

AKDENİZ MARINE BOYA *

Burcu ADİLOĞLU⁺

Kıvanç Bey iktisat eğitimi sonrası amcasının gemi bakım onarım hizmetleri veren firmasında yetişmiş ve sonradan kendi danışmanlık şirketini kurmuştu. Gemi bakım onarım konularında tecrübesi ve hırslı kişiliyle sektörde kısa sürede aranan biri haline gelmişti. Limanlara yanaşan ve bakım-onarım ihtiyacı olan gemileri bu hizmeti veren işletmelerle buluşturuyor, toplam bakım bedelinden % 2 oranında komisyon alıyordu. Rutin bakım-onarım faaliyetlerinin bile büyük maliyetlerle gerçekleştiği gerçeği dikkate alındığında bu oran oldukça iyi bir tutardı.

Gemi gövdelerinin büyük bölümü çelik ve ahşaptan imal edilmekte ve seyir anında güçlü ultraviyole ışınlar ve tuzlu deniz suyuna maruz kalmaktadır. Bu anlamda uygun pas önleme ve çürüme önleyici özelliklere sahip sistemlere sahip olmak önem taşıdığından son yıllarda gemi boya sektöründe çok büyük gelişmeler olduğunu gören Kıvanç Bey tüm dikkatini bu sektör üzerinde yoğunlaştırmaya başlamıştı. Canla başla tüm performansını ortaya koyuyor, büyük bir hırsla daha çok kazanmanın peşinde koşuyordu. Pazardaki iyi kalitedeki boyaların büyük çoğunluğunun yabancı ülkelere ithal ediliyor olmasından dolayı sektördeki iyi iş ilişkilerini de kullanarak yıllardır danışmanlık hizmeti verdiği şirketlerde kullanılan iyi kalitede boya ile bilinen CMA Marine Boyaları Türkiye'ye getirmeye karar vermişti. Prosedür olarak CMA kendi şubeleri dışında başka bir işletmede boya satışının yapılmasına izin vermiyordu. CMA yöneticileri Kıvanç Bey'in mesleki deneyiminden ve dürüstlüğünden çok etkilenmiş ilk defa başka bir ülkede ortaklık yaparak şube açmaya karar vermişlerdi. Böylelikle 2012 yılında Akdeniz Marine Boya Pazarlama Tic.Ltd. Şti. kurulmuştu.

Kıvanç Bey danışmanlık hizmeti verdiği ve gemi bakım-onarımını yapan işletmelerin de Akdeniz Marine'den boya almasını şart koşmuştu böylece boya satışları konusunda da herhangi bir endişesi yoktu.

CMA Marine Boya, 1930 yılında Hollanda'da dünyanın ilk zehirli¹ (antifouling) gemi boya üreticilerinden biri olarak üretime başlamıştı. CMA Marine Boya zehirli boya, 1930'larda ABD donanmasında kullanılmaya başlandıktan sonra, dünyanın en iyi su altı boya olarak kabul görmüş ve tüm dünyaya yayılmıştı. Şirket aile üyeleri tarafından yönetilmekteydi ve daha alt kademelerde deniz boya

* Vak'ada isimler değiştirilmiş olmakla birlikte, yaşanmış olan bir işletmecilik durumu yansıtılmaktadır. Sorunlara yaklaşımın doğru veya yanlış olduğunu ifade etmez.

⁺ Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

¹ "Zehirli" ifadesi, boyanın deniz canlılarının gövdeye yapışmasını önleme niteliği nedeniyle sektörde kullanılan bir terimdir.

konusunda faaliyetlerde bulunmuş olan yönetici ve çalışan kadrolarına sahipti. Oldukça büyük bir işletme olmasına rağmen halka açık değildi.

Şirket son kat boyaları ve zehirli boyalar olmak üzere iki ürün kategorisinde gemi boyaları üretilip satmaktadır. Son kat boyaları gemilerin su yüzeyi üzerinde kalan kısmını boyamak için kullanılan boyalardır. Zehirli boyalar ise geminin su ile temas eden alt yüzeylerinde deniz canlıların yapışmasını (fouling) engellemek için kullanılan çok özel bir boya (antifouling) türüdür. Bu tabaka sürtünme direncini artırarak geminin hızını azaltır ve yakıt sarfiyatını artırır. Özellikle uzun yol gemilerinin ve farklı iklimlerde seyahat eden gemilerin bu boya ile mutlaka boyanması ve ayrıca bu boyanın bakımının zamanında yaptırılması çok önem taşımaktadır. CMA Marine boyanın ürettiği zehirli boyaların kalitesi oldukça yüksek olmakla birlikte, benzeri boyalar yaklaşık 4-6 ay arası dayanırken CMA zehirli boyaları 12 aya yakın bir süre gemilerin alt yüzeylerini korumaktadır. Bu özelliği ile CMA, boya üreticileri içerisinde üretim ve pazarlamada daha güçlü konuma gelerek, rekabet yeteneğini arttırmış ve önemli bir ticari avantaj sağlanmıştı. Dolayısıyla bu boyaların satış fiyatı piyasadaki benzer ürünlere göre yaklaşık 2 kat daha pahalıydı.

CMA tarafından üretilen boyalar Türkiye'ye gönderilmekte ve Akdeniz Marine Boya bunları İstanbul'daki tersanelerde onarımı yapılan veya İstanbul açıklarından geçen yabancı bayraklı gemilere ve aracılık yaptığı gemi bakım ve onarımını yapan işletmelere satmaktaydı.

Akdeniz Marine İşletmesinde Kıvanç Bey ile beraber toplam 11 kişi çalışıyordu. Şirketin tüm yönetim süreçleri yönetici Yeşim Hanım ve Kıvanç Bey tarafından yürütülmekteydi. Aynı zamanda CMA'nın Avrupa koordinatörü görevindeki Eddie, ayda bir kez gelip şirketin faaliyetini denetlemekteydi.

Muhasebe bölümünde sadece iki kişi çalışıyor, tüm muhasebe kayıtları sadece muhasebe müdürü olan Yasemin Hanım tarafından yapılıyordu. Yasemin Hanım aynı zamanda tahsilat ve ödemelerden de sorumluydu. Yardımcısı Nurfet Hanım ise yönetim tarafından istenen faturaları hazırlıyor, müşterilere gönderiyordu, gelen faturaları ise dosyalıyordu.

Kıvanç Beyden gelen talimat doğrultusunda şirketin muhasebe sisteminin düzenli bir şekilde işlemesi ve finansal tabloların hazırlanması Yasemin Hanımın göreviydi. Hazırlanan finansal tabloların incelenmesi ayrıca CMA'nın Avrupa koordinatörü Eddie tarafından da gerçekleştiriliyor ve Eddie tarafından CMA'ya rapor halinde sunuluyordu.

