

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
FİNANSMAN YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PAREKENDE İŞLETMELERDE İÇ KONTROL RİSKLERİ VE
ÖNLEMLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa Can Gök

Ankara-2020

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
FİNANSMAN YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**PERAKENDE İŞLETMELERDE İÇ KONTROL RİSKLERİ VE
ÖNLEMLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Mustafa Can Gök

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Zeki Yanık

Ankara-2020

KABUL VE ONAY

Mustafa Can Gök tarafından hazırlanan “Perakende İşletmelerde İç Kontrol Riskleri ve Önlemleri” başlıklı bu çalışma, 17.07.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı Finansman programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Yıldız AYANOĞLU (Başkan)

Dr. Öğretim Üyesi Zeki YANIK(Danışman)

Dr. Öğretim Üyesi Burcu DİNÇERGÖK (Üye)

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi'ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

15.06.2020

Mustafa Can Gök

ÖZ

GÖK Mustafa Can, Perakende İşletmelerde İç Kontrol Riskleri ve Önlemleri, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2020

Perakende satış işletmelerini, farklı nitelikteki bireysel müşterilerin fazla sayıda ihtiyacını, diğer işletmelere göre daha kalabalık ve tek alanda karşılayan işletme grubu olarak tanımlamak hiç yanlış olmaz. Bu işletmeler gelişen teknolojinin desteği ile tüketicilerin değişen davranış ve tüketim kalıplarına en iyi karşılık verebilen işletmeler olarak da nitelenebilir. Herhangi bir ailenin sabah kahvaltısı dâhil, aylık tüm ihtiyaçlarını, hatta otomobil, bahçe mobilyası, ev tamir malzemesi gibi ihtiyaç malzemelerini, seyahat rezervasyonu ve tatil planını aynı yerde bir gün içinde karşılamak ancak bu tür işletmelerin eseri olabilir.

Bu tür işletmelerin müşteri yoğunluğuna göre istihdam edecekleri personel yoğunluğu, günlük yapılan cirolar, müşterilerin kaprisleri veya nazları, rakipler ile rekabet gibi durumlar değerlendirildiğinde yönetimi oldukça zor olarak kabul edilebilecek bir sektör doğmaktadır.

Bu kapsamda gerek günlük iş akışı sırasında çıkan zimmet, hata ve hile riski, gerekse rekabet içinde yarışabilmek için uygun alım politikalarının geliştirilmesi kapsamında riskler bu şirketleri tam bir kıskaçta almaktadır. Bu kıskaçtan kurtulabilmenin araçlarından birisi de işletmenin tüm birimlerine yayılmış, işletmenin stratejik amaçlarını kapsayan bir iç kontrol sistemidir. Burada iç kontrol sistemi bir israfı ve zimmeti önleme, aynı zamanda toplumun kurallarına uygun davranış modeli ile kurumlaşma yolculuğunun aracı olarak görülmektedir.

Yönetimin, verimliliği artırmak, kaçak ve kayba engel olmak ve itibar kaybı riskinden korunmak amacıyla oluşturduğu sistematik önlemlere (kontrollere) iç kontrol sistemi denmektedir. İç kontrol sisteminin oluşturulması ile işletmenin faaliyetlerini etkin bir seviyede devam ettirmesi, varlıkların korunması, rekabet gücünü artırması, işletme içerisinde ki hata, hile ve hırsızlığın engellenmesi amaçlanmaktadır.

Günümüzde birçok uluslararası komisyonun oluşturduğu iç kontrole ilişkin modeller bulunmaktadır. Bu çalışmada COSO modeli temelinde incelemeler yapılmıştır. Çalışma boyunca hedef nokta olarak genel ürün odaklı perakende mağazalar baz alınmıştır. Süreçler incelenerek, birimler bazında kontrol noktaları oluşturulmuş ve kontrol noktalarının amaçları açıklanmıştır.

Anahtar Sözcükler

Perakende, İç kontrol, Risk, COSO, kontroller



ABSTRACT

Gök Mustafa Can, Internal Control Risks and Measures in Retail Enterprises, Master Thesis, Ankara, 2020

It would not be false to determine the retail enterprises as a group which provides the numerous needs of various individual customers, in one area and in a crowded community in comparison to other enterprises. These enterprises can be characterized as the enterprises which respond to changing behaviors and consumption models of customers with the support of the progressing technology. It merely can be the work of these kinds of enterprises to respond to the things such as monthly needs of any family including breakfast and even the need such as automobile, garden furniture, repair tools, booking for trips and planning vacations, within a day in one area.

A sector with strenuous management arises when the factors such as workers to be employed with respect to customer density of the enterprise, daily profits, complaints and grievances of the customers and completion with other companies are evaluated together.

In this regard, risks of embezzlement, failure and duplicity which occur in daily work – flow and the risks of improving proper buying policies to race in competition put those companies in a hard position. One of the tools in order to overcome this hard position is an internal control system, which spreads in every unit of the enterprise and embraces the strategic purposes of the enterprise. Here, internal control system is regarded as a tool to prevent wastage and embezzlement and also a tool to become an institution with a behavior model in accordance with societal rules.

The systematic measures (control) created by the management in order to increase efficiency, prevent leakage and loss and to get prevented from the risk of loss of reputation are called internal control systems. The aim of an internal control system is for prevention of failure, cheating and robbery, increasing competing power, protection of the assets and to for enterprise to resume its activities with an effective level.

Nowadays, there are models regarding internal control system created by numerous internal commissions. In this study, examinations are made with COSO models as the baseline. Throughout the study, general product, oriented retail stores were taken as the target point. By examining the processes, control points were created on the basis of units and the objective of the control points were explained.

Keywords

Retail, Internal Control, Risk, COSO, Controls



İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

Perakende İşletmelerin Özellikleri	5
1.1.Perakende İşletmelerin Niteliği ve Fonksiyonları.....	5
1.2.Perakende İşletmelerin Sınıflaması.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

Genel Olarak İç Kontrol Sistemi	11
2.1.İç Kontrol Sistemine Duyulan İhtiyacın Nedenleri.....	11
2.2.İç Kontrol Sistemi Konusunda Yapılan Uluslararası Çalışmalara Genel Bakış	14
2.3.COSO Modeli.....	15
2.4.COSO Modelinde Amaçlar.....	17
2.5.COSO Modelinde Bileşenler.....	18
2.6.COSO Modelinde Kontroller.....	24
2.6.1. Riskler ve kontrol ilişkisi.....	24
2.6.2. İç kontrolde yönetimin görevleri.....	29
2.6.3. Kontroller ve nitelikleri.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Perakende İşletmelerin Asal Fonksiyonlarında Kontroller	35
3.1. Tedarik ve Satın Alma Fonksiyonunda Riskler ve Kontroller.....	35

3.2. Satışlara İlişkin Riskler	38
3.3. Satın Almada Uygulanan Kontroller.....	39
3.4. Tedarik Sözleşmelerine İlişkin Kontroller	48
3.5. Pazarlama ve Satış Fonksiyonunda Riskler ve Kontroller	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
Perakende İşletmelerin Yan Fonksiyonlarında Kontroller.....	69
4.1. İnsan Kaynakları ve Personele İlişkin Kontroller	69
4.2. Muhasebe ve Finans Departmanlarına İlişkin Kontroller	86
4.3. Bilgisayar ve Bilgi Teknolojileri Kontrolleri	95
4.4. Bilgi ve İletişimin Sağlanmasına İlişkin Kontroller.....	106
4.5. Güvenlik Birimi ve Kontroller	110
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKÇA	115
ÖZGEÇMİŞ.....	125

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: COSO Küpü.....	16
Şekil 2: Risk Seviyelerine Göre Cevap Verme.....	28
Şekil 3: Tedarik Süreci	35
Şekil 4: Satış Süreci	36



GİRİŞ

Son yıllarda dünyada küreselleşmenin gelişmesi ile insanların gündelik hayatları da buna uyum sağlamaya başlamış alışkanlıklar değişmiştir. Küreselleşmenin bu denli gelişmesinde ki en itici güç şüphesiz ki teknolojik gelişmeler olmaktadır. İnsanlar gelişen teknoloji sayesinde kilometrelerce ötedeki haberlere erişebilmekte, istedikleri ürünü farklı kıtada olsa bile erişebilmektedir.

İnsanların alışkanlıklarının değişmesi ile işletmelerde talebi karşılayabilmek ve yeni avantajlar yakalayabilmek adına iş alanlarını ve modellerini geliştirmektedirler. Müşterilerin bu taleplerinin her birini nihai olarak perakende işletmeler karşılamaktadır. Marketler ve mağazalar bireysel müşterilerin tüketimlerini gerçekleştirdikleri yerler olmaktadır.

Geçmişte bakkal, büfe adı altında daha küçük olarak faaliyetlerini sürdüren işletmeler büyük ölçüde yerlerini alışveriş merkezlerinde bulunan market ve mağazalara bırakmışlardır. Faaliyetlerin konusu temel olarak aynı olsa da yukarıda bahsedilen küreselleşme ve taleplerin yeniden şekillenmesi ile küresel bir “perakende” ağına dönüşmüştür. Bu küresel ağ sayesinde uluslararası zincir perakende mağazaların faaliyetleri başlamıştır. Herhangi bir alışveriş merkezinde onlarca yerli ve yabancı ürün müşterilerin tüketimine bu ağ sayesinde sunulabilmektedir.

Bu gelişmeler sonucunda da işletme yönetimleri, planlamadan kontrole kadar olan tüm yönetim fonksiyonlarında tutum değişikliğine gitmek zorunda kalmaktadırlar. İş akış süreçleri değişikliğe uğramaktadır. Dolayısıyla yeni iş yapısında yönetimin sorumluluklarından olan iç kontrol sistemi yeni baştan yeni iş modeline göre değiştirilmek zorunda kalınmaktadır. Değişen iç kontrol modelleri ise çalışmanın esas problemini oluşturacaktır. Burada iç kontrol sistemi ile kastedilen çok yoğun müşteri trafiğinde, gerek müşteriler tarafından, gerekse çalışanlar tarafından veya bunların birlikteliği ile mağazanın varlıklarının kötüye kullanılmasının yanında (zimmet, kaçak, hata veya hileli işlemlerle), işletmenin tedarik ve pazarlama fonksiyonlarının verimsiz çalışmasıdır. O halde bu tür mağazalar için bu mağazalara has iç kontrol sistemleri geliştirilerek hem

verimsizlikler giderilmeli, hem de şirketin mal varlığının her türlü (kasıtlı, kasıtsız) kötüye kullanımını engellenmelidir.

Gerek alışveriş merkezlerinde gerekse, kendilerine has geniş mekânlarda kurulan ve genellikle bir zincirin parçası olan (Migros, CarrefourSA, Çağdaş, GrossMarket, vb.) büyük mağazalar verimsizlikleri gidermek, varlıkların kötüye kullanılmasını engellemek, aynı zamanda yasa ve müşteri beklentilerine uyum sağlayarak itibar kazanmak bu şirketlere özgü gereklilikler doğurmaktadır. Bu çalışmada amaç, bu işletmelerde ne tür risklerin doğabileceği ve bu risklere karşı koyabilmek için gerekli iç kontrol sisteminin unsurlarından kontrol faaliyetleri veya önlemler belirlenmeye çalışılacaktır.

Özetle sektörde meydana gelen değişimler ve gelişmeler esas alınarak iyi bir iç kontrol sisteminin kurulabilmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Perakende işletmelerin maruz kalabilecekleri risklerin süreç göz önünde bulundurularak faaliyet birimleri bazında tespit edilecek ve bu risklere karşılık olarak iç kontrol sistemi kapsamında alınabilecek önlemlere (kontrollere) yer verilecektir.

Çalışma nicel bir çalışma değil, nitel çalışma olacaktır. Çok farklı büyüklükte ve farklı iş akış ve örgütlenme yöntemlerine sahip işletmeler ile anket formu gönderip yanıtlar almanın kolay olmadığı birkaç işletme ile görüşüldükten sonra hemen anlaşılmıştır. Bu nedenle daha çok kaynak araştırması ve mağaza gezerek görülenlerin not alınması ve belirli kişiler ile görüş paylaşılması şeklinde çalışma yürütülmüştür.

Perakende işletme denildiğinden doğrudan nihai müşterilere satış yapan firmalar anlaşılır ki, bunlar çok farklı sektörlerde, çok farklı büyüklükteki firmaları kapsarlar. Etrafımızda görebildiğimiz, eczanelerden, kahvehanelere, ayakkabıcıdan bina yapım ve satımı yapan müteahhide kadar bu sınıflamaya girebilir. Ancak bizim esas aldığımız perakende işletmeleri alışveriş marketlerinin içinde veya kendilerine has geniş mekânlarda kurulmuş, tek veya belirli sayıda ürün satışı yapan değil, birçok farklı hatta sayısı belirsiz ürünü, çok farklı marka ve modelde sunan büyük

mağazalar olmaktadır. Bir hafta sonunda gidip, kahvaltısını yapıp, belirli bir süre için tüm ihtiyaçlarını giderecek satın alma yapılabilmeye imkân veren mağazalardır.

Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde Perakende işletmelerin özellikleri incelenmiştir. İkinci bölümde çalışmanın temelini oluşturan iç kontrol sisteminin gerekliliği incelenecek ve COSO modeli temelinde açıklanacaktır. Üçüncü bölümde, perakende işletmelerin asal fonksiyonlarına ilişkin kontroller oluşturulmuştur. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, perakende işletmelerin yan fonksiyonlarına ilişkin kontroller oluşturulmuştur.





BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE İŞLETMELERİN ÖZELLİKLERİ

1.1. Perakende İşletmelerin Niteliği ve Fonksiyonları

Perakende mağazacılık genel anlamda bireysel müşterilere ürün arzında bulunan işletmelerdir. Bakkal/büfeden uluslararası perakende market zincirlerine kadar bu sektörde faaliyet gösteren çok sayıda işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin faaliyet hacimleri değişse de esas amaçları aynıdır.

Cox ve Brittain (2004;4) perakendeci kuruluşların işlevlerini şöyle sıralamıştır:

- Uygun yer
- Ürün çeşitlerinin belirli bir pazara göre uyarlama ve seçme olanağı ile sunma
- Hacimli ürünleri parçalara ayırarak bunları küçük miktarlarda satılabilmesini sağlama,
- Ürünleri daha kabul edilebilir biçimlere getirme işlemi,
- Ürünleri nispeten istikrarlı fiyatlarla her zaman için stokta bulundurma
- Ürünlerin mülkiyetinde değişiklik yapılmasına yardımcı olma
- Ürünlerin dağıtım süreci boyunca hareketini sağlama, örneğin, üreticiden-perakendeciye, perakendeciden-nihai tüketiciye
- Sadece tüketicilere değil, aynı zamanda tedarikçilere de bilgi sağlama
- Ürün garantileri, satış sonrası servis ve müşteri şikâyetleri ile uğraşmak
- Kredi ve taksitle satış sağlama
- Sosyal ilişkiler için imkânlar sağlama şeklinde sıralanmaktadır.

Perakende mağazaların esas görevi tedarikçiden alınan ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında ki köprü olmaktadır. Bu köprü görevini perakendecilik gelişmeden önce bakkal, kasap, manav, fırın, pastane, şarküteri, bonmarşe gibi küçük mağazalar ayrı ayrı verirken, perakendeci işletmeler bunların hepsini bir arada vermektedirler.

Bunun dışında perakende mağazacılık sektörünü diğer işletmelerden ayıran önemli özellikleri bulunmaktadır.

Perakende mağazalar, müşteri yoğunluğu bakımından diğer sektörlerden ayrılmaktadır. Bireysel müşterilere hizmet sunulduğu için işletmeler faaliyetleri için hedef kitle seçmek zorunda kalmaktadırlar. Eczaneler gibi özellikle birkaç mağaza sınıfı dışında her müşteriye hitap edecek mağaza oluşturulması imkânsıza yakın olacaktır. İşletmeler genellikle hedef kitlelerini seçerken gelir seviyesi en önemli kriterlerden biri olmaktadır. Daha sonrasında cinsiyet, yaş ve ilgi alanları gibi diğer belirleyici unsurlar gelmektedir.

Mağazalar müşteri taleplerini anında karşılamak üzere kuruldukları için stoklu bir yapıya sahiptirler. Bu yüzden mağazalar hedef müşteri kitleleri ve ürün yelpazeleri doğrultusunda stok politikaları geliştirmektedirler. Stok politikaları ürünlere olan talebe, ürünlerin dayanıklılığına ve tedarikçilerin faaliyetlerine göre değişebilmektedir.

Mağazalarda müşteriler fiziksel olarak bulunacakları için ve hizmette işgücü olmadan sağlanamayacağı nedeniyle personel ağırlıklı bir yapı görülmektedir. Personellerin yoğunluğunun belirleyicisi mağaza büyüklüğü ve müşteri yoğunluğuyla doğru orantılı olmaktadır.

Perakendecilik, başlarda toptancılardan alınan mal ve hizmetlerin arz edildiği bir büyük işletme gibi görünürken, zamanla şeklini değiştirmiş, sadece toptancıdan alınan mal değil, esas üreticiden mağazaya bir tedarik zinciri oluşmuştur. Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda, işletmeler doğrudan üreticiden tedarik yapmakta ve üreticiden gelen bir ürün aynı gün müşterilerin adreslerine teslim edilebilmektedir. Tüm bu gelişim ve değişime rağmen perakendeci özellikler korunmaktadır. Hizmetler o kadar gelişmiştir ki, müşteri şikâyetini en aza indirebilmek için üreticinin yanında gözlem ve kontrol elemanı bulundurarak teslim edecekleri mal ve hizmetlerde sıfır hata ilkesine göre hizmet vermeye başlamışlardır.

Perakendeci işletmelerin iş modelleri son derecede hızlı ve yoğun bir şekilde değişmektedir. Bu nedenle çalışmamızda tüm iş modellerine uygulanabilecek bir iç kontrol incelemesi yerine orta büyüklükte, henüz süper ekstra market (hipermarket)olamamış orta büyüklükteki işletmeler incelememize konu olacaktır.

1.2. Perakende İşletmelerin Sınıflaması

Perakende işletmelerin işleyişleri bölgeden bölgeye değişiklik gösterir. Bunun nedeni, ülkelerin ekonomik büyümelerindeki farklılıkların yanı sıra kültürel, sosyal, yasal, politik, fiziki ve teknolojik imkânlardır(Kacker,1988;41). Bu yüzden perakende işletmelerin faaliyet büyüklükleri, organizasyon şemaları ve bunlara bağlı olarak karşılaşılabilecekleri riskler farklı olmaktadır.

Perakende işletmeler genel olarak dört farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar mülkiyet durumuna göre perakendecilik, mağazalı perakendecilik, mağazasız perakendecilik ve hizmet perakendeciliği olduğu söylenebilir(Gülşen,2018;37).

Mülkiyet durumuna göre perakendecilik başlığı altında: Bağımsız perakende mağazalar, kurumsal perakende zincir mağazalar, kiralanmış reyonlar girmektedir.

Hizmet perakendeciliği, ulaştırma, sigorta, sağlık, hukuk ve danışmanlık gibi türler bulunmaktadır.

Mağazasız perakendecilik ise internet perakendecilik kanalları, doğrudan satış kanalları ve doğrudan pazarlama kanalları alt sınıflarına ayrılabilir.

Mağazalı perakendecilik sınıfı ise gıda odaklı mağazalar ve genel ürün odaklı mağazalar olarak iki ana sınıfa ayrılmaktadır. Genel ürün odaklı perakendecilik bu çalışmanın esas hedefidir. Genel ürün odaklı perakende işletmeler alışveriş merkezlerinde bulunan mağazalar veya zincir mağazalar olabilmektedir. Bu tip mağazalarda müşterilere çeşitler olabildiğince çok sunulmaya çalışılmaktadır. Mağazaların içerisinde giysiden, gıdaya ve teknolojik ürünlere kadar geniş bir ürün yelpazesi olabileceği gibi tek ürün türüne ait birden fazla üründe sunulabilmektedir.

İzzet Gülşen'in yaptığı çalışmada Genel Ürün Odaklı Perakendecilik on kategoriye ayrılmıştır. Bunlar;

- İhtisas mağazalar
- Departmanlı mağazalar
- Tam ürün dizili indirimli mağazalar
- Çeşit mağazaları
- Düşük fiyatlı marka zincir mağazaları
- Fabrika satış mağazaları
- Teşhir mağazaları
- Semt pazarları
- Alışveriş merkezleri
- Eczane zincir mağazaları

Yukarıdaki sınıflamada görüldüğü gibi genel ürün odaklı perakendecilik kendi içerisinde birden fazla bölüme ayrılabilir. Ancak bu ayırım toptanın zıddı olan “perakende” tanımından hareketle yapılan bir sınıflamadır. Dolayısıyla eczaneden semt pazarlarına kadar olan her türlü küçük işletmeyi de kapsamaktadır. Oysa bizim çalışma konumuz belirli bir büyüklüğe ulaşmış, ancak henüz hipermarket ölçüsüne ulaşmamış çok fazla ürünlü, satış amacından çok tüketim malı amaçlı tüketicilere hitap eden, alışveriş merkezleri içinde olduğu kadar, semtlerde ayrı kendilerine has büyük mağazalarda faaliyet gösteren zincir market şeklinde örgütlenmiş perakendecilerdir.

Bu nedenle risk ve kontrol unsurlarının etkin ve kapsayıcı bir şekilde tanımlanması ve incelenmesi adına çalışma genel ürün odaklı perakendecilik penceresinden bakılacaktır.

Genel ürün odaklı perakendeciliğin yapısından kaynaklı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.¹

Bu tarz mağazalarda ürünler toplu bir şekilde alınmaktadır ve genellikle tedarikçilerle sürekli bir iş ilişkisi içerisinde olmaktadır. Bu sayede tedarikçilerden

¹ Mehmet Ali Aktaş, Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları, Sayı:92, Mevzuat Dergisi, 2005

ıskonto, ciro primi gibi ek fayda sağlanabilmektedir. Ek faydalar maliyetler düşeceği için işletmenin rekabet gücü artacaktır. Ayrıca bu geniş stoklu yapının sağlanması ile müşterilerin her ihtiyacı karşılanabilecek ve müşteri tercihleri bakımından da diğer işletmelere karşı avantaj elde edilecektir. Bu özellikler genel ürün odaklı perakende mağazacılığın en önemli avantajlarından olmaktadır.

Genel ürün odaklı perakende mağazacılığın en büyük dezavantajı, mağazaların büyüklüğünün ve yapısının faaliyetler ile uyuşmaması halinde oluşmaktadır. Gerekinden fazla stok bulunması veya personel istihdam edilmesi maliyetleri artıracak ve işletmenin rekabet gücünü düşürecektir. Tam tersi şekilde işletme içerisinde stokların az miktarda bulunması ve personel istihdamının faaliyetleri sağlıklı bir şekilde sürdürecektir kadar yeterli olmaması sonucunda müşteri memnuniyeti sağlanamayacaktır.

Bu yüzden işletme yönetimi avantajları etkin bir şekilde elde etmeyi arzulamaktadır. Etkinliğin sağlanmasında en önemli güç işletme yönetimi olacaktır.



İKİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK İÇ KONTROL SİSTEMİ

Bu bölümde genelde yani tüm işletme türleri için geliştirilmiş iç kontrol sistemlerinden ve bunların alt ögeleri üzerinde özet bir şekilde çalışılacak, böylece esas konumuz olan perakende işletmelerin iç kontrol sistemleri için zemin hazırlanmaya çalışılacaktır.

2.1.İç Kontrol Sistemine Duyulan İhtiyacın Nedenleri

İç kontrol sistemi işletmede hayati derecede önemi olan bir sistemdir. Çünkü yöneticilerin en fazla titizlik gösterdikleri halde bir türlü yeterli görmedikleri bir sistemdir. Tarihte yaşanan olaylar göstermektedir ki, işletmeleri hedeflerinden saptıran, onları başarısız kılan sonuçta şirketin tasfiyesine kadar giden tehlikeler bulunmaktadır. Bu tehlikeler kabul görmüş iç kontrol modellerinde bulunmaktadır;

- a. İsrif
- b. Zimmet
- c. İtibar Kaybı

Şeklinde sınıflanabilir.

İsrif hem iş gücü zamanı, hem malzeme miktarı, hem girdilerin alım maliyetlerinde ortaya çıkan olumsuz durumlardır. Eğer işletme yönetimi çalışanları yeterince kontrol edemiyor ise, bir saatte bitecek bir işi bir güne uzatmalarını engelleyemiyor ise bu işletmenin sadece zaman, işgücü ve malzeme maliyetine neden olmamaktadır. Beraberinde zamanında satışa hazır olmayan ürünler, kalitesi düşük ürünler, verilen siparişe uygun olmayan ürünler, pazarda satılması kolay olmayan ürünler gibi şirketin sürekliliğini tehlikeye atan gelişmelerin baş nedeni olabilmektedir.

Zimmet ise, israfın zararlarını da aşan bir durum olabilmektedir. Gerek personelin tek başına, gerekse işletme içerisinde diğer kişilerle veya işletme dışından kişiler ile anlaşmalı bir şekilde işletme varlıklarının kötüye kullanılma halidir. Bu

işletmenin hemen hemen her sürecinde karşılaşılabilecek bir durumdur. Satın almayı gerçekleştiren kişinin fazla bedelle alım şeklinde davranışıyla, depoya gelen ve teslim alınan malların eksik veya daha kötü kalitede olması ile, satışta teslim edilen malın daha düşük bedelle veya miktar olarak daha az bedelle fatura edilmesi gibi birçok farklı yöntemlerle şirket zarara sokulabilmektedir. Bu zararlar bazen o aşamaya gelmektedir ki, sadece zimmet olayının meydana geldiği şirketi batırmamakta, onun en yakın ortaklarına kadar uzanıp gidebilmektedir. Finans sektöründe bu durumun tüm ekonomiye etkisinin görüldüğü örnekler mevcuttur².

İtibar riski de diğer iki risk kadar önemli bir risk türüdür. Herhangi bir şekilde tüketiciler alış veriş yaptıkları firma hakkında kötü haberler duyduklarında, özellikle kendilerini ilgilendiren durumlarda çok fazla reaksiyon gösterebilirler. Örneğin herhangi bir perakende işletmesinde kullanım tarihi geçmiş malların satıldığına veya kasada kasiyerlerin fazla veya yanlış yazdıklarına, hatta mağazada veya depolarında herhangi bir istenmeyen haşerat izine rastlandığına ilişkin haberler o işletmenin faaliyetlerinin sona ermesine kadar gidecek sonuçlar doğurabilir.

Aşağıda da açıklanacağı gibi bu tür riskler için geliştirilen sistemin adı iç kontrol sistemidir.

Şirket yönetimi bu üç tür riski ve diğer aşağıda belirlenen amaçları da sağlayabilmek için işletmenin her bir sürecinde farklı önlemler planlamakta, bu önlemleri yürürlüğe koymakta, uygulamakta ve sonuçlarını gözleyerek yeni önlemlere başvurmaktadır. Yönetim, işletme içerisinde beş yönetim fonksiyonunu (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol) bu konularda icra etmektedir.

Bu nedenle “İç kontrol, kurumun hedeflerini ve amaçlarını gerçekleştirmesinde yönetim ve personel tarafından belirlenen, kurum faaliyetlerini ekonomik, etkin, etkili, verimli ve etik kurallara uygun olarak gerçekleşmesini sağlayarak kurum kaynaklarını kayıp, hasar, yolsuzluk, hile ve kötü kullanmaya karşı koruyan, yasa ve mevzuata uyarak hesap verme sorumluluğunu yerine getiren, kurumun vizyonunu ve misyonunu başarabilmesi için karşılaştığı değişimlerin

² Bunun en iyi örneği için ABD’de 2001 yılında ENRON skandalını hatırlamak yeterlidir.

oluşturduğu riskleri göğüsleyen ve makul güvence sağlayan dinamik ve tamamlayıcı bir süreçtir.” (INTOSAI:2006)

İç kontrol sistemi işletmenin büyüklüğüne, iş akış sistemine, personel çalıştırma sistemine, içinde bulunduğu sektörün yapısına göre değişiklik gösterebileceği gibi, yönetimin olaya bakış açısına göre değişiklik gösterebilir. Yani işletmeler için standart bir iç kontrol sistemi bulunmamaktadır. Bunu faaliyet gösteren perakende mağazalarda da görmek mümkündür. Aynı sektör içerisinde faaliyet gösterilse de mağazaların düzenleri, uygulanan prosedürler birbirleri ile farklılık gösterebilmektedir.

