**T.C.**
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE FİNANSAL TABLOLARA ETKİLERİ: BİR AİLE ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

**EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI**
**EKONOMİ VE FİNANS BİLİM DALI**
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**
**Esra DEĞİRMENCİ**

**Tez Danışmanı**
**Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN**

**İSTANBUL – 2019**

**TEZ TANITIM FORMU**

**YAZAR ADI SOYADI** : Esra DEĞİRMENCİ

**TEZİN DİLİ** : Türkçe

**TEZİN ADI** : Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Finansal Tablolara Etkileri: Bir Aile Şirketi Örneği

**ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ANABİLİM DALI** : Ekonomi ve Finans

**TEZİN TÜRÜ** : Yüksek Lisans

**TEZİN TARİHİ** : 28.03.2019

**SAYFA SAYISI**

**TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN

**DİZİN TERİMLERİ** : Kurumsallaşma, Aile Şirketleri, Finansal Tablolar

**TÜRKÇE ÖZET** : Günümüzde sürdürülebilir işletme olmanın temel yapı taşlarından biri de kurumsal şirket yapıları oluşturabilmektir. Araştırma kapsamında kalıcı aile şirketi yapılarının oluşturulabilmesi için yapılması gereken kurumsallaşma ve kurumsal yönetişim faaliyetlerine değinilecek ve bu sürecin etkin bir şekilde sürdürülmesinde atılması gereken temel adımlar değerlendirilecektir. Bu sürecin işletmelere faydaları değerlendirilecektir.

**DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Esra DEĞİRMENCİ

**BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

ESRA DEĞİRMENCİ

…/.../2019

**T.C.**
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Esra DEĞİRMENCİ ' nin **''Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Finansal Tablolara Etkileri: Bir Aile Şirketi Örneği''** adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı Ekonomi ve Finans Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan_____.
Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN
(Danışman)

Üye _____.
Dr. Öğr. Üyesi Kemal ERKİŞİ

Üye _____.
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Cem AY

ONAY
Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
…/…/2019

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

**T.C.**
**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

# AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMA VE FİNANSAL TABLOLARA ETKİLERİ: BİR AİLE ŞİRKETİ ÖRNEĞİ

**EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI**
**EKONOMİ VE FİNANS BİLİM DALI**
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**
**Esra DEĞİRMENCİ**

**Tez Danışmanı**
**Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN**

**İSTANBUL – 2019**

## ÖZET

Kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik, şirketlerin geleceği üzerinde, geçmişte olduğundan çok daha fazla öneme sahiptir. Günümüzde aile şirketlerinin geldiği nokta değerlendirildiğinde, sonraki kuşağa sadece bir şirket bırakmanın ötesinde küresel rekabet gücü olan, satın alma ve birleşmelerde başarı yakalamış bir şirketi gelecek nesillere bırakmak ideali temel alınmaktadır.

Günümüzde işletme bilimi yönetim işlevini, şirketlerin yalnızca içsel fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile sınırlandırmamakta, şirketin ilişki içerisinde bulunduğu çıkar grupları ile ilişkileri de bu kavram içerisinde ele almaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim kavramı da aile şirketlerinden kurumsal şirketlere doğru ilerleyen sürecin yeni bir aşaması olarak nitelendirilen ve şirketlerin çıkar gruplarına karşı olan sorumluluklarını ön plana çıkaran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde sürdürülebilir işletme olmanın temel yapı taşlarından biri de kurumsal şirket yapıları oluşturabilmektir. Araştırma kapsamında kalıcı aile şirketi yapılarının oluşturulabilmesi için yapılması gereken kurumsallaşma ve kurumsal yönetişim faaliyetlerine değinilecek ve bu sürecin etkin bir şekilde sürdürülmesinde atılması gereken temel adımlar değerlendirilecektir. Bu sürecin işletmelere faydaları değerlendirilecektir.



**Anahtar Kelimeler:** Kurumsallaşma, Aile Şirketleri, Finansal Tablolar

**SUMMARY**

Institutionalization and sustainability have more importanceon the future of companies than it was in the past.When the state of family companies is evaluated today, beyond leaving only a company to the next generation, it is based on the ideal to leave a company that has global competitive power and succeeded in purchasing and merging to the future generations.

