

AİLE ŞİRKETLERİNDE VEKALET SORUNUNUN İÇ DENETİM SÜREÇLERİNE ETKİSİ: BİR AİLE ŞİRKETİ İNCELEMESİ

Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsüm ZOR*
Ümran MERKAN**

Makale Gönderim Tarihi : 09.01.2021 / Kabul Tarihi : 02.03.2021

Makale Türü: Araştırma

ÖZ

Aile şirketleri de diğer şirket türleri gibi tüm kontrolün aile bireylerince sağlanmasının mümkün ya da akılcı olmadığı dinamik bir iş çevresinde faaliyet göstermektedir ve buna bağlı olarak yetki devirleri gerçekleşebilir. Bunun bir sonucu olarak aile şirketlerinde ikincil tip vekalet sorunu ortaya çıkmaktadır. İç denetim, aile şirketleri de dahil olmak üzere işletmelerde vekalet sorununun yönetilmesine destek olacak bir dizi profesyonel araç sunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, şirket yönetimindeki iki aile arasında ve aileler ile profesyonel yöneticiler arasında ortaya çıkan vekalet sorunu ile iç denetim prosedürlerinin adaptasyon ve kapsamı arasındaki dinamik ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla, iki ailenin sermaye ve tepe yönetiminin büyük bölümünü kontrolünde tuttuğu bir aile şirketinde vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, iki aile ile aileler ve profesyonel yöneticiler arasında gerçekleşen vekalet sorunu iç denetim prosedürlerinin adaptasyonu ve kapsamını ve nihai olarak şirket performansını pozitif anlamda etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Denetim, Aile Şirketi, Vekâlet Teorisi

Jel Sınıflandırması: M40, M41, M42

* Altınbaş Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Dr. Öğr. Üyesi, ummugulsum.zor@altinbas.edu.tr,
ORCID:0000-0001-5590-8292.

** Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, umranmerkan@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-0906-5172.

**IMPACT OF AGENCY PROBLEM IN FAMILY FIRMS ON INTERNAL AUDIT PROCESS:
A QUALITATIVE ANALYSIS OF A FAMILY FIRM****ABSTRACT**

Family firms operate in a dynamic environment in which it may not be possible or rational that some family members hold all the control on hand, and they may also need to delegate some control rights to professionals. As a result of delegating entire or some part of management, type two agency problem arises in family-owned companies. Internal audit provides a set of professional tools to manage the agency problem within the organization including family firms. This study aims to shed light on the dynamic relationship among the agency conflict between two different families with the professional managers and adaption an extent use of internal audit procedures via providing empirical findings from a family firm of which two families manage the capital and top management. According to the case study conducted, we conclude that agency relationships among the two families, non-control groups, and managers affect the adaption decision and extent of internal audit procedures which in turn it positively impacts the performance of the firm.

Keywords: Internal Audit, Family Firm, Agency Theory

Jel Classification: M40, M41, M42

1. GİRİŞ

Aile şirketleri gerek Türkiye’de gerekse dünyada ekonomik faaliyetlerin büyük bir bölümünü gerçekleştirmektedir (Bardhan Lin ve Wu, 2015, 42; Trotman ve Trotman, 2010,217). Bu şirketlerde temel amaç sürdürülebilir bir karlılık yakalamak ve vakti geldiğinde yönetimi bir sonraki jenerasyona aktarmaktır. Ayrıca aile üyelerine gelecekte fırsat yaratmak, aileyi ekonomik olarak korumak, aile üyelerini bir arada tutmak ve topluma faydalı olmak da kuruluş amaçlarından bazılarıdır (Sungurtekin, 2008: 3-5).

Literatürde çok net bir aile şirketi tanımı yapılmamakla birlikte tüm ifadelerde öne çıkan şirket sahipliği ve yönetimin büyük ölçüde aile bireyleri arasında paylaşıldığı hususu öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bir tanımlama gerekirse bir şirkette aile üyelerinin, sermayenin ve tepe yönetiminin büyük bölümünü kontrol ettiği yapılar şeklinde bir ifade kullanılabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 499). Dünyada tüm aile şirketleri benzer özelliklere sahiptir. Yaygın olarak merkezîyetçi bir yönetime sahip olmaları, yönetim, mülkiyet ve kontrolün aile üyelerine bağlı olması, işletme kararlarının alınmasında yönetimdeki ailenin inanç, kültür ve etik değerlerinin etkili olması aile şirketlerinin en genel yönetsel özellikleri arasında sayılabilir (Karpuzoğlu,2004: 43). Nitekim aile şirketleri literatüründe en yaygın kullanılan sembolik genelleme aile şirketini; aile, yöneticiler ve sahiplerin tamamının aynı kişilerden oluştuğunu gösteren

üç daire diyagramıdır. Buna göre kilit rollerin tamamı aile üyeleri tarafından üstlenilmektedir (Heck, Hoy, Poutziouris ve Steier, 2008: 318). Klasik işletme literatüründe işletme sahipliği ve profesyonel yönetimin birbirinden ayrılması vekalet teorisi temelinde incelenmektedir ve asimetrik bilgi ile çatışan amaçlar nedeniyle denetimin önemine sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Aile şirketleri özelinde ise sahiplik-yönetim ayrımı olmaması nedeniyle; bağımsız denetim ya da iç denetim gibi güvence hizmetlerinin incelendiği akademik çalışmalarda bu şirket yapılarına çok sık rastlanmamaktadır (Trotman ve Trotman, 2010: 216; Salvato, Moores, 2010: 200).

