

**JOBS**

*İşletme Bilimi Dergisi*  
2021  
Cilt:9 Sayı:2



**JOBS**

İşletme Bilimi Dergisi  
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University  
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

**i**

Cilt/Volume : 9  
Sayı/Issue : 2  
Yıl/Year : 2021

ISSN: 2148-0737  
DOI: 10.22139/jobs

## İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



ii



*Kurucu Sahip/Founder*

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

*İmtiyaz Sahibi / Owner*

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

*Editör / Editor*

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

*Editör Yardımcıları / Assoc. Editors*

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

*Mizanpaj Editörü / Layout Editor*

Arş. Gör. Dr. Mustafa AMARAT

*Danışma Kurulu/Advisory Board*

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Neşet HİKMET	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

*Yayın Kurulu / Editorial Board*

*Prof. Dr. Kadir ARDIÇ*  
*Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT*  
*Prof. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN*  
*Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL*

*Sekreteryaya / Secreteria*

*Arş. Gör. Dr. Ayhan DURMUŞ*  
*Arş. Gör. Dr. Mustafa AMARAT*

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; [www.dergipark.gov.tr/jobs](http://www.dergipark.gov.tr/jobs) Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi [jobs@sakarya.edu.tr](mailto:jobs@sakarya.edu.tr) Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

*Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler*  
*Reviewers List of This Issue*

*İşletme Bilimi Dergisi*  
*2021*  
*Cilt:9 Sayı:2*

Prof. Dr. Mehmet AYGÜN	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Ünsal MEMİŞ	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir SAKARYA	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye COP	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar KABATAS	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah ÖZSOY	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan ÖZTÜRK	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Koray TUAN	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Metin Reyhanoglu	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz IŞIK	Hacettepe Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Buket BORA SEMİZ	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan CESUR	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aynur İNCEKIRIK	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma MUMCU KÜÇÜKÇAYLI	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semra Boğa	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf ÇEVİK	Sakarya Üniversitesi
Dr. Ahmet Karakiraz	Sakarya Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisinin 9. Cilt 2. Sayısını farklı bilim dallarından dokuz makale ile sizlere sunmaktan onur ve mutluluk duyuyoruz. Dergimizin mevcut sayısında yayımlanan makaleler Yönetim ve Organizasyon, Uluslararası Ticaret, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Muhasebe ve Finansman alanlarından gelmiştir. Dergimiz kurulduğu günden bu güne kadar İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden çalışmalar yayınlamaya gayret göstermektedir. Bunu dergi politikası olarak benimsemiş olmamız nedeniyle bundan sonra da İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden gelen makaleleri bilimsel etik ve yayın kalitesini göz önünde bulundurarak sizlere sunmaya gayret edeceğimizi ifade etmek isteriz.

Sayımızın ilk makalesi Eray ÇETİN ve Alpaslan YAŞAR tarafından hazırlanan "The Association Between Audit Quality And Earnings Management Using Classification Shifting" başlıklı makaledir. Bu makalenin amacı denetim firması büyüklüğü ile ölçülen denetim kalitesi ve sınıflandırma değiştirmesi yoluyla kâr yönetimi arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Çalışmanın sonucu, şirketlerin tahakkukları yönetme fırsatlarının bağımsız denetim kalitesi ile kısıtlandığı durumda, alternatif kâr yönetimi aracı olarak sınıflandırma değiştirmesine yönelebileceklerini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Sayımızın ikinci makalesi Önder BÜBERKÖKÜ'nün kaleminden çıkan "Kripto Para Birimleri Arasındaki Frekans Alanı Nedensellik İlişkinin Analizi" başlıklı makaledir. Bu çalışmada günlük veriler kullanılarak Binance coin (BNB), Bitcoin cash (BCH), Stellar (XLM) ve Cardano'dan (ADA) oluşan dört kripto para birimi arasındaki nedensellik ilişkileri incelenmiştir. Günümüzde yaygın şekilde kullanılan ve önemli bir yatırım aracı olan kripto paralar üzerine yapılan bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağına inanmaktayız.

Sayımızda yer alan bir diğer makale "Sosyal Medyada Etkileşimi Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Kuyumculuk Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi" başlıklı makaledir. Makale Fatma İŞLER tarafından hazırlanmış olup, makalede bir altın ve saat firmasının Instagram'da paylaştığı içeriklerde müşteri etkileşimini etkileyen faktörlerin tespiti amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarının günümüzde önemli bir iletişim aracı olan sosyal medyanın pazarlama konusunda nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayımızın dördüncü makalesi Erol KÖYÜCÜ'nün hazırladığı "Borsa İstanbul'da Yerli Yatırımcı İle Toplam Yatırımcı Arasındaki Nedensellik İlişkisi" başlıklı makaledir. Bu makalenin amacı Borsa İstanbul'da toplam yatırımcı sayısında meydana gelebilecek bir değişikliğin toplam yerli yatırımcı sayısını etkileyip etkilemediğinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma sonuçları Borsa İstanbul'da toplam yatırımcı sayısında yaşanan artışların yerli yatırımcıları cesaretlendirdiğini ve daha fazla yerli yatırımcının Borsa İstanbul'da işlem

yapmasına neden olduğunu ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Sayımızda yer alan bir diğer makale Barış AKSOY ve Necati Alp ERİLLİ tarafından hazırlanan “Siber Suçların Siber Saldırılarına Maruz Kalan Şirketlerin Hisse Senedi Fiyatları Üzerindeki Etkileri” başlıklı makaledir. Bu makale siber suç tehdidinin halka açık şirketlerin hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini incelemeyi araştırmaktadır. Günümüzde önemli bir tehdit olan siber suçların şirketleri mali açıdan nasıl tehdit edebileceğini ortaya koyan bu makalenin literatüre katkı sağlayacağına inanmaktayız.

Sayımızın altıncı makalesi Zekeriya DEMİR’in kaleminden çıkan “Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Açısından Muhasebe Ve Raporlamanın Önemi: Örnek Olaylar” başlıklı makaledir. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından muhasebe ve raporlamanın önemini örnek olaylarla ortaya koymayı amaçlayan bu makalenin sonuçları etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi olmayan şirketlerin mali dengelerini gözetmekte zorlandıklarını ve uzun vadede borçlanarak battıklarını ortaya koymaktadır. Bu açıdan makalenin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayımızın yedinci makalesi Hatice İLHAN KÜÇÜK ve Kahraman ÇATI’nın hazırladığı “Çevrimiçi Satın Alma Kararına Tüketici Değerlendirmelerinin Etkisi” başlıklı makaledir. Bu makale tüketicilerin çevrimiçi satın alma kararında, yorumlara verdikleri önemin ve içerik oluşturmalarının etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Tüketici değerlendirme ve yorumlarının, satın alma kararı üzerinde etkili olması nedeniyle firmaların çevrimiçi kanallarda yorum ve değerlendirme imkânı oluşturması ve bu mecraları dikkate alması gerektiği sonucuna ulaşan makalenin pazarlama yönetimi literatürüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sayımızda yer alan bir diğer makale Özen AKÇAKANAT ve Oğuzhan ÇARIKÇI tarafından kaleme alınan “Bağımsız Denetim Sürecinin İç Ve Dış Denetçi İş Birliği Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı makaledir. Bu çalışmada, iç ve dış denetçiler arasındaki iş birliğine ve dış denetçilerin iç denetim çalışmasına olan güvenine özellikle vurgu yaparak, iç ve dış denetçiler arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada bağımsız denetçilerin, denetçiler arası iş birliği seviyesine yönelik algılamalarının tam orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Sayımızın son makalesi “Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Misyon Ve Vizyon Beyanlarına Yönelik Bir İçerik Analizi” başlıklı Ömer Faruk COŞKUN tarafından kaleme alınan makaledir. Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de faaliyet gösteren Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin kurumsal internet sitelerinde yer alan vizyon ve misyon beyanlarını sistematik bir şekilde ele alarak öne çıkan kavramları tespit etmek ve bu beyanları unsurları ve özellikleri açısından değerlendirmektir. Çalışmadan elde edilen sonuçların misyon ve vizyon belirleme noktasında şirketlere fikir

İşletme Bilimi Dergisi

2021

Cilt:9 Sayı:2

verebilecek nitelikte olması çalışmanın önemini arttırdığına inanılmaktadır.

Dergimiz yayın hayatına başladığı 2013 senesinde itibaren İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden bir çok makaleyi siz değerli bilim insanlarının ve ilgili literatürün hizmetine sunmuştur. Mevcut sayıda da bu politikamızı devam ettirerek sizlere zengin bir içerik sunmaktan kıvanç duymaktayız. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekretaryamıza teşekkürlerimi sunarım. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dilekleriyle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör



## İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2021 Cilt (Vol.) 9 Sayı (No) 2

İşletme Bilimi Dergisi

2021

Cilt:9 Sayı:2

### Araştırma Makaleleri/Research Articles

- The Association Between Audit Quality And Earnings Management Using Classification Shifting**  
*Sınıflandırma Değişirmesi Kullanılması Yoluyla Kâr Yönetimi ve Denetim Kalitesi Arasındaki İlişki* 147-164  
*Eray ÇETİN ve Alpaslan YAŞAR*
- Kripto Para Birimleri Arasındaki Frekans Alanlı Nedensellik İlişkinin Analizi**  
*Analysis Of The Frequency Domain Causal Relationships Between Cryptocurrencies* 165-192  
*Önder BÜBERKÖKÜ*
- Sosyal Medyada Etkileşimi Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Kuyumculuk Sektöründe Bir Örnek Olay İncelemesi**  
*Review of Factors Affecting Interaction on Social Media: A Case Study in the Jewellery Industry* 193-215  
*Fatma İŞLER*
- Borsa İstanbul'da Yerli Yatırımcı ile Toplam Yatırımcı Arasındaki Nedensellik İlişkisi**  
*Causality Relationship Between Domestic Investor and Total Investor in Borsa Istanbul* 217-235  
*Erol KÖYÇÜ*
- Siber Suçların Siber Saldırlara Maruz Kalan Şirketlerin Hisse Senedi Fiyatları Üzerindeki Etkileri**  
*The Effects of Cybercrime on The Stock Prices of Companies Exposed to Cyber Attacks* 237-259  
*Barış AKSOY ve Necati Alp ERİLLİ*
- Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Açısından Muhasebe Ve Raporlamanın Önemi: Örnek Olaylar**  
*The Importance Of Accounting And Reporting In Terms Of Sustainability In Family Companies: Case Studies* 261-300  
*Zekeriya DEMİR*
- Çevrimiçi Satın Alma Kararına Tüketici Değerlendirmelerinin Etkisi**  
*Impact Of Consumer Reviews On The Online Purchase Decision* 301-332  
*Kahraman ÇATI ve Hatice İLHAN KÜÇÜK*
- Bağımsız Denetim Sürecinin İç Ve Dış Denetçi İş Birliği Açısından Değerlendirilmesi**  
*Evaluation Of The Independent Audit Process In Terms Of Internal And External Auditor Cooperation* 333-360  
*Özen AKÇAKANAT ve Oğuzhan ÇARIKÇI*
- Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin Misyon Ve Vizyon Beyanlarına Yönelik Bir İçerik Analizi**  
*A Content Analysis On The Mission And Vision Statements Of Foreign Trade Capital Companies* 361-392  
*Ömer Faruk COŞKUN*

# AİLE ŞİRKETLERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN MUHASEBE VE RAPORLAMANIN ÖNEMİ: ÖRNEK OLAYLAR

Aile Şirketlerinde  
Sürdürülebilirlik  
Açısından  
Muhasebe Ve  
Raporlamanın  
Önemi: Örnek  
Olaylar

261

Dr. Zekeriya DEMİR

Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı, Muhasebe ve Mali Kontrol Başkanı

zdemir55@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-8390-2031

## ÖZ

**Amaç:** Aile şirketleri hemen hemen tüm ekonomilerde yaygın olan bir şirket türü olmakla birlikte sürdürülebilirlik açısından dezavantajlara sahiptir. Sürdürülebilirlikle ilgili dezavantajların ortadan kaldırılması hem ailenin servetinin korunmasına hem de ülke kalkınmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından muhasebe ve raporlamanın önemini örnek olaylarla ortaya koymaktır.

**Yöntem:** Çalışmada aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından muhasebe ve raporlamanın önemini ortaya koymak için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan örnek vaka yöntemi seçilmiştir. Kapsama alınan aile şirketlerinde yapılan denetim, gözlem ve görüşmelerden elde edilen bilgiler ile muhasebe kayıtları ve finansal tabloları değerlendirilmiş ve bu durumların sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri yorumlanmıştır.

**Bulgular:** Çalışma kapsamındaki şirketlerde etkin bir muhasebe ve raporlama sistemlerinin olmadığı, şirket öz kaynaklarının kişisel servetlere dönüştürüldüğü ve bu nedenle işletme sermayelerinin yetersiz kaldığı, nakit yönetimlerinde sorun yaşandığı, maliyet ve karlılık konusunda sağlıklı raporlamalar yapılamadığı, stok yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin yetersiz olduğu, suiistimal ve yolsuzluk vakalarının görüldüğü, fiyatlama konusunda hatalar yapıldığı tespit edilmiştir.

**Sonuç:** İncelenen şirketlerde etkin bir muhasebe ve raporlama sistemlerinin olmadığı ve bu nedenle de 2000'li yıllardan itibaren enflasyon oranlarındaki düşüşlerin karlılık üzerindeki etkisinin anlaşılacağı tespit edilmiştir. Karlılıktaki düşüşler işletme sermayesi açıkları ortaya çıkarmış ve bu açıklar öz kaynaklarla karşılanmak yerine banka kredileri ile karşılanmıştır.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 29/06/2021

Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 12/08/2021

Kabul Tarihi/Accepted : 16/08/2021

Atıfta Bulunmak İçin:

Demir, Z. (2021). Aile Şirketlerinde Sürdürülebilirlik Açısından Muhasebe Ve Raporlamanın Önemi: Örnek Olaylar. *İşletme Bilimi Dergisi*, 9(2), xx-xx

Zamanla bu durum sürdürülemez hale gelmiş ve şirketlerin batmasına neden olmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Aile Şirketleri, Sürdürülebilirlik, Muhasebe, Raporlama

## THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND REPORTING IN TERMS OF SUSTAINABILITY IN FAMILY COMPANIES: CASE STUDIES

### ABSTRACT

**Aim:** Family companies are a type of company that is common in almost all economies, but have disadvantages in terms of sustainability. Eliminating sustainability-related disadvantages will make significant contributions to both the increase of the family's wealth and the development of the country. The aim of this study is to demonstrate the importance of accounting and reporting in terms of sustainability in family companies with Case Studies.

**Method:** In the study, one of the qualitative research methods, the case study method, was selected to demonstrate the importance of accounting and reporting in terms of sustainability in family companies. Accounting records and financial statements were evaluated with information obtained from audits, observations and interviews conducted in family companies that were covered, and the effects of these situations on sustainability were interpreted.

**Findings:** It has been detected that in the companies within the scope of the study; there are no effective accounting and reporting systems, the company's own resources are transformed into personal wealth and therefore company's working capital becomes insufficient, problems in cash management emerge, sound reporting on cost and profitability cannot be made, stock management and internal control systems are insufficient which is leading to fraud and corruption cases and many mistakes are made in pricing decisions.

**Results:** It has been found that the companies within the scope of the study do not have effective accounting and reporting systems, and therefore the impact of decrease in inflation rates on profitability since the 2000s is not understood. Declines in profitability have exposed working capital deficits, and these deficits have been covered by bank loans, rather than by equity.

Over time, this situation became unsustainable and caused companies to go bankrupt.

