetini sürdürmekte olan organizasyonlar için mevcut piyasa durumlarını koruyabilmeleri güçleşmiştir. Bununla birlikte organizasyonlar faaliyet gösteren insan kaynağının artması, süreçlerin karmaşıklaşması, hacimlerin büyümesi gibi nedenlerden dolayı profesyonel bir tutumla yönetilmelerini zorunlu hale getirmiştir (Cossierat, 2007: s.222).

Uluslararası piyasada faaliyet göstermekte olan organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak, istenilen karı kazanabilmek ve sürekliliklerini sağlayabilmeleri adına işletme biliminden yararlanarak iyi örnek oluşturan yönetim ve denetim modellerini kullanmak zorundadır. Endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna geçiş döneminde, organizasyonların değer katan faaliyetlerinde büyük gelişmeler katedilmiştir. Bu gelişmelerle birlikte, sermaye sahipleri ve yatırımcılar karar alma noktasında, organizasyonun gelecekte karşılaçağı ekonomik ve faaliyet durumu hakkında bilgilendirilmeyi arzu etmektedirler. Bundan dolayı, bilgi toplumu, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi, faaliyetlerinde etkin ve verimli olabilmeleri adına farklı yaklaşımlarla yeni beceri ve güç kazanmalarını mecbur bir hale getirmiştir. (Kamyabi ve Salahinejad, 2012: s.250).

Rekabet etmek ve rekabetçiliğini arttırmak isteyen organizasyonlar bulunmuş oldukları pazarın koşullarıyla birlikte organizasyon içerisindeki durumundan da haberdar olmalıdır. Organizasyonun iç durumu hakkında detaylı ve güvenilir bilgi ihtiyacını karşılayabilmesi için etkin bir denetim sistemine sahip olmalı ve sahip olduğu sistemi sürekli olarak destekleyerek güçlü tutmalıdır. Bu sayede karar alıcılar kararlarını sağlıklı bilgiler doğrultusunda minimum yanılma payı ile güven içinde

verebilirler. Karar alıcılara sağladığı bu fayda ile birlikte denetimler aynı zamanda organizasyonların belirlenen hedeflere ulaşmasında da yardımcı olmaktadır.

Organizasyonların stratejileri doğrultusunda rekabet gücünü arttırması adına kaynaklarını optimize etmeli ve süreçlerini her daim geliştirmelidir. İçerisinde bir çok faaliyet alanı bulunan Petrol-Kimya endüstrisinde piyasada bulunan yüksek rekabet ve tehlike ile beraber organizasyonlar faaliyetlerini güvenli ve karlı kırmak adına sürekli olarak denetim yapmaktadırlar.

Faaliyet denetimi kavramı ve önemi, faaliyet denetiminin rekabetçilik ve performans üzerindeki etkilerin, konu alan bu çalışmamız Türkiye’de Petrol-Kimya endüstrisinde faaliyet göstermekte olan firmalar üzerinde yapılan araştırmayı kapsamaktadır. Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak denetim kavramının tarihi, gelişimi, türleri ve özellikleri hakkında bilgi vermektedir. İkinci bölümde faaliyet denetim derinlemesine incelenmiştir. Üçüncü bölümde rekabet kavramı hakkında tarihsel gelişimi, gelişimi, özellikleri ve Porter’ın rekabet stratejileri hakkında bilgi vermektedir. Dördüncü bölümde araştırma ile ilgili yöntem ve materyal çalışma açıklanmıştır. Beşinci bölümde ise sonuç bölümü yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DENETİM KAVRAMI

Tarihsel süreç içinde denetim kavramının ortaya çıkışı çok eskilere uzanır (Çelebi, 2002: s.14). Milattan önce 3000 yıllarında Ninua ve Babil’de ekonomik hareketlerin ve faaliyetlerin denetlendiğine ilişkin bilgiler bulunmaktadır (Arkun, 1980, s:18). Mezopotamya’da ticari işlemleri, envanter durumunu ve gelir-gider durumunu gösteren hesaplar tutulmuştur (Karayalçın, 1988: s.5). Kral I.Edward zamanında devlet gelirlerini tahsil eden memurların hesapları düzenli tutup tutmadıklarını belirlemek amacıyla denetçiler görevlendirilmiştir. Böylelikle “auditor” deyimini ilk kez 1289 yılında kullanılmaya başlamıştır (Tarmur, 1997:s.31). XIX. yüzyılda başlıca görevleri, hileli işlemleri izlemek ve hataları bulmak olan uzman muhasebeciler ortaya çıkmıştır (Dinç, 2008: s.26). Bugünkü anlamda bağımsız dış denetim uygulaması ilk defa XIX. yüzyılın sonlarında İngiltere’de gerçekleşmiştir (Bayazıtlı, 1991:s.50).

Denetim kavramı açıklayabilmek için öncelikle denetimle çoğu zaman eşanlamli olarak kullanılan kontrol, teftiş, murakabe ve revizyon kavramlarını tanımlamak gerekir (Atasoy, 1984: s.7-8). Revizyon, kelime kökeni olarak bir daha incelemek, yeniden gözden geçirme, bakımanlamına gelen Latince “revidere” sözcüğünden gelir (Yılmaz, 200: s.65). Bir işletme veya birimin kendi iç bünyesinde yürütülen işlemlerin düzenli zaman aralıkları ile incelenmesi, gözden geçirilmesi demektir (Çetinkaya, 1990: s.19). Uygulamada revizyon kavramı daha çok muhasebe ile ilgili incelemelerde kullanılmakta, işletme faaliyet ve hesaplarının incelenmesini ve denetlenmesini kapsamaktadır (Atasoy, 1984: s.31-32).

Kontrol, Latince karşılaştırma cetveli anlamına gelen “contrarotula” kelimesinden gelip, karşıt veya diğer bir kayıt ve/veya belge aracılığıyla bir şeyin doğruluğunu incelemek, araştırmak ve soruşturmadır. İşletmede ortaya çıkan hataların bulunmasını müteakip bulunan hataları düzeltmek için alınan tedbirleri ile yapılan faaliyetleri anlatan bir kavramdır (Çetinkaya, 1990: s.19). Pek çok eserde kontrol kavramı denetim kavramı ile açıklanmaktadır. Ancak bunun sebebi kontrol

kavramının denetim kavramını da içine alan çok geniş bir anlamı ifade etmesidir (Yılancı, 2003: s.6).

Teftiş, arapça “fets” kökünden gelmekte olup, bir şeyin aslını, doğrusunu veya işlerin iyi yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan inceleme anlamında kullanılmaktadır. Sözlük anlamı olarak da bir görevin yolunda yürütülüp yürütülmediğini anlamak için yapılan araştırma, denetleme olarak tanımlanmaktadır. Latince bir kelime olan “audit” (denetim) “onaylayan”, “işiten” (yani haberdar olan) anlamına gelmektedir. Aslında denetim onaylamanın, doğrulamanın bir çeşididir. Doğrulama veya onaylama ile kastedilen, bir uzman tarafından başka birinin iddiasının güvenilebilirliği hakkında bir sonuç bildirebilmektir. Genel olarak denetim, yapılan işlemlerin kurallara uygun olup olmadığı yolunda yasal, bilimsel ve düşünsel kurallara uygunluğunu araştırma amacıyla uygulama sırasında, öncesinde veya sonrasında yapılan incelemelerdir. Denetim hakkındaki diğer bazı tanımlar ise şöyledir: “Denetim, bir müessesenin muhasebe belgelerini eleştirici nitelikte gözden geçirmedir” (Salato, Ghez, 1974: s.8).

Denetim, belirlenen bir bilgi hakkında kanıt toplayıp değerlendirerek, bu bilginin kabul edilen kriterlerle karşılaştırılarak uygunluğunun rapora bağlanmasıdır (Arens, Elder, 2003: s.11).

“Denetim, bir örgütün ekonomik faaliyetine ve olaylarına ilişkin açıklanan bilgilerin, önceden belirlenmiş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek ve raporlamak amacıyla bu ekonomik faaliyetlere ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili kanıtların tarafsızca toplanması, değerlendirilmesi ve sonucun bilgi kullanıcılarına raporlanması sürecidir” (Kepekçi: 1998, s.1).

“Denetim, ekonomik faaliyet ve olaylarla ilgili beyan edilen bilgilerin önceden oluşturulmuş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili delillerin objektif olarak elde edilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların bu bilgilerle ilgilenen taraflara iletişimini sağlayan sistematik bir süreçtir (Yılancı, 2003: s.7).

Türk Dil Kurumu'na göre denetleme, bir işin doğru ve yönetime uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş etmek, kontrol etmektir. Maliye Hesap Uzmanları Derneği ise denetimi, “bir işin doğru ve yöntemine uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek, murakabe etmek, teftiş ve kontrol etmek” olarak tanımlamaktadır.

1.1. Denetim Türleri

Denetimi; denetleyen kurumlar, denetlenen kurumlar, denetimin yapılış zamanı, amacı, kapsamı ile denetimin kamusal veya özel sektör kaynaklı olup olmadığı gibi çeşitli açılardan ayırma tabi tutmak mümkündür (Dokur, 1992: s.108-110).

1.1.1. Yapılış Nedenlerine Göre Denetim Türleri

Yapılış nedenine bağlı olarak denetim zorunlu ve isteğe bağlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.1.1.1. Zorunlu (Yasal) Denetim

Zorunlu denetim, denetime tabi tutulacak işletmenin isteğine bağlı olmaksızın mevzuat gereği yapılması mecburi olan denetimdir. Bu denetim şekli mevzuattan kaynaklandığı için yapılmadığı takdirde çeşitli yaptırımlara tabi tutulmuştur.

Genel kural olarak, halka açık anonim ortaklıklarda bağımsız dış denetim zorunlu olmakla birlikte, Seri IV No:9 sayılı “İhraççıların Muafiyet Şartlarına ve Kurul Kaydından Çıkarılmalarına İlişkin Esaslar Tebliğ” de bunun istisnaları öngörülmüştür. SPK tarafından belirlenen standartlara uygun olarak hazırlanmış, son yıllık mali tablolarına göre aktif toplamı 5.350.316,83 YTL'yi aşmayan halka açık anonim ortaklıkların mali tabloları, talep üzerine bağımsız denetim yükümlülüğünden, Kurul tarafından muaf tutulurlar (Seri IV No:9 sayılı Tebliğ m.3/a; No:22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri- m.7). Ayrıca Kurul'a başvurmaları halinde, sermayelerinin %95'i veya daha fazlası en fazla yirmi ortağa ait olan ve hisse senetleri menkul kıymetler borsasında işlem görmeyen ortaklıklar, bağımsız denetim ve ilan yükümlülüklerinden muaf tutulabilirler. Kurul gerekli gördüğü hallerde muafiyeti kaldırabilir (Seri IV No:9 sayılı Tebliğ m.3/son).

1.1.1.2. İsteğe Bağlı Denetim

İsteğe bağlı denetim, her hangi bir yasal zorunluluk olmaksızın tamamen denetime tabi tutulan işletmenin istemi ile yapılan denetimdir. Bu denetim işletme içinden kaynaklanan gereksinimlerin bir sonucudur. Bağımsız denetime tabi olmayan ortaklıklar da diledikleri taktirde bağımsız iç ve/veya dış denetim yaptırabilirler.

1.1.2. Amaçlarına Göre Denetim Türleri

1.1.2.1. Finansal Denetim

Finansal denetim (audit of financial statements), bağımsız denetçiler ve kamu denetçileri tarafından bir işletmenin mali tablolarının önceden belirlenmiş kriterlere (örneğin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri veya vergi mevzuatı hükümleri) uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği konusunda bir görüş belirlemek amacıyla bu mali tabloların incelenmesini kapsar. Finansal denetimle, bilanço, gelir ve nakit akım tabloları incelenmekte, hesapların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre hazırlanıp hazırlanmadığı tespit edilmektedir.

1.1.2.2. Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi (compliance, regularity, propriety audit), iç denetçiler, dış denetçiler veya kamu denetçileri tarafından bir örgütün mali işlemlerinin ve faaliyetlerinin belirlenmiş yöntemlere, kurallara veya mevzuata uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla incelenmeye tabi tutulmasıdır. Uygunluk denetiminde ulaşılan sonuçlar geniş bir kitleye değil, sınırlı olarak ilgili ve yetkili kişi ve kuruluşlara raporlandığından dolayı genellikle iç denetçiler, gerekli durumlarda ise dış denetçiler tarafından yapılır (Arens, Elders, 2003: s.14).

Uygunluk denetiminin performansı, araştırılabilir verilerin, kabul görmüş kriter veya standartların varlığına bağlıdır. Uygunluk denetiminin amacı işletmenin kanunlara, kurallara, anlaşmalara veya yönetmeliklere uygunluk derecesini tespit etmektir.

1.1.2.3. Faaliyet Denetimi

Faaliyet denetimi, kamu ve özel sektör işletmelerinde iç denetçiler tarafından, ayrıca kamu kuruluşlarında kamu denetçileri tarafından bir örgütün faaliyetlerinin etkinlik, verimlilik ve etkinliğini değerlendirmek amacıyla bu faaliyetlerle ilişkili usul ve yöntemlerin uygulanışının gözden geçirilmesini, belirli faaliyetlerin ayrıntılı analizini yapması kapsar (Robertson, 1996: s.817).

1.1.2.4. Ekonomik Denetim

Ekonomik denetim (economic audit), bir taraftan kuruluşun faaliyetlerinin yürürlükteki mevzuata uygun olarak yapılıp yapılmadığını, diğer taraftan finansal tablolarının yürürlükteki mali mevzuat ve genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygunluğu ayrıntılı bir denetime tabi tutar, öte yandan kuruluşa tahsis edilen kaynakların rasyonel esaslara göre etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda kullanılıp kullanılmadığını ölçer ve bu doğrultuda önerilerde bulunur (Kenger, 2001: s.53).

1.2. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri

Denetçinin statüsüne göre denetim türleri iç ve dış denetim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın esas olan denetimi yapan makamın niteliğidir. İç ve dış denetim arasındaki temel farkı, denetçinin denetlenen kuruma ilişkin örgütsel statüsü belirler. Buna göre “iç” kavramı denetçinin işletmenin bir elemanı olduğunu belirtirken, “dış” kavramı ise denetçinin işletmeden bağımsız olarak hareket ettiğini ve ayrı bir örgütsel yapı içinde yer aldığını belirtir (Çetinkaya, 1990: s.22). İç ve dış denetim birbirinden tamamen kopuk olmayıp, her iki denetimin birbirine bağımlılığı ve uyumu her geçen gün daha da artmaktadır.

TTK (Türk Ticaret Kanunu) sisteminde denetim, iç ve dış denetim olmak üzere iki tür düzenlenmiştir. İç denetim, anonim ortaklığın organı olan denetçiler tarafından (TTK m. 347-359); dış denetim ise özel denetçiler (TTK m. 348), Sanayi ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri ve genel kurula katılan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı komiserleri (TTK m.274) tarafından yapılır (Ünal, 1999: s.15).

1.2.1. İç Denetim

İç denetim, “işletme faaliyetlerinin ve uygulayıcılarının yaptıkları işlerin, uygunluk ve etkinliğinin, üretilmiş her türlü bilginin güvenilirliğinin finans, muhasebe ve diğer tüm konulardaki kontrollerin sıhhatinin araştırılıp üst yönetime rapor edilmesi olarak” tanımlanmaktadır (Tuan, 2004: s.2). Bir başka ifade ile iç denetim, “örgüte hizmet etmek amacıyla örgütün faaliyetlerini incelemek ve değerlemek için örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerlendirme fonksiyonudur”. İç denetimde, işletme kendi iç kontrollerinin tatmin edici düzeyde işlediğini teyit etmek amacıyla kendi yararına bu denetimi sürdürmektedir (Akarkarasu, 2000: s.6). İç denetim, işletmenin bütün bölümlerinin organizasyon yapısının gelişmesini sağladığı gibi, hata ve hilelerin önüne geçilmesinde de faydalı olmaktadır. İç denetimin amacı, işletme varlıklarının korunması, işletme faaliyetlerinde etkinliğin artırılması, muhasebe verilerinin doğruluk ve güvenilirliğinin sağlanmasıdır (Özdil, 1990: s.342).

İç denetim ve iç kontrol, işlevleri birbirine benzemekle birlikte farklı kavramlardır. İç kontrol, “işletme varlıklarını korumak ve her türlü kayıpları önlemek, muhasebe verilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak, işletme faaliyetlerinin etkinliğini geliştirmek ve yönetim politikalarına bağlılığı özendirmek amaçlarını gerçekleştirmek için bir işletmedeki örgüt yapısı, uygulanan yöntemler ve ölçülerin tamamıdır” (Akarkarasu, 2000: s.12). İç denetim; finansal denetimi, uygunluk denetimini ve performans denetimini kapsayan, ortaklığın faaliyetlerinin mevzuata, yönetim planlarına ve politikalarına uygunluğunu ölçerek, iç kontrol sisteminin kurulduğu gibi işleyip işlemediğini ve etkinliğini de değerlendirdiği için kendisi de aynı zamanda bir iç kontrol aracıdır (Kepekçi, 1998: s.3).

TTK sisteminde denetçiler ortaklığın bir organı niteliğindedir ve iç denetimin uygunluk denetimi boyutunu yansıtmaktadır. İç denetim sisteminde iç denetçiler, işletme amaçlarını yerine getirmede yönetime yardımcı olarak faaliyet gösterirken; TTK’da düzenlenmiş olan iç denetçiler yönetim organını denetleyeceklerdir.

TTK’daki denetçilerin bir başka farkı da yönetim organından tamamen bağımsız olmalarıdır. Denetçiler yönetim organını denetleyecekleri ve ortaklığın gidişatını kontrol edecekleri için, denetim mekanizması özel ve teknik bilgiyi

gerektirir. Bu sebeple, kanun koyucu denetçilerin pay sahibi olmayan kimseler arasından da seçilebilmesine imkan tanımıştır (Şener, 2002: s.152). TTK’da denetçilere ilişkin olarak fazla bir nitelik aranmamakla birlikte önemli görev ve yetkiler verilmiştir. Fakat yeterli düzenlemenin yapılmadığı, denetçilerin kolayca görevden alınabildiği bugünkü sistemdeki sembolik denetim organının kanunen kendisine verilen görev yetkilerin üstesinden gelmesi imkansızdır (Arslan, 1997: s.258). Özellikle çok ortaklı şirketlerde, iş ve işlem hacminin fazlalığı ve teknik özellikler arz etmesi nedeniyle uzman olmayan kişilerin denetçilik görevini gerektiği şekilde ifa etmesi mümkün olmayacağı gibi, denetimden beklenen fayda da elde edilemeyecektir. Sonuçta ne ortakların ve ortaklık tüzelkişiliğinin ne de alacaklılarla, kamu menfaatlerinin korunması mümkün olmayacaktır. TTK’daki iç denetimin etkin bir hale getirilebilmesi için bu denetçilik görevinin konunun uzmanı meslek mensupları tarafından ve meslek örgütlerince belirlenecek genel kabul görmüş denetim standartlarına uygun olarak yapılması zorunluluğu getirilerek yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Atasoy, 1984: s.213-214).

İç denetleme genel olarak ortaklara işlerin gidişatı hakkında hesap vermek amacıyla ortaklar hesabına yapılır. Fakat halka açık anonim ortaklıklarda, ortak sayısının fazlalığı ve ortakların şirketin menfaatlerinden çok elde edecekleri kar payları ile ilgilenmeleri sebebiyle sadece ortaklık içi bir kontrol sistemi olmaktan uzaklaşmakta, daha çok ortaklığın durumunu tarafsız olarak yansıtmaya yarayan bir faaliyet halini almaktadır.

1.2.1.1. İç Denetim Kavramı

Her ne kadar dış denetimin tarihi çok daha eskilere dayanmasına karşın iç denetim kavramı 20. Yüzyılın ikinci yarısıyla birlikte hayatımızda önem kazanmıştır. Organizasyonların büyümesi, kontrol işlevinin güçlenmesi ve yönetim işini patronlardan profesyonellere geçmesiyle iç denetim kavramı 1941 yılında ABD (Amerika Birleşik Devletleri)’de IIA (İç Denetim Enstitüsü) kurulmasıyla kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. (Alptürk, 2008: s.29). Uluslararası yapıda iç denetim alanında kurulmuş ilk kuruluş olan IIA, 1947 yılında iç denetim kavramını “Yönetime hizmet etmek ve organizasyon fonksiyonlarının bağımsız olarak denetlenmesi faaliyeti” olarak tanımlamıştır. Aradan geçen yıllar ve gelişmeler

neticesinde 2003 yılında iç denetim kavramını “Bir organizasyonun faaliyetlerini geliştirmek ve faaliyetlerine katkıda bulunmak üzere tasarlanmış bağımsız, güvence ve danışmanlık faaliyeti” olarak tanımlamıştır (Pehlivanlı, 2014: s.8).

Deloitte (2012), bugüne kadar yapılmış olan iç denetim kavramları ışığında modern anlamda iç denetimin temel fonksiyonları aşağıdaki tabloda görülebileceği gibi dört ana başlıkta toplamıştır.

Tablo 1. Modern İç Denetimin Temel Fonksiyonları (Deloitte, 2018)

Güvence	<ul style="list-style-type: none">• Paydaşlara politikaların verimliliği ve etkinliği ile ilgili güncel ve doğru veriler vermek• Proseslerin yasalara ve özel standartlara uyumlu olmasını sağlamak.
Değerlendirme ve Öneriler	<ul style="list-style-type: none">• Risk, verimlilik, etik, uyum üzerine tavsiye vermek• Yapılmakta olan kontrollerin etkinliği ve değerlendirilmesi hakkında tavsiye vermek
Gözetim	<ul style="list-style-type: none">• Vermiş olduğu tavsiyelerin uygulanabilirliğini gözlemlemek• Yapılan kontrollerin etkinliği ve değerlendirilmesini gözlemlemek
Danışma Birimi	<ul style="list-style-type: none">• Risk, verimlilik, etik, uyum üzerine tavsiye vererek uygulamalar hakkında danışmanlıkta bulunmak• Yapılmakta olan kontrollerin etkinliği ve değerlendirilmesi hakkında danışmanlıkta bulunmak

IIA'nın tanımına göre iç denetim kavramı daha detaylı bir biçimde incelenebilir. İç denetim, şirketin üst yönetimine tarafsız ve bağımsız olarak risk yönetimi, kontrol ve yönetim ile ilgili görüşlerini ileterek bir takım değerlendirmelerde bulunur. Bununla birlikte iç denetim, varlıkların korunması, kanun, yönetmelik, standartlara uyum faaliyetleriyle, finansal, operasyonel bilgilerin güvenilir ve bütüncül olmasını ve son olarak operasyonel etkinliğin ve verimliliğin değerlendirilmesini kapsar (Picket, 2003: s.111).

Organizasyonlar değişen ve gelişen dünya koşullarında hızlı değişime ve adaptasyona mecbur kalmaktadır. İş yapma süreçlerinin benzerliği, çevre ve iklim sorunları, artan rekabet vb. bir çok olumsuzluk yönetimin güçleşmesine yol açmaktadır. Tüm bu gelişmelerden dolayı etkili ve etkin iç denetim, güçlü bir denetim fonksiyonu, organizasyonlar için bir gereksinimden çok zorunluluk halini almıştır. (IIA, 2010: s.3). Organizasyonu geliştiren ve değer katan faaliyetlerin tamamı olması "İç Denetim" in en büyük özelliğidir (Uzun, 2014: s.61).

İç denetim, organizasyona katkı sağlayan bir yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonla organizasyon yönetimi faaliyetlerin etkinliğini inceler. İncelemeler sonucunda ortaya çıkan bulguları derinlemesine analiz ederek raporlanabilir kılar (Uzun ve Ergüden, 2010: s.12). Organizasyonlar arasında iç denetim fonksiyonunun görev ve sorumlulukları, yetki ve kampsamları açısından farklılıklar gözlemlenebilir. Güncel yaklaşımlarda iç denetim fonksiyonu merkezi ve stratejik bir yapıda olduğuna rastlanılmaktadır. Değişmeler ışığında gelişmekte olan iç denetim fonksiyonu, paydaşlar arasındaki artmakta olan etkileşimin gelişmesine odaklanmıştır (Deloitte, 2008: s.2).