İç denetim, işletme faaliyetlerinin geliştirilmesi ve değer yaratmasında önemli bir rol oynayan bağımsız, nesnel bir danışmanlık ve güvence faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (İç Denetim Enstitüsü [IAA], 1999). Özellikle, 2000-2008 yılları arasında gerçekleşen krizlerin sonrasında ve küreleşme ile birlikte işletmelerdeki sürekliliğin sağlanması, risklerin tespiti ve önlenmesi amacıyla tüm işletmelerde denetim faaliyetleri güvence sağlayan faktör haline gelmiştir (Türedi, Zor ve Gürbüz, 2015: 4). Bu yönüyle iç denetim, risk yönetimi, kontrol gibi kilit yönetim fonksiyonlarının etkinliğini sistematik bir yaklaşımla değerlendirme ve bu fonksiyonları geliştirmek noktasında önemli bir araçtır (Salvato, Moores, 2010: 200). Merkezi yönetim anlayışıyla genel olarak işletme içinde profesyonellikten ziyade patron olmaktan gelen yönetim sahipliğinin mevcut olduğu aile şirketleri açısından düşünüldüğünde, aslında iç denetimin aile şirketleri için de en az büyük ölçekli ve dağıntık sermayeye sahip şirketler kadar önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Denetim literatürü sıklıkla sahipliğin ve yönetimin ayrılması ilkesine dayanan vekalet teorisi temelli ampirik bilgiler sunmaktadır (Carey ve diğerleri, 2000: 39). Aile şirketleri literatürü ise merkezîyetçi yapıları ile örneğin, halka açık şirket yapılarından keskin bir şekilde ayrılan aile şirketleri yönetsel anlamda profesyonellikten uzak süreçler nedeniyle eleştirilmektedir. Öte yandan aile şirketi dahi olsa yönetimin bir bölümünün bir başkasına devredilmesi, vekalet teorisinde ele alınan asimetrik bilgiyi ve çatışan amaçları geçerli kılmakta ve aile şirketlerinin de bu kapsamda değerli bir çalışma alanı olduğu ortaya çıkmaktadır. Vekalet teorisi açısından iki tür vekalet problemi mevcuttur. Birinci tür vekalet probleminde asimetrik bilgi ve çıkar çatışması işletme içindeki profesyoneller ve işletme dışındaki hissedarlar arasında ortaya çıkarken, ikinci tür vekalet probleminde aynı unsurlar büyük hissedar olan aile ve diğer hissedarlar arasında ortaya çıkmaktadır (Villalonga ve Amit, 2006: 387). Yalnızca bir ailenin, şirketin tüm sermayesine ve yönetim kademelerine sahip olduğu düşünülse dahi, işletme faaliyet gösterdiği çevreden tamamen izole bir şekilde ele alınmamalıdır. Örneğin, kredi verenler, tedarikçiler veya potansiyel yatırımcılar açısından bakıldığında tek bir ailenin sermayeyi ve yönetimi tamamen elinde bulundurması gerek yönetim kadrolarının yetkinliğinin gerekse sunulan finansal tabloların güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olabilir. Dahası, yetkilendirmenin profesyonel yetkinlikten ziyade aile içi ilişkilere dayalı dinamiklere göre yapılması aile içindeki bireyler arasında asimetrik bilgi ve çıkar çatışması doğmasına neden olabilir. Bu nedenle aile şirketlerinin vekalet sorununun tamamen dışında tutulması ve asimetrik bilginin oluşumu ve çıkar çatışmasının bu şirket yapılarında gerçekleşmeyeceği varsayımı bir illüzyon olarak değerlendirilebilir.

Aile şirketleri özelinde bağımsız güvence hizmetlerine duyulan ihtiyacın incelendiği sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcuttur. İlgili çalışmaların literatüre ve uygulamaya, mevcut dinamikler arasındaki ilişkilerin test edilmesi suretiyle katkı sağladıkları bir gerçektir. Öte yandan, bilindiği kadarı ile bu çalışmanın

gerçekleştirildiği döneme kadar incelenen literatürde aile şirketi özelinde iç denetimin vekalet sorunundan ne şekilde etkilendiğinin ele alındığı ampirik bir bulgu mevcut değildir. Bu çalışmada gerek vekalet sorunun açıkça anlaşılabilmesi gerekse mevcut vekalet sorununun iç denetim süreçlerinin etkinliğini ne şekilde etkilediğinin anlaşılabilmesi amacıyla iki ailenin sermaye ve yönetim süreçlerini paylaştığı kurumsal bir aile şirketine, iç denetim sürecinin etkinliğinin, mevcut vekalet sorunundan ne şekilde etkilendiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında, akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren kurumsal bir aile şirketine (1) denetim sürecinin aile spesifik faktörlerden ne şekilde etkilendiği, (2) sermaye ve yönetim paylaşımında klasik aile işletmelerinden farklı olarak, bir yerine iki ailenin yer almasının iç denetim üzerinde etkilerinin neler olduğu iç denetim biriminde görevli yönetici ve uzmanlar ile derinlemesine mülakat gerçekleştirmek suretiyle incelenmiştir. Bu anlamda, çalışmanın spesifik olarak aile faktörünün ilgili süreçlere etkisini ampirik bulgularla ortaya koyması hedeflenmiştir.

Mevcut çalışmanın devamında, ikinci bölümde aile şirketleri özelinde kurumsallık ve iç denetim olguları genel hatlarıyla açıklanmıştır. Literatür incelemesi yapılan üçüncü bölümde vekalet sorunu çerçevesinde aile şirketlerinin yönetim yapıları gerek teorik gerek ampirik tespit ve bulguları ile ele alınmıştır. Metodoloji bölümünde çalışmada kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerine yer verilmiştir. Bulgular bölümünde, gerçekleştirilen vaka incelemesi sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiş ve sonuç bölümünde bulguların literatüre ve uygulamaya katkısı ele alınmış ve gelecekte bu alanda yapılabilecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. AİLE ŞİRKETLERİ AÇISINDAN KURUMSALLIK VE İÇ DENETİM

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin devamı ve kalıcı olabilmelerinin temel şartı doğru yönetim ve kurumsallaşma kültürünün edinilmesidir. Bu nedenle sağlam bir iç denetim ve iç kontrol uygulamaları kurumsallaşma kültürünün kazanılmasında önemli yapı taşlarıdır.

Kurumsal yönetim bir işletmenin hedeflerine ulaşmak, yönünü belirlemek ve bunları gerçekleştirmek düşüncesi ile performans izleme araçlarının oluşturulduğu kurallara dayalı sistematik bir yapıdır (Türedi ve diğerleri, 2018: 2). Kurumsal yönetim şirket üst düzey yönetimi, yönetim kurulu, çalışanlar ve hisse sahipleri arasındaki ilişkileri bir sisteme dönüştüren; adillik, sorumluluk, şeffaflık, hesap verilebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketleri yöneten ve şirket çıkarları için karar alma mekanizmalarını planlayan normlardır. Aile şirketlerinin; yönetimin eksiksiz ve tam karar alabilmesi, yöneticilerin alacağı kararlardan olumsuz etkilenebilecek pay ve paydaşların yönetimi denetleyebilmesi ve hukuka bağlı, keyfi yönetim ve uygulamalardan uzak, açık bir yönetim sistemine bağlı yönetilmesi gerekir. Bu kapsamda aile işletmelerinin sürdürülebilirliği için kurumsallaşması önem arz etmektedir ve aile işletmesinin kurumsallaşmasının ilk adımı aile anayasasının oluşturulması, aile meclisinin kurulması ile olmaktadır (Çemberci.2013,5). Başka bir söylemle, aile işlemlerinde kurumsallaşma boyutunun, işletmenin sürdürülebilirliği ve ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bazı kriterleri tanımlayarak işletmenin çalışanlar, üst yönetim ve yönetim kurulu, yani herkes tarafından, kabul görmesi ve uygulanmasına zemin hazırlamak için anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumsal yönetim aile işletmeleri için önem arz etmektedir. Aile işletmeleri açısından kurumsallaşma ele alındığında kurumsallaşma ile (i) çalışanın konumu, işletme sahibi ile olan akrabalık ve dostluk bağına bakılmaksızın çalışanın sahip olduğu yetenek, tecrübe, eğitim ve liyakata göre sağlanabilir, (ii) aile şirketinin

