

KPMGündem

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri Özel Sayısı

Dünya
Değişti Ya Siz?

Bütün dünyayı etkisi altına alan ekonomik durgunluğun artık sona erdiği düşünülüyor, peki yöneticiler bundan ne gibi dersler çıkardı?

**Finansal Kara Delikler:
Mali Tablo Manipülasyonlar**

Enron vakasının ortaya çıkmasıyla iş dünyası mali tablolarda yapılan manipülasyonların ne derecede geniş ve yıkıcı sonuçlar yarattığına tanıklık etmiş oldu. İşte size finansal kara delikler; mali tablo manipülasyonlarının anatomisi.

**Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun
Ekonomik Yapıyla Etkileşimi**

Türkiye'deki ekonomik yapının en önemli parçası olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler acaba yeni Türk Ticaret Kanunu'ndan nasıl etkilenecek?

**Kontrolsüz Bilgi Teknolojileri
Birer Risk Kaynağıdır!**

KPMG Türkiye Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı Erol Lengerli ile kısa bir söyleşi.

Yeni Bütçe Dönemine Hazır mısınız?

Bütçe ve planlama süreci, şirketlerin performans yönetiminde çok önemli bir yere sahip. Buna rağmen yapılan araştırmalar gösteriyor ki halen etkin bir süreç yönetimi için atılması gereken çok adım var.

Finansal Hizmetlerde Değişim Rüzgarları

Global kriz sonrası iş ve karar modellerindeki değişim gereksinimi, finansal hizmet sektörü oyuncularını iş fırsatları ve piyasa tehditlerini dikkate alan yeni bir yapıya yönlendiriyor.

Sürekli Denetim Sürekli Gözetim

Sürekli Denetim ve Sürekli Gözetim teknolojilerinin uygulanmasında en çok görülen sorunlar, uygulamaların hayata geçirilmesinden sonra beklenen faydaya ulaşılması için dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?

İletişimde açık ve güveniliriz.

Örneklerle yol gösteririz.

Bireylere saygı duyarız.

Birlikte çalışırız.

Topluma karşı sorumluluklarımızın bilincindeyiz.

İletişimde açık ve güveniliriz.

Örneklerle yol gösteririz.

Gerçekleri arar ve yeni bakış açıları sağlarız.

Gerçekleri arar ve yeni bakış açıları sağlarız.

Topluma karşı sorumluluklarımızın bilincindeyiz.

İletişimde açık ve güveniliriz.

Tüm değerlerin ötesinde dürüst ve ilkeliyiz.

Birlikte çalışırız.

Bireylere saygı duyarız.

Birlikte çalışırız.

İletişimde açık ve güveniliriz.

GÜNDEMDEKİLER

Sayfa



Dünya değişti, ya siz?

Bütün dünyayı etkisi altına alan ekonomik durgunluğun artık sona erdiği düşünülüyor, peki yöneticiler bundan ne gibi dersler çıkardı?

1



Finansal Kara Delikler: Mali Tablo Manipülasyonları

Enron vakasının ortaya çıkmasıyla iş dünyası mali tablolarda yapılan manipülasyonların ne derecede geniş ve yıkıcı sonuçlar yarattığına tanıklık etmiş oldu. İşte size finansal kara delikler; mali tablo manipülasyonlarının anatomisi.

2



Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Ekonomik Yapıyla Etkileşimi

Türkiye'deki ekonomik yapının en önemli parçası olan Küçük ve Orta Boy İşletmeler acaba yeni Türk Ticaret Kanunu'ndan nasıl etkilenecek?

4



KontROLSÜZ Bilgi Teknolojileri Birer Risk Kaynağıdır!

KPMG Türkiye Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı Erol Lengerli ile kısa bir söyleşi.

6



Yeni Bütçe Dönemine Hazır mısınız?

Bütçe ve planlama süreci, şirketlerin performans yönetiminde çok önemli bir yere sahip. Buna rağmen yapılan araştırmalar gösteriyor ki halen etkin bir süreç yönetimi için atılması gereken çok adım var.

8



Finansal Hizmetlerde Değişim Rüzgarları

Global kriz sonrası iş ve karar modellerindeki değişim gereksinimi, finansal hizmet sektörü oyuncularını iş fırsatları ve piyasa tehditlerini dikkate alan yeni bir yapıya yönlendiriyor.

10



Sürekli Denetim Sürekli Gözetim

Sürekli Denetim ve Sürekli Gözetim teknolojilerinin uygulanmasında en çok görülen sorunlar, uygulamaların hayata geçirilmesinden sonra beklenen faydaya ulaşılması için dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?

14

Dünyayı etkisi altına alan ekonomik durgunluk sebebi ile yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri gözlerini geleceğe çevirdi. Son birkaç yılda edinilen tecrübeler, işletmelerin, yaratıcı stratejilerle zorlu yönetim arasında hassas bir denge kurlarını gerektiğini gösterdi.

Bazı şeyler hiçbir zaman değişmez: maliyet optimizasyonu her zaman zorunlu olacak, sermaye arayışı devam edecek, uzun vadeli vizyon büyüme için ana unsur olmaya devam edecek..... Ancak ekonomik koşullardaki iyileşmenin “business as usual” anlamına geldiğini düşünen şirketler şaşırarak. Yarının şirketleri esnektir: pazarları ve zihniyetleri kusursuz bir şekilde yönlendirir ve rahatlık bölgeleri dışında gelir akışları arayışındadır.

Sürdürülebilirliği, operasyonların her alanında uygulamaya hazır, hissedarlara sağladığı getirilerin yanı sıra çevre dostu kimliğiyle de tanınacağı bir gelecek beklentisindedir. Teknolojiyi, gerekli bilgileri sağlamak, müşterileri kazanmak ve daha duyarlı tepkiler vermek için kullanır. Dünyayı tek bir pazar olarak görür ve Hindistan, Çin ve diğer hızlı gelişen ekonomilerin yükselişinin getirdiği fırsatları anlamaya hazırdır.

Finansal kriz gelişimi yavaşlatırken düzenleyiciler risk karşısındaki tutumlarını gözden geçirmişlerdir. Lider şirketler, değişen bir düzenleyici ortamı, süreçleri incelemek ve yatırımcı ve pazar güvenini arttırmak için önemli bir fırsat olarak görürler. Bazı şirketler, “Elde edeceğimiz tek şey uygunluk ise neden yatırım yapalım?” diye düşünürler ve risk yönetimi operasyondan uzakta yapılan bir “kutucuk işaretleme egzersizi”nden öteye gitmez. Oysa ki risk yönetimi tek bir departmanın sorumluluğu değil, CEO’dan başlayarak alt kademelere kadar

her çalışanın sorumluluğudur. Risk yönetimi konusunda ilerleme kaydetmenin temel yollarından biri, risk yönetiminin, kurumsal gündemin başlarında yer almasını sağlamaktır. İç denetim, yalnızca uygunluğu sağlayan bir fonksiyondan, doğacak riskler için risk profilini inceleyen ve trendleri saptayan bir fonksiyona dönüştüğünde, performansın nabzını tutabilecektir.

Risk yöneticileri, riskle birlikte büyümenin de eşit şekilde vurgulandığı stratejik karar verme mekanizmasında gittikçe daha fazla rol alacaktır. Benzer şekilde, etkin bir suistimal risk yönetimi stratejisinin oluşturulması hayati önem taşıyabilir. Çoğu sektörde suistimal artış göstermektedir ve lider şirketler, gerek ölçek gerekse karmaşıklık bakımından artan böylesine bir tehdidin üstesinden gelmek için stratejilerini tekrar gözden geçirmek zorundadır. Risk yönetimindeki artı değerler ortaya çıkarılmasında kullanılacak bir mekanizma SD/SG – sürekli denetim/sürekli gözetimdir. SD, sıkça veya sürekli bir temelde denetim bilgilerinin BT sistemleri, süreçleri ve işlemleri üzerinde toplanmasıdır. SD, denetim verimini arttırıp, denetçinin yeterliliğini geliştirerek uygunluğu sağlamada yardımcı olabilir.

