

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ**

SEÇMELER 2017

Editör:

Prof.Dr. Göksel Yücel

İstanbul, 2017

ÇALIŞAN SUİSTİMALLERİ ve MÜCADELE YÖNTEMLERİ⁺

Fikret SEBİLCİOĞLU*

Kurumlarda bir riskin yönetim kurulunun ajandasına girmesi, doğal olarak o riskin "önemli" olmasına bağlıdır. Diğer bir deyişle, riskin gerçekleşme ihtimali yüksek ve oluşacak olan potansiyel zarar büyük ise ilgili risk "önemli" olarak değerlendirilebilir. Peki yolsuzluk, varlıkların kötüye kullanılması ve hileli mali tabloların hazırlanması olarak 3 ana başlıkta toplayabileceğimiz çalışan suistimalleri, şirketler için ne kadar "önemli"?

Suistimal riskinin boyutlarını anlama noktasında neden oldukları muhtemel zararları ölçmek kritik bir konu. Diğer taraftan suistimal gibi sinsi bir virüsün, içinde yaşadığımız ortama verdiği zararı tutarsal olarak hesaplamak da oldukça zor. Ancak, Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)'nin yayınladığı çalışan suistimallerine ilişkin 2016 Küresel Suistimal Çalışması bizlere bu konuda çok açık mesajlar veriyor. Bu çalışmaya göre, şirketler cirolarının yaklaşık %5'ini suistimallere kaybediyor. Bu oran oldukça güvenilir, zira yıllardır yapılan bu araştırmada oran genelde %5 civarında hesaplanıyor. Dünya'da 2014 yılı gayri safi milli hasılanın 78 trilyon ABD Doları olduğu düşünüldüğünde, suistimaller neticesinde oluşan zarar 3.9 trilyon ABD Doları olarak hesaplanıyor. Bu tutarın buzdağının sadece görünen yüzü olduğunu belirtmemizde fayda var, zira suistimallerin halen ölçülemeyen ciddi bir boyutu mevcut.

Raporun suistimallerin maliyetine ilişkin diğer bulguları ise şöyle:

- 275,000 ABD Doları ile vaka başına ortalama zararın en yüksek olduğu bölge, araştırmada Türkiye'nin de içinde olduğu Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesi. En fazla karşılaşılan suistimal tipi ise "rüşvet ve yolsuzluk".
- Ortalama zarar hileli finansal tablo vakalarında 975,000 ABD Doları, rüşvet ve yolsuzluklarda 200,000 ABD Doları iken, en sık karşılaşılan çalışan suistimal tipi olan şirket varlıklarının kötüye kullanılmasında ise 125,000 ABD Doları olarak hesaplanmıştır.
- Suistimali yapan şirket ortağı veya üst düzey yönetici olduğu zaman, ortaya çıkan zarar normal şirket çalışanın yaptığı suistimale göre 10 kat daha fazla.

⁺ Muhasebe Enstitüsü Notu: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü ve Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneğinin (ACFE Türkiye) işbirliği ile 1 Aralık 2016 tarihinde düzenlenen "Suistimal Farkındalık Seminerleri- Üniversite Buluşmaları" başlıklı toplantıda yapılan takdimin yazılı biçimidir.

* Fikret SEBİLCİOĞLU, CFE, CPA, TRACE Anti-Bribery Specialist Cerebra Danışmanlık, Ortak, ACFE Türkiye YK Üyesi, TEİD YK Üyesi

- Suçu işleyen çalışan sayısı arttıkça zarar da katlanarak büyüyor. Örneğin bir kişinin yaptığı bir suistimalin ortalama zararı 65,000 ABD Doları iken, 5 ve daha üstü çalışanın karıştığı suistimallerde asgari zarar 633,000 ABD Doları olarak hesaplanmıştır.
- Suistimal ile mücadeleye ilişkin kontrolleri olmayan şirketlerde zarar, olanlara göre 2 kat daha fazla.

Yukarıdaki bulguların içinde bir şirket için hayati öneme sahip ve ölçülmesi oldukça zor olan itibar kaybının etkisi doğal olarak yok.

Suistimallerin dünya geneli için hesaplanan toplam zararını Türkiye için senaryolaştırmaya ne dersiniz? Türkiye'nin yaklaşık 800 milyar ABD Doları olan hasilasından hareketle zararın 40 milyar Amerikan Doları olduğunu, bu durumda da her Türk vatandaşının suistimalleri fonlamak için cebinden yılda yaklaşık 540 ABD Doları (2.000 TL) ödediğini söyleyebiliriz.

