

# KOBİ'lerin İç Denetime Bakışı, Karabük İl Uygulaması<sup>1</sup>

Metin KILIÇ<sup>2</sup>

Karabük Üniversitesi

İsmail ÇALIŞKAN<sup>3</sup>

Karabük Üniversitesi

## Özet

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ülke ekonomisinin gelişmesine, bölgesel kalkınmaya, istihdam artışına, gelir dağılımındaki dengesizliklerin azaltılmasına, büyük işletmelere mal temininde önemli katkı sağlamaktadır. Hem yerel hem de küresel rekabet ortamında amaçlarına ulaşmak isteyen işletmeler için iç denetim; üst yönetim adına iç kontrol sistemini incelemektedir. İç denetim çalışmaları ile işletme faaliyetlerinin üst yönetim kararlarının bir yansıması olan yönetmelik ve yazılı emirlere, yasal mevzuata ve standartlara ne derece uyulduğunu tespit edip gelişmeleri rapor etmektir. Ayrıca iç denetim faaliyetleri ileoluşan hata ve eksiklikler üst yönetime bildirilerek, varlık kaybını en aza indirilebilir, doğru bilginin oluşmasına katkı sağlanarak, bilgi iletişimi ve güvenliğiarttırılabilir, personelin üst yönetimim istediği gibi çalışmasına yardımcı olunabilir. Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerin iç denetime olan bakışını belirlemek ve geleceğe ilişkin çıkarımlarda bulunmaktır. Çalışma Karabük ilinde bulunan KOBİ'lerde mülakat tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Bulgulara göre KOBİ'ler iç denetim faaliyetlerine gereken önemi vermemekte, iç denetimi maliyet unsuru görmekte ve kendi işletmeleri için gereksiz ancak diğer işletmeler için gerekli olabileceği kanısını taşımaktadırlar.

## Anahtar Kelimeler:

KOBİ, İç Denetim, İç Kontrol

Jel Kodu: M10, M42, M49

## Sme's Overview Of The Internal Audit, Karabük Province Application

### Abstract

Small and medium sized enterprises (SMEs) provide a significant contribution in the development of the national economy, the reduction of imbalances in income distribution and supplying goods to large enterprises. Internal auditing investigates corporations' internal auditing systems in behalf of the corporations' top management which desire to achieve their goals in both local and global competitive environment. The activity of the internal auditing is a reflection of the top management decisions, business regulation and written orders, compliance with legal requirements and standards, to what extent is to identify developments that is observed in the report. Besides, within internal auditing activities, asset erosion could be minimised, communication and information security could be enhanced, staff could be worked as top management wishes by reporting possible errors and deficiencies and providing contribution in generating correct information. The purpose of the study is determining SME's perspective in the internal audit and making inferences about future. Interview technique had been performed in the study with SMEs in Karabuk province. According to results of the study, SMEs ignore importance of internal auditing activities, perceive internal auditing as a cost element and suppose that internal auditing is not a necessary activity for their businesses but could be essential for others.

### Keywords:

SME, Internal Audit, Internal Control

Jel Classification: M10, M42, M49

<sup>1</sup>Çalışma Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD'da hazırlanan "KOBİ'lerin İç Denetime Bakışı, Karabük İl Uygulaması", adlı yüksek lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>2</sup>Yrd.Doç. Dr. Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, metinkilic@karabuk.edu.tr

<sup>3</sup>YL Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, 34caliskan@gmail.com

### Giriş

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) ülkeler için iktisadi sistemin yapı taşlarını oluşturan unsurların başında gelmektedir. Küresel rekabet ortamında yöneticiler, organizasyonel yapılarını yeniden gözden geçirerek, yeni yaklaşımların olduğu bir yönetsel anlayışla amaçlarına ulaşmak istemektedirler. İç denetim faaliyetleri işletmelerin mevcut durumunu ve geleceğe yönelik hedeflerine varabilmelerinde kendi konumlarını belirleyerek, eksikliklerini tespit edip, gerekli kontrol önlem ve yöntemleri geliştirebilmek açısından yöneticilere önemli destek sağlamaktadır.

İç denetim, işletme kaynaklarının en ideal biçimde kullanılıp kullanılmadığını tarafsız ve bağımsız bir biçimde değerlendirmekte ve üst yönetime nesnel güvence ile danışmanlık hizmeti sunmaktadır. İşletmeler iç denetim faaliyetiyle işletme yönetiminin belirlediği risk düzeyine göre en az yanlışlık-hata ile faaliyetlerini yerine getirebilme olanağına sahip olurlar.

Bu çalışmanın amacı, ülkelerinekonomisinde oldukça önemli yer tutan KOBİ'lerin iç denetim faaliyetlerine bakışlarının belirlenmesidir. Bu amaca yönelik Karabük ilinde Karabük Ticaret ve Sanayi Odası aracılığıyla belirlenen KOBİ'lere mülakat tekniği kullanılarak, hazırlanan 16 adet soruya cevap aranmış, Karabük ilindeki KOBİ'lerin iç denetim faaliyetlerine bakışı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışma ile KOBİ'lerin gelişimine ve literatüre katkı sağlamak istenilmiştir.

### Kobi Tanımı, Gelişimi ve Önemi

Türkiye'deki KOBİ'lerin sınıflandırılmasında Avrupa Birliğinde (AB) olduğu gibi çalışan sayısı, bilanço ve satış büyüklüklerini esas alan tanım uygulanmaya başlamıştır. Son düzenlemelere göre KOBİ:

“Mikro (Çok küçük) işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir. Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk lirasını aşmayan işletmeler. Orta büyüklükteki

işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk lirasını aşmayan işletmelerdir” (T.C. Resmi Gazete, 2012: Sayı:28457).

Günümüz ticaret koşullarında küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin ve ülkelerin öncelikli amacı, pazarda paylarını arttırmak veya korumaktır. Bu süreçte ülkeler ekonomilerini şekillendiren büyük işletmelerin yanında, ülke sınırları içerisinde yer alan ve ülke ekonomilerinin yapı taşı olan KOBİ'lerden daha fazla fayda sağlamak istemektedirler.

KOBİ'lerin gelişim sürecine bakıldığında ekonominin içinde her zaman dinamizmin yapı taşı oldukları görülmektedir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu andan 1950'li yıllara kadar bilgi ve girişimcilik ruhuna sahip kişilerin azlığı ve sermaye yetersizlikleri KOBİ'lerin gelişimindeki en önemli engelleri oluşturmuştur. Bu süreçte ekonomi işleyişinde devletçiliğin hâkim olması, KOBİ'lerin gelişimini engelleyen bir diğer önemli etken olduğu söylenebilir (Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2009: 205).

KOBİ'lerin, 1980'li yıllara kadar durağan bir durum izlediği ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde ilerlediği ifade edilebilir (Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2009: 205). Özellikle 1980'li yıllarda kargaşa ortamının azalması, siyasi istikrarın sağlanması ve onun özel sektöre verdiği güçlü destek ile girişimci sayısındaki artış sayesinde KOBİ'lerde belirgin bir gelişme gözlemlenebilmiştir. Büyük ölçekli işletmelerin, değişim ve yeniliklere uyum sağlama da zorlanmaları, KOBİ'ler üzerinde odaklanmaya yol açmıştır. KOBİ'ler büyük işletmelerin yapmak istemedikleri ya da yapamadıkları yeni ürün ve hizmetlerin, ilk madde ve malzemelerin ya da süreç ve fikirlerin temel kaynağını oluşturmaktadırlar. KOBİ'lerin geniş bir sektörel alana hitap etmesi, ekonomik ve sosyal hayata pozitif katkısından dolayı önemi sürekli artmıştır.

KOBİ'ler ekonomiyeye; (KOBİ'ler TMMOB Sanayi Kongresi 2005 Oda Raporu, 2005: 11).

