

Araştırma Makalesi / Research Article

ISSN: 2687-4091

JCS, Volume (8)2

<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Kurumsallaşma ve Etikte Tünelleme: Dünyada Yaşanmış Skandalların İncelemesi

Tunneling in Institutionalization and Ethics: A Review of Scandals Around the World

Atıf Gösterimi:

Kızıltan, B., Yılmaz, B.N., Vural, A., ESKİCİNDİL, B., AÇIKGÖZ, M. (2024). Kurumsallaşma ve Etikte Tünelleme: Dünyada Yaşanmış Skandalların İncelemesi. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, (8)2, 46 -61.

Burçak KIZILTAN¹

Beyda Nur YILMAZ²

Aslı VURAL³

Batuhan ESKİCİNDİL⁴

Mehtap AÇIKGÖZ⁵

Özet

Amaç: Çalışma işletmelerde tünellemenin nasıl gerçekleştiği, tünellemenin kurumsallaşma ve etik ilkeler açısından hangi sorunları ortaya çıkardığı ve bu sorunların önüne geçilmesi için hangi önlemlerin alınması gerektiğine dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Parmalat, Satyam ve Olympus gibi önemli skandalları inceleyen bu çalışma, tünellemenin bu skandallarda oynadığı rolü ortaya koymaktadır.

Metodoloji: Bu çalışma, tünelleme kavramını ve işletmelerdeki etik dışı uygulamaları incelemiştir. Karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi ile Parmalat, Satyam ve Olympus gibi

¹ Dr. Öğr.Üyesi, Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, burcakkiziltan@gmail.com, ORCID: [0000-0003-1277-679X](https://orcid.org/0000-0003-1277-679X)

² Araş.Gör., , Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, bevdanyilmaz@gmail.com, ORCID: [0009-0006-2550-299X](https://orcid.org/0009-0006-2550-299X)

³ Öğr.Gör. Dr., Başkent Üniversitesi, Kazan Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, avural@baskent.edu.tr, ORCID: [0000-0003-2981-0114](https://orcid.org/0000-0003-2981-0114)

⁴ Yüksek Lisans Öğr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sigortacılık ve Risk Yönetimi A.B.D., batuhaneskicindil@gmail.com, ORCID: [0009-0004-2615-489X](https://orcid.org/0009-0004-2615-489X)

⁵ Yüksek Lisans Öğr., Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe ve Finansal Yönetim A.B.D., mehtap_ay2007@hotmail.com, ORCID: [0009-0003-3910-3277](https://orcid.org/0009-0003-3910-3277)

önemli skandalları incelenmiş ve tünellemenin kurumsal yönetim ve etik ilkeler üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. İşletmelerdeki tünelleme süreci, ortaya çıkan sorunlar ve etik dışı uygulamaların önlenmesi için gerekli iç denetim sistemleri tartışılmıştır.

Bulgular: Vaka analizleri, tünellemenin çeşitli yöntemlerle yapılabileceği ve bu yöntemler arasında belirli ortak özellikler olduğunu göstermektedir. Parmalat, Satyam ve Olympus skandalı incelemesi, tünellemenin çeşitli yöntemlerle gerçekleştirildiği ortaya koymakta ve bu türler arasında finansal tabloların manipülasyonu, düşük faiz oranlarıyla kredi verilmesi, mal ve hizmetlerin fahiş fiyatlarla veya piyasa değerinin altında satışı ve işletme kârlarının yapay olarak düşük gösterilmesi yer almaktadır. Tünelleme türleri işletmenin yapısına, sektörüne ve yerel yasalara göre değişiklik göstermektedir. Vaka analizleri, zayıf kurumsal yönetim yapıları ve eksik denetim mekanizmaları olan işletmelerde daha sık tünelleme olduğunu göstermiştir. Etik dışı uygulamalar, denetim süreçlerinin yetersiz olması, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve işletme etik ilkelerin yeterince benimsenmemesi nedeniyle ortaya çıkar.

Sonuç ve Katkıları: Çalışma tünellemenin önlenmesinde etik standartların eşlik ettiği güçlü kurumsal yönetim yapılarının gerekli olduğu, şeffaflık, hesap verebilirlik ve güçlü iç kontrol sistemlerinin tünelleme ilgili riskleri azaltmada önem arz ettiğini ortaya koymaktadır. Buna ek olarak hem çalışanlar hem de yöneticiler için düzenli etik eğitim ve kapsayıcı risk değerlendirmesi, tünelleme vakalarının azaltılmasına yardımcı olabilir. Çalışma, tünelleme kavramını Türkçe literatüre kazandırarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir referans noktası oluşturmayı hedeflemektedir.

Sınırlamalar: Çalışma yalnızca Parmalat, Satyam ve Olympus skandalları ile sınırlı kalmıştır. Farklı sektörlerde ve coğrafyalarda yaşanan diğer skandalların incelenmesi, bulguların genellenebilirliği açısından önemlidir. Karşılaştırmalı vaka analizi yöntemiyle yapılan bu çalışmada, bulguların nicel veri ile desteklenmesi sınırlı kalmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, nicel analizlerle bu bulguları desteklemesi, çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırabilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Etik, Muhasebe, İşletme Finansı, Yolsuzluk, Tünelleme.

Jel Kodu: G30, G10, G14, M41, M10.

Abstract

Purpose: The study aims to draw attention to how tunneling occurs in businesses, what problems tunneling creates in terms of institutionalization and ethical principles, and what precautions should be taken to prevent these problems. Examining important cases such as Parmalat, Satyam, and Olympus, this study reveals the role tunneling plays in these scandals.

Methodology: This study examined the concept of tunneling and unethical practices in businesses. Using the comparative case analysis method, important scandals such as Parmalat, Satyam, and Olympus were examined and the effects of tunneling on corporate governance and ethical principles were analyzed. The tunneling process in businesses, the problems that arise, and the internal audit systems necessary to prevent unethical practices were discussed.

Findings: The case studies show that tunneling can be done with various methods and that there are certain common features among these methods. The Parmalat, Satyam

and Olympus case studies reveal that tunneling is carried out through various methods, including manipulation of financial statements, granting loans at low interest rates, selling goods and services at exorbitant prices or below market value, and artificially understating company profits. Types of tunneling vary depending on the structure of the business, its sector, and local laws. Case studies have shown that tunneling activities are more frequent in businesses with weak corporate governance structures and inadequate audit mechanisms. Unethical practices occur due to inadequate audit processes, lack of independence of boards of directors, and inadequate adoption of business ethics principles.