sistemli bir yapıya dönüşmesi sağlanabilir, (iii) şeffaf bir yönetim süreci getirerek paydaşlar açısından bir denetim gerçekleştirilmesinin yolu açılabilir, (iv) aile dışındaki ortakların ve paydaşların haklarının korunması ve bu yolla paydaşlar arasında güven tesis edilmesi sağlanabilir (Güngör Ak, 2010: 72-75).

Aile şirketlerinde genel olarak standart ölçülerden uzak ve resmi olmayan bir denetim sistemi yaygındır. Profesyonel takip alışkanlığı, raporlama, planlama ve bütçeleme bilincinin aile işletmelerinde yerleşmemesi bu şirket yapılarının genel özelliklerindedir. Denetim uygulamaları; yazılı belgeler, istatistiki analizler gibi hususların öne çıktığı sistematik bir süreçten ziyade tepe yönetimde bulunan aile bireylerinin kişisel tercihlerine göre şekillenmektedir. Denetim kriterleri şirket hissedarlarının kültürel ve inancaşal değer yargılarına göre belirlenir. Denetim alanında uzman kişilerden profesyonel bir denetim hizmeti genel olarak alınmamaktadır. Profesyonel olmayan denetim ise genel olarak süreçlerin işlediği sırada değil üretimin çıktıya dönüştüğü noktada yapılmaya çalışılır. İlgili denetimi yapan kişiler işletme sahibi, ortaklar veya aile üyeleridir. İşletme sahibinin denetim sürecine dahil olması ve her yerde etkin olması işletme sahibinin denetime müdahalelerde bulunmasını beraberinde getirmektedir (Güleş, Erdi- rençelebi ve Arıcıoğlu, 2015: 161). Bu durum işletmede etkili bir iç denetim fonksiyonunun yerleşmesini ve finansal ve finansal olmayan faaliyetlerin etkin bir biçimde denetlenmesine engel teşkil edecektir. Oysa ki iç denetimin görevi işletme faaliyetlerinin üst yönetim tarafından belirlenmiş prosedür, mevzuat ve yönetmeliklere uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kontrol etmektir. Böylece iç denetim bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık hizmeti sağlamaktadır (Güner, 2006: 422). Görevlerin ayrımı ve yetkilendirmelerin tam yapılmadığı aile şirketlerinde etkin bir iç denetim fonksiyonundan söz etmek mümkün olmamaktadır. Etkin bir iç denetim sisteminin olması işletmelerde; yetersiz muhasebe sistemi, varlıkların kaybı(para-mal), bağımsız gözlemlerde zayıflık, mevcut olan kontrollere gereken değer verilmeme, görev ve yetkilendirmenin tam olarak birbirinden ayrılmadığı bazı eksikler görülmektedir. İşletmelerde önemli zarar ve kayıplara sebep olabilecek bu olumsuzlukların önlenmesi ve yaşanmaması için aile şirketlerinde etkin bir iç denetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir (Arzova, 2003: 121).

Aile şirketlerinde iç denetim faaliyetinin kanuni zorunluluk olmadığını görmekteyiz. Aile şirketlerinde iç kontrol ve iç denetim sisteminin verimliliği, şirketin gelecek nesillere aktarılmasında ve devamlılığının sağlanmasında önemli bir faaliyettir. Aile şirketleri için kayda değer olan, suiistimal, hile ve yolsuzluğa bağlı maddi kayıpların önüne geçmektir. Sonuç olarak, aile şirketlerinde iç denetimden istenen, konulara suiistimal, hile ve yolsuzlukların tespit ve önlenmesidir. Ancak gerçek olan suiistimal ve değerlendirme işlevi aracılığı ile iç kontrol sisteminin etkinliğini, yeterliliğini, yetkinliğini ve başarısını sağlayıp, sürdürmektir. Güvenilir bir yönetim ve denetim yapısı oluşturmanın temel şartı, bağımsız ve nesnel iç denetim birimi kurulması ile şirketleri (halka arz veya kredi yoluyla) önce iç denetim işlevine ve kurumsal yönetim düzeyine bakmaktadırlar. Böylelikle, işletmelerin kurumsal ve sağlıklı finansal yapı olma muhtemeli yükselmektedir (Toygar, 2013: 220).

3. LİTERATÜR İNCELEMESİ: AİLE ŞİRKETLERİNDE VEKALET SORUNU

Vekalet sorununun ele alındığı vekalet teorisi finansal ekonomi literatüründen doğmuştur ve asil (hissedar) ve vekil (yönetici) arasındaki yetki devrinden doğan bağın ve çatışan ya da yüzde yüz uyuşmayan çıkarlardan doğan uyuşmazlığın yönetiminin denetim ve kontrole dayalı sürdürülmesi esasına dayanmaktadır. Burada bireyler üzerine vurgu yapılmaktadır zira bireylerin çıkarlarının ve buna bağlı olarak

sahip oldukları bilgileri ne şekilde kullanacaklarının işletme üzerinde etkisi öne çıkmaktadır. Nitekim günümüzde modern yönetim yaklaşımları işletme içinde bireyleri işletme içi dinamiklerde en önemli paya sahip aktörler olarak görmektedir (Girişken, 2020). İlaveten hissedarların, şirket yönetiminin tamamını ya da bir kısmını profesyonellere devretmesiyle ortaya çıkan hissedarların, sahibi oldukları şirkete ilişkin olarak bir yabancı olan yönetici kadar bilgiye sahip olmasının mümkün olmaması vekalet teorisi kapsamında ele alınan bir diğer sorundur (Adams, 1994: 8).