Today, business science doesn't limit the management function to the planning, organization, be directed, coordination and control activities related tointernal functions of the companies, it handles the relationship with interest groups of having relation with the company into this concept. In this context, the concept of institution management also emerges as a a concept that is defined as a new stage of the process of moving from family companies to corporate companies and highlighting the responsibilities of companies towards interest groups.

Today, one of the basic building blocks of being a sustainable business is building corporate company structures.In the scope of the research, it is mentioned to institutionalization and corporate governance activities that need to be done in order to create permanent family business structures and the basic steps that should be taken in order to continue this process effectively will be evaluated.The benefits of this process to businesses will be evaluated.

**Keywords:** Institutionalization, family companies, financial statements.

## İÇİNDEKİLER

**SAYFA**


**ÖZET** ..... **İ**
**SUMMARY** ..... **İİ**
**İÇİNDEKİLER** ..... **İİİ**
**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... **V**
**TABLOLARLİSTESİ** ..... **Vİ**
**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... **Vİİ**
**GRAFİKLER LİSTESİ** ..... **Viii**
**EKLER LİSTESİ** ..... **İX**
**ÖNSÖZ** ..... **X**
**GİRİŞ** ..... **1**
**BİRİNCİ BÖLÜM** ..... **3**
**AİLE ŞİRKETLERİ** ..... **3**
1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı ve Kapsamı ..... 3
1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri ..... 7
1.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri ..... 9
1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci ..... 11
1.4.1. BİRİNCİ NESİL (TEK PATRONLU) AİLE ŞİRKETLERİ ..... 12
1.4.2. BÜYÜYEN VE GELİŞEN AİLE ŞİRKETLERİ (KARDEŞ ORTAKLIĞI) ..... 13
1.4.3. KOMPLEKS (İKİNCİ VE ÜÇÜNCÜ NESİL) AİLE ŞİRKETLERİ ..... 14
1.4.4. SÜREKLİ OLMAYI BAŞARAN AİLE ŞİRKETLERİ ..... 15
1.5. Aile ŞirketlerininOlumlu ve Olumsuz Yönleri ..... 16
1.5.1. AİLE ŞİRKETLERİNİN OLUMLU YÖNLERİ ..... 16
1.5.2. AİLE ŞİRKETLERİNİN OLUMSUZ YÖNLERİ ..... 21
**İKİNCİ BÖLÜM** ..... **28**
**KURUMSAL YÖNETİM** ..... **28**
2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımı ..... 28
2.2. Kurumsal Yönetimin Amacı ..... 33
2.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri ..... 34
2.4. Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci ..... 36
2.4.1. KURUMSAL YÖNETİMİN DÜNYA'DAKİ GELİŞİM SÜRECİ ..... 36
2.4.2. KURUMSAL YÖNETİMİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİM SÜRECİ ..... 36
2.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri ..... 39
2.5.1. ŞEFFAFLIK İLKESİ ..... 41
2.5.2. HESAP VEREBİLİRLİK İLKESİ ..... 41
2.5.3. ADİLLİK VEYA EŞİTLİK İLKESİ ..... 42
2.5.4. SORUMLULUK İLKESİ ..... 43
2.6. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları ..... 43
2.6.1. YÖNETİM KURULU YAPISI VE SORUMLULUKLARI ..... 44
2.6.2. ORTAKLIK YAPISI ..... 45
2.6.3. YÖNETİCİLER, ÜCRET VE TEŞVİK SİSTEMLERİ ..... 46
2.6.4. ŞİRKET SATIN ALMALARI ..... 47