SG, mali işler departmanı için otomatik bir geri bildirim mekanizmasıdır. Sistemlerin istenilen şekilde işlenmesini ve işlemlerin öngörülen şekilde yürütülmesini

Dünya değişti, ya siz?



İdil Gürdil
Risk Yönetimi ve
Uyum Hizmetleri
Bölüm Başkanı, Ortak
igurdil@kpmg.com

sağlar. SG, ayrıca iç kontrollerin izlenme tarzını geliştirir, risk yönetimini ve iş performansını artırır. SD ve SG, yönetim kurullarının, kontrollerin durumlarını kavramalarını sağlar ve üst düzey yöneticilerin, kurum hakkında görüş kabiliyetine sahip olmalarına yardımcı olur. Bu mekanizmalar iç denetime hata ve suiistimallere ilişkin uyarılar; mali işler müdürlerine, şirketin günlük yönetimi için daha iyi araçlar sağlamak üzere tasarlanmıştır.

Siz de isteği yalnızca hayatta kalmak değil de büyümek olan bir şirketseniz, KPMG güçlendirdiği global risk yönetimi yaklaşımıyla her zaman yanınızda olacaktır.

Not: Bu yazı KPMG Danışmanlık Hizmetlerinin “Dünya değişti, ya siz?” isimli kitapçığından derlenmiştir. İstedığınız takdirde kitapçığı temin edebilirsiniz.

FİNANSAL KARA DELİKLER:

MALİ TABLO MANİPÜLASYONLARI

Dünyanın en büyük holdinglerinden birinin (Berkshire Hathaway) sahibi olan Warren Buffett, 2001 yılında şirket ortaklarına gönderdiği bir mektupta, kriz ortamlarını işaret ederek, “Sadece gelgitler çekildiğinde kimin çıplak yüzdüğünü anlayabilirsiniz.” demiştir. Bu yazının konusu, gelgitler çekildiğinde, çıplak yakalanma riskiyle baş etmenin yolları, uyarı işaretleri ve riski artıran alanlar olacak.



Çiğdem Gürer
Risk Yönetimi
Hizmetleri, Müdür
SMMM, CFE
cgurer@kpmg.com

Adım 1) Kriz geldi ve öncelikle şirketlerin mali tablolarını vurdu...

Adım 2) Şirketlerin kârlılıkları düştü, mali tablolar hızla zarar göstermeye başladı.

Adım 3) Şirketin borsa değeri düştü, yatırımcılar şikâyet etmeye ya da yatırımlarının yönünü değiştirmeye başladı.

Adım 4) Şirket yöneticileri, kârlılığın azalması ve zararların artmasının sorumlusu oldular.

Adım 5) Şirketin performansına bağlı primler alınamaz, paydaşlar memnun edilemez oldu.

Adım 6) İşte tam bu noktada, finansal tabloların görünümünden sorumlu olan yöneticiler için bir yol ayrımı belirdi...

Yandaki altı adımda özetlediğimiz senaryo, son birkaç yılda, pek çok şirket yöneticisinin yaşamak zorunda kaldığı bir senaryo aslında ve ne yazık ki film değil, gerçek. Sorumlusu küresel kriz de olsa, bireysel başarısızlıklar da olsa, şirketlerin mali tabloları kötü görüldüğünde ilk suçlanan kesim olan yöneticiler, altıncı adımda gerçekten de bir yol ayrımında kalıyorlar. Söz konusu olan, mali tabloları olduğu gibi göstermek ya da uygun fırsat, gerekli motivasyon ve yeterli rasyonalizasyonla, finansal tabloları (denetim jargonundaki adıyla “makyajlamak”) manipüle etmek... yol ayrımı. Öncelikle tanımdan bahsedelim; mali tablo manipülasyonu özetle, şirketin mevcut dönemdeki gelir veya gider kalemlerinin olduğundan farklı gösterilmesi, gelir ve giderlerin sonraki dönemlere aktarılması, yönetimi ve düzenleyici otoriteleri yanıltmak için, gerçeklerin farklı gösterilmesi ya da bazı kalemlerin kasti olarak raporlanmamasıdır. (Bu tanımdaki en önemli kelime, durumun bir hata ya da sistemsel problemden kaynaklanmadığını belirten “kasti” kelimesidir.)

Mali tablo manipülasyonları, tıpkı Enron vakasından anımsanacağı gibi, yalnızca gerçekleştiren yöneticilerin işlerinden olmalarına, şirket hakkında düzenleyici otoriteler tarafından açılacak soruşturmalara ya da ilgili şirketlerin itibar kaybına değil, artçı şoklarla birlikte, çok geniş çaplı etkilere yol açmaktadır. Bahsi geçen şirketin kamuya açık bir şirket olması, hem hasarı, hem de hasardan etkilenenlerin sayısını artırmaktadır.

İşaretler:

Mali tabloların manipüle edildiğini gösterir işaretlere bazı örnekler aşağıda bulunabilir. Unutulmamalıdır ki, bu işaretler tek başlarına mali tablo manipülasyonu anlamına gelmese de, bu işaretlerin bulunduğu şirketlerin, profesyonel bir gözle incelenmesinde fayda vardır:

Hesap Manipülasyonları Örnekleri



- Şirket tablolarında kâr görünmesine rağmen, sürekli nakit açığı yaşanması,
- Şirket borçlarına, şirket yönetiminin şahsi mal varlığıyla teminat sağlanması,
- Aynı piyasadaki işletmeler ciddi darboğazlar yaşayıp zarar ederken, söz konusu şirketin kâr gösterebiliyor olması,
- Şirket yönetiminin üzerinde bütçeye ve diğer finansal hedeflere uyum konusunda aşırı baskı bulunması,
- Şirketin, mali tablolarının iyi görünmesinin özellikle önemli olduğu birleşme, borsaya açılma, devir vb. bir dönem öncesinde bulunması,
- Finansal tablo sonuçlarının, bütçelenenle birebir tutuyor olması,
- Çok fazla manüel muhasebe kaydı bulunması,
- İleri tarihli satış ve siparişlerde dönem dönem artışlar gözlenmesi,
- Yönetimin alacağı ödüllerin, finansal sonuçlara sıkı sıkı bağlı olması,

- Özellikle şirket yönetimi tarafından, denetçilerden ve denetimlerden hoşlanmayan bir tavır sergilenmesi.

Nasıl baş etmeli?

Her şeyden önce, şirketlerde finansal tablo manipülasyonları da dahil olmak üzere suistimal önleme ve inceleme, uyum, iç denetim gibi konularla ilk elden ilgilenen bir üst komitenin varlığı önemli ve gereklidir. Bu komitede, tercihen operasyonel sorumlulukları olmayan ve finansal uzmanlığı bulunan üyelerin görev alması faydalı olur. Herhangi bir şüphenin var olduğu durumlarda, bu komite gerek şirket içi, gerek şirket dışı profesyonel ve bağımsız uzmanlardan (adli muhasebeciler, hukukçular, adli bilişim uzmanları gibi) oluşan bir ekibin kurulmasını ve şüphelerin uygun şekilde araştırılmasını sağlamalıdır. Şüphe iletildiği anda, yetkili mercilerce, araştırmalarda kullanılabilecek ve ileride gerekli olduğu takdirde delil olarak kullanılabilecek verilerin, dokümanların ve bilgilerin koruma altına alınması gerekmektedir. Konunun üzerinde acilen ve ciddiyetle durulması, hem var olan şüphenin aydınlatılması, hem de sonraki dönemlerde caydırıcılığın sağlanması açısından hayatidir. Böylece manipülasyonun etkisini de, hem

şirket çalışanları, hem paydaşlar, hem kamuoyu, hem de kanuni otoriteler nezdinde en aza indirmek mümkün olacaktır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için de, şirketin önceden hazırlanmış bir suistimal önleme ve inceleme politikası olması, süreci kolaylaştırıcı etki yapacaktır.