İç kontrol sistemleri ne kadar kusursuz oluşturulursa oluşturulsunlar belirli kısıtları bulunmaktadır. Sistem kurulurken makul güvencenin elde edilmesi amaçlanmalıdır. Makul güvence seviyesinin fayda-maliyet açısından en etkin oran olduğu varsayılmaktadır. Fayda maliyet değerlendirmeleri yaparken riskin değerlendirilmesi ve riski engellemek için katlanılacak maliyet göz önüne alınmalıdır.³

Kısacası iç kontrol sistemi sayesinde işletme süreç ve kalite yönetimini etkin seviyelerde tutabilecek ve hedeflerine ulaşma yolunda ilerleyecektir. Tam tersi kötü bir iç kontrol sistemi ile işletme karşılaşacağı risklere karşı savunmasız kalacaktır ve faaliyetleri bu oranda olumsuz yönde etkilenecektir.

Günümüzde geniş operasyonlar yürüten perakende işletmelerde Kurumsal Yönetim kavramı öne çıkmaktadır. Genelde kurumsal yönetim işletmenin sahiplerine veya mevcut üst düzey yöneticilerine bağlı kalmadan, bunların geçici olarak yokluğunda dahi kendi kendini idare edebilir kurallara bağlanmış olma, şirketi sahiplerin veya vekillerinin idare etmesinden çok sistemlerin idare etmesi ve böylece işletmenin sürekliliğinin sağlanması şeklinde ifade edilmektedir. Bunu sağlamanın temellerinde yine yukarıda bahsedilen israf, zimmet, itibar risklerinin önlenmesi kadar büyüme, gelişme ve karlılık ile de ilişkisi bulunmaktadır. Kurumlaşma için iyi bir stratejik risk yönetimi, iç kontrol sistemlerinin ve iç denetim sisteminin kurulması gerekmektedir.

³ Hasan TÜREDİ, Ümmügülsüm Zor ve Filiz GÜRBÜZ Risk Odaklı İç Denetim, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2015

Ira M. Millstein'in tanımına göre, "Kurumsal yönetim, bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede ortaklar için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının birleşimidir." demektir.

Bu tanımdan görüldüğü gibi iç kontrol sistemi ile kurumlaşma arasında çok sıkı bir bağ bulunmaktadır. Daha doğrusu işletmelerde yeterli bir iç kontrol sisteminin varlığı kurumlaşmayı da beraberinde getirmektedir.

2.2. İç Kontrol Sistemi Konusunda Yapılan Uluslararası Çalışmalara Genel Bir Bakış

İşletmelerde etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmasında yol göstermek amacıyla birçok uluslar arası komisyon iç kontrol sistemlerine ilişkin modeller geliştirmiştir. Bu modeller işletmeler için yol gösterici bir amaç gütmektedir.

Birden fazla kabul görmüş iç kontrol modeli bulunmaktadır. Genel kabul görmüş iç kontrol modellerinin başlıcaları şunlardır (Türedi, Koban, Karakaya,2015;99):

- a. COSO İç Kontrol Modeli (TheCommittee of SponsoringOrganizations of theTreadwayCommission -Internal Control- Integrated Framework)
- b. CoCo Kanada İç Kontrol Modeli (CanadianInstitute of CharteredAccountans' Criteria of Control Framework)
- c. Turnbull Raporu modeli (Financial ReportingCouncil: Internal Control; RevisedGuidancefor Directors on theCombinedCode)
- d. Basel Bankacılık İç Kontrol Modeli (The Basel Committee on BankingSupervision's Framework forInternal Control Systems)
- e. COBIT Bilgi Sistemleri Kontrol Modeli (Control Objectivesfor Information andRelatedTechnology)

f. ISO İç Kontrol Modeli (International Organization for Standardization)

g. ABD Federal Devlet İç Kontrol Standartları (Standards for Internal Control in the US Federal Government)

Yukarıda yer alan tüm çalışmalar tüm işletmeler için genel düzenlemelerdir ve hepsinin ortak özelliği verimliliği artırmak, işletme içerisinde hırsızlık, israf, zimmet, ceza vb. olumsuz durumları engelleme amacı gütmektedir.

Basel Bankacılık İç Kontrol Modeli gibi kimi modeller direkt olarak sektör özelinde oluşturulmuş bir modeldir. Günümüzde perakende işletmeler için genel kabul görmüş bir iç kontrol modeli için özel bir çalışma bulunmamaktadır. Bu yüzden bu çalışma içerisinde son yıllarda tüm ülkelerde ve şirketlerde genel bir kabul gören özelliğinden dolayı COSO modeli temel alınarak kontroller oluşturulacaktır.

2.3. COSO Modeli

Hileli finansal Raporlama Ulusal Komisyonu (National Commission on Fraudulent Financial Reporting – NCFRR) ya da bilinen adıyla Treadway Komisyonu, 1985 yılında kurulmuştur. Treadway Komisyonu, Amerika’da beş önemli meslek kuruluşu – Amerikan Muhasebeciler Birliği (American Accounting Association-AAA), Amerika Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (American Institute of Certified Public Accountants-AICPA), Uluslararası Finansal Yöneticiler Birliği (Financial Executives International-FEI), İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal Auditors-IIA), Yönetim Muhasebecileri Enstitüsü (National Association of Accountants) – tarafından desteklenmektedir. Söz konusu komisyon; sanayi ve yatırımcı firmalar, kamu ile New York Sermaye Piyasası’ndan da destek almaktadır (www.coso.org).

İç kontrol, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izleme olmak üzere beş bileşenden oluşan, İç Kontrol-Bütünleşik Çerçeve’yi (Internal Control- Integrated Framework) yayımlamıştır (COSO, 1992). Yayımlanan bu çerçeve geniş bir kabul görmüştür ve günümüzde dünya üzerinde yaygın olarak uygulanmaktadır. Ayrıca; COSO, 2004 yılında iç kontrol yapısını geliştirerek mali raporların (tabloların) güvenilirliğinin sağlanması

amacıyla işletmenin hedeflerine başarıyla ulaşabilmesinde ortaya çıkabilecek kurumsal risk boyutunun tanımlandığı Kurumsal Risk Yönetimi Bütünleşik Çerçevesini (KRY-Enterprise Risk Management -ERM) yayımlamıştır (COSO,2004).

Bu bütünleşik çerçeve doğrultusunda COSO küpü olarak da anılan COSO modeli geliştirilmiştir. COSO bu modeli iş modellerinin gelişmesi ve yeni ihtiyaçların doğması halinde geliştirilmeye devam etmektedir.



Şekil 1. COSO Küpü

Yukarıdaki modelde de görüldüğü gibi küp üç taraflı olarak ele alınmaktadır. Küpün ön kısmı modelin bileşenlerini oluştururken üst ve sağ kısımları ise destekleyici taraflar olarak ele alınmaktadır.

2.4. COSO Modelinde Amaçlar

COSO modelinde amaçlar küp modelinin üst kısmında yer almaktadır. Küp üzerinde bulunan üç madde literatürde “Üç Amaç Kategorisi” olarak yer almaktadır. Bu maddeler:

- a. Faaliyetlerin Etkinliği ve Etkililiği
- b. Bilgilerin Güvenilirliği
- c. Mevzuata Uygunluk

şeklinde yer almaktadır. Maddeler model içerisinde arzulan genel amaçları tanımlamaktadır.

Burada birinci amaç olarak sayılan Faaliyetlerin Etkinliği ve Verimliliği amacı yukarıda kısaca belirtilen israf ve zimmet risklerinin giderilmesi ile doğrudan ilgilidir. Gerçekten de işletme kurduğu iç kontrol sistemi sayesinde, personeller işletmede kendi fonksiyonlarını tanıyacak, kendilerinden istenen şeyin ne olduğunu, görevlerinin, alt ve üst yetki sınırlarının ve sorumluluklarının olduğunu, ne zaman ödüllendirileceklerini, ne zaman cezalandırılacaklarını bileceklerdir. Bu sayede çalışanlar daha bilinçli, daha disiplinli, amaçlara yönelik çalışacaklardır. Bunun sonucu da verimlilik veya performans olarak dönecektir. Yani işletmede kurulan iç kontrol sistemi ve bunun alt bileşenlerinin uygulanması sayesinde daha başarılı çalışmaya yöneleceklerdir. İşletme politikaları ile uyum sağlayacaklardır.

Ayrıca sistemde zimmet konusunda da önlemler alınacaktır. Sistem, her bir aksiyonun kimler ve ne zaman yapıldığının bilindiği, hiçbir kimseye bir işin başından sonuna kadar çözümü olanağı tanımadığı, her bir personelin mutlaka bir kontrol edeni bulunduğu için personel istese de zimmet ve benzeri istenmeyen durumlar meydana gelmeyecektir. Yani kurulan iç kontrol sistemi gerek personelin gerekse işletme dışından kişilerin herhangi bir şekilde şirketin varlıklarını kendi lehine çevirmesine (zimmet) imkân vermediği için yine verimlilik konusu sağlama bağlanmış olacaktır.

Kurulan bu sistem sayesinde işletme içinde her iktisadi değişim yaratan olaylar kayıt altına alınacak, daha sonradan kimin, neyi, nasıl yaptığı, ne zaman yaptığı kolaylıkla anlaşılabilir bir kayıt düzeni ile desteklenecektir. Kurulan bu sistem sayesinde her şey kayıtlı olduğu, kontrollerden geçmiş bilgilere dayandığı için gerek işletme dışına gerek işletme içine yapılan raporlama hem hız hem güvenilirlik kazanacaktır.

Bu sistemin başka bir amacı ise iş ve işlemlerin mevzuata uygun yapılmasıdır. Yönetim ve Üst yönetiminin yasalara ve diğer mevzuata uygun davranışları her fırsatta göstererek sağladığı kontrol ortamı sayesinde personelde yasalara, diğer mevzuata, çalışanlarına, paydaşlara saygılı davranacak mümkün olduğu kadar hatasız ve amaçlara yönelik çalışacaktır. Böylece şirketin itibar kaybetmesine neden olacak hareketlerden de kaçınılmış olacaktır.

2.5. COSO Modelinde Bileşenler

Küp modelinin ön kısmında modelin bileşenleri yer almaktadır. Bu bileşenler aşağıdaki gibi incelenmeli ve bir bütün olarak uygulanmalıdır.

- a. Kontrol Ortamı
- b. Risk Değerlendirme
- c. Kontrol Faaliyetleri
- d. Bilgi ve İletişim
- e. İzleme & Gözlem

Bu beş bileşen bir bütün olarak işletmeyi kavramaktadır. Ancak hepsinin başlangıç noktası kontrol ortamıdır. Çünkü kontrol ortamından kastedilen işletme üst yönetiminin işletmenin yönetimine genel olarak bakışı, yaklaşımı, işlerin yürütülmesinde esas aldığı işletmecilik felsefedir. Bütün sistem üst yönetimin bakış açısına oturmaktadır. Yukarıda sayılan bileşenler bir bütün olarak birbirlerini tamamlayıcı, destekleyici bir şekilde uygulanmaktadır. Bunlar aşağıda özetlenmektedir.

a. Kontrol ortamı

Kontrol Ortamı; örgüt içerisinde iç kontrolün uygulanması için gerekli temeli oluşturan birtakım standartlar, süreçler ve yapılar setidir. Bir kuruluşta beklenen davranış standartları da dâhil iç kontrole verilecek önemin düzeyini en tepede yönetim kurulu ve üst yönetim belirler. Yönetim, örgütün çeşitli kademelerindeki beklentileri kuvvetlendirir. Kontrol ortamı, örgütün dürüstlük ve etik değerlerini; yönetim kurulunun üst düzey gözetim sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan parametreleri, örgütsel yapıyı ve yetki sorumlulukların tayinini; yetkin bireylerin kuruluşa çekilmesi, geliştirilmesi ve kuruluşta tutulması sürecini ve performansla ilgili hesap verilebilirliği sağlayacak performans ölçütleri, teşvikler ve ödüllerle verilen özeni kapsar. Bu şekilde oluşan kontrol ortamının, iç kontrol sisteminin tümüne nüfuz eden bir etkisi vardır (Türkiye İç Denetim Enstitüsü;2013).

Perakende işletmelerde üst yönetim temel olarak;

Nasıl bir işletme olacağını, hangi piyasalarda hangi mal gruplarında, hangi kalitede mallarla, ne tür bir müşteri kitlesine hizmet edeceği kararını aldıktan sonra, hem tedarik fonksiyonunu, hem de pazarlama ve satış fonksiyonunu düzenler. Bu düzenlemeler sırasında;

- Personel atamaları, atama ve yükseltmeleri, ödüllendirme, cezalandırma gibi durumlarda nasıl davranacağını,
- Personelin istenmeyen davranışlarının ne olduğunu, müşterilerle tedarikçilerle ilişkilerinde personelin nasıl davranacağını,
- Mağazalarda beklediği müşteri-çalışan ilişkilerini,

kendi davranış modelleri ile personeline aktarmaya çalışır. Bunu hem personel alımında, hem çalıştırma esnasında, ücretlendirme, atama, yükseltme kararlarında, işten çıkarmalarda gösterir. Hatta tamamlayıcı bir önlem olarak bunlar için gerekli yönetmelikleri veya direktifleri yazılı bir şekilde hazırladıktan sonra her bir personele tebliğ eder.

Yine müşteri şikâyetlerini değerlendirme, malın eve teslimi, mal geri alım, garanti verme, defolu ürün şikâyeti gibi durumlarda genel tutumu işletmenin kontrol modelini yansıtır.

Mağaza, depolar gibi müşteri ile çalışanın karşılaştığı ortamlarda davranış şekilleri işletmenin kontrol ortamını nasıl sağladığını gösterir.

Kısaca her türlü davranışında etik değerlere verilen önemi vurgulanır. İşletme yönetimi de etik olmayan davranışlardan kaçınmalıdır. Bir kişi veya aile işletmesi olmasından daha ileri giderek kurumlaşma yönünde gereken adımları atılır.

b. Risk değerlendirme

Her kuruluş hem iç hem de dış kaynaklardan doğan çeşitli risklerle karşı karşıya kalır. Risk, bir olayın meydana gelmesi ve amaçlara ulaşılmasının olumsuz etkilenmesi olasılığı şeklinde tanımlanabilir. Risk değerlendirme, amaçlara ulaşmak için riskleri tanımlayan ve değerlendiren dinamik ve yinelemeli bir süreçtir. Bu amaçlara ulaşılmasına yönelik kuruluş çapında ortaya çıkan riskleri önceden belirlenmiş risk toleranslarına göre değerlendirilir. Böylece, risk değerlendirme, risklerin nasıl yönetileceğini belirleme konusunda bir temel oluşturur. Risk değerlendirme sürecinde, kuruluşun farklı seviyelerindeki birbiriyle bağlantılı amaçların belirlenmesi bir ön koşuldur. Yönetim, faaliyetler, raporlama ve mevzuata uyumla ilgili kategorilerdeki amaçlarını ve bu amaçlara yönelik riskleri, yeterli açıklıkta tanımlama ve çözümlenmeye imkân verecek şekilde belirler. Yönetim, ayrıca, değerlendirme, yönetimin aynı zamanda iç kontrolü etkisiz hale getirebilecek, dış çevre ve iş modelindeki olası değişikliklerin etkisini de dikkate almasını gerektirir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü;2013).

Perakende işletmelerinde yönetimin devamlı kontrol edeceği riskler bunlarla sınırlı olmamakla birlikte tedarik riskleri, finansal riskler, pazar riskleri ve iç kontrol risklerinden oluştuğunu söylemek mümkündür. Finansal riskler çok farklı şekillerde ortaya çıkmakta ve şirketin kuruluşundan itibaren bu güne gelinceye kadar ulaştığı finansal yapı ile ilişkilidir. Eğer şirket yeterli öz sermayeye sahip bir işletme ise,

sorun azalır. Ancak yeterli öz sermaye ve likiditeye sahip değilse, kredi kullanacaktır. Bu kapsamda faiz oranı değişim riski ve muhtemelen kur riski de ortaya çıkacaktır. Bunlar finansman biriminin işi olsa da üst yönetimin belirli aralıklarla durumu değerlendirmesi, daha elverişli kaynakların nereden bulunabileceğini sık sık gözden geçirmesi gerekir.

Pazar riskleri ise, daha çok mağazalarda sunulan mal ve hizmetlerin kalite ve fiyatı ile ilgilidir. Mağazanın konumlandığı coğrafi bölge ve şirketin hedef müşteri kitlesi ile uyumlu olmayan mal ve hizmetlerin arz edilmemesine ilişkin risktir. Yine müşteri şikâyetleri ve iadeler bu kapsamda taşınan risklerin en güzel örnekleridir. Diğer taraftan her bir mal satış hızı, hacmi, rafta bekleme süresi müşterinin memnuniyet veya memnuniyetsizliğinin diğer bir gösteresidir. Bu gibi durumlar devamlı takip edilmeli ve değerlemeler yapılmalıdır. Pazar risklerine tedarik fonksiyonunda da rastlanır. Şöyle ki; daha ucuz mal verebilmenin yöntemi daha ucuz mal alımı ile sağlanır. Daha ucuz ve daha kaliteli tedarikin yöntemi ise farklı şekillerde olabilmektedir. Bunlar yıllık kontenjan anlaşmaları (toptan alıp, parçalar halinde teslim alma), alivire alımları (karpuzu, kavunu, portakalı, limonu, ayvayı daha olgunlaşmadan dalında satın almak gibi), fiyatını ayarlayabilmek için malın formülünün işletmede geliştirilip, bu formüle göre üretirmek gibi (örneğin çikolata, bisküvi gibi gıda maddelerinde satılacak malın içindeki maddelerin ne olacağı perakendeci tarafından tespit edilebilmekte ve bu reçeteye göre üretim yaptırma gibi) durumlar mümkün olabilmektedir. Böylece daha elverişli koşullarla, istenilen kalitede, kendi marka adınızla tedarik yapmak mümkün hale gelmektedir. Böylelikle pazar riskinin bir parçasını kontrol etmek için bir adım olmaktadır.

c. Kontrol faaliyetleri

Kontrol eylemleri, yönetimin, amaçlara ulaşılmasına yönelik riskleri azaltacak talimatlarının uygulanmasını sağlamaya yardımcı olan politikalar ve prosedürler yoluyla belirlediği eylemlerdir. Kontrol eylemleri; kuruluşun tüm seviyelerinde, iş sürecinin çeşitli aşamalarında ve teknoloji ortamının tamamında uygulanır. Kontrol eylemleri önleyici, ya da tespit edici nitelikte olabilir ve

yetkilendirme ve onaylar, doğrulamalar, mutabakatlar ve iş performansının gözden geçirilmesi gibi bir dizi elle işletilen (manuel) ve otomatik eylemleri kapsayabilir. Görevler ayrılığı, genellikle kontrol eylemlerinin seçilmesi ve geliştirilmesinin içine inşa edilir. Görevler ayrılığının uygulanabilir olmadığı durumlarda, yönetim alternatif kontrol eylemlerini seçer ve geliştirir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü;2013).

Perakende işletmelerinde hile, zimmet, verimsizlikleri önleyebilmek için uygulanan kontrol yöntemleri ve bunların hangi risklere engel olacağı ileride üçüncü ve dördüncü bölümlerde açıklanacağı için burada ayrıntıya girilmeyecektir.

d. Bilgi ve iletişim

Bilgi, kuruluşun iç kontrol sorumluluklarını amaçlarına ulaşmasına destek olacak bir biçimde yerine getirmesi için gereklidir. Yönetim, iç kontrolün diğer bileşenlerinin işlevlerini yerine getirmesine destek olmak amacıyla hem iç hem dış kaynaklardan ilgili ve nitelikli bilgileri elde eder veya üretir ve bu bilgiyi kullanır. İletişim ise, gerekli bilginin sağlanması, paylaşılması ve elde edilmesinde sürekli ve yinelenmeli bir süreçtir. İç iletişim; bilginin örgütün her tarafında, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya akışla ve çapraz şekilde dağıtıldığı araçlardır. Bu tür iletişim, personelin üst yönetimden kontrol sorumluluklarını ciddiye alınmasını sağlar. Dış iletişim ise iki taraflı olup ilgili dış bilginin hem içe akmasını mümkün kılar hem de dış taraflara istek ve beklentilerini karşılayacak bilgi sağlar (Türkiye İç Denetim Enstitüsü;2013).

Perakende işletmelerde de zamanında bilginin akışı son derece önemlidir. Bu bilgiler bir taraftan mağazaların faaliyet sonuçlarının nasıl gittiğine, hedeflere ulaşıp ulaşılamadığına, hangi reyonlarda fazla, hangi reyonlarda eksik ürünler oluştuğuna ilişkin olabilmektedir. Yani ürün satış analizleri, fiyat analizleri gibi bilgiler olabilir. Böylece mağaza ve reyonların faaliyetlerinin nasıl gittiğine, ek önlem alınıp alınmasının gerekip gerekmediğine ilişkin zamanlı bilgi üretilmiş olur. Bunun sonucunda ek aksiyonlar alınabilecektir.

Bu “yönetim bilgi sistemi” faaliyet sonuçlarına ilişkin bilgi akımıdır. Ancak bundan daha önemlisi, mağazalardan depolara veya oradan satın alma bölümlerine doğru bilgi akışı da diğer bilgi akışı kadar önemlidir. Örneğin kalan ve asgari düzeylere gelmiş stokların zamanlı bir şekilde satın alma bölümüne rapor edilmesi, böylece satın almanın başlatılması önemli bir faaliyet kontrolüdür. Bunda aksamının olması mağaza da reyonların boş kalmasına veya yeterli sonuç alınamamasına neden olabilir.

Yönetimsel açıdan en önemli bilgi iletişim kaynağı mağazalardan merkeze yönelik olarak düzenlenen satışlar ve satışların maliyeti ve diğer finansal tablolarıdır.

Faaliyet süresince yeni durumların doğması durumunda üst yönetim de alt yönetime memorandum veya duyurular şeklinde bilgi akışı sağlayacaktır. Böylece şirket içinde etkin bir haberleşme gerçekleşir.

e. İzleme & gözetim

İç Kontrol bileşenlerinin her birinin içindeki ilkelere yönelik kontroller de dahil olmak üzere, iç kontrollerin beş bileşeninin her birinin mevcut ve işler durumda olup olmadığını belirlemek amacıyla; sürekli değerlendirmeler, ayrı değerlendirmeler veya bu ikisinin birleşiminden oluşan değerlendirmeler kullanılır. Kuruluşun farklı kademelerindeki iş süreçlerine yerleşik sürekli değerlendirmeler, bilgiyi zamanında sağlarlar. Periyodik olarak yürütülen ayrı değerlendirmeler ise, risklerin değerlendirilmesine, sürekli değerlendirmelerin etkililiğine ve yönetimin diğer değerlendirmelerine bağlı olarak kapsam ve sıklık açısından değişiklik gösterirler. Bulgular, düzenleyici otoritelerin, standart belirleyici kurumların ya da kuruluş yönetimi ve yönetim kurulunun belirledikleri kıstaslara göre değerlendirilir ve eksiklikler uygunluğuna göre yönetime ve yönetim kuruluna bildirilir (Türkiye İç Denetim Enstitüsü;2013).

İzleme ve Gözetim fonksiyonu belirli bir büyüklüğe gelmiş işletmelerde İç Denetim birimi tarafından yerine getirilir. Ancak bu birimin olması zorunlu bir koşul değildir. Bunu tamamen şirketin veya mağazanın büyüklüğü belirler. Ancak

gözlemlenen, merkezde bu şekilde bir birimin kurulması ve belirli programlar dâhilinde mağazalara denetime gitmeleri şeklinde gerçekleştirilir.

İç denetim biriminin iki temel görevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki üst yönetim tarafından verilen talimatlara alt birimlere uyulup uyulmadığı, ne derece genelden sapmaların olduğunu yönetime rapor etmek şeklindedir. Yani kurulmuş iç kontrol sisteminin etkin çalışıp çalışmadığını denetlemektir. Bu nedenle bunlara iç denetçi dendiği gibi kontrolör ismi de verilmektedir. Kimi büyük şirketlerde bu görevli kişilere Müfettiş adı da verildiği olmaktadır.

İç denetim biriminin ikinci görevi ise yönetimde alınacak kararlara uygun bilgi üretmek, yönetim kuruluna adeta danışmanlık yapmaktır. Mevcut iç kontrol sisteminde yapılabilecek iyileştirmeleri devamlı bir şekilde araştırırlar ve yönetime bir uzmanlık bilgisi olarak sunarlar. Yönetim ayrıca özel bilgi üretilmesini bu birimden isteyebilir.

Birimin etkin çalışması için gerekli koşulların başında üst yönetimden ve denetlenecek birimlerden bağımsız olması gereğidir. Yani iç denetim birimi hiçbir birimin altında yapılmamalı doğrudan yönetim kuruluna bağlı olmak durumundadırlar.

2.6. COSO Modelinde Kontroller

2.6.1. Riskler ve kontrol ilişkisi

İşletme faaliyetini sürdürdükçe çeşitli riskler ile karşı karşıya kalacaktır. Bu riskler kimi zaman işletme yönetimin görmezden geleceği kadar küçük olabilecek olsa da kimi zaman işletmenin sürekliliğini etkileyecek kadar büyük olabilmektedir. Bu yüzden işletmenin karşılaştığı riskleri nasıl değerlendirdiği büyük önem arz etmektedir.

Genelde işletmeler faaliyeti süresince maruz kaldığı riskler aşağıdaki gibi olabilmektedir (Kaval,2008;110):

a. Çevre ve Sektör Riskleri

- Politik Risk
- Doğal Afet ve Savaş Riski
- Genel Ekonomik Riskler
- Rakiplerin Davranışı
- Sektör Riski
- Piyasa Riski (Tüketici tercihindeki değişimler)

b. İşletme Yönetim Riski

- Ürün Portföyü
- İştirak Portföyü
- Yatırım Riski
- Kuruluş Yeri
- Bilgi Yönetimi

c. Hizmet Üretim Riski

- Tedarik
- Satış
- Lojistik
- Çevre Yönetimi

d. Personel Riski

- Personel Tedariki
- Personel Geliştirme (Eğitim)
- Personel Devir Hızı
- Kilit Personel tedarik riski

e. Bilgi Teknolojileri Riski

- Sayısal Bilgilerin Güvenilirliği
- Sayısal Bilgilerin Kullanılabilirlik Düzeyi

f. Finansal Riskler

- Likidite
- Döviz Kuru
- Faiz Oranı
- Piyasa Riski (Menkul Kıymet Fiyat Değişimi)
- Kredi Riski

g. Diğer Riskler

- Vergi ve Vergi Denetimi Riski
- Diğer Mevzuata Aykırı İşlem Riskleri

Bunlar genel anlamda bir risk kataloğu şeklindedir. Her perakende işletmesinde gerçekleşmesi mümkün olmamakla beraber bunlardan belirli sayıda olanları aşağıdaki paragraflarda açıklama bulacaktır.

Çevre ve sektör riskleri başlığı altında verilen riskler, işletmenin karşılaşacağı dışsal risklerin en önemlilerinden olmaktadır. Çünkü işletme yönetiminin bu riskler üzerinde tam bir kontrolü bulunmamaktadır. Ancak yönetimin ihtiyatlı davranması ve riskleri doğru öngörebilmesi ile bu risklerin şiddeti azaltılabilecektir. Örneğin tüketici tercihlerinin doğru değerlendirilmesi ve rakiplerden önce yenilikleri gerçekleştirmesi sayesinde bu risklerin indirgenmesi beklenebilecektir. Aynı şekilde doğal afetlere karşı sigorta kurumundan yararlanılarak, riskin tamamı veya bir kısmı sigorta şirketine yansıtılması da sık görülen bir örnektir.