Depoda bulunan iki kişi ise CMA tarafından gönderilen boyaları teslim almakta ve satışı yapılan boyaların gönderimini sağlamaktadır. Lojistik bölümü Akdeniz Marine tarafından satılan malların depodan tersanede bulunan gemilere taşınmasını sağlamaktaydı. Depo bölümü ile lojistik bölümü birbirine bağlı olarak çalışmakta, depodan malın gönderimi bu üç kişinin kontrolünde bulunmaktaydı.

Teknik bölümde ise beş inspektör (teftiş görevlileri) çalışmaktaydı. Bu kişiler CMA tarafından işe başlangıç aşamasında eğitilmiş, teknik bilgi donanımı yeterli olan kişilerdi. Bunların görevi; gemilerin yaşı, büyüklüğü, katedeceği mil, taşıyacağı yük, sularında yüzeceği denizin su yapısı, tuzu, sıcaklığı vb faktörleri dikkate alarak teknik destekle en uygun boyanın satılmasını sağlamaktı.

Şirkette çalışanlar ve iş bölümü ise şu biçimdeydi:

Yönetim (2 kişi)

- 1) Kıvanç Bey
- 2) Yeşim Hanım (Yönetici, İdari Sorumlu)

Muhasebe (2 kişi)

- 1) Yasemin Hanım (Muhasebe Müdürü)
- 2) Nurfet Hanım (Yardımcı personel)

Depo (2 kişi)

- 1) Fazıl Bey (Depo Sorumlusu)
- 2) Koray Bey (Yardımcı personel)

Lojistik (1 kişi)

Nejat Bey

Teknik Kısım (5 kişi)

5 İnspektör

Akdeniz Marine'in kuruluşundan bir yıl sonra, 2013 yılı başlarında Kıvanç Bey ile CMA Marine Boya'nın Avrupa koordinatörü olan Eddie ile Seatech adında bir denizcilik danışmanlık şirketi kurmuşlardı. Kıvanç Bey ile Eddie uzun yıllardır tanışıklığını bir ortaklıkla sonuçlandırmıştı. Bu ortaklık CMA şirketinden saklanmış ve herhangi bir bildirimde bulunulmamıştı.

2012 ile 2014 yılları arası Akdeniz Marine'de işler oldukça iyi gitmişti. Kıvanç Bey artan bu performanstan oldukça memnundu. CMA tarafından üretilen boyalar çok iyi satılıyordu. 3 yıl itibariyle piyasada sürekli artan bir pazar payına sahip olmuşlardı. Kıvanç Bey gelecekte daha da büyük paralar kazanacağından emindi. Yaşam standartları eskiye göre çok fazla değişmiş adeta başka bir hayat yaşamaya başlamıştı. Eddie ile kendilerine kurdukları bu işleyiş her ikisine de çok kazandırmıştı. Seatech adlı firmalarında CMA boyaları yanında diğer rakip markaların da boyalarını satmaya başlamışlardı. Ancak bu durumdan CMA'nın haberi yoktu. Tüm Akdeniz Marine çalışanları bu konuda uyarılmıştı. Bu ortaklıktan kimsenin haberi olmayacaktı.

2015 yılının başları ise Kıvanç Bey için bu kadar mutluluk verici haberlerle dolu değildi. Bazı şeyler yolunda gitmiyordu. Kıvanç Bey, Akdeniz Marine adına CMA'dan boya sipariş ediyor CMA ısrarla malların gönderimini sağlamıyordu. Müşteri

siparişleri karşılanamıyordu. İşler neredeyse durma noktasına gelmişti. Tuhaf giden bir şeyler vardı. Kıvanç Bey Eddie'ye telefon ve e-mail yolu ile ulaşmaya çalışıyor, fakat hiçbir cevap alamıyordu. 25 Ocak 2015 sabahı işe geldiğinde posta kutusuna düşen e-mail ile yüzü bembeyaz kesilmişti. Şöyle yazıyordu: "25 Ocak 2015 itibari ile Akdeniz Marine ile tüm faaliyetlerimiz durdurulmuş ve tüm ticari anlaşmamız sona erdirilmiştir."

Ne olduğunu şaşırان Kıvanç Bey hemen telefona sarıldı ve Eddie'yi tekrar aradı. Günlendir cevap verilmeyen telefonlar sonrası Eddie neredeyse telefon çalmadan açmıştı. Neler olduğunu sorduğunda ise "Olanlar için çok üzgünüm" cümlesinden başka bir yanıt alamamıştı.

CMA'dan bir e-mail daha almıştı o gün. E-maili gönderen birim iç denetim departmanı idi.

Ocak ayı başlarında Eddie'den bağımsız bir CMA iç denetim ekibi tarafından Yasemin Hanımın hazırladığı 2013 ve 2014 karşılaştırmalı finansal tabloları ve işletmenin muhasebe kayıt düzeni incelemeleri yapılmıştı. Akdeniz Marine şirketinin muhasebe kayıtlarında saptanan gerçeğe uygun olmayan hususlar olduğu belirtiliyordu. Ayrıca Seatech firmasının da varlığı öğrenilmişti. Şirket çalışanlarının başka işletme ile hiçbir ticari ilişkide bulunmaması gerekmektedir.

Eddie'nin bu usulsüz davranışının yanında CMA'da Avrupa bölgesinin satışlarını yüksek göstermek için birçok hileye başvurduğu da saptanmıştı. Akdeniz Marine faaliyetleri de bu nedenle detaylı incelemeye alınmıştı.

İlk başta yapılan iş anlaşmasına göre de CMA'nın beraber çalıştıkları Akdeniz Marine'in hiçbir usulsüzlüğe karışmaması gerekmektedir. Aksi takdirde sözleşmenin tek taraflı feshedilmesi söz konusu olacak ve CMA boya gönderimini durduracaktı. Kıvanç Bey, bekleyen 450.000 TL'lik boya siparişini nasıl karşılayacağını kara kara düşünüyordu.