Conclusion and Contributions: The study reveals that strong corporate governance structures accompanied by ethical standards are necessary to prevent tunneling, and transparency, accountability, and strong internal control systems are important in reducing tunneling-related risks. In addition, regular ethics training and comprehensive risk assessment for both employees and managers can help reduce tunneling cases. The study aims to introduce the concept of tunneling to Turkish literature and create a reference point for future research.

Limitations: The study was limited to the Parmalat, Satyam and Olympus scandals only. Examining other scandals that occurred in different sectors and geographies is important for the generalizability of the findings. In this study, which was conducted with the comparative case analysis method, the support of the findings with quantitative data was limited. Future research supporting these findings with quantitative analyses may increase the generalizability of the results of the study.

Keywords: Corporate Ethics, Accounting, Corporate Finance, Fraud, Tunneling

Jel Codes: G30, G10, G14, M41, M10.

GİRİŞ

21. yüzyılda teknolojiye gelişmelerin hızlanması ve küreselleşen dünya ile serbest piyasa ekonomilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte yeni iş alanları ortaya çıkmış ve rekabet ortamı yaygınlaşmıştır (Celayir ve Başar, 2021:2). Büyüyen ve gelişen ekonomi sonucu iş ilişkileri daha karmaşık hale gelmiş; bu ilişkilerdeki karmaşıklık ve büyüklük nedeniyle kişiler, yönettikleri işletmeleri sadece kendi çıkarları doğrultusunda yönetme eğilimi göstermiş böylece etik dışı faaliyetlerin üçüncü kişilerden gizlemelerini kolaylaştırmıştır. İşletmelerin kişisel çıkarlara göre yönetilmesi sadece o işletmeye zarar vermemekte, aynı zamanda işletmenin etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlarında zarar görmesine neden olmaktadır (Bursalı, 2018:506). Tünelleme özü itibarıyla hukuki bir kavram olup, işletmedeki kontrol sahibi hissedarların, azınlık pay sahipleri ve işletmeyi zarar uğratabilecek şekilde işletmenin sahip olduğu varlıkların şahsi çıkarları doğrultusunda doğrudan veya dolaylı biçimde kendilerine aktırılması işlemine denilmektedir. Batı ve Doğu Avrupa, Asya, Latin Amerika piyasalarındaki çoğu halka açık işletme hâkim hissedarların kontrollüdedir (La Porta, Lopez-de-Silanes and Shleifer 1999: 501). Hâkim hissedarlar kendilerine haksız menfaat sağlamak amacıyla işletme üzerinde hakimiyet haklarını kötüye kullanmaktadırlar. Bu kötüye kullanma sırasında işletmedeki azınlık hak sahiplerinin ve diğer paydaşların zarara uğratabilecek şekilde işletmenin varlıklarını aktırılması sonucunda tünelleme doğar. Bu bağlamda çalışmada, tünellemenin ne olduğu, işletmelerde tünellemenin nasıl gerçekleştiği, bu tünellemenin kurumsallaşma

ve etik kodlar açısından nasıl sorunlara yol açabileceği, bu sorunların önüne geçilmesi konusunda işletme içi denetim mekanizmalarının etik ve kurumsallaşma çerçevesinde nasıl işlemesi gerektiği sorularına cevap aranmıştır.

Skandalların önüne geçilmesi için hukukun ve kamu otoritelerinin dış denetimine ihtiyaç duyulmasının yanı sıra; etik ve kurumsallaşmanın da önemi büyüktür. Zira hukukun üstünlüğünün tesis edildiği ve kamu otoritelerinin etkin bir biçimde denetim mekanizmasını çalıştırdığı gelişmiş ülke ekonomilerinde işletmelerin hileli ve etik dışı işlemlere karıştığı skandallar da bir hayli fazladır (Bhasin, 2013:28). Dolayısıyla işletmelerde yaşanan skandalların önüne geçilmesinin başlıca yollarından biri, yönetim anlayışının kurumsallaşması, adillik, dürüstlük ve doğruluk gibi etik kodlara göre hareket edilmesidir. İşletmelerin iç denetim mekanizmalarını kuramaması halinde; yolsuzluk, rüşvet, muhasebe ve finansal hileler, iç bilgi ticareti ve tünelleme gibi etik dışı uygulamalar sonucu kontrol sahibi paydaşların işletmeleri ve onlarla ilişkide bulunan tüm paydaşları doğrudan veya dolaylı zarara uğrama tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler.

Bu çalışmada ele alınan tünelleme kavramı, Türkçe alan yazında daha önce yer almamış olup, bu bağlamda sunulan katkı son derece yenilikçi ve özgündür. Tünelleme, incelenen konu ve bağlam dahilinde Türkçe alan yazına kazandırılarak, bu kavramın anlaşılmasına yönelik bir açılım sunmaktadır. Tünelleme kavramını ilk kez Türkçe alan yazında tartışmaya açarak, konuyla ilgili ilerleyen araştırmalar için bir temel oluşturmakta ve akademik alana katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın amacı, işletmelerde tünellenmenin nasıl meydana geldiğini, bu tünelleme türlerinin kurumsallaşma ve etik ilkeler açısından hangi sorunlara yol açtığını, bu sorunların önüne geçilmesi için nelerin yapılması gerektiğini incelemektir. Parmalat, Satyam ve Olympus gibi büyük skandallarla bu kavramın nasıl uygulandığı örneklendirilmiş ve bu tür etik dışı uygulamaların önlenmesi için neler yapılabileceği ele alınmıştır.

