

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**KURUMSAL FİLO KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN
GELİŞİMİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE ETKİLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Aynur ÇELTİK

Ankara- 2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSAL FİLO KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Aynur ÇELTİK

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Güven SAYILGAN

Ankara- 2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KURUMSAL FİLO KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE ETKİLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Güven SAYILGAN

Tez Jürisi Üyeleri

Adı - Soyadı

Doç. Dr. Güven SAYILGAN

İmzası



Doç. Dr. Akın KOCIAK



Doç. Dr. Hasan Selvi



27. Ağustos 2009

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLolar LİSTESİ	viii
GRAFİKLER LİSTESİ	ix

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TANIMI VE KAPSAMI.....	5
1.1. Dış Kaynak Kullanımına Dair Tanımlar	5
1.2. Ülkelerce Benimsenen Dış Kaynak Kullanımı Tanımları	7
1.3. Temel Yetkinlik Kavramı	10
1.4. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi	12
2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI NEDENLERİ VE AVANTAJLARI	14
2.1. Organizasyonel Nedenler	16
2.2. Maliyet Kaynaklı Nedenler	17
2.3. Finansal Nedenler	19
2.4. İnsan Kaynakları	20
2.5. Kaliteyi Artırma	22
2.6. Teknolojik Yenilikler	22
2.7. Yönetimsel Nedenler	23
3. DIŞ KAYNAK KULLANIM RİSKLERİ VE KAÇINMA ÖNERİLERİ	24
3.1. Yönetimsel Riskler	25
3.2. Finansal Riskler	26
3.3. Operasyonel Riskler	27

3.4. İç İletişim Eksikliği Kaynaklı Riskler.....	28
3.5.Tedarikçi Kaynaklı Riskler	29
3.6. Denetim Eksikliği Kaynaklı Riskler	31
3.7.Sözleşme Kaynaklı Riskler	32
4. DIŞ KAYNAK KULLANIM EĞİLİMLERİ	33
5. DIŞ KAYNAK KULLANIM KARARI	36
6. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ.....	40
6.1. Planlama.....	41
6.2.Geliştirme	43
6.3.Uygulama.....	45
6.4.Değerlendirme.....	45
7. DKK SÖZLEŞMELERİ	46
8. DIŞ KAYNAK KULLANIM İLİŞKİSİ	49

İKİNCİ BÖLÜM

FAALİYET KİRALAMASI

1. FAALİYET KİRALAMASI.....	52
1.1. Kiralama.....	52
1.1.1. Kiralama Sisteminin İşleyişi	53
1.1.2. Kiralama Türleri	53
1.1.2.1. Finansal Kiralama	53
1.1.2.2. Faaliyet Kiralaması	57
1.1.3. Finansal Kiralama ve Faaliyet Kiralaması İşlemlerinin Karşılaştırması.....	60
1.1.4. Muhasebeleştirme Açısında Finansal Kiralama Ve Faaliyet Kiralaması.....	62
2. FAALİYET KİRALAMASI TANIMI VE KAPSAMI.....	65
3. FAALİYET KİRALAMASININ AVANTAJLARI	68

3.1. Kiracı Açısından Avantajlar	68
3.1.1. Maliyet Avantajı	68
3.1.2.Kısa Süreli Kullanım	68
3.1.3.Teknoloji Yenileme	69
3.1.4.Vergi Avantajı	69
3.1.5.Operasyonel Avantajlar	69
3.1.6.Firma Kredibilitesi	70
3.1.7. Finansal Esneklik	72
3.2.Kiralayan Açısından Avantajlar	73
3.2.1.Hücre Pazar Oluşturulması	73
3.2.Yüksek Karlılık	73
4. FAALİYET KİRALAMASININ DEZAVANTAJLARI	74
4.1. Kiracı Açısından Dezavantajlar	74
4.2. Kiralayan Açısından Dezavantajlar	74
4.2.1. Portföy Yönetimi Riski	74
4.2.2.Stok Maliyeti Riski	74
4.2.3.Kredi Riski ve Varlık Riski	75
5. ARTIK (KALINTI DEĞER) KONUSU	75
5.1. Artık Değeri Etkileyen Faktörler	76
5.1.1. Satıcı Firmanın İtibarı ve Sürekliliği	76
5.1.2.İkincil Piyasanın Genişliği ve Derinliği	77
5.1.3. İkincil Piyasa Desteği	77
5.1.4. Ekipmanla İlgili Faktörler	78
5.1.5.Piyasa ve Ürün Bilgisi	79
5.1.6.Ekonomik Koşullar	80

5.2. Artık Değer Riskinin Yönetilmesi.....	81
6. FAALİYET KİRALAMASININ UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR	84
6.1. Gelişmiş İkincil Piyasa	84
6.2. Varlık Yönetiminde Uzmanlaşma.....	85
6.3. Ürünün Yeniden Pazarlanabilmesi.....	86
6.3.1. Yeniden Pazarlamayı Etkileyen Faktörler	86
6.3.2. Yeniden Pazarlama Yöntemleri	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

1. ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ	90
1.1. Kısa Dönem Araç Kiralama Hizmeti.....	90
1.2. Uzun Dönem Araç Kiralama Hizmeti	92
2. BİR FİNANSMAN MODELİ OLARAK ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ ve AVANTAJLARI.....	94
2.1. Peşin Satın Alım Yöntemi İle Araçların Finansmanı	95
2.2. Banka Kredisi İle Araçların Finansmanı	99
2.3. Finansal Kiralama Yöntemi İle Araçların Finansmanı	103
2.4. Uzun Dönem Araç Kiralama İle Araçların Finansmanı	108
3. BİR YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ	112
4. KİRACI AÇISINDAN ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ	115
5. KİRALAYAN AÇISINDAN ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ	119
6. SEKTÖREL TÜKETİCİ PROFİLİ ANALİZİ	122
7. SEKTÖREL REKABET ANALİZİ	123
8. SEKTÖREL MALİYET KALEMLERİ	124

8.1. Araç Alımı	124
8.2. Araç Kasko ve Sigortası.....	126
8.3. Servis Tamir ve Bakım.....	126
8.4. Lastikler ve Zincirler	127
8.5. Vergiler	128
8.6. Finansman Giderleri	129
8.7. Genel Yönetim Giderleri	130
9. KARA GEÇİŞ / KAR MODELİ.....	130
10. KİRAYA VEREN AÇISINDAN SEKTÖREL RİSKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ.....	132
11. ÜLKEMİZDE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN SIKINTILARI	135
12. KİRALAYAN YÖNÜYLE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN VERGİ MEVZUATI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	138
12.1. Tek Düzen Hesap Planı Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti	138
12.2. KDV Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti	140
12.3. VUK Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti	141
12.4. Gelir Vergisi Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti	143
12.5. MTV Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti	143
13. KİRACI YÖNÜYLE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN VERGİ MEVZUATI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	144
13.1. Tek Düzen Hesap Planı Açısından	144
13.2. KDV Kanunu Açısından	145
13.3. VUK Açısından	145
13.4. GVK Açısından	146
13.5. MTV Kanunu Açısından	146

14. OTOMOBİL BAYİİ FİRMALARI VE KİRALAMA SEKTÖRÜ	146
15. BANKACI RENT A CARLAR.....	149
16. TOKKDER – TÜM OTO KİRALAMA KURULUŞLARI DERNEĞİ	150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE VE DÜNYADA ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

1. DÜNYA’DA ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ.....	151
1.1. Almanya’da Araç Kiralama Sektörü.....	151
1.2. Hollanda’da Araç Kiralama Sektörü	154
2. DÜNYANIN EN BÜYÜK KİRALAMA FİRMALARI	155
2.1. ABN Ambro Holding N.V.-Lease Plan	155
2.2. Volkswagen Leasing A.G.	156
2.3. Sixt A.G.	156
3. TÜRKİYE’DE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ.....	157
3.1. Sektörel Gelişim.....	157
3.2. Araç Kiralama/Otomotiv Sektörü Etkileşimi	161
3.3. Günlük Kiralama Gelişimi.	165
3.4. Sigorta Sektörüne Etkileri.....	171
3.4.1. Kasko Sigortası	171
3.4.2.Trafik Sigortası	175
3.5. Finans Sektörüne Etkileri.....	178
SONUÇ.....	183
KAYNAKÇA	204
EKLER	
EK-1 Günlük Araç Kiralama Sözleşme Örneği.....	186

EK-2	Operasyonel Araç Kiralama Sözleşme Örneği.....	188
EK-3	TOKKDER Üye Firmalar Listesi.....	200

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO-1 Peşin Satın Alım Yöntemi Analizi	98
TABLO-2 Banka Kredisi Yöntemi Analizi.....	102
TABLO-3 Finansal Leasing Yöntemi Analiz.....	107
TABLO-4 Araç Kiralama Yöntemi Analizi.....	111
TABLO-5 Kiracı Açısından Maliyetler İçin Karşılaştırmalı Tablo	117
TABLO-6 Kiracı Açısından Avantajlar İçin Karşılaştırmalı Tablo	118
TABLO-7 Kiraya Veren Açısından Kar Analizi.....	121
TABLO-8 Sektörel Değer Tablosu	158
TABLO-9 Sektörel Hacim Tablosu	161
TABLO-10 Günlük Kiralama Değeri.....	166
TABLO-11 Turizm Gelirleri.....	170
TABLO-12 Kasko Hasar/Prim Dengesi	172
TABLO-13 Sektör Trafik Sigortası Harcamaları	176
TABLO-14 Finans Sektörü Harcamaları	179

GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK-1 Yıllık Değer Grafiği	159
GRAFİK-2 Uzun Dönem Yıllık Değer Grafiği	159
GRAFİK-3 Kısa Dönem Yıllık Değer Grafiği	160
GRAFİK-4 Yıllık Uzun Dönem Sözleşme Sayısı	160
GRAFİK-5 Sektörel Hacim Grafiği.....	162
GRAFİK-6 Sektör İçin Alınan Araç Sayısı.....	163
GRAFİK-7 Sektörel Hacim ve Alım Adetleri.....	163
GRAFİK-8 Araç Satış Bedelleri Toplamı	164
GRAFİK-9 Toplam Satışlar İçinde Sektörel Satışların Payı	164
GRAFİK-10 Araç Satış Bedelinin Toplam Satışlara Payı.....	165
GRAFİK-11 Günlük Kiralama Sektör Hacmi	167
GRAFİK-12 Günlük Kiralama İçin Alınan Araç Sayısı	167
GRAFİK-13 Günlük Kiralama Araç Parkı.....	168
GRAFİK-14 Günlük Kiralama Hacmi Büyüme Yüzdesi	168
GRAFİK-15 Uzun Dönem Kiralama İçin Satın Alınan Araç Sayısı	169
GRAFİK-16 Uzun Dönem ve Günlük Kiralama Araç Alım Adetleri.....	169
GRAFİK-17 Günlük Kiralama-Turizm Sektörü Yüzdeleri.....	171
GRAFİK-18 Yıllara Göre Kasko Prim Hacmi	173
GRAFİK-19 Yıllara Göre Kasko Hasar Hacmi	174
GRAFİK-20 Yıllara Göre Kasko Hasar Oranı	175
GRAFİK-21 Sektör Trafik Sigortası Prim Hacmi	176
GRAFİK-22 Sektörün Yıllık Trafik Sigortası Prim Hacmi.....	177
GRAFİK-23 Sigortacılık Sektörüne Toplam Prim Ödemesi	177
GRAFİK-24 Toplam Faiz Harcamaları.....	179

GRAFİK-25 Banka Masrafları Hacmi.....	180
GRAFİK-26 Toplam Finans Sektörü Getirisi	181
GRAFİK-27 Sektörel Kredi Kullanım Hacmi	182

GİRİŞ

Küreselleşme ve iletişim teknolojileri ile artan yoğun rekabet ortamında işletmeler bürokrasiyle hantallaşan organizasyonel yapılarına çeviklik kazandırıp maliyetlerinin yönetiminde etkili olabilecek stratejiler geliştirmek zorundadır. Geçmişte firmalar için kesin çözüm olabilecek maliyet azaltacak birçok yöntem yeni yüzyılda değişime uğramakta ve güncellenmektedir. Sürekli piyasaya dahil olan rakiplerin yanı sıra teknoloji ve piyasa öğelerinin hızlı değişimi firmaların operasyonel aksaklıklardan kurtulmak için temel yeteneklerine odaklanarak hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir. Bu açıdan firmalar için finansal modellerin seçimi ve stratejik yönetim ile desteklenmesi son derece önemli bir hal almıştır.

Firmalar finansal enstrümanlarının yanı sıra varlık yönetimi konusunda stratejik, yönetsel ve finansal modelleri sağlıklı şekilde uygulamalıdır. Firmaların bu hedeflerini gerçekleştirmeleri için bir yol son yıllarda giderek daha fazla kullanım alanı bulan dış kaynak kullanımına(DKK) başvurularıdır. The Outsourcing Institute'e göre de dış kaynak kullanımı, firmanın kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki firmalar aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde tedarik etmesine olanak tanıyan bir yönetim stratejisidir.

Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımının ulusal ve uluslararası literatür çerçevesinde tanımı ve kapsamı üzerinde durulmaktadır. Dış kaynak kullanım gerekçeleri, firmaların dış kaynak kullanımı eğilimi ve bu yöntemin benimsenmesi neticesinde ortaya çıkabilecek temel riskler çerçevesinde konu

incelenmektedir. Dış kaynak kullanımının firmalar için avantajları ve riskleri çerçevesinde finansal ve operasyonel etkileri değerlendirilmektedir.

Firmaların büyümeleri ve karlılıkları ancak yatırımlarda doğru finansman seçimi ve varlık yönetimlerindeki verimliliğin artırılması ile mümkün olabilmektedir. Mali piyasalarda yatırımlar için gerekli olan orta vadeli finansman enstrümanı kısıtlı olduğundan ülkemizde sabit sermaye yatırımlarının büyük bölümü özkaynaklar ile karşılanmaktadır. Ticari bankaların, kaynak yapıları itibarıyla görece çok daha kısa vadeli kaynaklarla uzun vadeli plasmanlar yapmaları nedeniyle ticari banka kredileri işletme sermayesi ve dış ticaret finansmanında yeterli büyüklüklere ulaşamamakta, bu bakımdan, daha uzun vade gerektiren yatırım projeleri için fon sağlanmasında önemli güçlükler bulunmaktadır.

Aktife dayalı bir finansman yöntemi olarak kabul edilen finansal kiralama ile yatırımlara banka kredisine göre daha kolay orta ve uzun vadeli kaynak temin edilebilmektedir. Finansal kiralama özellikle enflasyonist ortamda sermaye maliyetleri giderek artarken yatırımcıya önemli avantajlar sağlamaktadır. İşletmeler bu yöntem ile zaten sınırlı olan özkaynaklarını kullanmadan yatırımlarının tamamını finanse edebilme imkanı bulmaktadır.

Türkiye’de 1985 yılında yürürlüğe giren 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunu(FKK) ile hukuki bir zemin bulan ve ülkemizde yatırımların orta ve uzun vadeli finansmanı için uygun bir finansman seçeneği haline gelen kiralama işlemlerinin hacmi ve sermaye yatırımları içinde aldığı pay her geçen gün artmakla birlikte, henüz gelişmiş ülkelerdeki seviyesine ulaşamamıştır. Bunun temel nedenleri Türkiye’de kiralama işlemlerinde yalnızca finansal kiralama türünün uygulanmakta olmasıdır. Ancak, son dönemlerde sektörde finansal kiralama işlemlerinin doyuma

ulaşması, artan rekabet, azalan kar marjları ve finansal kiralama işlemlerine tanınan muhasebe avantajlarını kaldıran düzenlemeler finansal kiralama şirketlerini yeni kiralama ürünleri sunmaya ve/veya hizmetlerini çeşitlendirmeye zorlamaktadır.

Alternatif finansman araçları arasında operasyonel kiralama sınırlı süreli ve fesih yolu açık olan sözleşme yapısının yanı sıra diğer finansman yöntemlerinden daha ucuz bir yöntem olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Özellikle proje finansmanı söz konusu olduğunda operasyonel kiralama yatırımcıya önemli maliyet avantajları sağlamaktadır. Bu gerekçelerle yurtdışında sıklıkla uygulanan ancak mevzuattan kaynaklanan nedenlerle ülkemizde kanuni platformda henüz uygulanmayan operasyonel kiralama; sektörde hem kiracılar hem de kiralayan şirketler tarafından talep edilmeye başlamıştır.

İkinci bölümde faaliyet kiralaması kavramı, işleyişi, temel unsurları ile finansal kiralama ve operasyonel kiralama arasındaki farklara değinilmiştir. Faaliyet kiralamasının avantajları, dezavantajları, uygulanabilmesi için gerekli olan koşullar üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde finansal kiralama detayları incelenirken araç kiralamanın finansal kiralama nitelikleri sergilediği savunulmaktadır.

Tez kapsamında araç kiralama sektörü üçüncü bölümde incelenerek, ilk bölümlerde detayı verilen Dış kaynak kullanımı ve finansal kiralama ile ilişkisi incelenmektedir. Çalışma kapsamında araç kiralama sektörünün firmalara dış kaynak kullanımı opsiyonu sağladığı savunulmaktadır. Finansal kiralama, ülkemizde araç kiralama sektöründe en yoğun uygulama sahasına sahiptir.

Çalışmanın son bölümünde Sektörel yapı ve analizlerle Türkiye araç kiralama uygulamalarına dair veriler çerçevesinde araç kiralama sektörünün firmalara, sektörlerle ve dolayısıyla ülke ekonomisine etkileri incelenmektedir. Araç kiralama ile otomotiv, bankacılık ve finans, sigortacılık, turizm, insan kaynakları sektörü üzerinde gerçekleşen etkiler incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TANIMI VE KAPSAMI

1.1. Dış Kaynak Kullanımına Dair Tanımlar

Dış Kaynak Kullanımı (*DKK*) tedarikçilerin sahip olduğu birleşik satın alma gücünden gelen ölçek ekonomisi avantajlarını vergisel avantajlarla birleştirerek; firmaların temel yeteneklerini geliştirme fırsatı bulduğu, finansal anlamda stratejik bir yönetim modelidir. Dış kaynak kullanımında daha önceden firmada gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilmesi planlanan faaliyetler, bu faaliyeti gerçekleştiren insan kaynağı ile birlikte bir dış işletmeye aktarılmaktadır. Faaliyetin dış firmaya aktarılması süreci genellikle uzun dönemli sözleşmelerle gerçekleşmektedir.¹

İşletmeler tüm fonksiyonlarını başlangıçta içsel bazda organize etmekte, ancak hacim büyüdükçe gözden kaçan veri yoğunluğu nedeniyle karlılıklar gerilemeye başlamaktadır. İşletmelerin büyümesiyle genişleyen destek fonksiyonların kontrolü daha da zorlaşmakta, tamamıyla işletme içi çözümleme çabaları ise aşırı bürokrasiye yol açmaktadır. *DKK* sayesinde firmalar temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri başka işletmelerden tedarik ederek temel

¹ Bertrand Quélin, François Duhamel, “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, sf.647 European Management Journal, Vol. 10, 2003 pp.645-649,

yeteneklerine odaklanma fırsatı bulmaktadır.² Zira firmaların zaman içerisinde sınırlı sayıda yeteneğe odaklanarak rekabetçiliği sürdürebileceği öngörülmektedir.³

DKK; şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşma kapsamında dışarıda bulunan tedarikçi firma ya da firmalara devretmesidir DKK işletmeler tarafından, üstesinden gelinmesi zor işlemleri ele alan ve çalışan ilişkileri sıkıntılarını düzenleyen esnek bir kiralama modeli gibi algılanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı başlangıçta üret ya da satın al kararlarından biri olarak algılanmıştır. Ancak gelişim gösteren DKK faaliyetleri ile birlikte işletmelerin diğer faaliyetler için dış işletmelerin uzmanlıklarından faydalanarak temel yeteneklerine odaklanmalarına fırsat tanıyan stratejik bir yönetim aracı olarak kabul edilmeye başlamıştır. Bu tanımlama ile DKK basit bir satın alma modelinin ötesinde stratejik bir operasyonel yönetim aracı olarak kabul görmüştür.⁴ Kontrolün devri ilkesi dış kaynak kullanımını basit satın almadan farklılaştırmaktadır. DKK kullanımında satın alma kararının aksine operasyonel kontrol mekanizması tedarikçi firmaya geçmektedir.⁵ DKK'da işletme tedarikçisine işin süreçleri konusunda müdahalede bulunamamakta, işin nasıl yapılması istediğini iletmek yerine ulaşmak istediği sonuçları bildirmektedir. DKK'da işletme ile tedarikçisi arasında bir bilgi alışverişi çerçevesinde söz konusu işin en verimli şekilde yönetimi konusunda talepler

²Jesper Momme, "Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Operational Implications", Computers in Industry, 2002, s.59

³Khong Kok Wei, *Petalong Jaya* "The Perceived Impact Of Successful Outsourcing On Customer Service Management" sf.402

Supply Chain Management : An International Journal, Vol. 10, No:5, 2005, pp.402-411

⁴James Brian Quinn and Frederick G. Hilmer, "Strategic Outsourcing", 2004, s.43

www.sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1994/summer/3544/strategic-outsourcing

⁵William M. Lankford, *Faramarz Parsa* "Outsourcing a primer" sf.311

Management Decision, Vol. 37, No:4, 1999, pp.310-316,

iletilmektedir, bu talepler doğrultusunda tedarikçi uzman olduğu iş konusunda alternatiflerini hayata geçirerek iş süreçlerini yönetmektedir. Bu aşamada taraflar arasında bilgi paylaşımına dayalı bir süreç söz konusudur.

Dış kaynak kullanımı sıradan bir tedarikçi/satın alan ilişkisinden daha çok tedarikçinin gücü ve esnekliğinin desteklediği bir ortaklık ilişkisi modelidir.⁶ DKK'da outsorced (*hizmet alan*) ve outsourcer (*hizmet satan*) olmak üzere iki taraf bulunmaktadır.⁷

Dış firmaya aktarılan faaliyetler uzmanlık gerektiren, fakat temel yeteneklerden bağımsız niteliktedir.⁸ Firmalar ana destek hizmetlerini dış bir tedarikçi yardımıyla daha hızlı, kolay ve ucuza gerçekleştirebileceklerine inandıklarında DKK kararını vermelidirler. İşletmenin ürün ya da hizmetiyle doğrudan bağlantılı, müşteri tabanına hizmet vermeyi destekleyen beceri ya da bilgilere dayalı faaliyetler firma içerisinde kalmalıdır.⁹

1.2. Ülkelerce Benimsenen Dış Kaynak Kullanımı Tanımları

DKK'nın ülkelerdeki hukuki tanımları oldukça sınırlıdır. Merkez Bankaları tarafından gerçekleştirilen tanımlarda banka tanımlarını işletmeler için geçerli kabul ettiğimizde DKK ile ilgili benimsenen ülke yaklaşımları algılanabilmektedir.

New York Federal Merkez Bankası DKK tanımlarında sürecin içerisinde doğrudan idari sorumlulukların transfer edilmesi hususuna vurgu yapmaktadır.¹⁰ Çek

⁶ *Ibid* sf.312

⁷ F. Franceschini, M.Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto “ :Outsourcing guideleness for a structured approach” sf.246 Benchmarking:An International Journal, Vol.10, No:3 2003, pp.246-260

⁸ Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright “A Practical Guide To Successful Outsourcing” sf.94 Empowerment in Organizations, Vol. 6 No:3, 1998, pp.94-106,

⁹ *William M Lankford., Faramarz Parsa a.g.e.* sf.310

¹⁰ Federal Reserve Bank of New York, Outsourcing Financial Services Activities:Industry Practices To Mitigate Risks, New York:1999, s.3.

Merkez Bankası, dış kaynak kullanımını, bankacılık faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri destekleyen faaliyetlerin üçüncü kişiler tarafından banka adına bir sözleşmeye bağlı olarak sunulması olarak tanımlamaktadır.¹¹ Hollanda'da DKK, bankacılık ve bu faaliyetin tamamlayıcısı niteliğindeki faaliyetlerin, hizmetlerin veya ürünlerin, yalnızca satın almaya ilişkin sözleşmeler hariç olmak üzere *yapısal olarak* üçüncü kişiler tarafından temin edilmesi faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Singapur, kullanıma hazır, bitmiş ürünlerin satın alınmasından ziyade bankaların *devamlı olarak* dışardan sağlanan bu hizmete *bağımlı* olmaları, dışardan sağlanan bu faaliyetin finansal hizmetlerin sunulmasının ayrılmaz bir parçasını oluşturması ve faaliyetin firma adına yapılması, hizmet sağlayıcının değiştirilmesinin çok zor ve pahalı olması gibi özellikler üzerinde durmaktadır.¹²

Avusturya, Belçika, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Yunanistan, İzlanda, İrlanda, Lüksemburg, Norveç, Portekiz, İspanya ve İsveç gibi Avrupa Ekonomik Bölgesi ülkelerinde dış kaynak kullanımının resmi bir tanımı bulunmamaktadır.

Dış kaynak kullanımının tanımlanmasına negatif yaklaşım, bankacılık kanunlarıyla düzenlenen veya bankacılık lisansı gerektiren faaliyetlerin dışardan temin edilmemesi anlamını içermekteyken, pozitif yaklaşım ise, bankalarca dış kaynak kullanımına konu edilebilecek faaliyetlerin ifade edilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle negatif tanım dış kaynak kullanımını reddederken, pozitif tanım DKK savunur niteliktedir. Avusturya ve İrlanda üstü kapalı negatif bir tanımlama yapmaktadır. Bazı ülkeler bankaların ana faaliyet konularını da içeren

¹¹ Claudia Ružičková Discussion Forum, Provisions According To IFRS and Basel II Held On 3 November 2005, s.10. http://www.nbs.sk/BIATEC/BIA12_05/2_4.PDF

¹² Monetary Authority of Singapore, Guidelines on Outsourcing, 2005, s.3-4.

www.mas.gov.sg/resource/legislation_guidelines/risk_mgt/Outsourcing%20Guidelines.pdf

geniş bir pozitif tanıma sahipken bazıları açıkça ana faaliyet konuları dışındaki hizmetleri tanım dışı bırakmışlardır.¹³

İngiltere denetimi engelleyebilecek olanlar hariç tüm bankacılık hizmetlerini içeren pozitif bir tanım benimsemekle birlikte, ana faaliyetlerin “önemli” olarak dışardan teminini ayrı bir şekilde ele almaktadır.¹⁴ İngiltere’ye benzer şekilde Avustralya’da DKK, bankanın normalde kendisi tarafından yapılan veya yapılabilecek olan bir ticari faaliyeti üçüncü bir tarafın (iştirak veya bağlı ortaklıklar dahil) bir sözleşme çerçevesinde sürekli olarak sunması olarak tanımlanmakta ve yine önemliliğe vurgu yapılarak önemli dış kaynak kullanımının ihtiyati düzenlenmesi üzerinde durulmaktadır.¹⁵ Önemli ticari faaliyet ise, bazı faktörler göz önünde bulundurularak, sekteye uğradığında bankanın ticari operasyonları üzerinde veya bankanın etkin risk yönetimi yeterliliğinde önemli bir etkiye sahip olan faaliyet olarak tanımlanmaktadır.¹⁶ Ortak Forum tarafından da benimsenen bu faktörler;

- Faaliyetin yeterli biçimde gerçekleştirilememesinin kuruluş üzerinde finans, itibar ve operasyon açılarından etkisi;
- Dış kaynak kullanımı maliyetinin toplam giderler içerisindeki payı;
- Kaybedilecek zaman da göz önünde bulundurularak alternatif hizmet sağlayıcılarının bulunmasının veya işlemin tekrar banka tarafından yapılmasının zorluk derecesi;

13Claudia Ružičková, “Outsourcing”, 2004, s.10 www.nbs.sk/BIATEC/BIA03_04/10_12.PDF

14 İbid s.10

15 APRA, Prudential Standart APS 231, s.2. <http://www.apra.gov.au/General/upload/GPS-231-Outsourcing-Oct-06.pdf>

16Outsourcing Financial Services Authority Handbook, s3.

<http://fsahandbook.info/FSA/html/handbook/Glossary>

- Bankanın hizmet sağlayıcı ile problem yaşaması durumunda düzenlemelerde öngörülen yükümlülükleri yerine getirebilme kabiliyeti;

- Hizmet sağlayıcının iflası veya görevlerini yapmaması halinde banka müşterilerinin ve diğer etkilenebilecek tarafların potansiyel kayıpları ve banka ile hizmet sağlayıcı arasındaki yakın ilişki veya diğer ilişkiler olarak sayılmakta ve bankanın iç denetim fonksiyonlarının her durumda önemli faaliyet olarak değerlendirileceği belirtilmektedir.¹⁷

Dış kaynak kullanımı tanımına giren faaliyetlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi hususunda, dikkate alınması gereken diğer bir faktör ise, dışsallaştırılan faaliyetin, firmanın işi açısından önem derecesinin ne olduğudur. Konuya ilişkin düzenleme yapan birçok ülkenin önemliliğe açık veya kapalı bir biçimde yer verdiği görülmektedir.¹⁸

Türkçe literatürde DKK, “işletmelerin kendilerine rekabet alanı sağlamak için temel yetenekleri ile ilgili işleri kendilerinin yapması, bu yetenekleri dışında kalan işleri, o konuda uzman işletmelerden tedarik etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁹ 5411 sayılı Bankacılık Kanununda ise, “destek hizmeti” ve “destek hizmeti kuruluşu” ifadelerine yer verilmektedir.

1.3.Temel Yetkinlik Kavramı

DKK sürecinin temelinde temel yetkinliklerin içeride kalması ve çevrel yetkinliklerin dışsallaştırılması yatmaktadır. Temel yetkinlik (core competence) fikri ve DKK ile ilişkisi ilk defa Prahalad ve Hamel (1990) tarafından yapılan çalışma ile

17 APRA, Prudential Standart APS 231, s.2. <http://www.apra.gov.au/General/upload/GPS-231-Outsourcing-Oct-06.pdf>

18 İbid s.13.

19 Mumin Ertürk, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, İstanbul, 1998, s.234

yayılmıştır.²⁰ Prahalad ve Hamel temel yetkinliklerin fiziksel varlıklar olmadığını iddia etmiştir, fiziksel varlıklar kolay kopyalanabilme özellikleriyle temel yetkinliklerden ayrılmaktadırlar.

Collis'e göre "Temel yetkinlik çoklu teknoloji akımları ile koordine edilen çeşitli üretim yetenekleri aracılığıyla organizasyonda oluşan müşterek öğrenmedir".²¹ Collis (1991) bir temel yetkinlik için tanımlamalar yaparken bu kaynakların bir firmanın stratejik pozisyonu açısından önemli olduğunu keşfetmiştir. Dış kaynak kullanımını, satın almadan(*contracting out*) farklılaştıran en önemli kavram temel yetkinliklerdir.²²

Firmanın temel yetkinliği olmayan fonksiyonları çevrel yetkinlikleri olarak adlandırılmaktadır.²³ İlişkide firmanın çevrel ürünleri, tedarikçinin temel yetkinlikleridir. Çevrel ürünler rutindirler, iyi tasvir edilmişlerdir, iyi ölçülebilir ve ayarlanabilirler ve yerleşik tedarikçiler tarafından kolaylıkla sağlanabilirler, rekabetçi bir çerçevede arz edilirler.²⁴

Türkçe Literatürde temel yetkinlikler; geleneksel olarak çok uzun süreden beri içeride yapıla gelmiş, iş performansı açısından kritik olan, rekabet avantajı sağlayan ya da sağlama potansiyeli bulunan, işletmenin büyümesini, yeni buluşlar

²⁰ Gary Hamel, C.K.Prahalad, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May,June 1990 Aktaran Ronan Mclover, "A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process" sf.23

²¹ D.J. Collis, "A Resource-Based Analysis Of Global Competition: A Case Of Bearings Industry" sf.23, *Strategic Management Journal*, 12, pp.48-68, 1991

²² Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright, *a.g.e. sf.94*

²³ İbid sf.100

²⁴ İbid. sf.100

yapmasını ve canlanmasını sağlayacak faaliyetler olmak üzere dört farklı faaliyet için tanımlanmaktadır.²⁵

1.4. Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi

DKK'nın kavramsal temeli Williamson's(1975)'in işlem maliyeti analizine dayanmaktadır. Oliver Williamson firmanın işlem maliyetlerini disipline etme ihtiyacı duyduğu noktada bir teori inşa etmiştir.²⁶ İşlem maliyeti analizi bir firmanın pazarda geliştirebileceği en iyi ilişki modelini belirtmek için ekonomi teorisini yönetim teorisi ile kombine eder.

II. Dünya Savaşı sonrasında akademisyenler yatay ve dikey entegrasyon konusunda yöneticileri teşvik etmiştir. Bu stratejilerin arkasında ölçek ekonomilerine ulaşma, yatay entegrasyonla firmaların büyük pazar gücüne ulaşma imkanı, artan ürün çeşitliliği ve dikey entegrasyonla sağlanan yüksek kontrol mekanizması gibi dört ana sebep vardır.²⁷ Ancak bu avantajlara rağmen 1970'lerde firmaların Pazar performanslarının altında faaliyet gösterdikleri anlaşılmıştır. 1980'lerde ortaya çıkan küresel resesyon neticesinde bu düşük performans daha fazla dikkat çekmiştir. Küresel resesyon sırasında firmaların stratejilerinin geri gitmelerini ve firmaların daha az aktiviteye odaklanmasını öneren bir fikir birliğine varılmıştır. Örgütlenme yapısı yatay/dikey entegrasyon olan firmaların dış kaynak kullanıma uyumu yüksektir.

25 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 9. Basım Beta: İstanbul, 2003, s.389.

²⁶ Oliver E. Williamson, "Transaction Cost Economics and Business Administration", sf.21, Scandinavian Journal Of Management, 2005, pp.19-40

²⁷ Chris Lonsdale, Andrew Cox "The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?" sf.446, Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No:9, 2000, pp.444-450

1980'lerde Williamson işlem maliyeti analizini DKK güçlendirse de o yıllarda DKK'nın temel nedeninin tek başına birim maliyetleri olduğuna inanılmamıştır. Amerika'dan Tom Peters firmaların kendi işlerine odaklanmaları üzerinde durmuştur.²⁸ Daha sonra Gary Hamel ve C.K. Prahalad bu teze güçlü katkılarda bulunmuştur.²⁹ Çalışmalarda dışarıda kalan tek unsur yatay entegrasyon olmuştur. Yatay entegrasyon firmaların belirli bir basamağını tedarik zincirine dahil etmeyi gerektireceğinden DKK'na yeterince uyumlu kabul edilmemiştir.

DKK 1980'lerde kamu sektöründe yaygın kabul görmeye başlamış ve İngiltere'de Muhafazakar Parti tarafından kamu reformları, özelleştirmeler ve DKK ile gerçekleştirilmiştir. DKK 1980'lerde yerel yönetimlerle başlamış ve 1990'larda merkezi yönetime yayılmıştır.³⁰

Kamu sektörü uygulamalarının DKK gelişimi üzerindeki etkisi iki yönlüdür. Öncelikle tedarikçilerin ürün ve hizmetleri iç departmanlara göre daha etkili ve verimli ürettikleri inancı güçlenmiştir. Birçok alanda kamu sektörü DKK'nın hizmetler için tedarik pazarının gelişimine sebep olmuştur, bunlar çoğunlukla kamu ve özel sektör tarafından benzer şekilde DKK ile temin edilmiştir. İngiltere'deki bilgi teknolojisi kesinlikle bunun en önemli örneğidir. Temel yetkinlik fikri bu dönemlerde baskın hale gelmiştir.³¹

Son 10 yıl DKK sürecinde gelenekselden stratejik olana doğru bir gelişme göstermiştir. Eğer DKK ile temin edilen süreç firma için kritik değilse bu "geleneksel

²⁸ Gary Hamel, C.K.Prahalad, "The Core Competence of the Corporation ", Aktaran Ronan Mclover, "a.g.e." sf.23

²⁹ Ronan Mclover, "a.g.e." sf.23

³⁰ Chris Lonsdale, Andrew Cox "a.g.e." sf. 446

³¹ İbid sf. 446

DKK” olarak adlandırılır.³² Geleneksel DKK’na örnek olarak kantin veya temizlik servisleri verilebilir. Stratejik DKK, kendilerini tek bir rekabetsel noktaya taşıyabilecek özel aktiviteler dışında her şeyi DKK ile temin etmektedir.³³ DKK, hukuk, İK, bilgi işlem servisleri, temizlik ve catering hizmetleri ile genişlemeye başlamış, ve tüm faaliyetlere ve tedarik noktalarına uygulanabilecek pozisyona gelmiştir. Bugün araç kiralama sektörü ile gelinen nokta firmaların stratejik dış kaynak kullanımı oranlarındaki artışın bir yansımasıdır.

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI GEREKÇELERİ VE AVANTAJLARI

Yoğun rekabet ortamında işletmeler bürokrasiyle hantallaşan organizasyonel yapılarına çeviklik kazandırıp maliyetlerinin yönetiminde etkili olabilecek stratejiler geliştirmek zorundadır. Sürekli piyasaya dahil olan rakiplerin yanı sıra teknoloji ve piyasa öğelerinin hızlı değişimi firmaların operasyonel aksaklıklardan kurtulmak için temel yeteneklerine odaklanarak yeni koşullara hızlı uyum sağlamalarını gerektirmektedir.

DKK’nın temel avantajı ölçek ekonomileri, tedarikçiden elde edilen uzmanlık, kaynak satışından kaynaklanan kısa ve uzun dönem finansal avantajlar, fonksiyonu yönetme yetersizliğinden kurtulma, işlerin stratejik bazda yeniden sıralanmaları ve temel yetkinliğe odaklanma imkanı tanınmasıdır. Jiang ve Qureshi bir firmanın DKK’na başvurma nedenlerini; maliyet indirimi, verimlilik artışı, karlılık artışı, firma değerinin yükselişi ve risk kontrolü olmak üzere beş ana faktöre bağlamaktadır.³⁴

³² İbid sf. 446

³³ F.Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.246

³⁴ Bin Jiang, Amer Qureshi “Research on Outsourcing results : current literature and future opportunities” sf.4

Dış kaynak kullanımının indirgenmiş maliyetlerin yanı sıra; temel yeteneğin gelişimi ile elde edilen uzmanlık, genişletilmiş hizmet kalitesi, esnekliğin artırılarak riskten kaçınma yeteneğinin geliştirilmesi, kaynak transferi ve kaynakların yeniden dağılımı, sabit yatırım masraflarının minimize edilmesi, küçülme ve hız kazanımı, teknoloji takibi ve kalite artırımı avantajları söz konusudur.³⁵

DKK'nın avantajları operasyonel, stratejik veya her ikisi birden olabilir. Stratejik avantajlar uzun dönem fırsatları maksimize etmeye katkı sağlarken operasyonel avantajlar genellikle kısa dönem risklerinden korunmayı sağlar.³⁶

Kuzey Amerika'dan Avrupa'ya 50 küresel firmadan 303 üst düzey yönetici ile yapılan mülakatlar üzerine kurulu olan "Finansta Yeni Eğilimler: Stratejik Outsourcing" çalışmasına Dennis E. Torkko'nun yorumu çalışmanın DKK'nın basit bir maliyet kontrolünden çok, rekabetsel bir araç olarak kullanılmada açık bir trend olduğunu belgelerle ortaya koyduğu yönündedir. DKK'nın temel avantajı maliyet yönetiminin yanı sıra, tedarikçinin sağlayacağı uzmanlaşmış bilgidir ve üretimin yeniden dağıtımıdır.³⁷

Yapılan bir araştırmaya göre, işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir.³⁸ Institute ve Dun & Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada ise, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenlerin %7'sinin finans, %9'unun insan kaynakları, %15'inin

Management Decision, Vol.44, No:1, 2006, pp.44-45

³⁵ Brian Leavy, " Outsourcing Strategies: Opportunities and Risks" sf.7
Strategy&Leadership, Vol.32, No:6, 2004, pp.20-25

³⁶ William M. Lankford, *Faramarz Parsa, a.g.e.* sf.310

³⁷ F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto *a.g.e. sf.246*

Benchmarking : An International Journal, Vol.10, No:3, 2003, pp.246-260

³⁸ Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:3, 2005, s.269.

dağıtım ve lojistik, %20'sinin bilgi teknolojileri, %6'sının pazarlama ve satış, %10'unun emlak, %7'sinin müşteri hizmetleri kaynaklı olduğu tespit edilmiştir.³⁹

2.1. Organizasyonel Gerekçeler

DKK'nın temel faydası işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak, dışsal değişimlere hızla uyum sağlayabilen esnek bir yapıya kavuşmasını desteklemesidir. Böylece işletmeler yalın örgütler haline gelerek uzmanlaşırken, etkin ve teknik bir iş yönetimi imkanına kavuşacaklardır. İşletmeler değişimlere uyum sağlayabilen daha esnek bir yapıya sahip olacaklardır, pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme fırsatı elde edeceklerdir. Bu çerçevede, işletmelerin karar mekanizmaları etkin ve çabuk çalışan, ani değişimlere ve müşterilerin ihtiyaçlarına uyumlu, kişisel sorumlulukların daha kolay izlenebildiği, daha etkin bir haberleşme ağı kurularak sinerjinin arttığı birimler haline gelebilmektedir. Özellikle müşteri hizmetleri alanında servis hızı önem kazanan bir kriter haline gelmiştir. İşletmelerin konularında uzmanlaşmış tedarikçi firmalar aracılığıyla dış kaynak kullanmaları durumunda önemli ölçüde hız kazanabildikleri tespit edilmiştir.⁴⁰

DKK organizasyonel ebat veya bürokrasi konusunda gerekli büyümeye gitmeden firmalara pazar pozisyonlarını geliştirme fırsatı vermektedir.⁴¹ DKK ile firmalar temel yetkinlikleri üzerine odaklanarak orta/uzun dönem hedeflerine ve çeşitlendirme fırsatlarına daha kolay ulaşabilmektedirler.⁴²

39 Institute and Dun & Bradstreet, "Strategic Insights Into U.S. Outsourcing", Index, 2000, s.2

40 "Neden Dış Kaynak Kullanımı", www.kobifinans.com.tr, 27 Haziran 2007.

41 Brian Leavy, a.g.e. sf.2

42F. Franceschini, M.Galetto, A.Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.246

Ten Raa ve Wolff (2001) DKK ile verimlilik artışı arasında pozitif bir oran olduğunu keşfetmiştir.⁴³ Etkili firmalar kaynaklarını rekabetsel avantajları olan alanlar için kullanmaktadırlar. Bu tür avantajlarının olmadığı faaliyetleri ise DKK ile temin etmektedirler. DKK'nın gayesi yönetimi serbest bırakmak ve güven telkin ederek, onların daha çok değer ekleyebilecekleri temel yetkinlikleri konusunda daha fazla risk almalarına yardım etmek olmalıdır.⁴⁴

DKK içerde olmayan yeteneklere ulaşma imkanı sağlamakta ve tedarikçi firmanın bilgisi müşteri firmaya kalite getirmektedir.⁴⁵

2.2. Maliyet Kaynaklı Gerekçeler

DKK firmaları birden fazla firmaya aynı konuda hizmet verdikleri için birim maliyetleri düşmekte, sabit maliyetleri birden fazla işleme yayılmaktadır. Bu DKK firmalarının ölçek ekonomilerine ulaşması anlamına gelmektedir.⁴⁶ Elde edilen ölçek ekonomileri büyük ölçüde outsourcer'ın büyüklüğüne ve esnekliğine bağlı olan bir satın alma gücünün ve esnekliğinin bir sonucudur.⁴⁷ Ölçek ekonomilerine ulaşan firmalar düşük fiyat avantajları sunarak firmaların içerde gerçekleştirdiklerine göre daha düşük maliyetlere kavuşmalarını sağlamaktadırlar. Zira firmalar bir ev içi operasyonu, dış bir tedarikçi aracılığıyla daha ucuza mal edebileceği sonucuna vardığında DKK'yı değerlendirmektedir.

⁴³ T. Ten Raa, E. Wolf "Outsourcing Of Services and the Productivity Recovery in US Manufacturing in teh 1980s and 1990s", Journal Of Productivity Analysis, 2001, pp.149-165 aktaran Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.5

⁴⁴ John R. Glagola "Outsourcing Opportunities and Challenges For Corporate Competitiveness" sf.44 Journal Of Corporate Real Estate, Vol.2, No:1, 1999, pp.14-49

⁴⁵ Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright, a.g.e. sf.99,

⁴⁶ Andrew Kakabadse, Nada Kakabadse "Critical review – Outsourcing A Paradigm Shift" sf.671 Journal Of Management Development, Vol.9, No:8, 2000, pp.670-728

⁴⁷ William M. Lankford, Faramarz Parsa, a.g.e. sf.313

Firmalar süreçleri DKK ile temin ederek gereksiz sabit sermaye yatırımlarına katlanmamakta, böylece hem sabit giderlerini hem de operasyon giderlerini indirgeyebilmektedir.⁴⁸ Daha düşük maliyetle işletme faaliyetlerini sürdürebilme yeteneğini daha düşük risk ile elde etmek, rekabet gücü kazandırmaktadır.

DKK, maliyetleri düşürürken yeni gelir imkanlarını fark etmeye yardımcı olur. İşletmeler yoğun çalışma ortamında fark edemedikleri giderleri kontrol altına alma imkanı bulurlar. Bu da firmanın finansman kaynaklarının artırılması anlamına gelmektedir.

Piyasaların hareketliliği ve müşteri eğilimlerindeki değişiklikler işletmelerin sabit maliyetlerinin indirilmesi veya değişken hale getirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu anlamda dış kaynak kullanımı, tahmin edilemeyen gelecekte ortaya çıkabilecek maliyetleri sabitlemekte ve belirsiz yatırım masrafına katlanmaktansa ‘kullandığın kadar öde’ seçeneğini sunmaktadır.⁴⁹ Firmalar DKK ile ileride ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara kısa süre içinde uyum sağlayabilir, doğru ve esnek iş tasarımı sayesinde DKK ile gereksiz maliyetlere katlanmak zorunda kalmazlar.

Firmalar kısa dönem için ek tesislere ihtiyaç duyduklarında yatırım yapmak uzun dönemde planlarına uymayacaktır. Bu durumlarda DKK ile tesis desteğini sağlayan firmalar gereksiz yatırım masraflarına katlanmaktan kurtulacaklardır.⁵⁰ DKK gerçekten ihtiyaç duyulmadan satın alınan kapasiteler yerine, ihtiyaç anında girişime imkan tanıyarak atıl kapasiteleri ortadan kaldırır ve paranın zaman değeri

⁴⁸Ahmad H. Juma'h, Douglas Wood “Outsourcing implications on companies’ profitability and liquidity: a sample of UK companies” sf.267, Work Study, Vol.49, No:7, 2000, pp.265-275

⁴⁹Necip Mersin, “Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı”, Lojistik Dergisi, Şubat- Mart 2003, s. 33.

⁵⁰Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.7

getirisi imkanı tanır. DKK ile bir nevi “tam zamanında kapasite” imkanı elde edilmektedir.

Maliyet etkinliği ve üretimin yeniden düzenlenmesi DKK'nın en önemli avantajları arasında yer almaktadır.⁵¹ Birçok organizasyonda DKK gizli maliyetleri ortaya çıkarmakta ve ortadan kaldırmaktadır.⁵² DKK kısa dönemde sabit varlık yatırımları yanı sıra çalışan masraflarını, tamir bakım masraflarını indirgeyecektir.

2.3.Finansal Gerekçeler

İşletmeler, önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlamakta ve bu kaynağı temel yeteneklerinin finansmanında kullanarak kar elde etmektedir. DKK'nın karlılık ve verimlilik üzerinde pozitif etkisi vardır.⁵³ DKK kullanımı sayesinde elde edilen hizmet faturaları vergisel teşviklerle desteklenerek, içsel faaliyetlerdeki giderleştirme imkanlarından daha çok giderleştirme imkanı sağlamaktadır. Böylece firmalar sabit sermaye yatırımlarının masraflarından kurtulup, bu masraflara dair üretim araçlarının satışından elde ettikleri kazancı temel yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlı yatırımlarda kullandıklarında elde ettikleri kazançlarla DKK hizmet faturalarını ödeyecek ve aynı zamanda vergisel teşviklerden faydalanabileceklerdir.

Sabit sermaye ve üretim araçlarının finansmanına dair katlanılan borçlar işletmelerin bilanço hareketlerinde pasifte yer alan orta ve uzun vadeli borçlardır, ancak DKK ile elde edilen hizmetin daha güçlü ratinglerde ve daha düzenli bilançolara kavuşma imkanı sağlamaktadır. DKK kullanımı ile bir nevi bilanço dışı

⁵¹F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.246

⁵² Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright, *a.g.e. sf.98*

⁵³Edmund L. Prater, Gregory V.Frazier, Bin Jiang “Outsourcing Effects On Firms’ Operational Performance” sf.1293,1294

International Journal Of Operations&Production Management Vol.26, No:12, 2006, pp.1280-1300

finansman imkanı elde edilmektedir. Bu da işletmelerin kredibilite imkanlarını genişletme ve finansman maliyetleri konusunda pazarlıkçı konuma getirebilmektedir.

DKK ile işletmeler riskli faaliyetlerinin devrini gerçekleştirebilmektedir, bu kriz ortamlarında işletmelerin daha güçlü kalabilmelerine, ek maliyetlere katlanmadan daha hızlı büyümelerine, sürpriz maliyetlerden korunmalarına yardımcı olmaktadır. Bu yöntemle risk farklılaştırılmakta hatta dağıtılmaktadır.⁵⁴ DKK'nın firma değerini arttıracığı veya koruyacağına dair değerlendirme, sermaye piyasalarının DKK kararına tepkisi ölçülerek yapılabilir.⁵⁵ DKK süreci, riskler taraflarca bölüşüleceği için bir firmanın risk profilini değiştirebilir.⁵⁶ DKK ile sermaye fonlarına kolayca erişilebilecek; aynı zamanda yatırımcılar maliyet indirimi umdukları için firmanın sermaye piyasalarındaki hisse senedi değeri artacaktır.⁵⁷ Varlık satışları ve düzenli ödemelerle nakit akışı düzenli bir hale gelecek ve hızlanacaktır, DKK hem sermaye maliyetleri hem de operasyonel maliyetler üzerinde indirim imkanı sağlayacaktır.⁵⁸

2.4. İnsan Kaynakları

İnsan Kaynakları(İK) sürecinin DKK ile elde ettiği avantajlar iki yönlüdür. Süreçlerin DKK ile dışsallaştırılması, bu süreçlere dair departmanların yükünü ortadan kaldıracak ve departman tarafından gerçekleştirilen işlemler, DKK firması ile iletişim halinde olan ve denetlemesini yapan tek bir departman yetkilisine yürütülebilecektir. Bu yoğun personel maliyetlerinin indirgenmesi hatta bu

⁵⁴Murat Tanyeri ve Aytekin Fırat, a.g.e.s.274,275

⁵⁵Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.8

⁵⁶Chris Frost "Outsourcing or increasing risks?" sf .35
Balance Sheet, Vol.8, No:2, 2000, pp.34-37

⁵⁷İbid .sf.35

⁵⁸Christine Harland, Louise Knight, Richard Lamming, Helen Walker "Outsourcing: assesing the risks and benefits for organizations, sectors and nations" sf.833

International Journal Of Operations&Production Management, Vol.25, No:9, 2005, pp.831-850

personelin uzmanlaştığı alanla birlikte DKK tedarikçi firmasına transferi ve daha fazla uzmanlaşma fırsatı bulması anlamına gelmektedir. Bu anlamda personel sayısı azaltılacak ancak personel de işsiz kalmayarak DKK firmasına transfer olacaktır. İçeride kalan personel ise, DKK firmasının uzmanlığından elde edeceği bilgilerle uzmanlaşacak ve araştırmacı bir yapıya kavuşacaktır.⁵⁹

İK sürecinin elde edeceği diğer bir avantaj personelin DKK yolu ile temin edilebilmesidir. DKK ile personel temini personel haklarının yanı sıra eğitim maliyetlerinden kaçınma fırsatı sunmaktadır. DKK ile İnsan Kaynakları maliyeti düşerken, işlerin daha kaliteli yapılması imkanı elde edilir. Çalışanlara sağlanması gereken ücret ve diğer haklara ilişkin yasal zorunluluklar, işgücü piyasasının çeşitlenmesi, çalışanların eğitimi, programlanması, koordinasyonu için yeterli zamanın ve uzmanlığın olmaması ve organizasyonel gereksinimler İnsan Kaynakları konusunda DKK uygulamalarını arttırmaktadır. İnsan Kaynakları sürecinde DKK ile fonksiyonel uzmanlardan daha fazla yararlanma imkanı elde edilir. Seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili başlangıçta öngörülen maliyetler büyük ölçüde kısılabilmektedir. Kısa vadeli projelerde personel istihdamı ve eğitimi çok pahalı olabilir ve geçici olarak istihdam edilen personel her zaman ihtiyacı karşılayamayabilir, ancak işgücünün dış bir firmadan tedarik edilmesi ile bu sıkıntıların önüne geçilecektir.⁶⁰ DKK firmaların ihtiyaç duydukları zamanda ve ihtiyaç duydukları vadede personeli elde etmelerine ve sigorta, sosyal haklar gibi

⁵⁹ Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.6

⁶⁰ CAPITAL, “Dünyada Yeni Trendler – Outsourcing / Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Outsourcing Uygulamaları – Özel Araştırmalar” sf.19 Aralık 2004

pahalı personel faydalarının gereksiz yere sürekli ödemelerinden kurtulmalarına imkan tanımaktadır.⁶¹

Araç kiralama sektöründe kiralık araçlar yanı sıra farklı segmentlerde araç kullanıcıları kısa ve uzun vadede şoförlük hizmeti vermek üzere firmalara kiralanabilmektedir. Bu anlamda uzun dönemli çalışan şoför kadrosu yanı sıra, günlük işler ve transferler için şoförler temin edilebilmektedir.

2.5.Kaliteyi Artırma

Her işi içerde yapan firmaların çok daha fazla araştırma, geliştirme, pazarlama ve dağıtım gibi operasyon masrafları oluşacak ve tüm bu artı maliyetlerin yanı sıra kaybedilen zaman, verimsiz ve kalitesiz ürünlerle sonuçlanacaktır. Bugün ise birçok işletme toplam kalite yönetimi tekniklerinden biri olarak dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını kullanmaktadır.