Nitekim bu usulsüzlükler sonrası CMA 2015 yılında Türkiye'ye şube açma kararı almış ve 20 Ocak 2015 tarihinde CMA-İstanbul Merkez Şubesi unvanıyla burada faaliyetine başlamış ve Ocak 2015 itibari ile Akdeniz Marine ile tüm faaliyetlerini durdurmuştu. Siparişi bekleyen boyaların satışı bu şirket üzerinden yapılacaktı. CMA artık diğer ülkelerde kendi şubelerini kuracak mümkün olduğunca diğer işletmelerle ortaklıklar kurmayacaktı. Şirketin iç denetim departmanı tüm çalışan şirketlerde incelemelere başlamış ve bundan sonra yeni çalışılacak işletmelerde de baştan çok sıkı kurallar getirilecek ve tüm çalışanlar işletmeler denetime tabi tutulacaktı. CMA bundan böyle tüm faaliyetlerini yeni kurulan şubesi ile gerçekleştirecek. Nakit akışı yurtdışındaki merkez tarafından kontrol edilecek ve sadece Bank of Mitsubishi ile çalışacaktı. Böylece tüm nakit akışlarını belgeye dayandırarak yapacak ve Türkiye'den herhangi birinin parayı kullanmasına izin verilmeyecekti.

CMA iç denetçilerinin yaptığı ön çalışma sonucu aşağıdaki hususlar saptanmıştı:

- İşletmenin hesaplarında bulunan nakit para muhasebeden sorumlu Yasemin Hanıma verilen talimat gereği işletme dışı hesaplara aktarılmıştır. Gerçek olmayan cari hesaplardan birisi Kıvanç Bey'in yeğeninin sahibi olduğu bir başka şirketin hesapları olduğu tespit edilmiştir.
- Kıvanç Beyin harcamalarında büyük artışlar olduğu gözlenmiştir, son 1,5 yıl içinde 1 adet Audi A6 marka araç, 1 adet Jeep Renegade marka araç, 1 adet Triumph marka motosiklet almıştır. Bunların hepsi eşinin üzerine kayıtlı olup ayrıca eşinin kendi kullandığı Porsche marka bir jeep de mevcuttur.
- Kıvanç Bey bu süreçte ayrıca Beykoz sırtlarında kendine doğum günü hediyesi olarak bir villa satın almış ve yakın dostları ile bu villada çok şaşalı bir doğum günü kutlaması gerçekleştirmiştir. Yapılan doğum günü harcamaları Akdeniz Marine adına faturalanmış ve olağandışı giderler arasında gösterilmiştir.
- Kıvanç Bey sahibi olduğu villanın bakım onarım faturalarını da Akdeniz Marine adına düzenlettirmiş ve muhasebe kayıtlarına ise depo bakım onarım gideri olarak özel maliyetlerde gösterilmiştir.
- 2014 yılında 1.000.000 liralık uzun vadeli banka kredisinin ne için alındığı bu paranın nerede olduğu Yeşim Hanım tarafından açıklanmamıştır.
- CMA'dan miktar iskontosundan yararlanmak adına büyük tutarlı alımlar yapılmıştır. Malın gönderimine henüz başlanmadan iptal edilmiş ve bu hususlar da her iki şirketin muhasebe kayıtlarında ters kayıtlarla düzeltilmiştir.
- 2014 yılı ve 2015 yılının ilk üç çeyreğinde Eddie üst üste bölgesel satış rekoru kırmış ve CMA'dan kar üzerinden prim almıştı. CMA'nın iç denetim bölümünün yaptığı çalışmaya göre Eddie tarafından yapılan satış tutarlarının şişirilmiş olduğunu saptamıştı. Akdeniz Marine gibi birkaç şirketle büyük tutarlı satış sözleşmeleri imzalanmış, dönem sonlarını takip eden dönemlerde bu satışlar iade ya da hata olarak gösterilmiş ve ters kayıtlarla kapatılmıştır. Eddie'ye verilen primler bu şişirilmiş satışlardan da kaynaklıydı. Konu detaylı olarak incelemeye alınmıştı.
- Nurfet Hanım Maliye tarafından KDV iadeleri ile ilgili incelemeye alınmış olduğunu ve muhtemelen büyük tutarda usulsüzlük cezası ödemek zorunda kalınacağını ifade etmişti. Bu ceza, gümrük giderlerinin gerçekçi olmayan şekilde gösterilmesinden kaynaklanmıştır. Benzer

işletmelerin gümrük giderleri ile karşılaştırıldığında şirketin gümrük giderlerinde bir anormallik olduğunu saptanmıştır.

- *Depo sorumlusu Fazıl Bey ile yapılan görüşme sonucu çalışılan gümrük müşavirinin Yeşim Hanımın bir akrabası olduğu tespit edilmiştir. CMA i  denetçileri bu durumu Yeşim Hanıma ilettiğinde ise kendisi herhangi bir sorun olmadığın, aralarında sadece uzaktan akrabalık ilişkisinin bulunduğunu ve uzun süredir düzgün bir şekilde çalıştıklarını ifade etmiştir.*
- *İşletmede  alışan inspekt rlerin işe giriş ve çıkış saatlerinde bir düzensizlik bulunmaktadır. Personelin firmadan çıkıp tersaneye gerçekten gidip gitmediğini sorgulayan bir sisteme sahip mevcut değildir. Aynı zamanda bu kişilere tahsis edilen araçların son yıla ait akaryakıt harcamaları incelendiğinde olması gerekenden çok fazla olduğu ve petrol istasyonlarının lokasyonları inspekt rlerin gitmiş olduğu tersaneler ile farklı yönlerde olduğunu gözlenmiştir.*

Kıvanç Bey, eline son iki yılın finansal tablolarını aldı. Acaba sorun neredeydi, CMA tarafından istenilen tüm raporlar zamanında Eddie'ye sunulmuştu. Hatta ilk başlarda uluslararası standartlarda finansal tablo hazırlamak zorunluluğunda oldukları halde Eddie onlara bir kolaylık sağlamış vergi kanunları doğrultusunda hazırlanan finansal tabloların İngilizceye çevrilmesinin de yeterli olduğunu söylemişti. Finansal tabloları sadece Eddie görüyor ve denetliyordu. Nasıl oluyor da CMA tarafından bu kadar bilgi toplanmıştı? CMA denetçileri ne zaman gelmişti? Nasıl bilgi toplamıştı? Bundan bile haberi yoktu.

E-mail şöyle devam ediyordu:

"Yapılan  n incelememiz kapsamında şimdilik yukarıdaki hususlar saptanmıştır. İç denetim bölümümüzün incelemeleri devam etmektedir. Ayrıca hile denetçileri tarafında da gerekli incelemeler yapılacaktır. Akdeniz Marine ile ilgili konunun hukuki boyuta taşınması için de ayrıca gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Bundan sonra şirket avukatımız hukuki süreç ile ilgili bilgileri tarafınıza iletecektir."

Kıvanç bey ne yapacağını şaşırmıştı. Neler oluyordu? Bu işten nasıl kurtulacaktı. Ticaret hayatında herkes benzer yollara başvuruyordu. Kendisine göre usulsüz olan hiçbir şey yoktu. Sadece 2014 yılı biraz zararlı kapatılmıştı ama bu da ticaret hayatında çok normaldi.