Sonuç:

Ekonomik göstergeler, yaşanan ekonomik krizin etkilerinin önümüzdeki birkaç yıl içinde de devam edeceğini göstermektedir. Üstelik aşikârdır ki, bu yaşadığımız, ekonomi tarihindeki son ekonomik kriz olmayacaktır. Kredi almanın gittikçe zorlaştığı, hammadde maliyetlerinin arttığı, düşen taleple baş etmenin başlı başına sorun olduğu böyle dönemlerde, büyüme gerekliliği içinde ve herkesi memnun edecek finansal tablolar ortaya koymak durumunda olan şirketlerin, bir yandan da finans sisteminin önemli kara deliklerinden biri olan "Mali Tablo Manipülasyonları"nı önlemek için hareket planlarını hazırlamak durumunda oldukları, su götürmez bir gerçektir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Ekonomik Yapıyla Etkileşimi



Sezer Bozkuş Kahyaoğlu

*İç Denetim, Risk ve
Mevzuat Uyum Hizmetleri,
Kıdemli Müdür
SMMM, CIA, CFE, CFSA
sbozkus@kpmg.com*

Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmelerinin çoğunun aile işletmeleri olduğu da bilinmektedir. Bu tür işletme tiplerinin varlığı Ekonominin sektörel yapısından daha çok sosyal yapının bir özelliği olarak ortaya çıkmaktadır. Bir ekonomide aile işletmelerinin ağırlıklı olması o ekonomide özellikle üretim sektöründe yeni risklerin alınmasını engellemekte bu durumda söz konusu işletmelerin ekonominin uzun dönemli konjonktüründe yok olmalarına neden olmaktadır.

Aile işletmeleri ekonominin yükselme konjonktürü döneminde büyürler. Bu tür işletmeler genel olarak tek bir faaliyet alanında varlıklarını devam ettirmektedirler. Eğer ekonominin genel konjonktüründeki büyük dönüşümden önce yeni yükselecek sektörlerle doğru bir geçiş olmamışsa, aile şirketleri genel olarak varlıklarını sürdürememektedir. Ülkemizde yaşanan finansal kriz ortamı dikkate alındığında, iflas eden şirketlerin

aile şirketleri özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Türkiye'de ekonomik sorunlara karşı alınan tedbirlerle birlikte, ekonominin sosyal yapısını etkileyebilecek önemli kararlar, söz konusu ekonomik politikaların sonuçlarından daha yüksek oranda ekonominin üretim tarafını etkilemektedir.

Özellikle üretici birim olan firmaların yapısını etkileyecek değişiklikler, bir de krizle birleşmiş iktisadi sorunlarla yeni sıkıntıların yaşanmasına yol açabilecek niteliktedir. Bu açıdan TBMM'de bekleyen yeni Türk Ticaret Kanunu, Türkiye'de ticari yaşamdaki ilke, kural ve iş yapış biçimini belirleyecek olması yanında, ekonominin üreten birimlerinin kurumsal ve iş yapma biçimini de değiştirecektir.

Yeni Türk Ticaret Kanunu uluslararası düzenlemelerin, kural ve ilkelerin Türkiye Ekonomisinde uygulanması yönünde en önemli değişim

olacaktır. Yeni TTK geniş bir açıdan değerlendirildiğinde ekonominin üretim karar birimleri olan firmaların uluslararası işbirlikleri kurmalarında ve yeni iş alanlarına yönelmelerinde önemli bir kolaylık sağlayacaktır. Ancak bu Kanunun Türkiye'deki firma yapıları dikkate alındığında, firmaların önemli bir yapılanma ve değişim maliyetine katlamalarını gerektirecektir.

Nitekim Türkiye'de yürürlüğe girmesi planlanan yeni TTK ile birlikte, KOBİ'lerin fonlama ve operasyonel maliyetlerinde artış olması beklenmektedir. BDDK (2003) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'de KOBİ'lerin sermaye ihtiyaçlarında artış olacağı (%5,3 den %6,7'ye) belirlenmiştir. Her şeyden önce yeni Kanunla beraber bağımsız denetim ve iç denetim zorunluluğu firmalar için yeni yönetsel maliyetleri ortaya çıkaracaktır.



Bu anlamda Yeni Türk Ticaret Kanunun Türkiye'deki ekonomik yapının en önemli parçası olan Küçük ve Orta Boy işletmelerin ve bu tip işletmelerin aile yapısı özelliğini dikkate almadığı görülmektedir.

Bu durum söz konusu yasanın ileri ve günün koşullarına uygun olmasına karşın getirdiği yeniliklerle yeniden yapılanma konusunda bir hazırlık veya geçiş dönemini gerekli kılmaktadır.

Bu kapsamda ortaya çıkacak sorunların önceden belirlenerek çözüm yollarının araştırılması, Türkiye'deki KOBİ'lerin problemlerinin giderilmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Yaşanan Ekonomik kriz ve Yeni Türk Ticaret Kanunu ile Dünyadaki ekonomik gelişmeler hangi sektörde ve hangi boyutta olursa olsun firmalara birleşerek büyümenin zorunluluğunu getirmektedir. Bu durum bugün en çok aile firmalarını etkileyecektir. Türkiye Ekonomisinde

Büyük Holding ve Grup şirketlerin yapısına bakıldığında aile şirketi yapısındadır. Bu dikey olarak firma ölçekleri küçüldüğünde de çok büyük oranda değişmemektedir. Burada önemli nokta küçük ve orta boy işletme büyüklüğünde olan aile işletmelerinin kurumsallaşması için birleşmelerinin gerekliliğidir. Eğer aile işletmeleri yeni kurumsal düzenlemelerin sağlayacağı fiyatlanamayan yararları elde etmek istiyorsa, birleşerek büyümeleri gerekmektedir.

Türkiye'nin dış dünyada rekabet etmesi için mutlaka ve mutlaka ölçek ekonomilerinden yararlanması gerekmektedir. Yani firmalarımız üretim ölçeği açısından büyümezse uluslararası pazarlarda rekabet gücü düşer. Bugün Çin'in rekabet üstünlüğü ölçek büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu unutulmamalıdır.

Aile işletmelerinin kurumsal yapılanma için belirli bir firma büyüklüğüne ulaşılmış olması gereklidir. Burada firmaların kurumsal yönetimden beklentileri ve Yeni TTK ile ulaşılmak istenen iktisatçıların tanımlamış olduğu anlamda pozitif içsel ekonomilerin etkisini ortaya çıkarmaktır. Başka bir ifadeyle kurumsallaşma sonucunda ortaya maliyet düşüşü çıkmalıdır.

KONTROLSÜZ bilgi teknolojileri birer **RİSK** kaynağıdır!



Sinem Cantürk
Bilgi Teknolojileri Denetimi
ve Danışmanlık Hizmetleri
Kıdemli Müdür,
CISA, BS25999 LA, ITIL FC
scanturk@kpmg.com

Bu sayımızda sizler için KPMG Türkiye Bilgi Teknolojileri Denetimi ve Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı Erol Lengerli ile kısa bir söyleşi yaptık.

Bilgi Teknolojileri Risk Yönetimi hizmetleri... Bu kavramı biraz açabilir misiniz?

KPMG olarak teknolojiyi yakından takip edip, teknolojik gelişimin sunduğu sayısız fırsattan yararlanmanın gerekliliğini önemseydiğimiz kadar, teknolojinin getirdiği risklerin ve yönetim kadrolarının bu risklerin kontrol edilmesinde üstelendiği sorumluluğun bilincindeyiz. Bilgi teknolojilerinin ve e-ticaretin hızla geliştiği günümüz dünyasında, şirketler kendi iş hedefleri ile teknoloji kullanımının getirdiği riskleri dengelemek için sürekli olarak mücadele vermek durumundadır.

