

Kurumların Uzun Ömürlü Olabilmesinin Bazı Araçları

Alp Buluç, CIA, CRMA, CCSA, SMMM
Teolupus İç Denetim ve Risk Yönetim Danışmanlığı, Partner

Eylül, 2020

Şirketler, daha doğrusu tüm kurumlar için risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, süreç iyileştirme, şirket içi prosedürlerin geliştirilmesi ve işletme kültürü vb. kavramlar önemlidir ve verimliliğin, etkili çalışmanın ve kurumsallaşmanın önemli bileşenlerindedir. Dünyanın ve ülkemizin 2020 yılının ilk çeyreğinden bu yana içinde bulunduğu COVID-19 salgını ile birlikte düşen üretim, satışlar ve talep ile artan global rekabet ve yeni iş yapış yöntemleri gelecekte şirketlerin daha düşük maliyetle ve verimli çalışmasını gerektirecektir.

Bazı nedenlerini şöyle açıklayalım:

Bir girişimci kendi iş fikri ve iş modeli doğrultusunda elindeki imkânlarla bir iş kurar. Eğer kurduğu iş başarılı olursa işini büyütme amacıyla ilave sermaye, işgücü ve kaynaklara ihtiyaç duyar. Parasal ihtiyaçlarını elde ettiği kârın yanında finansal kuruluşlardan borç, yeni ortak alma ve teşvik gibi imkânlarla karşılamaya çalışırken, işgücü ihtiyacını artık aile dışından profesyonel kişilerle gidermeye başlar.

Bu noktada girişimci artık günlük işleri yavaş yavaş profesyonel çalışanlara devretmeye başlar ve kendisi daha çok yönlendirme ve kontrol gibi stratejik fonksiyonları üstlenir. Şirket büyüdükçe bu rolünü yönetim kurulunda görev alarak yerine getirir. Şirket daha büyüdükçe yönetim kurulu üyelerinin arasına profesyonel kişiler de alınabilir. Şirket halka açıldığında sermaye piyasası düzenlemeleri ile zorunlu olarak yönetim kuruluna bağımsız kişiler alınabilir ve yönetim kurulunda denetim komitesi ve risk komitesi gibi uzmanlık komiteleri kurulabilir. Hatta şirketin ilerleyen dönemlerinde girişimci yönetim kurulundan ayrılarak sadece genel kurul üyesi olarak kalmayı tercih edebilir. Bu yöntemle girişimci birden fazla şirkette benzer süreçleri yaşayabilir.

Tüm bunların sebepleri nelerdir? Esasen, profesyonelleri istihdam etmesi ile girişimci belirli yetkileri ve sorumlulukları yönetim kurulu aracılığıyla profesyonel çalışanlarına vererek ve kendisi şirket içinde daha stratejik bir konuma geçerek şirkette işlerin kendisinin istediği gibi iyi gittiğine dair güvenceye ihtiyacı duymaktadır. Bir başka deyişle yönetim fonksiyonlarının (planlama, organize etme, liderlik ve kontrol olarak sıralayabiliriz) önemli bir kısmı artık profesyonel yöneticilere devredilmiş olacak ve girişimci daha ziyade vizyonla ilgili ve stratejik fonksiyonları üstlenecektir. Peki, girişimci veya hissedar şirkette işlerin iyi gittiğine dair güvenceyi nasıl elde edebilir?

Bunun bazı yönetsel araçları şöyle sıralanabilir: Şirket içinde iyi bir yönetim yapısı, yönetim raporlama sistemi, kurumsal yönetim, bağımsız denetim, iç denetim, kurumsal risk yönetimi sistemi, iç kontrol sistemi, prosedürler, iş akışlarının yazılı ve düzenli işler halde olması, şirket dışından alınan güvence ve danışmanlık hizmetleri vb.

Bu hizmetler büyük ölçüde şirket içinden karşılanabileceği gibi şirket dışından hizmet olarak da (dış kaynak ve eş kaynak yoluyla) karşılanabilir. Bütün bunlar şirketin gelecek nesillerde de hayatiyetini sürdürmesini amaçlamaktadır. Konuyu bir başka açıdan ele alırsak iyi bir yönetim sistemiyle, yani kurum içinde (özellikle genel kurul, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında) hakların ve sorumlulukların dengeli dağılmasıyla birlikte hesap verebilirliğin sağlanması sürdürülebilirliğin bir başka güvencesi olacaktır.