Eddie'yi arayıp CMA'yı aleyhinde açılacak davadan vazge irmekten başka çaresinin olmadığını düşündü bir an. Evet, bu işi   zse   zse Eddie   zerdi. Tüm CMA  alışanları ile arası son derece iyiydi. Ne yapıp edip Eddie CMA yönetimini vazge irirdi. Her türlü anlaşmaya varmaya hazırdı. Eddie'yi cep telefonundan aradı. Telefondan gelen ses şuydu: "Aradığınız numara kullanılmamaktadır"...

İSTENENLER:

- a.** Akdeniz Marine'nin iç kontrol sistemini değerlendiriniz.
- b.** Akdeniz Marine'de ne gibi usulsüzlükler yapılmıştır? Yorumunuzu hile üçgenini göz önüne alarak yapınız.
- c.** Yapılan hileleri ortaya çıkarmak için görevlendirilen "hile denetçisi" olsaydınız yaklaşımınız nasıl olurdu? Ne gibi kanıtlar toplardınız? Kısaca açıklayınız.

AKDENİZ MARİNE BOYA PAZARLAMA TİC.LTD.ŞTİ.

BİLANÇO

AKTİF (VARLIKLAR)

	31.12.2013	31.12.2014	PASİF(KAYNAKLAR)		31.12.2013	31.12.2014
1- DÖNEN VARLIKLAR			I- KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR			
HAZİR DEĞERLER			MALİ BORÇLAR			
KASA	4.749.090	7.899.501	BANKA KREDİLERİ		4.430.953	8.743.215
ALINAN ÇEKLER	175.155	125.865	DİĞER MALİ BORÇLAR		116.171	66.684
BANKALAR	8.626	35.183	TİCARİ BORÇLAR		115.010	63.923
TİCARİ ALACAKLAR			SATICILAR		1.161	2.761
ALICILAR	166.529	74.544	DİĞER TİCARİ BORÇLAR		4.184.480	8.464.803
VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	814.528	852.817	ÖDENECEK VERGİ VE DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER		4.160.642	8.440.710
DİĞER TİCARİ ALACAKLAR	783.526	818.224	ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR		23.838	24.093
	11.500	11.500	ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK PRİMLERİ		56.478	211.728
	0	1.652	BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI		43.937	196.081
DİĞER ALACAKLAR			DÖNEM KARI VERGİ VE DİĞ. YASAL YÜK.		12.541	15.647
ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR	19.502	21.441	KARŞ.		73.824	0
DİĞER ALACAKLAR					73.824	0
ORTAKLARDAN ALACAKLAR	463.205	31.690	II- UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR			
DİĞER ÇEŞİTLİ ALACAKLAR	2.669	2.669				
STOKLAR						
TİCARİ MALLAR	2.212.049	3.229.868				
DİĞER STOKLAR	1.789.312	2.959.023				
VERİLEN SİPARİŞ AVANSLARI	132.593	0				
GELECEK AYLARA AİT GİDERLER VE GELİR TAHAKKUKLARI						
GELECEK AYLARA AİT GİDERLER	290.145	270.845				
DİĞER DÖNEN VARLIKLAR						
DEVREDEN KATMA DEĞER VERGİSİ	1.472	921				
DİĞER KATMA DEĞER VERGİSİ	1.472	921				
PEŞİN ÖDENEN VERGİLER VE FONLAR	1.080.011	3.655.672				
İŞ AVANSLARI	425.068	649.381				
PERSONEL AVANSLARI	410.418	2.609.942				
DİĞER ÇEŞİTLİ DÖNEN VARLIKLAR	51.533	0				
	18.362	201.919				
	41.123	60.923				
	133.507	133.507				
					0	1.000.0000

AKDENİZ MARİNE BOYA PAZARLAMA TİC.LTD.ŞTİ.

II- DURAN VARLIKLAR	137.540	604.689	III- ÖZ KAYNAKLAR	455.677	-239.025
TİCARİ ALACAKLAR	2.212	2.375	ÖDENMİŞ SERMAYE	39.250	50.000
VERİLEN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR	2.212	2.375	SERMAYE	50.000	50.000
MADDİ DURAN VARLIKLAR	125.040	244.362	ÖDENMEMİŞ SERMAYE (-)	-10.750	0
TAŞITLAR	101.329	121.131	GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	145.093	430.331
DEMİRBAŞLAR	34.233	161.640	GEÇMİŞ YILLAR KARLARI	145.093	430.331
BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR (-)	-10.522	-38.408	GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI (-)	-13.904	-13.904
MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	2.600	351.683	GEÇMİŞ YILLAR ZARARLARI	-13.904	-13.904
ÖZEL MALİYETLER	4.000	353.683	DÖNEM NET KARI (ZARARI)	285.238	-1.705.452
BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR (-)	-1.400	-2.000	DÖNEM NET KARI	285.238	0
GELECEK YILLARA AİT GİDERLER VE GELİR	7.688	6.268	DÖNEM NET ZARARI (-)	0	-1.705.452
TAHAKKUKLARI	7.688	6.268			
GELECEK YILLARA AİT GİDERLER					
AKTİF (VARLIKLAR) TOPLAMI	4.886.630	8.504.190	PASİF (KAYNAKLAR) TOPLAMI	4.886.630	8.504.190

AKDENİZ MARINE BOYA PAZARLAMA TİC.LTD.ŞTİ.
2013 ve 2014 YILI GELİR TABLOLARI

		2013 YILI	2014 YILI
A-	BRÜT SATIŞLAR	10.290.409	14.793.670
B-	SATIŞ İNDİRİMLERİ (-)	-536	-4.026.608
C-	NET SATIŞLAR	10.289.873	10.767.062
D-	SATIŞLARIN MALİYETİ (-)	-8.809.286	-9.199.202
	BRÜT SATIŞ KÂRI VEYA ZARARI	1.480.587	1.567.860
E-	FAALİYET GİDERLERİ (-)	-1.230.301	-1.981.183
	FAALİYET KÂRI VEYA ZARARI	250.286	-413.323
F-	DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GELİR VE KÂRLAR	298.309	84.487
G-	DİĞER FAALİYETLERDEN OLAĞAN GİDER VE ZARARLAR (-)	-134.060	-383.230
H-	FİNANSMAN GİDERLERİ (-)	-1.245	-208.046
	OLAĞAN KÂR VEYA ZARAR	413.290	-920.112
I-	OLAĞAN DIŞI GELİR VE KÂRLAR	0	0
J-	OLAĞAN DIŞI GİDER VE ZARARLAR	-54.228	-785.341
	DÖNEM KÂRI VEYA ZARARI	359.061	-1.705.452
K-	DÖNEM KÂRI VERGİ VE DİĞER YASAL YÜKÜM.KARŞ.(-)	-73.824	0
	DÖNEM NET KÂRI VEYA ZARARI	285.238	-1.705.452