Dünyanın değişimi ve rekabetin güçlenmesiyle iç denetim fonksiyonu da yıllar içinde değişimlere uğramış ve beklenen fayda – kapsam olarak farklılaşmıştır. Bu değişimi aşağıdaki tabloyla görselleştirmek mümkündür (Tablo 2)

Tablo 2. İç Denetimin Zaman İçinde Değişen Rolü (Yılancı, 2015: s.2)

Süreç	İç Denetimden Beklenen Faydalar	Kapsam
1950'ler	İşletme varlıklarının korunması	Muhasebe kayıtlarının kontrolü
1960'lar	İşletme finansal verilerinin güvenilirliğinin denetlenmesi	Finansal ve uygunluk denetimi yapılması
1970'ler	Finansal ve finansal olmayan tüm verilere uygunluk denetimi yapılması	Tüm faaliyetlere finansal ve uygunluk denetimi yapılması
1980'ler	İşletme etkinliğinin denetlenmesi	Tüm faaliyetlerin etkinliğinin denetlenmesi
1990'lar	İşletme amaçlarına ulaşılması	Tüm iç kontrol sisteminin ve risk yönetiminin değerlendirilmesi
2000'ler	İşletmeye değer katmak	Tüm süreçlerin değerlendirilmesi

Organizasyonlarda, iç denetimin organizasyonel faaliyetlere değer katması, geçmişteki gibi hata arayan denetim yaklaşımları yerine günümüzde süreç odaklı ve değer yaratan faaliyetlere yönelik yaklaşım ile birlikte mümkün kılınmıştır (Uzun, 2014: s.61). Tablo 3'te iç denetimin geliştirici etkisini göstermektedir.

Tablo 3. İç Denetimde Değişen Kavramlar (Özbek, 2003: s.5)

Klasik Yaklaşım	Güncel Yaklaşım
Denetim odaklı	Katma değer odaklı
İşlem denetimi	Süreç denetimi
Finansal kayıp denetimi	Verimlilik denetimi
Uygunluk denetimi	Risk tanımlama
Sistem koruyucusu olmak	Değişim öncüsü olmak
Deneyim ağırlıklı denetim	Yoğun teknoloji kullanımı
Mevzuat kökenli	Risk yönetimi kökenli

Tablo 2 ve Tablo 3'de de görüldüğü gibi, klasik yaklaşımda iç denetim, birimlerin denetlenmesini kapsarken, güncel yaklaşımda iç denetimin rolü genişleyerek risk yönetimini de kapsamına almıştır. Klasik yaklaşımda denetimler, denetçinin inisiyatifi çevresinde şekillenmekteyken, güncel yaklaşımda ise standart

ve sistematik denetim yöntemleri uygulanmaktadır. Güncel yaklaşımda denetçiler yalnızca denetim bulgularıyla yetinmeyerek aynı zamanda organizasyonun gelecek tahayyülünü yapmaya çalışmaktadır (Gegin,2009: s.20). Klasik yaklaşımda yalnızca denetim görevi uygulanırken, güncel yaklaşımda gerekli görüldüğünde denetimin dışında danışmanlık görevi üstlenilmekte ve yapılan risk değerlendirmelerin sonucunda kararlar alınmaktadır (Gegin, 2009: s.22).

Klasik yaklaşım ile güncel yaklaşım arasında ortaya çıkan en önemli farklardan biri maliyet, etkinlik ve verimliliğe vermiş oldukları önemden kaynaklanmaktadır. Bu yönüyle denetçiler güncel yaklaşımda denetim görevlerini icra ederken, organizasyon bünyesinde üretilen ürün vey a hizmetin en az girdi-maaliyet ile üretilip üretilmediğine, eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığını da ayrıntılı bir şekilde incelemektedirler (Gergin, 2009: s.21). Güncel yaklaşım ve proaktif düşünce yapısıyla iç denetim, geçmişe dönük değil, daha gelecek odaklı düşünerek fırsatlarla birlikte risklerin de değerlendirildiği bir sistem haline gelmiştir. Gelişen bu sistemle beraber iç denetim ve iç denetçiler organizasyon için önderlik niteliği kazanmış olup, denetim sistemiyle organizasyona değer katan bir fonksiyona dönüşmüştür (Memiş, 2008: s.79). Değişen ve gelişen iç denetim yaklaşımıyla, organizasyonların piyasa değerlerinde yükselmesine, faaliyetten çok sistemler üzerine odaklanılmasına ve organizasyon yönetimin başarı ölçütlerinin etkin bir biçimde belirlenmesinde etkili olmuştur (Usul, Mirazhi, 2016: s.02). Organizasyonun geçmişte bulunan uygunsuzlukları üzerine odaklanan klasik yaklaşım anlayışı yerini zaman içinde organizasyonun faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek risklerin gerçekleşmeden önce farkına varılmasına olanak sağlayan “Risk Odaklı” ve farkına varılan risklere karşı önleyici faaliyetlerin, raporlamanın ve denetim planlarının bu biçimde sürdürüldüğü, teknolojik kullanımın arttırıldığı “Önleyici Denetim” anlayışı güncel yaklaşıma bırakmıştır (Uyar, 2003: s.6). Bu bağlamda iç denetim kontrollere odaklanan yapısı zaman içinde risk yönetim ve kurumsal yönetim alanlarında yoğunlaşmaya başlamıştır.

1.2.1.2. İç Denetime İhtiyaç Duyulma Nedenleri

Amerika’da 1977 yılında yürürlüğe giren “Yabancı Yozlaşmış Faaliyetler Yasası (Foreign Corrupt Practices Agreement – FCPA) ile halka açık faaliyet

sürdürmekte olan organizasyonların bir iç kontrol sistemi kurmalarını ve finansal faaliyetlerini şeffaf ve doğru bir şekilde kamuoyuna yansıtılmalarını sağlayacak muhabebe sistemini hayata geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Kanun gereği, organizasyonun yasal şartları sağlamasının en basit yolunun organizasyon içinde bir iç denetim birimi oluşturmak olmuştur. Bu yöntemle organizasyonlar kendi iç denetim faaliyetlerini sürdürmesi organizasyon içerisinde çeşitli çalışmalar yapmış ve yeni kadrolar yaratmıştır. Kanun, zorunlu olarak bir iç denetim kadrosu oluşturulmasını emretmese de organizasyonların büyük çoğunluğu iç denetim uygulamalarını gönüllü olarak organizasyonlarına uygulamışlardır (Korkmaz, 2007: s.06). Organizasyonların neden böyle bir yapıya gönüllü olarak geçtiklerini aşağıdaki bir takım başlıklarla cevaplamak mümkündür;

a) Sorumluluk ve Hesap Verebilme

Organizasyonların etkin ve verimli bir biçimde faaliyetleri gerçekleştirebilmesi, organizasyonda karar alma işleminde gecikmelerden kaçınılması adına yöneticiler yetki ve sorumluluklarını çalışanlarıyla paylaşması oldukça önemlidir. Dağıtılan yetki ve sorumluluklar aynı zamanda çalışanlar için hesap verme olgunu beraberinde getirir. İç denetçiler, organizasyon içi sistemlerin denetlenmesi, yapılan denetimlerle bilgi toplanması ve toplanan bu bilgilerin analiz etme faaliyetlerini yöneticiler adına icra ederler. İç denetçiler, organizasyonun hesap verme sorumluluğunu yerine getirebilmesi adına önemli bir rol üstlenirler. İç denetçiler organizasyonel faaliyetler hakkında çeşitli denetimlerde bulunur ve bulgular ışığında rapor hazırlayarak raporu yönetim kuruluna sunarak kurulun şeffaf ve doğru bilgi edinme ihtiyacını karşılar (Korkmaz, 2007: s.6).

b) Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, sorumluluk sahibi bir kişinin kendisi adına belli faaliyetleri gerçekleştirmesi için yönetimden kaynaklı görev ve sorumluluğun bir başka kişiye (vekile) belli bir ücret karşılığında devrettiği anlaşma olarak açıklanabilir (Furtuna, 2014: s.22). Vekalet teorisi yalnızca ekonomi literatüründe var olmamıştır. Zaman içinde kapsamı ve etki alanı genişleyerek organizasyonların farklı hedefleri ve

hedeflere ulaşılması için insan ilişkileri ile iş birliğini belirlemiştir (Namazi, 2013: s.40). Organizasyonlarda vekalet ilişkileri yalnızca pay sahipleri ile yönetim arasında gerçekleşmemektedir. Organizasyonun örgüt yapısına bağlı olarak, yönetim kadamesi ile astlar arasında da vekalet ilişkilerini görmek mümkündür. Üst yöneticiler vekalet teorisiyle almış oldukları bazı görev ve sorumlulukları yine kendilerine vekil adadıkları üçüncü kişileri vekil atayabilirler (Ülgen ve Mirze, 200: s.427). Vekalet teorisi çerçevesinde iç denetçiler, yönetim kurulundan almış oldukları görev ve sorumlulukla organizasyon faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yasalara ve standartlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kontrol ederek pay sahipleri ile üst yönetim arasında olası çatışmaları engeller.

c) Yönetime Danışmanlık ve Yardım

Organizasyon kültürüne ve süreçlere hakim iç denetçiler tarafından gerçekleştirilen iç denetim faaliyetleri, organizasyonların devamlılığını sağlaması ve rekabete güçlenmesi adına oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu perspektifle, iç denetim faaliyeti gerçekleştiren iç denetçiler aynı zamanda üst yönetime geniş kapsamda danışmanlık hizmeti de sağlamaktadırlar. Yönetim fonksiyonları açısından geniş bilgiye hakim iç denetmenler, denetimlerini sürdürürken sürekli olarak süreçlerdeki riskli alanları belirgin hale getirerek organizasyon açısından ileride sorun yaratacağını düşündüğü olaylara karşı üst yönetime önden bilgilendirir ve giderilmesi için danışmanlık verir (Aksoy, 2008; s.74). Özel uzmanlıklar gerektiren durumlarda organizasyon dışından kısmi ya da tamamen yardım alabilirler. Klasik yaklaşımda yalnızca olumsuz bulgulara odaklanan iç denetim, güncel yaklaşımla beraber etkinliğe ve verimliliğe odaklanan bir bakış açısıyla olaylara yaklaşarak aynı zamanda iş geliştirmeye ve danışmanlık yapmaya da başlayarak yönetime destek veren fonksiyonlarını arttırmıştır.

d) Tasarruf İhtiyacı

Organizasyon sürdürmekte olduğu denetimler sayesinde gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri tekrardan gözden geçirme fırsatı yakalar ve bu gözden geçirmeler sırasında değer katmayan ya da zarar veren faaliyetleri ortaya çıkartabilir ve ya hali

hazırda gerçekleştirilen bir faaliyetin geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu ve bunun gibi bir çok faaliyetin düzenlenmesi-düzeltilmesi sayesinde faaliyetlerde tasarruf sağlanabilir.

Gözden geçirilen faaliyetler sırasında farklı risk ve fırsatlar zaman içinde oluşabilir. Raporlanıp üst yönetime sunulmasıyla, risk yönetimi sağlanarak olası zararların önüne geçinilir.

e) Hileli İşlemlere Karşı Korunma İhtiyacı

İç denetimin temel amacı, organizasyonel faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülürken çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine tam olarak getirdikmelerine destek olmaktır (ECIIA, 2005: s.27). Mayıs 2014'te Türkiye İç denetim Enstitüsü eski başkanı Gürdoğan Yurtsever'in Turcomoney dergisine vermiş olduğu reportajında hile ile mücadelede iç denetimin rolünü "İç denetçiler, üst yönetimden, yönetim kurulundan ve denetim komitesinden gelen taleplere veya kendi denetimlerinden elde ettiği bulgulara dayanarak kurumların hile ve yolsuzlukla mücadelelerinde önemli rol üstlenirler. İç denetçiler, kurumların hile ve suistimale açık alanlarını tespit ederek, bu alanlardaki riski azaltmaya yönelik iç kontrol sistemlerinin etkinliğini değerlendirerek, etik değerlerin savunuculuğunu yaparak, suistimal soruşturmalarına fiilen katılarak, üst yönetime danışmanlık yaparak, eğitim ve bilgilendirme toplantıları yaparak, yönetimin bu konuda kültür oluşturmasını çalışmalarını desteklerler." Organizasyonların üst yönetim ile iç denetim ekibinin koordineli bir şekilde, hileli işlemlere ve yolsuzluğa karşı geliştireceği anti-hile programları daha etkili olacaktır. Bu şekilde iç denetçiler risk yönetimlerinde organizasyonel süreçler, personeller ve organizasyonun maruz kalabileceği risklere karşı daha dikkatli olarak katkı sağlayabilirler (Deloitte, 2008: s.02)

1.2.1.3. İç Denetimin İşletmeye Yararları

Güncel yaklaşımla iç denetimin organizasyonlara kattığı faydaları aşağıdaki gibi sıralayabilir (Pehlivanlı, 2010: s.54):

- Organizasyonun kaynak ve varlıklarını korur.
- Etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasına – artmasına katkı sağlar.

- Karar almada yönetime destek olur.
- Organizasyonu hile, yolsuzluk, hata ve israf gibi durumlara karşı koruyarak yönetime danışmanlık yapar.
- Organizasyona güvenilir bilgi sağlar.
- Organizasyonun plan ve politikalarının kural ve kanunlara uyumlu olmasını denetler ve korur.
- Organizasyonun belirlenmiş olan hedeflere uygun bir biçimde yönetilip yönetilmediğini kontrol eder.
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için etkin bir risk yönetimi sergiler.
- İç denetçiler ile bağımsız dış denetçilerin arasındaki uyum sayesinde organizasyonun kontrol fonksiyonu etkin bir biçimde çalışır ve yasalar karşısında organizasyonu korur.

Organizasyonlar faaliyetlerinde hedeflenen başarıya olan uzaklıklarını şeffaf olarak görebilmeli ve bu durumu fırsata çevirebilmek adına aksiyonlar alabilmelidir. Aynı zamanda değişen zaman koşullarının farkında olmalı ve risklerini yönetebilmesi gereklidir. Bu işlemleri yapabilmesi için kendisini sürekli olarak gözden geçirmeli ve bunun için iç denetime ihtiyacı vardır. Sürdürmekte olduğu faaliyetleri sürekli geliştirebilmesi için öncelikle bakması gereken noktayı bilmesi gerektiğinden iç denetimin etkin bir şekilde yapılması organizasyon adına kritiktir. Değişen çevre koşulları esnasında yasalar ve standartlarda farklılıklar gerçekleşebilir ve organizasyonun bu değişikliklerin farkında olarak yönetim kararlarını alabilmesi için iç denetimin danışmanlığına ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde organizasyonların itibarları zarar görebilir ve geri dönülemez zararlara yol açabilir. Bunun gibi bir çok sebepten dolayı organizasyonların iç denetim yaptırması bir gereksinimden çok zorunluluk halini almıştır. Yapılan denetimlerin etkin kılınması için üst yönetimin denetçileri en iyi şekilde desteklemesi gerekmektedir. Bu sayede organizasyonun devamlılığı güvence altına alınabilir.

1.2.1.4. İç Denetçiler ve İç Denetçilerde Bulunması Gereken Özellikler

İç denetçiler denetim raporlarını hazırlarken tarafsız ve bağımsız kalmalıdır ve hazırlamış oldukları raporu üst yönetime sunmalıdır. İç denetçiler denetim faaliyetini

icra ederken denetlediği diğer birimlerden sözlü ve yazılı destek alma yetkisine sahiptir ve denetim yaparken denetim faaliyeti haricinde farklı bir görev almamalıdır (Alptürk,2008: s.34).

Organizasyonlar hızlı değişen çalışma ortamına ayak uydurabilmesi için iş yapış şekil ve süreçlerini değiştirmek zorunda kalmıştır. Uzman kişilerden oluşan bir iç denetim birimi, nitelikli bir ekip olarak bu ortama karşı yönetime destek olmaktadır. Değişen dünyaya organizasyonların uyum sağlaması ve uyumun korunması organizasyonunun iç denetçilerinin entellektüel sermayeleri ve beceriyle mümkündür. Bundan dolayı güncel durumda denetçiler mali tablolar, hile, yasal uyum, çevre raporlama, kalite, bilgi teknoloji ve sistemleri gibi bir çok konu hakkında yetkin olmalıdırlar (Ramamoorti, 2003: s.10).

İç denetçilerin sahip olması gereken özellikleri Ramamoorti (2003) aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Eleştirel ve Analitik düşünebilen
- Sistem, kurum, bireylerin denetimlerini daha etkin hale getirebilmek için uygun metotların geliştirilmesinde çaba sarf eden
- İç kontrolle ilgili yeni kavramlar, teknikler ve temeller üzerine uzmanlaşmalı
- Fırsat ve risklerle ilgili farkındalık sahibi olmalı
- Bir denetim projesi için genel ve özel denetim amaçlarını geliştirebilmeli
- Denetim kanıtlarını toplayabilmeli ve değerlendirebilmeli (istatistiki ve istatistiki olmayan kanıtlar dahil olmak üzere)
- Denetim raporlarını farklı yapılarda farklı kişilere göre hazırlamayabilmeli
- İç denetimin takibinin yapabilmeli
- Mesleki anlamda etik kurallarına uygun davranış göstermeli ve bunlara hâkim olmalı
- Denetim raporlarının çeşitlerini bilmeli
- Farklı denetim raporlarına uygun denetim teknolojileri kullanabilmeli

İç denetçilerin organizasyonlara katma değer sağlamaları ve etkin olabilmeleri için TİDE (Türkiye İç Denetim Enstitüsü) aşağıdaki konulara önem vermenin gerektiğini belirtmiştir;

- İç denetim standartlarına hakim olmak uygun olarak davranmak
- Düzenli bir şekilde iç ve dış denetimlerini yaparak profesyonellik taahhüdü vermek
- Faaliyet gösterdiği organizasyonun kurum kültürüne hakim olmak
- Mesleki gelişim ve eğitim fırsatlarını takip ederek sürekli olarak kendini geliştirmek
- Uluslararası kabul gören denetmenlik sertifikalarına sahip olmak

Ayrıca iç denetçiler tarafsızlık ve bağımsızlık kavramlarını anlamalı ve riayet etmelidir. IIA iç denetim tanımında güvence ve danışmanlık hizmetleri açısından iç denetimin tarafsızlığı ve bağımsızlığının altını çizmektedir (Stewart ve Subramaniam, 2009: s.05).

1.2.1.5. İç Denetçilerin Yetkinliği

Yönetim kademesinin geleceğe yönelik karar alabilmesi ve öngörüsünü genişletebilmesi için gerekli olan kaliteli ve objektif bilgiyi organizasyon dahilinde bulunan mesleki yetkinliğe sahip iç denetçiler vasıtasıyla zamanında ve doğru bir biçimde elde edebilir. İç denetçinin sahip olduğu yetkinlikler bağlı buldukları organizasyonlar için güvence niteliği taşır (Abdioğlu, 2008: s.101).

İç denetçilerin bilgi ve tecrübesiyle organizasyon risk yönetimi, faaliyet süreçleri ve kontrol sistemlerinin etkin çalışmasına, aynı zamanda hile gibi istenmeyen durumların engellenmesine büyük katkı sağlar. (Deloitte, 2008: s.3).

Etkin bir Kurumsal yapı kurmayı hedefleyen organizasyonlar, hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterecek iç denetim anlayışına sahip olmalıdırlar. İç denetim birimi oluşturacakları mesleki yetkinlik statüleri ile hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşacaklardır (Abdioğlu, 2008: s.101).

1.2.1.6. Rapor Türleri

İç denetim raporları, uygulanan denetim türü, yönetimin talebi ve denetimin hedefine göre farklılıklar gösterebilir. En sık kullanılan rapor türleri şunlardır (Ünlen, 1988: s.70.);

- Sözlü Raporlar
- Kısa Not Şeklinde Raporlar
- Mektup Şeklinde Raporlar
- Anket Şeklindeki Raporlar
- Resmi Raporlar

- Sözlü Raporlar:** Sözlü raporlar, acil olarak önlem alınması gereken durumlarda bilgilendirme ve diğer rapor türlerine destek olması veya tamamlaması için kullanılır. Yazılı olmayışından kaynaklı tatmin edici olmazlar.
- Kısa Not Şeklinde Raporlar:** İç denetimin süreklilik arz ettiği durumlarda daha çok karşımıza çıkmaktadır. İç denetçi raporlama yetkisini hızlı bir şekilde kullanmak zorunda kaldığı durumlarda bu tür raporlara baş vurur.
- Mektup Şeklinde Raporlar:** Bu raporlar kısa not şeklinde raporlar gibi üst yönetime sunulan ve resmi olmayan bir rapordur. Özellikle sıklıkla denetim gerektiren konular üzerine kullanılır.
- Resmi Rapor:** Üst yönetim tarafından tercih edilen, yönetime tavsiyeler bölümü bulunan ve karar almada destek sağlayıcı bilgileri bulunduran rapor türüdür. Resmi raporlar denetim faaliyeti sonunda hazırlanan imzalı dökümanlardır. Diğer türler denetim arasında kullanılır.

1.2.2. Dış Denetim

Dış denetim, kamu düzeni ve yararı açısından yasal olarak yetkili kılınmış organlar tarafından yapılabileceği gibi, bağımsız muhasebe uzmanları tarafından da yapılabilir. Dış denetim de, aynen iç denetimde olduğu gibi, dar ve geniş anlamda olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dar anlamda dış denetim, sadece devlet organları tarafından yapılan denetimdir. Geniş anlamda dış denetim ise, ortaklık dışı özel ve

kamu kuruluşları tarafından yapılan denetimi ifade eder. Bu denetimin ortaklık dışındaki tarafsız kişi ve kuruluşlarca yapılması, iç denetimden ayrılan en önemli özelliğidir (Türk, 1999: s.45).

1.2.2.1. Bağımsız Dış Denetim

Bağımsız dış denetim, denetlenen ortaklığın elemanlarınca yapılmaz. Bağımsız dış denetçinin denetlediği ortaklığın yönetimi ile herhangi bir ilişkisi yoktur. Dış denetçi, işletmenin mali tablolarının gerçek durumu yansıtmayı yansıtmadığını genel kabul görmüş denetim ve muhasebe ilkelerine göre incelerken, iç denetçinin yaptığı denetimin kapsamı çok daha geniştir. Ayrıca, dış denetçiden farklı olarak, iç denetçi, işletmede tüm hesap dönemi boyunca kesintisiz faaliyet gösterir (Akarkarasu, 2000: s.17-18).

Bağımsız denetim çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Öğretide yapılmış kapsamlı bir tanıma göre bağımsız dış denetim, “mali tabloların ait oldukları işletmenin mali durumu ile faaliyet sonuçlarını doğru olarak aksettirilip aksettirilmediğinin ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygunluğunun incelenip, sonucun bir raporla tevsik edilmesi işlemidir” (Çömlekçi, 1976: s.5-6).

Sermaye piyasasında, bağımsız denetime ilişkin esasları belirleme görevi Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)'na verilmiştir. Kurul, gerektiğinde elektronik ortam da dahil olmak üzere bağımsız denetim faaliyetine ilişkin esasları belirlemek; 01.06.1989 tarihli 3568 sayılı Kanuna göre denetlemeye yetkili olanları ve sermaye piyasasında bağımsız denetleme faaliyetinde bulunacak kuruluşların kuruluş şartlarını ve çalışma esaslarını Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB) ile istişarede bulunarak belirlemek ve bu şartları taşıyanları listeler halinde ilan etmek (SPK m.22/d); kamunun zamanında yeterli ve doğru olarak aydınlatılmasını sağlamak amacıyla, genel ve özel nitelikte kararlar almak ve her türlü mali tablo ve raporlar ile bunların bağımsız denetimlerini, sermaye piyasası araçlarının halka arzında yayımlanacak izahname, sirküler ve sermaye piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek önemli bilgilerin kapsamını, standartlarını ve ilan esaslarını tespit etmek ve bu konularda tebliğler yayımlamak (SPK m.22/e) konularında görevli ve yetkilidir.

Bağımsız dış denetim sürekli, sınırlı ve özel denetim olmak üzere üç şekilde yapılır. Seri X No: 22 sayılı Tebliğde, sürekli bağımsız denetim yerine sadece bağımsız denetim kavramı kullanılmıştır (Seri X No:22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri- m.5/I). Bağımsız denetim; sürekli bağımsız denetimi, incelemeyi (sınırlı bağımsız denetim) ve özel denetimi içine alan bir üst kavram olduğu için, “sürekli bağımsız denetimi” ifade etmek için sadece “bağımsız denetim” kavramını kullanmak uygun değildir. Bu durum kavram kargaşasına neden olmaktadır.

1.2.2.1.1. Bağımsız Dış Denetimin İşlevleri

1.2.2.1.1.1. Bilgilendirme İşlevi

1990’lı yıllardan itibaren dışa açılma, küreselleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda yabancı sermayenin artan bir ivme ile Türkiye’ye girmeye başlaması, sermaye piyasalarında kamuyu aydınlatma ihtiyacını karşılayacak finansal bilgilere duyulan ihtiyacı giderek arttırmıştır (Küçüksözer ve Sayar, 2002: s.50). Yatırımcılar bilgi sahibi olmadıkları konularda doğal olarak yatırım yapmada istekli olmayacaklardır (Sayar, 2001: s.74). Kamuyu aydınlatma ilkesinin temel amacı, yatırımcıları risklerden korumak değil, risklere karşı bilinçlendirmektir. Bilgi, sermaye piyasasında yer alan bütün ilgililer için önem taşımaktadır. Bağımsız dış denetimin en önemli fonksiyonlarından biri bilgilendirme işlevidir. Böylelikle tasarruflarını menkul kıymetlere yatırım yaparak değerlendiren hisse senedi sahiplerine daha bilinçli ve doğru olarak yatırım yapabilme imkanı sunulmuş olacaktır (Gül ve Ergül, 2004: s.55).