2.6.5. YÖNETİCİ PİYASASI ..... 47
2.6.6. YASAL SİSTEMLER ..... 48
2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ..... 49
2.7.1. AİLE ANAYASASININ HAZIRLANMASI ..... 51
2.7.2. AİLE ŞİRKETLERİ YÖNETİM ORGANLARININ OLUŞTURULMASI ..... 55
2.7.3. DEVİR PLANLAMASI ..... 59
**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ..... 63**
**AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN FİNANSAL TABLOLARA ETKİLERİ ..... 63**
3.1. Türk Muhasebe Standardı 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı Kapsamında Finansal Tablolar ..... 63
3.1.1. STANDARDIN AMACI VE KAPSAMI ..... 63
3.1.2. FİNANSAL TABLOLAR ..... 65
3.2. Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Açısından Önemi ..... 71
3.3. Kurumsallaşma Öncesinde Yaşanan Temel Muhasebe Sorunları ..... 73
3.3.1. FİNANSAL MUHASEBE SORUNLARI ..... 74
3.3.2. MALİYET MUHASEBESİ SORUNLARI ..... 76
3.3.3. YÖNETİM MUHASEBESİ SORUNLARI ..... 77
3.4. Kurumsallaşmanın Finansal Yapı Üzerinde Yarattığı Etkiler ..... 78
**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ..... 80**
**KURUMSAL YÖNETİMİN FİNANSAL TABLOLARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA ..... 80**
4.1. Uygulamanın Amacı ve Önemi ..... 80
4.2. Uygulamada Kullanılan Veriler ve Sınırlılıklar ..... 80
4.3. Uygulamanın Yöntemi ..... 80
4.4. Temel Finansal Tabloların Yıllara İlişkin Finansal Analizleri ..... 81
4.4.1. YÜZDE YÖNTEMİ İLE ANALİZ (DİKEY ANALİZ) VE YORUMLAMA ..... 81
**SONUÇ ..... 92**
**KAYNAKÇA ..... 96**
**KİTAPLAR ..... 96**
**MAKALELER ..... 99**
**TEZLER ..... 104**
**İNTERNET KAYNAKLARI ..... 105**
**EKLER ..... -**

## KISALTMALAR LİSTESİ

| | | |
|---|---|---|
| **ABD** | : | Amerika Birleşik Devletleri |
| **AR-GE** | : | Araştırma ve Geliştirme |
| **BDDK** | : | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| **CEO** | : | Chief Executive Officer |
| **KAP** | : | Kamuyu Aydınlatma Platformu |
| **OECD** | : | Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü |
| **SPK** | : | Sermaye Piyasası Kurulu |
| **TFRS** | : | Türkiye Finansal Raporlama Standartları |
| **TMS** | : | Türkiye Muhasebe Standartları |
| **TÜSİAD** | : | Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği |
| **YTTK** | : | Yeni Türk Ticaret Kanunu |

## TABLOLARLİSTESİ

**TABLO** **SAYFA**

**Tablo-1** Aile ve İşletme Hedefleri..... 4
**Tablo-2** Türkiye'nin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Değerlendirilmesi .....39
**Tablo-3** Aile Konseyi ile Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar .....58
**Tablo-4** İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişki Bazı Bilanço Kalemlerinin Karşılaştırılması .....85
**Tablo-5** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Satış Maliyeti Sonuçları .....86
**Tablo-6** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Brüt Kar/Zarar Sonuçları .....87
**Tablo-7** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kar/Zarar Sonuçları.....88
**Tablo-8** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Genel Yönetim Giderleri Sonuçları.....89
**Tablo-9** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Pazarlama Giderleri Sonuçları .....89
**Tablo-10** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Araştırma ve Geliştirme Giderleri Sonuçları .....90
**Tablo-11** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Finansman Giderleri Sonuçları.....91
**Tablo-12** XXXX A.Ş'nin 2005 – 2017 Yıllarına Ait Bilançoları ..... 1
**Tablo-13** XXXX A.Ş'nin 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloları ..... 1
**Tablo-14** 2005 – 2017 Yıllarına Ait Bilançoların Dikey Analizleri..... 1
**Tablo-15** 2005 - 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Dikey Analizleri..... 1

## ŞEKİLLER LİSTESİ

**ŞEKİL** **SAYFA**

**Şekil-1** Kurumsal Yönetimin Aktörleri Ve Paydaşları .....31
**Şekil-2**Kurumsal Yönetim İlkeleri.....40
**Şekil-3** Nakit Akım Şeması.....69

## GRAFİKLER LİSTESİ

**GRAFİK** **SAYFA**

**Grafik-1** İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişkin Varlık Yapısı .....82
**Grafik-2** İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişkin Kaynak Yapısı.....82
**Grafik-3** İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişki Dönen Varlık İle Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklarının Karşılaştırılması .....83