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE
ENSTİTÜSÜ

VAK'ALAR 2020

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ
MUHASEBE ENSTİTÜSÜ



SATYAM VAK'ASI: BİR KURUMSAL YÖNETİM SKANDALI*

Yasin ŞEKER⁺

Byrraju Ramalinga Raju (bundan sonra Bay Raju) Hindistan'ın Bhimavaram şehrinde çifti bir ailenin çocuğu olarak 16 Eylül 1954'te doğdu. Vijayawada'daki Andhra Loyola Koleji'nden Ticaret Lisansını tamamladı ve ardından ABD Ohio Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı. Bay Raju ayrıca Harvard'da kısa süreli bir Sahip/Başkan (Owner/President) kursuna katıldı. Bay Raju Hindistan'a döndükten sonra Haydarabat şehrinde kayınbiraderi DVS Raju ile birlikte 24 Haziran 1987 tarihinde "Satyam¹ Computer Services Limited" (bundan sonra Satyam) şirketini kurdu. Şirket bu tarihte 20 çalışanla faaliyetlerine başladı.

Oldukça hızlı bir şekilde büyümeye başlayan Satyam 1991 yılında halka açıldı. Aynı yıl Fortune 500 listesinden ilk müşterisi olan Deere and Co. şirketiyle anlaştı. Küresel bir şirket haline gelmeye başaran Satyam, bilgi teknolojileri (IT) ve iş süreçleri için dış kaynak kullanımı sağlama hizmeti (BPO) sektöründe 55 ülkede faaliyette bulunarak bu sektörde dünyanın en önde gelen şirketlerinden birisi haline geldi. 1990'lı yıllarda altın çağını yaşayan Satyam şirketi TCS, Infosys ve Wipro şirketlerinden sonra Hindistan'ın dördüncü büyük yazılım ihraç eden şirketi konumuna geldi. 2000 yılında Dünya Ekonomik Forumu'nun 100 şirketten oluşan "Teknoloji Öncüleri" listesinde yer aldı. 2001 yılında New York Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem görmeye başladı. Ayrıca, Botswana Menkul Kıymetler Borsası, Nairobi Menkul Kıymetler Borsası ve Euronext(Amsterdam) borsalarında da işlem görmektedir. Bu arada Satyam kendine bağlı birçok şirket kurdu. Bunlardan bazıları Satyam Renaissance, Satyam Info Way, Satyam Spark Solutions ve Satyam Enterprise Solutions'tır. Satyam Info Way şirketi ise NASDAQ'ta işlem gören ilk Hintli internet şirketidir (Fernando, 2010:89).

* Vak'anın amacı tümü gerçekte yaşanmış bir işletmecilik durumunu tartışmaya açmaktır. Olayların ele alınış tarzlarının doğru veya yanlış olduğunu göstermez. Vak'a, kamuya açıklanmış bilgilere dayanmaktadır.

⁺ Dr., Hitit Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe ve Finansman ABD, yasinseker01@gmail.com <https://orcid.org/0000-0003-0513-7682>

¹ Eski Hint dili "Sanskrit"te Satyam "doğru, hakikat, gerçek" anlamına gelmektedir.

Satyam günden güne büyümesini devam ettirdi ve birçok çokuluslu şirketle mutabakat anlaşması yaptı. Dünya genelinde farklı kuruluşlardan ödüller almaya başladı. Bureau Veritas Quality International (BVQI) tarafından 1995 yılında ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesini dünyada alan ilk şirket oldu. 2000 yılında “Müşteri Odaklı Global Organizasyon” programını başlatan ilk şirketi oldu ve Microsoft, Emirates, TRW, i2 Technologies ve Ford gibi büyük birçok şirketle anlaşma imzaladı. 2002’de Yeni Delhi’deki Yönetim Enstitüsü’nden Kurumsal Yönetimde² Mükemmellik dalında Golden Peacock Ödülü’nü kazandı. Dünya Bankası (World Bank) ile 2003 yılında IT hizmetlerini sağlamak üzere uzun vadeli bir sözleşme imzaladı (Bajpai, 2016). Global Institutional Investors tarafından 2005 yılında gerçekleştirilen Kurumsal Yönetim Araştırmasında üçüncü sırada yer aldı. 2006 ve 2007 yıllarında World Council for Corporate Governance (WCFCG) tarafından verilen en iyi kurumsal yönetim uygulamalarına sahip şirket seçildi.

Satyam’ın kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Bay Raju da birçok ödüle layık görülmüştü. 1999 yılında “Ernst &Young Entrepreneur of the Year for Services”, 2000 yılında “Dataquest IT Man of the Year”, 2002 yılında “CNBC’s Asian Business Leader-Corporate Citizen of the Year” ve 2007 yılında almış olduğu “E&Y Entrepreneur of the Year” ödülleri bunlardan birkaçıydı (Business Wire India, 2008).

Haziran 2008 itibarıyla ABD, Kanada, Brezilya, İngiltere, Macaristan, Mısır, BAE, Hindistan, Çin, Malezya, Singapur ve Avustralya’daki Satyam geliştirme ve dağıtım merkezleri, Fortune 500 şirketlerinin üçte birinden fazlası dâhil olmak üzere 670 müşteriye hizmet vermekteydi (Business Wire India, 2008). Şirketin 6 kıtada 66 ülkede toplam 53.000 çalışanı bulunmakta ve hasılatı 2 milyar doların üzerindedir. Analistler de Satyam hakkında her yıl övgü dolu yorumlar yapıyor ve hisselerin oldukça güçlü olduğunu belirtiyorlardı.

Satyam Eylül 2008’de WCFCG kurumsal yönetim alanında “Golden Peacock Global Award for Excellence” ödülünü kazandı. Bu Satyam’ın iyi kurumsal yönetim uygulamaları alanında aldığı ödüllerin sonuncusuydu. 2003-2008 yılları arasında

² “Corporate governance” kavramı Türk Ticaret Kanunu, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Borsa İstanbul’da kullanıldığı şekilde genel teamüllere uygun olarak “kurumsal yönetim” kavramı ile ifade edilmiştir.

neredeyse tüm finansal ölçütlerde büyüme gösteren ve yatırımcıların ilgisini çeken Satyam bu ödülünden beş aydan daha kısa bir zaman sonra oldukça büyük bir skandalın merkezi haline gelmişti.