Mali tabloları hazırlamakla görevli olan yönetim kurulu; bilgisizlik, dikkatsizlik, ihmal veya hileler sonucu gerçeği yansıtmayan mali tablolarla bilgi kullanıcılarını yanıltabilir. Mali tablolar gerçeği yansıtsa bile, bu husus denetim raporuyla doğrulanmadığı sürece daima bir tereddüt mevcut olacaktır. Bu yüzden, işletme dışından yapılacak bir denetim, bilgi kullanıcıları açısından çok önem taşımaktadır. Bağımsız denetçiler kullanılarak, bilgilerin doğruluğunu bağımsız ve tarafsız olarak tespit edilebilecek ve böylelikle bilgilendirme işlevi de gerektiği şekilde yerine getirilmiş olacaktır (Demirkan, 1998, s: 12).

1.2.2.1.1.2. Koruyucu İşlevi

Bağımsız dış denetimin bir başka faydası da, tasarruflarını sermaye piyasasında değerlendirmek isteyen yatırımcılara sunulan bilgilerin eksiksiz ve mümkün olduğunca gerçeği yansıtmasını sağlayarak yanıltıcı işlem ve uygulamaları engelleyerek potansiyel yatırımcıları korumaktır.

Kayıt tutma hatalarının mali tabloları etkilemeleri nedeniyle, dış denetim ile bu hatalar en aza indirilebilmekte, böylece denetime tabi tutulan firma yanında hisse senedi sahibi yatırımcılar da bu hataların yol açabileceği zararlardan korunabilmektedir (Baran ve Kudret, 1997: s.1).

Koruyucu işlevin bir başka yönünü de işletmeyi yönetenlerin kötü niyetli faaliyetlerine karşı korunmasıdır. Bağımsız denetim ile işletme aleyhine yapılmış hatalar ortaya çıkacağı için işletmenin zarara uğraması önlenebilecektir. Dış denetim sonucu doğru ve güvenilir bilgi sağlanarak işletme verimini yükseltmek ve iyileştirmek mümkün olduğu gibi, doğru yönetim politikalarının oluşturulmasına da imkan sağlanmış olacaktır. Bağımsız dış denetim raporu, denetim yapıldığı anda işletmenin mali durumunun ne olduğunu nesnel bir biçimde ortaya koyar, işletme yönetimine işletmenin olumlu ve olumsuz yönlerini göstererek önceden önlem alınmasına olanak sağlar. Elde edilen kaliteli ve güvenilir bilgiler işletme yöneticilerinin geleceğe ilişkin isabetli ekonomik kararlar verebilmesinde etkili olur.

1.2.2.1.1.3. Caydırıcılık İşlevi

Kamuya açıklanacak mali tabloların, ortaklığın faaliyetlerinden sorumlu kişilerce hazırlanması bunların muhasebe verilerini kendi çıkarları doğrultusunda düzenlemesi gibi bir tehlikeyi de beraberinde getirmektedir. Böylece etkin denetlemenin olmadığı ortamlarda çeşitli yollarla ortaklık için yanlış imajlar oluşturulabilir. Mali tabloların bağımsız denetçiler tarafından doğruluk ve güvenilirliklerinin araştırılması, ortaklık yöneticilerini şirket faaliyetlerini dürüst bir şekilde yürütmeye sevk eder. Çünkü, böyle bir denetim sonucunda yönetimin hukuka aykırı ve ortaklık aleyhine sonuç doğuran işlemleri açığa çıkmış olacaktır. Yöneticilerin bağımsız dış denetime tabi olması, sermaye piyasasında ve

kamuoyunda ortaklık yönetimine karşı güven duyulabilmesi için zorunludur (Uman, 1985: s.23).

Mali tabloların kullanıcıları ile mali tabloların hazırlanmasından sorumlu olan ortaklık yöneticileri arasında mevcut veya olası bir çıkar çatışması her zaman imkan dahilindedir. Halka açık anonim ortaklıklar tarafından yatırımcıya sunulan finansal bilgiler incelenip bunun sonucunda hazırlanacak raporlar kamuoyunu aydınlattığından yöneticilerin, denetçilerin, ortaklıkta hakim durumda bulunan gerçek ve tüzelkişilerin planladıkları manipule hareketleri daha başlangıç aşamasında önlenebilecektir.

1.2.2.1.1.4. Ekonomik İşlevi

Kamuoyunu ve yatırımcıları bilgilendirmeksizin, sermaye piyasasında yatırıma özendirmek mümkün değildir. Bunun için de mutlaka halka açık anonim ortaklıklar hakkında tarafsızca hazırlanan ve güvenilir hale getirilmiş bilgilere ihtiyaç vardır. Bankalar, hükümet, iş çevreleri gibi pek çok kesim ekonomik kararlar alırken yaygın olarak bağımsız denetimden faydalanırlar. Bağımsız dış denetim sistemi sayesinde yatırımcılar piyasaya güven duyarak daha fazla yatırıma yönelebilecek, bu da makrodüzeyde bir ekonomik gelişme ve kalkınmayı beraberinde getirecektir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalar açısından bakıldığında yabancı yatırımcının ülkeye çekilebilmesi için piyasanın açıklık ve doğruluğunun sağlanması daha bir önem kazanmaktadır. Sermaye piyasasına yatırım kararlarında temel noktayı oluşturan mali tablolar, gerçek durumu yansıtıp yansıtmadığı bağımsız denetim ile tespit edildikten sonra ancak yatırımcı açısından bir anlam ifade edecektir (Kiracı, 2005: s.104).

Yatırımcılar için gerekli olan güven sağlanarak tasarrufların yurt içi yatırımlara dönüştürülmesi ve böylece iktisadi kalkınmanın etkin ve yaygın bir hale getirilmesi kadar, Türkiye'ye yabancı sermaye akımının ve bunların sonucu olarak teknoloji transferinin sağlanması bakımından da bağımsız dış denetim önemlidir.

Piyasaya yatırımcının girmesinden daha önemli bir başka konu ise yatırımcının bu piyasada kalmasının temin edilmesidir. Yatırımcının piyasa içinde kaldığı sürece

menkul kıymeti veya dahil olduğu sektörü değiştirmesi önemli değildir. Yatırımcının piyasada kalmasını sağlayacak olan da etkin bir denetim sistemidir.

1.2.2.1.2. Bağımsız Dış Denetçinin Nitelikleri

Denetim işini yerine getiren kişilerin gerekli mesleki eğitimi almış olmaları gerekmektedir (Kavut vd., 2009: s.21). Bununla birlikte 25 Ocak 2013 tarihli ve 28539 sayılı resmi gazetede yayımlanmış olan Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumundan: Bağımsız Denetim Yetkilendirme Tebliği'ne göre denetçilerin aşağıdaki şartları sağlamaları gerekmektedir:

- a) Hukuk, iktisat, maliye, işletme, muhasebe, bankacılık, kamu yönetimi ve siyasal bilgiler dallarında eğitim veren fakülte ve yüksekokullardan veya denkliği Yükseköğretim Kurulunca tasdik edilmiş yabancı yükseköğretim kurumlarından en az lisans seviyesinde mezun olması veya diğer öğretim dallarından lisans seviyesinde mezun olmakla beraber bu fıkrada belirtilen bilim dallarından en az lisansüstü seviyesinde diploma almış olması,
- b) Meslek mensubu olması,
- c) Türkiye'de yerleşik olması,
- ç) Medeni hakları kullanma ehliyetine sahip bulunması,
- d) Yönetmeliğin 15 inci maddesinde belirtilen uygulamalı mesleki eğitimi tamamlamış olması,
- e) Yönetmeliğin 16 ncı maddesinde belirtilen denetçilik sınavında başarılı olması,
- f) 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanununun 53 üncü maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile; kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış veya hükmün açıklanması geri bırakılmış olsa sssbile devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, milli savunmaya karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçlarından mahkûmiyeti olmaması,
- g) Faaliyet izninin daha önce Kurum tarafından iptal edilmemiş olması,

ğ) Bağımsız denetim mesleğinin gerektirdiği şeref ve haysiyete uymayan bir durumunun bulunmaması, olumsuz bir itibara sahip olmaması, şartlarını taşıması gerekir.

1.2.2.2. Sürekli Denetim

Sürekli denetim, her yıl yapılan ve gerekli tüm denetim tekniklerini kapsayan denetim şeklini ifade eder (Sermaye Piyasasındaki Bağımsız Dış Denetleme Hakkındaki Yönetmelik m.8/I). Halka açık anonim ortaklıklarda, Sermaye Piyasası Kurulu düzenlemeleri çerçevesinde hazırlanması ve kamuya açıklanması zorunlu yıllık mali tabloların tümünün sürekli denetimden geçmesi zorunludur. Halka açık anonim ortaklıklar bu niteliği kazandıkları hesap dönemi başından itibaren sürekli denetlemeye tabidirler (Seri XI No:25 sayılı Tebliğ87 m.720).

Bağımsız sürekli denetimin her yıl yapılmasından kastedilen, sürekli denetimin yıl sonu veya bitiminde değil; herhangi bir dönem veya süre sınırlaması yapılmaksızın ait olduğu yıl dönemi içerisinde mali tablo kalemlerinin niteliği ve hacmi gözönünde bulundurularak, denetçinin belirleyeceği aralıklarla bağımsız denetimin başlangıç tarihinden, sonuçlandığı tarihe kadar devamlı yapılmasıdır (Yavaşoğlu, 2001: s.24).

1.2.2.3. İnceleme (Sınırlı Denetim)

İnceleme (sınırlı bağımsız denetim), ara dönem mali tabloların, Kurul tarafından yayımlanan finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarının öncelikle bilgi toplama ve analitik inceleme teknikleri kullanılarak denetlenmesidir (Seri X No:22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri/m).

Sınırlı denetim tek başına ayrı sözleşmeye konu olabilecek bir denetim faaliyeti değildir. Varlığı sürekli denetim sözleşmesinin varlığına tabi olan ancak sürekli denetimi yapacak bağımsız denetim kuruluşu tarafından yapılabilecek bir denetimdir. Bağımsız denetim kuruluşu ile bağımsız denetim hizmeti ilişkisi devam ederken, ayrı bir bağımsız denetim kuruluşu ile sınırlı bağımsız denetim sözleşmesi imzalanamaz (Seri X No: 22 sayılı Tebliğ –İkinci Kısım- m.18/II). İnceleme, ayrı bir sözleşmeye

dayalı olarak yapılabileceği gibi, genel bağımsız denetim sözleşmesine bağlı olarak da yapılabilir (Seri X No:22 sayılı Tebliğ –Otuzdördüncü Kısım- m.4/I).

İnceleme, yıllık mali tabloların bağımsız denetimi çalışmasında uyulması gereken tüm etik ilkelere uymak suretiyle gerçekleştirilir (Seri X No:22 sayılı Tebliğ – Otuzdördüncü Kısım- m.3/III).

Halka açık anonim ortaklık, “hisse senetleri halka arzedilmiş olan veya halka arzedilmiş sayılan anonim ortaklıklardır” (SPK., m.3/g). Pay sahibi sayısı 250'yi aşan anonim ortaklıkların hisse senetleri halka arz olunmuş sayılır ve bu anonim ortaklıklar, halka açık anonim ortaklık hükümlerine tabi olurlar (SPK, m.11/I). Halka arz, sermaye piyasası araçlarının satın alınması için her türlü yoldan halka çağrıda bulunulmasını; halkın bir anonim ortaklığa katılmaya veya kurucu olmaya davet edilmesini; hisse senetlerinin borsalar veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda devamlı işlem görmesini; SPK'ya göre halka açık anonim ortaklıkların sermaye artırımları dolayısıyla paylarının veya hisse senetlerinin satışını ifade eder (SPK, m.3/c).

Halka açık anonim ortaklık statüsündeki ortaklıklardan, hisse senetleri menkul kıymet borsalarında veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem gören anonim ortaklıkların, altı aylık ara dönem mali tablolarını incelemeyen (sınırlı bağımsız denetim) geçirmek zorundadırlar (Seri X No:22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümlerim. 5/II; Seri XI No:25 sayılı Tebliğ m.720).

Bunun dışında kalan halka açık anonim ortaklıklar, sermaye piyasası araçlarının halka arzında veya mevcut paylarının hissedarları tarafından halka arzıyla sınırlı olmak üzere SPK'nın sermaye piyasası araçlarının kayda alınmasına ilişkin düzenlemelerinde öngörülen ara dönem finansal tabloları sınırlı bağımsız denetime tabidir (Seri X No:22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri- m.5/III).

1.2.2.4. Özel Durumlarda Yapılan Denetim

Sermaye Piyasası Kurulu; halka arzda, kayıtlı sermaye sistemine geçişte, bu Kanun kapsamındaki anonim ortaklık ve sermaye piyasası kurumlarının tasfiyesi, devri, birleşmesi ve nevi değiştirmelerinde bağımsız denetim raporu isteyebilir (SPK

m.16/III). Bu bağlamda, sermaye piyasası araçlarının halka arzı için Sermaye Piyasası Kurulu'na başvuru sırasında veya birleşme, bölünme, devir ve tasfiye durumunda bulunan işletmelerin herhangi bir tarih itibariyle düzenlenmiş mali tablolarının denetlenmesi özel denetimdir (Seri X No: 22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri-m.6/I).

Özel bağımsız denetimin, sürekli bağımsız denetime bağlı değildir. Başka bir bağımsız denetim kuruluşu ile bağımsız denetim hizmeti ilişkisi devam ettiği halde, ayrı bir bağımsız denetim kuruluşu ile de özel bağımsız denetim sözleşmesi imzalanabilir (Seri X No: 22 sayılı Tebliğ –İkinci Kısım- m.18/II). Özel denetim çalışmasının, bağımsız denetim sözleşmesinin imzalandığı tarihte başladığı Kabul edilir (Seri X No: 22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri-m.6/III).

Özel denetimde, denetlenecek mali tabloların bağımsız denetim çalışmasının başladığı ay sonu veya daha sonraki bir tarih itibariyle hazırlanmış olması gerekir (Seri X No: 22 sayılı Tebliğ –Başlangıç Hükümleri-m.6/II). Özel bağımsız denetim çalışması da, sürekli bağımsız denetimde olduğu gibi sürdürülür ve denetim sonucu rapora bağlanır.

1.3. İdari Denetim

Kamu idaresi (çeşitli sistemlere göre bakanlıklar, yetkili makam veya komisyonlar) tarafından kuruluştaki ve işleyişte yapılan denetim de dış denetim kavramına dahildir⁸⁹. Anonim ortaklıkların denetiminde özellikle Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Sermaye Piyasası Kurulu'nca yapılan denetim önem taşır (Karayalçın, 1988:s.222).

Halka açık anonim ortaklıklar, anonim ortaklık olarak bir yandan TTK hükümleri gereğince Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın (TTK, m.274), dış denetimine tabi olurken, diğer yandan SPK ve ilgili mevzuat gereğince Sermaye Piyasası Kurulu'nun dış denetimine tabidirler (Ünal, 1999:s.213-215).

Sermaye Piyasası Kanunu'nun 1. maddesinde; bu kanunun konusu tasarrufların menkul kıymetlere yatırılarak halkın iktisadi kalkınmaya etkin ve yaygın bir şekilde

katılmasını sağlamak amacıyla sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını, düzenlemek ve denetlemek olarak belirtilmiş ve bu kanunla verilen görevleri yapmak üzere tüzeltişiliğe haiz, Sermaye Piyasası Kurulu kurulmuştur (SPK, m.17/I). Bu kapsam dahilinde Sermaye Piyasası Kurulu idari nitelikte dış denetleme yetkisine sahip olup, bu inceleme ve denetlemeler sonucunda kanunda öngörülen tedbirleri almaya da yetkilidir (SPK, m.22,45,46). Bağımsız denetlemeden geçmiş mali tablo ve raporlar, bağımsız denetim kapsamında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından incelenmiş belgeler sayılır. Ancak mali tabloların bağımsız denetimden geçmesi, Kurulun denetleme ve inceleme yetkilerini ortadan kaldırmaz. Sermaye Piyasası Kurulu'nun inceleme ve denetleme yetkileri saklıdır (Sermaye Piyasasındaki Bağımsız Dış Denetleme Hakkındaki Yönetmelik, m/7).

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan denetim ile bağımsız dış denetimin kapsamı farklıdır. Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yapılan denetim kamusal idari denetim niteliğindedir. Bağımsız denetim kuruluşları tarafından yapılan denetim, genellikle muhasebe denetimi iken, Sermaye Piyasası Kurulu denetçileri tarafından yapılan denetim çoğunlukla hukuka uygunluk denetimi şeklindedir (Karayalçın, 1988: s.205).

İKİNCİ BÖLÜM

2. Faaliyet Denetimi Kavramı

2.1. Faaliyet Denetiminin Gelişimi ve Tanımı

Küreselleşme ile birlikte rekabet koşulları ve bununla beraber işletmelerin hedefleri de değişim geçirmiştir. Müşteri taleplerini yanıtlayabilmek, yönetim hedeflerinin çalışanlara ulaşabilmesi ve gelişen teknolojinin işletme içerisinde uygulanabilmesi gibi işletmeler için yeni amaçlar doğmuştur. Bu amaçlarla birlikte faaliyet denetimi de ortaya çıkmıştır.

Faaliyet denetimi örgüt yapısı, iş akışları, iç denetim sistemleri üzerinde durarak işletme başarısının saptanmasına dair çalışmalar ortaya koyar. İşletme faaliyetlerini düzenli olarak inceleyerek çıktılar için kullanılan kıt kaynağın etkinlik, etkinlik ve verimliliği ile ilgili sonuçlar çıkartır.

Faaliyet denetimi, işletmenin faaliyetlerinin tümünü veya bir bölümünü sistematik bir şekilde gözden geçirmeyi, kaynakların verimli, etken ve etkili kullanılması arasındaki ilişkiyi inceleme olanağı sağlar. Bu denetimin amacı işletmenin performansını ölçmek ve işletmenin gelişmesi için tavsiyelerde bulunmaktır. İşletmelerde faaliyet denetiminin önemi son yıllarda artmakta olup, bu trendin gelecekte de süreceği anlaşılmaktadır. Örgütün tamamı veya bir bölümü, şubelerinden birisi, üretim, finans ve pazarlama gibi bölümleri denetimin konusunu oluşturabilir. Faaliyet denetiminde kullanılan kriterleri belirleme subjektif bir konu olduğundan, faaliyet denetimi yönetim danışmanlığına da benzer (Kepekçi, 1996: s.3).

2.2. Faaliyet Denetiminde Kullanılacak Performans Ölçüm Kriterleri

Faaliyet denetimi, bir organizasyonun ve ya mevcuttaki faaliyetlerinin bir kısmının sistematik olarak gözden geçirilerek, kullanılan kaynakların verimli ve etkin kullanımıyla ilgilenmektedir (Kiracı, 2003: s.32).

Performans, bir bireyin ya da bir organizasyonun hedeflerine olan yakınlık-uzaklığının nitel ve nicel olarak çıktısıdır. Organizasyonel faaliyetin performans hedeflerinin belirlenebilmesi için bir takım standartlardan destek alınır. Performans standartları o faaliyete yönelik sabit bir referans noktası olarak belirlenir. Performans standartlarının belirlenebilmesi için üretim kaynakları, üretilen ürün miktarı, verilen hizmet bedelleri, kalite standartları vb. ürün-hizmet bazlı teknikler kullanıldığı gibi ayrıca, insan kaynağı, bilgi kullanımı, çalışan motivasyonu gibi insana dayalı teknikler de kullanılır. Bunların yanı sıra mali olarak, maliyet etütleri, zaman etütleri, maliyet muhasebesi gibi tekniklerden yararlanılır (Akal, 1992: s.125).

Standartlar aşağıdaki gibi farklı türlerle belirlenebilir;

- Tarihi standartlar, organizasyonun geçmiş yıllardaki faaliyetlerine ilişkin verilerin esas alınarak saptanmasıdır.
- Sektör standartları, organizasyonun hizmet verdiği sektöre ilişkin verilerin esas alınarak saptanmasıdır.
- İdeal-hedef standartlar, organizasyonun hizmet verdiği sektördeki en başarılı organizasyonların verilerinin esas alınarak saptanmasıdır.
- Bütçe standartları, organizasyonun cari bütçesindeki verilerin esas alınarak saptanmasıdır.

Bir faaliyetin performansı değerlendirilirken ilgisiz standartlar kullanılması, organizasyonun kontrol işlevine zarar verecektir. İlgisiz standartlarla performans ölçümü yapmaya çalışmak ciddi sorunlar ortaya çıkaracaktır. Yönetim, ilgisiz standartlar nedeniyle hatalı ve geçersiz kararlar verebilir. Doğru standartlar denetmen-denetçiler tarafından belirlenmelidir. Faaliyet denetiminde standartlar,

kalite, zaman, miktar veya maliyet kavramlarıyla belirlenmelidir (Baş ve Artar, 1991: s.13-15).

Performansın etkenliği ve etkililiği bu standartlar doğrultusunda denetlenebilir. Performans etkenliği, hedeflenen çıktıya ulaşmak için kullanılan tüm kaynakların cari değerlerinin oranlanmasıdır. Performans etkililiği ise hedeflenen çıktıyla olan mutlak uzaklığın gösterilmesidir. Organizasyonun faaliyet performansı, organizasyona ilişkin üç temel soruya yanıt olur (Akal, 2011: s.1).

a) Neredeyiz?

Organizasyonun içinde bulunduğu mevcut durum ve mevcut kaynaklar incelenerek yanıt verilebilir. Faaliyet etkenliği ve etkinliğinin denetlenmesi bu sorguda gerçekleştirilir.

b) Daha Ne Kadar iyi Olabiliriz?

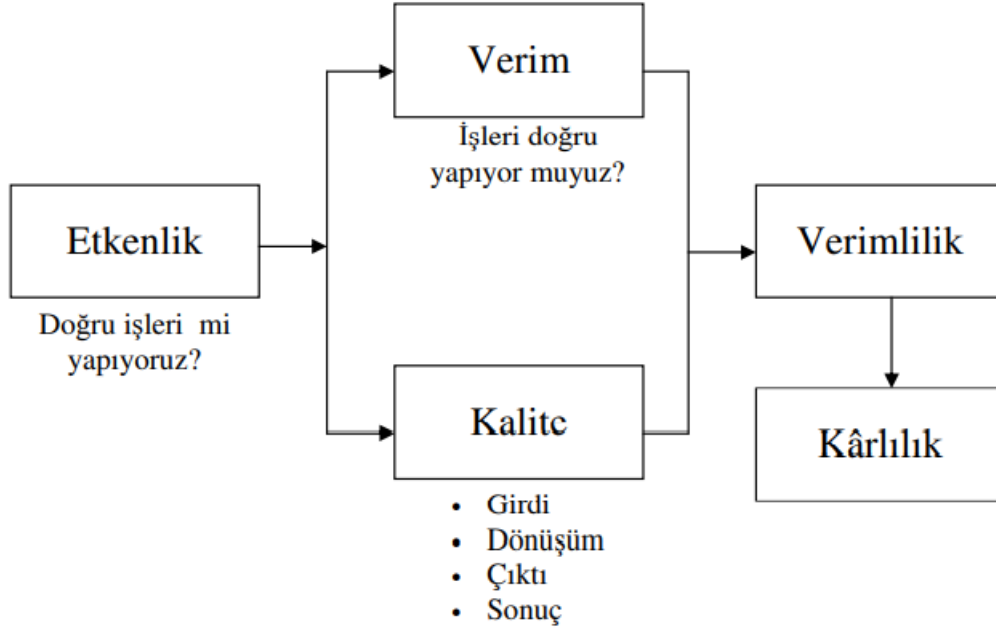
Mevcut durumda organizasyonun sahip olduğu potansiyeli ölçmek için bu sorudan yararlanılır. Bu sayede organizasyonun saklı kalan değerlerinin ortaya çıkartılması beklenir.

c) Nerede Olmalıyız?

Organizasyonun mevcut konumunda meydana gelen gelişmeler ile hedeflenen ideal başarının yakalanması için geleceği yönelik durumunun gözden geçirek alması gereken aksiyonların belirlenmesi amaçlanır. Bu sayede organizasyon sürekli değişimlere karşı refleks göstermesi daha kolay hale gelecektir. Gerekliliği öngörülen değişikliklerle beraber performans standartları gözden geçirilerek kontrol işlevinin kalitesi artırılır.

Aşağıdaki şekil ile performans boyutları arasındaki ilişkiyi görselleştirebiliriz. İşletmelerin dengeyi sağlayabilmeleri adına önceliklerini şekildeki sıra ile soldan sağa doğru takip ederek oluşturmalıdır. Yönetim birinci olarak etkenliğe özen göstermeli ardından kalite ve verime odaklanmalıdır. Üç boyut da başarılı bir şekilde

yönetilirse verimlilik takip edecektir ve organizasyon kısa dönemde karlılık beklentisi içinde olacaktır. Organizasyonun uzun dönemli beklentisi ise sürekliliğini sağlamak, büyümek ve en iyiye ulaşmak olacaktır (Akal, 2011: s.49).