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** Tablo-12 XXXX A.Ş'nin 2005-2017 Yıllarına Ait Bilançoları

**EK-B** Tablo-13 XXXX A.Ş'nin 2005-2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloları

**EK-C** Tablo-14 2005-2017 Yıllarına Ait Bilançoların Dikey Analizleri

**EK-D** Tablo-15 2005-2017 Yıllarına Ait Bilançoların Dikey Analizleri

## ÖNSÖZ

Çalışmamın her safhasında tecrübelerini ve yardımını esirgemeyen, tezimin tamamlanmasına kadar olan bu süreçte beni yönlendiren ve onurlandıran Sayın Dr. Öğr. Üyesi Deniz ŞİŞMAN hocama ve tüm aile fertlerime verdikleri emeklerden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Esra DEĞİRMENCİ

# GİRİŞ

Aile şirketlerinin birçoğu, sahip oldukları özgün başarılarına, tutku ile işlerine bağlı olmalarına ve dinamik yapılarına rağmen, kurumsallaşma konusunda yeterli yetkinlik düzeyine sahip değillerdir. Bu durum, aile şirketlerine kârlı ve kalıcı bir şirket olma noktasında ciddi sıkıntılar yaşatmaktadır. Aile şirketleri yaşadıkları bu sorunlar nedeniyle, uzun vadede istikrarlı ve küresel rekabette etkin bir yapıya kavuşamamaktadır.

Günümüzde, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik, şirketlerin geleceği üzerinde, geçmişte olduğundan çok daha fazla öneme sahiptir. Bugün, aile şirketlerinin geldiği nokta, sonraki kuşağa sadece bir şirket bırakmanın ötesinde küresel rekabet gücü olan, satın alma ve birleşmelerde başarı yakalamış bir şirket bırakmaktır.

Türkiye'de aile şirketlerinin sadece yüzde 10'u üçüncü kuşağın liderliğine geçerken, yüzde 70'i, daha ikinci kuşak devralmadan satılmakta ya da iflas etmektedir. Diğer bir ifade ile Türkiye'de 10 aile şirketinden sadece 3'ü ikinci kuşağa geçebilmektedir[1].

Bu tablonun ortaya çıkmasında, aile şirketlerinin sahip oldukları yetersiz sermayenin yanında, işi kuran girişimcinin kontrolü bırakmaması, kardeşler arasındaki anlaşmazlıklar, bağımsız yönetim kurulu olmaması, düzenli aile toplantıları yapılmaması, aile meclisi ve aile anayasasının oluşturulmaması gibi kurumsallaşmanın bir diğer ifade ile kurumsallaşamamayla ilgili konuların etkili olduğu düşünülmektedir.

Aile şirketleri, büyümek ve rekabet güçlerini artırmak için uyguladıkları stratejilerden istedikleri performansı elde etmekte zorlanmakta, ancak doğru stratejiler uygulayabilmeleri halinde büyüme gösterebilmekte ve bu köklü değişim sürecinde yönetimsel bir desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu destek de Kurumsal Yönetim kavramı ile açıklanmaktadır.

Kurumsal yönetim kavramı, ilkönce halka açık anonim şirketler için düzenlenmiş olmasına rağmen, şirketlerin faaliyetlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi nedeniyle, zaman içinde hisseleri borsada işlem görmeyen (halka kapalı anonim şirketler) dolayısıyla aile şirketleri içinde giderek daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır.

---

[1] Pınar Abay, "Aile Şirketleri'nin Kurumsal Bir Yapı İle Markalaşmaları İçin Sorumluluk Alıyoruz", https://www.ingbank.com.tr/tr/ingbank/yonetim-akademisi-onsoz, (Erişim Tarihi: 15.04.2019).

Günümüzde yönetim, şirketlerin yalnızca içsel fonksiyonlarına ilişkin faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile sınırlandırılmamakta, şirketin ilişki içerisinde bulunduğu çıkar grupları ile ilişkileri de bu kavram içerisinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim kavramı da, aile şirketlerinden kurumsal şirketlere doğru ilerleyen sürecin yeni bir aşaması olarak nitelendirilen ve şirketlerin çıkar gruplarına karşı olan sorumluluklarını ön plana çıkaran bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu kapsamda hazırlanan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde aile şirketleri kavramı açıklanarak, aile şirketlerinin özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kurumsal yönetim kavramı açıklanarak, kurumsal yönetim ilkeleri açıklanmıştır. Üçüncü bölümde aile şirketlerinde kurumsallaşma ve finansal tablolara etkileri anlatılmıştır. Dördüncü bölümde ise bir uygulama değerlendirilmiştir.