- Esneklikleri sayesinde farklı ürün ve hizmetlere kolaylıkla geçiş yaparlar,
- Değişimlere büyük işletmelere oranla daha rahat uyum gösterirler,

- İstihdam yaratırlar,
- Girişimciliği teşvik eder ve rekabeti kızıştırarak ekonomiye dinamizm kazandırır,
- Butik üretimle ürün farklılaştırması yaparlar,
- Büyük işletmelere ara mal teminini sağlayarak ve büyük işletmelerin ihtiyaç duyduğu girdilerin bir kısmını üreterek ekonomiye katkı sağlarlar.

#### İç Denetim

İç denetim; “bir organizasyonun faaliyetlerine değer katmak ve geliştirmek için tasarlanmış bağımsız ve tarafsız bir güven ve danışma eylemidir” (“IIA, Uluslararası İç Denetim Standartları”, 2013). İç denetim, risk yönetimi, kontrol ve kurumsal yönetimle ilgili süreçlerin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirmek için sistemli ve disiplinli bir yaklaşım getirecek kurumun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur (Çetinoğlu ve Kurnaz, 2010: 32).

Yöneticiler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşırken işletme kaynakların en ideal biçimde kullanılıp kullanılmadığını, faaliyetlerin yasalara uygunluk düzeyini, şirket varlıklarının korunması için neler yapılması gerektiğini ve risklerin asgariye indirilmiş olup olmadığını, varlıkların korunması amacıyla oluşturulan iç kontrol süreçlerinin yerindeliğini ve yeterliliğini, tatmin edici standartların oluşturulup oluşturulmadığını, üretilen bilgilerin güvenilirliğini ve doğruluğunu, iç denetçilerce objektif ve sistematik incelemeleri ve değerlendirmeleri sonucunda sunulan güvence ve danışmanlık hizmeti ile elde ederler (Çakıroğlu, Mercan ve Özoğlu, 2010: 84).

İç denetimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Uyar, 2009: 21):

- Bir işletmede finansal olmayan kontrollerde dahil olmak üzere faaliyetlerin etkinliği, verimliliği ve yeterliliğinin sağlanması, işletme faaliyetlerinin sağlıklı ve verimli bir şekilde yürütülmesi,
- İşletmelerin önceden saptanmış işletme politikasına uygunluğu ve doğruluğunun kontrol altında tutulması, işletmelerin amaçlara, programlara, stratejik planlara, performans programlarına ve mevzuata uygun olarak planlanması ve yürütülmesi,

- İşletme varlıklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasının sağlanması, varlıkların güvence altına alınması,
- Bilgilerin güvenilirliğinin, bütünlüğünün ve zamanında elde edilebilirliğinin sağlanması,
- Muhasebe ve iç kontrol sisteminin yeterlilik ve etkinliğinin incelenmesi, değerlendirilmesi, risklerin asgariye indirilmesi ve yönetilmesi,
- Muhasebe sürecinin genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda devamının sağlanması,
- İşletmede meydana gelen veya gelebilecek olan hata ve hilelerin ortaya çıkartılması ve önlenmesi,
- Varlıkların fiziki durumları ile defter kayıtları arasındaki ilişkinin kontrol altında tutulması,
- Yönetime yardımcı olunması ve üst yönetime danışmanlık yapılması,
- Belli alanlarda özel araştırmaların yapılması,
- Denetim sonucunda maddi açıdan tasarruf sağlanmasıdır.

İç denetimin belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için üst yönetimin iç denetimin gerekli olduğuna ilişkin bir algının /farkındalığın olması gerekir. Aksi takdirde üst yönetim tarafından benimsenmeyen iç denetim faaliyetlerinin uygulanmaya geçirilmesi ve/veya uygulamada başarılı olması olanaksızdır. Bu nedenle etkin bir iç denetim faaliyetinin işlerliğinin sağlanması için herşeyden önce üst yönetimin (şirket sahipleri/ortakları ile yöneticilerinin) iç denetimin gerekliliğine inanması ve önem vermesi gereklidir.

#### Kobi'lere Yönelik Literatürdeki Çeşitli Çalışmalar

KOBİ'lerin birçok farklı konuda sorunlarını belirlemek ve bu sorunlara çözüm önerileri bulmak amacıyla çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Literatürde yer alan bazı çalışmalar KOBİ'lerinin temel sorunlarıyla ilişkilendirilerek aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;

#### Finansal Sorunlar

KOBİ'lerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda finansman sorununun başta geldiği görülmektedir. Ge-

lişmek ve büyümek için büyük oranda öz kaynaklarına başvuran KOBİ, enflasyon artışı, rekabet vb. nedenlerle işletme sermayelerini kaybedebilmektedirler. Bu durum KOBİ'in piyasa dalgalanmalarına direnme, teknolojik gelişmelere uyum sağama ve büyümelerinde sıkıntı oluşturmaktadır. Beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri ve kredi alma koşullarının zorluğu gibi sebeplerde finansal sorunları etkileyen diğer nedenlerdir (Çelik ve Karadal, 2007, s.122). KOBİ'ininözsermayeleri yetersiz kalmaktadır. Banka kredileri sağlamakta da güçlükler yaşanmaktadır. Ayrıca, teşvik mevzuatının karmaşık ve çelişkili olmasının da etkisiyle bu işletmeler mevzuatı iyi bilmediklerinden, devlet teşviklerinden ve diğer finansman araçlarından yeterli ölçüde yararlanamamaktadırlar (Narin ve Akdemir, 2005,s.43).

Kutlar ve Torun' un yaptığı çalışmada firmaların %80'i faaliyetlerini öz kaynak kullanarak sürdürürken; sadece %12'lik bir kısmı banka kredilerinden, %1'lik kısmı destek ve teşviklerden, %0,5'lik kısmı AB desteklerinden yararlanmaktadır. Yapılan çalışmada kredilerin az tercih edilmesinin temel nedeni, faiz oranlarının çok yüksek olmasıdır. Teminat yetersizliği ve aşırı bürokrasi kredi temininde karşılaşılan diğer önemli sorun olarak yer almaktadır. Sonuç olarak KOBİ'ler, faaliyetlerini daha çok öz kaynak kullanarak sürdürmektedir. Araştırma sonucunda banka kredileri öz kaynakların yeterli olmadığı durumlarda finansman ihtiyacını karşılayan bir araç olarak algılanmaktadır (Kutlar ve Torun 2013,s.37).

### Teknolojik Sorunlar

Küresel rekabet ortamında KOBİ'in kendi aralarında öne çıkmasını sağlayan en önemli gelişme, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle üretim aşamasını gerçekleştirmeleridir. Bilgi teminindeki zorluklar ve elde edilen bilgilerin değerlendirilmesindeki yetersizlikler nedeniyle KOBİ teknolojik değişikliklere ayak uyduramamakta ve gerekli önlemleri alamamaktadırlar (Kulakoğlu, 2013, s.26). Teknoloji üzerine yapılan yatırımlar sayesinde, ürün hatalarındaki kusurlar daha ürün tasarım aşamasında iken giderilecek ve sonuçta ürünün kalitesi artacak ve kalite maliyeti düşecektir. Böylece hem karlılık artacak

hem de düşük fiyat avantajı sağlanacağı için satışlar ve pazar payı artacaktır. Erdil ve Kalkan' ın "Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi" çalışmasında teknoloji desteğinin direkt olarak ürün yeniliğine ve karlılığa etki ettiği görülmüştür (Erdil ve Kalkan, 2005, s.120).

### Yönetim ve Organizasyon Sorunları

KOBİ işletme yönetiminin bilgi, tecrübe ve eğitim yetersizlikleri bulunmaktadır. Bütün işletme yönetim fonksiyonları bir veya birkaç kişi tarafından yerine getirmektedir. İşletme sahiplerinin teknik kökenli olması, nitelikli personel bulunamaması, örgüt ve örgütlenme sorunları, idari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksun olmaları ile beraber işletme yönetimi tek kişi tarafından yerine getirildiğinde, rekabet ortamında oluşan koşullarla işletme yönetimi yönetilememektedir (Çatal, 2007, s.348).