**Key Words:** Family Companies, Sustainability, Accounting, Reporting

## I.GİRİŞ

Aile şirketleri ekonomik kalkınma, istihdam ve katma değer açısından büyük bir öneme sahip olmakla beraber sürdürülebilirlik açısından da önemli bir problem alanı olarak dikkate alınmalıdır. Çünkü aile şirketlerinin ömrü ülkemizde olduğu gibi dünyada da çok kısadır. Bu nedenle aile tarafından bin bir emek ve çaba ile meydana getirilen servet, bilgi ve tecrübe bu şirketlerin sürdürülebilirlik yönündeki problemleri yüzünden heba olmaktadır. Bundan dolayı aile şirketlerinin sürdürülebilirliği, aile servetlerinin üretken yatırımlar kanalıyla ülke kalkınmasına, istihdama ve sermaye birikimine katkısı nedeniyle önemli bir öncelik olarak ele alınmalıdır. Çünkü genel kanaatin aksine aile şirketlerinin de kurumsal şirketler kadar hatta daha iyi performans gösterdiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Örneğin Almanya’da Wittener Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırmada, aile şirketlerinin halka açık şirketlerden iki kat daha iyi performans gösterdiği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, Bain&Company tarafından yapılan bir araştırmada aile şirketlerinin finansman açısından daha güçlü olduğu, daha hızlı büyüme oranlarına sahip olduğu ve kredi derecelendirme şirketleri nezdinde daha itibarlı oldukları tespit edilmiştir (Ateş, 2013). Amerika’nın En Büyük 500 Şirketi arasında yer alan ve kurucular tarafından yönetilen 27 aile şirketinin 1995-2005 yılları arasındaki gelir artışı diğer şirketlere göre 7 puan, karlılıkları da yaklaşık 8 puan daha iyi gerçekleşmiştir (Ateş, 2013). Ancak ülkemizdeki aile şirketleri üzerine yapılan bir çalışmada, aile üyelerinin yönetimde etkin olduğu şirketlerin performansının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Perek,2014). Aile şirketlerinde problemlerin kuruluş ve gelişme aşamalarından ziyade olgunlaştıkları veya daha fazla zenginlik elde edildiğinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda Barclays Bank tarafından yapılan bir çalışmada, aile şirketlerinde en önemli çatışmaların “zenginliğin kontrolü” konusunda ortaya çıktığı görülmüştür. Aile şirketlerinde zenginliğin kontrolünün en önemli problem görenlerin oranı Hindistan’da yüzde 61, Singapur’da yüzde 53, Japonya ve İspanya’da yüzde 47, İngiltere’de yüzde 37 ve İsviçre’de yüzde 28’dir (Ateş, 2013). Aile şirketleri açısından sürdürülebilirlik tüm ülkeler için önemli bir problem olmakla beraber ülkemiz açısından daha önemli bir problem olarak görülmelidir. Çünkü, ülkemizde 80-100 yıllık şirketlerin sayısı çok sınırlı

iken Japonya’da Mitsui ve Sumitomo gibi yüzlerce yıllık ve yüz milyarlarca dolarlık şirketlere rastlanmaktadır (Özel, 2016). Türkiye’de bu tür şirketlerin olmayışı, patronların sermayeyi servete dönüştürme istekleri ve şirketleri kendi mülkü olarak görme eğilimlerinden kaynaklandığı düşünülmekte ve aile şirketlerine sürdürülebilirlik açısından bu tür davranışlardan kaçınmaları tavsiye edilmektedir (Özel, 2016). Bu çalışmada aile şirketlerinde süreklilik açısından muhasebe ve raporlamanın önemi örnek olaylarla açıklanmaya çalışılacaktır. İyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin en önemli katkısının paydaş güveninin sağlanmasına yönelik olacağı düşünülmektedir. Böyle bir muhasebe ve raporlama sistemi sayesinde sağlanacak şeffaflık paydaşlar arasındaki çatışmaları engelleyerek veya en aza indirerek şirketin sürekliliğine önemli katkılar sunacaktır. Çalışmada öncelikle sürdürülebilirlik kavramına yer verilecek sonrasında muhasebe ve raporlama sistemi hakkında bilgiler verilecektir. Aile şirketlerinde sürdürülebilirlikle ilgili yapılan çalışmalara ilişkin literatür taraması yapıldıktan sonra çalışma kapsamındaki aile şirketlerinde muhasebe ve raporlama sistemindeki eksikliklerin bu şirketlerin batmasındaki etkisi örneklerle anlatılacak ve sonuç bölümünde de bu şirketlerin sürdürülebilir olmaları için öneriler getirilecektir.

## II. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik 1990’lı yıllardan beri dünyada birçok ülkenin gündemine girmeye başlamış ve giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Sürdürülebilirlik raporlaması ile ilgili kuruluşların başında Küresel Raporlama Girişimi (GRI) bulunmaktadır. GRI, bugüne kadar yaptığı çalışmalar sonucunda Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları’nın oluşmasına ve gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Dünya’daki en büyük 250 şirketin yüzde 92’sinin sürdürülebilirlik raporlaması yapması bu katkının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bunun yanında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC), Kurumsal Raporlama Diyalogu (the Dialogue), Sürdürülebilirlik Muhasebe Standartları Kurulu (SASB), İklim Saydamlık Standartları Kurulu (CDSB) ve tehlikeli iklim değişikliğini önlemek ve doğal kaynaklarımızı korumak için dünyanın iş yapma şeklini dönüştürmeyi amaçlayan CDP örnek olarak verilebilir (<https://www.sustainability-reports.com/organizations/>,30.05.2021). SASB, şirketlerin finansal açıdan önemli sürdürülebilirlik bilgilerinin yatırımcılara duyurulmasına rehberlik edecek standartları belirleyen bağımsız ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. Kurul bugüne kadar 77 sektörle ilgili bu sektörlerin finansal performansını etkileyen çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) konularının alt kümelerini tanımlamıştır. Kurul belirlemiş olduğu bu

standartlar ile ortak bir sürdürülebilirlik performansı anlayışının, şirketler, hissedarlar, yatırımcılar, küresel ekonomi ve genel olarak toplum için uzun vadeli değer yaratma ve karar almak için daha iyi sonuçlar üretilmesini temel hedef olarak belirlemiştir (<https://www.sasb.org/about/> 30.05.2021). Sürdürülebilirlik raporlaması konusunda önemli gelişmeler olmasına rağmen bu standartların uygulanmasının yasal bir zorunluluk olmaması, istenen raporlama düzeyine ulaşılamaması, şirketlerin sürdürülebilirliği konusunda istenen bilgiyi vermediği ve yüzeysel oldukları yönünden eleştirilmektedir. Örneğin, Japonya, İngiltere, ABD, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerdeki en büyük 100 şirketten üçte birinden fazlası bu raporlamaları yaparken, daha küçük şirketler ve bu ülkelerin dışına çıktığında bu raporlamalar ciddi anlamda önemsiz hale gelmektedir. Ayrıca sektörler itibarıyla bakıldığında da ilaç, kimya ve elektronik sektörlerinde raporlamaya daha fazla önem verilirken perakende ve finans gibi sektörlerde önem düzeyi düşmektedir (Gri & Bebbington, 2005).

Şirketler açısından sürdürülebilirlik, bir şirketin uzun vadede gerçekten refah üretilip üretilmediğinin test edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu yaklaşım, işletmelere kısa vadeli kar hedefleri ve iş yapma biçimlerini terk ederek işlerine daha uzun vadeli bir bakış açısı ile bakmalarını önermektedir (Tokgöz & Önce, 2009). Farklı bir ifade ile sürdürülebilirlik, işletmelerde uzun vadeli hedeflere ulaşmak için ekonomik, sosyal ve çevresel faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte uygulanması olarak ta tanımlanabilir (Senal & Aslantaş Ateş, 2012). PWC'ye göre sürdürülebilirlik; şirketlerin ortaya çıkan küresel, makroekonomik, çevresel ve toplumsal trendler ile bunlarla bağlantılı regülasyonlardaki değişimlere karşı nasıl tepki verdiği ve ne derece adapte olabildiği ile ilgilidir. Bu nedenle, şirketlerde sağlıklı bir sürdürülebilirlik uygulaması için sürdürülebilirliğin üç ana alt başlığı olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametrelerin şirketlerin tüm temel, stratejik ve operasyonel süreç ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesi gereklidir. Ancak bu şekilde şirketler çalıştıkları ekonomide sürdürülebilir olabilir ve uzun vadede operasyonlarına karlı bir şekilde devam edebilirler (PWC,2011). Sürdürülebilirlik konusunda yapılan bir anket çalışmasında, ankete katılan şirketlerin yüzde 95'i sürdürülebilirlik konusunun iş yapış tarzları ve rekabetle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların yüzde 99'u hesap verebilirlik, yüzde 97'si şeffaflık ve yüzde 85'i yolsuzluk kavramlarını sürdürülebilir işletmeler için en öncelikli konu olarak tanımlamışlardır (PWC,2011). Bu gerekliliklerin yerine getirilmesi için şirketlerde iyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin kurulması ve işletilmesi hem bir zorunluluk hem de iş dünyasının beklentilerinin karşılanması açısından önemli görünmektedir. Bu konuda gerek şirket bünyesinde çalışan muhasebe profesyonelleri ve gerekse şirketlere mali



müşavirlik hizmeti veren mali müşavirlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Muhasebe meslek mensupları sahip oldukları mevzuat, yönetim, denetim ve raporlama alanındaki bilgi ve tecrübeleri ile işletme sahip ve yöneticilerine sürdürülebilirlik ile ilgili oluşabilecek riskler konusunda gerekli desteği verebilir ve bu işletmelerin sürdürülebilirliğine önemli katkı sunabilir (Özsözgün Çalışkan, 2012).

Sürdürülebilirlik kavramı genel olarak ekonomik bir olgu şeklinde dikkate alınmaktadır. Ancak işletmelerin sürekliliği ve rekabet avantajı açısından ekonomik faktörlerin yanında, sosyal ve çevresel faktörlerle birlikte inovasyon ve pazarlama süreçleri de dikkate alınmalıdır (Öznel et. al., 2012). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından her ne kadar işletmelere uzun vadeli karlılık ve büyümeye odaklanmaları tavsiye ediliyorsa da işletmelerin sürekliliğinin ekonomik faaliyetlere bağlı olduğu da gözden kaçırılmamalıdır. Sadece uzun vadeye odaklanarak gündelik ekonomik faaliyetlerin aksatılması halinde sürdürülebilir bir şirketin ortada kalmayacağı aşikârdır. Bu tür durumların ortaya çıkmaması için şirketlerin değişen piyasa şartlarına uyum sağlamaları, gelecek planlarını sağlıklı bir şekilde yerine getirmeleri ve ortaya çıkardıkları sosyal ve çevresel olumsuzlukları en aza indirmeleri gerekmektedir (Kuşat, 2012). Sürdürülebilirlik kavramının bir kurum kültürü haline getirilmesi işletmelerin daha uzun süre yaşamaları ve gelişmelerine ve böylece toplamda ülke ekonomisine de daha fazla katkı sunmalarına neden olacaktır (Kuşat, 2012). Bütün bu çalışmalar sonucunda işletmelerde, maliyet tasarrufu, daha uygun şartlarda finansal kaynak, sektörel standartların oluşmasına katkı, işletmenin itibarı, pazar payı kazanılması, yatırımcı nezdinde daha iyi bir algı oluşması sayesinde rakiplere göre daha etkin ve verimli bir işletme avantajı elde edilebilir (Tokgöz & Önce, 2009).

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından sadece finansal başarıların yeterli olmadığı, bunun yanında aile içinde güvenin sağlanmasının da en az finansal başarı kadar önemli bir faktör olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Güven sorununun ortadan kaldırılması içinde kurumsal yönetim ilkelerinden şeffaflık ilkesinin uygulanması önerilmektedir (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER). Bunun yanında aile şirketlerinin gerek ulusal ve gerekse uluslararası piyasalardan finans kaynaklarına erişimini kolaylaştırmak için Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'na (UFRS) uygun finansal raporlama yapmaları önemlidir. Böyle bir raporlama sistemi için şirketlerin uygun muhasebe yazılımları ile buna uygun insan kaynaklarına yatırım yapmaları gerekir. Bu raporlama sisteminden üretilecek finansal raporların güvenilirliği ile yönetsel hesap verilebilirliğin sağlanması içinde iç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kurulması, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine

önemli katkı sağlayacaktır (Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi, TAİDER). Bu sistemlerle birlikte iç denetçiler, şirketlerde ortaya çıkabilecek muhasebe hileleri ile hileli finansal raporlama risklerini önleme konusunda şirketlere önemli faydalar sağlayabilir (Aslan, 2010). Ayrıca gittikçe artan rekabet şartları ve maliyet yapısındaki değişiklikler şirket karlarını önemli ölçüde etkilemeye başlamıştır. Bu nedenle şirketlerin küçülmesi, maliyetlerin kontrol altına alınması, süreçlerin analiz edilerek gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, değer yaratmayan ürün ya da birimlerin kapatılması, yeni teknolojilerin takip edilmesi ve bunların adapte edilmesi gibi zorunluluklarda iç denetim birimlerinin kurulmasını zorunlu hale getirmektedir. Çünkü sayılan bütün bu unsurlar şirketlerin kar/zararını doğrudan etkilemekte ve kar/zararda şirketlerin sürdürülebilirliğine etki etmektedir (Özeren, 2000). İyi tasarlanmış bir iç kontrol sistemi şirketler açısından etkinlik ve verimlilik, güvenilir finansal raporlama, yasal ve idari düzenlemelere uyum açısından gereklidir. Bu gereklilik, İç Denetçiler Enstitüsü, COSO Raporları, AICPA, Sarbanes Oxley Yasası gibi uluslararası kurum ve yasal düzenlemeler yanında ülkemizde de Türk Ticaret Kanunu ve Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu gibi yasal düzenlemelerde yerini almıştır (Kızılboga & Özşahin, 2013).

Aile şirketlerinde sürdürülebilirlik çalışmaları açısından Finlandiya önemli bir örnek olarak ele alınabilir. Yapılan araştırmalar sonucunda Avrupa'daki şirketlerin yaklaşık yüzde 20'sini devralacak varislerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, aile şirketlerinde oluşan bilgi ve tecrübenin yok olmasına, bu şirketlerde istihdam edilen kişilerin işsiz kalmasına ve ülkelerin vergi gelirlerindeki düşüş nedeniyle kamuyu da ilgilendiren bir konu haline gelmiştir. Ortaya çıkan bu sorunun çözümüne yönelik olarak Finlandiya Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile Vaasa Üniversitesi tarafından geliştirilen "Babadan Oğula" projesi ile aile şirketlerinin yaşatılmasına yönelik destekler sağlanmaya başlamıştır. Proje kapsamında gelecek 5-10 yıl içinde kuşak değişimi yaşayacak 10-15 şirket arıyoruz şeklinde gazete ilanları verilmekte ve başvuran ve başvurusu uygun görülen firmalara kurumsallaşma çalışmalarında profesyonel danışman desteği sağlanmaktadır. Danışmanlar üniversite tarafından sağlanmakta ve maliyetleri de bakanlık tarafından karşılanmaktadır. Proje kapsamında şirketlerin sürekliliği ile ilgili tespit edilen temel problemde biri babaların şirketi kızları ya da oğullarına devretmedeki isteksizlikleridir. Bu iş devri yapılmadığı içinde sonraki kuşak işle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olamamakta ve bu da şirketlerin devamlılığı açısından önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer ise oğulların durumu ya da aile fertlerinin durumudur. Çünkü bazen aile fertleri aile işini istememekte ve kendilerine tamamen farklı bir kariyer hedefi seçebilmektedirler. Bu tür durumların



tespit edilmesi halinde proje kapsamındaki şirketler satışa çıkarılmış ve yaklaşık yüzde 10'u başka hissedarlara satılmıştır. Bu model "Avrupa Birliği Leonardo Hareketlilik Projesi" kapsamında İrlanda ve İtalya'da da başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Bayraktar, 2012).

