



## ULUSLARARASI BEŞERİ VE SOSYAL BİLİMLER İNCELEME DERGİSİ (UBSBİD)

### INTERNATIONAL HUMANITES AND SOCIAL SCIENCE REVIEW (IHSSR)

Volume: 5 Issue: 1 Year: 2021

#### KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ VE ETİK KARAR ALMA: BİR VAKA ÇALIŞMASI

Duygu CELAYİR\*

Pınar BAŞAR\*\*

MAKALE BİLGİSİ

ÖZ

Makale Tarihiçesi:  
Başvuru: 03.05.2021

Revizyon : 17.05.2021

Kabul : 18.05.2021

Orcid Numarası:  
0000-0002-1435-3910,  
0000-0002-8537-5527  
Anahtar Kelimeler: Yönetişim  
(Governance), Etik, Hile

İşletmeler çevrelerinden ayrı ele alınamaz. Günümüzde rekabetin artmasıyla etik karar alma süreci daha çok önem kazanmıştır. İşletmeler karlılık ve sürdürülebilirlik hedeflerinin yanında topluma ve doğaya olan sorumluluklarını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Yöneticilerin ve çalışanların aynı zamanda toplumun birer parçası olduğu dikkate alınmalıdır. Yönetim kurullarında yapay zekâ bulunmalı mı tartışmasının yaşandığı günümüzde etik ikilemler daha da önem kazanmıştır. İşletmelerin sosyal sorumluluk piramidinde ekonomik, yasal, ahlaki ve gönüllü sorumluluklarını yerine getirirken tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim kavramı ise hem yasalarla ve işletmenin devamlılığıyla korunana paydaş çıkarlarını gözetmek hem de içinde bulunduğu toplumun ahlaki ve sosyal normlara uymayı gerektirmektedir. İşletmeler kaliteli ve iyi hizmet ve ürünleri üreterek tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Tüketiciler ise etik olmayan işletmeleri tercih etmemekte kendi değerleri ile örtüşmeyen işletmelerin ürünlerini ve hizmetlerini kullanmamaktadır. İşletmelerin etik karar alma politikalarını uygulaması ile çalışanlar ve yöneticileri doğru ve yanlış sorgulamaya ve tersi durumları önleyecek şekilde davranmaya sevk etmektedir. Çalışmada Olympus Şirketi'nin muhasebe skandalı ele alınmıştır. Japonya'nın üçüncü halka açık en büyük şirketi olan ve 2011 yılında yaklaşık 40.000 çalışanı ve dünyadaki tıbbi ekipman pazarının yüzde 70'inden fazlasına sahip olan şirket, 20 yıl boyunca hileli muhasebe uygulamalarını kullanarak 1.7 milyar dolar yatırım zararı gizlemiştir. Şirket 20 yıl boyunca kayıp ve zararlarını kabul etmek yerine, riskli yatırımlar yapmaya devam ederek zararını hem gizlemiş hem de ikiye katlamıştır.

#### CORPORATE GOVERNANCE PRINCIPLES AND ETHICAL DECISION MAKING: A CASE STUDY

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History:  
Received:03.05.2021

Revised : 17.05.2021

Olympus was the third biggest company of Japan with 40,000 employees, and has had a global market share of more than 70% in the medical devices industry as of 2011. It occurred that the company concealed investment losses for 1,7 billion dollars, by using fraudulent accounting practices for 20 years. While the company

\* Doç.Dr.- İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi- dcelayir@ticaret.edu.tr

\*\* Doç.Dr.- İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Fakültesi- pbasar@ticaret.edu.tr

Research Article/ Araştırma Makalesi

Cite As/ Alıntı: Celayir D. & Başar P. (2021), "Kurumsal Yönetişim İlkeleri ve Etik Karar Alma: Bir Vaka Çalışması", Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi, 5 (1), 70-80.

Accepted :18.05.2021

Orcid Number:

0000-0002-1435-3910,

0000-0002-8537-5527

Keywords: Governance, Ethics,

Fraud

*was concealing the losses throughout these 20 years, it also has continued to make risky investments, even doubling the concealed loss. It has occurred that, the company has used some creative accounting practices since the 1990s for its various purchases, thus preparing fraudulent balance sheets and concealing the losses. The scandal came to light after the then English CEO of Olympus, Michael C. Woodford (whistleblower), was fired by the board of directors. The baseline of this event has been the dilemma between the Japanese culture, ethical values and corporate governance. Senior executives of Olympus have concealed the losses of the company's presidents for 20 years, have presented false securities reports, and have not informed their own board of directors adequately. Audit and control mechanisms were not functioning in this company, while at the same time lacking governance. Having concealed the losses for many years, the company has finally been held accountable, as the real financial results came to light. It was understood that; internal control mechanism was not functioning, ethical values were ignored, and aggressive accounting policies have been implemented at the company. Lack of corporate governance understanding had a great impact on the late discovery of fraud. The Olympus case emphasizes on a series of serious problems in the Japanese practice of corporate governance, and points out to the role of an unethical corporate culture in fraudulent financial reporting. The case brings a perspective to the problematic of the relationships between the corporate governance, national culture, ethics and audit.*

## GİRİŞ

Küreselleşmenin en önemli getirilerinden biri teknolojinin kullanımudur. Bu yüzden teknoloji, işletme iş süreçlerinin şekillenmesinde ve gelişmesinde hayati bir rol oynamıştır. Dijital veri ve e-ticaret, günümüzün büyük şirketleriyle ilgilenen teknolojilere birkaç örnektir. Bununla birlikte, bu durum sadece iş fırsatlarını açmakla kalmamış aynı zamanda rekabeti de önemli ölçüde artırmıştır. Bu durum, şirketleri, piyasada varlığını sürdürmek için performanslarını geliştirmeye zorlamıştır. Modern iş sürecinin karmaşıklığı ve rekabet baskısı, şirket yönetimlerinin hile ve yolsuzluklarını, yaratıcı muhasebe çalışmalarını ortaya çıkarmıştır (Yadav, 2013). Bu durum, kazanç yönetimi ve gelir düzeltme gibi hileli işlem ve uygulamaları beraberinde getirmiştir (Çıtak, 2009). Finansal tablo kullanıcılarını yanıltan bu işlem ve uygulamalar, finansal tablo kullanıcılarının zararlarıyla sonuçlanmıştır.