1. KURAMSAL ARKA PLAN

Tünellenmenin incelenmesi ve etkileri konusunda Bae ve diğerleri (2002), Kore iş grupları özellikle de Chaebol'ler işletmesi bağlamında tünelleme kavramını incelemiştir. Hâkim hissedarların genellikle azınlık hissedarların aleyhine sonuç doğuracak satın almalar yaptığı tespit edilmiş. Araştırmada tünellenmenin devralan işletmelerin hisse senedi fiyatları üzerindeki olumsuz etkileri vurgulamaktadır. Ayrıca bu araştırma sayesinde hâkim hissedarların kendi menfaatlerinin işletme menfaatlerine göre önceliklerini iddia eden tünelleme hipotezini desteklemektedir. Baek ve diğerlerinin (2005) çalışması, Kore Chaebol işletmesinin özel menkul kıymet arzları sırasındaki faaliyetlerini incelemiş ve iş gruplarındaki tünellenmenin kapsamlı analizini çalışmıştır. Çalışma, işletme gruplarında kurumsal yönetim ve finansal uygulamalar hakkındaki analizlere ampirik veriler sunmaktadır. Çalışmanın devamında, hâkim hissedarların bağlı işletmelerin varlıklarını kendilerine transfer edebileceği ne ilişkin mekanizmaları vurgulamış, tünellenmenin sahiplik ve yönetim dinamiklerinin üzerindeki etkilerini sunmuştur. Juliarto ve diğerleri (2013), özellikle ASEAN (Güneydoğu Asya Uluslar Birliği) ülkelerinde işletmelerin tünelleme faaliyetlerinin incelemesi ile tünelleme uygulamaların yaygınlığı ve yönetici davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, bağımsız yöneticiler ve yabancı sahiplik gibi mevcut yönetim mekanizmalarının, işletmedeki tünelleme davranışları azaltmada konusundaki yetersizliğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma,

düzenleyicilerin, özellikle kurumsallaşmamış işletmelerin, azınlık hissedarlarını haklarının hâkim hissedarların kötü niyetli ve haksız davranışlarından korumak için daha etkin yöntemler geliştirmeleri gerekliliği sonucuna varmıştır. Hussain ve Safdar (2018), Pakistan'daki aile işletme gruplarında tünellemenin analizini sunmuştur. Çalışmada, işletmedeki hâkim hissedarlar ile azınlık hissedarları arasındaki çatışmalarını incelemiştir. Çalışmanın ampirik sonuçları, hâkim hissedarlar sahip kontrol sahibi oldukları düşük nakit akışına sahip işletmelerden, yüksek nakit akışı haklarına sahip işletmelere hâkim konumlarını kötüye kullanarak nasıl kaynak aktardıklarını incelemektedir. Bu tarz tünelleme faaliyetlerinin azınlık hissedarları üzerindeki zararlarını göstermektedir. Çalışmada işletmelerin tünellemeden korunabilmesi için daha iyi kurumsal yönetime ihtiyaçları olduğunu vurgulamaktadır. Bu araştırma, azınlık haklarını ve menfaatlerini korumayı amaçlayan düzenleyici otoriteler için aile işletmelerindeki kaynak kontrollü ve transferi hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Kurumsal yönetim ve tünelleme faaliyetlerini düşürülmesi edilmesi konusunda Tang (2016), Çin'deki kamu iktisadi teşebbüslerinde tünellemenin nasıl olduğu ve vergiden kaçınma ile arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışma, kurumsal yönetimin bu tür riskli faaliyetleri önleme ve azaltmada konusundaki katkıları incelemektedir. Çalışmada özellikle zayıf yönetim sahip işletmelerdeki, tünelleme anlayışı konusuna katkı sağlamaktadır. Sari ve diğerleri (2016), Endonezya'daki kurumsal yönetim çerçevesinde ilişkili taraf işlemlerinin işletmelerde tünellemeye olan etkilerini incelemektedir. Çalışma, işletmelerdeki tünelleme faaliyetlerinin tespit için bir modeli geliştirmiştir. Bu sayede, işletmedeki kontrol hakkı ile tünelleme arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Böylece, tünelleme risklerin azaltılması konusunda kurumsal yönetim sistemlerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulanmıştır. Çalışma sayesinde tünelleme davranışları daha iyi anlaşılmakta ve yasal düzenlemelerin ve korumaların zayıf olduğu ortamlarda güçlü yönetim önemine dikkat çekmiştir.

İş gruplarındaki iç sermaye piyasaları ve tünelleme konusunda ise Dow ve McGuire (2009), Japon Keiretsuları'ndaki tünelleme faaliyetleri hakkında ampirik veriler toplanmıştır. Bu veriler ışığında, ekonominin duraksadığı dönemlerde finansal yapısı daha güçlü işletmelerin gelecekteki finansal avantajlarını korumak için kendilerine göre finansal açıdan zayıf konumda olan işletmeleri nasıl desteklediğini göstermektedir. Bu araştırma, gelişmekte olan ekonomilerdeki kurumsal yönetim söylemini genişleterek, iş gruplarındaki iç sermaye piyasalarının anlaşılmasını ve bu tarz işletmelerin hem destekleyici tarafını hem de kötü niyetli tarafını inceler.

Çağımızda küreselleşme, teknolojinin değişmesi ve rekabet ortamının artması, işletmeler için değişikliklere yol açmış bunun sonucunda iş dünyasında artan rekabet, talep değişiklikleri, teknolojik ilerlemeler, işletmelerin kurumsal bir yapıya sahip olmalarını gerekli kılmıştır (Öğüt, 2024:10). Kurumsallaşmanın amacı, kurumsal değerleri çalışanlarına aktarılması ile işletmenin kendine özgü bir sistem yaratarak diğer işletmelerden farklılaşmasını sağlamaktır (Karpuzoğlu, 2003:71). İşletmelerde etik tartışmalar ise maddiyata ve kârlılığa odaklanmaları nedeniyle ortaya çıkmıştır. İşletmelerin etik ilkeleri, işletme amacını ifade eder, değer sistemini tanımlar ve ilkeler doğrultusundaki karar verme şekillerini gösterir (Aydın, 2014:148). İşletmelerin etik davranışları içselleştirmesi, işletmelerin itibarını artırdığı gibi toplum ve müşterileri açısından güvenilir olmalarını sağlar ve yasal uyumsuzluklar yaşamalarını önler (Yalçın, 2024:42). Etik ilkelerin kurumsallaştırılmasında; etik eğitimlerinin verilmesi, işletme içinde etik ilkelerin iyileştirilmesi, etiğe özel komisyonların kurulması gibi farklı yöntemler uygulanabilir (Küçüköğlü, 2012:181). Yönetimde söz sahibi olan veya pay çoğunluğunu