Finansal riskler, diğer dışsal risk kategorisine giren risk grubudur. Bu grupta da işletme yönetiminin tam kontrolü bulunmamaktadır. Ülke ve dünya ekonomisinin genel durumu neticesinde bu risklerin şiddeti değişebilecektir. Bu noktada da işletme

yönetimi genel ekonomik belirsizliklere karşı ihtiyatlı bir politika izlemeli ve risklere karşı alternatif planlar oluşturulmalıdır. Bu sayede finansal risklerin şiddetinin azalması amaçlanacaktır.

İşletme yönetim riski, yönetimin anlayışının faaliyete geçmesi ile doğan risklerdir. Dolayısıyla işletmenin mağaza fizibilitesini iyi yapması, hedef müşteri kitlesine göre ürünlerin tedarik edilmesi vb. unsurların doğru değerlendirilmesi ile yönetim riskleri indirgenebilecektir.

Diğer risklerin burada incelenmemesinin esas sebebi çalışmanın üçüncü ve dördüncü bölümlerinde incelenecek olmasıdır. Bu risklere ilişkin kontrol noktaları oluşturulacak ve incelenecektir.

İşletmenin yöneticilerinin bu riskleri algılamaları ve yönetim şekilleri de birbirinden farklılık gösterecektir. Yani perakende işletmeler için riskler aynı olsa da işletmelerin algıları ve risk yönetimleri farklı olacaktır.

Bu farklılığı Risk İştahı ve Risk Toleransı olarak iki önemli kavramla açıklamak mümkündür.

Risk iştahı bir kurumun, kurumsal hedefleri doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk düzeyini ifade eder. Başka bir ifade ile yönetimin herhangi bir önlem almadan gerekliliğine hüküm vermeden önce maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Risk iştahı, risklere etkili biçimde cevap verme ve izleme için gerekli altyapının oluşturulmasında, kurumun, çalışanların ve süreçler arasında uyumun sağlanması için yardımcı olmaktadır (Hallock; 2007).

Kurum, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşılmasıyla ilgili stratejileri belirlerken, bu hedeflerle ilgili önemli kararları verirken, sahip olduğu/olabileceği riskleri ve bu risklere ilişkin risk iştahını gözetmelidir. Ayrıca risk iştahı; bütçe, stratejik plan gibi temel yönetsel eylemlerde ve yeni ürün ya da hizmetin geliştirilmesinde de dikkate alınmalıdır. Kurumsal hedeflere ulaşmada yönetimin karar alması tek başına yeterli olmayacaktır. Bu açıdan, kararların kurumun tümünde faaliyetlere dönüşmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, riskin tanımlanması ve kurumun risk iştahı içerisinde kalıp kalmadığının değerlendirilmesine bağlı olacaktır. (Cebesi,11:2009)

Risk toleransı, stratejik ve operasyonel hedeflere ulaşmak için her bir ana riske ilişkin olarak belirlenen kabul edilebilir sapma derecesini ifade eder. Başka bir ifade ile risk toleransını hedefler etrafındaki kabul edilebilir bir değişkenliği belirtir (Bakkal, Tunç, Kasımoğlu,46:2016).

Özetlemek gerekirse; yönetim karşılaşıcağı risklere risk toleransı ve risk iştahı doğrultusunda cevap verecektir.



Şekil 2 Risk Seviyelerine Göre Cevap Verme

Yönetimden risklere cevap verirken bu sistematığe uyması beklenir. Tabloda riskler etki ve olasılıklarına göre dört grupta incelenmiştir. İşletme karşılaşıcağı riski bu gruplardan birine sınıfladığı an aşağıdaki eylemleri gerçekleştirmesi beklenir.⁴

1. Yüksek Etki/Düşük Olasılık Seviyesi: Riskin paylaşılması gereken orta risk seviyesi olarak değerlendirilmektedir. Bu seviyede riskin konusunun sigortalanması veya transfer edilmelidir.

2. Yüksek Etki/Yüksek Olasılık Seviyesi: Riski oluşturan durumdan kaçınılması gereken risk seviyesidir. İşletme için riskin neredeyse kaçınılmaz olması ve etkisinin işletme için ciddi sonuçlar doğurabilecek olmasından dolayı yüksek risk seviyesi olarak değerlendirilmektedir.

3. Düşük Etki/Düşük Olasılık Seviyesi: Riski oluşturan durumun kabul edilebilir bir seviyede olduğunu. Riskin seviyesinin ve etkisinin düşük olacağını varsaymaktadır. Bu yüzden riskin kabul edilip gözetiminin yapılması gerekmektedir.

4. Düşük Etki/Yüksek Olasılık Seviyesi: Riski oluşturan durumun orta risk seviyesinde sınıflandırılmaktadır. Bu tarz risklerin yaratan

⁴ Karadeniz Teknik Üniversitesi'nin yayınlamış olduğu Risk Değerlendirmesi EK-1 den yararlanılmıştır.

durumlarda eylem planları hazırlanmalıdır. Riskin kontrolü ve önlenmesi amaçlanmalıdır.

Böylelikle riske karşı makul bir güvence elde edilecektir.

2.6.2. İç kontrolde yönetimin görevleri

İç kontrolde yönetimin görevi kontrol ortamının kurulması ile başlamaktadır. COSO'nun tanımına göre: "COSO iç kontrol modelinin yönetimdeki kontrol faaliyetlerine ilişkin genel çerçevesini gösterir. Üst yönetimin idare içerisindeki kontrolün önemine ve uygulanmasına ilişkin yaklaşımı ve buna ilişkin faaliyetlerdir. Kontrol ortamı, iç kontrol sisteminin temel amaçlarını gerçekleştirmek için bir yapı ve disiplin sağlar. Kontrol ortamı; dürüstlük ve etik değerler, yönetimin felsefesi ve idare tarzı, organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile personelin yeterliliği unsurlarından oluşur."

Yani yönetim iç kontrol sistemini oluşturacak, sürekliliğini ve etkinliği sağlayacak en büyük güç olmaktadır.

Etkin bir kontrol ortamının oluşturulmasında önemli role sahip faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bakkal,Tunç,Kasımoğlu,2016;57).

- a. Dürüstlük ve Etik Değerler
- b. Yönetim Felsefesi
- c. Organizasyon Yapısı
- d. Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı
- e. Yetkin ve Vasıflı Çalışanlar

Yukarıdaki maddelerin etkinliğinin sağlanması ile kontrol ortamının etkinliği doğru orantılı olacağı varsayılmaktadır. Aşağıda bu maddelerin amaçları açıklanmıştır.

Etik değerler, çalışanların davranışlarını belirlemekte, dürüstlük ise kurum eylemlerinin tüm aşamalarında etik davranışlar için ön koşul olmaktadır.

(Terzi,2010) Etik değerler ve dürüstlük, personellere adil davranmayı ve liyakate önem verildiğinin gösterildiği takdirde çalışanların da bu ilkeye uyması beklenecektir. Bu yüzden etik değerler ve dürüstlük ilkesine ilk olarak işletmenin yöneticilerinin uyması gerekmektedir. İşletme yönetimi sırf karlılık odaklı değil personellerine ve müşterilerine olan sorumluluğunda farkında olduğu takdirde bu maddenin etkin bir şekilde işleyebilecektir.

İşletmenin yönetim felsefesi, yönetimin sıklıkla yüksek riskli yatırımlarını ya da riski kabul etme düzeyi, kabul edilen risklerin yapısı, operasyonel yönetim ile üst yönetim arasındaki ilişkilerin sıklığı, finansal raporlama ve diğer önemli raporlamaların yapılıp-yapılmaması, kayıtlı bilgileri manipule etmeye karşı finansal politikaların yumuşak yada katı olması, mali sorumlulara ilişkin tutum ve eylemleri yansıtılmaktadır (OECD,2015).

Yönetimin felsefesi temelinde ve stratejik hedefler doğrultusunda organizasyon yapısı oluşturulmaktadır. Perakende işletmelerde genellikle hiyerarşik bir yapı görülmektedir. Özellikle mağazalarda personeller, mağaza müdür yardımcısı ve mağaza müdür şeklinde bir hiyerarşi çokça görülmektedir. İdari bölümlerde ise operasyonun byklğine göre yönetici sayıları değişiyor olsa da hiyerarşik yapı çoğunlukla görülmeye devam etmektedir.

Yetki ve sorumlulukların dağılımı ile organizasyonun amaç ve hedeflerini başarabilmesi için çalışanlara uygun bir şekilde yetki ve sorumlulukların verilmesini içermektedir. Bir nceki paragrafta hiyerarşik yapıdan bahsedilmişti. Bu yapı içerisinde personel ve birimlerin görevlerinin belirlenmesi ve işletmenin genel amacına uygun bir şekilde görevlerinin tanımlanması amaçlanmaktadır.

Yetki ve sorumluluklar doğrultusunda personellerde aranan yetkinlikler ortaya çıkacaktır. Personellerin işletmenin amaçlarına uygun faaliyeti gösterebilecek yeterlilikte olması gerekmektedir. Özellikle perakende işletmeler gibi işgücü yoğun çalışılan sektörlerde yetkin personeller en büyük itici glerden biri olacaktır.

2.6.3. Kontroller ve nitelikleri

İşletme yönetiminin uygulayacağı kontrol faaliyetleri esas olarak dört ana başlıkta incelenmektedir. Bu kontrol faaliyetleri

- a. Önleyici
- b. Saptayıcı
- c. Yönlendirici
- d. Tamamlayıcı faaliyetler

olarak sınıflanabilir. Bu kontroller sayesinde işletme personeli neyi, nasıl yapacağını, sorumluluklarını bilir hale gelir. Eğer kötü niyetli davranış sergilenmiş ise bunun sonuçları ile kimler tarafından yapıldığı, ne kadar zarar verdiği kolay anlaşılabilir veya bulunabilir hale gelir (Kaval,2008;135).

Önleyici Kontrollerin esas olarak istenmeyen durumların önlenmesini sağlamak amacıyla alınan önlemlerdir. Örneğin;

- Görevler Ayrılığı İlkesi, hiçbir işin başından sonuna kadar tek bir personelin yer almasına izin verilmemelidir. Böylelikle personeller arasında daha iş tamamlanmadan işin kontrolünün yapılması sağlanacaktır. Personellerin hata ve hile riskleri bu şekilde engellenebilecektir. Ayrıca kontrol ortamına verilmiş önemde anlaşılacaktır. Perakende işletmelerde bunların mağazalarda ve merkezi birimlerde çok açık görülebilmektedir. Kasalarda çalışan personelin sadece tahsilât yapması, muhasebede çalışan personelin hiçbir zaman kasada işlem yapmaması, kasada biriken paraları kasiyerlerin sayımına fırsat vermeden merkezi muhasebe tarafından veznenin boşaltılması gibi tedbirlerde bunlar görülebilir. Satın alma birimlerinin tamamen mağaza dışında Merkez'de örgütlenmeleri, satın alma biriminde de mal türlerine göre satın alma personellerinin farklılaştırılması, gibi birçok önleme rastlanabilir.

- Bölümsel Yetkilendirme İlkesi ile karmaşık ve zor işlemleri üst bölümlerde yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Örneğin her mağazada genel muhasebe sistemini kurmak yerine mağazaların yalnızca merkezde bulunan muhasebe birimine verileri sağlaması sağlanmalıdır. Böylelikle uzmanlaşma

gereken işlerde hata riski azaltılmış olacaktır. Ayrıca görevlerin ayrılığı ilkesi gerçekleşmiş olacaktır.

- Erişimin Sınırlandırması İlkesi ile belirli bölümlerin fiziki olarak ayrılmasını amaçlamaktadır. Örneğin mağaza içerisinde müşterilerin depolara girmesi engellenmelidir. Böylelikle depoda müşterilerden kaynaklı kayıp kaçak riski azalacaktır. Ayrıca kasiyerlerin alanı genellikle bölünmüş bir şekilde olmaktadır. Bu sayede yalnızca bir kişinin sığabileceği bir alan yaratılıp kasaya fiziki erişim sınırlandırılmaktadır.

- Yetki Limitlerinin Belirlenmesi İlkesi ile işin önemi ve büyüklüğüne göre yetki limitleri belirlenmelidir. Böylelikle satın almada büyük bakiyelerin yönetimin kararına bırakılması ve personellerin yetkisi dışında kalması sağlanmaktadır. Bu sayede dosyanın yönetim tarafından daha iyi bir şekilde incelenmesi sağlanacaktır. Tecrübeli personel daha riskli ve büyük tutarlı işlemlerde daha fazla sorumluluk alması sağlanmalıdır. Bu sayede küçük çaplı işlemlerde de üst personelin vakti alınmamış olacaktır.

- Genel Gözetimler sayesinde özellikle kritik personellerin özel yaşamlarının incelenmesi, izinlerinin gözlemlenmesi gerekmektedir.

Saptayıcı kontroller sayesinde her bir personelin ne miktarda işletmenin varlıklarını zimmetinde tuttuğunu, işletmeye ne ölçüde borçlu veya alacaklı olduğunu saptamaya bunun sonucunda yapılacak bir hata veya hilenin nerede ve kim tarafından yapıldığını kolayca saptamaya yönelik önlemlerdir (Kaval,2008;134). Bu yapılan her işlemin mutlaka bir iz bırakacak şekilde kayda alınması anlamındadır. Bu günümüz de bilgisayar sistemlerinde “log” kayıtlarının takip edilebilir olması ile gerçekleştirilmektedir. Klasik muhasebede ise muhasebe fişleri (tahsil, tediye, stok kartları, ambar giriş, ambar çıkış fişlerinin düzenlenmesi, satıcılar için ayrıntılı kayıtlar açılması ile mümkün olmaktadır.

Yönlendirici Kontrollerde ise personellerin belirli hedeflere yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Perakende işletmelerde genel olarak satış hedeflerinin konulması, rutin işlerin yönetmelikler aracılığıyla yapılmasının sağlanmasına ilişkin uygulamalar görülmektedir.

Son olarak tamamlayıcı kontroller yer almaktadır. Tamamlayıcı kontroller yönetimin bizzat yer alması gereken, ek birimlerin kurulması gibi önlemlerdir. Risk yönetim komitesinin kurulması, personel eğitim programlarının düzenlenmesi bu kontroller içerisinde yer almaktadır.





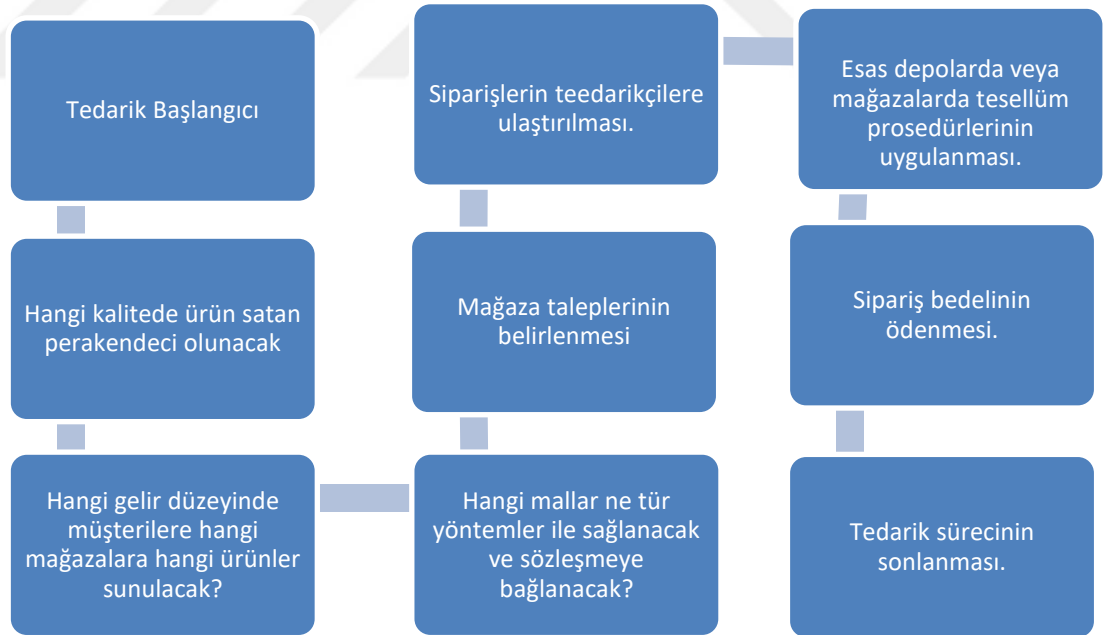
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDE İŞLETMELERİN ASAL FONKSİYONLARINDA KONTROLLER

Perakende işletmelerin asal fonksiyonları ürün tedarikinden başlamakta ve ürünün müşteriye satışı ile tamamlanmaktadır. Bu bölümde oluşturulan süreç tabloları ve kontroller gerçekleştirilen mülakatlar ve yapılan gözlemler sonucunda oluşturulmuştur. Çalışmanın bu kısmında asal fonksiyonların yer aldığı sürece ilişkin riskler ve kontroller incelenecektir.

3.1. Tedarik ve Satın Alma Fonksiyonunda Riskler ve Kontroller

Perakende işletmelerde süreç tedarik veya satın alma ile başlamaktadır. Satın alma işlemi ürünün depoya girmesinden önceki faaliyetleri kapsamaktadır. Tedarik ve satış süreci aşağıdaki şemada gösterildiği gibi şekillendirilebilir.



Şekil 3: Tedarik Süreci



Şekil 4: Satış Süreci

Bu şemada her bir aşamada farklı riskler doğabilir. Yönetim bu riskleri görecektir ve bu nedenle önlemler alacaktır. Ancak önlemler veya tedarik iş akışı planlanmadan şirket yönetimi bazı stratejik kararlar alacaktır ki, bunlar daha sonra iç kontrol sisteminin kurulması ve geliştirilmesinde temel taşlar olacaktır. Bu stratejik kararlar şunlardır.

1) Firmanın pazardaki yerinin belirlenmiş olması gerekir. Pazardaki yer ile kastettiğimiz hangi müşteri gruplarına, hangi kalitelere malların sunulacağıdır. Yani hangi gelir düzeyindeki müşterilere hitap edeceğidir. Alt, Orta, Üst Gelir Grubu gibi veya bunların bileşenleri gibi. Bu nerelerde mağaza açılacağından belirlenmesinden hangi kalitede mal satışı yapılacağına kadar çok geniş bir çerçeveye çizer. Her mağazada hep aynı kalitede mallar arz edilmeyebilir. Farklı mağazalarda aynı malın farklı kalitesinde olan ürünler satışa sunulabilir.

2) Nasıl bir fiyatlandırma politikası izleneceğinin belirlenmesi, Mal grupları bazında, mağazaların coğrafi konumları veya müşteri gelir düzeyleri bazında farklı fiyatlandırma politikaları belirlenebilir. Bu fiyatlar belirli bir maliyete eklenecek kar marjı aralığı şeklinde olabileceği gibi, bazı fiyatlandırma kararları mağaza yöneticilerine bırakılabilir. Ancak genel olarak firmanın

genel bir fiyatlandırma politikasının tespiti yapılmış olması gerekir. Bu durum tedarik edilecek malların kalitesinin de belirleyicisi olacaktır.

3) Eğer mağazalarda tüm fonksiyonlar işletmenin kendi elemanları tarafından satışa konu olmayıp, bazı reyonlar kiraya verilecek ise bunlarında belirlenmiş olması gerekir. Gözlemlendiği kadarı ile çoğu zincir mağaza özellikle iç kontrolün tam sağlanamayacağı düşünerek mağazalarda bazı bölümleri kiraya vermektedirler. Özellikle fırın, sebze-meyve reyonları bunların örnekleri olmaktadır.

4) Hangi mal grubu veya ürünlerin yıllık kontenjan anlaşmaları ile hangilerinin merkezi olarak yıllık veya dönemsel ihalelerle alınacağı, satın alma aparatının ne şekilde konumlanacağına ilişkin belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır. Bazı ürünlerde henüz mal tarlada hasat öncesinde Alivre olarak alınabilmektedir. Örneğin narenciye, ayva, karpuz, kavun gibi meyveler henüz çiçekte iken satın alınabilmektedir. Kimi zamanda malın kalite, şekli, nitelik açısından firma kendi geliştirme yapmakta ve fason üretmektedir. Örneğin çoğu firmanın bisküvi, çikolata, şekerleme üretimleri için yıllık fiyat ve kontenjan anlaşması yapılmakta, firmanın yeterli sayıdaki elemanı da üretici firma nezdinde gözlemci olarak kalmaktadır. Bu fiyat avantajları yanında kalitenin garanti edilmesinin de yöntemi olmaktadır.

Bu kararlar alınmış olmasına rağmen yine de tedarik fonksiyonunda aşağıdaki risklerin her zaman olabileceği gerçeğinden hareketle kontroller geliştirilmelidir.

1. Pahalı satın alma, iyi bir tedarik fonksiyonunun geliştirilememiş olduğu kadar, kötü niyetli personelin davranışlarından kaynaklanabilir.

2. Kalitesiz işletmenin politikalarına uygun olmayan mal alımı yapılabilir,

3. Tedarikin zamanında yapılmamış olması nedeniyle arzın kesintiye uğraması söz konusudur,

4. Teslim edilen malın kalitesi ile sözleşmesi yapılan malın kalitesinin farklı olması insanların tavırlı (kasdi) davranışı nedeniyle doğabilir,

5. Kullanım tarihi geçmiş veya çok yakın malların teslim alınması ve satışa konu edilmesi mümkün olabilir,

6. Teslim edilen mal ile fatura edilen malın aynı miktarda olmaması olasıdır,

7. Herhangi bir faturanın iki defa ödeniyor olabilir,

Depolarda muhafaza edilen mallarda da şu gibi riskler meydana gelebilir.

1. Malların fiziksel koşullarına uygun olmayan yerlerde istiflenmesi, bunun neticesinde daha fazla bozulma, fire veya defoya uğrama olasılığı,

2. Yeterli korunma sağlanamaması giriş/çıkışların iyi kontrol edilmemesi nedeniyle hırsızlık olasılığı,

3. Depolarda sorumluluğu olan kişilerin yeterli belgeleme olmadığı için zimmeterine mal geçirme, kaçırma.

4. Ambara mal girişinde dikkatli davranılmadığı için eksik mal girişi,

5. Depolardan mağazalara nakilde (gerek depodan mal çıkışı sırasında, gerek yolda bazı malların kişiler tarafından kötüye kullanım)

3.2. Satışlara İlişkin Riskler

Satışlar mağazalarda yapılmaktadır. Buradaki riskler satış fonksiyonun riskleri olarak yorumlanabilir. Mağazalarda dikkat çeken risklerde şunlar olabilir.

1. Müşterilerin mağaza içinde kolayca açılabilen mal paketlerinin içini boşaltarak içeriğinin yenilmesi veya çalınması,

2. Bazı malların kıyafet içine veya benzer yerlere saklanması ve kasalardan geçilmesi,

3. Eğer açık pencere gibi yerler varsa, buralardan dışarıda bekleyen kişilere içeriden ürün taşınması,

4. Bazı barkodların üzerine dışarıdan getirilen barkodların yapıştırılarak fiyatın düşürülmesi,

5. Herhangi bir şekilde kasalardan geçmeden dışarı çıkılabilmesi,

6. Dışarıdan kişilerin kasiyerler ile anlaşarak satışın ya hiç kayda alınmaması veya barkod okutulmadan doğrudan elle giriş yapılması,

7. Çalışanların birbirleri ile anlaşarak ürün alımında daha farklı ucuz ürün barkodlarının okutulması,

8. Mağaza içinde rafların ve reyonların müşteri algılama haritalarına uygun olmayan şekilde düzenlenmesi ve bunun sonucunda da müşterilerin dikkati yeterli bir şekilde çekilmediği için mal almadan çıkmalarının sağlanması,

Aşağıdaki bölümlerde farklı fonksiyonlarda oluşturulan kontroller ve bu kontrollerin amacı açıklanmaktadır.