Kutlar ve Torun'un "Diyarbakır'da Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Profil Yapısı ve Karşılaştıkları Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri" için yapılan çalışmada, firmaların yaklaşık %45'i yalnızca genel müdürlük biriminden oluşurken, yaklaşık %25'i muhasebe ve yine yaklaşık %24'ü satış ve pazarlama departmanlarına sahiptir ve yönetim tek elde toplanmıştır. Araştırmada çıkan sonuçlarda görüldüğü gibi, işletmeler daha çok aile işletmesi niteliğine sahip ve yeterince kurumsallaşmadıkları gözlenmiştir (Kutlar ve Torun, 2013,s.37).

### Pazarlama Sorunları

KOBİ'ler işletmeleri için gerekli olan reklam ve pazarlama konusunda altyapı ve bilgi eksiklikleri vardır. Büyük işletmelerde bulunan marka ve imaj üstünlüğü, bu işletmelerde bulunmamaktadır (Narin ve Akdemir, 2005,s.49). Erdil ve Kalkan' ın "Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi" çalışmasında eğitim ve pazarlama desteklerinin KOBİ'nin karlılığını doğrudan etkilediği görülmüştür (Erdil ve Kalkan, 2005,s.120). Torlak ve Uçkun'un "Eskişehir'deki Kobi'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti" çalışmasında, KOBİ'lerin en önemli pazarlama sorunlarının sıra-

sıyla, yeni ürün geliştirme güçlüğü, taklit ürünlerin çoğalmas, tüketici tercihlerindeki hızlı değişim, rakiplerin fiyat anlaşmaları ve ürün farklılaştırma zorlukları olduğu görülmüştür (Torlak ve Uçkun, 2005, s.213).

Karabük ilinde yapılan “KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği” araştırmasında da firmaların en çok sorun yaşadıkları faaliyet alanları pazarlama ve finansman olarak tespit edilmiştir. Firmaların pazarlama sorununu gidermeleri halinde finansman alanında da rahatlayacakları sonucuna ulaşılabilir fikri ile bu kapsamda firmaların pazarlama ile ilgili daha fazla araştırma, bilgi ve eğitim almalarında büyük yarar olacağı tespit edilmiştir (Özgüner Kılıç, Çakmak ve Fidan, 2015, s.68).

### Personel Sorunları

Türkiye’de KOBİ’lerde verimliliği azaltan önemli sebeplerden biri de eğitim eksikliğidir (Çelik ve Karadal, 2007, s.122). Erdil ve Kalkan’ın “Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi” araştırmasında eğitim desteğinin ürün kalitesi, ürün yeniliği ve karlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu görülmüştür (Erdil ve Kalkan, 2005, s.120).

Karabük ilinde yapılan “KOBİ’lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği” araştırmasında, firmalara en çok ihtiyaç duydukları en önemli eksiklikleri sorulduğunda nitelikli işgücü ilk sırada yer almıştır. Nitelikli işgücü yetiştirilmesi konusunda üniversite-sanayi işbirliği kapsamında ele alınarak, üniversite ve sanayi kesimleri ortak proje ve çalışmalar yürütebilir sonucuna varılmıştır (Özgüner Kılıç, Çakmak ve Fidan, 2015, s.68).

### İç Denetim Sorunları

Saadettin Paksoy danışmanlığına Damla Hasgören tarafından hazırlanan “İşletmelerde İç Denetimi Algılama ve Uygulamaların Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma:Manisa İl Örneği adlı yüksek lisans çalışmasında işletmelerde uygulanan iç denetime ilişkin görüşleri tesbit etmek amacıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir.İlgili çalışmada işletmelerin daha sık, daha titiz ve daha kapsamlı bir iç denetime ihtiyaç duyduğu sonucu elde edilmiştir.

### Araştırma Metodolojisi

#### Araştırma Amacı, Kapsamı ve Önemi

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin iç denetime bakış açılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma Karabük ilinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri kapsamaktadır.

İç denetim işletme faaliyetlerine yön vermede, hata veya hilenin azaltılmasında, işletme varlıklarının korunmasında, işletme faaliyetlerinin işletme yönetiminin istekleri doğrultusunda işletme personeli tarafından ne düzeyde gerçekleştirildiğinin belirlenmesinde, mevcut ve geleceğe yönelik işletme faaliyetlerinde ne derece başarılı olunduğunun belirlenmesinde, olası eksikliklerinin tespit edilerek gereken kontrol, önlem ve yöntemlerinin oluşturulmasında işletme yönetimine sayısız katkı sağlayan bir birim ve faaliyet olarak büyük önemi yadsınmaz bir gerçek olduğu tüm kesimlerce kabul edilmektedir. Bununla beraber KOBİ’lerin birçoğunda bu birime ve faaliyetlere yeteri kadar önem verilmediği, etkin bir iç denetim faaliyetinde bulunmadığı da iddia edilmektedir. Bu durum bir çıkmaza yol açmaktadır. Bu kadar önemli olan bir birim ve faaliyetleri neden KOBİ’lerde yer almaz ya da iç denetim birimi ve faaliyetleri KOBİ’lerde var ve uygulanıyor ise neden bulunmadığı iddia edilmektedir.

İşletmeler için gerekli olan ve yönetime öz kontrol sağlayan, yönetim dışındaki uzmanlar tarafından yapılan iç denetim faaliyetlerine KOBİ’lerin bakışı belirlenmesi bu idiaların doğruluğunun belirlenmesi açısından önemlidir.Eđer KOBİ’ler iç denetim faaliyetlerinin gerekli görüp bünyelerinde uygulamıyorlar ise gerekçeleri nedir? Eđer KOBİ’ler iç denetim faaliyetlerinin gerekli görmüyorlar ise gerekçeleri nelerdir? Bunların öğrenilebilmesi KOBİ’lerde iç denetim uygulamalarının yaygınlaştırılmasının sağlanmasında önem taşımaktadır. Hazırlanan çalışma KOBİ’lerin iç denetime bakış açılarının belirlenerek, KOBİ’lerde iç denetim uygulamalarına geçişte sağlayacağı olası katkı bakımından önemlidir. Aynı zamanda hazırlanan çalışma gerek iç denetim gerekse KOBİ’ler ve iç denetim arasındaki ilişkiye yönelik literatürün gelişimine de katkı sağlayacağı beklenmektedir.

### Araştırma Yöntemi ve Soruları

Araştırmada mülakat tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte görüşmeciye açık uçlu sorular yönlendirilir (Ekiz, 2003, s.62). Araştırmada kullanılan mülakat tekniği; görüşmeciyle sosyal bir etkileşim içerisinde sohbet ortamında gerçekleştirilir (Rummel, 1968, s.57). Belirli amaçlar için daha önceden hazırlanan sorular görüşmeci tarafından cevaplandırılır (Kuş, 2003, s.50). Bu tekniğin seçilmesindeki temel amaç KOBİ'lerin ortakları/sahipleri veya üst düzey yöneticilerin bir sınırlandırma koymaksızın sorulara rahatlıkla cevap vererek kendilerini kendi ifadeleri ile anlatmalarını sağlamak ve daha gerçekçi cevaplar elde etmektir.

Literatür taraması gerçekleştirilerek 100 adet soru hazırlanmış, Karabük Ticaret ve Sanayi Odası yetkilileri, öğretim üyeleri, Karabük Üniversitesi Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Temsilcisi ile görüşülmüş, pilot uygulama sonrası 16 soruya indirgenmiştir. Soru kısaltılmasının temel amacı uygulamanın üst düzey yöneticilere ve şirket sahiplerine yapılacak olması sebebiyle zaman azaltılmasını sağlamak, temel amaca ilişkin sorulara yoğunluk vermek, görüşmelerin amaç dışına çıkmasını engellemek, görüşmeciye teknik ayrıntılarla boğmamak ve gerçek düşüncelerini açıklayabilecek ortamı sağlamaktır.