Aile şirketleri, genel olarak kurumsal yapıya sahip büyük şirketlerle yönetsel fonksiyonlar bakımından karşılaştırılmak suretiyle literatürde konu edilmektedir. Bu nedenle aile şirketi özelinde gelişen geniş çaplı bir denetim literatürüne rastlanmamaktadır. Sınırlı sayıda çalışmada ise bu çalışmada ele alınan iç denetim ihtiyacında da etkili olan vekalet sorunu incelenmiştir. Denetim literatürü, genel olarak vekalet teorisi üzerine kuruludur ve vekalet maliyetinin aile şirketlerinde diğer şirket türlerine kıyasla daha az olduğu varsayımına dayalı gelişmiştir (Niskanen, Karjalainen ve Niskanen, 2010: 230). Öte yandan aile şirketi dahi olsa yalnızca bir şirket sahibi ve yöneticinin kontrolünde olmaktan ziyade, aile üyelerine dağıldığı aile şirketlerinde kişilerin arasında gelişen asimetrik bilgi ve potansiyel çıkar çatışmalarının, bağımsız bir güvence hizmetine duyulan ihtiyacı artıracakını öngören çalışmalar mevcuttur (Blanco-Mazagatos ve diğerleri, 2016: 167; Morck ve Yeung, 2003: 266). Örneğin, Carey ve arkadaşları (2000: 46) Avustralya’da faaliyet gösteren 187 aile şirketiyle gerçekleştirdikleri çalışmada yönetim fonksiyonlarının bir bölümünün aile dışından bireylere devrinin denetim talebi için geçerli bir neden olduğunu ve kanunen denetimin zorunlu olmadığı bu şirketlerde bağımsız denetim ile iç denetimin tamamlayıcı unsurlar olmaktan ziyade ikame unsurlar olarak ele aldığını savunmaktadırlar.

Steijvers, Voordeckers, ve Vanderloof (2010: 243) aile şirketleri özelinde, aile içinde yönetim fonksiyonlarının dağılmasından kaynaklanan asimetrik bilgi ve çıkar çatışmasından ziyade, vekalet tartışmasını bir adım öteye götürmüştür. İlgili çalışmaya göre, aile içi yönetim paylaşımının bireylerin yönetsel becerilerinden ziyade aile içi dinamiklere dayalı olması, yönetim kararlarının rasyonelliğinin sorgulanmasına ve buna bağlı olarak bağımsız bir güvence hizmetine duyulan ihtiyacın artmasına yol açmaktadır. Benzer şekilde, bağımsız denetim hizmeti için dört büyük denetim şirketinden birinin seçilmesinin, denetim kalitesinin bir göstergesi olarak ele alındığı bir diğer çalışmada (Niskanen, Karjalainen ve Niskanen, 2010: 231), aile şirketlerinde aile sahipliğinin artması ile denetim kalitesi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, denetim kalitesi, asimetrik bilgidan kaynaklanan vekalet maliyetine bir çözüm olarak değerlendirilebilir.

Aile şirketlerinde ortaya çıkabilecek vekalet sorununu kontrol altında tutabilmek amacıyla, literatürde şirketin sürekliliği ya da yönetimdeki ailenin güvence ihtiyacının ve vekalet teorisine dayalı denetim ihtiyacının aile şirketleri özelinde ele alınmasına ek olarak şirket dışındaki paydaşlar açısından konunun ele alındığı sınırlı sayıda çalışma da mevcuttur. Örneğin, aileden olmayan küçük hissedarların, kredi veren kuruluşların ya da sermaye talep edilen aile dışı birey ve işletmelerin, şirket finansal raporlarına duyacakları güveni perçinlemek için de aile şirketlerinin bağımsız bir güvence hizmetine başvurması gerekebilir.

4. METODOLOJİ

Bu çalışmada vaka incelemesi yolu ile akaryakıt sektöründe faaliyet gösteren ve iki ailenin sermayeyi ve yönetimi paylaştığı kurumsal bir aile şirketinde derinlemesine mülakat yöntemi ile veri toplanmıştır. Şirketin seçiminde aile şirketinde ortaya çıkabilecek muhtemel vekalet sorunlarının ne şekilde gerçekleştiğinin net bir biçimde ortaya koyulabilmesi için tek aile yönetimi yerine iki aile yönetimi özellikle öne çıkmaktadır. Böylece bir aile içinde, varlığı ya da yokluğu kesin bir şekilde ele alınamayan vekalet sorununun hatlarının çizilmesi hedeflenmiştir.

4.1. Veri Toplama Süreci

Mevcut çalışma kapsamında iç denetim müdürü ve tepe yönetim ekibinden toplam beş kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan katılımcılardan dördü yönetici pozisyonlarında görev almaktadır. Bir katılımcı ise iç denetim biriminin yöneticisidir. Katılımcılardan biri şirkette 10 yılı aşkın süredir çalışmaktadır. Diğer üç katılımcının ilgili şirketteki deneyimi ortalama 3 yıl civarındadır. Katılımcıların tamamı İşletme ile ilgili bölümlerden mezundur.

Çalışma kapsamında görüşmelerin bir bütünlük içinde gerçekleştirilebilmesi için iç denetim süreci ve şirket yapısına ilişkin sorular hazırlanmış, bu sorulara bağlı kalarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

İç denetim müdürü ile yapılan görüşmelerde (i) şirket hakkında genel bilgiler, (ii) iç denetim sürecinin işleyişine yönelik bilgiler ve kurumsal yönetim açısından şirketteki durum, (iv) bağımsız denetim kuruluğu ve iç denetim birimi arasındaki iletişim ve (v) iç denetim birimi ile şirket tepe yönetimi arasındaki ilişki konu başlıklarında görüşülmüştür.

Yöneticilerle yapılan görüşmelerde ise iç denetim beklentiler ve vekalet kuramı çerçevesinde gerçekleşen vekalet sorununun çözümüne iki ailenin ne şekilde yaklaştığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Görüşmelerin tamamı katılımcıların takvimlerine uygun zamanlarda randevu alınarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde katılımcıların izinleri alınarak ses kaydı alınmış, gerekli yerlerde ise not tutulmuştur. Görüşmeler ortalama 45-70 dakika arasında sürmüştür. Mevcut sorular çerçevesinde katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini özgürce belirtmelerine de izin verilmiştir. Böylece sorulan sorularda konuya ilişkin bir boşluk olması veya şirket özelinde farklı bir dinamiğin var olması halinde ilgili hususun da ele alınması amaçlanmıştır. Analiz aşamasında geçmeden önce görüşme kayıtları deşifre edilmiş ve metin haline getirilmiştir.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere ek olarak şirket tepe yönetiminin izni ile belge incelemesi yapılmıştır. Bu çerçevede denetim planları, iç denetim yönetmelikleri, bağımsız denetim raporları ve faaliyet raporları gözden geçirilmiştir. Belge incelemesi, iç denetim müdürü ve yönetim kademesindeki kişiler ile yapılan görüşmelerde elde edilen verilerin teyit edilmesi ve varsa ilave bilgi edinilmesi için gerçekleştirilmiştir.