elinde bulunduran paydaşların, işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını şahsi çıkarları için kendilerine aktarması olarak tanımlanan tünelleme kavramı (Shirur, 2011:10; Bae ve Kim, 2021:3), işletmelerde özellikle de kurumsal yönetim alanında kapsamlı bir etik değerlendirmeyi gerektirmektedir. Kontrol sahibi paydaşların çıkarları için kaynakların işletmenin dışına kaydırılması, azınlık pay sahiplerine ve işletmenin genel değerine zarar vermektedir. Tünelleme, yaygın olarak gelişmekte olan ülkelerde görülürken, genelde kurumsal yönetim mekanizmalarının eksiklikleri, azınlık hissedarlarının haklarının yeterince korunmaması ve yoğun mülkiyet yapısı gibi faktörlerle bağlantılıdır. İşletmelerde gerçekleşen tünellemenin nedenlerini analiz edebilmek için işletme çevresi, mülkiyet yapısı ve kurumsal yönetim mekanizmalarının incelenmesi gerekmektedir (Juliarto vd., 2013: 27). Tünelleme çoğu zaman işletmelerin finansal tablolarında veya raporlarında görünmez ancak süreçlerin sonunda tespit edilir.

İşletmelerde tünellemeyi tespit etmek ve önlemek amacıyla kurumsal yönetim yapısının oluşturulması son derece önemlidir (Chen ve diğerleri, 2018: 988). Yapılan çalışmalar, kurumsal mülkiyet ile tünelleme arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir başka ifade ile yöneticilerin işletme üzerindeki kontrolü, tünellemenin hangi boyutta gerçekleşeceği konusunda son derece önemlidir (Juliarto vd., 2013: 30). Bazı çalışmalarda paydaşların işletme üzerinde hâkim duruma gelmesi; özellikle gelişmekte olan ülkelerde tünelleme riski ile karşılaşma olasılığını artırmaktadır. Azınlık durumda olan paydaşların haklarının korunması için yönetim yapısının ve yönetim çerçevelerinin uygulanması önem arz etmektedir. İşletmelerde; şeffaflık, eşitlik ilkeleri ile tünellemenin önüne geçebilmek için işletme içerisindeki yönetim yapısını analiz ederek etkili yönetim yaklaşımlarını uygulamak önemlidir. Yönetim kurulunun bağımsızlığı, yolsuzluklarla mücadele girişimleri, etik iş kültürü ve etik iş kavramının varlığı gibi kurumsal yönetim anlayışı ile riskler azaltılarak paydaşların çıkarları korunmaktadır (Chen vd., 2018: 988).

2. METODOLOJİ

Bu çalışmada tünelleme kavramı ve bu kavramın işletmelerdeki etik dışı uygulamalarla olan ilişkisi incelenmiştir. Parmalat, Satyam ve Olympus gibi büyük skandallar, karşılaştırmalı vaka analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve bu skandallar üzerinden tünellemenin kurumsal yönetim ve etik ilkeler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Tünellemenin işletmelerde nasıl gerçekleştiği, bu kapsamda ortaya çıkan sorunlar ve bu tür etik dışı uygulamaların önlenmesi için gerekli iç denetim mekanizmaları üzerinde durulmuştur. Çalışma, tünelleme kavramını Türkçe literatüre kazandırarak, gelecekte yapılacak araştırmalar için bir referans noktası oluşturmayı hedeflemektedir.

Tünelleme kavramının kökenlerini, teorik çerçevesini ve uygulamalarını anlamaya yönelik olarak kuramsal bir arka plan oluşturulmuş, karşılaştırmalı vaka analizi yöntemi ile farklı işletmelerde yaşanan tünellemenin ortak özelliklerini ve benzerliklerini karşılaştırmalı olarak ortaya koymuştur. Vaka analizi, bu skandalların ardındaki kurumsal yönetim eksikliklerini ve etik ihlalleri değerlendirmek için kullanılmıştır. Çalışmanın son bölümünde gelecekte yaşanabilecek skandalların önüne geçilmesi için işletmelerin alabilecekleri önlemlere değinilmiştir.

Tünelleme işletmeyi kontrol altında tutan hissedarların işletmedeki mal varlıklarını veya kaynaklarını kendi hesaplarına aktarmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu aktarımlar yalnızca mal varlıklarıyla değil aynı zamanda işletmenin nakit akışının kişilere yönlendirilmesiyle de gerçekleşebilmektedir (Atanasov vd., 2014: 1700). İşletmede

kontrol sahibi olan paydaşların gerçekleştirdiği bir diğer tünelleme işletmeden kendilerine ait olan başka bir işletmeye piyasa bedelinin altında mal satışı veya fahiş fiyatla mal satması sonucunda kendilerine dolaylı olarak işletme kaynaklarını aktarmalarıdır. Bu yöntemde sadece maddi varlıkların aktarımı değil aynı zamanda içeriden sızdırılan bilgilere göre paydaşların paylarını mevcut değerden daha yüksek bir bedelle satması sonucunda işletme özsermayesinin tünellenmesi de söz konusudur (Atanasov vd., 2014: 1708). Yaygın kullanılan diğer yöntem ise işletmenin mal varlıklarına dokunmadan kontrol sahiplerinin, kendi paylarını artırarak azınlık pay sahiplerinin haklarının askıya alınması veya azınlık pay sahiplerinin haklarını kullanılmasının finansal işlemler ile engellenmesidir. (Johnson vd., 2000:11). Üst düzey yöneticilere haksız ve fahiş miktarda tazminat, maaş, ikramiye ödenmesi, işletmeden piyasanın ortalamasının altında borç para almak veya kredi kullanmak şeklinde de görülebilmektedir (Atanasov vd.,2011:7). Diğer tünelleme yöntemlerinden bazıları ise şunlardır:

- İşletmenin başka işletmelerden mal veya hizmet satın alırken yüksek fiyatlar ödemesi
- Gerçek değerlerden daha düşük faiz oranları veya belirli kişilere kredi sağlanması
- Finansal tabloların manipüle edilmesi yoluyla gerçek performansın gizlenmesi
- İşletmenin gerçekleştirmemiş veya belgelenmemiş işlemlerle gelir sağlaması
- İşletme varlıklarının gerçek değerlerinden daha düşük bir fiyatla ilişkili taraflara devredilmesi ve işletme varlıklarının azaltılması (Johnson vd., 2000: 11)
- İşletmenin ilişkili bir tarafa büyük miktarda alacak vermesi veya uzun vadeli bir kredi sağlaması (Sarı vd., 2016: 34)
- Nakit varlıklarının yasa dışı veya etik olmayan şekillerde yönlendirilmesi veya kullanılması
- Aşırı fiyatlandırılmış varlıkların işletmeye dahil edilmesi
- İşletme içindeki farklı birimler arasında yapay borç ilişkileri oluşturularak kaynakların aktarılması
- İşletme kârlarının yapay olarak düşük gösterilmesi veya başka hesaplara aktarılmasıdır (Atanasov, 2011: 7).