### Verilerin Toplanması ve Sınırlılıklar

Karabük Üniversitesi Karabük Ticaret ve Sanayi Odası temsilcisi, aracılığı ile odayla görüşülmüş, oda tarafımıza KOBİ özelliği taşıyan, Karabük ticaretini ve sanayisini temsil yeteneği bulunan 40 işletme belirlemiştir. Ancak görüşmeyi kabul eden 20 işletmeyi temsilen 16 işletme (bazı görüşmeciler aynı sektörde birden fazla işletmeyi temsil edebilmekte ve verilen cevaplar diğer işletmeler içinde geçerli olduğunu ifade etmektedirler) ile görüşme imkânı sağlamıştır. Çalışma belirlenen iş adamları/yöneticiler ile işyerlerinde, Eylül - Aralık 2015 tarihleri arasında odanın aldığı randevulara uygun olacak şekilde oda temsilcileri Karabük Üniversitesi Karabük Ticaret ve Sanayi Odası Karabük Üniversitesi temsilcisinin katılımları ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırma odanın görüşme teklif ettiği ve çalışma için uygun olan birey ve şirketlerle sınırlandırılmış-

tir. Çalışma ağırlıklı olarak demir çelik sektörü ve bu sektörle bağlantılı yer alan işletmelerde ve Karabük ekonomisine etki eden orta düzey firmalarla yapılmıştır. Görüşmeciler işletmeye ilişkin bilgilerin ve ünvanlarının yazılı olarak kullanılmadan, yasal olarak sorun yaratabilecek itham ve suçlamaları görüşme kayıtlarından çıkarılması şartıyla gerçekleştirilebilmiştir. Bu sebeple görüşmecilere ve temsil ettikleri işletmelere ilişkin demografik özelliklere ilişkin bulgulara çalışmada sınırlı yer verilmiştir. Görüşmecilerin işletme isimleri ve kişisel adları demografik özellikler hariç görüşmeci 1, görüşmeci 2 şeklinde kodlanmıştır.

### Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

#### Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

Çalışma 15 erkek 1 kadın görüşmeci ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmeciler yönetiminde bulunduğu şirketlerden 12'si demirçelik ve bu sektörle bağlantılı işletmeler iken 4'ü (ayakkabı, mobilya, mermer, elektrik otomasyon) farklı sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Görüşmeci 16 şirketi temsilen 10 görüşmeci şirket sahibi veya ortağı iken; 6'sı profesyonel yöneticidir. Profesyonel yöneticilerden biri 2 yıldır bu görevi yerine getirirken diğerleri 6 yıldan uzun bir zamandır aynı görevi yerine getirmektedir. 6 görüşmeci lisans eğitime sahipken, diğer görüşmeciler kendilerinin alaylı olarak tanımlamışlardır. Bir profesyonel yönetici hariç tutulduğunda diğer profesyonel yöneticilerin de uzun yıllardır şirket sahipleri veya ortakları ile yakın sosyal ilişki içerisinde olduğu ifade edilmiştir.

İlgili şirketlerin en büyük özelliği şirket yönetiminde birinci kuşağın bulunmasıdır. İlgili şirketleri kuranlar yönetimde aktif şekilde yer almaktadır. Şirket faaliyetlerinde babalarının veya kardeşlerinin yönlendirmelerinin etkili olduğu aktarılmıştır. Bu halile görüşmeci şirketlerin Türkiye'deki geleneksel KOBİ özelliklerini de yansıttıkları da söylenebilir.

#### Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular ve Değerlendirilmesi

**İşletme Başarı Hedeflerinin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular ve Bulgular:** Birinci grupta, işletmenin yazılı hedeflerinin olup olmadığına ilişkin soru-

lar ile işletme başarılarının ölçülmesine yönelik beş adet soru oluşturulmuştur.

**Soru 1.** İşletmenizde yazılı bir organizasyon yapısı var mı?

Görüşmeci 16 işletmeden, 8 işletme (2, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 13) yazılı bir organizasyon yapısının fiili olarak bulunduğunu beyan ederken, 8 işletme (1, 3, 9, 10, 12, 14, 15, 16) yazılı bir organizasyon yapısının olmadığını veya prosedür gereği var olduğunu belirtmişlerdir. Dikkat çeken bazı ifadeler;

- *Kalite sistemimiz var birimler hepsi tanımlı herkesin görev ve sorumlulukları var yetkileri var (Görüşmeci 2).*

- *Hayır. Genelde aile şirketlerinde fazla bir bölünme yok, Türk şirket yapısında da genelde bölünme olmaz. Kurumsal bir bölünme yok, aile şirketi, yetki devri bulunmamakta yetki devri benchmarkingdiyorlardamaster yaparken ancak teoride çok iyi olsa da onlar pratiğe çok fazla uymuyor. Bizim ülkemizde aile şirketleri şeyinden dolayı bizim Karabük'te ortaklığı da bilmiyoruz. Yetki devrini de bilmiyoruz (Görüşmeci 9).*

**Soru 2.** İşletmenizde geleceğe yönelik yazılı hedefleriniz var mı?

Görüşmeci 16 işletmeden 11' i (1, 2, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16) yazılı hedefleri bulunmadığını beyan ederken, 5 işletme (3, 4, 5, 6, 8) yazılı hedeflerinin olduğunu belirtmişlerdir. Beyanlar incelendiğinde görüşmeci 1, 13, 14, 15, 16 sadece yok diye ifade ederken, bazıları gerekçeleri ile açıklamışlardır. Dikkat çeken bazı ifadeler;

-*Yazılı değil. Kurumsal olmadığımız zaman olmuyor. Benim sıkıntım o" (Görüşmeci 10).*

-*Tüm yaptığımız işler projenin, fizibilitenin ve geleceğe yönelik. Bunun en güzel örneği yeni yerin işletmenin yapılması. Mahalle arasından çıkararak organize sanayide yapılıyor işletme. Önce fizibilite çalışması yaparak, fizibilite raporu var. Vakıflar bankasından benim verdiğim fizibilite elemanlarına dağıtıldı örnek fizibilite olarak. Yani vizyon, hedef, heyecan bizde çok yüksek (Görüşmeci 4).*

**Soru 3.** İşletmenizde yönetim yıllar itibariyle kendi başarısını ölçüyor mu?

Yazılı hedefler birçok işletme de bulunmasada ba-

şarının ölçülmesi açısından görüşmeci tüm işletmeler kendi yönetim başarılarını ölçtüklerini beyan etmişlerdir. Beyanlar incelendiğinde görüşmeci 8 işletme (2, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 14) sadece ölçülüyor diye ifade ederken, bazı işletmeler açıklamaları ile beyan etmişlerdir.

- *Tabi nasıl yapıyoruz en başta iş sonuçlarına bakıyor karlılık farklı faktörlere bağlı ama artıdaysak ve en son sonuç paydaşları memnun ediyor ise iyi noktadayız diyoruz. Sonra detaya bakıyoruz. Üretim ne kadar kaliteli üretildi, kayıp ne kadardı, iş kazası oldu mu? şeklinde detaylara bakıyoruz (Görüşmeci 8).*

**Soru 4.** İşletmenizi başarılı mı, başarısız mı buluyorsunuz?

Görüşmeci 16 işletmeci, genel olarak işletmelerini başarılı bulduklarını açıklamışlardır. Görüşmecilerin cevaplarına bakıldığında kurumsal olmayan yönetim tarzı ve iç denetim olmamasına rağmen işletmelerini başarılı görselerde, daha iyi olabilir diye ifade de bulunmuşlardır. Dikkat çeken bazı ifadeler;

- *Şu anda başarılı görüyorum, ama iç denetimin olmayışı ve birazda kurumsal olmayışımız bizi etkiliyor (Görüşmeci 1).*

- *İşletmemiz şöyle büyüdükçe yetersiz personel bakımından işe yetişemiyoruz. Büyüdükçe kurumsallaşmak gerekiyor ister istemez kendisini gösteriyor. Kesinlikle ve kesinlikle artık bu sene bayağı bir zorlanmaya başladık büyüdükçe zorlanıyoruz büyüdükçe zorlanıyoruz yani kesinlikle personel ihtiyacımız var toplamda 45 kişi var (Görüşmeci 15).*

**Soru 5.** İşletmenizde başarınızı etkileyen en önemli faktör sizce nedir?

Görüşmeci 16 işletmeciden, 11 işletme (1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 16) başarılarında daha çok çalışmayı ön plana çıkartmışlardır. Daha çok çalışmayı ön plana çıkaran işletmeler arasında 3 işletme (5, 6, 8) sistemli ve düzenli çalışmayı, 3 işletme (1, 7, 13) sektörün iyi olmasını, 1 işletme (4) ise dürüstlük ve heyecanla çalışmayı ön planda tutmaktadır.