Şirketlerin, planlama çalışmalarında ve uygulamaya geçilecek her kararda finansal tablolardan yararlanılmaktadır. Dolayısıyla kurumsallaşma sürecinde de diğer mevcut yapıların değişimi haricinde finansal tabloların ne denli etkileneceği merak konusudur. Bu çalışma ile merak edilen bu değişimlerin varlığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# AİLE ŞİRKETLERİ

## 1.1. Aile Şirketlerinin Tanımı ve Kapsamı

Aile; toplumun en küçük yapı taşı ve sosyal birimidir. İşletmeler de insanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ya da hizmet sunan bunun karşılığında kar elde etme amacı güden müesseselerdir. Aile duygu, birlik, beraberlik, destek gibi soyut yaşamsal unsurları yoğun olarak bünyesinde barındırırken, işletme de bunların yerine akıl, sebep-sonuç ve rekabet gibi unsurlar önemlidir. İşte bu zıt unsurlara sahip iki yapı aile işletmesinde bir araya gelmektedir.

İş dünyasının alt kademesinde kalan birçok işletmenin varlığı ve performansı, genel olarak işletmelerin çok büyük bir bölümünün holding ya da daha büyük şirketler olması nedeni ile göz ardı edilmektedir. Söz konusu, alt kademede kalan işletmeler iş dünyasına temelden yön veren bir kapasiteye sahiptir ve varlıkları iş dünyası için çok fazla şey ifade etmektedir. Bu derece önem taşıyan işletmelerin başında da aile işletmeleri gelmektedir. Her ne kadar yapılanmaları açısından eleştirilseler de varlıkları iş dünyasının geleceğini dolaylı olarak şekillendiren aile şirketleri birçok girişimci için öncelikli olarak tercih edilen yöntemdir. Böylelikle aile işletmesi, herhangi bir ailenin bir girişim ile meydana getirdiği, yönetiminde sadece ya da büyük ölçüde ailenin fertlerinin yer aldığı, her görev alan aile sahibinin bir göreve haiz olduğu ve gelir dağılımı da aile içerisinde söz konusu olan organizasyon yapılarıdır[2].

Son dönemlerde kurum ve kurumsallaşma kavramlarıyla birlikte tekrar gündeme gelen aile şirketleri, ülkelerin büyüme ve gelişme aşamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Ticaret sınırlarının ortadan kalkmasıyla birlikte uluslararası alanda rekabet alanı genişlerken, bu doğrultuda hareket eden ülkeler de artık işletmelerinin sadece ulusal alanda değil uluslararası alanda da rekabet edebilmelerini sağlayacak yenilikçi yasal düzenlemeler getirmektedir. Ülkemizde ise bu durum YTTK ve TMS gibi kanun ve uygulamalar ile göze çarpmaktadır. Türkiye genelinde önemli bir paya sahip olan aile şirketlerine büyük görev ve sorumluluklar getirecek bu düzenlemelerin ise ne gibi etkiler doğuracağı zaman içerisinde gözlemlenecektir[3].

Bir aile işletmesi adına önemli olan unsur yapılanmanın içerisinde mutlak olarak aile üyelerinin yer almasıdır. Temel olarak aile işletmelerinin içerisinde,

---

[2] İlhami Fındıkçı, **Aile Şirketleri**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005, s. 16.

[3] Ercan Elmas, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 2, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

tanımlamaların genelinde de görüleceği üzere herhangi bir şekilde bir niteliksel değerlendirme, eğitimsel sınıflandırma ve buna göre bir yapılanma söz konusu olmaktadır. Basit anlamı ile aile işletmelerinde, ailenin bir ferdi olma özelliği, birey için organizasyonun bir parçası olmak adına fazlası ile yeterli gözükmektedir. Tanımlamalara ve aile işletmelerinin yapısına dair temel eleştiriler de bu noktada yoğunlaşmaktadır[4].