DKK ile firmalar içerde ulaşma imkanlarının olmadığı uzmanlaşmış personel, takibi zor ileri teknoloji ürünleri ve yüklü sermaye gerektiren yatırımların getirilerine düşük maliyetlerle ulaşacak ve ürün/hizmet kalitelerini garantileyeceklerdir.⁶² DKK ile değişim mühendisliği hızlanacaktır.

2.6.Teknolojik Yenilikler

İleri teknoloji takibi firma için güçlü bir maliyetken, DKK ile teknoloji takibi ölçek ekonomilerinin de etkisiyle uygun maliyetlere gerçekleştirilebilmektedir. Hizmet sağlayıcıdan sağlanan destek ile araştırma/geliştirme ve teknolojiyi takip etme maliyetinden kaçınılması mümkün olabilmektedir. İşletmeler, başlangıçta yaşanan öğrenme sürecindeki para ve zaman kaybını önleyerek ciddi maliyet

⁶¹ Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.6

⁶²Chris Frost a.g.e. sf .36

kazançları sağlayabilirler. Teknolojik ürünler için yarın almak bugün almaktan daha karlı iken DKK bu zamansal fiyatlama evrelerinden bir kaçış olarak algılanabilmektedir.⁶³

Kaynakların kullanımının optimize edilmesi yöneticilerden beklenen önemli becerilerdendir. İleri teknoloji ve bu teknolojiye hakim personel tedariki DKK ile daha kolay hale gelecektir.⁶⁴

2.7.Yönetimsel Gerekçeler

Küreselleşmeyle artan rekabet sürecinde yöneticiler başarıya ulaşmak için, artan şekilde taktiksel yönetim yerine stratejik bir yönetim anlayışıyla davranmak zorunda kalmışlardır. DKK stratejik bir süreçten işlere yaklaşmaya yardımcı olmaktadır. DKK ile yönetimin ilgisi stratejik konulara daha çok ve günlük operasyonel problemlere/organizasyonel karışıklıklara daha az odaklanacaktır.⁶⁵ Yöneticiler DKK ile proje risklerini minimize edip, sektör içindeki gelişimlerine ağırlık vererek, rekabet avantajı yaratabilirler.

DKK ile yöneticiler Projenin başlama süresini minimuma indirerek; projenin başlangıcından itibaren önceden belirlenen performans kriterleri doğrultusunda müşterilerine hizmet vermeye başlayabilirler.

Yönetim DKK ile tedarikçisin sunduğu çağrı merkezi hizmetinden faydalanabilir. Outsource Çağrı Merkezleri tecrübelerini, iş yapış kalitelerini firmaların müşterileri için kullanarak ve müşteri ile kurulan iletişimden elde edilecek katma değeri artırarak firmaların pazarlama faaliyetlerine yön verebilir. Firmalar

⁶³ William M. Lankford , Faramarz Parsa, *a.g.e.* sf.354

⁶⁴ Chris Frost *a.g.e.* sf .37

⁶⁵ Bin Jiang, Amer Qureshi *a.g.e* sf.9

Çağrı Merkez'lerinden elde edilen veriler ve sonuçlar ile ilgilenecek müşteri yönetim stratejileri üzerinde yoğunlaşabilirler.

Firmaların performans ve hizmet kriterleri doğrultusunda; insan kaynağı, süreç ve teknoloji yönetiminin doğru entegrasyonu ile etkin çağrı merkezi yönetimi sağlanır. Satış ve servis performanslarının artırılması için en uygun müşteri temas kanalları kullanılarak hizmet verilir. Firmalar çağrı merkezlerinin esnek yapılanması sayesinde dönemsel artış ve azalışlara kolay uyum sağlayabilir, çağrı merkezlerinde yaşanan seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirme ile ilgili sorumluluğu tamamen uzmanlık alanı Çağrı Merkezi olan şirketlere devredebilirler. Sektör ve rakip firmaların müşteri hizmet stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar ile firmaya en uygun hizmeti, en uygun maliyetlerle, üstün kalitede sağlar.

3. DIŞ KAYNAK KULLANIM RİSKLERİ VE KAÇINMA ÖNERİLERİ

Tüm faydalarına rağmen birçok organizasyon hala DKK sorumluluğunda ve faydaları elde etme disiplininde tecrübesizdir. Organizasyonlar DKK yolunu düşündüklerinde çalışanları, metotları, süreçleri ve araçları üzerindeki etkisini iyi tespit etmeli ve değerlendirmelidir.

DKK önemli bir karardır ve yanlış bir seçim firma açısından maliyetli olabilir. DKK'nın en önemli risklerinden biri temel yetkinliğin yanlış seçilerek yanlış aktiviteye odaklanmasıdır.⁶⁶

Leavy Brian DKK risklerini ilerde rekabetçi olabilecek yetenekleri kaybedebilme riski ve sektörün yanlış bir devresinde DKK'na dönme riski olarak

⁶⁶ William M. Lankford, Faramarz Parsa, *a.g.e.* sf.356

sıralamaktadır.⁶⁷ Bir firmanın DKK sürecinde yaşayabileceği riskler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

3.1. Yönetimsel Riskler

DKK ile elde edilebilecek faydalar yönetim tarafından tek başına problemlerin çözümü gibi algılanabilmektedir. Yönetimin sürece teslimiyet ihtimali firma için tedarikçiye bağımlılık ve kötü yönetim ihtimalini beraberinde getirmektedir. Yöneticilerin çoğunluğu başarılı DKK stratejilerinde gerekli içerik, zaman, maliyet ve kaynakları kısmaktadır. Oysaki DKK problemlerin çözümünde kullanılabilecek stratejilerden bir tanesidir ve kendisi de başlı başına iyi yönetilmesi gereken bir süreçtir.

Tecrübesizce davranışlar verimli deneyimlerden daha çok maliyetli sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle iyi bir stratejik planlama ve kontrol mekanizması ile işlemeyen DKK'nın firmaya fayda yerine getirebileceği riskler söz konusudur. Yönetimin uygulama öncesinde uygun yollardan stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerden riskleri değerlendirmeleri gerekmektedir. Risk bir DKK sözleşmesinin derinine dahi gizlenebilir ve fark edilmeyebilir. Yöneticilerin rasyonellik anlayışını arka plana atan taktiksel tedarikçi seçimlerine ve süreç yönetimlerine bağlı olarak riskler ortaya çıkacaktır.

Yönetim kontrolün kaybından ve iyi oldukları bir alanın üçüncü bir tarafa verilerek yerinden edilmekten korkarak direnebilir.⁶⁸ DKK sürecini engellemeye çalışan yöneticiler sürece zarar verebilecektir.⁶⁹

⁶⁷ Brian Leavy, a.g.e. sf.2

⁶⁸ Chris Frost a.g.e. sf.37

⁶⁹ F.Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.250

Yönetimin DKK sürecinde tedarik seçimi, tedarikçi seçimi, temel aktivitelerin belirlenmesi konusunda önemli kararlar alması gerekmektedir. Bu anlamda doğru kıyaslamalar ve seçimler yapmayan yönetim daha faydalarını tam anlamadan DKK sürecine dahil olacaktır. Yönetimin süreç öncesinde lokal ve küresel anlamda rekabetçi oldukları alanları iyi seçmeleri ve temel yetkinliklerini doğru tespit etmeleri gerekmektedir. Temel yetkinliklerin yönetim kadar; firma müşterileri, tedarikçileri ve rekabetçileri tarafından da doğrulanabilir olması gerekmektedir.⁷⁰ Yönetimin faaliyetleri DKK ile temin etmeden önce kendi işini ve süreçlerini iyi şekilde tanıması ve tanımlaması buna göre seçim yapması gereklidir.⁷¹ Yönetimin dışsallaştırılacak fonksiyonları ve adedini iyi belirlemesi önemlidir. Gereğinden fazla fonksiyonun dışsallaştırılması durumunda firmanın içi boşalacaktır.

DKK'nın yaşam eğrisinin firmalarca adım adım takip edilmesi gerekmektedir. Kesin çerçevelerle belirlenmemiş olmakla birlikte firmaların, başarısı kanıtlanmış adımları izlemeleri ve en iyi fiyatları tespit etmeleri onların süreçsel hatalardan kurtulmalarına yardımcı olacaktır.

3.2.Finansal Riskler

DKK'da hesaplanması gereken önemli finansal risk geri dönme maliyetleridir.⁷² DKK ile işlerini tedarik etme kararı veren firma, memnuniyetsizlik veya strateji değişikliği durumunda fonksiyonları tekrar içerde üretme (backsourcing) konusunda yüklü yatırımlarla karşı karşıya kalabilecektir.

⁷⁰ Mark Power, Carlo Bonifazi, "The Ten Outsourcing Traps To Avoid" sf.2
Journal Of Business Strategy, Vol.25, No:2, 2004, pp.37-42

⁷¹ Andrew Kakabadse, Nada Kakabadse, a.g.e. sf.716

⁷² Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright, *a.g.e.* sf.99,

DKK stratejik bir karar olmasına rağmen uygulama sürecinde kesin stratejik basamaklarının hatalı gerçekleştirilmesi yapılabilecek hata sayısını arttıracaktır ve gerek firmanın finansal anlamda gerekse imaj bazında değer kaybetmesine neden olacak ve belki de pazar değeri konusunda olumsuz etkilere neden olacaktır.⁷³

3.3.Operasyonel Riskler

DKK ilişkisinde bir fonksiyon ya da sürecin üçüncü bir tarafa geçmesiyle iç bir işin uygulaması aksayabilir. Firmalar için operasyonlarının önemli olabilecek parçalarını yönetme konusunda üçüncü taraflara bağımlı hale gelme ihtimali mevcuttur.

IT fonksiyonlarının dışsallaştırılmasında firmanın özel verilerinin paylaşılması nedeniyle özel ve hassas verilere ulaşım konusunda artan bir risk söz konusudur.⁷⁴

İK'nın DKK'sı örneğinde, firmalar en önemli varlıklarından bir tanesinin idari yönetimini bir üçüncü tedarikçi tarafa bırakmaktadırlar. DKK sözleşmeleri sorumluluğu tedarikçiye transfer etmektedir, ancak Firma hala tedarikçinin hareketlerinden çalışanlarına karşı sorumludur. Bu müşteriye riski adamakıllı yönetme görevi yüklemektedir. Firmalar uygun olduklarından ve kurallarla standartların farkında olduklarından emin olmak için bir yönetim denetlemesi kurmalıdırlar.⁷⁵

⁷³ Chris Frost a.g.e. sf .37

⁷⁴ T. Kippenberger, "Some hidden costs of Outsourcing "sf.8
The Antidote, Vol.2, No:6, 1997, pp.22-23

⁷⁵Chris Frost a.g.e. sf .37

3.4. İç İletişim Eksikliği Kaynaklı Riskler

DKK sürecinde firmanın çalışanları ve DKK tarafları arasındaki iletişimin kalitesi önemlidir. Başarılı DKK uygulamaları için çalışanların iyi iletişim ağı ile bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Çalışanlarla kurulan doğru iletişim, rollerini iyi anlamaları ve DKK girişimince destekleneceklerinden emin olmayı garantilemek için önemlidir. DKK dedikoduları organizasyonun tüm kademelerini olumsuz şekilde etkileyebilir, korku ve zan işleyebilir ve organizasyonel üretim üzerinde kötü bir etki yaratır.⁷⁶

DKK sırasında daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim düzeyi gerekli olabilecektir.⁷⁷ DKK'nın uzun dönem etkileri için firmalar çalışanları ile ilişkilerinde açık ve dürüst olmalıdırlar. Mevcut personelin tedarikçiye transferi ve olası iş elemesi ile yeni iş atamaları gerekebilir. Firma çalışanlarının DKK sonucunda işlerini kaybetmeleri içeride kalan çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilecektir.⁷⁸

Uzmanlaşmış DKK firması yaşam döngüsü boyunca firmaya yardım edebilse de içerideki uzmanların gerçekte bir yedeği daha yoktur. Bu nedenle içeride kalması ve süreci desteklemesi gereken personelin yanlış bilgilerden etkilenmeyecek şekilde iyi motive edilmesi gereklidir. Bu personelin süreçteki doğru adımlarının kariyerini olumlu etkileyeceğinin bilincinde olması sağlanmalıdır.⁷⁹

⁷⁶Mark Power, Carlo Bonifazi, a.g.e. sf.3

⁷⁷ Pelit Elbeyi "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği : Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme" sf.7

www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/diskaynakkullanimi.doc

⁷⁸Adnan Türksoy "Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma" sf.16
www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf

⁷⁹Mark Power, Carlo Bonifazi, a.g.e. sf.4

DKK ile yeni kişilikler ve talepler sisteme dahil olacağından adaptasyon süreci uzayacak ve doğru iletişim planı gerekli olacaktır. DKK'nın çalışanlar ve sendikalar gözünde firmaya olan güvenlerini azaltabilecektir.⁸⁰

3.5.Tedarikçi Kaynaklı Riskler

Tedarikçinin, firmanın iş unsurlarını ve iş akışını iyi tanması önemlidir. Müşteriler kendilerine iyi fikirler getiren, kendilerine son teknolojiyi gösteren, maliyetlerini nasıl keseceklerini gösteren, işlerini yürütmenin en iyi yollarını öğreten tedarikçilerle çalışmak isterler.⁸¹ Bilgide yetersiz olan tedarikçilerin sundukları hizmet firmanın zarara uğramasına neden olacaktır. DKK profesyonelleri iş ve teknoloji konusunda güçlü eğitim sertifikalarına sahip olmalıdırlar; bu görevler arası disiplinleri, tedarik yönetimini, mühendisliği, bilişimi, finansı, kaliteyi, operasyonları ve sözleşmeleri içeren bir bilgi olmalıdır. Farklı iş kültürleri ile iletişimden gelen tecrübeye, yüksek bir iş zekasına ve küresel pazarda teknoloji bilgisine sahip olmalıdırlar.

Tedarikçinin DKK takımını düşük performans seviyesindeki ve henüz süreçlere hakim olmayacak/kararları yönetemeyecek personelden kurmuş olması firmanın işlerini olumsuz şekilde etkileyecektir.

DKK tedarikçileri çok fazla sayıda müşteri ile iletişime geçtiklerinden, kendi pozisyonlarını maksimize etme sanatında uzmanlaşmışlardır. Tedarikçiler bazen tecrübesiz müşterileri kullanarak kendi karlarını maksimize ederler; böylece müşterinin işine ve rekabetçi pozisyonuna da zarar verirler.

⁸⁰ Pelit Elbeyi a.g.e. sf.7

⁸¹ Lisa Webb, Justin Laborde "Crafting a successful Outsourcing vendor/client relationship" *Business Process Management Journal*, Vol.11, No:5, 2005, pp.437-443

Taraflar arasındaki olası risklerden biri kültürel uyumsuzluktur. Daha çok Hindistan, İrlanda, İsrail, Çin, Meksika, Kanada ve Filipinler gibi ülkelerden sağlanan denizaşırı hizmet; aynı dili konuşan ülkelerin kurumları arasında dahi normların, değerlerin etiklerinin oluşturduğu kültürel farklılıkların olumsuz etkilerine neden olabilecektir.⁸² Aynı dilin farklı lehçelerinin yorumlanması farklı algılamalara sebep olabilecektir. Birçok deniz aşırı ilişki kültürel farklılıklardan olumsuz etkilenebilir, her iki tarafta görevini tamamıyla yerini getirdiklerini varsayarken bir yandan sonuçlarla hayal kırıklığına uğramak ve ilişkiden hüsrarla çıkmak riski ile karşı karşıyadır. Eğer bu konular zamanlıca açıklanmaz ve tanımlanmazsa, ilişki sıkıntıya uğrar ve düşük üretkenlik ve karşılıklı tatminsizlik ortaya çıkar. Müşteri organizasyon, tedarikçinin kültürel ortamını anlamak için zaman ayırmalı ve iç organizasyonunu bu farklılıklar konusunda eğitmelidir.

İlk tedarikçi seçimi son derece önemlidir. İlk tedarikçi firmanın işlerine zamanla aşına olacak ve diğer rekabetçilerine oranla daha fazla bilgiye sahip olacaktır. Bu anlamda ilk tedarikçi seçiminde yapılan hatalar firma için verimlilik üzerinde etkili olacaktır.⁸³

Sözleşmenin devri ve tedarikçi değişimi sırasında firmanın ciddi aksaklıklar yaşama ihtimali mevcuttur.⁸⁴ Tedarikçi firmanın tüm çabasına rağmen, onun tedarikçisi tarafından yaşatılan gecikmeler bu geçiş sürecinde firmanın operasyonel aksaklıklar yaşamasına neden olacaktır. Kiralık araç sözleşme devirlerinde otomobil satış firmalarının teslimat gecikmeleri bu duruma örnektir.

⁸² Mark Power, Carlo Bonifazi, a.g.e. sf.6

⁸³ İbid sf.248

⁸⁴ F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.250

Gizli/önemli iş bilgilerini, ticari sırları, telif haklarını, ticari markaları ve patent haklarını içeren entellektüel sermayenin korunması firma açısından önemlidir. Bu bilgiler tedarikçiler tarafından zamanla öğrenilecektir. Tedarikçi adaylarının alanlarında güçlü güvenlik programları ve entelektüel sermayeyi koruyan prosedürleri muhafaza eden kanıtlanmış bir geçmiş performansı olmalıdır. Tedarikçinin firmadan elde ettiği ticari sırlar ve iş uzmanlığı sayesinde yarın firmanın karşısında bir rekabetçi olarak yer alması ihtimali de olasıdır. İşlerin tedarikçilere devri ile müşteri yabancılaşacak ve portföy tedarikçi firma tarafından çok daha tanındık hale gelecektir.⁸⁵

Tedarikçi firma ile iletişimin sağlıklı kurulmaması çatışmalara neden olabilecek ve bu durum başka sorunlara yol açacaktır. Tedarikçiler çoklu müşterilere sahiptir ve bu nedenle her birine ayrı ilgi gösteremeyebilir.⁸⁶ Tedarikçiye bağımlılık kadar etkin olmayan bir tedarikçi ile çalışmak da firmaya zarar verecektir. Outsourcer müşterinin işini layıkıyla anlama konusunda hatalı olabilir, bu da müşteri için riski arttırabilir. Outsourcer, müşterinin vizyonu konusunda stratejik bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır.⁸⁷

3.6. Süreç Denetim Eksikliği Kaynaklı Riskler

Firmaların devam eden DKK ilişkisini iyi anlamaları gerekmektedir. Denetim eksikliği firmaların olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmalarına neden olacaktır. Bu anlamda firmaların tedarikçi performansını sürekli denetim zorunluluğu oluşmaktadır. Denetimin önceden hazırlanmış ve yaşam eğrisi boyunca da

⁸⁵Pelit Elbeyi a.g.e. sf.7

www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/diskaynakkullanimi.doc

⁸⁶Peter R. Embleton,, Phillip C. Wright a.g.e. sf.99

⁸⁷ Mohammed Asif Pasha “Measures For Assessing Risks In Global IT Outsourcing” sf.20

www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_his_diva-978-2_fulltext.ps

güncellenebilen bir denetim planınca gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Denetim planı DKK ilişkisini daima bir arada tutmakta ve sağlıklı işlemesine yardımcı olmaktadır. Bu plan DKK aktivitelerin zamanlamalarını, rolleri ve sorumlulukları, bütçeleri, performans kriterlerini, çalışma ürünlerini, kaynakları, gerekli yetenek ve bilgileri, değişim kontrol sürecini, kalite güvencesini, durum yönetimini, iletişim planı ve araçlarını, ekipmanları, tesisleri ve güvenliği içermektedir. Denetim planı tüm DKK ilişkisini kapsayan bir etkiye sahiptir.

Denetim planı daha çok sözleşmeyi imzaladıktan sonra akla gelen bir düşüncedir, oysaki hayat döngüsünde yer almalı ve ilişki başladıktan sonra da revize edilebilmelidir. Bu iş yapılarının gerçekleştirilebilir bir çerçevede biçimlenmesine ve tarafların iyi iletişimime imkan tanıyacaktır.

3.7.Sözleşme Kaynaklı Riskler

Artan şekilde DKK daha fazla genelleşmekte ve ekonomide kurumsal kaynaklar kurumsal alanın dışında pozisyonlanmaktadır. Bu durum risklerin ve avantajların sıkıyönetimini gerektiren servislere ve sözleşmelere büyük değer katmaktadır.⁸⁸ Etkili bir sözleşme her iki tarafında karşılıklı çıkarlarını yansıtmalıdır. Bunu yapmak stratejilerde yer alan riskleri indirger ve müşteri ve tedarikçi organizasyonlarındaki sürprizleri elimine eder. Sözleşmede yer alan maddelerin ve beklentilerin gerçekçi olmaması taraflar arasında gerginliğe neden olabilecektir.

DKK sözleşmelerinin değerinin yüksekliği ve vadesinin uzunluğu risk seviyesinin de bir belirleyicisidir.⁸⁹ Kısa dönemli tasarruf için yapılan uzun dönemli

⁸⁸ Ibid sf .36

⁸⁹ Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.9

anlaşmalar sonucunda sıkıntılar meydana gelebilecektir.⁹⁰ DKK uygulamalarının uzun vadeli sözleşmelerle tedarik edilmesi, işletmenin tedarikçi seçimini yerinde yapmasını zorunlu kılmaktadır. DKK aynı zamanda belirsizliğe neden olmaktadır. Tedarikçi ve firma arasındaki yeni bir ilişki denenmemiş bir anlaşma sunmaktadır. Ayrıca DKK'nın süreçlerin daha etkili yürütülmesini sağlayıp sağlayamayacağı ve mevcut ev içi operasyonlarla aynı standartlarda mı gerçekleştireceği henüz belli değildir. Zira işletmeler sözleşme safhasında boş bir çek kadar riskli bir anlaşmaya adım atmaktadırlar. DKK bir tedarikçi/satın alan ilişkisinden daha çok bir ortaklık ilişkisi niteliğindedir ve bu ortaklık ilişkisinin son derece dikkatli tercihlerle yürütülmesi gerekmektedir.

Firmalar IT pazarında olduğu gibi, emek pazarında yüksek yetenek donanımlı çalışanların bulunamadığı durumlarda fonksiyonları DKK ile temin edebileceklerdir. Bir firma, eğer ortada sergilenen riskleri yeterince yönetemiyorsa DKK stratejisinden yeterince yararlanamayacaktır.⁹¹ Bu nedenle sözleşmelerle bu belirsizliklerin ve risklerin elimine edilememesi durumunda firma DKK uygulamasında zarar görebilecektir. Outsourcerın hizmet sorumlulukları ve sorumlulukların tutulmasının müşteriye eksik tanımlanması ileride anlaşmazlıklara yol açabilecektir.⁹² Sözleşme bitiş anında uzatma olmazsa bunun yerine iş süreci yeniden müşteriye kalabilecektir.

4. DIŞ KAYNAK KULLANIM EĞİLİMLERİ

Son yirmi yılda firmalarda DKK'ya artan oramda bir eğilim olmuştur. 1990'ların sonunun teknolojisi, servislerinin tedariki ve satın almasına yeni bir bakış

⁹⁰ Pelit Elbeyi a.g.e. sf.7 www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/diskaynakkullanimi.doc

⁹¹ Chris Frost a.g.e. sf .36

⁹² İbid sf .36

açısı da getirmiştir.⁹³ DKK seviyesinin artışında hızlı teknolojik değişiklik, yükselen risk ve esneklik arayışı, ana kurumsal yetkinliklerin büyük önemi, küreselleşme etmenlerinin faydası vardır.⁹⁴

Türkiye’de de küçük bir pazara sahip olan DKK’nın tam bir strateji olarak benimsenerek uygulama alanı bulması henüz çok yenidir. Dış kaynak kullanımına imalat sektöründe de hizmet sektöründe de rastlamak mümkün olmakla beraber bu konuda hizmet sektörü son dönemde daha ön plana çıkmaktadır. DKK potansiyeli tüm dünyada temizlik, catering, güvenlik gibi yan(çevrel) fonksiyonlardan; tasarım, üretim, pazarlama, dağıtım ve bilgi sistemleri gibi tüm değer zinciriyle dış tedarik kapılarını açan süreçlere doğru ilerlemiştir.⁹⁵

Yakın geçmişte, bazı faaliyetlerin yönetiminin devri gibi daha stratejik alanlarda dış kaynak kullanımının arttığı ve “iş süreçlerinin dışarıdan temini” (*Business Process Outsourcing-BPO*) eğiliminin ortaya çıktığı görülmektedir. İş süreçlerinin dışardan temini, bir ticari hattın veya işlemin, baştan sona tümüyle dışarıdan temin edilmesi anlamına gelmektedir. Burada, dışarıdan hizmet temin eden ile üçüncü taraf arasındaki ilişki, üçüncü tarafın geleneksel bir tedarikçiden ziyade bir stratejik ortak haline gelmeye başladığı bir ilişkiye dönüşmektedir.

DKK konusunda ivme kazanmış görünen diğer bir önemli eğilim, “kıyı bölgelerinden mal ve hizmet temini”, yani faaliyetlerin ulusal sınırların dışından temin edilmesidir. Literatürde “offshoring” olarak geçen terim, APRA (*Australian Prudential Regulation Authority*) tarafından, “bir bankanın önemli finansal

⁹³ibid sf.97

⁹⁴Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Joseph Lillie , “Outsourcing – a strategic move : the process and the ingredients for success”, sf.12
Management Decision, Vol.39, No:5, 2001, pp.373-378

⁹⁵Ronan Mclover, “A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process” sf.22,
Supply Chain Management: An International Journal, Vol.5, No:1, 2000, pp.22-36

faaliyetlerinin dışardan teminini, bu hizmeti ülke sınırları dışından sağlayacak bağlı ortaklık veya iştirak dâhil üçüncü bir tarafa yaptırması” olarak tanımlanmaktadır. Tanıma göre, hizmet sağlayan şirketin ülkede kurulu olup olmaması önem ifade etmemekte, önemli ölçüt dışardan temin edilen faaliyetin fiziki yeri olmaktadır.⁹⁶

Firmalar küresel rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. ABN Ambro, Citigroup, Standard Chartered, GE, HSBC, JP Morgan Chase ve Deutsche Bank gibi birçok holding şirket finansal faaliyetlerinin işlemde geçirilerek raporlanması işlevini ve çağrı merkezlerini kıyı bölgelerinde konuşlandırmak suretiyle, küresel verimlilikler yaratmaya çalışmaktadır.

Dışardan hizmet temini bazen ilişkili olmayan taraflarla yapılmakta, genelde ise bankalar, hizmetleri sağlamak için bağlı ortaklık veya iştirakiyle kendi kıyı üssünü kurmaktadır. Deloitte tarafından 2004 yılında hazırlanan bir rapora göre, kıyı tesislerine sahip olan küresel mali hizmet şirketlerinin yüzdesi, 2002’de yüzde 29’dan, 2003’te yüzde 67’ye çıkmıştır. Bahse konu raporda, şu anda en çok tercih edilen ülke olan Hindistan’ın yanında, Çin, Malezya ve Filipinlerin de arzu edilen dışardan temin yerleri olarak görüldüğünü belirtilmektedir.⁹⁷

En fazla DKK ile temin edilen popüler fonksiyonlar finans ve muhasebe, iç muhasebe, vergi muvafakatı, insan kaynakları yönetimi, başvuru süreci, tedarik ve

96APRA, Prudential Standart APS 231, s.3. <http://www.apra.gov.au/General/upload/GPS-231-Outsourcing-Oct-06.pdf>

97Offshore Outsourcing Of Data Services By Insured Institutions and Associated Consumer Privacy Risks sf. 6 http://www.fdic.gov/regulations/examinations/offshore/offshore_outsourcing_06-04-04.pdf

gayrimenkul yönetimidir.⁹⁸ DKK fonksiyonlarının yayılımı dünyada eşit değildir, Amerika'da, Kanada'da daha çok, Avrupa'da ise daha az yayılmıştır.⁹⁹

Torkko'ya göre özellikle amaç iş süreçleri unsurları ve finansal fonksiyonların DKK ile gerçekleştirilmesidir. Oransal anlamda bakıldığında en fazla DKK ile temin edilen aktiviteler hukuki işler (%59), nakliye filo taşımacılık (%41), bilgisayar bilgi sistemleri (%36) ve üretim imalat (%31)'tir. Tüm dünyada outsourcingin en büyük kullanım alanlarından biri ulaşım ve taşıma araçlarının kiralanmasıdır, bu amaçla tüm segmentlerdeki araçlar kiralamaya konu olabilmekte ve uygulama filo yönetim niteliğiyle outsourcing avantajları sunmaktadır.¹⁰⁰

5. DIŞ KAYNAK KULLANIM KARARI

İşletme içerisinde sürdürülen bir faaliyet vardır ya da işletmenin yeni süreci bir faaliyeti zorunlu kılmaktadır. İşletme bu faaliyet için gerekli ürünü alıp, iş gücünü temin edip, süreci belirleyip, eğitimler vererek işletmede faaliyeti gerçekleştirmek yerine dış hizmet tedariki ile ekipmanı ve personeli ile beklenen görevi DKK ile temin edebilecektir. Bu aşamada işletme satın alım ya da DKK kullanımı konusundaki kararını verir. Karar verme aşamasında yönetim stratejisi kararları, ekonomik faktörler, insan kaynakları neticeyi etkileyen ana detaylardır.¹⁰¹

Firma faaliyetler konusunda sürecini izler, onların etkinliğini analiz eder ve değerlendirir, kendi temel yeteneklerini dikkate alır. Karar verme aşamasında iç analizin yanı sıra olası dış tedarik ilişkileri ve avantajlar/dezavantajları yönüyle bir dış analiz de gerçekleştirilir. Dış analiz outsourced ile outsourcer arasındaki tüm

⁹⁸ Chris Frost a.g.e. sf .35

⁹⁹ F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.247

¹⁰⁰ Mary S. Logan "Using Agency Theory To Design Successful Outsourcing Relationships" sf. 21
The International Journal of Logistics Management, Vol.11, No:2, 2000, pp.21-32

¹⁰¹ F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.246

etkileşimlerle ilgilidir. Dış analiz tedarik edilecek hizmet seviyelerini izlemeye ve rekabetçilerin pazardaki ilgili pozisyonlarını görme konusunda yardımcı olur.

Karar verme aşamasında DKK'dan etkilenecek personelin durumu ve personel/ekipman güvenliği dikkate alınır. Üst yönetim karar verme aşamasında farklı aktivitelerin etkinliğini karşılaştırmalı ve olası harcamaların ve yetenek eksikliğinin altını çizmelidir.¹⁰² Eğer bir aktivite ana yetkinliklere yakınsa daha dikkatlice düşünülmesi gerekmektedir. Bilginin gizliliği ve güvenliği konusu, bilginin önem derecesine göre karar sürecini etkileyecektir. Süreç denetiminin kolaylığı DKK sürecinde dikkate alınacaktır.

Karar aşamasında DKK aktivitesinin içeride kalacak diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisinin dikkatlice ele alınması gerekmektedir.

Karar aşamasına firmanın temel yetkinliklerinin ve birincil gelir kaynaklarının doğru şekilde tespit edilmesi ile başlanmalıdır. Bu fonksiyonlar ve alanlar içeride kalması gerekenin kendisidir. Bu listede yer alamayan fonksiyonlar DKK ile temin edilmesi düşünülebileceklerdir. Temel olmayan yetkinlikler dışında firmaya rekabetçi bir üstünlük sağlamayan ve tek yapmayan fonksiyonlar da dışsallaştırılabilir.

Temel yetkinliklerini tespit edip listeleyen firmanın yapması gereken ikinci araştırma DKK fırsatları üzerinedir. Bu amaçla DKK ile temin edebileceği alanları belirleyen firma, aktivitesinin ne gibi avantajlar sağlayacağını ölçmelidir. Karar aşamasında tedarikçi gözlemleri de gerçekleştirilmelidir.¹⁰³

¹⁰² İbid sf.250

¹⁰³ İbid s.316

Üçüncü aşamada maliyetlerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bir fonksiyona ne kadar para harcandığını veya onun dışardan bir firma ile daha ucuza mal edilip edilemeyeceği araştırılmalıdır. Süreç ve fonksiyonlarla birebir ilgilenmekten sakınmanın maliyetinin iyi hesaplanarak karar verilmesi gerekmektedir. Eğer faaliyet içeride daha ucuza ve daha verimli gerçekleştirilebilecekse bu durumda firma kendine kar ödemeyeceğinden daha karlı çıkabilecektir.¹⁰⁴ Daha düşük birim maliyetleri elde etmeye aşırı yatırım gerektiğinde firma aktiviteleri DKK ile temin etmelidir.

Maliyet analizi aşamasından sonra amaçlar ve beklentiler ortaya koyularak karara ulaşılır.¹⁰⁵ Bir DKK partnerinin firma için neler yapabileceğinin gerçekçi olarak iyi tespit edilmesi gereklidir. Mesela maliyetleri mi azaltacak, odaklanmayı mı geliştirecek, kaynaklarını serbest bırakacak, kesin hedeflerinizi ulaşılabilir mi kılacak bunun iyi analiz edilmesi gerekir. Bir değişikliğe ihtiyaç yoksa yükselen trend olması nedeniyle DKK yoluna başvurmak yanlıştır.

DKK kararı verdikten sonra dar bir bakış açısıyla izole edilmiş tek bir sürece odaklanmak sakıncalıdır. Bu seçimler şu sorular cevaplandıktan sonra yapılmalıdır.

1. DKK Kullanmanın verim oranı ve maliyet yönetimi hususunda net kazançları ya da kayıpları ne olacaktır?
2. DKK kullanımının performans kalitesi hususunda net kayıpları ve net kazançları ne olacaktır?
3. Seçilen görevler DKK ile temin edildiğinde finans departmanının dayanıklılığı, çok yönlülüğü ve becerisi üzerindeki etkisi ne olacaktır?

¹⁰⁴ William M. Lankford, Faramarz Parsa, *a.g.e.* sf.312

¹⁰⁵ İbid. sf.316

4. DKK ile üçüncü kişiye ne tür bir bağımlılık ortaya çıkacaktır ve bu üçüncü kişiler umulduğu gibi performans göstermezse organizasyonun zayıflıkları ne olacaktır?

Firmalar karar aşamasında daha uzun dönemli bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü DKK için uzun değerlendirme ve uygulama süreci gerekmektedir. DKK ile işbirliğinde bulunacaklar mı, tedarikçiye bağımlılık söz konusu olacak mı soruları iyi incelenmelidir. Kurumsal idarede bir değişiklik yapılabilir mi ve zaman içinde bazı noktalarda içten insource yapılabilir mi veya ikinci bir tedarikçiye dönüş yapılabilir mi soruları iyi incelenmelidir.¹⁰⁶

Eğer DKK süreci dikkatli stratejik planlama ve risk değerlendirmesi gerçekleştirilmeden yapılırsa, büyük finansal kayıplara, azalan paydaş değerine, firma imajının zedelenmesine, üst yönetimin işini kaybetmesine ve bazı örneklerde işin kendisinin tamamen bitmesine neden olacaktır.¹⁰⁷

American Management Association, US yöneticilerinin büyük kısmının DKK'den beklenen sonuçları alamadığını raporlamıştır.¹⁰⁸ Bunun temel nedeni karar aşamasında firmaların bir değer zinciri perspektifinden, temel yetkinlik düşüncesi ve tedarik tabanlı etkenler gibi stratejik faktörler yerine kısa dönemli maliyet avantajlarına odaklanarak karar vermeleridir.

Lonsdale ve Cox (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışma da, kararların çok nadiren stratejik bir perspektiften verildiğini ortaya çıkarmıştır, çoğu firma bu kararı alırken kısa dönem perspektifinden bakmakta ve öncelikli olarak kısa dönem maliyet

¹⁰⁶ ibid sf.312

¹⁰⁷ Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.9

¹⁰⁸ A. Cox, C. Lonsdale "Outsourcing: The Risks and Rewards" Supply Management, July 1997, Aktaran Bin Jiang, Amer Qureshi a.g.e. sf.9

indirgemesinden motive olmaktadır. Lonsdale ve Cox çoğu firmanın öncelikle çalışan sayısı ve maliyetleri azaltmak için DKK'ye başvurduklarını bulmuşlardır.¹⁰⁹

Birçok firma habersizce temel yeteneklerini maliyet merkezleri sanarak dış tedarikçilerinin de onayıyla bırakmışlardır ve bunlara yatırımlarını kesmişlerdir. Probert bir yap ya da satın al kararını vermek için iç iş değerlendirmesi, iç/dış analiz, stratejik opsiyonların değerlendirilmesi ve optimal seçimin gerçekleştirilmesi olarak dört aşamadan faydalanılması gerektiğini ileri sürmüştür.¹¹⁰

İşlem maliyeti analizi teorisi de süreçlerin içerde kalması, üretilmesi ya da satın alınması arasındaki seçime yardımcı olacak şekilde kullanılmaktadır.¹¹¹

6. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

İşletmede tedarik modelinin belirlenmesi, aynı zamanda bir dış kaynak kullanım ya da alternatif finansman modelinin seçilmesi kararına aranan cevaptır. İşletme iç süreçlerini, avantajlarını ve risklerini değerlendirerek DKK kararına ulaşır. Bir DKK sürecinin aktivitelerinin düzenlenmesi kritik bir noktadır. Aktivitelerin sıralanmasını etkileyen koşullar, her bir kriterin önem sırası ve bir aktivitenin diğerinden daha “stratejik” olmasına bağlıdır. DKK planlama, geliştirme, uygulama ve değerlendirme aşaması olarak dört safhada gerçekleştirilmektedir.¹¹² DKK süreci bazı çalışmalarda iç kıyaslama, dış kıyaslama, sözleşme aşaması ve süreç yönetimi olmak üzere dört aşamada incelenmektedir.¹¹³

¹⁰⁹Ronan Mclover, a.g.e. sf.22

¹¹⁰D. R. Probert, “The Practical Development Of a Make Or Buy Strategy: The Issue Of Process Positioning”, Integrated Manufacturing Systems, Vol.7, No:2, 1996, pp:44-51

¹¹¹Mary S. Logan a.g.e. sf. 22

¹¹²Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie Josep , a.g.e. sf.12

¹¹³F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.253

Firmaların DKK yaşam döngüsünde kendilerine yardımcı olacak; strateji formülasyonunu, teklif önerilerini, tedarikçi elemesini ve seçimini, sözleşme görüşmelerini, proje transferini ve DKK idaresini içeren bilgiye sahip olmaları gerekir. Bu bilgi çalışan, süreç, prosedürler ve araçlardan kaynaklanmaktadır.¹¹⁴

Firmalar, DKK fonksiyonel gereklerini, tedarikçi değerlendirme gereklerini geliştirirken, açık bir teklif önerisi hazırlarken, tedarikçi önerileri değerlendirirken, en iyi tedarikçi ile sözleşme şartlarını tamamlarken disiplinli davranmalıdır. DKK öncesi karar süreci, sonrası tedarikçi ilişkisi yönetimi DKK'nın yaşam döngüsü için son derece önemlidir.¹¹⁵

6.1. Planlama

DKK maliyetlere yardım ederken, operasyonları kolaylaştırırken ve bir firmayı kendi ana yeteneklerine odaklanmaya devam ettirirken, düzgün bir şekilde uygulanmadığı sürece işe yaramayacaktır. Bilgi yönetimi DKK hayat döngüsünü geliştirmede hayati bir rol oynamaktadır.¹¹⁶

DKK kararı verildikten sonra gerçekleştirilecek işlemin planlanması gerekmektedir. Tüm diğer iş kararlarında olduğu gibi, DKK fonksiyonu da etkili bir iş planı ile başlamalıdır. Planda mevcut durum maliyetleri ile DKK uygulanması sonucu gerçekleşecek maliyetler yer almalıdır. Mevcut maliyetleri dikkate alırken, maliyetlerin tüm açılarını ve nasıl muhasebeleştirildiklerini anlamak önemlidir. Örneğin, firma içindeki diğer departmanlarca kesin bir departmana ya da çalışan grubuna yazılan giderler çoğunlukla gerçek para akışı gerektirmezler. Bu tarz

¹¹⁴ Mark Power, Carlo Bonifazi, a.g.e. sf.2

¹¹⁵ Fan Ying, *Lecturer Principal* "Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies" sf. 216 Marketing Intelligence & Planning, Vol.18, No:4, 2000, pp.213-219

¹¹⁶ Mark J Power, Carlo Bonifazi, Kevin C. Desouza "Developing Superior Outsourcing Programs" sf.5, IT Professional, Vol.7, No:4, 2005, pp.32-38

giderler “mavi para” olarak anılacaklardır.¹¹⁷ Örneğin, bir firma şirket merkezinin yanında bir otele sahip olsun. Dış bir firmanın şehir dışından gelen bir tedarikçisi firmaya toplantıya geldiğinde geceyi otelde geçirebilecektir. Çalışanların grup maliyetleri oteli basit işletmenin maliyeti seviyesinde seyredecektir. Bu çalışan grubunun “mavi parası” için paranın gerçek bir nakit akış olmadığına da gerçek bir örneğidir. Mavi paranın bir firmada elimine edilmesi ise tamamıyla bir maliyet indirimi olarak algılanmamalıdır. Bu nedenle, operasyonların mevcut maliyetlerini göz önüne alırken, olası tüm “mavi para”lar dikkatlice tanımlanmalı ve hesaplanmalıdır. Mavi para doğru tanımlanmazsa DKK ile elde edilen maliyet avantajının tamamı fark edilemez.

Planlama aşamasında maliyetlerin yanı sıra, DKK'nın süreç üzerindeki etkisinin, politik kararlar neticesinde işçi azaltmanın çalışanlar üzerindeki etkisi üzerinde durulmalıdır.

Planlama aşamasında DKK ilişkisi ile ilgili karara varılmaktadır. Buna göre DKK ilişkisi geleneksel tedarikçiden, süreli ilişkiye, stratejik birliğe ve network organizasyonuna doğru evrimleşmektedir¹¹⁸. Plan aşamasında yönetimin dış kaynaklaştırma seviyesi ile ilgili karara varması gerekmektedir.

Tedarikçi sayısı, alım maliyeti, teknik şartname hazırlanması, ihtiyacın niteliği gibi detaylar planlama aşamasında ele alınmaktadır.¹¹⁹ Satın alım sırasında beklenen hizmetlerin kapsamı detaylı olarak ortaya koyulmalıdır. Bu teknik bir şartnamenin hazırlanması anlamına gelmektedir. Teknik şartnamenin işletmenin tüm beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte olmalı ve sürecin yürütülmesine

¹¹⁷ Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie Joseph , *a.g.e.* sf.3

¹¹⁸ *ibid* sf.251

¹¹⁹ *ibid* sf.251

dair kuralları da içermelidir. Bu açıdan teknik şartname sözleşmenin bir parçası olacaktır. Firma planlama aşamasında stratejik analiz yapmalı ve ihtiyaçlarını belirlemelidir.¹²⁰

6.2.Geliştirme

Geliştirme aşamasında firma planı uygulamaya geçecek ve tedarikçi seçimi yapacaktır. Firma tek bir tedarikçi ile işbirliği yapmayı seçebilir, daha bağımsız tedarikçilerle veya tek bir tedarikçi lideri tarafından koordine edilen bir tedarikçi grubu ile de çalışabilir.¹²¹ Tek tedarikçi stratejisi benimsendiğinde, en iyisini seçme ve tedarikçi kıyaslama şansı düşebilecek ancak tek tedarik daha iyi ve daha hızlı hizmet elde edilebilecektir. DKK sürecinde genellikle 2 ya da daha fazla tedarikçi kullanılmaktadır. Eğitim gibi aktivitelerin DKK ile tedarikinde kaliteden emin olmak için bir tedarikçi ile sınırlanabilir. Tedarikçilerin sayısını arttırmak iletişim ve denetim karmaşıklığını arttıracaktır.¹²²

Çoklu tedarikçilerle DKK gerçekleştirildiğinde daha fazla tedarikçiyi izlemek ve koordine etmek için önemli efor sarf etmek gerekecek; ancak, daha iyi hizmet ve daha düşük maliyetler elde edilecektir. Entegre tedarikçi stratejisi ile çalışıldığında yani hizmet bir outsourcer tarafından yönetilen bir tedarikçi grubundan temin edildiğinde yine ilk iki stratejide yer alan avantajlar elde edilmekle beraber, daha az koordinasyon problemi meydana gelecektir. Zira firma sadece tüm tedarikçilerin performansından sorumlu olan ana tedarikçi ile etkileşim halindedir. Tedarikçi seçim

¹²⁰ Mark J Power, Carlo Bonifazi, Kevin C. Desouza a.g.e. sf.6
IT Professional, Vol.7, No:4, 2005, pp.32-38

¹²¹ F. Franceschini, M. Galetto, A. Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.254

¹²² Paul R. Drake, Bethan M. Davies, "Home Care Outsourcing Strategy" sf.187
Journal Of Health, Vol.20, No:3, 2006, pp.175-193

stratejilerinde Pazar pozisyonlanması, fiyat, DKK ilişkisini yönetebilme becerisi ve önceki sözleşmeler etkilidir.

Doğru tedarikçi seçiminde tedarikçinin kredibilitesine, uzmanlığına ve inanılabilirliğine dikkat edilmelidir.¹²³ Tedarikçi seçecek kurulda satın alma departmanı, finans departmanı, ilgili teknik departman ve hukuk departmanının yetkililerinin ortak çalışmalar gerçekleştirmesi önemlidir. Tedarikçilerin seçiminde beceri faktörleri, firmanın işinin ve iş yapısının tanınması, teknolojik yatkınlığı öne çıkan kriterlerdir.

Geliştirme aşamasında fiyat değerlendirmesi yapılmalıdır. Tedarikçi firmanın iş konusunda istekli olması nedeniyle veya yanlış hesaplamaları sonucunda çok düşük fiyatlar sunması; zaman zaman verdiği sözleri yerine getirmesine engel olacak ve gerek DKK ilişkisi, gerekse firmanın işleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir.¹²⁴ Geliştirme aşamasında alıcı ve tedarikçi arasındaki uyumun kapsamını detaylandıran iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Performans ve maliyet kontrolü için koruma stratejileri geliştirilmelidir. Tedarikçi performansının ölçümü amaçlı metot ve prosedürler bu aşamada geliştirilmektedir.

Geliştirme aşamasında bir DKK ilişkisinden neler beklendiği detaylandırılmalı, bununla ilgili bir iş transfer planı hazırlanmalıdır. Ufak aktivitelerin dahi yapılacağı ümidi yerine, bu aktivitelere planda yer verilerek gözden kaçması engellenmelidir.¹²⁵

¹²³ Khong Kok Wei, *Petaling Jaya a.g.e.* sf.402

Supply Chain Management : An International Journal, Vol. 10, No:5, 2005, pp.402-411

¹²⁴ Capital Dergisi, a.g.e. sf.36

¹²⁵ William M. Lankford, Faramarz Parsa , a.g.e. sf.314

6.3.Uygulama

DKK sürecinin aşamaları planlama ile tanımlanıp, geliştirme ile süreçler konusunda olası tüm bilgiler toplanıp değerlendirildikten sonra önerilen metodun uygulanması aşamasına geçilmektedir. Uygulama aşamasında esnek olmak gereklidir, gerekiyorsa uygulama sırasında değişiklikler yapılabilir.

DKK'nın başarılı olabilmesi için karar mekanizmasının bilgili olması gerekmektedir. Güçlü yönetimin elindeki detaylı bilgi maliyetli bir süreçten kaçınmaya yardımcı olabilir. Sonuçta, her durumda başarılı olabilmesi için, stratejik fırsatlara ve tehditlere hızlı cevap vermek zorunludur. DKK ilişkisinin etkili yönetimi organizasyonel bir zorunluluktur.¹²⁶

6.4.Değerlendirme

DKK sonrası gözden geçirme tamamlanmadan bir DKK eforu tamamlanmamış demektir. Gözden geçirme DKK'nin nasıl yapıldığına değil, sürecin nasıl tamamlandığına yani sürecin başarısına odaklanmalıdır.

Değerlendirme aşamasında iş planında yer alan nesnel gerçekleşenlerle karşılaştırmalı ve bunların yapılıp yapılmadığına bakılmalıdır. DKK öncesi ve sonrası maliyetler karşılaştırılarak, istenen maliyet yönetiminin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği anlaşılabilir. Değerlendirme sürecin planlandığı gibi işleyip işlemediğini ve değişikliklerin ve gelişimin olduğu alanları belirlemek için yapılmalıdır. Sonuçlar bir iletişim planı parçası olarak tüm birimlere bildirilmelidir.

Sürecin yeniden gözden geçirilmesi, tahmin edilemeyen olaylar için kesin denetleme yolunun sağlanmasında etkili olacaktır. Süreç gerçekleştiğinde ihtiyaç

¹²⁶ İbid sf.312

duyulan bilgiyi elde etmek için geç kalınırsa, dökümana zaman ayırmak daha verimlidir. Liste dışsallaştırılacak sürece göre uyarlanmalı ve her bir aktivite için spesifik sorumluluğa değinmelidir. Her bir aktivitenin tamamlanması için planlanmış tarihleri içeren uygunlukta olmalı, tamamlanan aktivitelerin bitiş tarihi belirtilmelidir.. Tamamlanmamış tüm aktivitelerin mevcut durumları belirtilmelidir.

Bir DKK sürecinin zaman değerlemesini yapmak için performans seviyelerini, kontrol anlarını, amaçlanan ve gerçekleşen hedefler arasındaki farkları incelemek gerekir. Aradaki farkların yüksek çıkması durumunda tedarikçinin durumla ilgili düzeltici çalışmalar yapması gerekmektedir. Aradaki farklılıkların yüksek çıkmasının bir sebebi hedef değerlerin gerçekten uzak hesaplanması ve ulaşmayı sağlayacak kontrol alanlarının yanlış tanımlanmasıdır. Kötü performans da hedeften sapma konusunda etkilidir. Eğer aradaki farklılık çok yüksek ve telafisi zor ise; firma stratejisini yeniden ele almalı ve süreci yeniden iç kaynaklandırmayı “insourcing-backsourcing” düşünmelidir.¹²⁷

Tedarikçi performansı teknik ve fonksiyonel kalite bakımından çift taraflı olarak değerlendirilmelidir.¹²⁸ Teknik kalite istenilen cevaplama süresini düzeltmeyi, sistemin arıza süresini minimize etmeyi, hatasız servis sunmayı ve en gelişmiş teknolojiyi kullanmayı içermektedir. Fonksiyonel kalite, esas olarak, müşteri servisi kalitesidir.

7. DKK SÖZLEŞMELERİ

Başarılı bir DKK süreci iyi bir sözleşme ile başlayacaktır. Sözleşmelerin her iki tarafın hukuk birimlerince iyice incelenmesi gerekmektedir. Sözleşmeler alıcının

¹²⁷ F. Franceschini, M. Galetto, A.Pignatelli, M. Varetto a.g.e. sf.256

¹²⁸ Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie Joseph , a.g.e. sf.8

elde ettiği imkanları, satıcının alacağı bedeli, ödeme dönemlerini, her iki taraf için fesih esnekliği koşullarını ve sözleşmede değişiklik yapabilme metotlarını içermelidir. Geleneksel maddeler vergileri, kayıt etme gereklerini, muhasebe anlaşmalarını, teminatları, garantileri, sözleşme potansiyelini ve alt sözleşmeyi içermelidir. Sözleşme aynı zamanda bilgisayar varlıklarının korunması, beklenmedik durumlar, patent hakları ve tanıtım gibi konuları da içermelidir.¹²⁹

Bir DKK sözleşmesinde ilişkinin türünün, zamansal gelişiminin, beklenen hedeflerin, değerleme kriterlerinin ve olası bir anlaşmazlık durumunu belirtme yolunun yer alması önemlidir. Sözleşmede otoritenin kimde olacağı, bilginin kimde bulunacağı ve anlaşmazlık durumunda ne yapılacağı da yer almalıdır. Sözleşme, tedarikçi tarafından karşılanacak hedefleri detaylandırmalı ve ilişki süresince bu hedefleri izleyecek sistemi kurmalıdır.

İşletmenin ihtiyaçlarını belirlemek için farklı karar düzeylerinden yetkililerin oluşturduğu bir ekip çalışmalıdır. Böylesi bir ekip, sözleşme öncesi ve düzenleme sonrasında gerekli olacaktır.. İşletmenin işini daha iyi anlayan ve ilgisi olan tedarikçiler karşılıklı olarak yararlı hedefleri belirleme konusunda daha başarılıdır. Kurumsal risk yönetimi, hukuk, ve stratejik planlama grupları tedarik aşamasında bulunmalıdır. Bu DKK sözleşmesinin yeterli değerlendirilmesini garantileyecektir.¹³⁰

Tüm diğer tedarik örneklerinde olduğu gibi, hizmetlerin alıcıları tedarikçi tarafından sunulacak standart kontratları kabul etmeyebilecektir. Bu aşamada her iki tarafın çıkarlarını dikkate alan sözleşmeler hazırlamak önemlidir. Organizasyonun

¹²⁹Lisa Webb, Justin Laborde a.g.e. sf.6

¹³⁰William M.Lankford, Faramarz Parsa, a.g.e. sf.313

spesifik ihtiyaçları pazarlıklar sırasında tedarikçinin imkanları ile eşleştirilmelidir ki böylece ortak bir vizyon çerçevesinde bir sözleşme geliştirilebilir.

Sözleşme her iki tarafça iyi anlaşılmalı ve her iki taraf için de faydalı olmalıdır. Bu anlayış uzun dönem devam eden stratejik ilişkinin devamı için hayati öneme sahip olan geliştirilmesi gereken bir stratejidir. Çoğu zaman DKK sözleşmeleri başarılı olamaz çünkü müşterinin beklentileri ve tedarikçinin yeterliliği ilişkinin başlangıcında gerçekçi olarak kurulmamıştır. Önde gelen muhasebe ve yönetim danışmanlığı şirketi Ernst & Young, farklı DKK sözleşmelerini değerlendirdiğinde başarılı sözleşmeler için ortak unsurları belirlemiştir.¹³¹ Buna göre başarılı bir DKK için alıcı tarafından ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Her iki tarafın da DKK'dan fayda edeceğinden emin olmak ve tarafların birbirlerinden öğrenecekleri konusunda istekli olmaları da başarının unsurlarındandır. Üst yönetim desteği, sürekli performansı izlemek, ölçmek, feedback yapmak başarıyı arttırmaktadır.