Aile şirketlerindeki sürdürülebilirlik ile ilgili olarak 3.250 şirkette yapılan çalışmada, bu şirketlerin ya da ailelerin yüzde 70'inin varlık yönetimi ve transferinde başarısız oldukları ve varlıklarının yönetimini kaybettikleri tespit edilmiştir. Bu varlık bölünmelerinin birinci nedeni, güven ve aile içi iletişimin çökmesi, ikinci neden ise ailelerin varislerini varlık yönetimi ve yeni varlık yaratma konusunda yeterli şekilde hazırlamamış olmaları şeklinde tespit edilmiştir (Perek, 2014). Connecticut Üniversitesi tarafından yapılan ve 800 şirketi kapsayan bir araştırmada aile şirketlerinin başarısız olma nedenleri, yetersiz finansal planlama, şirketin yeni kuşağa devrindeki eksiklikler ile veraset ve varlık devirleri ile ilgili vergi planlaması yapılmaması olarak tespit edilmiştir (Alacaklıoğlu, t.y.). Günümüz ekonomik hayatında finansal işlemler ve ilişkiler çok daha karmaşık bir hal aldığı için gittikçe daha özel bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. Dolayısı ile aile şirketleri açısından servetin sürdürülebilirliği sadece ailenin malvarlığı üzerindeki tasarruflarının planlanmasından daha karmaşık bir hale gelmiştir. Bu nedenle, aile ile ilgili kararların alınmasında ailenin kurallarına, finansal kararların alınmasında da ticaretin kurallarına uyulması şeklinde bir yaklaşım getirilmeli ve aile fertlerinin de buna uyması sağlanmalıdır. Bu kapsamda yapılan en önemli hatalar şirketlerin kar dağıtım politikalarında ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kar payı dağıtım politikası belirlenirken aile üyelerinin likidite beklentileri ile şirketin sermaye yapısının dikkate alınması ve net nakit akışı yönteminin uygulanması uygun bir yöntem olarak önerilmektedir. Yani, işletme sermayesi, vergi ve yasal yükümlülükler, sermaye yatırımları, amortisman ve borç ödemesi düştükten sonra kalan tutarın yüzde 10 ile yüze 35'i arasındaki bir tutarın dağıtılması uygun olarak değerlendirilebilir (Koçer & Egeli, 2014).

Son olarak aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve güven ilişkisinin tesisi açısından "Açık Defter Yönetimi"nin uygulanması uygun bir yöntem olabilir. Bu yöntemi uygulayan birçok şirket mali tablolarını şirketteki herkese açmakta ve paylaşmaktadır. Böylece çalışanlar, şirketin gizli bir gündemi olmadığını anlayacakları için bir şeyleri tahmin etmek zorunda kalmayacaklar ve böylece ciddi bir güven ortamının oluşması ile şirketin enerjisinin boşa harcanmasının önüne geçilecektir. Bu yöntemi uygulayan bir şirket yöneticisi, çalışanların ilk başta rakamlardan kuşku duyduklarını ancak bu paylaşımlar devam ettikçe müthiş bir güven duyulduğunu ve bu noktadan sonra şirketin çok daha fazla kar etmeye başladığını ifade etmiştir

(Covey, 2016). Özellikle duygusal ilişki ve çatışmaların çok daha fazla yaşanma ihtimali olan aile şirketleri için böyle bir yöntemin aile içi çatışmaların önüne geçerek aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine önemli katkıları olabilir.

### III. MUHASEBE VE RAPORLAMA

Muhasebe en genel tanımı ile: işletmenin varlıkları, yabancı kaynakları ve öz kaynakları üzerinde değişme yaratan, para ile ifade edilen ticari nitelikteki işlemlerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, raporlanması, analiz edilmesi ve yorumlanması şeklinde tanımlanabilir (Çetiner, 2009, Çaldağ & Ayanoglu, 2008). Muhasebe, işletme faaliyetlerini kontrol etmek, planlama yapmak, işletmenin paydaşlarına karar almalarına yardımcı olmak için mali yani parasal nitelikli işlemlerin kayıt altına alınması ve raporlanması işlemi olarak ta tanımlanabilir (Ataman, 2003). Bu tanımlardan hareketle muhasebenin temel fonksiyonlarını; işletme yöneticilerine alacakları kararlarda yardımcı olmak, işletmenin paydaşlarına işletme hakkında gerekli bilgileri sunmak ve işletme varlıklarını korumak şeklinde ifade edebiliriz (Gökçen, 2009).

Muhasebeyi genel olarak üç bölüme ayırabiliriz. Bunlar genel muhasebe, maliyet muhasebesi ve yönetim muhasebesidir. Genel muhasebe, işletmenin varlık ve kaynakları üzerinde değişim yaratan işlemlerin kaydedilmesine ve bu kayıtlardan hareketle işletmenin mali yapısı hakkında raporlar üretilmesine yardımcı olur. Maliyet muhasebesi, genel muhasebe verilerini kullanarak zaman içinde işletmenin maliyet verilerinde meydana gelen değişimi şirket yönetimine raporlamak suretiyle yönetimin karar almasına yardımcı olur. Bu yönü ile işletmenin dış paydaşlarından ziyade iç paydaşları için bilgi üretir. Yönetim muhasebesi de, hem genel muhasebeden hem de maliyet muhasebesinden aldığı verileri işletme yönetiminin ihtiyaç duyduğu şekilde analiz ederek raporlar oluşturmak ve bunun yanında yıllık planlar ve bütçe ile de bağlantısını kurmak suretiyle işletme yönetimine karar alma yönünde destek sağlamaktadır. Yönetim muhasebesi yaptığı raporlamalarda işletme yöneticilerinin doğru kararlar almalarına yardımcı olmak amacıyla finansal veriler yanında finansal olmayan verilerden de yararlanır (Gökçen, 2009, Lazol, 2009, Civelek & Özkan, 2008, Çaldağ, 2008).

İşletmelerin, muhasebenin yukarıda sayılan fonksiyonlarından sağlıklı veriler elde edebilmesi için öncelikle sağlıklı bir muhasebe sistemine ve bu sistemi işletecek nitelikli personele ihtiyaçları vardır. Ancak bu şartların varlığı halinde muhasebeden elde edilen veriler işletmenin mevcut durumu ve geleceğine ilişkin sağlıklı kararlar alınmasına imkân verecektir. Bu kapsamda muhasebe bilgi sistemini, işletmelerde mali tabloların

hazırlanmasını ve finansal bilgi üretimini sağlayan bir sistem olarak tanımlamak mümkündür. Bu yönüyle muhasebe bilgi sistemi, yönetime sahip olduğu varlıkları doğru bir şekilde yönetmek, işletme faaliyetlerini kontrol etmek ve gelecekle ilgili tahmin ve planların yapılmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca bu sistemden elde edilen veriler yönetime hedef belirleme, kendi içinde ve rakiplerle karşılaştırma yapma ve alternatifler arasında en uygun olanını seçme imkânı da vermektedir (Daştan, 2009). Şirketlerde muhasebenin en önemli fonksiyonlarından biride tarafsızlık ilkesi gereği açık ve şeffaf bir bilgi verme sürecine hizmet etmesidir. Çünkü şirketlerde karar verme açısından muhasebe bilgileri son derece önemli olup, hesap verme de ancak şeffaflığa hizmet edecek etkin bir muhasebe sistemi ile mümkün olacaktır (Çelik, 2007). Muhasebe bilgi sisteminden elde edilen verilerin şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine hizmet edebilmesi için işletmelerde kurumsal yönetim anlayışının içselleştirilmesi gerekir. Ancak bu anlayışın benimsenmesi halinde şeffaf ve hesap verebilir şekilde bir finansal raporlama yapılabilir (Tuğay et. al., 2014; Çelik, 2007). Diğer bir ifade ile muhasebe bilgi sistemi, kurumsal yönetim ilkelerinin etkin bir şekilde uygulanması ve yürütülmesinde kilit rol oynamaktadır (Hatunoğlu & Güneş, 2012). Şirket yönetimleri tarafından şirket ortaklarına şirketin finansal ve finansal olmayan verileri ile ilgili bilgilerin paylaşımında şeffaflıktan uzak yaklaşımlar zaman içinde paydaşlar arasında güven sorunu doğurmakta ve bu durum birçok şirkette telafisi çok güç zararlara ve hatta iflaslara neden olabilmektedir. Bu sorunların giderilmesi için sürdürülebilirlik raporlamasında, işletmelerin finansal performansı ile birlikte sosyal performansının da raporlaması gerekli hale gelmiştir (Senal & Aslantaş Ateş, 2012).

İşletmeler açısından muhasebe bilgi sisteminden üretilen verilerin kalitesi kadar bu verileri analiz edecek ve bu verilere dayanarak karar verecek olan işletme sahip ve yöneticilerinin de belli düzeyde muhasebe ve finans bilgisine sahip olması gerekir. Bu nedenle işletme sahip ve yöneticilerine muhasebe, bütçe, finansal bilgi, mali tablo okuma, kar, nakit yönetimi, iş fırsatlarının değerlendirilmesi ve iş performansının nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda bir eğitim ve bilgilendirme yapılması tavsiye edilmektedir (Warner, 2014). İşletmeler açısından finansal muhasebe kayıtlarının düzenli olmasının önemi bilinmekle beraber bu kayıtlardan elde edilen bilgilerin, planlama, karar alma ve denetim amaçlı kullanımı için yönetim muhasebesi birimlerinin kurulması hem rekabet avantajı hem de sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Çünkü finansal muhasebe geçmiş verileri raporlamasına rağmen, yönetim muhasebesi finansal ve finansal olmayan verileri birlikte kullanarak yönetimin kritik kararlar almasına imkan sağlar (Warner, 2014). Örneğin işletme sahip ve yöneticileri açısından

kar kavramı genellikle nakit olarak algılanmakla beraber bu her zaman böyle değildir. Bu nedenle kar, nakit ve katkı payı gibi kavramların iyi anlaşılması gerekir. Finansal raporlamalarda brüt kar, faaliyet karı ve net kar kavramları kullanılırken yönetim muhasebesinde ise hasılatтан değişken maliyetlerin çıkarılması ile elde edilen katkı payı kullanılır (Warner, 2014). Çünkü katkı payı işletmenin hangi faaliyetten ne kadar nakit üretebildiğini göstermesi açısından daha anlamlı veri sağlar.

Muhasebe ve muhasebe bilgi sistemi açısından bakıldığında aile şirketlerinde muhasebe ve raporlama sistemlerinin oldukça zayıf olduğu bilinmektedir. Çünkü bu şirketlerde muhasebe bir angarya olarak görülmekte ve işletmenin sahip olduğu varlıklar ve yükümlülüklerin raporlanması, olası risklerin ortaya konulması için işletme yönetiminin karar almasını kolaylaştırıcı bir araçtan ziyade devlete ödenecek verginin hesaplanmasına yönelik bir işlem olarak görülmektedir. Bu nedenle de iyi bir muhasebe organizasyonu kurulması ve buna uygun sistemlere yatırım yapılmasına ihtiyaç duymamaktadırlar. Bunun yanında şirket varlıkları ortakların şahsi mal varlıkları gibi değerlendirildiği gibi finansal tablolar da dürüst resim ilkesine uygun olarak hazırlanmamaktadır. Dürüst resim ilkesine uygun olarak hazırlanmayan finansal tablolar doğru karar almayı engellemekte ve bu durumda şirketlerin sürekliliği üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır (Yılmaz, 2019).

#### IV. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Aydın (2011) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde Denizli’de aile şirketi ve holding yapısında olan şirketler seçilmiş ve bu şirketlerde sürekliliği sağlayan faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır. Aile şirketlerinde temel problem alanı olarak, kurumsallaşma, bilginin transferi ve aile içi çatışmaların yönetimi esas alınmış ve bu problem alanlarını çözen şirketlerin sürdürülebilirliği sağlayacağı varsayılmıştır. Bu kapsamda Denizli’de faaliyet gösteren ve bir ailenin kontrolünde olan holdingdeki üst düzey yöneticiler tarafından cevaplanan soruların analizinden, kurumsallaşma, kuşaklar arası bilgi aktarımını başaran ve aile içi çatışmaları çözen şirketlerin sürdürülebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özsözgün Çalışkan (2012) işletmelerde sürdürülebilirlik ve muhasebe mesleği ilişkisini araştırmış ve muhasebe meslek mensuplarının sürdürülebilirliğe nasıl katkı sunacağını ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışmada işletmelerin sürdürülebilirlik kavramına, süreçlerini iyileştirmek, gelirlerini artırmak, olası risklerini belirlemek ve gerekli tedbirleri almak, rekabetle baş edebilmek gibi nedenlerle ilgi duydukları ancak bu ilginin istenen seviyede olmadığı tespit edilmiştir. Sürdürülebilirlik raporlarının işletme yönetimine faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi yanında

çalışanların toplumsal sorumluluk bilinçlerinin gelişmesine katkı sunduğu da yapılan tespitler arasındadır. Sonuç olarak işletmelerde sürdürülebilirlik kavramının yerleşmesi ve gelişmesinde muhasebe meslek mensuplarının önemli katkıları olacağı ve bu alanda mesleki olarak yeni iş fırsatlarının da olabileceği ifade edilmektedir.

İzci (2014) muhasebe verilerinin işletmelerin stratejik yönetim ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu kapsamda şirketlerde, finansal muhasebe, yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi ile finansal analizler sonucunda birçok veri üretildiği ve bu verilerin karar alma süreçlerine önemli katkıları olacağı ifade edilmektedir. Gelişen ve değişen ekonomik şartlar ile artan rekabet ortamında bu verileri kullanmayan işletmelerin sürekliliklerini koruyamayacakları belirtilmektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri için muhasebeye sadece bir kayıt aracı olarak değil bir yönetim aracı olarak bakmayı öğrenmeleri ve muhasebeden üretilen verileri yönetim ve karar alma süreçlerine dâhil etmeleri önerilmektedir.

Birincioğlu (2016) Doğu Karadeniz bölgesinde yer alan aile şirketlerinde sürdürülebilirliği tehdit eden unsurlar tespit etmeye çalışmıştır. Çalışmaya katılan 15 şirketten elde edilen bilgilere göre, stratejik bakış açısının eksikliği, nitelikli personel sıkıntısı ve kurumsallaşamama sürdürülebilirlik önündeki içsel nedenler olarak tespit edilmiştir. Buna karşılık, faaliyet gösterilen sektörün yapısı, ekonomik istikrarsızlıklar da sürdürülebilirlik önündeki dışsal faktörler olarak belirlenmiştir.

Mizistrano (2016) aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin bir aracı olarak ülkemizde çok fazla uygulaması olmayan aile ofislerini incelemiştir. İncelenen ofis, sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir aile şirketinin kurmuş olduğu ofistir. Aile ofisinin amacı, ailenin kurumsallaşması için aile varlıkları ile aile şirketinin varlıklarının birbirinden ayrı yönetilmesi şeklinde belirlenmiştir. Aile ofisinin çalışmaları, varlık yönetimi, muhasebe hizmetleri ve aile hizmetlerini kapsamakta ve bu hizmetler ailenin beklentilerini büyük oranda karşılamaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin sürdürülebilirliği açısından aile ofislerinin önemli rolü olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalıyurt & Tuğay (2017) tarafından yapılan çalışmada, halka açık şirketler için kurumsal yönetim ve iç denetim etkinliklerinin derecelendirilmesi önerilmekte ve bu derecelendirme ile yatırımcılara bilgi sağlanması amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel varsayımı olarak, yatırımcının yatırım yapmak istediği şirketin kurumsal yönetim uygulamalarına ne kadar uyduğu ile hileyi önlemeye yönelik iç denetim uygulamalarının ne kadar uygulandığını bilmek istediği şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca halka açık aile şirketlerine ait hisse senedi getirilerinin

diğer şirketlere göre daha iyi olduğu ve bu nedenle de bu hisse senetlerine yatırım yapma isteğinin daha fazla olacağı da iddia edilmektedir. Buna göre, bu şirketler yasal mevzuattan kaynaklanan emredici maddeler ile sivil toplum kuruluşları tarafından tavsiye edilen uygulamalara uyum açısından iki kategoriye ayrılmakta ve üç seviyede derecelendirilmektedir. 1. Derece bu maddelerden ikisine uyan, 2. Derece sadece emredici kurallara uyan ve 3. Derece sadece sivil toplum kuruluşlarının tavsiyelerine uyan olarak derecelendirilmektedir. Yatırımcı açısından 1. Derece şirketler yatırım yapılabilir olarak tavsiye edilebilir olacak ve bu şirketlere yatırım yapılması bunların sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Demir (2017) tarafından aile şirketlerinde sürdürülebilirlik ve finansal yönetim açısından kadın yöneticilerin etkisi üzerine yapılan çalışmada, ISO 500 ve ISO ikinci 500 şirketlerindeki kadın yöneticilerle anket yapılmıştır. Çalışmada, aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini sağlayacak temel etmenleri ortaya koymaya yönelik SFB (Sustainability Family Business) modeli kullanılmış ve somut bir gösterge olarak finansal başarı dikkate alınmıştır. Çalışma sonucunda, işletmelerin sürdürülebilirlik faktörünün finansal yönetim faktörünü yaklaşık %57,6 arttırıcı bir etkiye sahip olduğu, bu nedenle aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması halinde finansal açıdan daha başarılı sonuçlar elde edileceği tespit edilmiştir. Bu sonuçta kadın yöneticilerin önemli etkisi olduğu ve bunun finansal sonuçlara yansıdığı görülmüştür. Çalışmadaki önemli bir bulguda, aile içi anlaşmazlıkların sırasıyla, ortaklık payları, aile üyelerinin aldıkları ya da alacakları ücretler, işletmede elde edilen gelirin işletmede bırakılması ya da aile üyelerine transfer edilmesi konularında yaşandığı yönündedir.