4.2. Analiz Yöntemi

Derinlemesine mülakat ve belge incelemesi yöntemleri ile toplanan verinin incelenmesinde nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Nitel araştırma yöntemlerinde temel amaç nitelikli ve derinlemesine

bilgi edinmektir (Patton, 2002: 303). Böylece bir hipotezin test edilmesinden ziyade literatürde ikinci tip vekalet sorunu olarak geçen kavramın iki aile arasında nasıl tezahür ettiğinin ve bu soruna çözüm olarak iç denetim süreçlerinin ne şekilde kullanıldığına ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, çalışmanın amacına uygun olarak aile faktörünün iç denetim üzerindeki etkisine açıklık getirmek ve dolaylı olarak şirket yönetim etkinliğine katkısının belirlenmesi konularında derinlemesine bilgi sunmaktır. Verinin tek bir şirket özelinde sağlanması nedeniyle elde edilen bulguların genel geçer bir doğru olarak kabul edilmesi mümkün değildir. Bu yönüyle vaka incelemelerinin bir bütünü yansıtmaması literatürde sıklıkla zayıflık olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan, pek çok çalışma ile bezer bulgulara ulaşılması mümkün kantitatif yöntemlere kıyasla vaka incelemesinin amacı mevcut bir duruma ilişkin ayrıntılı bir tanımlama yapılması ve derin bir bakış açısı geliştirilmesidir.

5. ÇALIŞMA BULGULARI

Mevcut çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular bir bütün olarak değerlendirilmiş ve aşağıda alt başlıklar halinde sunulmuştur.

5.1. Çalışma Konusu ve Şirket Hakkında Genel Bilgiler

Bu çalışma kapsamında incelenen aile şirketinin tarihi 1982 yılına dayanmaktadır. Mevcut şirket ilk kurulduğu hali ile 20 yıl akaryakıt sektöründe faaliyet göstermiş ve Türkiye’de pek çok noktada şubeleri olan bir şirket haline gelmiştir. 2002 yılına kadar tek bir ailenin yönetiminde olan şirket (bundan sonra A ailesi olarak anılacaktır) enerji sektöründe faaliyet gösteren bir başka aile ile (bundan sonra B ailesi olarak anılacaktır) ortaklık sağlamıştır. Stratejik olarak kurulan bu ortaklık kısa zamanda hızla büyümüştür ve halen başarı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmektedir.

Şirketin esas faaliyetleri her türlü petrol ürünlerinin yurtiçi ve yurtdışı toptan ve perakende alımı, satımı, ithali, ihracı, depolanması, pazarlanması ve dağıtımını yapmaktadır. Şirket yönetimi iki aile tarafından idare edilmektedir. Yönetim kurulu; CEO, iki ailenin üyeleri ve küçük hisse sahiplerinin temsilcilerinin oluşturduğu 12 kişiden oluşmaktadır. Benzer sektörlerde faaliyet gösteren iştirak ve bağlı ortaklıkları da bulunan şirketin iç denetim biriminde görevli personelin tamamı Türkiye İç Denetim Enstitüsü üyesidir.

İnceleme konusu olan aile şirketinde iç denetim birimi genel müdüre bağlıdır. Denetim süreçlerinin tasarımı, şirketin misyon ve vizyonu ile şirket yönetim politikasına uygun olarak Uluslararası İç Denetim Standartları ve Etik Kuralları çerçevesinde oluşturulmuştur. Şirketin iç denetim birimi gerekli görüldüğü hallerde iştirak ve taşeronlarını da denetlemekte ve böylece holistik bir denetim yaklaşımı benimsenmektedir.

Şirket yönetimindeki iki aileden biri idari birimlerin, diğeri ise operasyonel birimlerin idaresinden sorumludur. Böylece birbirini tamamlayan iki ana başlık altında faaliyetlerin paylaşımı yapılmıştır.

Çalışma konusu olan şirket açısından önemli bir diğer husus ise yönetimde aktif olarak görev alan iki ailenin kendi yetki alanlarındaki temsilcilerini belirlemesidir. Şirket, saha personeli de dahil olmak üzere 900’ün üzerinde çalışana sahiptir. Bu bakımdan ölçek olarak büyük işletme kategorisinde değerlendirilebilir.

Şirket yönetimindeki iki aileden operasyonel birimlerin yönetimi üstlenen A Ailesi, birinci ve ikinci kuşak aile bireyleri tarafından temsil edilirken; idari birimlerin yönetiminden sorumlu olan B Ailesi ise üçüncü kuşak tarafından temsil ediliyor. İlgili şirkete ortak olunmasına kadar farklı birçok sektörde aktif olan B Ailesi genel olarak çocuklarını şirket yönetiminde aktif rol alacak şekilde yetiştirmesi ile biliniyor. Bu anlamda üçüncü kuşak yöneticilerin donanımlı yöneticiler olduğu söylemek mümkün.

5.2. Şirket Genel Yönetimine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında ele alınan aile şirketinin yönetim kurulu, her iki aileden eşit sayıda temsilciye ev sahipliği yapmaktadır. Büyük ölçüde kurumsal bir yapı mevcuttur. Bunun bir nedeni de şirketin zaman içinde büyümesine bağlı olarak tek elden yönetiminin zorlaşması ve buna bağlı yetki devirlerinin yaşanmasıdır. Şirket her ne kadar profesyonel yöneticilere pek çok faaliyetin yönetimini devretmiş olsa da A Ailesi fiilen günlük işleyişin başındadır. B Ailesini ise rutin faaliyetlerde atadıkları yöneticiler temsil etmektedir. Kurumsal yönetim, iç kontrol, iç denetim gibi yönetime güvence sağlaması muhtemel her türlü konseptin etkinliği direkt olarak iki aile üyelerinin kontrolündedir. Bir kısmının yetki devirlerinden kaynaklanan vekalet sorununun, bir kısmının ise büyük ölçekli, yaygın faaliyetlere sahip bir şirketin yönetiminden gelen güçlüğü şirketin sürdürülebilirliğine mahal vermeyecek şekilde tasarlanmış profesyonel süreçlerle (kurumsal yönetim, iç kontrol, iç denetim) yönetildiği görülmektedir.