Sözleşmelerde bir zaman çizelgesine yer vermek önerilebilir. Tüm DKK aktiviteleri için bir zaman çizelgesi geliştirilmeli ve bu çizelge toplantılar, bitiş tarihleri, çalışan transferi, vs gibi tüm kritik zamanları içermelidir. Geçici bir zaman çizelgesi, bir fonksiyonun DKK ile temin edileceği duyurulur duyurulmaz hazırlanmalıdır. Kritik olaylar için doğru tarihler belirlendiğinde, geçici zaman çizelgesi sonuçlandırılmalıdır. Bu güncellenmiş zaman çizelgesi sadece projede yer alan ve etkilenen personele değil, aynı zamanda transfer sonrası satıcı ile yüz yüze kalacak tüm iç ve dış çalışma gruplarına dağıtılmalıdır.

¹³¹ Lisa Webb, Justin Laborde a.g.e. sf. 8

Bir firma bir fonksiyonu DKK ile temin etmeye karar verdiğinde, fonksiyonu mevcut durumda yürütmekte olan çalışanlar için uygun sözleşmeler yapılmalıdır. DKK etkilenmiş çalışanların desteği olmadan başarılı olamayacaktır. İşi hala yapmakta olan personelin desteğini arttırmanın bir yolu çalışanlar tarafından kabul edilebilir bir ayırım paketi geliştirmektir. Satıcı dışsallaştırılan fonksiyonu üreten çalışanlardan istekli olanları kiralayabilmelidir.¹³²

Genel olarak, yüksek sözleşme değeri ve uzun sözleşme dönemi bir sözleşmenin uygulamasını daha karmaşık yapmaktadır. Karmaşıklık hangi aktivitelerin DKK fonksiyonuyla çeşitlendireceğinin ölçüsüdür. İşlem maliyeti analizine göre, fonksiyonel karmaşıklık, işlem maliyetlerini arttıran zor sözleşmeyi hızlandırır. Kısa dönem sözleşmeler uzun dönem sözleşmelere göre daha çabuk sonuç vermektedir.¹³³

8. DIŞ KAYNAK KULLANIM İLİŞKİSİ

Başarılı bir DKK uygulaması için doğru iletişim modelinin uygulanması hayati derecede önemlidir. Kaynaklar dışsallaştırılırken, iki alanda firmanın ilişkilerini doğru yönetmesi gerekecektir. Bunlardan ilki firmanın kendi iç çalışanları ile olan iletişimi ve ilişkisidir. Değişiklik yapılırken yerel bazda dedikodular ve yanlış haberler yayılacak ve bu süreç için yıpratıcı olabilecektir. Yanlış bilgi birçok kaynaktan gelebilir ve gerçek bilginin üstüne çıkacak şekilde olabilir. Yanlış ve aldatıcı bilgi birçok problem yaratabilir, önerilen değişikliklere birçok engel yaratabilir ve bu durum hoşnutsuz işgücüne sebep olabilir. Etkilenen personelin tam desteği olmadan bir DKK işleminin başarılı olması mümkün değildir

¹³² Zhu Zhiwei, Hsu Kathy, Lillie Joseph, a.g.e. sf.5

¹³³ İbid sf.5

Yanlış bilgiye karşı koymak ve organizasyonda yayılmasını elimine etmek için en iyi yol etkili bir iletişim planı geliştirmek ve uygulamaktır.¹³⁴ İletişim planı bilgiyi zamanında, detaylı ve doğru sağlayacak bir temelde tasarlanmalıdır. Eğer çalışanlar bu ayırımların düzenli bir temele oturtulduğunu bilirlerse gerçek ile dedikodu arasındaki farkı ayırt edebileceklerdir. Çıkan bilginin içeriği ve bölüştürme metodu iyi bir iletişim planının önemli parçalarıdır.

Spesifik bilginin eksik olması tehlikeli olacağı gibi, gereğinden fazla bilgi vermek de tehlikeli olabilecektir. Mümkün olan en kısa sürede bilgiye ulaşımı sağlamak ta son derece önemlidir.

Başarılı bir DKK uygulaması için tedarikçi ve firma arasındaki ilişki düzeyi etkilidir. Firmalar güçlü referanslar, sağlam mali durum, uzmanlık konusunda ispatlanmış geçmiş performansının etkisiyle tedarikçilerini seçebileceklerdir. Tüm bu etkenlerin yanı sıra tedarikçinin satın alım sürecindeki yaklaşımı firmanın seçimini etkileyecektir.¹³⁵

DKK kararı kadar doğru tedarikçinin seçimi ve yönetilmesi önemli bir karardır ve aynı şekilde maliyetlidir. DKK ilişkilerinde taraflar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi iç iletişim kadar önemlidir. Alpharetta NetBank Inc, GA.'nın CEO'su, Douglas Freeman," ilişkisini yönetmek, içerideki çalışanlarınızı yönetmekten beş kat daha zordur" cümleleriyle tedarikçi ile iletişimin önemini ve zorluğunu ortaya koymuştur.¹³⁶

Taraflar arasındaki ilişki sözleşme pazarlıkları sırasında her iki tarafın kar elde edebileceği bir ortamda gerçekleştirilmesi ile sağlıklı şekilde başlayacaktır.

¹³⁴ İbid sf.8

¹³⁵ Lisa Webb, Justin Laborde a.g.e. sf.8

¹³⁶ İbid sf.4

Saldırgan yaklaşımla elde edilen çok düşük fiyatlar, ilişkinin devamında başarı düzeyini de düşürebilecektir. Zira karı az olan tedarikçi yaklaşım konusunda isteksiz davranabilecektir.¹³⁷ İlişki başladıktan sonra performansın izlenmesi ve üst yönetim rehberliğinde yönlendirmesi başarılı bir iletişim ve iş gelişimine imkan tanıyacaktır. Kişisel profiller arasındaki uyum kişisel ilişkiler geliştirebilme aşamasında önemlidir.¹³⁸

Kaliteli bir tedarik ilişkisi için sözleşme olmazsa olmazlarsa da, sözleşmede yer almayan maddelerin desteklenmesi tedarikçiyi firma için vazgeçilmez kılacaktır. Mühim olan sözleşme dışı, düşünülmemiş ancak ortaya çıkmış ihtiyaçları giderebilmektir.¹³⁹

¹³⁷Jane C. Linder, Martin I. Cole, Alvin L. Jacobson “Business Transformation Through Outsourcing” sf. 27, Strategy & Leadership, Vol.30, No:4, 2002, pp.23-28

¹³⁸ İbid sf.27

¹³⁹ Lisa Webb, Justin Laborde a.g.e. sf.7

İKİNCİ BÖLÜM

FAALİYET KİRALAMASI

1. FAALİYET KİRALAMASI

1.1. Kiralama

Kiralama (finansal kiralama), bir yatırım malının mülkiyeti kiralama şirketinde kalarak belirlenen kiralara karşılığında kullanım hakkının kiracıya verilmesi ve sözleşmede belirtilen sözleşme süresi sonunda mülkiyetinin sembolik bir bedel karşılığında kiracıya geçmesini sağlayan bir finansman yöntemidir.¹⁴⁰

Avrupa Leasing Birliği'nin (European Leasing Association) benimsediği ve çoğunlukla kabul gören kiralama tanımına göre¹⁴¹ : “Kiralama belirli bir süre için kiralayan ve kiracı arasında imzalanan; üreticiden kiracı tarafından seçilip, kiralayan tarafından satın alınan bir malın mülkiyetini kiralayanda, kullanımını ise kiracıda bırakan bir sözleşmedir ve malın kullanımı belirli bir kira ödemesi karşılığında kiracıya bırakılmaktadır.”

Kiralama ABD’de özellikle büyük şirketlerin taşıma araçlarının kiralanması biçiminde başlayan, 1960’lı yıllar itibariyle İngiltere ve Almanya başta olmak üzere tüm Batı Avrupa Ülkelerinde, bir süre sonra da Japonya ve diğer Uzakdoğu ülkelerinde yaygınlaşan bir finansman modelidir.¹⁴²

¹⁴⁰ Sırrı Özdemir, “Yurt Dışı Finansal Kiralama İşlemlerinde Özellik Arz Eden Durumlar” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Ekim 2007, Sayı 46 sf.176

¹⁴¹ “What is a lease?”

<http://www.leaseurope.org/index.php?page=rental-leasing-introduction>

¹⁴² İsmail Hakkı Güneş, YMM, “Finansal Kiralama İşlemlerinde Kiracının Muhasebe Kayıtları” sf.86, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı 18, Haziran 2005

1.1.1. Kiralama Sisteminin İşleyişi

Kiralama sisteminde kiralayan(lessor) ve kiracı(lessee) olmak üzere en az iki taraf bulunmaktadır. 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunu'na göre kiralama işlemlerinde kiralamayı Finansal Kiralama Şirketleri, Özel Finans Kurumları, Yatırım ve Kalkınma Bankaları yapabilmektedir.

Kiralama sisteminde, satın alınacak mal kiracı tarafından belirlenir. Kiralama şirketi gerekli analizleri yapar ve yatırımcı firmaya bir teklifte bulunur. Anlaşma neticesinde taraflar arasında noter onaylı bir kiralama sözleşmesi imzalanır. Yatırım malının bedeli sözleşme sonunda kiralama şirketi tarafından satıcı firmaya ödenir ve kiracıya teslimat gerçekleştirilir. Kiralama süresi boyunca mülkiyet kiralama şirketinde kalırken, malın kullanım hakkı kiracıya aittir. Bu da riskin kiralama süresince kiralama şirketinde kalması demektir. Sözleşmeye uygun şekilde kira bedellerini ödeyen kiracıya sözleşme süresi sonunda malın mülkiyeti sembolik bir bedelle devredilir. Böylece kiralayan hem yatırım malını kullanım süresince kiralama yoluyla finanse etmiş hem de kira süresi sonunda malın mülkiyetini elde etmiş olur.

1.1.2. Kiralama Türleri

Kiracı ve kiralayan amaçlarına ilişkin olarak çok sayıda kiralama çeşidi geliştirilmiştir. Fakat temel farklılıkları açısından dikkate alındığında, Kiralamayı Finansal Kiralama (Financial Leases) ve Operasyonel Kiralama (Operating Leases) olmak üzere iki temel gruba ayırmak mümkündür.

1.1.2.1. Finansal Kiralama

Kira süresi sonunda mülkiyet hakkının kiracıya devredilip devredilmediğine bakılmaksızın, bir iktisadi kıymetin mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan riskler

ile yararların tamamının veya tamamına yakınının belli bir dönemde bedel karşılığı kiracıya bırakılması sonucunu doğuran kiralamalardır.¹⁴³

Ülkemizde kiralamaya ilişkin temel düzenleme 28.06.1985 tarih ve 18795 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunudur. Bu Kanunda, finansal kiralama işleminin tanımı yapılmamış, daha çok kiraya veren ve kiracının temel hak ve yükümlülüklerine ilişkin düzenlemelere gidilmiştir. Finansal kiralama işleminin tanımı vergi mevzuatında yapılmaktadır. Kanunun isminden de anlaşılacağı üzere, ülkemizde kiralama işlemine ilişkin olarak sadece finansal kiralama faaliyeti düzenlenmiş, kiralamanın diğer türlerine anılan Kanunda yer verilmemiş veya bu türlere ilişkin herhangi bir düzenleme yapılmamıştır. Bu Kanun ile kiralama Türkçe'ye finansal kiralama olarak geçmiştir.¹⁴⁴

213 sayılı VUK'un mükerrer 290'ıncı maddesinde vergi kanunları açısından finansal kiralamanın tanımı yapılmaktadır. Bu maddede kira dönemi sonunda mülkiyet hakkının kiracıya devredilip devredilmediğine bakılmaksızın, bir iktisadi kıymetin mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan tüm riskler ile yararların kiracıya bırakılması sonucunu doğuran kiralamalar finansal kiralama olarak tanımlanmıştır. Bu tür kiralamaların ayrımının yapılabilmesi için de dört kriter benimsenmiştir. Buna göre¹⁴⁵;

- Kiralama işleminde; iktisadi kıymetin mülkiyetinin kira süresi sonunda kiracıya devredilmesi,

¹⁴³ Finansal Kiralama Kanunu, Tanımlar

¹⁴⁴ FİDER, Ek 6, http://www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf, sf:2

¹⁴⁵ Finansal Kiralama Kanunu

- Kiracıya kira süresi sonunda iktisadî kıymeti rayiç bedelinden düşük bir bedelle satın alma hakkı tanınması,

- Kiralama süresinin iktisadî kıymetin ekonomik ömrünün % 80'inden daha büyük bir bölümünü kapsaması,

- Sözleşmeye göre yapılacak kira ödemelerinin bugünkü değerlerinin toplamının iktisadî kıymetin rayiç bedelinin % 90'ından daha büyük bir değeri oluşturması hallerinden herhangi birinin varlığı durumunda kiralama işlemi finansal kiralama kabul edilir.

4842 sayılı Kanunla Vergi Usul Kanununda yapılan düzenlemede 3226 sayılı Finansal Kiralama Kanununa bir atıfta bulunulmamıştır. Dolayısıyla, Finansal Kiralama Kanunu kapsamında yapılan bir kiralama işlemi, yapılacak inceleme sonucunda kiralama işleminin bu madde hükümleri gereğince finansal kiralama olarak kabul edilmemesini gerektirmesi halinde vergi uygulamaları açısından finansal kiralama olarak kabul edilmeyecek veya tam tersi durumda Finansal Kiralama Kanunu kapsamında yapılmayan bir kiralama işleminin yapılacak inceleme sonucunda bu madde hükümleri gereğince finansal kiralama şartlarını sağladığının anlaşılması halinde vergi uygulamaları açısından finansal kiralama olarak kabul edilecektir.¹⁴⁶

Kira, orta vadeli yatırım kredisi ve taksitli satış gibi üç değişik işlemin birleşmesinden oluşan ancak bunlardan farklı bir nitelik gösteren ve kendine özgü bir işlem olan finansal kiralama, Türkiye'de kullanılan şekliyle orta vadeli kredi

¹⁴⁶Emrah Aygül, "Finansal Kiralama İşlemleri Vergisel Açından Ne Kadar Avantajlı?" Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:23, Kasım 2005 sf.55

kullanımına yakın bir finansman yöntemi olarak değerlendirilebilir.¹⁴⁷ Zira finansal kiralamada kiralama şirketi firmalara yatırım malının finansmanı için orta veya uzun vadeli fon sağlamakta, sağladığı kredinin ise teminatı olarak yatırım malının mülkiyetini sözleşme süresince elinde tutmakta ve kredi geri ödendiğinde malın mülkiyetinin yatırımcıya devretmektedir.

Uluslararası piyasalarda Finansal kiralama ilk feshedilemezlik süresi 1 yıl ya da daha uzun bir süre olan; kiracının, kiralayanın beceri ve kararına istinat etmeden mal ve satıcıyı seçtiği; malın kiralayan tarafından kiralama sözleşmesine istinaden kiracıya kiralamak üzere edindiği kiralama yöntemidir. Bu 1 yıllık feshedilemezlik süresi finansal kiralamayı geleneksel kiralamadan ayıran temel bir gelişmişlik sektör standardıdır. Ülkemizde sözleşmelerin feshedilemezlik süresi 4 yıl asgari ile sınırlandırılmıştır. Bu süre finansman odaklı işlemler ile kiralama amaçlı işlemler arasındaki doğal ayrıdır.

Bir kiralama işlemi kiralaların mal bedelinin tamamını veya bir kısmını kapsayıp kapsamadığına bakmadan, kiracının sözleşme sonunda malı satın alma veya sözleşmeye devam etme opsiyonu ve bunun itibari değerle mi yoksa kira bedelleriyle mi olup olmadığına bakmada da finansal işlemi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla temel kriter 1 yıldan daha uzun süreli olması, kiracının satıcı ve malı seçmesi, malın kiralanmak üzere kiralayan tarafından edinilmesi kriterleri tanım için yeterlidir.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Ayçanur Vural, Türkiye’de Leasing İşlemlerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi, 2006, sf: 1

¹⁴⁸ Sudhir Amembal, Steven, J.D. Gilyeart “Uluslararası Uygulamalarda Operasyonel Leasing”, sf:9, “Leasing Dünyası-FİDER Finansal Kiralama Derneği Bülteni” Sayı:19, Eylül 2007

1.1.2.2. Faaliyet Kiralaması

Faaliyet kiralaması(*operasyonel leasing*) ürünün kullanım süresince kiralama imkanını tanıyan, kiralama süresince ve sonrasında mülkiyetin ve dolayısıyla varlık riskinin kiralayan tarafta olduğu kiralamalara verilen addır. Kiralama süresince finanse edilen ürünün periyodik bakım, tamir, vergi, sigorta gibi masrafları kiralayan tarafından karşılanmaktadır.

Faaliyet kiralaması temelde aktif riskin, bir başka deyişle kalıntı değer riskinin kiralayanda olması özelliğiyle finansal kiralamadan farklılaşmaktadır. Bu durumda temel ayırım riskin kiralayan ve kiracıdan hangi tarafta olduğuna göre gerçekleştirilmektedir.

Faaliyet kiralaması, kiralamanın temelde 2 türünden biri olarak kabul edilirken, diğer bir yaklaşıma göre de finansal kiralamanın doğal bir evrimidir. Buna göre kiralama Finansal Kiralama, Esnek & Yaratıcı Finansal Kiralama, Faaliyet Kiralaması, Yenilikçi Kiralama İşlemleri, Olgunluk, Olgunluğun Ötesi şeklinde tanımlanan hayat eğrisinin 6 evresinin 3. aşamasıdır.¹⁴⁹ Gelişmiş ülkelerden teknoloji transferinin yoğunluğu, finansal kiralamanın sunamadığı avantajlara sahip olması nedeniyle yerel kiracılar nispetinde çokuluslu şirketlerden gelen talep, doymuş piyasalarda faaliyet gösteren kiralayanların niş ürünlere girme ihtiyacı, bazı ürün grupları için ikinci el piyasalarının gelişmiş ya da gelişmekte olması faaliyet kiralamasının piyasaya girmesine neden olmuştur.¹⁵⁰

Diğer bir adı da *faaliyet kiralaması* olan faaliyet kiralamasında kiralama süresi yatırım malının ekonomik ömründen kısa olup kira dönemi sonunda kiracı bu

¹⁴⁹ Ek 6 Leasing – Finansal Kiralama Derneği sf.5

www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf

¹⁵⁰ Sudhir Amembal, Steven, J.D. Gilyeart A.g.e. sf.9

ürünün mülkiyetini üzerine almadan kiralayana iade eder. Kiralayan, söz konusu ürünü yeniden değerlemeye tutarak belirlediği bir bedelle yeniden kiralar veya ikincil piyasada satışa sunar.

Faaliyet kiralamasında amaç yatırım malını finanse ederken, birtandan da kullanıma sunmaktır. Bu kiralama yöntemi yatırım mallarının ekonomik ömrünün birden fazla kiracı tarafından paylaşılmasına olanak veren esnek bir kiralama hizmetidir.¹⁵¹ Sözleşme süresinin işleme konu olan malın ekonomik ömründen daha kısa olması kiracının sözleşme süresi boyunca kiralama şirketine ödediği kiralarn iskonto edilmiş halinin, ürünün bugünkü satın alma bedelinin altında kalması demektir.¹⁵²

Faaliyet kiralaması kiralama şirketleri tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, kira konusu yatırım malının üreticisi ya da genel dağıtıcısı tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Çoğu üretici firma önce kendi ürettiği ürünleri finanse ederek piyasaya girer ve daha sonra ayrı bir finansman birimi altında tüm ürünleri finanse ederek kiralama işlemlerini yürütmeye devam eder. Üretici firmalar, rakiplerine göre kendi ürünleri ve ürünün ikinci piyasası hakkında daha çok bilgiye sahip olmaları ve yan hizmetleri daha kolay sağlamaları nedeniyle operasyonel kiralama işlemlerinde daha başarılı olmaktadır. IBM, HP ve Siemens gibi firmalar tüm dünyada bu tür kiralamanın öncüsü sayılmaktadır ve kiralama firmaları mevcuttur. Burada üçüncü bir kişi/kiralama şirketi olmadan üretici/dağıtıcı firma ile kiracı arasında kiralama işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu işlem yeterli sermaye gücünü zorunlu kılmaktadır.

¹⁵¹ FİDER, Ek 6 www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf, sf:18

¹⁵² Muzaffer Eralp Ersoy, Tarım Sektörünün Finansmanında Finansal Kiralama Uygulamaları ve Faaliyet Kiralamasının Uygulanabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme, 2006, sf: 63

Operasyonel kiralama ülkemizde adi (geleneksel) kiralama ile karıştırılmakla birlikte birbirlerinden farklılık arz etmektedirler. Operasyonel kiralamada mal kiracı tarafından seçilir ve kiralayana kiralama dönemi sonunda varlık bedelinin tamamına yakın bir finansman sağlar. Adi kiralamada kiralama konusu varlık kiracı tarafından seçilir, kira bedellerinin malın değeri ile bir bağlantısı bulunmamaktadır. Adi kiralamada kira bedellerini belirleyen piyasada oluşan arz talep koşullarıdır ve genellikle kira bedeli toplamı varlık değerinin çok altında kalır. Operasyonel kiralamada kiracı malın ekonomik ömrüne yakın, ancak daha kısa bir süre için varlığı kiralamaktadır. Adi kiralamada ise kiralama süresi amortisman ömrüne göre çok daha kısa sürelerden oluşmaktadır.

Faaliyet kiralaması bugün Avrupa'nın en hızlı büyüyen pazarlarından ve özellikle İtalya ve İspanya'da çok daha hızlı bir gelişim göstermektedir.¹⁵³

1.1.3. Finansal Kiralama ve Operasyonel Kiralama İşlemlerinin Karşılaştırması

Finansal kiralama ile operasyonel kiralama arasındaki en önemli ayırım, devir opsiyonudur.¹⁵⁴ Devir opsiyonu kiralama süresince/sonunda mülkiyet hakkının ve dolayısıyla riskin hangi tarafta olacağını göstergesidir. Malın kiralama dönemi sonundaki değerine ilişkin risklerin kiralayanda olduğu işlemler operasyonel kiralama, riskin kiracıda olduğu işlemler ise finansal kiralama olarak kabul edilmektedir. Faaliyet kiralaması işlemleri daha çok teknoloji çabuk değişen ya da ikinci el pazara sahip ürünlerde yapılmaktadır.

¹⁵³A Datamonitor Report "European Fleet Markets Presentation 2004-Assessing Market Potential" sf.2

www.datamonitor.com/Products/Free/Report/DMAU0263/010DMAU0263.pdf

¹⁵⁴Girişimci ve Yatırımcının Gözbebeği Leasing Sektörü

<http://www.fider.org.tr/pageStructure.aspx?intPageStructureNo=12&sintLanguageID=0&bytContentT ype=2&intPageNo=140&strHitCountParam=2%7C3%7C0%7C49%7C263>

Finansal kiralamada, kira ödemelerinin bugünkü değeri iktisadi kıymetin rayiç değerinin büyük kısmını kapsamakta, sözleşme süresi sonunda kiracı sembolik bir bedel ödeyerek malın mülkiyetine sahip olabilmektedir. Operasyonel kiralamada ise malın finansman maliyetinin daha az bir kısmı kira bedeli halinde kiracı tarafından ödenmekte, malın kiralama dönemi sonundaki değerine ilişkin risk kiralayan tarafından üstlenilmektedir. Faaliyet kiralamasında kiralama şirketleri ilk kez finans riskinin yanı sıra mal riski de almaya başlarlar.¹⁵⁵ Bu nedenle kiralama şirketleri için faiz geliri yanında mala ilişkin alınan risk nedeniyle ikinci el değeri ile ilave gelir elde etme imkanı doğar. Zira operasyonel kiralamada kira süresi daha kısıtlı olduğundan gelir, ikinci el değeri ile desteklenecektir. Ancak bu ikinci el bedeli finansal kiralamanın aksine baştan belirlenmiş bir değer değildir ve bu anlamda sahip olunan bir risktir. Bu nedenle faaliyet kiralamasında malın süre sonundaki rayiç değeri büyük önem taşımaktadır. Kiralama şirketi bu bedeli ne kadar doğru tahmin ve tespit ederse o ölçüde işleminden zarar etme riskinden kurtulur.

Operasyonel kiralamada kiralanan varlığın operasyonel hizmetlerine dair masraflar kiraya verenin yükümlülüğündedir. Operasyonel hizmetlere vergisel takipler, tamir bakım, sigorta ettirme gibi yükümlülükler dahil edilmektedir. Bu faaliyet kiralamasıyla sağlanan finansman modelinin yanı sıra firmalara *Dış Kaynak Kullanımı hizmeti* imkanı tanımaktadır. Kiracının, varlığın bakımına ilişkin herhangi bir sorumluluğu yoktur; bakım giderleri önceden belirlenen ve bir plan ile kiracıya sunulan kira giderlerine eklenmektedir ve kiracı bakım için ayrıca bir ödeme yapmamaktadır.¹⁵⁶ Finansal kiralamada ise kiralayan bakım ve onarım ile ilgili

¹⁵⁵Ek 6 Leasing – Finansal Kiralama Derneği sf.5

www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf

¹⁵⁶ Ayçanur Vural, a.g.e. sf: 21

herhangi bir sorumluluk taşımadığı için malın tesliminden sonra çıkabilecek her türlü hasar kiracı firmaya aittir.¹⁵⁷ Finansal kiralamada finans hizmetinin dışında başka bir hizmet sunulmamaktadır.

Finansal kiralamada kiracı mal bedelinin finansman bedeli dahil olmak üzere tamamını ödediği için kiralama dönemi sonunda malın mülkiyetini ekonomik olarak devralır. Operasyonel kiralamada ise kiracının dönem sonunda ekonomik olarak malı satın alma mecburiyeti bulunmamaktadır. Kiracı malı satın alabilir, yeniden kiralayabilir veya kiralayana iade edebilir. Kiracı kiralama konusu malın finansman maliyeti ile ilgili bedelin tamamını ödememekte, bu nedenle malın ekonomik ömrüne yakın ancak daha kısa bir süre için kiralama yapmaktadır. Kiracı kiralama konusu malı dönem sonunda genellikle kiralayana iade eder. Kiralama konusu mal hareket etmesi zor olan ve teknolojisi devam eden bir mal ise kiracı kiralama dönemi sonunda malı satın almayı tercih edebilir. Operasyonel kiralamada bu satın alma bedeli finansal kiralamanın aksine baştan sözleşmede belirlenmiş bir değer değildir.¹⁵⁸

Diğer bir fark, işleme konu malın kiralayan şirket tarafından nasıl algılandığıdır. Finansal kiralama işleminde mal bedeli ve faiz tutarının kiralar aracılığıyla kiracıdan tahsil edileceği planlandığından ve genellikle söz konusu ürünün değerinin tamamına yakın bir değer üzerinden kiralama işlemi yapılması nedeniyle kiralama dönemi sonunda ürünün kiracı tarafından satın alınacağı düşünüldüğünden söz konusu ürün finansal kiralama şirketi için bir nevi teminat olarak kabul edilmektedir. Faaliyet kiralamasında ise, kiralama işlemine konu edilen

¹⁵⁷ Leasing <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba8.doc>, sf:13

¹⁵⁸ FİDER, Ek 6, http://www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf, sf:4

mal genellikle kira dönemi sonunda iade edildiğinden, bir başka deyişle kiracının mülkiyetine geçmediğinden kiralayan tarafından ürünün teminat olarak algılanması söz konusu değildir.¹⁵⁹

FKK'nın 7'nci maddesinde sözleşmelerin en az dört yıl süre ile fesih edilemeyeceği ve hangi kiralama hallerinde bu sürenin kısıllacağı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunca çıkarılacak yönetmelik ile belirleneceği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda, finansal kiralama işleminde kiracı, finansal kiralama şirketinden kaynaklanan bir neden olmadıkça sözleşmeyi feshedememekte, fesih ederse ağır yaptırımlarla karşılaşmaktadır. Bu da kiracıyı kiraladığı malı en az 4 yıl süre ile kullanmak zorunda bırakmaktadır ki bu durum kiracının hareket alanını daraltmaktadır.¹⁶⁰ Operasyonel kiralamada ise, kiracı önceden haber vermek şartı ile sözleşmeyi süresi dolmadığı halde feshedebilmektedir. Bu sayede, kiracıya teknolojik bakımdan modası geçmiş malları geri verme hakkı sağlanmaktadır. Bu özelliği nedeniyle, operasyonel kiralama finansal kiralamaya göre daha esnek bir kiralama türüdür.

1.1.4. Muhasebeleştirme Açısında Finansal ve Faaliyet Kiralaması

Ülkemizde daha önce finansal kiralama işlemlerinin vergi ve muhasebe uygulamaları VUK uyarınca hukuki mülkiyet esasına göre düzenlenmekte idi. Bu esasa göre kiralanan mal kiralama şirketinin bilançosunda yer almakta ve amortismanına tabi tutulmakta, kiracılar tarafından ödedikleri kira bedeli ise gelir tablolarında gider olarak muhasebeleştirilmekteydi. Uluslararası Muhasebe Standartları (IAS 17) baz alınarak hazırlanan ve ülkemizde 01.07.2003 tarihi

¹⁵⁹ Muzaffer Eralp Ersoy, a.g.e. 2006 sf: 67

¹⁶⁰ Ayçanur Vural, a.g.e.2006, sf: 73

itibariyle uygulanmaya başlayan yeni vergi ve muhasebe düzenlemeleri hukuki mülkiyet yerine ekonomik mülkiyet anlayışına dayanmaktadır. Bu değişiklikle birlikte, artık finansal kiralamaya konu olan mal ekonomik malikin yani üründen her türlü faydayı elde eden kiracının bilançosunda yer almakta ve kiracı sözleşmeden kaynaklanan kullanım hakkını bir ekonomik kıymet olarak bilançosuna kaydedip amortisman ayırmaktadır.¹⁶¹ Kiracı bilançosunun aktif tarafına kaydedilerek muhasebeleştirilen finansal kiralamaya konu iktisadi kıymetin kullanım hakkı karşılığında bilançosunun pasif tarafında sözleşmeden doğan borcuna yer vermektedir. Kiracı kira ödemelerini anapara ödemesi ve finansman gideri olarak ayırtmakta ve finansman giderlerini ilgili dönemlerde vergiye tabi gelirin tespitinde indirim konusu yapmaktadır. Bu değişiklikle kiracının kurumlar vergisi matrahından düşebileceği tutar eski uygulamada kira bedellerinin tamamı iken, yeni uygulamada amortisman ve finansal kiralama sözleşmesinin faiz tutarıdır.¹⁶² Bu durumda, kiracılar için finansal kiralama işlemini işlemin vergi boyutu açısından avantajlı olmaktan çıkarmaktadır.

Eski uygulamalara göre finansal kiralama işlemi kiracının bilançosunda borç kalemi olarak yer almadığından, kiracının aktif karlılığı ve borç özkaynak dengesi de etkilenmemekteydi. Yeni uygulama ile birlikte kiracının aktifinde bir hak ve pasifinde bir borç olarak yer alan finansal kiralama işlemi kiracının borç/özkaynak oranı gibi rasyolarını etkilemekte ve bu dengeyi gözeten firmaların finansal kiralama taleplerinin düşmesine neden olabilmektedir.¹⁶³

¹⁶¹ Özkan Atıla, “Finansal Kiralama İşlemlerinde Son Gelişmeler” sf.118 Yaklaşım Dergisi, Nisan 2007, Sayı:172

¹⁶² Vural Ayçanur, a.g.e. 2006, sf: 70

¹⁶³ FİDER, Ek: 6, sf: 21

Diğer taraftan, Kiralama İşlemlerine İlişkin Muhasebe Standardı (TMS-17) 24.02.2006 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanmıştır. TMS-17'ye göre finansal kiralama: “Bir varlığın mülkiyetine sahip olmaktan kaynaklanan her türlü risk ve yararların devredildiği sözleşmelerdir. Sözleşme süresi sonunda mülkiyet devredilebilir veya devredilmeyebilir.” şeklinde tanımlandıktan sonra faaliyet kiralaması finansal kiralama dışındaki kiralamalar olarak nitelendirilmiştir.

Finansal kiralama işlemlerinin muhasebeleştirilmesinde, TMS-17 ve VUK'un mükerrer 290 ncı maddesinde yer alan düzenlemeler paralellik arz etmektedir. Bununla birlikte, TMS-17'de, VUK'dan farklı olarak operasyonel kiralamanın muhasebeleştirilmesi de düzenlenmiştir. Buna göre;

- Faaliyet kiralamasında, başka bir sistematik yaklaşım kiracının beklediği faydanın zamanlamasını daha iyi yansıtmadıkça, yapılan kira ödemeleri doğrusal (eşit) olarak kiralama süresi boyunca gider olarak muhasebeleştirilir. Diğer bir ifadeyle, faaliyet kiralamasında mülkiyet kiracıya geçmeyeceğinden sabit kira ödemeleri her yıl itibariyle giderleştirilmekte, kiralanın varlık ve bundan doğan yükümlülük bilanço içinde gösterilmeyip, nazım hesaplarda izlenilmektedir.

- Kiraya verenler, faaliyet kiralamasına konu olan varlıkları niteliğine göre bilançolarında gösterir. Faaliyet kiralamasından kaynaklanan kira geliri, kiraya konu varlıktan elde edilen faydadaki azalmanın zamanlamasını daha iyi yansıtan başka bir sistematik yöntem var olmadıkça, kiralama süresi boyunca doğrusal yöntem uygulanmak suretiyle gelir olarak muhasebeleştirilir.

Açıklamadan da anlaşılacağı üzere, operasyonel kiralamada kiralamaya konu varlık kiralayanın bilançosunda yer alacağından amortisman kiralayan tarafından ayrılacaktır.

Finansal kiralamada uluslararası muhasebe standartlarının uygulanmaya başlaması ile birlikte vergisel ve muhasebe kayıtlarındaki değişikliklerin yol açabileceği olumsuzluklar dikkate alındığında, sektörden beklenen gelişmenin sağlanması için operasyonel kiralama uygulamasının da hayata geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

2. FİNANSAL KİRALAMA TANIMI VE KAPSAMI

Faaliyet kiralamasının ülkemizde hukuki bir tanımı mevcut değildir. Kiralama ülkemizde 3226 sayılı kanun çerçevesinde finansal kiralama olarak kabul edilmiş ve faaliyet kiralaması ayırımına gidilmeyerek, tanımı da yapılmamıştır. Ancak tüm dünyada da finansal kiralamanın tanımlandığı çok az ülke vardır. Finansal kiralama için daha çok finansal kiralamanın tanımı yapılmakta ve bu kapsamda yer almayan kiralama türleri ise faaliyet kiralaması olarak kabul edilmektedir. Makedonya ise faaliyet kiralamasının resmi anlamda tanımını yapmış ve benimsemiştir.

Mevcut durumda hiçbir ülkede faaliyet kiralaması kanunu bulunmadığı bilinmektedir.¹⁶⁴ Faaliyet kiralamasının tanımına ihtiyaç bugüne kadar duyulmamasının bir sebebi de bu işleme tüm dünyada *geleneksel kiralama* hükümlerinin uygulanmasıdır. Son 20 yıldır tanımlanması gereken finansal kiralama olarak kabul edilmiş ve uygulamada bu yönde gerçekleşmiştir. Faaliyet kiralamayı en iyi tanımlamanın yolu; finansal kiralamayı tanımlamak ve bu tanıma uymayanları

¹⁶⁴Sudhir Amembal, Steven, J.D. Gilyeart a.g.e. sf.12

faaliyet kiralaması olarak belirtmek şeklinde benimsenmiştir. Bu yaklaşım her iki kiralama türünün ayırımının önem kazandığı UFRS 17(Uluslararası Finansal Raporlama Standartları 17) ve FASB 13(Finansal Muhasebe Standartları Kurulu) tarafından da kabul gören yaklaşımdır.

Bu yaklaşıma göre satın alma opsiyonunu tanımlamak, bu opsiyon hem finansal hem de faaliyet kiralamasında olabileceği için yanlıştır.

Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi “International Accounting Standart – 17”, (IAS – 17) ile Finansal Kiralama ve Faaliyet Kiralaması ayırımlarını yaparken, tanıma değer olabilecek kriterleri belirlemiştir. IAS-17’ye göre kiralamaya konu varlığı kimin bilançosunda gösterdiği ve buna bağlı olarak kimin vergi avantajı sağladığı belirleyici unsurlardır. A.B.D’de Federal Accounting Standard Board tarafından yayımlanan Federal Accounting Standard No:13’e göre; Kira süresi sonunda mülkiyetin kiracıya devri gerekiyor ve kiracıya malı sembolik bir bedelle satın alma hakkı veriliyorsa; kira süresi kiralanan malın tahmini ekonomik ömrünün en az %75’ini kapsıyorsa ve kiralama süresi boyunca kiracının ödeyeceği bugünkü değerler toplamı, kiralanan malın defter bedelinin en az %90’una eşitse; bu işlem finansal kiralama işlemidir.

Kira süresi sonunda mülkiyetin kiracıya devri gerekmiyorsa ve kiralama süresi boyunca kiracının ödeyeceği bugünkü değerler toplamı, kiralanan malın defter bedelinden düşük ise; bu işlem faaliyet kiralaması işlemidir.

Bu kiralama türünde sözleşme belirli bir süreyi kapsamak üzere yapılmasına karşın, önceden belirlenen ihbar süreleri içinde kiracının ihbarda bulunması halinde, kiralama dönemi sona ermeden kira sözleşmesi feshedilebilir. Operasyonel kiralama,

kiracıya sözleşmeyi iptal hakkı tanıyan, dolayısıyla teknolojik açıdan demode olmuş makine ve teçhizatı geri verebilme imkanı sağlayan esnek bir kiralama türüdür.

Ülkemizde kiralama işlemlerine ilişkin temel düzenleme 3226 sayılı FKK olup, bu Kanunda yalnızca finansal kiralama işlemlerine ilişkin düzenleme yapılmış ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından çıkarılan ve 10.10.2006 tarih ve 26315 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerinin Kuruluş ve Faaliyet Esasları Hakkında Yönetmeliğin 22 nci maddesinin 1 numaralı fıkrasının (a) bendinde mülga Yönetmeliklere paralel şekilde finansal kiralama şirketlerinin ana faaliyet konuları dışında faaliyette bulunamayacakları hüküm altına alınmıştır. Operasyonel kiralama işlemleri, ilgili mevzuat kapsamında finansal kiralama şirketlerinin ana faaliyet konuları arasında düzenlenmemiş olduğundan, ülkemizde finansal kiralama şirketleri tarafından operasyonel kiralama yapılamamaktadır.

3226 sayılı Finansal Kiralama Kanunu'nun günümüz koşullarına ve ihtiyaçlarına uyumlu hale getirilememesi nedeniyle faaliyet kiralamasına geçişi sağlayacak mevzuat değişikliği ile ilgili değişiklik taslağı, kiralama sektörünün gözetim ve denetimini Hazine'den devralan BDDK tarafından 2008 itibari ile gerçekleştirilmektedir. Finansal kiralama kanunu ve vergi düzenlemelerinde açık bir tanımlamanın olmaması nedeniyle Türkiye'de faaliyet kiralaması yapılamamaktadır, ancak Mevcut durumda operasyon bazında faaliyet kiralaması yerel ve uluslararası üretici ve kiralayan firmalar tarafından faaliyet kiralaması Ticaret Hukuku çerçevesinde gerçekleştirilmektedirler.

Olgun piyasalarda faaliyet kiralaması işlemlerinin %33 civarında büyük paylara sahip olduğu tahmin edilmektedir. Bu piyasalarda ürün grupları tıbbi

cihazlar, ulaşım araçları, ofis ekipmanları şeklinde sıralanabilmektedir. Gelişmekte olan piyasalarda faaliyet kiralaması payı %10 civarında ve çoğunlukla ürün grubu, 2. el piyasalarının oluşabildiği araçlar ve iş makinelerinden oluşmaktadır.¹⁶⁵

3.FAALİYET KİRALAMASININ AVANTAJLARI

3.1. Kiracı Açısından Avantajlar

3.1.1. Maliyet Avantajı

Alternatif bir finansman modeli olan faaliyet kiralamasında kiracı yalnızca zilyetlik hakkı süresince ödeme yapmakta ve amortisman ömrüne bağlı kalmak zorunluluğundan kurtulmaktadır. Bu durumda firma varlık kullanımı için daha az ödeme yapmaktadır. Vergi teşviği, finansal avantajları boyutuyla maliyetlerin kısılmasına yardımcı olan bir yöntemdir. Kiracının yatırımı için ayırdığı ve kullandığı fon miktarının daha düşük olması yatırımın getirisini önemli ölçüde artırmaktadır.

3.1.2.Kısa Süreli Kullanım

Dönemsel projelerde kullanılacak varlıklar için uygun finansman yöntemlerinden biri faaliyet kiralamasıdır. Bu yöntem firmanın varlığı dilediği süre içerisinde kullanması ve bu süre boyunca kira bedeli ödemesine olanak tanımaktadır. Ürünü satın almak zorunluluğu bulunmayan kiracı elindeki nakiti hem daha farklı alanlarda kullanabilir hem de kendine daha fazla iş yaratma imkanına sahip olur.¹⁶⁶ Faaliyet kiralamasında kiralama süresi malın ekonomik ömrü ile orantılı olmak

¹⁶⁵Sudhir Amembal, Steven Gilyeart, J.D. a.g.e. sf.9

¹⁶⁶ ibid, sf: 52

zorunda değildir, genellikle malın ekonomik ömründen çok daha kısadır ve kiracıya istediği kadar kullanım esnekliği sağlamaktadır.¹⁶⁷

3.1.3.Teknoloji Yenileme

Günümüz teknolojisinin hızlı değişimi neticesinde birçok ürün çok kısa bir süre içinde geri teknoloji durumuna gelmekte, daha ekonomik ömrünü doldurmadan demode olmakta ya da teknolojik verimliliğini yitirmektedir. Operasyonel kiralama kullanıcıya ihtiyaç süresince kiralama imkanı verdiği için kısa süreli sözleşmeler teknoloji takibini kolaylaştırmaktadır. Yatırımcı teknolojileri çabuk değişen ürünlerde operasyonel kiralamayı tercih ederek makina parkını kiralama yolu ile yenilemektedir.

3.1.4.Vergi Avantajı

Mülga düzenlemelere göre finansal kiralamada kiracının kurumlar vergisi matrahından düşebileceği tutar kira bedellerinin tamamı iken, VUK'da yapılan değişiklik ile amortisman ve kiralama sözleşmesinin faiz tutarıdır. Bu durum, kiracılar için finansal kiralama işleminin avantajını nispeten azaltmaktadır. Operasyonel kiralamada kiracı kira ödemelerinin tamamını gelir tablosunda finansman gideri olarak muhasebeleştirildiğinden, kurumlar vergisi matrahından düşebileceği tutar kira bedelinin tamamıdır.

3.1.5.Operasyonel Avantajlar

Firmalar faaliyet kiralaması sayesinde hem ihtiyaç duydukları ekipmanları tedarik edebilecek hem de bu esnek finansal yöntemle birlikte tamir bakım gibi

¹⁶⁷ Gülçin Pehlivan “Dış Ticarete Diğer Finansman Yöntemleri : Factoring, Forfaiting ve Finansal Kiralama“ sf.38

www.deu.edu.tr/userweb/dilek.seymen/dosyalar/sunum.pdf

destek hizmetlerinden kira bedeli kapsamında yararlanabileceklerdir. Uzmanlaşmış tedarikçiler tarafından sunulan faaliyet kiralaması firmaların daha kaliteli hizmetle desteklenmiş süreçler satın almasına fırsat tanırken, kendi temel yetkinliklerine odaklanmaları konusunda zaman avantajı sağlamaktadır.¹⁶⁸

Faaliyet kiralaması ile finansman tercih eden firmalar daha yalın operasyonel aktiviteler gerçekleştirebileceklerdir. Bu açıdan faaliyet kiralaması firmaların süreç outsourcingine imkan tanıyan bir yapıdadır. Faaliyet kiralaması çok uluslu şirketler tarafından ekipman tedarikinde sıkça başvurulan bir yöntemdir. Zira ekipmanın bölgedeki fiyat araştırmalarının yanı sıra, merkez ofis için ekipmanın varlık yönetiminin gerçekleştirilmesi çok zor olacaktır. Tek bir tedarikçi ile tüm ülkelerdeki ofislere hizmet verme çabası sıkıntılı olabilecektir. Böyle durumlarda yerel ve uluslar arası kiralama çevresi, muhasebe standartları ve hukuk uygulamalarına göre bir aranjman gerçekleştirilmesi önerilmektedir.¹⁶⁹

3.1.6.Firma Kredibilitesi

Faaliyet kiralaması firmalara bilanço dışı finansman sağlayan esnek bir kiralama modelidir. Bilanço dışı finansman, firmaların faaliyetlerini sürdürmek amacı ile bilançolarının aktif ve pasiflerini etkilememek kaydıyla finansman bulmalarıdır. ABD sermaye piyasalarında 2001 yılı sonlarında ortaya çıkan Enron olayı ile kamuoyunun dikkatini üzerine çeken Worldcom, Xerox, Dynegy, Global Crossing gibi muhasebe skandalları sonrasında bilanço dışı muhasebe işlemi yoğun

¹⁶⁸ Simon Hamilton, "A Practical Guide To Operational Leasing" sf.1
www.transeuroasset.com/info_downloads/directoroffinance.pdf

¹⁶⁹Simon Hamilton, a.g.e. sf.2

biçimde gündeme gelmiştir, muhasebe standartlarının uygulanması ve mali tabloların güvenilirliği bu olaylarla önemli hale gelmiştir.¹⁷⁰

Bilanço dışı finansman yöntemi temel olarak iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki mali tabloların yatırımcılara ve ortaklığa borç veren kurumlara daha güçlü görünmesini sağlamak ve böylece sermaye maliyetini düşürmektir. Bilanço dışı finansman aracılığıyla kredi derecelendirme kuruluşları, bankalar ve ortaklığın finansman sağladığı diğer kuruluşların daha güçlü bir mali yapı ile karşılaşacakları ortaklığa daha düşük oranlardan ve daha yüksek tutarda borç verecekleri varsayılmaktadır.¹⁷¹

Bilanço dışı finansman işlemlerinin bir başka kullanım amacı vergi avantajıdır. Ortaklıklar tabii buldukları vergi mevzuatının boşluklarından faydalanmak amacı ile bilanço dışı finansmana imkan verecek yapılar oluşturmakta, böylece daha az vergi ödemeyi ve vergi avantajlardan yararlanmayı amaçlamaktadırlar.¹⁷²

Operasyonel kiralamada işleme konu olan varlık, kiracının bilançosunda görünmemektedir. Kiracı malın kullanım hakkını elde etmekle birlikte ne bilançosunda sabit kıymet olarak görünen bir mal vardır ne de bu tasarruf hakkından dolayı bir borcu görünür.¹⁷³ Söz konusu varlık ve kiralamanın getirdiği yükümlülük bilanço dışında nazım hesaplarda izlenmektedir. Bu işlemlerde, kiracı için kira ödemeleri gelir tablosunda eşit tutarlar yöntemine göre dönemlere faaliyet gideri

¹⁷⁰Burak Artunç “Özel Amaçlı Varlıklar ve Bilanço Dışı Muhasebeleştirme Yöntemi Olarak Kullanımları, Cumhuriyetin 80. Yılına Armağan, Sermaye Piyasası Kurulu”, 2004, sf:1

¹⁷¹ibid, sf:3

¹⁷²ibid, sf: 4

¹⁷³Müge Karışman, Avrupa’da Leasing İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Yeni Yaklaşımlar, Leasing Dünyası Bülteni, S: 2, sf: 9

olarak yansıtılmaktadır. Bu çerçevede, ilave finansman arayan firmalar borçlarını bilanço dışında göstermeyi tercih edeceklerdir.

3.1.7. Finansal Esneklik

Faaliyet kiralaması, kur riski, varlık değer kaybetme riski, faiz riski gibi finansal risklerden kaçınma konusunda firmaya avantajlar sağlayan bir finansman modelidir.¹⁷⁴ Bu risklerin paylaşılmasını ya da kiralayana devrini gerçekleştirmektedir.

Faaliyet kiralamasına başvuran firmalar, daha önceden sahip oldukları sermaye varlıklarının satışı neticesinde güçlü bir likit sermayeye sahip olabileceklerdir¹⁷⁵. Aylık ödemelerin düzenli hale gelmesi ve destek operasyonların maliyet riskinin ortadan kalkması da firma bütçelerinin düzenlenmesine, düzenli nakit akışına sebep olacaktır.

Ekipman yatırımı yüklü olan firmalar bu ekipmanların yaşam eğrisi boyunca güncellenmesi ve yenilenmesi gerekliliğinin farkındadırlar. Uzman bir varlık yöneticisi, kiralama ya da satın alma modelinden hangisini seçerse seçsin gelecekte zorunlu olacak karışımlarda varlığı bugünden planlayabilmelidir. Bu anlamda faaliyet kiralaması firmanın ihtiyaç anında kiralamasına, düzenli kira bedelleri ödemesine, bütçe hedeflerinden sapmamalarına yardımcı olacaktır¹⁷⁶.

¹⁷⁴Deniz Kabağaç, “Yeni Dönemde Finansman Yönetimi” sf.38
<http://www.finanskulup.org.tr/html/kobi/sunum/Deniz.Kabaagac.Yeni.Donemde.Finansman.Yonetimi.pdf>

¹⁷⁵Simon Hamilton, a.g.e. sf.1

¹⁷⁶ibid sf.2

3.2.Kiralayan Açısından Avantajlar

3.2.1.Hücre Pazar Oluşturulması

Operasyonel kiralamada daha çok özelleşmiş ürünler kullanılmakta ya da ürünler hizmetler sayesinde özelleştirilebilmektedir. Her firma bu tür ürünlerde ve ürünleri destekleyen hizmetlerde uzmanlaşamayacağından bu ürünleri kiralayan firmalar kendilerini rekabete karşı korumuş olur ki bu da firmaya bir katma değer sağlar. Operasyonel kiralama sektörü bu özelliği ile tekelci rekabet niteliğindedir. Pazar payının genişliği ve gelişimi de tedarikçi firmalar için önemli avantajlardandır.

3.2.2.Yüksek Karlılık

Faaliyet kiralamasında konusunda uzmanlaşmış tedarikçilerden risk paylaşımlı bir hizmet alınacaktır. Bu da orta vadede maliyetlerin düşmesine, kalitenin artmasına neden olacaktır. Kiralamanın niteliği itibariyle kalıntı değer riskinin karşı tarafta olması ve vergisel avantajlar da firma için karlılığı arttıran sebeplerdir.¹⁷⁷

Faaliyet kiralaması alternatif finansal modeller arasında destek hizmetlerle takviye edilen tek modeldir. Böylece destek hizmetlerin maliyetleri de kiralayan firma tarafından üstlenilecek ve firmanın nakit akışı ve riskli ödemeleri düzenli hale gelecektir.

¹⁷⁷Simon Hamilton, a.g.e. sf.1
www.transeuroasset.com/info_downloads/directoroffinance.pdf

4. FAALİYET KİRALAMASININ DEZAVANTAJLARI

4.1. Kiracı Açısından Dezavantajlar

Operasyonel kiralamada kiralanan varlığın periyodik bakım, onarım, ekipman desteği gibi operasyonel faaliyetleri kiraya verenin sorumluluğundadır. Servis açısından zayıf bir firmanın ürününün gerekli bakımlar yapılmadan kiralınması ürünün arıza gösterdiği andan itibaren hem iş kaybı hem de güven kaybı yaratabilecektir. Kiracı açısından en büyük risk kötü bir ürünü yetersiz bir kiralama firması aracılığıyla kiralamak olabilir.

4.2. Kiralayan Açısından Dezavantajlar

4.2.1. Portföy Yönetimi Riski

Kötü bir portföy yönetimi, ürünlerin kiralınmasına olan talebi zayıflatacağından operasyonel kiralamanın önündeki en büyük engeldir.¹⁷⁸ Portföyün zamanında yenilenememesi, talebin zayıf olduğu markalardan oluşturulması, teknolojik gelişmelerin takip edilmemesi, aynı tür ürün için farklı marka ve kiralama seçeneklerinin yaratılmaması gibi etkenler kiralayan açısından önemli bir risktir.

4.2.2. Stok Maliyeti Riski

Operasyonel kiralamada geniş stoklar yerine daha kaliteli ancak hedef kitlesi bulunan ürünlere odaklanmak veya talep anında ürün temin etmek stok maliyet riskini yönetmek açısından daha etkili bir yöntem olacaktır. Elde farklı ürünlerden stok bulundurmak ve kriz dönemlerinde bu ürünlerin pazarlanamaması kiralayan firma açısından yüksek stok maliyetine yol açmaktadır. Mali yapısı kuvvetli,

¹⁷⁸ibid, sf: 55

krizlerden daha az etkilenen firmaların tercih ettiği ürünlere yönelmek stratejik açıdan önemlidir.¹⁷⁹

4.2.3.Kredi Riski ve Varlık Riski

Faaliyet kiralamasında kiralama şirketi kredi riskinin yanı sıra ekipmanın varlık riskini de üstlenmektedir. Kira dönemi sonunda varlık kiralayana iade edilmektedir ve varlığın kiralama süresi ekonomik ömründen daha kısadır. Bu durumda varlığın hurda değeri dolayısıyla artık değer riski mevcuttur.

Operasyonel kiralamada dönem sonunda kiralama şirketine geri dönecek ekipmanın dönem sonu değerinin adına artık değer (*unguaranteed residual value*) denilmektedir. Bu artık değer, ödeme süresi sonunda kiralanın anapara riskini kapatmak için söz konusu aktif elden çıkartabildiği değerdir. Operasyonel kiralama işleminde ekipmanın kiralama firmasına geri döndüğündeki ikinci el değerinin bugünden doğru tahmin edilebilmesi son derece önemlidir. Eğer bu değer kestirilemiyorsa, operasyonel kiralamadan elde edilecek gelirin hesabını bugünden yapmak zordur.¹⁸⁰ Gelir hesaplamalarını doğru gerçekleştiremeyen ve proje analizlerini hazırlayamayan kiralama firması için fiyatlama konusu sıkıntılı ve kiralama kararı olacaktır. Gelirleri tahmin edilemeyen bir projenin devam kararı risk içermektedir.