Görüşmeci 16 işletmeden, 4 işletme (2, 9, 14, 15) başarılarında kaliteli ürün üretmeyi ön plana çıkartırken, 1 işletme (3) aile dayanışması şeklinde ifade etmiştir.

Birinci grup sorulara verilen cevaplar özetlendiğinde; işletmelerin yarısının yazılı organizasyon yapısının bulunmadığı, çoğunluğunun yazılı hedeflerinin bulunmadığı, tamamının başarılarını ölçtüklerini (ancak başarı ölçütlerinde hedeflere ulaşmaktan çok geçmişten daha iyi olmak şeklinde algılandığı) ve kendilerini başarılı bulduklarını, başarılarında da çok çalışmanın etkili olduğu anlaşılmaktadır.

**İşletmede İç Denetimin, İç Kontrol Sisteminin Varlığı ve Riskleri Belirlemeye Yönelik Sorular ve Bulgular:** İkinci grupta, işletmenin iç denetim birimi, iç kontrol sistemi, kalite standardı ve işletmenin karşılaşılabileceği risklere karşı tedbir alınıp alınmadığını belirlemeye yönelik dört adet soru oluşturulmuştur.

**Soru 6.** İşletmeniz de fiili olarak iç denetim uygulayan bir biriminiz var mı?

Görüşmeci 16 işletmeden, 12 işletme (1, 2, 3, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16) fiili iç denetim biriminin olmadığını beyan ederken, 4 işletme (4, 5, 6, 8) fiili bir iç denetim biriminin var olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeci ifadelerinden dikkat çeken birkaçı aşağıdadır;

- *Kendi belirlediğimiz iş güvenliği politikalarımız var. İşyeri güvenliği uzmanımız var, işyerindeki tehlikeleri onlarla beraber yürütüyoruz (Görüşmeci 3).*

Fiili iç denetim birimi olmayan işletme cevaplarında iç denetim biriminin tanımı, devletin sektörle ilgili zorunlu tuttuğu iş sağlığı ve güvenliği, TSE kalite standartları ve uygunlukları ile ilgili dışarıdan denetlenen faaliyet çalışmaları şeklinde algılandığı anlaşılmaktadır. Bu ifadelere göre özellikle kamunun veya devletin İş Sağlığı ve Güvenliği ile almış olduğu tedbirler, firmalar tarafından ciddi olarak uygulanmakta ve bu faaliyetleri bir iç denetim çalışması olarak değerlendirmektedirler.

- *Ayrı bir birim yok burada ancak, her şey patronda (Görüşmeci 7).*

- *Yani yapılan işlerin denetimi açısından ayrı bir birim olarak denetim yok, yapılan işler denetleniyor ama bir birim oluşturalım onlar denetim yapsın diye yok. Bir işi yapan bir diğeri tarafından bakılıyor (Görüşmeci 14).*

Fiili iç denetim birimi olmayan işletme cevapları gözlemlendiğinde kurumsal yapıyı sağlayamayan

işletmelerin patron tarafından denetlenen veya yapılan işin zincir şeklinde olduğundan bir sonraki departman tarafından denetlenen yapıya, iç denetim birimi anlayışı ile yaklaşıldığı ifade edilebilir.

Görüşme yapılan 16 işletme içerisinde, 4 işletme (4, 5, 6,8) iç denetim biriminin bünyelerinde etkin olarak var olduğunu ifade ederken, 1 işletme (8) iç denetim süreçlerini açıklamaları ile beyan etmiştir.

- *Var. Merkezde müdürlük bazında 4 kişilik kadrosu var. Grup şirketlerin tüm iç denetimini yapar, Tüm süreçler içinde faaliyetler denetlenmekte, muhasebe kayıtlarından, finansman ve üretime, stoklar pazarlamaya kadar tüm süreçler uzman ekip tarafından kontrol edilmekte, kayıtlar incelenmekte, hatta kişiye bağımlıkta ölçülmekte, bir anlamda tüm fonksiyonların çalışması ölçülmekte ve iç denetim çalışmaları düzenli olarak yapılmakta (Görüşme 8).*

Aslında literatürde ifade edilen şekilde tek bir işletmede istenilen standartlarda iç denetim biriminin olduğu söylenebilir.

**Soru 7.** İşletmenizde iç kontrol sistemi var mı?

Görüşülen 16 işletmede, 3 işletme (5, 6, 8) iç kontrol sisteminin var olduğunu beyan etmişlerdir. İç kontrol sisteminin var olduğunu beyan eden işletmeler herhangi bir açıklamada bulunmamışlardır. 13 işletme (1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16) işletmelerinde iç kontrol sisteminin olmadığını beyan etmiştir. İşletmelerinde iç kontrol sisteminin olmadığını beyan eden işletmelerin cevaplarından birkaçı aşağıdadır;

- *İş güvenliği uzmanımız var, bunların denetimin de neler yapılacağı var ayrıca çevre danışmanlık firmamız bunların danışmanlığında devam ediyoruz (Görüşmeci 7).*

- *İç kontrol şöyle ustabaşımız var ve bir arkadaşımız var çıkan ürünlerde standartlar var. Standartlara uymayan şeyler işçi çalışması arasında takip ediliyor öyle bir birim olmasa da zaten kendi kendine kontrol ediliyor (Görüşmeci 9).*

Görüşmecilerin ifadesinde olduğu gibi, iç kontrol sisteminin olmadığı daha çok iş süreçlerinin karşılıklı olarak takip edildiği, sorunun varlığını tespit ettiklerinde çözüm üretildiği anlaşılmaktadır.



**Soru 8.** İşletmeniz de belirlemiş olduğunuz bir kalite standardı var mı?

Görüşülen tüm işletmelerde kalite standartlarına uyulduğu ve buna ilişkin belgelendirmenin olduğu anlaşılmaktadır. Birkaç ifade şöyledir;

- *Tabi ürünün bir uluslararası normlara göre ABD, Almanya, Suudi Arabistan kalite normları var bu normlara göre müşteriye gitmeden kalite standartları birimi ölçüm yapmakta üretimde bu kalite standartlarına göre gerçekleştirilmekte. Kontrol testleri rutin yapılmakta ve tüm ürünlerde gerçekleştirilmektedir (Görüşmeci 8).*

**Soru 9.** İşletmenizde karşılaşılabileceğiniz riskleri belirlediniz mi?

Görüşmeci işletmecilerin, riskleri belirlediklerini ifade etmelerine rağmen riski farklı algıladıkları gözlenmiştir. Önlem alınan risk tanımlarından birkaçı aşağıdaki gibidir;

- *Yaşadık yaklaşık bir bir buçuk yıl önce kredi kullandık, kurdaki artış oldu, beklenmedik bir durumda idi, bizi uluslararası krizler tüm dünyada yaşanabilecek krizler korkutuyor. Sektör çok iyi gitti bizim için şu anda iyi (Görüşmeci 1).*

- *Öngörebileceğimiz şeyleri gerçekleşmeden önce tedbir almaya çalışıyoruz. Ama yani işçilik konusunda sıkıntı çekiyoruz zaten bulamıyoruz. Bir türlü zaman alsa da ayak uyduruyoruz. Toki de pazar payım yüksek şu ürünü kullanmak istemiyorum derse yapabileceğin bir şey yok. Direk ürün değiştireceksin ya da pazar değiştireceksin (Görüşmeci 9).*

- *Bizim şu anki şeyimiz kontrolsüz büyüyor. Bir şeyler yapıyoruz işimiz iyi, en korktuğumuz şey kontrolsüz büyüyerek tamamı ne yaptığımızı bilmeden bir yere gidip toslayacağız (Görüşmeci 10).*

Görüşmecilerin karşılaşılabileceği risk ifadelerine baktığında, üretim, pazarlama ve tahsilat çalışmaları temel baz alınarak kur riski ve siyasi risk faktörlerine karşı önlem alındığı görülmektedir.