Bu nedenle günümüzde, şirketlerin şeffaf, güvenilir ve dürüst olması onlarda aranan en önemli unsurlar arasındadır. Toplumsal düzenin ve ekonomik istikrarın sağlanmasında şirketlerin, hem sürdürülebilirliklerini sağlama hem de paydaşlarına karşı sorumlulukları açısından etik ve ahlaki olmayan davranış ve uygulamalar ile mücadele konusunda önemli görevleri bulunmaktadır. Özellikle yaşanan şirket skandalları, kurumsal yönetim ve etik ilkelerin önemini ortaya koymuş ve şirket yönetimlerine, şirketlerde var olan etik ilke ve değerlerin kurumsallaştırılması, planlanması ve izlenmesi gibi bir dizi görev ve sorumluluk yüklemiştir. Bu süreçte kurumsal yönetim ilkelerine uyum kapsamında, kurum kültürü, etik kodlar gibi konular önem kazanmıştır (Rodriguez-Dominguez vd., 2009). Ancak, şirket skandalları incelenirken, şirketlerin gelenekler, ahlaki değerler ve kültüre özgü çerçeve kapsamında analiz edilmesi önemlidir. Bu çalışmada temelinde etik ve kurumsal yönetim ikileminde bulunan ve Japonya'nın önemli şirketlerinden biri olan Olympus'un hile vakası ele alınmıştır.

Özellikle 1990'lı yıllara gelindiğinde, Japonya'da kurumsal yönetime/yönetişime ilişkin çok sayıda düzenleme yapılmış olsa da (Borsaya kote şirketler için kurumsal yönetim kuralları, gözden geçirilmiş kurumsal yönetim ilkeleri ve tavsiye niteliğinde kararlar) batı dünyasında olduğu gibi Japonya'da da çok sayıda şirket skandalı ortaya çıkmaya başlamış (Erol, 2017) ve dikkat çekenlerden biri de Olympus olmuştur. Çalışmada şirketin yapmış olduğu hile ve usulsüzlükler ele alınırken, şirket ve hatta ülke kültürü çerçevesinde dikkate alınmış ve temelde Olympus'un etik değerleri üzerine konumlandırılmıştır.

### 1. Kurumsal Yönetim ve Etik

Kurumsal yönetim, işletmelerde yürütülen bütün faaliyetlerde doğrudan ya da dolaylı olarak bütün menfaat sahiplerinin (paydaşların) haklarının korunması yönünde, yönetimin sorumluluklarını inceleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Aktan, 2006). Kurumsal yönetim, şirketin performansını belirleyen

paydaşların ilişkisine odaklanmaktadır. Paydaşlar; hissedarlar, yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, devlet vb. olarak tanımlanabilir (Öcal & Kaymaz, 2019).

Temel amaç, şirketin devamlılığının herhangi bir çıkar çatışmasına sahip olmasını sağlayan paydaşları engelleyecek bir yönetim sistemi kurmaktır. Şirketlerin sürdürülebilirliğinde tüm paydaşların çıkarlarını adil bir biçimde korumak için iyi bir yönetim ve kontrol sistemi kurulmalıdır. Bu sistemde tüm paydaşlara güven ve şeffaf bir yapı sunulması önem arz etmektedir. OECD'ye göre kurumsal yönetim; "Bir şirketin tepe yöneticileri, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler bütünüdür. Kurumsal yönetim (yönetişim), ayrıca şirketin hedeflerinin belirlendiği, bu hedeflere ulaşmadaki performansın değerlendirilebilmesi için gerekli araçların tanımlandığı bir yapıyı da ifade etmektedir" (Gürbüz & Ergincan, 2004). Yatırımcıların güvenini kazanmanın bir yolu olan kurumsal yönetim; etik ilke ve kodlar, davranış kuralları ve doğru iş uygulamalarıyla sağlanmaktadır. Bir şirketin değerini artırmak, etkili kurumsal yönetimin temel hedefidir. Kurumsal yönetim, paydaş haklarının korunması açısından, yönetimin sorumluluklarına vurgu yapan bir yaklaşım olarak da tanımlanabilmektedir (Clarke, 2015).

İyi bir kurumsal yönetim, etik ve doğru iş uygulamalarıyla sağlanır ve yatırımcıların güvenini kazanmanın bir yoludur. Bir işletmenin değerini arttırmanın etkili yönetişimin asıl hedefi olduğu düşünülmektedir. Etkili yönetişimin pek çok boyutu bulunmaktadır. Yatırımcılar için gerekli getiri oranlarını üretimdeki etkinliği yöneticilerin yatırımcı fonlarını kötüye kullanmalarını sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin odak noktası organizasyon süreçlerinin ve performansının geliştirilmesidir (Başar ve Celayir, 2020). Kurumsal yönetim, işletmenin değerini ve verimliliğini arttıran, şirketin tüm hissedarlarına karşı yasa ve mevzuata uygun, etik değerler kapsamında çalışmalarda bulunan bir sistemdir (Toraman & Abdioglu, 2008). Bu kapsamda işletmelerde etik kuralların oluşumuna katkıda bulunan kurumsal yönetim, şeffaflık ve güvenilirliği sağlayabilmek adına oluşturulan bir yönetim kültürü haline gelmiştir (Fung, 2014).

Etik; bir toplum içerisinde kişilerin uymakla yükümlü oldukları davranış kuralları ve kişinin yaşadığı ortamda görülen, temel yapıya uyma biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Fisher, 2004). Bu kapsamda etik, bireyin doğru ya da yanlış davranışlarını yöneten değerlerdir ve toplumun beklentisinden kaynaklanmaktadır (Miner, 2002).

Cole (2002)'ye göre etik, örgütler tarafından, işlerin yürütülmesinde, iç ve dış paydaşlarla ilişkilerinde kullanılan ahlak ilkeleri ya da değerler setidir.

Bir şirkette hesap verebilirlik düzeyi arttıkça, yöneticilerin de yalnızca belirli bir kesimin çıkarlarını gözetmelerine kısıtlama getirilmiş olacak ve sonuçta hesap verme yükümlülüğü olduğu için daha etkili karar alabileceklerdir (Tuzcu, 2004). Kurumsal yönetimin temel hedefi, tüm paydaşların çıkarlarını korumak, her paydaşı eşit ve adil şekilde temsil etmek, kontrol mekanizmalarını bu doğrultuda geliştirmek ve etik anlayış çerçevesinde hesap verebilir bir yapı oluşturmaktır (Taştan, 2020).

Etik kavramı temelinde insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki açıdan araştıran bir disiplindir. İş etiği ise; şirketin sahip olduğu etik ilkeler, kurallar, kodlar ya da değerler gibi kavramlarla ifade edilen bir rehberdir (Tanç, 2015). Şirketler faaliyette buldukları toplumun gelenekleri, kültürü yaşam biçimi ve ahlaki değerlerinden etkilenmekte ve faaliyetlerini devam ettirirken etik değerlere uygun davranmaya çalışmaktadırlar (Ülgen & Mirze, 2004).