Arıcıoğlu ve arkadaşları (2017) tarafından aile şirketlerinin sorunları ve çözüm önerileri hakkında 1993-2016 yılları arasında yapılan yüksek lisans ve doktora tezlerinde, konuya akademik olarak nasıl yaklaşıldığı ele alınmıştır. Çalışmalarda ele alınan sorunlar önem sırasına göre, kurumsallaşma, kuşak çatışmaları ile bu çatışmaların sürdürülebilirliğe olan etkisi, devir konusu ve finansal sorunlar üzerinedir. Aile şirketlerinde finansal ve yönetsel sorunların profesyonel yöneticilerden ziyade yeni nesil aile fertlerinden kaynakladığı ve devir planlamasının süreklilik açısından önemli bir sorun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Polat (2018) aile şirketlerinde sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli olan kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin arasındaki ilişkileri tespit etmeye çalışmıştır. Çalışma sonunda kapsama dâhil edilen şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında eksiklikler olduğu ve bu eksikliklerin paydaşlar arasında çıkar çatışmalarına neden olabileceği, özellikle kurumsal yönetim ilkelerinden adillik ilkesinin uygulanmasında ortaya çıkan problemin



şirketlerin büyümesini engelleyeceği, bölünme ve dağılmaya neden olacağı için bu şirketlerin sürdürülebilirliğini riske atabileceği tespitinde bulunmaktadır. İncelenen şirketlerin kurumsal risk yönetimi uygulamalarını benimsemekle beraber bu konuda yeterince bilgi sahibi olmadıkları ve bu nedenle şirket sahiplerinin risk yönetimi konusunda daha detaylı bir şekilde bilgilendirilmeleri, eğitim ve danışmanlık almaları önerilmektedir. Benzer şekilde iç kontrol sisteminin uygulanması konusunda da bazı uygulamaların olduğu ancak yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dumanlı (2018) tarafından biri halka açık ve biri halka açık olmayan iki aile şirketinde kurumsal yönetim ilkelerine uyum ile finansal performans arasındaki ilişki oran yöntemi ile analiz edilmiştir. 2007-2016 yıllarına ait mali tablolar üzerinden yapılan analiz sonucuna göre, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayan halka açık aile şirketinin finansal oranlarının bu ilkeleri uygulamayan aile şirketine göre çok daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerine uyan şirketlerin finansal açıdan daha az riskli olduğu için krediye erişim açısından daha avantajlı olduğu hem içi hem de dış paydaşları nezdinde güven düzeyi daha yüksek bir şirket olduğundan daha sürdürülebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz (2019) tarafından bağımsız denetimin aile şirketlerindeki algısını tespit etmeye yönelik olarak yapılan çalışmada, Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler ile bu işletmelerin bağımsız denetçilerinin görüşleri alınmıştır. Çalışmada, bağımsız denetimin şirketlerin sürdürülebilirliği, kurumsal bir yapıya kavuşmaları ve bu yolla kurucunun ömrü ile sınırlı kalmayıp gelecek kuşaklara aktarılmasında etkili olacağı, bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloların aile içi çatışmaları önleyeceği ve ortakların şirket kasasını kendi kasası gibi görme anlayışlarının değişmesine katkı sunacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bağımsız denetimin aile şirketleri için yeni bir kavram olmasından dolayı, bu şirketler için sağlayacağı katkının tam olarak anlaşamadığı tespitinde bulunulmuştur.

Günel ve arkadaşları (2020) tarafından Hatay ilindeki 15 aile şirketi üzerinde yapılmış olan sürdürülebilirlik çalışmasında, sürdürülebilirlik açısından en önemli faktörün ekonomik şartlar olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, ulaşım ve işletme çevresinde oluşan değişimler, ortakların ayrılması, istenen nitelikte personel sıkıntısı da önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan şirketlerden 5 tanesi fiyat belirlemede piyasa şartlarına baktığını söylerken dört tanesi piyasa şartları yanında maliyetleri de dikkate aldığını belirtmektedir. Bu şirketlerin işlerini geliştirme veya sürdürülebilirlik konusunda herhangi bir destek almadıkları da yapılan tespitler arasındadır. Esas önemli tespit ise çalışmaya katılan 15

şirketten 7 tanesinin kurucu veya şirketin hali hazırdaki işleticisinden sonra devam etmeyeceği, sekiz tanesinin ise aile fertleri tarafından devam edeceği yönündeki bulgudur. Buda aile şirketlerinin sürekliliği açısından önemli bir problem olarak değerlendirilmelidir.

Çatal & Korkmaz (2020) aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısızlık faktörlerini tespit etmek için Isparta ve Burdur'daki şirketlere yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada aile şirketi neden sürekliliğini sağlamalı sorusuna, katılımcıların yüzde 34'ü çocuklara fırsat sunmak, yüzde 21'i mirasın devamını sağlamak, yüzde 15'i aileyi bir arada tutmak ve yüzde 10'u da finansal avantaj sağlamak şeklinde cevap vermiştir. Çalışmada elde edilen bulgulardan biri iyi bir finansal performans sergileyen şirketlerin 3. nesle geçme ihtimallerinin daha iyi olduğu yönündedir. Başarısız aile şirketlerinin genellikle tekstil sektöründe olduğu ve düşük katma değerli şirketleri finansal açıdan zora soktuğu ve sürdürülebilirliklerini etkilediği de ulaşılan sonuçlar arasındadır.

## V. ÖRNEK OLAYLAR

Sürdürülebilir işletmeler için şeffaf ve hesap verilebilir bir raporlamaya imkan veren muhasebe sistemine ihtiyaç vardır (Senal & Aslantaş Ateş, 2012). Böyle bir raporlama için muhasebe ilke ve kurallarına uygun hareket edilmeli, muhasebe ve finansal sistem buna uygun olarak tasarlanmalıdır (Aysan, 2007). Ancak ülkemizde işletmeler muhasebe ve muhasebe bilgi sisteminin önemini istisnalar olmakla birlikte genellikle kriz dönemlerinde ve kamu denetimi geçirdiklerinde anlamaktadırlar. Çünkü muhasebeyi işletmelerin faaliyetlerine yön vermek ve olası riskleri önceden tespit etmeye yarayan bir sistem olarak değil, genellikle kamuya karşı olan yükümlülükler (vergi ve sosyal güvenlik beyannamelerinin verilmesi v.b.) olarak görmektedirler (Tuğay et. al., 2014). Halbuki günümüzde gittikçe karmaşıklaşan iş dünyasında doğru ve etkili kararlar alabilmek için işletmelerin tam, güvenilir, tarafsız, açık ve anlaşılabilir bilgiye ihtiyaçları bulunmaktadır. İşletme yönetimine bu derecede kaliteli bilgi sunulabilmesi ancak etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi ile mümkündür. Ancak bu sayede işletmeler risklerini yönetebilir, karar almada bu verileri kullanabilir, maliyet ve gider tasarrufları yapabilir, işletme sermayesini etkin ve verimli bir şekilde kullanabilir ve gelecek stratejilerini belirleyebilir (Daştan, 2009). Aksi takdirde işletmeler etkin kararlar alamadıkları gibi gider ve maliyetlerini de kontrol edemedikleri için günümüz rekabet dünyasında geri kalmaya ve sonunda da iflas gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu durum McKinsey tarafından 1972-2002 yıllarını ve 1.300 şirketi kapsayan araştırma sonuçları ile ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonucunda şirketlerin batışında, talepteki değişimler, yeni rakiplerin daha



iyi ürün ve hizmetlerle ortaya çıkmaları ve daha düşük fiyat teklifleri ile zamanlaması yanlış olan büyüme iddiaları veya yatırım kararlarının etkili olduğu tespit edilmiştir (Ateş, 2009). Türkiye özelinde bakıldığında şirketleri batıya götüren faktörler arasında yetersiz öz kaynak yapısı ile ana iş kolu dışındaki büyüme hatalarının önemli olduğu görülmektedir (Ateş, 2009). Doğru bir raporlama sistemi ile rakip davranışları, maliyet yapıları, öz kaynak yetersizliği, rekabet baskısı, karlılıkla ilgili problemler aslında önceden tahmin edilebilir ve gerekli önlemler alınarak şirketlerin sürdürülebilirliği sağlanabilir. Aşağıda iyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin eksikliği nedeniyle bu riskleri zamanında tespit edememiş ve sonrasında iflas etmiş olan dört aile şirketinde yaşanan olaylar örneklerle anlatılmıştır. Çalışmaya dahil edilen şirketlerle ilgili bilgiler, bu şirketlerde yapılan danışmanlık çalışmaları kapsamında elde edilmiş ve aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine katkı sağlamak amacıyla da bu makalenin konusu haline getirilmesi uygun olarak değerlendirilmiştir.

### 5.1. Atalay Gıda

Atalay ailesi topraklarının baraj yapımı nedeniyle istimlak edilmesinden dolayı Bursa'ya göç etmiş burada bir bakkal dükkanı ile işe başlamıştır. 1970 yılından 1980 yılına kadar dükkanın işletilmesi tamamen babanın kontrolünde devam etmiştir. Baba tarafından kurulan bakkal işletmesi, büyük oğulun askerden dönmesi ve sürekli işi büyütme isteği ile 1980 yılında yakın akrabalarından temin etmiş olduğu bir miktar sermaye ile gıda toptancılığına doğru evrilmiştir. İlk olarak bölgede bilinen bir un ve yağ markası ile başlayan toptan ticaret zamanla yeni ürünlerle genişlemiştir. 1983' te Özal'la başlayan liberalleşme ve ekonomideki hızlı büyüme işleri beklenenden daha iyi bir seviyeye getirmiş ve 1985 yılında daha büyük bir depoya taşınmasına ve şirketleşmeye yol açmıştır. Böylece Atalay Gıda Ltd. Şti. kurulmuş ve ortakları baba ve iki oğuldan oluşmuştur. Baba 1988 yılına kadar bakkal dükkânını işletmiş ve bu tarih itibariyle emekliye ayrılmış ancak şirketteki ortaklığı devam etmiştir. Bu arada şirketin hem ürün gamı hem de müşteri portföyü genişlemiş ve önemli markaların bayilikleri alınarak hızlı bir büyüme imkânı yakalanmıştır. 1990'lara gelindiğinde üçüncü kardeşte şirkette çalışmaya başlamış ve bir süre sonra baba şirketteki hisselerinden bir kısmını diğerleri ile aynı paya gelecek şekilde üçüncü oğluna devretmiştir. Bu aşamada şirketin yönetimi ağabey tarafından yürütülürken diğer kardeşler aktif olarak sahada satış yapmaktadırlar. 1990'ların sonlarına doğru en küçük kardeşte şirkette çalışmaya başlamış ve bir süre sonra baba kendi hisselerinden bir kısmını yine diğer oğulları ile aynı paya gelecek şekilde en küçük oğluna devretmiştir. 2000'li yılların

başlarına kadar devam eden yüksek enflasyon ve hızlı büyüme ile birlikte şirkette hızla büyümüş ve pazarda önemli bir pay edinmiştir. Bu aşamaya kadar kardeşlerden herhangi birinin çocukları şirkette çalışmaya başlamamıştır. Bu dönemde iyice yaşlanan baba şirkette kalan son hisselerini de oğullarına eşit bir şekilde devrederek şirketteki ortaklık ilişkisini sonlandırmış ve tamamen onların yönetimine bırakmıştır.

Şirket 1980 ve 1990'lı yıllardaki hızlı büyüme ve yüksek enflasyon şartlarında önemli karlar elde etmiş ve bu karların bir kısmını işletme sermayesi olarak kullanmasına rağmen önemli bir kısmını da gayrimenkul yatırımları ile ailenin kişisel servetine dönüştürmüştür. Enflasyonist dönemlerde karlar enflasyondan daha hızlı arttığı için işletmeden çekilen nakit şirket için bir sorun oluşturmamıştır. Ancak 2003'ten itibaren Türkiye'de enflasyon oranlarında başlayan düşüşle birlikte oyununda kuralları değişmeye başlamış ve birçok işletme gibi Atalay Gıda'da bu durumun farkına varamamıştır. Enflasyondaki düşüşle birlikte kar marjları da erimeye başlamış ve geçmiş dönemlerde işletmeden çekilen nakit varlıklar artık yavaş yavaş telafi edilemez hale gelmiştir. Bu dönemde aile içinde çeşitli anlaşmazlıklarda ortaya çıkmaya başlamış ve 2005 yılında babanın da ölmesi ile birlikte anlaşmazlıklar ayrılıklara dönüşmüş ve ilk olarak üçüncü kardeş bütün haklarını alarak ortaklıktan ayrılmıştır. Bu ayrılıktan kısa bir süre sonra en küçük kardeş ve son olarak ta ikinci kardeş ayrılmış ve şirket en büyük kardeşe kalmıştır. Ayrılan kardeşlerin hisseleri en büyük kardeş ve oğulları tarafından devralınmıştır. Hisse devir alım bedelleri şirket öz kaynakları ve kişisel servetler yeterli olmadığından kredi ile alınmış ve 2008 yılındaki küresel krizde çok yüksek tutarda kredi riski ile yakalanıldığından bu risk yönetilememiş ve şirket iflas etmiştir. Şirketi adım adım iflasa götüren olaylardaki muhasebe ve raporlama eksiklikleri aşağıdaki gibidir.

Atalay Gıda bir aile şirketi olarak 1980 ve 1990'li yıllarda sağlamış olduğu hızlı büyümede üretmiş olduğu nakit ve karı işletme sermayesi olarak kullanmak yerine gayrimenkul yatırımlarına aktararak kişisel servete dönüştürmüş ve bu durum işletmeyi zamanla yetersiz öz kaynak sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Hâlbuki etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi ile daha dengeli bir bilanço ve gelir tablosu yönetimi yapılabilir ve şirketin öz kaynak açığı ile karşılaşmasının önüne geçilebilirdi. Buradan da anlaşıldığı üzere şirketler açısından para kazanmak kadar onun nasıl yönetilmesi gerektiği de çok önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle aile şirketlerinde konu para olunca parayı yönetecek kişilerde finans bilgisinden ziyade güvenilirlik fonksiyonu ön plana çıkmakta ve bu durum hem bu şirketlerde kurumsallaşmayı hem de bu şirketlerin

sürdürülebilirliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Güvenilir olmak bu şirketlerde nakit dengesinin kurulmasına, düşük maliyetli fonlar bulunmasına ya da bu fonların kullanılmasına katkı sunmadığı gibi bu kaynaklardan yararlanılmadığı için finansal anlamda zayıf düşmelerine de neden olmaktadır (Karpuzoğlu, 2002). Çünkü kişi bilmediği şeyi yönetemez, bu temel bir yönetim kuralıdır. Kişinin güvenle ilgili eksiklerini iyi bir iç kontrol ve iç denetim sistemi ile yönetebilirsiniz ancak işi bilmemesinin riskini yönetemezsiniz.