Görüşmecilerden 1 işletme (8) risk analizi yapmaktadır. İşletme belirlenen periyot dilimlerinde toplanarak, önceden öngörülen riskleri bir sonraki toplantıya kadar bitmiş olacak şekilde belirler ve görüşerek risklere karşı önlemini aldıklarını ifade etmişlerdir.

**İç Denetimin Temel İnceleme Alanı İç Kontrol Sistemine Yönelik Sorular ve Bulgular:** Üçüncü grupta, iç denetimin temel çalışma alanını oluşturan iç kontrol sisteminin oluşmasındaki temel amaçları belirlemeye yönelik beş adet soru oluşturulmuştur.

**Soru 10.** İşletmeniz finansal durum olarak gerçeği yansıtıyor mu?

Görüşülen tüm işletmeler, finansal tabloların gerçeği yansıttığını beyan etmişlerdir. Ancak görüşülen 4 işletmenin (3, 7, 13, 16) muhasebe kaynaklı hatalı işlemlerden dolayı ceza aldıklarını beyan etmişlerdir. Diğer işletmeler ise bu tür olumsuz durumla hiç karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

- *Bizim çalıştığımız yerlerle gayri resmi çalışma şansınız yok. İstesenizde olmaz (Görüşmeci 2).*

**Soru 11.** İşletmenizdeki varlıkların korunmasında ya da yerinde kullanılmasında herhangi bir sorunla karşılaşılıyor musunuz?

Görüşülen 16 işletmede, 12 işletme (2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16) varlıklarının korunduğu amaç dışı kullanılmadığı belirtilmiştir.

Görüşülen 4 işletmede (1, 3, 9, 11) ise işletme varlıklarının amaç dışı kullanımlarının olduğu beyan edilmiştir.

- *Alet edevat kaybı yaşandı, ama önemli boyutta değil (Görüşmeci 3).*

**Soru 12.** İşletme faaliyetlerinizde verimlilik analizi yaptınız mı?

Görüşmeci 16 işletmeden, 12 işletme (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 15, 16) işletme faaliyetlerinde verimlilik analizi yaptığını belirtmişlerdir. Görüşmeci işletme görüşlerinden cevaplarından birkaçı aşağıdaki gibidir;

- *Günlük raporlar yapılmaktadır çekilen maldan, saat başı elektrikten, çıkan malın kalitesinden hepsi dökümlüdür belgelidir (Görüşmeci 4).*

- *Evet. Veri toplama sistemimiz var. Sahada fiili gerçekleştirenleri beyandansa, makinadan aldığımız veriler var. Ne kadar durdu, ne kadar çalıştı zaman verimliliği yani makine kullanım verimliliği diyoruz biz ona o ölçülür durumda. Kendi beyanları ile de veri alınmakta ama üretkenlik ve makine kullanım randıman şeklinde iki başlık altında ölçülüyor (Görüşmeci 8).*

Görüşmeci işletme cevaplarına bakıldığında, genel olarak işletmelerin faaliyetlerinde verimlilik çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile kanuni zorunlulukların işletmeler tarafından, denetim ve verim artırıcı bir çalışma olarak algılandığını da buradan bir kez daha ifade edebilir.

Görüşmeci 4 işletme (1, 9, 10, 13) işletme faaliyetlerinde verimlilik faaliyetlerinin yapılmadığı belirlenmiştir.

**Soru 13.** İşletme personeliniz sizin istediğiniz gibi çalışabiliyor mu?

Görüşmeci 16 işletme içerisinde, 9 işletme (1, 3, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 16) personel çalışma düzeyini yetersiz olduğunu ifade ederken bunlardan 4 işletme (1, 3, 9, 15) personel istihdam konusunda sıkıntı çektiklerini beyan etmişlerdir. Personel çalışma düzeyinin yetersiz olduğunu beyan eden 4 görüşmeci işletme (5, 11, 12, 16) personel çalışma düzeyinin daha iyi olabilir diye ifade ederken, 1 işletme (13) personel çalışma düzeyinin yetersizliğinin personel prosedürlerine uyulmama sıkıntısı çektiğini beyan etmiştir.

- Daha önceden işçi alırken meslek lisesi veya sektörel deneyimli işçiler alınıyordu. Son iki yıldır çalıştıracak işçi bulamıyoruz İŞKUR müdürü ile görüştük kendisi bize sektörde daralma var, yani işçiler ağır sektör değil de rahat beden işi az olan daha rahat olan işleri tercih ediyorlar. En büyük sıkıntımız şu anda bu, işçi bulamıyoruz çalışırken de sürekli müdahale ediyoruz (Görüşmeci 1).

- Sayı yeterli, benim işim prosedüre uyulması gerekiyor (Görüşmeci 13).

Görüşmecilerin personel çalışma düzeyleri incelendiğinde, işletme personelinin çalışma düzeylerinden ziyade işletmelerin bünyelerinde istihdam edebileceği personel bulamama sıkıntısının giderilmesi, öncelik verilmesi gereken sorun olarak söylenebilir. İstihdam edilecek yeterli personel bulunan işletmelerin personel çalışma düzeylerindeki memnuniyetsizliği incelendiğinde, işletmelerin yazılı bir organizasyon yapısı, görev tanımı, işletme prosedürü olmadığından çalışma düzeyinde yetersizlikler olduğu görülmektedir.

Görüşmeci 7 işletme (2, 4, 6, 7, 8, 10, 14) personel çalışma düzeyini yeterli bulmuştur.

-Görev tanımları belirgin hale getirilerek tüm çalışanların ne yapması gerektiği belirlendi. Her şeyin tanımı yapılmış şekilde işçi ne yapması gerektiğini biliyor. 8 hafta için ne yapılacağı bellidir. 10-15 gün içerisinde neler yapılacak işçi bilebilmektedir (Görüşmeci 8).

- Çalışıyor personelimiz iyi hepsi de bizde uzun zamandır çalışıyor personelin aileleri ile de görüşürüz hepsini biliriz (Görüşmeci 10).

**Soru 14.** İşletmenizde hizmet içi eğitim veriyor musunuz?

Hizmet içi eğitim, işletmenin kendi personeline işletme faaliyetlerini yerine getirirken uyulması gereken kural ve kaideleri öğrettiği, verimliliği ve etkinliği arttırıcı aynı zamanda iş kazalarını azaltıcı eğitimlerdir. Görüşmeci 16 işletme içerisinde, 10 işletme (1, 2, 3, 4, 6, 8, 9, 12, 14, 16) hizmet içi eğitim verirken, 6 işletme (5, 7, 10, 11, 13, 15) hizmet içi eğitimini iş sağlığı ve güvenliği düzeyinde verildiğini beyan etmiştir.

- Personel hizmet içi eğitim veriliyor. Mesleklerini yerine getirirken mesela kaynakçılara eğitim veriliyor (Görüşmeci 14).

- Düzenli olarak hem teknik anlamda hem de işçi sağlığı ve güvenli anlamında muntazaman veriliyor. Hem talimatları hem de görev tanımları işçilere düzeli aktarılıyor (Görüşmeci 8).

Görüşmeci işletmeciler arasında hizmet içi eğitimi personel düzeyinde farklı farklı alanlarda eğitimler gerçekleştiren işletmeler bulunurken, hizmet içi eğitimi kanuni yaptırım olarak zorunlu olduğu için yapılması olarak gören 6 işletme hizmet içi eğitimi sadece iş sağlığı ve güvenliğe eğitimi olarak görmektedir.

- Düzenli olarak iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin eğitimler verilmektedir (Görüşmeci 5).