3. VAKA ANALİZİ

Parmalat 1961 yılında Kuzey İtalya'da bir aile çiftliği olarak kurulmuştur. O zamandan bu yana geçen yıllar içinde işletme, İtalya'nın en büyük süt ürünleri ve gıda işletmelerinden biri haline geldi ve sonunda uluslararası bir holdinge dönüştü (Econ Crises, 2016). Ülkenin en büyük süt ürünleri işletmesi olan Parmalat 2003 yılında iflas ederek İtalya tarihinin en ciddi finansal skandallarından birini ortaya çıkardı. Skandal, hileli muhasebe, zimmete para geçirme ve yanlış yatırım taleplerini içeren ve yıllardır devam eden büyük bir dolandırıcılık planı ortaya çıkardı (Shipping and Commodity Academy, 2024).

2010 yılına kadar Satyam Computer Services skandalı Hindistan'ın en büyük kurumsal dolandırıcılığını temsil ediyordu. Satyam Bilgisayar Hizmetleri'nin kurucuları ve yöneticileri işletmenin defterlerini uydurmuş, hisse fiyatını şişirmiş ve muazzam miktarlarda para çalmışlardır. Bu paranın büyük bir kısmı gayrimenkule yatırılmıştı. Dolandırıcılık 2008 yılının sonlarında Haydarabad emlak piyasasının çökmesi ve Satyam'la olan bağlantının ortaya çıkmasıyla açığa çıktı (Hindustan Times, 2015).

Skandal 2009 yılında yönetim kurulu başkanı Byrraju Ramalinga Raju'nun işletme kayıtlarının manipüle edildiğini itiraf etmesiyle gün ışığına çıktı (The Hindu, t.y.).

Olympus, 2011 yılında Japonya'da optik ekipman işletmesi Olympus'ta ortaya çıkarılan bir muhasebe dolandırıcılığı skandalıdır. İngiliz doğumlu Michael Christopher Woodford 14 Ekim'de aniden CEO'luk görevinden alındı. The Wall Street Journal'a göre, altı aydır işletme başkanıydı ve "Japon işletme tarihindeki en büyük ve en uzun süreli zarar gizleme düzenlemelerinden birini" ifşa etmeden iki hafta önce CEO'luga terfi etmişti (The Wall Street Journal, 2011). Woodford'u bu görevlere atayan yönetim kurulu başkanı Tsuyoshi Kikukawa, CEO ve başkan olarak görevlerine devam etti (Tabuchi & Profess, 2011: Bloomberg, 2011).

Yukarıda bilgileri verilen Parmalat, Satyam ve Olympus işletmelerinde tespit edilen tünelleme türleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1. Skandallarda Tespit Edilen Tünelleme Türleri

	PARMALAT	SATYAM	OLYMPUS
Mal ve hizmetlerin fahiş fiyatlarla veya piyasa altında satışı	✓	✓	✓
İçeriden bilgi sızdırma	✓	✓	X
Azınlık hissedarlarının haklarının engellenmesi	X	✓	X
Üst düzey yöneticilere fahiş tazminat ve maaşlar	X	✓	X
Yüksek fiyatlarla mal veya hizmet alımı	✓	✓	✓
Düşük faiz oranlarıyla kredi verilmesi	✓	X	✓
Finansal tabloların manipülasyonu	✓	✓	✓
İşletme varlıklarının düşük fiyatlarla devredilmesi	✓	X	✓
İşletme kârlarının yapay olarak düşük gösterilmesi	✓	✓	✓

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yapılan incelemeler sonucunda skandallar arasında bazı örüntüler tespit edilmiştir. Satyam, Parmalat ve Olympus skandalları sektörler ve ülkeler arasında farklılık gösterse de tünelleme faaliyetlerinin yürütülmesindeki bazı noktalar çok benzerdir. Finansal tabloların sistematik olarak manipüle edilmesi ilk göze çarpan örüntüdür ve bunun sonucunda işletmenin finansal sağlığı hakkında yanıltıcı bir resim ortaya çıkmaktadır. Her üç vakada da yöneticiler kârları şişirmek, zararları gizlemek ve dolayısıyla yatırımcıları ve düzenleyicileri aldatmak amacıyla yaratıcı muhasebe tekniklerine başvurmuşlardır.

Bir başka ortak nokta da işlemlerin gerçek niteliğini gizlemek için kullanılan karmaşık işletme yapılarıdır. Örneğin Parmalat'ın yöneticileri, varlıkları uydurarak borcu gizlemek için offshore işletmelerinden oluşan bir ağ kurmuş, Olympus ise geçmişteki zararlarını bir yığın muhasebe ayarlaması ve çok katmanlı satın almaların altına gömmüştü fakat Satyam benzerlerine kıyasla offshore işletmelere daha az bağımlı olsa da aynı amaçlara ulaşmak için benzer şekilde büyük bir özgürlükle bu yollardan bazılarına başvurdu; hesaplarındaki gelir rakamlarını ve nakit bakiyelerini manipüle etmek.

Parmalat, Satyam ve Olympus vakaları, tünellemeyi çeşitli türlerde gerçekleştirmişlerdir. Bu türler arasında finansal tabloların manipülasyonu, düşük faiz oranlarıyla kredi verilmesi, mal ve hizmetlerin fahiş fiyatlarla veya piyasa değerinin altında satışı ve işletme kârlarının kasıtlı olarak düşük gösterilmesi yer almaktadır. Azınlık hissedarlarının çıkarları, üst düzey yöneticiler veya kontrol sahibi hissedarlar tarafından tehlikeye atılmıştır.