Tüm bunlara rağmen ümitsizliğe kapılmamak gerekiyor, zira suistimalden kaynaklanan zararları sınırlamak mümkün olmamakla birlikte, zararları asgari seviyeye indirmek oldukça mümkün. Yapılan araştırma etkin bir iç kontrol sistemi olan şirketlerde zararların önemli oranda düştüğünü ortaya koyuyor.

Kim bu suistimalci?

ACFE'nin raporuna göre suistimalciye ilişkin aşağıdaki bilgileri verebiliriz:

- Suistimalcinin şirketteki pozisyonu ile suistimalin boyutu arasında güçlü bir korelasyon var. Suistimallerin sadece %19'u üst düzey yöneticiler tarafından yapılmasına rağmen, en yüksek ortalama zarar 703,000 ABD Doları ile bu gruba ait. Örneğin; suistimallerin %41'i müdür altında çalışan personel tarafından yapılırken, vaka başına ortalama zarar sadece 65,000 ABD Doları.
- Suistimalci ne kadar uzun bir şirkette çalışırsa, oluşan zarar o kadar yüksek oluyor.
- Suistimallere bazı departmanlarda daha sık karşılaşıyor. Örneğin yolsuzluk (çıkar çatışmaları veya rüşvet) hemen hemen tüm departmanlarda vakaların %35'inde görülürken, bu oran üst düzey yöneticilerde %50, satın alma departmanında ise yaklaşık %70 olarak gerçekleşiyor. Diğer göze çarpan bir bulgu ise, mali tablo suistimallerinin yine sıklıkla üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı.
- Suistimallerin %69'unu erkekler, %31'i kadınlar yapıyor.
- Suistimalcilerin %55'inin yaş bandı 31 ile 45 yaş arasında değişiyor. İlginç olan bulgu; suistimalcinin yaşı arttıkça oluşan ortalama zararın da artması. İncelenen suistimal vakalarının %2.5'ünü 60 yaş üstü kişiler tarafından gerçekleştirirken, her bir vakadaki ortalama zarar 630,000 ABD Doları hesaplanmıştır. Bu ortalama zarar diğer yaş bantları ile

karşılaştırıldığında oldukça yüksek. Örneğin 41-45 yaş bandı suistimalciler vakaların %19'unu gerçekleştirirken, ortalama zarar 250,000 ABD Doları olarak hesaplanmıştır.

- Eğitim seviyesi arttıkça oluşan zarar da artıyor. Üniversite mezunları vakaların %47'sini gerçekleştirirken, ortalama zarar 200,000 ABD Doları hesaplanmıştır. Oysa lisans üstü eğitim alan suistimalci, vakaların sadece %13,2'sini gerçekleştirmesine rağmen, ortalama zarar 300,000 ABD Doları olarak hesaplanmıştır.
- Vakaların sadece %5,2'inde suistimalcinin suç geçmişi var. Diğer bir deyişle, suistimal vakalarının çok büyük bir kısmında suistimalci suçu ilk kez işliyor.
- Suistimalcilerde en sık karşılaşılan davranış özellikleri (i) maddi olanaklarının elveremeyeceği şekilde yaşamak (ii) mali problemler (iii) tedarikçi veya müşteri ile olağan dışı yakın ilişki (iv) kurnazlık veya nüfuz ticareti ile işleri yürütme (v) yaptığı işe başkasını karıştırmama (vi) boşanma veya ailevi problemler.
- Suistimalcilerin %40'ı (gerçekleştirdikleri suistimal haricinde) işyerlerinde karşılaşılan diğer davranış ihlallerine de karışmışlar. Bu çerçevede en sık karşılaşılan ihlaller; tehdit, yıldırma, işe gelmeme, iş geç kalma veya yavaşlık.

Yukarıda verilen açıklamalar, bu profildeki kişilerin suistimal yapacağını, profilin dışında kalanların da yapmayacağını tabiki göstermiyor. Ancak, suistimalcinin özelliklerine ilişkin eğilimlerin incelenmesi, suistimal ile mücadele edenlere yapacakları risk değerlendirmelerinde bir çerçeve ve perspektif sunmaktadır.