Değişim doğal hayatın olduğu kadar iş hayatının da değişmez bir gerçeğidir. Sürdürülebilir işletmeler bu gerçeğin farkına varan işletmelerdir. Bu nedenle işletmeler gerek ülke ve gerekse globalde temel makroekonomik parametrelerin değişmesiyle birlikte iş yapış biçimlerini ve harcama politikalarını da değiştirmeleri gerekir. Örneğin yüksek enflasyon dönemlerinden sonra enflasyonda düşüş eğilimi doğal olarak karlarında aşağıya doğru gelmesine neden olacaktır. Karlılıkta ortaya çıkan azalmayı dengeleyebilmek için giderlerin, maliyetlerin çok iyi analiz edilmesi, gereksiz harcamalardan kaçınılması, finansman maliyetleri ile kur risklerinin doğru yönetilmesi gerekir (Ateş,2009). Bütün bunların yapılabilmesi de ancak iyi bir muhasebe ve raporlama sistemi ile mümkün olacaktır. Atalay Gıda'daki problemlerden biri de 2003 yılından sonra enflasyon oranlarında meydana gelen düşüşün karlılığı aşındırdığını tespit edecek bir muhasebe sisteminden yoksun oluşudur. Çünkü bu dönemde önemli cirolar yapılmasına rağmen şirket bünyesinde bir muhasebe ve finans departmanı bulunmamakta ve şirkette sadece ön muhasebe ve cari hesap takibi yapılmaktadır. Muhasebe ve raporlama anlamında yapılan iş anlaşmalı bir mali müşavirlik ofisi tarafından aylık olarak verilen KDV, Muhtasar, SGK Bildirgesi, Geçici Vergi ve Kurumlar Vergisi v.b. yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesinden ibarettir. Tabi ki bu bildirimler yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi açısından önemli olmakla birlikte şirket yönetimine karar alma anlamında bir destek vermemektedir.

2003'ten itibaren sadece gıda sektöründe değil birçok sektörde başlayan karlılıklardaki azalma diğer şirketleri olduğu gibi Atalay Gıdayı da etkilemiş ve şirket azalan karlılık ve daha önce şirket dışında yapılan gayrimenkul yatırımları nedeniyle ortaya çıkan işletme sermayesi açığı ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum şirketi kredi kullanmaya yönlendirmiş ve şirketin kredi riski artmaya başlamıştır. Ancak bu kredi riski doğru ve periyodik olarak raporlanmadığı içinde yönetilememiştir. Karlılığın azalması yanında kredi riskini artıran en önemli unsur ise üç kardeşin peş peşe şirketten ayrılmaları ve bu ayrılma karşılığında devralınan hisse bedellerinin de kredi kullanılarak ödenmesidir. Gıda sektörü gibi kar

marjının çok düşük olduğu bir sektörde hem kar oranlarının düşmesi hem de yüklenen finansman maliyetleri şirketin zaten zayıf olan öz kaynak yapısını daha da bozmuştur. Kullanılan krediler dolayısı ile yüklenen finansman maliyetinin karlılık üzerindeki etkisini raporlayacak bir sistemde olmadığından şirketin mali durumunun ne kadar bozulduğu da son aşamaya kadar tam olarak görülememiştir. Bunun yanında ürün grupları itibariyle de bir karlılık analizi yapılamadığından hangi ürün gruplarında karlılıkta daha fazla düşme olduğu da tespit edilemediği için hangi ürün gruplarında yoğunlaşılması gerektiği konusunda aksiyon alınamamıştır.

Özellikle gıda ve hızlı tüketim ürünleri alanında faaliyet gösteren şirketler için hız ve bilgiye ulaşım önemli bir problem olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle bu şirketlerde, stok, vade, karar alma, günlük ürün hareketlerini görme, bayi ilişkileri ile lojistik ve tedarik zincirini yönetmek şirketlerin sürdürülebilirliği açısından önemli hale gelmiştir (Ateş, 2009). Bu yönüyle değerlendirdiğimizde Atalay Gıda'da maalesef bu verileri sağlayacak ve karar almayı destekleyecek bir sistemden bahsetmek mümkün görünmemektedir. Bursa'da ilk beş arasında yer alan bir gıda toptancısı olmasına ve yüzlerce kalem ve on binlerce stok ile faaliyet gösterilmesine rağmen iyi bir stok yönetim programı ve barkod okuma sistemine dahi sahip değildir. Böyle bir sistemin kurulması yönündeki bütün tavsiyelere rağmen bir sistem kurulamamış ve bu sisteme yapılacak yatırım yüksek bulunmuştur. Sistem kurulumu yönündeki öneri ve tavsiyelere, önce işleri düzeltelim sonra sistem kurunuz şeklinde karşılıklar alınmıştır. Bu tür cevaplar sadece bu şirkete has bir durum olmayıp birçok aile şirketi de benzer yaklaşımlar sergilemektedir. Burada kaçırılan nokta şudur, iyi bir sistem kurulmazsa işlerin düzelmeyeceği gerçeğidir. Tabi ki sadece sistem kurulması da yeterli olmaz, sistemin yanında bu sistemi işletecek nitelikli personeli de bulmak ve işe almak gerekir. Nihayet şirketin iflas kararının verildiği dönemde yasal kayıtlarda görülen stok rakamı ile fiili stokların değerlemesi sonucu elde edilen tutarlar arasında anormal derecede farklar olduğu tespit edilmiştir. Özetle belli bir büyüklüğe kadar yönetilebilen şirketlerin her büyüklükte yönetilebileceği yönündeki yanlış, birçok şirkette olduğu gibi bu şirkette de karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle aile şirketleri ulaştıkları büyüklüğe uygun sistem ve raporlama imkanlarını değerlendirmeli ve buna uygun gerekli yatırımları yapmalıdır. Aksi takdirde şirketler yönetilemez hale gelerek sürdürülebilir olmaktan uzaklaşmaktadırlar.

Stoklarla ilgili sağlıklı raporlama yapılamaması şirkette önemli bir yolsuzluk fırsatı oluşturmuş ve bu durum çalışanlar tarafından kullanılmıştır. İşin ilginç yanı bu tür yolsuzluklara bulaşanların şirket

ortakları ile ikinci ve üçüncü dereceden akraba olmalarıdır. Bu kişilerin işe alınması bir taraftan aile ile akrabalık ilişkilerinden bir taraftan da şirketin mali yapısında oluşan bozulma nedeniyle profesyonel çalışan istihdam etme imkânının kalmamasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışanların yaşam tarzları ve harcama biçimleri dikkate alındığında elde ettikleri ücret ile böyle bir yaşam sürdürmelerinin imkânsız olduğu anlaşılmasına rağmen şirkette etkin bir iç kontrol ve iç denetim mekanizması olmadığından söz konusu yolsuzluklar fiilen tespit edilememiştir. Araçların yakıt ve bakım harcamalarında da benzer yolsuzluk ve suiistimaller yapıldığı sonradan yapılan çalışmalar sonucunda tespit edilmiş ancak bu tespitlerin yapıldığı dönemde şirketin faaliyetleri maalesef sona ermiş ve iflas davaları ile karşı karşıya kalmıştır. Şirket bünyesinde kurulacak bir muhasebe departmanı ve piyasada yaygın olarak kullanılan stok ve muhasebe modülü ile entegre çalışan bir barkod sistemi ile bu sorunların birçoğunun üstesinden gelinebilirdi.

Atalay Gıda bütün bu zorlu süreçleri yaşarken şirkete sermaye bulmak amacıyla akrabalarından biri ile daha önce kurumsal bir firmada yöneticilik yapmış bir kişiyi şirkete ortak olarak almıştır. Bu ortak alımı şirket içindeki ilişkileri daha da kötü hale getirmiş ve diğer kardeşlerin en büyük ağabeylerine olan güvenlerinin zedelenmesine neden olmuştur. Profesyonel yöneticinin ortak olarak alınması yerine bu kişiye belirli bir ücret yerine yılsonu karı üzerinden bir pay verilmesinin daha uygun olduğu önerilmişse de bu öneri kabul edilmemiş ve bu ortaklık ilişkisinin şirkete herhangi bir katkısı olmamıştır. Akraba olan diğer ortağın bazı gayrimenkulleri teminat gösterilmek suretiyle krediler kullanılmış ve sonrasında bu kredilerin geri ödenmesinde sorunlar yaşanması üzerine banka tarafından bu gayrimenkuller üzerine tedbir konulması ortaklık ilişkisinin gerilmesi yanında ciddi bir aile meselesini de ortaya çıkarmıştır. Gittikçe gerginleşen ilişkiler sonucunda konu karşılıklı suçlamalar ve mahkeme aşamasına kadar gelmiştir. Buna benzer şekildeki bir olay, küçük yaşlardan beri bir aile şirketinde çalışan ve patronu tarafından CFO pozisyonuna getirilen kişiye bir ürünün geliştirilmesi karşılığında şirketten yüzde 20 oranında pay verilmesi olayında yaşanmıştır. Bu kişinin ortaklık ilişkisi sonrasında bütün enerjisini şirketin bütününe yönlendirmek yerine sadece bu ürüne verdiği ve şirketin kaynaklarını da buraya yönlendirdiği patronun oğlu tarafından tespit edilmiştir. Patronun oğlu bunun yanında hem bu ürünün gelişme potansiyeli olmadığı hem de yeni ortağın bu ürünün geliştirilmesi için aktaracağı bir finansal varlığının olmadığını da tespit etmesi üzerine istemeyerek te olsa bu kişi ortaklıktan çıkarılmıştır. Ancak bu kişi ortaklıktan çıkarılmayı kişisel bir mesele haline getirmiş ve şirketi dokuz yıl süren bir hukuki mücadelenin içine sürüklemiştir. Bu hukuki mücadele

nedeniyle şirket yeni mali kaynak bulamamış ve sonunda 150 milyon dolarlık aile şirketi iflas etmiştir (King, 2007). Bu örnekten de görüleceği üzere aile şirketlerine ortak alırken olayın sadece finansal boyutunun değil psikolojik ve sosyal boyutlarının da dikkate alınması gerekir. Çünkü aile şirketlerinde sadece işi yönetmek yeterli olmamakta, bunun yanında aile ilişkilerini de doğru yönetmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde bu tür duygusal ve kişisel tepkiler rasyonel davranışların önüne geçerek şirketlerin iflasına neden olabilmektedir.

Atalay Gıda'da nakit ve kredi riskini raporlayacak bir sistemin olmaması 2008 yılındaki küresel krizde şirketin içinde bulunduğu durumun tespit edilmesini engellemiş ve nihayet yılsonuna doğru bankaların kredileri geri çağırılmaya başlaması ile şirket çalışamaz hale gelmiştir. Şirketin bu hale gelmesindeki temel problem üç ortağın hisselerinin alınmasında kullanılan krediler ile önceki yıllar karlarının şirket dışına çıkarılarak şirketin öz kaynak dengesinin bozulmasıdır. İyi bir mali tablo analizi ile bilanço dengesindeki bozulmanın ve gelir tablosu analizi ile de finansal maliyetlerin şirketin karını nasıl aşındırdığına dair sağlıklı bir raporlama ile şirketin finansal durumuna ilişkin riskler önceden tespit edilebilir ve gerekli önlemler alınabilirdi. Diğer ortakların hisseleri kredi ile alınmak yerine, şahsi mal varlıklarından bazıları elden çıkarılmak suretiyle alınmış olsa idi hem kredi riski dengelenmiş hem de şirket gereksiz bir finansman yükü ile karşı karşıya kalmamış olabilirdi. Kredi riskinin dengelenmesi açısından ailenin elinde olan bazı kıymetli mülklerin satılması önerisi aile tarafından bu mülklerin ileride daha da değerleneceği iddiası ile kabul edilmemiştir. Türk aile şirketi patronları açısından şirketlerin çok zor dönemlerinde bile mülk satışı bir nevi gurur meselesi gibi değerlendirilmekte ve bu tür bir öneriye sıcak bakılmamaktadır. Gayrimenkul yatırımları genel olarak uzun vadede yüksek getiri sağlayan yatırımlar olabilir, ancak şirket zor duruma girdiğinde ileride oluşacak değer bugünkü problemin çözümüne herhangi bir katkısının olmayacağı kabul edilmelidir. Atalay Gıda'da bu hataya düşmüş ve kredi geri dönüşlerinde yaşanan sorunlar nedeniyle üç bankanın kredileri geri çağırması sonucunda 2009 yılının birinci çeyreğinde iflas etmiştir.

Şirket riskinin yönetimi açısından Almanya merkezli ve beşinci kuşak tarafından yönetilen Renkert Aile şirketi iyi bir örnektir. Renkert Aile şirketi başarı sırlarından birini düşük riskli yönetim olarak tanımlamıştır. Bu ilkeye göre şirketin nakit para ve karlarının harcamadan ziyade yatırıma dönüştürülmesi, borçlanmanın düşük tutulması, iş dışındaki varlıkların borç karşılığı teminat olarak verilmemesi ve şirket varlıklarının tamamının teminat olarak verilmemesi önerilmektedir (Ateş, 2013).



Atalay Gıda'da üç kardeş ortaklıktan ayrılmış olmasına rağmen şirketin iş hacminde herhangi bir azalma olmamış ve hatta zaman zaman gereksiz büyüme hamleleri de yapılmıştır. Büyüme şirketler açısından önemli olmakla beraber, yeterli işletme sermayesi olmadan gerçekleşen büyümeler önemli riskleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu riskleri önlemek için nakit akış raporlarının hazırlanması ve şirket yönetimine sunulması önemlidir. Ancak bu raporlar sayesinde işletmenin mevcut nakdi ile bu iş hacmini devam ettirip ettiremeyeceği anlaşılabilir. Şirketlerin yeterli işletme sermayesi olmayınca eldeki nakit ile işler dönmeyeceği için şirket ya tedarikçilere ya da bankalara daha ağır şartlarda borçlanmak durumunda kalmaktadırlar. Böylece kredi anapara ve faiz ödemelerindeki artış nakit akışını bozmakta ve işletmeleri finansal krize ve sonunda iflasa götürebilmektedir (Warner, 2014). Atalay Gıda'da bu riskleri ortaya çıkaracak muhasebe ve raporlama sistemi olmadığından riskler yönetilememiş ve süreç şirketin iflası ile sonuçlanmıştır.

## 5.2. Karalar Gıda

Karalar Gıda'nın temelleri 1950'li yılların sonunda baba tarafından atılmış ve 1970'li yıllarda babanın vefat etmesi üzerine işleri en büyük oğul devam ettirmiştir. Aile 1980'lere kadar seyyar arabalar ile yağ satışı yapmış ve ülke genelinde oluşan siyasi belirsizliklerin ekonomik hayatı zor duruma sokması nedeniyle daha büyük bir şehre göç etmişlerdir. Geldikleri bu şehirde de bir süre daha seyyar yağ satışına devam ettikten sonra işlerine bir dükkan tutarak burada devam etmişler ve 1980'den sonra oluşan istikrar ve ekonomik gelişmeye bağlı olarak işlerini büyütmüşlerdir. 1990'ların başında önemli markaların bayilikleri alınmaya başlanmış ve bu arada kendi markaları ile de bakliyat üretimine başlamışlardır. Karalar Gıda 1990'ların sonuna gelindiğinde içecek ürünleri, gıda ürünleri, hızlı tüketim ürünleri ve imalat olmak üzere çok geniş bir yelpazede satış ve dağıtım yapar hale gelmiştir. Karalar Gıda bu hızlı büyümeyi 2005 yılına kadar sürdürmüş ve bu yılda ortaklar tarafından bazı işlerin yolunda gitmediği konusunda tereddütler oluşmaya başlamış ve problemin ne olduğunun tespitine yönelik olarak danışmanlık hizmeti alınmasına karar verilmiştir. Aşağıda bu danışmanlık kapsamında elde edilen bulgular ve buna yönelik yapılan çalışmalara yer verilecektir.

