

**CELALBAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE TUTUCULUK KAVRAMI VE
KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ**

TUĞÇE BAKAL

DANIŞMAN: DOÇ.DR. CEVDET A. KAYALI

MANİSA/ 2013

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu:

Univ. Kodu:

NOT: Bu Bölüm Merkezimiz Tarafından Doldurulacaktır.

Tezin Yazarının

Soyadı: BAKAL

Adı: TUĞÇE

Tezin Türkçe Adı: Aile Şirketlerinde Tutuculuk Kavramı Ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi

Tezin Yabancı Adı: The Concept Of Conservatism In Family Corporations And Its Importance For Institutional Management

Tezin Yapıldığı:

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü: SOSYAL BİLİMLER

Yılı: 2013

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

- 1- Yüksek Lisans
- 2- Doktora
- 3- Tıpta Uzmanlık
- 4- Sanatta Yeterlilik

Dili: TÜRKÇE

Sayfa Sayısı:

Referans Sayısı:

Tez Danışmanı:

Ünvanı: DOÇ.DR.

Adı: A.CEVDET

Soyadı: KAYALI

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Aile İşletmeleri
- 2- Kurumsal Yönetim
- 3- Tutuculuk
- 4-

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 27.09.2013 tarih ve 24/Ek16 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü Öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuğçe BAKAL'ın "Aile Şirketlerinde Tutarlılık İlkesi ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi" konulu tezi incelenmiş ve aday 04.11.2013 tarihinde saat 10.30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..80 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.



ÜYE

Prof. Dr. Semra ÖNCÜ

BAŞKAN

Doç.Dr. Cevdet A. KAYALI
(Danışman)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Ebru ESENDEMİR

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.



**CELALBAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI
MUHASEBE FİNANSMAN PROGRAMI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDE TUTUCULUK KAVRAMI VE
KURUMSAL YÖNETİM AÇISINDAN ÖNEMİ**

TUĞÇE BAKAL

DANIŞMAN: DOÇ.DR. CEVDET A. KAYALI

MANİSA/ 2013

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu:

Univ. Kodu:

NOT: Bu Bölüm Merkezimiz Tarafından Doldurulacaktır.

Tezin Yazarının

Soyadı: BAKAL

Adı: TUĞÇE

Tezin Türkçe Adı: Aile Şirketlerinde Tutuculuk Kavramı Ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi

Tezin Yabancı Adı: The Concept Of Conservatism In Family Corporations And Its Importance For Institutional Management

Tezin Yapıldığı:

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü: SOSYAL BİLİMLER

Yılı: 2013

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

- 1- Yüksek Lisans
- 2- Doktora
- 3- Tıpta Uzmanlık
- 4- Sanatta Yeterlilik

Dili: TÜRKÇE

Sayfa Sayısı:

Referans Sayısı:

Tez Danışmanı:

Ünvanı: DOÇ.DR.

Adı: A.CEVDET

Soyadı: KAYALI

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Aile İşletmeleri
- 2- Kurumsal Yönetim
- 3- Tutuculuk
- 4-

Yüksek lisans olarak sunduğum “Aile İşletmelerinde Tutuculuk Kavramı ve Kurumsal Yönetim Açısından Önemi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

12 Eylül 2013

TUĞÇE BAKAL

ÖZET

Küreselleşmenin etkisiyle günümüzde işletmecilik anlayışı değişmiştir. Dünyada 1960'lı yıllarda yoğun biçimde kendisini hissettirmeye başlayan rekabet ortamı işletmeleri, pek çok arayışa ve yeniliğe yöneltmektedir. İşletmecilikteki değişim anlayışı günümüzde kendini yenileyen, esnek, ekip çalışmasına ağırlık veren, araştıran, müşteri odaklı, sağlıklı büyümeyi hedefleyen, finansal kaynaklarını rasyonel kullanan, çalışanlarından maksimum fayda sağlayan, rekabete ayak uydurabilen bir işletmecilik anlayışıdır. Bu değişim, kendine özgü pek çok özelliğe sahip olan aile işletmeleri açısından daha fazla önem taşımaktadır.

Artan rekabet ortamında başarılı bir değişim sürecinin planlanması ve sürdürülmesi, günümüzde işletmelerin üst yönetimlerinin en önemli sorumluluklarından biridir. İşletmenin sağlıklı büyümesi, sürekliliklerinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğu aile işletmelerinden oluşmaktadır. Aile işletmelerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ve gelecek nesillere başarılı şekilde aktarılması özellikle ülke ekonomisine olumlu katkıları nedeniyle oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurumsallaşma giderek ön plana çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde, aile işletmelerinin sürekliliklerini uzun dönem sürdürememelerinin nedeni Türkiye'de ve diğer ülkelerde değişimin doğru zamanda ele alınmamış olması ve değişim sürecinin geciktirilmesidir. Ayrıca aile işletmelerinin kurumsallaşmamış yapısı kriz ortamlarında ayakta kalabilme şansını azaltmaktadır. Tutuculuğu benimseyen aile işletmeleri olası gider ve zararları dikkate alırken, olası gelir ve karlar ile ilgili dönemi gelmeden herhangi bir işlem yapmamaktadır.

Bu çalışma, aile işletmelerinde kurumsallaşmanın tutuculuk üzerine etkisini ele almaktadır. Çalışmanın teorik bölümünün başında, aile işletmeleri kavramı, önemi, aile işletmeleri ile ilgili bilgi verilirken ikinci bölümde, kurumsal yönetim kavramı, tanımı, özellikleri, ilkeleri ile ilgili detaylı açıklama yapılmıştır. Üçüncü bölümde, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin tutuculuk üzerine etkisi araştırılmış, bu amaçla anket çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmanın Türk aile işletmelerinin nesiller arası geçişinde sağlıklı, kâr eden ve büyüyen yapılarını korumaları, geleceklerini şekillendirmeleri için önemle üzerinde durulması gereken noktaları anlamak açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

ANAHTAR KELİMELELER

Aile İşletmesi, Kurumsal Yönetim, Tutuculuk, Süreklilik, Rekabet, Değişim

ABSTRACT

Today, via rapid globalization process, the meaning of business concept tend to change. Since 1960s, intense competition through markets forced businesses to look for new advancements and innovations for protecting their market positions. Modern businesses nowadays aim to 1- adapt themselves to recent technological changes, 2- focus on mainly on flexible team-work, 3- offer customer-oriented services, 4- use financial resources optimally, 5- gain maximum productivity from their workers and keep up with intense competitive market conditions. Such changes play a more important role in terms of family businesses of which have their unique characteristics.

One key function of today's top management staff is to plan a successful and sustainable transition process in a highly competitive market environment. The balanced growth of business is very vital in terms of establishing an adequate sustainability level. In essence, family businesses constitute a major part of Turkish business organizations. Successful management of such family businesses and the extension of their life cycles play an important role on economy as a whole. In this context, institutionalisation process tend to have a greater role on today's businesses.

According to literature review, the reason for failure of establishing sustainability of family businesses, both in Turkey and in world, seem to be the misunderstanding of transition process and impeding it unadequately. In addition, noninstitutionalised structures of family businesses decrease the likelihood of survival of them in period of economical crisis. Conservative family businesses take potential cost and losses into account on one hand while they don't perform any transaction about potential revenues and profits ahead of their time. Such businesses always prepare for the worst scenario and thus they take measures against potential losses. By doing so, they aim to survive such fluctuations with a minimum cost.

In this study, the effect of institutionalisation on conservatism in family businesses was investigated. In first chapter concepts such as family business and their importance were explained. In second chapter institutional management concept, its definition and principles were described in detail. In third chapter, the effect of institutional management on conservatism was investigated, In this context, a survey was performed.

This study will help in understanding the fundamental aspects of successful and sustainable business management process in terms of Turkish family businesses.

KEY WORDS: Family Business, Institutional Management, Conservatism, Sustainability, Competition, Change

İÇİNDEKİLER

ÖZET

ABSTRACT

ÖNSÖZ

KISALTMALAR

GİRİŞ

Tezin Yabancı Adı: The Concept Of Conservatism In Family Corporations And Its Importance For Institutional Management.....	2
KEY WORDS: Family Business, Institutional Management, Conservatism, Sustainability, Competition, Change	6
1.BÖLÜM	17
AİLE İŞLETMELERİ.....	17
1.1.1.Aile İşletmeleri Kavramı	17
1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	20
1.3.AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI	22
1.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları.....	22
1.3.2.Aile İşletmelerinin Dezavantajları.....	23
1.4.AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİNİ TEHDİT EDEN NEDENLER....	26
1.5.AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ.....	27
1.5.1. Aile işletmelerinde Yeniden Yapılanma.....	27
1.5.1.1.Yeniden Yapılanmanın Uygulama Nedenleri	28
1.5.2.Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma	30
2. BÖLÜM	34
KURUMSAL YÖNETİMDE TUTUCULUK İLKESİNİN ÖNEMİ	34
2.1.KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE ÖNEMİ	34
2.1.1.Kurumsal Yönetim Tanımı.....	34
2.1.2. Geleneksel İşletme Yönetimi Ve Kurumsal İşletme Yönetimi.....	36
2.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi:	38
2.1.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar	40
2.2.KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI	42
2.3.KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ:	43
2.3.1. Tutuculuk:	43
2.3.2. Sorumluluk.....	45
2.3.3. Kamuoyunu Aydınlatma Ve Şeffaflık	47
2.3.4. Hesap Verme Yükümlülüğü	49
2.3.5. Adillik Ve Eşitlik	50
2.3.5.1 İşletme Hissedarlarının Hakları.....	50
2.4.KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR.....	51
2.5. KURUMSAL YÖNETİMİ DÜZENLEYEN VE DENETLEYEN KURUMLAR	52
2.6.KRİZLERİN KURUMSAL YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	55
2.7.TÜRKİYE’DE KURUMSAL YÖNETİM	60
2.7.1.Türkiye’de Kurumsal Yönetim Çerçevesi	61
3.BÖLÜM	65
AİLE İŞLETMELERİNDE TUTUCULUK İLKESİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI.....	65

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	65
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	65
3.3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR	66
3.3.1. Anket Çalışmasına Katılanlara İlişkin Genel Bilgiler	66
Anket çalışmasına katılan işletmelerden işletmeye yönelik bilgilerin yanında tutuculuk, tutarlılık, muhasebe politikalarına ilişkin genel bilgiler çapraz kontrol amacıyla sorulmuştur.....	66
3.3.1.1. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı:	66
3.3.1.2. Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Deneyimleri:.....	67
3.3.1.3. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların İşletme içindeki Deneyimleri:	68
3.3.1.4. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımları: .	69
3.3.1.5. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumları:	69
3.3.1.6. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların İşletmedeki Pozisyonları:	70
3.3.2. Katılımcı İşletmelerin Yapılarına İlişkin Bulgular:.....	71
3.3.2.1. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihindeki Hukuki Yapıları:	71
3.3.2.2. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut Hukuki Yapısı:	72
3.3.2.3. Ankete Katılan İşletmelerin Geçmiş Deneyimleri:.....	73
3.3.2.4. Ankete Katılan İşletmelerin Kaçıncı Nesil Tarafından Yönetildiğinin Dağılımı:	74
3.3.2.5. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim Kademesinde ve Kurulunda Bulunanlar:.....	75
3.3.3. Katılımcı İşletmelerin TTK'na Ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Ve ... Kurumsal Yönetime Bakış Açılarına İlişkin Bulgular:.....	76
3.3.3.1. Ankete Katılan İşletmelerin TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkındaki bilgileri:	77
3.3.3.2. Ankete Katılan İşletmelerden TTK ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olanların Bu Konuda Herhangi Bir Çalışması Var mı?.....	78
3.3.3.3. Ankete Katılan İşletmelerden TTK ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olanların Bu Konudaki Çalışmaları Kimler Tarafından Yapılmaktadır:	79
3.3.3.4. Ankete Katılan İşletmelerin Mali Defterleri kimler Tarafından Tutulmaktadır:.....	80
3.3.3.5. Ankete Katılan İşletmeler Mali Defterleri Tutulurken Dışarıdan Destek Alıyor mu?	82
3.3.3.6. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Var mı?.....	83
3.3.3.7. Ankete Katılan İşletmelerin İş Başvurularında Göz Önüne Aldıkları Kriterler:	84
3.3.3.8. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Departmanının Uyarılarını Üst Yönetim Dikkate Alıyor mu?.....	86
3.3.4. Katılımcı İşletmelerin Ticari İlişkilerine, Mali Durumlarına Ve Muhasebe Politikalarına İlişkin Bulgular:.....	87
3.3.4.1. Ankete Katılan İşletmelerde Aile Bireylerine ve Ortaklara Ait Başka İşletmeler İle Ticari İlişkiler Söz Konusu mu?.....	87

3.3.4.2. Ankete Katılan İşletmelerde diğer işletmelerle ticari ilişkide bulunulurken göz önüne alınan nedir?	88
3.3.4.3. Ankete Katılan İşletmelerde; İşletmelerin Finansman Kaynakları.....	89
3.3.4.4. Ankete Katılan İşletmelerin Kar Dağıtım Politikaları:	90
3.3.4.5. Ankete Katılan İşletmelerin Finansal Tablolar Hazırlanırken Üst Yönetim Telkinde Bulunuyor Mu?	91
3.3.4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Duruma Göre Birden Fazla Finansal Tablo Hazırlama İsteği Oluyor mu?.....	92
3.3.4.7. Ankete Katılan İşletmelerde; Muhasebe Politikaları Hangi Kriterlere Göre Belirleniyor?	93
3.3.4.8. Ankete Katılan İşletmelerde; Muhasebe Politikaları, Sosyal Sorumluluk İlkesi Göz Önüne Alınarak mı Yapılıyor?.....	95
3.3.5. Katılımcı İşletmelerin Durumlarındaki Değişikliklere İlişkin Bulgular:	96
3.3.5.1. Ankete Katılan İşletmelerin; Muhasebe Politikasında Uygulama Değişikliği:.....	96
3.3.5.2. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik:.....	97
3.3.5.3. Ankete Katılan İşletmelerin Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarındaki Değişimlerin Nedenleri:	98
3.3.5.4. Ankete Katılan İşletmelerin Amortisman Yöntemindeki Değişiklik	99
3.3.5.4. Ankete Katılan İşletmelerin Stok Değerleme Yöntemlerindeki Değişiklik:.....	100
3.4.Aile İşletmelerinde Tutuculuk Kavramı İle Kurumsallaşmanın İncelenmesi	101
3.4.1 Ki-Kare Analizleri:	101
SONUÇ	114
KAYNAKÇA	118
İNTERNET ADRESLERİ	123
DERGİLER	124
EKLER.....	126

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1 Aile İşletmelerinin Avantaj Ve Dezavantajları

Tablo 3.1. İşletmenin Köklü Bir Geçmişe Sahip Olmasıyla Üst Yönetimin Muhasebe Departmanının Uyarılarını Dikkate Alışı Arasındaki İlişki

Tablo 3.2. İşletmenin Mali Kararlarında Dışarıdan Destek Alınmasıyla Diğer İşletmeler İle Ticari İlişkilerde Göz Önüne Alınanlar (Unsurlar) Arasında İlişki

Tablo 3.3. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Üst Yönetimin Arasında Birden Fazla Tablo Hazırlanma İsteği Arasındaki İlişki

Tablo 3.4. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik Arasındaki İlişki

Tablo 3.5. TTK Ve Muhasebe Standartları Hakkında Bilgi Sahibi Olunmasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik

Tablo 3.6. İşletmenin Stok Değerleme Yönteminde Değişiklik Olmasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik

Tablo 3.7. İş Başvuruları Değerlendirilirken Göz Önüne Alınan Kriterler İle Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişikliği

Tablo 3.8. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Olması Arasındaki İlişki

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye Ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

Şekil 2.2. Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetimde Yönetim Ve Denetim Fonksiyonları

Şekil 2.3. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler: Kurum İçi Ve Kurum Dışı Faktörler

Şekil 3.1: Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 3.2: Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Deneyimleri (Yıl)

Şekil 3.3: Katılımcı İşletmelerin Anketi Yanıtlayan Kişilerin İşletme İçindeki Deneyimleri (Yıl)

Şekil 3.4: Anket Çalışmasına Katılan Kişilerin Yaşları

Şekil 3.5: Anket Çalışmasına Katılan İşletmelerdeki Katılımcıların Eğitim Durumu

Şekil 3.6: Anket Çalışmasına Katılanların İşletmedeki Pozisyonları

Şekil 3.7: Katılımcı İşletmelerin Kuruluş Tarihindeki Hukuki Yapısı

Şekil 3.8: Katılımcı İşletmelerin Mevcut Hukuki Yapısı

Şekil 3.9. Katılımcı İşletmelerin Sahip Oldukları Geçmiş Deneyimleri(Yıl)

Şekil 3.10. Katılımcı İşletmeler Kaçıncı Nesil Tarafından Yönetiliyor:

Şekil 3.11. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kademesinde Ve Kurulunda Bulunanlar

Şekil 3.12. Katılımcı İşletmelerin TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgileri Var mı?

Şekil 3.13. TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olan İşletmelerin Bu Konuda Herhangi Bir Çalışması Var mı?

Şekil 3.14. TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olan İşletmelerin Bu Konudaki Çalışmaları Kimler Tarafından Yapılmaktadır?

Şekil 3.15. Katılımcı İşletmelerin Mali Defterleri Kimler Tarafından Yürütülmektedir?

Şekil 3.16. Katılımcı İşletmeler Mali Defterleri Tutulurken Dışarıdan Destek Alıyor mu?

Şekil 3.17. Katılımcı İşletmelerin Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Var mı?

Şekil 3.18. Katılımcı İşletmelerin İş Başvurularında Göz Önüne Aldıkları Kriterler

Şekil 3.19. Katılımcı İşletmelerde Muhasebe Departmanının Uyarılarını Üst Yönetim Dikkate Alıyor mu?

Şekil 3.20. Katılımcı İşletmelerde; Aile Bireylerine Ve Ortaklara Ait Başka İşletmeler İle Ticari İlişkiler Söz Konusu mu?

Şekil 3.21. Katılımcı İşletmelerde; Diğer İşletmelerle Ticari İlişkide Bulunulurken Göz Önüne Alınan Nedir?

Şekil 3.22. Katılımcı İşletmelerde; İşletmelerin Finansman Kaynakları

Şekil 3.23. Katılımcı İşletmelerin Kar Dağıtım Politikaları

Şekil 3.24. Katılımcı İşletmelerde; Finansal Tablolar Hazırlanırken Üst Yönetim Telkinde Bulunuyor mu?

Şekil 3.25. Katılımcı İşletmelerde; Üst Yönetim Duruma Göre Birden Fazla Finansal Tablo Hazırlanma İsteği Oluyor mu?

Şekil 3.26. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikaları Hangi Kriteria Göre Belirleniyor?

Şekil 3.27. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikaları, Sosyal Sorumluluk İlkesi Göz Önüne Alınarak mı Yapılıyor?

Şekil 3.28. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikasında Uygulama Değişikliği

Şekil 3.29. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik

Şekil 3.30. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarındaki Değişimlerin Nedenleri

Şekil 3.31. Katılımcı İşletmelerde; Amortisman Yöntemindeki Değişiklik:

Şekil 3.32. Katılımcı İşletmelerde; Stok Değerleme Yöntemlerindeki Değişiklik

ÖNSÖZ

Aile işletmeleri ile ilgili bugüne kadar pek çok araştırma bulunmasına rağmen aile işletmelerinde kurumsallaşmanın tutuculuk üzerine etkisine yönelik araştırmalar yetersiz olduğu belirlenmiştir. Bu amaç çerçevesinde aile işletmeleri araştırılmıştır. Bu çalışma ile aile işletmelerinin izleyebileceği politikaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışmalarımın yürütülmesi ve tamamlanmasında yardımlarını esirgemeyen, yakın ilgi ve desteğini sonuna kadar gösteren, her zaman yanımda olan çok değerli hocam Doç. Dr. Cevdet A. KAYALI' ya sonsuz teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim.

Çalışmalarımın tamamlanmasında ilgi ve yardımları ile her zaman yanımda olan ve çalışmamda emeği geçen Yrd. Doç. Dr. Mustafa GERŞİL'e, desteğiyle her zaman yanımda olan Yrd. Doç. Dr. Nilgün KAYALI'ya, anket verilerinin programa uygulanması aşamasında yardımcı olan Arş. Grv. A. İdil KACAR ve Arş. Grv. Fatma İZMİRLİ ATA'ya, yardımlarıyla her zaman yanımda olan Arş. Grv. B. Fatih MOLLAOĞULLARI'na, Arş. Grv. Şule ÖZTÜRK'e ve Arş. Grv. Anıl GACAR'a, çalışmamdaki grafikler ve tablolar için yardımcı olan ayrıca moral ve sevgisiyle yanımda bana destek olan çok sevdiğim kardeşim Arş. Grv. Halil BAKAL'a çok teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımın tüm aşamalarında manevi desteğiyle yanımda olan, en zor anlarımda güler yüzü ve sonsuz anlayışlarıyla hep bana destek olan çok sevdiğim ailem, annem Sadiye BAKAL, babam İbrahim Refik BAKAL ve kardeşim Halil BAKAL'a sonsuz teşekkür ederim.

Değerli destekleri ile her zaman yanımda olan, şirketimizin kurucusu Hamdi KÜÇÜK'e teşekkürlerimi sunarım. Anket sorularının uygulanması aşamasında bana destek olan AYBIYIKLIGİL ailesine, çalışmamın tamamlanmasına yardımlarıyla yanımda olan arkadaşım Gül AKBIYIKLIGİL'e teşekkür ederim.

TUĞÇE BAKAL

KISALTMALAR

Kısaltma: Bibliyografik Bilgi

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
EPDK	Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu
FASB	Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu
IASB	Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu
IFF	Uluslararası Finans Enstitüsü
IFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
IMD	Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsü
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
SEC	ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu
SMMM	Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavir
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	Türk Dil Kurumu
TEPAV	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TUSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
YMM	Yeminli Mali Müşavir

GİRİŞ

İşletmeler, kanun ve kurallar çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürler. Ancak, kuralların katı biçimde uygulanması, girişimciliği tehlikeye sokacağı için yasa koyucuların, yalnızca açıkça yasal olmadığı belli olan eylemleri yasaklamaları öngörülmektedir. Kurumsal yönetimde bu bakış açısı ile kıyaslandığında, işletmelerin kendi ekonomik performansları bakımından nasıl yönetildikleri ve ekonomide kaynakların etkin tahsisine ilişkin bir yaklaşım olarak bilinir. (Gürbüz, Ergincan, 2004, s:1-2)

Yaşanan işletme iflasları ve dolandırıcılıkların göz ardı edilemeyecek boyutlarda gerçekleşmesi kurumsal yönetimin önemini artıran bir etken olarak gözlemlenmektedir. Bu noktada kurumsal yönetimin uygulanmasının önemi birçok ülke tarafından fark edilmiş ve gerekli önlemler alınmaya başlanmıştır.

Yaşanan küresel finansal krizlerin en önemli nedenlerinden birinin, ülkelerin ve işletmelerin kurumsal yönetim politikalarının yetersiz olduğu görüşü, kurumsal yönetim kavramının önemini daha da artırmış ve son yıllarda, ülkelerin, piyasaların ve işletmelerin, rekabet gücünün artırılmasında, kurumsal yönetim kavramı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Yatırımcılar da, bir ülkeye veya bir işletmeye yatırım yapmadan önce, finansal performans kadar önemli buldukları kurumsal yönetimin düzeyini sorgulamaya başlamıştır. (Gürbüz, Ergincan, 2004, s:3)

Aile işletmelerindeki kurumsal yönetimin tutuculuk üzerine etkisi bu çalışmanın ana yapısını oluşturmaktadır. Burada temel amaç; kurumsal yönetim kavramını ve aile işletmelerini tanımlayarak bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinden tutuculuğun etkilerini araştırmak ve Türkiye'den seçilen işletmeler üzerine gerçekleştirilen bir inceleme ile aile işletmelerinde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma düzeyine ilişkin fikir sahibi olmaktır.

Çalışmanın teorik bölümünün başında, aile işletmeleri kavramı, önemi, aile işletmelerinin tanımı, özellikleri, kapanma nedenleri, üstün ve zayıf yönleri ve aile işletmelerinin geleceği açıklanmıştır.

İkinci bölümde, kurumsal yönetimde tutuculuk ilkesinin önemi, kurumsal yönetim kavramı, tanımı, kurumsal işletme yönetimi ve geleneksel işletme yönetimi, kurumsal yönetimi etkileyen unsurlar, kurumsal yönetimin önemi, amaçları, ilkeleri, kurumsal yönetimi düzenleyen ve denetleyen kurumlar, krizlerin kurumsal yönetim üzerine etkisi ve Türkiye’de kurumsal yönetim açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, aile işletmelerinde kurumsal yönetimin tutuculuk üzerine etkisi araştırılmış, bu amaçla anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi, araştırmadan elde edilen bulgular açıklanmıştır. Aile işletmesi yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler ve odak grup çalışmalarıyla sonuçlara ulaşılmıştır.

1.BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİ

1.1.AİLE İŞLETMELERİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

1.1.1.Aile İşletmeleri Kavramı

Aile kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik; aynı soydan gelen veya aralarında akrabalık ilişkileri bulunan kimselerin tümü; birlikte oturan hısımlar ve yakınların tümü; eş, karı; aynı gaye üzerinde anlaşan ve birlikte çalışan kimselerin bütünü; temel niteliği bir olan dil, hayvan veya bitki topluluğu, familya gibi pek çok şekilde ifade edilmiştir. (TDK, 1992, s:31)

İşletme kavramı Türk dil kurumu sözlüğüne göre; işletmek işi, tarım, sanayi, ticaret, bankacılık, vb. sermaye yatırılarak kurulan kurum; bir kuruluşu verimli bir duruma getirip kazanç sağlama yöntemi; iş yeri iken işletme, ortaklık olarak ifade edilmektedir.(TDK, 1992, s:731)

Aile işletmeleri, iş hayatında yaygın şekilde görülen işletme yapılarındandır. Bir tarafta sosyal kültürel, psikolojik özellikleri ağır basan *aile*, diğer taraftan ekonomik niteliği ağır basan ve temelleri rasyonellik ilkelerine dayanan *işletme*'nin birleşmesinden meydana gelmektedir.(Aydın, 2009, s:19)

Aile işletmeleri kavramının pek çok ifade şekli bulunmaktadır. Kimi zaman benzer görüşler farklı ifadelerle anlamlandırılmış kimi zaman yeni bakış açılarıyla tanımlanmıştır. Ailenin geçimini sağlamak, servetlerinin yok olmasını önlemek amacıyla işletmeyi kurdukları ayrıca yönetim kurulunda ve alınan kararlarda tek ya da çoğunluğa sahip oldukları görülmektedir.

Aile işletmesi denilince, bir ailenin herhangi bir girişim yaparak bir iş kurması anlaşılır. Yani; ailenin işin sahipliğini üstlenir. Yönetimde yetkinin merkezileştiği ve çoğu zaman işin içinde yer aldığı bir örgüt yapısına vurgu yapmaktadır. (Büte, 2010, s:1)

Donelley, en az iki kuşak boyunca aileye ait olan ve ailenin ve işletmenin amaçları ve çıkarlarının bir olduğu ve bunun işletmenin politikalarına yansıdığı işletmeleri aile işletmeleri olarak kabul etmiştir. (Westhead Ve Cowling, 1997, s:30). Aile üyelerinin yönetim kademelerinde çalıştığı işletmeler, aile işletmeleridir. (Potobsky, G. V. , 1992, Small, s:131) Karpuzoğlu ve Alayoğlu da buna benzer bir görüşle aile işletmelerini, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonunun kurumda istihdam edildiği işletmeler olarak ifade etmiştir.(Karpuzoğlu, 2001, s:19)

Büte, benzer görüşlere sahip olmakla beraber bunlara ek olarak aile işletmelerinin, en az iki aile üyesinin işletmesinin finansal yapısını kontrol ettiği, aileden en az iki kuşağın görev yaptığı, aile üyelerinin yönetim kademelerinde önemli rol aldığı, akrabalık ilişkisi olan kişilerin ürün ve hizmet üretmek üzere kurdukları kar amacı olan sosyal örgütler olduğunu belirtmiştir. (Büte, 2008, s:316) Aile işletmeleri tek bir ailenin üyeleri tarafından kontrol edilmektedir. Bu da kar dağılımının ailenin kontrolünde yapıldığı bir işletmedir.(Barry, 1975, s:42–60), Reeder' e göre ailenin yönetim kurulunda temsil edilme oranı ve hisse senedi oranı, ailenin işletmeyi kontrol etme sürecinde yeterince açıklamamaktadır. Bu nedenle yasal ve sosyal kavramlar da ele alınmalıdır.

Birden fazla aile üyesi tarafından kurulan, finansal yapısının ya da yönetiminin büyük çoğunluğunun bir aile tarafından yürütülen işletmelerdir. (Yıldırım, 2010, s:56) Kleiman ve Bozkurt, yönetim kurulunda en az 2 veya daha fazla aile bireylerinin yer alması ve bu bireylerin, işletmenin en az % 10 hissesine sahip olması gerektiği, Morris ise bir işletmenin yönetimi ve mülkiyeti bir ailenin elinde toplandığı işletmelerin aile işletmesi olduğunu belirtmiştir.

Bir işletmenin aile işletmesi olması için kurucuların bir aileye ait bireylerden oluşması şart değildir. Bir kuruluş ilk olarak devlet tarafından kurulup daha sonra özelleştirme ile başka birilerine satılırsa, işletme satıktan sonra aile işletmesine özgü bir duruma gelir ki bu işletme de neticede aile işletmesidir. (Yıldız, 2008, s:16)

Family Business” “Aile İşletmeleri” başlıklı, Ernesto Poza, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University, Cleveland ABD de tarafından bu alanda yazılmış ve bu alandaki temel önemli kitaplara göre *aile işletmeleri*, aile bireylerinin işletme yönetimine direk ya da yönetim veya danışma kurullarında yer alarak kültürünü oluşturdukları işletmelerdir. Ayrıca aile içi ilişkilere önem veren ve gelecek nesillere aktarılacağı rüyasını görenler ya da en azından bu olasılığı düşünen işletmelerdir. (ailebiz.com, 2011)

İş dünyasında önceleri aile işletmeleri en zayıf halka olarak algılanmaktayken yakın zamanda bu işletmeler yeniden keşfedilmiştir. Önceleri aile işletmelerinin başarıları açıklanırken; aile işletmesi olmalarına rağmen başarılı şekilde ifade edilirken, şimdilerde işletmenin başarısı aile işletmesi olmasından dolayı açıklanmaktadır.

(<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasilliskiler.aspx?refIn=33>, Kosgeb, Erişim 2011)

Birçok birey için hayatın önemli iki unsuru ailesi ve işidir. Aile işletmeleri bu iki özelliği de barındırdığından diğer işletmelere göre ayrı özellik gösterirler. (Kırım, 2001, s:1) Aile işletmelerinin içinde duygusal bir boyut bulunur. Çalışanlardan beklenen sevme ve çalışmanın ikisine birden içinde barındırır. Genel olarak bakıldığında bireyler çalıştıkları işi sevdiklerinde hem daha çok mutlu olurlar hem de başarıya daha da hızlı ulaşırlar. Ancak ‘bugün gene işe mi gidiyorum’ diye işe giden bir çalışan hem kendini hem de çevresindekileri mutsuz etmekten kendini alıkoyamaz. Bu bir döngü gibidir.

Aile işletmeleri başarılı olduklarında aile bağları daha da güçlenir. Kendi işini yapan aile üyelerinin başarısı ailenin itibarının da artmasına neden olacaktır. Bu şekilde işletmeler daha uzun yaşama şansı elde ederler.

Aile içinde oluşturulan know-how aile işletmesi devam ettiği sürece ailede kalacağından ailenin bir parçası olur. Oluşan sır hem aileyi birbirine bağlar hem de sistemini ve markasını kısaca ticari sırlarının tümünü kullanan aile emin adımlarla ilerler ve büyüme amacını gerçekleştirir.

Aile işletmelerini oranı toplam işletmeler içinde önemli büyüklüktedir. Küreselleşen dünyada bu işletmelerin ekonomi üzerindeki etkisi azımsanmayacak derecededir. Aile işletmeleri onların küçük oldukları anlamında değildir. Birinci kuşakta yok olanların sayısı fazla olsa da başarılı olan çokuluslu dev aile işletmeleri de vardır. ABD’de Ford, Fransa’da L’oreal, Türkiye’ de tanınmış aile işletmeleri arasında Sabancı, Koç gibi çok sayıda büyük işletme bulunmaktadır.

Sonuç olarak, yapılan tanımlarda ailenin işletmeye etkisi dikkati çekmektedir. Alınan kararlar, yönetimdeki kişiler, çalışanların belirlenmesi, hangi alanda çalışılması gibi unsurların aile bireylerinden doğrudan etkilenmesi onun aile işletmesi olduğunu gösterirken, işletmedeki çalışanların akrabalarının işe alınması o işletmenin aile işletmesi olduğunu göstermez. İşin eğitimini alması dahi sadece ailesel bağlar nedeniyle işe alınan, yönetime getirilen, haklar verilen kişilerin olduğu işletmeler aile işletmeleridir.

1.2. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Aile işletmelerinin kendilerine özgü pek çok özellikleri vardır ve diğer işletmelere göre farklı dinamikler çevresinde hayat bulurlar. Çünkü aile işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak duygusal boyut işin içine girer ve genellikle bu boyut etrafında şekillenir. (Öner ve Turhan, 2010, s:120)

Aile işletmelerine asıl rengini veren faktör bir ailenin varlığıdır. Buna göre; aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran birinci boyut, işletmedeki aile ağırlığı yani aile odaklı olmasıdır. (Erdemir ve Torlak, 2004, s:235) En az iki kuşak işletme yönetimi ile ilgilenir ve firma sahibi ile tepe yöneticisi çoğunlukla aynı kişidir. Şuandaki veya daha önceki yöneticilerin çocukları çoğunlukla işletmenin yönetiminde görev alırlar yani idari personel genellikle aileden ve akrabalarından temin edilir. Aile bağları diğer faktörlerin yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynayabilir. Bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içindeki durumlarını da etkileyebilir. Genellikle ataerkil bir yönetim anlayışı hâkim ve aile bireyleri tarafından kurulduğundan kapalı bir görünümüdür. Bir kurucusu vardır ve başlangıçta kurucunun beklentileri sınırlıdır. (Yıldız, 2008, s:18-19)

İşletme kültürü, aileyi oluşturan bireylerin duygu ve düşünceleri ve sahip oldukları değer yargılarıdır. (Yıldız, 2008, s:20) Genellikle aile varlığının ve bütünlüğünün korunması amacıyla kurulan aile işletmeleri, aile değerleri ve inançlarından etkilenir. (kobifinans.com, 2011) Ayrıca patron kimliği ve kültürü, kurum kimliği ve kültürüne göre daha baskındır. İşletme politikası çoğunlukla aile menfaatleriyle uyumludur. Aile yapısındaki değişimler işletmenin organizasyon yapısında da değişikliğe yol açabilir. Formel bir organizasyon yapısı yoktur; ilişkiler doğal organizasyon anlayışına dayanır. Kararlar günlük veya haftalık ağırlıklı olarak verilir. Uzun soluklu düşünmek yerine birinci neslin öngörülerinden yararlanırlar. (Yıldız, 2008, s:19–20)

Profesyonelleşme, ancak işletme büyüklüğü ve işin hacmi ailenin sınırını aştığında gündeme gelir. Ancak bu durumda bile tam bir profesyonel yaklaşım sergilenemez. Aile bağlarından kaynaklanan duygusallıkla, iş ilişkilerinden kaynaklanan mantıklı davranma durumları zaman zaman birbiriyle çelişir. (Yıldız, 2008, s:19–20)

İşletmenin ismi ve saygınlığı, ailenin ismi ve saygınlığı ile birlikte gelişir. Yani aile bireylerinin toplumdaki statüleri işletmenin de statüsünü etkiler. Dolayısıyla aile bireylerinin işletmede aktif çalışıp çalışmadıkları değil, taşıdıkları soyadı önem kazanır. (kobifinans.com, 2011) . Rakipleri genellikle tanıdıklarıdır. Rakiplere karşı izlenen politikalarda kişisel rekabet ile ticari rekabet birbirine karıştırılır. Hiç umulmadık alanlara kendilerine eş değer veya hedef gördükleri aile işletmelerine girdi diye yatırım yapabilirler. Yeni alanlara girmede başarılı, ancak devam ettirmekte başarısız olurlar.