5. ARTIK (KALINTI DEĞER) KONUSU

UMS 16'ya göre artık değer; "Bir varlık tahmin edilen yararlı ömrünün sonundaki durum ve yaşına ulaştığında elden çıkarılması sonucu elde edilmesi

¹⁷⁹ibid, sf: 55

¹⁸⁰Murat İncekara, Operasyonel Kiralama mı, Finansal Kiralama mı, Leasing Dünyası Bülteni, S: 8, sf: 6

beklenen tutardan, elden çıkarmanın tahmini maliyetleri düşölerek ulaşılan tahmini tutardır.”¹⁸¹

5.1. Artık Değeri Etkileyen Faktörler

5.1.1. Satıcı Firmanın İtibarı ve Sürekliliği

Kiralamaya konu varlığın ikinci el değerini etkileyen en önemli unsurlardan biri varlığı satan firmanın güvenilirliği ve piyasa itibarıdır. Satıcı firmanın itibarı ürünün ikincil piyasadaki fiyatının belirlenmesinde rol oynamaktadır.¹⁸² Kiracı kiralamaya konu ürünü kendi seçtiği için kiralayan firma, ürünün performansı, güvenilirliği, ticarete elverişli olup olmadığı hususlarında sorumluluk kabul etmese de hizmetini desteklediği ürün konusunda eleştiri odağıdır ve ürüne dair değiştirme / iyileştirme konusunda beklentileri karşılama çabasına girebilir.

Endüstrideki veya genel ekonomik koşullardaki kötü gidişat karşısında dayanamayacak firmalar, ikincil piyasada malın potansiyel alıcılarının üzerinde olumsuz etki yapacaktır. Bu husus, özellikle endüstri şoklarının sıkça yaşandığı ve pazarlama stratejisi açısından ürünün teknik özelliklerinin her zaman yeterli olmadığı ileri teknolojik ürünlerin yer aldığı piyasalarda önem taşımaktadır. Kiralamaya konu ürünün değeri büyük oranda garanti sağlanmasına ve diğer yan hizmetlerin verilmesine dayalı olduğundan bahse konu malın artık değer riskinin belirlenmesinde bu garanti ve hizmetleri sağlayacak satıcı firmanın sürekliliğinin önemi açıktır.¹⁸³

Benzer ürünlerin piyasaya girişı kiralamaya konu ürünlerin ikinci el değerini etkileyen bir faktördür. Yeni bir ürünün piyasaya sunulması; pazar koşulları ve

¹⁸¹ UMS 16, Maddi Duran Varlıklar Uygulama Örneği
<http://www.denetimnet.net/PrintPage.aspx?pgID=10377>

¹⁸² Sudhir Amemba, Steven Gilyeart, J.D. a.g.e. sf.9

¹⁸³ ibid, sf:12

ürünün teknik özellikleri gibi hususlara bağlı olarak piyasadan piyasaya fark etmektedir. Kiralamaya konu bir ürüne benzer veya daha gelişmiş bir versiyonunun pazara arz edilmesi ile ilgili stratejiler ürünün ikincil piyasa değerini etkileyecektir. Üretici firmanın daha gelişmiş bir ürünü piyasaya sunacağına ilişkin beklenti veya haberler kullanılan ürünlerin ikincil piyasa değerinin düşmesine neden olabilecektir.

5.1.2. İkincil Piyasanın Genişliği ve Derinliği

Ekipmanın sağlıklı işleyen bir ikincil piyasasının bulunması, diğer bir deyişle likiditesi, artık değer belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Satıcı firmalar açısından ürünün satışı kadar ürünün ikinci eldeki satılabilirliği de önemlidir. Zira yeni satışı yoğun olan bir ürünün ikinci el pazarı da hızlı olacaktır. Aynı şekilde ikinci el pazarı aktif olan bir ürünün yeni satışları yüksek olacaktır. Aracın sıfır ve ikinci el satış hızları arasında doğru orantı bulunmaktadır. Müşteriler varlığın alımı sırasında ikinci el değeri ve satış hızından etkilenecek karar vereceklerdir.

Üreticiler teknolojik gelişimleri takip eden ya da yeni ürün talep edebilecek finansal yapıya sahip kullanıcılara yeni modelleri, bir alt seviyede bulunan kullanıcılara da ikinci el ürünleri satarlar. Bu hem yeni ürünlerin satışını hem de yeni ürüne ihtiyacı olmayan ya da yeni ürünlerin maliyetini karşılayamayan kullanıcılara ikinci el ürünlerin satılmasını sağlar.

5.1.3. İkincil Piyasa Desteği

Satıcı firmalar ikinci el ekipmanlara garantiler vererek ikinci el pazarının derinliğini arttırabilmektedir. Satıcı firmalar yeni ürün fiyatlandırma stratejileri ile ikinci el değerini etkilemektedir. Ürünün yeni fiyatı ile ikinci el değeri arasında bir bağlantı

bulunmaktadır. satıcı firmalar ikinci el değer tespiti sırasında ikinci el piyasası hareketliliğini de dikkate katmalıdırlar.

Araç kiralama sektöründe otomotiv firmaları yeni araç bedelini yüksek tutarak kiralama firmalarına adetli satışlarda büyük indirimler uygulamakta ve yeni aracın satış bedelinin etkisiyle ikinci el değerinin de yüksek tutulmasını sağlayarak kiralama firmaları tarafından tercih unsuru olmayı hesaplamaktadırlar. Satıcı/üretici firma tarafından yeni ürünlere sağlanan bakım onarım hizmetlerinin ikinci el ekipmanlar için de uygun fiyattan sunulmaya devam edilmesi, garanti sürelerinin uzatılması ekipmanın ikinci el değeri üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır.

5.1.4. Ekipmanla İlgili Faktörler

Teknoloji, ürünün yenilenebilirliği ve verimliliğinin artırılabilmesi ekipmanla ilgili faktörlerdir. Ürünün teknolojik eskime riskinin yüksekliği ikincil piyasa değeri için risktir. Geliştirilebilme veya verimliliğinin artırılabilme imkanı ürünün ekonomik ömrünün uzamasına ve yeniden pazarlanabilmesine olanak vereceğinden ikincil piyasa değerinin artmasını sağlayacaktır. Ürünün teknik özelliklerinin geliştirilmeyi veya yeniden yapılandırmayı mümkün kılması yeniden pazarlanabilmesini etkileyen en önemli faktördür.

Ürünün spesifik bir mal olması da malın bedelini artırdığı gibi ikincil piyasa değerini düşürebilecek bir unsurdur. Örneğin, bir yatırımcı için özel boyutlarda üretilen bir ekipmanın ikincil piyasada alıcı bulabilme olanağı düşüktür. Bununla birlikte, özel amaçlar için üretilmiş ürünlerin potansiyel kullanıcısı çok fazla olmadığından bu tür ürünlerin daha sonra yeniden yapılandırılarak tekrar pazarlanması da mümkün olabilmektedir. Örneğin, yolcu taşımak için üretilmiş bir

uçak daha sonra bir takım değişikliklerle yük taşımacılığında kullanılabilir. Bu zellik, uçağı yeniden pazarlayan kişinin, piyasada meydana gelebilecek dalgalanmalarda başka piyasaya girmesine imkan vereceği için uçağın ikincil piyasada değerinin daha yüksek olmasını sağlayacaktır. Araç kiralama sektöründe özel sipariş ve kullanıcı tarafından özel istenen ancak talebi düşük olan özel zevk araçların ikinci el değeri düşük olacak, satış süreci diğer araçlara göre daha uzun zamanı kapsayacaktır. Kiralama firmasının analizler sırasında özel talep araçlar için ikinci el değerini dikkatli hesaplamaları gerekmektedir.

Ağır veya kötü şartlar altında kullanılan ürünlerin daha fazla yıpranmaları veya zarar görmeleri riski bulunması ürünün artık değerini olumsuz olarak etkilemektedir. Örneğin, genellikle kapalı ortamlarda kullanıldıkları için bilgisayarların göreli olarak daha az zarar görme riski vardır. Kiralama firmaları tarafından sunulan araçların yollarda kaza, kayıp, alıntı, arızalanma gibi olumsuz ihtimallerle karşılaşma oranı daha yüksektir. Bu risk sadece farklı ürünler arasında değil, farklı ortamlarda kullanılan aynı türden ürünler arasında da farklılaşmaktadır. İyi yollarda kullanılan araçların kötü yollarda özensiz kullanıcılarca kullanılan araçlara göre yıpranma riskleri daha fazla dolayısıyla ikincil piyasa değerleri daha düşük olacaktır.¹⁸⁴

5.1.5.Piyasa ve rn Bilgisi

rne ve piyasaya hakim olan, niteliklerini, yapılarını, değişkenliklerini iyi analiz edebilen firmalar ürün konusunda daha güçlü olacak ve kiralanıyı doğru tercihlere yönlendirerek artık değeri etkileyecektir. Firmalar iyi tanıdığı ürünlerin operasyonlarını yürütürken daha başarılı hizmet verecek ve daha verimli sonuçlara

¹⁸⁴ibid, sf. 226-231

ulaşacaklardır. Maliyetler açısından firmanın kiraladığı ürünü ve piyasa yapısını tanıması önemlidir. Bu hem kiralama süreci maliyetlerini azaltırken hem de firmanın pazarlama başarısını arttıracaktır. Firma ürünü kiralama ve kiralama sonrası satı aşamasında portföyünü daha hızlı yönlendirebilecektir. Ürünün artık değeri kiralayan firmanın bilgisine bağlı olarak yükselmektedir. Araç kiralama sektöründe kiralama firmaları başlangıç aşamasında daha çok iyi tanıdıkları ürünlere odaklanmakta ve hedef pazarı doyurduktan sonra gele taleplere baplı olarak diğer markaların pazarlanması işlemine başlamaktadır. Bu iyi tanıma ürünün doğru hizmetler sunulmasını ve kiralama firmasının tanıdığı ürüne dair tek marka stratejisi ile hareket ederek ölçek ekonomilerine ulaşmasını sağlayacaktır. Otomobil satış bayilerinin kendi satış markaları ile kiralama hizmetine başlamalarının altında yatan sebeplerden bir tanesi de; bayi marjları, şirket içi gelir artışının yanı sıra ürün bilgisi ve ürüne dair piyasa hakimiyetinin varlığıdır. Piyasa koşulları ve yeniden pazarlama yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan veya doğru analizler yapamayan firmalar kiralama dönemi sonunda ürünleri ikincil piyasada optimum fiyattan satamayabileceklerdir.

5.1.6.Ekonomik Koşullar

Kiralayan tarafından piyasadaki arz, talep, faiz oranları ve enflasyon oranı gibi göstergeler dolayısıyla genel ekonomik koşullar iyi takip edilmelidir. Ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde ürünlere olan talep azalacak ve ürünler mevcut değerlerinin altında alıcı bulacaktır. Ekonomik öngörüler, kamu müdahaleleri, ekonomik önlem paketleri artık değer tahmininde dikkate alınmalıdır. Ekonomik canlılık durumunda yeni ve ikinci el ürün satışları hızlanacak, fiyatlardaki aşağı

yönlü baskı ortadan kalkacaktır. Kiralamaya konu ürünlerin arz ve talebini etkilediğinden global trendler de iyi analiz edilmelidir.

5.2. Artık Değer Riskinin Yönetilmesi

Kiralama sözleşmelerinin sürelerinde gerçekleştirilecek ayarlamalar artık değer riskinin düşmesine etkindir. Varlığın kiralama süresi sonunda firmaya dönüş ve ikincil piyasaya satışa sunulmuş tarihinde ürünün arzının fazlalaşmamış, ikinci el fiyatının yükselmiş olması önemlidir. Kiralama dönüşünde teknolojik açıdan daha yüksek ve verimli ürünlerin sunulması ya da sunulması beklentisine göre kiralama süresi ayarlanabilmelidir.¹⁸⁵ Örneğin 20 ay sonra muadil bir ürünün daha rekabetçi bir fiyattan sunulma öngörüsünde kiralama sözleşmesinin 16 ay süreliğine düzenlenmesi durumunda ürün daha az değer kaybedecek ve rekabet daha sınırlı olacaktır.

Özel talepler için üretilen ya da satın alınan ürünlerin kiralanması durumunda firma ikinci el piyasada satış sırasında endüstri talebinin katılığında olumsuz etkilenebilecek veya satış süreci daha uzun sürerek stok maliyetine neden olacaktır. Genel amaçlar için üretilen ürünlerin kiralanma ve satış sürecinin daha kolay oluşu ve talep oranının nispi yüksekliği nedeniyle müşterinin yönlendirilmesi ya da spesifik ürünlerden daha yüksek kar hedefli fiyatlama stratejisi önerilebilir.

Üretici/satıcı firma ile kurulan iletişim neticesinde ürünün teknolojik ve stratejik gelişimine dair ön bilgiler edilerek doğru pozisyon belirlemesi gerçekleştirilebilir. Ürüne dair beklentiler ve önbilgiler kiralayan firmanın süre ve talep kararlarını sağlıklı vermesine yardımcı olmaktadır. Kiralama firmaları ürünün satıcıları ile geri alım (buy-back) anlaşmaları yaparak artık değer riskini yönetmekte

¹⁸⁵ İbid, sf.248

ve kiralama proje karını garantileyebilmektedir. Araç kiralama firmaları satıcı/distribütör firmalardan geri alım talep ederek talep hacimlerini belirleyebilmektedir. Satıcının geri alım kararı ikincil müşterilere satılacak ikinci el ürünlerin satışına ilişkin kontrolün elden bırakılmaması ve yeni ürün satışına olan talebin bu pazarlama stratejisi ile canlandırılması isteğinden kaynaklanmaktadır. Üretici firmalarla yapılacak anlaşmalar ile kiralayanın ürünü ikincil piyasada daha cazip bir fiyattan yeniden pazarlamasını teşvik edecek tam veya kısmi hurda değer garantisi elde edilebilir.

Ürün ve piyasa konusunda teknik bilgi sahibi, doğru pazar analizleri gerçekleştirebilen uzmanların varlığında firma yeni ve ikinci el satış konusunda daha başarılı olacaktır. Ürünü yakından tanıyan, müşteriye ürüne yönlendirebilen ve tercihlerinde etkili olan, piyasanın gelişmelerine dair öngörü sahibi çalışanlar firmanın stok maliyeti riskinş azaltacak ve ürün satışından elde edeceği karın yükselmesinde etkili olacaktır. Operasyonel kiralama işlemleri operasyon yönetimi ve pazarlama gibi iki temel üzerine kurulu olduğundan bu hizmetleri veren personelin uzmanlık derecesi varlığın artık değer riskini düzenleyecektir. Operasyon yönetimindeki başarı varlığın değer kaybetmeden doğru yapılanmasını destekleyecek pazarlama hızı ve kalitesi de işin devamına imkan tanıyacaktır.

Ürünün artık değer riskinin kontrolünde sağlıklı bir portföy yönetimi ön koşuldur. Aynı tür üründen veya aynı üreticiden tedarik edilmiş ekipmanların fazla olduğu bir portföyün değeri o ürüne yönelik ani dalgalanmalardan veya üreticinin itibar kaybetmesinden olumsuz etkilenebilecektir. Portföy çeşitlendirmesine gitmek

pek çok kiralayan firmanın uyguladığı bir yöntemdir.¹⁸⁶ Araç kiralama firmaları uzmanlaşma ve ölçek ekonomisi amaçlı tek marka stratejisi ile portföyünü yapılandırmakta, zaman içerisinde gelen talebin de etkisiyle diğer markaları bünyesine katmaktadır. Portföyün seçiminde ikincil piyasadaki gücü son derece önemlidir. Her bir ürünün yeni satış oranı ile ikincil piyasası arasında doğru orantı vardır. Portföy çeşitlenmesi yanı sıra, ek bir ürün grubundan oluşan portföyün doğru markadan yapılandırılması önemlidir. Tek marka stratejisi araç kiralama firmalarına başlangıçta operasyon yönetimi ve tedarik kanalında uygun fiyat garantisi imkanı tanımaktadır.

Kiralama sözleşmelerinde ürünün bakım onarım masraflarının hangi oranda kimin tarafından üstlenileceği, hasar durumunda sigorta limitlerinin ne oranda devreye gireceği, sigorta limitlerini aşan ya da kullanıcı hatası sonucu oluşan hasarların kimin tarafından tazmin edileceği hususlarına açık ve net bir şekilde yer verilmelidir. Doğru hükümlerle düzenlenen bir kiralama sözleşmesi artık değer riskinin yönetiminde son derece önemlidir. Sözleşmede ürünün daha fazla yıpranmasına neden olacak alternatif kullanım alanlarına tahsisine dair kısıtlamalar getirilmelidir. Kiralık araçların yük taşıma, hız sporlarında kullanılma, dayanıklılık testlerine tabi tutulma işlemlerinin sınırlandırılması bu duruma bir örnektir. Kullanım hacmini belirleyen, kullandığın kadar öde seçeneğine dayalı sözleşmeler ikinci el değerinin tahmininde belirleyicidir. Araç kiralama firmalarında uygulanan kullanılacak km'nin önceden belirlenmesi sözleşme süresi sonunda dönecek aracın ikinci el değer tahmininde sapma oranını azaltacaktır. Kiracının sözleşme süresi sonunda aracı satın alma talebine dair vereceği ön bilgi kiralayanın kendine en uygun

¹⁸⁶ İbid, sf:253

pazarlama stratejisini yapılandırmasına ve stok maliyetinden kurtulmasına imkan tanıyacaktır. Kiralama sözleşmesi, varlığın suistimal kullanımını önleme adına kiralayan şirkete kiralamaya konu malı izleme ve kontrol etme olanağı vermelidir.¹⁸⁷

Ürünün artık değerinin spot olarak ya da “plan” adı verilen poliçelerle sigortalanması ikinci el değer kaybı riskini ortadan kaldıracaktır. Spot işlemler belli bir ekipman için önceden belirlenmiş bir tarih aralığında ön prim ödemeli olarak gerçekleştirilir. Plan tabir edilen poliçelerde, kiralama firmasının elinde bulundurduğu bir grup ürünün oluşturduğu havuz sigortalanmaktadır.¹⁸⁸

6.FAALİYET KİRALAMASININ UYGULANABİLMESİ İÇİN GEREKLİ KOŞULLAR

Operasyonel kiralamanın sağlıklı işleyebilmesi için kiralanan varlığın artık değerinin doğru hesaplanması ve riskinin etkin yönetilmesi gerekmektedir. Artık değer riski ne kadar iyi yönetilirse firmaların karları da o oranda artar. Gelişmiş bir ikincil piyasa varlığı ve ürünün pazarlama becerisi, doğru yeniden pazarlama stratejilerine hakimiyet, varlık ve portföy yönetiminde uzmanlaşmış personel varlığı artık değer riskinin yönetilmesinde ve operasyonel kiralamanın etkinliğinde önemli unsurlardır.

6.1. Gelişmiş İkincil Piyasa

Operasyonel kiralamada ciddi risk analizleri ve ikinci el piyasa araştırmaları önem kazanmaktadır. Ürün seçiminde ikincil piyasa mevcudiyetini yani ürünün ikincil piyasa derinliğini dikkate alan kiralama firmaları artık değer riskini azaltmaktadır. Kiralama firmalarının müşterilerini ikinci el piyasası geniş olan

¹⁸⁷Serhan Ketencioğlu, Operasyonel Leasing İşlemlerinde Artık Değer Riski, Leasing Dünyası Bülteni, S: 10, sf: 9

¹⁸⁸İbid, sf:9

ürünlere yönlendirmeleri önemlidir. Kiralayan şirket itibarı, piyasa altyapısı, resmi düzenlemeler, ekonomik koşullar, ürünlerin kullanım şartları, teknoloji, alternatif kullanımlar ve varlık yönetiminde uzmanlık gibi faktörler ikincil piyasanın gelişmesinde etkilidir.

Sağlıklı işlemeyen, gelişmiş ikincil piyasaları mevcut olmayan ülkelerde yapılan operasyonel kiralama işlemlerinde ürünün pazarlanması zorlaşacak ve hedef kar elde edilemeyecektir. Operasyonel kiralama ikincil piyasaya daha fazla ürünün akışını sağlayan bir sistem olması nedeniyle ikincil piyasanın etkilenmesini sağlayacaktır. Bu aşamada karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

6.2. Varlık Yönetiminde Uzmanlaşma

Operasyonel kiralamada ekipmanın malın süre sonundaki rayiç değeri büyük önem taşımaktadır. Kiralamaya konu ürünün ikinci el değerini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Ürünün ikinci el değeri yalnızca bulunduğu sektördeki değişimlerden değil aynı zamanda makro ekonomik göstergelerden hatta global değişimlerden etkilenmektedir. Kiralama şirketi ikinci el değerini ne kadar doğru tahmin ederse o ölçüde işleminden zarar etme riskinden kurtulur.¹⁸⁹

Operasyonel kiralama yapan şirketler varlık yönetimi ve portföy yönetimi konusunda uzman kişilerin görev aldıkları operasyone ve pazarlama departmanları oluşturmalıdır. Kiracı firmaların kredibilitesi kira ödeme kabiliyetini etkileyeceğinden pazarlama uzmanları tarafından elde edilen bilgiler çerçevesinde kiracı firmaları değerlendirebilecek finansal analistlerin varlığı kiralayan firma açısından önemlidir.

¹⁸⁹FİDER, Ek 6, sf: 4

6.3. Ürünün Yeniden Pazarlanabilmesi

Kiralamaya konu varlığın varlık riski yani ikinci elde değer kaybı, kullanım anında hasar veya arızalanma riski kiralayan firmada olması nedeniyle operasyonel kiralamaya olan talep yoğundur. Varlık riskini üzerinde taşıyan kiralama firması ikinci el satış sonrasında hedef karına ulaşacaktır, karın elde edilme oranı ürünün satış becerisi ile doğru orantılı olarak yükselmektedir. Yeniden pazarlama iktisadi kıymetin kiralama süresi sonunda yeniden kiralanması veya satılması yoluyla yapılabilmektedir.

Kiralama firması kiralama sonunda eskiyen ürünü daha düşük ölçekli başka bir firmaya satarak talep elde edebilecektir. Yeni firma için eski olan söz konusu ürün, küçük ölçekli başka bir firma için yeni bir üründür. Bu anlamda kiralayan firmanın bu ürünü yeni ürün kabul edilecek doğru firmaya ulaşması önemlidir. Kiralayan firma piyasayı e ürünü iyi tanıdığı için ürünün ilk kullanıcısı kiralayana göre daha yüksek bir bedelle ürünün satışı imkanına sahiptir.

Yeniden pazarlamada en önemli faktör bilgidir. Bu bilgi hem piyasayı daha iyi tanıyan hem de ürünün teknik özelliklerini daha iyi bilen uzmanlar tarafından sağlanmaktadır. Dünyada birçok uzmanlaşmış kiralama şirketi bünyesinde mühendisler istihdam etmekte, ikinci el ekipmanın satışında uzman kadrolar bulundurmaktadır.

6.3.1. Yeniden Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

Yeniden pazarlamayı etkileyen faktörlerin ilki zamandır. Kiralama dönemi sonunda kiralayana iade edilen ürün ne kadar uzun sürede yeniden pazarlanırsa, bu süre zarfında ürünün elde tutulması nedeniyle katlanılan maliyetler o oranda artacak

ve neticede üründen elde edilecek kazanç o kadar düşük olacaktır. Örneğin uçak gibi bazı ürünlerin kullanım koşulları ve kullanım süresine bağlı olarak yüksek tutarda bakım masrafları gündeme gelebilecektir.¹⁹⁰

İkinci bir faktör kiralama süresinin bitimindeki yoğunlaşmadır. Yakın zamanlarda kira sürelerinin dolması nedeniyle iade edilen ürünlerin arzındaki fazlalık ikincil piyasada ürünün değerinin düşmesine neden olabilecektir.

Diğer bir etken ekonomik koşullardır. Kriz ekonomilerinde yoğunlaşan ürün pazarları ve likit sıkıntıları ikincil piyasanın darlığına sebep olacak ve fiyatları aşağı yönlü çekecektir. Firmalar böyle dönemlerde sermayeyi yeni bir ürüne yatırmak yerine ellerinde tutmayı tercih etmektedir. Ekonominin güçlendiği dönemlerde ise düşük finansman imkanı ve yeni ürünlerin fiyatlarındaki fırsatlar nedeniyle kiracının ekipmanı elde tutulma süresi genellikle daha düşük olmaktadır.¹⁹¹

6.3.2.Yeniden Pazarlama Yöntemleri

Kazanç ve maliyet açısından farklılık gösteren pek çok yeniden pazarlama yöntemi bulunmaktadır. Ekipmanın değeri, piyasa talebi ve ürün değerine göre kiralayan yeniden pazarlama yöntemini belirlemektedir.

Kiralayan firma sözleşme sonunda ürünün stok maliyeti riskini elimine etme ve bakım onarım masraflarını, vergisel takiplerini ve maliyetlerini çekmemesi adına ürünün ilk kullanıcı olan kiracı firmaya satışı tercih edilen ilk yöntemdir. Bu kiralama sözleşmelerinin aksine başından belirlenmiş bir yöntem olmayacaktır ancak kira sözleşmesinin bitiş sürecine yakın bir dönemde taraflar arasından bir anlaşma ile piyasa koşullarına, ürün değerine ve hasarsızlığına göre bir satış fiyatı

¹⁹⁰Sudhir Amembal, Steven J.D. Gilyeart a.g.e. sf.295

¹⁹¹ibid, sf: 298

belirlenebilecektir. Kiralayan açısından maliyet unsurlarını elimine eden kiracıya satış yönteminde kiracı da kendi kullandığı bir ikinci el ürünü temin etme güveninden gelen avantaj söz konusudur. Bu yöntemin tek riski kiracı firmaya gerçekleştirilecek artık değerın yanlış tahmin edildiği bir satıştır.

Ürünün yeniden pazarlanmasında kullanılabilir diğeri bir yöntem de ürünün perakende satılmasıdır. Perakende satışta, ürün yeni bir kullanıcı veya üçüncü bir satıcıyla anlaşma çerçevesinde satılır. Bu yöntemde satıcı yüksek gelir elde etmekle birlikte daha fazla maliyete katlanabilmektedir. Teknik destek ve garanti anlaşmaları, satış komisyonları bu maliyetlerdendir.

Toptan satış yöntemi fazla tercih edilmeyen ancak kullanılan yöntemlerdendir. Toptan satış işleminde mal üreticiye veya acenteye satılır. Üretici ise ekipmanı daha sonra başka bir satıcı veya nihai kullanıcıya satar.¹⁹² Toptan satış yönteminin avantajı firmanın kısa sürede likide kavuşmasını desteklemesi ve stok maliyetini azaltmasıdır. Ancak bu yöntemde ürünler ikinci el satış fiyatlarının altındaki değerlerle satış acentelerine satılmaktadır. Ülkemizde araç kiralama firmaları tarafından yoğunlaşmış dönemlerde yüksek sayıda araç satışlarında aracı kurumlar kullanılmakta ve bu kurumlar ihalelerle araçların satışlarını gerçekleştirmektedir.

Parça satış ise diğeri bir yöntem olup, ürün bakım-onarım yapan bir firmaya satılmaktadır. Firma ürünü parçalara ayırarak parçaları benzer ürünlerin bakım ve onarım işlemlerinde kullanılmaktadır. Kiralayan firma açısından yeniden pazarlama

¹⁹²Sudhir Amembal, Steven J.D. Gilyeart “*Uluslararası Uygulamalarda Operasyonel Leasing*”, sf.30-31,

“Leasing Dünyası-FİDER Finansal Kiralama Derneği Bülteni” Sayı:19, Eylül 2007

maliyeti bu yöntemde de düşük olmakla birlikte, edinilen gelir de diğer yöntemlere göre düşük kalmaktadır.

Piyasanın durgunluk dönemlerinde kullanılan bir yöntem ürünü depolamaktır. Bu dönemlerde ürünün yeniden pazarlanması kiralayan açısından en iyi strateji olamayacağından, kiralayan piyasanın hareketlenmesine kadar ürünü elinde tutmayı tercih etmektedir. Ancak burada dikkat edilecek nokta ürün tipidir. Örneğin, teknolojisi ve bakım-onarım, saklama gibi ek maliyetleri çok yüksek olan ürünlerde elde tutma veya yeniden pazarlama açısından kar-maliyet analizi iyi yapılmalıdır.¹⁹³

Yeniden pazarlama yöntemlerinden bir diğeri ürünün yeniden kiralanmasıdır. Ekonomideki durgunluk dönemi veya başka nedenler kiralayanı kiraya konu malı düşük bir fiyata satmak yerine kiraya vermeye yönlendirebilir. Bu yöntem ile kiralayan, piyasalardaki iyileşmeyle birlikte gerçekleştirilmesi düşünülen malın satış aşamasına kadar gelir elde edebilir.

Yeniden pazarlama sürecine başlanmasından önce verilecek son karar ekipmanın yeniden pazarlamasının kimin tarafından gerçekleştirileceğidir. Kiralayan ürünü kendi satış personeli ile pazara sunabileceği gibi, aracı pazarlama hizmetlerinden faydalanabilmektedir. Ürün ve piyasa yapısı hakkında sahip olunan bilgi oranı kimin tarafından satışın gerçekleştirileceğini belirleyecek önemli kriterdir. Bilgi yetersizliği durumunda firmanın piyasa gelişimine hakim, ürünü tanıyan, yeterli portföye sahip olan ve kampanyalarla, reklam stratejileri ile hedef kitleyi genişletebilecek pazarlama araçlarından faydalanması yerinde olacaktır.

¹⁹³İbid, sf:31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

1. ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

Araç kiralama sektörü günümüzün artan rekabet koşullarında, yeni ve etkin bir yönetim anlayışı, alternatif bir finansman modeli ve aynı zamanda farklı bir faaliyet konusu olarak hızla yaygınlaşmaktadır. Araç kiralama sektöründe aracı kiralayan ve kiraya veren olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Araç kiralama nitelikleri itibariyle firmalar için bir faaliyet kiralaması edinim yöntemidir. Firmalara sunulan hizmet desteği ve giderleştirme imkanları ile aynı zamanda temel yetkinliklere odaklanma imkanı tanıyan bir dış kaynak kullanım uygulamasıdır. Araç kiralama sektörü, kiralamanın vadesine göre kısa dönem araç kiralama ve uzun dönem araç kiralama olarak iki temel kategoride incelenebilir.

1.1.Kısa Dönem Araç Kiralama Hizmeti

Kısa dönem araç kiralama hizmeti vadesi 1 yıldan az olan kiralamaları ifade etmektedir. Günlük ya da münferit kiralama olarak da adlandırılabilen bu hizmet daha çok iş seyahatleri veya turistik gezilerde uçak, tren, otobüs, gemi gibi ulaşım araçları ile gerçekleştirilen yolculuğun son noktasına ulaşımını tamamlamaktadır. Günlük kiralama hizmeti mevcut aracın hasar veya uzun süreli onarım durumlarında asistans amaçlı da kullanılabilir. Şehir sakinleri trafik tıkanıklıkları ve kirlilik endişesiyle özel araç kullanımını azaltıp, araç bulundurmaya yerine ihtiyaç anında araç kiralamayı da seçebilmektedir.¹⁹⁴

¹⁹⁴ <http://www.leaseurope.org/index.php?page=rental-leasing-introduction>

Kullanıcılar ürün taşımak ya da seyahate çıkıp birden fazla kişiyi aynı araçta yolculuk etmesine imkan tanımak için dönem dönem özel binek araçlarından farklı olarak van(kapalı kasa) araçlara, küçük kamyonlara, minibüslere ihtiyaç duyduklarında araç kiralama hizmetine başvurmaktadırlar.

Vadesi 1 yıla kadar süren, günler ve aylar bazında talebi geçilebilen kısa dönem kiralamada kiralayan firmalar için, uzun dönem kiralamaların getirisinden çok daha yüksek gelir elde etme olanağı söz konusudur. Kısa dönem kiralama, turizme endeksli vaziyette aylara göre farklılaşan fiyat çizelgelerine sahiptir. Yaz aylarında sektör tekel pozisyonunda oldukça yüksek gelir elde etme imkanı tanımaktadır. Bu da birçok yeni rekabetçinin pazara adım atma çabalarına neden olmaktadır. Kısa dönem kiralamalar teslimat tutanakları ile gerçekleştirilen zimmetler yanında boş slip, kefil gibi garantör uygulamaları da gerekli kılabilmektedir.

Kısa dönem kiralamalar için yaygın hizmet ağı ve havalimanlarında yer alan ofisler büyük avantaj sağlamaktadır. Yerli ve yabancı turistler, firmalar, kamu kurumları, asist hizmeti sağlayan firmalar(sigorta şirketlerine/otomobil tedarikçilerine vs), yurt dışı asistan şirketleri, turizm acentelikleri kısa dönem kiralamanın portföyünde yer alabilecek müşterilerdir. Aynı zamanda günlük kiralama firmaları kısa dönem kiralamalarda filo kiralamanın aksine birbirlerinin de müşterisi olarak paslaşabilmektedirler.

Uluslararası paslaşmalar için alınan yurt dışı lisansiyeler ve anlaşmalar satış potansiyelinde oldukça etkilidir. Kullanıcılar ülkeler arası ziyaretlerde tanıdıkları firmalarla seyahat etmeyi tercih etmekte ve bu firmalar tüm ülkede aynı görsel şablonlarla dizayn edilerek kullanıcıya tanıdıklık hissi vermektedir.

Kısa dönemli araç kiralama (*daily rent a car*) hizmeti Amerika'da faaliyete başlayarak tüm dünyaya yayılmıştır. Dünyanın ilk araç kiralama şirketi Avis Rent a Car'dır.

1.2.Uzun Dönem Araç Kiralama Hizmeti

Uzun dönem araç kiralama, şahıs ve firmaların araç ihtiyaçlarını karşılamak üzere 12 aydan uzun vadeli sözleşmelerle gerçekleştirdikleri kiralama işlemine verilen addır. Uzun dönem kiralamalar, filo kiralama ya da operasyonel kiralama olarak da adlandırılabilir. Uzun dönemli araç kiralamaya şahıslar tarafından da başvurulabileceği gibi, esasında vergisel avantajlar sunması nedeniyle firmalar tarafından talebi daha yaygındır. Firmalar uzun dönem kiralama ile araçlarının finansmanını gerçekleştirirken, ekipman ve hizmet desteğini elde etme ve vergisel avantajlara ulaşma fırsatı elde etmektedirler.

Uzun dönem araç kiralama, kiralamanın özel bir türü olan faaliyet kiralaması nitelikleri sergileyen bir yapıdadır. Bu açıdan bakıldığında sektörün faaliyet kiralamasının bir parçası olduğu iddia edilebilir. Zira kullanıcıların taleplerine göre araç belirlenmekte, kiralayan firma tarafından finanse edilerek kullanıcının hizmetine sunulmaktadır. Kiralama süresi boyunca araç mülkiyeti ve dolayısıyla riski kiralayan üzerinde kalmakta, finansal kiralamadan farklı olarak sözleşme sonunda mülkiyet devri gerçekleşmemektedir. Kiralama süresi sonunda aracın mülkiyetini halen elinde bulunduran kiralayan, sözleşme süresince; bakım, onarım, iklimsel ekipman tedariki, tamirat, asistans ve çekici hizmetlerinin yanı sıra kasko, trafik sigortası, bandrol ve diğer tüm vergileri de üstlenmektedir. Araç kiralama hizmeti esnek bir kiralama yöntemidir, sözleşmelerin vadelerinin kanunla belirlenmiş bir fesih edilemezlik

süresi yoktur, tersine anlaşma halinde tarafların vadesinden önce sözleşmeyi iptal etme şansları vardır.

Uzun vadeli sözleşmelerle desteklenen kiralama modeli olan uzun dönem araç kiralama araçlar teslim anında teslimat tutanakları ile firma üzerine zimmetlenmekte ve böylece sözleşmeler daha güçlü hale getirilebilmektedir. Kiralama fiyatları YTL, Dolar ve Euro bazlı sunulmaktadır. YTL fiyatlamalar ortalama olarak piyasa faiz oranları endeksinde dövize endeksli fiyatlardan daha yüksek olarak hesaplanmaktadır, bu durum bankadaki faiz hesaplarına paralellik arz etmektedir. YTL fiyatlarla yapılan anlaşmalarda senelik bazda enflasyonist artışlar göz önünde bulundurularak fiyatlara TÜFE endeksli zam yapılmaktadır. Uzun dönem kiralama sözleşme yapısı ile sektörel risklerin önemli boyutunu egale edebilecek niteliktedir. Sözleşmeler ile kiralama firması, alıcı firmanın hizmet desteğini de sağlamakta, araca dair muhtemel masrafların ciddi kısmını da üstlenmektedir.

Araç kiralama sektörü; bünyesinde çok fazla sayıda ve farklı seçeneklerde araç bulundurma durumunda olan birimlerin (şirketler, ordu, kamu. vb) oto filolarının yönetiminin ve sorumluluğunun bu konuda ihtisaslaşmış kurumlar tarafından üstlenilip ayrı bir faaliyet konusu olarak kurum bazında yerine getirildiği bir sektördür.

Araç kiralama sektöründe, asgari 1 yıl olmak üzere genelde 24 ve 36 aylık dönemler süresince firmaların oto filolarının idari, mali ve teknik yönetimi araç kiralama firmasınınca üstlenilmektedir. Oto filo yönetim hizmeti veren firmalar, uzun vadede kiraya verdikleri araçların bakım, onarım, sigorta, vergi ve servis takibi gibi tüm değişken ve sabit masraflarını karşılamakta ve bu işlemler için gerekli olan

prosedürü gerçekleştirmek suretiyle takibini de yapmaktadır. Bu noktadan bakıldığında hali hazırda otomotiv sektöründe faaliyette bulunan veya bu sektörle bağlantısı olan yan sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin, sahip oldukları bilgi nedeniyle operasyonel oto kiralama sektörüne girmeleri söz konusu olacaktır.

Hizmetlerin desteklenmesi, ekipman tedariki, filo yönetimi gibi destekleri ile uzun dönem araç kiralama sektörü firmaların kendi işlerine odaklanmalarını sağlamakta ve yönetime stratejik anlamda zaman ve maliyet avantajları sunmaktadır. Bu açıdan sektör firmalara outsourcing imkanı sağlayan bir yapı sergilemektedir.

Uzun dönem araç kiralama ile binek otomobillerin yanı sıra, minibüsler, otobüsler, kamyonlar, çekiciler ve mikserler de kiralık olarak müşteri kullanımına sunulabilmektedir. Ulaşım araçlarının kiralanması yani araç kiralama Avrupa'da git gide kiralama pazarının en büyük payını almaya başlamıştır.¹⁹⁵ Bir faaliyet kiralaması uygulaması olan araç kiralama ile firmalar ulaşım ve taşıma süreçlerini DKK ile temin etmektedirler.

Uzun dönem araç kiralama hizmetinin çıkış noktası olan ülkeler Almanya ve Hollanda'dır.

2. BİR FİNANSMAN MODELİ OLARAK ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ ve AVANTAJLARI

Kiracı perspektifinden araç kiralama sistemi bir araç finansman modelidir. Bu açıdan bir araç için alternatif finansman yöntemlerini değerlendirmek ve böylece sektörün kiracı firmalara faydalarını tespit etmek sektörün daha iyi tanınmasına yardımcı olacaktır.

¹⁹⁵Patrick Gill, "Why Transport Leasing is Taking Off Across Europe" sf.22
www.kefonline.co.uk/Assets/Downloads/KEF_072007_LTFocus.pdf

Bir araç için dört alternatif finansman yöntemi mevcuttur ve bu yöntemler aşağıdaki gibidir.

2.1. Peşin Satın Alım Yöntemi İle Araçların Finansmanı

Peşin satın alım yöntemi ile finansmanı tercih edilen bir araç için operasyonel masraflar kullanım süresince kullanıcı tarafından üstlenilecek ve araç sahipliği nedeniyle giderleştirme unsuru amortismanına tabi sağlanacaktır.

Faiz/yatırım geliri kaybı : Aracın peşin para ile finansmanı paranın zaman değeri nedeniyle alternatif bir faiz/yatırım geliri kaybına neden olmaktadır. Önceki yıllarda araçların ülkemizde kullanıldıktan sonra sıfır alım bedellerine göre daha yüksek satış bedelleri ile satılabilmesi araçların bir yatırım unsuru olarak kabul görmesinde etken olmuştur. Günümüzde kullanılmış araçlar alım bedellerine göre yüksek oranda değer kaybetmektedir. Araçlar ana faaliyet konusu dışında yer alan firmalar ve şahıslar için aslında bir demirbaş yatırımdır. Bir demirbaş sermaye olarak bağlanacak araç bedeli, yüklü sermayenin yatırım/faizin getirisi yerine yapılan bir tercihtir. Araç için peşin bağlanan tutarın yatırım getirisi kadar yatırım geliri kaybına neden olacaktır.

Peşin alım araç tedarikinde diğer ürünlerde olduğu kadar güçlü bir pazarlık imkanı tanımayacaktır. Araç satış bayileri peşin satış durumunda ya da kredili satış durumunda araç bedelini peşin olarak ve aynı tutarda tahsil edebildiklerinden peşin ya da vadeli arasında büyük fiyat farkı sunmamaktadır.

KDV açısından : Binek araçların KDV konusu KDV Kanunu'nun 30. maddesinin B bendinde "Faaliyetleri kısmen veya tamamen binek otomobillerin kiralanması veya çeşitli şekillerde işletilmesi olanların bu amaçla kullandıkları hariç

olmak üzere işletmelere ait binek otomobillerin alış vesikalarında gösterilen katma değer vergisi indirim konusu yapılmaz” şeklinde ifade edilmiştir. Bu madde kimin KDV’yi indirim konusu yapabileceğini ifade ederken, aynı zamanda kimin indiremeyeceğini de açıklamıştır. Faaliyet konusu kanunda yer almayan firma aracın teminini peşin alımla, banka kredisi, finansal kiralama ile gerçekleştirdiğinde aracın KDV’sini indirim konusu yapma hakkına sahip olmayacaktır.

Binek otomobilin alımı sırasında ödenen KDV’ni indiremeyen gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri, gelirin ve kurum kazancının tespitinde binek otomobil için ödemiş olduğu Katma Değer Vergisini gider veya maliyet olarak dikkate almakta seçimlik bir hakka sahiptir. Seçimini gider yönünde kullanması durumunda ödediği KDV’yi giderleri arasında gösterecek ve aracı satın aldığı takvim yılında elde ettiği kazancından indirim konusu yapabilecektir. Binek otomobilin maliyetine ilave edilmesi durumunda ise amortisman yoluyla indirim konusu yapacak ve birden fazla yılda amortisman gideri olarak indirebilecektir.¹⁹⁶

Amortisman uygulaması : Firmalar kendi aktiflerine aldıkları taşıtları amortisman uygulamasına tabi tutabileceklerdir. V.U.K. 320 Maddesine göre yıl içinde alınan otomobil için, alındığı yıl için, yıllık yani 12 aylık amortisman ayırmak mümkün değildir. Alındığı aydan, yıl sonuna kadar olan dönem için, aylık amortisman hesaplanıp, gider yazılabilmektedir.

MTV açısından : MTVK 14. maddesine göre Otomobil satın alındığında, banka kredisi ile veya finansal kiralama ile alındığında Motorlu Taşıtlar Vergisi gider yazılamayacaktır.

¹⁹⁶Serdar AYTEKİN, “Binek Otomobil İçin Ödenen KDV ve ÖTV’nin Gider veya Maliyet Kaydı ve Muhasebe Kayıtları” sf.161, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi

ÖTV açısından : ÖTV, Kanuna ekli I, II, III ve IV sayılı listelerde yer alan mal ya da mal gruplarının teslimi üzerinden alınmakta olan bir vergidir. Kanuna ekli II sayılı listede genel olarak motorlu taşıtlar yer almaktadır. ÖTV tutarı direkt gider yazılabilir ya da araç maliyetine eklenerek amortisman yoluyla giderleştirilebilir. Amortisman yoluyla giderleştirilmesi durumunda binek otomobilin envantere alındığı ay kesri tam sayılmak suretiyle kalan ay süresi kadar bir başka anlamda kıst amortisman ayrılacaktır.¹⁹⁷

Operasyonel giderler : Operasyonel anlamda aracın kullanımı sırasında ihtiyaç duyulacak tüm destek hizmetler ve harcamalar firma tarafından gerçekleştirilmekle birlikte gidere atılabilecektir.

İkinci el uygulamaları : Firma aracın kullanımı sonrası satışından kar ediyor kabul edilip, bu fiktif kar üzerinden Kurumlar Vergisi ödeyecektir.

¹⁹⁷Serdar AYTEKİN, a.g.e. sf.167, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi

Tablo 1- Peşin Satın Alım Yöntemi Analizi

	BANKA KREDİSİ	BANKA KREDİSİ GELİR KARŞILIĞI
GİDERLER		
OTOMOBİL	55.950 €	8.773 €
ÖTV	46.998 €	9.400 €
KDV	18.531 €	3.706 €
PLAKA MASRAFLARI	200 €	40 €
FAİZ	30.613 €	0 €
FİNANSÖR KESİNTİLERİ	250 €	50 €
DEVİR/SATIŞ MASRAFLARI	500 €	100 €
MTV	13.834 €	0 €
KASKO	16.815 €	3.363 €
TRAFİK SİGORTASI	225 €	45 €
TAMİR-BAKIM	4.000 €	800 €
TAMİR-BAKIM KDV	720 €	720 €
EKİPMAN	1.000 €	200 €
EKİPMAN KDV	180 €	180 €
2. EL SATIŞ GELİR VERGİSİ YÜKÜ	3.822 €	0 €
KİRA GİDERİ	0 €	0 €
GİDERLER TOPLAMI	193.637 €	
GELİRLER		
2. EL SATIŞ GELİRLERİ	65.000 €	
VERGİSEL AVANTAJLAR	27.377 €	27.377 €
GELİRLER TOPLAMI	92.377 €	
NET MALİYET	101.261 €	

Tablo 1’de peşin satın alım yöntemi ile finanse edilen bir aracın alım, kullanım ve satış giderleri toplam maliyetlere dahil edilmiştir. Toplam maliyetlere aracın bedeli KDV, ÖTV tutarı ayrılarak hesaplanmıştır. Bu yöntemde yüklü bir nakitin yatırım yerine gelir karşılığı olmayan otomobile yatırılması alternatif maliyete neden olmaktadır. Araca yatırılan bu bedel yatırıma ya da fona yatırılarak gelir elde edilmesini sağlamak yerine peşin olarak araç alımında kullanılmaktadır. Peşin alımda KDV ve MTV tutarı nötr olduğu için amortismanına, mahsuba ya da indirimine tabi tutulmadığından gelir karşılığı yoktur. Araç bedeli amortismanına tabi tutulurken, ÖTV tutarı gidere tabi tutulmaktadır. Kasko, trafik sigortası, bakım masrafları gibi operasyonel masraflar da gidere atılarak beşte bir oranındaki tutarlarda verginin daha az ödenmesini sağlamaktadır. Tabloda aracın temin, kullanım ve satış maliyetleri sonrasında satışı gerçekleştirilmekte ve bu gelir hanesine yazılacaktır. Gelir hanesinde 2. el satış geliri ile toplanacak rakam gerçekleştirilen masrafların vergilerden düşülecek tutardır. Sonuçta elde edilecek fark aracın net kullanım maliyetini verecektir, bu rakama ulaşıldığında araç 30.000 Euro gelir karşılığında firma aktifinden çıkmış ve satış geliri olarak hesaba dahil edilmiş olacaktır. Tabloda yer alan değerlere sahip Peşin satın alım yöntemi ile finanse edilen bir aracın net maliyeti 58.370 Euro’dur.

2.2.Banka Kredisi İle Araçların Finansmanı

Faiz gideri : Bu finansman modeli de peşin alımda yer alan tüm olumsuzlukları aynen sergilemekte, farklı olarak kaybedilen faiz geliri yerine bankaya faiz gideri ödenmektedir. Sonuçta neredeyse aynı rakamlarla araç ve kullanımı finanse edilmiş olacaktır.

Amortisman-giderleştirme : Aracın kendisi amortismanına tabi tutulurken sadece bankaya ödenecek faiz, finansman giderleri adı altında tamamen gidere atılabilecektir.

Ön peşinat yükümlülüğü : Uygulamalar banka ya da finans kurumlarının politikalarına göre değişmekle birlikte araçlar banka kredisi ile alındığında %20-30 oranında bir bedelin, araç peşinatı olarak bağlanması gerekecektir. Firma sermayesinde bulundurup yatırım amaçlı kullanabileceği bu bedeli aracın ön peşinatı olarak bağlamak zorunda kalacaktır.

Banka prosedürleri : Bankalar kredi temini sırasında dosya masrafı adı altında, bankadan bankaya değişen ücretler talep etmekte ve krediden kesinti yapmaktadırlar. Bankalar projenin büyüklüğüne göre teminat, ipotek, kefil talep edebilecek ve zaman kaybına sebep olacaktır.

KDV açısından : Kiralamada kesilen aylık kira faturası direkt olarak gider yazılacak, faturanın KDV'si ise müteakip ay ödenecek KDV'den mahsup edilecektir. Otomobil alımında ödenen KDV, indirim konusu yapılamamaktadır. Ancak gider ya da maliyet unsuru olabilir.

Damga vergisi açısından : 11.07.1964 Tarih ve 11751 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5035 sayılı Yasa ile Damga Vergisi herhangi bir kredi ayırımına gidilmeksizin, bankalar, yurt dışı kredi kuruluşları ve uluslar arası kurumlarca kullanılan tüm krediler ile ilgili düzenlenen kağıtlar ve bu kağıtlar üzerine konulan şerhler damga vergisinden istisna edilmiştir.

İkinci el : Banka kredisi ya da peşin alım ile temin edilen araçlar şirket bilançolarında yer alacaktır. Kullanım sonrası gerçekleşecek satış sırasında firma

kesilecek fatura üzerinden aslında var olmayan, fiktif bir kar elde etmiş görüntüsüyle, aslında kazanmadığı bir paranın vergisini ödeyecektir, ayrıca, düşük oranda da olsa, KDV'ye tabi olur.

Satın alınan araçların kredileri bittiğinde araçların üzerinden rehin kaldırma işlemleri yapılırken öncelikle ilgili bankadan alınan feragatin notere onaylatılması, sonrasında yeniden ruhsat işlemleri yapılarak rehinin kaldırılması gerekmektedir. Bu süre yaklaşık bir haftalık bir zaman kaybına sebep olmaktadır. Kiralamada ise kira süresi biten araç hemen teslim edilebilmektedir.

Operasyonel masraflar : Tüm vergilerin, bakım ve onarım masraflarının, sigorta ve kasko dönemlerinin takibi ve ödemeleri firma tarafından gerçekleştirilecektir.

Tablo 2-Banka Kredisi Yöntemi Analizi

	DİREK SATIŞ	DİREKT SATIŞ VERGİ KALKANI
GİDERLER		
OTOMOBİL	55.950 €	10.551 €
ÖTV	46.998 €	9.400 €
KDV	18.531 €	3.706 €
PLAKA MASRAFLARI	200 €	40 €
FAİZ	34.014 €	3.137 €
PLAKA MASRAFLARI	200 €	40 €
FİNANSÖR KESİNTİLERİ	250 €	50 €
DEVİR/SATIŞ MASRAFLARI	500 €	100 €
MTV	13.834 €	0 €
KASKO	16.815 €	3.363 €
TRAFİK SİGORTASI	225 €	45 €
TAMİR-BAKIM	4.000 €	800 €
TAMİR-BAKIM KDV	720 €	720 €
EKİPMAN	1.000 €	200 €
EKİPMAN KDV	180 €	180 €
2. EL SATIŞ GELİR VERGİSİ YÜKÜ	3.634 €	0 €
KİRA GİDERİ	0 €	0 €
GİDERLER TOPLAMI	197.051 €	
GELİRLER		
2. EL SATIŞ GELİRLERİ	65.000 €	
VERGİSEL AVANTAJLAR	32.332 €	32.332 €
GELİRLER TOPLAMI	97.332 €	
NET MALİYET	99.719 €	

Banka kredisi yönteminde otomobil temin, kullanım ve satış giderlerine ek olarak araç finansmanında dış borçlardan yararlanmak nedeniyle faiz bedeli ödenmektedir. Faiz bedeli maliyetlere yazılırken, faiz tutarı gidere atıldığı için beşte biri vergiden düşülerek içeride kalacağından gelirler hanesinde yer alacaktır. Bu yöntemde de KDV ve MTV tutarı indirimine tabi tutulamaz. Diğer operasyonel masraflar ise gidere atılmaktadır. Banka kredisi yöntemiyle elde edilen aracın net maliyeti 60.499 Euro'dur.

2.3. Finansal Kiralama Yöntemi İle Araçların Finansmanı

Ödenen Faiz : Finansal kiralama kurumları, aracın finansmanı karşılığında araç bedeline ilave olarak firmadan faiz geliri ve KDV tutarı tahsil etmektedirler. Firmalar araç finansmanı için faiz giderine katlanacaklardır.

KDV avantajının ortadan kalkması : Ülkemizde kiralama işlemleri FKK ile yürütülmektedir. FKK'da tüm sınıftaki araçların finansmanında %1'lik KDV avantajı sunulmuş ancak Bakanlar Kurulu Kararı ile 2002 yılında bu avantaj binek otomobiller için %18'e ve diğer karar araçları için %8'e; 2007 sonunda ise ticari araçlar için %18'e yükseltilerek avantaj ortadan kaldırılmıştır. 4842 sayılı Kanun ile finansal kiralama işlemlerinde katma değer vergisi uygulamasına ilişkin olarak herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Finansal kiralama faturalarında, anapara artı faiz tutarına KDV uygulanması devam edecektir.

KDV Kanunu'nun 30. maddesinin b bendine göre, bildirilen faaliyet konuları dışındaki firmalara ait binek otomobillerin alış vesikalarında gösterilen katma değer vergisinin indirilemeyecektir. Söz konusu KDV'yi indiremeyen işletmeler, KDV tutarını aracın maliyetine eklemekte ya da gider yazmaktadırlar.

Maliye Bakanlığı ve Danıştay 11. Dairesi de aynı şekilde finansal kiralama ile kiralanan binek otomobillerin kira bedelleri üzerinden ödenen KDV'lerin indirim konusu edilmemesi, gider veya maliyet unsuru olarak dikkate alınmasını önermiştir.