Çalışmaya konu olan aile şirketi risk yönetimi bakımından ele alındığında, yine spesifik bir birim yerine tüm ilgili amirlerin sürece dahi olduğu bir risk yönetim politikası ile karşılaşılmaktadır. Aile üyelerinden oluşan tepe yönetim ile ilgili birim yöneticileri stratejik hedeflerin gerçekleşmesine engel olabilecek riskleri belirlemekte ve senaryo çalışmaları yapmak suretiyle çeşitli çözümler geliştirmektedir. Mevcut risk yönetim süreci ise iç denetime tabidir.

5.3. İç Denetim Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

İç denetim müdürü ile yapılan görüşmeler neticesinde şirkette tüm departmanların kendi faaliyetleri çerçevesinde büyük ölçüde bağımsız hareket ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Denetim mekanizması, iç denetim biriminden önce tüm birimlerin kendi yöneticileri tarafından ilgili birim faaliyetlerine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bunun bir nedeni olarak şirketin ancak 2000 yılında bir iç denetim birimi kurması gösterilebilir. Bu yıllarda şirket ölçeğinin büyümesine bağlı olarak faaliyetlerin yaygın hale gelmesi, şirketin iç denetim birimini hayata geçirmesinde etkili olmuştur. Buna karşın birimlerin kendi yönetimlerinde olan süreç denetimleri de devam etmiştir. Buna göre, önceden belirlenen kural ve hedefler çerçevesinde gerçekleştirilen birim denetimleri sayesinde sistematik bir denetim süreci gerçekleşmektedir. İç denetim müdürü bu süreci *iç denetim, süreçlere yerleştirilmiş kontrol mekanizmalarını denetlenmektedir* sözleriyle ifade etmiştir. Dolayısıyla iç denetimin işleyişinin büyük ölçüde iç kontrol süreçleriyle paralel gittiğini söylemek mümkündür. Buna karşın şirkette bir iç denetim komitesi bulunmamaktadır.

İç denetim biriminin temel amacı, finansal raporlama sisteminin güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluğu, faaliyetlerin etkin yürütülüp yürütülmediği, üretilen her türlü bilginin doğruluğu, kayıtlarının tam tutulup tutulmadığı konularında güvence sağlamaktır. Bunun dışında şirkete bir araç alınmasından,

bir çalışanın sözleşmesinin feshedilmesine kadar geniş bir yelpazede alınan yönetim kararlarının büyük bölümünde iç denetim biriminden görüş alınmaktadır.

İç kontrol sistemi şirketin tepe yönetiminde yer alan iki ailenin yönetiminde kurulmuştur. Tüm süreçler yazılı halde mevcuttur. Örneğin, işe yeni başlayan bir çalışan şirkete ilişkin ihtiyaç duyacağı her türlü bilgiyi yazılı dokümanlardan edinebilir. Bu sistematik işleyiş esasen aile şirketleri ile ilgili şimdiki kadar gelişen literatüre uygun değildir. Kurumsallığın bu denli öne çıkmasında şirketin tek aile yerine iki ailenin kontrolünde olması ve buna bağlı ortaya çıkan vekalet sorunu gösterilebileceği gibi bir önceki bölümde bahsi geçen ikinci ve üçüncü kuşak aile temsilcilerinin alaylı tabir edilen ilk neslin aksine gerek işin içinde büyümeleri gerekse yönetici kadrolarını devralacak eğitim geçmişi ve donanımına sahip olmaları gösterilebilir.

İç denetim müdürü direkt olarak genel müdüre bağlı çalışmaktadır. Buna karşın iç denetim birimine yönelik her türlü yönetmelik ya da yetki değişiklikleri ya da iç denetim birimi tarafından gerçekleştirilen farklı bir uygulama direkt olarak yönetim kurulunun onayına tabidir. Ayrıca iç denetim raporları; yönetim kurulu, genel müdür, CFO, genel müdür yardımcıları ve denetlenen birimin yöneticilerine iletilmektedir. İlgili tüm amirlerin ve tepe yönetimin raporlara erişiminin sağlanması gerek olumsuz bir durumda savunma hakkının sağlanması gerekse de tüm ilgili paydaşlara şeffaf bir erişim tanınması bakımından önemlidir. Bu noktada yalnızca iç denetim müdürü ve genel müdür arasında süregelen bir iç denetim süreci bulunmadığını, tepe yönetimin de işleyişe yönelik tüm kararlarda etkin rol aldığını söylemek mümkündür.

İç denetim birimi, şirket içi güvence sağladığı kadar bağımsız denetim bakımından da önemli bir rol oynamaktadır. Şirketin iç denetim birimi bağımsız denetim sürecinde ele alınan her türlü hususu kendisi de denetlemek suretiyle finansal sonuçlara etki etmesi muhtemel her türlü hata ve hilenin tespitini de sağlamaktadır. Burada yine iki ailenin birbirleri ile arasında gerekse yönetimdeki iki aile ve yetki devri yapılan profesyonel yöneticiler arasındaki sürecin iç denetim uygulamaları ile yönetildiğini söylemek mümkündür. Her ne kadar nihai amaç şirket finansallarını iyileştirmek olmasa da sağlanan etkinliğin şirket bağımsız denetimindeki hata riskini azalttığı ve buna bağlı olarak denetim kalitesini arttırdığı sonucu doğmaktadır.

İç denetim biriminin önderliğinde iç kontrol ya da iç denetim süreçlerine ilişkin herhangi bir aksama, mutlaka şirket tepe yönetiminin değerlendirmesinden geçmektedir ve yine tepe yönetiminin de uygun bulunduğu değişiklikler gerektiğinde yapılmaktadır. İç kontrol prosedürlerinde herhangi bir değişiklik olması halinde şirkette tüm ilgili birimler hızla bilgilendirilmektedir.