Satyam'daki sorunlar 16 Aralık 2008 tarihinde Bay Raju'nun oğullarının sırasıyla Maytas³ Properties şirketinde % 35 ve Maytas Infra şirketinde % 36,6 hisseye sahip olduğu faaliyet alanıyla tamamen ilgisiz şirketleri (emlak, altyapı geliştirme, inşaat ve proje yönetimi) 1,6 milyar dolara satın alma önerisi ile başladı. Bu tarihte Bay Raju ve ailesinin Satyam'daki toplam hisseleri %8,6'ya kadar düşmüştü. Yönetim kurulunda bu öneriyle ilgili karar kurulda yer alan bağımsız yönetim kurulu üyeleri dâhil oybirliğiyle alındı. Bu karar altyapı ve inşaat işine yönelik stratejik bir çeşitlendirme hamlesi olarak açıklanmıştı. Ancak, kurulun bu kararı, borsalarda büyük bir tepkiye neden oldu ve şirketin hisse senetleri Hindistan ve ABD borsalarında düşüş yaşadı. Piyasa analistleri, öneriyi Satyam'daki kaynakları aile tarafından işletilen iş girişimlerine aktarmaya yönelik bir strateji olarak algıladılar. Bu durum şirketin merkezinde panik yarattı ve yatırım kararı yedi saat sonra yönetim kurulunun yeniden toplanmasıyla iptal edildi (Garg, 2008). Ancak, bu kararın yarattığı güvensizlik nedeniyle Citigroup, JPMorgan ve Merrill Lynch Satyam'ın hisse fiyatı tahminlerini yarı yarıya kadar düşürdü. Satyam New York Borsasında % 55 değer kaybetti.

23 Aralık 2008 tarihinde Dünya Bankası Satyam'ın bankanın doğrudan sözleşmeleriyle iş yapmasını sekiz yıllığına yasakladığını açıkladı. Açıklamada banka personellerine haksız çıkarlar sağladığı ve altyüklenicilerden alınan ücretleri destekleyecek belgelerin muhafaza edilmediği de belirtildi. Bunun üzerine Satyam'ın hisse senetleri %13,6 oranında daha düşerek son dört buçuk yılın en düşük seviyesine indi. Satyam ise bu açıklamalardan iki gün sonra açıklamada yer alan suçlamalara değinmeden sadece Dünya Bankasından yatırımcı güvenini zedelediği için özür ve tam bir açıklama talep etti (Shirur, 2011:13).

Dünya Bankasının kararı sonrasında yönetim kurulundan istifalarda başlamıştı. İcrada görevli olmayan üyelerden Krishna Palepu (Profesör, Harvard Business School Kıdemli

³ Maytas ismi Satyam kelimesinin sondan başa doğru okunuşundan esinlenilerek oluşturulmuştur.

Dekan Yardımcısı ve Muhasebe ve Kontrol Birimi başkanı, 2003'ten beri yönetim kurulunda ve 2004-2005 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi) ve bağımsız üyelerden Mangalam Srinivasan (Amerikalı akademisyen, Harvard Üniversitesi Kennedy Devlet Okulu'nun danışmanlarından ve seçkin bursiyerlerinden birisi, 1991'den beri bağımsız üye, 2004-2008 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi), Vinod Dham (Pentium'un babası ve eski bir Intel çalışanı olarak bilinmekte) ve M. Rammohan Rao (Dekan, Indian School of Business, 2003'ten beri bağımsız üye, 2006-2008 yıllarının SEC 20-F raporları hazırlandığı zaman denetim komitesi üyesi) dâhil dört yönetim kurulu üyesi istifalarını sundular (Financial Times).

7 Ocak 2009 tarihinde Bay Raju yazdığı istifa mektubunda birkaç yıldır şirket finansal tablolarını yaklaşık 1,5 milyon dolar şişirdiğini ve satın alma girişiminin hayali varlıkları gerçek varlıklarla doldurma yönündeki son girişimi olduğunu itiraf etti. Bu itiraf aslında buzdağının sadece görünen kısmı ve dolandırıcılığın gerçek kapsamını gizlemeye çalışan çaresiz bir kişinin bir başka planıydı.

Bay Ramalinga Raju ve diğer sorumlular 1,5 milyar dolarlık bir dolandırıcılık yaptıkları iddiasıyla tutuklandı, yönetim kurulu feshedildi. Hindistan Menkul Kıymetler ve Borsa Kurulu (SEBI) şirketi kurtarmak için altı üyeli yeni yönetim kurulunu belirledi, CEO ve dış danışman atadı ve muhasebe kayıtlarını düzeltmek için KPMG ve Deloitte denetim şirketlerini görevlendirdi (Bhasin, 2016a:37). Hedef şirketi 100 gün içerisinde satmaktı. Kurul şirketi mümkün olan en kısa sürede satması için Goldman Sachs ve Avendus Capital ile anlaştı. 16 Nisan 2009'da Tech Mahindra, Satyam'ın %51'ini satın alarak firmayı tamamen çöküşten başarıyla kurtardı. (Bhasin, 2016a:42). Satyam'daki sahtekârlık, denetim komitesinin çalışması ve yönetim kurulu üyelerinin görevleri ile ilgili protokollerin şekillendirilmesinde kurumsal yönetimin rolünün ne kadar önemli olduğunu gün ışığına çıkardı (Niazi ve Ali, 2015). Hindistan hükümeti ayrıca böyle bir durumun tekrarlanmasını önlemek için kurumsal yönetim gerekliliklerini revize etme kararı aldı.

Bu skandal tüm dünyada bilgi teknolojileri sektörünü etkilemiş ve küresel çapta bir yavaşlamaya neden olmuştu. İtiraftan hemen sonra Hindistan IT sektörünün üst kuruluşu NASSCOM, Hindistan IT endüstrisinin itibarını bir bütün olarak savundu ve

"Bu, kurumsal yönetimin bir başarısızlığı durumudur ve diğer şirketlerden bağımsız olarak sadece bu açıdan bakılması gerekir" açıklamasında bulundu.

Satyam'da ortaya çıkan skandal ve yöneticilerinin ihlalleri, BPO ortaklığı yaptıkları şirketlerin işleri ve sözleşmeleri üzerinde derin bir etki yaratmıştı. Skandalı duyduktan sonra, Bloomington merkezli State Farm Insurance şirketi sözleşmesini 10 gün içinde sona erdirdi. State Farm Insurance şirketi için sözleşmeyi hemen sona erdirmek dış kaynak kullanımı sadece temel iş süreçlerinde olduğu için kolay olmuştu. Fakat diğer şirketler bu kadar şanslı değildi. Satyam'ın 650'den fazla müşterisi kolay olmayan ve acı verici bir ayrılma sürecinden geçmek zorunda kaldı. Çünkü IT ve BPO hizmeti aldıkları Satyam çalışanları gerekli hizmetler için fiziksel olarak ofislerinde bulunuyorlardı. Bu durum Satyam tarafından gerçekte neyin ve dâhili olarak nelerin idare edildiğini tam olarak anlamalarını oldukça zorlaştırıyordu. Bu nedenle General Electric, Cisco Systems ve Coca-Cola gibi şirketler sadece durumu izlediklerini ve alternatif seçeneklerini gözden geçirdiklerini açıklayabilmişti (Atesci ve diğerleri, 2010: 279). Ayrıca bu skandal içerik açısından benzememesine rağmen "Hindistan'ın Enron'u" şeklinde tanımlandı.