Her üç skandalda da çeşitli tünelleme türleri uygulanmıştır ancak yöntemler ve sonuçlar her bir vakada farklılık göstermiştir. Örneğin, Satyam'da içeriden bilgi sızdırma ve azınlık hissedarlarının haklarının kısıtlanması öne çıkarken, Olympus'ta finansal tabloların manipülasyonu ve işletme varlıklarının düşük fiyatlarla devredilmesi gibi yöntemler öne çıkar. Bu durum, işletmenin yapısına, sektörüne ve yerel yasalara bağlı olarak tünellemenin değişebileceğini göstermektedir.

Her üç vaka da güçlü iç denetim sistemlerine, bağımsız dış denetimlere ve şeffaf yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Etik ideallerin ve kurumsal yönetim standartlarının korunması, yasal gerekliliklere uyulmasını sağlarken aynı zamanda uzun vadeli başarı ve güven yaratır. Çalışanlar ve denetçiler için düzenli etik eğitimi ve farkındalık girişimleri etik dışı davranışların önlenmesi açısından kritik önem taşır (Business Standart, 2015). Bu skandallar sonucunda ortaya çıkan yasal değişiklikler ve yeni kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin daha hesap verebilir ve şeffaf yönetim yaklaşımları benimsemelerine yol açmıştır. Skandalların ardından birçok ülkede yürürlüğe giren daha katı kurumsal yönetim normları ve denetim süreçleri, gelecekte bu tür skandalların yaşanmasını engellemeyi amaçlamaktadır.

Vaka analizlerine göre, zayıf yönetim yapıları ve eksik denetim mekanizmaları olan işletmelerde tünelleme daha yaygın olduğu görülmüş, işletmede etik ilkelerin yeterince benimsenmemesi, yönetim kurullarının kendi başlarına çalışması ve denetim süreçlerinin yetersiz olması tünelleme gibi etik dışı uygulamalara sebebiyet vermiştir. Satyam ve Parmalat'ta, kontrol sahibi hissedarların ve üst düzey yöneticilerin işletme kaynaklarını kendi çıkarları için nasıl kötüye kullandıkları ve kurumsal yönetim ilkelerine aykırı davrandıkları açıkça görülmektedir. İşletmelerde etik standartların uygulanmaması, tünellemenin yaygınlaşmasına ve azınlık hissedarlarının zarar görmesine neden olur. Örneğin, yönetim kurulu başkanının Olympus'ta etik dışı

davranışları gizlemeye çalışması ve bunların uzun süre fark edilmemesi, etik ilkelerin işletmelerde yeterince benimsenmediğini göstermektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma, tünelleme kavramı, kurumsallaşma ve etik ilkeler bağlamında Parmalat, Satyam ve Olympus gibi büyük skandalları incelemiştir. Çalışma, tünellemenin işletmelere ve paydaşlarına büyük zarar verebileceğini ve etik dışı davranışlar ve kötü kurumsal yönetişimin bu tür skandallara neden olduğunu göstermektedir. Çalışma, tünelleme kavramının Türkçe alan yazısına uygulanmasında önemli bir rol oynamıştır. Tünelleme konusu, Türkçe kaynaklarda daha önce hiç incelenmemiş bir konudur. Çalışma, kurumsallaşma ve etik bağlamında tünelleme gibi karmaşık bir konuyu ele almakta ve gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır.

Gelecekte yaşanabilecek skandalların önüne geçilmesi için işletmelerin alabilecekleri önlemlerin başında şeffaflık ve hesap verebilirlik gelmektedir. İşletmeler, finansal işlemlerini ve durumlarını şeffaf bir biçimde paydaşlarına sunmalı ve ek olarak yapılan işlemler konusunda paydaşlarına hesap vermelidirler. Böylelikle işletme varlık ve kaynaklarının kişisel menfaatler için kullanılması önlenir. İşletmeler, etkin bir iç kontrol mekanizması oluşturarak etkin denetimler yapmalı ve işletme içerisindeki süreçleri düzenli aralıklarla denetlemelidir. Bu denetimler sayesinde işletmelerdeki tünelleme riski azaltılabilir ve kötü niyetli uygulamaların önüne geçilebilir. İşletmeler, kurumsal yönetim standartlarını uygulamalı ve çalışanları etik davranışlara yönlendirmelidir. Etkin kurumsal yönetim yapısının oluşturulmasıyla kontrol sahibi hissedarların tünelleme engellenebilir. İşletme, kurumsal etik kurallarını belirlemeli ve çalışanları tünelleme gibi etik dışı uygulamalar konusunda eğitmelidir. Çalışanların tünelleme konusunda bilinçli olması halinde, bu tür uygulamaların önüne geçilebilir. İşletmeler, tünellemeyi önlemek amacıyla risk analizi yapmalı ve tünelleme izlenmelidir. Risk yönetimi süreçleri ve denetim mekanizmaları tünelleme riskini azaltabilir. Tünellemenin önlenmesi, işletmelerin sürdürülebilirliği ve ekonomik istikrar için önemlidir. Bahsedilen öneriler sayesinde, işletmelerde tünelleme gibi etik ve kurumsallıktan uzak uygulamalar engellenebilir; işletmelerin daha şeffaf, hesap verebilir ve eşitlikçi bir yapıya kavuşmaları sağlanabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca Parmalat, Satyam ve Olympus skandalları ile sınırlı kalmıştır. Farklı sektörlerde ve coğrafyalarda yaşanan diğer skandalların incelenmesi, bulguların genellenebilirliği açısından önemlidir. İkinci olarak, karşılaştırmalı vaka analizi yöntemiyle yapılan bu çalışmada, bulguların nicel veri ile desteklenmesi sınırlı kalmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, nicel analizlerle bu bulguları desteklemesi, çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artırabilir. Gelecek araştırmalarda tünelleme uygulamalarının farklı ülkelerde nasıl geliştiğini ve bunların nasıl etkilendiğini incelemelidir. Ülkelerdeki kültürel, finansal ve yasal farklılıklar, tünellemenin niteliğini değiştirebilir. Tünellemenin ekonomik ve toplumsal yönleri üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu araştırmalar, tünellemenin geniş çaplı etkilerini daha iyi anlamamızı sağlayabilir. Farklı kurumsal yönetim yaklaşımlarının tünellemeyi nasıl etkilediğini araştırılabilir ve bu konuda karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmalar, en iyi yönetim tekniklerinin belirlenmesi konusunda da yol gösterici olacaktır. Yöneticilerin ve liderlerin etik davranışlarının işletme performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, etik liderliğin tünellemeyi önlemedeki rolü üzerine odaklanmalıdır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Ticari Bilimler Fakültesi Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkıları

Beyda Nur YILMAZ çalışmada Giriş, Sonuç ve Öneriler, Kuramsal Arka Plan, Metodoloji, Vaka Analizi, Bulgular ve Tartışma bölümlerinde katkı sağlamıştır. Burçak KIZILTAN IŞIK çalışmada Giriş, Sonuç ve Öneriler, Kuramsal Arka Plan, Metodoloji, Vaka Analizi, Bulgular ve Tartışma bölümlerinde katkı sağlamıştır. Aslı VURAL çalışmada Giriş, Sonuç ve Öneriler, Kuramsal Arka Plan, Metodoloji, Vaka Analizi, Bulgular ve Tartışma bölümlerinde katkı sağlamıştır. Batuhan ESKİCİNDİL çalışmada Giriş, Sonuç ve Öneriler, Kuramsal Arka Plan, Metodoloji, Vaka Analizi, Bulgular ve Tartışma bölümlerinde katkı sağlamıştır. Mehtap AÇIKGÖZ çalışmada Giriş, Sonuç ve Öneriler, Kuramsal Arka Plan, Metodoloji, Vaka Analizi, Bulgular ve Tartışma bölümlerinde katkı sağlamıştır. 1.yazarın katkı oranı: %20, 2. yazarın katkı oranı: %20, 3.yazarın katkı oranı: %20, 4.yazarın katkı oranı: %20, 5. Yazarın katkı oranı: %20.

Çıkar Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Research and Publication Ethics Statement

The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, Journal of Commercial Sciences has no responsibility and all responsibility belongs to the authors of the study.

Author Contributions

Beyda Nur YILMAZ contributed to the study in Introduction, Conclusion and Suggestions, Theoretical Framework, Methodology, Case Study, Findings an Discussion sections. Burçak KIZILTAN IŞIK contributed to the study in Introduction, Conclusion and Suggestions, Theoretical Framework, Methodology, Case Study, Findings an Discussion sections. Aslı VURAL contributed to the study in Introduction, Conclusion and Suggestions, Theoretical Framework, Methodology, Case Study, Findings an Discussion sections. Batuhan ESKİCİNDİL contributed to the study in Introduction, Conclusion and Suggestions, Theoretical Framework, Methodology, Case Study, Findings an Discussion sections. Mehtap AÇIKGÖZ contributed to the study in Introduction, Conclusion and Suggestions, Theoretical Framework, Methodology, Case Study, Findings an Discussion sections. 1st author's contribution rate: 20%, 2nd author's contribution rate: 20%, 3rd author's contribution rate: 20%, 4th author's contribution rate: 20%, 5th author's contribution rate: 20%.

Conflict of Interest

There is no conflict of interest between the authors.

KAYNAKÇA

Atanasov, V., Black, B., & Ciccotello, C. S. (2011). Law and tunneling. *J. Corp. L.*, 37, 1.

Atanasov, V., Black, B., & Ciccotello, C. S. (2014). Unbundling and measuring tunneling. *U. Ill. L. Rev.*, 1697.

Aydın, İ. P. (2014). Yönetmelik mesleki ve örgütsel etik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bae, K. H., & Kim, K. (2021). Value-destroying mergers: Evidence from Korean business groups. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 50(6), 589-622.

Bae, K., Kang, J., & Kim, J. (2002). Tunneling or value added? evidence from mergers by Korean business groups. *The Journal of Finance*, 57(6), 2695-2740. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00510>

Baek, J., Kang, J., & Lee, I. (2005). Business groups and tunneling: evidence from private securities offerings by Korean chaebols. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.702042>

Bhasin, M. (2013). Corporate accounting fraud: a case study of Satyam Computers Limited. *Open Journal of Accounting*, 02(02), 26-38. <https://doi.org/10.4236/ojacct.2013.22006>

Bhasin, M. (2016). Creative accounting practices at Satyam Computers Limited: a case study of India's Enron. *International Journal of Business and Social Research*, 6(6), 24. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v6i6.948>

Bloomberg. (2011, October 26). *Olympus chairman Kikukawa quits after takeover allegations hammer shares*. Archived from the original on April 11, 2014.

Bursalı, Y. M. (2018). Kurumsal yönetim ilkeleri ışığında etik kurallar ve sosyal sorumluluk. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 505-531.

Business Standard. (2015, April 8). Satyam scam hits Maytas firms. Retrieved from https://www.business-standard.com/article/companies/satyam-scam-hits-maytas-firms-115040801044_1.html Erişim Tarihi: 10.08.2024

Celayir, D., & Başar, P. (2021). Kurumsal Yönetişim İlkeleri Ve Etik Karar Alma: Bir Vaka Çalışması. *Uluslararası Beşerî ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 5(1), 70-80.

Chen, C., Wan, W., & Wei, Z. (2018). Board independence as a panacea to tunneling? an empirical study of related-party transactions in Hong Kong and Singapore. *Journal of Empirical Legal Studies*, 15(4), 987-1020. <https://doi.org/10.1111/jels.12197>

Dow, S. and McGuire, J. (2009). Propping and tunneling: empirical evidence from Japanese keiretsu. *Journal of Banking & Finance*, 33(10), 1817-1828. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.05.012>

Econ Crises. (2016, November 29). *Parmalat*. <https://www.econcrises.org/2016/11/29/parmalat/>

Economic Crises. (2016, November 29). *Parmalat*. Retrieved from <https://www.econcrises.org/2016/11/29/parmalat/> Erişim Tarihi: 10.08.2024

Hindustan Times. (2015, April 9). *Satyam scam: All you need to know about India's biggest accounting fraud*. <https://www.hindustantimes.com/business/satyam-scam-all-you-need-to-know-about-india-s-biggest-accounting-fraud/story-YTfHTZy9K6NvsW8PxIEEYL.html>

Hussain, S. and Safdar, N. (2018). Tunneling: evidence from family business groups of Pakistan. *Business & Economic Review*, 10(2), 97-122. <https://doi.org/10.22547/ber/10.2.5>

Johnson, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2000). Tunneling. *American Economic Review*, 90(2), 22-27.