## 2.Olympus Vakasının Önemi

Bu vaka; 2007 yılı Eylül ayında Olympus'a katılan, şirketin CEO'su Michael C. Woodford tarafından ortaya çıkarıldığından dolayı önemlidir. Olympus skandalı, İngiliz CEO Michael C. Woodford'un ihbarıyla ortaya çıkmıştır. Japonya'da 2011 yılında bir dizi yüksek profilli şirket skandalı ortaya çıkmış ve Olympus Şirketi'nin muhasebe skandalı bunlar arasında yer almıştır. Olympus Skandalı'nı da bu açıdan değerlendirmek gerekirse, şirketin satış biriminde başladığı kariyerinde, Olympus Europe Holding'in CEO'lğuna kadar yükselen Michael Woodford'un yaşadıkları, farklı kültürlerin, geleneklerin hile riski karşısındaki reflekslerinin ne kadar farklı olduğunu göstermektedir (Carozza, 2012; Şerifler, 2017). CEO olmasının ardından bir anda grubun hile yaptığı suçlaması ile ilgili

bir mail alan Woodford, bu durumu, şirketin yönetim kurulu başkanı Kikukawa ile görüşmüş ve ardından şirkete bağımsız bir hile incelemesi yaptırıp, gerçeklerin, bildiğinden çok farklı olduğunu görmüştür (Ridley&Smith 2011). Şirket, 2008'de İngiliz tıbbi malzeme şirketi Gyrus'un 2,2 milyar dolara satın alınması sırasında ödenen 687 milyon dolarlık finansal danışmanlık ücreti ve üç farklı küçük Japon şirketinin alımında ödenen 773 milyon doların (Hays, 2012), hisse senedi yatırımlarında ortaya çıkan kaybı örtmek için kullanmıştır. Woodford, olay açığa çıktığında görevden alınmıştır. Şirket Woodford'un iddiaları üzerine, hiçbir yasadışı iş yapılmadığını savunmuş ve konunun tarafsız bir kurulca araştırılacağını duyurmuştur. Ancak daha sonra tutum değiştiren Olympus, kayıpların gizlendiğini açıklamıştır (Wiguna, 2012). Olayın açığa çıkmasından sonra, hesaplarında tahrifat yaparak zararını yıllardır gizlediği ortaya çıkan sektörün dev markası Olympus ve eski üç yöneticisi hakkında dava açılmıştır. Tokyo savcılığı tarafından açılan davada, elektronik devi Olympus ve şirketin üç eski yöneticisi hakkında hesap usulsüzlüğünü örtbas ettikleri/gizledikleri ortaya çıkmıştır (Carozza, 2012). Eski yönetim kurulu başkanı Tsuyoshi Kikukawa, yardımcısı Hisashi Mori ve eski denetçi Hideo Yamada sermaye piyasası kuruluna sunulan raporlarda sahtecilik yaptıkları iddiasıyla yargılanan isimler arasında olmuştur (BBC, 2013). Davada, Japon fotoğraf makinesi devi Olympus son 20 yıldaki zararlarını yatırımcılardan gizlediğini itiraf etmiştir. Olympus'un eski 3 yöneticisi ve şirket, 1,7 milyar dolarlık yatırım zararını gizlemiştir (Slodkowski, 2012). Şirketin yöneticileri, denetçileri ve çalışanlarının aralarında bulunduğu ve 1990'ların başlarına kadar uzanan önemli yatırım kayıplarını gizlemek için devam eden çabaların temelinde etik değerlerin şirket kültürü içerisinde zedelendiği ortaya konulmuştur. Olympus için, itaat, uyum ve saygı davranışları geleneksel kurum kültürü içinde derinlemesine yerleşmiştir.

### 3. Japon Kurumsal Yönetim Kültürü

Japon toplumu, Japon kurumsal kültürünü büyük ölçüde etkileyen, hile ve etik skandalları mümkün kılan koşulların oluşumuna yardımcı olan birkaç tanımlayıcı özelliğe sahiptir. Japon toplumu, bireylerin herhangi bir sosyal ortamda hiyerarşik konumlarının bilincinde olduğu ve buna göre hareket ettiği hiyerarşik bir toplumdur (Dutta, 2018). Bu, yöneticilerin kararlarının üstleri ve üst yönetim tarafından onaylanması gerektiğini öne çıkarmaktadır. Japon kültürü kolektivizmi öne çıkarmaktadır, topluluğun uyumunu bireysel düşüncelerin üzerinde tutması ve güçlü bir utanç duygusuna sahip olması gibi birçok özelliğini de sergilemektedir. Belirsizlikten kaçınma bir diğer tanımlayıcı özelliktir (Hofstede Insight; Jang, v.d. 2018). Japon toplumu güçlü bir uzun vadeli yönelime sahiptir; bireyler, insanlığın uzun tarihinde hayatlarını çok kısa bir an olarak görme eğilimindedirler. Bu çeşitli özellikler, şirkete tartışmasız itaat ve bağlılığın olduğu bir kurum kültürü ile sonuçlanmaktadır. Birçok çalışan, kariyerleri boyunca, konumunda yükselme olsa da olmasa da, aynı şirket için çalışmaktadır. Bu ömür boyu istihdam, çok az iş rotasyonu ile birleştiğinde, birçok çalışanın aynı bölümde tüm kariyerlerini aynı meslektaşlarıyla çalıştığı anlamına gelmektedir (Sieg, 2016).

Japonya'da şirket kültürü, birliktelik ve uyumu öne çıkarmakla birlikte, yönetici ve yönetim hedeflerine ve uygulamalarına sessiz kalarak sadakati ön plana almaktadır. Örneğin, *wa*, şirkette barış ve huzur içinde hareket etme anlamına gelmektedir. Bu kavram, iş dünyasında zararlı kişisel rekabetlerden kaçınmayı simgelemektedir. *Jicho ise*, birine duyulan saygı anlamına gelmektedir (Şerifler, 2017). Bu kavram iş dünyasında yöneticiye duyulan saygıyı simgeler. "*Shudan ishiki*", şirketin menfaatlerinin, kişisel menfaatlerin üzerinde olduğunu ve kişisel tüm değerlerle çatışsa bile şirket değerlerinin önde olması gerektiğini simgeler (Utami, 2018).