3.3. Satınalmada Uygulanan Kontroller

Perakende işletmelerin satınalmada uyguladıkları kontroller incelenecektir.⁵

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Satın alma faaliyetleri için yazılı bir prosedür, talimat ve iş akışı oluşturulmalıdır. İşletme içerisinde satın alma faaliyetlerinin çerçevesi net bir şekilde çizilmelidir. Satın alma faaliyetlerinin nasıl ilerleyeceğine ilişkin yazılı prosedür ve akış şemaları oluşturulmalıdır. Personelin hangi ürünlerin satın alımından sorumlu olduğu belirli olmalıdır.</p>	<p>Satın alma faaliyetleri, nakit çıkışı yaratan ve perakende bir işletme için önemli bir maliyet unsuru olmaktadır. Bu yüzden nakit çıkışlarına ilişkin risklerin başında gelmektedir.</p> <p>Kontroller ile satın almanın yapılacağı zaman kimlerin onayından geçeceği, kimlerin fiyat araştırması yapacağı ve kimlerin ürünlerin satın alınmasından sorumlu olduğu yazılı bir şekilde belli olmalıdır. Böylelikle satın alma birimi içerisinde görev tanımları belli olacaktır. Personeller uzmanlaştığı konu da faaliyet gösterecektir.</p>

⁵ Ayrıca: Doç. Dr. E. Handan SÜMER GÖĞÜŞ, Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi, Türkmen Kitabevi, 2012 kaynağından destekleyici bilgiler elde edilmiştir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Satın alma limitleri miktarsal ya da tutarsal olarak belirlenmelidir.</p> <p>Satın alma tutar yetkilerinin genellikle birim amirleri ve üst yönetim bazında belirlenmelidir. İşletme içerisinde görevler ayrılığı ve yetki sınırlamaları ile bağlantılı olarak bu kontrol yaratılmalıdır.</p>	<p>Üst yönetimden satın alma onaylarından görece daha hızlı olacağı için birim amirlerine belirli bir bakiye ve miktar olarak izin verilmelidir. Ancak miktarlar ve tutarlar arttıkça yönetimin denetiminin ve kontrolünün artması gerekmektedir. Dolayısıyla belirli bakiyenin ve miktarın üzerindeki satın almalar yönetim tarafından direkt olarak kontrol edilmelidir. Belirlenecek bu limitler işletmenin risk iştahına, işletme büyüklüğüne ve işletme yönetiminin risk algısına göre değişebilecektir.</p>
<p>Her alım için talep ve sipariş formu düzenlenmelidir. Formların belirli bir formatı oluşturulmalıdır.</p> <p>Oluşturulan talep formları siparişi yaratan yetkili personel veya amir tarafından onaylanmalıdır.</p>	<p>Talep ve sipariş formları işletme içerisinde standart bir formatın olmasını sağlayacaktır. Böylelikle sipariş oluşturulurken hataların engellenmesi amaçlanmaktadır. Örneğin işletme içerisinde belirli bir sipariş formatının yaratılmaması halinde personeller her siparişte farklı şekilde sipariş formunu yaratabilecektir. Böylelikle bir standart sağlanamayacağı için formlarda personelin hatasına daha açık olacaktır.</p> <p>Ayrıca formların kimler tarafından hazırlandığının belirli olması sayesinde geriye dönük şekilde siparişlerin kontrolü sağlanabilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sistemdeki stok yapısı adet, kg, gramaj, marka detayında olmalıdır. Stok kartları bunlara uygun olarak açılmalıdır.</p> <p>Ayrıca Kg, metre gibi farklı birimlerdeki ürünlerin mal kabulleri uygun ölçüm yöntemleri ile (sayma, tartma vb.) doğru bir şekilde yapılmalıdır. Doğru ölçüm ise işletme içerisinde kullanılan tartım araçlarının kalibrasyonunun doğruluğunun sık sık kontrol edilmesi ile sağlanacaktır.</p>	<p>Perakende sektöründe mağazalarda çok fazla ürün bir arada satılabilmektedir. Örneğin marketlerde kg, paket veya litre cinsinden satılabilecek ürünler mevcut olmaktadır.</p> <p>İşletmede stok kartlarının uygun bir şekilde açılması sayesinde stoklar üzerinde etkin bir kontrol kurulabilecektir. Paket cinsinden takip edilebilecek bir ürün kg cinsinden sistemlere kaydedilmesi sonucunda stoklara ilişkin hâkimiyet tam olamayacaktır.</p> <p>Kalibrasyonu doğru olmayan aletler ile ölçümün yapılması sonucunda ürünlerin ölçümü ve stok bilgilerinin doğruluğu da sağlanamayacaktır. Bu ölçüm riskini gidermek için belirli aralıklarla aletlerin kalibrasyonunun kontrol edilmesi gerekmektedir.</p> <p>Ancak işletme içerisinde stokları kabul eden personelin stok kalibrasyonunun yapması halinde bu kişilerin hile yapma riski göz önünde bulundurulmalıdır. Yani personel kalibrasyonu bilinçli olarak bozabilir. Bu hizmeti işletme dışından alınırsa olası ölçüm risklerini en aza indirgenecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Durağan stokların kontrolü periyodik olarak yapılmalıdır. Bu kontroller sistemsel olduğu kadar fiziksel olarak da yapılmalıdır.</p> <p>Hareket görmeyen stoklara ait talebi oluşturan, onaylayan, siparişi oluşturan kişilerin yetkileri ve nedenleri sorgulanmalıdır.</p>	<p>Sistem üzerinde durağan görünen stokların gerçekliğinin sorgulanması gerekmektedir. Bunun nedeni durağan halde duran stok, fiziksel anlamda işletmede bulunmuyor olabilir. Yani ürün satış değerini yitirmiş olabilir.</p> <p>Bu kontrol sayesinde değerini yitirmiş, çalınmış, kaybolmuş stoklar tespit edilecektir. Tespit sonucunda yönetim stoklarını daha gerçekçi bir şekilde görebilecektir.</p>
<p>Sipariş oluşturan personel mal kabulünü yapamamalıdır. Bu noktada işletme içerisinde bir kontrol mekanizması kurulmalıdır.</p> <p>Gözlemlerimize göre perakende işletmelerde mal kabulünü kalite kontrol birimi adı altında bağımsız bir birim yapmaktadır. Bu birim depolara gelen ürünlerin kalitesini ve siparişe olan uygunluğunu kontrol etmektedir. Bu sayede hem tedarikçi hemde satın alma personeli kontrol edilmektedir.</p>	<p>Görevler ayrılığı ilkesini gözetilen bu kontrol maddesinin esas amacı personellerin işletme varlıklarının kötüye kullanımının engellenmesidir.</p> <p>Siparişi oluşturan personelin, mal kabulünü yapması durumunda gelen malların tam olarak teslim alınmaması veya kötüye kullanma riski vardır. Ayrıca sipariş yaratan personelin, siparişi verdiği işletme ile yakınlığı bulunabilir ve gelen ürünlerin bilinçli bir şekilde işletmenin kalite standartları altında ve yüksek fiyatlara satın alınması gibi olumsuz durumlar oluşabilir.</p> <p>Kalite kontrol birimi gibi satın alınan ürünleri kalite, uygunluk, tamlık, fiyat vb. kriterlerde değerlendirdiği takdirde riskler azalacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Tedarikçilerin cari hesapları açılırken sistemde adres, IBAN, vergi kimlik numarası gibi bazı parametrelerin kaydı tam ve doğru olarak yapılmalıdır. Çoğu işletme de kullanılan sitemler sayesinde bu tarz parametreler kolaylıkla kayıt altına alıp saklanabilmektedir.</p>	<p>Bu kontrol ile ödemenin kime yapıldığı açık bir şekilde kontrol edilebilir olacaktır. Yani işletme hesabından çıkan nakdin kontrolü birden fazla veriden kontrol edilebilecektir. Sistem üzerinde kayıtlı olan parametreler sayesinde ödemenin yanlış bir hesaba yapılma riskinin önüne geçilecektir.</p>
<p>Verilen tüm siparişlere istinaden fiyat araştırması yapılmalıdır. Yapılan fiyat araştırmasının belli bir standart oluşturulmalıdır.</p>	<p>Perakende mağazalarda satılan kimi ürünlerin tedarikçilerinin birden fazla olması ve fiyatlarının günden güne değişiklik gösterebilmektedir. Dolayısıyla sürekli aynı tedarikçiden fiyat araştırması yapmadan satın alınacak ürünlerin fiyat riski artacaktır. Bu yüzden işletme fiyat risklerini indirmek ve piyasada meydana gelen fiyat değişimlerinden (düşüşlerinden) faydalanmak için siparişlerden önce tekrar fiyat araştırması yaparak ürünleri uygun fiyatlarda tedarik edebilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Onaylı tedarikçi listesi ve kara liste oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu listenin belirli aralıklarla kontrol edilmesi gerekmektedir.</p> <p>Liste oluşturulurken tedarikçilerin kalitesiz ve işletme politikalarına uygun olmayan malları satması, teslim tarihlerini geciktirmeleri veya sipariş edilen miktarda ürünü sunmaması vb. durumlar göz önünde bulundurulmalıdır.</p>	<p>İşletme faaliyeti sırasında yaptığı satın almalar neticesinde tedarikçiler ile bir ticaret geçmişine sahip olacaktır. Bu ticaret sayesinde oluşan tecrübeler firmanın gelecekteki kararlarını da etkileyecektir.</p> <p>İşletme tedarikçilere ilişkin performans risklerini ortadan kaldırmak için onaylı tedarikçi listesi hazırlanmalıdır. Böylelikle geçmişte ki tecrübelerle dayanarak oluşan olumsuzlukların tekrar gerçekleşmesini engellenmelidir.</p> <p>Söz konusu listelerin belirli aralıklarla gözden geçirilmesi gerekmektedir. Perakende sektöründe tüketici tercihlerine göre piyasa büyümekte veya küçülmektedir. Bu dinamik piyasa koşulları sayesinde yeni tedarikçiler faaliyet gösterebilmektedir. Dolayısıyla listeler için bu tedarikçiler değerlendirilebilir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Satın alma personelleri arasında tedarikçi rotasyonları yapılmalıdır.</p>	<p>Satın alma personelinin sürekli aynı konumda aynı tedarikçilerle iş yapması sonucunda tedarikçilerle yakınlaşma riski doğurabilecektir. Yakınlaşma riski dolayısıyla rüşvet, siparişlerde hile yapılması veya fiyatlara ilişkin riskler beraberinde gelmektedir.</p> <p>Dolayısıyla işletmenin çalıştığı tedarikçiler aynı kalsa bile satın alma biriminde rotasyonun sağlanması ile bu risklerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.</p>
<p>Kurum içerisindeki bazı personeller ile yakın ilişkileri olan firmalardan (tanıdık, aile, akraba vb.) ürün alınıp alınmadığı hakkında periyodik olarak araştırmalar yapılmalıdır.</p>	<p>Kontrolde açıklanan tanıdık, aile, akraba vb. yakın ilişkilerin satın alma biriminde çalışan kişilerce işlem yapmaları halinde yakınlık ilişkileri nedeniyle piyasaya göre en avantajlı fiyatları alamama veya hileye yönelme gibi işletmenin aleyhine işlemlerde ilişkin riskler indirgenmiş olacaktır.</p>
<p>Mal kabul yapan personel için belli bir tolerans limiti belirlenebilir. Örneğin siparişin %5 fazlasını alabilir ya da en çok %5 eksik kabul edilir, bundan daha azı gelmişse geri gönderilmesi vb. limitler belirlenebilir.</p> <p>İşletme yönetiminin toleranslar tanınması ile eksik veya fazla mal gelmesi halinde standart tutanak oluşturmalıdır.</p>	<p>Bu tür toleranslar ile işletmeye miktarsal olarak eksik veya fazla gelen mallara rağmen faaliyetlerin aksamaması amaçlanmaktadır.</p> <p>Ancak personelin tutacağı tutanak ile yöneticilerin bilgilendirilmesi ve işletmeye girişlerin ve ödemelerin doğru bir şekilde yapılmasının sağlanması amaçlanmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Tedarikçilerin cari hesaplarına erişim, düzeltme, değişim yetkileri olan personeller belirlenmelidir.</p> <p>Perakende işletmelerde genellikle muhasebe ve satın alma biriminin personelleri tedarikçilerin cari hesaplarına erişim sağlayabilmektedir. Birim içerisinde de bu erişimi personellerin görevleri doğrultusunda yetkilendirilmesi sağlanmalıdır.</p>	<p>İşletme içerisinde olduğu gibi yazılımlar üzerinde de görevler belli olmalı ve görevlere ilişkin olarak erişimler düzenlenmiş olmalıdır. İşletme içerisinde fiili olarak uygulanan görevler ayrılığı ilkesi yazılımlar üzerinde de uygulanmalıdır.</p> <p>Ayrıca sistemler üzerinde “log” kayıtları saklanarak işlem geçmişi de kayıt altına alınmalıdır. Böylelikle geriye dönük kontroller sayesinde hata ve hilenin tespiti mümkün olacaktır.</p>
<p>Satın almalar sonucunda kasadan yapılan ödemelere ilişkin prosedür oluşturulmalıdır.</p>	<p>Perakende sektöründe mağazalarda ve idari birimlerde kasalar bulunmaktadır. Kasadaki nakit paranın kontrolü bankalara göre daha zor olduğu için risk düzeyi daha yüksektir. Bu yüzden işletme kasa üzerinden yapılacak ödemeleri kısıtlamalıdır. Ödemelerin yalnızca yöneticiler tarafından yapılmasını sağlamalıdır. Böylelikle kasada duran nakit paranın zimmete geçirme veya sahte ödeme risklerine karşı kontrolü sağlanacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Tedarikçilere yapılacak olan sipariş detaylarının gizliliği sağlanmalıdır.</p> <p>İlgili birimdeki personeller dâhil bu bilgileri görebilecek personeller sınırlandırılmış olmalıdır.</p>	<p>Sipariş detayları ticari sır niteliğinde olduğu için gizliliği şirketin rekabetten kaynaklı riskleri açısından da önemlidir.</p> <p>Bu yüzden siparişe ilişkin belgeleri yalnızca yetkili personel görüntülemelidir. Bu bilgilerin üçüncü kişilerin eline geçmesi engellenmelidir.</p> <p>Ayrıca sistem üzerinde her görüntülenme de “Log” kayıtlarının tutulması listeye erişebilen kişilerin denetimi de sağlanabilecektir.</p>
<p>Satın alma birim yetkilisi belirli aralıklarla açık satın alma siparişlerini kontrol etmeli ve kapatılmamış siparişlerin nedenlerini raporlamalıdır.</p>	<p>Taleplerin neden yerine getirilmediği veya getirilemediğinin incelenmesi ve raporlanması sonucunda tedarike ilişkin risklerin oluşup oluşmadığının erken saptanması amaçlanmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sipariş verilmeden önce stok miktarları düzenli olarak kontrol edilmelidir. Yapılan kontrol sonucunda belirlenen ihtiyaca göre sipariş verilmelidir.</p>	<p>Stoklarda sipariş verilecek üründen olması gerekenden fazla miktarda olması ile o ürünün saklanması zorlaşacaktır.</p> <p>Saklanması zorlaşan stoklarının hırsızlığa ve dışarıdan gelecek olan zararlara ilişkin risklerinin daha yüksek olmaktadır. Yani kontrol edilemeyecek olan stokların hırsızlığa ve zimmete geçirmeye ilişkin riskleri artacaktır.</p> <p>Stokların saklanması için gerekli alan ve şartlar olsa bile ihtiyaç fazlası stokta bozulma, yıpranma ve modasının geçmesinden kaynaklı değerinin altında satma veya hiç satamama riski doğmaktadır. Kısacası fazla stok ile işletmenin kaynakları gereksiz harcanmış olacaktır.</p>

3.4. Tedarik Sözleşmelerine İlişkin Kontroller

İşletme tedarik ve satın alma faaliyetlerini yürütürken ticari ilişkisini belli bir temele oturtmak için sözleşme yapacaktır. Perakende işletmelerde genelde bireysel müşterilere faaliyet verildiği için çoğunlukla tedarikçilerden alım sözleşmesi yapılmaktadır. Dolayısıyla esas risk alım sözleşmeleri tarafında oluşmaktadır.

İşletmenin tedarikte bulunurken alacağını ve yükümlülüklerini belirleme ve yasal bir zeminde ticari ilişkilerini sürdürme amacı ile sözleşmeler yapılmaktadır. Yazılı olarak yapılan sözleşmeler sayesinde işletmenin siparişi, siparişinin niteliği ve niceliği açık bir şekilde belirlenebileceği için tedarike ilişkin riskleri en aza

indirgemektedir. Ayrıca satın aldığı ürüne ilişkin ödemesi gereken miktarda bu sözleşmelerde belirli olacağı için işletmenin yükümlülüklerine ilişkin belirsizlikte ortadan kalkmış olacaktır.

Sözleşmeler perakende işletmeler için belirsizlik ve riskleri indiriyor olsa da kendi içerisinde riskler barındırmaktadır. Bir sözleşmenin düzenlenmesi, sözleşmeden doğan hak ve yükümlülüklerin takibi gibi işletme için risk oluşturan durumlarda doğmaktadır. Bu riskler doğrultusunda aşağıda yer alan tabloda perakende işletmeler için satın alma sözleşmelerine ilişkin kontroller oluşturulmuş ve kontrollerin sonuçları açıklanmıştır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sözleşme'ye ilişkin her türlü aşamada (müzakere, imza, arşiv vs.) sözleşmenin karşı tarafının temel bilgilerini içermelidir. Bu temel bilgiler arasında sözleşmenin yetkili kişilerce yapıldığına ilişkin bilgilere yer verilmelidir. Bu nedenle mutlaka sözleşmede imzası bulunanların yetkili olduğuna dair İmza Sirküleri sözleşmenin eki olmalıdır.</p>	<p>Sözleşme yapılan taraf ile ilgili en büyük risklerden bir tanesi sözleşmenin gerçekten istenilen taraf ile mi yapılıyor olduğudur. Sözleşmenin yapıldığı işletmeden yetkili kişiler ile mi imzalanacağına ilişkin destekleyici evraklar temin edilmelidir.</p> <p>Bu evraklara örnek vermek gerekirse; imza sirküleri başta gelecektir. Böylelikle sözleşmenin doğru tarafla ve kişilerle yapıldığı teyit edilmiş olacak ve ticari ilişkinin kurulmasına ilişkin riskleri indirgeyecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşletmenin faaliyetlerini bugün dondurması halinde sözleşmeler kapsamında doğacak olan borcun ve cezai yükümlülüklerin, risk analizi çalışması yürütülmelidir. Bu çalışma yazılı bir şekilde muhafaza edilmelidir.</p>	<p>Bu çalışma sayesinde finansal raporlamalarda sözleşmelere ilişkin riskler ve bu risklere ilişkin karşılıklarda daha gerçekçi bir şekilde yer alabilecektir.</p> <p>İşletmenin sözleşme koşullarını sağlayamaması, sözleşmeleri haksız sebeple tek taraflı feshi veya işletmenin faaliyetlerine son vermesi sonucunda sözleşmelerden doğabilecek yükümlülüklerinin analizi yapılmış olacaktır.</p>
<p>Sözleşme yönetimi süreçleri ile ilgili olarak, süreç adımlarını detaylı olarak açıklayan, yetkileri, kontrol noktalarını, içeren onaylı prosedürler ve iş akış şemaları bulunmamaktadır.</p>	<p>Sözleşme yönetimi üzerinde yazılı prosedürlerin oluşturulması ile işletme içerisinde sözleşmelerde kimin veya kimlerin imzasının olacağı, hangi yöneticilerin karar alıcı olacağı gibi iş akışına ilişkin belirsizlikler ortadan kalkacaktır.</p>
<p>Değerlendirme sonucu anlaşma sağlanan firmayla yapılacak sözleşmede yan sütundaki koşullar sözleşmeye ilişkin riskleri azaltacaktır.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Garanti Şartları - Kalite Standartları - Teslim Süresi – Yer teslim Tutanağı belli olması - Cezai Şartlar – Cezai şart limiti olmamalıdır. - İmzalayanın yetkisini gösteren imza sirküleri - Avanslar için teminat mektubu - İşin zamanında ve kaliteli teslimi için teminat mektubu/Senedi.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Sözleşmelerin gizliliğine ilişkin güvenlik sağlanmalıdır. Sözleşme içeriklerinin her iki tarafında koruması hakkında maddeler eklenmelidir.	<p>Sözleşmeler ticari ilişki doğrulacağı için ticari sırlar barındırmaktadırlar. İşletmenin ticari sırlarının açığa çıkması ile tedarikçilerinden elde ettiği avantajları kaybedebilir veya faaliyetinin etkilenmesine sebebiyet verebilir.</p> <p>Örneğin uygulayacağı bir hizmeti dışarıdan tedarik edecek bir perakende marketin bu girişimi rakipler tarafından olması gerekenden önce duyulursa rekabete erkenden girmek isteyebilirler. Şüphesiz ki böyle bir durum marketin o girişimde ki faaliyet karlılığını da etkileyecektir. Bu yüzden firmalar sözleşme içerisinde ki hizmetleri ve bedellerini gizli tutmalıdır.</p>

3.5. Pazarlama ve Satış Fonksiyonunda Riskler ve Kontroller

Perakende işletmelerde pazarlama ve satış faaliyetleri mağazalarda gerçekleşmektedir. Dolayısıyla mağazalar sürecin tamamlandığı basamak olmaktadır.

Perakende mağazaların en büyük özelliklerinden bir tanesi stok yoğunluklu çalışmalarıdır. Dolayısıyla ürünler reyonlara gelmeden önce depolarda bekletilmektedir. Ürünlerin depolarda uygun bir şekilde saklanması gerekmektedir. Her ürünü uygun şartlarda saklamak, depo içerisinde düzenin sağlanması önemlidir. Bu konuda ürünlerin çalınma, bozulma vb. riskler doğmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu konu daha detaylı incelenecektir.

Ürünler depodan, reyonlara satışa çıkacaktır. Ürünler reyonlarda ilk kez müşteri ile buluşacağı için müşterilerin yarattığı risklerde bu noktada doğmaktadır. Mağaza içerisinde hırsızlık, zarar verme vb. risklere ilişkin önlemlere bu noktada ihtiyaç duymaktadır.

Kasa noktasında ise esas faaliyetin son noktası yani ürünün müşteriye nakdin işletmeye geçtiği kısımdır. Kasa, nakit akışının hızlı olduğu bir nokta olduğu için ciddi kontrollerin oluşturulması gereken yegâne noktalardan biridir.

Bu süreçten doğan riskler ve kontrollerinin incelenmesi aşağıda detaylı bir şekilde yer almaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Depo içerisinde adreslemeler bulunmalıdır. Adreslemenin amacı esas olarak depo düzeninin sağlanması ve istenilen ürüne hemen ulaşılabilir olmasını sağlamaktır.</p> <p>Ayrıca depo içerisinde adresleme sağlanırken göz önünde bulundurulması gereken durumlar vardır. Bunların en önemlisi bozulabilecek ürünlerin uygun bir şekilde saklanmasına ilişkindir. Meyve sebze vb. çabuk bozulabilecek ürünler ile tazeliğini kolay kaybetmeyen konserve gıdaların depo koşulları farklı olmalıdır. Yani ürünlerin depolarda zarar görmesi engellenmeli ve uygun saklama koşulları sağlanmalıdır.</p>	<p>Depo içerisinde adreslemenin yapılması ile deponun etkin bir şekilde kullanılması sağlanacaktır ve kargaşa önlenecektir. Bu sayede çabuk bozulabilecek ürünlerin saklanmasına ilişkin uygun ortam daha etkin bir şekilde yaratılabilecektir.</p> <p>Etkin ve doğru depo koşullarının sağlanması sayesinde stokların satışa çıkmadan önce bozulma ve kaybolmasına ilişkin riskler indirgenmiş olacaktır.</p> <p>Böylelikle stokların değeri ve varlığı korunacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Fire oluşumu gibi olağandışı olarak değerlendirilebilecek durumlara engel olmak için uygun prosedürler yaratılmalıdır.</p> <p>Fire durumu satışa konu ürüne göre yani satılan ürünlere göre değişebilmektedir. Bu dikkate alınarak fire oranları devamlı kontrol edilmeli ve sınırları aşan firelerin nedeni üzerinde ayrıca durulmasını sağlayacak bir raporlama sistemi geliştirilmelidir.</p>	<p>Taze meyve sebze bölümü ile teknolojik alet bölümünün fire koşulları ve süreci farklı olacaktır.</p> <p>İşletme için belli bir oranda sebze ve meyve gibi tazeliğini çabuk kaybeden ürünlerin fire verilmesi doğal karşılanacak olsa da teknolojik ürünler gibi kolay bir şekilde bozulmayacak ürünlerin firesi araştırma konusu yapılmalıdır.</p> <p>Dolayısıyla bu kontrolde işletme yönetiminin belirleyeceği fire oranları etkili olacaktır.</p>
<p>İşletmenin depolarına ürün kabulü sırasında gerekli sayım ve kalite kontrolü yapılmalıdır. Bu kalite kontrolleri sırasında ürünün siparişte olduğu gibi doğru ve eksiksiz geldiği teyit edilmelidir. Ürünlerin son kullanma tarihi, paketlerinde bozulma gibi satışı engelleyici zararlar görüp görmediği kontrol edilmelidir.</p> <p>Ürün kabulünün standart bir formatta ve onaylı olmasına ilişkin işletme içerisinde prosedürün oluşturulması gerekmektedir.</p>	<p>Depolara ilk kez girecek olan ürünlerin sayımının yapılması ve kalitelerinin kontrol edilmesi tedarikçilerden gelen ürünün kalitesine ve miktarına ilişkin riskleri azaltacaktır. Bu kontrol sağlanırken depo sorumlularının kötüye kullanımını engellemek amacıyla bir tesellüm komisyonu kurulmalıdır. Komisyonda depo biriminden bağımsız personeller bulunmalıdır. Bu sayede tek bir personelin satıcı ile yakınlık riski engellenecek ve bilinçli olarak siparişi karşılamayan ürünlerin kabulünün yapılması engellenecektir.</p> <p>Kabul sırasında uygulanacak standart bir prosedür ile kabul formlarına ilişkin hatalar engellenecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Teşhir ürünü veya bedelsiz ürün alınması durumunda sistemsel ya da yazılımsal bir takip mekanizması yaratılmalıdır. Bedelsiz ürünler stok kartları ile takip edilebilir olmalıdır. Daha doğrusu bunlar diğer mallar gibi tamamen muhasebede kayda konu olmalı, sistematik olarak da izlenebilir olması sağlanmalıdır.</p>	<p>Teşhir ürünleri veya bedelsiz ürünlerinde normal mallar gibi ana depo ve mağaza girişleri yapılmalıdır. Aksi durumda personel tarafından istismara açık olduğu kadar, vergi yasalarına da aykırı bir durum yaratacaktır.</p>
<p>Depo içerisinde barkod sistemi oluşturulmalıdır. Oluşturulan bu sistem reyon bazında ve ürün bazında olmalıdır.</p> <p>Perakende işletmelerde paketli ürünler genellikle paket üzerinde barkod bulunduğu için yeni barkodun oluşturulmasına gerek olmamaktadır. Ancak taze sebze meyve, et vb. ürünlerde özel bir barkodlama gerekebilmektedir.</p> <p>Ayrıca depolarda ürünlerin bulunduğu rafların stoklarının bulunması ile ilgili rafta hangi üründen kaç adet bulunması gerektiğinin kontrolü sağlanabilecektir.</p>	<p>Barkod sistemi sayesinde depo içerisinde stok sayımları daha kolay ve etkin bir şekilde yapılabilecektir.</p> <p>Kontrolde de değinildiği üzere perakende sektörü barkod sistemini yoğun bir şekilde kullanan bir sektördür. Dolayısıyla mağazanın her ürüne özel barkod geliştirmesine gerek kalmamaktadır. Paketli ürünler gibi birçok ürün hâlihazırda barkodlu bir şekilde depolara girmektedir.</p> <p>Barkod sayesinde işletme zaman maliyetinden tasarruf ederken aynı zamanda sistemsel ve fiziki karşılaştırma yapabilmektedir. Böylelikle depoda ürünlerde olan eksiklik daha kolay tespit edilebilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşletme depoları arasında taşınan ürünler için taşıma belgesi düzenlenmelidir.</p> <p>Ürün çıkışını yapacak olan deponun transfer öncesi sayım ve gerekli kontrolleri yapıp yetkililerce imzalanması gerekmektedir.</p> <p>Ürünleri kabul edecek deponun, ürün sanki tedarikçiden gelmiş gibi gerekli sayım, ölçüm vb. kontrolleri gerçekleştirmelidir. Ürünler çıkışı yapılan depodan beyan edildiği gibi çıkmayabilir veya taşıma sırasında kaybolup zarar görebilmektedir. Dolayısıyla ürünü kabul edecek olan depoda gerekli kontroller uygulanmalıdır.</p>	<p>Kontroller sayesinde ürünlerin depodan depoya taşınırken zarar görme, çalınma, kaybolma vb. durumlar ile karşılaşmış ise tespitine imkân sağlanmaktadır.</p> <p>Ayrıca transferi başlatan depo ile ürünü teslim alan deponun gönderim ve kabul aşamalarında yaptığı kontrol sayesinde ürünlerin tamlığı ve doğruluğu sağlanacaktır. Bu kontrolde transferi başlatan deponun taşıma belgesi ve diğer imzalı belgeleri hazırlaması kilit noktalardan birisi olmaktadır.</p>

Depolardan çıkarılacak olan ürünler reyonlara müşterilerin beğenisine sunulacaktır. Bu adım ile müşteri ile ürünler ilk kez fiziksel olarak buluşmuş olacaktır. Satışa ilişkin engellenmesi gereken en büyük risk ürünlerin çalınması ve zarar görmesidir.

Daha sonrasında mağazadan mağazaya farklılık gösterebilecek olan durumlar değerlendirilmelidir. Özellikle zincir mağazalarda tek bir kalite algısının yaratılması adına mağazalarda müşterilere yapılan sunum değişiklik göstermemelidir.