Piyasa şartları ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle, kurumsallaşma çalışmasını henüz tamamlayamamış olan şirketlerde, teknolojilerin süreçlere entegre edilmesi ve süreç sahipleri tarafından sahiplenilmesinde, ortaya çıkan risklerin göz ardı edildiğini görmekteyiz. Bu riskleri ortadan kaldırmak için önceden önlem alan şirketler ise fark yaratanlar olarak rakiplerinden daha öne çıkıyorlar. KPMG'nin Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı Hizmetleri bölümümüz bu farkın yaratılmasında şirketlere yol göstermeye çalışıyor.

Sizce bilgi teknolojileri şirketler için sadece bir araç mıdır, yoksa bir amaç mıdır?

Şirketlerin ana hedeflerini takip etmeyen fakat en son teknoloji ile donatılmış bilgi teknolojileri veya her türlü değişikliği direkt olarak iş/süreç sahipleriyle senkronize olmadan uygulayan bilgi teknolojileri departmanları risk/problem yaratmak için "adaya" departmanlardır.

Risklerin en aza indirildiği bir şirket altyapısı ve yönetim yapılanması için, BT ile iş birimleri arasındaki risklerin de dikkate alınarak uygulandığı "iş akışı ve çalışma ahengi" sağlanabilmelidir. Bilgi teknolojileri tek başına iş

gereksinimlerinin ve problemlerin çözümü olamaz. Problemlerin çözümü için kullanılan teknolojilerin, iş hedefleri ile ahenk içerisinde olması gerekir. Aksi halde risklere açık bir ortam kurulmasına, paranızı da gerektiğinden fazla harcayarak destek vermiş olursunuz.

Günümüz şartlarında "başarı" için doğru iş hedeflerine, doğru bilgi teknolojileri çözümleri ile yürümek gereklidir. Bunun için de, bu iki süreci asla birbirinden ayırmamak, atacağımız adımlarda her iki süreci de dikkate aldığımızı sürekli olarak, bir yaşam döngüsü yaklaşımıyla kontrol etmemiz gereklidir.





Bilgi teknolojileri denetiminin adını son zamanlarda en çok BDDK için yapılan banka denetimlerinde duyuyoruz. Bu denetimler sizce türkiye finans dünyasına katkı sağladımı?

Çok büyük bir katkı sağladığını düşünüyorum. Bildiğin gibi yapılan bilgi sistemleri denetimleri, temel ağırlık olarak iki konu başlığı altında toplanmış durumda; “uygulama” ve “genel kontrol alanları”. Denetim sürecinde ortaya çıkan eksiklikler, Yönetmelik gereğince düzeltme çalışmalarına da olanak sağladığından, mutabakat sağlanan bulgular üzerinde düzeltme çalışmaları gerçekleştirilmekte. Bu yaklaşım nedeniyle de bankalar bu denetimlerden fayda sağlamakta, riske açık olabilecek süreç ve kontrollerindeki eksiklikleri düzeltebilmektedir.

Genel kontrol alanları denetimi ise küresel bir çerçevede olan COBIT'e göre yapılıyor. Dolayısıyla bankalar kendilerini en iyi uygulamalara göre konumlandırmaya başladılar.

KPMG olarak BDDK adına bilgi sistemleri denetimlerini ilk yetki alan firma olarak 2006 senesinden bu yana yapıyoruz.

Sizce Türkiye piyasasında bilgi teknolojileri denetimleri gerektiği öneme sahip mi?

Bilgi teknolojileri denetimlerinin ülkemizde gelişmesi BDDK sayesinde başladı desek sanırım yanlış olmaz. BDDK'nın bu denetimleri, bankacılık sektöründe zorunlu hale getirmesi, finans sektöründe bir farkındalık ve buna bağlı olarak büyük bir ilerleme yarattı.

Diğer sektörlerde bu farkındalığın “gerektiği” ölçüde olduğunu söyleyemem. Bilgi teknolojileri denetimlerine genellikle bir problem veya bir şüphe sonucu karar veriliyor. Halbuki bilgi teknolojileri denetimleri, sistemlerde sorun yaşanmasını engellemek için yapılan çalışmalardır. Yani ülkemizdeki gibi “oluştuktan sonra çözüm bulmak” anlayışı yerine, “oluşmasını engellemek” anlayışını benimsemek gereklidir.

Finans sektörü dışındaki sektörlerde yaptığımız bilgi teknolojileri denetimi sonuçlarının, bu kadar geniş bir yelpazeye sahip olmasından ve sonuçlarından tüm müşterilerimiz memnun kalıyor. Bilgi teknolojileri denetimlerini aslında; “bilgi teknolojileri danışmanlığı” diye kabul etmek gerekir.

Sanırım bu sektörlerin bilgi teknolojilerine bakış açısı zaman içerisinde, denetim yaptıran şirketlerin arayışının fark edilmesi ile olgunlaşacaktır.

Piyasaların durgunluk yaşadığı bu günlerde sizce şirketler en büyük avantajı nasıl elde edebilirler?

Bu tarz durgunluk dönemleri, tüm sektörler için kendi içlerine döndükleri, “efektiflik” ve “verimlilik” kavramlarını sorguladıkları zamanlar olmuştur. Şirketler bu geçici dönemi, şirket içinde karlılık arttırımının planlanması, uygulanması, kurumsal-operasyonel yeniden yapılandırma, kriz durumunda nakit yönetimi gibi konulara yönelerek yeniden yapılandırma için kullanabilirler.

Yapılan araştırmalara göre bilgi teknolojileri projelerinin %60i başarısız oluyor. Projeler büyüdükçe başarısızlık oranı da artıyor. Sizce bunu temel nedeni nedir?

Evet durum aynen bu şekilde. Bilgi teknolojileri projelerinde yapılan en büyük ve temel hata, konuyu bir iş hedefi ile ilişkilendirmemek ve iş hedefinden bağımsız olarak ele almak. Biraz önce de konuştuğumuz gibi, bilgi teknolojileri ile iş birimleri arasındaki çalışma ahengini asla unutmamamız gerekli. Bu ahengin sağlanması ve korunması için, iş birimlerinden ya da teknoloji birimlerin bir kişinin atanması yerine, süreçler veya bilgi teknolojileri birimlerine rapor etmeyen, proje yönetimi gerçekleştirebilen, şirketi de bilen dışarıdan bir kişinin tüm projenin yönetiminden sorumlu olması daha iyi olacaktır.

Proje yönetimi, projelerin zamanında ve doğru çıktıları üretecek şekilde tamamlanabilmesi için olmazsa olmaz adımlardır. Bir projeyi doğru yönetemezsek, doğru çıktıları üretmesini asla beklememeliyiz. Proje yönetiminde para harcamaya gerek görmezsek, projenin başarısızlığı daha büyük bir finansal kayıp yaşatabilir.

Yeni Bütçe Dönemine HAZIR MISINIZ

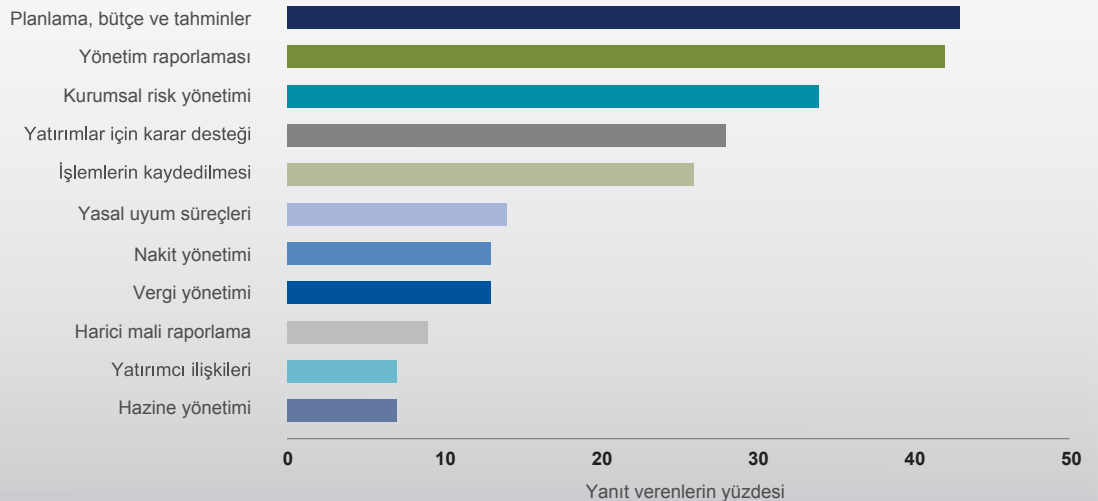


Aslı Barutçuoğlu
Finans ve Mali İşler Danışmanlık
Hizmetleri, Kıdemli Müdür
abarutcuoglu@kpmg.com