5.4. Vekalet Sorununa İlişkin Bulgular

Yönetici kadrolarında görevli katılımcılarla yapılan görüşmelerde iki ailenin aktif bir şekilde şirket yönetiminde rol almasının şirket yönetimi açısından değerlendirildiği süreçte öne çıkan hususlardan ilki yönetim kurulunda her iki aileyi de temsil eden kurul üyelerinin rutin işleyişin başında aktif rol almalarıdır. Herhangi bir uyuşmazlıkta iki ailenin temsilcileri ile bağımsız üyeler görüşerek bir fikir birliğine varmaya çalışmaktadır. Öte yandan aile üyeleri, genel anlamda stratejik yönetim sürecine dahil olmakta ve operasyonel kararlara müdahaleden kaçınmaktadır.

Orta ve uzun vadeli stratejilerin belirlenmesinde aktif rol alan aile üyeleri, fikir birliğiyle, iş hacminin artmasıyla ve şirket sermayesine küçük hissedarların da katılmasıyla bir güvence aracı olarak iç denetim birimini kurmuştur. Öne çıkan bir diğer önemli husus, ortaklığın başladığı ilk yıllarda, nispeten daha az karmaşık olan süreçlerin iki ailenin temsilcileri tarafından sürdürülebiliyor olmasıdır. Öncesinde vekalet sorunu yalnızca iki aile arasında iken şirket hacminin büyümesi, vekalet sorununa üçüncü bir boyut kazandırmıştır.

Ortaklığın ilk yıllarında aile değerlerinin öne çıktığı kurum kültürü şirketin büyümesi ve yetki devirlerinin gerçekleşmesi ile daha kurumsal bir yapıya evrilmiştir. Aynı zamanda, şirketteki kurumsal ve operasyonel büyüme önceleri birimler bazında gerçekleşen iç kontrol süreçlerini daha sistematik bir şekilde bağımsız bir birim tarafından yönetilmesi şeklinde etkilerini göstermiştir.

Çalışma kapsamında elde edilen en çarpıcı bulgu, bir döngü halinde gerçekleşen ve değişimi bir şekilde gözlemlenen aile, şirket ölçeği, kurumsallaşma, iç denetim ve performans faktörleri arasındaki ilişkidir. Döngü ifadesi ile kastedilen bu faktörler arasındaki sebep-sonuç ilişkisinin artık belirsiz hale gelmiş olmasıdır. İki ailenin yönetiminde aktif rol aldığı bir şirket yapısı, bir ailenin yönettiği bir şirketten farklı olarak karşılıklı bir denetim ihtiyacı doğurmaktadır. Dolayısıyla özellikle küçük ölçekli aile şirketlerinde görülen keyfilik sistematik bir yapıya doğru evrilmiştir. Bu da sistematik yazılı prosedürlerin öne çıktığı kurumsal bir yapı doğurmuştur. Şirketin sahadaki başarısı büyük ölçüde her iki ailenin de başarılı bir iş geçmişine sahip olması ve ikinci ve üçüncü kuşak aile bireyleri başta olmak üzere şirketteki aile üyelerinin hem sahada hem de profesyonel yönetim alanlarında donanımlı olmalarına atfedilebilir. Şirketin gösterdiği performansın bir yansıması olarak şirket ölçeği büyümüş, aile dışından hissedarlar da sermayeye ortak olmuştur. Şirketin büyümesi aynı zamanda tek elden yönetimi zorlaştırmış, buna bağlı olarak da profesyonellere yetki devri artmıştır. Böylece vekalet sorunu bir başka boyut kazanmış hem şirket hissedarlarının kendi arasında hem de şirket hissedarları ile yönetim arasında bir denetim ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaca bir yanıt olarak iç denetim birimi kurulmuş ve etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. İç denetim birimi finansal ve finansal olmayan tüm süreç ve raporların denetimini üstlenmiş, hata ve hile riskini mümkün olan en düşük düzeye indirmiş, başarılı risk yönetimi şirkete duyulan güveni perçinlemiştir. Süreçlerin etkinliğinin artması ve başarılı risk yönetim süreci, şirketin finansal başarısına da katkı sağlamıştır. Finansal başarı nihai sonuç olmaktan ziyade daha etkin bir şirket yapısı için bir neden olarak da görülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketleri açısından mevcut literatürün büyük bölümü, şirket ortaklarının tamamının ya da büyük çoğunluğunun bir aileye mensup olması sebebiyle, bu kişilerin ortak değerler ve amaçlar etrafında birleştiği varsayımına dayanmaktadır. Öte yandan, tek bir aile içinde dahi aile dinamiklerinin kayırdığı ya da dışladığı bireyler olabilir ve bu bireyler arasında şirket açısından bakıldığında örtüşmeyen beklentilerin gelişmesi gayet olağandır. Bunun dışında aile şirketinin ölçeği büyüdükçe ve sermaye ortaklığına aile dışından bireyler katıldıkça vekalet sorunu daha görünür hale gelmektedir. Aile dışı hissedarların yanı sıra, şirket ölçeğinin büyümesiyle artık yalnızca aile üyelerinin yönetmesinin mümkün olmadığı faaliyetler için profesyonel yöneticilere yetki devirleri yapılması olağandır. Bu durumda, işletme hâlen bir aile şirketi sayılmakla birlikte ortak paydada birleşmemesi muhtemel çıkarlar ve beklentiler ile

asimetrik bilginin özünü oluşturduğu vekalet sorununun varlığından söz etmek gerekir. Dolayısıyla, aile şirketlerinin vekalet sorununa sahip olmadığı varsayımı doğru değildir. Buna bağlı olarak, vekalet sorununun çözümünde öne sürülen kurumsallaşma ve iç denetim gibi olgular aile şirketleri için de geçerliliğini korumaktadır.

İç denetim temel olarak şirket paydaşlarının haklarının korunmasında ve bir şirkette tüm faaliyetlerin etkinliğinin sağlanmasında ve sürdürülebilirliğe engel teşkil edebilecek risklerin yönetilmesinde önemli bir süreç olarak ele alınabilir. Vekalet sorunuyla birlikte ele alındığında ise iç denetim (i) bir şirketin ortakları arasında, (ii) şirket ortakları ve yetki devri yapılan yöneticiler arasında gerçekleşen ikinci tip vekalet sorununun çözümünde etkin bir süreç sunabilmektedir. Özünde vekalet sorununun çözümü için geliştirilen iç denetim süreci nihai olarak bir şirketteki tüm süreçlere ve dolayısıyla şirket performansına pozitif katkı sağlayabilir.

Bu çalışma kapsamında yukarıda bahsi geçen sürecin bir aile şirketi içinde ne şekilde tezahür ettiğinin net bir şekilde anlaşılabilmesi için iki ailenin tepe yönetimi ve sermayenin büyük bölümünü paylaştığı kurumsal yapıya sahip bir şirkette vaka incelemesi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında gerek belge inceleme gerekse derinlemesine mülakat tekniklerinden faydalanılmıştır.