Aile şirketleri kendilerini diğer şirketlerden ayıran çok farklı özelliklere sahiptir. Aile şirketi olmayan işletmelerde; sahip olunan güç, varlık ve finansman şirkete ait ve şirketin kontrolünde iken ve şirket duygudan bağımsız yönetilirken, aile şirketlerinde bu olgularla birlikte aileden gelen alışkanlıklar, ailenin baskın kültürü vs. yani duygusal faktörler de işin içine girebilmektedir. Ailelerin ve aile işletmelerinin hedefleri bu sebeple farklıdır ve Tablo-1 bize bu farkları göstermektedir.

**Tablo-1**Aile ve İşletme Hedefleri[5]

| **Aileler** | **İşletmeler** |
|---|---|
| Aile, üyelerine eşit fırsat tanımak ister. | Ön planda eşitlik yerine adalet ve başarı vardır. |
| Birlik duygusu hâkimdir. Her üyenin işletmede yer alması istenir. | Personel konusunda seçicidir. Nitelikli iş gücüne önem verir. |
| Güvenlik ve refahı ön planda tutar. | Rekabet için risk almak zorundadır. |

Bir ülkede ki istihdamın, gelirin ve refahın artırılmasında aile şirketleri önemli roller üstlenmektedirler. Hemen hemen her sektörde farklı ölçeklerde aile şirketleri ile karşılaşılmaktadır. Aile şirketlerinin bu çok boyutlu özel durumu, onların tanımlanmasını da zorlaştırmaktadır[6].

Yerli ve yabancı yazın tarandığında birçok aile şirketi tanımlaması ile karşılaşılmaktadır. Bu konu ile ilgili ortak bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Aşağıda yerli ve yabancı yazından tanım örneklerine yer verilmiştir. Toplum içindeki en küçük sosyal birim aile olarak tanımlanırken, şirket; bireylerin ihtiyaçlarını gidermek için mal ya da hizmet yaratmak maksadıyla kurulan bir kurum olarak

---

[4] Musa Şanal, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi)**.

[5] Kemal Kamacı, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016, s.3 **(YayımlanmışYüksek Lisans Tezi**).

[6]Andrea Colli ve Mary Rose, "Family Business", Ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, (***The Oxford Handbook of Business History*** içinde (194-218)**,** New York: Oxford University Press, 2008, s. 194, http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false, (Erişim tarihi: 01.01.2018).

tanımlanmaktadır. Mal ya da hizmet üretmek amacıyla birbirlerine kan bağı ile bağlı olan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları, kar amacı güden örgütler aile şirketleridir.

Donelley, aile işletmelerini, en az iki kuşak süresince belirli bir ailenin egemenliğinde olan ve aile ile işletmenin beklentilerinin ortak olarak değerlendirildiği, sonuç olarak bu durumun da işletmelerin çalışmalarına doğrudan etki ettiği örgüt yapıları olarak görmektedir. Aile işletmeleri adına bu tanımlama ile ortaya çıkan tabloda ise görüldüğü üzere bir aile şirketi için uzun yıllardır sadece bir aileye ait olma durumu dikkati çekmektedir. Buna göre bir aile şirketi için genel olarak yapılan değerlendirme onun bir ailenin parçası olarak değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, bu tanımlama ile birlikte aile işletmeleri için ortaya çıkan bir başka nokta da işletmenin aile üyelerinin varlığı ile varlığını sürdürmesi ve belirli bir aileye ait olma durumu ile birlikte içine kapanmış olmasıdır. İşletme ne denli büyürse büyüsün, bu noktada sistemin aile fertlerinin varlığına dayanması önem arz etmektedir[7].