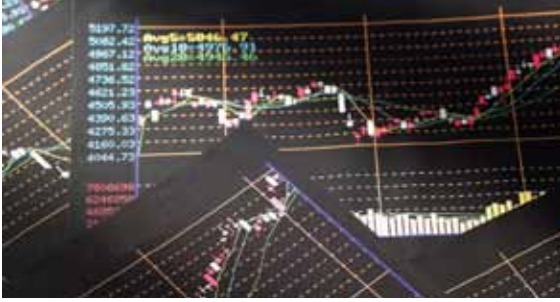
İlk yarıyılın geride kalmasıyla birlikte şirketlerde 2011 yılı bütçe hazırlıkları da yavaş yavaş başlıyor. Bu dönem, şirketlerin uzun dönemli stratejilerini gözden geçirdiği ve bir sonraki seneye dair ayrıntılı operasyonel planlarını yaptığı kritik bir süreci kapsıyor.

Bütçe ve planlama süreci, şirketlerin performans yönetiminde çok önemli

bir yere sahip. Buna rağmen, KPMG'nin Economist Intelligence Unit'e hazırlattığı ve dünya'nın önde gelen şirketlerinin finans ve mali işler departmanlarının katılımı ile gerçekleşen "En İyi Olmak" adlı araştırmaya göre planlama, bütçe ve tahminler; Finans ve Mali İşler Departmanlarının gelişime en fazla ihtiyaç duydukları konuların başında geliyor.



Kaynak: Economist Intelligence Unit

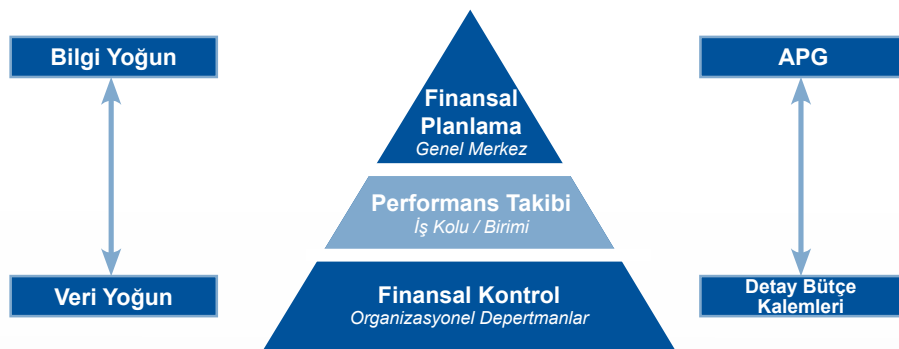


“Bütçe Sürecinin Etkinliği Bütçenin Ne Kadar Detaylı Olduğu İle Değil, Sunduğu Bilginin Kalitesi ve Katma Değeriyle Ölçülür”

Bütçe Yaklaşımları

- İşbirliği – ankete katılanların %63’ü
- Yukarıdan Aşağıya / Top-Down – ankete katılanların %25’i
- Aşağıdan Yukarıya / Bottom-Up – ankete katılanların %9’u
- Her ikisi – “En İyi Uygulama”

Kaynak: KPMG’nin Bütçe ve Planlama Anketi



Bu durum çeşitli nedenlere dayanmakta:

- 1 Öngörülerin yapılabilmesi için gerekli olan verilere zamanında ulaşamaması, verilerin eksik ya da hatalı olması veya doğru verilere ulaşmakta sıkıntılar yaşanması
- 2 Organizasyon yapısının bütçe ve planlama süreci ile uyumlu olmaması- bütçe ve planlama ile ilgili sorumlulukların belirsiz olması
- 3 Bütçe sürecinin çok uzun olması ve katılımcı sayısının fazlalığı
- 4 Departmanlar arasındaki iletişimde aksaklıklar yaşanması
- 5 İlgili tüm departmanların kolayca anlayabileceği, açık ve net bir bütçe modelinin olmaması
- 6 Katma değeri düşük, fazla karmaşık bir bütçe yapısı

Başarılı bir bütçeleme ve uzun vadeli planlama sürecinde ise:

- Senaryo ve duyarlılık analizlerine imkân veren, yeterince esnek bir bütçe altyapısı mevcuttur
- Karar verme mekanizmasını destekleyen, yeterli yönetim bilgisi sunulur
- Şirket stratejisi ile bağlantılı Anahtar Performans Göstergeleri (APG’ler) göz önüne alınır
- Sürece ilişkin rol ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir ve sıkı bir performans takibi yapılmaktadır
- Bütçe süreci uygun teknolojik altyapı ile desteklenmektedir

Bütçe süreci, şirketin tamamı için anlamlı ve ölçülebilir olacak şekilde tasarlanmalıdır:

Üstün performans gösteren şirketler geleceğe yönelik, performans odaklı ve doğru tahminler ile güven yaratırlar. Şirketin stratejilerini doğru yansıtan bir bütçenin oluşturulması için bütçeleme ve uzun vadeli planlama süreçlerinin strateji ve performans ile bütünleşen, etkin, güvenilir ve esnek olması gerekir. Ayrıca bütçe süreci, yönetim karar destek sisteminin entegre bir parçası olarak tasarlanmalıdır.

2010 yılı bütçelerinin gözden geçirildiği ve 2011 yılı bütçeleri için hazırlıkların başladığı bu dönem, aynı zamanda bütçe sürecinin kendisini gözden geçirmek için de bir fırsat sunmaktadır. Bütçe sürecinin daha etkin hale gelmesi ile bütçenin üst yönetime sunduğu bilginin kalitesi ve katma değeri de artacaktır.

Finansal Hizmetlerde Değişim Rüzgarları:

Bankacılık İş MODELLERİNDE Risk Odaklı YAKLAŞIM

Global krizin sonrası iş ve karar modellerindeki transformasyon gereksinimi, finansal hizmet sektörü oyuncularını iş fırsatları ve piyasa tehditlerini dikkate alan yeni bir yapıya yönlendiriyor.

Makro ölçekte şiddeti azalmasına karşın bölgesel olarak gelişmiş ve gelişen piyasalardaki farklılaşmanın yapısal sorunlar bazında finansal hizmetler sektöründeki kurumları halen süregelen belirsizlikler ile karşı karşıya bırakıyor.

Her ne kadar emlak sektöründeki devam eden kısmi toparlanma ve global finansal turbulans sonrası trendine devam eden iş piyasasındaki sorunlara rağmen, 2010 ve gelecek dönemde tüketici ve iş güveninde kendisini gösteren olumlu ivme, öncelikle bankalar, sigorta şirketleri ve diğer kurumlar olmak üzere kullandıkları iş modellerinde bir dinamik bir değişimi (Adaptive and Sustainable Transformation) gündeme getirdi.

Yeni gelişen piyasa koşullarının getireceği tehdit ve fırsatlara uygun iş stratejilerini uygulamaları, maliyet

yapıları ve karlılık parametreleri üzerinde belirleyici unsur olacağını belirtelim.

2007 sonrasındaki ezberleri değiştiren finansal dinamikler göz önüne alındığında, global ölçekte finansal hizmetler sektöründeki yaklaşımın temelli ve kalıcı olarak değiştiği bir içsel ve dışsal yeniden ölçeklenmenin gerçekleştiği bir dönemi yaşamaktayız.