Giderleştirme imkanlarının kısıtlı oluşu : 01.07.2003 tarihinden önce düzenlenen finansal kiralama sözleşmelerine ilişkin faturalanan anapara ve faiz içeren kiralama bedellerinin tamamı gelir ve kurumlar vergisi uygulamalarında kazançtan indirilmekteydi. Bu uygulama gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerine gider yazma açısından önemli bir avantaj sağlamaktaydı. Ancak bu uygulama 4842 sayılı Kanun ile VUK'na eklenen mükerrer 290. madde ile son bulmuştur. Bu tarihten sonra kiralama bedellerinin gider kaydedilmesi işlemi söz konusu değildir. Kiracı tarafından ödenecek bedel iktisadi kıymetin kullanım hakkı ve finansman maliyeti olarak ayrıştırılmakta ve kullanım hakkı amortismanına tabi olmaktadır. Dolayısıyla 4842 sayılı Yasa sonrasında finansal kiralama bedellerinin faturalandığı dönemde direkt gider yazılması uygulaması sona erdiğinden, finansal kiralama işlemleri avantajını kaybetmiştir. Bu açıdan banka kredisi ile finansman ve finansal kiralama ile finansman arasında fark kalmamıştır. Aracın amortismanı kiraya veren değil, kiracı tarafından gerçekleştirilebilecektir.¹⁹⁸

Yatırım indirimi istisnası : GVK'nun 19. maddesinde hüküm altına alınan yatırım indiriminde, indirim konusu varlıkların maliyetinin %40'ı direkt vergi matrahından düşülmekte, böylece işletmelerin vergi yükü dolayısıyla yatırımın maliyeti azalmaktadır. Ancak FKK'nın 28. maddesi gereğince finansal kiralama ile

¹⁹⁸Özkan Atila, a.g.e. sf.172

temin edilen araçlar için yapılan ödemelerin yatırım indirimine tabi olması söz konusu değildir.¹⁹⁹

Stopaj Yapılması : 10.12.2003 tarih ve 2003/6575 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile dar mükellef kurumlara FKK kapsamındaki faaliyetlerden sağlanacak gayrimenkul sermaye iratlarından %1 oranında tevkifat yapılması öngörülmüştür. Dolayısıyla bu işlem kiralamanın maliyetini arttıracaktır.²⁰⁰

Damga Vergisi açısından : FKK'nun 30. maddesinde sözleşmelerin her türlü vergi, resim ve harçtan istisna olduğu hüküm altına alınmıştır.

Ön peşinat yükü : Araçlar finansal kiralama ile alındığında da tıpkı banka kredilerinde olduğu gibi %20-30 oranında bir bedelin, araç peşinatı olarak bağlanması gerekebilecektir.

Sözleşme sonrası devir zorunluluğu : Sözleşmede aksi öngörülmemişse kiralayan, malın mülkiyetini bir üçüncü kişiye devredemez. Sözleşmede bu yetkinin tanınması halinde devir, ancak başka bir kiralayana yapılabilir. Devralan, sözleşme hükümlerine uymak zorundadır. FKK 18. maddesine göre devrin kiracıya karşı geçerli olması onun haberdar edilmesine bağlıdır. Finansal kiralama sözleşmeleri her türlü vergi, resim ve harçtan istisnadır. Finansal kiralama işleminde kira dönemi sonunda araç mülkiyeti kiracının üzerine geçmektedir. Ülkemizde FKK ile 4 yıl fesih edilemezlik süresinden sonra, araçlar ekonomik ömrünü tamamladığında devri gerçekleşecektir. Ekonomik ömrünü zaten doldurmuş ve yenilenmesi gereken araçları kayıtlarınıza almanız firmaya ekstra bir yoğunluk, külfet ve risk getirecektir.

¹⁹⁹Emrah Aygül, a.g.e. sf.56

²⁰⁰İbid sf.57

Araç kiralamada ise süresi biten araç kiralama şirketi tarafından hemen teslim alınacaktır.

Satış süreci olumsuzlukları : Kiralama süresi sonunda, araçlar önce şirket kayıtlarına alınacak sonra satışı gerçekleşecektir. Satış, o günkü kasko değerinden olmak zorundadır. Aracın alınması ile satılması arasında ciddi bir karlılık görüneceğinden firma kazanmadığı paranın vergisini ödeyecektir. Bazı durumlarda finansal kiralama firmaları otomobil satışı esnasında doğan KDV farkını firmalardan istemektedir.

Kredi masrafları : Finansal kiralama firmaları, araç başına kuruma göre değişen operasyon masrafları talep etmektedirler. Sözleşme masrafı, noter masrafı, operasyon masrafı finansal kiralamanın ek maliyetlerindedir. Finansal kiralama firmaları projenin büyüklüğüne, kiralanacak otomobilin cinsine ve bedeline göre ipotek, teminat mektubu vs. talep edecektir.

Operasyonel masraflar : Finansal kiralamada kira bedeli yanında aracın trafik sigortası, kasko sigortası, vergileri, muayenesi ve benzeri tüm harcamaları aracı satın almadığı halde firma tarafından ödenecektir.

Tablo 3- Finansal Kiralama Yöntemi Analizi

	FİNANSAL KİRALAMA	FİNANSAL KİRALAMA VERGİ KALKANI
GİDERLER		
OTOMOBİL	0 €	0 €
ÖTV	0 €	0 €
KDV	0 €	0 €
FAİZ	34.014 €	6.803 €
LEASİNG KDV KESİNTİSİ	18.639 €	3.728 €
FİNANSÖR KESİNTİLERİ	1.000 €	200 €
DEVİR/SATIŞ MASRAFLARI	1.000 €	200 €
MTV	13.834 €	0 €
KASKO	16.815 €	3.363 €
TRAFİK SİGORTASI	225 €	45 €
TAMİR-BAKIM	4.000 €	800 €
TAMİR-BAKIM KDV	720 €	720 €
EKİPMAN	1.000 €	200 €
EKİPMAN KDV	180 €	180 €
2. EL SATIŞ VERGİSİ	3.822 €	0 €
KİRA GİDERİ	103.548 €	12.426 €
STOPAJ KESİNTİSİ	1.035 €	207 €
GİDERLER TOPLAMI	198.797 €	
GELİRLER		
2. EL SATIŞ GELİRLERİ	65.000 €	
VERGİSEL AVANTAJLAR	28.664 €	28.664 €
GELİRLER TOPLAMI	93.664 €	
NET MALİYET	105.133 €	

Finansal kiralama yöntemi ile elde edilen araçların vergiler öncesi rakamı ÖTV'si ile birlikte toplanarak firmalar tarafından amortismanına tabi tutulmaktadır. Amortismanına tabi tutulan bu rakam finansal kiralama firması tarafından faiz hesaplamasında kullanılacak tutardır. Finansal kiralama firmasınınca firmaya kesilen kiralama faturalarında vergiler öncesi rakam ve ÖTV tutarının yanı sıra, faiz gideri ve KDV tutarı ayrı şekilde detaylandırılmaktadır. Faiz tutarı indirimine tabi tutulmaktadır, KDV tutarı ise direkt indirimine tabidir.

Finansal kiralama ile finanse edilen anahtar teslim fiyatı 65.000 Euro olan bu aracın net kullanım maliyeti 45.429 EUR'dur.

2.4. Uzun Dönem Araç Kiralama İle Araçların Finansmanı

Giderleştirme olanakları : Kiralanan araçlar konusunda anlaşılan kira bedeli için kiralayan tarafından bir hizmet faturası kesilecek ve her ay fatura bedelinin tamamı gidere atılabilecektir. Kira faturalarının direkt gider yazılabilmesi vergi avantajı sağlayacaktır. Benzin faturalarının tamamı gider olarak kaydedilecektir.

Kiralamada kesilen aylık kira faturası direkt olarak gider yazılacak, faturanın KDV'si ise müteakip ay ödenecek KDV'den mahsup edilecektir. Otomobil alımında ödenen KDV, indirim konusu yapılamamaktadır. Ancak gider ya da maliyet unsuru olabilir. (KDV K. Md. 30/b). Aracı satın alması durumunda aracın KDV'sini gider konusu yapamayan kiralayan kira ile birlikte ödenen KDV tutarını indirim konusu yapabilecektir.

Nakit akışı : Şirket, kiralama hizmetini tercih ettiği anda, mevcut araçların tamamı satılabilecek ve buradan elde edilen yüklüce miktardaki nakit, işletme

sermayesi içerisinde kullanılarak avantaj elde edilecektir. Neticede toplu para çıkışı yerine toplu bir para kaynağı elde edilecektir.

Kredibilite imkanları : Kira ödemeleri şirket bilançosunda yer almadığı için kredibilite statüsü olumlu etkilenecektir. Aylık ödemeler sabit olacağından bütçede herhangi bir sapma ya da hesaplarda bir aksama olmayacaktır.

İkinci el/devir işlemleri : Araçlar satıldığında satın alan kişilerin araçlarının resmi daireler nezdindeki devir işlemleri süresince taşınacak satış süreci riskler riskleri ortadan kalkacaktır. Satın alınan araç şirket bilançolarında olacağından, 24 ya da 36 ay sonunda satışı gerçekleşirken kesilecek faturada – aslında var olmayan – kâr çıkacağından şirketiniz kazanmadığı bir paranın vergisini ödemek zorunda kalacaktır. Kiralamada ise böyle bir durum söz konusu değildir.

MTV açısından : MTV gideri kira bedelleri içinde maliyet unsuru olarak gider yazılabilecektir. Kiralama firmaları MTV'yi gidere atabilmektedir.

Düzenli bilançolar : Kira bedelleri 3 aylık bilanço döneminde gider olarak gösterilecek ve harcamayı belgelemek kolaylaşacaktır. Kira bedelinin tamamı gider yazılabilecektir. Tüm maliyetleri kiralama firması üstleneceğinden öngörülemeyen sürpriz giderlerden kurtulunacaktır. Uzun dönem araç kiralama sisteminde aylık sabit faturalar ile ödeme yapıldığı için bütçeleme kolaylığı bulunmaktadır.

Faiz, ön peşinat, komisyon masrafları açısından : Araçlar banka kredisi ile alındığında %20-30 oranında bir bedelin, araç peşinatı olarak bağlanması gerekecektir. Araç kiralamada bu para, şirket kasasında kalacağından başka yatırımlarda kullanılabilecektir.

Kiralama ile bankalara ya da finansal kurumlara ödenen faiz bedeli ödenmeyecektir. Bu bedel firma aktifinde kalarak yatırımlarda kullanılabilir, yatırım karı ile kira faturaları ödenecek, ödenen kira bedeli aylık bazda gidere atılarak bir nevi paranın sistemin içerisinde firmada kalması sağlanacaktır.

Stopaj açısından : Araç kiralama sözleşmelerinde ödenen kira bedeli stopaja tabi değildir.

Damga Vergisi açısından : Kiralama sözleşmeleri Damga Vergisi'ne tabi olmakla birlikte bu bedel sözleşmede taraflar arasında bölüşülebilmekte ya da tek tarafın yükümlülüğünde olabilmektedir.

Operasyonel giderler : Araç Kiralama ile araçlara dair oluşabilecek tüm bakım-onarım işlemleri, yasal ve vergisel takipleri egzoz ve fenni muayene takip ve bedelleri, zorunlu trafik sigortaları ve araç kasko sigortaları, gerekli iklimsel ekipman tedariki kiralayan firma tarafından takip edilecek ve masrafları ödenecektir. Kiralayan firmalar bu işlemlerin hem bedelini üstlenmekte hem de operasyonlarını üstlenerek firmaların zaman kazanmasına da yardımcı olmaktadır.

Tablo 4-Araç Kiralama Yöntemi Analizi

	ARAÇ KİRALAMA	ARAÇ KİRALAMA VERGİ KALKANI
GİDERLER		
OTOMOBİL	0 €	0 €
ÖTV	0 €	0 €
KDV	0 €	0 €
FAİZ	0 €	0 €
FİNANSÖR KESİNTİLERİ	0 €	0 €
DEVİR/SATIŞ MASRAFLARI	0 €	0 €
MTV	0 €	0 €
KASKO	0 €	0 €
KASKO KDV	0 €	0 €
TRAFİK SİGORTASI	0 €	0 €
TRAFİK SİGORTASI KDV	0 €	0 €
TAMİR-BAKIM	0 €	0 €
TAMİR-BAKIM KDV	0 €	0 €
EKİPMAN	0 €	0 €
EKİPMAN KDV	0 €	0 €
KİRA GİDERİ	104.400 €	20.880 €
KİRA KDV	18.792 €	18.792 €
GİDERLER TOPLAMI	123.192 €	
GELİRLER		
2. EL SATIŞ GELİRLERİ	0 €	
VERGİSEL AVANTAJLAR	39.672 €	39.672 €
GELİRLER TOPLAMI	39.672 €	
NET MALİYET	83.520 €	

Araç kiralama yönteminde aynı araç için 1.350+KDV Euro tutarında kiralama bedeli ödenmektedir. Tablodaki hesaplama 36 ay için yapılan bir kiralama anlaşmasının rakamlarına göre hesaplanmaktadır. Kira bedeli aylık bazda firmalar tarafından gidere atılabilmektedir. 36 ay sonunda tamamen gidere atılabilen kira bedeli toplam bedeli 57.607 Euro iken, gidere atılması neticesinde ödenmeyen vergi tutarı 9.720 Eur olacaktır. KDV tutarı ise 9.007 Euro'dur ve toplamda vergisel avantaj 18.727 Euro'dur. Kira bedeli toplamı ise KDV dahil 57.607 Euro'dur. Sonuçta araç kiralama ile elde edilen aracın net maliyeti 38.880 Euro'dur ve tüm diğer finansman modelleri arasında en düşük maliyet rakamını vermektedir.

3. BİR YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

Araç kiralama sistemi operasyonel ve finansal bazda yöneticilerin işlerine odaklanma fırsatı sunmakta ve avantajlar sağlamaktadır. Araç kiralamanın yöneticiler açısından tercihini sağlayan etkenler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

Operasyonel avantajlar; Araçların kiralama ile finansmanı sırasında yapılan sözleşmelerde tedarikçiler aracın tüm işletim ve kullanım desteği için hizmet vaadinde bulunan maddeleri imzalamaktadırlar. Araçların tedariki sırasında; aracın seçimi gerçekleştirilecek ve fiyat araştırmaları yapılacaktır. Bu aşamada kiralayan firma farklı markalarla farklı müşterilere hizmet vermektten edindiği deneyim ile müşterinin işi ve ihtiyacına göre araç seçiminde danışmanlık yapacaktır. Satış firmalarının aksine tek marka bağımlılığı olmayan kiralama firmaları objektif bir yaklaşımla firma için araç seçiminde karara yardımcı olacaktır. Seçilen aracın finansı için banka ve kredi kurumları nezdinde başvurular yapılacak ve firma kredi

değerlendirme sürecine girecektir. Bu aşama kredinin onayının beklenmesi için geçecek bir zamanı da beraberinde getirmektedir.

Onaylanan kredi sonrasında aracın ruhsat işlemleri ve teslimat süreci başlayacak ve aracın bandrol ve sigorta takibi gerçekleştirilecektir. Daha aracın tedariki sırasında gerçekleştirilen bunca işlem ve zaman kaybı neticesinde firmalar aracı teslim aldıklarında da vergisel ve sigorta poliçeleri bazında dönem takipleri yapmak zorundadırlar. Araçların düzenli periyodik bakımları gerçekleştirilecek, egzoz muayene dönemleri de takip edilecektir. Mevsimsel bazda araç için gerekli ekipmanlar yine Pazar araştırmaları neticesinde tespit edilecek ve aracın bulunduğu yere transferi gerçekleştirip, gerekiyorsa montajı sağlanacaktır. Tüm bunlar yöneticiler açısından çevrel bir ürün olan araç için gereğinden fazla kaybedilen zaman anlamına gelmektedir.

Araç kiralama sektöründe bu işlemlerin tamamı kiralayan firma tarafından yürütülecektir. Bu açıdan bakıldığında sektör, firmaların temel yetkinliklerine odaklanması için zaman ve sermaye tasarrufu sağlayan bir outsourcing sistemidir. Firmalar için araç tedariki ve kullanımı temel yetkinlikleri destekleyen çevrel bir fonksiyondur. Yöneticiler araçları kiralama ile finanse ettiklerinde avantajlar kısmında yer verilen etkenler neticesinde güçlü bir finansman imkanına ve maliyet tasarrufuna sahip olacaklardır. Ayrıca bu işlemlerin takibi için boş yere personel ikame ettirilmeyecek ve personel de dahil iç kaynakların tamamı işletme içinde yeniden dağıtıma tabi tutularak etkili hale getirilecektir.

Stratejik bir yönetim taktiği olan araç kiralama sayesinde firmalar rekabetçi güç elde edecekler, kiralayan firmanın otomotiv sektöründeki gücü ve tecrübesinden

yararlanabileceklerdir. Araçlar serviste iken geçen zaman, kiralama firmasının gerçekleştirdiği anlaşmalarla elde ettiği öncelik hakkı nedeniyle kısılacaktır.

Kiralama sektörü, hasar ya da uzun süreli bakım süresinde kullanılmayan araçlar yerine muadil bir araç temin etmektedir. Bu da firmaların araçsız kalma ve işlerini aksatma riskini ortadan kaldırmakta ve iş kaybı yaşanmamaktadır.

Satın alınan aracın firma kayıtlarında bulunması, her yıl sigorta, vergi, egzoz emisyonu, kasko vs. gibi işlemlerin ve her gelen bakım, lastik yenileme vs.. faturalarının takibini gerektirir. Bu muhasebede sadece bu işle uğraşan bir personel istihdamına ve gereksiz yoğunluğa sebep olacaktır. Oysa kiralama da her ay araçlar ile ilgili tek fatura gelecek ve takip gerektirmeyecektir.

Satın alınan araçların kullanım süresi yaklaşık 3. yıl sonunda bittiğinde bu araçların nakite çevrilmesi için bir zamana, profesyonel bir desteğe ve titiz bir çalışmaya ihtiyaç olacaktır. Ancak araçların kiralınması durumunda 2. el satış sıkıntısı olmayacaktır.

50.000 km de yeni lastiklerin alımı dahil her şey kiralama firması tarafından yapılmaktadır. Muhasebe ve idari organizasyon iş akışında gerek eleman, gerek zaman olarak avantaj sağlar.

Finansal avantajlar; Kullanılmaz hale gelen ya da modeli yenilenmek istenen araçlar için katlanılacak zaman ve maliyet riskleri de ortadan kalkacaktır. Zira satın alma ile tedariki gerçekleştirilen araçlar için devlet aslında var olmayan bir kar öngörmüş ve bu fiktif karı vergiye tabi tutmuştur. Bu da yönetim için zaman ve para kaybı anlamına gelmektedir.

Araç Kiralama ile Yöneticiler tarafından yapılan bütçeler araçların sürpriz masrafları nedeniyle hedeften sapmayacak, bu konuda sabit bir gider hesabı oluşturulacaktır. Aylık ödemeler sabit olduğu için, öngörülemeyen sürpriz giderlerden kurtulunacak ve kira bedelleri 3 aylık bilanço döneminde gider olarak gösterilecektir.²⁰¹

Kira ödemeleri şirket bilançosunda yer almadığı için firmanın kredi imkanları olumsuz etkilenmeyecektir. Kira bedelleri 3 aylık bilanço döneminde gider olarak gösterileceği için harcamayı belgelemek kolaylaşacaktır. Araç alımı için ayrılacak bütçe üretim, pazarlama vs etkili alanlara kaydırılabilecektir.

4. KİRACI AÇISINDAN ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

Kiracı firmanın bu sistemden elde edeceği en büyük avantaj kiralama faturalarının tamamını ay bazında %100 giderleştirebilme imkanına sahip olmasıdır.²⁰² Kiralanan araçların KDV si kiralayan firma tarafından mahsuplaştırılabilir ve MTV gider olarak yazılabilecektir. Kiralama firmasının elde ettiği bu mahsuplaşma, giderleştirme hakları ve yatırım indiriminde yararlanma imkanı gibi teşvikler neticesinde elde ettiği düşük maliyetler kiralama fiyatlarının da oldukça düşük hesaplanmasına neden olacaktır. Kiralama firmalarının güçlü alımlarının etkisiyle otomobil, servis, sigorta, kredi maliyetleri alanında elde ettikleri ölçek ekonomileri de düşük fiyatlara neden olmaktadır.

Kiracı firma kiralama sayesinde yüklü bir bedelin yatırım tasarrufunu elde edecek ve bu bedeli kendi ana iş faaliyetinde işletebilecektir. Kiralama bedeli

²⁰¹Patrick Gill, a.g.e. sf.23

www.kefonline.co.uk/Assets/Downloads/KEF_072007_LTFocus.pdf

²⁰²http://64.233.183.104/search?q=cache:akUXtE5s_RYJ:www.tacirleryo.com.tr/mali_tablolar.pdf+operasyonel+kiralama&hl=tr&ct=clnk&cd=305&gl=tr&lr=lang_tr|lang_en

geleceğe sair olarak bilançolarda yer alamayacak ve firmaların kredibiliteleri ve bilanço ratingleri olumlu etkilenecektir.

Kiralayan firmalar satın alma ilk yatırım bedelinden ve finansman giderinden tasarruf elde edebileceklerdir. Faturalarla giderler sabitlendiğinden sürpriz değişkenlere imkan tanınmayacak ve bütçe hedeflerinde araç kullanımı kaynaklı sapmalar olmayacaktır.

Kiracı firma yöneticileri araç gibi çevrel bir ürün ve hizmet yerine kendi ana işlerine odaklanma fırsatı elde edecekler ve kaynakları daha etkin kullanabileceklerdir. Kiralayan firmalar tarafından sağlanan hizmet desteği zaman tasarrufu imkanı tanıyacaktır.

Tablo 5-Kiracı Açısından Maliyetler İçin Karşılaştırmalı Tablo

	SATINALMA	FİNANSAL KİRALAMA	ARAÇ KİRALAMA
Zorunlu Trafik Sigortası	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
Tüm Vergiler	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
Kasko Sigortası	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
Periyodik Bakımlar	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
Tamirat ve Öngörülme-yen Giderler	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
Muadil Araç Temini	Yok	Yok	Kiralama firmasına ait
Lastik Değişimleri	Araç sahibine ait	Kiracıya ait	Kiralama firmasına ait
KDV	Direk gider yazılamaz	Direk gider yazılamaz	Direk gider yazılabilir

Tablo 6-Kiracı Açısından Avantajlar İçin Karşılaştırmalı Tablo

	SATINALMA	FİNANSAL KİRALAMA	ARAÇ KİRALAMA
Finansman Avantajı	-	-	+
Maliyetlerin Sabitlemesi	-	-	+
Kredi İmkanlarının Devamlılığı	-	-	+
Nakit Sermayesinin Kullanılabilirliği	-	-	+
KDV Avantajı	+ -	+ -	+
Gelir Vergisi Avantajı	+ -	+ -	+
Bakım Onarım, Vergi, Sigorta Takip vs İş Yükünün Azalması	-	-	+
Ücretsiz Lastik Temini	-	-	+
Araç kullanılamaz hale geldiğinde finans yükünden ve kaskodan tahsilat sıkıntısından kurtulma imkanı	-	-	+
Muadil Araç Temini	-	-	+
2. El Satış Riski	-	-	+
Yol Yardım Hizmetleri	-	-	+

5. KİRALAYAN AÇISINDAN ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

Kiralayan firmalar binek araç alımlarına ve binek araç masraflarına dair KDV bedellerini indirim konusu yapabilmektedir. Kiralama firmaları aktive kayıtlı tüm araçlar için tüm amortisman ayırabilme hakkına sahiptir, kiralama firmalarına kıst amortisman muafiyet imkanı sağlanmıştır.

Kiralama firmaları KDV Kanunu 30/b bendi hükümlerine göre aracın KDV tutarını %18 oranında indirim konusu yapılabilmektedir. Araç satış anında aracın %1 oranında KDV'si ödenerek aracın satışı gerçekleştirilmekteydi. 30.12.2007 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 2007/13033 sayılı Karar'la binek otomobillerin KDV oranı % 1 olarak belirlenmiş, bunların alımında yüklenilen katma değer vergisini indirim hakkı bulunan mükelleflerin, bu araçları tesliminde ise oranın % 18 olması öngörülmüştür. Bu defa 06 Nisan 2008 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 2008/13426 sayılı Karar'ın 2. maddesiyle, Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 30. maddesinin (b) bendine göre binek otomobillerin alımında yüklenilen katma değer vergisini indirim hakkı bulunan mükelleflerin, kiralamak veya çeşitli şekillerde işletmek üzere iktisap ettikleri ve 31.12.2007 tarihi itibarıyla aktiflerinde veya envanterlerinde bulunan binek otomobillerinin iktisap tarihinden itibaren 2 yıl geçtikten sonra teslimine konu olması halinde, bu teslimlerde % 1 katma değer vergisi oranı uygulanması öngörülmüştür.

Diğer firmalar satın aldıkları araçlar konusunda yatırım indirimi imkanından yararlanamazken, kiralama firmaları %40 oranında yatırım indiriminden faydalanabilmektedirler. Kiralama firmaları güçlü ölçek ekonomilerine sahip olacaklardır ve maliyet yönetimleri kolaylaşacaktır. Kiralama firmaları yüklü alımları nedeniyle bakım ve onarım imkanlarını da üstlendiklerinden servis maliyetleri

konusunda güçlü araştırmalar yapacaklardır, burada alternatif ürünlerin ve yan sanayi ürünlerin varlığı firmalar için büyük avantajdır. Bu anlamda tedarikçi sektörlerin yoğun rekabette olması da önemli bir maliyet avantajı sağlayacaktır. Kiralama firmaları birbirlerinden araç temin edebilirler bu durumda komisyon gelirleri elde etme imkanları da mevcuttur. Kiralama firmaları yüksek kar oranları ile çalışmaktadırlar.

Tablo 7- KİRAYA VEREN AÇISINDAN KAR ANALİZİ

KİRALAMA ANALİZİ		
FORD FOCUS TDCI- KİRALAMA ANALİZİ		
Arabanın Maliyeti	Araç Bedeli	10.000 Eur
	ÖTV	3.700 Eur
	Taşıt Kredisi	2.003 Eur
	Satış Kâr	500 Eur
	TOPLAM	16.203 €
Plaka Masrafları	BANDROL	1.857 YTL
	TRAFİK SİGORTASI	474 YTL
	ÖZEL İŞLEM VERGİSİ	14 YTL
	DİĞER	100 YTL
	TOPLAM	1.287 €
Kasko		1.932 €
Bakım Giderleri	Bakım	1.500 Eur
	Lastik	300 Eur
	TOPLAM	1.800 €
Yedek Araç		150 €
TOPLAM MASRAFLAR		21.372 €
KİRA GELİRİ		18.000 €
İKİNCİ EL DEĞERİ		10.705 €
KİRA SÜRESİ		36 Ay
AYLIK KİRA BEDELİ MALİYETİ		296 €
AYLIK KİRA BEDELİ		500 €
AYLIK KÂR		204 €
SÖZLEŞME SONU BEKLENEN KÂR		7.333 €
KÂR MARJI		69%

Tablo 7’de Ford Focus TDCI kiralamaya dair bir çalışma kiraya veren açısından analiz edilmiştir. Kiraya veren araca dair otomobil, vergiler ve faiz giderleri ödemektedir. Aracın operasyonel ve ekipman giderleri de kiralama firması tarafından sağlanmaktadır. Araç bakım ve lastik masrafları toplamda 150.000 km yol yapılacağı esasına göre her 50.000 km de verilecek toplam 3 takım lastik ve her 15.000 kmde bir yapılacak 10 bakım için hesaplanmıştır. Kiralama firması vergisel avantajları ve toplu alımlarından gelen ölçek ekonomileri ile iş neticesinde 36 ay sonunda 7.333 Euro; %69 kar marjı ile kar elde etmektedir.

6. SEKTÖREL TÜKETİCİ PROFİLİ ANALİZİ

Giderleştirme ihtiyacı yüksek olan ve dış kaynak kullanım avantajından da faydalanmak isteyen tüm tüzel kişilikler için araç finansmanında uzun dönem kiralama tercihi kaçınılmazdır. Bu sebeple;

- Özel sektör firmaları
- Dış kaynak kullanım avantajı nedeni ile tüm devlet kurumları
- Elçilikler, vakıflar, dernekler, üniversiteler,
- Turistler, gerçek kişiler

Sektörün hazır müşteri tabanını oluşturmaktadır ve son analizlere göre pazarın hala ancak %20’si doldurulabilmiştir. Pazardaki büyüme beklentileri yurt dışı bankaların ve kiralama firmalarının birleşmelerle iç piyasaya adım atmasına neden olmuştur. Filo kiralama bazında daha çok birebir pazarlama modeliyle sunumlarla ve internet pazarlamasıyla yönlendirilebilen sektör ve araç yönlendirmeleri konusunda henüz bilinçlenmeye çalışan müşteri kitlesi mevcuttur. Sektördeki yeni yapılanma ve tanınma sürecinde birçok firma tekeli rekabet görüntüsü çizmekte ve sözleşmelerle birçok detay farklılaşmaktadır.

7. SEKTÖREL REKABET ANALİZİ

Rekabet teoreminin aksine sadece sektörde hizmet veren diğer firmalar ve ikame sektörler incelenirse tekeli rekabet piyasası ile karşı karşıya kalındığı gözlemlenebilir. Zaten araç tedariki gibi ağır bir sözleşme ve banka sözleşmeleri ağırlığında şartlarla karşılaşan, tanımadığı sektörün oyuncularına karşı güvensizlik tedirginliğinde olan alıcı çoğu zaman fiyatlardan çok firma imajına önem vermektedir. Bu aşamada hizmet/pazarlama sunum personelinin sağladığı güven ilişkisi fazlasıyla öne çıkmaktadır.

Ölçek ekonomilerini hat safhada kullanabilen, uzun vade stratejilerini de hayata geçirerek ciddi finansal avantajlar elde etmiş firmaların varlığına rağmen piyasada mevcut durumda var olan pazarlama yatırımı boşluklarından ciddi şekilde faydalanılabilir. Ayrıca büyük firmaların hizmet desteğinde sağlayamadığı esneklik, yeni ve küçük firmanın dinamizminde çok fazla beğeni toplayacaktır. Sektör devlerinin kapıştığı ve güç gösterisi yaptığı birkaç devlet ihalesinin aksine pazarın ciddi kısmı pazarlamaya elverişli boyutlardadır.

Üretici firmaların araç kiralama pazarına girmeleri durumunda rekabet konusunda teknik bilgi ve maliyetler neticesinde büyük avantajlar elde etmeleri söz konusudur. Özellikle kamyonların ve kapalı ticari araçların kiralanması durumunda üretici firmalar çok daha rekabetçi olabilmektedir. Bu iki Pazar için kiralama firmalarının geriye doğru entegre olmaları için pazara giriş engelleri ve başlangıç maliyetleri çok yüksek iken; üreticiler kolaylıkla ileriye doğru entegre

olabilmektedirler.²⁰³ Araç kiralama pazarında kiralayanlar tarafından pazarda farklılaşma unsurları son derece güçsüzdür.

Dev firmalarca güçlü biçimde paylaşılan pazarda küçük firmaların elinde bulundurdukları pazarlar konusunda birleşmeler söz konusu olacaktır. Böylece firmalar diğer Pazar paylarını da ele geçirmiş olacaklardır.²⁰⁴

Hizmet farklılaşması konusunda sözleşmelerdeki maddeler etkili olmakla birlikte farklılaşma unsurları günden güne firmalar için azalmakta ve artan rekabetle firmalar yakıt dahil kiralama hizmetleri, kiralamanın konaklama ile desteklenmesi gibi hizmet paketleri ile farklılaşmaya çalışmaktadırlar.

8. SEKTÖREL MALİYET KALEMLERİ

Araç kiralama şirketlerince kiraya verilen araçların mali ve idari yönetim sorumluluğu kapsamında muhtemel masraf kalemleri genel olarak aşağıda belirtildiği gibi gerçekleşecektir.

8.1. Araç Alımı

Kiracı açısında katlanılacak en büyük maliyet kalemini aracın kendisi oluşturmaktadır. Bu nedenle araç alımının kiralayan firma tarafından iyi yönetilmesi ve iyi araştırılması gerekmektedir. Otomotiv sektöründe yer alan firmaların araç kiralama sektörüne yönelik uygulamaları ve özel fiyatlama yöntemleri söz konusudur.

²⁰³Datamonitor “Truck Leasing In Germany” Industry Profile May 2004 sf.12
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=5&sid=00ef6f9e-d329-453a-ab4d-104cde2e15e4%40sessionmgr3>

²⁰⁴Datamonitor, Netherlands Van Leasing Industry Profile, sf.8
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=112&sid=e9305521-023a-4e98-a3af-5755a464ef69%40sessionmgr109>

Araç alımı sırasında fiyatları etkileyecek nedenlerden en önemlisi bir seferde sipariş edilecek araç sayısıdır. Alınacak araç sayısı, firmanın daha önceden filosunda bulunan araç sayısı ve projenin büyüklüğüne göre kullanıcının referans bilgisi de otomobil firmasının vereceği indirim oranını etkileyecektir.

Firmalar filo satışlar konusunda farklı stratejiler benimsemişlerdir. Araç kiralama firmaları için araçların ikinci el piyasaları son derece önemlidir ve ikinci el satışı sırasında yüksek değer kaybetmeyecek ve çabuk el değiştirebilecek araçlar kiralama firmaları tarafından öncelikli olarak tercih edilmektedir. Bu anlamda otomotiv firmalarının ikinci el piyasasını da etkileyecek şekilde bir yönetim stratejisi benimsemeleri gereklidir. Tercih edilen bir otomobil üretiminin yanı sıra, fiyatlama konusunda verilecek kararlar da ikinci el pazarını etkileyecektir. Örneğin bazı markalar birinci el satışlarda güçlü filo satışlarda oldukça yüksek oranlarda toplu satış indirimi uygulamakta, birinci el fiyatlarını ise yüksek tutarak bireysel müşterilerin ikinci el pazarında aktif olmalarını sağlamaktadır. Bu da kiralama firmalarının ikinci el pazarında kolayca müşteriler bulmalarına imkan tanıyacaktır.

Araç alımında firmalar tarafından uygulanan stratejilerden bir diğeri de yıllık bazda satışlar konusunda gerçekleştirilen paket anlaşmalardır. Paket anlaşmaları sadece kontratlı kiralama müşteriler için alınan araç sayısını içermekte ve bunların satış firmasına ibrazı gerekmektedir. Yıllık bazda belli bir sayıda anlaşan firmalar, hak kazandıkları indirimden yıl içinde aldıkları tüm araçlardan münferit sayılardan bağımsız olarak kullanabilmektedir.

8.2. Araç Kasko ve Sigortası

Araçlar için zorunlu trafik sigortasının yapılması yükümlülüğü vardır ve aksi takdirde cezaya tabidir. Trafik sigortası bedeli 2007 sonuna kadar bir tarife üzerinden belirlenebilirken artık fiyatları konusunda firmalara serbestlik imkanı tanınmış ve farklı tarifeler söz konusu olmuştur. Zorunlu trafik sigortası kazalarda karşı tarafa verilen hasarların ödemesini sağlamaktadır.

Zorunlu trafik sigortasının kapsamadığı limitler için kasko poliçesi devreye girecektir. Kasko poliçeleri kiralama firmaları tarafından rent a car kasko olarak satın alınmalıdır. Aksi takdirde sigorta şirketleri poliçeyi iptal edebilecek ya da hasar durumunda hasar bedelini ödemeyi reddedebileceklerdir. Rent a car uygulamalı kasko poliçeleri segmentindeki diğer kaskolara göre, firma uygulamalarına göre değişmekle birlikte ortalama %40-%300 aralığında daha pahalı olabilmektedir.

8.3. Servis Tamir ve Bakım

Kiralama sözleşmeleri km sınırlı ve km limiti koyulmamış olarak düzenlenmektedirler. Km sınırı olmayan sözleşmelerde en yüksek km varsayımı ile hesaplamalar yapılmakta ve kiralama fiyatlarına dahil edilmektedir. Ancak yine de kiralama firmaları için servis masrafları son derece yüksek olabilecektir.

Yetkili servisler ile yapılan filo anlaşmaları ödeme vadesi ve tutarı konusunda ciddi avantajlar sağlayabilecektir. Servislerle anlaşma yapılırken müşteriler için de zaman avantajı elde edilebilecektir. Yetkili servislerle işçilik ve yedek parça konusunda indirim anlaşmaları elde edilebilecektir. Yetkili servisler arıza durumlarında araçlar için garanti imkanı sunmaktadır. Kaza veya uzun süren bakım işlemlerinde servisler kiralama firmalarının yükümlülüğü olan muadil araç servisini

sağlayabilmektedir. Ancak garanti imkanlarının vade sınırlı olmaları ve otomotiv firmaları tarafından garanti uygulamalarının kısıtlı olması nedeniyle bu avantajdan yararlanma imkanı sınırlı olabilecektir. Bu anlamda kiralama firmalarının araçlar için garanti getirileri ile yetkili olmayan servislerde işlem gerçekleştirmenin getirileri arasında bir kıyas yapmaları önerilebilir.

Yetkili olmayan, özel servisler yedek parça kullanımı konusunda alternatif ürünlere de yönelebilmektedirler. İşçilik fiyatları ise yetkili servislere oranla çok daha düşük olabilmektedir. Ancak özel servis seçimi konusunda da sözleşmelerle desteklenecek kaliteli hizmete özen gösterilmeli ve seçim konusunda titiz davranılmalıdır. Sigorta firmalarının anlaşmalı olduğu servisler bu konuda tercih sebebi olabilir.

Ürünlerin montaj hattı üretimi etkisiyle orjinal servis parçalarını üreten firmalardan çok daha uygun fiyatlarla parça tedariki gerçekleştirilebilir ve servislerde oldukça büyük maliyet imkanı elde edilebilir. Bu yedek parçalar kiralama firmalarınca satın alınıp servisin kullanımı için teslim edilebilir. Blok muafiyeti yasasının etkisiyle aynı imkan hem yetkili servislerde hem de özel servislerde mevcuttur.

8.4. Lastikler ve Zincirler

Kiralama firmaları belirli km'lerde araçların lastiklerini değiştirme yükümlülüğü üstlenmişlerdir. Toplu halde alınacak lastikler için de yetkili satıcılardan oldukça iyi indirim oranları elde edilebilecektir.

Araçlar ülke çapında farklı şehirlerde olabileceği için lastik satış firmalarından ülke çapında teslimat, montaj desteği talep edilmeli ve anlaşmalar bu

şekilde yapılmalıdır. Doğru ebatta ve iklim koşullarına ve araca uygun lastiklerin seçimi ve zincirlerin ebatları da önemlidir.

8.5. Vergiler

Motorlu Taşıtlar Vergisi : Yılda 2 defa (Ocak /Temmuz aylarında) yatırılması gereken MTV, belirli periyotlarda gerçekleşecek araç muayene ve egzoz muayene harç bedelleri yükümlülüğü vardır.

Özel Tüketim Vergisi : ÖTV Kanunu'na göre binek otomobillerde silindir hacimlerine göre aşağıdaki ÖTV oranları uygulanmaktadır²⁰⁵;

- 0-1600 cm³ arasında olanlar %37;
- 1600-2000 cm³ arasında olanlar %60;
- 2000 cm³'ün üzerinde olanlar %84 oranında ÖTV'ye tabidir.

Kiralama firmaları ÖTV'yi indirim konusu yapabilmektedirler.

Hafif ticari araçlar için ÖTV oranları %4 ve %10'dur.

Katma Değer Vergisi : 3065 sayılı KDV Kanunu'nun 30/b maddesinde, “faaliyetleri kısmen veya tamamen binek otomobillerinin kiralanması veya çeşitli şekillerde işletilmesi olanların bu amaçla kullandıkları hariç olmak üzere, işletmelere ait binek otomobillerinin alış belgelerinde gösterilen KDV'nin mükellefin vergiye tabi işlemleri üzerinden hesaplanan KDV'den indirilemeyeceği” hükmüne bağlanmıştır.²⁰⁶

2007/13033 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile mal ve hizmetlere uygulanacak KDV oranları ve bu oranlara tabi olacak mal ve hizmetler, listeler halinde yeniden düzenlenmiştir. 31.12.2007 tarihinden itibaren yürürlüğe giren bu düzenlemeye göre

²⁰⁵Hayrettin Erdem, “Binek Otomobili ve Panelvan Tipi Araçlarda KDV ve ÖTV Uygulaması” sf.172 Yaklaşım Dergisi, Sayı:173, Mayıs 2007, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş.

²⁰⁶İbid sf.177

araç alım sırasında KDV'yi indirim konusu yapabilen firmaların araç satışı konusunda ödeyecekleri KDV oranı %1'den %18'e çıkartılmıştır.²⁰⁷ Buna göre araç kiralama firmaları satış sırasında araçlar için %18 KDV ödeyeceklerdir. Bu Karar, daha sonra 31.12.2007 tarihinden önce aktifte kayıtlı bulunan ve en az 2 sene satılmayacak araçları kapsamayacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Bu madde uyarınca, araç kiralama firmaları bu amaçla satın aldıkları binek otomobilleri nedeniyle yüklendikleri KDV'yi ilgili dönemde indirim konusu yapabilmektedirler.

Damga Vergisi : 488 sayılı Damga Vergisi Kanunu'nun 1. maddesine göre; yazılıp imzalanmak veya imza yerine geçer bir işaret konmak suretiyle düzenlenen ve herhangi bir hususu ispat veya belli etmek için ibraz edilebilecek olan belgeler ile elektronik imzalar kullanılmak suretiyle manyetik ortamda ve elektronik veri şeklinde oluşturulan belgeler bu kanun kapsamında değerlendirilmektedir.²⁰⁸ Araç kiralama amaçlı yapılan sözleşmeler Damga Vergisine tabidir.

8.6. Finansman Giderleri

Kiralama firmaları oldukça yüksek sayıda araç almakta, bunun için banka ve finansör kuruluşlarından yüklü krediler talep etmektedirler. Bankalar bireysel krediler segmentinde kullandıkları taşıt kredilerinden faiz geliri, dosya masrafları elde etmektedirler. Dosya masrafları ve kredilerin faiz oranları konusunda bankalar

²⁰⁷Abdullah Tolu, "Kullanılmış Binek Otomobil Satışlarında %1 KDV Uygulamasında Son Durum" sf.141

Yaklaşım Dergisi, Sayı:182, Şubat 2008, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş.

²⁰⁸Zekai Özcan, SMMM "Otomobil Alım-Satımı İşletmeleri ile Alıcı Arasında Düzenlenen Sözleşmelerin Damga Vergisi Karşısındaki Durumu" sf.95

Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Ekim 2005, Sayı22

nezdinde indirim konusunda gerçekleştirilecek müzakerelerle kiralama firmaları proje bazlı güçlü indirimler elde edilebilmektedir.

8.7. Genel Yönetim Giderleri

Kiralama firmaları operasyonlarını sürdürmek için genel yönetim giderlerine katlanacaklardır. Maaşlar, hizmet üretim giderleri, yakıt giderleri, tesis ve kira giderleri bunlardandır.

9. KARA GEÇİŞ / KAR MODELİ

Uzun dönem kiralamada esnek kredilere başvurulmaması halinde sektör dönem sonu hizmet işletmesi kar modeline sahiptir. Bu da tüm giderlerin dönem içerisinde alıcı firmaya ödettirilmesi ve dönem sonunda ikinci el bedelinin tamamı ya da belli bir oranı kadar kar edilmesi anlamına gelmektedir.

Filo kiralama firmaları için uzun yıllar boyunca uzun dönem hizmet işletmesi kar modeli ön plana çıkmıştır.

Günlük kiralamada ise 2. el satışlarının kara dönüşmesini beklemeyecek kadar yüksek günlük satış rakamları aylık karlar elde edebilmeye imkan tanımıştır. Ancak günümüzde bayilerin de sektöre dahil olmasıyla, birleşmelerle ve yüksek ölçek ekonomilerinin sağladığı avantajlarla aylık karlar uzun dönem araç kiralamalar için de geçerli olabilmektedir.

Uzun dönem araç kiralama firmaları temelde 2 gelir kalemine sahiptir. Bunlardan ilki aylık kira gelirleri, ikincisi ise araç satış gelirleridir. Bu sisteme göre araç için kredibilitesi gücünde ortalama %10 araç ön peşinatı sağlayan firma geri kalan araç ana parasını, finansman ve operasyon giderlerini aylık bazda maliyet olarak hesaplayarak belli bir kira bedelini fiyat anlaşmasına dahil edecektir. Sonuçta

firma anlaşmada dönem içinde de gelir elde edebilecek şekilde fiyat teklifi verebilecektir. Aylık gelirler bazında tüm giderlerin kira bedeli içinde yer aldığı sistemde araç kiralama firmasına aracın 2. el bedeli net kar olarak kalacaktır.

Fakat firmalar araçları 36 aylık kiralamalar 2. el değer kaybıyla 2. el satışlarını beklemektense, 1 yıl gibi kısa dilimlerde araç bedeli fazla değer kaybetmeden de kar hedefleyebilirler. Zira oldukça hacimli araç alan kiralama firmaları aracı zaten 2. el bedelinden sıfır olarak temin edebilmektedir. Henüz 1 yaşında satacağı aracı da aldığı fiyattan satışa sunacak olan firma için 1 yıl aralığında elde ettiği tüm kiralama gelirleri net kar olacaktır. Uzun dönem araç kiralama hizmeti veren bir firma için araç başına kar analizine Ek-1’de yer verilmiştir. Analize konu Ford Focus TDCI aracın, toplu alımlar neticesinde firma için adet bazına 36.000 YTL anahtar teslim fiyatıyla edinildiği var sayılmıştır. Aracın ÖTV bedeli %37 ve KDV bedeli %18’dir. %18’lik KDV bedeli firmalar için indirim konusudur. Bu da aslında bu bedelin giderler hanesinden düşülebilmesi anlamına gelmektedir. 2008 için motor hacmi grubuna göre senelik 561 YTL olan MTV bedelinin 3 sene içinde her sene %10 artış gösterdiği kabul edilerek hesaplamaya konu edilmiştir. Çarpanı binde 38 olan kasko sigortası için 3 yıllık bedel hesaplanmıştır. Periyodik bakım aralığı 15.000 km olan Ford araçları için senelik 50.000 km’den 3 yılda 150.000 km yapılması kabulüyle 10 bakım için bakım bedeli hesaplanmıştır. Her 50.000 km için temin edilen lastikler müşterinin aracın üzerinde gelen dört mevsim lastiklerle yol alırken 1 takım kış lastiği ile kış yolculuğuna yeterli olacaktır. 195/65/15 ebatındaki iki takım lastik fiyatı da hesaplamalara dahil edilmiştir. İkame araç maliyeti olası kazalar veya arızalar dikkate alınarak günlük kiralama anlaşması üzerinden hesaplanmıştır. Buna göre toplamda 10 günlük ikame araç hizmeti için ödenecek 150

EUR; toplu anlaşma için belirlenmiştir. İkinci el bedeli 31.12.2007 itibariyle satış bedeli KDV'sini %17 olarak ödeyecek kiralama firmaları için bu bedel KDV'siz hali ile hesaplamalara dahil edilmiştir. Netice itibariyle 3 yıl sonunda bir araç kiralama firmasının döviz bazlı gerçekleşmiş olacağı bu kiralama işleminden elde edeceği kar bedeli toplamda 7.333 EUR'dur.

Aynı sistem mevcut durumda birçok günlük araç kiralama firmasının da kar hedefi modeli haline gelmiştir ve kullanım politikalarını bu seyirde belirlemektedirler.

10. KİRAYA VEREN AÇISINDAN SEKTÖREL RİSKLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Mali Belirsizlikler Mali belirsizlikler, finansal krizler, finans sektörü ile desteklenen araç kiralama sektörünü son derece olumsuz etkileyecektir. Faiz oranlarında meydana gelecek yukarı yönlü artışlar ve kur riskleri, kiralama sözleşmelerinin dövizde endeksli yapılması ile asgariye indirilse dahi aşırı artışlarda tahsilat problemlere neden olacaktır. Bu anlamda eğer sektör asgari standartlarla belirlenmez ve gerekli sınırlamalara yer verilmezse kredi geri ödemelerinde yaşanan sıkıntılar neticesinde sektör hem kendi zarar görecektir hem de bankacılık/finans sektörüne önemli ölçüde zarar verebilecektir.

Kiracın Mali Yapısı Mali yapı kadar, kiracının mali yapısı da kiralayan için önemlidir. Bu anlamda iyi analizler yapılarak verilen kiralama kararı, temlikler ve kefiller ile desteklenebilecektir. Kiralama kararı öncesinde kiraya verenin müşteri adayının verileri ile mali analizler gerçekleştirmesi ve kredi kullanacağı bankalardan da destek alarak müşteri istihbaratını gerçekleştirmesi kira tahsilat problemlerini

asgariye indirecektir. Sözleşmede yer alan gecikme faizi ve temerrüt uygulamalarının yanı sıra, tekrarlanması durumunda tüm borcu muaccel hale getirip, araca el koyarak sözleşme feshi gerçekleştiren maddeler de caydırıcı etki bırakmaktadır.

Muadil Araç Tedariki Kiralayan firma sözleşmeli teslim ettiği aracın kaza ve hasarı durumunda ya da uzun süreli bakımlarda müşteriye geçici bir araç teslim etmekle yükümlüdür. Bu kısa ve uzun dönem araç kiralama hizmetini bir arada veren kiralama firmaları için sorun teşkil etmezken, yalnızca uzun dönem kiralama hizmeti sunan firmaları yüklü bir stok maliyeti ile karşı karşıya bırakabilecek bir yükümlülüktür. Rent a car firmaları stok maliyeti riskinden ya da muadil araç temin edememe riskinden kurtulmak için, asistan hizmetini DKK ile temin edip gerekli durumlarda aracı dışardan temin edip kiracı firmanın kullanımına sunabilmektedirler. Asist hizmeti ücretsiz şekilde otomobil satış firmasından, kasko firmasından, araç servis firmasından da elde edilebilmektedir.

Kaza ve Hasar Durumları Kaza durumunda trafik sigortası ve kasko sigortası devreye girdikten sonra bu poliçelerde yer alan limitleri aşan hasarlar için sözleşmelerde kiracı firma ödemekle yükümlü tutulmaktadır. Bu anlamda araç kiralayan firmanın ren a car kapsamlı poliçeler satın alarak, hasar bedelinin sigorta şirketi tarafından reddi riskinin önüne geçmesi gerekmektedir. Limitlerin yüksek belirlenmesi korumayı arttıran etkenlerdendir. Ancak sektör, kiracı firma kullanıcılarının “kiralık” mantığını suistimal derecesindeki yoğun kaza ve hasarları nedeniyle sigorta şirketlerinden oldukça yüksek çarpan katsayıları ile poliçe prim teklifleri alabilmektedir. Hasar/prim dengesizliğindeki artış sigorta şirketlerinin poliçeleri iptal etmelerine ve birçok firmanın araç kiralama firmaları ile çalışmama kararına neden olmuştur. Bu anlamda kiracı firma yöneticileri ile gerçekleştirilecek

işbirliği araçları kullanan çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Gerçekleşen kazaların raporlamaları düzenli şekilde kiracı firma yöneticilerine iletmeli ve gerekli önlemler birlikte alınmalıdır. Ülkemizde başlangıç itibariyle kiralama sektörü, kullanıcılar tarafından bir finansal modelden daha farklı olarak; tüm zarar ve ziyanların kiraya veren firma tarafından karşılanacağı bir sistem olarak algılanmış ve kullanıcı davranışları üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Ancak bu sektörün gerçekte amacının ve finansal faydalarının aktarılması yanı sıra kiracı firma yöneticileri ile işbirliği ve kullanıcı profil raporlamaları hasar/prim dengesizlinin önüne geçecektir. Zira şirketler bazında ele alındığında aynı firmanın öz mülkiyetindeki araçları ile yapılan kazalar, kiralama ile elde edilen araçlarla yapılan kazalara oranla son derece azdır. Meteksan Sistem A.Ş.'nin kiralama ile elde ettiği araçların 2006/2007 dönem kaskoları Koç Allianz Sigorta tarafından iptal edilmiştir, ancak firmanın öz mülkiyetindeki araçlar halen aynı firma tarafından sigortalıdır. Bu anlamda sözleşme maddeleri ile gerçekleştirilen kısıtlamalar da hasar oranını azaltmaya yardımcı olacaktır.

Aracın Pert Olması Kiralanan aracın kaza sonucu kullanılamaz hale gelmesi ve pert olması durumunda da kiraya veren firmanın riskini minimize etmesi için uygun kasko poliçelerini satın alması gerekmektedir. Anahtar teslim poliçeler kaza neticesinde aracın muadilini teslim etmeyi garantilemektedir. Kaza durumunda pert olan aracın kiralama firması tarafından satın alınması ve tamirata da söz konusudur.

Kaskonun Geçersiz Olması Aracın alkollü ya da ehliyetsiz kullanıcılar ve kiralayanın çalışanı olmayan sürücülerce kullanılması sırasında kazası durumunda da kasko poliçelerinin hasar tazmin etme yükümlülükleri ortadan kalkacaktır. Kiraya

veren firma benzer durumları sözleşme ile tamamen kiracı firmanın bilgisine sunmalı ve sorumluluğu devretmelidir.

Aracın veya Aracın Ekipmanlarının Çalınması Aracın veya araca dahil ekipmanların çalınması durumunda, kullanıcının gerekli evrakları teslimi ile sigorta şirketinden kasko kapsamında zayı olan kısım kadar tahsilat yapılacaktır. Hasar veya zayı durumunda önemli olan bir diğere husus ta bu konularda poliçelerde yer verilen muafiyet oranıdır. Muafiyet oranı hasar ya da zayı ödemelerinden yapılacak kesinti oranını ifade etmektedir, ve minimum hatta sıfır olmasına önem gösterilmelidir. Hırsızlık durumunda, teslimat tutanağı ile aracın zimmetlendiğı kullanıcıdan kusursuzluk konusunda ispat yükümlülüğü istenebilecektir. Aracın çalınması durumunda kullanıcının aracın anahtarlarını ve ruhsatını ibraz etmesi istenecektir. Araç otoparkta çalınmış ise, otopark fişinin ibrazı da delil teşkil edecek ve yükümlülük otopark tarafından gerçekleştirilecektir. Bu maddelerin sözleşme ile garantilenmesi kiraya veren için riskleri minimize edecektir.

Aracın Suç Unsuru Fiillere Karışması/Trafik Cezaları Kiralanan aracın suç unsuru olan fiillerde kullanılması ya da trafik, yol geçiş cezalarına maruz kalması durumunda teslimat tutanağında yer alan kiralama dönemleri bir delil teşkil edecek ve kiracı/kiracı firma sorumlu olacaktır.

2. el piyasası Araç kiralama firmalarının karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardandır. Sektörün gelişimi için sağlıklı işleyen derin bir ikinci el piyasasının varlığı şarttır. Araçların kar beklentileri hesaplanırken 2. el satış rakamlarının gerçekçi tahminlerle hesaplamalarda yer alması gerekmektedir. Artan 1. el araç alımı 2. el araç pazarını iyice doyuracak ve fiyatlar daha da azalacaktır.