Tüm kavramlar bir arada düşünüldüğünde, Japon kültürünün iş hayatına yansımalarının "bireysel hedeflerden çok şirket hedeflerine odaklanma, etik değerlerden çok üst yönetici değerlerini benimseme, sorgulamaktan çok her koşul ve duruma sorgusuz saygı duyma ve uyum gösterme" şeklinde olduğu söylenebilir. Öyle ki, Japon kültürü ve Japonya'daki şirketlerin kurum kültürü ile ilgili olarak, şirket çalışanına, üst yöneticiye ya da şirket hedeflerine zarar verebilecek bir "dürüstlükten", tüm bunları koruyacak bir "yalan" daha doğru olacağı söylenebilir (Aronson, 2012). Ayrıca, Japon ekonomisinde öngörülemeyen durumlar karşısında bile, büyük Japon şirketlerinde CEO'ların çoğu bazen gelir hedeflerini karşılama çabalarında baskıcı bir tutum sergilemektedirler. Bazı CEO'lar astlarını ve bölüm yöneticilerini, hedeflerin gerçekleşmemesi halinde bölümün kapatılmasıyla üzerlerinde baskı kurmaktadır. CEO'lar astlarına hile yapma talimatı vermeseler de, hileye elverişli bir ortam oluşturmakta ve Japonların itaat ve sadakat kültürüne güvenerek çalışanların bu hedefleri yerine getirmek için gerekli olan her şeyi yapmalarını sağlamaktadırlar (Dutta, 2018).

### 3.1. Yönetişim ve Etik Problemleri Işığında Olympus Vakası

Özellikle yaşanan şirket skandalları ve bunların sonuçları, ülkenin ve şirketin kültürü, gelenekleri ve etik değerlere bakışı çerçevesinde ele alınmalıdır (Arjoon, 2005). Olympus vakası da etik kültür açısından ele alınması gereken vakalardan biridir. Japonya’da, sınırsız itaat ve saygı davranışları geleneksel kurum kültürü içinde derinlemesine yerleşmiştir. Olympus vakası her ne kadar hile temelli olsa da, Japonya’nın kurumsal yönetime, yönetim yapılarına ve etik değerlere bakış açısını yansıtmaktadır (Elam, v.d., 2014).

Olympus’da olduğu gibi, etik değerlere ve temele dayanmayan faaliyetler olumsuz sonuçlar doğurabilir. İşletmelerde karşılıklı ilişkiler ahlaki çerçevede yürütülür ise hem yöneticiler hem çalışanlar açısından uygulanabilir bir bütünlük sağlanmış olur. Aksi takdirde hem çalışma ortamı hem de faaliyetlerde zayıflıklar ve aksamalar gözlemlenebilir (Durmuş, 2020).

Bu vaka, 1980’lerin ortalarında Japon üreticilerin karşılaştığı tipik sorunlarla başlamıştır. Olympus da dahil olmak üzere bu üreticiler, güçlenen bir yen ile mücadele etmeye ve varlıklarının daha agresif finansal yönetimi ile karlarını korumaya çalışmışlardır. Yapılan bu “finansal mühendislik” genellikle başarısız olmuş ve 1990’ların başlarında Japonya’nın ekonomi balonunun çöküşünden sonra ciddi kayıplara neden olmuştur (De Cesare, 2018). Pekçok Japon şirketi, zararları tanımayı ertelemiş, böylece sorunlu aktifler zararları açıklamak zorunda kalmadan varlıklar arasında karıştırılmıştır. Bu tür uygulamalar Japon Menkul Kıymetler borsasının başarısızlığına yol açmıştır. Bu olay, 2000 yılında finansal varlıkların periyodik olarak piyasa değerinde değerlendirilmesini ve zararların açıklanmasını zorunlu kılarak muhasebe standartlarında önemli değişiklikler getirmiştir. Ancak, zararlarını açıklamak ve finansal durumunu güçlendirmek yerine, Olympus’un yeni muhasebe standartlarına tepkisi, finansal danışmanlar yardımıyla, sorunlu aktifleri/varlıkları bilançodan çıkarmak olmuş ve Olympus zararlarını tanımamıştır (Aronson, 2012). Bu hedefe ulaşmak için Olympus kontrolünde yeni şirketler kurmuştur. Bu varlıklar, o şirketlere şişirilmiş fiyatlarla satılmıştır.

Şekil 1’de Olympus skandalında öne çıkan yönetim problemleri verilmiştir.

Şekil 1: Olympus’un Yönetişim / Kurumsal Yönetim Problemleri

Olympus	Kurumsal Yönetim Problemi
<ul style="list-style-type: none"><li>- 1,5 milyar dolara yakın kayıp</li><li>- Hisse senedi değerlerinde %50’nin üzerinde kayıp</li><li>- 20 yıl boyunca üç şirket başkanının tarafından gizlenen zararlar</li><li>- Karmaşık şemaların kullanımı ile yeni muhasebe standartlarından kaçınmak</li><li>- Sahte menkul kıymet raporlarının hazırlanması.</li><li>- Şüpheli işlemler meydana geldiğinde muhasebecilerin değişimi</li><li>- Yönetim kuruluna bilgi verilmemesi</li><li>- Kurul tarafından gözetimin olmaması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hissedar kaybı ve menkul kıymetler piyasalarına toplumsal güvenin azalması</li><li>- CEO’nun şirket yöneticilerini seçme hakkı</li><li>- Finansal danışmanların ve düzenlemelerin rolü</li><li>- Dış denetim firmalarının rolü ve bunların düzenlenmeleri;</li><li>- İç kontrol ve iç denetimin rolü</li><li>- Yönetim Kurulunun fonksiyonu ve bağımsız yöneticilerin rolü; bilginin iç paylaşımı</li></ul>

Halka açık üçüncü en büyük Japon şirketi olan Olympus, 2011 yılında yaklaşık 40.000 çalışanı ve dünyadaki tıbbi endoskop pazarının yüzde 70’inden fazlasına sahip bir şirkettir. 2008 yılında İngiltere merkezli tıbbi ekipman üreticisi Gyrus Group’un satın alımı sırasında finansal danışmanlara 687 milyon dolar ödendiğinin ortaya çıkmasıyla, vaka görünür duruma gelmiştir (Prusa, 2016). Normal şartlarda satış rakamının %1-%2’si olması gereken bu ödeme Olympus’un 2008’de Gyrus Group’a ödediği 2 milyar doların yaklaşık 3’te biridir. Bu skandalda şirketin eski CEO’su Michael Woodford hedef gösterilmiştir. Aslında İngiliz kökenli Woodford’un Japon kültürüne ve şirketin yönetim tarzına uyum sağlayamadığı için işten çıkarıldığı ileri sürülse de (Tabuchi, 2011), temel sebep, Woodford’un finansal danışmanlara yapılan ödemeler ve Japonya’daki bazı şüpheli satın almalarla ilgili soruşturma talebi olmuştur. Bu süreçte, Woodford; dört büyük denetim şirketinden biri olan PwC’den bir heyeti bağımsız

denetim yapması için yetkilendirmiş ve raporu yönetim kurulu üyelerine sunmuştur. Sonrasında ise yönetim kurulu üyelerini istifaya çağırılmış olsa da, ardından kendi işine son verilmiştir (Carozza, 2012).