Suistimal Yöntemleri: Düşmanı Tanımak ve Suistimalcinin Hayalleri

Çalışan suistimalleri ile etkin mücadelenin ana koşulu, şirketin özelliklerini dikkate alarak (ölçeği, sektörü, rekabet ortamı, kamu kurumları da dahil üçüncü taraflar ile ilişkiler gibi) sağlıklı bir suistimal risk değerlendirmesi yapmak ve buna göre kontrol mekanizmalarını oluşturmak. Risk değerlendirme süreci kadar önemli diğer bir konu ise, gerçek ve güncel suistimal vakalarının anlaşılması ve önlemlerin bu doğrultuda alınması. Suistimalin sinsi, suistimalcinin ise her zaman bizden birkaç adım önde olduğunu unutmadan hareket etmek suistimal ile mücadelede en akıllıca yöntem.

Suistimalcilerin uyguladıkları yöntemler ACFE tarafından üç ana kategoride sınıflandırılıyor:

- **Şirket varlıklarının kötüye kullanılması** (nakit hırsızlıklar, harcama suistimalleri, stokların çalınması, şirket gizli bilgilerinin çalınması gibi)
- **Yolsuzluk** (çıkar çatışmaları, rüşvet, ekonomik zorlama, ihaleye fesat karıştırmama)
- **Hileli mali tablolar** (cironun şişirilmesi, giderlerin hileli bir aktifleştirilmesi, gider karşılıkların ihmal edilmesi gibi)

ACFE'nin raporuna göre suistimalciler en fazla şirket varlıklarını kötüye kullanıyor. Vakaların %85'inde bu suistimal yöntemi görülmüş. Bunun en temel nedeni bu suistimalin yapılması kolay ve çok fazla zeka gerektirmiyor olması. Entelektüel zekaya daha çok ihtiyaç duyulan yolsuzluk yöntemi vakaların %35'inde, hileli mali tablolar yöntemi ise %10'unda karşımıza çıkıyor. Suistimalcinin eş zamanlı birden fazla farklı suistimal yöntemi kullanması, oranların toplamının %100'ü geçmesine neden oluyor.

Çok sık karşılaşılan şirket varlıklarının kötüye kullanılması yöntemlerinin detayına baktığımızda, en sık karşılaşılan yöntemler sırası ile fatura suistimleri, nakit dışı varlıkların çalınması, harcama suistimleri ve şirket nakit değerlerinin çalınması.

Dikkati çeken diğer bir bulgu ise araştırmanın yapıldığı dünyanın tüm bölgelerinde en sık karşılaşılan ilk iki suistimal yönteminin içinde "yolsuzluk" var. Türkiye bu raporda Orta Doğu'da gösterilmiş. Ancak bizi yansıtacak üç bölgeyi (Batı Avrupa, Doğu Avrupa ve Orta Doğu) dikkate alarak yaptığım analiz, Türkiye'de en sık karşılaşılan suistimal yönteminin "yolsuzluk" olduğunu gösteriyor. Uluslararası Şeffaflık Derneği'nin 2016 yılında yapılan yolsuzluk algı araştırmasında Türkiye'nin 75. sıradaki yer alması da bu nedenle şaşırtıcı değil.

Suistimalde zarar, suistimalin ne kadar sürdüğü ile direkt bağlantılı. Örneğin 6 ay ve altında tespit edilen bir suistimalin ortalama zararı 45,000 ABD Doları iken, 25-36 ay arası sürenlerde 300,000 ABD Doları, 60 ayın üstünde sürenlerde ise 850,000 ABD Doları. Bu bulgu suistimalin hızlı tespit edilmesi durumunda şirketlerin ne kadar "karlı" olacağını gösteriyor.

Deneyimler suistimal yöntemlerinin suistimalcinin hayali ile sınırlı olduğunu, diğer bir deyişle suistimal yöntemlerinin sınırı olmadığını gösteriyor. Bu nedenle çalışan suistimleri ile mücadele edenler oyunu kuralına göre oynamalı, düşmanının taktiklerini anlamaya çalışmalı ve en önemlisi beklenmeyeni beklemeli!

Şirketlerde Suistimal Vakalarının Olağan Şüphelileri!

Çalışan suistimleri üzerine yapılan araştırmalar ve yaşanan tecrübeler doğal olarak suistimal vakalarının sıklıkla karşılaşıldığı departmanlara ilişkin bir eğilim de ortaya çıkıyor.