Karalar Gıda'da yapılan bilanço ve gelir tablosu analizleri sonucunda, şirketlerde iyi cirolar elde edilmesine rağmen kar marjlarının çok düşük olduğu ve şirketlerin ortaklara borçlarının şirket sermayelerinin birkaç katına çıktığı görülmüştür. Gıda sektöründe karlılıklar ortalama

yüzde 3-5 (ATSO, 2011) gibi çok düşük oranlarda olmakla beraber Karalar Gıda'da bu oran yüzde 0,5 lere kadar düşmüştür. Bu kar marjları ile şirketin nakit akışını doğru bir şekilde yönetmesi mümkün görünmemektedir. Zaten bu durum bilançodaki ortaklara borçlar kalemindeki tutarın büyüklüğünden çok net bir şekilde anlaşılmaktadır. Gelir Tablosu analizinden karlılığın sektör ortalamasından çok daha düşük olduğu anlaşılmasına rağmen, karlılıktaki bu düşüşün hangi ürün grubundan kaynaklandığı anlaşılamamaktadır. Bu nedenle karlılıktaki problemin kaynağının tespiti için ürün grupları itibariyle bir maliyet çalışmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda öncelikli olarak şirketin stok ve envanter yönetimi gözden geçirilmiş ve şirket yöneticileri ile birlikte ürünler ürün grupları olarak sınıflandırılmaya başlanmış ve stoklar da bu yeni sınıflandırmaya uygun olarak yeniden kayıt altına alınmaya başlanmıştır. Ancak bu çalışmalar yapılırken gerek şirket çalışanları ve gerekse şirket ortağı kardeşlerden en küçüğünün ciddi direnci ile karşılaşmıştır. Çalışanlar süreci mevcut işlerinin yanında hem angarya hem de konforlarını bozan bir uygulama olarak görmüşlerdir. En küçük kardeş ise, kardeşler arasındaki iş bölümü gereği muhasebe, finans, raporlama ve bilgi sistemi kendisine bağlı olduğu için ortaya çıkabilecek sonuçları kendisi için bir tehdit olarak algılamıştır. Şirkette bazı işlerin kötüye gittiği ve bu durumun tespiti için danışmanlık alınması fikri en büyük kardeşten gelmişti. En büyük kardeş yılların tecrübesi ve bir girişimci sezgisi ile bir şeylerin kötüye gittiğini görmesi ve hissetmesine rağmen neyin kötüye gittiğini anlayamamıştır. Mevcut muhasebe ve raporlama sistemi ile anlaması da mümkün değildir. En küçük kardeş ile yapılan müzakerelere rağmen bakış açısı değiştirilememiş ve ürün grupları itibariyle bir maliyet ve karlılık sisteminin kurulmasına yanaşmamış ve mevcut muhasebe ve raporlama sistemi ile ihtiyaç duyulan raporları ürettiklerini ve gerekli işlemleri yaptığını iddia etmiştir. Büyük olan iki kardeşle yapılan toplantılarda da böyle bir sisteme ihtiyaç olduğu, aksi takdirde bu karlılık oranları ile şirketin sürdürülebilirliğinin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Bu kar erimesinin önüne geçilebilmesi için ürün grupları itibariyle bir karlılık analizine ihtiyaç olduğu, aksi takdirde hangi ürün grupları ile devam edilecek, hangi ürün gruplarından çıkılmasına karar verilemeyeceği için kar erimesinin durdurulamayacağı ifade edilmiştir. Ancak büyük kardeşler, küçük kardeşin rızası olmadan böyle bir işe devam edilmesinin aile ilişkilerini zedeleyeceği gerçeğinden hareketle bu çalışmayı sonlandırmayı daha doğru bulmuşlardır.

Bilindiği üzere şirketler kar elde etmek için kururlar ve kar ettikleri sürece de sürekliliğini devam ettirirler, uzun vadede kar etmeyen bir şirketin sürdürülebilir olması imkânsızdır. Bu nedenle karlılık problemi olan



şirketler bunun sebebinin araştırılmalıdır. Örneğin kar elde edilememesinin nedeni çok fazla alanda faaliyet gösterilmesinden mi, satışı ya da üretimi yapılan bazı ürün gruplarından mı, bazı müşterilerden mi kaynaklanmaktadır. Bu gibi soruların cevabı aranmalıdır (Ateş, 2009). Ancak bu soruların cevabının verilebilmesi için iyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin kurulması gerekmektedir.

Karalar Gıda'da tespit edilen bir diğer problem nakit akış raporlaması ile ilgilidir. Şirket bünyesinde çalışan satış personelleri hem sıcak satış hem de sipariş üzerine satış yapmakta ve tahsilatlarda yine bu satış personelleri tarafından yapılmaktadır. Şirket bünyesinde iyi bir iç kontrol sistemi olmadığı tespit edildiğinden satış bedellerinin tahsilatı ile ilgili konularda önemli yolsuzluklar olabileceği değerlendirilmiştir. Bu durumu tespit etmek için örnekleme yöntemi ile seçilen bazı müşteri mutabakatları ve satış personeli tarafından talep edilen avans tutarları üzerinden bir çalışma yapılmıştır. Yapılan mutabakatlarda nakit olarak yapılan bazı satışların bedellerinin senetle yapılmış gibi gösterildiği ve müşteriden alınan nakdin satış personeli tarafından kullanıldığı şirkete nakit yerine senet teslim ettiği görülmüştür. Satış personeli daha sonra bu senetlerin bedelini vadesinde senet hangi bankaya tahsile verilmişse gidip o bankaya elden ödeme yapmakta ve bu arada yeni satışlardan peşin tahsil ettiği bedelleri kullanmaya devam etmektedir. Bu nedenle tahsil edilen nakitler şirkete teslim edilmediği için şirket nakit ödemelerini yerine getirmekte zorlanmakta ve nakit açığını ortaklardan borç alarak veya kredi kullanarak kapatmak zorunda kalmaktadır. Karalar Gıda örneğinde şirket kredi kullanmaktan ziyade ortaklardan borç alma yoluna gitmektedir. Fakat satış personeli tarafından yapılan bu işlemlerin sayısı ve tutarı arttıkça yapılan nakit satışlardan elde edilecek gelirler ile vadesinde ödenecek senetler arasında bir vade uyumsuzluğu sorunu ortaya çıkmakta ve sistem burada tıkanmaktadır. Bu durumda iki yola başvurulduğu tespit edilmiştir. Bunlardan biri, senedin vadesi yaklaşınca bir iki gün önce şirketten senet tutarına yakın avans talep etmek ve senedi bu avans ile kapatmak ve sonrasında yine nakit olarak satılan bir mal için senet düzenleyerek alınan nakitle avansı kapatmak. Diğeri de senetlerin vadesi gelmeden işi bırakarak izini kaybettirmek. Birinci yolda şirket gecikmeli de olsa parasını almakta iken ikinci yolda bu tutar şirket için batık maliyet veya uzun süreli bir hukuki mücadelenin başlangıcı olmaktadır. Bu tür yolsuzluklarla ilgili olarak "güvenilir muhasebeci" örneği verilir. Bu örnekte işe alınan muhasebeci aslında bu işi çalışmaya ihtiyacı olduğu için değil, bu işi sevdiği için yaptığını söyler ve herkesin güvenini kazanır ve sonunda 180 bin dolarlık yolsuzluk yapıldığı satıcıların ödemelerin yapılmadığı gerekçesi ile şirkete başvurduğunda anlaşılır. Şirketten çekilen paralar sahte faturalarla

dengelenmiş ve satıcı açıkları da muhasebe programı yeni değiştirildiği için muhasebe yazılımından kaynaklı olarak açıklanmış ve şirket ortakları yanıtılmıştır (King, 2007). Her iki örnekte de görüldüğü üzere, şirketlerde iyi bir iç kontrol sistemi ve nakit akışına ilişkin iyi bir raporlama sisteminin olmadığına anlaşılması bazı insanlara önemli bir hile fırsatı sağlamakta ve bu durumda şirket kaynakları ile varlıklarının yolsuzluk amaçlı kullanımına neden olmaktadır. Bu tür yolsuzluklar şirketlerin sürdürülebilirliği açısından olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Stok yönetimi hem işletme varlıklarının korunması hem de karlılık açısından önemlidir. Bu nedenle işletmeler stoklarını hem önem hem de karlılıklarına göre değerlendirmeli ve sınıflandırmalıdır. Ancak bu şekilde hangi ürün grubundan kar ve hangi ürün grubundan zarar edildiği görülebilir ve şirket kaynakları daha etkin olarak kullanılabilir. Bu konuda motor üretimi yapan bir işletmede stoklarla ilgili olarak yapılan çalışmada, toplam stokların 222 adedinin ana malzemeler, 386 adedinin yardımcı malzemeler ve 2.474 adedinin ise sarf malzemelerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Buna karşılık şirket kaynaklarının yüzde 80'inin ana malzemelere, yüzde 15'inin yardımcı malzemelere ve yüzde 5'inin sarf malzemelerine bağlandığı görülmüştür. Şirketteki problemin kaynağı elde yeteri kadar sarf malzeme olmadığından üretimin aksamaması olarak tespit edilmiştir. Üretimdeki aksamlar alınan siparişlerin karşılanamamasına neden olmuş ve bu yüzden ihracat yapılamamış ve şirket finansman sıkıntısı yaşamıştır. Finansman sıkıntısının giderilmesi için kredi kullanılmış ve bu durum şirketin gereksiz yere faiz giderlerine katlanması nedeniyle zarar etmesine neden olmuştur (Özcan, 2001). Karalar Gıda'da ürün grupları şeklinde bir stok yönetimi olmadığı için hangi ürün gruplarından dolayı zarar edildiği ya da sektör ortalamasının çok altında kar edildiği ve dolayısı ile kardaki erimenin sebebi tam olarak tespit edilememiştir.

Karalar Gıda'da stok yönetimi ile ilgili bir diğer problemde kullanılan muhasebe sistemi ile stok yönetim sisteminin entegre bir şekilde çalışmamasıdır. Bu nedenle eldeki stoklar hakkında hem miktar hem de tutar olarak sağlıklı bir veri temin etmek mümkün olmamıştır. Ancak dönem sonlarında yapılan stok sayımlarında elde edilen veriler doğru kabul edilmiş ve stok hesaplarındaki tutar ile stok sayımı arasındaki fark satılan ticari mal maliyetine atılarak stok hesapları kapatılmıştır. Şirkette bu eksiklik bilindiğinden şirket çalışanlarından biri tarafından bu durum kötü amaçlı olarak kullanılmıştır. Sistem şöyle işlemiştir. Önce bakkal ve marketlerden piyasa fiyatlarından daha uygun fiyatlarla siparişler alınmış ve bu siparişler belli bir miktara gelince gece bekçisi ile de anlaşılacak gecenin ilerleyen saatlerinde veya hafta sonlarında bu siparişler depodan alınarak ilgili

yerlere dağıtılarak önemli miktarda yolsuzluk yapılmıştır. Görüleceği üzere iyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin olmaması burada da bir hile fırsatı doğurmuş ve bu fırsat kötü niyetli çalışanlar tarafından kullanılmıştır. Bu nedenle, iş hayatında her ne kadar güven çok önemli bir unsur olsa bile insanların doğru çalışması için iyi bir sistem kurulması birinci öncelik olarak ele alınmalıdır.

İş hayatında şirketlerin batışındaki sebepler incelendiğinde karlılıktan ziyade nakit akışlarının bozulması ve yönetilememesinin daha önemli olduğu ortaya konulmaktadır. Bu nedenle işletmelerin kısa vadede birinci önceliklerini nakit yönetimi, orta ve uzun vadede ise kar elde etmek şeklinde belirlemeleri uygun olur (Warner,2014). Bu anlamda Karalar Gıda'da karlılıkta meydana gelen erime nedeniyle şirketlerin nakit akışlarındaki bozulma ortaklar tarafından karşılanmaya çalışılmış ancak ortaklar tarafından konulan nakitler de düşük karlılık nedeniyle erimiş ve sonunda bazı şirketlerin iflas etmesine ve bazılarının da çok fazla küçülmesine neden olmuştur. Bu küçülme ile birlikte önemli bayilikler kaybedilmiş ve sonunda yaklaşık 50 yıllık süreçte elde edilen kazanımlar kaybedilmiştir.

Karalar Gıda, hızlı büyüme dönemlerinde uygun muhasebe ve raporlama sistemleri, bu sistemleri işletecek kalifiye personel istihdamı ile bu olayların önüne geçebilir ve şirketlerin sürdürülebilirliğini sağlayabilirdi. Ürün grupları bazında bir stok ve maliyet yönetim sistemi ile karlılık analizi yapılarak üst yönetime kar/zarar ve nakit akış raporları sunulabilseydi bu risk önceden görülüp daha etkin kararlar alınabilirdi. Hatta danışmanlık alınmasına karar verildiği dönem itibari ile şirketlerin gerek piyasa ve gerekse bankalar nezdindeki itibarı hala çok iyi durumda olduğundan kredi imkanları kullanılarak nakit akışı iyileştirilebilir ve stok yönetim sistemi önerilen şekle konularak zarar eden ürün grupları bırakılarak, diğer ürün gruplarına ağırlık vermek suretiyle kısa dönemli bir küçülme ve sonrasında toparlanma ile yoluna devam edebilir ve bugün hala yaşıyor olabilirdi. Genel kabule göre değişime direnç gençlerden ziyade yaşlılardan gelir şeklindeki önerme bu örnekte maalesef işlememiş ve bir şeylerin değişmesine karşı en büyük direnç en küçük kardeşten gelmiştir. Çünkü en küçük kardeş bu işin çilesini çekmemiş ve kurulu bir düzene oturduğu içinde yapmış olduğu işi en iyi yaptığına dair abartılı bir özgüvene sahip olmuştur. Bu özgüven nedeni ile danışman tarafından önerilen şeyleri kabul etmemiş ve bu söylenenleri yaptıklarını iddia etmiştir. Ancak danışmanlık hizmeti sonlandırıldıktan sonraki bir iki yıl içinde şirketlerin kapandığı veya çok küçüldüğü bilgisi alınmıştır.

### 5.3. Kardeşler Tekstil

Kardeşler Tekstil 1970'lerin ortalarında Doğu Anadolu'dan göç eden bir aile tarafından tekstil sektörüne fason üretim yaparak işe başlamıştır. Bütün aile fertlerinin on yıllık bir birikim ve tecrübesinden sonra 1980'lerin ortalarında ilk işyerlerini açmışlardır. 1990'ların ortalarına kadar sadece buldukları ilde mağazalar açan şirket faaliyetlerini İstanbul'a taşıyarak ülke çapında mağazalar açmaya başlamış ve çok hızlı bir büyüme yakalamıştır. Ancak bu hızlı büyümenin yönetilememesi nedeniyle şirketin nakit akışı 2005 yılından itibaren bozulmaya başlamış ve 2008 krizi ile bu nakit problemi şirketin faaliyetlerini sürdürülemez hale getirmiştir. Bu aşamada konkordato ve iflas erteleme ile şirketin iflası durdurulmaya çalışılmış ancak mahkeme bu talepleri yeterli görmediğinden yaklaşık 5 yıllık bir hukuki mücadele sonunda şirketin iflasına karar verilmiştir. Böylece bir ailenin yaklaşık 35-40 yılda oluşturmuş olduğu emek, sermaye, bilgi ve tecrübe birikimi heba olmuştur. Kardeşler Tekstil'in yönetimini üstlenen kardeş tarafından şirketin içinde bulunduğu durumun tespiti ile ilgili olarak bir danışmanlık hizmeti alınmış ve bu çalışmada şirketin, maliyet kontrolü, alış satış vadesi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklı işletme sermayesi açığı ve yeni açılan mağazalar nedeniyle çok yüksek özel maliyete katlanılması temel problem olarak tespit edilmiştir.