11. ÜLKEMİZDE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN SIKINTILARI

Araç kiralama sektörü kanuni bir tabanda henüz tanınmamış ve tanımlanmamıştır. Sektörün bu yasal boşlukta kaybı oldukça büyüktür. Zira senelik %300 büyüme kapasitesine rağmen kanuni anlamda hala tanımlanmamış, sınırları belirlenmemiş olan bu sektöre her gün yeni oyuncular dahil olmakta ve bir çoğu kanuni boşluk nedeniyle sektöre zarar verecek fiiller sergilemektedir. 2007 yazı itibari ile Alman Turing kulübü ADAC'ın 5 Akdeniz ülkesinde yaptığı araç kiralama sektörüne dair araştırmanın sonuçları da asgari standartların kanunlarla belirlenmesi gerekliliğini gözler önüne sermiştir.²⁰⁹ Araştırma neticesinde Türkiye'deki seçilen kiralama firmaları 5 Akdeniz ülkesi içerisinde en düşük notu almıştır. Bu anlamda son derece güvensiz ve bakımsız araçlar, problemlı lastik ve ekipmanlar, farklı diller de tercümesi olmayan rent a car sözleşmeleri, dil problemi yaşayan personeller eksi not olarak raporda yerlerini almışlardır. Sektörün gerekli yasal ve mali düzenlerle bir disiplin altına alınması gerekmektedir.

Sektörün yasal tarifi olmaması nedeniyle trafik cezaları konusunda da büyük sıkıntı yaşanmaktadır. Trafik cezalarının plakaya yazılması, köprü-otoyol kaçak geçişlerinde ruhsat sahibine rücu edilmesi, trafiğe çıkarılmış araçların trafik tescil bürolarında aylarca işlenmemesi ve araçların trafik kontrolünde kayıtlarının bulunmaması sebebiyle araç kiralama firmaları ciddi mağduriyetler yaşamaktadır.

19.07.2003 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanıp yürürlüğe giren Karayolları Taşıma Kanunu ticari araçların kiralanması konusunda belirsiz bir ortama neden

²⁰⁹“ADAC'ın Rent a Car Testinde Sınıfta Kaldık”
www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~32897~rsayi~2.htm

olmuştur.²¹⁰ Karayolu ile gerçekleştirilen taşımacılık konusunda düzenlemelere yer veren kanunda oto kiralama işletmecileri, kanunda tanımlanan kişi ya da gruplara dahil edilmemiştir. Kanun da tanımlanmamış olan kiralama firmalarının ticari araçları kiralaması konusu engel teşkil etmekte ve firmaları cezalarla karşı karşıya bırakmaktadır. Ticari araçların taşımacılığı konusunda gerekli olan K1, K2 ve K3 taşıma belgelerinin oto kiralama firmaları tarafından alınması mümkün değildir, finansal kiralama sistemi ile elde edilen araçlar için finansal kiralama firmaları bir yetki yazısı ile müşterilerine taşıma belgesi ve taşıt kartı alma hakkını devretmektedir. Ancak tanımlanmamış olan kiralama firmaları kendi üzerilerine taşıma yetki belgesini alamazken, müşterisinin alması amaçlı yetki kullandırma haklarına da sahip değildir. Bu kanun bir anlamda Türkiye’de ticari sınıf araçların kiralanamaması anlamını içermektedir.

25.02.2004 tarihinde yayımlanan Karayolu Taşıma Yönetmeliği kapsamında araç kiralama firmalarına A3 belgesi alma ve araç başına taşıt kartı bulundurma zorunluluğu konulmuştur.²¹¹ Ancak TOKKDER’in yönetmelikte geçen rent a carlarla ilgili bölümlerin iptali için açmış olduğu davada, Danıştay 10. Dairesi’nin 2004/7100e. Sayılı dosyasında Yürütmenin Durdurulması kararı verilmiştir. Zira A3 belgelerinin alınması rent a car bünyesinde bulunabilecek ticari araç filosu dikkate alındığında oldukça yüklü maliyet anlamına gelmektedir. Limit tarihe kadar yetki belgesini edinmemiş araçlar için de ağır para cezaları hükümleri söz konusudur.

KDV ile ilgili olumlu düzenlemelerin de gerçekleştirilmesi gerekmektedir, masraf indirimi konusunda devlet desteği gereklidir sürücü faydası (Türkiye’de

²¹⁰4925 sayılı KTK

www.kugm.gov.tr/dosyalar/diger/mevzuatlar/kanunlar2.doc

²¹¹Karayolu Taşıma Yönetmeliği

www.tobb.org.tr/tirata/tir/mevzuat/KarayoluTasimaYonetmelik.doc

henüz uygulanmayan, şirket aracından alınan ek avantaj vergisi) önerilerden bir tanesidir.²¹²

Yerel pazardaki araç filo satışlarının organizasyonu ve markaların filo satışlara dair politikaları da son derece önemlidir. Güçlü ve büyüyen filo satış ve uzun dönem filo kiralama pazarı için tutarlı ve güçlü bir mali / yasal ortam önceliklidir. Uluslar arası şirketleri aracılığıyla dış pazarlara ulaşmak ve Pazar potansiyelini genişletmek de sektörün geleceği açısından önemlidir. Uluslar arası kiralama firmaların yerel pazara dahil olması da sektörün genişlemesine ve rekabet neticesinde kalitenin artmasına neden olacaktır. Yerel finansal grupların konuya olan ilgisinin artması ve sektöre dahil olmaları da önemlidir. Otomobil firmalarının servis hizmeti ve güçlü, tutarlı bir bayi ağı oluşturmaları, zamanında yedek parça temini gibi hizmet standartlarını yükseltmeleri önemlidir.²¹³

Güçlü bir ikinci el piyasasının varlığı da sektörün başarısı ve devamı için gereklidir. Kiralama firmalarının iki temel gelir kaleminden en önemlisi olan 2. el satış gelirleri, pazarın durumundan olumsuz etkilenebilecektir.

Yüksek ÖTV vergileri de ülkemizde araç fiyatlarını son derece arttırmakta ve filo büyütme imkanlarını kısıtlamaktadır. 30.12.2007 tarihinde yapılan KDV değişikliği de araç kiralama sektörünü olumsuz etkileyen faktörler arasındadır. Otomobil bayileri satış sırasında %1 KDV avantajı için, birkaç aylık göstermelik kiralama anlaşmaları ile aracı müşterilerine daha ucuz satmakta ve vergi kaybına neden olmaktadır. Yapılan işlem kiralamadan daha öte *hülle satış* niteliğindedir. İşte

²¹²Finansal Kiralama, Factoring ve Finansman Şirketleri
<http://www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=2010>

²¹³Finansal Kiralama, Factoring ve Finansman Şirketleri
<http://www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=2010>

bu tür satışlar neticesinde ayırım yapılmaksızın sadece araç kiralama sektörüne özgü şekilde satışlar sırasında Ödenecek KDV %1'den %18'e yükseltilmiştir. Bu da sektörde fiyatların artmasına ve iş kaybına neden olmuştur. KDV uygulamasının 2 yıldan kısa süre aktifte yer alan araçlar için uygulanması çözüm önerisi Bakanlık nezdinde görüşülmüş ancak sadece Kanun'un yayınlanma tarihine kadar olan araçlar için bu öneri kabul edilmiştir.

12. KİRALAYAN YÖNÜYLE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN VERGİ MEVZUATI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

12.1. Tek Düzen Hesap Planı Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti

Kiralayan firmalar yapılan hizmet sözleşmeleri mukabilinde aylık bazda kira faturası düzenlemektedir. Aylık düzenlenen kira faturaları;

600-Yurtiçi Satışlar Hesabı, bir alt kırılımı olarak

600.01 –Oto Filo Yönetim Hizmet Gelirleri Hesabında izlenebilecektir.

Gelir Tablosunda Brüt Satışlar Bölümünde ilgili faaliyet döneminde işletmenin ana faaliyet konusunu oluşturan mal ve hizmet satışlarından sağlanan gelirin belirtilmesi gerekmektedir.

Brüt Satışların oluşması için ödemenin yapılmış olması koşulu gerekli olmayıp satışların gerçekleşmiş (tahakkuk etmiş) olması yeterlidir.

Ancak muhasebenin dönemsellik ilkesinin tahakkuk esasının önüne geçtiği durumlar, özellikle uzun vadeli dönemler bazında düzenlenmiş sözleşmeler mukabilinde gerçekleşen kiralama işlemlerinde çoğunluk arz etmektedir. Şöyle ki, oto filo kiralama gelirini doğuran muamele eksiksiz olarak tekemmül etse bile, dönemsellik ilkesi gereği olarak oto filo kirası hangi döneme ait ise o dönemin geliri

olarak beyan edilecektir. Yani işleme ait bedelin tahsil edilmiş olması ya da kira faturasının düzenlenmiş olması durumunda dahi, gelecek hesap dönemine ait olan hasılat

380-Gelecek Aylara Ait Gelirler Hs ya da

480-Gelecek Yıllara Ait Gelirler Hs mukabilinde bilançonun pasifinde yer alacaktır.

Oto Filo Kira Gelirleri, Tek Düzen Muhasebe Planı Açısından yukarıda belirtildiği şekliyle muhasebe kayıtlarında takip edilmelidir. Bu konuda dayanak noktası V.U.K'nun 287.maddesidir. V.U.K'nun 287.Maddesinde gelecek hesap dönemlerine ait olarak peşin tahsil olunan hasılat ile cari hesap dönemine ait olup henüz ödenmemiş olan giderler mukayyet değerleri üzerinden pasifleştirilmek suretiyle değerlendirilir." hükmüne yer verilmiştir.

12.2. KDV Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti

3065 Sayılı KDV Kanunu 'nun 30.md/b bendinde "Faaliyetleri kısmen veya tamamen binek otomobillerin kiralanması veya çeşitli şekillerde işletilmesi olanların bu amaçla kullandıkları hariç olmak üzere işletmelere ait binek otomobillerinin alış vesikalarında gösterilen KDV'nin "indirim konusu yapılmaması hükme bağlanmıştır.

İlgili kanun maddesi gereğince, oto filo yönetim hizmeti veren operasyonel oto kiralama şirketleri, aktiflerine kayıtlı olan ve bu amaçla kullanılan binek otomobil alımlarına ilişkin KDV'sini ve binek oto maliyetine dahil edilecek masraf kalemlerinin KDV'sini indirim konusu yapabileceklerdir.

12.3. VUK Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti

213 Sayılı VUK'nun 320.md/2.paragrafında “Faaliyetleri kısmen veya tamamen binek otomobillerinin kiralanması veya çeşitli şekillerde işletilmesi olanların bu amaçla kullandıkları binek otomobilleri hariç olmak üzere, işletmelere ait binek otomobillerinin aktife girdiği hesap dönemi için ay kesri tam ay sayılmak suretiyle kalan ay süresi kadar amortisman ayrılır” hükmü mevcuttur.

Bu madde gereğince, oto filo yönetim hizmeti veren, operasyonel oto kiralama şirketleri, aktiflerine kayıtlı olan ve kiralama hizmetine tahsis edilmiş bulunan binek dahil tüm araçları için tam amortisman ayırabileceklerdir. Diğer bir ifadeyle, kiralama hizmetinde kullanılan şirket aktifine kayıtlı binek otolar için kıst amortisman uygulaması söz konusu değildir.

Araçların yıpranma paylarını uzun vadeli dönemde, yapılan sözleşme dönemlerine bölerek tahsil eden operasyonel oto kiralama şirketleri için amortisman giderleri hizmet giderleri içinde ağırlıklı bir yer tutmaktadır. Tek Düzen Hesap Planı çerçevesinde Amortisman Giderlerinin 740-Hizmet Giderleri Hesabında takip edilmesi gerekmektedir.

Amortisman Gider Yöntemlerinden “Azalan Bakiyeler Yöntemi”nin tercih edilmesi düzenlenen oto kiralama hizmet sözleşmelerinin genelde 3 yıllık dönemi kapsamı nedeniyle oto filo yönetim hizmeti veren işletmelere vergisel yönden avantaj sağlayacaktır. Azalan Bakiyeler Yöntemi, Normal Amortisman Yöntemine kıyasla;aktife giriş tarihini takip eden ilk yıllarda daha yüksek oranda gider yaratma olanağı sağladığından Kurumlar Vergisinde avantaj sağlamaktadır.

Operasyonel Oto Kiralama Şirketlerinin aktifinde yer alan araçların amortisman ve maliyet değerlerinin takibi, 5024 Sayılı “Vergi Usul Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve Kurumlar Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında” Kanunla getirilen enflasyon düzeltme uygulaması nedeniyle, biraz daha özelliği konuma gelmiştir.

Şöyle ki, Azalan Bakiyeler Yönteminin tercih edilmesi durumunda 5024 Sayılı Kanun ile Vergi Usul Kanunu’nun mükerrer 315.maddesinde yapılan değişikliğin dikkate alınması gerekmektedir. VUK’nun mükerrer 315.maddesinde yapılan değişiklik aşağıdaki gibidir.

“Her yıl üzerinden amortisman hesaplanacak değer, evvelce ayrılmış olan amortismanlar toplamının tanzili suretiyle tespit olunacak ve enflasyon düzeltmesi yapılan dönemlerde, üzerinden amortisman ayrılacak değer, amortismana tabii iktisadi kıymetin düzeltilmiş değerinden daha evvel ayrılmış olan amortismanların toplamının taşınmış değerleri indirilmek suretiyle tespit edilecektir.” Bu usulde amortisman süresi normal amortisman nispetlerine göre hesaplanacak ve bu sürenin son yılına devreden bakiye değerini, o yıl içinde tamamen yok edilmesi gerekecektir. Bu usulde uygulanacak amortisman oranı normal amortisman oranının iki katıdır.

Bu yöntemi tercih eden mükellefler, üzerinden amortisman ayrılacak iktisadi kıymetin değerini; amortismanına konu iktisadi kıymetin enflasyon düzeltmesine tabi tutulmuş değerinden daha evvel ayrılmış olan amortismanların toplamının taşınmış değerlerini indirmek suretiyle tespit edeceklerdir.

5228 Sayılı Kanununun 59.maddesiyle de Azalan Bakiyeler usulüyle amortisman ayırmada üst sınır getirilmiş ve her halükarda amortisman oranının %50'yi geçemeyeceği belirtilmiştir.

12.4. Gelir Vergisi Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti

193 Sayılı GVK'nun 19.md/4.bendinde binek otomobil ve benzeri kara taşıtları, yat, kotra, tekne ve benzeri deniz araçları ile uçak ve helikopter gibi hava taşıtlarının işletmenin esas faaliyet konusu ile ilgili olması durumunda yatırım indirimi istisnasından yararlanabileceği hükme bağlanmıştır.

Bu bağlamda şirketin esas faaliyet konusu ile ilgili olmayıp, ancak ihtiyaca bağlı olarak binek oto ikame etmek durumunda olan işletmelerin bu araçları satın almaları durumunda ya da finansal kiralama yoluyla almaları durumunda araçların maliyet bedellerinin %40'nı yatırım indirimi istisnası yoluyla Kurumlar Vergisi matrahından indirme olanağı yoktur. Operasyonel Kiralama ile araçların ikame edilmesi durumunda, sözleşme dönemi boyunca ödenen aylık kira faturaları gider olarak Kurumlar Vergisi Matrahından indirilebilecektir. GVK'da düzenlenmiş olan ve işletmeler için önemli bir vergi teşvik unsuru olan yatırım indirimi istisna uygulaması, binek oto yatırımlarının satın alma ya da finansal kiralama yoluyla gerçekleştirilmesinde uygulanmayacaktır. Bu noktadan bakıldığında operasyonel kiralama yöntemi şirket yatırım maliyetlerine daha olumlu yansımaktadır.

12.5. MTV Kanunu Açısından Oto Filo Yönetim Hizmeti

197 Sayılı MTV Kanununun 14.maddesinde "(I), (III), ve (IV) sayılı tarifelerde yer alan taşıtlardan (Ticarî maksatla kullanılan uçak ve helikopterler ile taşıt kiralama faaliyeti ile uğraşan işletmelerin bu amaçla kiraya verdikleri taşıtlar

hariç) alınan vergi ve cezalar ile gecikme zamları gelir ve kurumlar vergilerinin matrahlarının tespitinde gider olarak kabul edilmez.”hükmüne yer verilmiştir.

(I) Sayılı tarifede otomobil, kaptıkaçtı, arazi taşıtı ve benzerleri, motosikletler;

(III) Sayılı tarifede yat, kotra ve her türlü motorlu özel tekneler;

(IV) Sayılı tarifede Uçak ve helikopterler; yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen kanun maddesinden de açıkça görüldüğü gibi ;(I), (III), (IV) sayılı tarifelerde yer alan araçların operasyonel kiralama yöntemiyle kullanılması yerine satın alınması durumunda ödenecek Motorlu Taşıtlı Vergileri Kanunen Kabul Edilmeyen Gider olarak dikkate alınacaktır.

Operasyonel Kiralamada aylık kira faturaları giderleştirilmektedir. Dolayısıyla MTV Kanunundaki düzenlemeler dikkate alındığında, yukarıda belirtilen araçların satın alınma yerine operasyonel kiralama ile kullanılması daha uygun ve avantajlı olacaktır.

13. KİRACI YÖNÜYLE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN VERGİ MEVZUATI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

13.1. Tek Düzen Hesap Planı Açısından

Her ay kiralayan tarafından kesilen hizmet faturaları, firmanın aracı kullandığı departmana bağlı olarak 7’li grupta yer alan uygun bir gider hesabında tahakkuk ettirilecektir.

Muhasebenin dönemsellik ilkesi gereği, kiralama bedeli sadece bir harcama niteliğinde kalıp gider niteliğine dönüşmediği müddetçe o dönemin gideri olarak

kayıtlanamayacaktır. Yani kiralama hizmetine ait bedelin peşin olarak ödenmiş olması ya da kira faturasının karşı kiralayan firma tarafından düzenlenmiş olması durumunda dahi kiracının gelecek döneme ilişkin bölümü mevcut ise, 180-Gelecek Aylara Ait Giderler Hs ya da 280-Gelecek Yıllara Ait Giderler Hs mukabilinde bilançonun aktifinde yer alacaktır.

13.2. KDV Kanunu Açısından

3065 sayılı KDV Kanunu'nun 30. md/b bendi hükmü ile binek oto alımına ilişkin KDV'lerin indirimi mümkün değildir. İndirim konusu yapılamayan KDV'nin gider ya da maliyet hesaplarına intikal ettirilmesi gerekmektedir.

KDV Kanunu gereğince binek oto alımından doğan KDV, şirketler üzerinde kısmen de olsa yük olarak kalmakta ve indirim konusu yapılamamaktadır. Ancak binek otonun operasyonel kiralama yoluyla ediniminde, aylık bazda düzenlenen kira faturalarında tahakkuk eden KDV indirim konusu yapılabilmektedir.

KDV Kanunu'ndaki düzenlemeler dikkate alındığında binek otolar için kiralama, satın almaktan daha avantajlı bir uygulamadır.

13.3. VUK Açısından

Araçların mülkiyeti kiralayan da olduğu için araçların amortisman tutarlarının hesaplanması ve takibi, enflasyona göre düzeltilmiş değerlerinin hesaplanması ve takibi gibi VUK'da yer alan düzenlemelerin yerine getirilmesi noktasında kiracı firmaların yerine getirmeleri gereken bir yükümlülükleri yoktur.

Araçlar fiilen kullanılmakta ancak şirket aktifinde yer almamaktadır. Buna bağlı olarak da VUK'nun 313. maddesinde yer alan amortisman ayırma koşulları da gerçekleşmemektedir.

Aracın tamir, bakım, sigorta gibi değişken masrafları da Kurumlar Vergisi matrahından düşülebilmektedir. Bu giderler aynı zamanda kiralama ile sabitlenebilecektir.

13.4. GVK Açısından

193 sayılı GVK'nun 19. md/4. bendinde binek otomobil ve benzeri kara taşıtları, yat, kotra, tekne ve benzeri deniz araçları ile uçak ve helikopter gibi hava taşıtlarının işletmesinin esas faaliyet konusu ile ilgili olması durumunda yatırım indirimi istisnasından yararlanabileceği hükme bağlanmıştır. GVK'da düzenlenmiş olan ve işletmeler için önemli bir vergi teşvik unsuru olan yatırım indirimi istisna uygulaması, binek oto yatırımlarının satın alma ya da finansal kiralama yoluyla gerçekleştirilmesinde uygulanmayacaktır.

Sözleşme dönemi boyunca ödenen aylık kira faturaları gider olarak Kurumlar Vergisi matrahından indirilebilecektir.

13.5. MTV Kanunu Açısından

Kanunda yer alan araçların kiralanması yerine satın alınması durumunda ödenecek MTV kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacaktır.²¹⁴

14. OTOMOBİL BAYİİ FİRMALARI VE KİRALAMA SEKTÖRÜ

Yetkili satıcıların Pazar denemeleri ile ilgili en farklı uygulamalar mevcuttur. Çelik Oto Motors distribütörlük bazında bir filo kiralama departmanı kurarak araç kiralama hizmetini kendi bünyesinde sunarken, aynı zamanda bazı araç kiralama firmalarına günlük kiralama yapması amacıyla alt kiralama hizmeti sunmaktadır.

²¹⁴Banu Yalvaç, "Operasyonel Oto Filo Kiralama Sisteminin Vergi Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi" sf.66,74
Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:15, Mart 2005

Diğer firmalar ise bu araçları günlük kiralamada değerlendirip, Çelik Oto'dan uzun dönem araç kiralama hizmeti almaktadır.

Distribütörler bazında benzeri bir uygulama da WV-Doğuş Oto işbirliğinde gerçekleştirilmiştir. VDF finans fonu bir çok araç markası için kredi imkanları sağlayan bir kurumken bu araçlar da aynı zamanda firmalara uzun dönem araç kiralama seçenekleri sunan bir filo kiralama firması haline gelmiştir.

BMW Borusan Oto ve Mercedes Mengerler distribütörlüğü de sektörde araç kiralama konusunda uzun dönem sözleşmelerle hizmet vermektedir.

Koç Holding yetkinliğindeki Ford ve Fiat distribütörlüğü ise gruba bağlı iki rent a car firması olan Avis ve Budget rent a car aracılığı ile pazara hizmet vermektedir. 1974 yılında Avis'in 2006 yılı itibariyle Budget'in lisansiyasını alan Koç Holding daha az km yapmış ya da sıfır araçlarını Avis'te değerlendirmekte ve km yorgun eski model araçlarını ise Budget üzerinden daha ekonomik fiyatlarla pazara sunmaktadır.

Elbette otomobil satışı yaparken rent a car sektörüne adım atanlar sadece distribütörler ile sınırlı değildir. Günümüzde birçok araç satış bayisi de sektörde yerini bulma arayışı içerisinde dirler. Bunlardan bir kaçı aşağıdaki gibidir:

Opel – Gerçek Rent a Car

Opel – Gedizler Rent a Car

Ford – Otokoç - Turmobil Filo Kiralama

Ford – AKS Rent a Car

Fiat – Kartaş Oto Kiralama

Renault – Çetaş Oto Kiralama

Renault/Hyundai – Neziroğlu Araç Kiralama

Renault – Bağatlılar otomotiv

Toyota –Derindere

BMW – Borusan Kiralama

Mercedes-Benz – Mengerler Kiralama

Otomobil bayilerini rent a car firmalarını sahip olduğu cazip avantajlar kadar etkileyen birçok sebep her geçen gün daha fazlasının sektörle buluşmasına neden olmaktadır. Filo kiralama modelinin alternatif araç finansman modelleri arasında en cazip olanı haline gelmeye başladığından beri otomobil firmalarının ana müşterileri rent a car firmaları olmaya başlamıştır. Ancak zaman içerisinde artan rekabet rent a car firmalarının maliyet indirimi arayışları nedeniyle, artık daha fazla araç alabilir yetkinliğe de ulaşmaları neticesinde bir çok bayiinin çoğu zaman prim alamayacak şekilde devreden çıkartılmasına ya da daha az primler elde etmelerine neden olmuştur. Rent a car firmaları daha çok distribütör ana yetkilileri ile anlaşmalar yaparak bayilere neredeyse hiç kar bırakmayacak şekilde araç tedarik etmeye başlamışlardır. İşte bu dev araç kiralama pazarında araç satış pastası iyice daralan otomobil bayileri çareyi pazarda kendileri kiralık müşteriler bularak pazara adım atmakta aramaktadırlar.

Araç satışından oldukça yüklü KDV sonuçları elde eden ve indirim konusu yapabileceği kalem sayısı da dar olan otomotiv firmaları için araç kiralama sektörünün KDV indirimi avantajı oldukça önemlidir.

Bir firma kurup satış + kiralama yaparak yıllık satış hacmini de arttıran bayiler aynı zamanda yurt dışından / yurt içi ana distribtrden aldıkları satış primini de oldukça arttırmaktadırlar.

Zaten kurulu bir servis sisteminde kendi kendisine araç satışı yapan bayi aynı zamanda servisinde müşteri beklemektense kendi sisteminin iç müşterisini araç kiralama sistemi ile garantilemektedir.

Satıştaki %1 KDV pozisyonu da büyük avantajken oldukça kar ettiği bu ikinci el araçlar da ikinci el havuzundan primlendirilmekte ve ekstra gelirler elde edebilmektedirler. Ancak satıştaki KDV avantajı artık kiralama firmaları için mevcut değildir.

Doğru hacimlere ulaşma şartıyla bayilerin araç alımlarındaki avantajlı pozisyonları da kar rakamlarına olumlu olarak yansıyacaktır. Zaten var olan bir işletme üzerine değişken maliyetlere ufak katkılarla yepyeni bir araç kiralama sistemi kurulabilmektedir.

15. BANKACI RENT A CARLAR

Pazar büyüme beklentileri ve mevcut talebin yoğunluğu yanı sıra yurt dışı bankalarının iç piyasadaki araç kiralama firmaları ile olan birleşmeleri yerel finansal grupların da konuya ilgisini arttırmıştır. Araç kiralama firmalarını bireysel kredilerle destekleyen bankalar, sektörün yapısal avantajlarını fark ederek kiralama firmalarıyla işbirliklerine ve birleşmelere başlamışlardır.

TEB Bankası Arval Fleet Management ile işbirliği yaparak ülkemizde araç kiralama sektörüne hizmet vermeye başlamıştır. Garanti Bankası hiçbir araç kiralama firması ile işbirliği yapmadan birebir Garantili Filo Hizmetlerini devreye sokmuştur. İş Bankası Flap Tour/Beyaz Filo Kiralama ile anlaşmaya varmış ve ortaklık neticesinde sektöre hizmet vermeye başlamıştır.

İntercity ise yurt dışı bankalardan oluşan ortaklarının yanı sıra, gerçekleştirdiği bu birleşmelere ek olarak Denizbank ile ortak bir projeyi hayata

geçirmiştir. “Hazır Filo” adı altında sunulan filo hizmeti Denizbank Şubelerinden müşterilere ulaştırılmıştır.

16. TOKKDER – TÜM OTO KİRALAMA KURULUŞLARI DERNEĞİ

TOKKDER, araç kiralama sektöründe yer alan firmaların bir çatı altında birleşerek sektörel gelişimin yönünü belirlemek ve sıkıntılara çözüm bulmak amacıyla 1997 yılında kurulmuştur. TOKKDER sektörün bilinirliğini arttırmaya yönelik çalışmaları ve devlet iletişimi yüksek olan bir mesleki örgüttür. Dernek OYDER, OSD ve ODD yönetim kurulu başkanları ile birlikte bir araya gelerek araç kiralama sektörünün yasal bir düzenleme ile disiplin altına alınmasını ve sorunların giderilmesini hedeflemektedir. TOKKDER yurt içinden gelen bilgi talebini karşıladığı gibi aynı zamanda yurt dışından yatırımcıların, mesleki örgütlerin, aracı kurumların bilgi aldığı bir kurum haline gelmiştir.

Dernek şu ana kadar yasal bir alanda tanınma çabalarının yanı sıra Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği ile görüşmeler neticesinde sektöre özgü, günlük ve uzun dönem kiralama detayları anlatılarak farklı kasko ürünlerinin oluşturulması adına çabalar yürütmektedir.

30.12.2007 tarihinde KDV Kanunu’nda yapılan değişiklik neticesinde araç kiralama firmalarının araç satışları sırasında %1’lik KDV yerine %18 oranında KDV ödemesi kararı için TOKKDER ve işbirliği içinde olduğu derneklerce hazırlanan raporla yaşanan sıkıntı özetlenmiş ve Bakanlık nezdinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Netice olarak 31.12.2007 tarihine kadar aktifte bulunan ve en az 2 yıl satılmamış olan araçlar için KDV uygulaması %1 olarak uygulanması kararı çıkmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE ve DÜNYA'DA ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

1.DÜNYADA ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

1.1. Almanya'da Araç Kiralama Sektörü

Faaliyet kiralaması pazarı Almanya'da sağlıklı şekilde büyümektedir. Bununla birlikte kiralama firmaları yakıt yönetimi gibi gelişmiş servislerle rekabet edebilmektedir, pazarda güçlü farklılaştırma kesinlikle zordur. Bu faktörler pazarı yeni katılımcılar için cazip kılmaktadır. Almanya araç kiralama pazarı makul derecede büyük oyunculara sahiptir. Firmalar servis sunumunda güçlü şekilde farklılaşmamaktadırlar.

Otomobil Kiralama : Almanya araç kiralama pazarı ciro hacmi olarak, Almanya Avrupa kiralama pazarının %14,7'sini oluşturmaktadır. Adetsel anlamda Almanya araç pazarının en büyük segmenti %54,2 lik pazar payı ile satın alma olmuştur. İkinci araç edinim yöntemi %31,9 ile finansal kiralama ve sonuncusu %13,9 ile faaliyet kiralamasıdır.²¹⁵

Son zamanlarda zayıf ekonomi Alman araç kiralama pazarını etkilemiştir. Firmalar araçlar için olan bütçelerini kısmışlar ve daha küçük ve ekonomik araçlara talep göstermişlerdir. 2001 de sektörde belli sayıda iflaslar olmuştur, bu da ana şekilde daha küçük operasyonları etkilemiştir. 2001 yılında azalan talepler neticesinde iflas eden araç kiralama firmaları olmuştur.

²¹⁵Datamonitor, Car Leasing In Germany-Industry Profile
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=5&sid=d5a335af-f049-476c-8075-9c735c397136%40sessionmgr109>

Almanya pazarının büyüme öngörülleri azalan oranlarda devam etse de AB ülkelerinin öngörüllerinin üzerinde kalmaktadır. Bugüne kadar kiralama kontratlarındaki ciro hacminden hesaplanan en güçlü büyüme 2000'deki pazarın %18,5'lik artışıdır. Mevcut araç sayısı yaklaşık 6,6 trilyon adettir. En büyük firmalar ABN AMRO Holding N.V., Volkswagen Leasing AG ve Sixt AG'dir.

Kamyon Kiralama : Bu sektörde kiralayanlar az sayıda üreticiler ve çoğunlukla uluslar arası firmalar olduğundan alıcının gücü bu pazarda düşüktür.²¹⁶ Alman kamyon kiralaması pazarı olgundur. 10 yılın başından beri yıldan yılda düzenli artan bir artış oranı sergilemiştir ancak devamında yavaşça ilerleyen bir azalma öngörülmektedir.

Alman kamyon kiralama pazarı 2006'da toplam 622,8 milyon dolarlık bir gelir elde etmiştir, bu 2002-2006 periyodu için 4,3% yıllık bileşik büyüme oranı demektir. İngiltere ve Fransa pazarları aynı periyotta 5,3% ve 4,1% büyümüşler ve 2006'da sırayla \$1,580.7 milyon ve \$1,804.5 milyon değerlere ulaşmışlardır. Pazar tüketim hacmi 2002 ile 2006 arasında %3,7 yıllık bileşik büyüme hacmi ile, 25,8 bin ünitelik bir toplam sayıya ulaşmıştır.

Pazar hacminin 2011 sonu ile 28,8 bin ünite hacme ulaşması beklenmektedir, bu 2006-2011 periyodunda yıllık bileşik 2,3%lük bir büyüme oranı demektir. Almanya kamyon kiralama pazarı mevcut durumda Avrupa'nın toplam pazarının toplam değerinin %6,7'lik kısmını oluşturmaktadır. Avrupa ekonomik birliğinin en büyük üçü; Almanya, Fransa ve İngiltere'dir, Almanya diğer ikisine göre Avrupa pazarından en az hisse alandır. Fransa Avrupa pazarının %19,4 ve İngiltere %17 sini

²¹⁶Datamonitor-"Truck Leasing In Germany" Industry Profile May 2004 sf.12
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=5&sid=00ef6f9e-d329-453a-ab4d-104cde2e15e4%40sessionmgr3>

almaktadır. Almanya Avrupa Kamyon kiralama pazarınının 6.7% sini oluşturmaktadır Avrupa'daki payının 2011'de %6,1'e düşeceği tahmin edilmektedir.

Pazarın performans öngörüsü, 2006-2011 periyodunda yıllık bileşik bazda %3,4 yavaşlamasıdır, ve pazarın değerinin 2011 sonunda 735,6 milyon dolarlık bir değere ulaşmasıdır. Nispeten, İngiltere ve Fransa pazarları yıllık büyüme bazda %3,9 ve %4,2 sırasıyla aynı dönemde 2011 sonunda 1916,5 milyon dolar ve 2.217,7 milyon dolarlık hacme ulaşmaları öngörülmüştür. Rekabet kamyon kiralama pazarında makul derecededir. Iveco N.V., Deutsche Sparkassen Leasing AG & Co. KG, Mercedes-Benz Charterway kamyon kiralanması konusunda lider firmalardır.

Kapalı ticari araç kiralama : Alman kapalı ticari araç kiralama pazarı 2001de %9,6 büyüyerek \$452 milyonluk bir değere ulaşmıştır. Alman kapalı ticari araç kiralama pazarı 2001de %9,5 büyüyerek 48.400 araçlık bir hacme ulaşmıştır.

1,8 ila 3,5 ton arasındaki kapalı ticari araçlar Almanya kapalı ticari araç kiralama pazarının en büyüğüdür, pazar değerinin %77,8'ini sunmaktadır. 1,8 tona kadar olan kapalı ticari araçlar %22,2 oran ile Almanya kiralama pazarının en düşük payını almaktadır.

Hacimsel bazda yıllık bileşik büyüme oranı %9,5'dur. En güçlü büyüme hacimsel bazda 2000'de gerçekleşen %10,9'dur. Araç sayısı konusunda yıllık bileşik büyüme oranı 12.2%'dir ve en güçlü büyüme 1998 de 16.1% şeklinde gerçekleşmiştir.²¹⁷

VAG Lease ve Mercedes-Benz %22,2 / Mercedes Benz CharterWay kapalı ticari araç ve kamyon pazarlarının önemli oyuncularındır, aynı zamanda Ford Bank da

²¹⁷Datamonitor – Germany Van Leasing Industry Index
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=7&sid=dba0d4c7-514d-4237-9ed4-4985816624f1%40sessionmgr8>

kapalı ticari araçlar konusunda pazardan önemli pay almaktadır. Opel de bu pazarda ürünlerin iş genişleterek pazardaki payını genişletmek istemektedir.

Tüm hizmetler dahil araç kiralama segmentindeki en büyük oyuncular ALD, Lease Plan, GE Capital Fleet Services, LHS, Deutsche Auto Leasing, Sixt ve Maske'dir. Whilst Maske full servis ticari araçlar kiralınmasında bir uzmandır, diğer oyuncuları genellikle kendi temel araç kiralama filoları boyunca kiralama yaparlar.²¹⁸

1.2. Hollanda'da Araç Kiralama Sektörü

Otomobil kiralama : Hollanda'da uzun dönem araç kiralama tüm araç edinim yöntemleri arasında en yüksek paya sahip olanıdır. Araç kiralama, tüm pazarın %59'unu oluşturmaktadır. Aracın satın alınması pazarın %38,2'sini ve finansal kiralama yoluyla edinim ise %2,8'ini oluşturmaktadır. Avrupa'daki Hollanda araç kiralama pazarının oluşturduğu pay ise %9'dur.²¹⁹

Pazardaki yoğunluk nedeniyle sektöre yeni katılımcıların dahil olma şansını azaltmaktadır. İnternetin kullanımının pazardaki rekabet payını etkileyeceği öngörülmektedir. Hollanda pazarındaki Pazar hacmi bazında en güçlü büyüme 1999 yılında gerçekleşmiş ve Pazar %11,3 oranında büyümüştür.

Pazarın en büyük oyuncuları Athlon, Lease Plan, Fleet Synergy International, Top Lease ve Auto Lease'dir. Hollanda araç kiralama pazarında rekabet son derece yoğundur.

²¹⁸Datamonitor – Germany Van Leasing Industry Index
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=7&sid=dba0d4c7-514d-4237-9ed4-4985816624f1%40sessionmgr8>

²¹⁹Datamonitor, Car Leasing In The Netherlands, Industry Profile
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=3&sid=bf0f5802-0065-4049-9f32-ef4925ed48b3%40sessionmgr104>

Kamyon kiralama : Hollanda araç kiralama pazarı Avrupa pazarının üçüncü sırasın da yer almaktadır. Sektörün devi ABN Ambro'nun bir birimi olan Lease Plan'dır. Firmanın 1,1 milyon üzerinde hizmet sunduğu araç bulunmaktadır. Runoto firmanın ikinci en büyük araç kiralama firmasıdır ve üçüncüsü de De Lage Landen Autolease'dır. Kamyon kiralama Hollanda'da başlayıp tüm dünyaya yayılan bir kiralama modelidir. Kamyon kiralamada en güçlü hacimsel büyüme 1999 yılındaki %9,1 olmuştur.

Kapalı ticari araç kiralama : Kapalı ticari araçların kiralınması konusunda minimum 2 yıl gibi bir süre belirlenmiştir. 1,8 ila 3,5 ton arasındaki kapalı ticari araçlar Hollanda kapalı ticari araç kiralama pazarının %78,1'lik payı ile en büyük segmentini oluşturmaktadır. 2006'da toplam Pazar gelirler hacminin 695 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir, yıllık bileşik büyüme beklentisi %2,3'tür. Pazarda üreticiler ile kiralama firmaları arasında internetin kullanımı ile daha da artan bir rekabet görülmektedir. Ağır kapalı ticari araçların Pazar yüzdesi hafiflere oranla yaklaşık 4 kat daha büyüktür. Kapalı ticari araç kiralama konusunda Pazar liderleri Lease Plan, GE Capital Fleet Services, Overlease and Interleasing'dir. Avrupa lideri olan Lease Plan merkezinin Hollanda olması avantajını bu ülkedeki etkinliğinde kullanmaktadır. Pazara genel anlamda bu dört firma etkin şekilde hizmet vermektedir.

2. DÜNYANIN EN BÜYÜK KİRALAMA FİRMALARI

2.1. ABN AMRO Holding N.V.-Lease Plan

ABN AMRO, ABN AMRO Bank'ın holding firmasıdır. 1992 yılında Lease Holding'i bünyesine katan ABN, Lease Plan ile sektörde kiralama hizmeti

vermektedir. 5 kıtadan 27 ortağının etkisiyle gelen dünya çapında tanınırlık ve statü neticesinde, dünya çapında 1,3 milyon araç yönetilmektedir ve sadece Fransa'da firma 7.000 müşteriye sahiptir. ABN AMRO merkezi Hollanda, Amsterdam'dadır. Lease plan uzun dönem araç kiralama konusunda Avrupa lideridir.²²⁰

Volkswagen Financial Services AG, vdf Holding bünyesindeki %51'lik hissesini 11 Mayıs 2007 tarihinde LeasePlan Holding NV'ye devretmiştir. Bu hisse devri ile birlikte Avrupa'nın en büyük dünyanın uzun dönemli araç kiralama şirketi LeasePlan Holding N.V ve %49 Doğu Otomotiv ortaklığında LeasePlan Türkiye kurulmuştur.²²¹ Türkiye'deki Pazar payı 2007 sonu itibariyle 6.350 araçla %13'tür.

2.2. Volkswagen Leasing AG

Volkswagen Leasing AG, Volkswagen grubun ürünlerin satışlarını geliştirmek için 1994'te kurulmuştur. Sadece 2000 yılında 267.000 yeni kontrat gerçekleştirerek en güçlü büyümesini sergilemiştir. VW, Audi, Seat ve Skoda'ya odaklanan VAG, uluslar arası kiralama hizmeti sunmaktadır. Volkswagen Leasing AG Türkiye'de araç kiralama konusunda hizmet vermemektedir. VW ana distribütörü olan Doğu Otomotiv tarafından kurulan VDF Kiralama ise Lease Plan ile ortaklık gerçekleştirmiştir.²²²

2.3. Sixt AG

Sixt Almanya'nın %30 Pazar payı ile lider kiralama servislerindedir. Sixt sadece 400'ü Almanya'da olmak üzere toplamda Avrupa'da 1.400 lokasyona

²²⁰Datamonitor, Netherlands Van Leasing Industry Profile, sf.5
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=112&sid=e9305521-023a-4e98-a3af-5755a464ef69%40sessionmgr109>

²²¹ <http://www.leaseplan.com.tr/hakkimizda.html>

²²²1 Mart 2008, "Pazar hızlı Büyüyor, Yeni Yabancılar Yolda"
http://64.233.183.104/search?q=cache:APd87Tl4icJ:www.capital.com.tr/haber.aspx%3FHBR_KOD%3D4699+volkswagen+leasing&hl=tr&ct=clnk&cd=9&gl=tr&lr=lang_tr

sahiptir. Firma aynı zamanda Fransa, UK, Yeni Zelanda, olmak üzere dünya çapında lokasyonlara sahiptir. Merkezi Almanya, Pullach'dadır.

Sixt, Almanya'da Sixt Leasing AG adı altında faaliyet göstermektedir. Şubat 2000 de e-Sixt AG kurulmuştur, Sixt grup için online değişimi koordine etmektedir. Kısa dönem kiralama, uzun dönem kiralama ve kullanılmış araç satışları e-Sixt AG tarafından koordine edilmektedir. Sixt Leasing AG 2002 yılında önceki yıla oranla %4,3 artışla 49.000 sözleşmeye yükselerek başarılı bir yıl geçirmiştir.

3.TÜRKİYE'DE ARAÇ KİRALAMA SEKTÖRÜ

3.1.Sektörel Gelişim

Türkiye'de araç kiralama sektörünün gelişimi 2000'li yıllarla ivme kazanmıştır. 2000'li yılların öncesinde ülkemizde ağırlıklı bazda günlük kiralama işlemleri gerçekleştirilirken, vergisel avantajları nedeniyle uzun dönem kiralama firmalar tarafından en çok tercih edilen araç finansman modeli haline gelmeye başlamıştır. Bu aşamada firmalar araç alımlarını arttırarak, model kullanımlarını daha esnek hale getirmiştir. Bu ise sektörel etki sonucu daha fazla aracın satın alınması, yansıma etkisiyle bankacılık ve kiralama sektörüne, sigorta sektörüne, araç servis işlemleri sektörüne, yedek parça sektörüne olan talebin artması anlamına gelmektedir.

Türkiye'de araç kiralama sektörüne dair veriler sektörel hacmin %90'ını oluşturan TOKKDER²²³ desteği ile derneğe üye firmalar tarafından elde edilen bilgiler kullanılarak tablolara dökülmüşlerdir. Tablodaki 2008 yılı verileri ilk üç aya ait bilgileri içermektedir.

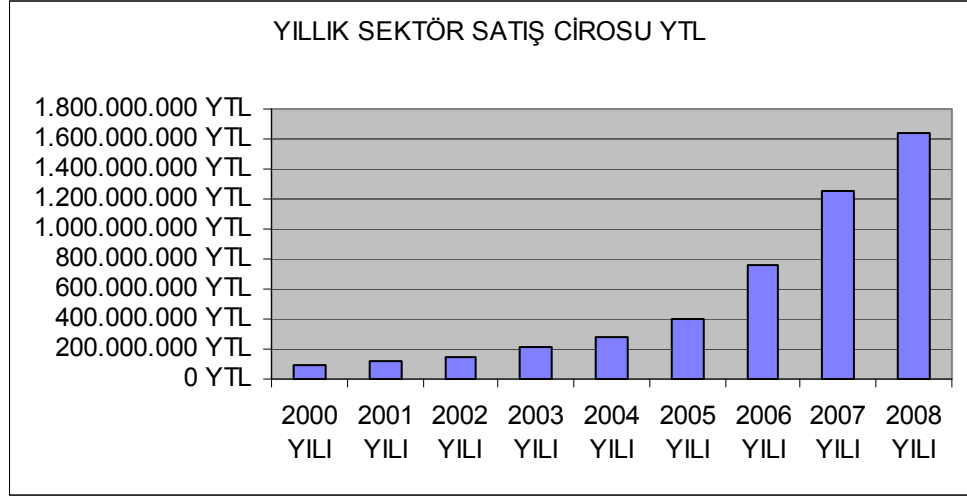
²²³ Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği

Tablo-8 Sektörel Değer Tablosu

	YILLIK SEKTÖR SATIŞ CİROSU YTL	UUN DÖNEM YILLIK SATIŞ CİROSU	KISA DÖNEM YILLIK SATIŞ CİROSU	YILLIK UZUN DÖNEM SÖZLEŞME SAYISI
2000	92.988.930 YTL	60.442.804 YTL	32.546.125 YTL	3.850
2001	120.885.609 YTL	78.575.646 YTL	42.309.963 YTL	6.490
2002	148.782.288 YTL	96.708.487 YTL	52.073.801 YTL	10.080
2003	213.874.539 YTL	139.018.450 YTL	74.856.089 YTL	10.120
2004	278.966.790 YTL	181.328.413 YTL	97.638.376 YTL	10.235
2005	399.852.399 YTL	259.904.059 YTL	139.948.339 YTL	11.263
2006	762.509.225 YTL	495.630.996 YTL	266.878.229 YTL	12.399
2007	1.260.000.000 YTL	819.000.000 YTL	441.000.000 YTL	13.798
2008	1.638.000.000 YTL	1.064.700.000 YTL	573.300.000 YTL	17.504

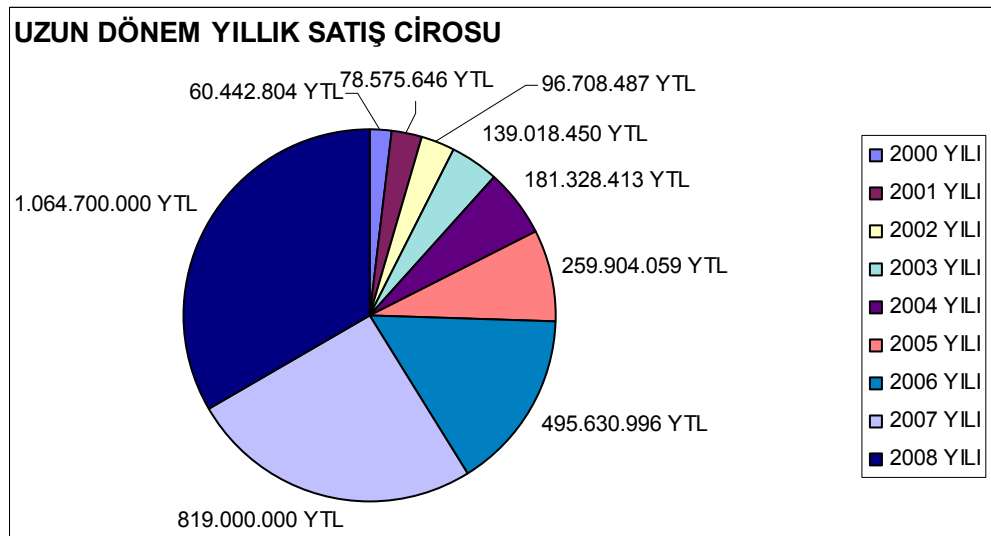
Tablo 8’de kiralama sektörüne olan talebi göstermek adına sektörün toplam satış cirolarına yıllar bazında yer verilmiştir. Tabloda sektörel satış ciroları toplamı sektörel değer olarak adlandırılmıştır. Tabloya göre sözleşme sayısının ve toplamda elde edilen kiralama gelirlerinin yıllar bazında 2000’den itibaren yaşadığı büyük artış görülmektedir.

Grafik -1 Yıllık Değer Grafiği



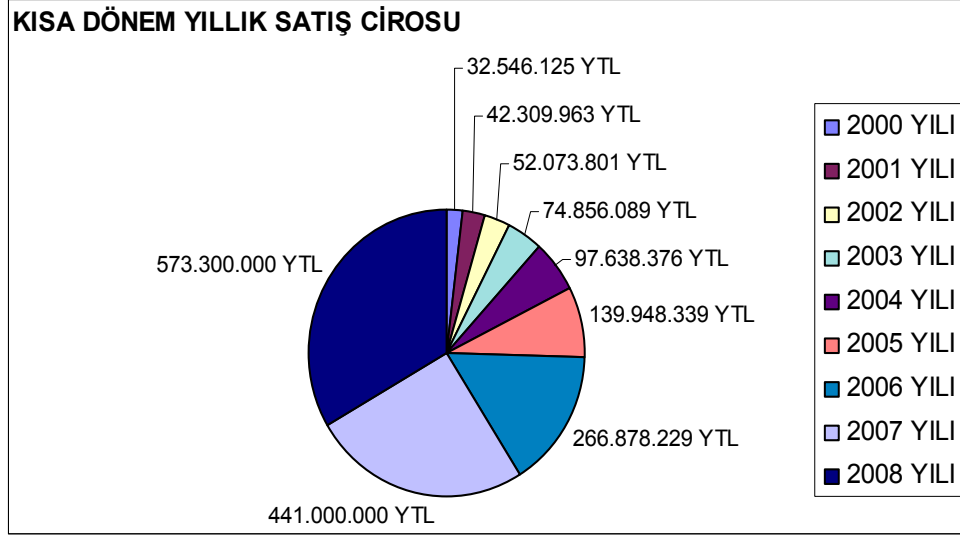
Yıllık satış ciro toplamının gösterildiği yıllık değer grafiğinde toplam talebin 2005 yılı itibariyle hızlanarak arttığı görülmektedir. Buna göre sektörün 2010 yılı değer öngörüsü 2.200.000.000 YTL'dir. Bu artışa yurt dışından gelen yoğun birleşme talepleri ve sektöre olan yabancı yatırımcı ilgisi de neden olacaktır.

Grafik 2- Uzun Dönem Yıllık Değer Grafiği



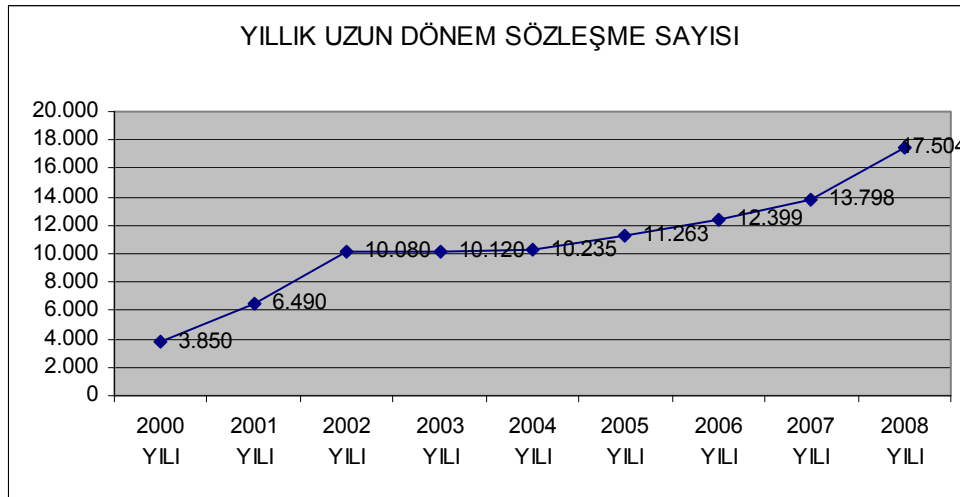
Yıllık değer bazında incelenen grafiğe göre 2007 ve 2008 yıllarında toplam sektör talebi ve dolayısıyla sektörel değer arttığı gözlemlenir.

Grafik 3- Kısa Dönem Yıllık Değer Grafiği



Günlük kiralama yıllık değeri uzun dönem yıllık değerine paralel olarak 2007-2008 yıllarında artış göstermiştir.

Grafik 4- Yıllık Uzun Dönem Sözleşme Sayısı



Uzun dönem kiralama sözleşmelerinin sayısı 2002 yılından itibaren artış göstermeye başlamıştır. Artış trendi 2002'den 2008 yılına kadar devam etmiştir.

3.2.Araç Kiralama/Otomobil Sektörü Etkileşimi

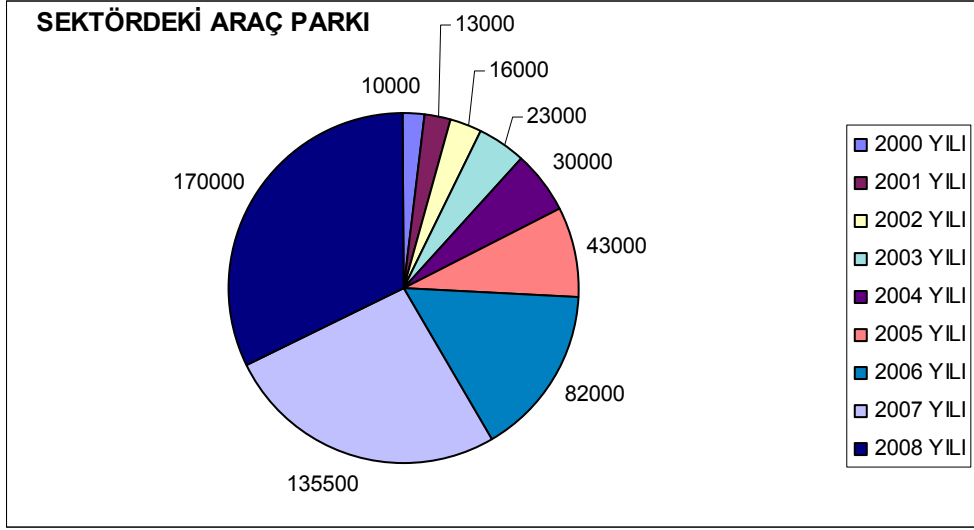
Araç kiralama sektörünün en büyük sektörel etkileşimi otomotiv sektörünün üzerine olmuştur. Firmalar araç kiralama ile elde ettikleri finansal avantajlar nedeniyle mevcut bütçe hedeflerine geçmişe kıyasla daha fazla araç almaya ve daha kısa sürede modellerini yenilemeye başlamışlardır. Bu da sektörel bazda firmalar tarafından talep edilen araç sayısının artması anlamına gelmektedir.