- Muhasebe Departmanı suistimal vakalarının en sık karşılaşıldığı departman olarak karşımıza çıkıyor. Vakaların %17'si Muhasebe Departmanı'nda gerçekleşirken, %15'i Operasyonlarda, %12'si Satış Departmanı'nda ve %11 ise Üst Düzey Yönetim'de gerçekleşiyor. Bunları, Müşteri İlişkileri, Satın Alma ve Finans takip ediyor.
- Departmanlar bazında vaka başına zarar ise sıklık seviyesinden oldukça farklı. Bu sıralamada başı 850,000 ABD Doları ile Üst Düzey Yönetim çekiyor. Nedeni doğal olarak çok açık: iç kontrol sistemlerinin Üst Düzey

Yönetim tarafından kolaylıkla aşılabilmesi. Vaka başına zarar açısından Üst Düzey Yönetimi 234,000 ABD Doları ile Finans, 197,000 ABD Doları ile Muhasebe ve 150,000 ABD Doları ile Satın Alma Departmanları takip ediyor.

- Rapordaki sonuçların değerlendirilmesinde iki departman dikkat çekiyor: Muhasebe ve Üst Düzey Yönetim. Muhasebe Departmanı'nda sıklık yüksek, maliyet ise azımsanmayacak derecede fazla. Üst Düzey Yönetim ise olağan şüpheli. Bu departmanda da suistimal oldukça sık olmakla birlikte, vaka başına maliyet diğer departmanlara göre olağanüstü yüksek.
- Muhasebe Departmanı'nda en fazla karşılaşılan suistimaller sırasıyla çek tahrifatları, fatura, bordro ve yolsuzluk suistimalleri. Harcama ve kasa suistimalleri de azımsanmayacak kadar yüksek. Üst Düzey Yönetim'de ise en dikkati çeken suistimal yöntemleri hem otorite hem de daha fazla entelektüel zekâ gerektiren yolsuzluk ve hileli mali tablolar.
- Konuya suistimal türleri açısından baktığımızda yolsuzluk suistimallerinin (çıkar çatışmaları, rüşvet, ihaleye fesat karıştırma ve ekonomik zorlama) tüm departmanlarda en yaygın suistimal yöntemi olduğu görülüyor. Diğer bir olağan şüpheli Satın Alma Departmanındaki vakaların %69'u, Üst Düzey Yönetim'deki vakaların %51, Finans'daki vakaların %37'si, Satış ve Operasyondaki vakaların ise %32'si yolsuzluk içeriyor. Raporla bölgelere göre suistimal yöntemlerine baktığımızda Türkiye'nin de içinde bulunduğu bölgede yolsuzluğun en sık karşılaşılan suistimal türü olduğu düşünülürse, Türk Şirketleri'nin yolsuzluk ile sınavının ciddiyeti ortaya çıkıyor.
- Dikkat çekici diğer bir konuda Stok ve Depo Yönetimi ile ilgilenen departmanlarda karşılaşılan stok hırsızlıkları. Bu departmanlardaki vakaların %57'si stok hırsızlığı içeriyor.

Suistimalcinin Kirli Saklambaç Oyunu!

Suistimalci kirli saklambaç oyununu dünyanın her yerinde ve her sektöründe oynuyor. Çoğu zaman yakalanmamak için bu kirli oyununu kullandığı yaratıcı yöntemler ile muhasebe kayıtlarında gizliyor. Şirketin bankasından para çalan suistimalci, çalınan tutarı şirket kayıtlarında tahmini mümkün olmayan bir "varlık" kaleminin içine saklayabiliyor. Veya bir kamu görevlisine rüşvet veren bir şirket, ödenen rüşvet tutarını alınan başka bir belge ile bir gider hesabında yasal bir gidermiş gibi gösterebiliyor.

Saklambaç oyununu oynayan suistimalcinin, ebe karşısındaki avantajı tartışılmaz. Hep bir adım önde! Suistimalciyi yakalamanın en etkin yollarından biri ise suistimalin "nerede" gizlediğini, diğer bir deyişle "saklama yöntemini" keşfetmek.