Patronların en önem verdikleri ve profesyonellere en son devrettikleri bölüm finans veya mali işlerdir. Kendilerine ait bir gizli-açık hesapları vardır. Bu hesapla işletme hesabı çoğu zaman karışır. Bunun yanı sıra çalışanların profesyonel olduğu unutulur. Eleman giriş çıkış hızı, personel sirkülasyonu ve iş gücü devir oranı yüksektir. Genellikle formel bir bütçe yapılmamaktadır. Üretim kökenli olanlar ile satış kökenli olanlar arasında kültür çatışması yaşanır. (Yıldız, 2008, s:20-22) Aile işletmeleri, büyüdükçe stratejik değişim noktasına yaklaşırlar (Karcioğlu ve Yücel, 2004, s:117). Başarı ve başarısızlık kriterleri kişiye göre değişir.

1.3.AİLE İŞLETMELERİNİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

Aile işletmeleri sürdürülebilirliklerini sağlamak, başarılı bir iş hayatına bir adım daha yaklaşabilmek için diğer işletmelere göre avantaj ve dezavantajlarının bilincinde olmalıdır. Bunun bilincinde olmaları o işletmeleri rekabette bir adım öne geçebilmelerini sağlamakla kalmaz aynı zamanda verimliliklerini de artırır. Avantajlarını benimseyerek bunları maksimum düzeyde tutmaya çalışmalı, kendisini geliştirmeli ve dezavantajlarının en az düzeyde olmasını sağlamalıdır.

1.3.1. Aile İşletmelerinin Avantajları

Aile işletmeleri sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, sermaye sorununu çoğunlukla kendi içlerinde çözümlerler. Öz kaynakların, sermayenin önemli bir kısmını oluşturması, dışarıda işletmeyi güçlü konuma getirir. Ayrıca işletme finansman açısından zor bir döneme girdiğinde ortaklar gelirlerini diğer işletmelerdeki ortaklardan daha kolay feda edebilirler. (Yıldız, 2008, s:22) Çünkü ailenin adıyla bütünleşen işletme, ailenin çocuğu gibidir ve işletmenin iflas etmemesi için gerek girişimci, gerek diğer aile üyeleri, gelirlerinden ve mal varlıklarından kolayca vazgeçebilirler. (ortak payda.com, Erişim 2011)

Aile bağları kendilerini işe adanmış yönetim kadrosunun oluşmasını sağlar. Böylece sahiplik duygusuyla beraber işletme sürekliliğın sağlanmasında daha tempolu çalışırlar, varsa eksiklerini kapatırlar. İşletmede birbirini tanıyan bireylerden oluştuğu için bunun bir sonucu olarak ekip sinerjisinden maksimum ölçüde yararlanılabilir. (Yıldız, 2008, s:23) Çünkü işe asılanlar fazladır ve yüksek başarı güdüsüne sahiptirler. (Fındıkçı, Erişim 2011). <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html> Aile birliğinden doğan kuvvetin olması ve “biz” bilincinin kısa zamanda gelişmesini sağlar. Çünkü işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları gibi gözeten çalışanlar çoğaldıkça kurumun başarısı da artacaktır. (Fındıkçı, Erişim 2011). <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>

Geçmişten gelen birliktelik, iletişim, tutum, değer ve inançlar arasında benzerlik olmasını sağlar böylece aile işletmelerinde güçlü bir kurum kültürünün oluşumu daha kolay olur. (kobifinans.com, Erişim 2011)Kurum kültürü ile aile inanç ve değerleri bütünleştiğinden kurallar çabuk benimsenir. Ailenin tüm değerleri örgüt kültürünü etkiler ve bu durum çalışanların kabul oranını artırır. (Yıldız, 2008, s:23)

Aile bireyleri küçük yaşlardan itibaren işin içinde olurlar ve küçük yaşlardan itibaren işi öğrenirler bu ilerde onların daha uyumlu çalışmasını sağlar. Bu uyum onların daha hızlı karar alması demektir. Bütün bunların bilincinden olarak işin eğitimini alan, kendini geliştiren, değişim ve yeniliklere açık bilinçli aile üyelerinin yönetime gelmesi rekabetçi ortamda ayakta kalmalarını sağlayacaktır. Zaten aile üyeleri kendi işinde çalışmanın verdiği özgüven, servetin dağılmasını önlemek, itibar gibi pek çok nedenlerle diğer işletmelerde çalışmaktansa kendi işletmelerini tercih ederler bu onların daha yüksek performansla işe sarılmalarına neden olur. Sonuçta tanınmış bir aile veya işletme olmanın getirdiği avantajla rakipler, tedarikçiler ve müşteriler nezdinde olumlu bir imaja ve güce sahip olurlar. (Yıldız, 2008, s: 23) Bu işletmeye olan güveni de artırır.

1.3.2.Aile İşletmelerinin Dezavantajları

Aile işletmelerinin bazı dezavantajları da bünyelerinde taşıdıkları açıktır. Bu dezavantajlar iki nedenden kaynaklanır. Bunlardan ilki işletme sahipliliği ve rol belirsizliği ile ilgili nedenlerken, ikincisi geleneksel değerlere bağlılıkla ilgilidir. Bu nedenlerin yol açtığı problemler, çoğunlukla finansal, yönetsel ve kültürel konularla ilgilidir. (kobifinans.com, Erişim 2011)

Aile ve işletme kavramı birbirine karıştırılarak yani yetenek ve deneyime bakılmaksızın aile bireyleri işe alınmakta, kimi zaman bu kişiler eğitimsiz olsa dahi hiyerarşik yapı içinde yükseltilmektedir. Hatta bazen onlara özel konumlar yaratılmaktadır. (İlter, 2001, s:13)

Aile değerlerinin iş değerinden daha önemli olması durumunda(kan bağı'nın ön plana geçip ' işe göre adam değil, adama göre iş' ilkesinin uygulama alanı bulması), gelecekteki yönetimin yetersiz veya cesaretsiz aile bireylerinin elinde kalması tehlikesini yaratır. İşletmede devamlı çalışan aile bireyleriyle çalışmayan aile bireyleri arasında ilişki ve varis seçimi konusunda yoğun çıkar çatışmalarının yaşanması işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. Ailede eğitimden daha çok iş yaşamına önem veriyorsa, işletmede çalışan aile bireylerinin eğitim düzeyi düşük olabilir. (Yıldız, 2008, s:24) Eğer eğitim durumu dikkate alınmıyorsa kan bağı ön plana geçecek bu da aile içinde huzursuzluk yaratacaktır. (İlter, 2001, s:15) Bununla beraber girişimci ve tepe yönetimdekiler yetki devrine olumlu bakmaması yani merkeziyetçi yönetim tazına sahip olması bir sonraki neslin gelişimini yavaşlatacaktır. Geleceği belirsiz ve risklidir, karar alma sorumluluğu olamayan bireyler isabetsiz kararlar alırlar ya da bu sorumluluğu almak istememe gibi bir tutum içine girme olasılıkları artar. Bu durum çalışanların yaratıcılığını da engelleyecektir.(Yıldız, 2008, s:24)

Aile çıkarları ve iş çıkarları iş çıkarlarının uyuşmaması işletmede verimini azaltmaktadır. Bu durum motivasyonsuzluğa neden olur. Örneğin karın arttığı bir dönemde bazıları daha fazla temettü dağıtılmasını isterken diğerleri ise işletmede kalmasını tercih edebilir. (Uslu, Erişim 2011) (<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/ozan/001/>)

Aile içindeki huzursuzluklar işletmenin iflasına sebep olabilir. Gucci ailesi, hisse senetleri sahiplerinin kan davası sonucunda, güç ve çıkar çatışmaları yok olmalarına neden olmuştur. (İlter, 2001, s:36)

Birinci ikinci nesil arasında, yararlanılması muhtemel finansman kaynakları konusunda da görüş farklılıkları ortaya çıkabilir ve bu görüş ayrılıkları ciddi çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Karın dağıtılması ve işletmenin başarılı şekilde yönetilmesi için gerekli disiplinin sağlanmasında güçlükler doğabilir.

Finansman açısından da taşıyabilecekleri en ciddi dezavantaj, ailenin menkul, gayrimenkul veya nakdinin fazla olması ya da işletmenin borçlanmaya olumlu bakmaması durumunda işletmenin büyüme hızının yavaşlama olasılığıdır. (Yıldız, 2001, s:23)

Önemli bir dezavantaj da kurumda öngörü, planlama, bütçeleme, raporlama gibi mantıkların gelişmemesi ya da yetersiz gelişmesidir. Tepe yönetimindeki girişimci, birçok işi kendi zihninde bitirdiği için başkalarının bunu bilme ihtimali zorlaşır. (Fındıkçı, Erişim 2011). <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>. Güvenilir kişilerin fikirlerinden yararlanma eğilimleri fazladır, objektif veri toplama ve değerlendirme sistemine yatkın değillerdir ve gelecekte daha çok günün kurtarılmasına ağırlık verirler. (Yıldız, 2008, s:24)

Babadan oğula geçen bir yönetimin sonucu olarak değişime gösterilen direnç, aşırı kuralcılık, adamına göre davranma, organizasyonsuzluk, yanlış kararların alınımı gibi olumsuzluklar bulunur.

Tablo1.1 Aile İşletmelerinin Avantaj Ve Dezavantajları

<u>Avantajlar</u>	<u>Dezavantajlar</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Uzun dönem oryantasyon • Bağımsız hareket etme -Hisse senedi piyasasında çok düşük (veya hiç) baskı - Çok düşük (veye hiç) risk alımı • Aile kültürü bir gurur kaynağıdır. -İstikrar -Güçlü kimlik/bağımlılık/motivasyon - liderliğin devamlılığı • Zor zamanlarda dayanma gücü - kardan vazgeçebilme • Daha az bürokrasi ve daha az kişisellik - Daha fazla esneklik - Daha hızlı karar alma • Finansal çıkarlar - Daha çok başarı imkanı • İş bilmek - Aile üyelerinin iş konusundaki erken eğitimi 	<ul style="list-style-type: none"> • sermaye piyasalarına sınırlı giriş büyümeyi engelleyebilir. • Karışık organizasyon - Yapının dağınık olması - Görev dağılımının açık olmaması • Nepotizm (akrabaların kayırılması) - yönetici olarak yeteneksiz aile üyelerine tolerans gösterilmesi - ödül sisteminin adaletsiz olması - profesyonel yöneticileri işletmeye çekmekte büyük zorluklar • Şımarık çocuk sendromu • İşte aile anlaşmazlıkları • Paternalistik/ otokratik yönetim - değişime direnme - gizlilik - bağımlı kişilikler • Finansal yük - Aile üyelerinin işletmeyi beslemesi - Katkı ve harcama arasındaki eşitsizlik • Yönetimin devri sorunları

Kaynak: Donald F.Kuratko, Richard M. Hodgetts; Entrepreneurship: A Contemporary Approach, 4th Edition, The Dryden Pres, USA, 1998,s:596

(Nihat Erdoğmuş a.g.e. s.64.)<http://www.belgeler.com/blg/sja/buyume-ve-kurumsallasma-surecinde-aile-sirketlerinde-yonetim-karaman-orneği-the-management-of-family-business-in-the-growing-and-institutionalizing-period-the-case-of-karaman>

1.4.AİLE İŞLETMELERİNİN SÜREKLİLİĞİNİ TEHDİT EDEN NEDENLER

Tipik bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. (Kiracı ve Alkara, 2009, s:179) Tipik bir aile işletmesinin ömrünün ortalama 24 yıl ile sınırlı olduğu belirlenmiştir. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve “kalıcı” kılmak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başında gelmektedir. Eğitimsiz aile üyeleri, elde edilen gelirlerin yeterli olmaması, geleceğe yönelik isabetsiz karar verilmesi, profesyonellerle aile üyelerinin çatışması, kişiye göre davranılması gibi nedenler bunlardan sadece birkaçıdır

Aile işletmelerinin mevcut liderleri iki seçenek ile karşı karşıya kalırlar. Bunlardan ilki işletmeyi gelecek nesillere taşımak ve bunun için gerekli önlemleri almak ya da işi sadece kendi yaşamları içinde sürdürmek ve çocuklara devam eden bir aile işletmesi değil, iyi bir servet bırakmak. (Kırım, 2001, s:7)

Patronun ölümüyle veya işle ilgilenemeyecek durumda kalmasıyla liderliği kimin sürdüreceği (İlter, 2001, s:28) diğer önem verilmesi gereken konulardandır. Yönetim kurulunun başına kardeşlerden her biri kendi çocuğunun geçmesini istemesiyle kardeşler arası çatışma çıkar. Ayrıca aile üyelerinin artması iletişim sorunlarına neden olmakla birlikte bunun bir sonucu olarak aileden bazı üyeler işletmeden ayrılabilir ve ayrılırken kendi hissesinin payı almak istediklerinde işletme içi nakit sıkıntısı oluşur ve bu işletmeyi kapanma noktasına getirebilir. Eğer bu işletme özellikle de kurumsallaşmamışsa dağılma sürecine girmesi körüklenmiş olacaktır.

Aile üyelerinin lüks yaşama istekleri işletmesinin durumunun kötüye gitmesine neden olabilir. Kardan daha fazla pay alma düşüncesiyle hareket edilip işletme için yatırımda bulunulmaması işletmenin rakiplerinin gerisinde kalmasına neden olabilir.

Böyle bir durum işletmeyi sektörde yarışamayacak duruma getirebilir. İşletmeler geleceğe yönelik planlar yapmalıdır. Günü kurtarma düşüncesi içinde olmamaları gerekir.

Türkiye’de 20 lider aile işletmesinin iflasındaki temel sebeplere bakıldığında % 5 oranında aileler arasındaki içindeki çatışmalar, % 14 oranında kardeşler ve kuzenler arasındaki çatışmalar, %19 oranında aile içindeki çatışmalar ve gene %19 oranında miras için yapılan çatışmalar yer alırken en yüksek yüzdesel değerle kardeşler arasında çatışmalar % 43 oranında belirlenmiştir. (Koçel, 2010, s:417)

1.5.AİLE İŞLETMELERİNİN GELECEĞİ

Aile işletmelerinin en önemli amaçlarından biri olan varlığını uzun yıllar sürdürebilmesi ve ayakta durabilmesi için gerekli olan yeniden yapılanması ve kurumsallaşması incelenecektir.

1.5.1. Aile işletmelerinde Yeniden Yapılanma

Ekonomik ortamda işletmelerin süreklilikleri için yeniden yapılanmaları gündeme gelmiştir. Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmeleri yeniden yapılanması sürdürülebilirliklerini, ayakta kalmalarını ve rekabet ile baş edebilmelerini sağlamaktadır. Bu konuda yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibi belirtilmektedir.

Ihlamur’a göre (1996), yeniden yapılanma, performansta, çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Sarıhan'a (1998) göre yeniden yapılanma; her şeye sıfırdan başlamak, eskiden işin nasıl yapıldığını unutup, şu anda en iyi nasıl yapılabileceğini saptamak, bu işi neden yapıyoruz diye sormak, süreç odaklı olmak, mevcut iş süreçlerini geliştirerek değil, tamamen ortadan kaldırarak ve yerlerine yenilerini koyarak ani çıkışlar yapmak, küçük gelişmelerle yetinmeyecek, büyük sıçramalar yapacak kadar hırslı olmak, mevcut iş kurallarını yıkmak, bilgi teknolojisinden yaratıcı amaçla yararlanmak, daha az kullanıp, daha çok yapmaktır diye açıklamıştır. Koçel'e (1999) göre ise yeniden yapılanma; müşteriler nezdinde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin saygınlığını artırmak, kalite, maliyet ve zaman konularında köklü gelişmeler sağlayabilmek için, işletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasıdır şeklinde tanımlamıştır. Satışları düşen, müşteri portföyünü kaybetmiş ve, finansman zorluklar çeken veya gelecekte problem yaşaması olası işletmeler mutlaka yeniden yapılanma içerisine girmelidir. Seymen yeniden yapılanmayı en geniş şekilde tanımlamıştır. (2002) Yeniden yapılanma; işletmelerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, kuruluş aşamasındaki bir işletmede olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelde yeniden düşünceleri ve yeniden tasarlanmalarıdır şeklinde tanımlamıştır. .(Koçel, 2004, s:14)

1.5.1.1.Yeniden Yapılanmanın Uygulama Nedenleri

Ekonomik ortamda işletmelerin süreklilikleri için yeniden yapılanmaları gündeme gelmiştir. Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmelerinin devamlılıklarını sağlaması zordur. İşletme faaliyetlerindeki karmaşıklık, değişen çevresel faktörlerin hızlı bir şekilde artması ile işletmeler cevap vermede güçlüklerle karşılaşabilirler. Yeniden yapılanma ile işletmeler sürdürülebilirliklerini, ayakta kalmalarını ve rekabet ile baş edebilmelerini sağlamaktadır.

Aile işletmelerinde yeniden yapılanmanın uygulanma nedenleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Ünlü, Selek, 2004, s:16)

%51 Müşteri Hizmetlerini Artırma

%49 Çevrim Zamanını Azaltma

%37 Maliyeti Azaltma

%26 Kaliteyi Geliştirme

%23 Satışları Artırma

%19 Maliyet Fiyatıyla Satış Fiyatı Arasındaki Farkı Artırma

%11 Ürünü Geliştirme Süresini Azaltma

%11 Pazar Payını Artırma

Yeniden yapılandırmada süreçler oldukça önemlidir. İlk olarak yeniden yapılanmayla ilgili olarak bir hazırlık çalışmasının ardından, işletmenin bir süreç haritasının oluşturulması gerekir. Daha sonra süreçlerin teknik ve sosyal boyutlarının tüm yönleriyle analiz edilmesi ve son olarak da işletmedeki dönüşümün gerçekleştirilmesine yönelik uygulamaların yapılması gerekmektedir. (Papatya ve Hamşioğlu, 2004, s:267).

İşe yaramayan işçileri işten çıkarmak ve az kaynakla çok iş başarabilecek kişileri işe almak yeniden yapılanma adı altında yapılan en yaygın yanlışlıktır. Bunlar, bir yeniden yapılanmanın sonucu olabilir, ancak kesinlikle gerçek hedef ya da gereklilik değildir. (Ünlü ve Selek, 2004, s:16).

Yeniden yapılanmada yapılan en büyük hata, bozuk ya da düzenli gitmeyen iş süreçlerini onarmak olarak algılanmaktadır. Yeniden yapılanma iş süreçlerinin yapısını değiştirmeye yöneliktir. Anlatılmak istenen yeniden yapılanma ile iş süreçlerini oluşturan tüm yapıların değiştirilmesidir. Yeniden yapılanmanın amacı tüm yapıları kökten değiştirmektir.

Yeniden yapılanma, organizasyon şemasının değiştirilmesi departmanların kaldırılması veya kurulması, yetki ve sorumluluk verilmesi de değildir. Organizasyon şemasındaki tüm kombinasyonlar gözden geçirilse bile yeniden yapılanma söz konusu olmaz. Çünkü yeniden yapılanma organizasyon şemasını göz ardı eder.

Yeniden yapılanmanın başarılı olabilmesi için güçlü bir liderin önderliğinde iyi bir ekip olmalıdır. Bu ekip takım çalışmasını çok iyi bir şekilde başarmalıdır. Ayrıca ekip birbirleriyle ve diğer departmanlarla çok güçlü bir iletişim ağı kurmalıdırlar. Bütün yapının gelişimi birlikte olmalıdır.

1.5.2. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma

Gelişen ve değişen piyasa şartlarında patron ya da lider önderliğindeki yönetim anlayışı yetersizdir. Artık piyasalar çok gelişmiş rekabet en üst seviyeye çıkmıştır. Günümüzde işletmeler kişiye bağlılıktan kurtulmuş sistemlere bağlı hale gelmiştir. Özellikle de uluslararası boyutta dünya işletmesi olan büyük ölçekli işletmelerde sistemlere bağlılık daha önemli hale gelmiştir. Bu özellikler aile işletmeleri içinde oldukça önemlidir.

Ekonomik ortamda işletmelerin süreklilikleri için yeniden yapılanmaları gündeme gelmiştir. Bu durum aile işletmeleri için de geçerlidir. Aile işletmeleri yeniden yapılanması sürdürülebilirliklerini, ayakta kalmalarını ve rekabet ile baş edebilmelerini sağlamaktadır. İşletmeler başarılarının geçmişte kaldığını kabul ederek günümüz koşullarına ayak uydurmalıdır. Kendilerinin, ailelerinin ve işletmelerinin değişime hazır hale getirilmesi gerekir.

Aile işletmelerinin başarısı ilk girişimcinin işletmeyi ileri taşımasıyla oluşabilir. Ancak bu kişinin ömrünün bittiğinde işletmenin de ömrü biter. Kurucuların yaşlanması işletmeyi kendilerinden sonra nasıl yönetileceği ile ilgili kaygıları kurumsal yönetim düşüncesini gündeme getirmektedir. İşletmede kurumsallaşma varsa kişinin ölümünden sonra ya da çalışmayacak durumda olması işletmeyi önemli olarak etkilemez.

Kurumsallaşma uzun bir süreçtir. Tecrübe ve deneyimden daha çok verilerle kararlar alınmalıdır. Bazı dönüm noktalarında aileden olmayan profesyonel kişilerin çalıştırılmasında yarar vardır. Aile üyelerinde bilgi birikimi yeterli olmayabilir. Aile bireylerinden birinin bölümler arasındaki uyumu sağlayamaması işletmeyi başarısız bir duruma düşebilir.

İşletmenin başarılı olması, kurumsallaşabilmesi ve sürekliliği sağlayabilmesi için araştırma yapılmalı ve yenilikleri takip etmelidir. AR-GE bölümünün etkinliği arttırılmalıdır. Kurumsallaşma devamlı gelişir ve süreklilik ister.

Bu süreçte tüm çalışanlar bu gelişime ayak uydurmalıdır. Kurumsallaşan işletmede profesyonel kişilere sorumluluk verilmesi ve bu kişilerin de aile bireylerinden biri gibi bakılması işletmenin başarısına katkı sağlar.

Kurumsal yönetimin amacı uzun dönemde kurumun karlı ve başarılı büyümesini, başarının devamlılığını, adil ve sorumlu davranılmasını ve işletmeyle ilgili tüm hak sahiplerinin çıkarlarının gözetilmesini sağlamaktır. Kurumsallaşmada aile üyelerinin beklentileri şunlardır: performansı sorgulayabilme olanağı, önemli kararlarda söz sahibi olmak, aile üyeleri içinde kuralların belirlenmesidir (Pazarçık, 2004, s:36). Özetle kurumsallaşmanın temel amacı işletmenin devamlılığı ve beklentilerini (karını maksimum yapmak) gerçekleştirmektir.

İşletmenin kurumsallaşamaması karlılığı, verimi, işin niteliğini etkiler. Yönetici ve patron arasında sorunlara neden olmaktadır. Çünkü devamlı iletişim halinde olan patron ve yöneticinin zamanla samimiyet derecesi artmaktadır. Bu samimiyet duygusal bağlılığı beraberinde getirmektedir. İşletmelerde belli standartların olmaması ve alınan kararların veya uygulamaların kişilere bağlı yürütülmesiyle işletme sağlıklı kararlar alamamaktadır.

Aile ilişkilerinin kurumsallaşması, genelde üzerinde durulmayan ama aile işletmelerinde en temel problemleri yaratan bir konudur. Kurumsallaşma ‘sistem haline gelmek’ olarak tanımlandığına göre, sadece işletmenin sistem haline gelmesi yetmez. Aile ilişkilerinin de bir sistem haline getirilmesi gereklidir. Bunun için de aile işletmelerinin yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir.

Yeniden yapılanma ile işletmelerde yeni bir organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bu yapı içinde yer alan herkesin görevi, yetkileri ve sorumlulukları yazılı olarak belirlenmelidir.

Bu işletmelerde uygulanabilecek bir görev yetki ve sorumluluk yönetmeliği ve personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylece bu işletmelerde karar alma süreci belirli kurallara başlanır ve işletmenin kurumsallaşması için bir adım atılır.

Ayrıca etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgiler güncel olarak raporlanmalıdır. Maliyet ve stok kontrolü sağlamak, maliyet azaltılmasına gitmek için etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi kurulmalıdır. Daha sonra bütçe uygulamalarına başlanmalı, bölümlerin daha sistemli hale getirilerek bölümler arası belge ve bilgi akışı sağlanarak, bölümlerin daha etkin ve verimli çalışması sağlanmalı. Aktif bir pazarlama bölümü kurularak işletmenin yurtiçi ve yurt dışı pazar payı arttırılmalıdır.

Kurumsallaşmayı sağlayan aile işletmelerinin işi bitmemiştir. Çünkü kurumlaşma devamlı gelişir ve süreklilik ister. Aile işletmesinin tüm personeli ve aile üyelerinin tamamı bu gelişime ayak uydurmalıdır. Bu yüzden kurumlaşmada belli bir noktaya varmak için aile anayasası hazırlanmalı ve aile meclisi kurulmalıdır. Aile meclisinde pozisyona ve yaşına bakılmaksızın bütün aile bireylerinden ve üst düzey yöneticilerden oluşmalıdır. Her üye eşit oy hakkına sahip olmalı ve kararlar oy çokluğuyla veya duruma göre oybirliğiyle alınmalıdır. Aile meclisinin üyelerini alınacak kararlar hakkında geniş bilgi verilmelidir. Aile işletmelerinin devamlılıklarını sürdürebilmesi için aile üyeleri işletmenin ve ailenin birbirinden farklı olduğu olgusunu kavrayabilmelidir. Özel yaşam ile iş yaşamını birbiriyle karıştırmamalıdır. Aile içi çatışmalar işletmeye yansımamalıdır.

Aile işletmesinin yöneticileri; işletmesi kurumsallaşabilirse ancak o zaman işletme, profesyonel kimlik kazanabilir ve kısa vadeli kararlar yerine uzun vadeli kararlar alınabilir. Ayrıca kurumsallaşan işletmede eğitilmiş personel istihdam edilmesi ve bu personelin başarılı olabilmesi için yetki ve sorumluluk verilmesi gerekmektedir.

Yönetim kurulu da bu profesyonel kişilere yabancı gözüyle değil aile bireyi gözü ile bakabildiği sürece işletmenin başarısına katkı sağlar. Bütün bu koşulları yerine getirebilen bir aile işletmesi kurumsal bir nitelik kazanacak ve böylece sürekliliğini sağlayabilecektir.

Sonuç olarak bakıldığında, aile işletmeleri hem ülkemiz ekonomisinde hem de dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde, bu işletmelerin dikkatle incelenmesi, sorunlarının ortadan kaldırılması ve faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekmektedir. Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, geleceğe yönelik planlama eksikliği, güç kavgası, dedikodular, profesyonelleşememe ve yüksek içgüdü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi temel başlıklar altında toplanabilir.

Bu sorunların birbirleriyle yakın ilişkili olduğu, özellikle kurumsallaşamamanın bütün bu sorunlara neden olabileceği anlaşılmaktadır. Bütün bu sorunlar aile işletmelerinin etkinliğini ve verimliliğini düşürmekte, işletme içerisinde iyi bir psikososyal iklimin oluşmasını engellemekte ve aile işletmesi olmanın getirdiği girişimcilik gibi avantajlardan yeterince faydalanılmasına engel olmaktadır.

(Genç ve Karcioğlu, 2004, s:27)

2. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİMDE TUTUCULUK İLKESİNİN ÖNEMİ

2.1.KURUMSAL YÖNETİM KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak 1990'lı yıllarda ortaya atılmış, uluslararası pek çok kurum tarafından tartışılan bir konu olmuştur. Türkçede yönetişim, iyi yönetişim, kurumsal yönetişim, iyi işletme yönetimi ve kurumsal yönetim kavramı olarak kullanılmaktadır. Kavrama son şeklini sermaye piyasası kurulu 2004 yılında kurumsal yönetim ilkelerini açıklayarak vermiştir.

2.1.1.Kurumsal Yönetim Tanımı

Kurumsal yönetim kavramı pek çok araştırmacı tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Demb Nuebauer (1992) yatırımcıların haklarına ve isteklerine yanıt verme süreci şeklindeki tanımlamasıyla sadece işletme ortaklarını dikkate almaktadır. (Yıldıırım, 2009, s:82)

Gillan, Starks (1998) ve Milistein kavramları daha geniş boyutta ele almışlardır. Gillan, Starks'a göre, kanunlar, yönetmelikler ve işletmede yürütülen işlemlerin kontrolünü sağlayan etmenlerdir. Diğer yandan Milistein'e göre, bir işletmenin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, maddi ve beşeri kaynakların, verimli biçimde çalışmasının sağlanması ve bu sayede hissedarlar için uzun dönemde ekonomik kazanç oluşturarak istikrarın yaratılmasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarının birleştirilmesi uygulamasıdır. Kurum içi verimliliğin, hissedar kazancına olan yaptığı ekonomik katkı üzerinde durulmuştur. (Karpuzoğlu, 2010, s:43-44)

Tricker (1994) üst yönetim ile etkileşim ve işlerle ilgili işletme sahipleri, garantörler, finansörler, analistler ve denetçiler arasındaki ilişkiler bütünüdür. Yatırımcılar dışında diğer çıkar gruplarına ve bu gruplar arasındaki etkileşimin önemine vurgu yapılmıştır. Monks-Minow (1995), kuruluşların performanslarını belirlemedeki ilişki şeklinde ifade ederken; Zingales (1998) karmaşık bir değişken dizisi biçiminde değerlendirmektedir. İlişkinin işletme performansına getireceği katkı dikkati çekmektedir. Shleifer-Vishny (1997) yatırımların geri dönüşünü garantiye alma yolu olarak görmüş karlılık üzerine dikkati çekmiştir. Şeklinde pek çok tanımlama bulunmaktadır. (Karpuzoğlu, 2010, s:43)

Dünya Bankası, bir kurumun beşeri ve finansal sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına, böylece ait olduğu toplumun değerine saygı gösterirken, uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer oluşturmaya olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, Erişim 2013, s:396)

İngiltere’de Sir Adrian Cadbury başkanlığında oluşturulan Kurumsal Yönetimin Mali Yönleri Komitesi (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance) tarafından hazırlanan rapora göre, kurumsal yönetim işletmelerin yönetimine ve denetimine ilişkin sistemi ifade eder.

OECD yöneticilerinden Bill Witherell ise, işletme yönetimi, hissedarlar ve menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerde şeffaflık, adalet ve sorumluluğu sağlayacak kural ve uygulamaları ifade etmektedir. TÜSİAD kurumsal yönetim çalışma grubu tarafından hazırlanan raporda kurumsal yönetim (corporate governance) , en geniş anlamda modern yaşamda insanların amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir. Daha dar anlamda ise, bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkan sağlayan her türlü kanun, yönetmelik, kod şeklinde tanımlanmaktadır. (Atkan, 2005, s:2)

Ekonomik işbirliği ve kalkınma örgütü (OECD), kurumsal yönetim, bir işletmenin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. Makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi unsurdan oluşan daha geniş ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi, aynı zamanda yasa, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır. (Atkan, 2005, s:3)

2.1.2. Geleneksel İşletme Yönetimi Ve Kurumsal İşletme Yönetimi

Geleneksel işletmelerde sermaye, mülkiyet ve yönetim tek kişiye aittir. Mülkiyet sahibi sermayeyi kendisi koyar ve işletmeyi kendisi yönetir. İşletme büyüdüğünde sahip ve vekil ilişkisi ortaya çıkar. Bazı işletmelerin yönetimini vekillere bırakmak zorunda kalırlar. Yönetim fonksiyonunun yanında diğer fonksiyonlar da bazı kişi ve kurumlara devredilebilir.

Rekabetin artması, ekonominin gelişmesi gibi nedenlerle aile işletmeleri sermaye işletmesi statüsüne dönüşerek ve hisse senedi ihracı yoluyla finansman bulmaya çalışırlar. İşletmenin büyümesine ve gelişmesine bağlı olarak mutlak sahiplik giderek ortadan kalkmaya başlar.

Mülkiyet ve sahiplik çoğunluk hisselerini elinde bulunduranlar ve azınlık hisselerini elinde bulunduranlar arasında paylaşılır. Yönetim kurulu ve işletmenin genel müdürü (vekil), sadece işletme kurucuları ve ana sermayedarların çıkarlarına değil, tüm hissedarların, tüm paydaşların çıkarlarına hizmet etmek zorunda kalır.

Geleneksel işletme yönetiminin kurumsal yönetimden en önemli farkı, kurallara dayalı yönetimden ziyade takdiri kararlara dayalı yönetim olmasıdır. (Atkan, 2005, s:7) Sahiplik ve kontrol fonksiyonları birbirinden ayrılmadığı için işletme sahipleri, kurucuları, işletme aile işletmeleri ise aile üyeleri ve yönetim kurulu üyeleri, hissedarların ve diğer paydaşların çıkarlarını göz ardı etmekte ve kendi karar ve tercihleri ile işletme yönetimini üstlenebilmektedir. Böyle bir durumsa haksızlıkların, suiistimallerin, usulsüzlerin, adaletsizliklerin ve yolsuzlukların ortaya çıkması muhtemeldir.

Şekil 2.1. Organizasyonlarda Mülkiyet, Sermaye Ve Yönetim Yapısına Göre İşletmelerin Sınıflandırılması

Sahipleri denetliyor	Vekil denetliyor
<p>Geleneksel küçük işletmeler</p> <p>Hakiki şahıs işletmeleri (esnaf, sanatkâr, tacir bu konuda örnek gösterilebilir. Bunlar girişimci tarafından oluşturulan ve yönetilen işletmeleridir. (şahıs işletmeleri)</p>	<p>Geleneksel küçük işletmeler</p> <p>İşletmenin yönetimi sahip tarafından bir vekile bırakılmaktadır. (şahıs işletmeleri)</p>
<p>Geleneksel küçük aile işletmeler</p> <p>İşletme kurucu sahipler tarafından yönetilmektedir. Yönetim kurulunda aile üyeleri hakimdir. (sermaye işletmeleri)</p>	<p>Modern çok ortaklı işletmeler</p> <p>İşletmenin yönetimi sahip tarafından vekile devredilmektedir. (sermaye işletmeleri)</p>

ATKAN Coşkun Can, 2005, ' Kurumsal İşletme Yönetimi Kitabı' , İyi İşletme Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4, Yayın No 96, Syf,6, (Ankara)

Şekil 2.1'de görüldüğü gibi geleneksel yönetimde sahibin veya vekilin yönettiği ve denetlediği durumlarda hissedarların ya da paydaşların etkin denetleme yetkileri söz konusu değildir.

Kurumsal yönetimde hesap verme sorumluluğu ya da yükümlülüğü söz konusudur. Başka değişle paydaşların hesap sorma hakkı vardır

Şekil 2.2. Geleneksel Yönetim İle Kurumsal Yönetimde Yönetim Ve Denetim Fonksiyonları

Sahipleri denetliyor	Menfaat sahipleri denetliyor
<p>GELENEKSEL YÖNETİM (Sahip)</p>	<p>KURUMSAL YÖNETİM (Sahip)</p>
<p>GELENEKSEL YÖNETİM (Vekil)</p>	<p>KURUMSAL YÖNETİM (Vekil)</p>

ATKAN Coşkun Can, ' Kurumsal İşletme Yönetimi Kitabı' , İyi İşletme Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4, Yayın No: 96, 2005, Ankara, S:8

Güç ve otorite bakımından bakıldığından geleneksel yönetimde kuvvetler birliği ilkesi geçerlidir. İşletme yöneticileri kendi iradi ve takdiri kararları ile yönetirler. Sahip ve yöneticilerin sorumlulukları hukuki çerçevede yeterince çizilmemiştir. Vekiller sade sahiplere hesap verir. Sahiplerin hesap verme yükümlülüğü yoktur. Geleneksel yönetimde işletme yönetimi şeffaflığa fazla önem vermez. Ancak kendi isterse kamuoyuna sunabilir. Yönetim kuruluna istediklerini atarlar. Denetleme kurulundakiler tam bağımsızla görevlerini yapamazlar.