Tablo 9- Sektörel Hacim Tablosu

OTOMOBİL	TOPLAM SATILAN ARAÇ SATIŞI	SEKTÖRDEKİ ARAÇ PARKI	SEKTÖR İÇİN ALINAN ARAÇ SAYISI	TOPLAM ARAÇLAR İÇİNDE RENT A CAR SATIŞ PAYI	ARAÇ SATIŞ BEDELİ
2000	x	10000	10000	X	75.000.000 YTL
2001	x	13000	13000	X	84.000.000 YTL
2002	x	16000	16000	X	99.000.000 YTL
2003	132298	23000	23000	5%	189.000.000 YTL
2004	236561	30000	30000	3%	203.000.000 YTL
2005	723854	43000	43000	2%	344.500.000 YTL
2006	622341	82000	82000	6%	1.060.800.000 YTL
2007	594.762	135.500	135500	9%	1.926.000.000 YTL
2008	120427	170000	170000	11%	1.166.100.000 YTL

Tablo 9'a göre otomobil satışlarının artışının yıllar bazında artarken, bu artışın toplam satışlar içindeki sektörel satışlara payı da paralel artış göstermektedir. Otomotiv sektörüne yansıtılan artış etkisiyle, yan ürünler olan finans sektörü, araç servis ve yedek parça sektörü, sigorta sektörü ve devlete ödenen vergilerde de artış söz konusudur.

Grafik 5- Sektörel Hacim Grafiği



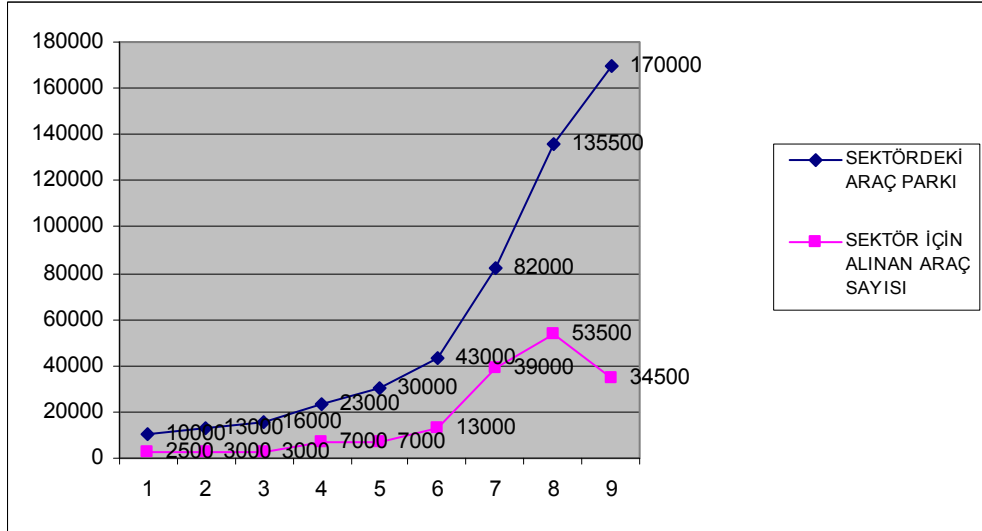
Kiralama için satın alınan araçların sayısı ve toplamda sektöre ait araç parkı grafik 5'te gösterilmektedir. Sektörel araç talebi giderek artarken sektörel araç parkı da yükselerek artmaktadır. 2000'li yıllarda %30'luk katsayılarla artan araç parkı 2005 itibariyle %100 üzerinde artışlar sergilemektedir.

Grafik 6– Sektör İçin Alınan Araç Sayısı



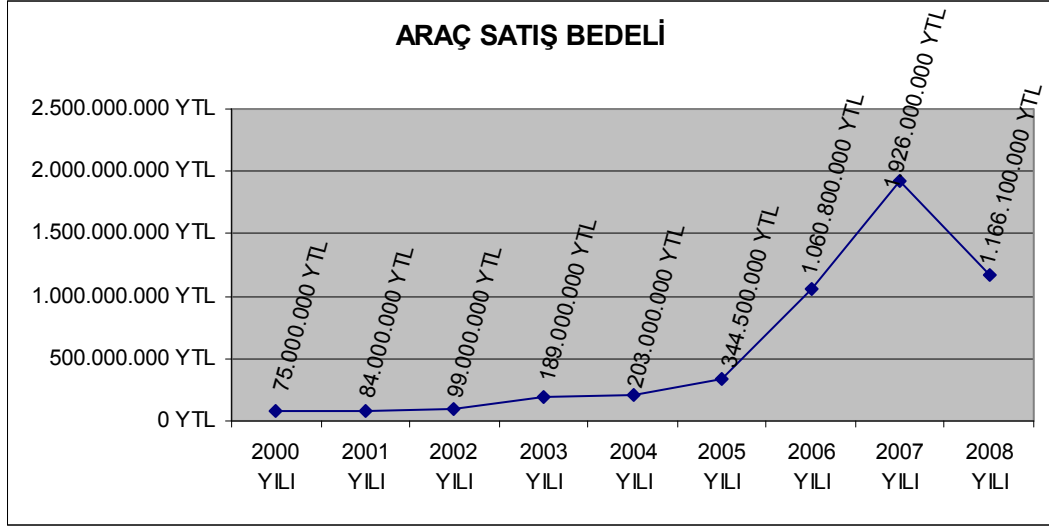
Sektör tarafından gerçekleştirilen araç alım adedi 2005 yılında 13.000 adede ulaşarak en büyük gelişimini göstermeye başlamıştır. 2005 yılından itibaren alım adetleri senelik bazda 30.000 adedin üzerine çıkmaya başlamıştır.

Grafik 7- Sektörel Hacim ve Alım Adetleri



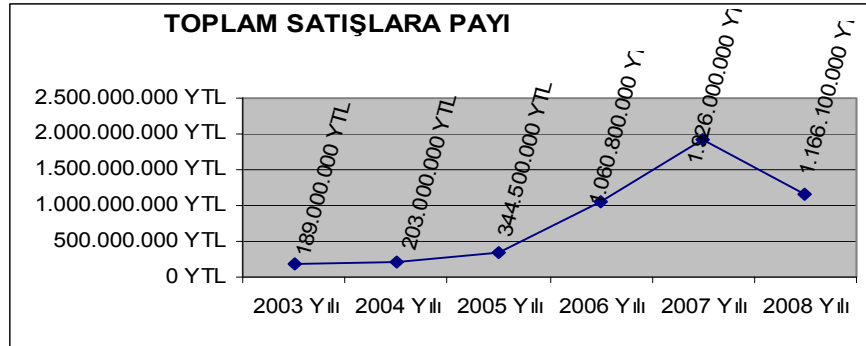
Grafik 7’de sektör için alınan araç sayısı ve sektörel hacime yer verilmiştir. Sektör için alınan araç sayısı arttıkça sektörel hacim artmakta ve tüm finansal modeller arasında araç kiralama ile temin edilen araç oranı git gide artmaktadır.

Grafik 8- Araç Satış Bedelleri Toplamı



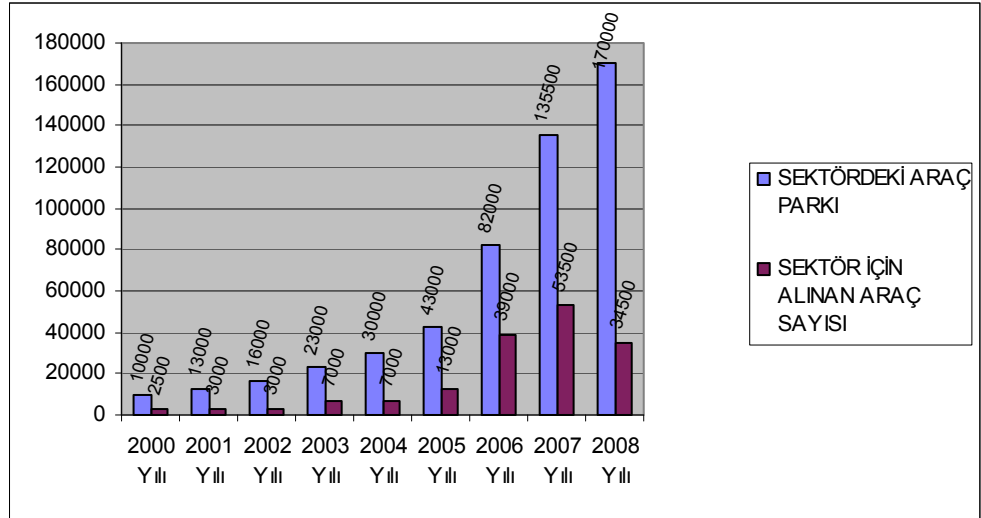
Araç satış bedelleri toplamı analiz yıllarına göre 2000 yılında minimum değerinde iken 2007 yılında en yüksek bedele ulaşarak 1.926.000.000 YTL olmuştur.

Grafik 9- Toplam Satışlar İçinde Sektörel Satışların Payı



Araç satış bedelleri grafiğinde gerçekleşmiş 2007 yılı maksimum artış seviyesi, toplam satışlar içerisindeki sektörel satış payının da aynı paralellikte hareket ederek maksimum değere ulaşmasını sağlamıştır. Satışların içinde aldığı pay 2005 yılı itibariyle hızlanmaya başlamıştır.

Grafik 10- Araç Satış Bedelinin Toplam Satışlara Payı



3.3.Günlük Kiralama Gelişimi

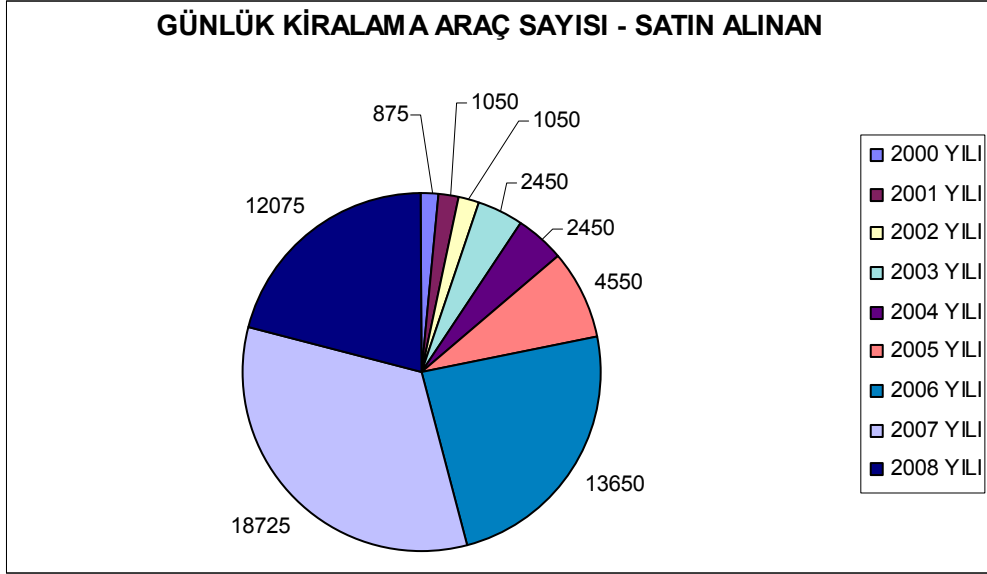
Ülkemizde araç kiralama sektörünün ilk uygulama alanı olan günlük kiralama hizmeti, turizm sektörünün getirdiği taleple başladığı gelişim evresini kiralamanın finansal avantajlarının fark edilmesi ile daha fazla talep edilir hale gelmiştir. Sektör ülkemizde daha da tanınırken uzun dönem kiralama hizmeti veren firmalar aynı zamanda günlük kiralama hizmeti verebilecekleri filo ve örgüte sahiptirler ya da sadece günlük kiralama hizmeti vermek üzere kurulmuş firmalar söz konusudur. Günlük kiralama hizmeti veren firmalar havalimanlarında ve turizmin yoğun olduğu bölgelerde konumlanmaktadır. Turizmin yoğun olduğu dönemlerde günlük kiralamadan elde edilen gelirler maksimum seviyelere ulaşmaktadır.

Tablo 10- Günlük Kiralama Değeri

GÜNLÜK KİRALAMA	GÜNLÜK KİRALAMA ARAÇ SAYISI - SATIN ALINAN	GÜNLÜK KİRALAMA ARAÇ PARKI	GÜNLÜK KİRALAMA ARAÇ PARKI BÜYÜME YÜZDESİ	UZUN DÖNEM KİRALAMA ARAÇ SAYISI - SATIN ALINAN
2000	875	3500		1625
2001	1050	4550	30%	1950
2002	1050	5600	23%	1950
2003	2450	8050	44%	4550
2004	2450	10500	30%	4550
2005	4550	15050	43%	8450
2006	13650	28700	91%	25350
2007	18725	47425	65%	34775
2008	12075	59500	25%	22425

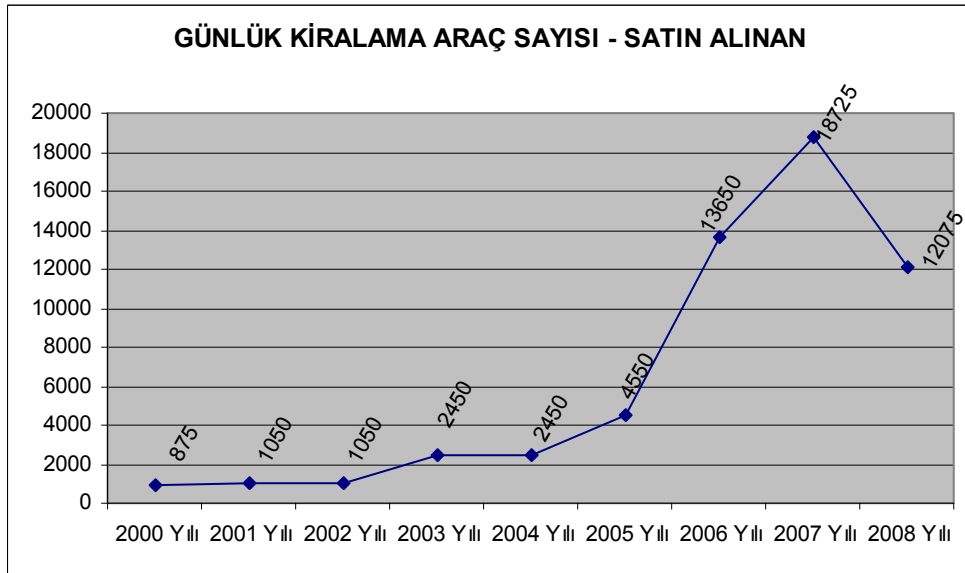
Günlük kiralama talebi, sektör bilinirliği ile talebini attıran bir trend izlemiştir. Günlük kiralama konusunda en hızlı büyüme yüzdesi %91 ile 2006 yılında gerçekteşmiştir. 2006 yılı itibariyle sektör için alınan araç sayısı 25.000 üzerine çıkmıştır.

Grafik 11- Günlük Kiralama Sektör Hacmi

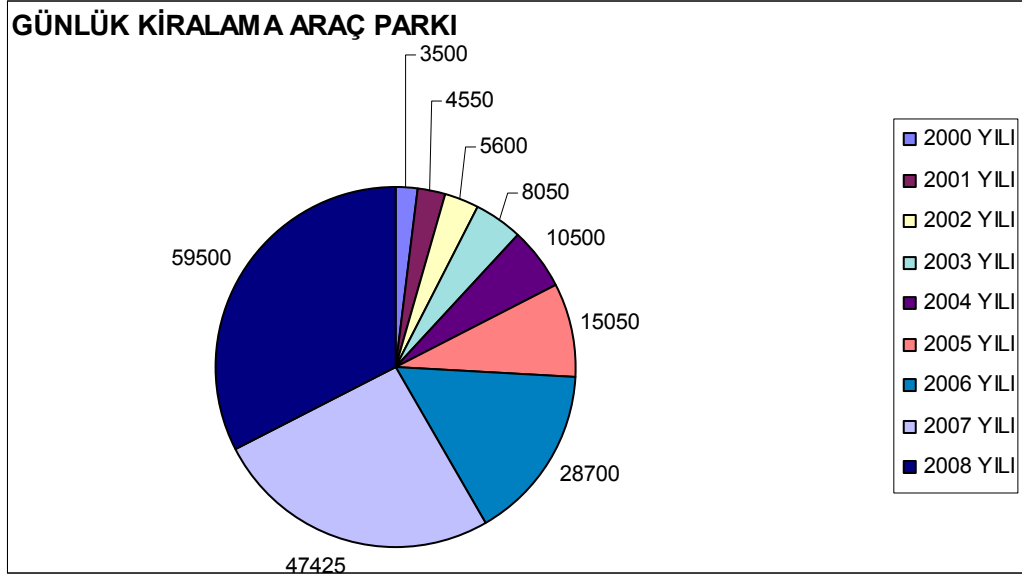


Günlük kiralamadaki araç parkı 2006 yılında maksimum seviyeye çıkarken, 18275 adetle 2007 yılı da bu amaçla alınan araç sayısının maksimum seviyeye ulaştığı yıl olmuştur.

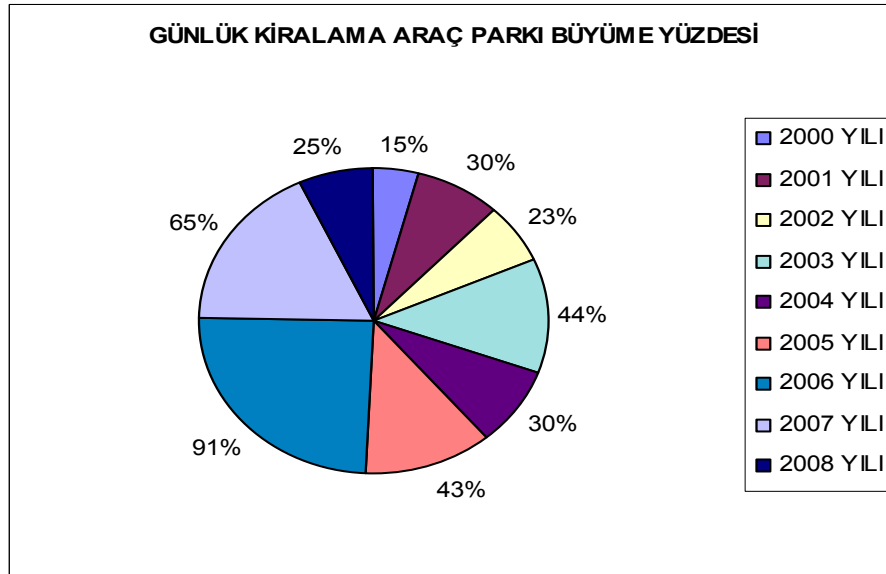
Grafik 12- Günlük Kiralama İçin Alınan Araç Sayısı



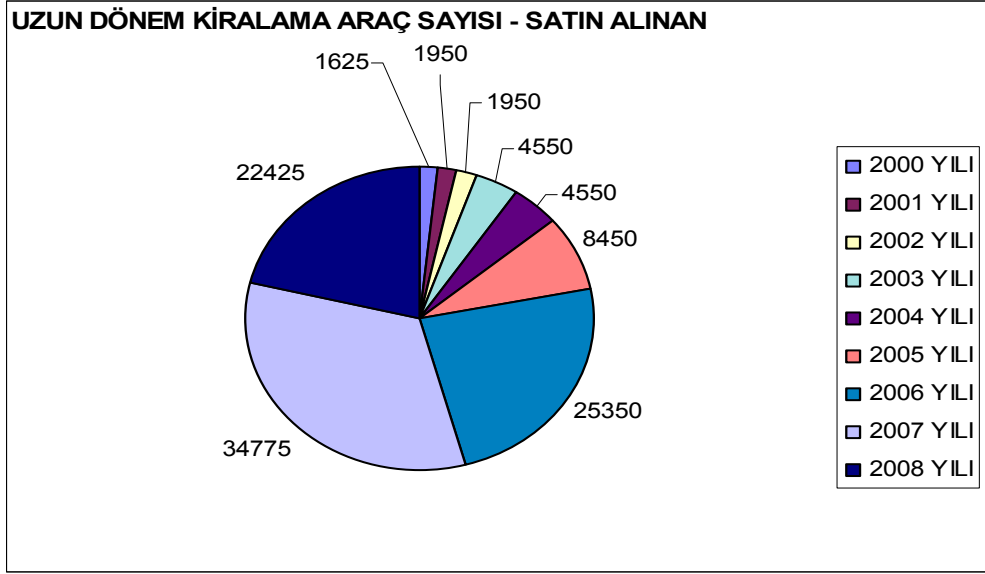
Grafik 13- Günlük Kiralama Araç Parkı



Grafik 14-Günlük Kiralama Hacmi Büyüme Yüzdesi

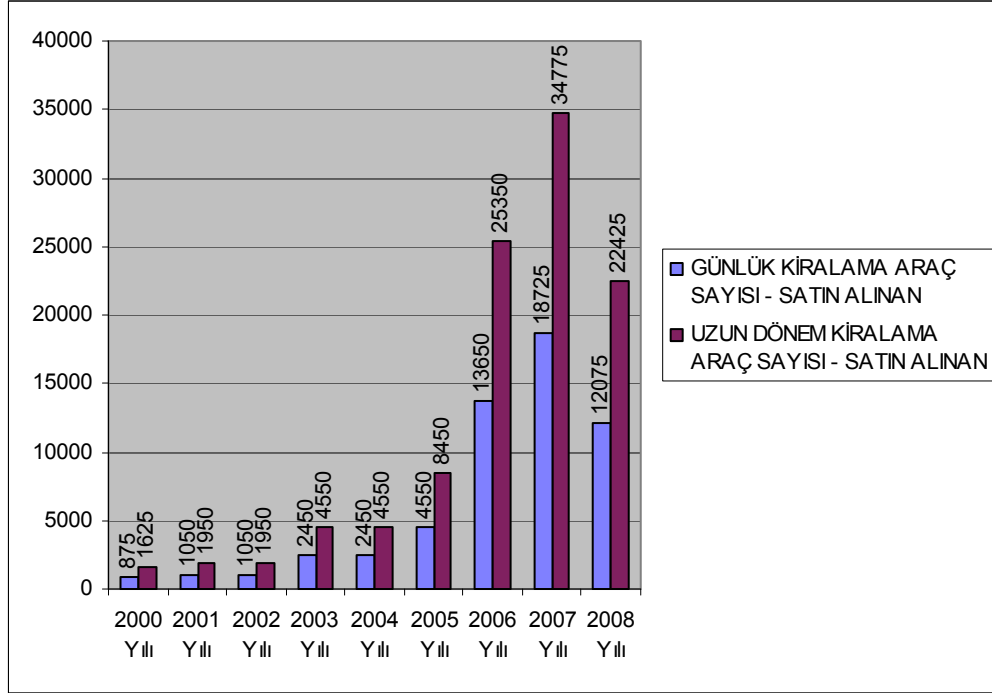


Grafik 15- Uzun Dönem Kiralama İçin Satın Alınan Araç Sayısı



Grafiklerin karşılaştırılmasından anlaşıldığı üzere sektörel büyüme günlük ve uzun dönem kiralama konusunda paralel şekilde gerçekleşmiştir. Sektörün değer ve hacim büyümesi günlük ve uzun dönem kiralamada yakın büyüme oranlarına sahiptir.

Grafik 16- Uzun Dönem ve Günlük Kiralama Araç Alım Adetleri

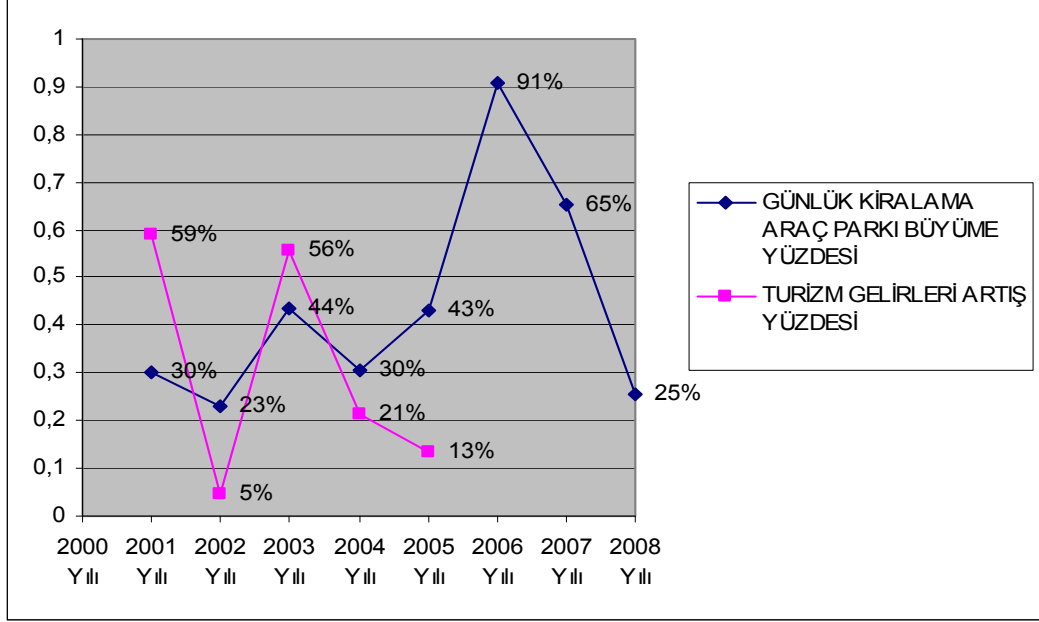


Sektörün toplam alım adetleri de göstermektedir ki sektörel alımlar çoğu zaman uzun dönem kiralama amaçlıdır. Aslında günlük kiralama yapan birçok şirketin araçlarını finanse ederken uzun dönem kiralama yöntemini tercih etmesi ve alt kiralama hizmetinden faydalandığı düşünülürse uzun dönem kiralamanın hacminin çok daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Tablo 11- Turizm Gelirleri

TURİZM	TURİZM GELİRLERİ (MİLYON DOLAR)	TURİZM GELİRLERİ ARTIŞ YÜZDESİ
2000	7.636	
2001	8.090	59%
2002	8.481	5%
2003	13.203	56%
2004	16.000	21%
2005	18.152	13%
2006	16.851	

Grafik 17- Günlük Kiralama-Turizm Sektörü Yüzdeleri



Tek başına ana etken kabul edilmemekle birlikte turizm gelirlerindeki artışın günlük kiralama ile gösterdiği paralel artış ve azalışlar her iki sektörün birbirini etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

3.4.Sigorta Sektörüne Etkileri

Araç kiralama sektörü temelde kasko sigortası ve zorunlu trafik sigortası ile araçların teminat altına alınmasını sağlar. Bunun yanı sıra özel sigorta talepleri de gelebilmektedir.

3.4.1.Kasko Sigortası

Kasko sigortası araçların yüksek teminatlarla kaza sonrası hasarların ve yolculara gelebilecek zararların tazmin edileceği isteğe olarak yapılan bir teminat türüdür. Kasko sigortası sektöre uyarlanarak firmalarca kiralama kaskoları oluşturulmaya başlanmıştır. Bunda araç kiralama sektöründe meydana gelen hasar

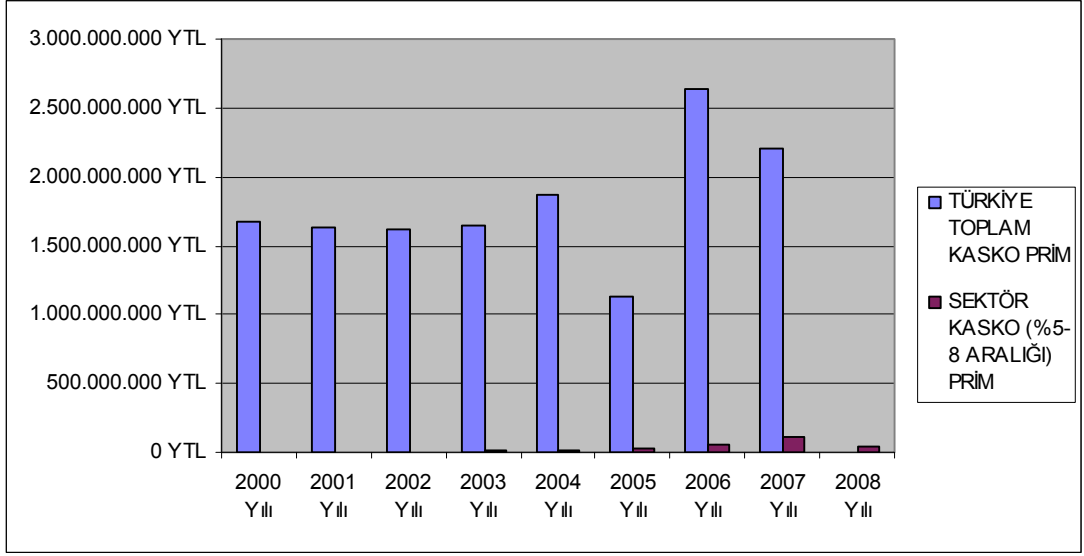
bedelleri toplamının yüksekliği ve araç kullanıcı sayısının oldukça yüksek olması etkilidir.

Tablo 12- Kasko Hasar/Prim Dengesi

SİGORTA	TÜRKİYE TOPLAM KASKO PRİM	TÜRKİYE TOPLAM KASKO HASAR	SEKTÖR KASKO (%5-8 ARALIğI) PRİM	SEKTÖR KASKO HASAR (%120-%160 ARALIğI)	HASAR ORANI
2000	1.670.280.703 YTL	891.070.263 YTL	2.250.000 YTL	3.150.000 YTL	140%
2001	1.631.788.611 YTL	341.706.038 YTL	2.940.000 YTL	4.263.000 YTL	145%
2002	1.620.727.060 YTL	964.771.785 YTL	3.762.000 YTL	5.530.140 YTL	147%
2003	1.645.134.619 YTL	983.151.425 YTL	7.560.000 YTL	11.944.800 YTL	158%
2004	1.864.359.000 YTL	1.333.198.000 YTL	12.992.000 YTL	20.137.600 YTL	155%
2005	1.136.330.530 YTL	882.756.951 YTL	23.081.500 YTL	34.391.435 YTL	149%
2006	2.643.467.304 YTL	2.426.484.876 YTL	51.767.040 YTL	71.438.515 YTL	138%
2007	2.199.363.659	2.384.107.560	114.982.200 YTL	155.225.970 YTL	135%
2008			46.644.000 YTL	1.819.116 YTL	139%

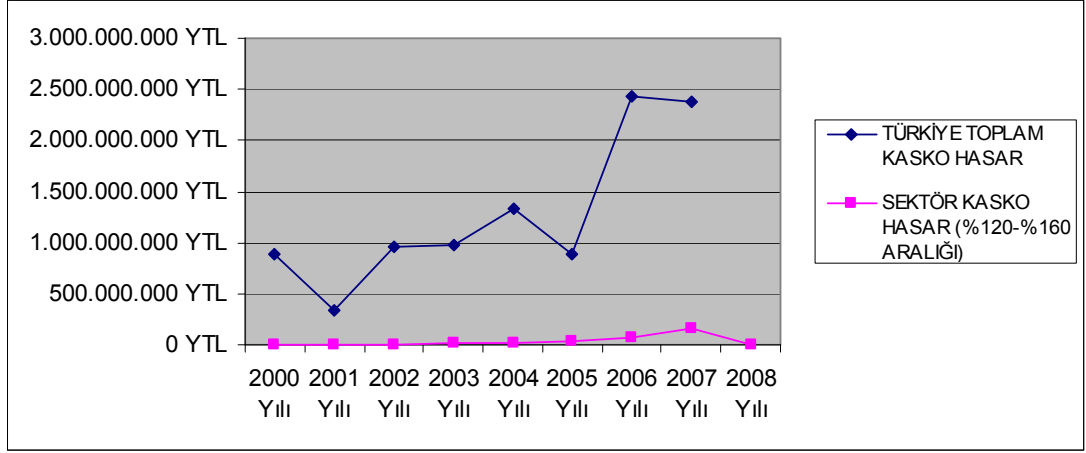
Kiralama kasko limitleri daha yüksek ve brüt prim yaklaşık %200-300 aralığında daha yüksektir. Sigortacılık sektörü hasar/prim dengesini kurabilmek adına sektöre özgü kasko fiyatlamasını yüksek brüt primler üzerinden teklif sunmaktadır. Tabloda yıllar bazında talebi yükselen sektörün sigortacılık sektörüne etkileri detaylandırılmıştır.

Grafik 18- Yıllara Göre Kasko Prim Hacmi



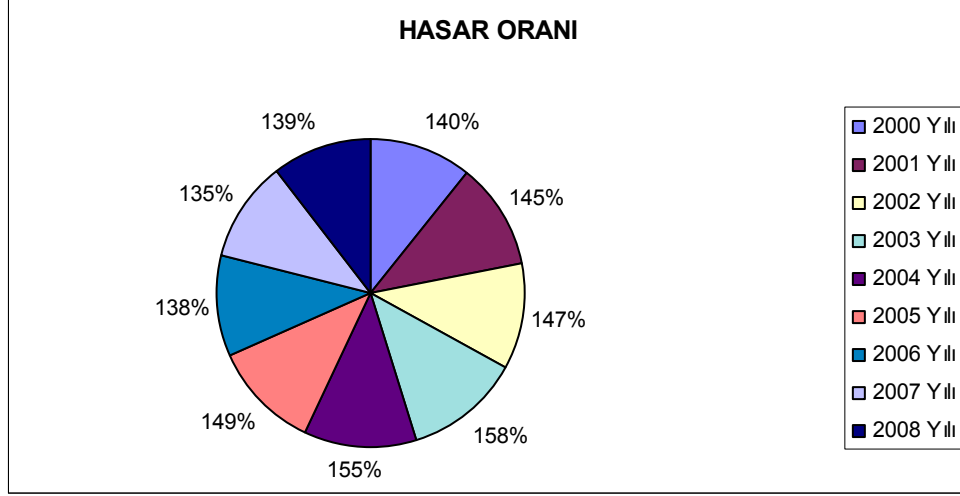
2000 itibariyle kasko prim hacmi incelendiğinde en yoğun prim hacminin 2006 yılında gerçekleştiğini görebiliriz. 2000-2004 aralığında yaklaşık değerlerle büyüme gösteren prim hacminin 2005 yılında düşüşe geçme nedeni hasar/prim dengesizliği nedeniyle sigortacılık sektörünün poliçelerin bir kısmını iptal etmesidir. 2006 yılı itibariyle sektör prim teklifini yükselterek sektöre satış yapmaya devam etmiştir. Bu da 2006 itibariyle sektör prim hacminin artması anlamına gelmektedir.

Grafik 19- Yıllara Göre Kasko Hasar Hacmi



Sektör hasar oranı yıllar itibariyle incelendiğinde 2005 yılından itibaren daha yüksek hasar oranlarına sahip olduğu görülebilir. Ancak arttırılan prim oranları nedeniyle aradaki denge kurulabilmiştir. Hasar oranındaki artışın bir sebebi de sektör araç parkının artmasıdır. Sigortacılık sektörünün büyümesi ve yabancı yatırımların talebinin artmasında; büyüyen araç kiralama sektörü talebinin etkisi de büyüktür. Yerli yabancı yatırımcıların bu alternatif finansal modelin yarattığı sektör getirirse olan talebi sektörü hızla büyütürken; araç kiralama git gide daha fazla kullanılan bir finansman modeli haline gelmiştir.

Grafik 20- Yıllara Göre Kasko Hasar Oranı



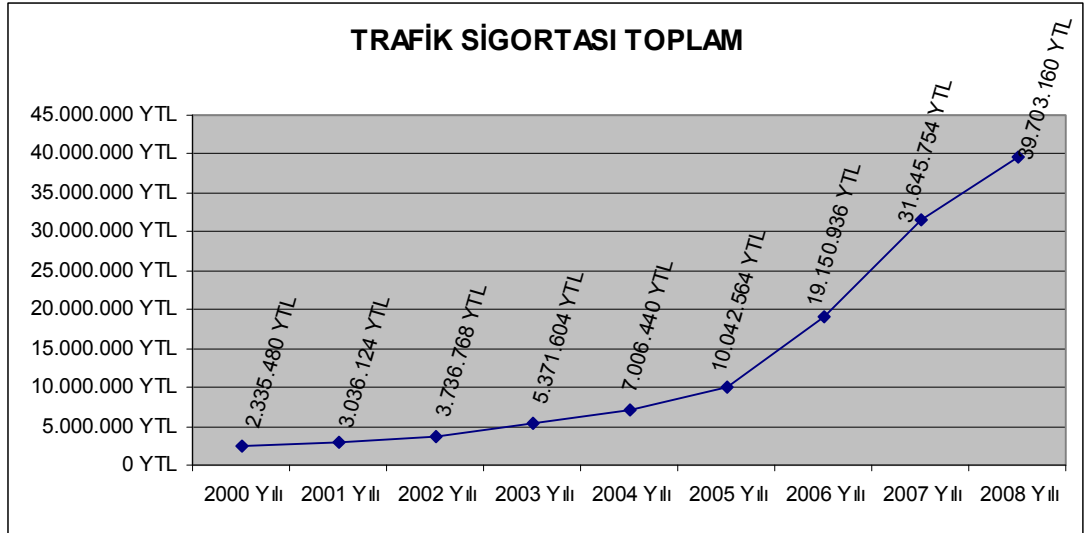
3.4.2. Trafik Sigortası

Trafik sigortası kanuni anlamda yapılma zorunluluğu bulunan bir araç teminat türüdür. Çift taraflı kazalarda karşı tarafa verilen hasarların tazmini konusunda devreye girer. Trafik sigortası tarafından karşılanamayacak limitlerde teminatlar gerektiğinde; eğer varsa kasko sigortası limitleri devreye girmektedir. Tablo 13’de trafik sigorta primlerindeki büyümeye yer verilirken son sütunda kasko ve trafik sigortası toplam prim bedelleri hesaplanarak araç kiralama sektörünün sigortacılık sektörüne yansıttığı Pazar hacmi bulunmuştur.

Tablo 13- Sektör Trafik Sigortası Harcamaları

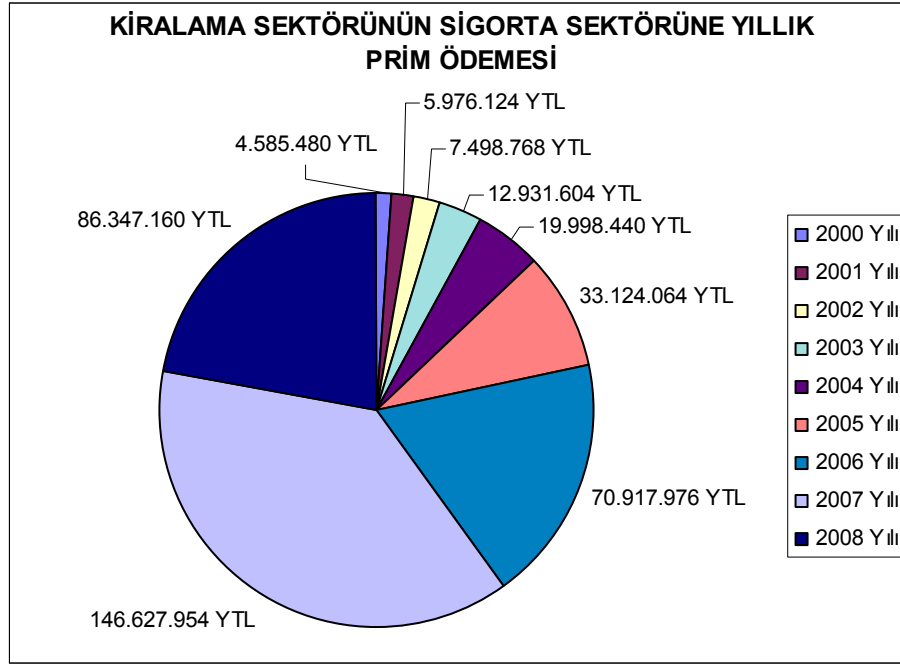
TRAFİK SİGORTASI	TRAFİK SİGORTASI (%80 BİNEK)	TRAFİK SİGORTASI (%15 KAMONET)	TRAFİK SİGORTASI (%5 MİNİBÜS)	TRAFİK SİGORTASI TOPLAM	KİRALAMA SEKTÖRÜNÜN SİGORTA SEKTÖRÜNE YILLIK PRİM ÖDEMESİ
2000	1.702.400 YTL	414.960 YTL	218.120 YTL	2.335.480 YTL	4.585.480 YTL
2001	2.213.120 YTL	539.448 YTL	283.556 YTL	3.036.124 YTL	5.976.124 YTL
2002	2.723.840 YTL	663.936 YTL	348.992 YTL	3.736.768 YTL	7.498.768 YTL
2003	3.915.520 YTL	954.408 YTL	501.676 YTL	5.371.604 YTL	12.931.604 YTL
2004	5.107.200 YTL	1.244.880 YTL	654.360 YTL	7.006.440 YTL	19.998.440 YTL
2005	7.320.320 YTL	1.784.328 YTL	937.916 YTL	10.042.564 YTL	33.124.064 YTL
2006	13.959.680 YTL	3.402.672 YTL	1.788.584 YTL	19.150.936 YTL	70.917.976 YTL
2007	23.067.520 YTL	5.622.708 YTL	2.955.526 YTL	31.645.754 YTL	146.627.954 YTL
2008	28.940.800 YTL	7.054.320 YTL	3.708.040 YTL	39.703.160 YTL	86.347.160 YTL

Grafik 21- Sektör Trafik Sigortası Prim Hacmi

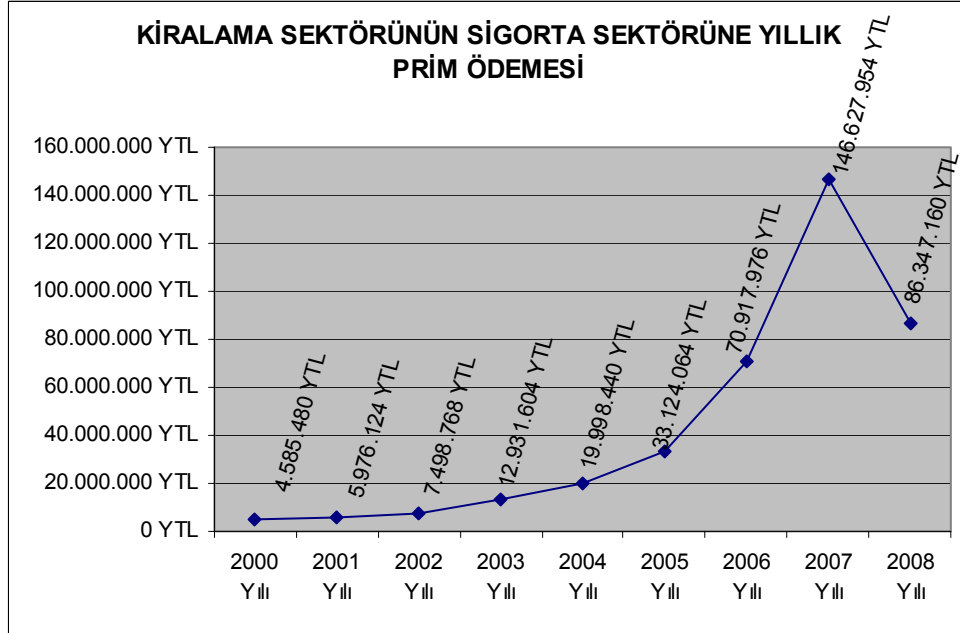


2000 yılında 2.335.450 YTL olan trafik sigortası prim hacmi 2007 yılı itibariyle 31.645.754 YTL hacme ulaşmıştır. Trafik sigortası maksimum prim aralığına 2005-2006 döneminde ulaşmıştır.

Grafik 22- Sektörün Yıllık Trafik Sigortası Prim Hacmi



Grafik 23- Sigortacılık Sektörüne Toplam PrİM Ödemesi



Grafik 23'te sigortacılık sektörüne yapılan toplam prim ödemeleri incelenmiştir. Tablodaki gelişime göre araç kiralama sektörünün sigortacılık

sektörüne yaptığı en büyük prim ödemesi 146.627.954 YTL ile 2007 yılında olmuştur.

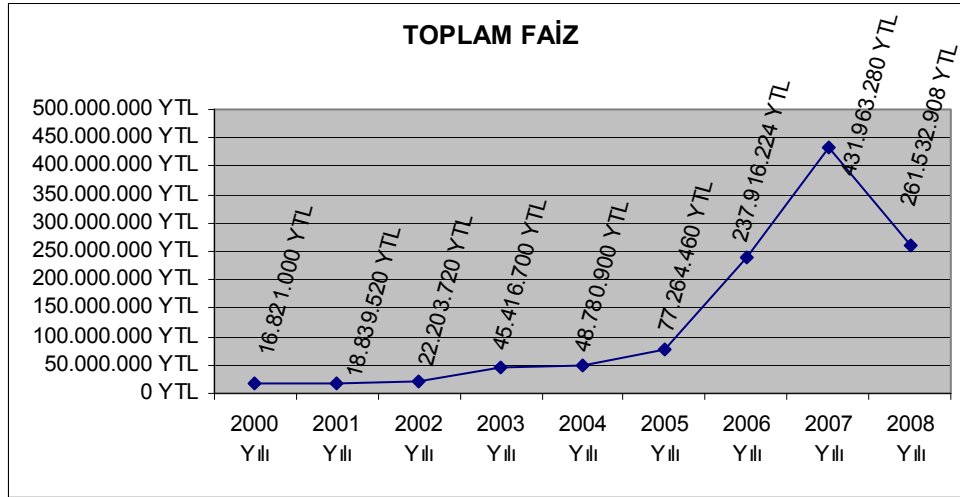
3.5.Finans Sektörüne Etkileri

Araç kiralama firmalar için alternatif bir finansman yöntemi iken; kiralayan firmalar da araç tedariki konusunda banka kredisi, finansal kiralama gibi alternatifleri değerlendirmektedirler. Faaliyet konuları kiralama olan firmalar banka kredisi, peşin satış, finansal kiralama yöntemleri ile gerçekleştirdikleri alımlarında giderleştirme ve KDV mahsubu imkanları neticesinde avantajlı hale gelmektedirler. Yüklü alımlar neticesinde kiralayan firmaların tercihleri daha çok banka kredilerine yönelmektedir. Aşağıdaki tablo kiralayan firmaların finans sektöründen kredi taleplerini ve toplam faiz ödemelerini yansıtmaktadır.

Tablo 14- Finans Sektörü Harcamaları

FİNANS	FAİZ ORANI %30 YTL	FAİZ ORANI %70 DÖVİZ	TOPLAM FAİZ	KULLANILAN KREDİ TUTARI	ÖDENEN BANKA KESİNTİLERİ	BANKALARIN SEKTÖRDEN ELDE ETTİĞİ GELİR TOPLAMI	SEKTÖREL KREDİ KULLANIM ARTIŞ YÜZDESİ
2000	8.221.500 YTL	8.599.500 YTL	16.821.000 YTL	52.500.000 YTL	1.000.000 YTL	53.500.000 YTL	
2001	9.208.080 YTL	9.631.440 YTL	18.839.520 YTL	58.800.000 YTL	1.200.000 YTL	60.000.000 YTL	12%
2002	10.852.380 YTL	11.351.340 YTL	22.203.720 YTL	69.300.000 YTL	1.050.000 YTL	70.350.000 YTL	18%
2003	22.198.050 YTL	23.218.650 YTL	45.416.700 YTL	141.750.000 YTL	2.450.000 YTL	144.200.000 YTL	105%
2004	23.842.350 YTL	24.938.550 YTL	48.780.900 YTL	152.250.000 YTL	2.100.000 YTL	154.350.000 YTL	7%
2005	37.764.090 YTL	39.500.370 YTL	77.264.460 YTL	310.050.000 YTL	3.250.000 YTL	313.300.000 YTL	58%
2006	116.284.896 YTL	121.631.328 YTL	237.916.224 YTL	954.720.000 YTL	7.800.000 YTL	962.520.000 YTL	208%
2007	211.128.120 YTL	220.835.160 YTL	431.963.280 YTL	1.829.700.000 YTL	10.700.000 YTL	1.840.400.000 YTL	82%
2008	127.827.882 YTL	133.705.026 YTL	261.532.908 YTL	1.107.795.000 YTL	5.175.000 YTL	1.112.970.000 YTL	

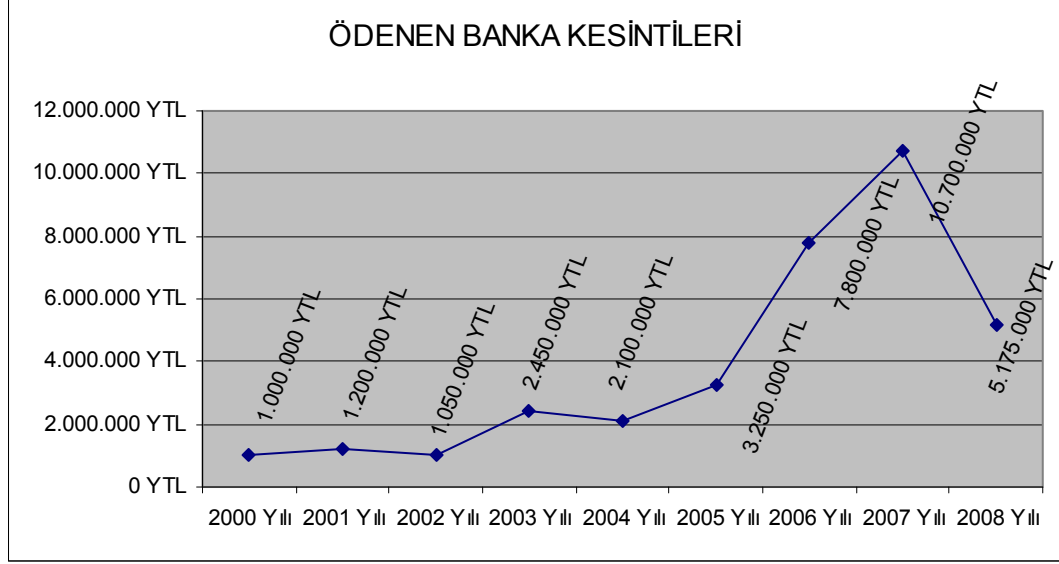
Grafik 24- Toplam Faiz Harcamaları



Yukarıdaki grafik kiralayan firmaların araç finansmanı için ödediği bireysel kredi faizlerinin toplam bedelini yansıtmaktadır. Kredi kullanım oranı araç alım adedine bağlı olarak 2000-2004 aralığında yakın değerler izleyerek ilerlemiştir. 2004 yılı sonu ile araç alım adedi artarak kredi kullanım oranı yüksek oranda artmıştır.

Bankalar, kiralayan firmaların toplu alımları neticesinde kiralama sektörü için bireysel krediler konusunda özel faiz oranları ve dosya kesinti masrafları uygulamaktadırlar.

Grafik 25- Banka Masrafları Hacmi



Banka masrafları kredi kullanımı sırasında finanse edilen araç başına banka tarafından alınan masraf bedelidir. Banka masrafları da toplu alımlar sırasında bankalar tarafından uygulanan özel miktarlar neticesinde kiralayan firmalar tarafından tahsil edilmektedir. Yukarıdaki tabloda 2000 yılından bankalarca kiralayan firmalardan tahsil edilen banka kesintileri 1.000.000 YTL civarında iken, 2007 yılında bu bedelin 10.700.000 YTL'ye ulaştığı görülmektedir.

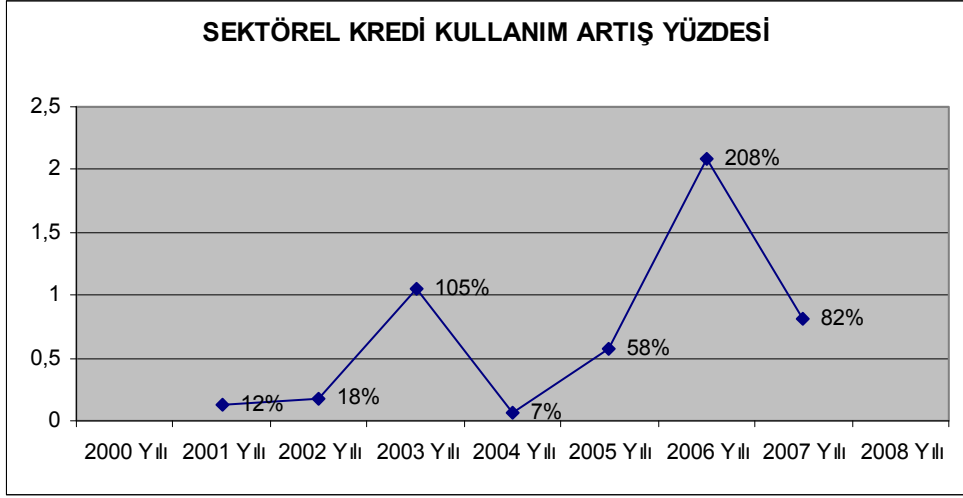
Grafik 26- Toplam Finans Sektörü Getirisi



Grafik 26 kiralayan firmaların toplamda araç finansmanı sırasında yaptığı finansman harcamalarını ve dolayısıyla finans sektörünün yıllar bazında araç kiralama sektöründen elde ettiği gelirler toplamını ortaya koymaktadır. Finans sektörü kiralayan firmaların iş finansmanları sırasında toplamda 4.711.590.000 YTL gelir elde etmiştir.

Sektörel kredi kullanım artış yüzdesinin verildiği aşağıdaki grafikte 2007 yılı artış yüzdesi %208 oranla maksimum seviyeye ulaşmıştır.

Grafik 27- Sektörel Kredi Kullanım Hacmi



9

SONUÇ

Küreselleşmeye paralel olarak firmalar faaliyet alanlarını temel yetenekleriyle sınırlandırmakata ve diğer faaliyetlerini ise bu konularda kendilerinden daha uzman işletmelere bırakmaktadırlar. Dış kaynak kullanımı ile hem kaynak tasarrufu sağlama hem de yapı olarak yalın hale gelme olanağına kavuşulmakta ve böylece firmalar uzmanlaştıkları ve en iyi bildikleri işleri yapma, temel yetenekleri üzerine yoğunlaşma fırsatı elde edebilmektedirler.