ACFE'nin 2016 raporuna göre vakaların %95'inde suistimalci kirli oyununu kullandığı yaratıcı yöntemler ile saklıyor. Vakaların %5'inde ise suistimalci oyununu gizlemeye

dahi gerek duymuyor. Rapora göre en sık karşılaşılan 10 gizleme yöntemi ile vakalarda (yaklaşık) karşılaşımla oranları aşağıdaki gibi:

1. Fiktif fiziksel belge yaratılması (%55)
2. Fiziksel belgelerin hileli bir şekilde değiştirilmesi (%51)
3. Muhasebe kayıtlarının değiştirilmesi (%40)
4. Muhasebe sistemine fiktif işlem kaydedilmesi (%40)
5. Fiziksel belgelerin yok edilmesi (%35)
6. Elektronik doküman veya dosyaların (excel gibi) değiştirilmesi (%33)
7. Fiktif elektronik dosya veya doküman yaratılması (%32)
8. Fiktif muhasebe kaydı atılması (%30)
9. Muhasebe sisteminde hesap bakiyelerinin değiştirilmesi (%30)
10. Hesap mutabakatlarının değiştirilmesi (%25)

Ancak suistimal ile mücadele edenler eldeki şüpheler odağında fiziksel ve elektronik verileri iyi analiz eder, dokümanları dikkatlice inceler ve muhasebe sisteminde şüpheli kayıtları adım adım ve inatla takip ederse, muhasebe sisteminin derinliklerinde ustaca saklanmış bir suistimali ortaya çıkarması oldukça muhtemeldir.

Ebe, saklambaç oyununda saklanan oyuncuyu bulup, gördüğü kişinin ismini söyleyip, sayı saydığı duvarı sobelerse oyunu kazanır. Suistimal ile mücadele edenler de yukarıda belirtilen teknik özelliklere dikkat, titizlik, hız ve en önemlisi cesaret eklerse, suistimalciyi sobelemek artık bir "çocuk oyunu" olabilir.

"Hiçbir suistimal kusursuz değildir. Mutlaka ardında bir iz bırakır..."

Suistimal yönteminin arkasında olağan üstü bir danişıklı dövüş veya üstün bir zeka yoksa, her suistimal tespit edilmesi muhtemel izler bırakıyor. Bu bazen bir iş arkadaşının yanlışlıkla suistimalcinin bir belgeyi tahrif ederken görmesi, bir iç denetçinin silinen bir yevmiye kaydını veri analizi yoluyla tespit etmesi veya tutmayan bir banka mutabakatının nedenlerinin araştırılması esnasında karşımıza çıkabiliyor.

Suistimalcilerin çoğu yakalanacaklarını düşündüklerinde suistimali yapmazlar. Bir iş yerinde suistimal yapmayı planlayan bir çalışan, gerçekte kariyerini, itibarını ve özgürlüğünü bu davranışı ile riske attığını çok iyi bilmektedir. Bu nedenle bir suistimalin tespit edilme ihtimalinin artması, suistimalerin önlenmesi konusunda ana kolonu oluşturuyor.

ACFE'nin 2016 çalışmasında 2,410 vaka incelendi. Bu vakaların nasıl tespit edildiğine baktığımızda fotoğraf oldukça çarpıcı. En etkin ilk 5 tespit yöntemi aşağıdaki gibi:

- İhbarlar (%39)
- İç denetim (%17)

- Yönetim incelemeleri / raporlaması (%13)
- Rastlantı sonucu (%6)
- Muhasebe mutabakatları (%6)

Sonuçlara göre mesaj çok açık. "İhbar" (ACFE'nin daha önceki çalışmalarında da olduğu gibi) açık ara en etkin tespit yöntemi. "İç denetim" ise geçmiş dönemlere göre etkinliğini arttırarak halen önemini koruyor. Yönetim incelemeleri ile muhasebe mutabakatları da yabana atılamayacak kadar etkin.

Tespit noktasında ilk beşe dahi giremeyen "bağımsız dış denetim" ise incelenen vakaların sadece %4'ünün ortaya çıkarılmasına vesile olmuş. Rastlantı ile ortaya çıkan oran %6 iken bu oranın bağımsız denetimde %4 olması da bağımsız denetim mesleği açısından düşünülmesi gereken bir konu. Ayrıca şirket sahipleri ve yöneticileri bağımsız denetim hizmeti alarak mali tablolarında önemli bir suistimal riski olmadığı güvencesini denetçiden alıp rahat bir şekilde uyuyorlar. Sanırım yukarıdaki sonuç bu rahat uykuda onlar için ciddi birkabus riski ortaya çıkarıyor.