Aşağıdaki kontrol noktaları sayesinde satışlara ve mağazalarda sunulan hizmete ilişkin risklerin indirgenmesi amaçlanmıştır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Pahalı veya çalınma riski yüksek olan ürünlerde alarm kullanılmalıdır.</p> <p>Mağazalarda kullanılan birden fazla alarm çeşidi bulunmaktadır. Bu alarm çeşitlerinden en yaygın kullanılanları; ürün koruma etiketleri, güvenlik telleri, manyetik alarmlar ve boya tüpü destekli alarmlar olmaktadır.</p> <p>Alarmlar sayesinde çalma teşebbüsünde bulunan müşterinin mağazadan çıkarken yüksek gürültü çıkararak güvenlik vb. işletme personellerini hırsızlığın yapıldığına dair uyarmaktadır.</p>	<p>Genellikle mağazalarda alarm çalışmaları yapılırken çalınma ihtimali en yüksek ürünler, içi boşaltılıp tekrar rafa konabilecek ürünlerde bu işlemler uygulanmaktadır.</p> <p>Alarm kullanımı esasında işletmeye bir maliyet kalemi olarak ortaya çıkmaktadır. Ürünlere alarmı takma işleminin ve kasada sökülme işleminin bir işgücü ve zaman maliyeti olmaktadır. Ek olarak alarmların ve özel kutularda bir maliyet unsurudur. Bu yüzden mağazalarda bu fayda/maliyet analizinden sonra ürünlerde alarm kullanılmalıdır. Burada karar verirken en çok çalınan veya çalınma ihtimali yüksek ürünler, fiyat olarak yüksek ürünler göz önünde bulundurulmalıdır.</p>
<p>Kampanyalara karar veren bir komisyon olmalıdır. Bölgesel fiyatlama veya kampanya söz konusu ise bölgedeki mağaza yöneticileri veya diğer yetkin kişilerce görüşülmelidir.</p>	<p>Bölgesel fiyatlama konusu, bölge idari bilimleri varsa onların desteği ile yoksa bölge mağazalar ile iletişim halinde yapılmalıdır. Kampanyalar her ne olursa olsun yöneticilerin imzası ile yayınlanmalı ve mağazalarda hazır hale getirilmelidir. Mağazaların kendi kararları ile fiyatları değiştirmelerine imkân sağlanmamalıdır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Günlük olarak, reyon ürünlerinin sayımı ile sistemsel ve fiziki karşılaştırma yapılmalıdır. Çalınan veya zarar gören ürünlerin tespiti her mağaza kapanışında yapılmalıdır.</p>	<p>Mağaza kapanışlarında yapılan sayımlar neticesinde gün içerisinde kayıp kaçak olup olmadığı tespit edilebilmektedir. Kayıp kaçağın fazla olduğu ürünlerin reyonlarda sunum koşullarının değiştirilmesi, reyonlarda ürünün azaltılması vb. eylemler alınması açısından işletme için faydalı olabilecektir.</p> <p>Mağaza içerisinde yapılan sayımlarda personeller hileyi ve hırsızlığı gizleme riski bulunmaktadır. Bu yüzden sayım faaliyetleri dışarıdan hizmet olarak alınabilmektedir. Dışarıdan alınan hizmet sayesinde işletme yönetiminin reyonda ki ürün sayımlarına olan güvenilirliği artıracaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Reyonların da tıpkı depoda olduğu gibi düzeninin ve ürünleri saklama koşullarının doğru sağlanması gerekmektedir.</p> <p>Günelik ihtiyaçların karşılanabileceği mağazalarda genellikle mağaza girişinde taze satılması gereken sebze meyve vb. ürünler yerleştirilirken soğuk içeceklerin bir bölümde temizlik malzemelerin ayrı bir bölümde sunulduğu görülmektedir. Yani reyonlar arası satışa konu malların niteliğine göre bir sınıflama mevcut olmalıdır.</p> <p>Mağazaların reyonlarında ise kampanyalı ürünler veya süreli yayınlar daha ön planda sunulurken diğer ürünler normal reyon sırasında sunulmaktadır.</p>	<p>Mağazalarda genellikle ilk olarak kısa sürede bozulabilecek, zamanında satılmadığında değersizleşecek veya kampanyalı ürünlerin bulunduğu reyonlar mağazalarda öncelikli olarak bulunmaktadır. Daha sonrasında ise ürünler niteliklerine göre sınıflandırılmaktadır.</p> <p>Bu sınıflama ve reyon düzeni sayesinde mağazalarda müşterilerin aradıklarını bulmaları sağlanmaktadır. Böylelikle hasılatın düşme riski azalmaktadır.</p> <p>Ek olarak mağazada çalınma riski yüksek olan ürünlerin belirli reyonlara yoğunlaşması ile o bölgede güvenlik kamerası veya güvenlik personeli gibi önlemleri artırarak ürünlerin çalınma riskleri azaltılmalıdır.</p>
<p>Satış alanı içinde aydınlatma, müzik yayını, havalandırma ile ilgili işletmenin standart bir uygulaması bulunmalıdır. Bu durum özellikle zincir mağazalarda kalite algısının yönetimi için önemlidir.</p>	<p>Zincir mağazalarda tek tip imajın oluşturulması önemlidir. Müşteriler nerede olurlarsa olsun markadan aynı hizmet ve kaliteyi bulacağını bilmelidir.</p> <p>Dolayısıyla işletmenin imajı açısından aydınlatma, müzik yayınları ve havalandırma gibi ilk safhada göze çarpmayan ancak müşterilerin kalite algısı için önemli düzenlemeler yapılmalıdır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Özellikle taze sebze meyve reyonlarında ürünler yığın olarak durmaktadır. Bazı ürünler kalite ve cins olarak farklı olabildikleri için birden fazla fiyata sahip olabilmektedir. Örneğin elmaların kalite farkı ve buna bağlı farklı fiyatlama vb.</p> <p>Burada müşteriler yüksek kaliteli ürünü alıp düşük kaliteli etiketi yapıştırma riski bulunmaktadır. Bu durumlarda işletmenin karlılığı azalacaktır.</p> <p>Gözlemlere dayanarak, işletmeler bu tarz durumları engellemek için ucuz ürünü paketleme yoluna gittikleri görülmüştür. Yani pahalı ürün yığın olarak durmakta, ucuz ürün ise paketli halde satılmaktadır. Bu sayede müşteriler ürünün paketine zarar verip torbalarına koysalar bile yüksek kaliteli ürün etiketi yapıştırılacağı için işletme ilgili ürünlerden zarar etmeyecektir.</p>	<p>Müşteriler bilinçli veya bilinçli olmayarak değişik fiyatta ki aynı türden sebze veya meyveyi aynı poşete koyup ucuz olarak alma eyleminde bulunabileceklerdir.</p> <p>Ucuz olanın paketlenip, pahalı olanın yığın olarak durması sayesinde işletmenin yüksek kaliteli ürünü ucuza satma riski ortadan kalkmış olacaktır.</p>
<p>Vitrinde teşhir edilen ürünün, serisinin bitip bitmediği veya rafta yeterli malın olup olmadığının devamlı kontrolleri yapılmalıdır.</p> <p>Vitrinin ve rafların sorumluluğu görev tanımları içerisinde belli olmalıdır.</p>	<p>Vitrinlerin amacı içerideki ürünleri sergileyip oradan geçmekte olan müşteriye ürünlerin reklamının yapılmasıdır. Bu yüzden vitrinlerin güncel olması ve içerideki ürünlerden oluşması gerekmektedir. Böylelikle vitrin üzerinden bir talep yaratılıp ürün satışı gerçekleştirilebilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Fiyat değişimlerinin reyonlara doğru yansıtılması gerekmektedir. Müşterinin reyonda gördüğü fiyatın kasada daha pahalı veya daha ucuz fiyatlandırılmamış olmalıdır. Şüphesiz ki müşteriler için kasada ürünün daha ucuz fiyatlandırılması sorun olmayacak olsa da tersi durumlarda olumsuz sonuçlar doğabilecektir.</p> <p>Bu yüzden fiyat değişimleri sistem ve reyonlar eş olarak ayarlanmalıdır. Sistem üzerinden yapılan yeni fiyatlamanın reyonlara müşteriler için mağduriyet yaratmamak adına hizmet verilmeyen saatlerde yapılması önem arz etmektedir.</p>	<p>Müşterilerin işletmeye olan güven duygusunun zedelenmemesi için fiyat değişimlerinin eş zamanlı olarak reyonlara da yansıtılması önem arz etmektedir. Reyonda farklı kasada farklı olan fiyatlamanın işletme açısından müşteri kaybettireceği su götürmez bir gerçek olacaktır. Özellikle reyonda daha ucuz fiyatlanmış bir ürünün kasada daha pahalı çıkması müşterilerin tepkisini çekecektir.</p> <p>Yapılan fiyat değişikliklerin müşterilere hizmet sunulmayan zamanlarda yapılması ile reyonlarda fiyat etiketlerinin değiştirilmesi ve bunların yetkili personel tarafından kontrol edilmesi için yeterli zaman oluşturulabilecektir.</p>

Mağazalarda sunulan hizmetin son aşaması kasa noktasında olmaktadır. Kasa hâsılâtın yaratılması ve işletmeye nakdin girmesinde ki yegâne kaynaktır. Dolayısıyla riski yüksek bir noktadır. İşletme yönetimin kasa kontrollerini en yüksek seviyede tutup hırsızlığın ve kayıp kaçağın önüne geçmesi gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda da bunlara ilişkin kontrol noktaları oluşturulmuştur.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kasada nakit paranın birikmesi nakdin kontrolü açısından bir risk oluşturmaktadır. Bu yüzden kasada biriken nakdin büyük bakiyelere ulaşmadan fiziki olarak tespit edilmesi ve nakdin banka hesaplarına geçirilmesi gerekmektedir.</p> <p>Bunun için ilk aşama kasa sayımının yapılmasından geçmektedir.</p> <p>Kasa sayımı yapılırken kasiyer ve kasiyerin yanında kasa sayımını gözetleyen bir personelin bulunması gerekmektedir. Böylelikle kasa sayımı sırasında oluşacak hata ve hileler engellenebilecektir. Günümüzde kasa ve yazılımlar arasında entegrasyonun sağlanması, mağaza içerisinde güvenlik kamerası gibi önlemlerin alınması sayesinde kasiyerlerin kasa üzerinde hile ve hırsızlığa ilişkin riskleri oldukça düşüktür. Öyle ki çalışma için gözlem yapılan çoğu mağazada kasiyerlerin sayım yaparken yanlarında ikinci bir personelin eşlik etmediği gözlemlenmiştir.</p> <p>Mağazalarda ön kasalardan alınan nakdin standart bir tutanak ile teslim edilmesi gerekmektedir.</p>	<p>Mağazalarda mesai, vardiya bitimlerinde veya gün içerisinde belirli/belirsiz zamanlarda kasa sayımının yapılmasının amacı nakit miktarının teyit edilmesi ve ön kasalarda biriken nakdin görece daha güvenli olan mağaza kasasına konulmasıdır. Böylelikle sistemsel miktar ve fiziki miktara ilişkin kontroller yapılmasının yanı sıra nakit para görece daha güvenli bir yerde olacaktır. Böylelikle nakit para fiziki doğrulanacaktır. Ayrıca nakdin fiziki olarak güvenliği de sağlanacaktır.</p> <p>Sayımlarda kasiyere, kasadan bağımsız bir personelin veya amirin eşlik etmesinin nedeni kasiyerin sayım sırasında yapabileceği hata ve hile riskinden kaynaklanmaktadır. Ancak günümüzde teknolojinin gelişmesi ve entegrasyonun artması sayesinde bu risk oldukça düşüktür.</p> <p>Sayım sonrasında standart bir tutanak ile nakdi teslim etmesi ile kasiyerin beyanını alarak, kasa sayımının gerçekleştirildiği ve teslim edildiğinin doğrulanmasına ilişkindir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mağaza kasalarından alınan nakit para çok geçmeden işletmenin banka hesabına yatırılmalıdır.</p> <p>İşletme hesabına nakdin geçmesi ile kontroller bitmemelidir. Mağazalardan alınan Z raporları ile nakdin tutarlılığı tespit edilmelidir. Tüm bu kontrollere rağmen kayıp ve kaçağın gerçekleşme riski ortadan kaybolmamaktadır. Ayrıca mağaza kasasından parayı çeken personellerin düzenledikleri tutanakta destekleyici materyal olarak kullanılmalıdır.</p> <p>Çalışma için yapılan gözlemlere göre kimi işletmelerde mağazalardan nakdi direkt olarak banka personeli almaktadır. Bu sayede mağaza ile banka arasında geçecek olan nakdin fiziki olarak taşınmasından doğacak olan riskler ortadan kalkmaktadır. Tüm risk bankaya devredilmektedir.</p>	<p>Mağazalarda kasa hareketlerinin ikinci aşaması mağaza dışına çıkarılması ve işletmenin banka hesaplarına yatırılmasıdır. Hesaba nakdin eksik yatırılması gibi risklerin engellenmesi amaçlanmaktadır. İşletmenin banka hesabına geçirilmeden bekletilen her nakdin zimmete geçirme, hırsızlık, paranın zaman değerinden yararlanamama gibi riskleri doğuracaktır. Bu yüzden işletme yönetimi mağazalardan çekilen nakitlerin işletmenin banka hesaplarına en kısa sürede yatırılmasına ilişkin prosedür oluşturmaktadır.</p> <p>İşletme hesabına nakdin geçmesi ile hırsızlık, kaybolma vb. riskleri ortadan kalkmış olsa da mağaza ve banka arasında nakdin hırsızlık, kötüye kullanma vb. riskleri devam etmektedir. Bu yüzden Z raporu ve tutanaklar banka bakiyesi ile kontrol edilmelidir. Diğer yandan kontrolde bahsedildiği üzere bankalardan bu hizmet alınabilir ve bu risklerin tamamı ortadan kaldırılabilir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mağazalarda iadeyi alan bölümler genellikle kasalardan veya danışma bölümünden yapılmaktadır. İadesi alınacak ürünlere göre bölüm değişebilmektedir.</p> <p>Genellikle paha olarak değerli ürünlerde işletmeler iade işlemini danışma bölümlerinden yapmaktadır. Burada iade edilen ürünün seri kodlarının ve faturanın kontrolü sağlanmaktadır.</p> <p>Yiyecek içecek gibi paha olarak daha düşük ürünler de ise kasalardan iade işlemi yapılabilmektedir. Burada ise gerekli fiş kontrollerinin yapıldıktan sonra iade işleminin yapılmaktadır.</p> <p>Mağazalarda genellikle iade işlemi için kasayı iade moduna alan özel bir anahtar kullanımı olduğu gözlemlenmiştir. Bu anahtar genellikle mağaza müdüründe veya iade işlemine yetkisi olan kasiyerlerde bulunmaktadır. Bu sayede iade işlemlerinin tamamı yetkili personel tarafından yapılmaktadır.</p>	<p>Kasalar müşteriler ile alışverişi en hızlı ve en güvenli şekilde planlandıkları için kimi iade prosedürleri için uygun olmamaktadırlar. Bu yüzden kasa dışı danışma veya yöneticilerin bu işlemi yerine getirebilmektedirler.</p> <p>İade işlemini gerçekleştirirken işletmenin stokları kaydetme yöntemi de kontrollere fayda sağlayacaktır. İade edilen ürünün her birim için ayrı seri numarasının olması durumunda iadesi alınacak ürünün kodu ile stok geçmişi sorgulanacak böylece ürünün işletmeden alınıp alınmadığına ilişkin kontrol yapılacaktır. Müşterilerin böylelikle iade işlemi suiistimal etmeye ilişkin riskleri azalacaktır.</p> <p>Bu kontrolün yapılamayacağı ürünlerde mağazalarda ürünlerin iadesinin olamayacağına ilişkin mağazalarda ilgili reyonlarda bilgilendirme yazısı bulunmaktadır. (Alkollü içecekler reyonu bu örneğin en iyi gözlemlenebileceği reyondur.)</p> <p>İade personellerinin belirli olması, kasada iadeyi alan personellerin belirli olması sayesinde olası suiistimaller belirlenebilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İade işlemlerinde geri ödeme türleri belirli prosedürlere tabi olmalıdır.</p> <p>Örneğin kredi kartı ile alınan bir ürünün iade bedeli, kredi kartına iade şeklinde yapılmalıdır. Bu sayede müşterinin iade hakkını kötüye kullanması engellenecektir.</p>	<p>Mağazalarda nakit para kötüye kullanıma açık riskli bir nokta olmaktadır. Müşterilere iade bedellerinin yalnızca ürünü alırken yaptıkları ödeme ile yapılmasının nedeni nakdin kötüye kullanımını engellemektir.</p> <p>Örneğin, nakit ihtiyacı olan müşteri değer olarak yüksek ürünleri kredi kartı ile taksitle alıp iadesini nakit alması durumunda işletmenin kasasından nakit para çıkmış olacak aylar içerisinde işletmeye geçecek nakit değere dönüşecektir. Nakit kaynağın gücünü kullanamamış olacaktır.</p>
<p>Kasa bölgesinde bulunması gereken ya da bulunmaması gerekenlerin yazılı olduğu bir talimat ya da süreç mevcut olmalıdır.</p> <p>Kasa bölgesinde personellerin kişisel eşyalarının olup olmadığı, tertip ve düzeni kontrol edilmelidir. Bu kontroller mağaza müdürleri/amirleri tarafından yapılacağı gibi güvenlik kamerası yöntemiyle merkez birimlerce de yapılabilmektedir.</p>	<p>Kasa bölgesinde alınan bu önlem sayesinde yönetim tarafından kasa bölgesinde istenmeyen bir görüntünün oluşması engellenecektir. Kasa düzeni sağlanacak ve işletme imajını riske atacak görüntüler oluşmayacaktır.</p> <p>İkinci olarak kasa bölgesinde personelin kişisel eşyasının olmaması sayesinde hırsızlık amacı ile kullanabilecekleri torba, kıyafet, çanta vb. eşyaların o bölgede olması engellenecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kasiyer şifreleri ve sistem şifreleri belirli aralıklarda değiştirilmesine ait prosedürler bulunmalıdır.</p> <p>Kasiyer şifreleri kişisel olmalıdır. Bu sayede kasanın kimin erişiminde olduğu kontrol edilebilir olacaktır.</p>	<p>Şifreleme sayesinde kasalara dışarıdan müdahale riski azaltılacaktır. Kasaların bir şifre ile açılması durumunda dışarıdan veya işletme içerisinde yetkisiz birinin erişmesini engelleyecektir. Şifreyi hangi kasiyerin kullandığı ve işlemlerin hangi kasiyerin gerçekleştiğinin kaydı bu sayede tutulacaktır.</p> <p>Kasiyerlerin şifrelerinin ele geçirilmesi riskine karşı belirli aralıklarla bu şifrelerinin yenilemelerini sağlamaktır. Bu kontrol günlük hayatta birçok yerde yaygın olarak kullanılmaktadır.</p>
<p>Mağaza personellerinin satış iptali, stoklara müdahale etme, satış ve iade vb. yetkilerinin tamamı belirlenmelidir.</p> <p>Ayrıca aynı görevi yapıyor olsalar bile kıdemli ve amir pozisyonunda olan personele daha fazla yetki tanınabilmektedir. Örneğin mağaza içerisindeki tüm kasiyerlerin iade işlemini yapması engellenmelidir. Bu işlemi seçilmiş kasiyerlerin veya mağaza müdürlerinin yapması sağlanmalıdır.</p>	<p>Mağaza personellerinin görev tanımlarının belirli olması ve sistemler üzerinden yetkilendirmeleri sayesinde yetkisiz personellerin işlem veya sistem üzerinde oynama yapmalarına imkân tanınmayacaktır.</p> <p>Yetkilendirme sayesinde personellerin yalnızca görevleri doğrultusunda değişim ve işlem yapabilmeleri sağlanmaktadır. Bu sayede hata ve hileye ilişkin riskler azaltılmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mağazalarda bulunan matbu evrak kontrolleri ve takibine ilişkin kontrol prosedürleri uygulanmalıdır. (Gider Pusulası, Fatura, İrsaliye vb.)</p>	<p>İlgili evrakların yıpranma, hırsızlık ve kötüye kullanım riskine karşı güvenli yerlerde saklanması gerekmektedir.</p> <p>Merkezce seri kodları takip edilmeli ve seri kodlar ile yapılan resmi işlemler arasında boşluğun olup olmadığına ilişkin kontroller yapılmalıdır. Böylelikle mağazaların sakladığı ancak resmiyette gerçekleşmiş işlemlerin tespiti sağlanacaktır.</p>
<p>Mağazalarda nakit varlıkların nerelerde muhafaza edileceği ve ne kadar limitle tutulacağı belirlenmelidir. Örneğin, mağazanın nakdi işletme hesaplarına geçerken kasada mağaza içerisindeki nakit sirkülasyonunu sağlayacak nakit bırakılmalıdır. Bu nakde karar verilirken mağazanın işlem hacmi göz önüne alınmalıdır.</p> <p>Mağazalarda genellikle ön kasa ve idari kasa bulunmaktadır. Ön kasa müşteriler ile alışverişin gerçekleştiği kasa olurken idari kasa mağazanın ana kasası konumunda olmaktadır. Ana kasa herkesin ulaşamayacağı korunaklı bir yerde olmalıdır. Ön kasaların ise kolay zarar verilemeyecek, anahtar ve şifreleme güvenlik önlemlerine sahip olması gerekmektedir.</p>	<p>Mağazaların işlem hacimlerine göre nakit paraların mağazalarda bırakılması sayesinde düşük hacimli mağazalara gereğinden fazla nakit bırakılmayarak nakde ilişkin riskler indirgenilmektedir. Aynı doğrultuda işlem hacmi yüksek olan mağazalara görece daha fazla nakit bırakarak, müşterilere para üstü verme vb. konularda faaliyetin aksamaması sağlanmaktadır. Yani her mağaza için en etkin nakit açılış miktarları saptanmaktadır.</p> <p>Kasaların fiziki olarak zarar görmemesi ve hırsızlığı engellemesi adına korunaklı ve ek güvenlik önlemlerine sahip olması gereklidir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kasa bölgesini izleyen güvenlik kameraları yerleştirilmelidir. Bu kameralar ayarlanırken hiçbir şekilde kör nokta bırakılmamalıdır. Kasaya gelen müşteri, kasiyer, kasa vb. tüm noktaları kameradan izlenebilir olmalıdır.</p>	<p>Bu kontrol sayesinde kasiyerin hırsızlık veya diğer kötü niyetli faaliyetlerde bulunması engellenecektir. Kameraların kayıt altında olması ve anlık olarak izlenebilir olması ile yetkililerce kasa üzerinde izleme kontrolü etkin bir şekilde artmış olacaktır.</p> <p>Müşteri açısından eksik para üstü, unutulmuş eşya vb. kasaya ilişkin sorunların çözümü de güvenlik kameraları sayesinde çözülebilecektir.</p>

Kasa kontrolleri ile esas faaliyetlere ilişkin kontroller tamamlanmış olacaktır. Ancak genel ürün odaklı mağazacılıkta işgücü yoğun olarak çalışmaktadır. Yani faaliyet içerisinde yoğun personel kullanımı mevcuttur. Bu yüzden personellere ilişkin kontrol ve risklerin her aşamada var olmakta sürecin geneli için bir kontrolün sağlanması gerekmektedir.

Personele ilişkin risklerin kontrolü işletmelerde genellikle İnsan Kaynakları birimi nihai takipçisi olmaktadır. Dolayısıyla esas süreç içerisinde var olan bu risk yan fonksiyonlara ilişkin kontrollerde incelenecektir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERAKENDE İŞLETEMERİN YAN FONKSİYONLARINDA KONTROLLER

Bu bölümde oluşturulan kontroller gerçekleştirilen mülakatlar ve yapılan gözlemler sonucunda oluşturulmuştur.

4.1. İnsan Kaynakları ve Personele İlişkin Kontroller

İnsan kaynakları (İK) birimi işletmelerde personel işleri ile ilgilenen birimdir. Personellerin işe alımı, ücretlerinin hesaplanması, personellerin işten çıkarılması, atama, yükseltme, ödüllendirme vb. süreçlerde yer almaktadır.

Aynı zamanda insan kaynakları biriminin işletme operasyonuna göre büyüklüğü değişebilmektedir. Böylelikle birim içerisinde ki hiyerarşi ve yapılanma bu oranda değişiklik gösterecektir.

İnsan kaynakları birimi, kendi iç yapılanması ve birimin görevlerinden kaynaklı risklere sahiptir. Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları birimine ilişkin kontroller oluşturulacak ve kontrollere ilişkin açıklamalarda bulunulacaktır.⁶

a. Genel kontroller

Genel kontroller, insan kaynakları (İK) biriminin genel işleyişinden kaynaklı doğabilecek risk ve kontrol unsurlarını kapsamaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Kurumda çalışan yakın derecede akraba personel olması durumunda aralarındaki yetki, mevki ve görev tanımlarına ilişkin incelemeler yapılmalıdır.	Yakın derecede akrabaların beraber çalışmasının işletme içerisinde birtakım riskler doğurabilecektir. Personeller, olağan süreç içerisinde birbirlerini kontrol ediyor ise olası hata veya hilelerini gizleme eğilimi içerisinde bulunabileceklerdir.

⁶ Ayrıca; E. Handan Sümer Göğüş ve Zeynep Demir Sanal, Risk Odaklı Personel Yönetimi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, 1. Baskı, İstanbul 2008 kaynağından destekleyici bilgiler elde edilmiştir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Personel dosyaları sürekli güncellenmelidir. Dosyalar personel hakkındaki güncel veriler bulunmalıdır.</p>	<p>Personelleri tanımak ve bilgilerinin saklanmasına ilişkin süreç insan kaynakları biriminde takip edilmektedir.</p> <p>Personellerin eğitimlerini, yeterliliklerini takip ederek personellere ilişkin takibin yapılması sayesinde işletmede personeller daha etkin bir şekilde görevlendirilebilecektir.</p>
<p>Kurumda disiplin yönetmeliği hazırlanmış olup ilgili yönetmelik kapsamında disiplin kurulu görev yapmalıdır.</p> <p>Disiplin yönetmeliği çalışanların, kınama, uyarı gibi durumlara ne zaman karşılaşıcağını kesin bir şekilde çizmelidir.</p>	<p>Mağazalarda müşteriler ile birebir olarak iletişime geçen çalışanların bu konuda diğer sektörlere göre daha titiz çalışması gerekmektedir.</p> <p>Müşteriler ile personeller arasında ki sürekli iletişimden kaynaklı riskleri personellerin işletme içerisinde ki kurallara sıkı bir şekilde uyması ile indirgenecektir.</p>
<p>Organizasyon Şeması birim ve işletme bazında oluşturulmalıdır.</p> <p>Organizasyon, iş akışına ve verimliliğe esas olmalıdır.</p>	<p>Organizasyon şeması iş akışlarını özetleyen işlevsel tablolardan biridir.</p> <p>Organizasyon şeması sayesinde görev tanımları yazılı olarak belli olacaktır ve çalışanlara ve yöneticilere doğru bir şekilde beyan edilebilecektir. Böylelikle işletmenin iş akışı ve görev tanımına ilişkin olası belirsizlikler ortadan kaldırılacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Birikmiş izinler raporlanmalı ve uzun süredir izin kullanmayan personel takip edilmelidir.</p> <p>Özellikle kasa, depo vb. önemli yerlerde çalışan personellerin tatil sürelerinin minimum izin süresi dikkate alınarak kullandırılması gerekmektedir. Bu personelin izin süresince yerine geçecek olan personel bu sürede izinde ki personelin yaptığı olası hata ve hileleri tespit edebilecektir.</p>	<p>Hiç izin kullanmayan veya diğer personellere göre daha az izin kullanan personellerin neden izinlerini kullanmadığı araştırma konusu olabilecektir. Personel izinleyken, personelin görev tanımına ilişkin işlerin daha denetlenebilir ve kontrol edilebilir hale gelmektedir. Bu yüzden personellerin izinlerini kullanması ve izinlerini kullanırken minimum izin süreleri dikkate alınarak kullandırılması gerekmektedir. Bu sayede personellerden kaynaklanabilecek olan hile ve hatanın tespit edilebilirliğini kolaylaştıracaktır.</p>

b. İşe alımlara ilişkin kontroller

İşe alım sürecinde işletmelerde çok çeşitli mekanizmalar bulunmaktadır. İşletmede personellerin istenen yetkinliğe sahip olup olmadığı ölçülmelidir. Ölçme ve değerlendirme görevi genellikle işletmelerde insan kaynakları biriminde görülmektedir.