Kurulan şirketlerin aynı nesil içinde veya birkaç nesil sonra faaliyetlerini sonlandırmaması için sağlam temeller üzerine kurulması ve sonrasında yukarıda sayılan kurumsal araçlarla desteklenmesi gerekmektedir. Başarılı şirketlere baktığımızda gördüğümüz manzaraya ayrıca sağlam bir şirket kültürünü, uzmanlığa verilen önemi, güvenilir işe alım ve performans değerlendirme sistemlerini, çalışan aidiyet duygusuna verilen önemi, müşteri memnuniyetini vb. ekleyebiliriz.

Bir başka konu ise şirketlerde hilelerin ve suistimallerin önlenmesidir. ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) 2020 tarihli Uluslararası Rapor: İş Suistimali ve İstismar Üzerine Küresel Çalışma raporuna göre:

- Şirketler yıllık gelirlerinin yaklaşık %5'ini hile ve suistimal nedeniyle kaybetmektedir.



- Bu vakalarda toplam kayıp 3,6 milyar dolar ve vaka başına ortalama kayıp 1,5 milyon dolardır.



- Hile ve suistimal vakalarının başlamasından tespit edilmesine kadar geçen süre medyan olarak 14 aydır.



- Vakaların %86'sında "varlıkların kötüye kullanımı" en yaygın görülen suistimal şekli iken "mali tablo suistimali" tüm vakaların içinde en az görülen suistimal türüdür.



- Suistimal vakaları ile en fazla karşılaşan işletmeler 1.000-9.999 arası çalışana sahip şirketlerdir. Buna karşın medyan kayıp tutarı, 100 ve daha az kişinin çalıştığı şirketlerde daha yüksek olmaktadır.



Bu konular, suistimal ile ilgili istatistiğe göre özellikle 100 ve daha az sayıda kişinin çalıştığı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için daha fazla önem arz etmektedir. Türkiye'deki tüm işletmelerin %95 civarı KOBİ'lerden oluşmaktadır ve bu işletmeler toplam istihdamın %70 civarında bir kısmını sağlamaktadır.

Ayrıca, KOBİ'lerin zayıf yönleri olarak finansman ve teknoloji sorunları, nitelikli personel, yeni pazarlara açılma, vergilendirme ve mali konular, düşük verimlilik, markalaşma, katma değerli üretim azlığı, yenilikçilik kapasitesinin ve kurumsal altyapının yetersizliği sayılmaktadır.

Suistimallerin önlenmesinde, bu alanda farkındalığın artırılması ve iyi uygulama standartlarının belirlenmesinde ACFE ve USUİD (Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği) gibi mesleki kuruluşların çalışmaları yanında, şirketlerce CFE (Certified Fraud Examiner – Suistimal İnceleme Uzmanlığı) gibi sertifikalarla suistimalin tespiti, önlenmesi, soruşturulması ve raporlanması konularında yetkinliğini kanıtlanmış uzmanların istihdam edilmesinin de önemli bir payı olduğunu ifade etmek gerekir.

- Raporda yer alan sonuçlara göre, küçük işletmelerde hile ve suistimal oranı büyük kurumlara göre daha fazladır.