Sekil 1 – Performans Boyutlarının İlişkisi(Akal, 2011: s.48)

Aslında operasyonel, yönetimsel ve idari başarımın belirlenmesi ve bu alanlara ilgili tüm çalışmalar Faaliyet Denetimi'nin kapsamında incelenebilmektedir. Yapılan denetim finansal denetimden oldukça büyük oranda farklılık göstermekle birlikte amacı yalnızca denetimin gerçekleştirileceği faaliyete bir yarar sağlaması olup; böylesi bir denetim bağımsız denetçiler, kamu denetçileri veya iç denetçiler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Carmichael vd 1996: s.624).Bağımsız denetim sonuçları yönetim, ortaklar, yatırımcılar, organizasyonun çevresi, kamuoyu gibi ilgililer ile paylaşılırken, faaliyet denetiminin de bu gibi paylaşımların yapılması zorunlu değildir; raporlar ilgili departman ile paylaşılır. Bununla birlikte faaliyet denetimi biririnden farklı alanlarda uygulanılabileceğinden, bulgular ve tavsiyelerin yer aldığı denetim raporu hazırlanır (Arens, 2002: s.773). Faaliyet denetimi kapsamında performans denetimi de yapılarak, gelişime açık ya da gelişim alanlarının tespitiyle beraber öneride bulunmaktır (Doğan ve Tanç, 2008: s.239-259). Örgütsel performansının değerlendirilmesi, faaliyet denetiminin en temel hedeflerinden biridir. Faaliyet denetiminde kullanılabilecek üç önemli ölçütten bahsedebiliriz. Bunlar ekonomiklik, verimlilik ve etkinliktir. **Ekonomiklik**, en

uygun fiyatlarda, gerekli kalite ve miktarda emtia veya hizmetlerin istenilen zamanda sağlanmasıdır. **Verimlilik**, faaliyetlerce kullanılan emtia, beşeri ve nakdi sermayeden olabildiğince yüksekverim elde edilmesidir. **Etkinlik ise** planlanan çıktı ve gerçekleşen çıktının arasındaki ilişkidir (Can ve Uyar, 2010: s.27).

GÖSTERGE	ANLAMI	FORMÜL
Ekonomiklik(Tutumluluk)	En az hammadde maliyetiyle en iyi kalitenin elde edilmesi	$x = \frac{\text{Fiziksel Girdi}}{\text{Girdi Maliyeti}}$
Verimlilik	Belli miktardaki hammadeden maksimum ürünün yada belli bir ürünün minimum hammadde ile elde edilmesi	$x = \frac{\text{Fiziksel Çıktı}}{\text{Fiziksel Girdi}}$
Etkinlik	Beklenen (planlanan) ürünün değerinin fiili çıktıya oranı	$x = \frac{\text{Çıktı Değeri}}{\text{Fiziksel Çıktı}}$

Şekil 2: Performans Göstergeleri Formülleri (Can ve Uyar, 2010: s.27)

Bununla birlikte faaliyet denetiminin işletmelere çok sayıda katkısı mevcuttur. Daha açıklayıcı hale getirebilmek amacıyla faaliyet denetiminin işletmeler açısından beraberinde getirdiği katkılar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır;

- Organizasyonun faaliyet performansını değerlendirerek, gelişim fırsatlarının belirlenmesi ve önerilerde bulunulması
- Organizasyonun lojistik prosedürlerinin geliştirilmesi
- Organizasyonun satın alma prosedürlerini, operasyonel etkinlik ve etkililiğini inceleyerek maliyet azaltmak
- Çalışma koşullarını geliştirerek verimliliğin artışına katkıda bulunma (Glickman, 1985: 90-91)
- Planların uygulanabilirliğinin öğrenilmesi
- Kaynak kullanımındaki hatalar dahilinde, faaliyet denetimleri hakkında bilgi vermesi
- Hizmet kalitesinin geliştirilmesi

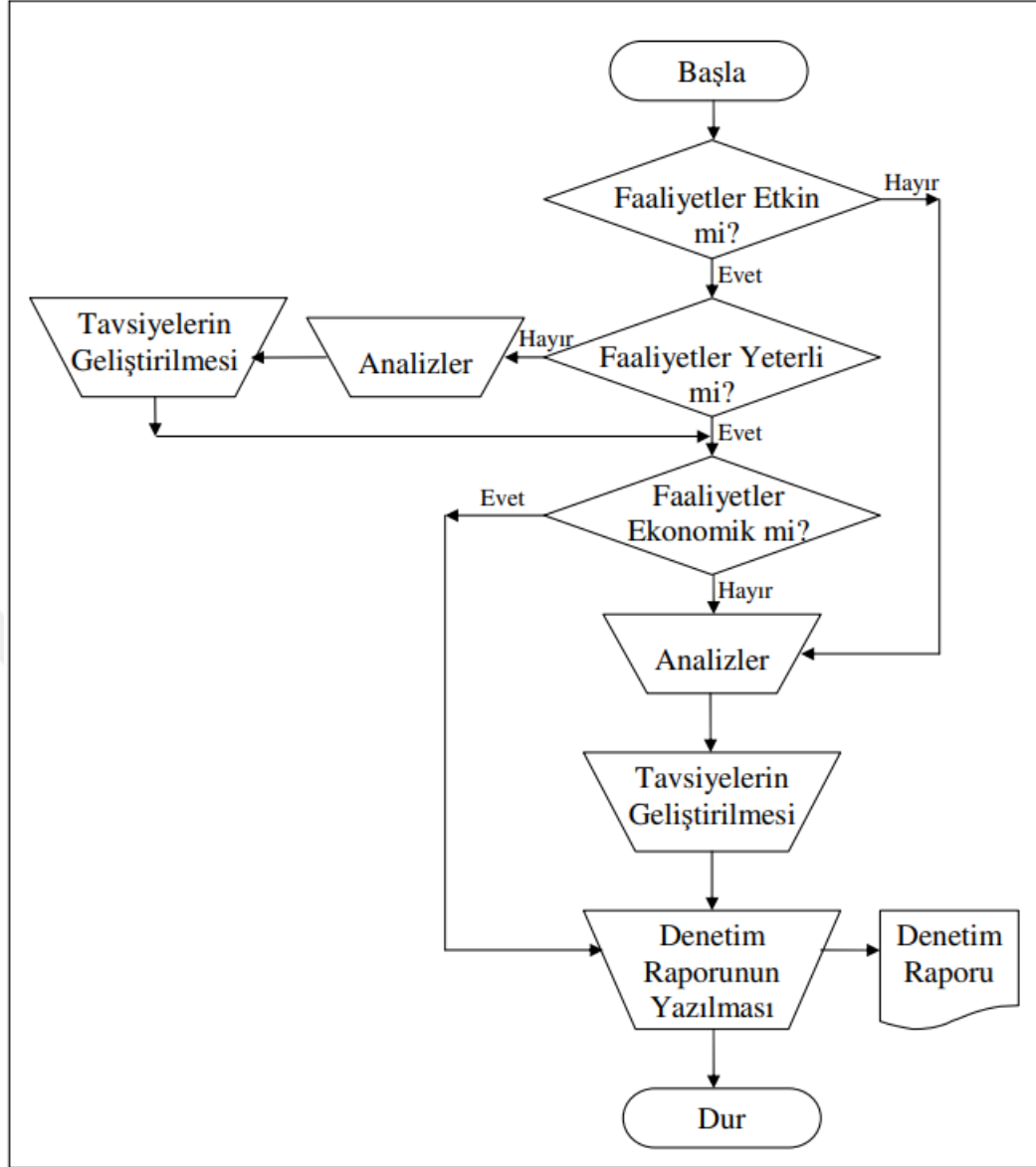
- Cari uygulamaların etkinleştirilmesi
- Birim yöneticilerinin, organizasyonel başarıya odaklanmalarına katkı sağlaması
- Çalışan devamına ve çalışan güçlendirmeye katkı sağlaması
- Bütçe tahsislerinin ve harcamalarının denetlenmesi
- Organizasyonu fırsat ve tehditlere karşı hazırlıklı hale getirildiği konusunda güven sağlaması
- Organizasyonel bilinirliği artırması ve sürdürülmesine katkı sağlaması (Sarıoğlu, 2011: s.45).

2.3. Faaliyet Denetimi Süreci ve Türleri

Denetlenen(işletmeler), faaliyet denetimlerinden beklentileri yalnızca kayıt ve dökümanların kontrol etmesini değil bununla birlikte kendisine verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, zayıfların azaltılması ve nihayetinde karlılığın artırılmasını bekler. Beklentiyi karşılayabilmek adına denetçiler faaliyet denetim sürecinde üç temel kaynaktan destek almalıdırlar (Milton, 1989: s.136);

- a) Yetenekli ve yeterli personel
- b) Doğru hazırlanmış bir denetim planı
- c) Üst yönetimin desteği

Aşağıdaki 3 numaralı şekilde görebileceği gibi belli bir faaliyet için faaliyet denetiminde izlenmesi gereken yolu gösteren özet bir akış diyagramı ile anlatılmıştır. Şekil üzerinden anlaşılan, faaliyet denetiminde belirlenmiş olan konu verimlilik, etkenlik ve etkinliği ilgilenebilmektedir (Guy vd 1990: s.1011).



Şekil 3: Faaliyet Denetimi İş Akış Diyagramı (Guy vd 1990: s.1013)

Denetlenen faaliyetlere ilişkin olarak gerçekleştirilen faaliyet denetimlerinde iş akış diyagramı kullanımı yararlı olacaktır. İş akış şemaları planlamada, incelemede, olayların belirtilmesinde, faaliyet aşamalarının şekil üzerinde gösterilmesini sağlar İş akış şemaları sayesinde yapılan işin açık ve net bir şekilde hangi yolun izleneceği belirtilerek iletişim kurulması sağlanır (Çetin, vd 2001: s.488).

Faaliyet denetiminin uygulama adımlarına yönelik açıklamalardan kısaca aşağıda bahsedilmiştir (Whittington ve Pany, 1998: s.757-758).

Amacın İfade Edilmesi
Tanıma
Ön İnceleme
Program Geliştirme
Faaliyet Denetiminin İcra Edilmesi
Raporlama
Takip

Şekil 4: Faaliyet Denetimi Adımları (Whittington ve Pany, 1998: s.757)

Amacın İfade Edilmesi: Faaliyet denetimine tabi olacak birimin belirlenip ulaşılmak istenilen hedefin belirtilmesidir. Denetmenler öncelikle organizasyonun belirlenmiş hedeflerine yönelik stratejilerini tespit etmelidir. Faaliyet denetimi, organizasyondaki kapsama alanının genişliği göz önüne alındığında, belirtilmiş olan amaçlar doğrultusunda şekil alır.

Tanıma: Yönetimin uygulamakta olduğu stratejileri, faaliyet usul ve yöntemleri inceleyerek, denetmen örgütün işlev, faaliyet, planı ve görevlerin yazılmış olduğu standart prosedürleri kullanarak her birimin görev ve sorumlulukları ile ilgili bilgiyi yaptığı çalışmalar, organizasyon şemaları ve kendi yazmış olduğu notlarla destekleyerek bir tarama yapar (Uzay, 2007: s.12).

Ön İnceleme: Denetmen, yaptığı tanyaya istinaden faaliyetlerde tespit ettiği kritik noktaları, olumsuzlukları ve sonuçları özetler. Bu çalışma denetim program oluşturulurken göz önüne alınır (Uzay, 2007: s.13).

Program Geliştirme: Faaliyet denetimi yapmak oldukça zorlu bir iş olduğu için denetmen seçiminde liyakat oldukça önemlidir Faaliyet denetimi tek düze bir işlem değildir. Her denetimde farklılıklar gözlemlenebilir. Denetmen yapılacak olan faaliyet denetiminde kullanacağı materyeller, değerlendirme araçları, zaman çizelgesini önceden planlayarak denetim stratejisini oluşturarak yönetmesi önemlidir (Uzay, 2007: s.13).

Faaliyet Denetiminin İcra Edilmesi: Bu aşama, faaliyet denetiminin icrası ve değerlendirilmesi olarak iki kritik bölümden oluşmaktadır. Organizasyonun başarısı belirlenmiş olan kriterler göz önüne alınarak gerçekleşir. Denetmenin önerileri bu aşamanın temeli niteliğindedir (Uzay, 2007: s.13).

Verilerin Raporlanması: Faaliyet denetimi raporunun standartlaşmış bir formatı yoktur. O yüzden her denetmenin raporl biçiminde farklılık olabilir. Denetmenlerin üzerinde durduğu konu ise yapılan faaliyet denetiminin amacı ile önceden belirlenmiş olan başarı kriterlerinin uyumudur. Denetmen raporunda organizasyonun stratejileri ve takip edilmeyen işlerinde içinde bulunduğu bir öneri listesi hazırlar. Hazırlanan örnek rapor, denetlenen birim veya temsilcileriyle sonuçları hakkında toplantıda görüşülüp nihayi rapor hazırlanır (Uzay, 2007: s.13).

Takip: Çoğunlukla iç denetim profesyonelinin yaptığı bu aşamada, taraflar tarafından onaylanan nihai rapor sonuçlarında alınması gereken aksiyonların kavranması ve takibi işlemi uygulanmaktadır (Uzay, 2007: s.13).

Faaliyet denetimi kavramı ile ilgili kısıtlı yazın incelendiğinde bu yedi adımda gerçekleşen denetim sürecinin üç ana kategoride incelendiği görülmektedir. Bunlar; fonksiyonel denetim, örgütsel denetim ve özel görevler olarak adlandırılmaktadır. Her üç tür içinde işletmenin etkinlik ve verimliliği için iç denetimin değerlendirilmesiyle bağdaştırılmaktadır. Denetim türlerinin kısa açıklamaları aşağıda verilmiştir (Arens, vd 2011: s.832).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. REKABET

Planlama ile stratejik yaklaşım ve stratejik planlama arasındaki en büyük fark stratejinin içinde bulunan rakip kavramıdır. Rakiplerin dikkate alınmadığı bir stratejik yaklaşım aslında bir planlamadır. Bu nedenle rakip kavramı stratejinin temel taşını oluşturur. Türk Dil kurumu (TDK) rakip kavramını, herhangi bir işte, bir yarışta birbirini geçmeye çalışan ve aynı şeyi hedefleyen iki gerçek ya da tüzel kişi olarak nitelendirilmektedir (TDK,2018). Bu kapsamla beraber çalışma, rakip-kıyas-pozisyonlama üzerine odaklanarak oluşturulmuştur.

Rekabet, ürün ve hizmetlerin kim-kimler tarafından, ne kadar üretileceği ve pazara hangi fiyattan hangi ticari koşullarla sunulacağına kararlaştırılmasına bağlı olarak, mali kararların bağımsız bir şekilde alınabildiği ekonomik bir yarış olarak nitelendirilebilir. Rekabet, süreklilik sağlayan bir kavramdır. Belirli bir oranda rekabet gücüne sahip her firma, rekabet ortamında faaliyet göstermektedir. Yaşanan gelişmelerle rekabet gücü kavramı oldukça aktif bir hale gelmiştir. Bu durumun altında iki neden yatmaktadır. Birincisi, teknolojik gelişmeler ve uygulamalarla rekabet gücünün kısa sürede dramatik olarak etkilenmesidir. İkincisi, sürekli olarak rekabet gücünü belirleyen etkenlerin değişmesidir (Ecevit, 2002: s.50).

Rekabet, en az iki varlığın bir hedef uğruna faaliyet gösterdiği ve birinin kazançlı olduğu durumda diğerinin zarara uğraması durumunda oluşur (Stigler, 1988: s.73). Rekabetçilik ise genel anlamda bir devlet ya da organizasyonun rekabet edebilme kabiliyetidir. Gâl (2010), rekabetçilik hakkında güncel ve üzerine düşünülen nitelermelerden birini yapmıştır. “Rekabetçilik karlılığın temli olan iş verimliliğini artırma yeteneğidir ve verimlilik gelişimi açısından, diğer önemli hususların temeli olan iş verimliliğini artırma yeteneğidir ve verimlilik gelişimi açısından, diğer önemli hususların yanı sıra, üretimin gelişimi ve esnekliği, birim işçilik maliyetleri, kullanılan teknolojinin seviyesi ve kapasite kullanımını içerir” olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımı ise Chikán (2006), “İş rekabetçiliği, bir

şirketin sosyal sorumluluk standartlarına uygun olan ve rakiplerinin ürünleri için daha fazla ödeyebilen tüketicilere ürün ve hizmetleri kalıcı olarak sunma kabiliyetidir. Bu rekabetçiliğin koşulu, şirketin rakiplerine kıyasla daha iyi pazar rekabeti kriterleri uygulayarak, çevre ve şirket içindeki değişiklikleri tespit edebilmesidir” olarak tanımlamasıdır.

Rekabet, piyasanın denge gücü olarak klasik iktisatçılar tarafından tanımlanırken, neo-klasikler piyasa yapısı şeklinde tanımlamaktadır. Rekabeti piyasa yapısı şeklinde tanımlayan neo-klasikler ürün, hizmet ve üretim süreçlerinde yapılan inovatif teknolojik yenilekleri rekabetin dışarısında tutarak, klasiklerin aksine rekabeti statik bir olgu olarak düşünmüşlerdir (Aktan ve Vural, 2004: 10; Karabıyık, 2005: 5). Neo-klasik görüş ekseninde, piyasadaki rekabetin temel unsuru piyasadaki aktif firmaların sayısıdır. Piyasaya giriş ve çıkışların serbest olduğu, birden fazla satıcı ve alıcıyı barındıran, bilgi alışverişinin sansürlü gerçekleştiği, ürün ve hizmetin görünür ve ulaşılabilir olduğu, kurum ve kuruluşların sürdürülebilir olduğu piyasa ortamını tam rekabet ortamı olarak tanımlanmıştır (Köseoğlu ve Çetin, 2007: s.79).

Organizasyon perspektifinden rekabet, müşterinin talep ve beklentilerini karşılayabilmek adına rakiplerine karşı vermiş olduğu mücadeledir (Yaylacı, 2007: s.6). Günümüzde organizasyonlar, müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılayabilmek ve devamlılıklarını sağlayabilmek adına müşteri yapılarına göre uyguladıkları eski stratejilerini tekrardan gözden geçirip değiştirmek durumunda kalmıştır (Tekin ve Çiçek, 2005: s.63-64). Bu görüşle, bir organizasyonun anlayış ve yapısının değişimini öngörmek, organizasyonun küresel rekabet yarışında uzun dönemli hayatlarını devam ettirebilmeleri için atacakları en önemli adımdır. Bundan dolayı organizasyonlar birbiriyle yapmakta oldukları yarışta değişime adapte olmanın zorunlu olduğunu farkına varmalıdırlar (Güzelcik, 1997: s.81). Bunun ile beraber organizasyonların rekabet gücünü arttıran pek çok etmen mevcuttur. Organizasyonların rakip organizasyonlardan önce müşteri değeri ortaya koyabilmesi, müşteri talep ve beklentileri hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi, pazarda oluşan fırsatları önceden görebilmesi ya da fırsat yaratabilmesi, kalite ve fiyat avantajı yaratabilmesi gibi pek çok etmen gösterilebilir (Şimşek ve Akıncı, 2003: s.88). Özetle, küreselleşen rekabet piyasasında organizasyonlar, rakiplerini geçmek ve

hedefleri doğrultusunda istenilen kar maksimizasyonunu yakalayabilmek adına ürün ve hizmetlerinde teknolojik yenilikleri kullanmak, verimliliklerini etkin kılmak ve farklılaşmak zorundadırlar (Özkan, 2007: s.44).

3.1. Rekabet Gücü Kavramı

Rekabet gücü kavramına tarihsel süreç içerisinde ilk olarak tarım alanında rastlanmaktadır. Ardından sanayi devriminin gerçekleşmesiyle beraber bu kavram daha çok sanayi sektörüyle birlikte anılmaya başlamıştır (Erdem ve Köseoğlu, 2014: s.1). Her ulusta hükümetin ve endüstrinin merkezi konularından biri rekabetçilik olmuştur (Porter, 1990: s.35).

Rekabet gücü, rekabet kavramı kapsamında iktisadi bir yarış içerisinde faaliyet gösteren şirket, kişi, organizasyon, ekip vb. oluşumların rakiplerine karşı elde ettiği avatajdır (Baltacı vd., 2014: s.4). Rekabet taraflarının yarıştığı konular değiştikçe hedeflerinde de farklılıklar gözlemlenmektedir. Örneğin, şirketler karlılık ve pazar payında yarışırken sporcular madalya veya şampiyonluk için faaliyet gösterirler (Eraslan vd., 2008: s.5) Bununla beraber rekabet gücü, rekabete dayalı uzun vadeli performansın bir ürünüdür (Man, Lau ve Chan, 2002: s.4).

Günümüzde açık piyasada faaliyet gösteren ülkeler, şirketler, sivil toplum kuruluşları ve tüketiciler kendilerini globalleşmenin yaratmış olduğu baskıcı bir rekabet ortamında bulmuştur. Bu baskı altında oluşan dinamik rekabet ortamında rekabetçiliği sürdürmek oldukça zorlu bir hal almıştır (Eraslan, 2008: s.56). Rekabet gücü kavramı hem akademik araştırmalarda hem de politik toplumda çok farklı şekillerde kullanılmakta olan bir kavramdır. Bazılarına göre yüksek hayat standartları ve ekonomik büyüklük gibi genel sonuçlara ulaşabilme kabiliyeti rekabet gücünü tanımlamaktadır. Diğerlerine göre ise; istihdam yaratma, ihracat yapabilme ya da doğrudan yabancı yatırımcı çekebilme vb. iktisadi sonuçlara ulaşabilme kabiliyeti olarak nitelendirmektedir (Delgado vd., 2012: s.6).

İktisatçılar rekabet gücü kavramını farklı perspektiflerle tanımlamaktadır. Rekabet gücünün mikro ve makro açılardan farklı olarak ele alınmasıyla organizasyon, endüstri ve ulusal tabanda farklı anlamlar taşımasından dolayı bu

farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Rekabet gücü tanımı en iyi şirket düzeyinde yapılmaktadır çünkü kar kazanmayan bir şirketin rekabet gücü bulunmaz. Rekabet gücü kavramı şirket düzeyinde incelendiğinde bir şirketin ulusal ya da uluslararası pazarda rakiplerine göre daha uygun fiyatlı üretim yeteneğinden başlayarak, ürün veya hizmetin kalitesinde, cazibesinde farklılığa uzanan ve bunun sürekliliğini sağlayarak rakiplerine karşı eş ya da galip gelebilme yeteneğinin olması anlamına gelir (Aktan ve Vural, 2004: s.13-14). Endüstriyel seviyede rekabet kavramını nitelendirmek şirket seviyesinde nitelendirmekten daha zordur. Endüstriyel seviyede incelendiğinde bir endüstrinin başka bir endüstriye kıyasla daha ucuz maliyetle üretim göstermesi, pazarlanması ve satılması ve yüksek bir verimlilikle faaliyetlerini sürdürmesi olarak tanımlanabilir. Endüstriyel rekabet gücü, bir ülkede faaliyet gösteren şirketlerinin yabancı rakiplerine karşı koruma ya da bir destek almadan sürdürülebilir bir başarı yakalaması olarak tanımlanabilir (Blunck, 2006: s.1). Ulusal seviyede rekabet gücü kavramı, bir devletin yapmış olduğu ihracat ve ithalat ile ülkenin dış ticaret dengesini yakalayarak, gelir ve istihdam seviyesini arttırarak hayat kalitesini kabul edilebilir bir seviyeye taşıması ve bunu sürdürülebilir kılması olarak nitelendirilebilir.

Rekabet gücü, bir ülkede faaliyet göstermekte olan bir endüstrinin farklı bir ülkede aynı endüstri dalında faaliyet gösteren rakibine karşın daha yüksek istihdam ve gelir yaratma gücü şeklinde nitelendirilebilir. Rekabet gücü, bir ülkenin global seviyede rekabet süreçlerinden kaynaklı durumlara kısa vadede ve etkin bir şekilde tüm teknolojik yeniliklere açık ve kararlı bir biçimde sürdürülebilir olarak kendini gerçekleştirebilme becerisidir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: s.106).

Rekabet kavramı gibi rekabet gücü hakkında da farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bu bağlamda ismi rekabet kavramıyla özdeşleşen Porter, şirketlerin rekabet gücünü, şirketlerin uluslararası seviyede mal ve hizmet üretebilme ve pazara sürebilme yeteneği olarak nitelendirmiştir. Endüstriyel perspektifte rekabet gücünü, Endüstride faaliyet gösteren rakipler arasında daha verimli olmak olarak tanımlanabilir (Baltacı vd 2014: s.4). Bir diğer yandan ihracat, yatırımlar, doğrudan yapılan yabancı sermaye yatırımı ve yenilikler rekabet gücünü yükseltmektedir (Ketels ve Delgado, 2007: s.53).