Kurumsal yönetimi olan işletmelerde yönetim ve denetim birbirinden ayrıdır. Organizasyonda kuvvetler ayrılığı geçerlidir. Yönetimde kurallar hakimdir. İşletme sahip ve yöneticileri paydaşlara doğrudan sorumludur. Hesap verme yükümlülükler vardır. Paydaşlar hesap sorabilir. Sahip ve yöneticiler işletme faaliyetlerini yürütürken şeffaflık içerisinde yürütmek durumundadırlar. Yönetim kurulunda bulunmanın bazı şartları vardır. Bağımsız yönetim ve bağımsız denetim ilkeleri hakimdir. Yönetim kurulu üyelerinin çoğu, işletme ile ilgili hiçbir çıkarı olmayan kişilerden oluşur.

2.1.3. Kurumsal Yönetimin Önemi:

Kurumsal yönetim bir işletmenin idare ve kontrol edilmesinde etki eden süreçler, gelenekler, politikalar, kanunlar ve kurallar toplamıdır. Aynı zamanda paydaşlar arasındaki ilişkileri ve yönetilen kurumun hedeflerini kapsar. Bu paydaşların başında pay sahipleri, yöneticiler ve yönetim kurulu gelir. Diğer paydaşlar, tedarikçileri müşteriler, bankalar, düzenleyiciler, çevre ve toplum olarak sıralanabilir.

Kurumsal yönetim çok yönlü bir konudur. Kurumsal yönetimin önemli bir bölümünü hesap verebilme, temsili görev, denetleme ve kontrol mekanizmaları oluşturur. Yürürlükteki kanunlar ve kurum içi kurallar vardır ve herhangi bir kurumsal yönetim sisteminde yer alan bireyler tüm paydaşların iyiliği için oyunu kurallarına göre oynamak zorundadırlar. Sistem ve süreç, otoritenin delegasyonu, performans ölçütleri, teminat mekanizmaları, raporlama gerekleri, hesap verebilirlik, tutarlık gibi konularla ilgilidir.

1990 yıllar kurumsal yönetimin ortaya atılma nedeni büyük ölçüde gündeme gelen finansal krizler ve özellikle de işletme skandallarıdır. Finansal krizler ve işletme skandallarına çözüm olarak gündeme gelmiştir.

Finansal krizler, finans piyasalarında ortaya çıkan global finansal krizler pek çok ülkeyi ve pek çok işletmeyi etkileyebilmektedir. Hisselerin yayılması, kreditorlerin çoğalması denetim ihtiyacını ortaya çıkarmakta, kurumsal yönetim anlayışını uygulamaya zorlamaktadır. Kurumsal yönetim finansal krizlere karşı daha dayanıklı bir işletme yapısı öngörmektedir.(Şehirli, 1999, s:4)

İşletme skandalları, kurumsal yönetime olan ihtiyacı arttırmıştır. ABD 'de ENRON ve Worldcom, İtalya'da Parmalat, Hollanda'da Ahold ve Çin'de Yanguangxia skandalları işletme yönetimi ve işletmelerin denetiminin önemini arttırmıştır.

Globalleşme ve uluslararası sermaye hareketlerinin hız kazanmasıyla kurumsal yatırımlar yatırım yaptıkları ülkede ve yapacakları yatırımları işletmede daha fazla güven ve istikrar aramaya başlamışlardır. Günümüzde yatırımcılar hisse senedi yatırımı yaparken sadece kendi ülkelerindeki işletmelerle sınırlı kalmamaktadır, dünyanın her yerindeki yatırım araçlarıyla ilgilenmektedirler. (Atkan, 2005, s:11)

Bu durum gelişen piyasalara verimliliğin, yatırımların, gelirin ve ihracatın artmasına dolayısıyla finansal piyasaların derinleşmesine ve gelişen piyasalara sermaye akışı hızlanmaktadır. Tüm bunlar uluslararası piyasaya olan ekonomik bağımlılığı arttırmakta ve gelişmekte olan piyasaların uluslar arası fon kaynakları ve portföy yatırımları ile piyasadaki dalgalanmalara karşı hassaslaşmasına sebep olmaktadır. (Atkan, 2005, s:11)

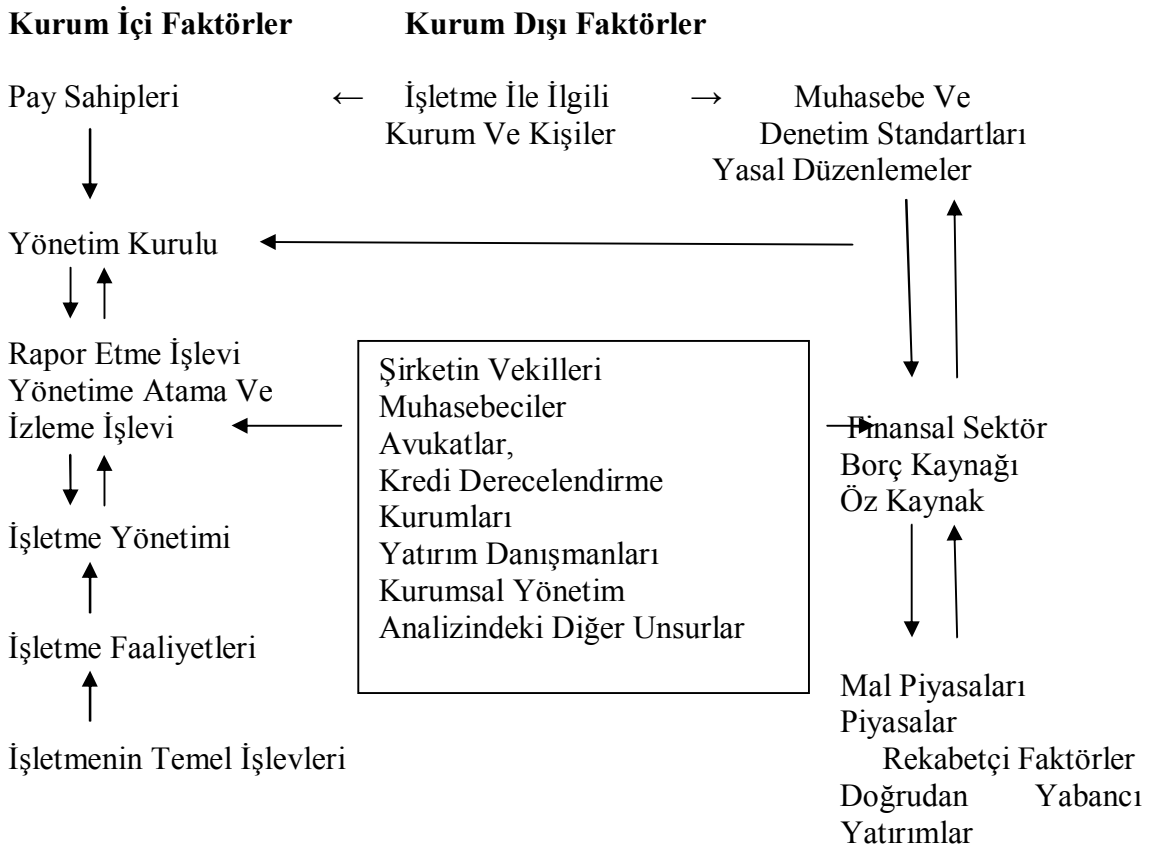
İşletmeler, uzun vadeli ve yatırımının karşılığını almak konusunda çaba içerisinde olan sermayeyi kendine çekebilmek için güvenilir ve genel kabul görmüş kurumsal yönetim düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. (Atkan, 2005, s:12)Yatırımcılar denizaşırı ülkelerde işletmelere uzun vadeli yatırım yapabilmek için güven unsurunu ön planda tutmakta, yatırım yapmadan önce oyunun kurallarını anlamak istemektedirler.

1980'li yıllardan itibaren tüm dünyada yaygınlaşan özelleştirme uygulamaları kurumsal yönetimin önem kazanmasına dolaylı olarak etkiye bulunmuştur. İşletme evliliklerine ve finans piyasalarına sermaye tedariki için yönelmeleri kurumsal yönetimin önemini arttırmıştır.

2.1.4. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Unsurlar

Kurumsal yönetimin uygulamalarını ve ilkelerini iki unsur direkt olarak etkilemektedir. Bunlar iç çevre ve dış çevredir. (İşletme çalışanları işletme içi menfaat sahibi, müşteriler ise işletme dışı menfaat sahibidir.)

Şekil 2.3. Kurumsal Yönetimi Etkileyen Faktörler: Kurum İçi Ve Kurum Dışı Faktörler



Word bank' A framework for corporate governance'(2002)

İç çevre unsurlarından en önemlisi yönetim kuruludur. Kurul işlemeye stratejik yön vermede rakipler arasından sıyrılmada yani farklı ve ayırt edici kimlik kazanmada, işletmenin süreklilik kazanması gibi konularda sorumludur.

Bağımsız üye sayısı, yönetim kurulu hakları, çalışma prensipleri, gibi konular kurul oluşturulmadan uzman ekip tarafından belirlenmelidir. Yapılan çalışma yönetmelik haline getirilmeli ve kurulun performansı da takip edilmelidir.

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamanın önemini fark etmiş işletmeler, işletme içinde çalışanların memnuniyetini sağlayarak operasyonel ve yönetsel konularda yüksek verimlilikte çalışmaktadır. Bu işletmeler müşteri memnuniyeti sağlamada diğer işletmelere göre daha avantajlı durumdadır. Aksi halde dış müşterilerin kuruma güveni sarsılabilir ve bu durum hisse değerlerinde düşüşe kadar gidebilir.

İçsel unsurlardan sermaye yapısı, borç/öz sermaye oranı, işletmenin finansal açıdan gücünü gösteren ve risk analizinde dikkate alınması gereken önemli finansal orandır. Öz kaynakların yabancı kaynakları karşılama derecesini gösterir. Gelişmiş ülkelerde bu oranın 1'i aşmaması ilke olarak kabul edilmektedir. Bu oranın yüksek olması düşük maliyetli yabancı kaynakların aşırı kullanıldığını ve kredi verenler açısından emniyet marjının dar ve finansman riskinin yüksek olduğunu göstermektedir. Öz sermaye yapısı güçlü olan işletmenin yatırıma yönelme olasılığı ve işletmeye borç vermek isteyen mali kurum sayısı yüksektir.

Etik kurallar, işletmedeki çalışanların uyması gereken kurallar, yapamamaları gereken davranışlar üzerine odaklanır. Etik kurallara yönelen işletmeler müşterilerce güvenli görülür ki bu da o işletmeyi rakiplerine oranla daha fazla iş alanına yayılma, ürün ve ya hizmetlerinin daha fazla satın alınmasını sağlar.

Kurumsal yönetimde ilkeleri etkileyen dışsal unsurlar, yasalar, yönetmelikler, Pazar koşulları, finansman kaynakları, medya aktivasyonu ve doğru bilgilendirmedir. Uluslararası muhasebe standartlarının uygulanma zorunluluğu, sermaye piyasalarının gelişmişliği, iş gücü piyasalarının niteliği ve kanunlarla destekleme düzeyi de direkt olarak etkilemektedir. (Karpuzoğlu, 2010, s:64)

2.2.KURUMSAL YÖNETİMİN AMAÇLARI

Yönetimin tek sorumluluğu kar elde etmektir, Friedman(1962) tarafından savunulan düşünce, 1980li yılların sonlarında firmaların sosyal sorumluluk üstlenmeleriyle ilgili toplumsal beklenti artmıştır. Carroll geliştirdiği dört boyutlu modelde, işletmelerin yerine getirmeleri gereken dört temel sorumluluğun ekonomik, hukuki, etik ve hayır işleri olduğunu belirtmiştir. (Ararat, 2004, s:121)

Yönetim yapılarının amacı sosyal sorumluluk içeren karar verme mekanizmalarının yerleşmesidir. Sosyal sorumluluk yaklaşımı içinde olan işletmelerin, geleceğe yönelik yatırım yapmaktan daha çok fedakârlık yaptıkları görülmektedir. İşletme etik duyarlılığı gösterebilmeli ve toplumun refahı için insani, eğitim ve yardım amaçlı olarak uygun miktarda kaynak ayırabilmelidir.

Amerikan Hukuk Enstitüsü'nün (1992) kurumsal yönetim prensiplerine göre; Bir işletmenin amaç ve faaliyetleri işletme karını ve hissedarların çıkarlarını arttırmayı amaçlamaktadır.

Kurumsal yönetim işletmenin üst yönetiminde bulunan sahiplerin yetkilerini kullanırken keyfiyeti engellemek, güç ve yetkilerini kullanarak özel menfaat sağlamasını ortadan kaldırmak, yatırımcıların haklarını korumak, işletme ile doğrudan ilişki içinde olan menfaat sahiplerin haklarının güvence altına almayı sağlar. Böylece azınlık hakları koruma altına alınır.

İşletmenin faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamuoyunu aydınlatması ve şeffaflığın sağlanması, borsada işlem gören hisselerin şeffaf olması kurumsal yatırımcı ve diğer paydaşlar için önemlidir. Bu bilgilerin zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklanmasının sağlanır.

Yönetim kurulunun sorumlulukları açıkça belirlenmesi gereklidir. İşletme hisseleri adil ve eşit muameleye tabi tutulmalı, işletme yönetiminin karar ve eylemlerinde menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşüm sağlanmalı ve büyük hissedarların azınlık hisselerine el koymalarının engellenmesi sağlanmalıdır.

İşletmelerde uzun vadeli yatırım yapmak isteyen kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmeli, sermaye maliyetinin düşürülmesi sağlanmalıdır. İşletmenin hisse senedi yoluyla finansman kaynaklarına kolayca erişim imkânlarının arttırılması sağlamalıdır. Risk alan sermayedar ile karar verenlerin çıkar çelişkilerinin önüne geçebilmek için kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması amaçlarıyla işletme doğrudan ya da dolaylı olarak paydaşların hakkını korur.

2.3.KURUMSAL YÖNETİMİN İLKELERİ:

2.3.1. Tutuculuk:

Muhasebecilerin sahip olması gereken şüpheli tutumun bir yansımasıdır. Muhasebe işlemleri gerçekleştirilirken riskleri göz önüne almalı ve olası kötü durumlara karşı tedbirli davranılmalıdır.

Tutuculuk, varlıklar ve karın olası çeşitli değerleri arasından en düşük olanı ile borçların ve giderlerin ise olası çeşitli değerlerinden en yüksek olanı ile raporlanmasıdır. (Erdoğan, Çubukçu, 2010, s:54)

Olası gider ve zararlar önceden dikkate alınırken, olası gelir ve karlar için gerçekleştiği dönem gelmeden önce hiçbir işlem yapılmamaktadır. En kötümser sonuç temel alınarak hareket edilir. Olası zararlar hemen kayda alınır, kar tahmininde bulunulmaz.

Standart belirleyici kuruluşlar finansal tablolar aracılığıyla sunulan bilgilerin tarafsızlığı bozduğu yönünde eleştirmektedirler. Bu bakış açısında olanlar olumlu ve olumsuz tüm sonuçların göz önünde bulundurulmasını isterler. Diğer yandan tutucu yaklaşım onlar için taraflı bilgi sunulmasına neden olmaktadır.

Tutuculuğu savunanlar, olası bir yanlış karşısında daha az zarara uğradığını savunurlar. Bu açıdan bakıldığında tutuculuk, zararlara kıyasla kazançların tanınmasında, istenen seçici doğrulamadır. Zarar gibi kötü haberlerin tanınması gerekir.

Doğrulanma gereksinimine ilişkin bu farkın büyüklüğü, tutucu uygulamaların derecesini belirtmekte ve seçici doğrulama olarak ifade edilmektedir. (Çubukçu, 2010, s:32). En karamsar sonuçlar düşünüldüğünden olumlu olaylar hemen dikkate alınmamaktadır. Kazançların finansal tablolarda yer alması için kanıt bulunmalı düşüncesini savunulur. En kötüsü düşünüldüğünden olası kayıplar için önlem alınması gerekir.

Tutuculuk kavramına bağlı olarak gerçekleştirilen muhasebe uygulamaları; LIFO(son giren ilk çıkar) maliyet oluşturma yöntemi, AR-GE (Araştırma- Geliştirme) maliyetlerin gider olarak kaydedilmesi, fazla karşılık olarak ayrılması, AR-GE ve benzeri konularda yapılan harcamaların yüksek tahmin edilmesi, duran varlıkların ömrünün kısa tahmin edilmesi gibi örnekler verilebilir.

Sözleşmeler; Varlıkların net defter değerine ve işletmenin performansına ilişkin bilgilerin ilgili taraflara iletilmesinde önemli bir araçtır. (Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 2009, s:80) Taraflardan her biri farklı bilgilere sahip olabilir. Birinin bildiğini diğersinin bilmemesi muhasebe hilelerinin gerçekleşmesi gibi riskler vardır. Bu tip sorunların önüne geçmek için tutuculuk kavramından yararlanılabilir.

Sözleşmeler muhasebe rakamlarının kanıtlanabilirliği açısından önemlidir. Yönetici kar payı sözleşmeleri ve borç sözleşmeleri tutuculuğun yorumlanması bakımından önemlidir.

Yönetici kar paylarıyla yöneticilerin performansını olduğundan fazla göstermeleri sınırlandırılır. Varlık değerleri yüksek gösterildiğinde işletmenin gelecekteki performansıyla ilgili de yanıltıcı bilgilere neden olur. Böylece yatırım kararlarını yanlış yönlendirilir. Bu sözleşmeler yöneticinin performansını daha gerçekçi olmasını sağlar aynı zamanda da yapılan yatırımların karlılığı daha doğru belirlenmiş olur.

Borç sözleşmeleri, genellikle kredi kuruluşlarını koruma amaçlıdır. Kredi kuruluşları işletmeye borç verirken risk alır. Bu nedenle işletmeyi yeterli incelemek ve finansal durumu hakkında bilgi sahibi olmak isterler. Yöneticiler hissedarlara aşırı kar dağıtması kredi kuruluşlarını riske sokar. İşletmede oluşan karları sınırlandıran borç sözleşmeleri kredi kuruluşlarının riskini azaltır.

Borç sözleşmeleri finansman kaynağı bulmayı kolaylaştırır. Kısacası sözleşmeler paydaşların ve yöneticilerin kendi çıkarları için yapacakları davranışları sınırlandırır. Net varlıkların minimum seviyede korunmasını işletme değerinin korunmasını sağlar. (Erdoğan, Çubukçu, 2010, s:56)

Davalalar: İşletmelere karşı açılan davalara karşı tedbir alınması gereklidir. Tutuculuk kavramı ne kadar iyi yorumlanırsa o oranda önlem alınabilmektedir. Varlık değerlerinin yüksek gösterilmesi işletmeye karşı dava açılma riskine neden olur. Tutuculuk kavramı varlıkların düşük değerle gösterilmesini sağlayarak dava edilme riskini en aza indirmiş olur.

Vergilendirilebilir gelirlerin hesaplanması Elde edilen kazanç ve raporlanan kazançlar birbirine bağlıdır. Tutuculuk kavramı bu nedenle vergi açısından da önemlidir. (Erdoğan, Çubukçu, 2010, s:56)

Finansal raporlama standartlarını oluşturan kuruluşlar: ekonomik koşulların değişimine bağlı olarak daha etkin hale gelmektedirler. IASB (Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu) ve FASB (Amerikan Finansal Muhasebe Standartları Kurulu) gibi finansal raporlama üzerinde duran önemli kuruluşlar tutuculuk kavramının finansal raporlar üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır.

2.3.2. Sorumluluk

İşletmenin tüzel kişiliğinin, işletme yönetim kurulunun ve yöneticilerin karar ve eylemlerinin ilgili mevzuata, toplumsal etik ve değerlere uygunluğunun sağlanması anlamındadır. İşletme faaliyet ve kararlarından yönetim kurulu birinci derecede sorumludur. İyi bir yönetim için yönetim kurulunun sorumlulukları doğru şekilde belirtilmelidir.

TÜSİAD Yönetim kurulunun başlıca sorumluluklarını (TÜSİAD-T 2002-12/336 Nolu Yayını, 2002, s:15) İşletmenin kısa ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek; ulaştırılacak stratejileri irdelemek, geliştirilmesine katkıda bulunmak ve uygulanmasını sağlamak; İşletmenin stratejik ve mali performansını irdelemek ve iyileştirici önlemler almak; icra başkanını seçmek, belirli performans kriterlerine göre değerlendirmek ve ücretlendirilmesini belirlemek; diğer üst yöneticiler için icra başkanının önerilerini değerlendirmek ve onaylamak; İşletmenin idari ve mali denetimini sağlamak; Yönetim kurulunun, yönetim kurulu alt komitelerinin ve üst düzey yöneticilerin etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak yapı ve işleyişte olmasını sağlamak ve bunların performans-kriterlerini belirlemek; İşletmenin, hissedarlara ve dış mercilere yönelik iletişim ve ilişki yaklaşımını belirlemek; İşletmenin ve çalışanları için iş ahlakı kurallarını belirlemek ve uygulanmasını sağlamak; İşletmenin dâhili ve harici tasarruflarının, faaliyet ve davranışlarının ilgili mevzuata uygunluğunu sağlamak olarak belirtmiştir.

SPK, yönetim kurulunun sorumluluklarını yönetim kurulu hissedarlara adil davranması gerektiğini, bilfiil yönetimi üstlenmiş kişilerden bağımsız olarak işletme işlerinde objektif muhakeme yeteneğine sahip olan ve bağımsız muhakeme yürütebilecek yeterli sayıda kurul üyesi ataması yapılmalıdır. Kurul üyeleri, sorumluluklarını yerine getirmede yeterli zamanı ayırabilmeli ve geçerli bilgiyi zamanında erişebilmelidir. Aynı zamanda işletme stratejilerini, yıllık bütçeleri ve faaliyet planlarını izlemek ve rehberlik etmek, işletme performansının ve faaliyetlerinin yerine getirilmesini gözetlemek, işletme önemli harcamalarını, satın almaları ve satışları idare etmek gibi konularda bilgi ve liyakat sahibi olmalıdır. Azınlık durumundaki yatırımcılara güvenilir makul gerekçelere dayalı olarak yönetim ve denetim kurullarına dava açma mekanizması sağlanmalıdır. (Atkan, 2005, s:14)

İşletme kurucuları, işletme sahibi tarafından atanan yönetim kurulu üyeleri ve icra başkanının görevlerini tam bir tarafsızlık ve bağımsızlık içinde yürütmeleri beklenemez. İşletmeye doğrudan ya da dolaylı olarak çıkarları bulunanların tarafsız ve bağımsız karar almaları zordur. Bu nedenle yönetim kurulu belirlenirken icrada görevli olmayan, yönetim kurulu üyeliği dışında işletme ile hiç bağlantısı olmayan kişiler olmalıdır.

Sorumluluk ilkesine göre işletme mevzuata, ana sözleşmeye ve işletme içi düzenlemelere uygunluğu ve bunların denetlenmesi gereklidir. İşletme tepe yönetimi ve yönetim kurulunun sorumlulukları tarif edilir. (Menteş, 2009, s:49) Günümüzde işletmelerin sadece hissedarlara değil topluma ve yasalara karşıda bir takım sorumlulukları vardır.

2.3.3. Kamuoyunu Aydınlatma Ve Şeffaflık

Son yıllarda yaşanan işletme skandalları ve finansal krizler şeffaflık ilkesinin önemini ve uygulanması gereken kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda işletmelerin finansal durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlar önem kazanmıştır. Enron ve Worldcom skandallarından sonra oluşturulan Sarbanes-Oxley Yasası işletmeleri daha şeffaf hale getirmiştir. Yasa sonucu işletmeler başta bilanço dışı aktifleri olmak üzere tüm faaliyetlerini daha ayrıntılı şekilde beyan etmek zorunda kalmışlardır. (Menteş, 2009, s:45)

İşletmeler tarafından açıklanan bilgilerin şeffaflık düzeyi, işletmenin kurumsal derecesi hakkında önemli bir göstergedir. Mali durum, performans, mülkiyet ve işletmenin yönetimi dâhil, işletme ile ilgili bütün maddi konularda doğru ve zamanında açıklama yapılması gerekli ve önemlidir. Kamunun zamanında aydınlatılmasının yanında bilgiler güvenilir, eksiksiz, anlaşılabilir ve yorumlanabilir olmalıdır. Açıklanan bu bilgilere kolay ve en düşük maliyetle erişimin sağlanması da oldukça önemlidir. Ulaşılan bilgiler kullanıcılar tarafından kolayca analiz edilebilmeli, doğruluğundan şüphe duyulmamalıdır. Yani tam bir tarafsızlık içinde sunulmalı ve kullanıcıları yanıltmamalıdır.

İşletmenin denetimden geçen finansal durum ve faaliyetleri kamuoyuna açıklanmalıdır. Ticari hedeflerin yanında iş etikleri, çevre ve benzeri konularda işletme politika ve hedefleri, işletmenin büyüklük ortakları ve oy hakları, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticilerin aldıkları ücretler ve diğer ödemeler, sektör ve coğrafi riskler, finansal piyasa riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler, bilanço dışı yükümlülükler, hukuki sorumluluklar gibi bilgilerin kamuoyuna açıklanması son derece

önemlidir. Sunulan bilgiler mutlaka denetlenmeli, muhasebe standartlarına, mali ve mali olmayan beyana ve denetime uygun olmalıdır. (Atkan, 2005, s:16) İşletmeler geleceğe yönelik faaliyetleri, karşılaşıcağı riskleri belirtmenin yanında öncesinde de bazı faaliyetleri yatırımcılara duyurması gerekmektedir. (Maliye Finans Dergisi Yazıları, 2010, s:11)

Kurumsal yönetimin ortaya çıkışı, hissedarların menfaatlerinin korunmasını temel aldığından genellikle halka açık işletmelerde oluşturulmuştur. Kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Halka açık olsun ya da olmasın aile işletmeleri için bu ilkeler büyük ölçüde kurumsallaşma sürecinde dikkate alınması gerekir.

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında bazı faktörler bu sürecin başarılı olup olmamasına göre önemli rol üstlenmektedir. Bu faktörler; girişimci ve liderliğin iyi yönetilememesi, kurumsallaşmada önemli olan kontrolü ortadan kaldırarak kurumsal yönetime geçiş konusunda engel teşkil edebilir. Aynı zamanda aile işletmelerinde güvene dayalı çalışma sistemi, kurumsal anlamda yazılı usul ve esasların geliştirilmesine de engel teşkil edebilir. Nesiller arası geçiş süresi, aile işletmeleri için temel sorunlardan birini oluşturur. Nesiller, çocuklar ile devam etmeyebilir. Ancak aile işletmesinin marka değeri doğru yönetim ilkeleriyle daha sonraki kuşaklara aktarılabilir. Aile işletmelerinde kurumsallık sadece babadan çocuğa geçerek devam eden bir konu olarak görülmemelidir.

Kurumsallaşma sürecinin başarısındaki son faktör, aile ve işletme ilişkilerinin düzenlenmesi ve profesyonel yöneticilere bırakılmasıdır. Patronun kurumsal yönetimi benimsediği ortamda en büyük engel profesyonel yöneticilerden gelebilmektedir. Yöneticilerin bazı çıkarları kurumsal yönetimin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır. (Uzun, 2007, s:1-3)

2.3.4. Hesap Verme Yükümlülüğü

Bir kimsenin yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye açıklamada bulunması olarak tanımlanabilir. Hesap verme sorumluluğu, *kendilerine kaynak tahsis edenlerin ya da yetki verenlerin bu kaynakları ve yetkileri ne kadar iyi kullandıklarını sergileme sorumluluğunu ifade eder.* (Atkan, 2005, s: 16)

İyi bir işletme yönetiminde işletme yönetiminin işletme hissedarları ve tüm paydaşlarına karşı hesap verme sorumluluğu bulunur. İşletme mülkiyetine sahip olan hissedarlar fonların ne şekilde kullanıldığını izleme ve denetleme hakkı bulunmaktadır.

İşletme yönetimiyle ilgili sorumluluk ve kuralların açık şekilde belirlenmesi gerekir. Aslında yetkili kişilerin hareketlerini ve bunların sonucu olarak ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğu ifade etmektedir. Bu ilkenin hukuki ya da mali sorumlulukla ilgisi bulunmamaktadır. Bir nevi raporlama faaliyeti olduğunu söylemek mümkündür.

Yatırımcılar tatminkâr düzeyde kaliteli bilgiye sahip olduklarında kaynaklarını etkin bir şekilde yönlendirirler. Yatırımcıların geçmişteki performansları değerlendirebilmesi, işletmenin geleceğe yönelik amaçlarını ve karşılaşılabilecek risklerin işletme tarafından duyurulması gerekir. İşletmelerin yüksek performans yakalayarak başarılı olmalarını amaçlayan ilkeler işletmenin çevreye uyumlu olmasını sağlarken aile işletmeleri açısından sonraki nesillere geçişte sorunları en aza indirmektedir.

Hesap verme ilkesi, şeffaflık ve sorumluluk ilkesiyle etkileşim içindedir ve başta işletme ortakları olmak üzere tüm paydaşların, işletme yöneticilerinin aldıkları kararları ve yaptıkları uygulamaları sorgulayıp değerlendirmesine olanak sağlamakta ve bu konuda kamu aydınlatılmasına katkıda bulunur. (Kavut, 2010, s:66) Hesap verme kurallara uyma sorumluluğu hakkında güvence sağlarken sorumluluk kurallara uygun davranmayı gerektirir.

2.3.5. Adillik Ve Eşitlik

İşletme yönetiminin tüm hak sahiplerine eşit davranmasıdır. Hissedarların haklarının korunması bu ilke kapsamındadır. (Maliye Finans Dergisi Yazıları, 2006, s:4)

Bu kavram sadece yöneticiler ya da paydaşlar olarak ele alınmamalı, işletmede tüm çalışanlara karşı adil bir politika izlenmelidir. Terfi, ücret, iş güvenliği, izin gibi konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmamalıdır.

Bir kişinin (finansal sermaye, uzmanlık ya da işçilik yoluyla) işletmeye katılma kararındaki temel unsur, işletmenin gelirlerinde adil bir miktarı alacaklarına dair güvendir. Eğer bazı kişiler adil bir miktardan fazlasını alıyorsa (aşırı yüksek yönetici maaşları), diğer kişiler bu işletmelerle olan ilişkilerine son verebilirler ve bu potansiyel çöküşün habercisidir. (pay sahiplerinin sermayelerini geri çekmeleri vb.) kurumsal yönetim, tüm paydaşlar arasında güvenin sağlandığı ana mekanizmadır. (Alacaklıoğlu, 2009)

Aynı tipten hissedarlara eşit muamele yapılmalı, her tipte bütün hissedarlar eşit oy hakkına sahip olmalıdır. Adalet ve eşitlik ilkesi hissedarların belirli bazı haklarının kabulü anlamındadır.

2.3.5.1 İşletme Hissedarlarının Hakları

İşletme hissedarlarının hakları SPK 2005'e göre temel ortaklık hakları, bilgi alma hakları ve temel yatırımcı hakları olarak açıklanmıştır.

Temel Ortaklık Hakları, Genel kurullara katılım ve oy kullanmak, azınlık haklarını kullanmak, kardan pay almak, ortaklık hakkında düzenli ve zamanında bilgi alma, hissedar bilgilerinin sağlıklı olarak tutulması, hisselerin herhangi bir sınırlama olmaksızın devredilmesidir. (Atkan, 2005, s:17)

Bilgi Alma Hakkı, Kamuyu aydınlatmanın bilgilendirme politikası çerçevesinde yapılması, hissedarlar arasında ayırım yapılmaması, hisse senedi değerini etkileyen bilginin kamuya açıklanması, açıklamaların zamanında, doğru, anlaşılabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir ve eşit bir biçimde kamunun kullanımına sunulması. (Atkan, 2005, s:17)

Temel Yatırımcı Hakları, Zamanında ve düzenli olarak işletme hakkında açıklayıcı bilgi elde etmek, genel kurul toplantılarına etkin katılma ve oy kullanmak, yönetim kurulu üyelerinin seçiminde etkinlik (birikimli oy, vb.), işletme karlarından pay almak, işletme yapısındaki önemli değişikliklere ilişkin kararlara katılmak ve yeterli şekilde bilgilendirilmektir. . (Atkan, 2005, s:17–18)

2.4.KURUMSAL YÖNETİMİN SAĞLADIĞI YARARLAR

Kurumsal yönetim, ilkeleri uygulayan işletmeye fayda sağlamanın yanında tüm paydaşlara yarar sağlar. Kurumsal yönetimin uygulanmasıyla, işletme finans piyasalarından daha kolay finansman sağlayabilir. Bir işletme ne kadar iyi yönetilirse sermaye maliyeti o ölçüde azalır. Kurumsal yönetimin işletmeye sağlayacağı en önemli yarar sermaye maliyetini azaltabilmesidir. Finansal krizin atlatılması daha kolay olur. Eğer işletme likidite sıkıntısı içindeyse nakit para girişi sağlanmış olur. İşletmede güç ve yetki istismarını engeller, keyfi yönetim ortadan kalkar.

Tüm paydaşların çıkarlarına yönelik olması ilişkilerin güçlenmesine neden olur. İşletme varlıklarının değeri yükselir. Bir işletme ne kadar iyi yönetilirse işletme varlıklarının getirisi o oranda yüksek olur. Dolayısıyla, kurumsal yönetim, işletmenin değerini arttırır. İşletme faaliyetlerinde daha uzun dönemli istikrarı sağlamış olur. İşletmenin rekabet gücünün artmasının yanında karlılığında da artış sağlanır. Ülkenin rekabet gücünün artmasında katkı sağlar. Bu durum finansal derinliğin artmasına imkân sağlar. İşletme hissedarlarının hakları ne kadar iyi korunursa sermaye piyasaları o kadar gelişmiş olur. Kurumsal yönetimin uygulanması makroekonomik performansın da artmasına neden olur. Daha kolay finansman imkânlarına erişim kolaylıkları, işletmelerin sermaye maliyetlerini azaltarak işletmenin toplam yatırımlarını arttırır. Yatırımlardaki artış yeni iş olanaklarını oluşturur. Sonuçta ekonomideki istihdam kapasitesi genişler. Kurumsal yönetim yurtiçi tasarrufların artmasına ve halka açık işletmelere kaymasına imkân sağlar.

Bir işletmenin bir milyon yatırımcısı varsa yönetim kurulunu bir milyon hissedar izlemektedir. Hissedarlar beğenmiyorsa hisselerini satar. Bu durum onların kurumda kalması için kuvvetli motivenin olmadığını gösterir. Bu motivasyona sadece kurumsal yöneticiler sahiptir.

2.5. KURUMSAL YÖNETİMİ DÜZENLEYEN VE DENETLEYEN KURUMLAR

Türkiye’de Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Amerika’da SEC gibi kurumlar, yatırımcıların doğru karar verebilmesi için, üyeler tarafından sağlanan bilgilerin doğruluk, şeffaflık ve güncellik açısından güvence altına alınmaya çalışılıyorlar. Ancak bu yeterli değil. Çünkü işletmenin doğru düzgün ve pay sahiplerinin beklentilerine uygun olarak yönetilmesini garanti edemiyor.

İşletmenin paydaşların çıkarları doğrultusunda faaliyette buldukları konusunda hesap verilebilirliği sağlanabilmesi için karar verme mekanizmasının izlenmesi ve denetlenmesi gerekir. Denetim mekanizmaları içinde rasyonel değerlendirme ölçütleri sıklıkla kullanılmaktadır. (Ararat, 2003, s:119)

Uluslararası piyasalarda yönetici suistimalleriyle yaşanan büyük işletme skandalları, denetim sistemlerinin sorgulanmasını da gündeme getirmiştir. Çünkü denetim sistemleri, işletmelerin açıklarını kapatmak için kullanılmaktaydı. Özellikle Amerika’da yaşanan Enron skandalı ve Avrupa’nın Enron’u olarak kabul edilen Parmalat İşletmesi’nde denetim noksanlığından dolayı, geniş kitlelerinin büyük zarar görmelerine neden olmuştur. Türkiye’de ise özellikle 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan ekonomik krizler ve yaşanan banka skandalları denetim uygulamalarında değişikliğe gidilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Hisse senetleri borsaya kote edilmiş bazı işletmelerin de bu dönemde işlemleri durdurulmuş ve TMSF’ye geçmiştir. Genellikle aile işletmesi olan bankaların TMSF’ye devrinin hissedarlar ve diğer menfaat grupları açısından, işletmeler ve sermaye piyasalarına olan güvenlerini sarsmıştır. Bu durum karşısında halka açık işletmelerde, denetim düzenlemeleri gözden geçirilmiş ve denetim sistemini güçlendirici yasal alt yapı oluşturulmuştur.