2011 yılında, Olympus'un 20 yılı aşkın bir süredir uygun olmayan muhasebe uygulamalarıyla zararlarını gizlediği ortaya çıkmıştır. Şirket, ilgili yasaları atlatmış ve gerçekleşmemiş zararları ile ilgili finansal araçları Olympus grubunun bir parçası olmayan birkaç fona aktararak kayıplarını gizlemeye devam etmiştir (Wiguna, A.A., 2012). 1990'lı yılların başlarında ekonomik balonunun çöküşüyle birlikte kurumsal yönetim reformunu benimseyen Japonya, A.B.D den ilham almıştır (Kopp, 2019). Ancak Japonya; şirketi aktif olarak yöneten geleneksel yönetim kurulu modeli ile yönetimin izlenmesi ve denetimine odaklanan Amerikan yönetim kurulu modeli olan izleme modeli arasında ikilemde kalmıştır. Olympus vakası, Japonya'nın yönetim modeli ile izleme modeli arasında bir orta yol bulmasının gerekli olduğunu ve Japonya'nın geleneksel kurumsal yapısına daha fazla yönetimin izlenmesi unsuru içerecek unsurların eklenmesi gerektiğini göstermiştir (Aronson, 2012). Olympus'ta etkin iç kontrol yapısı ve önemli izleme araçlarından olan iç denetimin etkin olmayışı da vakada etkili olmuştur.

Hile ve suistimal, her kültürde ve her örgütte ortaya çıkabilecek bir risk olmakla birlikte, tespiti ve belirlenmesi örgüt kültürü farklılığı nedeniyle zorlaşabilmektedir. Özellikle, ACFE "ACFE 2020 Fraud Raporu raporlarının da gösterdiği gibi, "ihbar mekanizması"nın, hilenin belirlenmesinde kullanılan diğer araç ve mekanizmalardan daha etkili olduğu düşünülürse, Japon kültüründe bu tür tespitlerin daha zor olabileceği öngörülebilmektedir (Şerifler, 2017).

Skandalda hem ekonomik hem de yönetsel sorunlar ön plana çıkmaktadır.

### **3.1.1. Ekonomik Sorunlar**

Japonya'nın büyük şirketlerinin sorunları, Japon ekonomisini olumsuz etkileyen doğal afetlerin vurguladığı makroekonomik olaylarla başlamış ve şirketler benzeri görülmemiş zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Olympus Investigation Report, 2011). Japon şirketleri ihracata büyük ölçüde güvendiği için, Olympus da, 1980'lerin ortalarında yen'in yükselen değerinden baskı gören şirketlerden biri olmuştur. İhracattaki düşüş şirketin gelirinde düşüşe neden olmuştur. Yen'in (¥) yükselen değeriyle, Japon malları artık dış pazarlarda fiyat rekabeti gösterememiş, bu durum Japon ekonomisinin yavaşlamasına neden olmuştur (Klitgaard, 2006). Olympus yönetimi, Japon varlık fiyatlarındaki artış göz önüne alındığında umut verici görünen spekülatif yatırımlara katılarak kazanç açığını telafi etmeye karar vermiştir (Dutta, 2018). Japon hükümeti ekonomiyi canlandırma ve rekor düzeyde varlık fiyatlarına yol açan agresif teşvik çabalarıyla karşılık verse de, bunu 1990 yılında varlık fiyatı "balonunun" patlaması izlemiştir. 1990'larda varlık balonu patladığında Olympus yatırım portföyünde önemli kayıplara uğramıştır. Bununla birlikte, Olympus, yatırım portföyünü tasfiye etmek ve zararlarını raporlamak yerine, maliyetlerini iki katına çıkararak daha riskli finansal araçlara yatırım yapmıştır. Bu yüksek riskli strateji başarısız olmuş ve 1995 yılına kadar tanınmamış kayıpların miktarı on milyarlarca yen'e ulaşmıştır. Japonya ayrıca 2007 ABD bankacılık krizinin ve küresel ekonomik krizin etkisini de hissetmiştir. 2008 ve 2009 yıllarında, ülke II. Dünya Savaşı'ndan bu yana en derin resesyonunu yaşamıştır (Olympus Investigation Report, 2011). Hükümetin teşvik paketi ve küresel talepte bir toparlanma, Japonya'da 2010 ortasında hafif bir toparlanmaya yol açmış olsa da, 2011'de 9.1 büyüklüğünde bir deprem, büyük bir yıkıma neden olan bir tsunamiyi tetiklemiş ve 2012'nin ortasında başka bir durgunluğa yol açmıştır.

### **3.1.2. Yönetsel Sorunlar**

Bilgi asimetrisinin varlığı, yöneticileri doğru olmayan bilgileri sunmaya teşvik etmektedir. Özellikle de bilginin yöneticinin performans ölçümü ile ilgisi olması durumunda, Vekâlet teorisi'ne göre yöneticiler ile hissedarlar ve diğer bilgi kullanıcıları arasında bilgi asimetrisi oluşacaktır. Yöneticiler her zaman hissedarların yararına hareket etmeyeceklerdir (Bonazzi & Islam, 2007). Bilgi asimetrisi, yöneticilerin hissedarlara ve diğer paydaşlara kıyasla şirket içindeki bilgi ve gelecek beklentileri konusunda daha bilinçli olduklarında ortaya çıkmaktadır. Vekâlet Teorisi, yöneticinin şirkete ait tüm bilgiye erişimi ve kontrolü olduğunu altını çizer. Bu durum, sahipler ve yöneticiler arasında bilgi asimetrisini doğurmaktadır (Soltani, 2011).

Olympus şirketinde de bilgi asimetrisinin varlığı görülmektedir. Temel nedenleri arasında, şirketin farklı sektörlerde faaliyet göstermesinin yönetim uygulamalarında karmaşıklığa yol açması yer almaktadır. Yürütme yetkisi olmayan yöneticilerin giderek artan risklerle, karmaşık hale gelen

muhasebe ve finans alanlarında yeterli bilgiye sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum yönetim kurulunu etkisiz kılmaktadır (Sünnetçi, 2020).

Soruşturma sonucunda Olympus'taki sorunlara neden olan ve Yönetim Kurulu'ndaki temel sorunlar dikkati çekmektedir. Kurulda uzmanlık çeşitliliği eksikliği bulunmaktadır. Şirket yöneticileri genellikle kendi uzmanlık alanlarında bulunmayan konulara ilgisiz kalmıştır. Yöneticiler yalnızca kendi alanlarını gözden geçirmiştir. Yöneticilerin konuya olan ilgisizliği, hem üç yerli şirketin alımında hem de Gyrus alımı ile bağlantılı olarak alınan danışmanlık ücretlerinde ortaya çıkmıştır. Bu işlemlerin ayrıntılı bir şekilde sorgulanmamıştır. Önemli bir diğer nokta da, yöneticilerin başkandan yeterince bağımsız olmamalarıdır (Utami, 2018; Dutta v.d., 2014; Olympus Investigation Report, 2011).