İşe alım süresince aday tarafından beyan edilen evrakların saklanması, iş girişi sırasında özlük dosyasının oluşturulması vb. işlemlerin tamamı yine insan kaynakları birimi tarafından yapılmaktadır. Dolayısıyla işe alıma ilişkin belgelerin neredeyse tamamı insan kaynakları biriminin faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde insan kaynakları biriminin işe alıma ilişkin kontroller ve kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşletme içerisinde oluşacak olan personel ihtiyacına göre ilgili birim amirleri personel talebinde yazılı bir şekilde bulunmalıdır.</p> <p>Birim amirlerinin bu talebi yaratırken yönetim tarafından uyulması gereken prosedür yaratılmalıdır. İşletme yönetimi, zorunlu kadrolar hariç olmak üzere personel sayısı ile ciro arasında bir ilişki kurulması, bu asgari tutarı karşılamayan mağazalara ek personel talebini kısıtlayacak şekilde bir prosedür oluşturmalıdır. Bu sayede ciroya göre personel sayısının belirlenmesi ile verimliliğin artırılması sağlanacaktır.</p>	<p>Personel talebinin belirli bir prosedüre bağlanması sayesinde işletme içerisinde personel planlaması etkinliği sağlanacaktır.</p> <p>Bu talebi birim amirinin neden yaptığı, işletmenin hangi nitelikte personellere ihtiyacı olduğu açık bir şekilde tespit edilebilecektir.</p>
<p>Görev tanımlarında, işin yürütülmesi için gerekli bilgi, tecrübe ve eğitim gibi nitelikler açık bir şekilde belirlenmelidir.</p> <p>Personel seçimlerinde bu kriterler göz önüne alınmalıdır.</p>	<p>Kriterlerin kesin bir şekilde belirlenmesi sayesinde işe alım yapan personelin kimi ilgili iş konusunda yetersiz adaylara öncelik tanınmasının önüne geçilmesini amaçlamaktadır.</p> <p>Bu kontrol sayesinde yeterli nitelikte olmayan personellerin işe alımlarını engellemek ve yakınlık tehdidini ortadan kaldırmak amaçlanmaktadır. Kısacası işe alımlarda liyakat sağlanacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşe girişte alınması gereken belgelerin listesi hazırlanmalıdır ve personel işe başlamadan önce belgelerin tamlığı sağlanmalıdır.</p>	<p>Belgelerin tamlığının sağlanması sayesinde işe alınan personelin beyan ettiği bilgilerin doğruluğunun kontrolü sağlanmaktadır. Personelin yalan beyanlarda bulunma riski bulunmaktadır.</p> <p>Bu kontrol sayesinde yeni personelin yeterliliğine ilişkin riskler azaltılmaktadır.</p>
<p>Personel devir hızının hesaplanması ve diğer kurumlarla mukayesesi yapılmalıdır.</p> <p>Mukayese sonucunda işletmenin personel devir hızının fazla veya az olması durumunda işe alım kriterleri başta olmak üzere, maaş politikası, çalışma koşulları vb. başlıca önemli konular inceleme konusu olabilecektir.</p> <p>Personel devir hızının hesaplanması ve bu oranın sektöre göre kıyası yönetime birden çok ipucu verebilecektir. Örneğin ücretlendirme, mesai saatleri, çalışma koşulları vb.</p>	<p>İş için olması gerekenden fazla kalifiye personel alımı, işin karşılığı olmayan düşük maaş ve uzun çalışma saatleri işletme içerisinde devir hızının yüksek olmasına yol açacaktır. Bunun sonucunda personellerin işi sahiplenmemesi, işletmeyi tanımayan sürekli değişen personeller gibi faaliyeti olumsuz etkileyecek sonuçlar doğuracaktır.</p> <p>Tersi şekilde personellere olması gerekenden fazla ücretlendirme ve yan hak sağlanması durumunda personellerin işten ayrılma oranı azalacaktır Bu durumda devir hızı düşük olacaktır. Ödemelerin fazla olması personel maliyetlerinin sektörün üstünde olmasına ve karlılığın azalmasına yol açmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşe giriş sırasında alınması özellikle kasa, depo, satın alma vb. kilit bölümlerde çalışacak olan personellerin özgeçmiş, sosyal seviye, yaşam tarzı vb. kriterlerin ciddi bir araştırmaya tabi tutulması gerekmektedir.</p> <p>Yine kilit noktalarda çalışan personellerden belirli aralıklarda (genellikle yılda bir kere) mal beyanında bulunmaları zorunlu kılınmalıdır.</p>	<p>Burada esas amaç personelin işe girmeden önce sürdürdüğü yaşantısının işe girdikten sonra anormal derecede lüks bir yaşantıya dönüşüp dönüşmediğidir.</p> <p>Personelin açıklayamayacağı lüks harcamalarının olması, işe girdikten sonra geliri ile ilişkilendirilemeyecek kadar mal varlığının artmış olması personelin işinde hile, zimmete geçirme veya hırsızlık yaptığının göstergesi olabilmektedir.</p>

c. *Maaş/Ücretlere ilişkin kontroller*

Çalışanlara ödenecek olan maaş ve ücretlerin eksik veya fazla ödenmesi, gizliliğinin sağlanamaması vb. risklere sahiptir. Bu riskler işletmeden olması gerekenden fazla nakit çıkışına sebep olabileceği gibi yönetimin ücret ve maaşlar üzerinde kontrolünü de kaybetmesine neden olabilecektir.

Çalışmanın bu bölümünde maaş ve ücretlere ilişkin kontroller incelenip kontrollerin sonuçları açıklanacaktır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşletme içerisinde görevler bazında maaşların skalasını gösteren bir yönetmelik hazırlanmalıdır. Hangi durumlarda personellerin terfi alacağı hangi durumlarda ek ücretler ile ödüllendirileceği belirli olmalıdır. Bu artışlar amir veya kişilerin bireysel görüşlerine bırakılmamalıdır.</p>	<p>Maaş ve ek ödemeleri içeren etkin bir personel yönetmeliğinin yaratılması ile personellerin yetkili amirlere değil iş başarılarına göre gelirlerinin artacağını bilmesi ile iş verimlerinin artması amaçlanmaktadır. Ek olarak amirlerin personel kayırma veya işte yükselmeyi bir tehdit unsuru haline getirmeleri engellenerek personellerin bireysel başarıları ile öne çıkmaları sağlanmaktadır. Bu kontrol sayesinde ücret politikasına güven duyulması sağlanacak amirlerin elindeki gücü kötüye kullanımları kısıtlandırılacaktır.</p>
<p>Personel maaş gizliliği göz önüne alınarak görevlerin ayrılığı ilkesi gereği parasal tanımlamalar sistem üzerinden yetkili personel tarafından girilmeli, değiştirilmeli ve onaylanmalıdır.</p>	<p>Bordroların elden dağıtılması oldukça sakıncalıdır. Gizliliğin sağlanması için “online” sisteme geçilmelidir. Böylece kişi kendi şifresiyle sadece kendi ait bordro bilgisine erişebilecektir. (İşletmelerde Risk Yönetimi;2017,234)</p>
<p>İnsan kaynakları birimi bordolar ve ödemeler üzerinde kontroller yapılırken birimlerden personel kaç saat fazla mesai, kaç gün gelmiş kaç gün izinli vb. kaynaklar kullanılmalıdır. Böylelikle personellerin performanslarının değerlendirmesinde kıstas olabilecektir.</p>	<p>İzinlerin ve fazla çalışmaların bordroya doğru yansıtılıp yansıtılmadığının kontrolü böylelikle yapılmalıdır. Ödemelerin doğru ve tam olup olmadığını test edilmiş olmaktadır. Yani ödemelerin doğruluğu bu sayede sağlanıp ödemelere ilişkin riskler azaltılabilmektedir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Bordroyu hazırlayan, ödemeyi onaylayan ve ödemeyi gerçekleştiren personeller farklı personeller olmalıdır. Ayrıca birimler arası kontrolde sağlanmalıdır.</p>	<p>Bu kontrol de görevlerin ayrılığı ilkesi uygulanması amaçlanmaktadır. İnsan kaynakları biriminde bordronun hazırlanması ve ödemenin onaylanması sürecinde iki ayrı personel kontrol yapmakta ve onay vermektedir. Ödeme işlemi ise muhasebe biriminde olacağı için ayrı bir birimde ek bir kontrol daha yapılmaktadır ve onay verilmektedir. Böylelikle birimler arası kontrolün sağlanması ile hata, hile riski azaltılmış olacaktır.</p>
<p>Personellere verilecek araç ve demirbaşlar oluşturulmuş yazılı bir prosedür sonucunda çalışanların kullanımına verilmelidir.</p> <p>Böylelikle kullanıma verilecek olan araç ve demirbaşların takibi sağlanabilecektir.</p>	<p>Personele sağlanan ek faydaların (araç, demirbaş vb.) işletme içerisinde kayıt altına alınması ve takibinin yapılması gereklidir. Personel bu tarz ek faydaları kötüye kullanımı veya zimmete geçirme gibi riskler bulunmaktadır.</p> <p>Bu kontrolde engelleyici ve saptayıcı kontroller uygulanmalıdır. Örneğin GPS ile araçları takip birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Telefon vb. iletişim cihazlarında yazılımsal kısıtlamalar yine çoğu işletmenin uyguladığı kontroller arasında olmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sistemselsel olarak maaş çizelgesi dosyalarının bulunduğu sisteme giriş, yetkili personel ile sınırlandırılmalıdır.</p> <p>Sistemde değişiklik yapma, giriş ve düzeltme yetkisi verme yetkili personelde olmalıdır.</p>	<p>İşletme içerisinde personellerin yaptığı görevler doğrultusunda sistem üzerinde de yetkilendirmeler yapılmalıdır. Yani görevlerin ayrılığı ilkesi sistem üzerinde de uygulanmalıdır.</p> <p>Böylelikle yetkisiz personelin işlem yapmasına ilişkin riskler sınırlandırılırken maaşların gizliliği vb. önemli bilgilerin sızdırılması engellenmektedir.</p>
<p>İşletme de hayali personellere ödeme yapılmasının engellenmesi gerekmektedir.</p> <p>Aylık çalışma listeleri ile geçmiş bordroların karşılaştırılması yapılabilir. Personellerin giriş çıkış bilgileri, sistem üzerinde ki faaliyet bilgileri ile ödemeler kontrol edilebilir.</p>	<p>İşletme içerisinde hayali personellere ödeme yapılma riski bulunmaktadır. Varolmayan veya işten ayrılmış personellere ödeme yapılmış gibi gözükerek farklı hesaplara para aktarılabilir. Söz konusu kontrol sayesinde işletme hayali personellere yapılan ödemeleri engelleyebilecektir.</p>
<p>Maaş ödemelerine ilişkin onaylı liste yetkili personel tarafından bankaya gönderilmelidir. Ödeme talimatı gönderen ile ödeme listesini hazırlayan kişiler farklı olmalıdır.</p>	<p>Bankaya ödeme talimatını gönderen kişinin listeyi hazırlamama nedeni listede ortaya çıkacak olası hata ve hile riskine ilişkindir. Görevlerin ayrılığı ilkesi neticesinde personellere ödeme yapılmadan kontrol sağlanmış olacaktır.</p>

d. Performans yönetimi

İşletme içerisinde yer alan personellerin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi insan kaynakları biriminin görev tanımı içerisinde yer almaktadır. Personellerin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi kısaca, performans yönetimi olarak ele alınmaktadır.

Performansın olabildiğince gerçekçi ölçülmesi sayesinde işletme içerisinde çalışanların daha motive bir şekilde çalışacağı ve işletmeye sağladıkları faydanın daha fazla olacağı beklenmektedir. Bu yüzden performans ölçümünün ve yönetiminin doğru yapılması buna karşı tespit edilen risklerin engellenmesi gerekmektedir.

Bu bölümde de performans yönetimi konusunda kontroller ve kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Düşük performanslı personelin performansının artırılmasına yönelik çalışmalar yapılmalıdır.</p>	<p>Düşük performanslı personelin, işini kaybetme korkusunu tetikleyerek değil "Neden performans düşüklüğü yaşıyor?" sorusunun cevabını aramak ile işe başlanmalıdır. Düşük performanslı personelin kişisel durumlardan dolayı performansının düşük olabileceği gibi (yetersiz eğitim durumu, motivasyon problemleri vb.) işletme içerisinde, bulunduğu işin niteliğinden veya işletme içi prosedürlerinden dolayı da düşük olabileceği göz önüne alınmalıdır. Özellikle belli görevlerde, tek çalışan personellerin diğer personeller ile performans kıyasına girilmemelidir. Performans değerlemesi kıstasları personeller üzerinde ulaşılmaz hedef veya baskı araçları haline gelirse personelin hata ve hile yapma risklerinin artacağı öngörülmektedir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Yaratılan performans değerlendirme sisteminin tarafsız ve objektif bir şekilde tasarlanması ve çalışıyor olması gerekmektedir.</p> <p>Değerlendirmeyi yaparken hem sayısal hem de sayısal olmayan verilerden yararlanılmalıdır.</p> <p>Ek olarak her mağazanın aynı müşteri trafiğine sahip olamayacağı varsayımı ile personellerin performans değerlendirmeleri mağaza bazında belirlenmeli ve değerlendirilmelidir.</p>	<p>Personellerin performans değerlendirme sistemine olan güveninin sağlanması ile aynı oranda işletmeye duydukları güvende etkilenecektir. Böylelikle personellerin işletmeye sağladıkları fayda artacaktır.</p> <p>Veriler hakkında örnek vermek gerekirse, personelin sattığı ürün kadar, müşteriler ile olan iletişimi vb. konular ele alınabileceği gibi personel bazında değil mağaza bazında değerlendirmeler de yapılmalıdır. Müşteri memnuniyet anketleri, mağaza amirlerinin takdir ve görüşleri, merkezden gelen denetçilerin görüşleri vb. veriler kullanılabilir.</p>
<p>Personeller için belirlenen performans ölçütleri doğrultusunda ki hedefler fiyatlarda ki artış seviyesi, müşteri talepleri doğrultusunda şekillenmelidir.</p> <p>Fiyatların düşmesi, artması veya ürün arzının/talebinin artması, azalması gibi konularda bu hedeflerin güncellenmesi ile hedeflerin gerçekleşebilir seviyeden sapması engellenmelidir.</p>	<p>Performans ölçüt fiyatlamaları, gerçekçi yaklaşımdan uzaklaşmamalıdır, teşvik edici özendirici olmalıdır "Ulaşılmaz" olarak görülecek ölçütler amacına hitap etmeyeceğinden personellerin performans ölçütlerini sağlama gayesi ile hile yapma riski oluşabilecektir. Dolayısıyla performans ölçütleri periyodik olarak güncellenmelidir.</p>

e. Çalışma süreleri ve fazla mesai kontrolleri

Perakende işletmelerde personeller genellikle vardiya usulü ile çalışılmaktadır. Her ne kadar personel sayısı ve vardiyalar mağazanın yoğunluğuna göre ayarlanıyor olsa da bazı dönemlerde fazla mesai görülebilmektedir. Fazla mesai, işletmeye ek bir gider yarattığı için kontrol altında tutulmalıdır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Fazla mesai yapma talebinde bulunan birim veya mağazanın fazla mesainin gerekçelerini açıklayan bir form hazırlamalıdır.</p> <p>Kabaca bu formda fazla mesainin olacağı zaman aralığı, fazla mesainin nedeni ve hangi personellerin fazla mesai yapacağına ilişkin form oluşturulmalıdır.</p> <p>Oluşturulan form mağaza veya birim amirinin onayı ile üst bir onay mekanizmasına sunulmalıdır.</p>	<p>Talep formu sayesinde onaylanan mesailerin takibinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu sayede yanlış mesai beyanları engellenmiş olacak işletme gerçekleşmemiş çalışma sürelerine ek ödeme yapmamış olacaktır.</p> <p>Onay mekanizması sayesinde mesai onayı her ne kadar sağlanıyor olsa da işletme mesailerde de rutin giriş çıkış kontrollerini sürdürmelidir. Böylelikle işletmenin hayali mesailere ödeme yapmasının önüne geçilecektir ve mesailerin doğruluğu sağlanacaktır.</p>

f. Personellerin eğitimi

Çalışmanın başlarında perakende sektörün sürekli gelişmekte olduğu ve müşterilerin taleplerine göre şekillendiğinden bahsedilmişti. Sektörde ki bu hızlı değişim ve gelişim doğrultusunda personellerin eğitimleri daha önemli hale gelmektedir. Artan rekabet ortamından dolayı işletmeler eğitim konusu üzerine daha da yoğunlaşıp hizmet kalitelerini daha da artırmayı amaçlamaktadırlar. Şüphesiz ki personel yoğun çalışan bir sektörde bu yüzden eğitim konusu öne çıkmaktadır.

Perakende işletmelerde genel olarak eğitimler, işe yeni başlayan çalışanların işbaşı eğitimleri, ürün yelpazesine ilişkin güncel eğitimler ve kişisel gelişim üzerine

eğitimler olabilmektedir. Bu eğitimler işletme içerisinde organize edilebildiği gibi üçüncü taraflardan hizmet olarak alınabilir hatta tedarikçiler gönüllü olarak bu eğitimleri verebilmektedir.

Eğitim planlamasını genellikle insan kaynakları birimi sağlamaktadır. Personellerin yeterliliklerinin takibi ve eğitimlere katılıp katılmayacakları gibi konular yine insan kaynakları biriminin görev tanımı içerisinde görülmektedir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Özellikle personelin ilk defa işe girişinde, sözleşme imzalama aşamasında personele şirketin etik değerleri, müşteri ilişkileri, tereddütlü konularda kimlerin yetkili olduğu, müşterilerin sorun yarattıkları durumlarda nasıl hareket edeceklerine dair "Etik Değerlerimiz", "İş Anlayışımız" "Davranış Modellerimiz" gibi isimlerde düzenlenmiş belgeleri mutlaka personeller ile paylaşılmalı ve imzaları alınmalıdır.</p>	<p>Böylece üst yönetimin felsefesinin personellere iletilmesi mümkün olacaktır. Kontrol ortamının sağlanmasında bu önemli bir düzenleme olacaktır. Çünkü personele işletme kültürüne ilişkin beyan birinci elden yapılmış olacaktır.</p>
<p>Eğitim takvimi, kayıtları ve eğitim bütçesi oluşturulmalıdır. Bütçe ve eğitim takvimi periyodik olarak belirlenmelidir.</p>	<p>Eğitim takviminin önceden oluşturulması eğitimlerde kalitenin ve standardizasyonun oluşturulmasını sağlamaktadır.</p> <p>Eğitimlerin belirli bir takvime ve standarda bağlanması ile eğitimin kalitesine ilişkin risklerin minimize edilecektir. Şüphesiz ki spontane gelişecek eğitimlerden ziyade planlı ilerleyen eğitimler personeller ve yetenekleri için daha yararlı olacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
İşbaşı öncesi alınması gereken eğitimler belirlenmelidir. Verilen eğitimlere hangi personellerin katıldığı kayıt altına alınmalıdır.	İşbaşı eğitimlerinin önceden planlanması ve belli bir programa göre yapılması sayesinde eğitimlerin belirli bir kalitenin üstünde olması sağlanmaktadır. Eğitilmelere hangi personellerin katıldığı kayıt altına alınması ile personellerin yeterliliklerine ilişkin takip sağlanabilmekte ve performans değerlendirmelerinde veri olarak kullanılabilir.

g. Personel izinlerinin takibi

Yıllık izin veya idari izinler personellerin çalışmaları süresince kullanabilecekleri haklardır. Yani izin konusu hem yasal hak, hem de amirlerin takdirine bağlı olabilmektedir.

İşletmenin izinlerden kaynaklı hem maddi hemde işgücü olarak etkilenebilecektir. Bu yüzden bu konuya ilişkin kontroller yaratılmalıdır. Çalışmanın bu bölümünde personel izinlerinin takibine ilişkin kontroller oluşturulacaktır ve bu kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Personellerin tamamının yasal haklarından doğan izinlerinin kullanılması teşvik edilmelidir. İzne ayrılan personele minimum verilecek izin belli olmalıdır. Böylelikle personel izinliyken bir nevi rotasyon uygulanabilecek ve yerine gelen personel sayesinde önceki personelin işlerinin kontrolü yapılabilir.</p> <p>İzin yöntemi ile rotasyon özellikle kasa, depo vb. kritik yerlerde görev alan personellerde daha önem arz etmektedir. Bu personeller izinliyken olası hata ve hilelerinin tespiti kolaylaşacaktır.</p>	<p>Personel görevi süresince olası hata, hile veya hırsızlık faaliyetlerini gizleyebilecektir. Ancak bu personel izne gönderildiğinde yerine gelen personelin görevini yapması için yeterli süre tanındığında izindeki personelin hata, hile veya hırsızlık yapıp yapmadığının da bir kontrolü sağlanabilecektir.</p> <p>İşletme yönetimi kritik görevde bulunan personeller başta olmak üzere tüm işletme de bu yöntemi kullanmalıdır.</p>
<p>Personelin yasal hakkından doğan izinleri kullandırılması ile ileriye yönelik mali yükümlülükler azalacaktır. Personelin işten çıkışı ile toplu nakit çıkışları engellenmiş olacaktır.</p>	<p>Yasal olarak personel kullanmadığı izin haklarını nakit olarak işten çıkışında talep edebilmektedir. Bu nakit çıkışı özellikle kıdemli ve yüksek maaşlı personellerde daha fazla olabilecektir. Bu yüzden işletmeden toplu nakit çıkışlarının doğmaması ve nakit kaynakların işletme içerisinde kalması amacı ile personellerin izinleri kullandırılmalıdır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Personelin izin talep etmesi durumunda birim amiri ve insan kaynakları birimi onaylı herhangi form doldurulmalıdır.</p> <p>Böylelikle kullanılan iznin amirlerce kontrolü sağlanacaktır. Sistem üzerinden de personellerin kullandıkları izin ve kalan izinleri sağlıklı bir şekilde izlenebilecektir.</p>	<p>Personel izinlerinin onaya ve belirli bir forma bağlanması sayesinde işletme içerisinde çalışan tüm personellerin izinleri gözlem altına alınabilecektir.</p> <p>Personelin kalan izninin doğru olarak takip edilebileceği için personellere olması gerekenden fazla izin kullanılmayacaktır. Böylelikle işletme olması gereken işgücünü kullanabilecektir.</p>
<p>Personelin hasta, izinli veya mazereti olması ve işe gelmediği durumlar kontrol edilmelidir.</p> <p>Herhangi bir mazereti ya da kaynak dokümanı bulunmayan işe gelmeme durumlarına ilişkin ücret kesintileri yapılmalıdır.</p>	<p>Personellerin izinsiz veya mazeretsiz bir şekilde işe gelmemeleri suiistimale açıktır. Dolayısıyla işletme personellerinin bu durumu kötüye kullanım riskini göz önünde bulundurmalıdır.</p> <p>Eğer işletme personelin keyfi işe gelmemelerini gözlemlemez ve gerekli yaptırımları yapmazsa personellerin suiistimaline açık ciddi bir işgücü riskine sahip olacaktır.</p>

h. İşten çıkışlara ilişkin kontroller

Personellerin işe alımlarında ve iş süreçlerinde olduğu gibi işten nihai olarak ayrılışlarında da insan kaynakları birimi görev almaktadır. Bu yüzden işten ayrılma sırasında mümkün olan risklere karşı önlem alınmalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde personellerin işten çıkışlarına ilişkin kontroller ve kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Personelin işten ayrılması durumunda kıdem ve ihbar tazminatlarının hesaplamaları ve buna ilişkin iş kanunu ve şirket prosedürlerine uygunluğu kontrolleri yetkili çalışanlar tarafından yapılmalıdır.</p>	<p>Personel işten çıkarken işletmeye yasal yükümlülükler doğabilmektedir. Bu yükümlülüklerin ödenmemesi veya zamanında ödenmemesi işletmeye ek yasal yükümlülükler doğurabilecektir. Dolayısıyla işten çıkışlarda birim amirlerince personelin çıkışının onaylı bir şekilde yapılması bu sayede doğabilecek yükümlülüklerin kontrolü sağlanacaktır.</p>
<p>İşletme içerisinde işe girişlerde olduğu gibi işten çıkışlarda yazılı bir şekilde yapılmalıdır. İşletme, personelin fesih bildirimini yazılı olarak yapmalı ve fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmelidir. Yazılı bildirimler personel dosyalarında saklanmalıdır.</p>	<p>İşten çıkışlarda işletmenin yasal yükümlülükleri doğabilmektedir. Dolayısıyla bildirim yazılı yapılması ile işletmeye haksız davaların açılmasının önüne geçilecektir.</p>

i. Personele sağlanan diğer haklara ilişkin kontroller

Kimi işletmelerde personellere maaş ve ücretlerinin yanında ek haklar sağlanabilmektedir. İlgili ek hakların personele sağlanması ile kötüye kullanma veya zimmete geçirme vb. riskler ortaya çıkmaktadır. İşletme sağlanan faydanın amacı dışında kullanılmasını engellemelidir. Her ne kadar verilen hak personele tanımlansa da kullanıma sunulan kaynak temelinde işletmenin olacaktır.

Örneğin personele iş amaçlı verilen aracın, personelin hususi işlerinde de kullanılma ihtimali kötüye kullanım riski doğurmaktadır. İşletme kötüye kullanımı engellemek adına kontroller oluşturulmalı ve oluşturulan kontrollerin etkinliğini sağlamalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde işletmede personele sağlanan ek haklara ilişkin kontroller ve kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Araç kilometreleri, yakıt harcamaları, kullanılan telefon hatlarının kota aşımaları vb. kontrol edilmekte, limit aşımalarında personellerden kesinti yapılmalıdır.</p> <p>Örneğin, aracı kullanan personelin işletme içerisinden çıkarken ve girerken aracın kilometre bilgilerini girmesi veya güvenlik personelleri tarafından kontrol edilmesi vb. kontroller işletmelerde uygulanmaktadır. Esas amaç sağlanan faydaların kötüye kullanımlarının engellenmesidir.</p> <p>Trafik cezası vb. personelden kaynaklı kural ihlalinde kaynaklanan giderler personelden tahsil edilmelidir.</p>	<p>Personellerin ilgili yan hakları kişisel işlerinde kullanılması yasaklanması halinde çeşitli kontrollerin geliştirilmesi şart olacaktır.</p> <p>Bu gibi önlemler şirkette kontrol ortamının ve kurumlaşmanın bir göstergesi olarak algılandığı gibi israfı azaltacaktır. Bu sadece otomobil kullanımında değil, bütün benzer işlemlerde uygulanması gerekmektedir.</p> <p>Personellerin yasaların çiğnenmesi sonucunda yazılan ortaya çıkan cezaların personeller tarafından ödenmesi sayesinde personel yasalara daha duyarlı hale gelecektir. Kural ihlalinde bulunmayacaktır.</p>

4.2. Muhasebe ve Finans Departmanlarına İlişkin Kontroller

Muhasebe birimi, işletmelerin büyüklüğüne göre içeride yaratılan bir süreç olabileceği gibi, dışarıdan alınacak hizmetlerden biride olabilmektedir. Genellikle işletmelerin işlem hacmi büyüdükçe, kendi içlerinde muhasebe ve finans birimleri kurma yoluna gitmektedir.

Muhasebe nihai aşamada alış ve satış faturalarının sisteme işlendiği, yapılan ödemelerin, alınan varlıkların kayıt altına alındığı birime denmektedir. Kısacası muhasebe biriminde işletmenin varlık ve yükümlülükleri kayıt altına alınmaktadır.

Finans birimi ise muhasebe biriminden ayrı bir birim olarak görülebildiği gibi, kimi zaman muhasebe birimi, finans biriminin faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir. Ayrı iki birim olarak değerlendirilirse finans biriminin, ödemelerin yapılması, işletmenin nakit ihtiyaçları oluştuğunda fon bulma vb. misyonları bulunmaktadır.