Her geçen gün ile bu yaklaşım daha geniş bir prespektifte daha farklı alanlarda da gözlemlenmeye başlamıştır. Bu durumun sebebi ise hızlı gelişen de değişen teknolojiyle birlikte dünya sınırlarının ekonomik olarak ortadan kalmasıdır. Konvansiyonel teknikler yerine yoğun teknolojik yeni nesil teknikler gelmiştir. Bu nedenlerden dolayı da rakabet gücünü sağlamak ve arttırmak git gide zorlamış, şirketler tüketicilerin taleplerini karşılamaya yeterli olmamaya başlamıştır (Erdem ve Köseoğlu, 2014: s.1).

3.2. Rekabet Gücü Düzeyleri

Rekabet edebilirliğin, ulusal/uluslararası, endüstri/sektör ve işletme/firma gibi çeşitli araştırma seviyelerinde farkedilebilir biçimde değişik anlamları bulunabilir (Porter, 1990: s.33). Yöneticiler bir şirketin rekabet gücünü aynı pazarda faaliyet gösteren rakip şirketlere karşı pazardaki payı şeklinde ifade etmektedirler. şirketler rekabet gücünü üretimlerinde bir arttırmaya gitmeden, sadece stratejik farklılıklarda bulunarak yükseltebilirler. Ulusal kapsamda rekabet gücü genellikle ticaret dengesi, sanayi politikaları vb. makroekonomik değişkenlerle nitelendirilmektedir (Chang vd 1995: s.37).

Bir rn ya da hizmet rakiplerininkinden daha uygun fiyatlı ve/veya onu farklı kılan bir özelliğe sahipse rekabetçidir. Porter'ın genel stratejileri ürün bazlı olarak rekabet kabileti üzerine yoğunlaşmıştır ama her an her şirket için bu durum geçerli olamamaktadır (Chang vd 1995: s.37).

Rekabet gücü düzeyleri ideal olarak üç temel kriteri yerine getirebilmelidir. İlk olarak, rekabet halinde olan bütün endstrieri barındırmalıdır. İkinci olarak, rekabete açık bütün pazarları barındırmalıdır. Son olarak, küresel anlamda karşılaştırılabilir ve doğru bilgilerden oluşmalıdır. Ancak, pratikte uygulanmakta olan indikatörler bu üç kritere uyumlu değildir (Durand ve Giorno, 1987: s.149-150). Bu düzeyler kapsam ve analiz açısından değişiklik göstermektedir (Buckley vd 2010: s.3). Rekabet gücü genel olarak üç düzeyde incelenebilir (Genç, 2016: s.12).

3.2.1. Ulusal/Uluslararası Düzeyde Rekabet

Ulusal/uluslararası rekabet tanımı birçok kurum ve akademisyen tarafından farklı biçimlerde yapılmıştır. Rekabetçilik bu kurumlardan biri olan Dünya Ekonomik Forumu (WEF)'nin 1996 yılında yapmış olduğu tanımı; Bir ülkenin kişi başına sürdürülebilir Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) büyüme oranına sahip olmasıdır. Şeklinde tanımlanmışken, bir diğer kurum olan Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) 1997 yılında daha detaylı bir tanımlada bulunmuştur. OECD'ye göre rekabetçilik; Adil piyasa ve serbest ticaret koşulları altında bir ülkenin uluslararası pazarlarda karşılık bulan mal ve hizmetler üreterek uzun vadede halkın gelirini muhafaza edebilme ve/ve ya yükseltme yeteneğidir. Yine farklı bir kurum olan Ulusal Rekabetçilik Konseyi (NCC) ise; Piyasada başarı sağlarken herkesin daha iyi hayat standartları yaşamasının gerekliliği olarak tanımlamaktadır (Eraslan, 2014: s.35).

Ulusal rekabet gücü ve şirketlerin rekabet gücü arasındaki benzerlikleri belirlemek, büyük anlaşmazlıklara sebep olan yanlışlıkların önüne geçer (Snowdon ve Stonehouse, 2006:2). Bir şirketin rekabet gücü ölçütlerinden biri olan pazar payı. ulusal/uluslararası rekabetçilikte önemli bir unsur olmaktadır. Bu durum, şirket düzeyinde rekabetçilikten ulusal/uluslararası rekabetçilik fikrine yönlendirmekte. Ek olarak, güncel araştırmaların birçoğu makroekonomik seviyede ulusların rekabet gücünü değerlendirmiştir (Buckley vd 2010: s.176). Serbest piyasa koşullarında uluslararası pazarların şartlarına ve standartlarına uygun kalitede mal ve hizmet üretmek, uzun vadede ülke refahını ve gelirini yükseltebilme becerisi ulusal ve uluslararası rekabet gücü seviyesi olarak tanımlanır (Gür, 2011: s.8). Bir ülkenin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli kaynakları üretme becerisi ve ulusal rekabetçiliğin tanımı arasında bir korelasyon bulunmalıdır. Scott ve Lodge (1985) tarafından benimsenmiş tanımlamalara benzer olmalıdır (Buckley vd 2010: s.179):

“Ulusal rekabet gücü, bir ülkenin, kaynaklarından artan getiriler elde ederken, uluslararası ticarette ürün yaratma, üretme veya hizmet ürünleri sunma yeteneğini ifade etmektedir.”

Ulusal gereksinimler perspektifinden rekabet edebilirliğin değerlendirilmesi, analiz edilen farklı ülkelerin ulusal gereksinimlerinin özele tanımlanması zorunluluğundan oldukça zordur. Maliyet avantajları, kalitatif değerlendirmeler ve şirket seviyelerinin göreceli performans ölçütleri üzerine yoğunlaşarak güncel araştırmalar bu problemin önüne geçmiştir (Buckley vd 2010: s.177).

1984 yılında Reagan yönetimi hakkında yazılmış olan Başkanın Rekabet Komisyonu Raporu'nda ulusal seviyede rekabet gücü şöyle tanımlanmaktadır (Chang vd 1995: s.4):

“Bir ülkenin rekabet gücü, serbest ve adil piyasa koşulları altında, uluslararası pazarların testlerine uygun mal ve hizmetleri üretirken, aynı zamanda vatandaşlarının reel gelirlerini de yükseltme derecesidir. Ulusal düzeyde rekabet gücü, üstün verimlilik performansına dayanmaktadır.”

Sonuçta bir ülkenin rekabet gücü, ulusal gereksinimlerini karşılamak adına gerekli kaynakları üretme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Buckley vd., 2010: s.3). Ulusal rekabet gücü kavramı ve verimlilik kavramlarının birlikte kullanıldığı bilinsede bu kullanım şeklinin hatalı olduğunu belirtmekte ve bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu söylenmektedir (Özdamar, 2010: s.289). Ulusal rekabetçiliği OECD, ülke içinde reel bir gelir artışı sağlanması ve dış pazardaki müşterilerin istek ve taleplerinin kaliteli ve uygun fiyatlı olarak ürün veya hizmet yaratmak olarak tanımlamaktadır (Aydın, 2011: s.61).

Verimlilik, üretim stoğu, teknoloji kullanımı, rekabet devamlılığı, dış ticaret dengesi vb. faktörler ulusal/uluslararası seviyede rekabetçilik anlayışında etkili olmalıdır (Kelleci, 2009: s.13-14).

3.2.2. Endüstri/Sektör Düzeyinde Rekabet

İlk olarak endüstri kavramı bir mal veya hizmet üretmekte olan ve birbiriyle rekabet durumundaki şirketlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve beşeri sermayeye değer vererek şirketler rekabet güçlerini arttırabilmektedirler (Gür, 2011: s.7). Uluslararası piyasada tatmin edici gelir

oranlarıyla rekabet etme kabiliyeti endüstri düzeyinde rekabetçilik olarak kabul görmektedir. Uluslararası rekabet halinde olan şirketlerin en uygun fiyatlı girdilere veya en büyük ölçeğe sahip olanlar değil, sürekli olarak kendini geliştiren ve yenilik yaratabilen ya da yeniliklere hızlı adapte olan şirketler olduğu yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Rekabet üstünlüğünün stratejik etkinliğe ya da sabit değerlerle yapılan optimizasyonlara değil, sürekli güncellenen yenilikler çerçevesinde değişkenlerini değiştiren ve iyileştirme kapasitesine bağlıdır. Sektörün büyümesi, karlılık, istihdam sayıları ve üretkenlik gibi göstergeler endüstri düzeyinde rekabet gücünün ölçülmesinde kullanılır (Wolf vd., 2007: s.3; Porter ve Van Der Linde, 1995: s.98). Şirket düzeyi rekabet gücü tanımı endüstri düzeyi rekabet gücü tanımına göre daha kolay yapılmaktadır. Endüstriye rekabet gücü farklı ülkelerde ve farklı bölgelerde bulunan benzer faaliyetleri göstermekte olan endüstrilerin karşılaştırılmasına dayandırılmaktadır. Endüstriyel verimlilik ve uluslararası Pazar payı seviyeleri endüstriyel rekabet gücü hesaplanmasında daha çok incelenmektedir (Genç, 2016: s.18). Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin pazar payı içerisinde rakiplerine karşı daha verimli bir durumda olması ve bu verimli durumunun devamlılığını sağlayarak rakiplerine oranla daha yüksek kalitede ve daha ucuz maliyetle üretim yapmak ve satmak biçiminde tanımlanmaktadır (Markusen, 1992: s.76).

Bir endüstrinin rekabetçi olması, bu endüstride ulusal ve uluslararası şirketlerin faaliyet gösterdiğinin göstergesidir. Bu sebeple endüstriyel düzeyde rekabet gücü, bir bakıma endüstride faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli şirketlerin rekabet gücü olarak tanımlanabilmektedir (Gür, 2011: s.8). Teknolojik güç, verimlilik artışı, inovasyon sayesinde endüstride bulunan rakipler karşısında daha ucuz maliyetle üretim gerçekleştirip uluslararası piyasada müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılanabilmektedir (Yurttaçıkılmaz, 2014: s.63).

3.2.3. İşletme/Firma Düzeyinde Rekabet

İşletme düzeyinde rekabet gücü kavramı tam manasıyla ekonominin merkezinde olan bir kavramdır. Rekabetçilik kavramı en çok işletme düzeyinde uygulanmaktadır. İşletmeler rekabetle baş etme durumunda olduklarında, işletme düzeyinde rekabet gücü ya da mikroekonomik seviyeden bahsedebiliriz. İşletme

düzeyinde rekabet gücü, işletmelerinin faaliyet göstermiş olduğu pazarda rekabetle yüzleşmesi sebebiyle gözlenmesi nispeteden daha kolaydır. İşletmelerin payı rekabetçilikleriyle doğru orantılıdır. Bundan dolayı rekabetçilik göstermeyen/gösteremeyen işletmeler pazar paylarının düşmesiyle iflas etmek durumuna gelirler. Karlılık, üretkenlik ve pazar payı işletme düzeyinde rekabet gücü gösterebilirler (Berger, 2008: s.93-94).

İşletme düzeyinde rekabet gücünün nasıl sağlanacağını anlatmak için pazar temelli bakış ve kaynak temelli bakış kavramları işletme teorisince sunulmaktadır (Berger, 2008: s.94).

Pazar temelli görüş, bir işletmenin rekabet avantajını ortaya çıkartmak amacıyla çevresel faktörlere odaklanır ve endüstriyel organizasyon teorisi fikrine dayanan yapıdavranış-performans-hipotezine geri döner. Buradaki ana düşünce, piyasanın yapısı işletmelerin davranışlarını etkilemektedir. İşletmeler stratejilerini pazarın durumuna göre belirlemeli ve gerektiğinde gerekli değişiklikleri yapma becerisiyle performans elde eder (Berger, 2008: s.94).

Kaynak temelli görüş ise işletme içi rekabetin iç kaynakların başarılı bir biçimde kullanılmasına bağlı olduğu bir yapı olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları gibi işletmenin kaynağının özgün olması sayesinde başkaları tarafından kolayca kopyalanması rekabet avantajı elde etmekte temel etken olarak görülmektedir (Berger, 2008: s.94).

İşletme düzeyinde rekabet gücünü tanımlamak her işletmenin farklı yapısı, çeşitliliği ve faaliyet gösterdiği pazar dinamiklerine bağlı olarak şekillense de rekabet gücünün temel yapısı temel konulara indirgenip genelleme yapılabilir (Sarıçoban, 2016: s.29). İşletme düzeyinde rekabet gücü, işletmelerin rekabetçilik becerisi, uluslararası pazarda rekabet etme becerisi ve tatmin edici bir gelir sağlaması şeklinde nitelendirilmektedir (Wolf vd., 2007: s.2).

İşletme düzeyinde rekabet gücü, ürünlerinin kalitesi veya fiyat açısından cazip olmak, pazarda kalmak, kar elde etmek ve pazarda oluşan fırsatları kullanmak ve yeni pazarlar oluşturabilme becerisidir (Asian Development Bank, 2003: s.205).

Rekabetçi firmalar birbirini yenmek için ürün ve hizmetlerinin kalitesini sürekli arttıran ve inovatif davranırken, işletme düzeyinde rekabet gücü ise Pazar şartları karşısında rekabetçi kalmayı ve bununla birlikte yaşamını sürdürmesidir (Sarıçoban, 2016: s.30).

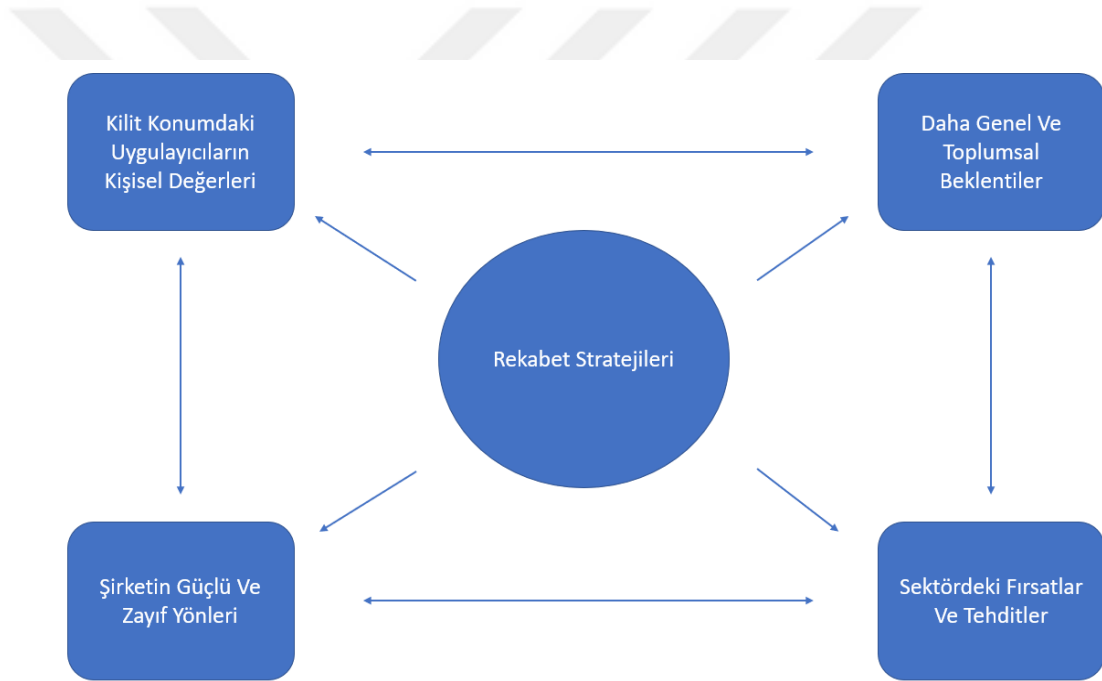
Verimlilik, maliyet ve karlılık işletme düzeyinde rekabet gücü adına oldukça önemlidir. Üretim maliyetleri, kalite ve standartlara uygunluk, yenilik yapma ya da adapte olma becerisi, kalifiye iş gücü, Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri, pazar payı vb. unsurlar işletme düzeyinde rekabet gücünün belirlenmesinde etkilidir. Verimlilik, fiyat dışı rekabet avantajı, maliyet ve fiyat avantajı gibi kavramlar işletme düzeyinde rekabet gücünü göstermektedir (Şahin, 2015: s.34-37; Yuttançıkmaç, 2014: s.61-63; Sarıçoban, 2016: s.30-32; Genç, 2016: s.13-14).

3.3. Rekabet Stratejileri

Rekabet stratejileri, bir organizasyonun faaliyet göstermekte olduğu herhangi bir alanında nasıl rekabet avantajı elde edeceği üzerine çalışmaktadır. Bir organizasyonun rekabet üstünlüğü yaratabilmesi için aynı faaliyeti, rakiplerine nazaran daha verimli ve etken bir biçimde gerçekleştirmelidir. Rekabet stratejisi, verimlilik ve etkinlik dışında, bir organizasyonun rakipleriyle ayrılan yönleri ile üstünlük yaratılması olarak da nitelendirilmektedir (Henderson, 1989: s.73).

Rekabet gücü organizasyonların kazançlarını belirlemektedir. Ayrıca, organizasyonların iş yapma şekilleri de farklılık yaratmaktadır. Günümüzde gerçekleşmekte olan iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, organizasyonları daha rekabetçi bir ortama sokmaktadır. Rekabetin bulunduğu tüm ortamlarda organizasyonların gerçekleştirecekleri stratejiler büyük önem arz etmektedir. Organizasyonların rekabet üstünlüğü yaratabilmeli, rakiplerine nazaran daha işlek ve güçlü yöntemler gerçekleştirmelerine bağlıdır (Çetinkaya, 2006: 57). Rekabete açık bir ortamda faaliyet gösteren her organizasyon, açık ya da kapalı bir biçimde bir rekabet stratejisi ve rekabet yönetimiyle faaliyetlerini sürdürür. Rekabet stratejisi oluşturmak, öncelikle rekabet gösterecek olan organizasyonun hangi alanda ne türde bir rekabet içerisinde olacağını, hangi hedeflere ulaşmak istediği ve bu hedefleri

gerçekleştirmek adına ne tür davranışlar sergileyeceği hakkında üst yönetimin kararları gereklidir. Strateji, hedeflere ulaşmayı amaçlayan, rakipleri sürekli gözlemleyerek, etkin, sonuç odaklı, uzun dönemli kararların birleşimidir. Rekabet ise, pazardaki alıcıların istek ve gereksinimlerini karşılamak için stratejilerle endüstride yer almaktır. Bu nedenle, rekabet stratejileri organizasyonun konumu ile rekipleri karşısında ayrışma yaratmaktır. Organizasyonlar kendilerine en uygun stratejiyi ararken rakiplerinin rekabetçi yönlerini, kabiliyetlerini ve stratejileri sürekli olarak dikkate alarak rakiplerinin hamlelerine karşı önlem almalıdırlar. Rekabetçi ortamda başarılı olmak, rakipleri aradan çıkartmak, rakiplerin pazar payını elinden almak, devamlılığı ve karlılığı elinde bulundurup, rakibin yenilmesini sağlamaktır. Bu tutum, piyasa savaşı olarak da görülmektedir (Barutçugil, 2013: s.247).



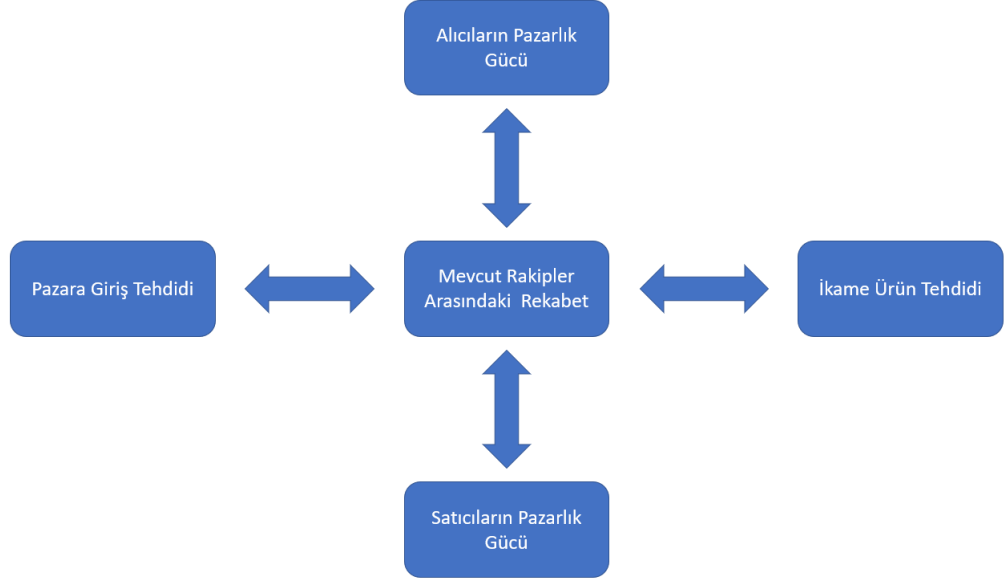
Şekil 5. Rekabet Stratejisinin Kurulduğu Bağlam (Porter, 2008: s.19)

Rekabet stratejisinin geliştirilmesinde öncelikle organizasyon stratejilerini açıklamalıdır. Durum analizi gerçekleştirerek organizasyonun SWOT Analizi yapılmalıdır (Aktan ve Vural,2004: s.93). Organizasyonun rakipleriyle nasıl rekabet edeceği, rekabete ne şekilde devam edeceği ve ne tür tutumlar göstererek rekabette üstün duruma geleceğiyle ilgili bilgileri kapsayan rekabet stratejisinde, organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri, bireysel değerleri, endüstriyel fırsatlar ve tehditler, strateji oluşturulmasında önde gelen dört temel faktördür (Doğan, 2011: s.22). Organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri, rakiplerine kıyasla teknolojik

durumunu, marka bilinirliği, mali kaynakları gibi kabileyetlerin bir resmidir. Bir organizasyonda stratejilerinin uygulanmasında gerekli kilit aktörlerin, yöneticilerin temel motivasyonları ve ihtiyaçları bireysel tutumlarıdır. Organizasyonun gücü ve zayıf yönleri rekabet strajesi açısında organizasyon içi sınırlardır (Porter, 2010: s.28).

3.3.1. Michael Porter'ın Beş Güç Modeli

Beş güç modeli, bir organizasyonun içerisinde faaliyet göstermekte olduğu endüstiniyi bir bütün olarak incelemesine ve gelecekte gerçeklemesini tahmin ettiği durumlara karşı hazırlıklı olmasıyla, rakiplerinin ve kendi koşullarının farkına varmasına destek olur. Bu analizle birlikte, organizasyonun kendisini mevcut ve gelecekte karşılaşılabileceği rakiplerinin tehditlerine, ikamet malların ve hizmetlerin tehditlerin, tedarikçi ve alıcıların pazarlık yeteneğine karşı korunabilir bir yer yaratmasına katkı sağlar. Rekabet halinde faaliyet gösteren her firma belirli ya da belirsiz şekilde elbet uyguladığı bir rekabet stratejisi vardır. Bir oranizasyon rekabet stratejisi geliştirebilmesi için öncelikle hedeflerini belirlemesi, ne şekilde bir rekabet gerçekleştireceği, hedeflere ulaşmak için ne tür politikaları izleyeceği hakkında kararlarını almış olması gereklidir. Organizasyonlara rekabet üstünlüğü yaratmalarında yardımcı olan ve rekabet stratejilerini oluşturmada etkili Porter'ın beş güç modeli Şekil 6'da resmedildiği gibi pazara grime tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve mevcut rakipleri rekabet durumunu ortaya koyar (Yaylacı, 2007: s.13).