Sonuç olarak, yönetim kurulu, bir kez başkan tarafından onaylandıktan sonra, 1999'daki zararların ertelenmesi, üç yerli şirketin satın alınması ve danışma ücretleri dahil olmak üzere tüm kurumsal faaliyetleri onaylamıştır. Woodford, yıllardır bilinen fakat ifade edilmeyen skandalı belirttiğinde ise, yöneticiler iddiaların özünü araştırmamışlar ve Woodford'un görevden alınmasına karar vermişlerdir. Soruşturma sonucunda, mesleki bilgi sahibi ve bağımsızlığı yüksek olan yöneticiler, bağımsız üyeler arasından seçilmediği sürece, görevi doğru bir şekilde yerine getiremeyecekleri ortaya çıkmıştır (Dutta, Caplan, Marcinko, 2014).

### 3.1.3. Etik Sorunu

Olympus'un üst yönetimi yaklaşık 20 yıl boyunca 1,7 milyar dolarlık yatırım zararını gizlemiştir. Denetçiler bu durumla ilgili bir sonuca ulaşamamış ve özellikle de ahlaki olmayan durumları, hile ve suistimalleri belirleyememişlerdir. Bu durumda, Olympus'un üst yönetimi, şirketi zarara sokan başarısız yatırımlarına devam etmiştir. Olympus bu başarısızlıkları saklamak adına özel amaçlı şirketler kurmuştur. Zararları gizlemek amacıyla Olympus, Gyrus'u satın almış ve yatırım zararlarını şerefiye olarak ayırmıştır (Sünnetçi, 2020). Kâr ve hisse senedi fiyatlarını vurgulayan bir şirket kültürü, yöneticiler üzerinde finansal tabloların daha iyi hale getirilmesi konusunda baskı oluşturmaktadır. Yöneticiler şirkette önemli bir kişisel finansal çıkara sahip olduğunda, şirketin finansal durumunu yanlış gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum etik ilkelere uyumu tehdit eden bir unsur olarak gösterilebilir.

*Japon ve Batı kültürleri, ahlaki değer ve yaklaşımları açısından farklılık sergilemektedirler.* Japonya'da etik ilke ve değerler, evrensel kurallara dayalı değildir (Morgan & Burnside, 2014). Şeffaflıktan çok, itibar ve değer kaybına neden olacak hiçbir şey söylememek veya yapmamak önemlidir. Japon şirketlerinin pek çoğunda Olympus gibi sadakate değer vermektedir. Şirketin açık bir şekilde içeride olup bitenler konusunda sessiz kalma kültürüne sahip olduğu görülmektedir (Gwyther, 2012).

Şirketin üst yönetiminin yaklaşık 20 yıl paydaşlarını bilgilendirmediği ve tüm paydaşlarının doğruyu öğrenme haklarını ihlal ettiği görülmüştür. Olympus yöneticileri, şirket paydaşlarına karşı etik sorumluluklarına duyarsız kalmışlardır. 20 yıldan fazla süren bir hile ve usulsüzlüğü sorun olarak görmeyip gizlemeye çalışmışlardır (Aronson, 2012; Elam, 2014; Meadors, C. 2012). Şirket zarar ve kayıplarını raporlamamış ve adil bir tutum sergileyememiştir. Bu durum, Olympus'un üst yönetiminde etik değerlerin eksikliğini göstermiştir. Yolsuzlukları örtbas ettiklerinde, gerçeğin asla ortaya çıkmayacağına inanmışlardır. Olympus zararlarını açıklamak ve finansmanını güçlendirmek yerine, dış finansal danışmanların yardımıyla, sorunlu varlıkları Olympus'un bilançosundan zararları fark etmeden ortadan kaldırmak için karmaşık bir plan tasarlamış ve uygulamıştır. Olympus bu hedefi gerçekleştirmek için kontrolünde yeni işletmeler kurmuş ve zararları gizlemeye devam etmek için sorunlu varlıkları şişirilmiş fiyatlarla bu işletmelere satmıştır (Wiguna, 2012). Olympus, ilgili işletmelerin kötü varlıkları satın almasını sağlamak için doğrudan veya dolaylı olarak para sağlamıştır. Sonuç olarak, Olympus bu "satışlar" üzerinde herhangi bir zarara neden olmamıştır ve kötü varlıklar artık Olympus'un finansal tablolarında yer almamıştır. Olympus'un denetçileri yurt içi işlemlere itiraz ettiğinde, Olympus denetim şirketi KPMG'yi, Ernst & Young ile değiştirmiştir (Olympus Investigation report, 2011; Aronson, 2012). Kayıplarla ilgili hiçbir bilgi yönetim kuruluna bildirilmemiş ve yönetim genellikle çalışanların şüpheli şirket uygulamaları hakkında bilgi vermekten vazgeçmiştir. Planına devam eden ve gizli kayıplarından kurtulan Olympus, Nisan 2011'de farklı bir kültürden gelen İngiliz Michael Woodford'u CEO'su olarak getirmiştir. Ancak, Ağustos ayında ve yine Ekim 2011'de Facta adlı bir dergi Olympus'un son satın alımlarındaki büyük kayıpları hakkında durumla ilgili makaleler yayınlamış, ancak Olympus'taki içeriden gelen yöneticiler bu makalelere aldırış etmemiştir. Ancak Woodford İngiltere'de Gyrus satın alımı için ödenen danışman ücretlerini incelemek üzere Londra'daki PwC'yi devreye sokmuş, PwC'nin ara raporu, Olympus'un yönetiminde durum tespiti ve karar alma prosedürleri gibi konularda önemli kusurlar olduğu sonucuna varmıştır (Carozza, 2012).

Ortaya çıkan hile olayı temelinde etik sorunsalına dikkat çekse de, şirkette ciddi kurumsal yönetim eksikliği bulunduğu ve özellikle kontrol ve denetim mekanizmasının çalışmadığı tespit edilmiştir. Buna göre;

Tüm üst düzey yönetim, zarar ve kayıpları gizleme planlarının tamamen farkında olmuş ve aktif olarak Woodford'dan gizlemeye çalışmıştır. Woodford hileyi tespit ettiğinde, işten çıkarılmış ve hatta Olympus'un gizli bilgilerini kamuya duyurduğu için dava etmekle tehdit edilmiştir (Dutta & Lawson, 2018).