Gerçekleşmesi için düşük olasılık verilen olayların etkin şiddette meydana geldiği, alışagelmış klasik yapıyı tümünden değiştiren bir mega fırtına olarak tanımlayabileceğimiz global kriz, finansal hizmetlerdeki iş modellerinin sorgulanmasını da beraberinde getirdi. Bankacılık başta olmak finansal hizmetlerin diğer alanlarında, çekirdek yapıyı taşıyacak iş modellerinin riske odaklı bir performans anlayışı ile ön

plana çıktığını belirtelim. Finansal kurumların bu dışsal tehdit ve içsel yansımaların getirdiği kısıtlar altında sürdürülebilirlik ve rekabetçi özelliklerini sağlamaları, ancak oluşturacakları iş modellerinde gelecek 10 yılı tasarımıyacak esnek stratejik alt yapının uygulanması ile gerçekleştirilebileceğini öngörmekteyiz. Kısa dönemli çözümlerin bankacılık iş modellerinde yeterli olmayacağı gerçeği veri iken yeni ve dinamik iş modellerini destekleyecek etkin süreçlerin oluşturulması zorunluluktur.

Daha önce kar merkezi ve güvenilir olduğu varsayılan iş birimlerinin artık finansal hizmetlerin ön koşulu olan ekonomik gerçekliği desteklemez iken kırılabilirliğe neden olan bir organizasyon yapılanmaları, üst yönetim ve hissedarlar tarafından benimsenmemektedir. Artık finansal kurumların güçlü kararlarını ekonomik



Murat Konuklar
Finansal Risk Yönetimi
Kıdemli Müdür
mkonuklar@kpmg.com



sermayenin etkinliğini dikkate alan risk ve getiri matrisinde gerçek karlılığı hedefleyen bir anlayış ile inşa etmeleri gereken bir dönemdeyiz.

Genel hatları ile stratejik iş modellerini,

- (i) Geleneksel iş modeli (Traditionalist Model),
- (ii) Yenilikçi iş modeli (Innovative Model),

olarak sınıflandırdığımızda her iki strateji denkleminin odak noktasında Tüketici(Bireysel) ve Kurumsal Müşteriler dinamik değişken olarak belirleniyor.

Geleneksel yaklaşımın odaklandığı – uygulanabilir temel yapılara yoğunlaşmak – prensibinin müşterilere sunulan ürünler bazında sektörde farklılaşmada ve pazar payının artırılmasında yerel bir maksimuma kadar destek verdiği ardından rekabetin getirdiği yenilikçi ve yaratıcı yaklaşımların daha etkin olarak maliyet yapısı ve karlılık üzerinde etkileyici faktör olduğunu belirtelim.

Yenilikçi yaklaşımın odaklandığı farklı ve yaratıcı ürün segmentleri ve hizmetlerin müşterilere sunulması, kurumsal performansın belirleyici değişken sistemlerinden maliyet optimizasyonu, müşteri için artı değer yaratan bir içsel dinamik sistemin omurgasını oluşturuyor.

Bu stratejide artan pazar payı olgusu ile gelir kalemlerini olumlu yönde etkileyen servis ücretlerinin temin edilmesini daha sağlam bir zemine inşa edilebiliyor. Örneğin; bankanın ödeme, nakit yönetimi ve yatırım hizmetlerinin entegre bir paket altında müşteriye sağlanması ve müşteri/alternatif kanalların bu yapı altında optimize edilmesi daha etkin bir iş modelini rekabet açısından zorunlu kılacaktır. (Dipnot 1: “UK FSA, ‘Treating Customers Fairly’, 2006)

Bankaların stratejik kararlarını oluşturmalarında Gelir Akımları (Revenue Streams) sistemsel değişkenine odaklanarak, mevcut müşteri tabanı altında yeni kazanımları da hedefleyerek risk iştahı ve ekonomik sermaye konumlandırmasını sağlayacak üç boyutlu iş stratejisi-risk iştahı-ekonomik sermaye matrisinde ulaşılabilir gerçekçi hedefleri belirlemeleri önemli olacak. Hızla yenilenen bilgi işlem dinamikleri, eğitilmiş bir personel yapısı bu strateji sağlayacak yatırım harcamalarında maliyet cephesindeki aktivite bazlı maliyet planlamasının etkinliğine işaret edecektir.

Bankacılık iş modelleri rekabet-risk-düzenleme(uyum) odaklı bir yapı altında şekillenirken ortaya çıkan yeni iş fırsatlarını yakalayabilmesi gerekiyor. Bu aşamada maliyetlerin kısa vadeli şoklar altında değişimleri, uzun dönemde yeni süreçlerin ve teknoloji uygulamaları ile kendisini dengelemesi daha olası bir senaryo olarak görülmelidir.

Bankacılık sektörü artık daha yalın, daha konsolide bir yapıda, sınır ötesi operasyonlara daha açık, en önemlisi de daha çok ürün ve hizmetlerin müşteriyi yerel bir değişken olarak değil, global bir değişken olarak değerlendirildiği bir rekabet ortamında

hareket ediliyor. (Dipnot 2: EBF, “Principles for a successful future of banking in Europe”, European Banking Federation, Feb 2010)

Maliyet optimizasyonu, bankanın karlı ve sürdürülebilir büyüme denkleminde planlamanın önemli bir bileşeni konumuna geliyor. Dinamik bir bakış açısı ile banka maliyet yapısını faaliyet alanlarını dikkate alarak operasyonel silolara (breaking into cost silo structure) uygun olarak kırılımını sağlamalıdır. Bu strateji ile ex-ante belirlenen maliyet yapılarında elde edilen tasarrufların olması halinde bu artı değerlerin diğer yatırımlara yönlendirilmesi söz konusu olabilecektir.

Kriz sonrası G-7 ülkeleri ile önde gelen düzenleyici otoritelerin önceliği, şeffaflık ve sermaye yeterliliği olmaya devam ediyor. Dolayısı ile sermaye yeterliliği universal bankaların önceliği haline gelirken uzun vadeli stratejik vizyonunda sermaye yeterliliği ile uyumlu kurumsal hedefleri belirlemesi zorunluluk olacak.

Strateji ve Taktiksel Yaklaşım

Finansal hizmetlerin odak noktası olarak tanımlayabileceğimiz bankaların “Strateji ve Taktik Yaklaşımları”nın gelecek dönem kendi performanslarının yapı taşı oluşturacağını belirtelim.

Strateji sonrası taktiksel uygulama ile hedeflenen gelir performansının elde edilebilmesi için, değer yaratan piyasa segmentlerinin tespit edilmesi, müşteri ilişkileri yönetimi ve sunulması gereken ürünlerin etkinliğini artıracak dağıtım kanallarını doğru olarak yapılandırması temel bileşenlerdir.

Bu aşamada finansal kurumlar açısından rekabet oyunundaki ayırt edici farklılaşma, strateji fonksiyonunda kullanılan ekonomik sermaye parametresi ile birim başına elde edilecek gelirin sürdürülebilirliği, aktivite bazlı sermaye maliyeti optimizasyonu, risk odaklı etkin içsel kontrol ve gözlem ile doğrusal orantılı bir gerçeklik ile sağlanabilir. Finansal kurumlar iş ve operasyonel faaliyet

modellerini netolarak kurgularken karar mekanizmalarındaki değişimlerin her bir tamamlayıcı alt iş modellerindeki etkileşim-birleşim nedeniyle karmaşık yapıların ve süreçlerin farklı sonuçlar doğurabileceğini önceden simülasyon - stres senaryoları ile değerlendirmeleri gerekmektedir.

Maliyet Stratejisi

Sermaye başına gerçek verimliliği karmaşık bir yapı yerine maliyet ve gelir faktörlerini aktivite bazında daha net olarak ortaya koyan aktif ve pasif yapısına yönlendirilmesi, bankanın stratejik konumlanmasını daha etkili bir platforma taşıyacaktır. Maliyet azaltımını esas alan kısa döneme ilişkin hareket planı ilk aşamada geçerli olan bir araç olarak değerlendirilse de operasyonel maliyet yapısının tüm unsurları ile belirlenmesinde aktivite bazlı maliyet programları orta ve uzun vadede hedeflenen performansın daha üst bir noktaya taşınmasında kilit rol oynayacaktır.