Ülkemizde kurumsal yönetim alanında yaşanan olumlu gelişmeler sonucunda İMKB’de işlem gören işletmelerin bir kurumsal yönetim endeksi oluşturulmuştur. Bu durum kurumsal yönetim ilkelerinin uygulandığı işletmeleri belirlemek için olumlu bir gelişmedir. Yatırımcılar hisse senetleri borsaya kote edilmiş işletmelerde yatırımlarını yaparken bunu göz önüne alır ve beğenmedikleri işletme yönetimlerinden dolayı hisse almamakta ve işletmelere verdikleri mesajlarla yönetimlerini düzeltmelerini sağlamaktadırlar.

Çalışanlar istekleri yerine gelmediklerinde, iş yavaşlatma veya işten ayrılma gibi yollara başvurabilmektedirler. Özellikle toplu olarak çalışanların yaptıkları grevler anonim ortaklıkları zor durumda bırakmakta ve bazen de ortaklıkta telafisi mümkün olmayan zararlara açabilmektedir. Ülkemizde kurumsal yönetim anlayışında çalışanların denetimi, özellikle toplu iş sözleşmeleri yapıldığı zaman öne çıkar. Çünkü çalışanların ve onların taraf oldukları sendikaların toplu iş sözleşmeleri sırasında elleri güçlü olmakta ve yönetime baskı yapmaktadırlar. Bu durumda yönetimin çalışanlara karşı daha uygun bir çalışma ortamı ve daha fazla ücret vermesini temin etmektedir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerçekleşir.

İşletme çalışanları kalifiye bile olsa işten ayrılma durumunda işlerin aksamasına neden olur. Yönetim zarara uğrayacağını göz önüne alarak çalışanlara kurumsal yönetim dahilinde davranmalı ve çalışanların denetim yollarına başvurarak iletmek istedikleri durumları dikkate almak zorundadır. İşletme çalışanlarına iş kanunu ve diğer kanunlarda belirtilmiş haklarını vermelidir. Bunların yanında kurumsal yönetimde olması gereken çalışanların performanslarını arttırıcı düzenlemeleri de yapmalıdır.

Ülkemizde işletmeler kurumsal yönetim uygulamalarında merkezi yönetimle ilişkileri iyi olmalıdır. Merkezi yönetimin kanun yapma yetkisini elinde bulundurur ve işletmeyi doğrudan etkiler. İşletmeler yasal mevzuata uygun olarak kurulmakta ve faaliyetlerini sürdürmektedirler. Merkezi yönetim kavramı içerisinde kamu kurumları, hükümet ve TBMM gelmektedir. Meclis kanunlar çıkararak piyasaları ve işletmeleri kontrol etmekte ve denetimi sağlamaktadır. Hükümet ise, meclise kanunların çıkarılması için tasarılar vermekte ve hükümete mensup milletvekilleri yoluyla kanunların çıkarılmasını sağlamaktadır.

İşletmeler merkezi yönetim içerisinde bazı bakanlık kuruluşlarının da denetimi altındadır. Bu bakanlıklar Sanayi ve Ticaret, Maliye ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığını sayabilir. Maliye Bakanlığı tarafından işletmeler denetim yapılmaktadır. Bu Bakanlığın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname 14.12.1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır.

Bu Bakanlık tarafından da teftiş kurulu, hesap uzmanları kurulu ve vergi denetmenleri ile denetim yapılmaktadır. Bu denetimler muhasebe denetimleri olmakta ve kayıt dışılığı önlemeye yönelik bir denetim yapmaktadırlar.

Kamu kurumlarından düzenleme ve denetleme kurumları olarak da, BDDK; Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu (EPDK); Rekabet Kurulu ve SPK'yı gösterebiliriz. BDDK, 31.12.2005 tarihli Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Teşkilat Yönetmeliğinin üçüncü bölümünün yedinci maddesinde kurulun görev ve yetkileri sayılmıştır. BDDK bankacılık sektöründe düzenleme ve denetleme yetkisine sahiptir.

Kurumsal yönetimde ülkemizde BDDK önemli bir yere sahiptir. Çünkü son yıllarda yaşanan ekonomik krizler bankalardan kaynaklanmaktadır. Bankaların iflasları ve bunların TMSF'ye devredilmesiyle bankalara olan güven sarsılmıştır. Bankaların mali bir disiplin içerisinde ve güvenilir bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için kurulmuş olan BDDK etkin bir şekilde düzenleme ve denetleme faaliyetlerini yerine getirmesi gerekir.

Rekabet Kurulu da işletmeleri denetleyen bir başka üst kuruldur. 23.05.1997 tarihli Rekabet Kurumu Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelikte Rekabet Kurulu'na ikinci bölümde yer verilmiştir. Rekabet Kurulu ayrıca kurumsal yönetimde, menfaat sahiplerinden olan müşterilerin haklarını da koruyan bir Kurul'dur. Tüketicilerden gelen şikâyetleri de değerlendirip işletmeleri denetler. Böylece işletmelerin kanunlara uygun faaliyet göstermelerini sağlamaktadır.

SPK tarafından da kurumsal yönetim çerçevesinde piyasalar ve işletmeler denetlenmektedir. 24.06.1982 tarihli Sermaye Piyasası Kurulu Teşkilat, Görev ve Çalışma Esasları Yönetmeliğinin 9. maddesinde Sermaye Piyasası Kurulu'nun Görev ve

yetkileri belirlenmiştir. SPK piyasalar ve işletmeler üzerinde yaptırım yetkisi olduğundan, işletmelerin kurumsal yönetim konusunda bilgilendirilmelerini ve bu ilkelerin uygulanmasını sağlamak için Temmuz 2003’de Kurumsal Yönetim İlkeleri’ni çıkarmıştır. Şubat 2005’te ise düzeltilmiş olarak tekrar yayınlamışlardır.

SPK’nın kurumsal yönetime bu kadar önem vermesinin sebebi, denetim fonksiyonunu da kullanarak işletmelerin kurumsal yönetime gereken önemin verilmesini sağlamaktır. Bununla birlikte gelişmiş sermaye piyasaları olan ülkelerle rekabet edebilir.

İşletmelerin, cari piyasa değerlerinin düşüklüğünü gören yabancı büyük işletmeler ucuz olarak almaktadır. Uluslararası işletmeler kendi ülkelerinden daha avantajlı bir yatırım imkânı bulmaları durumunda diğer ülkelerde yatırım yapmaktadırlar. Böylece yabancı işletmeler karlarını maksimize eder. Bu şekilde ülke piyasasına girişlerin engellenmesini sağlamış olur. Çünkü işletmelerin düşük bedelle yabancı işletmelere satışları ileri de piyasalar açısından yeni problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sonuç olarak, SPK kurumsal yönetimi yaygınlaştırmaya çalışmakla işletmelerin piyasa değerlerinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Dolaylı olarak işletmelerin düşük değerden satışlarını da önlemektedir.

2.6.KRİZLERİN KURUMSAL YÖNETİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Ekonomik açıdan düşünüldüğünde krizler, bazen bölgesel ya da ulusal bazen de tüm dünya ekonomilerinde hissedilebilecek boyutta küresel şekilde gerçekleşebilir. Kurumsal yönetim, 1997 yılı ortalarında başlayan Asya finansal krizinden sonra büyük önem kazanmıştır. Bu çerçevede Asya finansal krizinin yatırımcı güvensizliğinden ziyade işletmelerin kurumsal yönetimlerinden kaynaklanan yetersizliklerden ileri geldiği de sıklıkla dile getirilerek tartışılmıştır.

Bu bağlamda finansal raporlamanın, finansal kriz ve skandallara cevaben değiştiği ve geliştiği sıklıkla dile getirilmektedir (McCartney - Arnold, 2002, s:402). Bu değişim ve gelişimin, kamuoyu dikkatinin işletmelerdeki kurumsal yönetim ilişkilerine çevrilmesine neden olduğu da ifade edilmektedir (Yayla, 2006, s:171).

Enron skandalı ile başlayan, mali tablolarını yanıltıcı veya hileli olarak sunan ve diğer yolsuzluklara karışan işletmeler ile devam eden olaylar zinciri, “mükemmel yakın” sermaye pazarlarına sahip olduğu düşünülen ülkelerde dahi iyi bir kurumsal yönetimin gerekliliğini göstermiştir. (Kaymaz, Alp Ve Aktaş, İMKB Dergisi, 1997, s:43)

Gelişmekte olan ülkelerde ise, sözleşmelerin uygulanmasında etkili olamayan ve anlaşmazlıkları çözemeyen zayıf hukuk sistemi, etkili izlemeyi önleyen zayıf bilgi kalitesi ve büyük çaplı yolsuzluk ile güvensizlik gibi sebeplerle kurumsal yönetim konusu daha da önem kazanmaktadır. Son zamanlarda ortaya çıkan ve hızla gelişen hukuk ve finans literatürü, finansal pazarların ve işletmelerin finansal kaynaklara erişimlerinin hızlandırılmasına ve güçlendirilmesine dönük yatırımcının korunmasının önemini işaret etmektedir.

Sonuçta Enron’ın iflası, Haziran ayında Telekom işletmesi Worldcom skandalı ve ardından diğer bir Telekom işletmesi Global Crossing’in iflası kurumsal yönetimin ciddi şekilde sorgulanmasına neden olmuştur. Başta ABD olmak üzere, Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde, Japonya ve diğer mali kriz geçiren ülkelerde kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik bir takım ciddi önlemlerin alınmıştır.

İşletme skandallarını (Enron,WorldCom,Ahold ve Parmalat) ve Sabanes-Oxley düzenlemesini takiben, kurumsal yönetim ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirmek için yapılan girişimler, ortaklara karşı şeffaflık ve onların haklarını koruyacak olan iç mekanizmaların üzerinde odaklanmıştır. (Kavut, 2010, s:17–18)

Finansal skandallar sonrası işletmelere ilişkin kurumsal bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini artırarak yatırımcıları korumak amacıyla ele alınan Sarbanes Oxley Kanunu'nun kurumsal yönetime katkısı aşağıdaki gibi özetlenebilir.(Abdioğlu, 2007, s:66)

- Denetim komitelerine verilen önemin artırılması ve denetçi bağımsızlığının sağlanması,
- Finansal analiz neticesinde çıkar grupları arasında çıkabilecek çatışmalara yönelik düzenlemeler getirmesi,
- Periyodik raporlarla kamuya açıklanacak yükümlülüklerin artırılması,
- İşletmelere, yöneticilerin uyması gereken, iş etiği kurallarını benimseme zorunluluğunun getirilmesi,
- Kurumsal yönetim uygulamalarının açıklanması yönündeki yaptırımlara, doğrudan kurumsal yönetimin yapılandırılmasına ilişkin daha katı bir yaklaşım getirilmesi,
- Etik kod ve kurallar çıkarmak ve adapte etmek zorunluluğu getirmesi,
- Yöneticilere işletme fonlarından şahsi kredi izni verilmemesine yönelik düzenlemeler getirmesidir.

Kısaca Sarbanes Oxley Kanunu, 2002: ABD'de işletme yönetimine ilişkin yeniden düzenlenen kurallar ve işletmelerin iç denetim sistemlerine sahip olması gerekliliği ile ilgili hukuki ve cezai yaptırımlar getiren düzenlemedir. (Bankacılar Dergisi, 2010, s:7)

Söz konusu skandalların yanında globalleşme, artan uluslararası sermaye hareketliliği ve ülkesel bazda özeleştirme uygulamaları işletmelerde kurumsal yönetimin önemini ve gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Daştan, 2009, s:66)

Ülkelerin kurumsal yönetim esaslarını belirleme ve konuyla ilgili gerekli yasal düzenlemeler yapma yoluna gitmesinde uluslararası kurumsal yatırımlardan azami ölçüde istifade etme güdüsünün yattığı belirtilebilir. Belirtilen nedenler dolayısıyla geçen süre zarfında kurumsal yönetim için gerçek bir endüstri meydana geldiğini dile getiren Stein (2008), kurumsal yönetim uyum hizmetleri sunmak suretiyle muhasebe firmalarının, kurumsal yönetimi müfredata dâhil etmek suretiyle üniversite birimlerinin ve ayrıca yatırımcılar ve finans kurumlarının popüler medya aracılığıyla bu duruma zemin oluşturduğuna dikkat çekmektedir.

Yaşanan finansal krizler sonucu, toplumda güven zedelenmesine neden olan ekonomik, etik, mesleki problemlerin giderilmesi için muhasebe ve denetim standartları aracılığıyla kurumsal yönetim ilkelerine uyumun yeniden tesisi ve meslek mensupları faaliyetleri ile ekonominin yeniden yapılandırılması sağlanabilir (Rezaee, 2004, s:146)

Muhasebe skandalları, toplumun işletmelerle ilgili açıklamalara duyduğu güveni sarsmasının yanında, mali açıklamalarla ilgili problemler yeni değildir ve bununla ilgili birden fazla örnek bulunmaktadır. Gerçekten, insanda hayranlık uyandıracak derecede yasalara saygılı davranan işletmeler bile, eylemleriyle olmasa bile, ihmalleriyle zarara yol açma günahını işlemiş olabilirler. Pek çok durumda, piyasalar ve diğer fayda sahipleri ile kurulan iletişimin zayıflığı, gerçek anlamda yaratılmış değerlerin hisse fiyatlarına yansımaya engel olmaktadır. (Bankacılar Dergisi, 2003, s:15)

TOBB Başkanı M.Rifat Hisarcıklıoğlu'na göre kriz ortamında para kazanmanın yolu, ortaklık kurulmasına, markalaşmaya, kurumsallaşmanın önemine bağlıdır. Yeniliğe ayak uydurmanın gerektiğini belirtmektedir. Küreselleşmeden dolayı, tüm dünya ekonomik krizin negatif etkisini yaşamaktadır ve gerekli tedbirlere ilişkin olarak, borç ve alacak vadesinin birbirine uyumlu olması gerekir. (Ekonomik Form Dergisi, 2008, s:42-43)

Türkiye açısından bakıldığında Şubat 2001'de yaşanan mali kriz kamu sektöründen başlayarak mali sektör ve reel sektör firmalarında derin izler bırakmıştır. Krizden tüm büyüklükteki firmalar etkilenmekle birlikte mikro kuruluşlar ve küçük ölçekli işletmeler, büyük ölçekli işletmelerden daha önce ve daha derinden etkilenmiştir. Birçok firma öz sermayesinin tamamını kaybetme riski ile karşı karşıya gelmiştir. Krizden en çok otomotiv, tüketici malları, gıda ve içecek, elektronik ve Telekom, medya ve perakendecilik sektörlerinin etkilendiği görülmektedir.

Türkiye'de kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik olarak henüz somut düzenlemeler yapılmamıştır. Ancak Sermaye Piyasası Kurulu tarafından Ocak 2003 sonunda “Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi Taslağı” yayımlanmıştır. Kurumsal yönetimin iyileştirilmesine yönelik olarak Aralık 2002'de TÜSİAD tarafından

“Kurumsal Yönetim Kodu En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” başlıklı raporu yayınlanmıştır. Bu rapor Türkiye'nin içinde ekonomik dönüşüm sürecinin, kamu kesiminde olduğu kadar firmalar kesiminde de köklü değişikliklere yol açacağı ve “kurumsal yönetim” ilkelerinin hayata geçirilmesinin büyük rol oynayacağı düşüncesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır. Küresel ekonomide 2001'de başlayan ekonomik yavaşlama 11 Eylül olaylarından sonra hızlanmış ve özellikle ABD'de büyük firma iflaslarını da beraberinde getirmiştir. (Bankacılar Dergisi, 2003, s:38)

Bütün bu gelişmeler kurumsal yeniden yapılandırmanın yapısını da değiştirmiş, ülkeleri gerek kurumsal yönetimlerinde, gerekse yasal ve düzenleyici çerçevede değişiklik yapmalarına neden olmuştur. Mali kriz yaşayan ülkelerde ise hem krizin kurumlar üzerindeki olumsuz etkisini hem de sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla gerçekleştirilen kurumsal yeniden yapılandırma uygulamalarının ekonomide beklenen etkinliği yarattığını söylemek güçtür.

Bununla birlikte Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından organize edilen küresel kriz çalışma grubunun yaptığı çalışmada küresel finansal krizin Türkiye'deki işletmelerde dört temel etkiye neden olacağından bahsedilmiştir. (Özdaşlı, 2010, s: 92) Bunlardan ilki ve en önemlisi, bankaların ve işletmelerin yurtdışından alacakları kredilerde ve borçlanmada sıkıntı yaşayacak olmalarıdır. İkincisi portföy yatırımlarında sıkıntı yaşanmasıdır. Hedge fonlar ve yabancı yatırımlar yoluyla gelen para bu dönemde azalacaktır. Ülkedeki döviz likiditesi azalacaktır. Bu durum TL'nin değer kaybetmesi anlamına gelir. Üçüncü olarak dış ticaret etkilenmesidir. Krizle birlikte finansal sektör ve reel sektörde tüm dünyada düşüşler yaşanmaktadır. Türkiye'nin dış ticaret hacmini daralmaya neden olur. Son olarak tüketici ve yatırımcı da oluşan güvensizliktir. Bunun nedeni krizle birlikte ortaya çıkan belirsizlik ortamıdır.

2.7.TÜRKİYE'DE KURUMSAL YÖNETİM

İlk kez Şubat 2002 yayımlanan ve 2003 yılında gözden geçirilen IFF Kurumsal Yönetim İlkeleri, yönetim kurullarının yapısı ve sorumlulukları, işletme yönetimi, şeffaflığı için yönergeler yayımlayarak yatırım ortamının gelişmesini sağlamıştır. Bu ilkelerin uygulamasına yönelik stratejiler ülke odaklıdır. Brezilya, Çin, Lübnan, Meksika, Polonya, Rusya, Güney Afrika, Güney Kore ve Türkiye'de oluşturulmuştur.

Türkiye'de öz sermaye kültürünü geliştirmekte olmasına rağmen nispeten az sayıda firma İMKB'de işlem görmektedir. Çoğu tek hissedar tarafında yönetilmektedir. İMKB'de işlem gören işletmelerin SPK prensiplerine uydıklarını söylemek neredeyse imkânsızdır. Az sayıda firma bu prensiplere uymaktadır.

Türkiye'de kurumsal yönetimin gelişmesi, ivme kazanması ve sorunların giderilmesi için bazı görüşler yer almaktadır: (Bankacılar Dergisi, 2005, s:122)

- Çoğunluk hissesine sahip olan ortakların yönetici atamalarındaki özel hakların kaldırılması ve atama komisyonlarınca seçilmiş atamaların kısıtlanması ve oy hakkının küçük bir yüzdesine sahip hissedarlara atama haklarının tanınması
- Hissedar anlaşmazlıklarının hakem kararı ile çözülmesi
- Çoklu oy hakkının ortadan kaldırılmasına yönelik adım atılması, bunun ortadan kaldırılması için belirli bir zaman dilimine ihtiyaç duyulur.
- Yöneticilerin hatalarından dolayı görevden uzaklaştırılması amacıyla SPK'nın güçlendirilmesi,
- SPK kurumsal yönetim ilkelerinin uygun hukuki bağlayıcı kurallara, düzenlemelere, şartlara dönüştürülmesi

Kurumsal yönetim, kurumsal sosyal sorumlulukla birlikte kurumsal itibara sahip olmak işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdürmelerinde önemli kavramlardır. İtibarı zayıf, gelecek vaat etmeyen, istikrarsız bir işletmeye yatırım yapmak hiçbir yatırımcı açısından akılcı değildir. (Mercek Dergisi, 2011, s:126)

Uluslararası yönetim geliştirme enstitüsü (IMD) tarafından yayımlanan Dünya Rekabet Yıllığı'nın 2011 sayısında yer alan araştırmaya göre kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı değerlendirmesinde Türkiye 59 ülke arasında 31. sırada yer almaktadır. Küresel boyutta yoğun rekabet ortamının olduğu düşünüldüğünde, ülkemizde kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişmiş ülkelerin seviyesine çıkarılmalıdır. (Mercek Dergisi, 2011, s:123)

Yeni kanunlar; enflasyon muhasebesi ve 2005 yılından itibaren IFRS'ye (Uluslararası Finansal Raporlama Sistemi) adaptasyonu ve konsolide raporlamayı zorunlu olarak gerektirmektedir. SPK bu Kanunların izlenmesi ve uygulanmasında aktif bir rol oynamıştır. İMKB 30 endeksi işletmelerinin bir süredir IFRS'ye uygun raporlama yapmasına rağmen, tutarlılık son zamanlarda çıkarılan yasal değişikliklerle sağlanmıştır. (Bankacılar Dergisi, 2005, s:122)

Kurul prosedürleri sıklıkla kâğıt üzerindedir. Denetim ve planlama gerektiği gibi gerçekleştirilememektedir. Yeni SPK şartlarına göre, firma kurulları idareci olmayan bir kurul üyesi tarafından yönetilen ve çoğunluğu idareci olmayan üyelere oluşan denetleme komitelerine sahip olmalıdır. Uyum ve şeffaflık esaslarıyla uygulanan SPK ilkeleri, kimi eksikliklere dikkat çekmektedir bunun yanı sıra hisse sahiplerinin haklarına da geniş bir biçimde yer vermektedir. Bir hisseye karşılık bir oyu desteklemekte ve bağımsız kurul üyelerinin rolü ve kurul uygulama ve prosedürleri ile ilgili önemli yönergeleri sağlamaktadır. Yine de bazı istisnalar haricinde bu kurallar şu anda tam olarak takip edilmemektedir.

2.7.1. Türkiye'de Kurumsal Yönetim Çerçevesi

Türkiye'de, SPK biri kayıtlı, diğeri kayıtlı olmamasına rağmen 250'den fazla hissedarı olan iki farklı kamu/genel işletme grubu tanımlamaktadır. SPK vekâletle oy kullanma prosedürlerini ayrıntılarıyla tam olarak açıklayan bir tebliğ yayımlamıştır. Bir işletmenin ana sözleşmesinde vekaletle oy kullanmayı sınırlayan hükümler bulunamayacağını da belirtmektedir.

IIF ilkeleri, bütün konularda bir hissedara bir oy koşulunu talep etmektedir. Türkiye’de ne oy hakkı olmayan hissedara ne de çoklu oy hakkı olan hissedara ilişkin zorunlu bir sınırlama bulunmamaktadır. Oy hakkı olmayan hissedar nadir olarak bulunur. Bunun yanı sıra çoklu oy hakkı olan hissedar, pek çok kayıtlı firmada bulunmakta ve çoklu oy hakkının aileler tarafından işletmelerin kontrolünü ele geçirmek için bir yol olarak kullanıldığından bahsedilmektedir. SPK Prensipleri oylama ayrıcalıklarından kaçınılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, Ticaret Kanunu’nda çoklu oy hakkının kaldırılması yönünde bir değişiklik tasarı aşamasında olup uzun süredir bu konuda değişiklik yapılamamıştır. Türkiye’de, toplu/birikimli oy kullanma gönüllülük esasına dayanır (Bu durum sadece 500’den fazla hissedarıyla kayıtlı olmayan işletmeler için zorunludur.) SPK Prensipleri toplu/birikimli oylamanın bir işletmenin ana sözleşmesinde içermesi gerektiğini belirtmektedir.

IIF ilkeleri, sermaye artışı durumunda hissedarlar için önalım hakkını şart koşmaktadır. Türkiye’de Ticaret Kanunu hissedarların önalım hakkı olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda, bu hakkın kamunun elindeki hisselerin sermayesinin çoğunluğunu elinde tutanın oylarıyla sınırlandırılabilceğini de belirtmektedir. SPK’nın yönetiminde, yetkilendirilmiş hisse sermayesi sistemi ile görevlendirilen kayıtlı işletmeler (kayıtlı işletmelerin çoğu bu şekildedir.) önalım haklarının sınırlandırılma yetkisini yönetim kuruluna devredebilirler. Yeni yasa ile değişmesinin beklenmesine karşın, yürürlükteki Ticaret Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu hisse geri satın alınmalarına izin vermemektedir.

IIF ilkeleri, hissedarların hissedar toplantılarına gerekli önemi vermeleri ve gündemin bir kopyasına sahip olmaları gerektiğini belirtmektedir. Ticaret Kanunu, toplantı duyurularının ve ilgili tüm dokümanların yıllık toplantının en az 15 gün öncesinde hissedarlara gönderilmesi gerektiğini belirtmektedir. SPK Prensipleri duyuru süresini üç haftaya çıkarmakta ve duyuruların hem posta hem de elektronik araçlarla gönderilmesi gerektiğini belirtmektedir.

IIF ilkeleri bağımsız yöneticiler hakkında bazı ana hükümler getirmektedir. Bağımsız yöneticiler, işletme ya da yönetimle şahsi iş ilişkisi içinde olmayan ve hakim hissedar olamayacak kişiler şeklinde tanımlanmıştır. İlkeler kapsamında kurulun minimum üçte biri icracı olmayan yöneticilerden oluşmalıdır. Bir kısmı da bağımsız olmalıdır. Bir kurul yeter sayısının bağımsız kurul üyelerinin katılımıyla sağlanması gerektiğini belirtilmiştir. Türk sisteminin önemli bir yönü de Ticaret Kanunu'na göre kurul üyelerinin sadece genel kurulda ve yine sadece hissedarlar tarafından aday gösterilebilmesidir.

SPK kuralları yönetim kurulu için herhangi bir çoğunluk standardı getirmemektedir. IIF ilkeleri, aday önerme, ücretlendirme ve denetleme şeklinde en az üç komitenin kurulması gerektiğini söyler. SPK, denetleme komitesi olan işletmelerin bu komitelerde en az üç icracı olmayan yönetici bulundurmaları gerektiğini belirtmiştir. SPK prensipleri aday gösterme ve ücretlendirme görevlerini üstlenen kurumsal yönetim komitesi için de aynı gerekleri vurgular.

Kamuya bilginin açıklanmasıyla ilgili olarak, SPK ve bildirgeleri, bilginin detaylı şekilde açıklanmasını sağlar.

Aşağıdaki hususlar SPK ve İMKB'ye (BİST'e) gerekli durumlarda bildirilmelidir. (Bankacılar Dergisi, 2005, s:122)

- Sermaye yapısındaki değişiklikler ve kontrol,
- Ana alımlar, satışlar ve duran varlıkların finansal kiralaması,
- Operasyon ve yatırımlardaki büyük çaplı değişimler,
- Finansal yapıdaki değişimler, katılımlar ve ortak girişimler,
- Büyük çaplı yönetim değişiklikleri,
- Varlık satın alma ve satmalarda detaylar

Kurul üyeleri ve birim yöneticileri tıpkı öz sermayelerin en az yüzde 5'ine sahip hissedarlar gibi SPK'ye bilgi vermek zorundadırlar. Ancak ticari sırlarla ilgili bilgiler açıklanmak zorunda değildir. IIF ilkelerine göre, yöneticilerin maddi kazanımları yıllık raporda açıklanmalıdır. Türkiye'deki kanunlar, yönetici kazançlarının ya işletme tüzüğünde belirlenmesini ya da yıllık toplantıda karara bağlanmasını öngörmektedir.

SPK, halka açık tüm işletmelerin 2005'den başlamak üzere uluslararası finansal raporlama sistemini kullanmaları ve denetimden geçmiş finansal hesaplarını yarım yıllık periyotla sunmalarını gerektirecek bir bildiri yayımlamıştır. Bu IIF ilkeleriyle uyumludur. Ek olarak 2004 başından itibaren SPK, enflasyon muhasebesinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

IIF ilkeleri bağımsız denetleyicileri gerektirmektedir; en iyi uygulama olarak, firmalar Muhasebecilik Geliştirme Üzerine Uluslararası Forum tarafından kabul edilen standartlara sıkı sıkıya bağlı kalmalıdır. SPK bildirilerine göre, işletmeler SPK tarafından onaylanmış dış denetçiler tarafından tarafsızca denetlenmeli ve en azından her beş yılda bir işletmeler denetçileri değiştirmelidir.

Bunların yanında, OECD tarafından kurumsal yönetim uygulamalarının incelenmesi amacıyla yürütülen çalışma sonucunda ' Türkiye'de kurumsal yönetim Pilot çalışması konulu OECD Raporu (2006) hazırlanarak kamuoyuna açıklanmıştır. (Active Bankacılık ve Finans Dergisi, 2008, s:3) Bu çalışmada, Türkiye'de kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken düzenlemelere yer verilmektedir. (<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2008319&subid=0&ct=c>, Erişim 2013)

3.BÖLÜM

AİLE İŞLETMELERİNDE TUTUCULUK İLKESİNİN KURUMSAL YÖNETİME ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Tüm alanlarda olduğu gibi maliye, ekonomi, hukuk alanında meydana gelen değişimler muhasebe alanında da meydana gelmektedir. Devletin koyduğu kurallar, muhasebe sisteminin de uygulanan standartlar ve bunlara uyum süreci yetersiz kalmaktadır. Ülkemizde yaşanan krizlerde aile işletmelerinin zarar görmesi ya da iflasın eşiğine gelmesi bunun en önemli göstergesidir.

Tutuculuk kavramı muhasebe uygulamalarını ve teorileri uzun yıllar etkilemiştir. Küresel boyutta bakıldığında tüm ülkelerin ekonomilerini etkileyen ve birçok gelişmenin finansal raporlama gereksinimlerini farklılaştırmasıyla şeffaflık ve tarafsızlık ilkeleri temelinde gelişen yeni anlayışlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca ekonomik koşullar her geçen gün değişmekte ve rekabet hızla artmaktadır. Bu koşullarda faaliyet gösteren işletmelerin de giderek artması güvenilir bilginin sağlanması konusunda işletmeleri baskı altına almaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı işletmelerin kurumsallaşmasında tutuculuğun etkisi, işletmelerin bu konudaki davranışları ve karşılaşılan güçlüklerin ortaya konmasıdır. Ayrıca işletmeyi iflasa sürüklenen sahip ve ortaklarla kurumsallaşma ve tutuculuk üzerine görüşleri alınarak sorgulanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmamız durum saptamaya yönelik yapılmış tanımlayıcı bir araştırmadır. Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca işletme ortakları, sahipleri ve aile bireylerinin görüşleri alınarak derinlemesine görüşme yapılmış ve odak grup çalışmalarında bulunulmuştur.

Araştırmanın ana kütlesi 90 adet aile işletmesidir. Bu işletmeler büyük bir çoğunluğu İzmir’de olmak üzere Manisa, Eskişehir ve Antalya’dadır. Birebir görüşme, e-mail ve faks yoluyla işletmelere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu işletmelerin 54 tanesinde geri dönüş alınmış, dönüş oranı % 60’tır. Geri dönüş yapan işletmelerin 45 tanesi İzmir’dedir.

Ayrıca 7 tane Manisa’daki işletmeye e-mail, Antalya ve Eskişehir’de olan işletmelere ise faks yoluyla ulaşılmıştır.

Araştırma; anketi yanıtlayan 54 aile işletmesine ilişkin verilerin toplanması, analizi, yorumlanması ve sonuçlanmasına dayanmaktadır. Anketi yanıtlayan işletmelerden elde edilen veriler SPSS paket programının yardımıyla analiz edilerek yorumlanmasıyla araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Ankete katılan küçük ve orta ölçekli aile işletmeler ile ilgili genel bilgiler ve aile işletmelerinin yapılarına ilişkin bulgular elde edilmiştir. TTK’nı ve Türkiye Muhasebe Standartları hakkındaki bilgileri ve kurumsal yönetim hakkındaki görüşleri elde edilmiştir. Aynı zamanda ticari ilişkileri, mali durumları ve muhasebe politikalarına ilişkin bilgiler elde edilmiş, durumlarındaki değişiklikler hakkında bilgi sahibi olunmuştur.

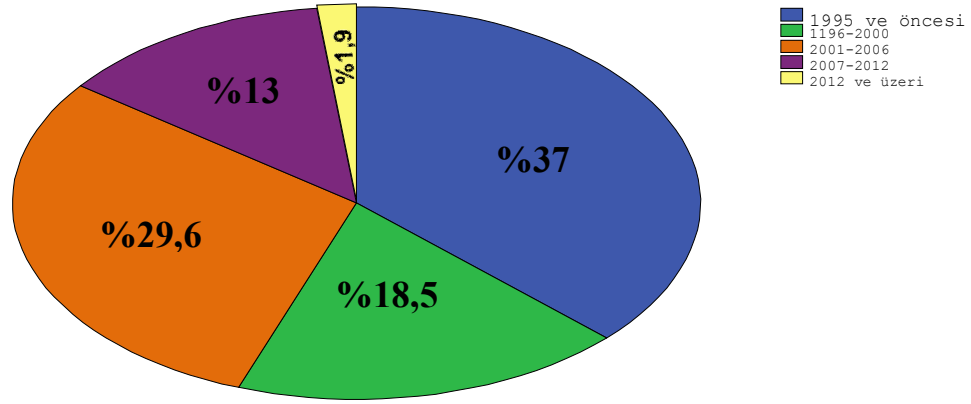
3.3.1. Anket Çalışmasına Katılanlara İlişkin Genel Bilgiler

Anket çalışmasına katılan işletmelerden işletmeye yönelik bilgilerin yanında tutuculuk, tutarlılık, muhasebe politikalarına ilişkin genel bilgiler çapraz kontrol amacıyla sorulmuştur.

3.3.1.1. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı Şekil 3.1’de verilmiştir.

Şekil 3.1: Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

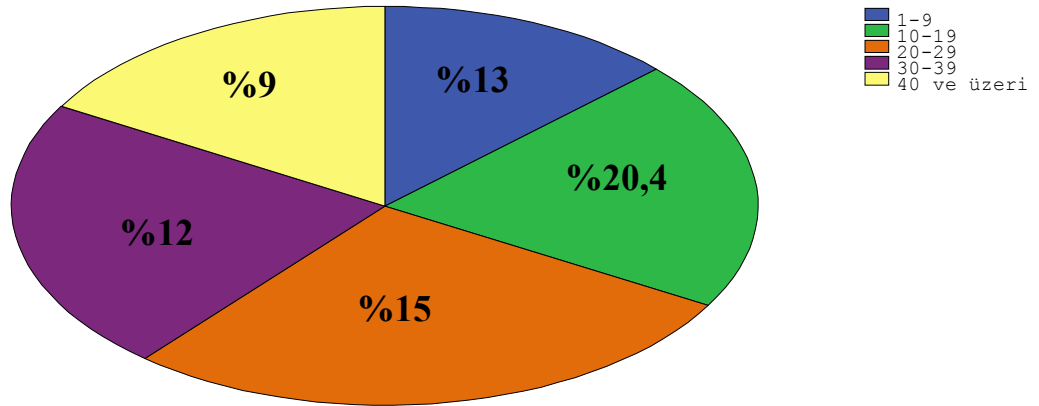


Yapılan araştırmaya katılan işletmelere ilişkin genel bilgiler değerlendirildiğinde katılımcı işletmelerin 1995 ve öncesi kurulan % 37, 1996–2000 yılları arasında kurulan %18,5, 2001–2006 yılları arasında kurulan % 29,6, 2007–2012 arsında kurulan %13 ve son olarak %1.9 ile 2012 ve sonrasında kurulan işletmeler yer almaktadır.(Şekil 3.1.)

3.3.1.2. Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Deneyimleri:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektördeki deneyimleri Şekil 3.2’ de verilmiştir.

Şekil 3.2: Ankete Katılan İşletmelerin Sektördeki Deneyimleri (Yıl)

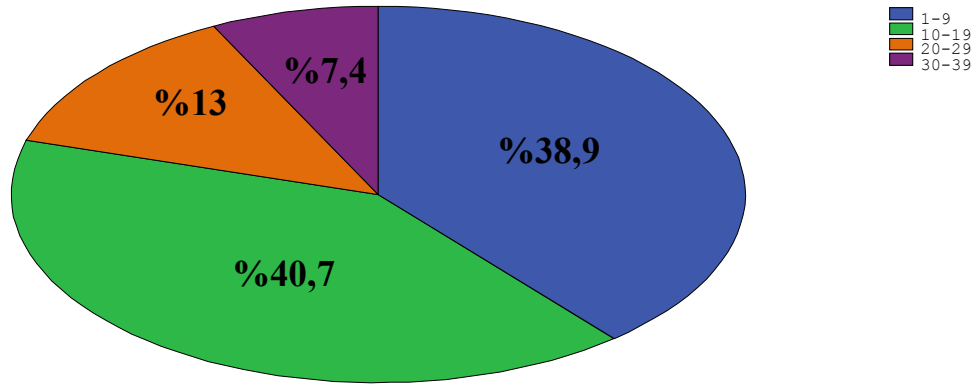


Anketi doldurmaları için görüşülen kişilerin sektördeki deneyimleri şu şekildedir: % 13'ü 1 ve 9yıla kadar olanlar, % 20,4'ü 10 ve 19 yıla arasında çalışmış, % 15'i 20 ve 29 yıl arasında, %12'si 30 ve 39 yıl arasında ve %9'unun deneyimi 40 yıl üzerindedir.(Şekil 3.2.)