Çalışma bulgularına göre incelenen aile şirketinde, faaliyetlerin başladığı ilk yıllarda herhangi profesyonel bir iç denetim uygulamasına rastlanmamaktadır. İkinci aile sermaye sahipliği ve yönetime dahil olduktan sonra ise gerek ikinci ailenin geçmişten gelen ve yürüttüğü diğer işlerinden edindiği birikim ve tecrübe, gerekse de iki aile arasında ortaya çıkan vekalet sorununun çözümünde profesyonel uygulamalara geçildiği görülmüştür. İç denetim birimi faaliyetlerin etkinliği açısından güvence hizmeti sunulması amacıyla kurulmuştur. İç denetim biriminin faaliyetleri şirket içi faaliyetler açısından bir risk önleme aracı olarak kullanılmıştır. İlâveten, ihtiyaç duyulduğu her durumda, iç denetim süreçleri ya da her bir birimin kendi içinde gerçekleştirdiği kontrol süreçlerine ilişkin değişiklikler, iki ailenin de iş birliğiyle ivedilikle gerçekleştirilmiştir. Kavramsal olarak açıklanan ikinci tip vekalet sorununun çözümünde iç denetimin etkin bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. İnceleme konusunda şirketin zaman içinde istikrarlı büyümesi ve başarılı yönetim süreçlerine sahip olması gibi pozitif sonuçların en azından bir bölümünün, şirketin kendi bünyesindeki vekalet sorununu kurumsallaşma yoluyla iç denetimi bir araç olarak kullanmasına atfedilebileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın aile şirketleri özelinde, vekalet sorununa, iç denetime ve bunların şirket performansı ile ilişkisine derinlemesine bir bakış geliştirerek, incelenen fenomenlerin gerçekleşme sürecine ışık tutmak suretiyle literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir. Öte yandan, mevcut literatürün konuya ilişkin sınırlı ampirik bulguya sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ilgili fenomenlerin ölçümüne yönelik geliştirilmiş ölçeklerin kullanılması suretiyle genele yaygın kabul edilebilecek sonuçların elde edileceği ampirik çalışmaların yapılmasının ve ayrıca farklı faaliyet alanlarında, farklı ölçek ve sermaye yapısına sahip aile şirketlerinde ilgili hususların derinlemesine incelenmesinin gelecekte literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ADAMS, M.B. (1994), Agency Theory and the Unternal Audit, *Managerial Auditing Journal*, 9 (8), 8, .8-12.
- ARZOVA, S. B. (2003), İşletmelerde Çalışanlar Tarafından Yapılan Hilelerin Kırmızı Bayraklar Yoluyla İzlenmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 20, 118-126.
- BARDHAN, I., LIN, S. and WU, S.L. (2015), The Quality of Internal Control Over Financial Reporting in Family Firms. *Accounting Horizons*, 29 (1), 41-60.
- BLANCO-MAZAGATOS, V., de QUEVEDO-PUENTE, E., & DELGADO-GARCÍA, J. B. (2016), How Agency Conflict between Family Managers and Family Owners Affects Performance in Wholly Family-Owned Firms: A Generational Perspective, *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 167-177.
- CAREY, P, SIMNETT, R AND TANEWSKI, G. (2000), Voluntary Demand for Internal and External Auditing by Family Businesses, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 19, 37-51.
- ÇEMBERCİ, M. (2013), Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 34: 1-15.
- GİRİŞKEN, A. (2020), *Corporate EQ: Understanding and Managing Emotions*. İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- GÜNER, F. M (2006), Aile İşletmelerinde İç Denetim, İç Denetimin Faydaları ve Etkin Bir İç Denetim Sistemi Oluşturmanın Yolları, T. KOÇEL içinde, 2. *Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- GÜLEŞ, H. K., ARICIOĞLU, M. A., & ERDİRENÇLEBİ, M. (2013). *Aile İşletmeleri: Kurumsallaşma. Sürdürülebilirlik, Uyum*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- GÜNGÖR AK, B. (2010), *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- HECK, R. K. Z., HOY, F., POUTZIOURIS, P., AND STEIER, L. P. (2008). Emerging Paths of Family Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, 46, 317-330
- İç Denetim Enstitüsü IIA [The Institute of Internal Auditors]. (1999), *Definition of Internal Auditing*, the Institute of Internal Auditors.
- KARPUZOĞLU, E. (2004), *Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*. 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, Yayın No:40 ss.42-53.
- KIZILTOPRAK, S., & AKSOY, M. (2018), The Analyses of Financial Performance of Family Businesses Traded in Borsa İstanbul. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 181, 135-152.
- MORCK, R., & YEUNG, B. (2003), Agency Problems in Large Family Business Groups. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27, 367-382.
- NISKANEN, M., KARJALAINEN, J., AND NISKANEN, J. (2010), The Role of Auditing in Small, Private Family Firms: is It About Quality and Credibility?. *Family Business Review*, 233, 230-245.
- PATTON, M. Q (2002), *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3.basım), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SALVATO, C., & MOORES, K. (2010), Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges. *Family Business Review*, 23, 193-215.
- STEIJVERS, T., VOORDECKERS, W., & VANDERLOOF, K. (2010), Collateral, Relationship Lending and Family Firms. *Small Business Economics*, 34, 243-259.

SUNGURTEKIN, P. (2008), *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Süreci ve Bir Uygulama Örneği*. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Bursa

TROTMAN, A. J., AND TROTMAN, K. T. (2010), The Intersection of Family Business and Audit Research: Potential Opportunities. *Family Business Review*, 233, 216-229.

TOYGAR, Ş. (2006), *Türkiye’de ve Dünyada İç Denetim, Aile Şirketlerine Etkileri*. 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Bildiri Kitabı, Editör: Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2006, s. 635 – 637

TÜREDİ, H., ALA, T., & TEPEGÖZ, Ş. M. (2018), Uluslararası Denetim Standartları Açısından Kurumsal Yönetim Sürecinin Değerlendirilmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 78. 1-16

TÜREDİ, H., ZOR, Ü., & GÜRBÜZ, F. (2015). Risk Odaklı İç Denetim, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 66. 1-20.

VILLALONGA, B. AND AMIT, R. (2006), How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417

YAZICIOĞLU, İ., VE KOÇ., H. (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-507.