- Hizmet içi eğitim iş sağlığı ve güvenliği konusunda veriliyor onlar dışında verilmiyor. Veriliyor desek yalan olur aslında (Görüşmeci 15).

İç Denetim Biriminin Gerekliliğine İlişkin Değerlendirme Soruları: Dördüncü grupta ise firmanın benzer firmalarda iç denetim biriminin gerekliliğine ilişkin değerlendirmeleri öğrenmek ve kendi firmasıyla

kıyaslama yapmak amacıyla iki adet soru oluşturulmuştur. Genel olarak işletmeler kendi gibi olan KOBİ'lerde iç denetim birimine ve faaliyetlerine gerekli olduğunu beyan ederken, kurumsallaşamamak, personel eksikliği, maliyet, işletme sahiplerinin iş başında olmaları gibi farklı gerekçelerle kendi birimlerinde iç denetimin uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

#### **Soru 15. Sizin çaptaki bir şirkette iç denetime gerek var mı?**

Görüşmeci 16 işletme içerisinde, 12 işletme (1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16) kendi düzeylerindeki şirketlerde iç denetim gereksinimine ihtiyaç olduğunu belirtirken, 4 işletme (2, 7, 13, 14) kendi düzeylerindeki işletmelerde iç denetim birimine gereksinim olmadığını ifade etmişlerdir.

Görüşmeci, 4 işletme (1, 6, 15, 16) iç denetim birimine ihtiyacın gerekliliğini kısa yanıtlar vererek ifade etmişlerdir.

- *Tabiki kurumsallaşmak ayrı. Ne kadar kurumsallaşırsan maliyetler artıyor. O maliyetleri kaldırabilecek boyutta kurumsallaşıyoruz. Kurumsallaşacağım diye zarar edemezsin. İç denetimin yaratacağı maliyet ile yaratacağı fayda kıyaslandığında şu an için gerek yok (Görüşmeci 4).*

- *Gerek var ama hepsi birer maliyet tabi, maliyetler artıyor tabi (Görüşmeci 11).*

Görüşmeci 3 işletme (4, 10, 11) iç denetim gerekliliğini vurgularken, iç denetim biriminin ekonomik düzeyde maliyet oluşturduğuna dikkat çekmişlerdir.

#### **Soru 16. İşletmelerinde iç denetim biriminin bulunmama nedenleri nelerdir?**

Görüşmeci 16 işletme içerisinde, 10 işletmenin (1, 3, 4, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16) bünyelerinde iç denetim biriminin olmamasının temel dayanağı olarak işletmelerin kurumsal yönetim düzeyinde yönetileme sorunu olarak ifade edilebilir.

- *Bunun için kurumsallaşma önemli, patronların kurumsal çalışmaya kafasının uygun olması gerekiyor. Kurumsal açıdan öncelik patron burada. Patron kurumsal olmam demesi lazım bu alt yapıya insin. Daha önceden bir arkadaş geldi bir eğitim aldık. ODTÜ İşletme mezunu bu tarz firmalara eğitim veriyor. Ortaklar, üst yönetim hepsi için. 2 yıllık süreçte vazgeçtik kurumsallaştıktan.*

*Patronun artık tamam ben kurumsal olacağım demesine bağlı (Görüşmeci 1).*

Kurumsal düzeyde yönetilemeyen işletmelerin, ifade ettiği gibi işverenlerin kurumsallaşma düzeyine yakınlığı ile doğru orantılı olarak gelişim göstermektedir. Kurumsallık düzeyini yakalayamayan işletmeler iş süreçlerini, organizasyon yapısını yazılı prosedürler haline getirememesi görüşmeci işletmelerin ve KOBİ'lerin iç denetim birimlerinin bünyelerinde olmamasının temel nedeni olarak belirtilebilir.

- *Bizim çok fazla iş formumuz yok. Bizim burası çok fazla piyasa üretim yapamıyorsun, gerek yok. Ben bir malı yüklettim yarın ilgili arkadaşta sorarım yükledim derse bir çentik atarım bitti. Böyle kontrol ediyorum. Böyle bir kontrol mekanizmamız var, profesyonel anlamda yok (Görüşmeci 3).*

- *Kadro büyük oranda değil. Sektör oturmuş ve oturmuş bir firma olduğumuzdan herkes ne yapması gerektiğini biliyor. Büyük bir alan ve 1000-1500 çalışan sayısı olduğunda gerekebilir. Bize şu anda gerek yok (Görüşmeci 7).*

Görüşmecilerin belirttiği gibi organizasyon yapılarının hem departman hem çalışan personel bazlı sayıca az olan işletmelerin denetimlerini kendileri tarafından yapıldığı açıkça görülmektedir.

- *Bizim kendi açımızdan yok, şu anda ben kendi açımdan denetimi sağlıyorum (Görüşmeci 9).*

- *Bizde gerek yok biz zaten bir fili işimizin daima başındayız (Görüşmeci 11).*

- *İç denetim biri bizde gerek yok, iç denetimin amacı neye göre zaten biz gerçek olduğunu biz bildiğimiz için bizim açıdan bir sıkıntı olduğu için gerek yok. Eksikliğini hissetmiyorum (Görüşmeci 14).*

Genel yaklaşıma bakıldığında, "işin başında ben varım" gibi geleneksel yaklaşım gösterilerek iş süreçlerini yürüten işletmelerde, iç denetim yapılmasının var olduğu yönündeki bir görüşmecinin cevabına bakıldığında;

- *Var uygulanıyor. Muhasebeci tarafından (Görüşmeci 4).*

Görüşmeci 16 işletmeden, 2 işletme (10, 15) bünyelerinde iç denetim biriminin olmamasının temel dayanağı olarak iç denetim biriminin maliyet oluş-

turduğu belirtmişlerdir. Görüşmecilerin yönetsel olarak iş süreçlerinin başında olması ve maliyet kalemi oluşturacağı için iç denetim faaliyetlerine gereksinim duymadıkları ifade edilebilir.

- *Maliyeti çok gelir, adam bulamıyorsun, biz işin başındayız (Görüşmeci 10).*

- *Yok yapmıyorsunuz dediğiniz maddiyat. Piyasa sıkıntıları yani. Her şey işverenden gidiyor. Devletin en ufak bir katkısı yok her şeyi işveren yapsın, işveren vergisini ödesin (Görüşmeci 15).*

İç denetim birimine bakılan bakış açısı ve iç denetim biriminin nasıl algılandığını belirten bir görüşmecinin verdiği yanıt aşağıda ifade edilmiştir.

- *Kültürel zayıflık, xxx firma mükellefimdi, iç denetim yaptım, çeşitli sorunlar tespit ettim kendisine rapor verdim adam o raporla devleti işpiyonlar sandı. Biz suçlu olduk (Görüşmeci 5).*

Görüşmeci işletmeler arasında iç denetim fonksiyonu ve uygulanabilirliğin önemine dikkat çeken bir görüşmecinin verdiği cevap ise aşağıda ifade edilmiştir.

- *Gerekli. Zaten yönetici kendi denetimini yapıyor içerde ve üretimde kaç planladık kaç oldu fiili durumları plan uyumu ne kadar parametreleri ama bir de fonksiyonların gerçek işini tam yapıp yapmadığını iç denetim birimi merkezli iç denetçi gelirler ambardan bir ürün nasıl çıkış yapar? O doğru giriş yaptı kayda girdi ve çıkış yaparken onaylı çıktı mı? Derli toplu bir doküman içerisinde geriyeye doğru izlenilebiliyor mu? Bunu sağlayabiliyorsak o sistem çalışıyordur. Böyle örnek verebilirim (Görüşmeci 8).*

### Sonuç

İç denetim, işletmelerin mali raporlarının güvenilirliği, yasalara ve şirket politikalarına uygunluğu, faaliyetlerin ekonomikliği, bilgi sistemlerinin güvenilirliği, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği konularında yönetime ve işletme sahiplerine güvence vermektedir. İç denetim faaliyetleri, güvence sağlamanın yanında işletme yönetimine danışmanlık rolüyle üst yönetimin doğru, tutarlı ve zamanında karar almasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede iç denetimin işletme faaliyetlerinde oluşan riskleri önleyici/azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Ayrıca, iç dene-

tim faaliyetleri işletmelerde adil, şeffaf, hesap verilebilir ve sorumluluk anlayışına sahip bir yönetim anlayışının geliştirilmesine de katkı sağlayacaktır.