3.3.1.3. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların İşletme içindeki Deneyimleri:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin işletme içindeki deneyimleri Şekil 3.3' de verilmiştir.

Şekil 3.3: Katılımcı İşletmelerin Anketi Yanıtlayan Kişilerin İşletme İçindeki Deneyimleri (Yıl)

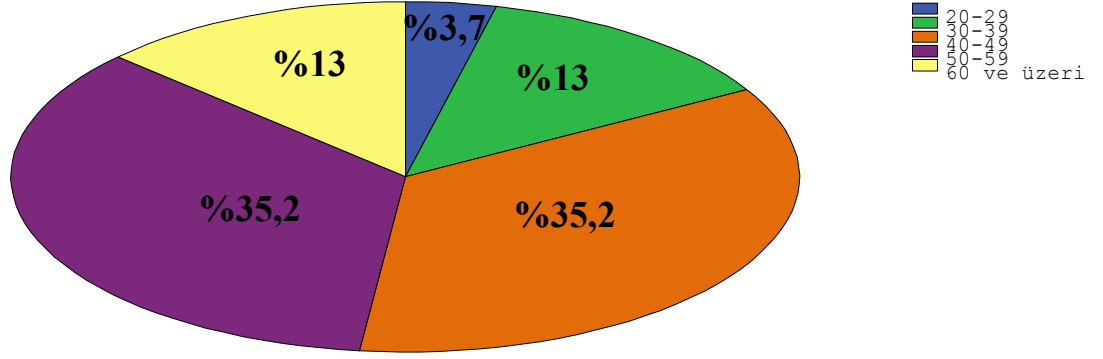


Katılımcıların meslekteki deneyimlerinin yanında işletme içindeki deneyimleri de alınacak cevaplar açısından önem taşımaktadır. Görüşülen kişilerin % 38,9'unu 1 ve 9 yıl arasında çalışmaktadır. % 40,7'si 10 ve 19 yılları arasında, % 13'ü 20 ve 29 yılları arasında ve % 7,4'ü 30 ve 39 yıl arasında çalışanlardan oluşmaktadır. Ayrıca yapılan anketi yanıtlayanlar arasında 40 ve daha fazla yıl çalışan bulunmamaktadır. (Şekil 3.3.)

3.3.1.4. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların Yaş Dağılımları:

Anket çalışmasına katılan işletmelerdeki kişilerin yaşları Şekil 3.4' de verilmiştir.

Şekil 3.4: Anket Çalışmasına Katılan Kişilerin Yaşları

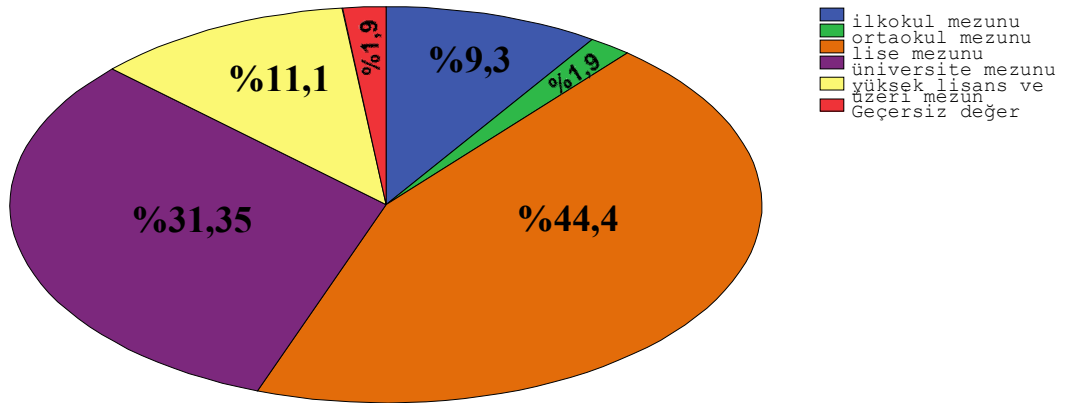


Anketleri yanıtlayan kişilerin yaşlarına bakıldığında %3,7'si 20 ve 29 arasındadır. % 13'ü 30 ve 39 yaşları arasında %35,2'si 40 ve 49 yaşları arasında, yine %35,2'si 50 ve 59 yaşları arasında olan kişilerden oluştururken son olarak anketi yanıtlayanların % 13'ü 60 yaş ve üzerindedir. (Şekil3.4.)

3.3.1.5. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumları:

Anket çalışmasına katılan işletmelerde anketi yanıtlayanların eğitim durumları Şekil 3.5'te verilmiştir.

Şekil 3.5: Anket Çalışmasına Katılan İşletmelerdeki Katılımcıların Eğitim Durumu

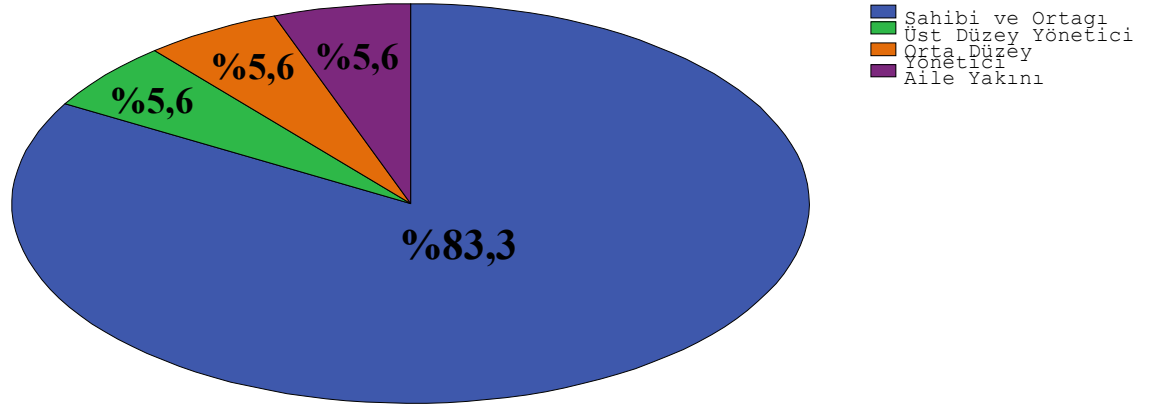


Katılımcıların eğitim durumları şu şekildedir: % 9,3'ü ilkokul mezunu, % 1.9 ile ortaokul mezunu en az orana sahiptir. % 44,4 ile lise mezunları en çok orana sahiptir. Anketi yanıtlayanların %31,35'i üniversite mezunudur. Son olarak %11,1'i yüksek lisans ve üzeri mezundur. (Şekil 3.5.)

3.3.1.6. Ankete Katılan İşletmelerde Anketi Yanıtlayanların İşletmedeki Pozisyonları:

Anket çalışmasına katılan işletmelerde anketi yanıtlayanların işletmedeki pozisyonları şekil 3.6'da verilmiştir.

Şekil 3.6: Anket Çalışmasına Katılanların İşletmedeki Pozisyonları



Uygulanan ankette cevaplayanların %83,3'ü sahibi ve ortağı olan kişilerdir ve en fazla orana sahiptir. Bunun yanında %5.6 olmak üzere diğerlerinin eşit oranlarda dağılıma sahip oldukları gözlemlenmiştir.(Şekil 3.6.)

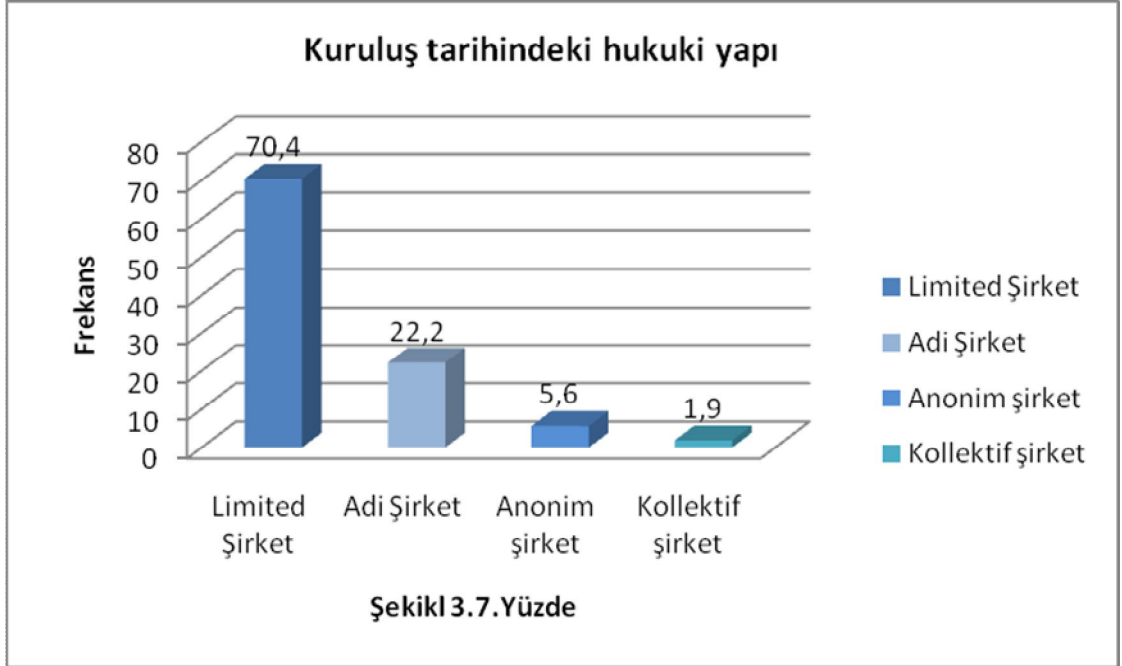
3.3.2. Katılımcı İşletmelerin Yapılarına İlişkin Bulgular:

İşletmelerin kuruluş tarihlerindeki hukuki yapıları, işletmelerin mevcut hukuki yapıları, geçmişteki deneyimleri, kaçınıcı nesil tarafından yönetildikleri ve çalışmaya katılan işletmelerdeki yönetim kademesinde ve kurulunda kimlerin bulunduğu incelenmiştir.

3.3.2.1. Ankete Katılan İşletmelerin Kuruluş Tarihindeki Hukuki Yapıları:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin kuruluş tarihindeki hukuki yapıları Şekil 3.7 'de verilmiştir.

Şekil 3.7: Katılımcı İşletmelerin Kuruluş Tarihindeki Hukuki Yapısı



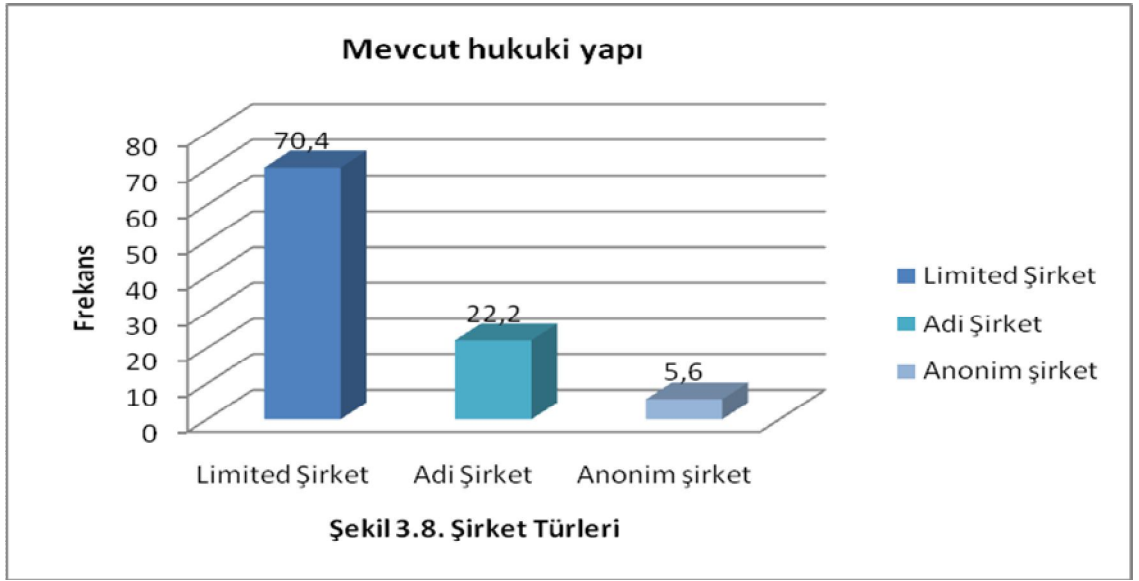
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Anonim İşletme	3	5,6	5,6	5,6
Limited İşletme	38	70,4	70,4	75,9
Adi İşletme	12	22,2	22,2	98,1
Kolektif İşletme	1	1,9	1,9	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin kuruluş tarihlerindeki hukuki yapıları; % 70,4 ile en fazla yüzdeye sahip olan limited işletmedir. % 22,2 ile oransal olarak ikinci sırada adi işletmeler yer almaktadır. Kuruluşlarında % 5,69'u anonim işletme ve %1,9 ile en az orana sahip kolektif işletmedir.(Şekil 3.7)

3.3.2.2. Ankete Katılan İşletmelerin Mevcut Hukuki Yapısı:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin mevcut hukuki yapısı Şekil 3.8'de verilmiştir.

Şekil 3.8: Katılımcı İşletmelerin Mevcut Hukuki Yapısı



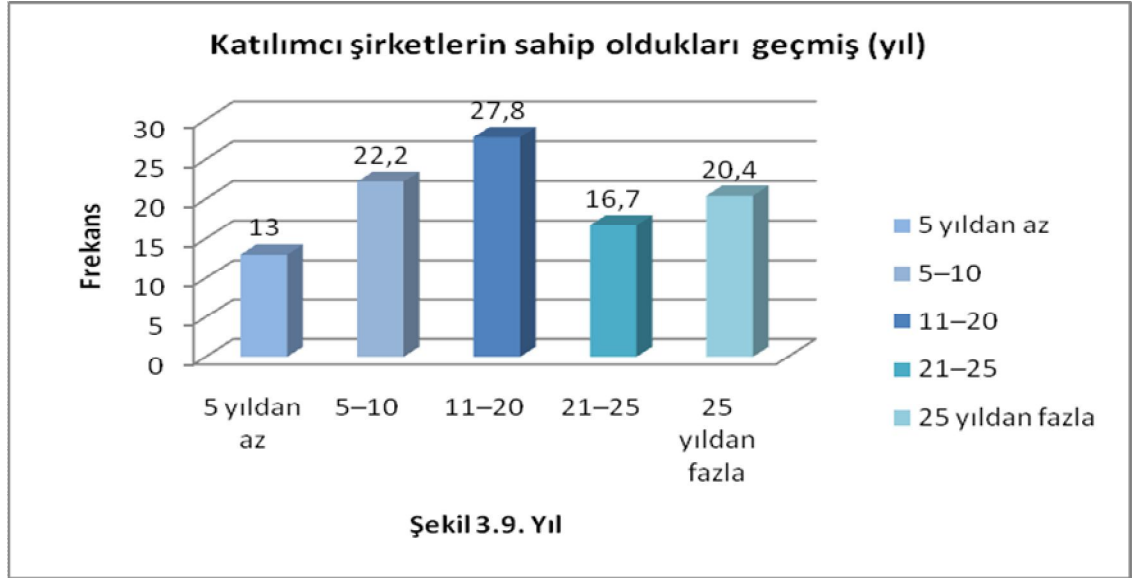
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Anonim İşletme	3	5,6	5,6	5,6
Limited İşletme	44	81,5	81,5	87,0
Adi İşletme	7	13,0	13,0	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin mevcut hukuki yapılarına bakıldığında; % 81,5 ile limited işletmeler en fazla orana sahiptir. İşletmeler zaman için de limitete ve büyüyerek anonim işletme haline gelmektedirler. % 13 ile adi işletme, geriye kalan % 5,6 olarak en az yüzde oluşturan anonim işletmedir. Ayrıca anketi yanıtlayanlar arasında hisseleri paylara bölünmüş komandit işletme, kolektif işletme ve adi komandit işletme bulunmamaktadır. (Şekil 3.8.)

3.3.2.3. Ankete Katılan İşletmelerin Geçmiş Deneyimleri:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin sahip oldukları geçmiş deneyimleri Şekil 3.9 'da verilmiştir.

Şekil 3.9. Katılımcı İşletmelerin Sahip Oldukları Geçmiş Deneyimleri(Yıl)



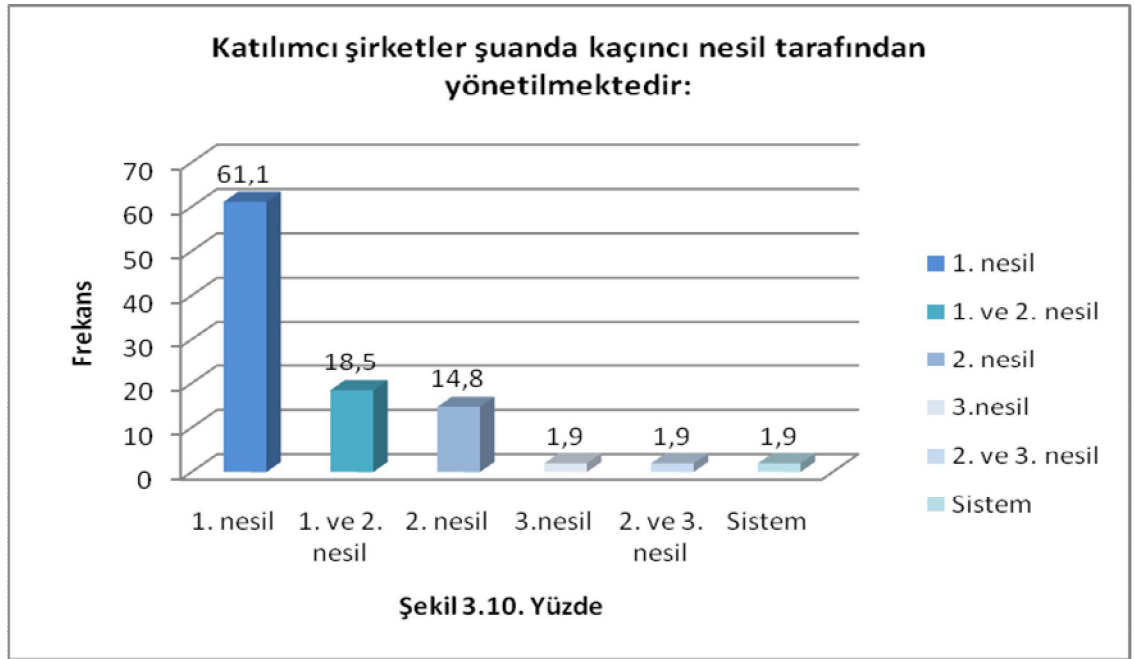
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli				
5 yıldan az	7	13,0	13,0	13,0
5-10	12	22,2	22,2	35,2
11-20	15	27,8	27,8	63,0
21-25	9	16,7	16,7	79,6
25 yıldan fazla	11	20,4	20,4	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin geçmişlerine bakıldığında en fazla % 27,8 ile 11 ve 20 yılları arasındadır. %22,2 ile 5 ve 10 yılları arasında, %20,4'ü 25 yıldan daha fazla geçmişe sahiptir. %16,7'i 21 ve 25 yıl geçmişe sahiptir. Son olarak %13'ü 5 yıldan daha az geçmişe sahiptir.(Şekil 3.9.)

3.3.2.4. Ankete Katılan İşletmelerin Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetildiğinin Dağılımı:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin kaçınıcı nesil tarafından yönetildiği Şekil 3.10.'da verilmiştir.

Şekil 3.10. Katılımcı İşletmeler Kaçınıcı Nesil Tarafından Yönetiliyor:



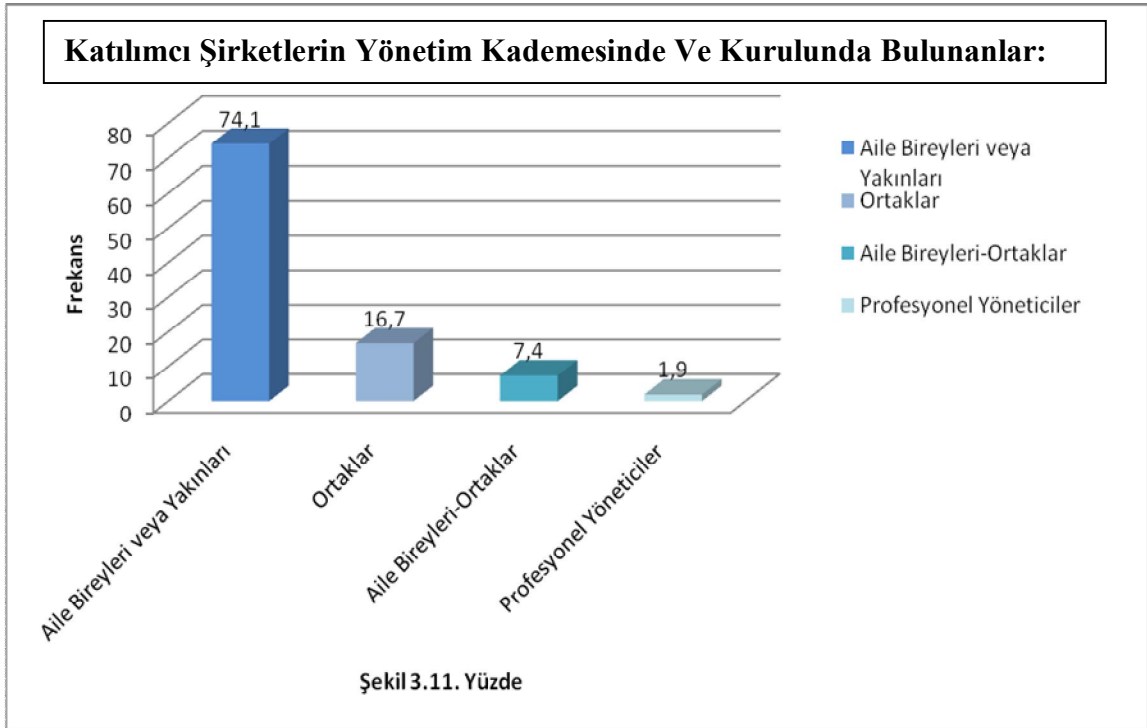
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	1. nesil	33	61,1	62,3	62,3
	2. nesil	8	14,8	15,1	77,4
	3. nesil	1	1,9	1,9	79,2
	1. ve 2. nesil	10	18,5	18,9	98,1
	2. ve 3. nesil	1	1,9	1,9	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam	54	100,0			

Katılımcı işletmelerin % 61,1'i birinci nesildir ve en fazla oranı oluşturur. Bunlardan 1. ve 2. nesil bir arada yürüten 10 işletme %18,5 ile en fazla orana sahip ikinci orana sahiptir. %14,8'i 2. nesil, % 1,9 ile 3. nesil ve son olarak % 1,9 ile 2. ve 3. nesil bir arada yönetilmektedir.(Şekil 3.10)

3.3.2.5. Ankete Katılan İşletmelerin Yönetim Kademesinde ve Kurulunda Bulunanlar:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin yönetim kademesinde ve kurulunda bulunanlar Şekil 3.11.'de verilmiştir.

Şekil 3.11. Katılımcı İşletmelerin Yönetim Kademesinde Ve Kurulunda Bulunanlar



	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Aile bireyleri veya Yakınları	40	74,1	74,1	74,1
Profesyonel Yöneticiler	1	1,9	1,9	75,9
Ortaklar	9	16,7	16,7	92,6
Aile bireyleri ve yakınları, Ortaklar	4	7,4	7,4	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin 54 tanesinden 40'ının yönetim kademesinde aile bireyleri ve yakınları yer almaktadır. Bu kesim % 74,1 ile en fazla yüzdeye sahiptir. % 16,7 ile yönetim kademesinde bulunan ortaklar ikinci sırada yer alırken hem ortaklar hem aile bireylerinin yönetim kademesinde yer aldığı % 7,4 ile görülmektedir. Profesyonel yöneticiye yer veren sadece 1 işletme % 1,9 ile en az paya sahiptir. Yapılan ankette danışmanların yönetim kademesinde oldukları görülmemektedir.(Şekil 3.11.)

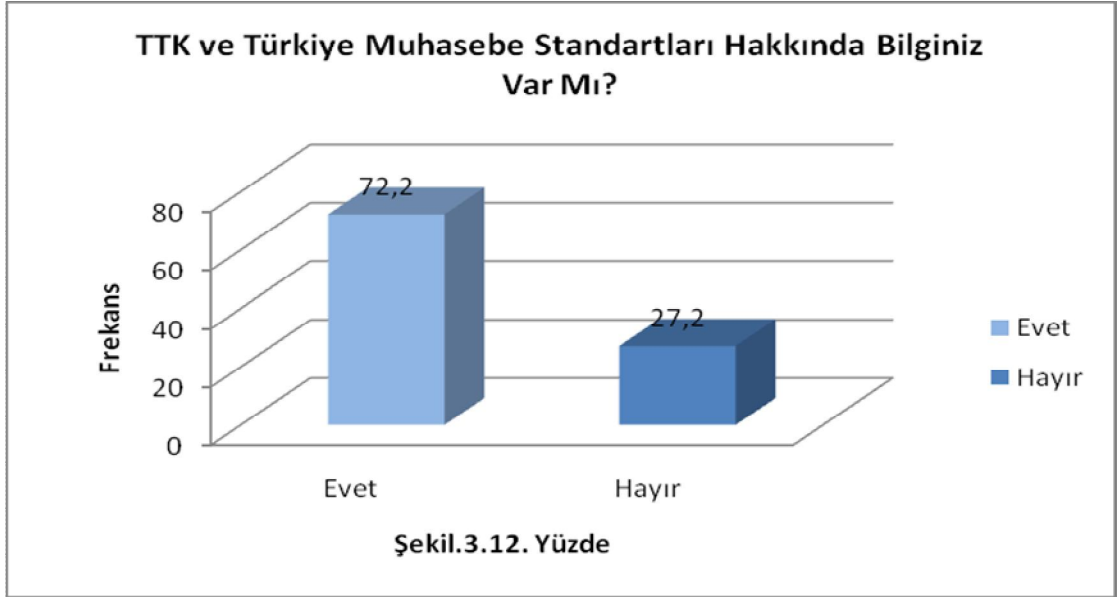
3.3.3. Katılımcı İşletmelerin TTK'na Ve Türkiye Muhasebe Standartlarına Ve Kurumsal Yönetime Bakış Açıklarına İlişkin Bulgular:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkında bilgileri, herhangi bir çalışmalarının olup olmadığı, varsa bu çalışmaların kimler tarafından yapıldığı incelenmektedir. Ayrıca işletmelerin mali defterlerinin kimler tarafından tutulduğu, mali defterler tutulurken dışarıdan destek alıp almadıkları, muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkilin bulunup bulunmaması, işletmelerin iş başvurularında dikkat ettikleri hususlar incelenmiştir. Bunların yanında muhasebe departmanının üst yönetimin uyarılarını dikkate alıp almamasına bakılmış sonuçları incelenmiştir.

3.3.3.1. Ankete Katılan İşletmelerin TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkındaki bilgileri:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkında bilgileri olup olmadıkları şekil 3.12’de verilmiştir.

Şekil 3.12. Katılımcı İşletmelerin TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgileri Var mı?



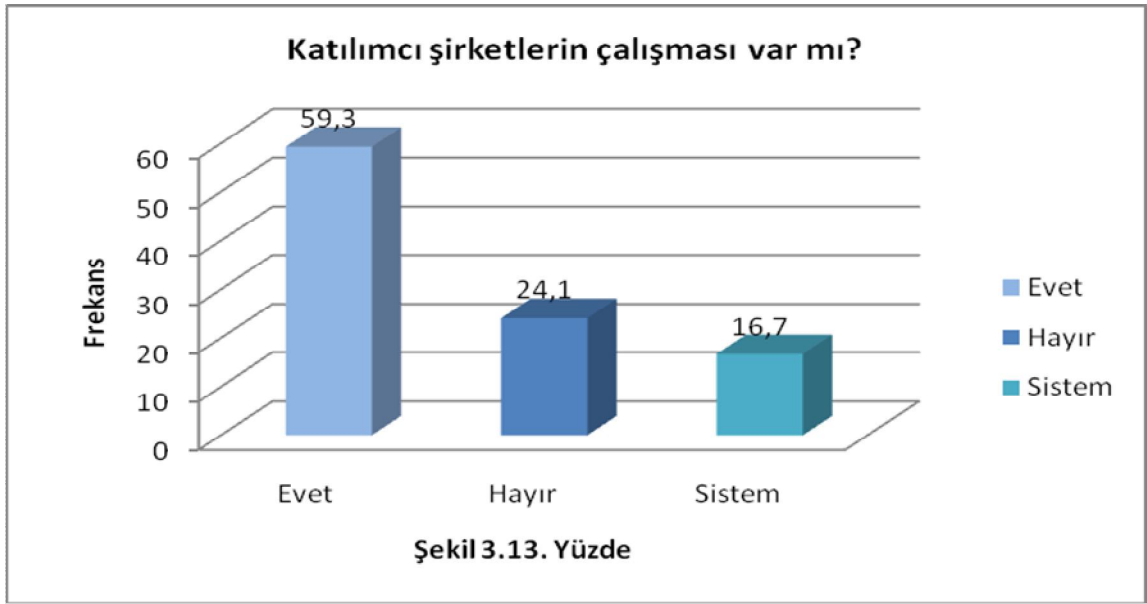
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	39	72,2	72,2	72,2
	Hayır	15	27,8	27,8	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin büyük bir kısmı 01.01.2013 tarihinde Türk Ticaret Kanunu Türkiye muhasebe standartları hakkında bilgisi vardır. Bilgisi olanlar % 72,2’lik bir paya sahiptir. Ayrıca yüzde 27,8 ile hayır bilmiyorum seçeneğini işaretledikleri görülmektedir.(Şekil 3.12.)

3.3.3.2. Ankete Katılan İşletmelerden TTK ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olanların Bu Konuda Herhangi Bir Çalışması Var mı?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkında bilgisi olan işletmelerin bu konuda herhangi bir çalışmasının olup olmadığı şekil 3.13’de verilmiştir.

Şekil 3.13. TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olan İşletmelerin Bu Konuda Herhangi Bir Çalışması Var mı?



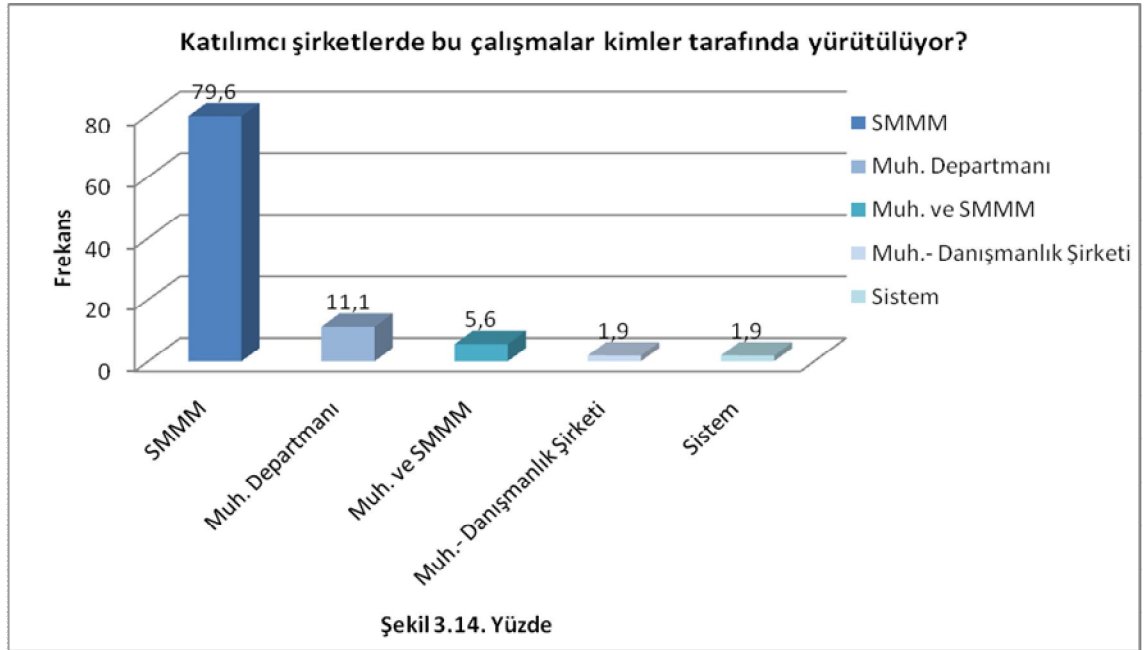
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	32	59,3	71,1	71,1
	Hayır	13	24,1	28,9	100,0
	Toplam	45	83,3	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	9	16,7		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmeleri % 59,3’ ünün konuyla ilgili çalışması bulunmaktadır. Bunlardan 24,1 yüzdeler kısmı hiçbir çalışması yer almamaktadır. Ayrıca 16,7’lik kısmın konuyla ilgili bilgileri olmadığından bu seçenekleri boş bırakmışlardır.(Şekil 3.13.)

3.3.3.3. Ankete Katılan İşletmelerden TTK ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olanların Bu Konudaki Çalışmaları Kimler Tarafından Yapılmaktadır:

Anket çalışmasına katılan işletmelerden TTK ve Türkiye Muhasebe standartları hakkında bilgisi olan işletmelerin bu konudaki çalışmaları kimler tarafından yapıldığı Şekil 3.14’de verilmiştir.

Şekil 3.14. TTK Ve Türkiye Muhasebe Standartları Hakkında Bilgisi Olan İşletmelerin Bu Konudaki Çalışmaları Kimler Tarafından Yapılmaktadır:



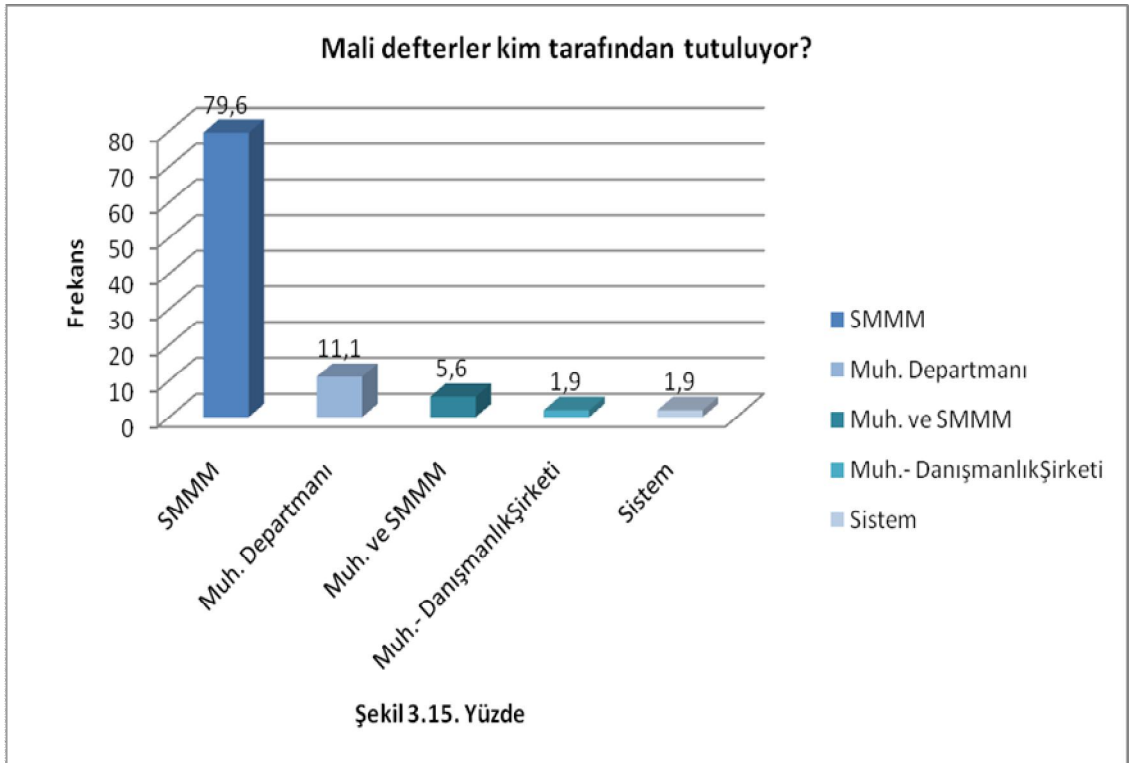
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Muhasebe Departmanı	23	42,6	65,7	65,7
	Yeminli Mali Müşavir	1	1,9	2,9	68,6
	Muhasebe Departmanı	9	16,7	25,7	94,3
	Birlikte YMM	1	1,9	2,9	97,1
	Diğer Muhasebe departmanı, YMM, Diğer	1	1,9	2,9	100,0
	Toplam	35	64,8	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	19	35,2		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin büyük bir çoğunluğu çalışmalarının muhasebe departmanı tarafından yapıldığı görülmektedir. % 42,6 ile çalışmalarını muhasebe departmanı tarafından yapmaktadır. % 16,7 ile muhasebe departmanı ve yeminli mali müşavir birlikte çalışmalarını yürütürken sadece bir işletme % 1,9 ile çalışmasını yeminli mali müşavir tarafından yürütmektedir. Diğer seçeneğini işaretleyen 1 işletme % 1,9 ile ve son olarak 1 işletme YMM, muhasebe departmanı hem de diğer olmak üzere üç seçeneği de işaretlemiştir. Ayrıca; % 35,2'lik paya sahip olan 19 işletme konuyla ilgili herhangi bir bilgileri olmadığından bu seçeneği boş bırakmıştır.(Şekil 3.14.)