İşletme içerisinde iki ayrı birimde olsa tek bir birimde olsa çeşitli riskler söz konusu olacaktır. Çalışmanın bu kısmında muhasebe ve finans birimine ilişkin kontroller ve kontrollerin sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Muhasebe ve finans birimlerinde personel arasında rotasyon yapılmalıdır.	<p>Personeller arasında yapılan rotasyon sayesinde işinde hata veya hile yapan personellerin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.</p> <p>Rotasyon sayesinde personellerde iş körlüğü denilen olgunun ortadan kaldırılmasının amaçlandığı kadar personelin olası hata ve hilesini ortaya çıkarmakta amaçlanmaktadır. Rotasyon sayesinde her personelin birbirini kontrol etmesi sağlanabilmekte ve etkili bir kontrol mekanizması oluşturulmuş olacaktır.</p>
Alımlar nedeniyle yapılacak ödemelerin zamanında, doğru miktarda ve doğru kişilere ödenmesini sağlanmalıdır. Ödemeden önce mal girişinin yapıldığı, fatura bilgilerinin verilen siparişe ve sözleşmeye uygunluğu, istenilen miktarda mal teslim edildiğine ilişkin bilgiler kontrol edilmeden ödeme yapılmamalıdır.	<p>Faturaların muhasebe birimine gönderilme sürecinin risk düzeyi yüksektir.</p> <p>Eksik mal, kalitesi düşük mal, gecikmeli mal girişlerini önleyerek israf ve zimmet konusunda tedbir alınmış olacaktır. Böylece belge düzeni sayesinde daha sonra olumsuz bir durum olduğunda kimin zincirin halkalarını kırdığı kolaylıkla bulunabilecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Cari hesapların açılmasına yönelik bir yetki ayrımı bulunmalıdır, cari hesapların açılması yetkili bir yöneticinin onayıyla gerçekleşmelidir.</p>	<p>Cari kartların onaylı ve belgelere dayanılarak açılması gerekmektedir. Böylelikle sahte açılan cari kartlara karşı önlem alınmaktadır. Sahte ödemelerin yapılmasının engellenmesi amaçlanmaktadır.</p>
<p>Mal satışlarında da yine uygun bir belge akış sistemi kurulmalıdır. Günlük mal satımlarında mağazalarda mal çıkarken, fatura veznede kesilmiş ve sisteme işlenmiş olsa da, bazı durumlarda özellikle mağazadan mal çıkmadan doğrudan ambarlardan teslimlerde mal çıkışının gerçekten yapıldığına ilişkin belge düzeni kurulmalıdır. Ambardan sevkiyat muhasebeden gerekli kontrollerin ve belgelerin alındığına dair bir kurum için form veya yazışma olmadan mal çıkışına izin verilmemelidir. Bu nedenle her firma kendi iş akışına uygun bir sistem geliştirilmelidir.</p>	<p>Böylece kontrollü hareket edilmiş olacak, yetkisiz ve yeterli belgeleri (kasa/banka tahsil, gerekiyor ise alacak senedi gibi) alınmadan mal çıkışı olmayacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kasanın içerisinde bulunan nakit ve kıymetli evraklara ilişkin güvenlik önlemleri alınmalı, kasa güvenliği sağlanmalıdır.</p>	<p>Kasa güvenliği en temel kontrollerden biridir. Kasa kilidinin kimde veya kimlerde olacağı belli olmalıdır. Aynı zamanda mağazalarda kasadan sorumlu kişi veya kişiler olmalıdır. Bu görevli personellerin amir veya diğer üst konumlarda çalışıyor olması önemlidir. Ayrıca anahtar dışında şifre vb. ek önlemler alınıyorsa bu şifrelerin periyodik olarak değiştirilmesi güvenliği artırıcı bir önlem olacaktır.</p> <p>Anahtarların belli olması ve kasa şifrelemesinin yapılması sayesinde kasa fiziksel olarak korunabilmektedir. Hırsızlığı ve kötü kullanıma ilişkin riskler ortadan kaldırılmaktadır.</p>
<p>Aşağıda yer alan örneklerde de olduğu gibi görevlerin ayrılığı ilkesi uygulanmalıdır.</p> <p>Banka mutabakatı kasa ve muhasebe kayıtlarını yapan personeller farklı olmalıdır.</p> <p>Bordroları hazırlayan ve ödemeleri yapanların dışındaki kimseler bankadaki ücret hesapları ile kayıtların mutabakatı sağlanmalıdır.</p>	<p>Bir işi birden fazla personelin yapması ile iş akışı içerisinde personellerin işin kontrolünü de yapması sağlanmaktadır. Böylelikle bir önceki personelin hata veya hile yapması durumunda iş akışı içerisinde ki personelin kontrolü sağlanmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Verilen depozito ve teminatlara ilişkin veriliş tarihi, veriliş amacı, verildiği yer, tutar gibi bilgiler tam ve doğru olarak saklanmalıdır. Bunlar boşa çıktıklarında mutlaka geri alınmalı ve eğer teminat mektubu ise bankaya iadesi yapılmalıdır.</p>	<p>Verilen depozito ve teminatların ne zaman ve neden verildiğine ilişkin bilgiler sistem üzerinde tam ve eksiksiz olarak girilmelidir. Verilen depozito ve teminatların ileriye dönük bir şekilde işletmeye fayda sağlanacağını varsayılmaktadır. Dolayısıyla işletme ileride alacağı fayda ve hizmetler için bugün yaptığı ödemelerin nedenleri ile birlikte takip edilebilmelidir.</p>
<p>İşletmenin bütün sigortaları (meblağ, risk veya kapsam olarak) yılda en az bir defa sorumlu yönetici tarafından gözden geçirilmelidir.</p> <p>Sigortaların ağırlıklı olarak yıllık yapıldığı varsayılırsa yılda bir defa kontrollerinin yapılması yeterlidir.</p>	<p>Sigortalar sayesinde işletmenin karşılaşacağı kaza, doğal afet veya sorumluluktan doğan riskleri azaltılacaktır. Dolayısıyla işletmenin sigortalarının olmaması veya yenilenmemesi halinde oluşabilecek zararlardan kaçınılmış olunacaktır.</p>
<p>Müşteri cari hesapları ve alacak tahsil performansı düzenli olarak takip edilmelidir.</p>	<p>Perakende sektöründe genellikle müşterilerden peşin veya kredi kartı ile tahsilât sağlanırken nadir de olsa kimi perakende mağazalarında senet yolu ile de müşterilerden vadeli bir şekilde tahsilâtı yapmaktadırlar. Dolayısıyla senetlerden tahsilâtı sağlayamama gibi bir risk doğmaktadır. Tahsilât sorunun yaşandığı müşterilerin işletme içi kara listeye alınması ile ileriye yönelik tahsilât risklerini azaltılmalıdır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mutabakat mektuplarında karşı firma kaşe ve imzaları vb. destekleyici unsurlar bulunmalıdır.</p>	<p>Üçüncü taraftan yapılacak doğrulamalar işletmenin hesaplarının doğruluğunu destekleyici nitelikte olmaktadır. Böylelikle hata ve hileye ilişkin risklerin mutabakatlar sayesinde giderilmesi amaçlanmaktadır.</p> <p>İkinci bir nokta ise mutabakatların sahte olmasının önüne geçmek adına ek prosedürlerin uygulanmasıdır. Kaşe, imza vb. destekleyici unsurların mutabakatlar üzerinde yer alması ile mutabakatların gerçekliği de desteklenmiş olacaktır. İşletme içerisinde herhangi birinin hazırlayacağı sahte mutabakatlara ait risk böylece engellenmiş olacaktır.</p>
<p>Karşı firmalardan gelen olumsuz mutabakat cevaplarına ilişkin gerekli kontroller ve onaylı düzeltmeler yapılmalıdır.</p>	<p>Olumsuz mutabakat, işletmenin borcunun veya alacağını doğrulayamaması anlamına gelmektedir. Bu durumlar ileride dava konusu olabileceği gibi işletmenin alacağını tahsil edememesi veya tam tersi karşı işletmenin daha fazla ödeme yapılmasını talep etmesi gibi sonuçlar doğurabilecektir. Bu yüzden periyodik olarak yapılacak mutabakat çalışması ile işletmenin alacak ve borçlarının tamamının mutabakat ile teyidi amaçlanmalıdır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Hesaplarda yapılan tüm düzeltmeler bir üst düzey yetkililerce onaylanmalıdır.</p>	<p>Hesaplarda yapılan değişikliklerin belirli bir onaya sistemine sahip olması gerekmektedir. Muhasebe birimi içerisinde her personelin her an kayıtlarda değişiklik yapabilmesi kötü niyetli hesap değişikliklerinin yapılmasına olanak sağlayabilecektir. Bu nedenle geçmişe yönelik düzeltmelerde bir onay prosedürü oluşturulmalıdır.</p>
<p>Yazar kasaların aylık mali hafıza raporu alınmalıdır.</p>	<p>Mali hafıza raporları sayesinde kasalarda trendin dışında olağandışı bir durum gerçekleşip gerçekleşmediği izlenebilecektir. Böylelikle fiili olarak yakalanamayan hile veya hırsızlık analitik olarak tespit edilebilecektir.</p>
<p>Bankalar ile düzenli olarak mutabakat çalışmaları yapılmalıdır. Ayrıca ilgili birim yöneticisi gerekli kontrolleri yapıp çalışmaları onaylamalıdır.</p> <p>Banka mutabakatını yapan personel ile banka kayıtları ile ilgilenen personel ayrı kişiler olmalıdır.</p>	<p>Görevlerin ayrılığının sağlanması ile mutabakatların güvenilirliği artacaktır. Personelin hata ve hilesini mutabakat üzerinden gizlemesine olanak olmayacaktır. Buna rağmen mutabakatsızlık yaşanıyor ise nedenleri araştırılmalı ve analizi yapılmalıdır. Günümüzde internet bankacılığı sayesinde banka üzerinde anlık kontroller yapılabilmektedir. Dolayısıyla banka hesapları daha açık ve işletme birimince hesap verilebilirliği yüksektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mahsup fişler sistem üzerinde silinememelidir.</p>	<p>Sistem üzerinden silinmeler ileride gerekli kontrollerin yapılmasını engelleyebileceği gibi, belirli raporlamalara yönelik sahte kayıtların atılıp silinebilme gibi riskler ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla sistemde yalnızca düzeltme kayıtlarına izin verilmelidir. Sonsuza kadar silme işlemine izin verilmemelidir.</p>
<p>Vergi beyannameleri ve SSK bildireleri beyan edilmeden önce düzenleyen dışında yetkili kişiler tarafından kontrol edilerek onaylanmalıdır.</p>	<p>Olası bir hata veya hile riskine karşı kontrol mekanizması geliştirilmelidir. Yasal merciler için hazırlanan beyannameler de oluşabilecek hata ve hileler ileride işletmeye yasal yaptırımlar doğurabilecektir.</p>
<p>Kasa girişleri ve çıkışları onaylı evraklar ile belgelenmekte ve kayıtlara alınmaktadır. Şube kasaları merkezi ekip tarafından periyodik olarak kontrol edilmektedir.</p>	<p>İdari birimde kasa giriş ve çıkışları onaylı evraklar ile belgelenmelidir. Mağazalarda fiş ve iade/satış işlemleri ile bu hâlihazırda kontrol altına alınabilmektedir. İdari birimlerce yapılan kasa hareketleri tamamen kontrol altında olmalı ve belgeleri bulunmalıdır. Kasa girişinde satış fişi, çıkışında ise iade prosedürlerden kaynaklı belgeler ile kontrol sağlanabilmektedir. Böylelikle kasa ve satışların doğruluğuna ilişkin kontrol yapılmaktadır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mağazaların depo ve raf sayımları bizzat satış veya mağaza içinde sıklıkla hatta günlük olarak yapılmalıdır. Ancak bu sayımlar muhasebe bölümünü sorumluluktan kurtarmaz. Muhasebe bölümünün belirli aralıklarda ve baskınlar şeklinde mağaza stok kart dökümlerini aldıktan sonra örnekleme ile de olsa mağazalardaki stok sayımları, mağaza personelinin kötü niyetli davranış potansiyelini kıracaktır.</p> <p>Bu konu sadece satışa konu mallarda değil, mağazalarda demirbaş stoklarının takibi içinde gereklidir.</p>	<p>Böylece alt birimlerin kendi kendilerini kontrolün dışında tamamen kendilerinden bağımsız başka bir gücün daha baskısını hissederek, daha dikkatli çalışmaları sağlanmış olacaktır.</p>
<p>Tek faturanın birden fazla ödenmesi riskine karşılık gerekli kontroller oluşturulmalıdır.</p>	<p>Genellikle entegre sistem kullanan işletmelerde sistem üzerinden onaylanma bilgisi ile mükerrer ödemeyi engellemeyi amaçlarken, kimi işletmelerde manuel olarak faturalarda ödendi damgası kullanılmaktadır. İşletmeler böylelikle mükerrer ödeme riskini azaltmayı amaçlamaktadır. Günümüzde dijitalleşme sayesinde bu risk neredeyse yok olmaktadır. Faturaların sistem üzerinden ödenip ödenmediği görüntülenebilmektedir.</p>

4.3. Bilgisayar ve Bilgi Teknoloji Kontrolleri

Günümüzde sektör ayırt etmeksizin neredeyse tüm işletmeler yazılımlar aracılığıyla faaliyetlerini takip edebilmektedir. Ancak yazılımlar her ne kadar faaliyetlerin kontrolünü kolaylaştırırsa da kendi risk unsurlarını barındırmaktadır.

İşletmelerde genellikle bilgisayar ve bilgi teknolojilerine ilişkin işler için Bilgi Teknolojileri Birimi faaliyet göstermektedir. İşletmelerin yazılım kullanımı arttıkça birimin önemi ve sahip olduğu risklerde artmaktadır. Bu yüzden riskli noktaların tespit edilip kontrol edilmesi şarttır.

a. Bilgi güvenliğine ilişkin kontroller

En büyük risk unsurlarından biri bilişim sistemlerinde güvenlik konusu olmaktadır. Günümüzde kimi işletmelerin isimleri bilgisayar korsanlarının düzenlediği siber saldırılar ile mali ve bilgi hırsızlığına maruz kalmıştır. Yani işletmeler fiziksel olarak karşılaşacağı hırsızlık riskinin yanı sıra siber hırsızlığa da maruz kalabilmektedir. Siber hırsızlığı engellemenin en etkili yolu ise bilgi güvenliğe ilişkin kontrollerin oluşturulmasından geçmektedir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Kullanıcıların firma ağından ve kullandıkları iş bilgisayarlarından veri kopyalama konusunda gerekli güvenlik önlemleri oluşturulmalıdır.	USB vb. depolama ve aktarma aygıtlarının kısıtlanması ile dışarıya bilginin sızdırılması veya casus yazılımların sızma riskine karşı oluşturulması gereken bir kontroldür.
USB gibi bilgi depolama ve aktarma aygıtları kısıtlanması veya kullanıcıların program ekleyip kaldırması da aynı şekilde kısıtlanmalıdır.	Kısıtlanmadan kullanılacak her depolama aracı veya ek yazılımlarının sistemlere kurulması ile sızma ve hırsızlık risklerinin artacağı varsayılmaktadır. Bu yüzden işletmede depolama cihazları ve ek yazılımlar kısıtlanmalıdır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Firma ortak ağında kullanılan farklı kullanıcı belgelerine erişim, müdahale, değiştirme vb. yetkiler kısıtlanmalıdır.	Bu kontrolün esas amacı, yetkisiz işlemlerin engellenmesi ile olası hata ve hilenin engellenmesidir. Böylelikle işletme sistemlerinde yetkisiz personellerin her belgeye ve bölüme ulaşamaması ile bilgilerin güvenliği de sağlanmış olacaktır.

b. Sunucular üzerine kontroller sağlanması

İşletmenin sistemlerinin tamamı doğası gereği sunucular üzerinden çalışmaktadır. Günümüzde kimi işletmeler kendi sunucuları ve güvenliğini sağlarken kimileri de sunucuları dışarıdan sağlamaktadır. Dışarıdan sağlanan sunucuların genellikle güvenlik, bakım vb. işlemleri genellikle hizmeti sağlayan taraf yapıyor olsa da kendi sunucusuna sahip işletmelere birçok iş düşmektedir. Sunucuların bakım, güvenlik vb. işleri işletmelerde bilişim teknolojileri birimi tarafından yapılmaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Sunucular güvenli odalarda muhafaza edilmelidir. Sunucu odalarına girişlerin güvenli ve kişilerce sınırlandırılmalıdır.	Sunucular tıpkı arşiv odaları gibi güvenli ve uygun bir ortamda kurulması gerekmektedir. Sunucu güvenliğinin hem fiziksel hem yazılımsal olarak sağlanmasının esas amacı hırsızlık riskinin indirgenmesidir. Fiziksel olarak sunucuların güvenliğinin sağlanması ile sabotaj riskinin de indirgenmesi amaçlanmaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sunucu odalarının içi ısı ve yerleşim planı açısından uygun olmalıdır. Yangın vb. durumlar için gerekli önlemler alınmalıdır.</p>	<p>Sunucuların hırsızlık ve sabotaj riskinin dışında maruz kalabileceği diğer bir risk ise doğal afet riskidir. Doğal afet riskinin içerisine yangın, su basması vb. afetler girmektedir. İşletme yangın, sel vb. afetler için prosedürler oluşturulmalıdır. Sunucuların yedeklenmesi ile bu risklerin indirgenmesi amaçlanabilmektedir.</p>
<p>Firma ağına dışarıdan saldırılara ve yetkisiz erişimlere karşı koruma duvarları ve anti virüs yazılımları olmalıdır. Düzenli olarak güncellikleri ve yeterlilikleri gözden geçirilmelidir. Günümüzde en popüler güvenliğe ilişkin yeterlilik testi işletme eliyle yapılan sisteme dışarıdan sızma testleri olmaktadır.</p>	<p>Günümüzde gözden geçirmeler, bakım onarım gibi işlemler olabileceği gibi sisteme sızma testleri de yaptırılmaktadır. Sisteme sızma testleri kısa tabirle; bilinçli olarak bir hacker saldırısı uygulatmak ve sistemin açıklarının görülmesini sağlamaktadır. Ortaya çıkan açıklar doğrultusunda da sistemde amaca yönelik iyileştirmeler yapılabilmektedir. Sızma testlerini e-ticaret seçeneği aktif olan işletmelerin yapması daha önemlidir. Müşterilerin bilgilerinin çalınması durumunda hem yasal anlamda yükümlülükler doğurabileceği gibi imaj açısından da olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Böylelikle işletmenin imajına ve hırsızlığa ilişkin riskler indirgenmiş olacaktır.</p>

c. Yazılıma ilişkin kontroller

Kurulan sunucuların çalışması için bir yazılıma ihtiyaç duyulmaktadır. Yazılım genellikle dışarıdan üçüncü kişiler tarafından sağlanıyor olsa da işletme içerisinde de yazılımlar yaratılabilmektedir.

Yazılımlarda oluşabilecek hatalar işletmenin hırsızlığa açık hale getirmektedir. Dolayısıyla öncelikle yazılımın değiştirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarında onay prosedürleri oluşturulmalıdır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Yazılım güncellemelerinde ve test aşamalarında (ara yüz, yeni sekmeler, modüller vb.) onay prosedürü oluşturulmalıdır.	<p>Yazılım güncellemeleri veya yeni bir sistemin test aşamasında yürürlüğe konulmadan önce çeşitli aşamalarda yönetimden onay almak ve yönetimin onayı olmadan nihai olarak sistem çalıştırılmamalıdır. Yönetimin onayından geçmeyen her sistemin risk düzeyinin yüksek olduğu varsayılmaktadır.</p> <p>Ek olarak yeni ara yüz ve sekmelerin kullanıma açılmadan önce pilot olarak kullanılması önem arz etmektedir. Böylelikle kalite kontrol sağlanmaktadır.</p>

d. “Log” kayıtlarının tutulması ve güvenilirliği

“Log” kayıtları yazılımda yapılan tüm giriş, çıkış, görüntülenme ve işlemlerin kayıt altına alınmasıdır. Bu kayıtlar sayesinde sistem üzerinden yapılan tüm değişikliklerin kim tarafından yapıldığına kadar kayıt altına alınmaktadır. Böylelikle sistem üzerinde geriye dönük kontrolün ve güvenliğin sağlanması amaçlanmaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Muhasebe işlemlerinin işlemi gerçekleştiren kullanıcı personel adını, işlem tarihi, işlem saatini ve fiş numarasını içerecek şekilde sistemde “Log” kayıtları tutulmalıdır. Muhasebe “Log” kayıtları istenildiği takdirde kontrol edilebilir ve listelenebilir olmalıdır.</p>	<p>Muhasebe birimi genellikle işletmelerde veri girişinin en yoğun olduğu ve bu verilerin likidite giriş/çıkışı yarattığı birimdir. Dolayısıyla birim içerisinde raporlama kadar “Log” kayıtlarının raporlanabilmesi de çok önemlidir. Hangi personelin ne gibi işlemler yaptığının kaydı sayesinde hata ve hileye karşı kontrol sağlanabilmektedir.</p>

e. *Yetkilendirmeye ilişkin kontroller*

İşletme içerisinde sistemlerin ve günlük işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için yetkilerin ve görev tanımlarının belli olması gerektiği konusu çalışmanın önceki bölümlerinde de işlenmiştir.

Personellerin görev tanımlarında ve gündelik işlemlerinde olduğu gibi kullanılan bilgisayar sistemlerinde de belirli yetki ve görev tanımları tanımlanmalıdır. Bu görev tanımları doğrultusunda personeller sistemler üzerinde ki verilerin değişikliğini yapma, yaratma, silme vb. işlemleri yapmaya yetkilerine sahip olabilmektedirler. Esas olarak sistemlerin belirli seviyeleri olmalı ve belirli bilgilerin sahip olunan kısımlara yöneticilerden başka personelin görüntülenmesi engellenmelidir. Hatta kimi işletmelerde bu tarz işletme ile ilgili önemli bilgilerin bulunduğu kısımların uzaktan erişime bile sahip olmadığı ve görece daha güvenli olduğu görülmüştür.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ve bunlara erişim konusunda yetki sınırlandırması bulunmalıdır.</p>	<p>Personellerin görev ve yetkileri dâhilinde sistemleri kullanması gereklidir. Örneğin, bir satın alma personelinin, muhasebe ile ilgili bilgilerin ve işlemlerin bulunduğu bir sisteme girebilmesi güvenlik açısından büyük bir açık yaratacaktır. Aynı zamanda birim içerisinde de müdürlerin sistemler üzerinde yetki tanımları ile çalışanlar arasında yetkilerinde farklı olması gereklidir. Örneğin, muhasebe biriminde çalışan normal bir personelin sınırsız erişim veya değiştirme yetkisi olmamalıdır ancak birim müdürünün bunlara yetkisi olmalıdır.</p>
<p>İşe alımlarda (ilk kullanıcı açılırken) kullanıcıların bağlı olduğu birim amiri tarafından onaylanan bir yetki listesi, yetki belirleme ya da onaylama formları veya prosedürleri bulunmalıdır.</p>	<p>Personeller işe başlarken işletme içerisindeki sistemlerin kullanılması içinde yetkilendirilmektedir. Bu yetki ve onaylar birim müdürleri tarafından yazılı bir şekilde bilişim teknolojileri birimine iletdikten sonra personeller için kullanıma açılmalıdır. Böylelikle personellerin sistemlerde de yetkilerinin doğruluğu ve tamlığı konusunda oluşabilecek riskler azaltılacaktır.</p> <p>Onay sistemi sayesinde keyfi olarak yeni kullanıcı açılması ve değişiklik yapılmasına ilişkin risklerde ortadan kaldırılmış olacaktır.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
İşten çıkarılmasına rağmen kurum içerisindeki yazılım, sözleşme, imza, mail vb. yetkileri kaldırılmamış personel olmamalıdır.	İşten çıkmış personelin sistemden kaydının silinmesi ile işten çıkmış personelin sisteme girişinin engellenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle eski personellerin sisteme erişimi engellenir.

f. Yetki prosedürünün oluşturulması

Bilgi işlem birimi içerisinde de tıpkı diğer birimlerde olduğu gibi çeşitli prosedürler oluşturulmalıdır. Görevlerin ayrılığı ilkesi başta olmak üzere birçok bakımdan aynı anlayışla kurulabilecek olan bilgi işlem birimineek bir kontrole ihtiyaç duyulmaktadır.

Yazılım üzerinden işletmenin diğer birimlerinin faaliyetleri görülebilmektedir. Dolayısıyla ilgili birimin bu noktada kontrole ihtiyaç duymaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Bilgi işlem personellerinin veya yöneticisinin herhangi birim dışı herhangi bir görevi bulunmamalıdır.</p> <p>Yazılımlar üzerinden işletme birimlerinin faaliyetleri kontrol edilebilir olsa da bilgi işlem yöneticilerinin faaliyete etki etmesi engellenmelidir.</p>	<p>Burada esas olarak incelenmesi amaçlanan sorular şunlardır: “Bilgi işlem personelleri veya yöneticileri Mal kabul yapar mı, sistem üzerinde sipariş, irsaliye, fatura vb. yaratır mı, muhasebe kaydı yapar mı ya da muhasebe kayıtlarına herhangi bir şekilde müdahale eder mi, etmek zorunda kalır mı?”</p> <p>Bilgi işlem biri veya diğer deyişle bilişim teknolojileri birimi yazılımlardan sorumlu oldukları için işletme içerisinde kullanılan tüm yazılımlar üzerinde kontrolleri bulunabilmektedir. Dolayısıyla</p>

	<p>bu birimin personellerine veya yöneticilerine sistem üzerinden bu tarz değişiklik yapma yetkilerinin verilmesi risk unsuru olarak değerlendirilmektedir.</p> <p>Bilgi işlem yöneticisi veya personelleri diğer birimlerin faaliyetlerinde değiştirme yetkisine sahip olursa ilk olarak görevlerin ayrılığı ilkesi olmak üzere kontrol ortamında zaafllara yol açacaktır.</p>
--	---

g. Yazılım kullanıcılarına ilişkin kontroller

Perakende işletmelerde yazılım kullanımı iki taraflı olmaktadır. Bu kullanıcılar işletme içi kullanıcılar ve işletme dışı kullanıcılar (müşteriler) olmaktadır. Müşteriler elektronik ortamda alışveriş yaparken işletmenin yazılımını kullandığı gibi dijital ortamda işletmeyi etkileyebilecek eylemlerde bulunabilmektedir. İşletme içi kullanıcılar ise işletmenin faaliyetleri açısından kontrole tabi olmalıdır.

Çalışmanın bu kısmında yazılım ve sistemlerin kullanıcılarına ilişkin kontroller ve sonuçları incelenmiştir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kullanıcı bilgisayarlarına ve kullanılan yazılımlara girişler, kullanıcıya özgü ve farklı olmalıdır. İçerisinde, büyük, küçük, özel karakterli şifreler bulundurmalıdır. Periyodik olarak şifre değiştirme veya güvenlik sorusu seçtirme gibi prosedürler uygulanmalıdır.</p>	<p>Kullanıcı bilgisayarlarında alınacak olan kişisel güvenlik önlemleri ile yetkisiz kişilerin her bilgisayara veya yazılıma erişmesi sınırlandırılmış olacaktır. Böylelikle yetkisiz işlem yapmanın önüne geçilecektir.</p> <p>Şifrelemelerin kişisel olması ve güçlü parolanın özendirilmesi ile şifrelemenin aşılma riskini indirgeyecektir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Sosyal ağlarda ya da internet sitelerinde kurum imajını zedeleyebilecek söylemlerin varlığı ve bunlara ilişkin gerekli kontrol yapılabilir.</p>	<p>Günümüzde sosyal ağlar reklam ve rekabet açısından büyük bir avantaj olarak görünse de çeşitli kişilerce kasıtlı bir şekilde işletmeye dair kötü ve saldırı amaçlı yorumlar bulunabilir. Bilişim teknolojileri birimi veya bilişim teknolojilerine bağlı bir birim ile bu yorumların doğruluğu araştırılmalı ve saldırı amaçlı yazılan yorumlar engellenmeye çalışılmalıdır, gerektiğinde yasal yollara başvurulmalıdır.</p> <p>Esas olarak önemsenmesi ve analizinin yapılması gereken olumlu veya olumsuz kullanıcı yorumları olacaktır. İşletmeden memnun kalmayan müşterilerin yorumları ile bu memnuniyetsizlik giderilebilir ve müşteri memnuniyeti tekrar sağlanabilir. Müşteri memnuniyetinin de bu yol ile sağlanması bir perakende işletmesi için önemli bir imaj algısı yaratacaktır.</p> <p>İnternet ortamında bu olumsuz mesajları bulma ve sistem içerisine alıp değerlendirmeye hazır hale getirme işi genellikle bilişim teknolojileri biriminin veya bilişim teknolojileri birimine bağlı bir birimin yaptığı iş olarak karşılaşılmaktadır.</p>

h. Teknoloji ve yazılımlara ilişkin eğitim programlarının oluşturulması

Tıpkı diğer birimlerde olduğu gibi bilişim teknolojileri biriminde de eğitim konusu incelenmelidir. Bilişim teknolojileri biriminde eğitim konusu bir noktada diğer birimlerin eğitim programlarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bilindiği üzere teknoloji büyük bir hızla ilerlemekte ve eski sistemler hem güvenlik açısından zayıf kalmakta hem de kullanıcıların taleplerini karşılayamaz hale gelmektedir. Bu nedenle, eğitimler ile personellerin bu gelişen ve ilerleyen trendi yakalayabilmesi amaçlanmalıdır.