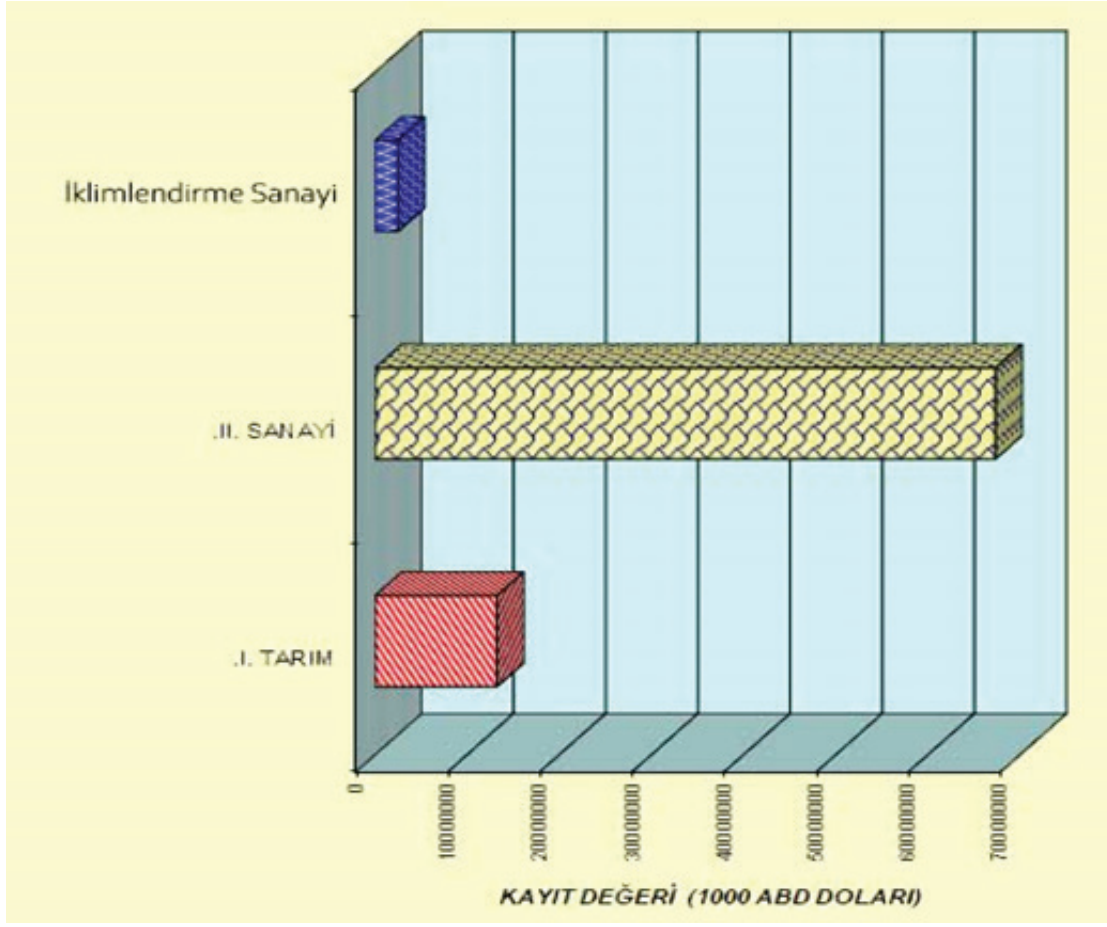


- Ortaya çıkmış olan hile ve suistimaller en çok Etik İhbar Hattı yoluyla tespit edilmiştir.