Juliarto, A., Tower, G., Zahn, M., & Rusmin, R. (2013). Managerial ownership influencing tunnelling behaviour. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 7(2), 25-46. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v7i2.3>

Juliarto, A., Tower, G., Zahn, M., & Rusmin, R. (2013). Managerial ownership influencing tunnelling behaviour. *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 7(2), 25-46. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v7i2.3>

Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Küçükoğlu M.T. (2012). Etik değerler ve etiğin kurumsallaşması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 177-185.

Öğüt, E. (2024). *Yeni TTK ışığında kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve firma performansı*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.

Sari, R., Fatimah, P., & Djajadikerta, H. (2016). Development of tunneling detection model: a new corporate performance improvement. *Jurnal Pengurusan*, 48, 33-46. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-03>

Sari, R., Fatimah, P., & Djajadikerta, H. (2016). Development of tunneling detection model: a new corporate performance improvement. *Jurnal Pengurusan*, 48, 33-46. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2016-48-03>

Shipping and Commodity Academy. (n.d.). *Parmalat scandal 2003: The complete story*. <https://shippingandcommodityacademy.com/blog/parmalat-scandal-2003-the-complete-story/>

Shirur, S. (2011). Tunneling vs agency effect: a case study of Enron and Satyam. *Vikalpa the Journal for Decision Makers*, 36(3), 9-20. <https://doi.org/10.1177/0256090920110302>

Tabuchi, H., & Proffess, B. (2011, October 26). *At Olympus, Western questions for old-school way*. The New York Times. Archived from the original on November 16, 2011.

Tang, T. (2016). Privatization, tunneling, and tax avoidance in chinese soes. *Asian Review of Accounting*, 24(3), 274-294. <https://doi.org/10.1108/ara-08-2014-0091>

The Hindu. (n.d.). *Satyam scandal: Who, what and when*. <https://www.thehindu.com/specials/timelines/satyam-scandal-who-what-and-when/article10818226.ece>

The Wall Street Journal. (2011, November 7). *Olympus president: Will do utmost to avoid delisting. Dow Jones*. Retrieved November 8, 2011, from <https://www.wsj.com/articles/BT-CO-20111107-719199>

Yalçın, B. (2024). İşletmelerin başarı dinamikleri: sürdürülebilirlik, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk. In *Sürdürülebilirlik Odaklı İş Modelleri: İşletmeler İçin Çevresel ve Ekonomik Stratejiler* (pp. 41).

La Porta, Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer. "Corporate Ownership around the World." *Journal of Finance*, 1999, 54, pp. 471-517.

Extensive Summary

Tunneling in Institutionalization and Ethics: A Review of Scandals Around the World

Extensive Summary

Introduction

The speed of technological developments in the twenty-first century, the growth of free market economies and a globalizing world have created new business areas and created a competitive atmosphere. As the economy has grown and developed, business relationships have become more complex; as a result of the complexity and size of these relationships, individuals have tended to manage the businesses they manage only for their own interests, which has made it easier for them to hide unethical activities from third parties.

The concept of tunneling examined in this article has not been addressed in Turkish literature before and the contribution made in this context is extremely new and original. Tunneling has been presented to Turkish literature within the boundaries of the subject and context examined and has contributed to the understanding of this concept. By addressing tunneling for the first time in Turkish literature, it provides a basis for future research on this subject and contributes to the academic field.

The aim of the study is to investigate how tunneling develops in businesses, what difficulties it causes in terms of institutionalization and ethical standards, and what can be done to prevent it. This principle has been demonstrated with major scandals such as Parmalat, Satyam and Olympus, and what can be done to prevent such unethical practices has been examined.

Research

This study examines the concept of tunneling and its relationship with unethical business practices. Major scandals such as Parmalat, Satyam and Olympus have been evaluated using a comparative case study technique, and the effects of tunneling on corporate governance and ethical values have been discussed. The focus has been on how tunneling occurs in businesses, the problems that arise in this environment and the measures required to prevent such unethical behaviors.

A theoretical basis has been developed to better understand the origins, theoretical framework and applications of the concept of tunneling, and a comparative case study approach has been used to reveal the common characteristics and similarities of tunneling encountered in many businesses. The case study has been used to assess the corporate governance flaws and ethical violations underlying these incidents. The final section of the study discusses how businesses can prevent future scandals.

The case studies show how tunneling is used in various places and sectors and the consequences of unethical business practices. Tunneling can be done in various ways, as illustrated in the examples of Parmalat, Satyam and Olympus. These methods have certain characteristics. Tunneling activities are carried out in various ways, as demonstrated by Parmalat, Satyam, and Olympus. These strategies include falsifying financial documents, providing loans at low interest rates, selling goods and services at inflated prices or below market value, and fraudulently understating company revenues. Senior management or controlling owners engage in actions that put the interests of minority shareholders at risk.

While all three cases involve tunneling activities, the techniques and outcomes differ. For example, insider trading and restricting minority shareholder rights are common at Satyam, while Olympus uses strategies such as financial statement manipulation and selling company assets at low prices.

This analysis shows how tunneling can differ depending on the business structure, industry, and local legislation. According to the case studies, tunneling operations are more common in organizations with inadequate corporate governance frameworks and inadequate auditing systems. Such unethical practices result from weak auditing systems, lack of independence on the board of directors, and insufficient ethical values within the organization.

Conclusion

According to the results of the study, tunneling can cause significant harm to businesses and their stakeholders, and such scandals are the result of unethical behavior and poor corporate governance. Transparency and accountability are the most important actions businesses can take to avoid repeated scandals. Businesses should transparently report their financial transactions and status to their stakeholders and hold them accountable for their activities. In this way, the use of company assets and resources for personal gain can be prevented. Businesses should establish a strong internal control mechanism, conduct regular audits, and regularly review their procedures. Such audits can help limit the danger of tunneling within the company while also preventing harmful practices. Setting and implementing corporate

governance standards can ensure that staff adhere to ethical codes and that controlling shareholders do not resort to tunneling.

Businesses should clearly outline and implement corporate ethics policies. Training employees on unethical techniques such as tunneling is critical to preventing unethical behavior. To prevent tunneling, businesses should conduct comprehensive risk assessments and establish mechanisms to monitor identified risks. Businesses can reduce the risk of tunneling by using appropriate risk management and auditing processes. Tunneling prevention is critical to the long-term sustainability and economic stability of companies. Businesses that follow these principles can avoid unethical and uninstitutional activities such as tunneling, allowing them to create a trustworthy, transparent, accountable, respectful and fair business structure.