İhbar konusuna ilişkin bir iki araştırma sonucuna daha dikkatinizi çekmek istiyorum. İhbarın %52'si çalışanlardan gelirken, %48'i ağırlıklı olarak üçüncü taraflardan geliyor. Üçüncü tarafların detayına baktığımızda müşteriler %18'i tedarikçiler ise %10'unu oluşturuyor. Bu bulgu ihbarın dışardan da yapıldığının çarpıcı bir göstergesi.

Diğer taraftan şirketlerde ihbar mekanizmasının olması ihbar ile suistimalin tespit edilmesini kolaylaştırıyor. ACFE'nin çalışması ihbar mekanizmasının olduğu kurumlarda suistimalerin %47'sinin ihbar ile tespit edildiğini gösterirken, ihbar mekanizmasının olmadığı kurumlarda ise bu oranın %28'e düştüğünü gösteriyor. Kısaca ihbar mekanizması ve doğal olarak ilgili politika ve prosedürler ile oluşturulan ortam (ki bu ortama "speak up" kültürü de diyebiliriz) suistimalin ihbar edilmesinde ihbarcıyı teşvik ediyor veya cesaretlendiriyor.

Çalışanların şirketine güven duyması, dürüst davranış kodlarını benimsemesi ve bunun dışında oluşan davranışları ihbar etme konusunda cesaretlendirmesi, suistimalerin tespiti noktasında, maliyeti en düşük ve orta/uzun vadede en mantıklı yöntem olduğu görülüyor. Bu unsur, yukarıda bahsedilen (iç denetim gibi) diğer yöntemler ile de desteklenirse suistimalciyi suçu işlemeyen önce düşündüreceği kesin. İşte bu da suistimalin önlenmesini sağlayan bir araca dönüşüyor.

Etkin kontrollerin suistimalin önlemedeki rolü

İç kontrollerin varlığı suistimale karşı garantili bir koruma sağlamasa da zararların asgari seviyeye inmesine yardımcı olur ve yarattığı kontrol iklimi ile muhtemel suçun işlenmesi noktasında caydırıcılık kapasitesine sahiptir. Suistimal risklerinin değerlendirilip özellikle bu doğrultuda suistimalin önlenmesi ve tespitine ilişkin tasarlanan kontroller, şirketlerin suistimal risk yönetim politikalarının kritik bir parçasıdır.

Kontrolün etkinliği ilgili kontrolün suistimal zararını ne kadar azalttığı ve suistimali ne kadar hızlı tespit ettiği ile doğru orantılı. ACFE'nin 2016 raporuna göre suistimal zararlarını en çok düşüren ve suistimalleri en hızlı tespit eden ilk beş kontrol aşığıdaki gibi:

Suistimal zararını en çok düşüren kontroller	Suistimali en hızlı tespit eden kontroller
<ul style="list-style-type: none"> • Proaktif veri analiz ve gözetimi • Yöneticilerin yaptığı incelemeler • İhbat hattı • Finansal tabloların şirket yönetimi tarafından tasdiki • Sürpriz denetimler 	<ul style="list-style-type: none"> • Sürpriz denetimler • Proaktif veri analiz ve gözetimi • Suistimal ile mücadelele öze kurulmuş olan departman veya fonksiyon • İhbar hattı • Suistimal risk değerlendirmesi

Daha az zarar ve daha hızlı tespit noktasında proaktif veri analizi çok etkin bir kontrol olarak ortaya çıkıyor. Bu kontrolün varlığı ile zarar %54 düşerken, süreyi de yaklaşık 24 aydan 12 aya indiriyor. Ancak bu kadar etkin bir kontrol mağdur şirketlerin sadece %37'sinde kullanılıyor. Keşfedilmemiş bir alan ve bence bu rapordan alınacak en önemli ev ödevi!

Bir mağ ve iki oyuncu: "Kontrol" ve "Suistimal"...Bu iki ezeli rakibin mağında mağın kazananı, zaman alsa da, "Kontrol" olacak, çünkü başka yolu yok! Bu gerçek tüm şirketler için aynı. Aksi taktirde para kazanmanın bu denli zor olduğu bir ortamda suistimali en aza indiren rekabet avantajı sağlamaya başlayacak. Hem parasal hem de itibar yönünden.