Şekil 6. Porter'ın Beş Güç Modeli (Porter,2008: s.4)

3.3.1.1. Pazara Giriş Tehdidi

Pazara giriş tehdidi, mevcut pazara girişteki engellerin boyutuna ve yeni girişimcilerin mevcutta faaliyet gösteren organizasyonlara karşı başarı hedeflerinin birleşimidir. Pazara girme zorluğu düşük ve mevcut rekabette yer alan organizasyonların atak kabiliyeti az olması durumunda pazara giriş şiddeti yüksektir ve karlılık düşüktür (Coşkun, 2014: s.46). Porter bu kapsamda, ölçek ekonomileri, ürün farklılaştırması, sermaye gerekleri, dağıtım kanallarına temas, ölçeğe bağlı olmaan maliyet dezavantajları ve devlet politikaları olarak altı temel giriş engelini tanımlamıştır. Pazara giriş tehdidi olan adlandırılan bu altı unsur aşağıda tanımlanmıştır:

- a) **Ölçek Ekonomileri:** Organizasyonların büyüklüğüyle elde ettiği maliyet avantajı olarak tanımlanır. Belirli bir endüstride faaliyet gösteren organizasyonların üretim hacimlerinin artmasıyla ortaya çıkan tasarruflar olarak da adlandırılmaktadır. Ölçek ekonomilerinin tasarruf kaynakları, hammadde ve ara mamüllerin toplu alımından elde edilen iskontolar, standartlaşmış mamüllerin seri üretimle üretilmesinden elde edilen tasarruflar, üretim kapasitesinin artmasıyla marjinal maliyetin azalması olarak nitelendirilebilir. Pozitif ve negatif ölçek ekonomileri görmek mümkündür. Pozitif ölçek ekonomileri üretim ölçeğindeki artışla birlikte kazanılan

tasarruflar, negatif ölçek ekonomileri üretim ölçeğindeki artışla beraber organizasyonun maliyet artışını niteler. Ayrıca pozitif ölçek ekonomileri satış, pazarlama, üretim, depolama ve yönetim ekonomileri oluşturur. Organizasyonlar oluşturdukları bu ekonomiler sayesinde pazarlık gücünü arttırır. Mal ve hizmet alımlarında organizasyona indirimlerle beraber katkı sağlar (Özkan, 2007: s.31-32).

b) Ürün Farklılaştırma: Endüstride faaliyet göstermekte olan organizasyonların faaliyet sürelerince gerçekleştirmiş olduğu pazarlama ve reklam faaliyetleriyle tanınırlığını arttırması, markalaşması ve imaj yaratmasıyla endüstriye yeni katılacak organizasyonlara dezavantaj yaratmaktadır (Birgönül ve Dikmen, 2001: s.6). Reklam ve müşteri hizmetleri, ürünlerinin farklılığından veya faaliyet gösteren ilk organizasyon olmalarıyla oluşan marka bilinirliğiyle tüketici sadakati oluşabilir. Bu durum, pazara yeni katılacak olan organizasyonlara tüketici davranışını değiştirmek adına ekstra maliyetler oluşturacaktır ve pazara giriş engeli olarak dikkate alınacaktır (Aktan ve Vural, 2004: s.87).

c) Sermaye Gereklere: Pazara giriş tehditlerinden bir diğeri de gerekli sermayedir. Ar-Ge ve reklam gibi çalışmalar organizasyonlar için oldukça fazla sermaye gerektiren faaliyetlerdir ve gerçekleştirilmemesi durumunda rekabet gücünü negatif yönde etkiler. Bundan dolayı pazara girmek isteyen organizasyonların göze alması gereken mali kaynaklardır. Ayrıca gerekli sermaye üretim aletleri, insan kaynağı, müşteri kredileri, stoklar, sabit giderler gibi bir çok kalemi de içinde bulundurur. Bu tehdide karşı güzel bir hamleyi Xerox firması yapmıştır. Fotokopçilik işine başlamak isteyen firmalara makineleri satmak yerine kiralama yoluna giderek büyük bir mali yükün paylaşılmasını sağlamıştır (Doğan, 2011: s.25). Ar-Ge ve Reklam gibi yüksek sermaye gerektiren geri dönüşü net olmayan faaliyetlerde yapılacak olan hataları geriye çevirmek zor olduğundan. Pazara girmek isteyen işletmeler için önemli bir giriş bariyeridir (Aktan ve Vural, 2004: s.87).

- d) Dağıtım Kanallarına Erişim:** Pazara yeni girmek isteyen organizasyonlar ürettikleri ürünü pazara hangi kanallarla ve ne ne şekilde süreceğini belirlemelidir. Pazara dağıtılacak olan ürünlerin dağıtım kanallarını belirlemek ve kanalların resiztansına karşı bu durum bir pazara giriş engeli olarak karşımıza çıkar. Organizasyonlar dağıtım kanallarına ulaşabilmesi için çeşitli fırsatlar, promosyonlar vb. tekniklerle kendilerini dağıtım kanallarına kabul ettirmeye çalışır (Atıcı, 2015: s.16).
- e) Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları:** Pazara yeni girmek isteyen firmaların mevcut pazarda faaliyet gösteren firmalar karşısında üretim maliyetlerin daha yüksek olması durumudur. Pazarda tanınmış olan ve faaliyet gösteren firmaların elinde barındırdığı itibar ve güvenceye karşı yeni giren firmanın güven kazanması arasında belli üretim gereksinimlerinde iskontolar sağlanır. Bu durum, mevcut piyasada faaliyet gösteren firmalara rekabet üstünlüğü tanır ve yeni girmek isteyen firmaların önünde bir bariyer oluşturur. Mevcut piyasada faaliyet gösteren firmaların bir çok farklı kaynaktan maliyet avantajı oluşabilir. Bunların birkaçı (Porter, 2008: s.13-14);
- İşletmelerin sahip olduğu know-how veya tasarımdan kaynaklı kendine özgü teknolojisi,
 - Kendi üretimlerine en uygun kaynakları ve hammadeleri kendilerine bağlamaları,
 - Önemli kurumları denetim altına almaları,
 - Devlet sübvansiyonları almaları,
 - Sürekli üretilen ürünler üstüne kazanılan tecrübeler
 - Şeklinde maddelendirilebilir.
- f) Devlet Politikaları:** Devletler yürüttükleri politikalara girişimcilere destek olabileceği gibi kanun ve mevzuatlarla yeni giriş engelleri oluşturabilir. Örneğin; Tescilli teknolojiyi ve tasarımı detaylıca koruyan patent kanunları ya da zorunlu tuttuğu çevre ve güvenlik mevzuatlarıyla pazara girişte engel oluşturabilir (Porter, 2008: s.42).

3.3.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Pazarda faaliyet gösteren işletmeler mal, hizmet ya da marka imajı birleşimlerinden farklı olarak müşteri potansiyelinin istek ve ihtiyaçlarına yanıt vermeyi hedeflerse, oluşan rekabet pozitif toplamı olabilir ya da bir alanın ortalama karlılığını yükseltebilir. Bu türde oluşan bir rekabet ortamı sadece ortalama karlılığı yükseltmez ayrıca müşteri ölçeğini geliştirerek sektörün de büyümesine katkı sağlar. Değişik müşteri gruplarına hizmet veren sektörlerde pozitif toplamı rekabet ortamı oluşumu daha yüksek olacaktır (Porter, 2008: 48). Rekabet seviyesi düşük olan bir pazarda faaliyet gösteren firmalar, fiyatlarını yükselterek daha fazla kar elde etme fırsatı vardır. Tersine, rekabet seviyesi yüksek olan bir pazar içerisinde faaliyet gösteren firmaların karlılığına açısından tehdit oluşturur. Endüstriyel genişlemeyle büyüme oranları giderek azalır, rekabet seviyesi artar ve karlılıklar düşer (Porter, 2000: s.21).

Mevcut rakipler arasındaki rekabet düzeyi aşağıdaki durumlarla ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: s.100):

- a) **Sektörde Benzer Kapasite ve Benzer Kabiliyete Sahip Firma Sayısı:** Sektörde benzer kapasite ve benzer kabiliyetlere sahip firma sayısı yüksekse sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki rekabet fazladır. Pazarlarında paylarını korumaya odaklanılır ve fırsatları değerlendirerek rakiplerin paylarını almaya çalışırlar. Tam tersi olan durumlarda ise rekabet zayıftır. İşletmeler kendi pazar paylarını kabullenir.
- b) **Düşük Pazar Büyüme Hızına Sahip Piyasa:** Düşük hızda büyüyen ya da küçülen piyasalarda organizasyonlar kendi pazar paylarını ve hacimlerini koruyabilmek adına efor sarf eder. Bunun gibi piyasalarda organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmeleri için güçlü bir rekabet ortamı yaratırlar.
- c) **Sektörden Çıkma Engelleri:** Faaliyet gösterilen pazarın cazibesini kaybetmesi sonucu bir takım organizasyonlar pazardan çekilmek isteyebilir. Pazarda yaratılan boşluk neticesinde rekabet de zayıflayacaktır. Ancak yatırımların elden çıkarılması, başka bir üretim şekline geçilememesi, teknolojik engeller, finansal olarak işi durdurma maliyetinin yüksekliği, duygusal bağlılık gibi sebeplerden dolayı organizasyonlar yaşamlarını devam

ettirmek durumunda kalabilir. Bu durumlarda ise yaşamını sağlaması için rekabet ortamı şiddetlendirilecektir

d) Farklılaştırılmış ve Standart Ürünler: Üretimi gerçekleştirilen ürünlerde standartlaşma fazlayla rekabet gücü artar. Kendini farklılaştırabilmiş olan ürünlerde ise rekabet gücü azalır.

3.3.1.3. İkame Ürünlerin Tehdidi

Bir pazarda bulunan mal veya hizmetin yerine konabilen ya da benzer işlemlerde kullanabilen ürün veya hizmetlere ikame ürün denir. İkame ürünlerin fazlalığı pazardaki karlılığı düşürür. Performans, pazarlama, farklılaştırma gibi faaliyetlerle kendini ikamelerinden uzaklaştıramayan pazarların gelir ve büyüme potansiyeli zorlanır. İkame ürünlerin görece daha uygun olması durumlarında ve ikame kullanım maliyetinin düşmesi durumlarında pazarda ikame tehdidi ciddi boyutta olacaktır (Barutçu, 2008: s.60). İkame ürünlerin tehdidi, genel olarak endüstride faaliyet gösteren işletmeler ile ikame ürünü sunan endüstrideki işletmeler arasında rekabettir. İkame ürünler, bir endüstrideki faaliyet gösteren firmaların maksimum satış fiyatı üzerinde bir sınır oluşturur. Bundan dolayı o endüstride elde edilebilir karı sınırlar. Başka sektörlerde üretilen, talep ve istekleri belirli bir ölçüde karşılayan ürünlere ikame ürünler denir. İkamesi bulunan ürünlerin fiyatlarında artışlar meydana gelmesi durumunda alıcılar ikame ürünlere yönelecektir (Yavuz, 2014: s.9).

İkame ürünlerinin tehdidi, sektörün pozitif yanlarını göz önüne seren bir rekabet durumu değildir. Pazarda dış sektörden girebilecek olan rakiplerin varlığını ve üretilen ürünlerin alternatiflerinin bulunması durumunda fiyata bağlı talep dengesinde oluşabilecek dalgalanmalara dikkat çekilmektedir. Bir ürünün ikame ürünü bulunması durumunda yaşanan fiyat dalgalanmalarında müşteri tercihlerinde değişiklikler meydana gelebilmektedir (Karacaoğlu, 2009: s.169).

3.3.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Sektörel rekabet etkileyen bir başka etmen de alıcıların pazarlık gücüdür. Pazarlık gücü yüksek olan alıcılar düşük fiyat, yüksek kalite ya da daha fazla hizmet vb. konularda işletmeler üzerinde baskı oluşturur. Bu tutum sonucunda sektörde

rekabet ortamı artar ve sektörel karlılık azalır. Ürünlerde standartlaşma fazla ve farklılaşmanın az olduğu ortamlarda alıcılar sürekli olarak satıcıları birbirine düşürme eğiliminde olurlar. Pazarlık gücü yüksek alıcıların fiyata karşı hassasiyetleri düşüktür. Pazardaki alıcı sayısındaki azlık, ürünlerin standartlaşması ve satıcı değiştirme maliyetinin az olması gibi değişkenler alıcının pazarlık gücüne pozitif katkıda bulunur (Porter, 2008: s.36-43).

Alıcılar için seri üretim yapılabildiğinde maliyetler düşüyorsa, toptan ürün alımı varsa ve faaliyet gösterilen sektör karşısında ikame başka bir sektör bulunuyorsa alıcıların pazarlık gücü fazladır (Yaylacı, 2007: s.17).

Alıcıların pazarlık gücüne etki eden etmenler aşağıdadır (Eren, 2001: s.149-151);

- a) **Alınan Mal Miktarı:** Yüksek miktarlı alım anlaşmaları tedarikçi açısından satış hacmini arttıracığı ve satış belirsizliğinin bir kısmını ortadan kaldıracığı için taviz verilebilir bir alan yaratır ve alıcıya pazarlık gücü kazandırır. Ancak geleceği yönelik ürün kıtlığı ön görülen durumlarda ürün bulmanın yaratacağı zorluk nedeniyle alıcıların pazarlık gücüne negatif etki eder,
- b) **Alıcılar Arasındaki Anlaşmalar:** Pazarda aralarında anlaşan alıcılar tarafından yapılan anlaşmalardır. İşletmeler ücret veya üretim gibi konularda aralarında anlaşarak sektörde rekabeti azaltabilir.
- c) **Alıcıların Bilgi Düzeyi:** Pazarın durumu, teknolojik kapasite, üretim kapasiteleri, ikame ürünler, uluslararası piyasa fiyatları, rakiplerin durumu gibi bilgileri elinde bulunduran alıcıların pazarlık gücü yüksektir
- d) **Satıcı Değişirme:** Mal veya hizmet sağlayan firmaları değiştirme durumunda alıcıların almış olduğu üründe kalite, lojistik, teslim zamanı gibi konularda zarara yol açması durumunda alıcının pazarlık gücü düşer.
- e) **Fiyatlama Kararları Verilirken Yapılan Teşvikler:** Satıcılar satış fiyatlarını kabul ettirmek için satılan ürün haricinde çeşitli promosyonlar yapabilir. Yapılan bu promosyonlarla satış fiyatını yükseltirebilir. Bu gibi durumlar alıcıların pazarlık gücü azalacaktır.

- f) **Kalite Etkisi:** Alınan ürünün kalitesinin yüksekliği satıcının rekabet gücünü pozitif yönde etkiler. Kalitesi yüksek ürünleri almak isteyen alıcıların pazarlık gücü düşer.
- g) **Marka Etkisi:** Marka tanınırlığı pozitif yönde yüksek olan ürünlerin fiyatları sektör genelinden yukarıda olur. Bilinen markalardan almak isteyen alıcılar marka kullanımından kaynaklı olarak yüksek maliyete katlanır. Bu durumlarda alıcının pazarlık gücü zayıflar.

3.3.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Sektördeki rekabete etki eden bir diğer etmen ise tedarikçilerin pazarlık gücüdür. Tedarikçiler pazarlık güçlerine bağlı olarak tedarik ettikleri mal veya hizmetin fiyatlarını arttırabilir, kalitesinde negatif değişikliklerde bulanabilir (Barney, 2001: 95). Pazarlık gücü yüksek olan tedarikçiler, tedarik ettiği ürünlerin fiyatlarını arttırarak pazardaki karlılığı azaltabilirler. Bir sektörde faaliyet gösteren güçlü tedarikçilerin yer alması faaliyet gösterilen sektöre ne kadar etki ettikleri ve toplam iş hacmine olan etkileri pazarlık güçlerinin temelini oluşturur. Pazarlık gücü yüksek tedarikçiler pazarda bulunan ürün fiyatlarını arttırabilir ve/veya tedarik ettikleri ürünlerin kalitelerini düşürerek sektörün karlılığına direkt etki gösterebilir (Kaplan vd 2019: s.116).

Tedarikçi grubunun pazarlık gücünün yüksek olduğunu belirten durumlar aşağıdaki gibi (Bağrıaçık vd 2013: s.91):

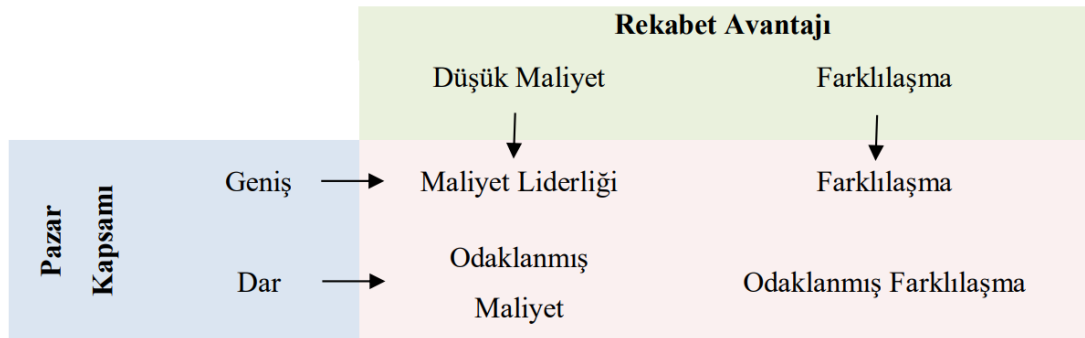
- a) **Tedarikçi Sayısının Azlığı:** Tedarikçiye bağımlı sektördeki üreticilerin ya da hizmet sağlayıcıların pazarlık gücünü azaltır.
- b) **Tedarikçiler İçin Önemli Bir Sektör Olunmaması:** Birçok sektöre hizmet veren tedarikçiler için cazibesi yüksek olan sektörde faaliyet göstermek daha önemlidir. Cazibesi düşük bir sektörde tedarikçilerin pazarlık gücü yüksektir.
- c) **Farklılaşmış Ürün Veya İkameye Geçişin Maliyetinin Yüksekliği:** Farklılaşmayı başarmış ürünlerin tedarikinde ya da ikame ürünlerin kullanımına geçilmek istendiğinde katlanılması gereken maliyetin yüksekliği durumlarında tedarikçilerin aralarındaki rekabet az olacağından tedarikçilerin pazarlık gücü yüksek olacaktır.

d) İkamesi Olmayan Ürünler: İkamesi bulunmayan ürünleri tedarik eden tedarikçilerin pazarlık gücü bir hayli yüksektir.

e) Tedarikçilerin Sektörde Yer Alma Amacı: Belli bir iş kolunda faaliyet gösteren tedarikçilerin ne maksatla sektöre katılmak istemesi durumudur. Farklı amaçlar noktasında pozitif veya negatif olarak tedarikçinin pazarlık gücünü etkiler.

3.3.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri

Micheal Porter, daha önceden tanımlamış olduğu sektörün rekabet gücünü etkileyen beş faktöre karşı faaliyetlerini sürdüren organizasyonların daha iyi bir performansla ve sürekli olarak rekabet üstünlüğünü kazanabilmeleri adına üç genel strateji belirlemiştir. Porter, bir organizasyonun rekabet üstünlüğünü kazanması ve sürdürebilmesi için rakipleri karşısında güçlü ve zayıf yönleri bulunan bir organizasyonun üç farklı biçimde rekabet avantajı yakalayabileceğini öne sürmektedir. Porter, rakipleri egale etme tutumuyla ve rekabet üstünlüğünü elde edebilmek adına maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma olmak üzere üç genel stratejiden duruma en uygun olanını uygulanması gerektiğini savunur (Porter, 2008: s.43; Dinçer, 2004: s.198).



Şekil 7. Porter'ın Rekabet Stratejileri (Porter, 2008: s.43; Dinçer, 2004: s.198)

Porter, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen organizasyonların maliyet liderliği ya da farklılaştırma genel stratejilerinden sadece birini tercih etmesinin önemine vurgu yapar. İkisinden birine tam bağlılık gösteremeyen organizasyonlara “arada sıkışık kalma” olarak nitelemektedir ve arada sıkışık kalmış olan organizasyonların stratejik verimliliklerinin düşük olacağını dolayısıyla bu durumda olan

organizasyonların rekabet avantajı yakalayamayacağını belirtmektedir (Eroğlu ve İrmiş, 2019: s.235).

3.3.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi pazarda bulunan en büyük tüketicisi ya da tüketicisi grubunu hedefleyerek minimum maliyetle sadece hedefinin ihtiyaçını gidermeye odaklı ürün sunmayı amaçlar. Maliyetler rn standartlaşmasıyla minimize edilebilir (Kaya, 2013: s.110). Maliyet liderliği stratejine pazarda rastlamak mmkdr. Bundan dolayı bu strateji aktif olarak uygulayan işletmeler pazardaki rekabet ortamını etkileyen beş faktöre de etki etmektedir (lgen ve Mirze, 2013: s.259). Maliyet liderliği stratejisini uygulamakta olan şirketler maliyetlerini azaltıp, verimliliklerini yükseltmeyle uğraşırken, diğer bir yandan farklılaştırma stratejisini uygulamakta olan şirketler ise teknoloji, inovasyon, performans, tasarım ve yaratıcılık ile uğraşmaktadır (Çubukçu, 2018: s.147).

Maliyet liderliği stratejisi, şirketlerin faaliyet göstermekte olduğu sektörde yer alan rakiplerine karşı düşük maliyetle üretimlerini gerçekteştirerek kar marjlarını arttırmaktır (Yılmaz vd 2015: s.411).

Maliyet liderliği stratejisini benimsemiş şirketler rakipleriyle rekabet halinde olabilmesi için düşük ücretler sunabilmesi ve bu şekilde bile yüksek karlar elde edebilmesi neticesinde ortalama gelir seviyesinin üzerine çıkabilmektedirler (Eroğlu ve İrmiş, 2019: s.236).

şirketlerin maliyet liderliğini sağlayabilmeleri için (Peker vd 2016: s.14):

- Rakiplere kıyasla en düşük maliyetle üretim yapması,
- Sıkı maliyet kontrolü,
- Üretimde kalite sistemini sağlayarak fire ve zaiyatı en aza indirmesi,
- rn çeşitliliğiyle farklı pazarlarda var olabilmesi,
- Destek hizmetlerinde mali kontrol sağlaması,
- Ölçek ekonomisinden yararlanması,
- nemli bir pazar payı elde etmesi,

- Hammadde, lojistik, işçilik gibi önemli girdilere imtiyazlı olarak elinde bulundurması gereklidir.

Şirketlerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde bu stratejilerden yararlanmalıdır.

Tablo 4. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları

Maliyet Liderliğinin Avantajları	Maliyet Liderliğinin Dezavantajları
Düşük maliyetlerle rakiplerin önüne geçme	Değişen teknolojiye yavaş adapte olarak müşteri taleplerini gerçekleştirmekte geç kalma
Rakiplerin pazar girmesini engellemesi	Fason üretim ya da ithalatla fiyat avantajının yitirilmesi
Düşük fiyatlarla talebi cazip tutması	Standartlaşmış ürün yelpazesıyla talepleri tam karşılayamama
Düşük fiyatlar sayesinde ikame ürünlerin pazara girmesini engellemesi	Rakiplerin know-how olarak maliyetlerini düşürebilmesi

3.3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, organizasyonun faaliyet göstermiş olduğu sektörde sunmuş olduğu mal ya da hizmeti farklılaştırarak rakiplerine görece eşsiz olmasını sağlayarak pazardaki bilinirliği ve marka imajı üzerine yoğunlaşmaktır (Yıldız ve Yıldırım, 2011: s.150).

Farklılaştırma stratejisi, tüketicinin şirkete olan bağlılığını sağlarken aynı zamanda görece yüksek fiyatları kabullenmesini sağlar. Bu nedenle, satışlarda sürekliliği sağlar ayrıca rakiplerin saldırılarının şirket üzerine etkisi azaltır (Ülgen ve Mirze, 2013: s.263).

Farklılaştırma stratejisine karşı bazı riskler mevcuttur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dinçer, 2004: s.202-203):

- Bazı durumlarda pazarda büyük paya sahip olmayı engeller,

- Bazı durumlarda farklılaştırılmış ürünlerin fiyatı düşük maliyetli ürünler karşısında o kadar yüksek kalır ki, böylesi durumlarda farklılaştırılmış ürünlere olan sadakat maliyet farkı neticesinde müşteriye elde tutamaz hale gelir ve daha uygun fiyatlı olan rakibe yönelime neden olabilir,
- Alıcıların karmaşık olduğu pazarlarda alıcıların farklılaşmış ürün ihtiyacı düşer,
- Pazarı olgunlaşmış olan farklılaşmış ürünlerde taklitçilik artar ve bu durumda farklılaşmayı azaltır.

Organizasyonlar ürünlerinde farklılaştırma stratejisi uygulamadan önce yapacakları farklılaştırmanın hedeflenen müşteri kriterlerine ne derece uygun olduğunu ve bu farklılaştırma için ne kadar ödeyebilecekleri konusunda ciddi bir araştırma gerçekleştirmelidir. Aksi takdirde geri dönüşü zor olan yatırımlarla karşılaşabilirler (Mirzayeva ve Türkay, 2016: s.77).

Tablo 5. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları

Farklılaştırmanın Avantajları	Farklılaştırmanın Dezavantajları
İtibar ve markalaşma	Rakiplerin taklitçilik yapabilme ihtimali
Yeni rakiplerin piyasaya girişini engelleme	Müşterilerin beklenen ilgiyi göstermemesi ya da verdiği ilgiyi kaybetmesi
Yükselen maliyetler karşısında fiyat zamlarını görece daha kolay gerçekleştirebilme	Yüksek maliyetler
İkame ürünleri piyasaya sürmekte zorluk yaratması	Yüksek fiyatlardan kaynaklı müşteri kaybı

3.3.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, bir organizasyonun hedefleri doğrultusunda almak ya da korumak istediği Pazar payına yönelik olarak kısıtlı bir alana hedeflenen tüketici grubuna uygun olarak ürün ve hizmetlerini üretip pazarlanması biçiminde nitelendirilmektedir (Zuckerman, 2002: s.107; Akt. Akbolat ve Işık, 2012: s.405).

Odaklanmayı gerçekleştirmiş olan organizasyonlar pazara görece ortalamadan fazla gelir elde eder. Farklılaştırma veya maliyet liderliği sayesinde beş rekabet gücüne karşı elde ettiği savunmayı, odaklanma sayesinde kazanabilir. Aynı zamanda, ikame ürünlere karşı en savunmasız ya da rakiplerin en güçsüz kaldığı hedefleri yakalamak için de odaklanmadan yararlanılabilir (Dinçer, 2004: s.203). Micheal Porter'a göre, vermiş olduğu genel stratejileri küçük ya da büyük her çeşit işletme tarafından kullanılabilir olduğu ayrıca küçük işletmelerin daha niş pazarlarda daha iyi rekabet sağlayabileceğini ileri sürmektedir (Leitner ve Guldenberg, 2010: s.171).