Yapılan araştırmalar sonucunda Bay Raju'nun 2002'den 7 Ocak 2009 tarihine (5 sayfalık itiraf tarihi) kadar olan hesapların ayrıntıları, iki ayrı İnternet Protokolü (IP) adresinde sakladığı tespit edildi (Bhasin, 2016b:102). Hindistan Soruşturma Merkez Bürosu (CBI) , 1 Nisan 2003 - 31 Aralık 2008 tarihleri arasında gerçekte var olmayan iş sözleşmelerine ait 7.561 faturanın hile amaçlı olduğunu doğruladı. Bu faturalar şirketin sistemi içerisinde oluşturulan süper kullanıcı adında bir kullanıcı kimliğinden oturum açılarak oluşturulabilmekteydi. Bu sistemde oluşturulan faturaların diğer kullanıcılara gösterilip gizlenmesi mümkündü. Gizlenen faturalar sadece finans bölümü tarafından görülebilmekteydi. Yıldan yıla sahte faturalarla oluşturulan müşteriler anlaşılabilir şekilde borçlarını ödememişti ve bu bilançoda büyük bir tünel oluşturmaktaydı. Bu durumu kapatmak için ise kasa ve banka hesapları kullanılmıştı. Banka makbuzlarını, aylık banka hesap özetlerini ve diğer belgeleri taklit ederek bu sahte işin yapay gelirlerinin gerçek görünmesini sağlamıştı.

Bir başka sahtekârlığın ise çalışan sayısında olduğu belirlenmişti. Şirketin defterlerinde uydurulmuş binlerce hayalet çalışan (bazı tahminler 13.000'e ulaşıyor) gösterildiği ve bu çalışanlara aylık 4 milyon dolara varan maaş ödemelerinin Bay Raju'nun gizli hesapları aracılığıyla diğer paravan şirketlere (327 adet) aktarıldığı belirlendi. Aslında

Satyam'ın 15 Eylül 2008'de işgücünü %10 oranında küçültmeyi planladığını duyurması, çalışan sayısını gerçek boyutuna daha yakın bir seviyeye düşürme çabasından başka bir şey değildi. (United States District Court Southern District of New York, madde 69). Diğer kaynakların yanı sıra Financial Times, Wall Street Journal ve New York Times'da yer alan haberlere göre, Haydarabad'da bir savcı olan Ajay Kumar, Sanık Ramalinga Raju'nun Satyam'ın hile ile çalışan sayısını şişirdiğini itiraf ettiğini belirtti.

Diğer bir durum ise içerden bilgi aktarımı konusuydu. Raju ailesi içerden bilgilendirmeye aracılar üzerinden Satyam hisse senetlerinin alım satımından tahmini olarak 68 milyon dolar kâr sağladılar.

Satyam kamuya yaptığı açıklamalarda şirketi güçlü ve büyüyen bir bilançosu, hızla artan gelirleri ve yüksek kârları ile oldukça başarılı bir kuruluş olarak tasvir etti. Yatırımcıların bilmediği tahrif edilmiş finansal tablolar ve sahte belgeler ile şirketi yağmalamak için kasıtlı olarak yapılmış bir planın olmasıydı. Denetim şirketi Hindistan PricewaterhouseCoopers (PwC) dolandırıcılığa aktif olarak katılmış ve suç ortağı olmuştu. Şirketin denetim komitesinde yer alan sözde üyeler belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmemiş ve dolandırıcılık yapılmasına izin vermişti. Planın amacı, Satyam'ın gerçek finansal durumunu sahte bir finansal başarı ve büyüme ile abartmaktı. Hasılat, kâr, nakit, banka mevduatı ve özkaynakları şişirilerek fazla gösterilirken şirketin yükümlülükleri ise olduğundan daha az gösterilmişti. Bu arada planın mimarları da suistimallerinden kişisel olarak kazanç sağlamışlardı. Sonuç olarak, Satyam'ın finansal tabloları hemen hemen her yönüyle hileli bir şekilde şişirilmiş ve önemli ölçüde yanlış beyan edilmişti⁴ (United States District Court Southern District of New York, madde 65-66).

Hilenin itirafı ve büyüklüğü, kurumsal yönetimde ve bağımsız denetimde ciddi eksikliklere işaret etmekteydi. Kurumsal yönetim ve finansal yönetim konusunda uzman kişilerden oluşan bağımsız yönetim kurulu ve denetim komitesi üyeleri, çok sayıda kırmızı bayrak ve diğer dolandırıcılık göstergeleri karşısında izleme rolünü tamamen terk etmişti. Aynı şekilde bağımsız denetim şirketi de bu göstergeleri görmezden gelmişti.

⁴ Detaylı bilgiler ekte sunulan tablolarda yer almaktadır.

Hindistan PwC⁵ Satyam'ın 2001-2008 yıllarına ait konsolide finansal tablolarının incelenmesi ve/veya gözden geçirilmesi dahil olmak üzere bağımsız denetim ve/veya basın açıklamaları ve belgelerin hazırlanması dahil danışmanlık hizmetleri sağlamak üzere görevlendirilmiştir. Bu bilgiler Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) ve dünya çapındaki yatırımcılara ulaştırılmıştır. Satyam tarafından şirketin finansal durumu ve iş beklentileri hakkında bilgi vermek için kullanılan teklif bildirilerine ve diğer pazarlama ve satış belgelerine dâhil edilmiştir. Hindistan PwC'ye bu hizmetler için milyonlarca dolarlık ücret ödenmiştir. İki PwC Hindistan ortağı S.Gopalakrishnan ve Srinivas Talluri, Satyam'ın bağımsız denetimini yürütmekten birinci derecede sorumluydu ve Satyam'ın finansal tablolarını onayladı. Ayrıca Satyam her yıl ABD Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca hazırlanan Securities and Exchange Commission'a (SEC) yıllık faaliyet raporu 20-F'yi sunmaktaydı. Satyam'ın SEC Form 20-F dosyalarına 2004'ten 2008'e kadar PwC olarak dâhil edilen raporları imzaladılar.