3.3.3.4. Ankete Katılan İşletmelerin Mali Defterleri kimler Tarafından Tutulmaktadır:

Anket çalışmasına katılan işletmelerden mali defterleri kimler tarafından tutulduğu şekil 3.15'de verilmiştir.

Şekil 3.15. Katılımcı İşletmelerin Mali Defterleri Kimler Tarafından Yürütülmektedir?



		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	İşletmede (Muhasebe) Departmanı Tarafından	6	11,1	11,3	11,3
	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	43	79,6	81,1	92,5
	Muhasebe ve SMMM	3	5,6	5,7	98,1
	Muhasebe Ve Danışmanlık İşletmesi	1	1,9	1,9	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

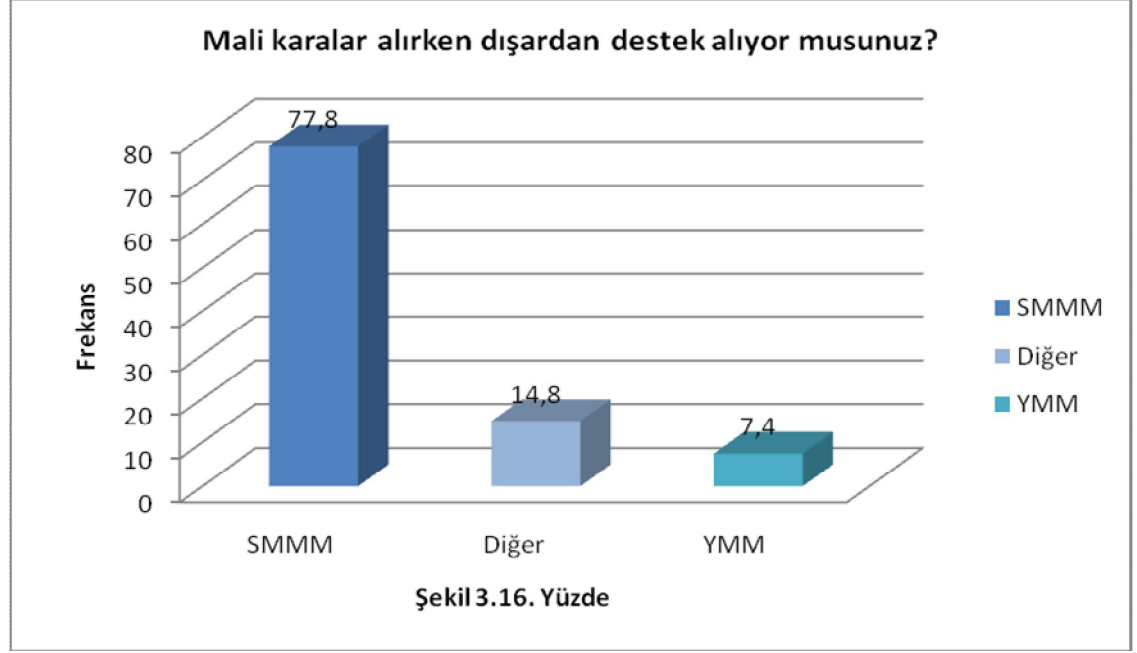
Katılımcı işletmelerin % 79,6'ü defterlerinin serbest muhasebeci mali müşavir tarafından tutulduğunu, % 11,1'i defterlerinin muhasebe departmanı tarafından tutulduğunu, % 5,6'lık payla hem SMMM hem de muhasebe departmanı tarafından tutulduğunu görmektedir. Sadece yüzde 1,9'luk paya sahip olan 1 işletme defterlerinin muhasebe departmanı ve danışmanlık işletmesi tarafından tutulduğunu söylemiştir. Anketi yanıtlayan bir işletme bu soruyu yanıtlamadan boş geçmiştir.(Şekil 3.15.)

Genel olarak bakıldığında işletme içinde içerden bilgileri görmelerini sağlayan muhasebeci olduğu görülmektedir. Ayrıca işlemlerini yürüten mali müşavir ve bazı işletmelerde YMM ile çalıştıkları görülmektedir.

3.3.3.5. Ankete Katılan İşletmeler Mali Defterleri Tutulurken Dışarıdan Destek Alıyor mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin mali defterleri tutulurken dışarıdan destek alıp almadığı Şekil 3.16’da verilmiştir.

Şekil 3.16. Katılımcı İşletmeler Mali Defterleri Tutulurken Dışarıdan Destek Alıyor Mu?



Şekil 3.16. Yüzde

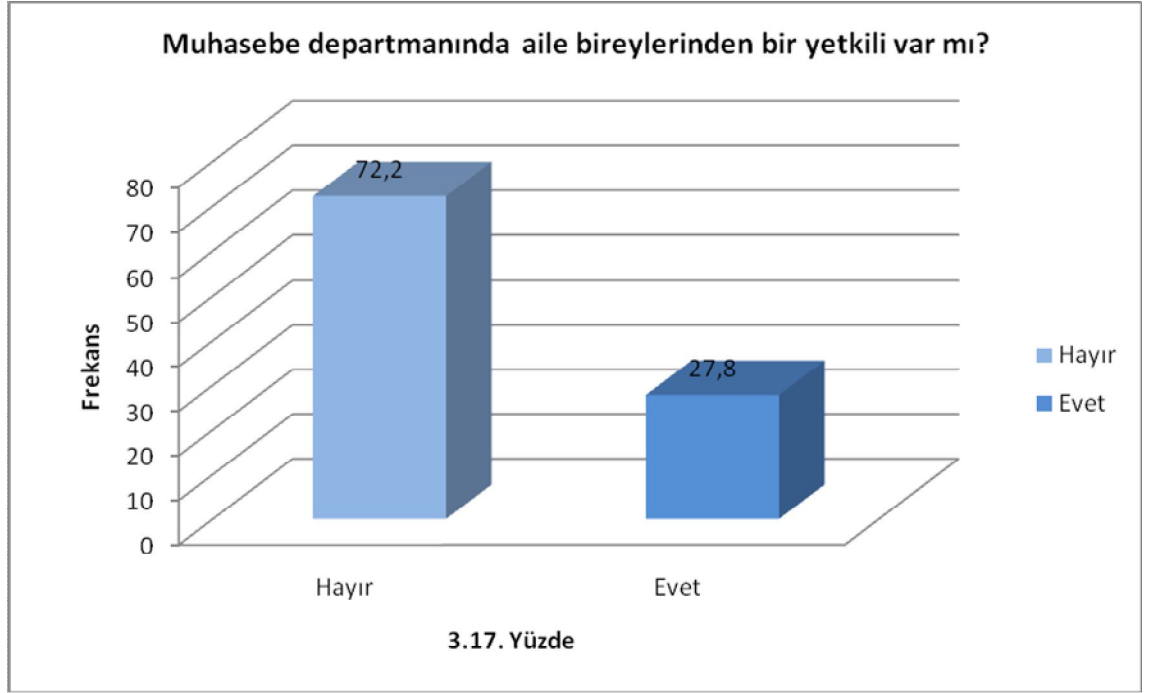
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	42	77,8	77,8	77,8
Yeminli Mali Müşavir	4	7,4	7,4	85,2
Diğer	8	14,8	14,8	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmeler mali kararlarını alırken dışarıdan destek alımlarına bakıldığında % 77,8’i ön muhasebe elemanlarının olduğunu ayrıca dışarıdan destek olarak serbest muhasebeci mali müşavirden destek aldıklarını belirtmektedir% 7,4’ü yeminli mali müşavirden destek aldığını söylerken anketi yanıtlayan 8 işletme % 14,8 ile diğer seçeneğini işaretlemiştir.(Şekil 3.16.)

3.3.3.6. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Var mı?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili olup olmadığı şekil 3.17’de verilmiştir.

Şekil 3.17. Katılımcı İşletmelerin Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Var Mı?



		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	19	35,2	35,2	35,2
	Hayır	35	64,8	64,8	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin muhasebe departmanlarındaki aile bireylerindeki yetkililere bakıldığında %64,8’ü muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkilinin olmadığını söylerken %35,2 ile aile bireylerinden birinin muhasebe departmanında yetkili olduğunu belirtmiştir.(Şekil 3.17.)

3.3.3.7. Ankete Katılan İşletmelerin İş Başvurularında Göz Önüne Aldıkları Kriterler:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin iş başvurularında göz önüne aldıkları kriterler Şekil 3.18’de verilmiştir.

Şekil 3.18. Katılımcı İşletmelerin İş Başvurularında Göz Önüne Aldıkları Kriterler:



- (a) Eğitim, Deneyim, Referans, Sektörel Bilgi
- (b) Eğitim, Sektörel Bilgi
- (c) Eğitim, Deneyim, Sektörel Bilgi
- (d) Referans, Sektörel Bilgi
- (e) Eğitim, Deneyim
- (f) Deneyim Ve Referans

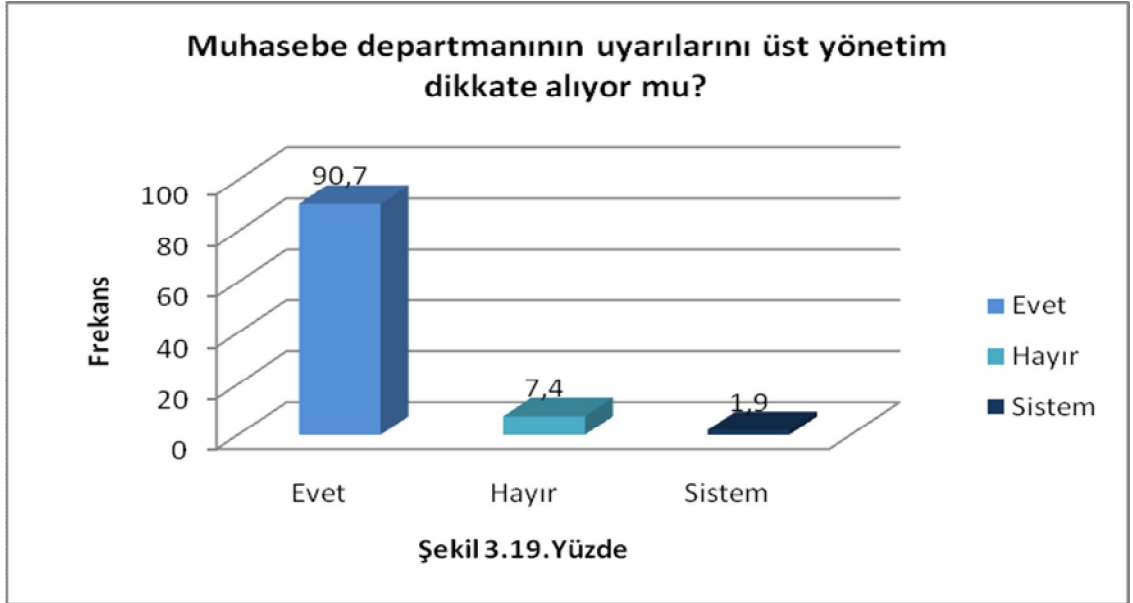
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Geçerli	Eğitim	3	5,6	5,7	5,7	
	Deneyim	21	38,9	39,6	45,3	
	Referans	2	3,7	3,8	49,1	
	Sektörel Bilgi	4	7,4	7,5	56,6	
	Diğer	1	1,9	1,9	58,5	
	Eğitim, Deneyim, Referans Ve Sektörel Bilgi (A)	4	7,4	7,5	66,0	
	Eğitim Ve Sektörel Bilgi (B)	5	9,3	9,4	75,5	
	Eğitim, Deneyim Ve Sektörel Bilgi (C)	4	7,4	7,5	83,0	
	Referans ve Sektörel Bilgi(d)	2	3,7	3,8	86,8	
	Eğitim ve Deneyim(e)	6	11,1	11,3	98,1	
	Deneyim ve referans(f)	1	1,9	1,9	100,0	
	Total	53	98,1	100,0		
	Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
	Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmeler iş başvurularını değerlendirilirken en çok dikkat ettikleri; % 38,9 ile deneyimdir. % 11,1 ile hem eğitim hem de deneyime önem veren işletmeler gelmektedir. Birden fazla seçeneği işaretleyen işletmelerin gene deneyime önem verdikleri görülmektedir. Ayrıca % 7,4 ile referans sektörel bilgi seçeneğini aynı anda işaretleyenlerle eğitim, deneyim ve sektörel bilgi seçeneğini işaretleyenler bulunmaktadır. Yine 7,4 lük yüzdeler pay ile eğitim, deneyim, sektörel bilgi ve referansı işaretleyenler olmuştur. Anketi yanıtlayan işletmelerin kan bağımlı işletmedikleri ancak işletmelerinde ailelerinden bireylerin yer aldıkları görülmektedir.(Şekil 3.18.)

3.3.3.8. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Departmanının Uyarılarını Üst Yönetim Dikkate Alıyor mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe departmanının uyarılarını üst yönetim dikkate alıp almadıkları şekil 3.19’da verilmiştir.

Şekil 3.19. Katılımcı İşletmelerde Muhasebe Departmanının Uyarılarını Üst Yönetim Dikkate Alıyor mu?



		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	49	90,7	92,5	92,5
	Hayır	4	7,4	7,5	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin % 90,7 si muhasebe departmanının uyarılarını üst yönetimin dikkate aldığını belirtirken geriye kalan yüzde 7,5’lik kısım muhasebe departmanının şüpheli ticari alacak ve borçlanma gibi uyarılarını dikkate almamaktadır. Ayrıca % 1,9’luk kısım bu soruyu yanıtlamadan geçmiştir. (Şekil 3.19.)

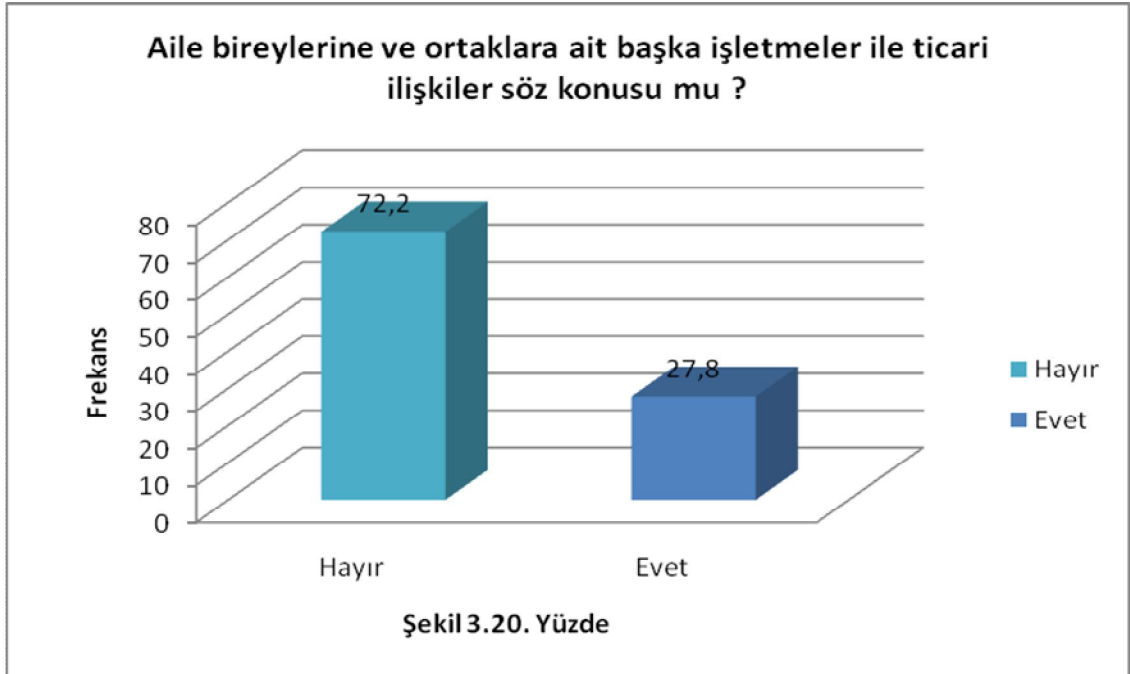
3.3.4. Katılımcı İşletmelerin Ticari İlişkilerine, Mali Durumlarına Ve Muhasebe Politikalarına İlişkin Bulgular:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin aile bireylerine ve ortaklara ait başka işletmeler ile ticari ilişkileri, Ankete katılan İşletmelerde diğer işletmelerle ticari ilişkide bulunulurken göz önüne aldıkları, işletmelerin finansman kaynakları, kar dağıtım politikaları, finansal tablolar hazırlanırken üst yönetimin tutumu, muhasebe politikalarının hangi kriterlere göre belirlendiği ve muhasebe politikalarının sosyal sorumluluk ilkesi göz önünde bulundurularak yapılıp yapılmadığı incelenmiştir.

3.3.4.1. Ankete Katılan İşletmelerde Aile Bireylerine ve Ortaklara Ait Başka İşletmeler İle Ticari İlişkiler Söz Konusu mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin aile bireylerine ve ortaklara ait başka işletmeler ile ticari ilişkileri şekil 3.20’de verilmiştir.

Şekil 3.20. Katılımcı İşletmelerde; Aile Bireylerine ve Ortaklara Ait Başka İşletmeler İle Ticari İlişkiler Söz Konusu mu?



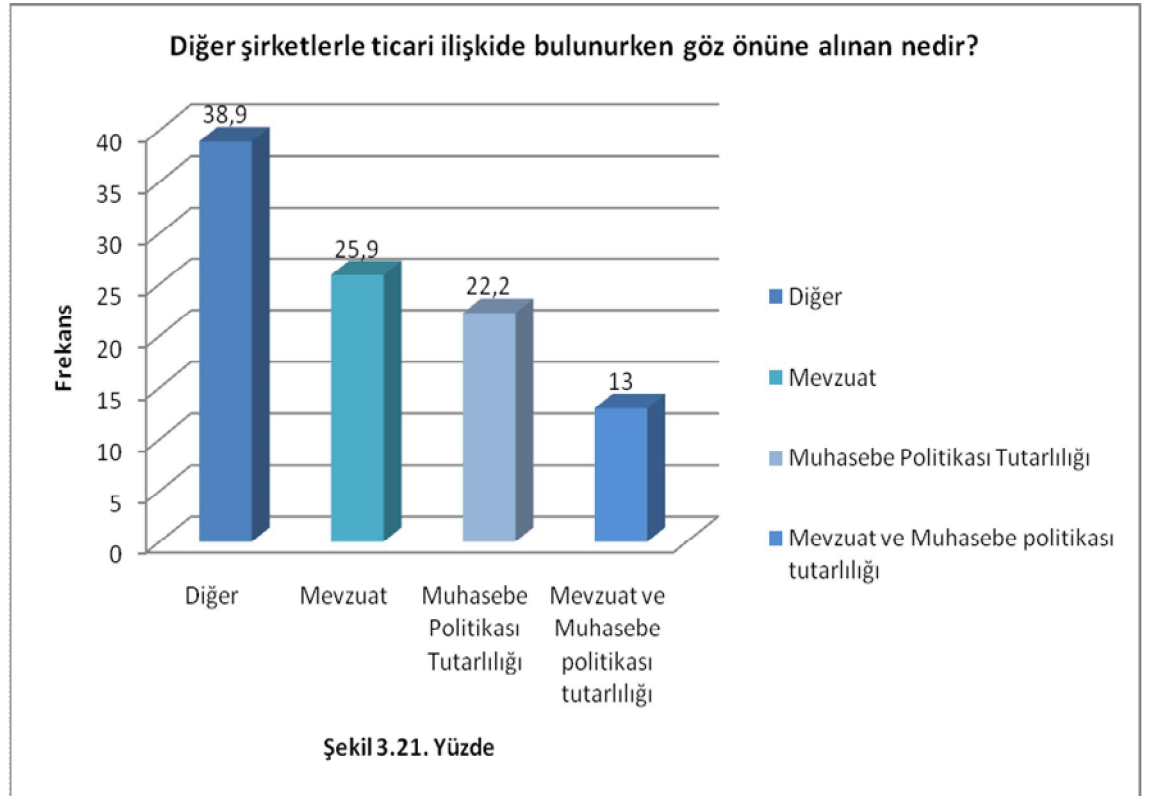
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	14	25,9	25,9	25,9
	Hayır	40	74,1	74,1	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin % 74,1'ü aile bireylerine ve ortaklara ait başka işletmeler ile ticari ilişkilerinin olmadığını belirtirken 14 işletme % 25,9 ile başka işletmeler ile ticari ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.(Şekil 3.20.)

3.3.4.2. Ankete Katılan İşletmelerde diğer işletmelerle ticari ilişkide bulunulurken göz önüne alınan nedir?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin diğer işletmelerle ticari ilişkide bulunulurken göz önüne aldıkları şekil 3.21'de verilmiştir.

Şekil 3.21. Katılımcı İşletmelerde; Diğer İşletmelerle Ticari İlişkide Bulunulurken Göz Önüne Alınan Nedir?



Diğer: Kaliteli ve maliyetlerinin az olmasıdır.

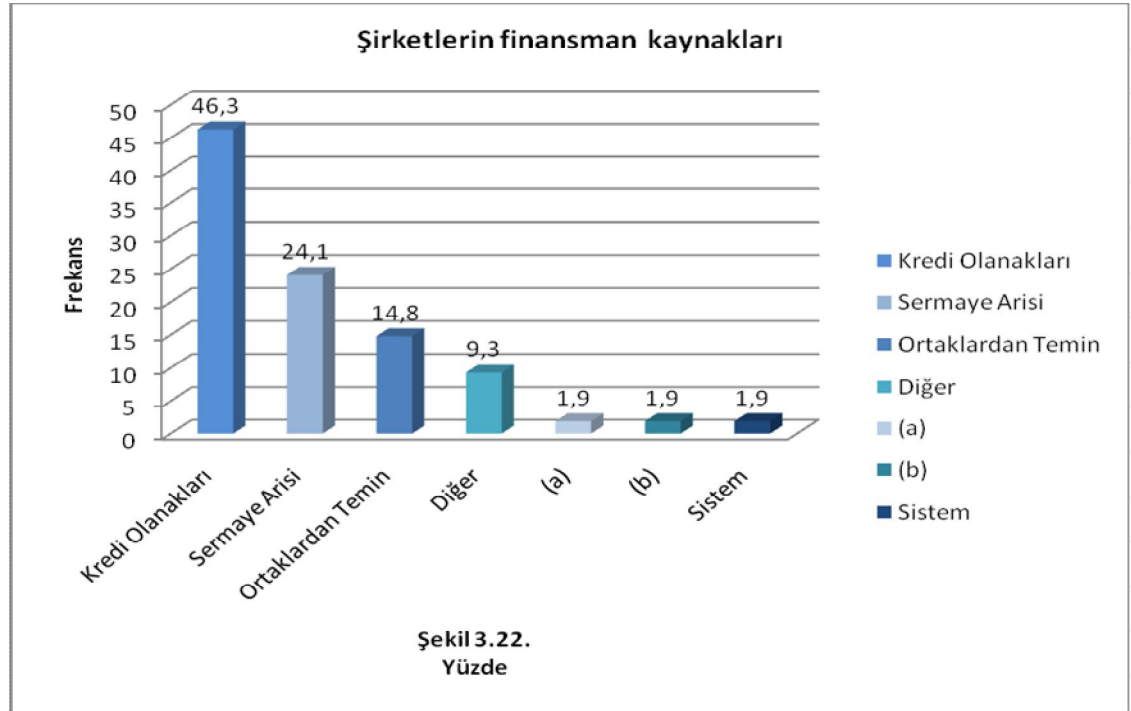
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Mevzuat	14	25,9	25,9	25,9
Muhasebe Politikası Tutarlılığı	12	22,2	22,2	48,1
Diğer	21	38,9	38,9	87,0
Mevzuat ve Muhasebe politikası tutarlılığı	7	13,0	13,0	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin büyük bir bölümü %38,9 ile diğer seçeneğini işaretlerken, % 25,9'ü de diğer işletmelerle ticari ilişkilerde bulunurken mevzuata dikkat ettiklerini söylemektedir. % 22,2'ü muhasebe politikası tutarlılığını göz önünde bulundurmaktadır. Geriye kalan 7 işletme yüzde 13 ile hem mevzuat hem de muhasebe politikası tutarlılığına dikkat etmektedir.(Şekil 3.21.)

3.3.4.3. Ankete Katılan İşletmelerde; İşletmelerin Finansman Kaynakları

Anket çalışmasına katılan işletmelerin finansman kaynakları Şekil 3.22'de verilmiştir.

Şekil 3.22. Katılımcı İşletmelerde; İşletmelerin Finansman Kaynakları



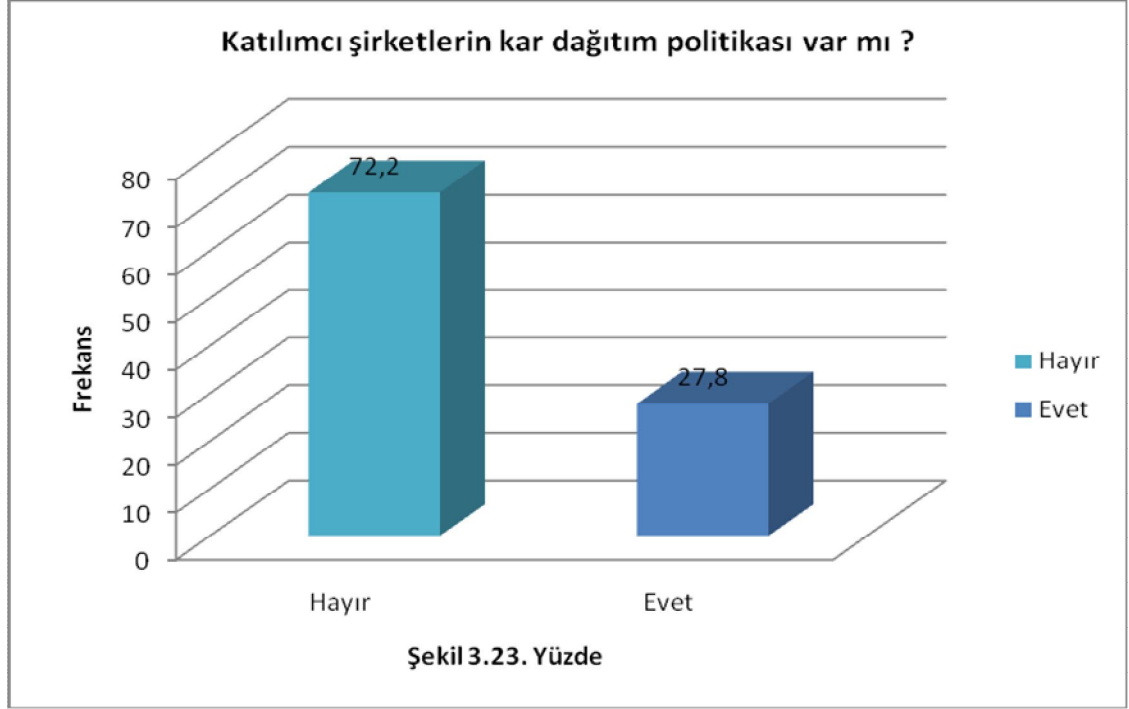
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Kredi Olanakları	25	46,3	47,2	47,2
	Sermaye Artışı	13	24,1	24,5	71,7
	Ortaklardan Temin	8	14,8	15,1	86,8
	Diğer	5	9,3	9,4	96,2
	Sermaye artışı ve ortaklardan temin(a)	1	1,9	1,9	98,1
	Kredi olanakları ve sermaye artışı(b)	1	1,9	1,9	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin finansman kaynağına bakıldığında % 46,3 ile en çok kredi olanaklarından karşıladıkları görülmektedir. % 24,1'lik payla ikinci olarak sermaye artışına gittikleri görülmektedir. Ayrıca % 14,8'i ortaklardan temin etmektedir. %9,3'ü diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu seçeneklerden sermaye arışı, ortaklardan temini işaretleyen ve kredi olanaklarıyla ortaklardan temini işaretleyenler yüzde 1,9'dadır.(Şekil 3.22.)

3.3.4.4. Ankete Katılan İşletmelerin Kar Dağıtım Politikaları:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin kar dağıtım politikaları Şekil 3.23'de verilmiştir.

Şekil 3.23. Katılımcı İşletmelerin Kar Dağıtım Politikaları:



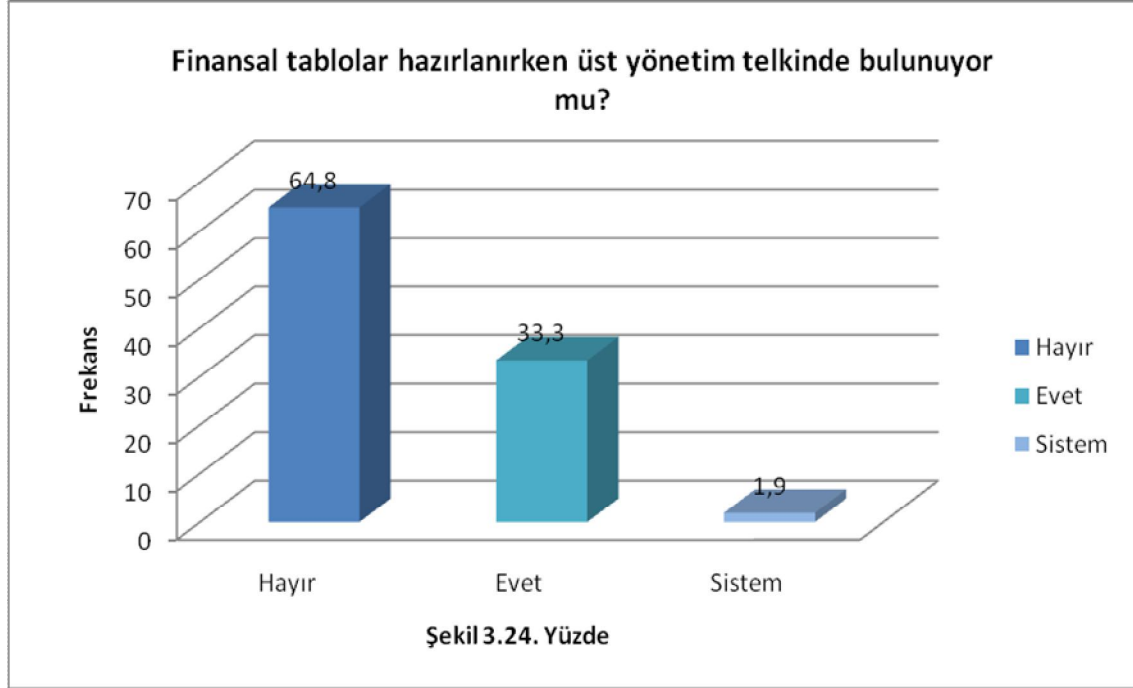
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	15	27,8	27,8	27,8
	Hayır	39	72,2	72,2	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin % 72,2'si kar dağıtım politikalarının olmadığını belirtirken % 27,8'ü diğer işletmelerin kar dağıtım politikalarının bulunduğu görülmektedir. (Şekil 3.23)

3.3.4.5. Ankete Katılan İşletmelerin Finansal Tablolar Hazırlanırken Üst Yönetim Telkinde Bulunuyor Mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin finansal tablolar hazırlanırken üst yönetim telkinde bulunup bulunmadığı şekil 3.24'de verilmiştir.

Şekil 3.24. Katılımcı İşletmelerde; Finansal Tablolar Hazırlanırken Üst Yönetim Telkinde Bulunuyor mu?



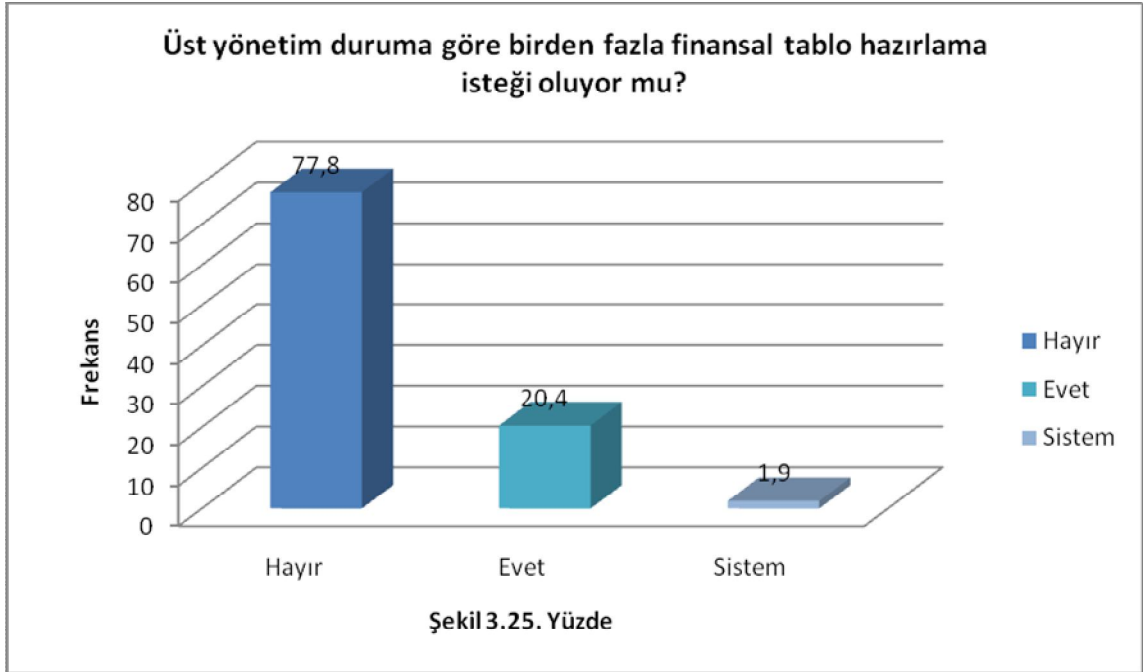
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	18	33,3	34,0	34,0
	Hayır	35	64,8	66,0	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin % 64,8'ü finansal tabloları hazırlarken üst yönetimin telkinde bulunmadığını belirtirken 1 işletme bu soru da hiçbir seçeneği işaretlememiştir. Ayrıca geriye kalan % 33,3'lük paya sahip işletmeler finansal tabloları hazırlanmasında üst yönetimin telkinde bulduklarını söylemektedirler.(Şekil 3.24.)

3.3.4.6. Ankete Katılan İşletmelerin Üst Yönetim Duruma Göre Birden Fazla Finansal Tablo Hazırlama İsteği Oluyor mu?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin üst yönetim duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanma isteğinin olup olmaması Şekil 3.25'de verilmiştir.