Kardeşler Tekstil esasında bir üretim işletmesi olmasına rağmen maliyet hesapları iyi bir maliyet muhasebe sistemi ile kontrol edilmek yerine daha ziyade geçmiş yılların tecrübelerine dayalı kabullerle yapılmaktadır. Üretimin daha az olduğu 1996 yılına kadar da bu sistemin bir şekilde işlediği anlaşılmaktadır. Ancak 1996'dan sonraki hızlı büyüme ve ürün çeşitlendirmesine bağlı olarak bu sistemin zaafı ortaya çıkmış ve geçmiş yıllara dair kabullerle yapılan maliyet çalışmalarına göre beklenen faaliyet karlılığı ile dönem net kar rakamları arasındaki makas açılmaya başlamıştır. Şirketin 2003-2006 dönemi için yapılan analizlerinde hem karlılığın azaldığı hem de karlılıkların sektör ortalamasının çok altında kaldığı tespit edilmiştir. Ekonomik hayatta ortaya çıkan rekabet, lojistik imkanların ve bilgiye erişimin artması bir mal ya da hizmetin üretilmesi kadar doğru fiyatla piyasaya sunulmasını da zorunlu kılmıştır. Yapılan çalışmalarda doğru fiyatlamanın karlılık üzerindeki etkisinin yüzde 80 düzeyinde olduğu belirlenmiştir (Ateş,2009). Kardeşler Tekstil'de iyi bir maliyet muhasebe sistemi ve bu sistemi işletecek kalifikasyonda çalışanlar olmadığı ve üst yönetime sağlıklı raporlama yapılamadığı için doğru bir fiyatlama politikası da belirlenmemiştir. Bu da karlılık rakamlarının beklenen seviyenin altında gerçekleşmesine ve dolayısı ile nakit akışının bozulmasına neden olmuştur. Halbuki aile şirketlerinde sürdürülebilirlik açısından iyi bir denetim

mekanizması, raporlama sistemi, maliyetlerin denetimi ve bunların üst yönetime raporlanması büyük bir öneme sahiptir (Karpuzoğlu, 2002). Ayrıca bunların yanında, aile şirketlerinde fiyatlandırma, kalite ve hatalı ürün miktarına yönelik bir ürün politikası geliştirilmeli, iyi bir maliyet politikası ve maliyet muhasebesi sistemi kurulmalı ve iyi bir finansman politikasına da sahip olunmalıdır (Karpuzoğlu, 2002).

Şirketlerin en sık yaptıkları hatalardan biri rakibim o fiyata satabiliyorsa bende satabilirim hatasıdır. Bunun için rakibin maliyet yapısını, sahip olduğu iş gücünün kalifikasyonunu ve ücret düzeyini, tedarikçisini, genel giderlerini bilmeniz gerekir. Aksi takdirde rakibin fiyat seviyesine inmeniz şirketinizi bir anda ciddi bir nakit sıkışıklığı ile karşı karşıya bırakabilir (King, 2007). Kardeşler Tekstil’de yapılan hatalardan biri de bu olmuştur. Kampanya dönemlerinde bu indirim oranını (örneğin yüzde 50 veya yüzde 70) neye göre belirlediniz sorusuna alınan cevap rakibimiz bu oranlarda yaptı şeklinde olmuş ve rakibinizin maliyet yapısını biliyor musunuz sorusuna ise hayır bilmiyoruz cevabı alınmıştır. Maliyet muhasebe sistemi tarafından üretilmesi gereken bilgiler yerine geçmiş tecrübelerle dayalı kabullerle yapılan maliyet tahminleri ve rakibe göre fiyat konumlandırma hataları şirketin nakit akışını bozmuş ve bozulan nakit akışının düzeltilmesi için ortaklardan borçlanma ve banka kredilerine başvurulmuştur. Bu durum hem şirketin bilançosundaki finansal rasyoları bozmuş hem de şirketin finansman giderlerini yükselterek dönem karının azalmasına neden olmuştur. Çünkü yapılan bu fiyat indirimleri nedeniyle satışlarda ne kadarlık bir artış yapmaları gerektiğine dair şirkette bir raporlama sistemi bulunmamaktadır. Bilindiği üzere bir mal ya da hizmetin kar marjı ne kadar düşükse yapılacak indirim telafi etmek için yapılacak satış o kadar fazla olacaktır. Örneğin kar marjı yüzde 20 olan bir ürün için yapılacak yüzde 15’lik indirim telafi edebilmek için satışların yüzde 300 artırılması gerektiği halde, kar marjı yüzde 30 ise satışların yüzde 100 artırılması gerekir (Warner, 2014).

Kardeşler Tekstilde nakit yönetimindeki en önemli problem alacakların tahsil süresi ile ticari borçların ödeme süresi arasındaki farktan kaynaklanmakta ve bu süre 90-100 günlük bir süreyi kapsamaktadır. Bunu açıklamak gerekirse, kumaşın alınmasından ürün haline gelmesi ve satılarak bedelinin tahsil edilmesi arasında geçen süre yaklaşık olarak 146 gün iken borç ödeme süresi 48 gündür. Yani şirket borcunu 48 gün içinde ödemesine rağmen alacağını ancak 146 günde tahsil edebilmekte ve bu aradaki farkı öz kaynakla telafi edemediği için borçlanma ile finanse etmek durumunda kalmaktadır. Yıllık cirosu 300 milyon TL olan bir şirket için bunun anlamı yaklaşık 80 milyon TL’lik bir borçlanma ve bu borçlanmanın ortaya

çıkarcacağı ilave finansman yüküne katlanmak demektir. Bu durum bir taraftan bilanço rasyolarının bozulmasına diğer taraftan da karlılıkta meydana getirdiği aşınma nedeniyle şirketin sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir risk oluşturmaktadır.

Kardeşler Tekstil’de hızlı büyüme sonucunda sürekli yeni mağazalar açılması ve alışveriş merkezlerinde çok yüksek maliyetlerle kiralanılan yerler nedeniyle hem nakit akışı bozulmuş hem de özel maliyetlerden kaynaklı amortisman giderleri karlılığı sektör ortalamasının çok altına düşürmüştür. Mağaza açılması ile ilgili kararlarda yatırımın geri dönüşüne ilişkin bir çalışma olmadığı gibi bunu raporlayacak bir sistem de bulunmamaktadır. Şirket bu hızlı mağazalaşma döneminde 2008 krizi ile de karşılaşınca zaten bozulmuş olan finansman yapısı daha da bozulmuş ve uzun sürecek bir konkordato ve iflas sürecine girmiştir. Bu aşamada küçülmeye gitmesine rağmen mağazalara yapılan harcamalar batık maliyet haline geldiğinden ve bu mağazalarda çalışan personellerin kıdem ve ihbar tazminatları gibi nedenlerden dolayı bu küçülmenin şirketin nakit akışı üzerindeki etkisi sınırlı düzeyde olmuştur. Bu nedenle şirket nakit akışını düzeltmemiş ve hızlı bir şekilde iflasa sürüklenmiş ve birçok aile şirketi gibi şirketler mezarlığında yerini almıştır.

#### 5.4.Kar Mobilya

Kar Mobilyanın temelleri 1960’lı yıllarda mobilya malzemeleri ithalatı ile baba tarafından atılmış ve 80’li yıllarda önemli mobilya markalarının ithalatına da başlanmıştır. Ailenin iki oğlu da bu yıllarda işin içine girmiştir. 1990’lara gelindiğinde yaklaşık 30 yılda elde edilen tecrübenin üretime yansıtılması gereği ile mobilya üretimine başlanmış ve bu arada ailenin kızı da işe dâhil olmuştur. Artan talep ve piyasadaki gelişmeye bağlı olarak üretimi şehir dışına taşıma kararı alınmış ve büyük bir fabrika kurularak üretime burada devam edilmiştir. 2003’ten sonra piyasalardaki iyileşme ve kredi imkânlarının artmasının da etkisi ile İstanbul’da büyük bir inşaat yatırımına başlanmış ve mevcut işletme sermayesi de inşaat yatırımında tüketilmiştir. Bu nedenle hem üretim hem de ithal edilen mobilya malzemeleri için gerekli olan işletme sermayesi kredi ile karşılanmış ve 2008 krizi ile birlikte bankanın kredileri geri çağırması nedeniyle şirket ciddi bir sarsıntı geçirmiştir. Bu krizin aşılması için büyük bir çaba sarf edilmesine rağmen şirket krizi aşamamış ve sonunda sektörden çekilmek zorunda kalmıştır.

Kar Mobilya’da tespit edilen problemlerden biri stok yönetimi ile ilgilidir. Şirkete danışmanlık verilmeye başlandığında baba bu problemi şu



şekilde tanımlamıştır: “Siparişini aldığım mallar ya depoda yok ya da alınan siparişi karşılamıyor ya da depoda istemediğim kadar modası geçmiş ve satışı çok zor olan ürünler var”. Bu durum hem şirket kaynaklarının etkin kullanımını etkilemekte hem de elde gereğinden fazla donuk stok tutulmak suretiyle şirketin nakit akışını olumsuz yönde etkilemektedir. Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmada, kullanılan muhasebe programının sipariş, satın alma ve stok modülü ile entegre olarak çalışmadığı ve ürünlerin stok devir hızları dikkate alınarak minimum ve maksimum stok seviyelerinin belirlenmediği tespit edilmiştir. Sipariş, satın alma ve stok modülü entegre çalışmadığı için sipariş verildiğinde siparişi veren satın alma personeli eldeki stok seviyesini görmediğinden belli tecrübe ve alışkanlıklara göre sipariş vermekte ve bu nedenle piyasada ihtiyaç duyulan veya sipariş alınan ürüne göre sipariş verilememektedir. Bunun yanında ürünler için minimum ve maksimum stok seviyesinin belirlenmemesi de doğru ürünün sipariş edilmesinin önündeki bir diğer engel olarak belirlenmiştir. Çünkü belli stok seviyeleri belirlenmiş olsa, bu stok seviyelerinin altında ve üstünde sipariş verilmesi mümkün olmayacak ve gereksiz stok maliyetine katlanılmayacaktır. Bu seviyelerin belirlenebilmesi için ürünlerin stok devir hızları ile ilgili doğru raporlar üretilmesi gerekir. Aksi takdirde minimum ve maksimum stok seviyeleri ile ilgili bir karar alınması mümkün olmaz. Bütün bu işlerin yapılabilmesi için sipariş-satın alma- stok ve satış modüllerinin entegre çalışması gerekir. Şirkette sipariş ve satın almada kullanılan program ile kullanılan muhasebe programı farklı olduğundan bu iki farklı sistemin entegre edilmesi için bir ara yazılım yapılarak bu problem çözülmüştür. Ancak bu seferde mevcut stokların sayılması, stok kartlarının açılması, sisteme girilmesi ve satış işleminin de yine stok modülü ile entegre çalışmasına yönelik çalışmaların kim tarafından yapılacağı konusu problem olmuş ve bu problem uzun bir zaman çözülememiştir. Nihayet bu çalışmanın sonucunda şirket stoklarında yer alan ciddi miktardaki malzemenin modası geçmiş ve günün şartlarında piyasa değerinin bulunmadığı ancak hurda olarak satılabileceği görülmüştür. Bu ürünler hurda olarak satılmak suretiyle bir miktarda olsa nakit girişi sağlanmış olmasına rağmen bu ürünlerle ilgili olarak yüklenen KDV’ler şirket için hesaplanan KDV’ye konu olamadıkları için bir yük olarak kalmaya devam etmiştir. Özetle söylemek gerekirse, Kar Mobilya’da entegre bir stok yönetim sistemi olmadığından şirket kaynakları doğru ürünlere ve doğru zamanda tahsis edilmediği için şirketin nakit akışına çok olumsuz etkileri olmuştur. Bu nedenle şirket bozulan nakit akışını banka kredileri ile telafi etmiş ve bu durum 2008 krizi ile birlikte bankaların kredileri aşırı derecede kısıması ve geri çağırması nedeniyle şirketini faaliyetlerini sürdürülemez hale getirmiştir. Kar Mobilya örneğinde de görüleceği üzere, stok yönetimi ve

raporlaması şirketlerin nakit akışları açısından ciddi öneme sahiptir. Çünkü nakit akışı özellikle kısa vadede şirketlerin sürdürülebilirliği açısından karlılıktan daha önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kar Mobilya'da önemli bir muhasebe ve raporlama problemi olarak tespit edilen konulardan biri de finansal rasyolar ve kredi riskine ilişkindir. Kar Mobilya 2003'ten sonra düşen enflasyon, ekonomik göstergelerdeki iyileşme ve kredi kaynaklarına ulaşımdaki kolaylıklarında etkisi ile yetersiz öz kaynaklarına rağmen büyük bir inşaat yatırımına girmiştir. Şirket bilançosunun incelenmesinden yapılan bina yatırımının yaklaşık yüzde 80'inin kısa vadeli kredi ile yapıldığı ve eldeki işletme sermayesinin de bina yatırımına aktarıldığı tespit edilmiştir. Bu durumda hem mobilya malzemeleri ticareti hem de mobilya üretimi için ihtiyaç duyulan işletme sermayesi kısa vadeli ticari banka kredileri ile karşılanmaya çalışılmıştır. Artan krediler bir taraftan şirketin kullanılabilir kredi riskini artırırken diğer taraftan da finansman maliyetlerini önemli derecede artırarak karlılığı aşındırmıştır. Bu dönemde karlılığı aşındıran bir diğer unsur da enflasyon oranlarındaki düşüştür. Bu iki faktörün de etkisi ile şirket bir süre sonra kredi geri dönüşlerinde sorun yaşamaya başlamıştır. 2008 yılına kadar şirket bazen kredi anaparasını bazen de devre faizlerini ödemekte sıkıntı yaşamakla birlikte ihracat bedellerini bankaya temlik etmek suretiyle faaliyetlerini devam ettirebilmiştir. Ancak 2008 krizi ile birlikte bankanın kredilerini geri çağırması nedeniyle kredi geri ödemeleri yapılamamış ve bankaya ipotek edilen varlıklar ve inşaat üzerine tedbirler konulmuş ve sonrasında bu varlıklar banka tarafından değerlerinin çok altında bedellerle paraya çevrilerek satılmıştır. Yetersiz öz kaynakla girişilen ve iyimser bir tahminle 20-30 yıl gibi bir sürede kendini amorti edebilecek bir inşaat yatırımına girilmesi ile enflasyondaki düşüş ile karlılıktaki düşüşlerin aynı zamana denk gelmesi ve bu durumu raporlayacak bir sistem ve insan kaynağından mahrum olunması Kar Mobilya'nın sonunu hazırlamıştır. Kar Mobilya'da etkin bir muhasebe ve raporlama sistemi ile daha doğru bir stok yönetimi yapılabilir ve bu sayede nakit akışında ortaya çıkan risk öngörülebilirdi. Bilanço ve Gelir Tablosu analizi ile yapılacak sabit yatırımın mevcut öz kaynak ve kısa vadeli kredi ile yapılmasının bilanço rasyolarını ciddi anlamda bozacağı ve gelir tablosu analizi ile de karlılıktaki düşüşün şirketin ilerideki nakit akışını olumsuz etkileyeceği tahmin edilerek gerekli önlemler alınabilir ve şirketin sürdürülebilirliği sağlanabilirdi.

## VI. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma kapsamındaki şirketlerde, etkin bir muhasebe ve raporlama sisteminin olmayışından dolayı 2000'li yıllardan sonraki enflasyon oranlarındaki düşüşe bağlı olarak karlardaki azalma tespit edilememiş ve bu



durum işletme sermayesi açıklarına neden olmuştur. İşletme sermayesi açıkları da öz kaynaklarla karşılanmak yerine kredilerle kapatılmış ve zamanla bu durum sürdürülemez hale gelerek bu şirketlerin batmasına neden olmuştur.

Bir aile şirketinin batması sonucunda ailenin serveti ile beraber yıllar içinde edinilmiş olan bilgi ve tecrübe de yok olmaktadır. Kaybolan sermaye bir şekilde geri getirilebilse bile bilgi ve tecrübenin geri getirilmesi çok daha zor olmaktadır. Bu nedenle aile şirketlerinin sürdürülebilirliği bir milli politika haline getirilmeli ve buna göre gerekli önlemler alınmalıdır. Çünkü belli bir büyüklüğe erişen işletmeler sadece bir ailenin serveti olarak değil, çalışanlar, tedarikçiler ve kamu gibi paydaşlar nedeniyle toplumun malı olarak görülmelidir. Böyle bir yaklaşımı desteklemek üzere gerekli yasal ve idari düzenlemelerin yapılması hem bu şirketlerin sürdürülebilirliğine hem de sürdürülebilir toplumsal kalkınmaya önemli katkılar sunabilir. Bu kapsamda aile içi çatışmalar ve yönetim problemleri nedeniyle çalışamaz hale gelen aile şirketlerinin temettü hariç ortaklık haklarının TMSF benzeri oluşturulacak bir kuruma devredilerek sürdürülebilirlikleri sağlanabilir.