Satyam'ın 2007 yılı kurumsal yönetim beyanı, denetim komitesinin finansal raporlama ve açıklama sürecini ve aynı zamanda finansal tabloların yeterliliğini, doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlama görevini yerine getirdiğini göstermektedir. Ancak, Enron ve Lehman Brothers davalarında olduğu gibi, Hindistan PwC dolandırıcılığı gizlemek için bu durumlarda gerekli olan tüm denetim testlerini uygulamamış veya kısmen uygulamamıştır.

Hindistan PwC ortakları Satyam tarafından hazırlanan finansal tabloların önemli ölçüde şişirildiğine dair açık kanıtlar (özellikle sahte banka teyitleri ve mevcut olmayan iş sözleşmeleri) hakkındaki doğrudan bilgilerine rağmen finansal tabloları onaylamışlardır. Denetçiler, Satyam'ın finansal tablolarının hileli bir şekilde şişirildiğine dair birçok işareti görmezden gelmiş, iç kontrolde eksikliklerin ve finansal tutarsızlıkların araştırılmasında başarısız olmuş ve şirket hissedarlarının zarar etmesi pahasına Raju ailesini zenginleştirmiştir. Nitekim, Satyam'ın hükümet tarafından atanan geçici CEO'sunun 17 Temmuz 2009'da "Bence PwC büyük bir şirketi berbat etti. Banka makbuzunun teyidinin bankadan değil şirketten alınması denetim hatasıdır.

⁵ Hindistan'daki yasalar gereği Lovelock & Lewes adında Hindistan PwC ile doğrudan bağlantılı ikinci bir denetim şirketi bulunmaktadır. İki denetim şirketi arasındaki bağlantı kanıtlandığı için ayrı ayrı belirtilmemiştir.

Enron'dan sonra Arthur Anderson'ın varlığı sona erdi. En azından PwC, bu konudaki rolünü daha fazla sahiplenmeli. " açıklamasında bulunmuştur.

CBI raporunda yer alan bilgilere dayanan aşağıdaki Tablo 1'de gösterildiği gibi, Hindistan PwC ve sonuç olarak PwC'nin tamamı Satyam'dan, Satyam'ın önemli ölçüde daha büyük rakiplerinin denetçilerine ödediklerinden çok daha fazla denetim ücreti almıştır(United States District Court Southern District of New York, madde 125-126).

Tablo 1: Denetim Ücretleri Karşılaştırması

Şirket	Hasılat 2008	Hasılat 2007	Denetim Ücreti 2008	Denetim Ücreti 2007	Denetim Ücretinin Hasılatı Oranı 2008	Denetim Ücretinin Hasılatı Oranı 2007
Satyam	2,028	1,380	0.9	0.8	% 0.046	% 0.059
Wipro	4,920	3,313	0.3	0.2	% 0.006	% 0.006
Infosys	3,899	2,915	0.2	0.1	% 0.005	% 0.004
Tüm tutarlar milyon ABD doları						

Kaynak: United States District Court Southern District of New York

Bu ücretlere ek olarak PwC "diğer ilgili hizmetler" için 2007 ve 2008 yıllarında yıllık yaklaşık 300.000 ABD doları tutarında ücret almıştı. Ayrıca, muhasebe verilerini işlemek ve finansal tabloları hazırlamak için kullanılan bilgi teknolojisi sistemini incelemeleriyle bağlantılı olarak, Hindistan PwC defalarca Satyam'ın IT sisteminin "tam olarak entegre olmadığı ve manipülasyona açık olduğu" sonucuna vardı. Nitekim PwC Hindistan, 2007 yılı denetiminde 180 iç kontrol eksikliğine ve 2008 yılı denetiminde 135 iç kontrol eksikliğine Satyam'a gönderdiği Yönetim Mektubunda dikkat çekti. Ancak denetim prosedürlerinde kapsamlı değişiklikler yapmadı ve denetim görüşünü değiştirmede (United States District Court Southern District of New York, madde 130).

Bu olaylardan sonra Satyam'ın hisse senedi fiyatları Mart 1998'den beri gördüğü en düşük seviyeye indi. New York Stock Exchange'te 2008 yılında 29 dolara çıkan hisse senetleri Mart 2009'da 1,80 dolara civarına indi. Böylece yatırımcılar Satyam'da 2,82 milyar dolar kaybetmiş oldu.

SEC ve Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) tarafından Hindistan PwC toplam 7,5 milyon dolar para cezasına çarptırıldı. Ayrıca bu ceza SEC ve PCAOB

tarafından yabancı bir muhasebe/denetim şirketine verilmiş en yüksek ceza olarak kayıtlara geçti.

Hintli yetkililer, Temmuz 2008 itibarıyla Raju ailesinin Satyam'dan aktarılan paraları kullanarak tam tespit edilemeyen şirketler ağı aracılığıyla satın aldığı arazilerin büyüklüğünün yaklaşık 8.000 dönüm olduğunu tahmin ediyor.

9 Nisan 2015 tarihinde özel bir Hindistan CBI mahkemesi, Bay B. Ramalinga Raju, iki erkek kardeşi ve Hindistan PwC'nin iki ortağı ve diğer beş kişiyi Satyam dolandırıcılık davasında yedi yıl hapse mahkûm etti. Mahkeme ayrıca Bay Raju ve kardeşi B Rama Raju'ya yaklaşık 6,3'er milyon dolar diğer sanıkların her birine yaklaşık 300 bin dolar para cezası verdi. Tüm sanıklar hapiste yattıkları süreler dikkate alınarak kefaletle serbest bırakıldı.

İstenenler:

1. Kurumsal Yönetim İlkelerinden hangilerine uyulmamıştır?
2. En iyi Kurumsal Yönetim Ödülü alan bir şirkette böyle bir skandalın ortaya çıkmasının nedenleri neler olabilir? Tartışınız.
3. Bay Raju'nun ihlalleri nelerdir? Tartışınız.
4. Hindistan PwC'nin bu skandaldaki konumu nedir? Tartışınız.
5. Hindistan PwC tarafından yapılan bağımsız denetimdeki sorunları ve denetçilerin hangi etik kurallara aykırı davranmış olabileceğini tartışınız.
6. PwC International, Hindistan temsilcisi PwC'nin suiistimallerinden doğrudan sorumlu mudur? Tartışınız.
7. Satyam'da yapılan usulsüzlükleri hile üçgenini göz önüne alarak yorumlayınız. Hangi hile türleri bulunmaktadır?
8. Bağımsız Yönetim Kurulu ve Denetim Komitesi üyelerinin skandaldaki konumunu tartışınız.