Dış kaynak kullanımının ülkemizde en yoğun kullanıldığı alanlar tüm dünyada olduğu gibi temizlik, catering gibi servisler iken zaman iç

indeki gelişim bilişim teknolojileri ve araç kiralama gibi daha teknik alanlara kaymaya başlamıştır. Tek araç sahibi olan ya da büyük sayıda araçların oluşturduğu filolara sahip olan firmalar araçları satın almak yerine filo yönetimlerini kiralama firmalarına bırakarak temel faaliyetlerine odaklanma fırsatı bulmaktadırlar. Bu çalışmada ilk kapsamda avantajları ve dezavantajları da vurgulanarak dış kaynak kullanımına değinilirken, araç kiralama sektörünün bir dış kaynak kullanım yöntemi olduğu vurgulanmıştır. Araç kiralama işlemi firmaların aracın tamir bakım, sigorta, kasko, vergi takibi, ekipman tedariki gibi operasyonel işlemleri kiralama firmalarına devretmesine olanak tanımaktadır. Araçların operasyon desteğini yürütmekle yükümlü yöneticiler bu anlamda görevler bakımından yalınlaşma fırsatı bulmakta veya araç yönetimi amaçlı çalışanlar daha yetkin görevlerde kullanılabilirlerdir. Araçlar firmalar için çevrel ürünlerdir ve rutin takipleri kiralama firmaları tarafından daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilmektedir.

Araç kiralama firmalara temel faaliyetlerine odaklanma avantajı yanı sıra finansal avantajlar da sunan bir kiralama modelidir. Bilanço dışı gösterilebilmesi, maliyet etkinliği sağlaması, kısa süreli kullanıma ve model yenilemeye imkan vermesi gibi avantajları ile faaliyet kiralaması niteliği sergileyen araç kiralama alternatif bir finansman modeli olarak firmalar tarafından tercih edilmektedir. Araç kiralama sektörü devletten aldığı teşviklerin de etkisiyle kiraya veren firmanın oldukça yüksek karlar elde etmesine de olanak tanımaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ülkemizde henüz kanuni anlamda bir temel bulmayan faaliyet kiralaması tanıtılarak, araç kiralamanın bir faaliyet kiralaması yöntemi olduğu vurgulanmıştır. Araç kiralama yöntemi ile elde edilen bir otomobil firmalar için peşin alım, banka kredisi veya finansal yöntemlerinden biri ile temin edilen bir araca göre daha düşük maliyetlerle tedarik imkanı tanımaktadır. Çalışma içerisinde yer alan karşılaştırmalı finansal tablolar neticesinde en düşük kullanım ve edinim maliyetleri araç kiralama opsiyonunda hesaplanmaktadır. Bu hali ile araç kiralama firmalar için en düşük maliyetli araç edinim yöntemidir.

Araç kiralamada kiralayan şirketler finansal kiralama işleminden farklı olarak kredi riski yanında kiralamaya konu ürünün artık değer riskini de üstlenecektir. Söz konusu riski iyi yönetemeyen şirketlerin ise sektörde yer edinmeleri mümkün olmayacaktır. Bu nedenle kiralayan şirketler kiralamaya konu malın riskini yönetecek organizasyon yapısını oluşturmak ve yeniden pazarlayabilme sistemi kurmak zorunda kalacaktır. Bu kapsamda, uygulamanın taşıdığı avantajlar ve risklerin hem kiralayan şirketler hem de kiracılar tarafından iyi değerlendirilmesi gerekecektir. Çalışmada gerek kiralayan tarafa gerekse kiracı tarafa olan etkiler yönüyle kurumsal araç kiralama sektörü incelenmiş ve her iki taraf için de geçerli

olan avantajlar neticesinde sektörün mikro ekonomilerle başlayıp makro ekonomilere ve sektörel bazda tüm olumlu etkilerine değinilmiştir. Neticede araç kiralama sektörü ülke ekonomisini verimlilik ve maliyet yönetimi bakımından olumlu etkilemekte, devletin vergisel teşvikleri ile yeni bir sektör olan kiralama sektörü canlanırken; vergisel kayıplar yaşanmamaktadır. Zira kiracının indirim konusu yaptığı giderler bu sefer kiralayan tarafından ödenmektedir. Devlet vergiler konusunda KDV Kanunu'nda olduğu gibi değişiklikler yaparak vergisel avantajını korumaktadır.

Araç kiralama sektörü gelişimi ile otomotiv, turizm, finans, sigorta sektörüne; firmaların finansmanına olumlu etkiler bırakmaktadır. Araç kiralama sektörü tüm bu diğer sektörlerin gelişimini sağlarken ülke ekonomisinin de olumlu şekilde yönlenmesine neden olacaktır. Tüm bu faydaları nedeniyle sektörün yasal düzenlemelerinin gerçekleştirilmesi, FKK ile hukuki zemin olan finansal kiralamasında ötesinde faaliyet kiralamasının uygulanabilmesi için gerekli alt yapının hazırlanılması faydalı olacaktır.

EK 1 - GÜNLÜK KİRALAMA SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

Ehliyet ve Yaş: Binek grubu otoları en az 3 yıllık ehliyete sahip ve 23 yaşındaki, ticari grup otoları en az 4 yıllık ehliyete sahip ve 25 yaşındaki kişiler kiralayabilir.

Kiralama Süresi: En az 24 saattir. Uzun süreli araç kiralamalar için özel fiyatlar uygulanır.

Fiyatlar: Fiyatlara yağlama, bakım, kasko ve üçüncü şahıslara karşı (yasal poliçe sınırları çerçevesinde) sigorta garantisi dahil, aksi belirtilmedikçe katma değer vergisi (KDV) dahil değildir. Yakıt kiralayana aittir. Şoförlü servis ve rehber istek üzerine temin edilir. 48 saat önceden bildirmek koşuluyla çocuk koltuğu günlük 15 Euro (kiralama başına en fazla 60 Euro) karşılığı kiralanabilir.

Ödeme: Tahmini oto kira bedeli tahsilatı teslim sırasında yapılır. Ayrıca teslimde aracın, iadesi sırasında geri ödenmek üzere 200 Euro depozito bedeli alınır. Aracın iadesinde gecikme halinde her ek saat için günlük kira bedelinin 1/3'ü, toplam 3 saati geçen gecikmelerde ise 1 günlük kira bedeli kadar ek ücret alınır. Geçerli Visa, Eurocard, Mastercard sahiplerinden depozito alınmaz.

Sigorta: Tüm araçlar ve sürücüleri, kasko ve zorunlu trafik poliçelerine ek olarak, Ferdi Kaza ve İhtiyari Mali Mesuliyet Sigortası da dahil olmak üzere 4 geniş teminatlı poliçe ile tam korumalı teminat altına alınmıştır ve bu tür sigortalar fiyatlara dahildir ek bir ücret söz konusu değildir.

(**Lastik Cam Far**) Kaza haricinde bu bölgelerde oluşan ve kaza raporu gerektirmeyen küçük hasarları (cam, far çatlağı, kaportadaki çizik...v.s) karşılayan kasko dışı mecburi olmayan bir fondur.Günlük 5 Euro (kiralama başına en fazla 30 Euro) ekstra ödeyerek bu fondan yararlanılabilir.

Kaza Veya Çalınma Durumu Herhangi bir kaza veya aracın çalınması durumunda, aracın yeri değiştirilmeden en yakın polis veya jandarma karakoluna başvurularak kaza, hırsızlık ve alkol tespiti raporları alınmalıdır. Aksi halde tüm sigortalar geçersiz sayılarak meydana gelen her türlü zarar, 3. şahıslara verilen maddi ve manevi kayıpları da içermek üzere kiracıdan tahsil edilir.

Teslim / İade: Kiraladığınız aracı farklı bir ofisimizde (Ankara, İstanbul, İzmir veya Antalya da) teslim etmeniz gerekiyorsa 1 haftaya kadar kiralamalar için 130 Euro, daha uzun kiralamada 100 Euro tek yön ücret farkı uygulanır.

Trafik Cezaları: Trafik yasalarına uyulmamasından doğacak her türlü sorumluluk ve maddi ceza kiracıya aittir. Araçların herhangi bir nedenle resmi veya yerel makamlar tarafından tutulması nedeni ile geçecek zaman, sözleşme süresi içerisinde kabul edilir.

İlave Sürücüler : Otomobil , sözleşmede yer alması kaydıyla, 2. sürücü tarafından kullanılabilir. Ek bir ücret söz konusu değildir. Kiralanan aracı, sözleşmede isimleri yazılı kiracı ve eğer istenmiş ise 2. sürücünün dışında kimse kullanamaz. Aksi halde sigorta geçersiz sayılır ve aracı kiralayan tüm hasardan sorumlu tutulur. Araçlar Türkiye sınırları dışında kullanılamaz.

EK 2 – OPERASYONEL ARAÇ KİRALAMA SÖZLEŞME ÖRNEĞİ

1. SÖZLEŞMENİN TARAFLARI

a) FİLO KİRALAMA FİRMASI- (MALİK- KİRALAYAN sıfatı ile)

ADRES

(aşağıda kısaca olarak anılacaktır.)

b) X – (İŞLETEN-KİRACI sıfatı ile)

ADRES

(aşağıda kısaca X olarak anılacaktır)

Arasında aşağıdaki şartları içeren işbu otomobil kiralama sözleşmesi akdedilmiştir.

2. SÖZLEŞMENİN KONUSU VE GENEL ŞARTLAR

Bu sözleşme ile KİRALAYAN, Madde 4'te belirtilen araçları, bu sözleşme şartlarına uygun olarak kullanılması için X'e teslim etmeyi, X ise söz konusu araçları işbu sözleşmeden doğan hak ve sorumlulukları doğrultusunda kullanmayı ve bu kullanma karşılığı sözleşmede belirtilen kira bedellerini ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

a) Kiralama başlangıcında, araçları kullanması muhtemel kişilere ilişkin sürücü bilgileri ve ehliyetleri X tarafından KİRALAYAN' a gönderilecektir. X, otomobilleri sadece, bildirmiş olduğu bu personeline kullandırabilecektir. Araçları kullanan personelde meydana gelen değişiklikler de KİRALAYAN'a bildirilecektir. Sözleşme süresinde X kullanıcısının özensiz, 3. şahısların güvenliğini tehlikeye düşürücü, trafik kurallarına aykırı kullanımlarının KİRALAYAN tarafından

tespiti halinde; KİRALAYAN, yazılı olarak göndereceği bir ihtarnameyle X'ten araç kullanıcısının değiştirilmesini talep edecektir. X, KİRALAYAN'ın yazılı talebi olmasına rağmen aracın kullanıcısını değiştirmedeği takdirde, aracın her türlü bakım, onarım masrafları, kazalar nedeniyle meydana gelecek her türlü hasar, zarar ziyan ve 3. şahıslara verilebilecek her türlü maddi manevi tazminatlardan doğrudan X sorumlu olacaktır.

b) X, KİRALAYAN'ın yazılı onayını almadan işbu sözleşme hükümlerini bir başkasına devir ve temlik edemez, araçları hiçbir şekilde başkasının kullanımına tahsis edemez, teminat olarak gösteremez, kiralayamaz veya buna benzer başka bir şey yapamaz.

c) Araçlar KİRALAYAN'ın yazılı onayı alınmaksızın yurt dışına çıkarılamaz.

3. SÖZLEŞME SÜRESİ

İşbu sözleşme, tarafların imza, teatisi ve sözleşmeye konu otomobillerin X'e teslim edilmesi ile yürürlüğe girecektir. Sözleşmenin süresi 36 aydır ve her kiraya verilen araç 36 ay süre ile kirada tutulacaktır. Sözleşmenin bitim tarihinden 15 gün öncesine kadar yeni bir sözleşme yapılmamış ise mevcut sözleşme, herhangi bir ihtara gerek olmaksızın sona ermiş sayılacaktır. Bu durumda, sözleşme süresi sonunda uzatma kararı alınmamış ise araçlar derhal teslim edilecektir. Teslim edilmediği takdirde KİRALAYAN'ın bireysel kiralamalara uyguladığı günlük kira bedelleri geçerli olacaktır.

4. KİRA KONUSU OTOMOBİLLERİN NİTELİKLERİ, AYLIK KİRA BEDELLERİ VE ÖDEME ŞARTLARI

a) İşbu sözleşme ile KİRALAYAN tarafından, X'e kiralanacak araçlar, 2006 model olacaktır. Bu araçların zorunlu trafik sigortaları, kanuni artışlar sonucu yapılacak zeyilnameleri ve motorlu taşıt vergileri ve bakım-periyodik kontrolleri, bu işlemlere ilişkin masraflar da dahil olmak üzere KİRALAYAN tarafından yapılacaktır. Bu otomobillerin nitelikleri aşağıda verilmiştir.

<u>Araç tipi</u>	<u>Adet</u>	<u>Araç başı aylık kira bedeli</u>
------------------	-------------	------------------------------------

b) Araçların aylık kira bedeli kiralama süresince senelik bazda TEFE oranında artışa tabidir. Her bir sene kiralama başlangıç tarihinden itibaren geçen 12 ay üzerinden hesaplanacaktır. Kiralama bedeline %18 KDV eklenerek fatura kesilecektir. KDV oranlarında meydana gelebilecek (+ / -) fiyata yansıtılacaktır. İlk fatura araç tesliminde kesilecek ve derhal teslim edilecektir. Kira bedeli faturaları, her ay başında düzenlenecek ve gönderilecektir. Ödemeler ise her ay fatura tarihini takiben 7 gün içinde KİRALAYAN tarafından bildirilen banka hesabına yatırılacaktır. Geciken ödemeler için aylık %8 gecikme faizi işletilecektir. Kira bedellerinde herhangi bir gecikme olduğunda KİRALAYAN, X'e herhangi bir ihtar ve/veya uyarı yapmaksızın sözleşmede belirlenen faiz oranı üzerinden "Vade farkı" faturalarını, fatura tarihini takip eden 7 gün içinde KİRALAYAN'ın banka hesabına ödeyecektir. Ayrıca X, vade farkı faturalarına "zamanında ödeme yapıldığı" itirazı hariç herhangi bir itiraz ileri sürmeyeceğini şimdiden beyan kabul ve taahhüt etmiştir.

c) KİRALAYAN, bu sözleşmeden doğacak alacaklarını herhangi bir bankaya veya Finans Kurumu'na temlik edecektir. X, banka/finans kurumu'na hitaben, bu temlik ile ilgili bir teyit yazısı verecektir.

d) Taraflar, ekonomik koşulların değişmesi, döviz kurlarındaki dalgalanmalar vs. nedenlerle kira bedellerinde herhangi bir değişiklik yapamaz.

e) Aylık kira bedellerinin X tarafından, KİRALAYAN'ın bildirdiği banka hesaplarına ödenmesi suretiyle sözleşme herhangi bir kesintiye uğramadan devam edecektir.

5. ARAÇLARIN KULLANIM ŞARTLARI

a) Araçların tüm park, benzin, köprü, otoyol, sürücü hatasından kaynaklanan trafik cezaları X tarafından ödenecektir.

b) X'in kullanımında iken kesilen trafik cezaları X tarafından yasal ödeme süresinde ödenecek ve trafik ceza makbuzu ile ödeme dekontu, ödeme gününden itibaren 5 gün içerisinde KİRALAYAN'a ulaştıracaktır. Bu yükümlülük yerine getirilmediği takdirde, KİRALAYAN'ın –araç maliki sıfatı ile- tekrar ve/veya cezalı ödemek durumunda kaldığı hallerde, KİRALAYAN'ın ödediği ceza bedelini ve diğer tüm zararlarını X, KİRALAYAN'a ödeme yapmak suretiyle derhal karşılayacaktır.

c) X talep ettiği takdirde kiralama süresince kullanmak üzere KİRALAYAN'ın vereceği resmi bir yazı ile OGS(Otomatik Geçiş Sistemi) cihazını kendi firması üzerine çıkartabilecektir. Sözleşme sona ermeden önce bu OGS cihazları X tarafından ya kendi araçları üzerine devredilecek ya da tüm borç ve cezaları ödenerek iptal edilecektir.

Kira süresi bitiminde, X adına olan OGS hesabından dolayı KİRALAYAN'a gelebilecek tüm borçlardan ve cezalardan da X sorumlu tutulacaktır. Bu cihazın kullanımı, cezaları vs. ile ilgili herhangi bir şekilde KİRALAYAN zarara uğrar ise X, bu zararlarını tamamını karşılamayı kabul ve taahhüt etmektedir.

d) Araçların kullanımına başlanması ile birlikte X, firma tanımlayıcı yazı ve logoları araçlara yapıştırmak, takmak, asmak hakkına sahiptir. Bu yazı ve logolar için ödenecek ilan ve reklam vergileri X tarafından karşılanacak olup, araçların iadesi sırasında sökülecek ve araçlar temiz olarak iade edilecektir. Aksi takdirde bu yazı ve logoların temizlenmesine dair tüm malzeme ve işçilik giderleri KİRALAYAN tarafından X'e fatura edilecek, X de bu fatura bedelini derhal ödeyecektir.

e) Araç, X'e asıl ve yedek anahtarı ile birlikte teslim edilmiş ise, aracın iadesi sırasında asıl ve yedek anahtarın her ikisi de KİRALAYAN'a iade edilecektir. Anahtarlardan birinin dahi iade edilmemesi halinde kilit sisteminin değişmesi için gerekli tüm masraflar X tarafından karşılanacaktır.

6. ARAÇLARIN HASAR BAKIM VE ONARIMLARI

a) Araçların yapılması gereken periyodik bakım-kontrolleri ile servis hizmetlerinin bedelleri KİRALAYAN'a aittir. KİRALAYAN, bu servis ve hizmetleri kendisine ait Servis istasyonlarında veya KİRALAYAN'ın bildireceği diğer servis noktalarında verecektir. KİRALAYAN'a ait servis ve bakım istasyon adres bilgileri aşağıdaki gibidir:

..... dışında bir yerde acil bakım ihtiyacı söz konusu olursa, bu ihtiyaç KİRALAYAN Ofisinden alınacak yazılı onay ile gerçekleştirilebilecektir.

X, acil durumlarda onay alarak gittiği servis hizmet ücretini ödeyecek ve bu faturayı KİRALAYAN'a ibraz edecektir. Bu hizmetlerin bedelleri de KİRALAYAN tarafından ödenecektir. KİRALAYAN'ın anlaşmalı olduğu servisler için ise KİRALAYAN ödemeyi birebir yapacaktır.

b) X kullanıcısı tarafından olağan periyodik bakım için servise getirilen araç, en geç 24 saat içinde bakımı yapılarak kullanıcıya teslim edilecektir.

Ancak araç, olağan periyodik bakım ihtiyacından farklı bir arıza için servise getirilmiş ise ve bu arıza 48 saatten önce tamir edilerek geri verilmiyorsa, aracın arızası giderilinceye kadar X'e muadili bir araç teslim edilecektir.

c) KİRALAYAN'a ait olan tamir bakım masrafları; araçların rutin periyodik bakımlarında değişmesi gereken parçalar ve bunların işçilik bedelleridir. Bunların dışında ortaya çıkan arızalar, özensiz, kötü kullanım ve harici etkenler(yakıt kalitesizliği vb.) neticesinde meydana gelen masraflar X tarafından karşılanacaktır.

-75.000 km den önce debriyaj balatası değişimi

-40.000 km den önce amortisörlerin, rot ve rotillerin değişimi

-50.000 km den önce enjökterlerin ve EGR valflerinin değişimi

-kötü yakıttan dolayı yakıt pompasının değişimi vs kullanıcı her zaman için aracını kullanırken, gerekli önlemleri almak, bakımlarını yaptırmak, maksimum özen göstererek aracı korumakla yükümlüdür. Araçta küçük arızalar meydana geldiğinde de müdahale etmeli ve sorunlarını gidermelidir. Aksi takdirde kullanıcının ihmali neticesinde ortaya çıkan zararlardan X sorumlu olacaktır. Örneğin:

-Hararet yapan aracın kullanımına devam ederek motora zarar verilmesi,

-Havası inmiş lastik üzerinde gidilerek lastik, jant ve diğer aksama zarar verilmesi

-Kar zincirinin yanlış kullanımı

Sonucunda meydana gelen zararlar vb.

Bu ve bunun gibi kullanıcının kötü kullanımı ve/veya ihmali sonucu ortaya çıkan durumlarda X'in muadil araç talep etmesi halinde X, muadil araç için de ayrıca kira bedeli ödeyecektir.

d) Lastik değişimleri :

-Lastik değişimleri her 60.000 km de bir takım(4 adet) olarak yapılacak ve ücreti KİRALAYAN'a ait olacaktır. 60.000 km ve katlarından daha önce lastik değişiminin gerektiği hallerde bu değişimlere ait masraflar X tarafından karşılanacaktır.

-Süresinden önce mevsimsel lastik değişimlerinde, değişen lastik muhafazası X tarafından sağlanacaktır. Araçların iadesi sırasında kısmen kullanılmış lastikler de geri iade edilecektir. Taraflar, kar lastiğinin fabrika verilerine uygun marka ve ebatlarda olacağına dair anlaşmışlardır.

-İlk kış lastiği değişimi anında sökme-takma işlemi KİRALAYAN tarafından yapılacak, daha sonra normal lastiklerle değişim anında sökme-takma işlemi ya X kendisi sağlayacak ya da KİRALAYAN'a yaptırması durumunda bu işlemin bedeli X'e fatura edilecektir.

-Kısaca, 60.000 km ve katları dışındaki tüm lastik ve değişimi masrafları X'e ait olacaktır.

e) Sözleşme süresi içinde veya aracın teslimi anında, araçta bulunan araç tescil belgesi, poliçeler, orijinal ve ekstra verilen avadanlıklar ile diğer aksesuarların

kaybolması veya kullanılamayacak hale gelmesi durumundaki zararlar X tarafından karşılanacaktır.

7. SİGORTA VE SORUMLULUK

a) Araçların zorunlu trafik sigortaları KİRALAYAN tarafından yaptırılacaktır.

b) Araçlarda meydana gelebilecek hasarlarda, tek taraflı kazalarda sadece aracın, birden fazla aracın karıştığı kazalarda da tüm araçlara ait belgelerle birlikte trafik kaza raporu, alkol raporu, ehliyet fotokopisi gibi belgelerin düzenlenerek asıllarının veya tasdikli fotokopilerinin, kaza tarihinden itibaren en geç 5 gün içinde KİRALAYAN'a ulaştırılması gerekmektedir. Belgelerin ulaştırılmasından itibaren 48 saat içerisinde muadili araç temini yapılacaktır. Bu raporlar her türlü hasarda sigorta teminatından faydalanabilmek için gerekli olup, alınmamaları veya zamanında teslim edilmemeleri halinde hasar bedeli ve aracın tamirde geçen günlerine ait kira bedeli X tarafından karşılanacağı hususunda anlaşmışlardır.

Keza, sahte rapor, alkollü ve ehliyetsiz araç kullanılması vb. hallerde, meydana gelecek hasar toplamları ve aracın tamiri için geçen sürede işleyen kira bedelleri ile 3. kişilere verilmiş maddi manevi zararlar X tarafından karşılanacaktır. Taraflar, trafik kaza raporlarında, X kullanıcısının herhangi bir miktar veya şekilde alkollü olarak belirtilmesi halinde oluşacak hasarların ve onarım için geçecek sürelerde işleyecek kira bedellerinin X tarafından ödeneceği hususunda anlaşmışlardır.

c) Aracın X personelinin kusuru sonucunda çalınması durumunda, X, bu çalınma sebebiyle KİRALAYAN'ın uğrayacağı zararları karşılamakla yükümlüdür.

Araç kirada iken çalınması durumunda gerekli olan tüm raporların temini ve başvurularının yapılması X'e aittir.

d) Araçlar X çalışanı dışında biri ve/veya KİRALAYAN'ın onayı olmayan bir kullanıcı tarafından kullanırken kaza yapıldığında oluşan hasardan X sorumlu tutulur.

e) Kiralanan araçların kiralandıkları süre içinde 3. kişilere verdikleri zararlardan doğacak her türlü maddi-bedeni tazminat ve giderler KİRALAYAN tarafından yaptırılan Zorunlu Trafik Sigortası kapsamında karşılanır. Sözleşme konusu araçların karıştığı kazalar nedeniyle, diğer otomobillere ve 3. kişilere karşı doğacak her türlü (zorunlu trafik poliçesinin teminatları dışında ve teminat limitleri üstünde kalan hallerde) zarardan X sorumlu olacaktır.

8. KİRALANAN OTOMOBİLLERİN İADESİ

Araçların teslim ve iade yeri KİRALAYAN'ın adresi olacaktır. X KİRALAYAN'a sözleşmenin bitim tarihinde veya sözleşmenin KİRALAYAN tarafından X' in yükümlülüklerine aykırı davranması nedeniyle fesh edilmesi halinde araçları iade edecektir. Araçların sözleşme sonunda iadeleri sırasında, olağan kullanım dışında oluşmuş, her türlü hasar ve zarardan X sorumlu olacaktır.

9.ARAÇLARIN KULLANILMAMASI DURUMU

a) Kiralanan otomobillerden herhangi biri çalınır veya kazalardan dolayı hasar görür ve onarıma alınırsa veya hurdaya çıkarsa bu araçla ilgili geçen süre için kira bedeli işlemeye devam eder ve 7.b maddesinde belirtilen belgelerin KİRALAYAN'a ulaştırılmasından itibaren 48 saat içerisinde geçici/muadili bir araç verilir.

b) Belgelerin ulaştırılmasından önce X'in yazılı talebi üzerine muadil bir aracın verilmesi söz konusu olursa, belgelerin tamamı KİRALAYAN'a ulaştırılıncaya kadar bu araca da ayrıca kira bedeli ışletilecektir.

c) Çalınma veya hurdaya çıkması neticesi kalıcı araç teslimi gerekirse, bu araç, yerine verilen aracın kullanılabilir son durumu ile eşdeğerde olacaktır. Ancak üretici firmadan kaynaklanan değişiklikler olabilecektir.

10. SÖZLEŞME DEęİŐİKLİKLERİ VE BİLDİRİMLERDE USUL VE BÖLÜNEBİLİRLİK

a) İşbu sözleşmenin herhangi bir maddesinde yapılacak değişiklikler, sadece yazılı olarak yapıldığı ve taraflarca imzalandığı sürece hüküm ifade eder. Bu sözleşmenin mana ve hükmünü, geçici veya sürekli olarak farklı uygulanması, sözleşmedeki o hükmün değiştiğı mana ve hükmünde olamaz ve tarafların, sözleşme ve hükümlerinin aynen uygulanmasını talep etmek hakkı her zaman mahfuzdur.

b) Taraflar arasındaki her türlü bildirim, yazılı olarak veya elektronik posta marifetiyle yapılacaktır. Tarafların, bildirim esas olacak elektronik posta adresleri ekli listede belirtilmektedir. Telefaks yoluyla yapılacak bildirimlerin geçerliliğı, diğer tarafın yazılı teyidine bağlıdır.

c) Bu sözleşmenin herhangi bir hükmünün, emredici kurallara aykırı olması halinde diğer hükümleri muteberiyetini korumaya ve taraflar arasında geçerli olmaya devam edecektir.

11. SÖZLEŞMENİN SONA ERMESİ, FESİH HAKKI VE CEZAI ŞART

a) Taraflardan birinin iş bu sözleşmede yer alan yükümlülük ve taahhütlerine uygun davranmaması halinde, karşı tarafın bu sözleşmede kanuni ikametgâhı olarak bildirdiği adresine yazılı olarak gönderilecek bir ihtarname ile uyarıda bulunulur ve aykırılığın 15 gün içerisinde giderilmesi istenir. Giderilmediği takdirde aynı prosedür bir kez daha tekrarlanır ve 3. defa gönderilecek ihtarnamenin karşı tarafa tebliğinden itibaren 15 gün sonra sözleşme feshedilmiş sayılır. X, sözleşmenin feshi tarihinden itibaren 5 gün içerisinde araçları iade etmekle yükümlüdür. Aksi takdirde, 5 günlük sürenin bitiminden teslim edilen güne kadar KİRALAYAN'ın bireysel kiralamalara uyguladığı günlük kira bedelleri geçerli olacaktır. Sözleşmenin bu şekilde sona ermesi halinde, fesheden tarafın sözleşme uyarınca yaptığı masrafları ile her türlü zararının tazminini talep etmek hakkı saklıdır.

b) X, sözleşme süresi sona ermeden araç iade ettiği veya sözleşmedeki yükümlülüklerine uymayarak sözleşmenin feshine neden olduğu takdirde, sözleşme süresinin bitimine kadar ödemesi gereken kira bedelinin tamamını cezai şart olarak KİRALAYAN'a ödemekle yükümlüdür.

c) X, sözleşme süresi içerisinde ödemelerini 2 kez gecikmeli olarak yapar ise, KİRALAYAN sözleşmeyi tek taraflı ve derhal feshedebilir. Bu çeşit fesih halinde X, yine 11. b maddesindeki şekilde cezai şart ödemekle yükümlüdür.

12. GİZLİLİK İLKESİ VE ANLAŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ

a) KİRALAYAN ve X, iş bu sözleşme uyarınca vakıf olacakları diğer tarafa ait her türlü ticari ve mesleki bilginin gizli olduğunu kabul eder ve bu bilgilerin sözleşme tarafları ve çalışanları tarafından üçüncü kişilere ifşa

edilmemesini taahhüt eder. Bu gizlilik taahhüdü iş bu sözleşme sona erse veya iptal edilse dahi geçerliliğini muhafaza eder.

b) İşbu sözleşme karşılıklı iyi niyet ve dayanışma ilkelerine göre tanzim edilmiş olmakla birlikte, arzu edilmemesine rağmen ihtilaf vukuunda, uyuşmazlıkların halinde Ankara Mahkemeleri ve İcra Daireleri yetkili kılınmıştır.

13. TEBLİGAT

Taraflar, yukarıda yazılı adreslerin kanuni tebligat adresleri olduğunu, adres değişikliği diğer tarafa yazılı olarak bildirilmediği sürece bu adreslere yapılacak bildirimlerin kanunen geçerli tebligatın bütün hukuki sonuçlarını doğuracağını kabul, beyan ve taahhüt ederler.

İşbu sözleşme 13 madde olarak ___/ ___/ _____ tarihinde ___ ay süreli olarak taraflarca tek nüsha düzenlenerek imza edilmiştir; damga vergisi X tarafından ödenerek, orijinal nüsha X' de muhafaza edilecek, bir sureti KİRALAYAN'a verilecektir.

EK 3 - TOKKDER ÜYE FİRMALAR LİSTESİ

- 2M TOURİSM
- AIRTOUR OTO KİRALAMA
- AKS ARAÇ KİRALAMA VE TAŞIMACILIK HİZMETLERİ A.Ş.
- ALKAR OPERASYONEL FİLO ARAÇ KİRALAMA
- ALMİRA RENT A CAR
- ALTOTUR/HERTZ LİSANSİYE
- AMBASSADOR'S TURİZM
- ARTI RENT A CAR
- AŞARMAK OTOMOTİV SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- ASF FİLO KİRALAMA
- AUTO RENT
- AUTOZ RENT A CAR
- AVİS RENT A CAR
- AKŞAM OTOMOTİV İÇ ve DIŞ TİC. A.Ş.
- BAĞDATLILAR OTO SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- BALET TURİZM
- BCS TURİZM İTH. İHR. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- BEYAZ FİLO KİRALAMA
- BİRMOT
- BUDGET CAR RENTAL
- BUSINESS CAR RENTAL
- ÇELİK MOTOR A.Ş.
- CENTRAL CAR RENTAL
- CEYLİN CAR RENTAL
- ÇETAŞ FORD OTOMOTİV
- DECAR RENT A CAR
- DİKMENLER MOT. AR. TUR. GIDA SAN. TİC. LTD. ŞTİ
- DESAS RENT A CAR
- DİNAMİK RENT A CAR
- DO-CAR OPERASYONEL TAŞIT KİRALAMA

- DRD DERİNDERE FİLO KİRALAMA
- ECR RENT A CAR
- ECONOMIC TOURISM & RENT A CAR
- EGETAM OTO KİRALAMA TURİZM TAŞIMACILIK
- EKAN TOURISM & RENT A CAR
- EKAR TURİZM SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
- EM-FA TURİZM OTO KİRALAMA
- ERK CAR RENTAL
- ESTAŞ-ESİN TURİZM
- EUROPCAR
- EYLÜL PAZ. MAK. OTO KİR. HİZ. TİC. LTD. ŞTİ.
- FORA OTOMOTİV TAŞI. İÇ VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.
- FORCE CAR
- FUN RENT A CAR
- GEDİZLER MOTORLU ARAÇLAR TİC. A.Ş.
- GERÇEK RENT A CAR
- GENÇ OTO KİRALAMA
- GÜL TURİZM SEYAHAT A.Ş.
- GÜLAN OTOMOTİV SAN. ve TİC. A.Ş.
- GLS RENT A CAR
- GRAND RENT A CAR
- GREEN CAR RENTAL
- GRUP OTO KİRALAMA
- HACAR OTO SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- HAVAŞ TURİZM
- HEDEF ARAÇ KİRALAMA
- İNTER LIMOUSINE
- İNTERCİTY RENT A CAR
- KANÇUL TURİZM ve OTO KİRALAMA
- TEPRENT A CAR
- KENT OTO BAKIM TUR. TİC. A.Ş.

- KHARON RENT A CAR
- MAKS TURİZM OTO KİRALAMA
- MAR CAR RENTAL
- MASLAK OTOMOTİV SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- MILLER CAR RENTAL
- NATIONAL & ALAMO CAR RENTAL
- NAZCAR OTO KİRALAMA
- NEHİR OTOMOTİV A.Ş.
- NTB ARAÇ KİRALAMA TAŞ. PET. TUR. İNŞ. A.Ş.
- OMSER OTO ve MOTOR SERVİS TİC. A.Ş.
- OTOSER RENT A CAR
- ÖLMEZLER-İBS TURİZM
- ÖZDEMİR OTO TRANSFER ve KURTARICI HİZM. TİC. LTD. ŞTİ.
- PARK OTOMOTİV A.Ş.
- PASİFİK OTO
- PLAN TOURİSM A.Ş.
- PUSULA OTO KİRALAMA
- PARTNER FLEET SOLUTIONS
- RACE CAR RENTAL
- SİMENİT OTO KİRALAMA
- SİXT RENT A CAR
- TFS OTO KİRALAMA
- THRIFTY-GARAGE CAR RENTAL
- TIME RENT A CAR
- TRAVELIUM TOURISM AND TRAVEL AGENCY
- TRIO CAR RENTAL
- TWINS CAR RENTAL
- UÇAR OTO KİRALAMA
- ULUKAR OTOMOTİV TİC. A.Ş.
- UNİVERSAL CAR RENTAL
- UMAR TURİZM – RENT A CAR

- URENT RENT A CAR
- ÜLGER TURİZM
- ÜSTÜN OTO SERVİS HİZM. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- VERDECAR
- WAY CAR RENTAL
- VITESSE FİLO KİRALAMA
- WHITE RENT A CAR
- YILDIRIM OTO KİRALAMA
- YILDIZLAR OTOMOTİV SAN. ve TİC. LTD. ŞTİ.
- YUNUS OTO KİRALAMA
- ZAFER RENT A CAR
- ZENGİN OTOMOTİV TURİZM LTD. ŞTİ.
- ZEPLİN CAR RENTAL

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Amembal Sudhir, Gilyeart Steven J.D. “Uluslararası Uygulamalarda Operasyonel Leasing”, sf.9, “Leasing Dünyası-FİDER Finansal Kiralama Derneği Bülteni” Sayı:19, Eylül 2007.
- Artunç Burak, Özel Amaçlı Varlıklar ve Bilanço Dışı Muhasebeleştirme Yöntemi Olarak Kullanımları, Cumhuriyetin 80. Yılına Armağan, Sermaye Piyasası Kurulu, 2004
- Atila Özkan, “Finansal Kiralama İşlemlerinde Son Gelişmeler”. Yaklaşım Dergisi, Sayı:172, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş, Nisan 2007.
- Aygül Emrah, “Finansal Kiralama İşlemleri Vergisel Açıdan Ne Kadar Avantajlı?” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi Sayı:23, Kasım 2005
- Aytekin Serdar, “Binek Otomobil İçin Ödenen KDV ve ÖTV’nin Gider veya Maliyet Kaydı ve Muhasebe Kayıtları”, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi
- CAPITAL Dergisi, Aralık 2004 “Dünyada Yeni Trendler – / Türkiye’den ve Dünyadan Örnek Uygulamaları – Özel Araştırmalar”
- D.J. Collis, A Resource-Based Analysis Of Global Competition: A Case Of Bearings Industry” Strategic Management Journal, 12, pp.48-68, 1991
- Drake Paul R., Davies Bethan M. “Home Care Outsourcing Strategy” Journal Of Health, Vol.20, No:3, 2006, pp.175-193
- Embleton Peter R, Wright Phillip C. “A Practical Guide To Successful Outsourcing”, Empowerment in Organizations, Vol. 6 No:3, , pp.94-106, 1998

- Erdem Hayrettin, “Binek Otomobili ve Panelvan Tipi Araçlarda KDV ve ÖTV Uygulaması” Yaklaşım Dergisi, Sayı:173, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş., Mayıs 2007.
- Ersoy Muzaffer Eralp, Tarım Sektörünün Finansmanında Finansal Kiralama Uygulamaları ve Faaliyet Kiralamasının Uygulanabilirliği Üzerine Bir Değerlendirme, 2006.
- Ertürk Mumin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
- Federal Reserve Bank of New York, Outsourcing Financial Services Activities:Industry Practices To Mitigate Risks, New York:1999.
- Franceschini F., Galetto M., Pignatelli A., Varetto M. “Outsourcing guideliness for a structured approach” Benchmarking : An International Journal, Vol.10, No:3, 2003, pp.246-260
- Frost Chris “Outsourcing or increasing risks?” Balance Sheet, Vol.8, No:2, 2000, pp.34-37
- Glagola John R. “:Outsourcing Opportunities and Challenges For Corporate Competitiveness” Journal Of Corporate Real Estate, Vol.2, No:1, 1999, pp.14-49
- Greaver Maurice F., Strategic : A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, New York: American Management Association, 1999.
- Güneş İsmail Hakkı, YMM, “Finansal Kiralama İşlemlerinde Kiracının Muhasebe Kayıtları”, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı 18, Haziran 2005.

- Harland Christine, Knight Louise, Lamming Richard, Walker Helen
“Outsourcing: assesing the risks and benefits for organizations, sectors and nations”
International Journal Of Operations&Production Management, Vol.25, No:9, 2005, pp.831-850
- Institute and Dun & Bradstreet, “Strategic Insights Into U.S. Outsourcing”, Index, 2000.
- İncekara Murat, Operasyonel Kiralama mı, Finansal Kiralama mı, Leasing Dünyası Bülteni, S: 8.
- Jiang Bin, Qureshi Amer “Research on Outsourcing results : current literature and future oppourtunities” Management Decision, Vol.44, No:1, 2006, pp.44-45 , Journal Of Management Development, Vol.9, No:8, 2000, pp.670-728
- Juma’h Ahmad H., Wood Douglas “Outsourcing implications on companies’ profitability and liquidity: a sample of UK companies”, Work Study, Vol.49, No:7, 2000, pp.265-275
- Kakabadse Andrew, Kakabadse Nada “Critical review – :Outsourcing A Paradigm Shift”
- Karışman Müge, Avrupa’da Leasing İşlemlerinin Muhasebeleştirilmesi ve Yeni Yaklaşımlar, Leasing Dünyası Bülteni, S: 2.
- Ketencioğlu Serhan, Operasyonel Leasing İşlemlerinde Artık Değer Riski, Leasing Dünyası Bülteni, Sayı. 10.
- Kippenberger T., “Some hidden costs of Outsourcing ” The Antidote, Vol.2, No:6, 1997, pp.22-23

- Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 9. Basım Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.
- Lankford William M., Parsa Faramarz “:Outsourcing a primer”, Management Decision, Vol. 37, No:4, pp.310-316, 1999
- Leavy Brian, “Outsourcing Strategies: Opportunities and Risks” Strategy&Leadership, Vol.32, No:6, pp.20-25, 2004
- Linder Jane C., Cole Martin I., Jacobson Alvin L. “Business Transformation Through Outsourcing”, Strategy & Leadership, Vol.30, No:4, 2002, pp.23-28
- Logan Mary S. “Using Agency Theory To Design Successful Outsourcing Relationships” The International Journal of Logistics Management, Vol.11, No:2, 2000, pp.21-32
- Lonsdale Chris, Cox Andrew “The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?” Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No:9, 2000, pp.444-450
- Mersin Necip, “Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı”, Lojistik Dergisi, Şubat- Mart 2003.
- Momme Jesper, “Framework for Outsourcing Manufacturing: Strategic and Opeartional Implications”, Computers in Industry, 2002.
- Özcan Zekai, SMMM “Otomobil Alım-Satımı İşletmeleri ile Alıcı Arasında Düzenlenen Sözleşmelerin Damga Vergisi Karşısındaki Durumu” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı 22, Ekim 2005.
- Özdemir Sırrı, “Yurt Dışı Finansal Kiralama İşlemlerinde Özellik Arz Eden Durumlar” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı 46, Ekim 2007.

- Pirtini Ali Türker, “*Taşıtların Yatırım İndirimi*” Denetçi SMMM, Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:13 Ocak 2005.
- Prater Edmund L., Frazier Gregory V., Jiang Bin “Outsourcing Effects On Firms” Operational Performance” International Journal Of Operations&Production Management Vol.26, No:12, 2006, pp.1280-1300
- Probert D. R., “The Practical Development Of a Make Or Buy Strategy: The Issue Of Process Positioning”, Integrated Manufacturing Systems, Vol.7, No:2, 1996, pp:44-51
- Power Mark J, Bonifazi Carlo, Kevin Desouza C. “Developing Superior Outsourcing Programs” IT Professional, Vol.7, No:4, 2005, pp.32-38
- Power Mark, Bonifazi Carlo, “The Ten Outsourcing Traps To Avoid” Journal Of Business Strategy, Vol.25, No:2, 2004, pp.37-42
- Quélin Bertrand, Duhamel François, “Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks”, sf.647 European Management Journal, Vol. 10, 2003 pp.645-649,
- Ronan, Mclover, “A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Process” Supply Chain Management: An International Journal, Vol.5, No:1, pp.22-36, 2000
- Tanyeri Mustafa ve Fırat Aytekin, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı:3, 2005.
- Tolu Abdullah, “Kullanılmış Binek Otomobil Satışlarında %1 KDV Uygulamasında Son Durum” Yaklaşım Dergisi, Sayı:182, Yaklaşım Yayıncılık A.Ş., Şubat 2008.

- Ying Fan, Lecturer Principal “Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies”
Marketing Intelligence & Planning, Vol.18, No:4, 2000, pp.213-219
- Vural Ayçanur, 2006, Türkiye’de Leasing İşlemlerinin Karşılaştırmalı Bir Analizi, Atılım Üniversitesi Finansal Bilimler Enstitüsü Finans Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2006.
- Wei Khong Kok, *Jaya Petaling* “The Perceived Impact Of Successful Outsourcing On Customer Service Management” Supply Chain Management : An International Journal, Vol. 10, No:5, pp.402-411, 2005
- Webb Lisa, Laborde Justin “Crafting a succesful Outsourcing vendor/client relationship” *Business Process Management Journal*, Vol.11, No:5, 2005, pp.437-443
- Williamson Oliver E., “Transaction Cost Economics and Business Administration”, sf.21, Scandinavian Journal Of Management, 2005, pp.19-40
- Yalvaç Banu,“Operasyonel Oto Filo Kiralama Sisteminin Vergi Mevzuatı Açısından Değerlendirilmesi” Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi, Sayı:15, Mart 2005.
- Zhiwei Zhu, Hsu Kathy, Joseph Lillie, “Outsourcing – a strategic move : the process and the ingredients for success”, yıl 2001, Management Decision, Vol.39, No:5, 2001, pp.373-378

İNTERNET SAYFALARI

- A Datamonitor Report “European Fleet Markets Presentation 2004-Assessing Market Potential”
www.datamonitor.com/Products/Free/Report/DMAU0263/010DMAU0263.pdf
03.04.2008
- “ADAC’ın Rent a Car Testinde Sınıfta Kaldık”
www.turizmdebusabah.com/haber_detay~haberNo~32897~rsayi~2.htm
01.03.2007
- APRA, Prudential Standart APS 231,
<http://www.apra.gov.au/General/upload/GPS-231-Outsourcing-Oct-06.pdf>
05.02.2007
- Capital Dergisi, 1 Mart 2008, “Pazar hızlı Büyüyor, Yeni Yabancılar Yolda”
http://64.233.183.104/search?q=cache:APd87Tij4icJ:www.capital.com.tr/haber.aspx%3FHBR_KOD%3D4699+volkswagen+leasing&hl=tr&ct=clnk&cd=9&gl=tr&lr=lang_tr 10.03.2008
- Claudia Ružičková Discussion Forum, Provisions According To IFRS and Basel II Held On 3 November 2005.
http://www.nbs.sk/BIATEC/BIA12_05/2_4.PDF 12.03.2007
- Datamonitor, Car Leasing In Germany-Industry Profile
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=5&sid=d5a335af-f049-476c-8075-9c735c397136%40sessionmgr109> 10.04.2008
- Datamonitor, Car Leasing İn The Netherlands, Industry Profile
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=3&sid=bf0f5802-0065-4049-9f32-ef4925ed48b3%40sessionmgr104> 10.04.2008

- Datamonitor – Germany Van Leasing Industry Index
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=7&sid=dba0d4c7-514d-4237-9ed4-4985816624f1%40sessionmgr8> 10.04.2008
- Datamonitor, Netherlands Van Leasing Industry Profile,
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=112&sid=e9305521-023a-4e98-a3af-5755a464ef69%40sessionmgr109> 10.04.2008
- Datamonitor, Netherlands Van Leasing Industry Profile,
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=3&hid=112&sid=e9305521-023a-4e98-a3af-5755a464ef69%40sessionmgr109> 10.04.2008
- Datamonitor-“Truck Leasing In Germany” Industry Profile May 2004
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=5&sid=00ef6f9e-d329-453a-ab4d-104cde2e15e4%40sessionmgr3> 10.04.2008
- Datamonitor-“Truck Leasing In Germany” Industry Profile May 2004
<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=5&sid=00ef6f9e-d329-453a-ab4d-104cde2e15e4%40sessionmgr3> 10.04.2008
- Ek 6 Leasing – Finansal Kiralama Derneği
www.tbb.org.tr/turkce/duyurular/iktisat_kongresi/Ek%206%20Leasing.pdf
20.06.2007
- Elbeyi Pelit “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği : Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”
www.acikarsiv.gazi.edu.tr/dosya/diskaynakkullanimi.doc 01.08.2007
- Finansal Kiralama, Factoring ve Finansman Şirketleri
<http://www.vergiportali.com/Content.aspx?Type=NewsD&Id=2010>
05.08.2007

- Gill Patrick, “Why Trabsport Leasing is Taking Off Across Europe”
www.kefonline.co.uk/Assets/Downloads/KEF_072007_LTFocus.pdf
[01.05.2008](#)
- Hamilton Simon, “A Practical Guide To Operational Leasing”
www.transeuroasset.com/info_downloads/directoroffinance.pdf 13.04.2008
- Kabağaç Deniz, “Yeni Dönemde Finansman Yönetimi”
<http://www.finanskulup.org.tr/html/kobi/sunum/Deniz.Kabaagac.Yeni.Donemde.Finansman.Yonetimi.pdf> 07.02.2008
- Karayolu Taşıma Yönetmeliği
www.tobb.org.tr/tirata/tir/mevzuat/KarayoluTasimaYonetmelik.doc
17.04.2008
- Leasing <http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba8.doc> 05.04.2008
- Monetary Authority of Singapore, Guidelines on Outsourcing, 2005, s.3–4.
www.mas.gov.sg/resource/legislation_guidelines/risk_mgt/Outsourcing%20Guidelines.pdf 02.04.2008
- “Neden Dış Kaynak Kullanımı”, www.kobifinans.com.tr, 27 Haziran 2007.
- Offshore Outsourcing Of Data Services By Insured Instutions and Associated Consumer Privacy Risks sf. 6
http://www.fdic.gov/regulations/examinations/offshore/offshore_outsourcing_06-04-04.pdf 17.04.2008
- Outsourcing Financial Services Authority Handbook, s3.
<http://fsahandbook.info/FSA/html/handbook/Glossary> 25.02.2008
- Pasha Mohammed Asif “Measures For Assessing Risks In IT Global Outsourcing”

www.divaportal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_his_diva_978-2_fulltext.ps 18.04.2008

- Pehlivan Gülçin “Dış Ticarete Diğer Finansman Yöntemleri:Factoring, Forfaiting ve Finansal Kiralama“

www.deu.edu.tr/userweb/dilek.seymen/dosyalar/sunum.pdf 08.05.2007

- Quinn James Brian, Hilmer Frederick G., “Strategic Outsourcing”, Sloan Management Review, (1994).

www.sloanreview.mit.edu/themagazine/articles/1994/summer/3544/strategic-outsourcing

- Ružičková Claudia, “Outsourcing”, 2004, s.10

www.nbs.sk/BIATEC/BIA03_04/10_12.PDF 12.03.2007

- Sungur Pınar, Girişimci ve Yatırımcının Gözbebeği Leasing Sektörü

<http://www.fider.org.tr/pageStructure.aspx?intPageStructureNo=12&sintLanguageID=0&bytContentType=2&intPageNo=140&strHitCountParam=2%7C3%7C0%7C49%7C263> 19.11.2007

- UMS 16, Maddi Duran Varlıklar Uygulama Örneği

<http://www.denetimnet.net/PrintPage.aspx?pgID=10377>

- Türksoy Adnan “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma-” sf.16

www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M2.pdf 15.03.2007

- “What is a lease?” <http://www.leaseurope.org/index.php?page=rental-leasing-introduction> 02.05.2008

- <http://www.leaseplan.com.tr/hakkimizda.html> 25.04.2008

- http://64.233.183.104/search?q=cache:akUXtE5s_RYJ:www.tacirleryo.com.tr/mali_tablolar.pdf+operasyonel+kiralama&hl=tr&ct=clnk&cd=305&gl=tr&lr=lang_tr|lang_en 06.10.2007
- www.kugm.gov.tr/dosyalar/diger/mevzuatlarkanunlar2.doc 05.05.2007

ÖZET

Araç kiralama sektörü, araç finansmanı konusunda ülkemizin en fazla tercih edilen finansal yöntemleri arasında yer almaya başlamıştır. Araç kiralama ile verilen hizmetler; aracın finansmanı, operasyon, vergi ve sigorta masraflarının finansmanıdır.

Araç kiralama peşin satın alım, banka kredisi ile finansman, finansal kiralamaya alternatif olarak gelişmiş finansal modellerden bir tanesidir. Aracın mülkiyetinin kiralama süresince kiralayanda kaldığı araç kiralamada net maliyetler diğer tüm finansman yöntemlerinin sağladığı net maliyetlerin altındadır. Bu cazip maliyet avantajı nedeniyle firmalar tarafından en çok tercih edilen araç finansman modeli haline gelen araç kiralama; ülkemizde sektörel anlamda yeterince tanınmış değildir.

Ülkemizde adi kiralama ile benzerlik gösterecek şekilde algılanan araç kiralama aslında ülkemizde henüz kanuni tabanda yeterli tanınımlılığa sahip olmayan faaliyet kiralamasının en geniş uygulama sahasıdır. Faaliyet kiralaması kiralama süresinde ve bitiminde varlık mülkiyetinin dolayısıyla riskinin kiralaayan üzerinde kaldığı; kiralama süresince operasyon ve destek faaliyetlerinin ve giderlerinin kiralaayan tarafından karşılandığı kiralama türüdür. Bu çalışmada araç kiralamanın araç finansmanı yanı sıra destek faaliyetlerini üstlenmesi ve vergisel anlamda sunduğu avantajlar nedeniyle faaliyet kiralamasının bir uygulaması olduğuna yer verilmiştir.

Araç kiralama aynı zamanda bir dış kaynak kullanım opsiyonudur. Dış kaynak kullanımı şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşma kapsamında dışarıda bulunan tedarikçi firma ya da firmalara devretmesidir. Araç kiralama firmaların yüklü araç filolarının tüm maliyetlerini ve destek faaliyetlerini üstlenerek firmaların kendi işlerine odaklanmasını sağlamaktadır.

Dünyada hızla ve tüm segmentlerde ilerleyen kiralama sektörü ülkemizde henüz otomobillerde uygulanmaktadır. Bu çalışmada araç kiralama sektörünün faaliyet kiralamasının uygulama alanı olduğu ve bir dış kaynak kullanım opsiyonu olduğuna değinilmiştir. Ülkemizde araç kiralama sektörünün gelişimi ve sektörün diğer sektörlerle etkileşimi ise 2000'li yıllardan itibaren büyük artış göstermiştir. Otomotiv, finans, sigortacılık sektörü araç kiralama sektöründen direk etkilenirken; turizm ve istihdam sektörü dolaylı olarak sektör etkisiyle canlanmaktadır.

SUMMARY

Car leasing sector started to located in car financing that prefers the most in our country between financial methods. Car leasing services are financing that include car financing, operation,tax and insurance expenses.

Car leasing cash selling,financing with bank credit is the one of the method that developed alternative to financing leasing. During car leasing process, ownership of the car is car lessor and the net cost of car leasing is cheaper than the other finance methods. because of attractive cost advantage; car leasing than the most preferring car financing model is not known enough in Turkey. Operational leasing is a type of leasing that gives the ownership so the risk to the lessor during the leasing process and provide operatinal and supportive services and assume their costs.

Car leasing which is known as renting in Turkey is as real a type of operational leasing, which is just not known legally. In this document it's emphasised that car leasing give chance to firms about support funstions and operational costs and so is a part of operational leasing.

Car leasing is also an outsourcing option. Outsourcing is the procurement of the products or services from the sources that are external to the organization by an agreement. Car leasing lead to companies to focus on their own jobs by directing all actitivies about car finance and operation.

Car leasing sector that is all used to financa all types of cars is used to financa just otomobiles in Turkey. In this document it's emphasised that car leasing sector is

an section of operational leasing and outsourcing. In Turkey car leasing sector has groen up in last ten years, during 2000s and effected positively automotive, insurance, finance sector directly and labour, tourism sector indirectly.