Odaklanma stratejisini uygulayan organizasyon görece daha büyük ölçeğe hizmet eden rakiplerine göre müşterinin istek ve ihtiyaçlarını daha verimli bir şekilde karşılar. Odaklanma stratejisini uygulayan organizasyonlar kaynaklarını hedefledikleri müşteri portföyü üzerine yoğunlaştırmış olduğu için hedef dışında kalan müşterilere kaynak ayırmak yerine mevcut hitap ettiği müşterilerine hizmet verirken verimlilik kayıplarını ortadan kaldırıcı faaliyetlere önem verirler (Altuntuğ, 2007: s.185).

Odaklanma stratejisinin iki farklı türü mevcuttur. İlk olarak odaklanmış farklılaştırma stratejisini benimseyen bir işletme, hedeflenen pazarda farklılaştırma yapmaya çalışırken, odaklanmış maliyet stratejisini uygulamakta olan işletmeler ise hedeflenen pazarda maliyet avantajı yakalamaya çalışmaktadır. Odaklanma stratejisinin her iki türüsü de hedeflenen pazar ile sektördeki diğer alanlar arasındaki uzaklıkla ilgilidir (Porter, 1985: s.15).

Odaklanma stratejisinin bir takım yararları bulunmaktadır. Bunlar (Eren, 2001: s.235-236);

- İşletmenin hedeflediği pazara ürünlerini kazanmış olduğu deneyim sayesinde daha uygun fiyata sunabilmesi,
- Müşteriye olan uzaklığın daralmasından kaynaklı olarak talep ve ihtiyaçlara rakiplerine göre daha hızlı cevap verebilmesi,
- Oluşturmuş olduğu müşteri sadakatiyle birlikte ikame ürünlerin ve yeni rakiplerin pazarar girmesinde engel oluşturabilmesi,

Bu stratejide bulunan en büyük tehlikeyse müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının zaman içerisinde değişerek paraz büyüme hızının azalması ya da pazar küçülmesidir.

Tablo 6. Odaklanma Stratejisinin Avantajları ve Dezavantajları

Odaklanma Avantajları	Odaklanma Dezavantajları
Hedeflenen müşteri profiline uygun üretim yapılması ve başka yerde bulunmaması	Tedarikçilere olan bağımlılığın artmasından kaynaklı olarak tedarikçinin pazarlık gücünün artması
Yeni rakiplerin piyasaya girişini engellemesi	Ölçek ekonomisinden kısmi ya da hiç yararlanamaması
Müşterileri ile güçlü bir iletişim halinde olması	Pazarın büyütmenin güçlüğü
Müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının daha kolay tespit edilmesi	Daha büyük çaplı işletmelerin pazarı hedefleme ihtimali

Genel stratejilerin genel olarak özetleri Tablo 7’da gösterilmiştir.

Tablo 7. Porter'ın Üç Genel Stratejisinin Genel Anlam ve Farklılıkları (Porter, 1980: s.34-46; Akt. Çetinkaya, 2006: s.62)

GENEL STRATEJİ	GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR	GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER
<i>Maliyet Liderliği</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Devamlı sermaye yatırımı ve sermayeye erişim, • Proses mühendisliği, • Kolay üretim için tasarlanmış ürünler • Az maliyetli dağıtım kanalları 	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyet kontrolü disiplini, • Devamlı, ayrıntılı kontrol ve raporlar • Görev ve sorumlulukların yapılandırılması, • Hedeflere ulaşılması için teşvik ve görünüm ödülleri
<i>Farklılaştırma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama kabiliyeti, • Tasarım mühendisliği, • Kreatif yetenek, • Pazar araştırma yeteneği, • Tasarım, teknoloji veya kaliteden kazanılan marka imajı, • Dağıtım ve tedarik kanallarıyla kuvvetli işbirliği 	<ul style="list-style-type: none"> • Ürün geliştirme, pazarlama, Ar-Ge yetenekleri Niteliği yüksek insan kaynağı • Güçlü müşteri hizmetleri
<i>Odaklanma</i>	Üstteki maddelerin sınırlandırılmış bir hedef için yeniden düzenlenmesi	Üstteki maddelerin sınırlandırılmış bir hedef için yeniden düzenlenmesi

Odaklanma stratejileri, işletmelere kendi pazarlarını ve müşteri kitlelerini yaratma fırsatı tanımaktadır. Bundan dolayı oldukça sık karşımıza çıkan bir strateji türüdür. Ancak her stratejinin olduğu gibi bu stratejinin de dikkat edilmesi gereken bir takım durumlar söz konusudur (Ülgen ve Mirze, 2013: s.266):

- Odaklanma stratejileri, farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejilerini temel alarak kurulur. Bundan dolayı temel almış olduğu stratejinin tehlikelerine karşı iyi bir hazırlık yapılmış olması gereklidir.

- Kısıtlanmış olan hedef pazarda, pazarın mevcut durumundan kaynaklı olarak küçülmüş ya da büyüme hızı düşük olabilir. Bu gibi durumlarda zaten kısıtlanmış hedef pazarı büyütme oldukça zor olabilir.

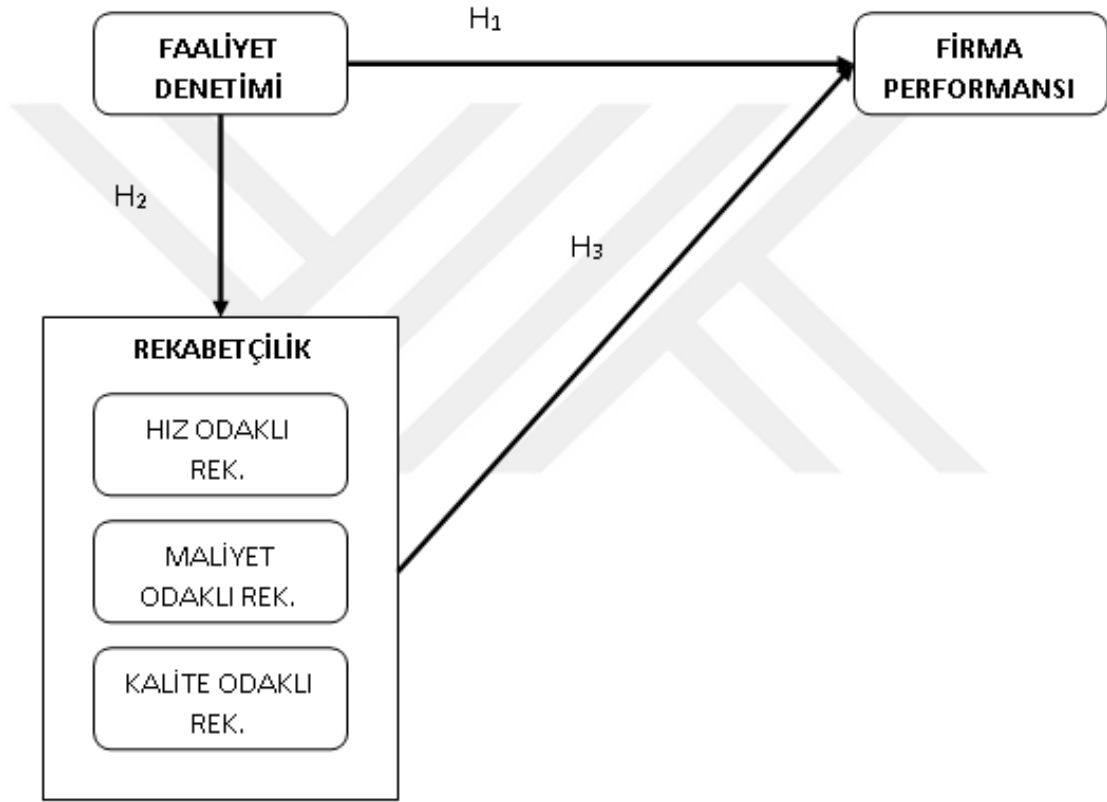
- Odaklanma gerçekleştirilecek olan alıcı grubunun nitelikleri, geniş pazara oranla farklı olabilir ancak hedeflenen pazardaki müşteriler ürünlerin farkına varamayabilir ve odaklanmanın etkisi kalmayabilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Akaryakıt ve petrol-kimya sektörü kapsamında faaliyet denetimi, rekabetçilik ve firma performansı arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla üç ana hipotez geliştirilmiş olup, araştırma modeli ve hipotezler aşağıda yer almaktadır:



Şekil 8. Araştırma Modeli

H1: Faaliyet denetimi, firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Faaliyet denetimi, rekabetçilik a) hız odaklı rekabetçilik, b) maliyet odaklı rekabetçilik ve c) kalite odaklı rekabetçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Rekabetçilik a) hız odaklı rekabetçilik, b) maliyet odaklı rekabetçilik ve c) kalite odaklı rekabetçilik; firma performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.1. Yöntem

Şekil 8’de gösterilmiş olup, bu modelin test edilmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli (PLS-YEM) kullanılmaktadır. PLS-YEM, bileşen tabanlı bir analiz yöntemi olarak çok değişken model analizlerini tek seferde yapmaya olanak sunmakta olan, bileşen tabanlı bir yaklaşımdır (Açıkgöz & Günsel, 2014).

4.2. Örneklem ve Ölçekler

Araştırma evrenini, Türkiye genelinde petrol-kimya sektöründe yönetici konumunda çalışan personel oluşturmaktadır. Mevcut olan Covid-19 salgınının kısıtlamaları nedeniyle, veri toplama sadece dijital araçlar kullanılarak internet üzerinden çevrimiçi (online) anket yapılmıştır. Bu yüzden, araştırmanın verileri Google formlarda oluşturulan bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Ankete katılım için sosyal medyada duyurular ve anket linki paylaşımları yapılmıştır. Araştırmacıların dijital ortamda katılımcıları belirlemesi mümkün olmadığından, veri toplamada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, bu yöntem veri toplama sürecini diğer örnekleme tekniklerine kıyasla daha kolay, daha az maliyetli ve daha hızlı hale getirmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi ile 25 Mart – 7 Mayıs 2021 tarihleri arasında 101 adet petrol-kimya sektörü yöneticisine ulaşılabilmektedir. Katılımcıların %87’si lisans ve lisans üstü eğitime sahip olup; %54’ü 26-40 yaş aralığında yer almakta ve %63’ü erkeklerden oluşmaktadır.

İlgili hipotezleri test edebilmek amacıyla bu çalışmada geçmiş çalışmalarda kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Faaliyet denetimini ölçmek amacıyla. Veneranda ve Ferdinand’ın (2014) geliştirdiği yedi maddeden oluşan faaliyet denetimi ölçeği kullanılmaktadır. Rekabetçiliği ölçmek için Çetindamar, ve Fiş, A.M. (2007), Awwad A.S. (2011) ile Tracey ve diğerlerinin (2004) çalışmalarından uyarlanan on soruluk rekabetçilik ölçeğinden, firma performansını ölçmek amacıyla ise Alpay ve diğerlerinin geliştirilmiş olduğu sekiz soruluk firma performansı ölçeğinden faydalanılmaktadır. Ölçekler; (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Pek Katılmıyorum, (4) Biraz Katılıyorum, (5) Katılıyorum, (6) Tamamen Katılıyorum şeklinde likert türü olarak ankette yer almaktadır.

4.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırma verilerinin geçerlilik ve güvenilirliklerine bakılmaktadır. Bu amaçla öncelikle Cronbach alfa, kompozit güvenilirlik (CR) ile açıklanan ortalama varyans değerleri hesaplanmaktadır (bkz. Tablo 8). Cronbach alfa, CR ile AVE değerlerinin tamamı, beklenen eşik değerlerini aşmaktadır. Bununla birlikte her bir sorunun kendi faktörü üzerine 0.60'ı aşan bir standardize yük ile yüklendiği de görülmektedir. Dolayısıyla verilerimizin, içsel tutarlılık, yapısal geçerlilik ve yakınsak geçerliliği sağladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 8. Değişkenlere Dair α , CR ve AVE Değerleri

	α	CR	AVE
Faaliyet denetimi	0,837	0,880	0,551
Hız odaklı rekabetçilik	0,881	0,926	0,807
Kalite odaklı rekabetçilik	0,878	0,925	0,803
Maliyet odaklı rekabetçilik	0,809	0,861	0,611
Firma performansı	0,878	0,903	0,541

İlaveten, ayrışma geçerliliğini test etmek amacıyla Fornell ve Lacker(1981) kriterlerinden faydalanılmaktadır (bkz.Tablo 9). Tabloda karekök AVE değeri çaprazlama verilmekte olup; her bir değişkene ait karekök AVE değerinin değişken çiftleri arasındaki korelasyon değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçümlerimizin ayrışma geçerliliğine sahip sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 9. Ayrışma Geçerliliği

	Faaliyet denetimi	Hız odaklı r.	Kalite odaklı r.	Maliyet odaklı r.	Firma perf.
Faaliyet denetimi	0,743				
Hız odaklı rekabetçilik	0,461	0,898			
Kalite odaklı rekabetçilik	0,345	0,447	0,896		
Maliyet odaklı rekabetçilik	0,119	0,374	0,259	0,782	
Firma performansı	0,364	0,575	0,540	0,400	0,735

4.4. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla her bir değişkenin net bir şekilde hesaplanmasına izin veren kısmi en küçük kareler (PLS) yol analizi kullanılmaktadır. Hipotezlerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını değerlendirme amacıyla Smart-PLS 3.0 programında yeniden-örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu yöntem, özgün verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5000 alt-örnekleme vakası oluşturmayı içermektedir. Rastgele seçilen her bir alt-örnekleme için yol katsayıları (β) ve t-istatistiği değerleri hesaplanmaktadır. (Açıkgöz & Günsel, 2014).

Tablo 10. Yol Analizi Sonuçları

Yol	β	Alt hipotez	Sonuç	Ana Hipotez	Sonuç
Faaliyet denetimi → Firma perf.	0,083	H ₁	Desteklenmedi	H ₁	Desteklenmedi
Faaliyet denetimi → Hız o.r.	0,461 **	H _{2a}	Desteklendi	H ₂	Kısmen Desteklendi
Faaliyet denetimi → Maliyet o.r.	0,119	H _{2b}	Desteklenmedi		
Faaliyet denetimi → Kalite o.r.	0,345 **	H _{2c}	Desteklendi		
Hız o.r. → Firma perf.	0,325 **	H _{3a}	Desteklendi	H ₃	Tamamen Desteklendi
Maliyet o.r. → Firma perf.	0,186 *	H _{3b}	Desteklendi		
Kalite o.r. → Firma perf.	0,318 **	H _{3c}	Desteklendi		
Yapısal Model					
Değişken	R ²				
Firma performansı	0,463				
Hız odaklı r.	0,213				
Maliyet odaklı r.	0,014				
Kalite odaklı r.	0,119				

*: p<0.05

**: p<0.01

Tablo 10'da araştırma hipotezlerine dair yol analizi sonuçları verilmektedir. Sonuçlar faaliyet denetimi ile hız odaklı rekabetçiliğin ($\beta = 0,461$, $p < 0,01$), ve kalite odaklı rekabetçilik ($\beta = 0,345$, $p < 0,01$) arasında pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğunu göstermekte; H_{2a} ile H_{2c}'yi desteklemektedir. Rekabetçilik ile performans arasındaki ilişkilere bakıldığında ise hız odaklı rekabetçiliğin ($\beta = 0,325$, $p < 0,01$), maliyet odaklı rekabetçiliğin ($\beta = 0,186$, $p < 0,05$), ve kalite odaklı rekabetçiliğin ($\beta = 0,318$, $p < 0,01$) yani tüm rekabetçilik boyutlarının işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermekte; böylece H₃ tamamen desteklenmektedir.

Ancak bulgular, faaliyet denetimi ile firma performansı arasındaki direkt ilişkinin varlığına dair herhangi bir kanıt sağlayamamaktadır. Bu noktada, özellikle de değişkenler arasındaki yüksek korelasyon değerleri dikkate alındığında, acaba faaliyet denetimi firma performansını rekabetçilik üzerinden etkiliyor olabilir mi sorusu akıllara gelmektedir. SmartPLS dolaylı etkileri yani aracı değişken analizini

de gerçekleştirmekte olup; dolaylı etkilerin verildiği Tablo 11'e bakıldığında faaliyet denetiminin firma performansını hız odaklı rekabet ve kalite odaklı rekabet üzerinde etkilemekte olduğu; dolayısıyla hız odaklı rekabet ile kalite odaklı rekabetin faaliyet denetimi ile firma performansı arasındaki ilişkide tam aracı rolü üstlendiği görülmektedir.

Tablo 11. Dolaylı Etkiler

Yol	β	Sonuç
Faaliyet denetimi → hız odaklı r. → Firma perf.	0,150*	Desteklendi
Faaliyet denetimi → maliyet odaklı r. → Firma perf.	0,022	Desteklenmedi
Faaliyet denetimi → Kalite odaklı r. → Firma perf.	0,110*	Desteklendi

*: $p < 0.05$

Bununla birlikte Tablo 10'da görüldüğü üzere yapısal model, etki çapı (R^2) ile değerlendirilmektedir. R^2 0-1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir. R^2 küçük ($.02 \leq R^2 < .13$), orta ($.13 \leq R^2 < .26$) ve büyük ($.26 \leq R^2$) etki çaplı olarak kategorize edilmektedir (Açıkgöz ve Günsel, 2014). Sonuçlar firma performansı için $R^2=,43$., hız odaklı rekabetçilik için $R^2=,21$, maliyet odaklı rekabetçilik için $R^2= ,01$., ve kalite odaklı rekabetçilik için $R^2= ,12$ olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle modelin bir bütün olarak firma performansındaki değişimin %43'ünü, hız odaklı rekabetçilikteki değişimin %21'ini, maliyet odaklı rekabetçilikteki değişimin %1'ini, ve kalite odaklı rekabetçilikteki değişimin %12'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, firma performansının etki çapı yüksek, hız odaklı rekabetçiliğin etki çapı orta ve maliyet ile kalite odaklı rekabetçiliklerin ise etki çapları düşük olarak hesaplanmıştır.

SONUÇ

Bu çalışma kapsamında Türkiye'nin lokomotif sektörlerinden biri olarak kabul edilmekte olan petrol-kimya sektöründe faaliyet denetimi, rekabetçilik ve performans arasındaki ilişkiler hem teorik hem de ampirik olarak incelenmektedir. Araştırma bulguları, her şeyden önce gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan faaliyet denetimi, rekabetçilik ve performans ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye sahip ve doğu ile batı arasındaki bir geçiş niteliğindeki kültürel değerleri içeren bir ülkede de geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte bulgular, hız, maliyet ve kalite anlamında rekabetçiliğin firma performansının temel belirleyicileri olduğunu göstermekte; böylece petrol-kimya sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerin, performanslarını arttırmak amacıyla bu alanlarda rekabetçiliklerini güçlendirmek adına gerekli adımları atmalarının gerekliliğine işaret etmektedir.

Nihayetinde bulgular faaliyet denetiminin performansın önemli bir öncülü olduğunu; petrol-kimya sektörü özeline bakıldığında faaliyet denetiminin işletmelerin hız ve kalite anlamında rakipleri üstünde bir avantaj sahibi olmalarını sağlayarak firma performansını arttırdığını göstermektedir. Bu noktada günümüz işletmeleri için uzun vadede hayatta kalma ve başarılı olmanın yolunun sürdürülebilir rekabet avantajından geçtiği savı bir kez daha doğrulanmış olup; faaliyet denetimi ise özellikle petrol-kimya sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajının öncüllerinden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla petrol-kimya sektörü işletmelerinin faaliyet denetimi konusunu çok ciddiye almaları ve faaliyet denetiminden elde ettikleri sonuçları hız ve kalite anlamında rekabetçiliklerini iyileştirmek üzere kullanmalarının hayati bir önem taşımakta olduğu gözler önüne serilmektedir.

Araştırma sonuçlarının genellenebilirlik düzeyini etkilemekte olan bir kısım metodolojik kısıtlar bulunmaktadır. Her şeyden önce bu çalışma belirli bir sektör – petrol-kimya sektörü- üzerine uygulanmış olup; çalışma bulgularını başka sektörlerle genellerken okuyucuların dikkatli olması önerilmektedir. İkinci olarak bu çalışmadaki performans ölçümü, öz değerlendirme yoluyla elde edilmiştir. Bir diğer kısıt

ise bu çalışmanın anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen kesitsel bir çalışma olmasıdır. Nihayetinde de örneklem (n=101) nispeten küçüktür. Faaliyet denetimi performans ilişkisi, yönetim literatürü açısından hala bakir bir alan teşkil etmektedir. Bahsedilen tüm bu kısıtlara rağmen bu çalışma, pratikte oldukça yoğun bir şekilde kullanılan faaliyet denetiminin sonuçlarına dair teoride yer alan boşluğu kapatmak noktasında bir adım atmış; faaliyet denetiminin örgütsel performansın önemli bir öncülü olduğunu ancak faaliyet denetiminin performansı rekabetçilik üzerinden etkilediğini göstermiştir. Gelecekte faaliyet denetimi üzerinde çalışacak araştırmacılara faaliyet denetimi, rekabetçilik ve performans ilişkisini farklı sektörlerde incelemeleri, ROA, ROE gibi objektif performans ölçütlerinden faydalanmaları, uzun vadeli boylamsal çalışmalar gerçekleştirerek faaliyet denetimi, rekabetçilik ve performans ilişkisinin uzun vadedeki gelişimini takip etmeleri ve örneklem sayısını genişletmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Akal, Zühal (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No:473, s.125.

Akal, Zühal (2011). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. 7. Baskı, Ankara:Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Alptürk, Ercan (2008). “Finans, Muhasebe ve Vergi Boyutlarında İç Denetim Rehberi. 1. Baskı”. Ankara.

Alptürk, Ercan (2008). “İç Denetim Rehberi”. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.

Arslan, İbrahim (1997). “Şirketler Hukuku Bilgisi”, Konya: Mimoza Basım Yayım, 2.B.

Atasoy, Ömer Adil (1984). “Anonim Ortaklıkların Denetlenmesinde Hakim Olan Esaslar ve Türk Hukukunda Denetleme Organının Görevleri”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2013). “Stratejik Yönetim”, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Can, Ahmet Vecdi & Uyar, Süleyman (2010). “İşletmelerde Faaliyet Denetimi”. Ankara: Nobel Yayınları.

Çetin, Canan, Akın, Besim, Erol Vedat (2001). “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi”, İstanbul: 2. Basım

Çömlekçi, Ferruh (1976). “Muhasebe Denetimi”, Eskişehir.

Diğer, Ömer (2004). “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, İstanbul: Beta Yayın,7. Baskı.

Eren, Erol (2001). “Stratejik Yönetim”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayın No:23.

Güzelcik, Ebru (1997). “Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kaya, Nihat (2013). “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (Kobi) Stratejik Yönetim”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Kenger, Erdal (2001). “Denetim, Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu.” Ankara: TC Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Yayınları.

Kepekçi, Celal (1998). “Bağımsız Denetim”, Ankara: Siyasal Kitabevi 3.B.

- Kepekçi, Celal (1996). “Bağımsız Denetim”, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2. Basım.
- Köseoğlu, Mehmet Ali & Bektaş Çetin (2007). “İş Etiği ve Rekabet Stratejileri Yönetimi”, Uşak: Gazi Kitapevi.
- Pehlivanlı, Davut (2014). “Modern İç Denetim, Güncel İç Denetim Uygulamaları”, İstanbul: Beta Yayınları.
- Porter, Michael Eugene (1990). “The Competitive Advantage of Nations”. New York: The Free Press.
- Porter, Michael Eugene (2010.) “Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”, Çev.Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Porter, Michael Eugene (2008). “Rekabet Stratejileri, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri”, Çev.Gülen Ulubilgen, İstanbul:Sistem Yayıncılık.
- Robertson, Jack C. (1996). “Auditing”, ABD: Irwin Publishing, 8. Baskı.
- Salato, Gerard & Ghez, Alain (Çev. Beygo, Nusret / Yalçın, Cevdet) (1974). “Muhasebelerin Denetimi”, Ankara: Türkiye Ticaret Odaları Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Matbaası.
- Şener, Oruç Hami (2002). “Uygulamalı Ortaklıklar Hukuku”, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, M. Şerif & AKIN, H. Bahadır (2003). “Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim”, Konya: Çizgi Kitapevi.
- Türk, Ahmet (1999). “Anonim Ortaklıkta Sermaye Kaybı ve Borca Batıklığın Hukuki Sonuçları”, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uman, Nuri (1985). “Bağımsız İşletme Dışı Denetimin Ekonomideki ve Özellikle Sermaye Piyasasındaki Rolü ve Önemi”, Ankara: 10-11 Mayıs 1985 İşletmelerde Bağımsız Dış Denetim Semineri, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:3.
- Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri (2004). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, Hayri & Mirze, S. Kadri. (2013). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünal, Oğuz Kürşat (1999). “Halka Açık Anonim Ortaklıklar”, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Whittington, Ray & Pany, Kurt (1998). “Principles Of Auditing”, Boston: 12th Edition. Mc Graw-Hill.
- Yavaşoğlu, Mustafa (2001). “Sermaye Piyasası Mevzuatında Bağımsız Denetim”, Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıllancı, Münevver (2015). “İç Denetim ve İç Kontrol Değerleme Rehberi”, Ankara: Detay Yayıncılık.