Bankaların ve finansal kurumların kontrol sistemlerini, yönetim yapılarını anlaşılır, ayrıştırılabilir ve basit ancak işlevsel bir omurga üzerine inşa etmeleri bu hedeflenen performansın sağlanmasında en etkili araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uyum ve Regülasyonda Yeni Zorunluluklar

Global kriz ile AB bölgesinde kısmi/ geniş çaplı uygulanmakta olan Basel II kriterlerinin etkinliğini artırmaya yönelik olarak Basel Komitesi bünyesinde oluşturulan çalışma gruplarında hazırlıklar devam ediyor. BIS tarafından öncelikle " Basel II Enhancements " olarak tanımlanan çalışmaların daha kapsamlı olarak " Basel III " değerlendirilmesi, bankalar için regülasyon gereksinimlerine uyum açısından daha yoğun ve yorucu bir sürece işaret ettiğini belirtelim. Sermaye başına tolere edilebilir riskin duyarlılığının daha da ön plana çıktığı bu ortamda sermaye ve fonlama yapısının daha etkin ve gerçekçi olarak ölçülebilir olması bir zorunluluktur. BASEL II'nin öngördüğü daha sıkı sermaye gereksinimleri, sermaye

yedeklerinin makroekonominin döngüsel değişimlerini (Counter Cyclical Protection) dikkate alarak tasarlanması hedeflenmektedir.

Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) Eylül 2009 tarihinde yayımlanmış olduğu "Bankacılıkta İş Modelleri" çalışması bu yeni düzenleyici dinamik hakkında oldukça belirleyici çizgiler ile konuyu özetlemektedir. (Dipnot 3: ECB, " Business models in banking: Is there best practice?", Speech by Gertrude-Tumpel Gugerell, Member of the Executive Board of the ECB CAREFIN Conference at Bocconi University, Milan, 21 Sep 2010)



• Etkin bir kaldıraç oranının belirlenmesi: Bankaların aşırı bilanço içi ve dışı büyümesini önlemeye yönelik önlemler ile daha düzgün kalibrasyon ve gözetleme imkanlarının minimum sermaye gerekliliğine uygun hale getirilmesi

- Sermayenin kalite, şeffaflık, süreklilik, ve düzeyi açısından etkinliğini artırmaya yönelik karar ve düzenlemelerinin alınması (High loss absorption capacity),

- Minimum sermaye gerekliliğinin (MSG) sağlanmasında döngüsellüğün ön plana çıktığı, döngüsel sermaye tamponları (Dinamik Karşılıklar) yaklaşımının MSG'nin üzerinde (counter cyclical buffers) belirlenmesi. Bu yaklaşımda ekonomik ısınma ya da daralmalarda gelecek dönem olumsuz etkilerine odaklanan bir dengeleyici mekanizmanın oluşturulması

hedeflenmektedir (promoting more forward looking provisions).


- Minimum global bir standardın likidite fonlama(funding) yapısı için oluşturulması: Bu yaklaşımda likidite rasyosu ile uzun vadeli yapısal likidite rasyosunun sürdürülebilir kılınması hedeflenmektedir. (Liquidity coverage ratio requirement and a longer term structural liquidity ratio) Basel Komitesi cephesinde Basel III kriterlerine temel olarak değerlendirebileceğimiz ve Aralık 2009 tarihinde yayımlanan "International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring" ve "Strengthening the resilience of the banking sector" politika dokümanlarını vurgulamak gerekiyor.

Dolayısıyla Basel Komitesi'nin motive edici konuları

- Sermaye Tanımı,
- Kaldıraç Rasyosu,
- Karşı Taraf Riski (Counterparty Risk) Düzenlemesi,
- Döngüsellik,
- Likidite ve Fonlama Koşulları olarak özetlenebilir.

Özellikle Karşı Taraf Riski (Counterparty Risk), Döngüsellik ve Likidite parametrelerinin iş modellerinin alt kırılımlarında mutlak bir yere sahip olacağını vurgulamak istiyoruz. Nisan 2010 tarihinde Basel Komitesi tarafından yayımlanan "Sound practices for backtesting counterparty credit risk models - consultative document" dokümanı karşı taraf riskinin geriye dönük test aşamalarında tamamlayıcı bir rehber olması açısından önem arz ediyor.

Döngüsellik yaklaşımında, ekonomik büyüme dönemlerinde daha sıkı karşılıklar ve sermaye tamponları ile belirlenmesi, ekonomik daralma ve kriz dönemlerinde ise daha gevşek ve uyumlandırıcı (accomodative) sermaye tamponları ile kendini göstereceği bir disiplin ön planda olacak. Bu yaklaşımda ileriye dönük karşılık ayırma(forward looking provision) ile bankalar açısından çok önemli olduğunu öngördüğümüz kötü durum temerrüt olasılığı (downturn PD) ve likidite kısıtları dikkate ele alınmalıdır.

A hand holding a thin, dark rod or stick, pointing upwards and to the left. The hand is positioned on the right side of the frame, with the fingers wrapped around the rod. The background is a solid, light blue color. The text is written in a dark blue, serif font on the left side of the image.

*Farklı
seslerin uyum
içinde değer
yaratması
beklenen
durumlarda...*

... KPMG Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri

Sürekli Denetim Sürekli Gözetim

(Continuous Auditing / Continuous Monitoring) kısa kısa...



Gökürk Tamay
Adli Bilişim Hizmetleri
Kıdemli Uzman
gtamay@kpmg.com

Neden?

Gelişen piyasa şartları ve ekonomik krizin etkileri, büyük ölçekli şirket yönetimleri üzerinde daha etkin yönetim ve denetim mekanizmaları kurmaları veya mevcut mekanizmaları geliştirmeleri yönünde, özellikle şirket sahipleri ve hissedarları tarafından baskı oluşturulmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, risk yönetimi, gözetim ve şeffaflık gibi yönetim kabiliyetlerini geliştirecek, bu kabiliyetleri geliştirirken şirketin performans ve kârlılık hedeflerine negatif etki etmeyecek, hatta destek olacak mekanizmaların oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Peki, hem şirketin yaşama nedeni olan finansal hedeflere destek olacak; hem de risk yönetimi, gözetim, şeffaflık gibi fonksiyonları daha önce olmadığı kadar etkin hale getirecek yol nedir?

Bu soruya verilen cevap genelde teknoloji oluyor ama, biz buna daha da önemli bir şeyi; “metodoloji”yi de ekleyelim.

Küresel şirketlerin yukarıda bahsedilen nedenlerle ortaya çıkan ihtiyaçlarının karşılanması için geliştirilen Sürekli Denetim/Sürekli Gözetim teknolojilerinin, bu uygulamaları hayata alan şirketlerdeki başarısı, ilgili teknolojilerin hem bu ölçekteki dev şirketler, hem de giderek daha küçük ölçekli şirketler, özellikle de holding yönetimleri arasında hızla yaygınlaşmaya başlamasına neden olmuştur.

Başarı demişken bir de KPMG’nin de içinde bulunduğu bağımsız bir araştırma sonucunda ortaya konulan rakamlara göz atmakta fayda var.

Örnek;

Sürekli denetim teknolojilerini hayata geçiren büyük ölçekli uluslararası bir şirket.

Durum

Bu uygulama hayata geçirilmeden önce ilgili şirketin yıllık olarak ortalama 200.000 \$ maliyeti (maaş, seyahat, vb.) olan toplam 400 iç ve dış denetçisi bulunmakta ve denetim fonksiyonunun toplam maliyeti 80 milyon \$ olarak hesaplanmaktadır.