*Yönetim Kurulu açısından değerlendirildiğinde*, Olympus yönetim kurulunda 12'si daha önceden Olympus çalışanı olmakla birlikte 15 üyeden oluşmaktadır. Şirket kültürü itaat odaklı olduğundan bu vakada Yönetim Kurulu bağımsız olarak hareket etmemiştir (Prusa, 2016).

*Bağımsız denetim açısından bakıldığında*, Olympus'u 2002-2009 yılları arasında KPMG, 2009-2011 yılları arasında E&Y denetlemiştir. Her iki denetçi de söz konusu satın almalarla ilgili sorunları dile getirdiklerini iddia etseler de, her ikisi de o dönemde Olympus'un finansal tabloları hakkında olumlu görüş vermiştir. Kasım 2011'in sonlarında KPMG Uluslararası küresel başkanı Michael Andrew, firmasının Olympus'un 2008 Gyrus'u satın almasıyla ilgili bilgileri aktarmak için yasal yükümlülükleri uduğunu ve bunun için denetçi olarak getirildiğini söylese de, bu hile olayında denetim firması da dahil pek çok tarafın suç ortağı olduğunu ifade etmiştir (Dutta & Lawson, 2018). Japonya'da denetim ve kontrol alanı incelendiğinde, işletme yönetimlerinin denetçilere göre gücü elinde bulundurdukları görülmektedir. Bu açıdan, denetçiler yöneticilere karşı daha zayıf kalmış ve sert bir yaklaşım gösterememişlerdir. Denetçinin gücünün daha zayıf kalması, hile ve usulsüzlükleri kolaylaştırmıştır (Perria, 2011).

*İç kontrol fonksiyonu açısından bakıldığında*, Olympus şirketinde iki sistemik iç kontrol zayıflığı tespit edilmiştir. Bunlar, iş rotasyonu ve görevlerin ayrılığı eksikliğidir. Örneğin Olympus'ta Hazine bölümü, dış finansman içeren işlemleri hem yürütmekte hem de onaylamaktaydı. Ayrıca, Finans biriminin başkanı aynı zamanda Denetim biriminin başkanıydı. Kilit finans pozisyonlarında asgari iş rotasyonu bulunmaktaydı (Aronson, 2012).

#### DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Olympus vakası, mevcut Japon kurumsal yönetim uygulamalarında bir dizi ciddi sorunu ve etik kültürün zayıflığını vurgulamıştır. Olympus'un hile vakası, İngiliz CEO Woodford'un yaptığı ihbar ile ortaya çıkarılmıştır. Hile ve suistimal, her toplumda ve her şirkette gerçekleşebilecek bir risk iken bunun tespit edilebilme ihtimali bu kurum kültürü ve etik değerler farklılığı sebebiyle daha zor olabilmektedir. Olympus örneğinde olduğu gibi yönetim ve etik yetersizliklerin olduğu şirketlerde bu durumun büyümeden giderilmesi açısından kurum çapında önlemlerin alınması gerekir. Buna göre şirketlerde birtakım kurumsal uygulamaların getirilmesi önemli olmaktadır. Özellikle, halka açık şirketler, daha yüksek etik standartlara uymak için belirli düzenlemeleri yapmak durumundadırlar. Buna göre, şirket çapında davranış kuralları ve politikaları getirilmeli, ihbar hatları kurularak etkinleştirilmelidir. Özellikle şirketler açısından resmi bir uyum programı getirilerek bu programın kurumun tamamı açısından izlenmesi gerekli hale gelmektedir. Kurumsal yönetimin önemli araçlarından olan iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının da etkin olarak çalıştırılması gerekir. Şirketler, şirketin iş ortamının yapısı ve doğası ile ilişkili etik riskleri belirlemeli ve değerlendirmelidir. Mevcut etik uyum programlarını desteklemek adına yönetim gerekli adımları atmalıdır.

İş planını değerlendirmek ve yeniden tasarlamak bu süreçte ön plana çıkmaktadır. Aşırı agresif finansal girişimlerin yerine ulaşılabilir hedefler konulmalı ve şeffaf sonuçlar sağlanmalıdır. Kurumsal etik kültür yeniden gözden geçirilmelidir. Hangi eğitimin gerekli olduğu belirlenerek, çalışanlara bu eğitimler verilmesi bu süreç için gerekli hale gelmektedir. Etik düzenlemeler açısından raporlama süreci de önemlidir. Her seviyedeki çalışma, etik olmayan davranışların raporlama sürecine dahil edilmelidir. Üst düzey yönetim, çalışanları etik olmayan davranışlar gözlemlediklerinde ortaya çıkarmaya teşvik etmelidir. Şirket açısından uygunsuz davranış veya hile iddialarını araştırmak için hızlı önlemler alınmalıdır.

Çalışanlar, etik olmayan davranışları gözlemlerse ne yapmaları gerektiği konusunda yeniden eğitilmelidir. Şirket, çalışanlara etik kuralların herkese eşit ve yeterince uygulanacağını göstermelidir. Üst düzey yönetim sadece etik davranışı teşvik etmekle kalmamalı, buna bağlı kalmalıdır. Kurumsal yönetim kapsamında etik kuralları yansıtan ayrıntılı yazılı politikalar ve prosedürler oluşturulmalıdır. Şirketler, yönetim dahil şirketin tümünde bağımsızlığı ve yeterli finansal ve iş zekasını sağlamak için titizlik göstermelidir. Şirket ve yöneticiler, tüm paydaşlara dürüst, eşit ve adil davranmalıdır.



#### KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi. <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf>
- Arjoon, S. (2005). Corporate governance: An ethical perspective. *Journal of business ethics*, 61(4), 343-352.
- Aronson, B. (2012). The Olympus Scandal and Corporate Governance Reform: Can Japan Find a Middle Ground between the Board Monitoring Model and Management Model. *Pacific Basin Law Journal*, 30(1).
- Aydın, A. (2010). *Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamaları ve öneriler* (Doctoral dissertation, İstanbul Bilgi Üniversitesi).
- Başar, P. ve Celayir, D. (2020). Kurumsal Yönetim ve Risk Yönetimi. Nobel Yayıncılık.
- BBC News (2013). Olympus scandal: Former executives sentenced. <https://www.bbc.com/news/business-23156879>
- Bonazzi, L. & Islam, S. (2007). Agency Theory and Corporate Governance. *Journal of Modelling in Management*, 2(1).7-23.
- Bruce Aronson, *The Need to Reform Japanese Corporate Governance*, JURIST - Forum, Nov. 15, 2011, <http://jurist.org/forum/2011/11/bruce-aronson-corporate-governance.php>.
- Carozza, D. (2012). The Real Cost of 'Choosing Truth Over Self'. <https://www.fraud-magazine.com/woodford/>
- Clarke, T. (2015). Changing paradigms in corporate governance: new cycles and new responsibilities. *Society and Business Review*.
- Cole G. (2002). *Management Theory and Practice*, Harper and Printers Limited, London.
- Çıtak, N. "Yaratıcı Muhasebe Hileli Finansal Raporlama Mıdır?", *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı:91, (2009), s.81-109.
- DeCesare, M.A. (2018). A Comparative Analysis of Corporate Scandals under Japanese and American Corporate Law. *Journal of International Relations and Foreign Policy* December 2018, 6(2). 1-21
- Durmuş, İ. (2020). Yönetici Ahlakının Çalışanların Çalışma Arkadaşlarına Bakış Açısına Etkisine Çalışanların Fedakarlığının Aracı Rolü, *İş Ahlakı Dergisi*, 13(2), 1-37.
- Dutta, S. (2018). Accounting Fraud at Japanese Companies. <https://sfmagazine.com/post-entry/november-2018-accounting-fraud-at-japanese-companies/>
- Dutta, S. K. Caplan, D. H., & Marcinko, D. J. (2014). Blurred vision, perilous future: Management fraud at Olympus. *Issues in Accounting education*, 29(3), 459-480.
- Elam, D., Madrigal, M., & Jackson, M. (2014). Olympus Imaging Fraud Scandal: A Case Study. *American Journal of Business Education*, 7(4), 325-332.
- Fisher, J. (2004). Social Responsibility and Ethics: Clarifying The Concepts. *Journal of Business Ethics* 52(4), 391-400
- Fung, B. (2014). The demand and need for transparency and disclosure in corporate governance. *Universal Journal of Management*, 2(2), 72-80.
- Gürbüz & Erginçan (2004). Kurumsal Yönetim Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, *Literatür Yayınları*, İstanbul.
- Gwyther, M. (2012). Japan: The descent of the rising sun. *Management Today*. <http://www.managementtoday.co.uk/go/news/article/1155926/japanthe-descent-rising-sun/>
- Hays, J. (2012). Olympus scandal: \$1.5 billion in losses hidden in dodgy acquisitions. <http://factsanddetails.com/japan/cat24/sub157/item2305.html>
- Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country/japan/>  
<https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/ethics-values-and-corporate-governance/>  
<https://www.everycrsreport.com/reports/RL33534.html>
- Jang, S., Shen, W., Allen, T. D., & Zhang, H. (2018). Societal individualism–collectivism and uncertainty avoidance as cultural moderators of relationships between job resources and strain. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 507-524.
- Klitgaard, T. (1996). Coping with the rising yen: Japan's recent export experience. *Current Issues in Economics and Finance*, 2(1).
- Kopp, R. (2019). [Thinking of working in Japan? It's good to know what you're in for. Jan 30, 2019. Japan Times.](https://www.japantimes.com/news/business/2019/01/30/thinking-of-working-in-japan-it-s-good-to-know-what-you-re-in-for/)

- Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi,  
International Humanities and Social Science Review (IHSSR),  
Volume: 5 Issue: 1 Year: 2021
- Miner, K. (2002). Business ethics: A Sustainable Approach. *Business Ethics: A European Review*, 11: 137-139.
- Mintz, S. (2012). Financial Statement Fraud at Olympus.  
<https://www.ethicssage.com/2012/01/financial-statement-fraud-at-olympus.html>
- Morgan, A. R., & Burnside, C. (2014). Olympus corporation financial statement fraud case study: The role that national culture plays on detecting and deterring fraud. *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 10(2), 175-184.
- OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris
- Olympus Investigation Report (2011).  
[https://www.olympus-global.com/en/common/pdf/if111206corpe\\_2.pdf](https://www.olympus-global.com/en/common/pdf/if111206corpe_2.pdf)
- Öcal, H. & Kaymaz, Ö. (2019). Value relevance of corporate governance to stock investors: empirical evidence from an emerging market. *Akademik Hassasiyetler*. 6(11).
- Perria, S.(2011). Olympus scandal: Japanese auditors lack 'power' to detect fraud.  
<http://www.internationalaccountingbulletin.com/news/olympus-scandal-japanese-auditors-lack-power-to-detect-fraud>
- Prusa, I. (2016). Corporate Scandal In Japan And The Case Study Of Olympus. *Interdisciplinary Information Studies*. 16(3). <https://www.japanesestudies.org.uk/ejcs/vol16/iss3/prusa.html>
- Ridley, K. & Smith, A. (2011). Special Report: In Japan, a foreigner speaks out.  
<https://www.reuters.com/article/us-olympus-woodford/special-report-in-japan-a-foreigner-speaks-out-idUSTRE7A020X20111101>
- Sieg (2016). Secrecy, hierarchy haunt Japan corporate culture despite Abe's reforms.  
<https://www.reuters.com/article/us-japan-corporategovernance/secrecy-hierarchy-haunt-japan-corporate-culture-despite-abes-reforms-idUSKCN0XT222>
- Slodkowski, A. (2012). Olympus, former executives plead guilty in fraud trial.  
<https://www.reuters.com/article/us-olympus-trial/olympus-former-executives-plead-guilty-in-fraud-trial-idUSBRE88O01920120925>
- Soltani, B. (2007). *Auditing: an International Approach*. London: Hill Education.
- Sünnetçi, N.K. (2020). Etiğin Muhasebe Mesleği Açısından Önemi: Olympus Skandalı Vaka Analizi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şerifler, Ü. (2017). Kurum Kültürünün Finansal Suistimal Üzerindeki Etkileri: Japonya Örneği.  
<https://www.accafin.com/muhasebe/muhasebe-skandallari/kurum-kulturu-nun-finansal-suistimal-uzerindeki-etkileri-japonya-ornegi-olympus-skandalı>
- Tabuchi, H. (2011). At Olympus, Western Questions for Old-School Ways.  
<https://www.nytimes.com/2011/10/27/business/global/olympus-chairman-resigns-amid-widening-scandal.html>
- Tanç, Ş. G. (2015). Kurumsal Yönetim Uygulamaları Kapsamında Etik Kurallar: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1(3).
- Toraman, C. & Abdioglu, H. (2008). IMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında zayıf ve güçlü yanları: Derecelendirme Raporlarının İncelenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. (40), 96.109.
- Tuzcu, A. (2004). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı IMKB-100 Örneği. Ankara.
- Utami, M. W. (2018). The role of national culture in the emergence of financial statement fraud: comparison of Japanese and British culture in the cases of Olympus and Tesco.  
<https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/10063>
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayın.
- Wiguna, A. A. (2012). The Role Of Corporate Culture and Cultural Background In Olympus Case.
- Yadav, B. (2013). Creative Accounting: A Literature Review. *The Standard International Journals (The SIJ)*, 1(5), 181-193.