Aile şirketleri ülke ekonomileri açısından tasarrufların üretken yatırımlara aktarılması, istihdam ve katma değer açısından son derecede önemli olup hemen hemen bütün ekonomilerde baskın bir şirket tipi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu önemleri nedeniyle aile şirketlerinin, iş dünyası, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve hükümetlerin programlarında öncelikli olarak ele alınmaları bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir. Aile şirketlerinin ölçekleri dikkate alındığında istisnalar olmakla beraber KOBİ düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu kabulden hareketle Türkiye’de KOSGEB’in misyonunun aile şirketlerinde sürdürülebilirliği de kapsayacak şekilde revize edilmesi ve yeniden tanımlanmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda Finlandiya modeli incelenerek uygun yöntemler geliştirilebilir ve ülkemizdeki aile şirketlerine sürdürülebilirlik konusunda eğitim ve danışmanlık hizmetleri verilebilir.

Aile üyelerinin servetten alacakları payların adil ve şeffaf olarak dağıtılmasını raporlayabilmek ve çatışmaları önlemek için iyi bir muhasebe ve raporlama sisteminin önemi göz ardı edilemez. Böyle bir sistem sayesinde aile şirketlerinin karşı karşıya olduğu risklerin tespiti mümkün olabilir ve alınacak tedbirlerle bu şirketlerin sürdürülebilirliğine katkı sunulabilir. Sonuç olarak bu çalışmada ele alınan örnek olaylardan da görüldüğü üzere, büyümenin sürdürülebilmesi ve iyi bir şekilde yönetilebilmesi için etkin bir muhasebe ve raporlama sistemine ihtiyaç olduğu aşikardır. Bu nedenle aile şirketlerini gelecek nesillere aktarmak isteyen ailelere, şirketlerinin kuruluş ve gelişme dönemlerinden itibaren iyi bir muhasebe ve raporlama sistemi

kurmaları ve bu sistemleri etkin ve verimli kullanacak kişileri işe almaları tavsiye edilmektedir.

**Aile Şirketlerinde  
Sürdürülebilirlik  
Açısından  
Muhasebe Ve  
Raporlamanın  
Önemi: Örnek  
Olaylar**

293

### MAKALE BİLGİ FORMU

*Yazar Katkıları*

**Fikir/Kavram:** Zekeriya DEMİR

**Araştırma Tasarımı:** Zekeriya DEMİR

**Makale Yazımı:** Zekeriya DEMİR

**Veri Toplama:** Zekeriya DEMİR

**Analiz:** Zekeriya DEMİR

**Eleştirel Okuma:** Zekeriya DEMİR

*Çıkar Çatışması Bildirimi*

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

### KAYNAKÇA

- Akbank Deloitte Sabancı Üniversitesi, EDU TAİDER, Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/aile-sirketlerinde-surdurulebilir-basarinin-anahtarlari.pdf> (26.03.2021).
- Alacaklıoğlu, H. (t.y.). *Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketleri*. İstanbul: Matsis Matbaa Yayıncılık A.Ş.
- Ancıoğlu, M.A., Mustafa Atilla, M., Gökçe, Ş. & Erdiren Çelebi, M. (2017). Aile İşletmelerinin Sorunları ve Çözümlerine Akademik Yaklaşım: Lisansüstü Tezler Bağlamında Bir İnceleme, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 59-72.
- Aslan B. (2010). Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak İç Denetim, *Sayıştay Dergisi*, (77), 63-86.
- Ataman, Ü. (2003). *Genel Muhasebe* Cilt 1. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ateş, M. R. (2009). *Şirket Doktoru Kritik Sorulara Yanıtlar*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Ateş, M. R. (2013). *Aile Şirketleri İçin Büyüme Stratejileri*, Doğan Kitap, İstanbul.
- ATSO (2011). Sektörlere Göre Karlılık Oranları. <https://www.atso.org.tr/yukleme/dosya/f7e017c1cb61c77b103bf58848b42c18.pdf> (09.06.2021).

- Aydın, G. (2011). Aile İşletmelerinin Sürekliliği ve Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aysan, M. A. (2007). Muhasebe ve Kurumsal Yönetim, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), 17-24.
- Bayraktar, O. (2012). *Ağaçlar ve Şirketler*, İGİAD Yayınları, İstanbul.
- Birincioğlu, N. (2016). *Aile İşletmelerinin Sürekliliklerini Tehdit Eden Unsurlar: Nitel Bir Araştırma*. International Congress On Social Sciences, China to Adriatic Antalya (480-493).
- Civelek, M. & Özkan A. (2008). *Temel ve Tekdüzen Maliyet Muhasebesi* (4. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara.
- Covey, S. M.R. & Merrill, R. R. (2016). *Güven Her Şeyi Değiştiren Tek Şey*, Çev. Çulpan Erhan, (10. Baskı). Varlık Yayınları, İstanbul.
- Çaldağ, Y. & Ayanoğlu Y. (2008). *Genel Muhasebe* (5. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çaldağ, Y. (2008). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Uygulamaları* (7. Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çalıyurt, K, & Turğay, İ. (2018). Halka Açık Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim ve İç Denetim Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve Derecelendirilmesi, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 121-135.
- Çatal, Ö. & Korkmaz, A. (2020). Aile İşletmelerinin Sürdürülebilirliğini Etkileyen Başarı ve Başarısız Dinamikleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Isparta Ve Burdur Örneği, *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 178-194.
- Çelik, O. (2007). *İşletmelerde Muhasebe Bilgisi ve Şirket Demokrasisi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çetiner, E. (2009). *Genel Muhasebe Teori ve Uygulama* (2.Baskı). Gazi Kitabevi, Ankara.
- Daştan, A. (2009). Ekonomik Kriz Dönemlerinde Muhasebe Bilgi Sisteminin İşletmelerdeki Rolü ve Kriz Yönetimine Katkısı, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (28), 57-72.
- Demir, N. (2017). Aile Şirketlerinin Sürdürülebilirliği ve Finansal Yönetim İlişkisinde Kadın Yöneticilerin Etkinliği, *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (2), 61-77.
- Dumanlı, M. (2018). Kurumsal Yönetim ve Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma: Finansal Performans Analizi Vaka Çalışması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Egeli, T. & Koçer B. (2014). *Kuşaktan Kuşağa Servet Köprüsü, Aile varlıklarının sürdürülebilir yönetimi.*: Scala Yayıncılık, İstanbul.

- Gökçen, G. (2009). *Genel Muhasebe İlkeler ve Tek Düzen Hesap Planı Uygulamaları* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Günel, D., Ufacık, O. E. & Aşkun, O. B. (2020). İşletmelerin Sürdürülebilirlik Serüveni: Hatay İli Örneği, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XLIX (2), 257-271.
- Hatunoğlu, Z. & Güneş, N. (2012). *Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Muhasebe Bilgi Sistemine Etkileri*, II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, 1-2 Ekim 2012, 238-244.
- <https://www.sustainability-reports.com/organizations/> (30.05.2021).
- İzci, Ç. (2014). Muhasebe Verilerinin İşletmelerin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (23), 188-206.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kızılboğa, R. & Özşahin, F. (2013). Etkin Bir İç Kontrol Sisteminin İç Denetim Faaliyetine ve İç Denetçilere Katkısı, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6 (2), 220-236.
- King, R. (2007). *Küçük İşletmeler İçin Büyük Fikirler*, Çeviren: Kerem Özdemir, Pegasus Yayınları, İstanbul.
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14 (II), 227-242.
- Lazol, İ. (2009). *Maliyet Muhasebesi* (4. Baskı). Bursa Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özcan, M. (2001). *Kar Yolu İşletmelerin Kar ve Verimini Artırmak İçin Sistemik Analiz Yolu* (2.Baskı). Yönetim Geliştirme Merkezi Yayınları, İstanbul.
- Özel, M. (2016). *Stratejik Liderlik*, Küre Yayınları, İstanbul.
- Özeren, B. (2000). *İç Denetim Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları*, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi:8, Ankara.
- Özsözgün Çalışkan, A. (2012). İşletmelerde Süreklilik ve Muhasebe Mesleği İlişkisi, *Mali Çözüm, Temmuz-Ağustos 2012*, 133-160.
- Öznel, A., Köse, M. S., & AYTEKİN, İ. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği, *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 1 (4), (Özel Sayı), 32-44.
- Perek, S. (2014). *Bizim Şirket, Danışmanımızdan Milyon Dolarlık Tavsiyeler*. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Polat, E. (2018). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetim İlkeleri Çerçevesinde Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi: TRC3 Bölgesi Uygulaması, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- PWC (2011). Türk İş Dünyasında Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu, [www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr) (25.02.2014).
- Rob Gray, R. & Bebbington, J. (2005). Corporate Sustainability: Accountability and the Pursuit of the Impossible Dream, Centre for Social and Environmental Accounting Research, [https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/discussion-papers/CSEAR\\_dps-sustainablecorp.pdf](https://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/discussion-papers/CSEAR_dps-sustainablecorp.pdf) (16.12.2014).
- SASB (2021). (<https://www.sasb.org/about/>) (30.05.2021).
- Senal S. & Aslantaş Ateş, B. (2012). Kurumsal Sürdürülebilirlik İçin Muhasebe ve Raporlama, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (36), 83-97.
- Tokgöz N. & Önce, S. (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11 (1), 249-275.
- Tuğay O., Dalğar, H. & Tekşen, Ö. (2014). Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Muhasebeye Karşı Tutumlarındaki Değişikliklerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (61), 1-17.
- Vizistrano, V. (2016). Aile İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Anlayışı Olarak Aile İşletmeleri Ofisi: Bir Vaka Çalışması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Warner, S. (2014). *Bütçe ve Muhasebe Sırları*, Çev., Rana Alpöz, NTV Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, S. (2019). Aile Şirketlerinde Bağımsız Denetim Algısını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## **THE IMPORTANCE OF ACCOUNTING AND REPORTING IN TERMS OF SUSTAINABILITY IN FAMILY COMPANIES: CASE STUDIES**

### **EXTENDED ABSTRACT**

Family companies are a common type of company in almost all economies, but have disadvantages in terms of sustainability. Eliminating sustainability-related disadvantages will make significant contributions to both the preservation of the family's wealth and the development of the country. The aim of this study is to demonstrate the importance of accounting and reporting in terms of sustainability in family companies with Case Studies. The study used a case study method and examined deficiencies and errors related to accounting and reporting systems in four family companies that went bankrupt in the early 2000s. Wealth, knowledge and experience created by families both in our country and around the world with a thousand of efforts and these efforts are wasted due to the problems of these companies in the direction of sustainability. Because of this, the sustainability of family companies should be considered as an important priority due to the contribution of family wealth to country development, employment and capital accumulation through productive investments. It has been shown in studies that family companies perform much better than publicly traded companies, contrary to what is commonly known. But a study of family companies in our country found that the performance of companies in which family members are active in management is lower. It is seen that problems in family companies arise during the period when they mature, rather than at the stages of establishment and development, that is, when more wealth is obtained. For this reason, it is believed that transparent and accountable reporting, which will be produced from a good accounting and reporting system in terms of wealth sharing, will be effective in preventing such conflicts. In family companies in Turkey, bosses' desire to convert the company's working capital into personal wealth and their tendency to view companies as their own property prevent these companies from being sustainable. Family business owners are therefore advised to avoid such behavior.

Since the 1990s, the concept of sustainability has started to enter the agenda of many countries around the world and has become increasingly important. The fact that 92 percent of the 250 largest companies in the World Report on sustainability can be considered an indicator of this importance. In terms of Sustainability Accounting, The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) is an independent, non-profit organization that sets standards that

**Aile Şirketlerinde  
Sürdürülebilirlik  
Açısından  
Muhasebe Ve  
Raporlamanın  
Önemi: Örnek  
Olaylar**



guide companies to disclose financially important sustainability information to investors. Although there are significant improvements in sustainability reporting, there is no legal obligation to implement these standards, the inability to reach the desired level of reporting, the failure to provide the desired information about the sustainability of companies and they are superficial. For companies, sustainability can be defined as testing whether a company really produces prosperity in the long term. This approach advises businesses to develop a longer-term perspective by abandoning short-term profit targets and ways of doing business. In studies, it has been found that they relate to the concepts of business sustainability, business conduct, competition, accountability, transparency and corruption. In order to meet the requirements of these concepts, the establishment and operation of a good accounting and reporting system in companies seems to be both a necessity and important in terms of meeting the expectations of the business world. In this regard, both accounting professionals working within the company and financial consultants who provide financial consultancy services to companies have important responsibilities. In order to strengthen the feelings of trust of family members in family companies, it is important to produce financial reports that have been independently audited in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the principle of transparency from corporate governance principles.

From the point of view of accounting and accounting information system, it is known that accounting and reporting systems in family companies are quite weak. This company is an accounting of the assets and liabilities of the business are seen as a chore and potential risks involved in introducing and reported to facilitate management decision making rather than a tool for the calculation of the tax to be paid to the state is seen as a process. For this reason, there is no need to establish a good accounting organization and invest in appropriate systems.

This has also been confirmed in the companies examined as part of the study. These companies do not have an effective accounting and reporting system, the company's own resources are transformed into personal wealth, the working capital is insufficient, there are problems in cash management, reliable reporting on cost and profitability cannot be made, stock management and internal control systems are insufficient, cases of abuse and corruption are observed, it was determined that mistakes were made in pricing. Due to the lack of a good accounting and reporting system, the decrease in profits could not be determined due to the decrease in inflation rates after the 2000s. Reductions in profitability have led to working capital deficits, and working capital deficits have also been settled by loans, rather

than being covered by equity, and over time this has become unsustainable, causing these companies to go bankrupt.

As a result of the bankruptcy of a family company, the family's wealth and knowledge and experience acquired over the years are also destroyed. Even if the lost capital can be returned in some way, it is much more difficult to restore knowledge and experience. For this reason, the sustainability of family companies should be made into a national policy and the necessary measures should be taken accordingly. Because businesses that reach a certain size should not only be seen as the wealth of a family, but as the property of society due to stakeholders such as employees, suppliers and the public. Making the necessary legal and administrative arrangements to support such an approach can contribute significantly to both the sustainability of these companies and sustainable social development. In this context, the partnership rights of family companies that have become inoperable due to domestic conflicts and management problems can be transferred to an institution that will be created similar to the SDIF.

Family companies transfer savings to productive investments from the point of view of the country's economies is extremely important in terms of employment and value added and emerge as the dominant type of company in almost all economies. Because of their importance, it should be considered as a necessity for family companies, business, universities, non-governmental organizations and governments to be considered as a priority in their programs. Considering the scale of family companies, there are exceptions, but it seems to be at the SME level. Based on this acceptance, it is thought that it would be appropriate to revise and redefine Kosgeb's mission in Turkey to include its sustainability in family companies. In this context, appropriate methods can be developed by examining the Finnish model and family companies in our country can be provided with training and consulting services on sustainability.

The importance of a good accounting and reporting system to be able to report the fair and transparent distribution of family members ' shares of wealth and to prevent conflicts cannot be ignored. Thanks to such a system, it will be possible to identify the risks facing family companies and the sustainability of these companies will be ensured through the measures to be taken. But in addition to investments in this system, the need for appropriate personnel to use these systems effectively and efficiently must also be taken into account. Otherwise, the desired results cannot be obtained from the investments made, and these systems will not contribute to making the work more accurate and making the company sustainable.

**Aile Şirketlerinde  
Sürdürülebilirlik  
Açısından  
Muhasebe Ve  
Raporlamanın  
Önemi: Örnek  
Olaylar**

As a result, as can be seen from the case studies discussed in this study, it is obvious that an effective accounting and reporting system is essential to sustain growth and manage it well. For this reason, families who want to transfer family companies to future generations are advised to establish a good accounting and reporting system from the establishment and development periods of their companies and to hire people who will use these systems effectively and efficiently.