Şekil 3.25. Katılımcı İşletmelerde; Üst Yönetim Duruma Göre Birden Fazla Finansal Tablo Hazırlanma İsteği Oluyor mu?



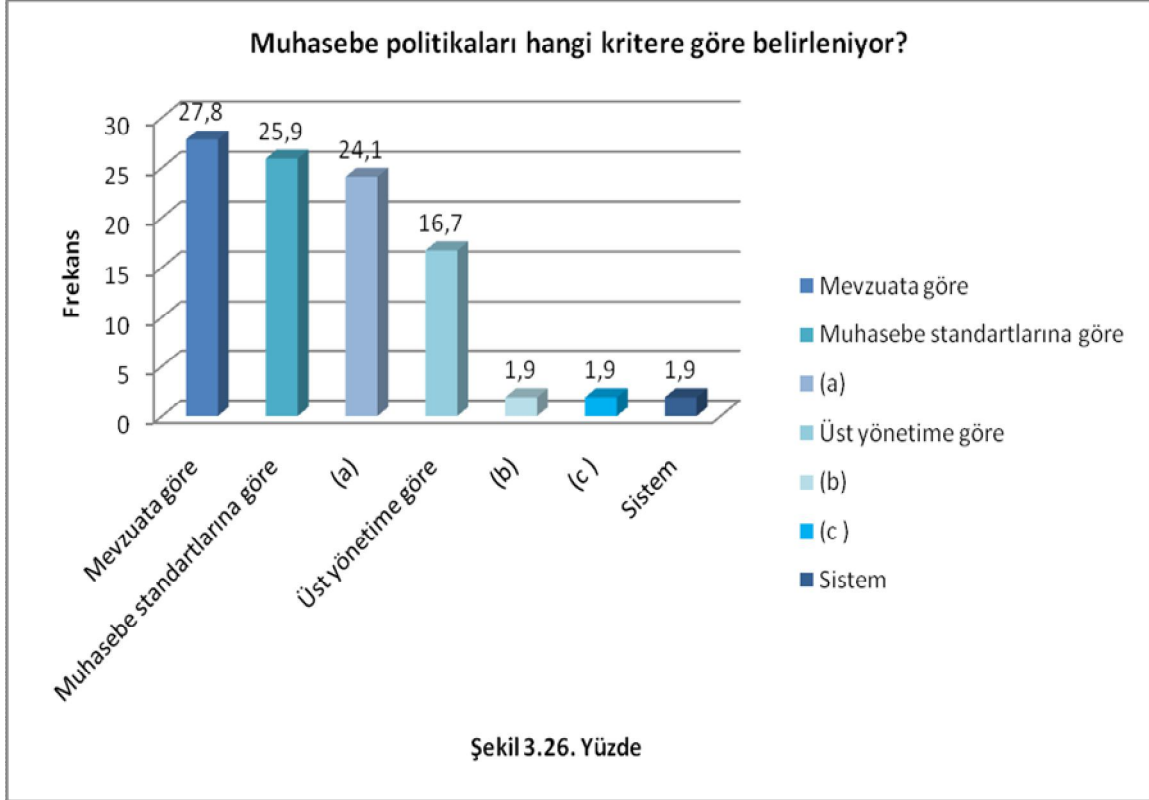
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	11	20,4	20,8	20,8
	Hayır	42	77,8	79,2	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

Üst yönetim duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanma isteğinde bakıldığında; % 64,8 ile finansal tablolarını hazırlarken üst yönetimin telkinde bulunmadığını belirtirken 1 işletme bu soru da hiçbir seçeneği işaretlememiştir. Ayrıca geriye kalan % 33,3'lük kısım birden fazla finansal tablolarının hazırlanmasında üst yönetimin telkinde bulduklarını söylemektedirler.(Şekil 3.25.)

3.3.4.7. Ankete Katılan İşletmelerde; Muhasebe Politikaları Hangi Kritere Göre Belirleniyor?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikaları hangi kritere göre belirlendiği şekil 3.26'da verilmiştir.

Şekil 3.26. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikaları Hangi Kriterlere Göre Belirleniyor?



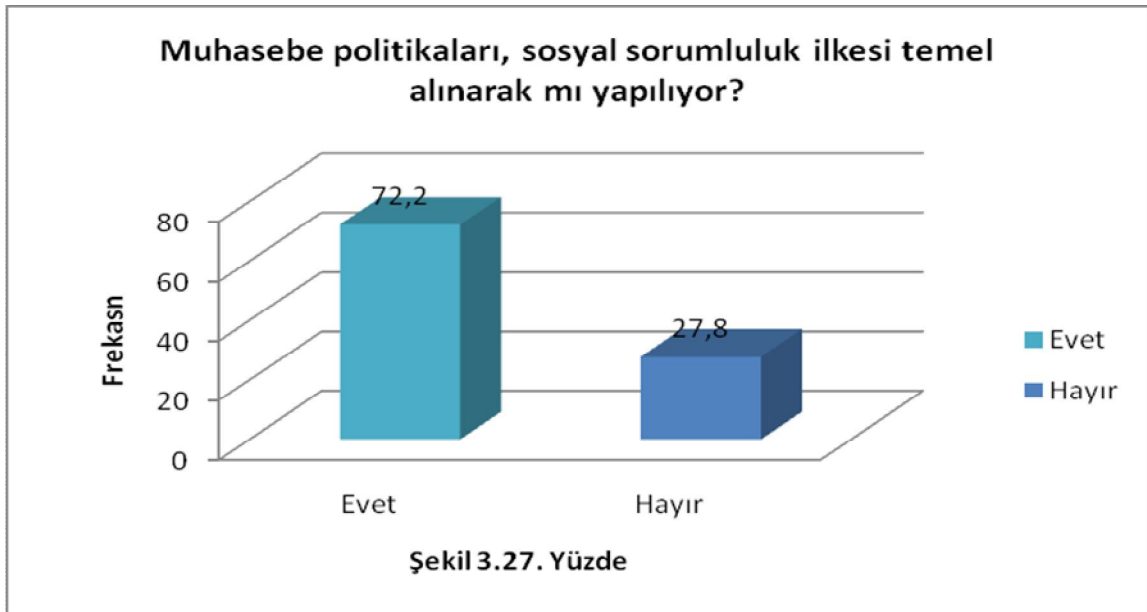
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Üst yönetime göre	9	16,7	17,0	17,0
	Muhasebe standartlarına göre	14	25,9	26,4	43,4
	Mevzuata göre	15	27,8	28,3	71,7
	Muhasebe standartları ve mevzuata göre(a)	13	24,1	24,5	96,2
	Üst yönetim ve mevzuat(b)	1	1,9	1,9	98,1
	Üst yönetim, standartlar ve mevzuat(c)	1	1,9	1,9	100,0
	Toplam	53	98,1	100,0	
Geçersiz Değer	Sistem	1	1,9		
Total		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin muhasebe politikalarını en çok %27,8 ile mevzuata göre belirledikleri görülmektedir. Tüm oranlar birbirine oldukça yakındır. % 25,9'u muhasebe standartlarına göre, %24,1'i hem muhasebe standartlarını hem de mevzuatı dikkate almaktadır. % 16,7'si üst yönetime göre muhasebe politikalarını belirlerken bir işletme üst yönetim ve mevzuata göre belirlemektedir. % 1,9'luk kısım tüm seçenekleri işaretlediği görülmektedir. (Şekil 3.26.)

3.3.4.8. Ankete Katılan İşletmelerde; Muhasebe Politikaları, Sosyal Sorumluluk İlkesi Göz Önüne Alınarak mı Yapılıyor?

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikaları, sosyal sorumluluk ilkesi göz önüne alınarak yapılıp yapılmadığı Şekil 3.27' de verilmiştir.

Şekil 3.27. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikaları, Sosyal Sorumluluk İlkesi Göz Önüne Alınarak mı Yapılıyor?



	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli Evet	39	72,2	72,2	72,2
Hayır	15	27,8	27,8	100,0
Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı 54 işletmenin yüzde 72,2'si muhasebe politikalarının sosyal sorumluluk ilkesinin temel alınarak yapıldığını geriye kalan yüzde 27,8'lik kısım sosyal sorumluluk ilkesini dikkate almadıklarını belirtmiştir.(Şekil 3.27.)

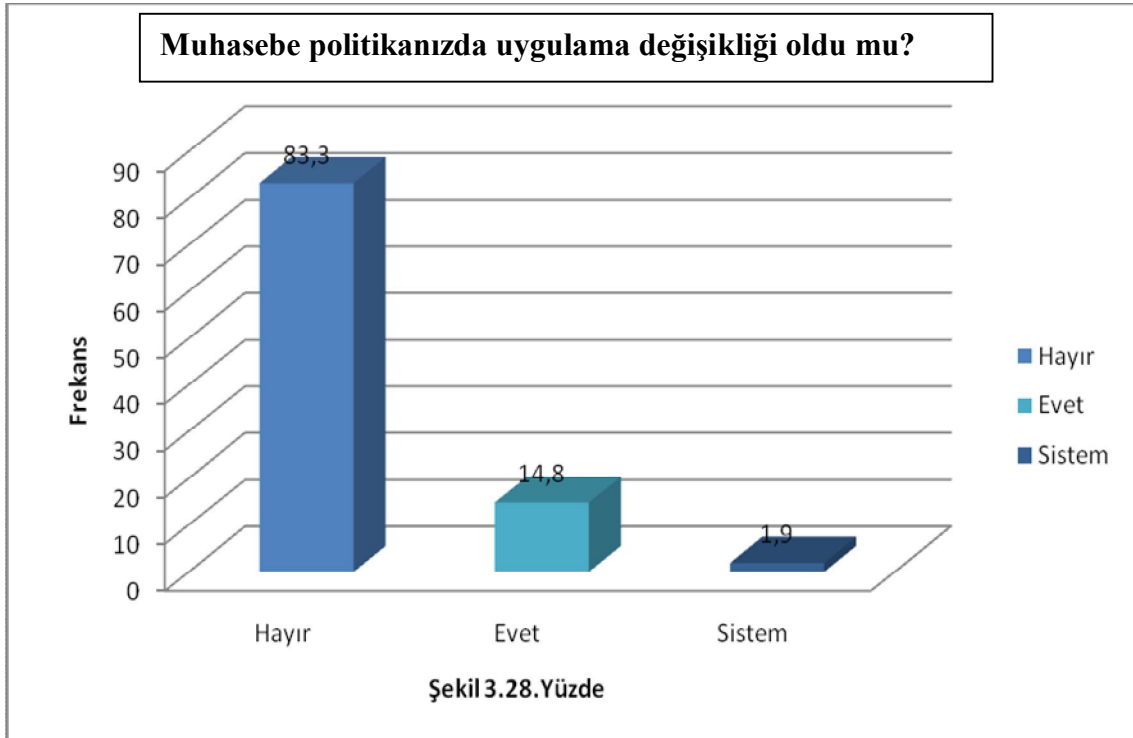
3.3.5. Katılımcı İşletmelerin Durumlarındaki Değişikliklere İlişkin Bulgular:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikasında uygulama ve muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklikleri, bu değişimin nedenleri incelenmiştir. Ayrıca katılımcı işletmelerin amortisman yöntemlerindeki ve stok değerlendirme yöntemlerindeki değişiklikler incelenmiştir.

3.3.5.1. Ankete Katılan İşletmelerin; Muhasebe Politikasında Uygulama Değişikliği:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikasında uygulama değişikliği Şekil 3.28'de verilmiştir.

Şekil 3.28. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikasında Uygulama Değişikliği:



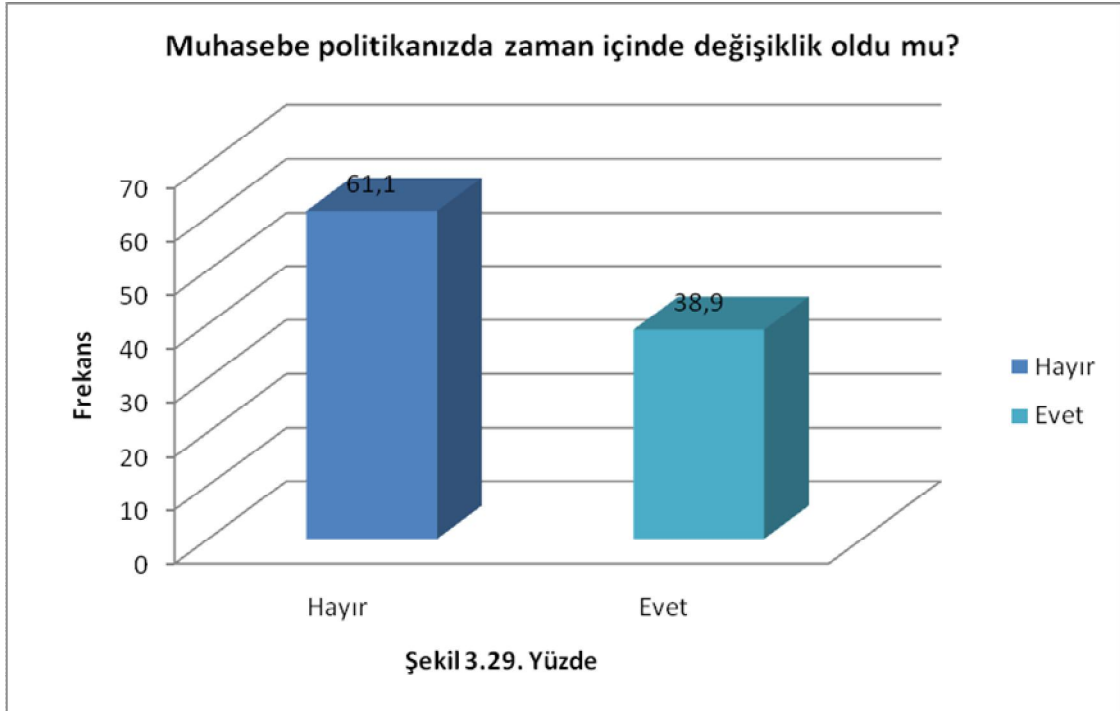
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	8	14,8	15,1	15,1
	Hayır	45	83,3	84,9	100,0
	Total	53	98,1	100,0	
Yanıtlayan	Sistem	1	1,9		
Toplam		54	100,0		

Katılımcı işletmelerin büyük bir kısmı %83,3 ile aile bireyleriyle muhasebe politikalarında uygulama değişikliklerinin olmadığını söylerken bir işletme bu soruyu yanıtlamamıştır. Ayrıca % 14,8'lik kısım muhasebe politikalarında uygulama değişikliği olduğunu belirtmiştir.(Şekil 3.28.)

3.3.5.2. Ankete Katılan İşletmelerin Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik Şekil 3.29'da verilmiştir.

Şekil 3.29. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik:



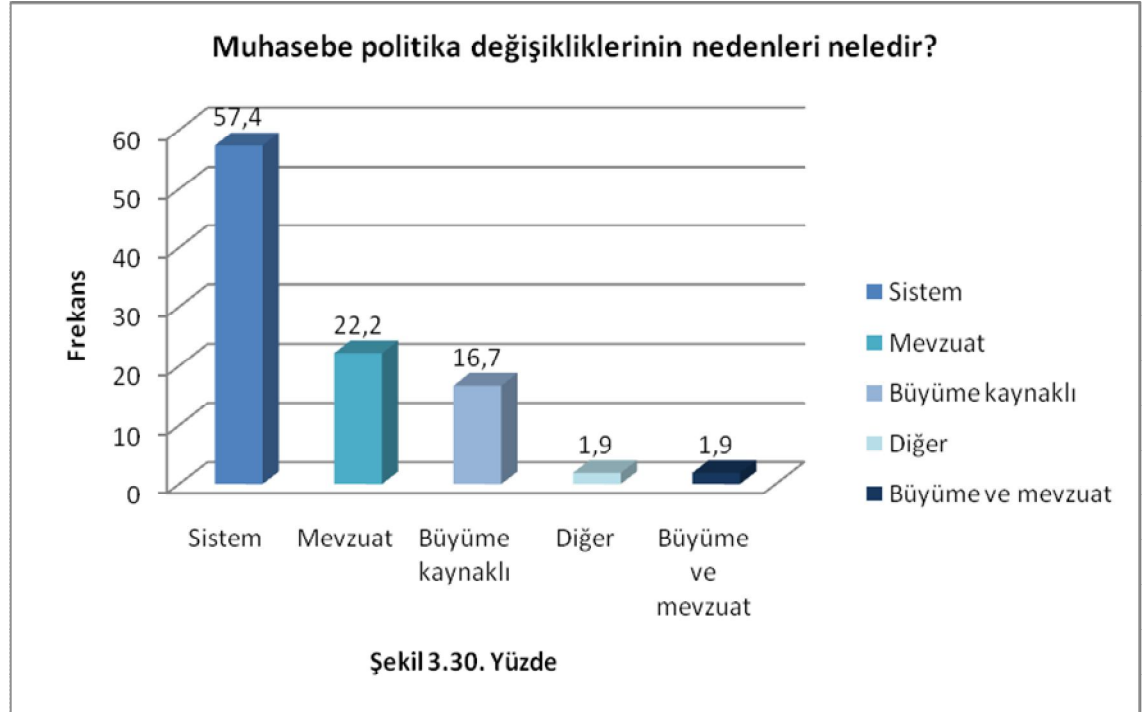
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	21	38,9	38,9	38,9
	Hayır	33	61,1	61,1	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı işletmelerin % 61,1'inin muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik olmamıştır. Geriye kalan % 38,8'lük kısım muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik olduğunu belirtmiştir.(Şekil 3.29.)

3.3.5.3. Ankete Katılan İşletmelerin Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarındaki Değişimlerin Nedenleri:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin muhasebe politikalarındaki değişimlerin nedenleri şekil 3.30'da verilmiştir.

Şekil 3.30. Katılımcı İşletmelerde; Muhasebe Politikalarındaki Değişimlerin Nedenleri:



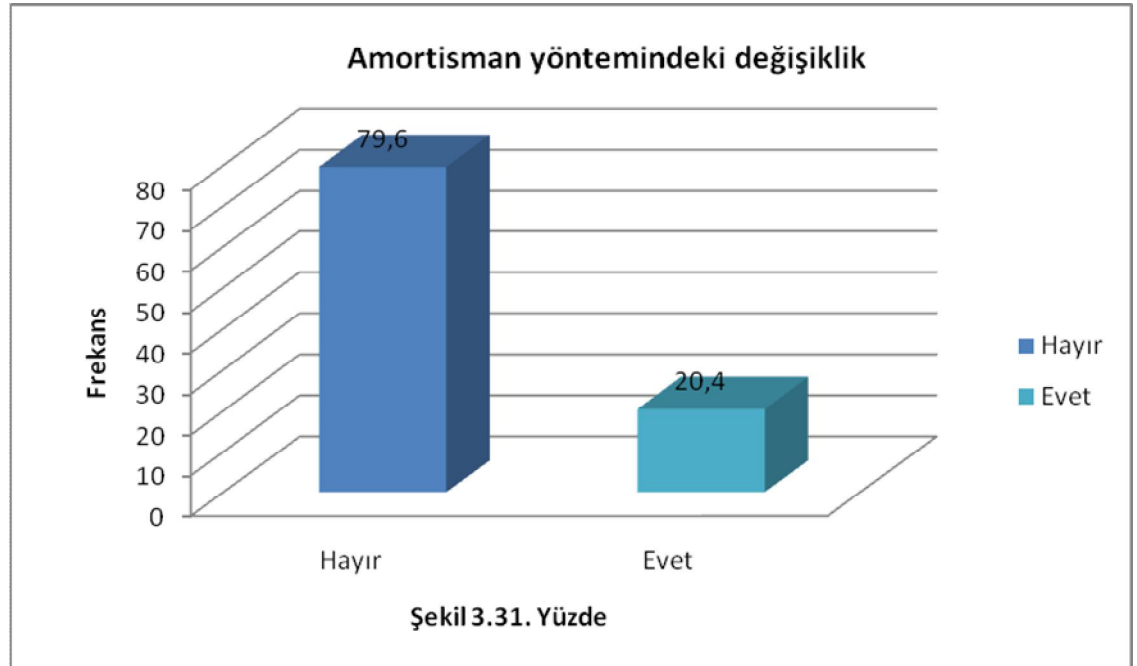
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Büyüme kaynaklı	9	16,7	39,1	39,1
	Mevzuat	12	22,2	52,2	91,3
	Diğer	1	1,9	4,3	95,7
	Büyüme ve mevzuat	1	1,9	4,3	100,0
	Toplam	23	42,6	100,0	
Geçersiz	Sistem	31	57,4		
Değer					
Toplam		54	100,0		

Muhasebe politikalarında değişiklik olduğunu söyleyen işletmelerin % 22,2’i mevzuat nedeniyle, % 16,7’si değişikliğin büyüme kaynaklı olduğunu söylerken % 1,9 ‘u hem mevzuat hem de büyümeye bağlı muhasebe politikalarında değişiklik olduğunu söylemiş geriye kalan % 1,9’lık kısım diğer seçeneği işaretlemiştir. Ayrıca anket uygulanan 54 işletmenin % 57,4’ü muhasebe politikalarında değişiklik olmadığından bu soruyu işaretlemekten geçmiştir.(Şekil 3.30.)

3.3.5.4. Ankete Katılan İşletmelerin Amortisman Yöntemindeki Değişiklik

Anket çalışmasına katılan işletmelerin amortisman yöntemindeki değişiklik şekil 3.31’de verilmiştir.

Şekil 3.31. Katılımcı İşletmelerde; Amortisman Yöntemindeki Değişiklik:



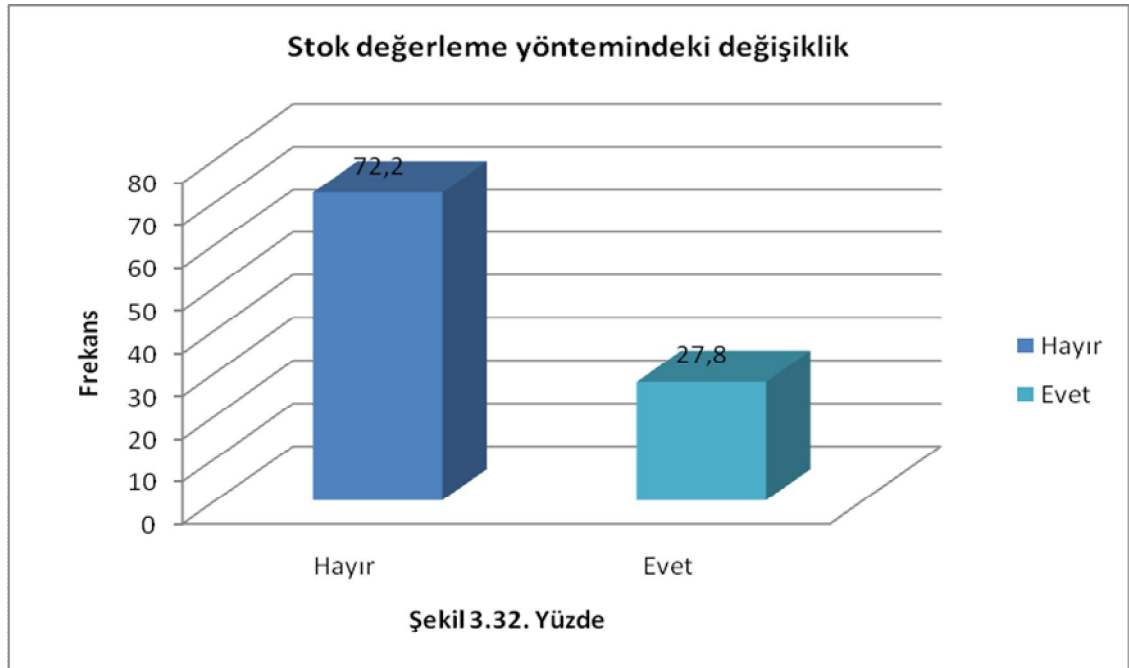
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	11	20,4	20,4	20,4
	Hayır	43	79,6	79,6	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı 54 işletmenin yüzde 79,6'sı amortisman yönteminde değişiklik olmadığını belirtmiş geriye kalan yüzde 20,4'lük kısmının amortisman yöntemlerinde değişiklik olduğu görülmektedir.(Şekil 3.31.)

3.3.5.4. Ankete Katılan İşletmelerin Stok Değerleme Yöntemlerindeki Değişiklik:

Anket çalışmasına katılan işletmelerin stok değerlendirme yöntemlerindeki değişiklik şekil 3.32'de verilmiştir.

Şekil 3.32. Katılımcı İşletmelerde; Stok Değerleme Yöntemlerindeki Değişiklik:



		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Evet	15	27,8	27,8	27,8
	Hayır	39	72,2	72,2	100,0
	Toplam	54	100,0	100,0	

Katılımcı 54 işletmenin yüzde 72,2'si stok değerlendirme yöntemlerinde herhangi bir değişiklik olmadığını belirtmiş geriye kalan yüzde 27,8'inin stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmuştur.(Şekil 3.32.)

3.4.Aile İşletmelerinde Tutuculuk Kavramı İle Kurumsallaşmanın İncelenmesi

3.4.1 Ki-Kare Analizleri:

Aile işletmelerinin kurumsallaşmasında yönetim kademesi, profesyonel yöneticilerden alınan destek, uygulama değişiklikleri, finansman kaynakları, kar dağıtım politikaları arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla incelenmiştir. Ayrıca aile işletmelerinde tutuculuk kavramı (muhasebe departmanı) arasında önemli bir ilişki olup olmadığı diğer bir değişle muhasebe bölümü aile işletmelerinden bağımsız karar alıp almadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Profesyonel hizmet alan işletmeler ile tutuculuk kavramı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla ki-kare uygunluk testleri yapılmış ve elde edilen çapraz tablolar yorumlanmış, tutuculuğun kurumsal yönetimin amaçlarını gerçekleştirmesinde etkili olabilecek alanlar değerlendirilmiştir.

H_0 = İşletmenin köklü bir geçmişe sahip olmasıyla üst yönetimin muhasebe departmanının uyarılarını dikkate alışı arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = İşletmenin köklü bir geçmişe sahip olmasıyla üst yönetimin muhasebe departmanının uyarılarını dikkate alışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.1 de verilmiştir.

Tablo 3.1. İşletmenin Köklü Bir Geçmişe Sahip Olmasıyla Üst Yönetimin Muhasebe Departmanının Uyarılarını Dikkate Alışı Arasındaki İlişki

Kikare önemlilik Seviyesi= 0,017	Muhasebe departmanının(şüpheli alacaklar, borçlanma) uyarılarını üst yönetim dikkate alıyor mu?		
	Evet	Hayır	Toplam
İşletmeniz 5 yıldan Kaç az	6	1	7
yıllık 5-10	12	0	12
geçmişe 11-20	14	0	14
sahip 21-25	6	3	9
25 yıldan fazla	11	0	11
Toplam	49	4	53

Tablo 3.1 incelendiğinde 53 firmadan 49 tanesinde üst yönetim muhasebe bölümünün uyarılarını dikkate almaktadır. Bu firmaların 14 tanesi 11-20 yıllık, 12 tanesi 5-10 yıllık, 11 tanesi 25 yıldan fazla, 9 tanesi 21-25 yıllık, 7 tanesi 5 yıldan az bir geçmişe sahiptir. Uyarıları dikkate almayan işletmelerin sayısı azınlıktadır. 4 firma uyarıları dikkate almadığını belirtmiştir. Bu firmalardan 3 tanesi de 25 yıldan fazla geçmişe sahiptir. Bu sonuçlara dayanarak örneklem içerisindeki firmaların büyük bir çoğunluğunda üst yönetim muhasebe bölümünün uyarılarını dikkate aldığı söylenebilir.

Ki kare önemlilik seviyesi 0,017 çıkmış H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşletmenin köklü bir geçmişe sahip olmasıyla üst yönetimin muhasebe departmanının uyarılarını dikkate alışı arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna ulaşılmıştır. Anketi yanıtlayanların büyük bir çoğunluğu evet işaretlemiş bu işletmelerden 5-10 yıl, 11-20 yıl deneyimi olanlarla 25 yıldan fazla deneyimi olanların hiçbiri hayır seçeneğini işaretlememiştir.

Muhasebe departmanının uyarılarını üst yönetim dikkate almaktadır. Anket uygulanan küçük ve ortak ölçekli işletmelerde kurumsallaşmaya doğru gittikleri görülmektedir. Deneyimleri arttıkça kurumlaşmaya yaklaşılmış muhasebe departmanının uyarılarını dikkate almaktadırlar. Tüm bunların sonucunda görülüyor ki işletmeler tutuculuğunu korumaktadır. Muhasebe departmanının uyarılarını dikkate almaları olumsuz durumları göz ardı etmediklerini göstermektedir. (Tablo 3.1.)

H₀= İşletmenin mali kararlarında dışarıdan destek alınmasıyla diğer işletmeler ile ticari ilişkilerde göz önüne alınanlar (unsurlar) arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= İşletmenin mali kararlarında dışarıdan destek alınmasıyla diğer işletmeler ile ticari ilişkilerde göz önüne alınanlar (unsurlar) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.2 de verilmiştir.

Tablo 3.2. İşletmenin Mali Kararlarında Dışarıdan Destek Alınmasıyla Diğer İşletmeler İle Ticari İlişkilerde Göz Önüne Alınanlar (Unsurlar) Arasında İlişki:

Ki kare önemlilik Seviyesi = 0,020	Diğer işletmeler ile ticari ilişkilerde bulunurken göz önüne alınan nedir				Toplam
	Mevzuat	Muhasebe Politikası Tutarlılığı	Diğer	Mevzuat ve Muhasebe politikası Tutarlılığı	
İşletmeniz ile ilgili Serbest mali kararlar Muhasebeci alınırken dışarıdan Mali Müşavir destek alıyor Yeminli Mali Müşavir musunuz?	13	11	13	5	42
	1	0	1	2	4
	0	1	7	0	8
Toplam	14	12	21	7	54

Tablo 3.2 incelendiğinde 54 işletmenin hepsi dışarıdan destek alıyor. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu SMMM ile çalışmaktadır. 54 tane işletmenin 42 tanesi SMMM ile 4 tanesi yeminli mali müşavir ile ve 8 işletme diğer seçeneğini işaretleyenler mali kararları alırken kendileri muhasebe departmanı ile birlikte bazıları da hukuk ve muhasebe departmanı ile birlikte hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

SMMM ile çalışanlar ticari ilişkide bulunurlarken dikkate aldıkları hususlar: 42 işletmenin 13 tanesi mevzuatı, 11 tanesi muhasebe politikası tutarlılığını, 5 tanesi mevzuat ve muhasebe politikası tutarlılığını dikkate almaktadır.

Ayrıca diğer seçeneğini işaretleyen 13 tane işletme ticari ilişkide bulunurken kalite, güven, karlılık, firmanın sağlamlığı, ikili ilişkileri dikkate almaktadırlar. 54 işletmenin 4 tanesi yeminli mali müşavir tarafından dışarıdan destek almaktadır.

Bunlardan 1 tanesi mevzuatı dikkate alırken 2 tanesi mevzuat ve muhasebe politikası tutarlılığını dikkate alarak ticari ilişkilerde bulunmaktadır ayrıca diğer seçeneğini işaretleyen 1 işletme de kalite, güven, karlılık, firmanın sağlamlığı, ikili ilişkiler gibi kriterleri dikkate aldıklarını belirtmiştir. Dışarıdan destek alan 8 tane işletme diğer seçeneğini işaretlemiştir. Bu işletmelerden 1 tanesi muhasebe politikası tutarlılığını dikkate alırken 7 tanesi diğer seçeneği ile gene aynı şekilde kalite, güven, karlılık, firmanın sağlamlığı, ikili ilişkiler gibi kriterlerden birini göz önünde bulundurarak ticari ilişkilerinde bulduklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,020 çıkmış Ho hipotezi reddedilmiştir. İşletmenin mali kararlarında dışarıdan destek alınmasıyla diğer işletmeler ile ticari ilişkilerde göz önüne alınanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşletmelerin çoğunluğu SMMM tarafından dışarıdan destek almaktadır ve mevzuatı muhasebe politikası tutarlılığını dikkate alarak kararlar verilmektedir. İşletmelerde tutuculuk kavramı yerine gelmiştir. Diğer seçeneğini işaretleyen işletmelerin tüm olumsuzlukları dikkate alarak hareket ettikleri görülmüştür. (Tablo 3.2.)

Ho= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla üst yönetimin arasında birden fazla tablo hazırlanma isteği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla üst yönetimin arasında birden fazla tablo hazırlanma isteği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.3 de verilmiştir.

Tablo 3.3. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Üst Yönetimin Arasında Birden Fazla Tablo Hazırlanma İsteği Arasındaki İlişki

Ki kare önemlilik seviyesi = 0,017	Üst yönetimin duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanma isteği oluyor mu?		Toplam
	Evet	Hayır	
İşletmeniz ile ilgili mali kararlar alınırken dışarıdan destek alıyor musunuz?			
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	6	35	41
Yeminli Mali Müşavir	3	1	4
Diğer	2	6	8
Toplam	11	42	53

Tablo 3.3 incelendiğinde 53 işletmenin hepsi dışarıdan destek almaktadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu SMMM ile çalışmaktadır. 53 işletmenin 41 tanesi SMMM 4 tanesi yeminli mali müşavir tarafından dışarıdan destek almaktadır. 8 tanesi diğer seçeneğini işaretlemiştir. Diğer seçeneğini işaretleyenler mali kararları alırken kendilerinin muhasebe departmanı ile birlikte bazıları da hukuk ve muhasebe departmanı ile birlikte hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

SMMM tarafından destek alan 41 işletmenin 6 tanesinde üst yönetim duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanması isteğinde bulunurken 35 tanesi böyle bir istekte bulunmamaktadır. Dışarıdan yeminli mali müşavir tarafından destek alan 4 işletmenin 3 tanesinde üst yönetim duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanması isteğinde bulunurken 1 tane işletmenin üst yönetimi böyle bir istekte bulunmamaktadır. Diğer seçeneğini işaretleyen 8 işletmenin 2 tanesinin üst yönetimi duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanmasını isterken 6 tane işletmenin üst yönetimi böyle bir istekte bulunmamaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,017 çıkmış H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla üst yönetimin arasında birden fazla tablo hazırlanma isteği arasında anlamlı bir ilişki vardır sonucuna varılmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğu hayır seçeneğini işaretlemiştir bunlardan

SMMM tarafından destek alanların büyük bir kısmının üst yönetim tarafından birden fazla finansal tablo hazırlanması isteği olmadığı görülmektedir. Finansal tabloları hazırlayanlar, birçok belirsizlikle karşı karşıyadır.

Tablolarda belirsizliklere yer verilirken ihtiyatlı davranılmalıdır. İhtiyatlı davranılması gereğinden fazla karşılık ayrılmasına neden olabilir bu durum tarafsızlığı ortadan kaldıracaktır. Ancak sadece tarafsız bilgi sunumuna zarar vereceği düşüncesiyle faydaları göz ardı edilmemelidir. İşletmelerde gerek anketlerde gerek derinlemesine yapılan odak grup çalışmalarında ve birebir görüşmelerde yeri geldiğinde işletmelerin finansal tablo hazırlanması isteği olduğu onun dışında istemedikleri görülmektedir.

(Tablo 3.3.)

Ho= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.4 de verilmiştir.

Tablo 3.4. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik Arasındaki İlişki

Ki kare önemlilik seviyesi = 0,050	Muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik oldu mu?		Toplam
	Evet	Hayır	
İşletmeniz ile ilgili mali Serbest Muhasebeci kararlar alınırken Mali Müşavir	19	23	42
dışarıdan destek alıyor Yeminli Mali Müşavir musunuz?	2	2	4
	0	8	8
Diğer			
Toplam	21	33	54

Tablo 3.4 incelendiğinde 54 işletmenin hepsi dışarıdan destek alıyor. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu SMMM ile çalışmaktadır. 54 tane işletmenin 42 tanesi SMMM ile 4 tanesi yeminli mali müşavir ile ve 8 işletme mali kararları alırken kendilerinin muhasebe departmanı ile birlikte bazıları da hukuk ve muhasebe departmanı ile birlikte hareket ettiklerini belirtmişlerdir. SMMM ile çalışan işletmelerin 23 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişim olmazken 19 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişim olmuştur. Yeminli mali müşavir ile çalışan 4 işletmenin 2 tanesinde muhasebe politikalarında zaman içinde değişim olurken 2 tanesinde herhangi bir değişim yaşanmamıştır. Diğer seçeneğini işaretleyen 8 işletmenin muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişim olamamıştır.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,050 çıkmış H_0 hipotezi reddedilmiştir. İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe politikalarının zaman içindeki değişikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Mali kararlar alırken dışarıdan destek alanlardan hayır seçeneğini işaretleyenlerden çoğunun politikalarında zaman içinde değişiklik olmamıştır. En karamsar tablonun gerçekleşme ihtimali düşünüldüğünden olumlu olaylar hemen göz önüne alınmamaktadır. Riskler göz önüne alınarak tedbirli davranılması tutuculuğun temelini oluşturur. Muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik olmaması sonuçta kurumsallaşan işletmelerin tutuculuklarını koruduklarının göstergesidir. (Tablo 3.4.)