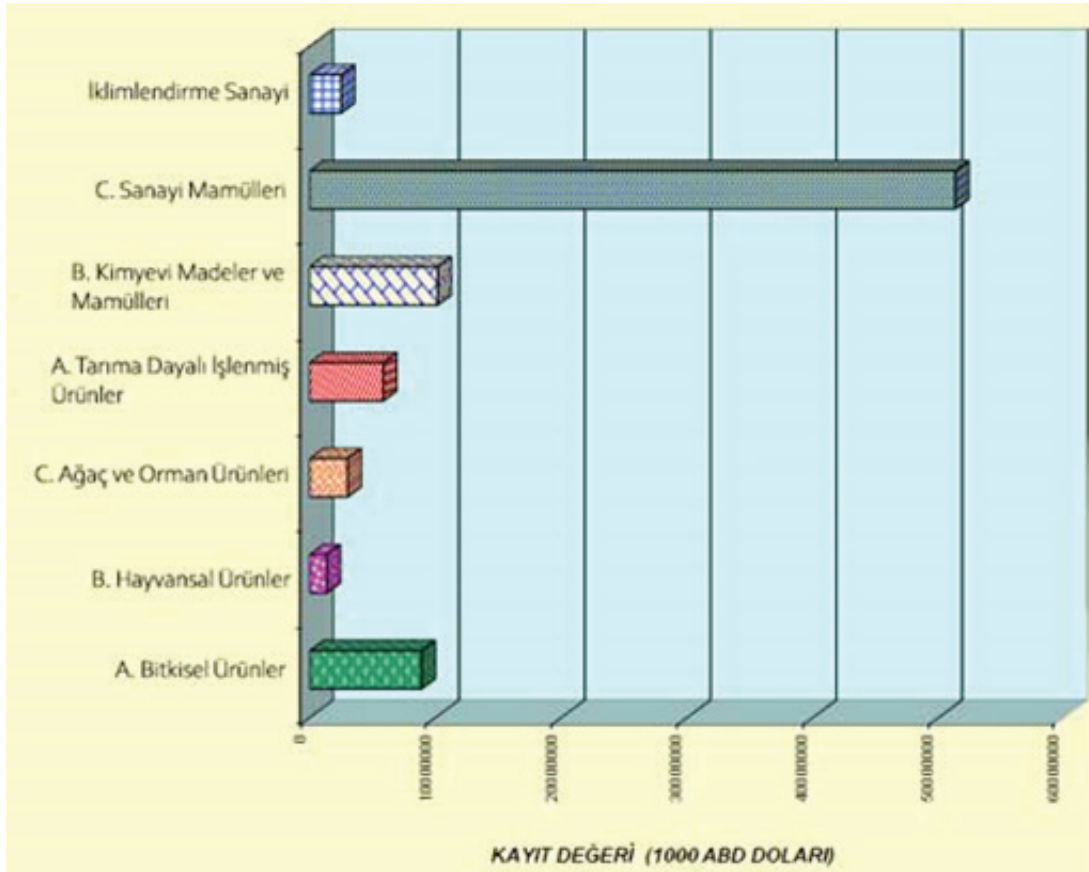


Globalleşmenin geldiği bu aşamada şirketlerin sadece iç pazara hitap ederek ayakta kalmaları oldukça zordur. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) 2020 ihracat raporlarında yer alan rakamlara bakıldığında, sektörlerin gelirlerindeki büyük paya sahip olan ihracat rakamları bu konuya açıklık getirmektedir.

31.05.2020 Tarihi İtibarıyla Sektörel Bazda İhracat Kayıt Rakamları



31.05.2020 Tarihi İtibarıyla Sektörel Bazda İhracat Kayıt Rakamları



Her büyüklükteki şirketin en az bir rakibi olduğunu veya her an olabileceğini söylemek mümkündür. Ülkelerin kendi iç piyasalarını koruma amaçlı gümrük ve teşvik politikaları dahi şirketleri rekabete karşı eskisi kadar koruyamayabilmektedir. Bu amaçla şirketlerin uluslararası rakiplerinin kullandığı yöntemleri, kurumsal hizmetleri, katma değer sağlayan araçları öğrenerek kendi verimliliklerini arttırmaları ve kurumsal karar alma süreçlerini güçlendirmeleri artık kaçınılmaz bir noktaya gelmiştir.

Bu nedenle ACFE'nin 2020 tarihli "Uluslararası Rapor: İş Suistimali ve İstismar Üzerine Küresel Çalışma" raporuna göre yukarıda bahsettiğimiz kurumsal risk yönetimi sistemi, iç kontrol sistemi, iç denetim, iyi işleyen prosedürler, süreçlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, doğru kurumsal kaynak planlaması (Enterprise Resource Planning / ERP) seçimi, doğru insan kaynakları sistemi ile nitelikli çalışanların işe alımı ve benzeri araçlar, yapılar ve sistemler şirketlerin suistimal riskini yönetebilme, vaka sayısını azaltabilme, tespit süresini kısaltabilme vb. durumlarda destek sağlayarak, rekabet güçlerini ve kurumsal dayanıklılıklarını arttıracaktır. Bu hizmetlere özel önem vermekte fayda bulunmaktadır.

Uluslararası firmalarda iç kontrol zaafı ve iç denetim eksikliği nedeniyle yaşanan suistimal ve usulsüzlüklerin sonucunda şirketin iflasına sebebiyet veren skandallara farklı zamanlardan: Enron, Worldcom, Parmalat, Libor, Credit Swiss, Royal Bank Of Scotland Skandalı, Madoff, Lehman Brothers, Xerox, Waste Management, Sunbeam, Cendant, Tenet Healthcare, Deutsche Asset Management, Healthsouth, Sprint, Imclone Systems isimlerini sayabiliriz. Her geçen gün bu isimlere yenileri eklenmektedir.

Hırsız kilit dayanmaz sözünün gerçek olmaması açısından önleyici tedbirleri almamız ve yukarıda bahsedilen adımları atarak kurum içinde yaşanabilecek suistimal vakalarına karşı risk azaltıcı unsurlara değer vermemiz gerekmektedir.

İlgili Kaynaklar:

www.acfetr.com

www.acfe.com

www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari,

www.mfa.gov.tr/kucuk-ve-orta-buyuklukteki-isletmelerin-_kobi_-onemi-ve-ikinci-oecd-kobi-istanbulba-kanlar-konferansi.tr.mfa

[www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_\(20152018\).pdf](http://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mali%20Tablolar/KSEP/Kobi_Stratejisi_ve_Eylem_Plani_(20152018).pdf)

www.accafin.com/muhasebe/muhasebe-skandallari/acfe-fraud-raporu-2020

<https://abdullahcavus.com.tr/dunyadan-bazi-sirket-yolsuzluklari-abdullah-cavus-hile-ve-suistimal-denetimleri-uzmani/>

<https://teolupus.com/teo/wp-content/uploads/TeolupusB%C3%BCIten1-21.07.2020.pdf>