Yılmaz, Ejder (2002). “Hukuk Sözlüğü”, Ankara: Yetkin Yayınları, 4i Baskı.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Abdioğlu, Hasan (2008). “İç Denetim Alanında Mesleki Yetkinliklerin Güçlendirilmesi Arayışları ve İngiltere ve İrlanda İç Denetçiler Enstitüsünün Yetkinlik Tanımlamaları”, Sayıştay Dergisi, Sayı:68, s.93.

Açıkgöz Atif. & Günsel, Ayşe. (2014). “Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi”, Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi, Sayı: 3(2), s.33-60.

ADB (Asian Development Bank) (2003). “Competitiveness in Developing Asia”.New York.

Akarkarasu, Nahit (2000). Halka Açık Şirketlerde İç Denetim ve Denetim Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler, SPK Araştırma Raporu (Yeterlik Etüdü).

Akbolat, Mahmut & Işık, Oğuz (2012). “Hastanelerde Rekabet Stratejileri Ve Performans”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1) s.401-424.

Aktan, Coşkun Can & Vural, İstiklal (2004). “Rekabet Gücü ve Türkiye”. Ankara: TİSK Yayını Rekabet Dizisi:3.

Aksoy, Mehmet (2008). “Kamuda İç Kontrol & İç Denetim”. Muhasebat Kontrolörleri Derneği.

Alpay, Güven Bodur, Muzaffer, Yılmaz, Cengiz, Çetinkaya, Saadet ve Arıkan, Laçın (2008). “Performance Implications of Institutionalization Process in Family-Owned Businesses: Evidence from an Emerging Economy”, Journal of World Business, Sayı: 43(4), s.435-448.

Altuntuğ, Nevriye (2007). “Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama Doktora Tezi”, Süleyman Demirel Üniversitesi.

Arens Alvin A., Randal J. Elder ve Beasley, Mark S. (2005). “Auditing and Assurance Services. An Integrated Approach. 10th Edition. Pearson Education”. New Jersey.

Arens Alvin A., Randal J. Elder ve Beasley, Mark S. (2003) “Auditing and Assurance Services”, Prentice Hall, 9.B., New Jersey, s.11.

Arkun, Osman Fikret (1980). “Osman Fikret: İşletmelerde Muhasebe Denetimi”, İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım VakfıYayınları No:317-550, 2.B, s.18.

Atıcı, Can (2015). “Michael Porter’ın Beş Güç Modelinin Türkiye’deki Şirketler Üzerine Etkisinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi.

Awwad, Abdulkareem S. (2011). “The Influence of Tactical Flexibilities on the Competitive Advantage of a Firm: An Empirical Study on Jordanian Industrial Companies”, *International Journal of Business and Management*, Sayı: 6(1), s.45-55.

Aydın, Fatma Fehime (2011). “Kadın İstihdamının Rekabet Gücü ve Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye İle Rekabet Gücü En Yüksek Ülkelerin Karşılaştırılması”. Kayseri: Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Azad, Ali N. (1994). “Operational Auditing In US Colleges and Universities”. *Managerial Auditing Journal*.

Bağrıaçık, Rıdvan, Budak, Abdülkadir, & Laptalı Oral, Emel (2013). “Türkiye Çimento Sektöründeki Rekabet Analizi”, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 28 (1), s.89-100.

Bakımlı, Esat (2011). “Türkiye imalat Sanayi ve Alt Sektörlerinin Uluslararası Rekabet Gücü: Mevcut Durum ve Potansiyel Analizi”. Doktora Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltacı, Adem, Burgazoğlu, Hüseyin, & Kurtuldu, Selver (2014).” Kırklareli İli Gıda ve İçecek İmalatı Sektörünün Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.14(1), s.75-94.

Baş, Melih, & Artar, Ayhan (1991). “İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme ve Değerlendirme Modelleri”, Ankara:Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın Nu:435, s.13-15.

Başpınar, Ahmet (2005). “Türkiye’de ve Dünyada Denetim Standartlarının Oluşumuna Genel Bir Bakış”. *Maliye Dergisi*, No. 148, s.35-62.

Baran, Kudret (1997). “Halka Açılacak Anonim Şirketlerin Mali Tablolarının Sermaye Piyasası Kanunu’na Göre Özel Bağımsız Dış Denetimi ve Bir Uygulama”; İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Muhasebe Finansman Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Barutçu, Süleyman (2008). “Porters Five Forces Analysis For Natural Stone Industry And Competitive Strategies”. *Journal Of Global Strategic Management*, no:3, s.57-67.

Bayazitli, Ercan (1991). “Uluslararası Bağımsız Dış Denetim Standartları ve Türkiye Uygulaması”, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Yayınlanmamış Doktora Tezi, s.50.

Berger, Thomas (2008). “Concepts of National Competitiveness”. *Journal of International Business and Economy*, No:9(1), s.91-111.

Birgönül, Mustafa Talat & Dikmen, İrem (2001). “Türk İnşaat Sektörünün Rekabet Analizi”, Ankara: TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası, XVI. Türkiye İnşaat Mühendisliği Teknik Kongresi ve Sergisi.

Buckley, Peter Je, Pass, Christopher Le, & Prescott, Kate (2010). “Measures of International Competitiveness: A Critical Survey”. *Journal of Marketing Management*, No:4(2), s.175-200.

Moon, Hwy- Chang & Peery Jr, N.S. (1995). “Competitiveness of Product, Firm, Industry, and Nation in A Global Business. Competitiveness Review”, *An International Business Journal*, No:5(1), s.37-43.

Chikán, Attila (2006). “National and firm competitiveness: some general considerations and the case of Hungary”, proceedings, COMP REV: Hungary.

Cosserat, Graham W (2007). “Modern Auditing”, John Wiley & Sons, Inc. 42(9). 222-242.

Coşkun, Bekir (2014).”M. Porter’ın 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi”, *Sağlıkta Performans Ve Kalite Dergisi*. 7(1) s.43-60.

Çelebi, Ali (2002). “Bağımsız Denetim ve Yeminli Mali Müşavirlik Mesleği”, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Muhasebe Finansman Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çetindamar, Dilek ve Fiş, Ahmet Murat (2007). “Örgüt Kültürü ile Kurumsal Girişimcilik İlişkisinde Girişimcilik Oryantasyonunun Bir Ara Değişken Olarak Rolü: Bir Kurumsal Girişimcilik Modelinin Analizi”, Proje No: 106K213.

Çetinkaya, Cengiz (1990). “Denetim Kavramları ve İç-Dış Denetim Tanımı”, Ankara :1990 Yılına Girerken Türkiye’de Denetimin Etkinlik ve Verimliliği Sempozyumu”, Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No:1990/308, s.19.

Çetinkaya, Özlem (2006). “Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tarıf Üzerine Bir Araştırma”, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(3), s.57-76.

Çubukçu, Murat (2018). “İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri Ve Uygulamadan Örnekler”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1 (2), s.142-156.

Delgado, Mercedes, Ketels, Christian, Porter, Michael Eugene, & Stern, Scott (2012). ”The Determinants of National Competitiveness (No. w18249)”. National Bureau of Economic Research.

Deloitte (2008). “Denetim Komitesi: Komite Üyelerinin Bağımsızlığı ve Nitelikleri”, *Kurumsal Yönetim Serisi* No:2.

Dinç, Yusuf (2001).“Uluslararası Denetim Standartlarının Türkiye Uygulamaları Açısından İncelenmesi ve Değerlendirilmesi”, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe Finansman ABD.Yayınlanmamış Doktora Tezi, s..26 vd.

Doğan, Fatma İnci (2011). “Stratejik Rekabet Aracı Olarak Porter’in Elmas Modeli Ve Bir Alan Çalışması”, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.113.

Doğan, N. Özgür & Tanç, Ahmet (2008). “Konaklama İşletmelerinde Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Faaliyet Denetimi, Kapadokya Örneği”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 22(1), S.239-258.

Dokur, Şükrü (1992). “Sermaye Piyasası Kanunu ve Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik, Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu Açısından Bağımsız Dış Denetim”, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.108-110.

Durand, Martine & Giorno, Claude (1987). “Indicators of International Competitiveness: Conceptual Aspects and Evaluation”. OECD Economic Studies, No:9(Autumn), s.147-82.

ECIIA (European Confederation of Institute of Internal Auditing). (2005). “Avrupa’da İç Denetim, Konum Raporu”, Çeviri: TİDE.

Ecevit, Zümrt (2002). “Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, Manisa: Celal Bayar Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Eraslan, İ. Hakkı, Bakan, İsmail ve Helvacıoğlu Kuyucu, Aslı Deniz (2008). “Türk Tekstil ve Hazır giyim Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”. İstanbul: Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(13), s.265-300.

Erdem, Ekrem, & Köseoğlu, Ahmet (2014). “Teknolojik Değişim Ve Rekabet Gücü İlişkisi: Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi.

Flesher Dale L., & Zarzeski, Marilyn Taylor (2002). “The Roots of Operational (Value-for-Money) Auditing in English Speaking Nations”. Accounting and Business Research. 32(2). 93-104.

Fornell, Cleas & Larcker, David F. (1981). “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, Journal of Marketing Research, Sayı: 18, s.382-388.

Furtuna, Özlem Kutlu (2014). “Vekâlet Teorisi Çerçevesinde Türkiye’de Kurumsal Yönetim Mekanizmalarının Değerlendirilmesi”, İç Denetim Dergisi, s.22-29.

Gál, Andrea Nemethne. (2010). “Competitiveness of small and medium sized enterprises-a possible analytical framework”, Hungarian Electronic Journal of Science.

Gegin, E. (2009). “Klasik ve Modern İç Denetim Yaklaşımları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, İç denetim Dergisi, Sayı:23, 20-40.

Genç, Emine (2016). “İşletmelerde Yenilik Ve Rekabet Stratejilerinin Rekabet Gücüne Sinerjik Etkisi”. Karabük: Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Guy, Dan M., C. Alderman, Wayne, Winters, Alan J. (1990). "Auditing", 2. Edition, The Dryden Pres, s.101.

Gül, Kudret, & Ergün, Halil (2004) "Muhasebe Mesleğinde Etik", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, s.11.

Gür, Ali (2011). "Rekabet Gücünün Artırılmasında Nitelikli İşgücü İhtiyacı Ve Mesleki Eğitim", İstanbul: Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürpınar, Koray, & Sandıkçı, Mustafa (2008). "Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın ElmasModeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması", Selçuk Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(15), s.106-12.

Henderson, Bruce D. (1989). "The origin of strategy". Harvard business review, No: 67(6), s.139-143.

Kamyabi, Yahya ve Salahinejad, Maryam (2012). "Using Data Envelopment Analysis to examine Operational Auditing Efficiency in Audited Firms", International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science. 1(4). s.248-260.

Kaplan, Ö.G., Çelik, Adnan, Kaplan Mehmet (2019). "B. T. Beş Kuvvet Modeline Bağlı Olarak Isparta SağlıkHizmetleri Sektörü Rekabet Analizi", Isparta.

Karabıyık, Hörüşen (2005). "Rekabet Stratejileri ve Türk Bankacılık Sektörü Uygulaması", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak, s.135.

Karacaoğlu, Korhan (2009). "Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi:İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği", Kayseri: Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler FakültesiDergisi, (34), s.165-187.

Karayalçın, Yaşar. (1998). "Muhasebe Hukuku, Banka ve Ticaret Hukuku" Ankara: Araştırma Enstitüsü Yayını,2.B., s.5.

Kıracı, Murat (2005). "Hile Riski Değerlemesinin ve Hileleri Bulmanın Denetimin Etkinliğindeki Rolü veTürkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi.

Kıracı, Murat (2003). "Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol ilişkisi", Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı:2.

Korkmaz, Umut (2007). "Kamuda İç denetim", Bütçe Dünyası Dergisi, 2(25), s.4-15.

Küçüksözen, Cemal, Sayar, A.R. (2002). "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Raporlama Standartları", Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, s.6.

Leitner, Karl Heinz, & Guldenberg, Stefan (2010). "Generic Strategies and Firm Performance In SMES: A Longitudinal Study Of Austrian SMES", Small Business Economics, No: 35(2), s.171-183.

Man, Thomas Wing, Lau, Theresa, & Chan, K. F. (2002). "The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies", *Journal of Business Venturing*, 17(2), s.123-142.

Memiş, Mehmet Ünsal (2008). "Etkin ve Başarılı Bir İç Denetim İçin Gerekli Koşullar", *Mali Çözüm Dergisi*, s.85.

Milton, Stevens Fonorow (1989). "Internal Auditor's Manual and Guide The Practitioner's to Internal Auditing", Prentice Hall, s.136.

Mirzayeva, Gülnar, Türkay, Oğuz. (2016). "Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), s.74-83.

Namazi, Mohammad (2013). "Role of the Agency Theory in Implementing Management's Control", *Journal of Accounting and taxation*, No: 5(2), s.38.

Özbek, Çağlar (2003). "İç Denetimde Yeni Uygulamalar", İstanbul: 7. Türkiye İç Denetim Sempozyumu.

Özdamar, Gökhan (2010). "Reel Döviz Kurları Ekseninde İhracatı Etkileyen Faktörler ve Rekabet Gücü: Türkiye Otomotiv Sanayisi Üzerine Bir İnceleme". Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdil, Mehmet (1990). "Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kurumlarının Denetimsel İşlevleri", Ankara:1990 Yılına Girerken Türkiye'de Denetimin Etkinlik ve Verimliliği Sempozyumu, Maliye ve Gümrük Bakanlığı, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Yayın No:1990, s.308.

Özkan, R. Bilgen (2007). "Rekabet Stratejileri Ve Örnek Bir Sektör Analizi", İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, s.115.

Peker, Ali Aykut, Özdemir, Şefik, Kerse, Gökhan, Arsu, Talip (2016). "Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri ve Performans İlişkisi"; *Aksaray İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, No: 5(5), s.11-22.

Porter, Michael E. (1980). "Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability", *Financial analysts Journal*, No:36(4), s. 30-41.

Porter, Michael E., Ketels, Christian, & Delgado, Mercedes (2007). "The Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings From The Business Competitiveness Index", *The Global Competitiveness Report, 2007–2008*, s.51-81.

Porter, Michael E., & Van der Linde, Class (1995). "Toward A New Conception of The Environment-Competitiveness Relationship", *Journal of Economic Perspectives*, No:9(4), s.97-118.

Ramamoorti, Sridhar (2003). "Internal Auditing: History", Evolution, and Prospects. *Research Opportunities in Internal Auditing*, s.1-23.

Sarıçoban, Kazım. (2016). “Ülkelerin İhracat Rekabet Güçlerinin Belirlenmesi: Türkiye ve G-20 Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi”, Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayar, Zafer. (2001). “Uluslararası Muhasebe Standartları Kapsamında Halka Açık Bankalarda Kamuyu Aydınlatma Aracı Olarak Mali Tablolar”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, s.3.

Stewart, Jenny & Subramaniam, Nava (2010). “Internal Audit Independence and Objectivity: Emerging Research Opportunities”, Managerial Auditing Journal, No: 25(4), s.328-360.

Stigler, George J. (1988). “Palgrave's Dictionary of Economics”, Journal of Economic Literature, No: 26(4), s.1729-1736.

Şahin, Dilek. (2015). “Türkiye’de İmalat Sanayinin Yapısal Dönüşümü ve Rekabet Gücündeki Değişim: Çin Ekonomisi İle Karşılaştırma”, Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarmur, U. Serkan (1997). “Türkiye’de Bağımsız Denetim, Bağımsız Denetim Şirketleri ve Sorunları”, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetimde Muhasebe ve Finansal Kontrol Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, s.31.

Tekin, Mahmut, ve Çiçek, Ercan (2005). “İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama”, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, s.25-27, s.63-68.

Tuan, A. Koray, & Sağlar, Jale (2004) “İç Denetçinin Örgüt İçindeki Yerinin Denetim Faaliyetleri Açısından Önemi”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi.

Tracey, Michael, Vonderembse Mark, A. ve Lim, Jeen-Su (1999). “Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys Toenhancing Competitiveness and Improving Performance”, Journal of Operations Management, Sayı: 17 (4), s.411-428.

Uyar, Süleyman (2003). “İç Denetim Alanında Ortaya Çıkan Yeni Yaklaşımlar Çerçevesinde İç Denetçilerin Değişen Rolü”, Mali Çözüm Dergisi, s.63.

Uzay, Şaban (2007). “Faaliyet Denetimine Genel Bakış”, Antalya: İSMMMÖ 8. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu, s.17, s.25-29.

Uzun Ali Kamil, & Argüden, Engin (2010), “İç Denetim Mesleğinin Akademik Eğitimden Beklentileri, Mesleki AkademikGelişim İçin Öneriler”, İstanbul: 29. Türkiye Muhasebe Sempozyumu bildiriler, Galatasaray Üniversitesi, s.335-410.

Ünlen, M. (1988). “İç Denetleyicinin Sorumlulukları ve İç Denetim Düzeyine Dayalı Raporlama Türleri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, s.70.

Ürüt Kelleci, Serap (2009). “Avrupa Birliğine Giriş Sürecinde Türkiye’nin Rekabet Gücü: Karşılaştırmalı Üstünlükler Modeline Göre Sektörel Bir Analiz” Aydın: (YÖK), Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wolff, Franziska, Schmitt, Katharina, & Hochfeld, Christian (2007). “Competitiveness, Innovation and Sustain-Ability–Clarifying The Concepts and Their Interrelations”. Berlin: Institute for Applied Ecology.

Yavuz, Meltem (2014). “Rekabet Stratejilerinin Demiryollarındaki Uygulamaları: Serbestleşme Sürecindeki Türkiye İçin Durum Analizi ve Öneriler.”, İstanbul: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Yaylacı, Ahmet Fırat. (2007). “Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi Ve Rekabet Stratejileri”, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, s.109.

Yılcı, Münevver (2003). “İç Denetim (Türkiye’nin 500 Büyük Sanayii İşletmesi Üzerine Bir Araştırma)”, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Yayınları No:086, s.6.

Yıldız, Sabahattin, Yıldırım, Bahadır F. (2011). “Kars İlinde Kaşar Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 1(7).

Yılmaz, Mustafa Kemal, Başar, Enes, Emre, & Pabuçcu, Hakan (2015). “Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama”, İzmir: Ege Akademik Bakış Dergisi, 15 (39), s.409-419.

Yurttañıkmaz, Ziya Çağlar (2014). “Seçilmiş Ülkelerde Rekabet Gücünün Belirleyicileri ve Büyüme İlişkileri”, Erzurum: Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

3. Elektronik Kaynaklar

Blunck F. (2006). “What is Competitiveness? ” <http://www.competiviness.org/Articleview//774>, Yayın Tarihi: 26.06.2006, Erişim Tarihi: (24.10.2019).

Uzun, Ali Kamil (2014). “İşletmelerde İç Denetim Faaliyetinin Rolü ve Katma Değeri”, <https://www.icdenetim.net/ic-denetimin-fonksiyonlari-ve-katma-degeri/>, Yayın Tarihi: 06.05.2017, Erişim Tarihi: (24.03.2021).

4. Radyo ve Televizyon Programları

5. Müzik ve Sahne Sanatları

6. Yorumsal (Plastik) Sanatlar

EKLER

ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yapılmakta olan "Faaliyet Denetimi Kavramı Ve Önemi, Faaliyet Denetiminin Rekabetçilik Ve Performans Üzerindeki Etkileri. Petrol-Kimya Sektörü Üzerine Bir Araştırma." konulu yüksek lisans tezine veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar yalnızca konu dahilinde bilimsel amaçla kullanılacak olup verileriniz üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın geçerli ve güvenilir olması açısından tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlamanız önem arz etmektedir. Çalışmaya ayırdığınız değerli vaktiniz ve desteğiniz için teşekkür eder saygılar sunarız.

Prof. Dr. Ayşe Günsel

Ali Cem Güneş

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi " 1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Biraz Katılmıyorum,4. Biraz Katılıyorum, 5. Katılıyorum, 6. Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde belirtiniz.

Ankete isim yazılmaması gerekmektedir.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek Diğer

2. Yaşınız

22-29 yaş 30-39 yaş 40-49 yaş 50-59 yaş 60 ve üzeri yaş

3. İş Tecrübeniz (Yıl)

0-5 yıl 5-10 yıl 10-15 yıl 15-20 yıl 20 ve üzeri

4. Eğitim Düzeyi

İlköğretim Ortaöğretim Önlisans Lisans Lisans Üstü

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Faaliyet Denetimi						
1. Faaliyet denetimi, firma hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunur.						
2. Faaliyet denetimi, firma kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesine olanak sağlar.						
3. Faaliyet denetimi, yöneticilerin ve personellerin motive edilmesine katkıda bulunur.						
4. Faaliyet denetimi, yöneticilerin üretim miktarlarıyla ilgili karar vermesine yardımcı olur.						
5. Faaliyet denetimi, yöneticilerin karı maksimize etmesinde yardımcı olur.						
6. Faaliyet denetimi, satış tahminlerini öngörmede güçlü girdidir.						
Firma Performansı						
7. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizin toplam satışları yüksektir.						
8. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizin pazar payı yüksektir.						
9. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizde yatırımların geri dönüş oranı yüksektir.						
10. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizin genel karlılığı yüksektir.						
11. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizde ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.						
12. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizin müşteri memnuniyeti yüksektir.						
13. Rakiplerle karşılaştığımızda işletmemizin çalışan tatmini yüksektir.						
Rekabetçilik						
14. Firmamız yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.						
15. Firmamız çok sık olarak, yeni ürün/hizmetlerin, üretim teknolojilerinin ve						

idari/teknik yeniliklerin pazara sunulmasında öncü şirket rolünü üstlenir.						
16. Firmamız genel olarak rakiplerin daha sonra takip edeceği, yeni ve öncü uygulamaları başlatır.						
17. Rekabet edebilir fiyatlara sahibiz.						
18. Fiyat odaklı bir rekabet anlayışına sahibiz.						
19. Rakiplerimize göre daha düşük fiyatlarla ürün ve hizmet sunabilmekteyiz.						
20. Ortalamanın altında fiyatlara sahibiz.						
21. Kalite üzerinden rekabet edebiliriz.						
22. Yüksek güvenilirliğe sahip ürünler sunmaktayız.						
23. Müşterilerimize yüksek kalitede ürün sunmaktayız.						





T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu



Sayı : E-10017888-044-62972
Konu : Ali Cem GÜNEŞ'in etik kurul
başvurusu HK.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 21.05.2021 tarihli, 59062 sayılı ve "Ali Cem GÜNEŞ'in etik kurul başvurusu HK."
konulu yazı

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 27/05/2021 tarih ve 2021/08 nolu toplantısında alınan 7 sıra sayılı kararı aşağıda sunulmuştur.

Bilgilerinize arz/rica ederim.

Karar No 7: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 21.05.2021 tarih ve 59062 sayılı yazısı görüşüldü. Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ali Cem GÜNEŞ'in, Prof. Dr. Ayşe GÜNSEL'in danışmanlığında yürüttüğü "Faaliyet Denetimi Kavramı ve Önemi, Faaliyet Denetiminin Rekabetçilik ve Performans Üzerindeki Etkileri: Petrol-Kimya Sektörü Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yapacağı çalışmanın uygulanmasında, bilimsel araştırma ve yayın etiği açısından bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verildi.

Prof.Dr. İbrahim ŞİRİN
Kurul Başkanı

Mevcut Elektronik İmzalar

İBRAHİM ŞİRİN (Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu - Kurul Başkanı) 28.05.2021 13:24

Belge Doğrulama Kodu : *BS9AT4M1M9*

Belge Doğrulama Adresi : <https://turkiye.gov.tr/kocaeli-universitesi-ebys>

Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yerleşkesi
41380, Kocaeli

Bilgi için: Pelin ÜNALDI DOLGUN

Tel:+90 (262) 303 10 01 Faks:+90 (262) 303 10 33

E-Posta : rekiletisim@kocaeli.edu.tr Elektronik Ağ : <http://www.kocaeli.edu.tr>

Keş Adresi: kocaeliuniversitesi@hs01.kep.tr

Raportör

Telefon No: 303 10 49

ÖZGEÇMİŞ

İlk, orta ve lise öğrenimini Kocaeli’de tamamladı. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Zeliha Tolunay Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu Yönetim Bilişim Sistemleri bölümünden 2016 yılında mezun oldu. 2017 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans öğrenimine başladı. 2016 yılından beri özel sektörde çalışmaktadır. Günümüzde The Shell Company Of Turkey Ltd. Şirketinde Müşteri İlişkileri, İkmal ve Lojistik Koordinatörü olarak çalışmaktadır.