H_0 = TTK ve muhasebe standartları hakkında bilgi sahibi olunmasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = TTK ve muhasebe standartları hakkında bilgi sahibi olunmasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.5 de verilmiştir.

Tablo 3.5. TTK ve Muhasebe Standartları Hakkında Bilgi Sahibi Olunmasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik

Ki kare önemlilik Seviyesi = 0,017	Muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik oldu mu?		Toplam	
	Evet	Hayır		
01.01.2013 tarihinde Türk Ticaret Kanunu ile Türkiye muhasebe standartları hakkında bilginiz var mı?	Evet	19	20	39
	Hayır	2	13	15
Toplam		21	33	54

Tablo 3.5 incelendiğinde 01.01.2013 tarihinde Türk Ticaret Kanunu ile Türkiye muhasebe standartları hakkında bilgi sahibi olan 39 tane işletmenin 20 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik olmamıştır. 19 tanesinde ise zaman içinde değişiklik görülmüştür. Türk Ticaret Kanunu ile Türkiye muhasebe standartları hakkında bilgi sahibi olmayan 15 tane işletmenin 2 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişim olmuştur. Bu işletmelerin 13 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişim görülmemiştir.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,017 çıkmış Ho hipotezi reddedilmiştir. TTK ve muhasebe standartları hakkında bilgi sahibi olunmasıyla muhasebe politikalarının zaman içindeki değişikliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgisi olmayan işletmelerin çoğunluğunda zaman içinde değişiklik olmadığı görülmektedir. (Tablo 3.5.)

Ho= İşletmenin stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1= İşletmenin stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmasıyla muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.6 da verilmiştir.

Tablo 3.6. İşletmenin Stok Değerleme Yönteminde Değişiklik Olmasıyla Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişiklik:

Ki kare önemlilik Seviyesi = 0,009	Muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik oldu mu?		Total	
	Evet	Hayır		
İşletmenin stok değerlendirme yönteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?	Evet	10	5	15
	Hayır	11	28	39
Toplam		21	33	54

Tablo 3.6 incelendiğinde 54 tane işletmenin 15 tanesinin stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmamış, 5 tanesinin stok değerlendirme yönteminde zaman içinde değişim yaşanmıştır. Stok değerlendirme yönteminde değişiklik olan 15 işletmenin 10 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik yaşanırken 5 tanesinde herhangi bir değişim yaşanmamıştır. Stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmayan 39 tane işletmenin 11 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişim yaşanmıştır. Bunlardan 28 tanesinin muhasebe politikalarında ise herhangi bir değişim görülmemiştir.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,009 çıkmış Ho hipotezi reddedilmiştir. İşletmenin stok değerlendirme yönteminde değişiklik olmasıyla muhasebe politikalarının zaman içindeki değişikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Anketi yanıtlayan işletmelerin 39 tanesinin stok değerlendirme yönteminde herhangi bir değişiklik olmamıştır. Bunlardan 28 tanesinde zaman içinde muhasebe politikalarında da değişiklik olmadığı görülmektedir.

Tutuculuk kavramına bağlı olarak gerçekleştirilen fazla karşılık ayrılması, arge maliyetlerinin gider olarak kaydedilmesi, duran varlıkların ömrünün kısa belirlenmesi gibi durumlar işletmenin olası kayıplar için önlem aldığını gösterir. Anket uygulanan işletmelerin stok değerlendirme yöntemlerinde değişiklik olmamıştır.

Bu durumun zaman içinde muhasebe politikalarında bir değişikliğe neden olmadığı da görülmektedir. (Tablo 3.6.)

Ho= İş başvuruları değerlendirilirken göz önüne alınan kriterler ile muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1= İş başvuruları değerlendirilirken göz önüne alınan kriterler ile muhasebe politikalarında zaman içindeki değişiklik olup olmaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.7 de verilmiştir.

Tablo 3.7. İş Başvuruları Değerlendirilirken Göz Önüne Alınan Kriterler İle Muhasebe Politikalarında Zaman İçindeki Değişikliği

Ki kare önemlilik seviyesi = 0,046		Muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir değişiklik oldu mu?		Toplam
		Evet	Hayır	
İs başvuruları değerlendirilirken hangi kriteri göz önüne alıyorsunuz?	Eğitim	1	2	3
	Deneyim	6	15	21
	Referans	0	2	2
	Sektörel Bilgi	2	2	4
	Diğer	0	1	1
	Eğitim, deneyim, referans ve sektörel bilgi	4	0	4
	Eğitim ve sektörel bilgi	4	1	5
	Eğitim, deneyim ve sektörel bilgi	0	4	4
	Referans ve sektörel bilgi	0	2	2
	Eğitim ve deneyim	2	4	6
	Deneyim ve referans	1	0	1
Toplam	20	33	53	

Tablo 3.7 incelendiğinde 53 tane işletmenin 20 tanesinin muhasebe politikalarında zaman içinde değişim olmuş bunlardan 33 tanesinde herhangi bir değişim olmamıştır. Muhasebe politikalarında değişim olan 20 işletmenin 6 tanesi deneyime 4 tanesi eğitim, deneyim, referans ve sektörel bilgiye 4 tanesi eğitim ve sektörel bilgiye bakarak 2 tanesi sadece sektörel bilgiye, 2 tanesi eğitim ve deneyime, 1 tanesi sadece eğitime ve son olarak 1 tanesi de deneyim ve referansa bakarak iş başvurularını değerlendirmektedir. Muhasebe politikalarında zaman içinde değişim olmayan işletmelerin 15 tanesi yani yarıya yakını deneyime göre iş başvurularını değerlendirmektedir. Ayrıca 4 işletme eğitim ve deneyime, 4 tanesi eğitim deneyim ve sektörel bilgiye, 2 tanesi sadece eğitime, 2 tanesi sadece referansa, 2 tanesi sadece sektörel bilgiye, 2 tanesi referans ve sektörel bilgiye göre karar verirken 1 tanesi eğitim ve sektörel bilgiyi dikkate alarak iş başvurularını değerlendirmektedir.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,046 çıkmış Ho hipotezi reddedilmiştir. İş başvuruları değerlendirilirken göz önüne alınan kriterler ile muhasebe politikalarının zaman içindeki değişikliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İşletmeler iş başvurularını dikkate alırken çoğunlukla deneyimi dikkate almaktadır. Ayrıca eğitim ve sektörel bilgi başta olmak üzere diğerlerine de bakılmaktadır.

Diğer yandan bakıldığında son zamanlarda aile işletmelerinde yönetici ve sahiplerinin ayrıldığı görülmektedir. Anketi yanıtlayan işletmeler yönetim kademesine alınan kişileri tablodaki kriterler dikkate alarak belirlenmektedirler. İşletmelerde en fazla bilgiye sahip olanlar yöneticilerdir ve yöneticiler mevcut performanslarını olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olurlar. Tutucu uygulamalar yöneticinin bu davranışını engellemektedir. Yöneticinin bu davranışının azaltılması kurumsal yönetimin temel amaçlarından biridir. Tutuculuk işletmedeki iç denetim fonksiyonuna ve iç denetim ile birbirlerini tamamlayarak kurumsal yönetime katkı sağlayabilmektedir. (Tablo 3.7.)

H₀= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁= İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez ile ilgili sonuçlar Tablo 3.8 de verilmiştir

Tablo 3.8. İşletme Mali Kararlar Alırken Dışarıdan Destek Almasıyla Muhasebe Departmanında Aile Bireylerinden Bir Yetkili Olması Arasındaki İlişki

Ki kare önemlilik Seviyesi = 0,032		İşletmeniz ile ilgili mali kararlar alınırken dışarıdan destek alıyor musunuz?			Toplam
		Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	Yeminli Mali Müşavir	Diğer	Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
Muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili var mı?	Evet	11	3	5	19
	Hayır	31	1	3	35
Toplam		42	4	8	54

Tablo 3.8 incelendiğinde 54 işletmenin hepsi dışarıdan destek alıyor. Bu işletmelerin büyük çoğunluğu SMMM ile çalışmaktadır. 54 tane işletmenin 42 tanesi SMMM ile 4 tanesi yeminli mali müşavir ile ve 8 işletme diğer seçeneğini işaretlemiş bunlar mali kararları alırken kendilerinin muhasebe departmanı ile birlikte bazıları da hukuk ve muhasebe departmanı ile birlikte hareket ettiklerini belirtmiştir. SMMM ile çalışan 42 işletmenin 11 tanesinin muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili bulunmaktadır.

Bunlardan 31 tanesinde aile bireylerinden bir yetkili muhasebe departmanında yer almamaktadır. Yeminli mali müşavir ile çalışan 4 işletmenin 3 tanesinin muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili bulunurken 1 tanesinde aile bireylerinden bir yetkili yer almamaktadır.

Diğer seçeneğini işaretleyen 8 işletmenin 5 tanesinin muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili vardır. Bunlardan 3 tanesinde herhangi bir yetkili bulunmamaktadır.

Sonuç olarak bakıldığında ki kare önemlilik seviyesi 0,032 çıkmış Ho hipotezi reddedilmiştir. İşletme mali kararlar alırken dışarıdan destek almasıyla muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili olması arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Dışarıdan destek alanların 35 tanesinde muhasebe departmanında aile bireylerinden yetkili yer almazken 19 tanesinde aile bireylerinden yetkili vardır. (Tablo 3.8.)

Anket uygulanan işletmeler kurumsallaşma sürecinde olan küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Güçlü bir kurumsal yönetime sahip olabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için isabetli karar almak durumundadırlar. Tutuculuk kötü olaylar karşısında erken uyarılarda bulunarak kurumsal yönetime yardımcı olur. Amaçlarının gerçekleşmesinde işletmeye avantaj sağladığı görülmektedir. Ki kare testlerinin sonuçlarına bakıldığında muhasebe politikalarının zaman içinde değişiklik olması ve dışarıdan destek alınmasıyla ilgili anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Mali kararlar alınırken işletmelerin dışarıdan destek alınması işletmelerin kurumsallaşmalarına yönelik olarak sorulmuştur. Ayrıca muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik olması işletmelerin tutuculuklarını ölçmek amacıyla sorulmuştur. Genel olarak bakıldığında anket uygulanan işletmeler dışarıdan destek almaktadırlar. Çoğunun muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik olmamıştır. Bu durum kurumsallaşan işletmelerin tutuculuklarını koruduklarının göstergesidir.

SONUÇ

Ekonomik koşullar her geçen gün değişmekte ve rekabet hızla artmaktadır. Aile işletmelerinin ömrünü uzatmak ve kalıcılığını sağlamak bütün ekonomilerin cevap aradığı en önemli sorunların başındadır. Eğitimsiz ve deneyimsiz aile üyeleri, elde edilen gelirlerin yetersiz olması, geleceğe yönelik olarak isabetli kararlar alınmaması gibi pek çok nedenle aile işletmelerinin ortalama ömürleri 24 yıl sürmektedir. Aile işletmelerinin sürekliliklerini sağlamaları ve başarılı bir iş hayatına bir adım daha yaklaşabilmeleri için diğer işletmelere göre avantaj ve dezavantajlarının bilincinde olmalıdır böylece rekabette bir adım öne geçebilmelerini sağlamakla kalmaz verimlilikleri de artar. İşletme ile ilgili dezavantajlar olabilecek en az düzeyde olmalı, avantajlı yanlarını benimseyerek bunları maksimum düzeyde tutmalı ve kendisini geliştirmelidir. Ayrıca ekonomik ortamda işletmelerin yeniden yapılanmaları gündeme gelmiş, bu durum aile işletmeleri içinde geçerlidir. Yeniden yapılanma aile işletmelerinin ayakta kalmalarını, rekabet edebilmelerini, sürdürülebilirliklerini sağlamaktadır.

Kurumsallaşma uzun bir süreçtir. Tecrübe ve deneyimlerinden daha çok verilerle kararlar alınmalıdır. Aile işletmelerinin ekonomideki payı düşünüldüğünde hem ülkemiz hem de dünya ekonomilerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin karşılaştıkları sorunlar, kuşak çatışması, nüfus problemleri, roller çatışması, işin çekirdeğinden gelme eski alışkanlıkların devamı, güç kavgası, dedikodular, geleceğe yönelik planlama eksikliği, profesyonelleşememe ve yüksek içgüdü devir oranı ve kurumsallaşamama gibi pek çok neden vardır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamanın önemini fark eden işletmeler, işletme içi çalışanların memnuniyetini operasyonel ve yönetsel konularda yüksek verimlilikte çalışmaktadır. Bu işletmeler müşteri memnuniyetini sağlamada diğer işletmelere oranla daha avantajlı durumdadır. Aksi halde dış müşterilerin kuruma güveni sarsılabilir ve bu durum hisse değerinde düşüşe kadar gidebilir.

Tutuculuk ilkesine göre hareket edenler bir olumsuzluk karşısında daha az zarara uğradıklarını savunurlar. Bu açıdan zararlara kıyasla kazançlarının tanınmasında, istenen durumdur. Zarar gibi kötü haberlerin tanınması gerekir.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek için veri toplama aracı olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın ana kütlesi 90 adet aile işletmesidir. Bu işletmeler büyük bir çoğunluğu İzmir’de olmak üzere Manisa, Eskişehir ve Antalya’dadır. Bu işletmelerin 54 tanesinde geri dönüş alınmış, dönüş oranı % 60’tır. Anketi yanıtlayan işletmelerden elde edilen veriler SPSS paket programının yardımıyla analiz edilerek yorumlanmış aynı zamanda ki-kare testleri yapılarak araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anket uygulanan işletmelerin çoğunluğu 1995 yılı ve öncesinde kurulmuş olup küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerdeki katılımcıların %83, 3’ü sahibi veya ortağı olan kişilerdir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında yarıya yakını lise mezunudur. İkinci sırada üniversite mezunları ve onları yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Daha azınlıkta olan ilköğretim ve ortaokul mezunlarından oluştuğu gözlemlenmiştir. Kuruluş tarihindeki hukuki yapılarına bakıldığında en fazla oranla limited şirketler gelirken, bunları adi işletmeler ve kolektif işletmeler takip etmektedir. İşletmeler zaman için de limitete ve büyüyerek anonim işletme haline gelmektedirler.

Katılımcı işletmelerin % 61,1’i birinci nesildir ve en fazla oranı oluşturur. Ayrıca Katılımcı işletmelerin 54 tanesinden 40’ının yönetim kademesinde aile bireyleri ve yakınları yer almaktadır. Ayrıca işletmelerin büyük bir kısmı 01.01.2013 tarihinde Türk Ticaret Kanunu ile Türkiye Muhasebe Standartları hakkında bilgisi olmakla birlikte bunlardan % 59,3’ ünün konuyla ilgili çalışması bulunmaktadır ve bu çalışmaların ise çoğunlukla muhasebe departmanı tarafından yapıldığı görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında katılımcı işletmelerin, işletmenin içinden bilgileri görmelerini sağlayan bir muhasebeci olduğu, ayrıca dışarıdan işlemlerini yürüten mali müşavir ve bazı işletmelerde YMM ile çalıştıkları görülmektedir. Muhasebe departmanına bakıldığında % 64,8’inde aile bireylerinden herhangi bir yetkili bulunmamaktadır. Üst yönetimin %90,7’si muhasebe departmanının uyarılarını dikkate aldığını belirtirken, ticari ilişkilerinde genellikle mevzuata ve muhasebe politikası tutarlılığını göz önünde bulundurmaktadır. İşletmeler finansman kaynaklarını en çok kredi olanaklarından karşıladıkları bunun yanında sermaye artışına gittikleri gözlemlenmiştir. Kar dağıtım politikalarına pek yer vermedikleri görülmektedir.

Ayrıca iş başvurularını değerlendirirken büyük bir kısmı deneyime bakmaktadır. İşletmelerin kan bağı seçeneğini işaretlemedikleri ancak işletme içinde aile bireylerinin yer aldığı görülmektedir.

Son yıllarda yaşanan işletme skandalları ve finansal krizler şeffaflık ilkesinin önemini ve uygulanması gereken kavram olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda işletmeler finansal durumlarını raporlamada kullandıkları yöntemler ve standartlar önem kazanmıştır. Finansal tabloları hazırlayanlar pek çok belirsizlikle karşı karşıyadır. Tablolarda bu belirsizliklere yer verilirken ihtiyatlı davranılmalıdır. Çünkü gereğinden fazla karşılık ayrılması tarafsızlığı ortadan kaldıracaktır. Finansal tablolar hazırlanırken genellikle üst yönetimin herhangi bir telkinde bulunmadığı görülmüştür. Duruma göre istediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcı işletmelerin büyük çoğunluğu muhasebe politikalarını sosyal sorumluluk ilkesini temel alarak gerçekleştirmektedir. Muhasebe politikalarını en çok mevzuata göre ve muhasebe standartlarına göre belirledikleri ve muhasebe politikalarında zaman içinde herhangi bir uygulama değişikliklerinin olmadığı görülmektedir. Değişimin olmaması, işletmelerin riskleri göz önünde bulundurarak tedbirli davranması kurumsallaşan işletmelerin tutuculuklarını koruduklarını gösterir. Zaman içinde değişiklik olan işletmelerin bu değişimin büyüme ve mevzuata bağlı olduğu belirtmişlerdir.

Anket uygulanan küçük ve ortak ölçekli işletmelerde kurumsallaşmaya doğru gittikleri görülmektedir. Deneyimleri arttıkça kurumlaşmaya yaklaşmış muhasebe departmanının uyarılarını dikkate almaktadırlar. Muhasebe departmanının uyarılarını dikkate almaları olumsuz durumları göz ardı etmediklerini göstermektedir. İşletmeler tutuculuğunu korumaktadır.

Tutuculuk kavramına bağlı olarak gerçekleştirilen fazla karşılık ayrılması, arge maliyetlerinin gider olarak kaydedilmesi, duran varlıkların ömrünün kısa belirlenmesi gibi durumlar işletmenin olası kayıplar için önlem aldığını gösterir. Anket uygulanan işletmelerin stok değerleme yöntemlerinde değişiklik olmamıştır. Bu durumun zaman içinde muhasebe politikalarında bir değişikliğe neden olmadığı da görülmektedir.

Mali kararlar alırken dışarıdan destek almayanların çoğunun politikalarında zaman içinde değişiklik olmamıştır. En kötümser tablonun gerekleşe ihtimali düşünüldüğünden olumlu olaylar hemen göz önüne alınmamaktadır. Riskler göz önüne alınarak tedbirli davranılması tutuculuğun temelini oluşturur. Muhasebe politikalarında zaman içinde değişiklik olmaması kurumsallaşan işletmelerin tutuculuklarını koruduklarının göstergesidir.

İşletmelerde en fazla bilgiye sahip olanlar yöneticilerdir ve yöneticiler mevcut performanslarını olduğundan daha iyi gösterme eğiliminde olurlar. Tutucu uygulamalar yöneticinin bu davranışını engellemektedir. Yöneticinin bu davranışının azaltılması kurumsal yönetimin temel amaçlarındandır. Tutuculuk işletmedeki iç denetim fonksiyonuna ve iç denetim ile birbirlerini tamamlayarak kurumsal yönetime katkı sağlayabilmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR Durmuş, **AKTÜRK** Ahmet, Muhasebe İhtiyatlık Kavramı Ve İMKB Sınai İndeksinde İşlem Gören Şirketlerde İhtiyatlık Üzerine Bir Araştırma. Afyonkocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt No 11, Sayı No:1, 2009, S:80

ALACAKLIOĞLU Haluk, Kurumsal Yönetim Ve Aile İşletmeleri Kitabı, Global Kobi Yayınları, İstanbul, 2009

ALACAKLIOĞLU H. , İş Hayatındaki Ailelere Danışmanlık, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003

ALKARA İbrahim ve Murat **KİRACI** Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi ‘Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem Ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, (C.X I,S I, 2009), s: 179

ALPUGAN, O. Küçük işletmeler, Per Yayınları,1998

ARARAT Melsa, Kurumsal İşletme Yönetimi Kitabı (Corporate Governance Konferansından), ‘ Kurumsal İşletme Yönetimi Alanında Genel Durum Ve Yaşanılan Sorunlar, İşletmeler Açısından, 14-18 Nisan 2003, Ankara, s:121

ATKAN Coşkun Can, ‘ Kurumsal İşletme Yönetimi Kitabı’ , İyi İşletme Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi No: 4, Yayın No: 96, Ankara, s:2

AYDIN Erdal, ‘ Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü’ Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 2, Aralık 2009

BARRY, B. (1975), The Development of Organization Structure in The Family Firm, Journal of General Management, s: 42-60

BÜTE Mustafa , ‘Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar’
Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 22, 2010

<http://www.akademikbakis.org/22/15.pdf> (Erişim 2011)

ÇUBUKÇU Sezen, **ERDOĞAN** Nurten, Muhasebe Ve Denetime Bakış Dergisi,
Tutuculuğun Kurumsal Yönetim Anlayışı Üzerindeki Etkileri, Yıl:10, Sayı:32, Ekim
2010

DAŞTAN Abdülkerim, Kurumsal Yönetim İlkeleri Ve Kurumsal Muhasebe Etkileşimi
BANKACILAR Dergisi, Sayı: 2010, Mart 2010, İstanbul, s: 7

ERDEMİR, Erkan Ve **TORLAK**, Ömer, “Aile İşletmelerindeki Yöneticilerin Pazar
Odaklılıkla İlgili Algılamalarının Belirlenmesi Üzerine Eskişehir’de Bir Araştırma”
1.Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul Kültür
Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17–18 Nisan 2004

FINDIKÇI İlhami, ‘Aile İşletmelerinin Avantajları Ve Dezavantajları’ Köşe Yazısı,
Erişim Tarihi 5.06.2011, <http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-Aile-sirketinin-avantajlari-ve-dezavantajlari.html>

GENÇ, N. , **KARCIOĞLU** F, “Aile işletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm
Önerileri-Bir Uygulama”, **KOÇEL** Tamer, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre
Kitabı,: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004,
İstanbul, s: 20-32

GÜRBÜZ A.O, **ERGİNCAN** Y., Kurumsal Yönetim: Türkiye’deki Durumu ve
Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, 1.Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s:1-3

IHLAMUR E. (), ‘Bankacılıkta Yeniden Yapılanma ve Demirbank’, 5. Ulusal Kalite
Kongresi, 13-14 Kasım 1996, İstanbul

İLTER H. Melih, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Ve Kobilerin Yönetim Sorunları, 2001, İstanbul, s: 13

KARPUZOĞLU, E. Büyüyen Ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, 2001, İstanbul, s: 19

KARPUZOĞLU Özelmaz Ebru, Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu Kitabı, ‘ Uygulamada Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu’, İstanbul Ticaret Odası , 2010, İstanbul, s: 43,44

KARCIOĞLU, Fatih ve YÜCEL, İlhami “Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi ETSO’ ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, c:33, Kasım 2004, s:2,

KAVUT Lerzan, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi (YÖNETİM), Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ve Çevresel Raporlama, Yıl:21, Sayı:66, Haziran 2010

KAYMAZ Önder, Ali Alp, Ramazan Aktaş, İyi Kurumsal Yönetim Yapıları Ve Üç Temel Ayağı. İç Kontrol, Risk Yönetimi Ve Muhasebe Uygulamaları, İMKB Dergisi, Yıl 10,Sayı:40, s:43

KIRIM Arman, Aile İşletmelerinin Yönetimi Kitabı, Haziran 2001, s:1

KOÇEL Tamer, 4. Aile İşletmeleri Kongresi ‘ Kongre Kitabı’ Editör: Tamer Koçel, 16-17 Nisan 2010, İstanbul, s: 417

KOÇEL Tamer, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Yeniden Yapılanmanın Gerekliği, Yayın No:40, 2004, s:14

METNEŞ , ‘Kurumsal Yönetişim Ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, İstanbul 2009, s: 45, SÖNMEZ Asuman, TOKSOY Andaç, Yıl: 25 Sayı: 92, Temmuz 2011

MILLSTEİN Ira, Macavoy W. Paul, The Recurrent Crisis İn Corporate Governance, September 2004

ÖNER Hale Ve Özden Turhan‘ Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi’ 4. Aile İşletmesi Kongre Kitabı Editör: Tamer KOÇEL, 16-17 Nisan 2010 İstanbul, s:120

ÖZDAŞLI Kürşat, Mete KARAYEL, Kriz Dönemlerinde İşletme Uygulamalarında İşletme Ve Yönetici Özelliklerine Göre Farklılaşmalar Üzerine Bir Araştırma, Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl: 47, Sayı: 542, Nisan 2010, s: 92

ÖZLER Derya E. ‘Yaklaşık Yarım Asırlık Geçmişe Sahip Aile İşletmelerinde Öne Çıkan Karakteristikler’, Kütahya’da Bir Araştırma Dumlupınar Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon ABD İİBF İşletme Bölümü,4. Aile İşletmesi Kongresi, s:29

PAPATYA, G, HAMŞİOĞLU, A. B. ”Rekabetin Yeni Gerçekliğinde Türk Aile İşletmelerinin Yeniden Yapılanma Sorunları ve Kars İli Merkez Aile İşletmelerinde Uygulama” Koçel TAMER,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s:264-274

PAZARCIK, O. “Aile İşletmelerinin Tanımı, Kurumsallaşması ve Yönetişimi”, Koçel TAMER,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s: 33-41

POTOBSKY, G. V. “Small and Medium Sized Enterprises and Labour Law.International Labour Rewiew”, 1992, s: 131

REZAEI, Z. “Corporate Governance Role In Financial Reporting”, Research in Accounting Regulation, Vol: 17, 2004, s:107–149

UZUN Kamil Ali, Deloitte, Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında Başarı Faktörleri, 2007, s:1-3

ÜNLÜ, E. M. “ SELEK A. S. “Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları Ve Yeniden Yapılanma Gerekliliği”, Koçel TAMER,1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No:40, 7-18 Nisan, 2004, İstanbul, s:12-19

YAYLA, H. E. “ Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi” Türkiye’deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, Ankara

YILDIRIM Halil, ‘İşletmelerde Kurumsallaşma Ve Kurumsal İletişimin Önemi’, İstanbul Ticaret Odası, Panel: 27.10.2009, Yayın No:2010-30, 2010, İstanbul, s: 56

YILDIRIM Murat; DEMİRELİ Erhan; Ekonomik Yorumlar Dergisi, ‘Kurumsal Yönetim, Mülkiyet Ve Kontrol Yapıları Ve İşletmelerin Finansal Performanslarına Etkileri’, Yıl:46 Sayı:532, Haziran 2009, s:82

YILDIZ Arif, Aile İşletmelerine Tavsiyeler Kitabı, Sistem Yayıncılık, 2008,s:16

WESTHEAD, P., Cowling, M. “Performance Contrast Between Family and Non-Family Unquoted Companies in The Uk” International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research , 1997, p:30-51

İNTERNET ADRESLERİ

<http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00637.pdf>

<http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF4376734BED947CDE&Kelime=AİLE>

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020603/483(Erişim 2011)

<http://www.ailebiz.com/ailebiz01.htm> Aile İşletmeleri Kimlerdir? (Erişim 2011)

<http://www.kosgeb.gov.tr/Pages/UI/UluslarArasilliskiler.aspx?refln=33> KOSGEB ‘Aile İşletmeleri, Avrupa Birliğindeki Yaklaşımlar’ Yazısı, Erişim 2011

<http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/ozan/001/>, Ozan Uslu ‘ Aile İşletmeleri Yazısı, 2007, Erişim 2011

<http://www.tkyd.org/tr/derecelendirme.asp> (Bknz EK:1)Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Erişim 2012

<http://www.ortakpayda.com/articles.php?ID=378> Aile İşletmelerinin Avantajları Nelerdir Makalesi, Erişim 2011

<http://www.spk.gov.tr/duyurugoster.aspx?aid=2008319&subid=0&ct=c>, Erişim 2013

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mutlu%20Ba%C5%9Faran%20%C3%96ZT%C3%96CRK%20%20Kartal%20DEM%C4%B0RG%C3%96CNE%C5%9E/%C3%96ZT%C3%96CRK,%20MUTLU%20VD..pdf

ÖZTÜRK, DEMİRGÜNEŞ, 2001, s:396, Erişim 2013

DERGİLER

ACTIVE BANKACILIK VE FİNANS DERGİSİ, Halka Açık İşletmelerin Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Mevzuata Uyum Kapasitelerinin Geliştirilmesi, Yıl:10, Sayı:56, Eylül 2008 s:3
<http://www.saimkilic.com/doc/ml1tren.pdf>

BANKACILAR DERGİSİ, Davit Phillips, Henry Daubeney, Kimberly Smith, 'Pricewaterhousecoopers' Kurumsal Raporlamanın Geleceği, Sayı: 44, 2003

BANKACILAR DERGİSİ, Uluslararası Finans Enstitüsü (IFF) Çeviri, Türkiye'de Kurumsal Yönetim, Sayı: 53, Haziran 2005, s: 122

EKONOMİK FORUM DERGİSİ, Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği, Kasım 2008, s:42-43

EKONOMİK YORUMLAR DERGİSİ, KILIÇ Saim, İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Dâhil Olan İşletmelerin Getiri Performanslarının Ölçülmesi, Yıl: 48, Sayı: 552, Şubat 2011, İstanbul

IIF-Institute Of International Finance, "Corporate Governance İn Turkey: An Investors Perspective", Equity Advisory Group,Task Force Report. Çeviren: M. Ayfer Kitiş, Diğde Çalık Ve Şaban Toros, TC Ziraat Bankası A.Ş Organizasyon Bölümü, 2005

MALİYE FİNANS YAZILARI, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile İşletmeleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2010, s:11

Deloitte, Nedir Bu Kurumsal Yönetim, 2006, İstanbul, s:4

MERCEK DERGİSİ, Çisem KILIÇ, Emrah DAYIOĞLU Kurumsallaşma İle Başarıya Giden Yol Ve Kurumsal İtibarı Sağlamada Kurumsal Yönetimin Etkisi Yazıları, Yıl: 16, Sayı: 64, Ekim 2011

MUHASEBE VE DENETİME BAKIŞ DERGİSİ, Prof. Dr. Nurten ERDOĞAN, Arş. Gör. Sezen ÇUBUKÇU, Tutuculuğun Kurumsal Yönetim Anlayışı Üzerine Etkileri, Yayın No:150, Ekim 2010, s:54-59

SPK ATKAN Coşkun Can, ‘ Kurumsal İşletme Yönetimi Kitabı’ , İyi İşletme Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar, Kurumsal Araştırmalar Serisi, No:4, Yayın No: 96, 2005, Ankara, s:16

TÜSİAD ‘Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı Ve İşleyişi’, Yayın No. TÜSİAD-T/2002–12/336, Aralık 2002, İstanbul, s:15

EKLER

1. ANKET FORMU

ANKET FORMU

Bu anket ile elde edilen bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır.

Tarih/...../.....

1. İşletmenizin;

Unvanı:

Kuruluş yılı:

2. Anketi yanıtlayanın:

Sektördeki deneyimi (Yıl):

İşletmedeki Çalışma Süresi:

Yaşı:

Eğitim durumu:

İşletmedeki pozisyonu:

- Sahibi veya Ortağı
- Üst Düzey Yönetici
- Orta Düzey Yönetici
- Aile Yakını

3. İşletmenizin kuruluş tarihindeki hukuki yapısını belirtiniz.

- Anonim İşletme
- Limited
- Paylı Komandit İşletme
- Adi Komandit İşletme
- Adi İşletme
- Kollektif İşletme

4. İşletmenizin mevcut hukuki yapısını belirtiniz.

- Anonim İşletme
 Limited
 Hisseleri Paylara Bölünmüş Komandit İşletme
 Adi Komandit İşletme
 Adi İşletme
 Kollektif İşletme

5. İşletmeniz kaç yıllık geçmişe sahip?

(İşletmenin ismi ve unvan değişikliği önemli değildir. Aynı alanda faaliyet gösteren işletme kökeni önemlidir.)

- 5 yıldan az
 5–10 yıl
 11–20 yıl
 20–25 yıl
 25 yıldan fazla

6. İşletmeniz şu anda kaçınıcı nesil tarafından yönetiliyor?

(Birden Fazla Seçeneği İşaretleyebilirsiniz.)

1. NESİL	2. NESİL	3. NESİL	4. NESİL	5. NESİL

7. İşletmenin yönetim kademesi veya yönetim kurulunu kimler oluşturmaktadır?

(Birden Fazla Seçeneği İşaretleyebilirsiniz.)

- Aile Bireyleri veya Yakınları
 Profesyonel Yöneticiler
 Danışmanlar
 Ortaklar

8. Türk Ticaret Kanunları ile Türkiye muhasebe standartları hakkında bilginiz var mı?

Evet Hayır

9. Yanıtınız evet ise bu konuda herhangi bir çalışmanız oldu mu?

Evet Hayır

10. Çalışma kimler tarafından yapılıyor?

Muhasebe Departmanı

Yeminli Mali Müşavir

Muhasebe Departmanı ile Birlikte YMM

Diğer.....

11. İşletmenin mali defterleri kim tarafından tutulmaktadır?

İşletmede (Muhasebe) Departmanı Tarafından

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

Diğer.....

12. İşletmeniz ile ilgili mali kararlar alırken dışarıdan destek alıyor musunuz?

Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

Yeminli Mali Müşavir

Özel Danışmanlık İşletmeleri

Diğer.....

13. Muhasebe departmanında aile bireylerinden bir yetkili var mı?

Evet Hayır

14. İş başvurularını değerlendirirken hangi kriterleri göz önüne alıyorsunuz?

Eğitim

Deneyim

Kan Bağı

Referans

Sektörel Bilgi

Diğer.....

16. Aile bireylerine ve ortaklara ait başka işletmeler ile ticari ilişkiler söz konusu mu?

Evet Hayır

17. Aile bireyleriyle muhasebe politikalarınızda uygulama değişiklikleri söz konusu oluyor mu?

Evet Hayır

18. Diğer işletmeler ile ticari ilişkilerde bulunurken göz önüne alınan nedir?

Mevzuat

Muhasebe Politikası Tutarlılığı

Diğer.....

19. İşletmenizin finansman kaynağı nedir?

Kredi Olanakları

Sermaye Artışı

Ortaklardan Temin

Diğer.....

20. İşletmenizde kar dağıtım politikası var mı?

Evet Hayır

21. Finansal tabloların hazırlanmasında üst yönetimin herhangi bir telkinde bulunuyor mu?

Evet Hayır

22. Üst yönetimin duruma göre birden fazla finansal tablo hazırlanma isteği oluyor mu?

Evet Hayır

23. Muhasebe politikaları hangi kritere göre belirleniyor ?

(Birden Fazla Seçeneği İşaretleyebilirsiniz.)

Üst Yönetime Göre

Muhasebe Standartlarına Göre

Mevzuata Göre

24. Muhasebe politikaları, sosyal sorumluluk ilkesi temel alınarak mı yapılıyor?

Evet Hayır

25. Muhasebe politikalarınızda zaman içerisinde herhangi bir değişiklik oldu mu?

Evet Hayır

26. Yanıtınız evet ise nedeni nedir?

Büyüme Kaynaklı

Mevzuat

Diğer.....

27. Muhasebe departmanının (şüpheli alacaklar, borçlanma) uyarılarını üst yönetim dikkate alıyor mu?

Evet Hayır

28. İşletmenizin amortisman yönteminde değişiklik oldu mu?

Evet Hayır

29. İşletmenizin stok değerlendirme yönteminde herhangi bir değişiklik oldu mu?

Evet Hayır

KATILIMLARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.