Çalışmanın bu kısmında bilişim teknolojileri biriminin eğitim konusuna ilişkin kontroller ve sonuçları incelenmiştir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Bilişim teknoloji biriminin personellerinin eğitim planları oluşturulmalıdır. Yeni ve önemli konularda gerekli eğitimlerin alınması konusunda eyleme geçilmelidir.	<p>Bilindiği üzere teknoloji ve dolayısıyla yazılımlar sürekli gelişmektedir. Yazılımların gelişmesi ile dışsal tehditlerde artmaktadır. Günümüzde bilgisayar korsanlarının adı birçok çok uluslu şirketin bilgilerini ele geçirmesi ile sıkça duyulmaya başlanmıştır.</p> <p>Bilgi ve teknoloji biriminin yetersiz kalması durumunda güvenlik açığı oluşması ve işletmenin gizli bilgilerinin dışarıya sızdırılması hatta mali anlamda zarar görmesi bile mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla işletme dijital bilgi ve mali hırsızlık riskine karşılık personellerine bilişim güvenliği eğitimleri vermelidir.</p>

i. *Etki analizinin yapılması*

İş etki analizi ve WCGW (Ne yanlış gidebilir) gibi işletme içerisinde birçok risk analizi yapılabilmektedir. Bu çalışma için bilişim sistemlerinde kullanılabilecek en optimal analizin WCGW analizi olduğu varsayılmıştır. Sistemdeki yazılımsal sorunların faaliyetleri ne derece aksatacağı ya da yapılacak güncelleme ve geliştirmelerin faaliyet akışını ne derece iyileştirilebileceğinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla kontrol noktalarının da bu bakış açısı ile oluşturulması gerekmektedir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Kullanıcıların herhangi bir yazılımdaki durma, hata, kullanım dışı kalması durumlarına bağlı olarak işlerini ne kadar ve nasıl etkileyeceği yönünde bir analiz yapılmalıdır. Buna göre iyileştirme çalışmaları da yapılmalıdır.</p> <p>“Ne yanlış gidebilir?” analizi ile entegre sistem üzerinden faaliyetlerini sürdüren perakende mağazalarının sık sık kullandığı risk saptama mekanizmalarından olmaktadır.</p> <p>İşletmenin, sunucularının çökmesi veya müşterin bilgilerinin güvenliğinin sağlanamaması vb. acil durumların belirlenmesinde ve eyleme geçilmesine ilişkin planlarda belirleyici olmaktadır.</p>	<p>Bilindiği üzere günümüzde perakende işletmeler neredeyse tüm faaliyetlerini entegre sistemler üzerinden izleyebilmektedir. Yani bu sistemlerde gelecekte oluşabilecek bir hata işletme faaliyetlerini aksamasına hasılatın ölçümünden, stokların kontrolüne, personelin giriş çıkışlarının kontrolüne birçok farklı değişkenin takibini olanaksız hale getirebilecektir.</p> <p>Bu hatalar belirli bir süre zarfında düzeltilebilecek olsa da hatanın olduğu süre için alternatif prosedürler oluşturulmalıdır. WCGW analizi ise oluşabilecek hataların tespiti sayesinde hatanın oluşması durumunda alternatif prosedürlerin oluşturulması sağlanacaktır.</p> <p>Kısacası bu analiz işletme için bir tatbikat niteliğinde olacaktır. Hata anında kontrollerin ve faaliyetlerin aksamaması sağlanacaktır.</p>

4.4. Bilgi ve İletişimin Sağlanmasına İlişkin Kontroller ve İç Denetim

Perakende işletmelerde mağaza sayısı ve ürün yelpazesi düşünüldüğünde raporlamanın önemi daha da artmaktadır. Raporlar, işletmenin belirli aralıktaki faaliyetlerin özelliklerini kapsayabileceği mağaza veya ürün türleri bazında da yapılabilecektir. Bu yüzden raporlar yöneticilerin karar almalarında önemli bir etmen olacaktır.

İşletme içerisinde kararların doğru alınabilmesi ve kararların sonuçlarının doğru takip edilebilmesi için etkin bir raporlama sistemi yaratılmalıdır. Yani raporlar geçmiş dönemi sunarak geleceğe projeksiyon sağlama özelliği bulunmalıdır. Bu yüzden işletme içerisinde analiz edilebilir veri yaratılabilmeli ve verilerin doğruluğuna güvenilebilmelidir. İşletme yönetimi bu amaçla bilgi ve iletişimin güvenilirliğini artacak kontroller uygulamalıdır.

Ayrıca bilgi akış sistemi alt ve üst birimlerin bir haberleşme aracı olmaktadır. Yerel birimler (mağazalar ve depolar) merkezi birime satışların düzeyi, gelir düzeyi, marjların gelişimi, hedeflere ulaşım, beklenen/beklenmeyen durumlar konusunda üst birimlere bilgi sağlanması işlevini görmektedir. Bu işlev üst yönetimde alınması gereken acil kararlar konusunda harekete geçirici bir etki yapmaktadır. Bu işletmeler çok önemli bir işlevdir. Ancak bu işlevin tam anlamda gerçekleştirilebilmesi için bir tamamlayıcı veya destekleyici fonksiyona daha ihtiyaç bulunmaktadır ki, bu da iç denetim birimidir. Bu birim yapılan raporlamaların doğruluğunu, üst yönetimden verilen talimatlara uygunluğu, yapılan sayımların gerçekliği, aksayan konular, müşteri şikâyetleri gibi durumların üst yönetimde paylaşılmasının aracı olacaktır. Bu nedenle işletme belirli bir büyüklüğe ulaşmış ise merkezi bir iç denetim birimi oluşturabilir. Bu birimde bir takvim veya program kapsamında yerel birimlerde görev yapabilir. Hatta büyük mağazalarda bu birimin bir temsilcisi devamlı kalarak, olayları veya yanlış gidişi çok daha zamanlı yakalama olanağına kavuşur.

Çalışmanın bu kısmında işletme içerisinde bilgi ve iletişimin sağlanmasına ilişkin kontroller oluşturulacak ve bu kontrollerin sonuçları açıklanacaktır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Belli aralıklarda mağaza, ürün grupları, ürün detayında kâr marjı, karlılık, gider dağılımı, fire oranları vb. analizler yapılmalıdır.</p>	<p>Karlılık analizleri ile hangi ürünlerin stok devirlerinin düşük olduğu, hangi ürünlere talebin daha fazla olduğu vb. işletmenin karlılığına ilişkin önemli bulgulara götürecektir.</p> <p>Ayrıca karlılık analizinin gerçekten uzak sonuçlar vermesi hata veya hilenin varlığına ilişkin önsezi oluşturabileceği için analizin önemi yüksektir.</p>
<p>Mağaza detayında demirbaş kontrolleri ve sayımları yapılmalıdır. Demirbaşlar listeler halinde mağaza detayında tutulmalıdır.</p>	<p>Mağaza demirbaşları ve bu demirbaşların kullanılabilir durumda olup olmadığı kontrol edilmelidir. Örneğin kırık stantlar veya atıl durumda duran demirbaşların da bu sayım sonucu ayrı raporlanması gerekmektedir.</p> <p>Böylelikle işletme içerisinde ve mağaza özelinde demirbaşların varolmasına ilişkin kontroller yapıp raporlanabilmektedir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Müşteri şikâyetleri indekslenmeli ve şikâyetler doğrultusunda gerekli eylemler gerçekleştirilmelidir.</p>	<p>Müşterilerden gelen şikâyetler işletmede bir kontrol noksanlığını işaret edebilmektedir. Bunun nedeni ise işletmelerin temel amaçlarında müşteri memnuniyetini sağlayarak sürdürülebilir karlılık etmektir. Eğer müşterilerden haklı şikâyetler geliyor ise işletmenin kontrollerinde veya yönetim anlayışında bir terslik olduğu ortaya çıkabilmektedir.</p>
<p>Raporların karşılaştırılabilir verilere sahip olması sağlanmalıdır. Bir önceki raporlama dönemine göre hangi verilerin ne oranda değiştiği ulaşılabilir olmalıdır.</p>	<p>Raporların karşılaştırılabilir verilere sahip olunması ile işletmenin geçmişe yönelik performansının ve kararlarının doğruluğunun değerlendirilebileceği gibi geçmişe ilişkin hata ve hilelere ilişkin kontroller yapılacaktır.</p> <p>Karşılaştırılabilir verilerde olması gerekenin dışında verilerin bulunması, tutarsız verilerin bulunması veya sapması yüksek verilerin olması durumunda hata ve hileye işaretlerden olabilmektedir.</p>

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>Mağazalarda demirbaşların kontrolleri ile beraber stokların sayımı da düzenli ve tam bir şekilde yapılmalıdır.</p> <p>Durağan stokların varlıklarına ve satış sahasında olup olmadığına ilişkin bir raporlama yapılmalıdır.</p>	<p>Stokların demirbaşlara göre risk düzeyi daha fazla olacaktır. Demirbaşlara göre çalınması veya zarar verilmesi daha kolay olmaktadır.</p> <p>Sistem üzerinde görüntülenen durağan stoklara ilişkin risklerin ise stoklar arasında en yüksek risk düzeyine sahip olacaktır. Durağan stokların fiziksel olarak bulunmamasına ilişkin riskler olabilmektedir. Ürünün çalınmış veya kaybolmuş olması yüzünden bu durumda olan stokların aynı zamanda satışa hiç çıkarılmamasından kaynaklı yönetsel bir durum ile de karşılaşılabilir.</p> <p>Mağaza depolarında ilgili stokların fiziki kontrollerin yapılması ve çalınma/kaybolma gibi bir durum var ise sistemden düşülmesine ilişkin işlemler yürütülmelidir. Fiziki olarak bulunmayan ancak sistemde görünen stokların raporlamalarda stok miktarlarına etki edip gerçek dışı rakamların raporlanması da engellenmiş olacaktır.</p>

4.5. Güvenlik Birimi ve Kontroller

Güvenlik konusu tüm işletmeler için ortak bir risk oluşturmaktadır. İşletmeler güvenliklerini sağlayamadıkları takdirde varlıklarının çalınması, işletme içi bilgilerinin sızdırılması gibi hırsızlık veya kötüye kullanım durumları ile karşılaşabileceklerdir. Dolayısıyla perakende sektörü gibi müşterilerle doğrudan faaliyet gösterilen bir sektörde güvenlik önlemleri daha ciddi bir şekilde alınmalıdır.

Çalışmanın bu kısmında ise genel güvenlik uygulamalarına ilişkin kontroller oluşturulacak ve bu kontrollerin sonuçları incelenecektir.

a. Güvenlik kameralarına ilişkin kontroller

Günümüzde alışveriş merkezlerinde bulunan mağazalarda genellikle alışveriş merkezi yönetiminin kontrolünden olan güvenlik kameraları sistemi mevcut olmaktadır. Ancak mağaza içerisinde, idari birimlerde ve bağımsız mağazalarda bu önlemleri kendisinin alması gerekmektedir. Dolayısıyla işletmenin güvenlik kamerası sistemine ilişkin kontrollerde bulunması gerekmektedir. Aksi takdirde işletme hırsızlık ve kötüye kullanım gibi risklere daha açık hale gelecektir. Güvenlik önlemleri ne kadar sıkı alınırsa caydırıcılığı o kadar fazla olacaktır.

Çalışmanın bu kısmında güvenlik kameralarına ilişkin kontrol noktaları ve bu kontroller ve sonuçları incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
İşletme genelinde kamera kontrolleri yapılmalıdır. Kör nokta kalmadan tüm kurum kameralar ile kontrol edilmelidir.	Güvenlik kameraları günümüzde en yaygın kontrol yöntemlerinden biridir. Böylelikle işletme içerisinde hırsızlık vb. durumlar kayıt altına alınabildiği gibi caydırıcılık unsuru da taşımaktadır.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
Kamera sunucusu güvenli ortamlarda muhafaza edilmeli, buralara giriş çıkışlar kontrol altında tutulmalıdır.	Bilişim teknolojileri birimine ilişkin kontrol noktalarında sunucuların saklanması gibi kamera sunucularının veya kamera kayıtlarının da tıpkı diğer sunucularda olduğu gibi güvenli bir ortamda tutulması gerekmektedir. Olası sabotaj veya hırsızlık risklerine karşı böyle bir önlem alınmalıdır.
Kameralar yetkili güvenlik personeli tarafından kontrol edilmelidir.	Görev dağılımı konusu güvenlik birimi içerisinde de geçerlidir. Dolayısıyla güvenlik biriminde olsa bile her personel güvenlik kamerası görüntülerine erişimi olmamalıdır. Böylelikle gizli olarak değerlendirilebilecek güvenlik kameraları dâhil kameraların konumları da gizlenmiş olur. Kısacası işletme içerisinde görevlerin ayrılığı ilkesi burada da geçerlidir.

b. Kayıt sistemlerinin ve fiziksel kontrollerin yaratılması

İşletme içerisinde müşteriler ve personellerin dolaşımı söz konusu olmaktadır. Bu dolaşımdan kaynaklı olarak hırsızlık, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde zarar verme vb. riskler ortaya çıkmaktadır.

Genellikle bu önlemler işletme içerisinde müşterinin girebileceği alanlarının kısıtlanması, personellerinin ise dolaşımının gözetim altına alınması ile sağlanmaktadır. Günümüzde bu gözetim ve kontroller teknolojik aletler sayesinde yapılabilmektedir. Çalışmanın bu kısmında bu güvenlik önlemlerine ilişkin kontrol noktaları ve kontrol noktalarının amacı incelenecektir.

Kontroller	Kontrollerin Sonuçları
<p>İşletme içinde metal detektörü, el detektörü, turnike vb. cihazlar konumlandırılmalıdır. Arıza vb. durumlarda güvenlik tarafından gerekli eylemler hızlı bir şekilde alınmalıdır.</p>	<p>Mağazalarda ürünlerin üzerindeki alarmlar için detektörler bulunmaktadır. Turnikeler ise ziyaretçilerin veya personellerin her bölüme girişini engellemek için etkin bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Ayrıca turnikelerin giriş kayıtları sayesinde personellerin işletme içi dolaşimleri da kayıt altında tutulup gözlemlenebilmektedir. Böylelikle işletme içerisinde müşterilerin dolaşımı kısıtlanmakta, çalışanların dolaşımı ise gözlem altına alınabilmektedir. Bu sayede hırsızlığa ilişkin riskler azaltılmaktadır.</p>
<p>Telsiz, detektör, turnike vb. güvenlik birimi tarafından yönetilen cihazların planlı bakımları bulunmaktadır. Planlı bakım dışarıdan temin ediliyorsa firma tarafından gönderilen faturaların doğruluğu yetkili personel tarafından kontrol edilerek prosedürlere uygun şekilde onaylanmalıdır.</p>	<p>Kullanılan cihazların planlı bakım listeleri bulunmalıdır. Bu tarz kritik güvenlik araçlarının arızalanması ile güvenlik açığı ortaya çıkacaktır. Bakımlar işletmenin kendisi tarafından yapılıyor ise bu prosedürler doğrultusunda onaylanmalı ve kayıt altına alınmalıdır. Eğer dışarıdan bu hizmet alınıyor ise faturalar yine prosedürler gereği onaylanmalı ve hizmetin alındığı onaylanmalıdır.</p>

SONUÇ VE ÖNERİLER

İç kontrol sistemi işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. İşletmelerde verimi artırmanın, israfı önlemenin, işletmenin doğal çevresine ve mevzuata uyumun bir aracı olarak kendini göstermektedir. İyi bir iç kontrol sistemi ile işletme dışından veya işletme içinden kişilerin hata veya hile ile işletmenin varlıklarını zimmetlerine geçirmenin önlenmesi de bu kapsamdadır. Kısaca işletmenin sürekliliğini sağlanmasında kaçınılmaz bir iç sistemdir. Ayrıca işletmenin işletme dışına finansal raporlama da bir güvence aracı olan bağımsız denetim bu sistemden yararlanmaktadır.

Perakende sektörü çok farklı yapıda çok fazla işletmeyi kapsamına almaktadır. Bakkal veya eczaneden başlayıp (az türde mal ve hizmet sağlayan), insanların veya diğer işletmelerin hem perakende hem toptan alımlarını, seyahat, konut alımı, sağlık hizmetlerini tek bir elden sağlayan süpermarketlere kadar uzanmaktadır. Bu geniş alanın tamamını kapsayan bir kontrol sisteminin geliştirmesi bir yüksek lisans tezinin kapsamını aşacağı düşüncesi ile çalışma Türkiye’de rastlanılan orta ve büyük ölçekte çok ürünlü marketleri perakende işletme olarak esas almıştır ve bunların iç kontrol sistemleri üzerinde çalışılmıştır.

Öncelikle yönetim ve üst yönetimden sorumlu olanlar mağaza açmak için uygun mekân kararları, satın alma stratejileri, depolama stratejileri, mağaza yönetim sistemleri kurarak, operasyonel faaliyetlerin anahtarlarını belirlemektedirler,

Yine bu kesimler kendi personeli, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile olan davranış modelleri içinde mağaza yönetimlerine ve çalışanlarına dürüstlük ve müşteri ilişkileri yönünde adeta bir beklentiler zinciri yaratmaktadırlar.

Mağazalarda ise yaşam çok farklı bir şekilde gelişmektedir. Müşterilerin ve personelin dürüst kişiler oldukları kabulü ile yola çıkılmakla birlikte, onlarında zarar verici hareketleri olabilecektir. Bu nedenle bunlar için önlemler alınması gerekmektedir. İşte bu önlemler kapsamında neler yapılabileceği tez içinde kontroller ve kontrolün sonuçları şeklinde listelenmeye çalışılmıştır. Bununla müşterilerin verebileceği zararlar önlenmeye çalışılmaktadır.

Yine bu işletmelerin sürekliliğinin sağlanması için en uygun satın alma stratejileri geliştirilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Hangi mağazalara, hangi tür ve kalitede malların tedarik edileceği üst yönetimin stratejik kararları ile satın alma bölümünün birlikte çabaları sonucunda belirlenmektedir. Bu noktada da yanlış satın alma kararları yanında personelin ve satıcıların birlikte çalışabilme ve işletmeyi zarara uğratabilme olanakları doğmaktadır. Bunlar içinde gerçekleştirilebilecek kontroller belirlenmiş ve bu kontrollerin hangi riskleri önlemeye yarayacağı açıklanmaya çalışılmıştır.

İç kontrol sistemi sadece işletmenin ana fonksiyonlarına dağılmış bir önlemler zinciri de değildir. Bunlar kadar önemli olan insan kaynakları ve personel yönetimi, finans yönetimi, muhasebe gibi yan fonksiyonlarda oldukça önemli iç kontrol alanları olmaktadır. Bunların içinde diğer işletmelerde bu kadar yoğun olmayan sözleşme yönetimi ve bilgi teknolojileri yönetimi de önemli bir kontrol alanı olarak incelenmiştir. Bu nedenle bu alanlara ilişkin kontrollerde oldukça uzun tutularak incelenmiştir.

İncelemelerimiz sırasında görülmüştür ki bu işletmelere özgü bir kontroller kataloğu, görüşülen işletmelerde kullanımı veya varlığı görülmemiştir. Bu nedenle çalışmanın bir başlangıç olarak kabul edilmesi ve geliştirilmesi arzumuzdur.

KAYNAKÇA

Akyel, R. (2010). Türkiye’de İç Kontrol Kavramı, Unsurları ve Etkinliğinin Değerlendirilmesi. Yönetim ve Ekonomi Cilt:17 (Sayı:1) 84-98

Aktaş, M.A. (2005). Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları. Mevzuat Dergisi Sayı:92 ISSN:1306-0767

Aktaş, M.A. (2005). İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi. Mevzuat Dergisi Sayı:90

Bakkal, H., Tunç, İ. ve Kasımoğlu, A.(2016). İç Kontrol ve Kurumsal Risk Yönetimi (1.Baskı) İstanbul: İdeal Kültür ve Yayıncılık

Cebeci, A.U. (2009). İç Kontrol: Temel Gelişmeler ve COSO Çerçevesi-II, Kamu İç Kontrol Sistemi Seminer Ders Notları, Afyon Güncel Mevzuat Dergisi

Ceritoğlu, A.B. (2018). “Tedarik Zinciri Kapmasında Risk Yönetimi”, İşletmelerde Risk Yönetimi Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması, der. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 193-225

Comittee of Sponsoring Organizations of the Threadway Commission, “About Us”, 14 Haziran 2020 tarihinde <https://www.coso.org/Pages/aboutus.aspx> adresinden erişildi.

COSO, Internal Control – Integrated Framework, Execive Summery (2013). 14 Haziran 2020 tarihinde <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx> adresinden erişildi.

Demirbaş, M., Uyar, S. (2006). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi, (1. Baskı) İstanbul: Güncel Yayıncılık

Gökçen, B.A., Tahıtlı, F. (2019). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İşletmedeki Hileleri Önlemedeki Rolü ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt:4 (Sayı:2) 177-205 DOI: 10.29106/fesa.548087

Gülşen, İ.(2018) Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı,(Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Hasanefendioğlu, B. Uzel, M. (2017). COSO Alaaddin'in Sihirli Lambası mı? (Tüm Yönleriyle COSO Bazlı İç Kontrol Sistemi), Mali Çözüm Dergisi, Sayı:141, 209-226.

Hazır, Ç.A. (2018). "Risk Yönetimi Kapsamında Hile Riskinin Değerlendirmesi", İşletmelerde Risk Yönetimi Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması, der. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 273-294

International Organizations of Supreme Audit Institutions. 14 Haziran 2020 tarihinde <https://www.intosai.org/> adresinden erişildi.

İşgüden B. (2012). Bilgi Teknolojilerinin İç Denetimde Yarattığı Değişimler ve İç Kontrol Birimlerinin Değişimleri Değerlendirmesine Yönelik IMKB-100 İşletmelerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi) Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

JOHNSON, Mackie (2016). Retail Inventory Control Strategies, Walden University Scholar Works

Kadooğlu, B.(2019). Perakendecilik Sektöründe İç Kontrolün Önemi ve Stokların Denetimi Petrol Sektörü Üzerine Bir Çalışma (Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara

Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ), Risk Değerlendirmesi EK:14 Haziran 2020 tarihinde http://www.ktu.edu.tr/dosyalar/sgdb_3d75a.pdf adresinden erişildi.

Kaval H.(2008). Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Uygulama Örnekleri ile Muhasebe Denetimi (4. Baskı) Ankara: Gazi Kitabevi

Kayım A. (2016). Basit Kontrol Modelinden COSO Modeline İç Kontrol Süreci: Kurumsal Bazda ve Süreç Bazında Kontrollerin Tasarımına İlişkin Bir Uygulama Örneği.Denetişim(Sayı:3),41-58
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim/issue/22498/240547>

Kurnaz, N. (2010). İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, İzmit: Umuttepe Yayınları.

Özbek, Ç.(2012). İç Denetim Kurumsal Yönetim Risk Yönetimi İç Kontrol Cilt 1-2, (1.Baskı) İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları

Özkul, F.U., Özdemir, Z.A. (2011). İşletmelerde Hile Riski Yönetimi: Yöneticiler İçin Temel Uygulama Adımları. İstanbul: Beta Yayınevi

Pehlivanlı, D. (2000). Hile Denetimi Metodoloji ve Raporlama. İstanbul: Beta Yayınevi

Rae, K., Subramaniam, N., ve Sands, J. (2008). Risk Management and Ethical Enviroment: Effects on Internal Audit and Accounting Control Procedures. JAMAR (Vol:6 No:1) 11-30 URL:<https://www.yumpu.com/en/document/read/37020484/risk-management-and-ethical-environment-cma-certified-/18>

Sümer Göğüş, E.H. (2012). Risk Odaklı İç Denetimde Risklerin Saptanması ve Değerlendirilmesi (1. Baskı) İstanbul: Türkmen Kitabevi

Sümer Göğüş, E.H. ve Sanal, Z. D.(2018). “Risk Odaklı Personel Yönetimi”, İşletmelerde Risk Yönetimi Türkiye, Almanya ve Avusturya Karşılaştırması, der. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları 227-253

Türedi, H., Koban, A. Ve Karakaya G. (2015). COSO İç Kontrol (ABD) Modeli ile İngiliz (Turnbull) ve Kanada (CoCo) Modellerinin Karşılaştırması, Sayıştay Dergisi (Sayı:99) 95-119

Türedi, H. , Zor Ü. Ve Gürbüz, F. (2015) Risk Odaklı İç Denetim, Muhasebe ve Finansman Dergisi 1-20

Türkiye İç Denetim Enstitüsü (2008). Uluslar arası İç Denetim Standartları / Mesleki Uygulama Çerçevesi (3.Baskı). İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları

Türkiye İç Denetim Enstitüsü(2013). İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve - Çerçeve ve Ekler, (1.Baskı) İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları

Türkiye İç Denetim Enstitüsü(2013). İç Kontrol – Bütünleşik Çerçeve Dış Finansal Raporlama Üzerinde İç Kontrol: Bir Yaklaşımlar ve Örnekler Özeti (1.Baskı) İstanbul: Türkiye İç Denetim Enstitüsü Yayınları

UZUN, Kamil A. (2008) , İç Denetim Nedir, Dünya Gazetesi (URL)
[http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Ali%20Kamil%20Uzun/
%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale-D%C3%BCnnya.pdf](http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/Makaleler/Ali%20Kamil%20Uzun/%C4%B0%C3%A7%20Denetim%20Nedir-Makale-D%C3%BCnnya.pdf)

Yıldız Ö.(2008) Perakendecilik Sektöründe İç Denetimin Önemi ve Stokların Denetimi Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Yıldız, M.S. (2005). Departmanlı Mağazalar: Departmanlı Bir Mağazadan Alışveriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 3 (Sayı:12) 87-105



gok.canmustafa

ORIJINALLIK RAPORU

%6

BENZERLIK ENDEKSI

%6

İNTERNET
KAYNAKLARI

%1

YAYINLAR

%4

ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1

issuu.com

İnternet Kaynağı

%1

2

acikerisim.aku.edu.tr

İnternet Kaynağı

%1

3

www.merkezmalihizmetler.org

İnternet Kaynağı

%1

4

teolupus.com

İnternet Kaynağı

%1

5

Submitted to The Scientific & Technological
Research Council of Turkey (TUBITAK)

Öğrenci Ödevi

<%1

6

docplayer.biz.tr

İnternet Kaynağı

<%1

7

okultaban.info

İnternet Kaynağı

<%1

8

www.sayistay.gov.tr

İnternet Kaynağı

<%1

9	www.malihizmetler.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
10	dergipark.ulakbim.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
11	sablon.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
12	dspace.trakya.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
13	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	<% 1
14	slideplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
15	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<% 1
16	acikerisim.ticaret.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
17	www.idkk.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
18	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
19	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<% 1
20	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

<% 1

21 Submitted to Altinbas University
Öğrenci Ödevi

<% 1

22 www.iski.istanbul
İnternet Kaynağı

<% 1

23 Submitted to Atilim University
Öğrenci Ödevi

<% 1

24 Submitted to Bursa Teknik Üniversitesi
Öğrenci Ödevi

<% 1

25 Submitted to Suleyman Demirel University
Öğrenci Ödevi

<% 1

Alıntılarını çıkart Kapat

Eşleşmeleri çıkar Kapat

Bibliyografyayı Çıkart Kapat



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Mustafa Can Gök

Doğum Yeri ve Tarihi: Çorum / 05.01.1996

Öğrenim Durumu

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İktisat	Atılım Üniversitesi	2014-2018
Yüksek Lisans	Finansman	Atılım Üniversitesi	2018 - Devam Etmekte

İş Deneyimi

Çalıştığı Yer	Görev	Yıl
DFK International Ser-Berker Bağımsız Denetim A.Ş.	Kıdemli Denetçi Yardımcısı	2020- Devam Etmekte
Akademik Bağımsız Denetim Danışmanlık ve YMM A.Ş.	Denetçi Yardımcısı	2018-2020

Yabancı Dil: İngilizce

e-posta: mustafacangok@gmail.com

Telefon: (505) 672 84 76

Tarih: 03.05.2020