Çalışma KOBİ'lerin iç denetime nasıl baktığını belirlemek amacı ile yapılmıştır. İşletmelerin yazılı hedeflerinin olup olmadığına ve işletme başarılarını ölçmeye yönelik birinci grup sorulara verilen cevaplarda, işletmelerin çoğunluğunda yazılı organizasyon yapısı ve yazılı bir hedeflerinin bulunmadığı, ancak işletmelerini başarılarının ölçüldüğü, kendilerini başarılı buldukları ve başarılarında en önemli etkeninde çok çalışmak olduğu sonucu elde edilmiştir. KOBİ'lerin kendilerini başarılı bulmalarında geçmiş verilerle mevcut durumu karşılaştırılarak ve genellikle ilk kuruldukları durum ile o anki durumu kıyaslayarak bu karara vardıkları anlaşılmaktadır. İşletme hedeflerinin net, ve belirgin olmadığı için başarının tam ölçülmediği söylenebilir.

İkinci grup sorulara verilen cevaplarda, işletmelerin çoğunda iç denetim biriminin olmadığı, iç kontrol sisteminin bulunmadığı belirlenmiştir. Tüm işletmelerde kalite belgesinin bulunduğu tespit edilirken, risk odaklı yaklaşımlara verilen cevaplarda işletme sahiplerinin farklı tanımlamalara gittiği görülmüştür. İşletme sahiplerince ifade edilen risk odaklı yaklaşım varlığının ve uygunluğunun ifadesi kanun ve politikalara uyum sağlanması olarak anlaşıldığı ifade edilebilir.

Üçüncü gruptaki iç denetimin temel çalışma alanını oluşturan iç kontrol sistemine ilişkin sorulara verilen cevaplarda, genel olarak işletmelerin finansal durumlarını gerçeği yansıttığı, işletme varlıklarının amaç dışı kullanımının az olduğu, işletmelerinde verimlilik analizlerinin yapıldığı, çalışan yeterliliğinin sağlanmadığı ifade edilmiştir. Hizmet içi eğitim olarak çoğunlukla iş sağlığı ve güvenliği eğitiminin algılandığı tespit edilmiştir.

Dördüncü gruptaki sorulara verilen cevaplarda, katılımcılar diğer KOBİ'lerde iç denetim birimi ve faaliyetlerinin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir. Kendi KOBİ'lerinde ise iç denetim faaliyetlerinin maliyet olarak görülmesi ve kurumsallaşma düzeyinin yakalanamaması, nitelikli personel eksikliği ile iş verenlerin yetki devrine uzak olmaları, iç de-

netim faaliyetlerine işletme bünyelerinde yer vermememe nedenleri içerisinde yer almaktadır. Katılımcı yöneticilerin %75 i iç denetim faaliyetlerinin işletmeler için gerekli olduğuna ve işletmelere katkı sağladığına inanmaktadırlar. Ancak iç denetim birimine veya bu yönde dışardan hizmet almaya kendi işletmeleri için şu anda gerekli olmadığını, bu faaliyetleri bir şekilde kendilerinin yerine getirdiğini (çapraz kontrol, kendileri işin başında durarak vb) ileri sürmektedirler.

Bu çalışmadan çıkarılan sonuca göre, işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşması bakımından makul güvence elde ederek, kuruma katma değer sağlamak için iç denetim biriminin KOBİ düzeyindeki işletmelerde yer alması öncelikli olarak şirket sahipleri veya ortakların kurumsallaşma, yetki devrini ve raporlama uygulamaları konusunda zihinsel bir dönüşüme ihtiyaçlarının olduğunu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Gelecekte Ticaret ve Sanayii Odaları veya diğer meslek örgütleri ve üniversiteler aracılığıyla kurumsallaşma ve kurumsal yönetim, iç kontrol, iç denetim konu başlıkları adı altında bu uygulamanın devamlılığının sağlanması amacıyla farklı proje önerileri geliştirilerek çalışmalar değerlendirilebilir. Yönetim yetki devri, hizmet içi eğitim, iş faaliyetlerinde denetim ve kontrol süreçlerinin devamlılığının sağlanması konularının araştırılıp, proje kapsamına alınarak yeni çalışmalarda bulunulabilir.

### Kaynakça

25997 Sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2005, 18 Aralık) T.C. Resmi Gazete, 25997 5018 Numaralı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003, 24 Aralık) T. C. Resmi Gazete, 25326

Aykaç, M. ve Özdemir, S. ve Parlak, Z. (2009) Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No: 2008-24, 200-285

Beybur, M. (2009) Girişimcilik-KOBİ İlişkisi Bağlamında Banka Kredilerinin Girişimcilik (KOBİ) Sek-

törü Üzerindeki Etkileri, Diyarbakır: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi

Çakıroğlu, S. ve Mercan, C. ve Özoglu, B. (2010) Bir Güvence ve Danışmanlık Hizmeti İç Denetim, İstanbul: İ.B.B İç Denetim Birimi Başkanlığı Yayınları.

Çatal, F. M. (2007) “Bölgesel Kalkınmada Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) Rolü”, Erzurum Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(2): 333-352.

Çelik, C. ve Karadal, H.(2007) “KOBİ’lerin Sorunları ve Çözüm Stratejilerinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: (Aksaray ve Mersin Örneği)”, Adana Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2), 119-138

Çetinoğlu, T. ve Kurnaz, N. (2010) İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, Ankara: Umuttepe Yayıncılık, Yayın No:33

CIIA (2005) Avrupa’da İç Denetim, Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu Konum Raporu.

Ekiz, D. (2003) Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş, Ankara: Anı Yayıncılık

Erdil, O. ve Kalkan, A. (2005), “Kobilere Sağlanan Desteklerin Kobilerin Performanslarına Etkisi”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (7), 103-122

Hasgören, D. (2016) İşletmelerde İç Denetim Algılaması ve Uygulamaların Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma: Manisa İli Örneği, Kilis 7 Aralık Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD. Yüksek Lisans Tezi, Kilis.

IIA (2013) Uluslararası İç Denetim Standartları, <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards.aspx>, (23.02.2015)

KOBİ’ler TMMOB Sanayi Kongresi 2005 Oda Raporu (2005) Ankara: TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Yayın No: MMO/2005/404, 11

Kulakoğlu, D. (2013) KOBİ’lerde Yönetim ve Organizasyon Sorunlarının Yaşanma Düzeyi: Ankara Kobi Örneği, Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Kutlar, A. ve Torun, P. (2013) "Diyarbakır'da Faaliyet Gösteren Kobi'lerin Profil Yapısı ve Karşılaştıkları Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri", Sakarya İktisat Dergisi, 2(2), 27-42

Kuş, E. (2003) Sosyal Bilimlerde Araştırma Teknikleri Nitel mi, Nicel mi?, Ankara: Anı Yayıncılık

Narin, M. ve Akdemir, S. (2005) "Türkiye'de Kobi'lere Sağlanan Destekler", Ekonomik Yaklaşım Dergisi, 16(55), 43-68

Özgüner Kılıç, H. ve Çakmak, A. Ç. ve Fidan, Y. (2015) "KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği", Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 10(2), 51-69

Rummel, J. F. (1968) Eğitimde Araştırmaya Giriş (Çev: R. Taşçıoğlu), Ankara: Ajans Türk Yayınları

Torlak, Ö. ve Uçkun, N. (2005) "Kobi'lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesitine Bir Bakış, Eskişehir Örneği" Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 199-215

Uyar, S. (2009) İç Kontrol ve İç Denetim "5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme", Ankara: Gazi Kitabevi