Maliyet

Şirketin sürekli denetim teknolojisini ve metodolojisini entegre etmesi ise bu ölçekte bir şirket için 1 milyon \$ gibi bir maliyet yaratmış. İlk bakışta bu şirketin yıllık denetim maliyeti göz önüne alındığında şirket için mantıklı olarak değerlendirilse bile, 1 milyon \$ büyük bir rakam gibi görünebilir, o zaman fayda rakamlarını kontrol edelim.



Fayda

Yapılan çalışmada bağımsız uzmanlar, yalnızca “sürekli denetim teknolojileri”nin uygulanması ile denetim maliyetinden %25 tasarruf sağlanacağını hesaplamış, bundan da önemlisi, eğer “sürekli denetim ve sürekli gözetim teknolojileri” beraber uygulansa idi, bu oranın daha da yukarı çıkabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Belirtilen oran ile sağlanacak yıllık tasarruf yaklaşık 19 milyon \$. 5 yıl için ise yaklaşık 100 milyon \$ + daha iyi yönetim ve gözetim kabiliyetinin sağlayacağı ek faydalar...

Nasıl?

Hemen hemen bütün ERP yazılımları bu teknolojiyi desteklemektedir. Örnek vermek gerekirse; SAP GRC ve Oracle GRC gibi. Eğer bir ERP kullanıyorsanız, “sürekli denetim ve sürekli gözetim teknoloji ve metodolojileri”nin uygulanması için, hem teknoloji, hem de iş ve yönetim süreçleri açısından göreceli olarak daha hazırsınız diyebiliriz. Bunun dışında, şirket içerisindeki teknolojik altyapıya, iş süreçlerinin ve mevcut denetim fonksiyonun ihtiyaçlarına göre K-trace, Idea, KOLA, Approva, ACL, CSI, Oversight, vb. gibi pek çok uygulamadan ve türevlerinden biri kullanılabilir.

Dikkat!!!

Sürekli Denetim ve Sürekli Gözetim teknolojilerinin uygulanmasında en çok görülen sorun, uygulamaların hayata geçirilmesinden sonra fonksiyonel olarak kullanılmasında sıkıntıların ortaya çıkması ve beklenen faydaya ulaşılamaması, hatta hiç fayda sağlanamamasıdır. Bunun sebebi, ikinci bölümün başında bahsettiğimiz gibi bu uygulamaların sadece teknolojinin satın alınmasından ibaret olduğunun sanılmasıdır. Uygulamanın hayata geçirilmesinden sonra oluşacak aksaklıkları gidermekten çok daha düşük maliyetli olacak çözüm; süreci hem iş süreçleri, hem yönetim süreçleri, hem de yalnızca bir teknolojinin temsilcisi olan değil, tüm teknolojik seçimler hakkında bilgi sahibi olan bir danışman eşliğinde gerçekleştirmektir. Bu uygulamalarda istenilen başarıya ulaşılması, yandaki süreçlerin en doğru şekilde gerçekleştirilmesi ile doğru orantılıdır;

1- Doğru teknolojinin seçilmesi,

2- Şirket içerisinde uygun kültürün oluşturulması,

3- Yönetim süreçlerindeki eksikliklerin belirlenmesi ve tamamlanması,

4- İş süreçlerindeki kritik performans kriterlerinin belirlenmesi,

5- Uygun suistimal tespit ve önleme senaryolarının şirkete özel olarak oluşturulması,

6- Etkin raporlamanın sağlanması,

7- Sürekli denetim ve sürekli gözetim tecrübeleri ile sürecin iyileştirilmesi.

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için lütfen kpmgundem@kpmg.com.tr adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail atınız.



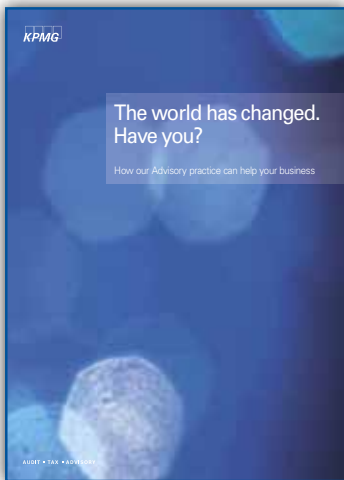
**Güvenli ve Sürdürülebilir
Büyüme Yolculuğunun Rotası**



**KPMG'nin Küresel Yatırım
Yönetimi Hizmetleri**



**IFRS Uygulama
Konuları**



**Dünya Değişti,
Ya siz?**



Maliyetten Değere



Finansın Öncüleri

Yayınlarımız

Yayınlarımıza ulaşmak için lütfen kpmgundem@kpmg.com.tr adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail atınız.



Standart Maliyetleme



Karbon için CEO Rehberi



Finansın Geleceği



Kalite Zamanı



Mükemmel Dengeyi Aramak



UFRS: Uyum İçin Yol Haritası Geliştirmek

Yayınlarımız

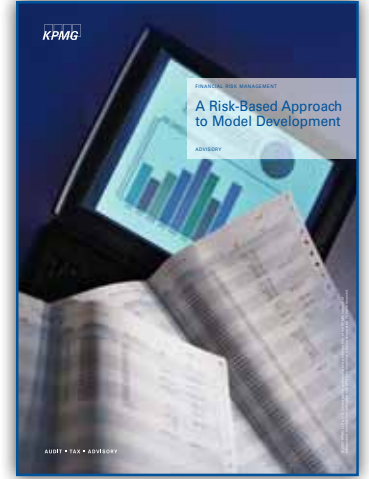
Yayınlarımıza ulaşmak için lütfen kpmgundem@kpmg.com.tr adresine iletişim bilgileriniz ile birlikte mail atınız.



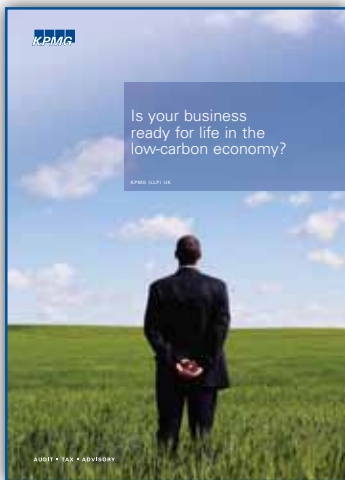
**Yöneticilerin Bakış Açısıyla
Türkiye'de Suistimal**



**Model Riski ve Kontrol için
Rehber**



**Model Geliştirmede Risk
Tabanlı Yaklaşım**



**İşletmeniz Düşük-Karbon
Ekonomisi İçin Hazır mı?**



Şeffaflığa Yoğunlaşmak



**Risk Yönetimi İçin Yeni
Bir Çağ**

İletişim Bilgileri

İdil Gürdil

Risk Yönetimi ve Uyum Hizmetleri

Bölüm Başkanı, Ortak

Telefon +90 (212) 317 74 00

igurdil@kpmg.com

Erol Lengerli

Bilgi Teknolojileri Denetimi ve

Danışmanlık Hizmetleri

Bölüm Başkanı, Ortak

Telefon +90 (212) 317 74 00

elengerli@kpmg.com

Mustafa Nerkis

İş Geliştirme ve Pazarlama Bölümü

Müdür Yardımcısı

Telefon +90 (212) 317 74 00

mnerkis@kpmg.com

Ofis İletişim Adreslerimiz

KPMG İstanbul

Yapı Kredi plaza C Blok

Buyükdere Cad. Levent

34330 İstanbul

Telefon +90 (212) 317 74 00

Faks +90 (212) 317 73 00

KPMG Ankara

Turan Güneş Bulvarı, 15. Cad. No:

41 Yıldızevler Çankaya

06650 Ankara

Telefon +90 (312) 491 72 31

Faks +90 (312) 491 71 31

KPMG İzmir

1456 Sok. No:10/1 K:13 Punta

İş Merkezi Alsancak

35220 İzmir

Telefon +90 (232) 421 26 00

Faks +90 (232) 421 26 01

Bu dökümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın , bu dökümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağına üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2010 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de hazırlanmıştır.