Bu durumu pekiştiren bir tanımlamanın sahibi olarak Longenecker ve Moore aile işletmesini, ailenin birlik ve bütünlüğünü sağlamak, aile fertlerine iş ve kazanç fırsatı yaratmak, ailenin mali birikiminin ve mirasının dağılmasını engellemek, yönetimi aile fertlerinin inisiyatifine bırakmak adına oluşturan ve karar alma sürecinin tamamı ile aile fertlerine ait olduğu yapı olarak görmektedirler. Longenecker ve Moore'un bu tanımlaması aile işletmesinin yapısının ne denli güçlü ve aile fertlerinin varlığına sınırsızca bağlı olduğunu göstermektedir. Bu tanımlamanın içerisinde olan unsurların bir aile işletmesi için sorunları da beraberinde getirebileceği düşünülebilir. Çünkü ortaya çıkan tabloda yüksek ölçekli olarak aile fertlerinin işletmenin yönetim yapısına hâkim olmasının kalifiye çalışan, yetkinlik ve tecrübe gibi sorunları beraberinde getirmesi muhtemeldir[8].

Aile şirketlerini diğer şirketlerden ayıran kendine özgü karakteristik özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[9]:

1. İşletme politikası ekseriyetle aile çıkarları ile uyumludur.
2. Aile bağları yönetim kademesini belirlemede etkendir.

---

[7] Bahar Akıngüç Günver, "Aile İşletmelerinin Geleceği", ***Kongre Kitabı***, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004, s. 170.
[8] Ebru Karpuzoğlu, **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma,** 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004, s. 18-19.
[9] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 20-21.

3. Yönetici konumundaki işletme kurucuları, gelecekte miras olarak kalacak işletmeyi öncelikle çocuklarının sahiplenmesini isterler. Bundan dolayı da aile şirketlerinde ekseriyetle yöneticinin çocukları yönetimde görev alırlar.

4. İşletmenin itibarı, ailenin itibarıdır.

5. Aile üyelerinin işletmedeki konumları aile içerisindeki durumlarını da etkiler.

6. İşletme kültürünü büyük oranda aile değer ve inançları belirler.

7. İşletme finansal bir zorluğa düştüğünde mali olarak aile üyeleri tarafından desteklenir.

8. Aile şirketlerinde güven konusu uzmanlıktan daha baskın olduğu için çalışanların seçimi ve yerleştirilmesinde genellikle aile üyeleri önceliklidir.

9. Aile şirketlerinin tepe yöneticisi ile işletme kurucusu/sahibi genellikle aynı kişidir.

Aile şirketleri, iş yaşamında yaygın görülen yapılardandır. Bir yanda sosyal kültürel, psikolojik özellikleri ağır basan aile, diğer yanda ekonomik niteliği ağır basan ve temelleri rasyonellik ilkelerine dayanan işletmenin birleşmesinden meydana gelmektedir[10].

Oyların çoğunluğuna tek bir ailenin sahip olduğu, kontrolün ailede olduğu tüzel kişilik ve bilhassa genel müdürün seçimi gibi verilen stratejik kararlarda ailenin etkili olduğu, özgün ekonomik yapılar aile şirketi olarak tanımlanabilir[11].

Karlöf'ün yaptığı tanımlamada ise amacı aile servetinin dağılmaması olan özel işletme biçimleri aile şirketi olarak tanımlanmaktadır[12].

Kan bağı açısından aile işletmelerine bakılırsa, yaşlı aile büyüğünün kontrolü ve yönetimi yeni nesilden genç bir aile bireyine devredeceği beklentisiyle aile tarafından yönetilen işletmedir. Chua vd. ise aile şirketini, aile büyüğünün ya da aileyi geçindirmekle vazifeli olan bireyin şirketin yöneticisi olduğu ve en az iki kuşağın şirketin yönetilmesinde görev aldığı şirket olarak tanımlamışlardır[13].

Ailenin mülkiyeti açısından bakan tanıma göre; aile şirketi, mülkiyetine aynı aileden iki veya daha fazla ailenin ortak olduğu ve mülkiyetinin ailenin bir kuşağından diğer kuşağına geçebildiği bir şirket şeklinde ifade edilmiştir[14].

---

[10]Erdal Aydın, "Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü", ***Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi,*** C. 4, S. 2, Aralık 2009, s. 19.

[11]Arman Kırım, **Aile Şirketlerinin Yönetimi**, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.3.

[12]Bengt Karlöf, **Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri,** Çev. Eshar Kütevin - Ziya Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1993, s. 218.

[13]Jess H. Chua vd. "Defining The Family Business By Behavior*", **Entrepreneurship: Theory and Practice***, Vol. 23(4), 1999, s. 19.

[14] Orhan Pazarcık, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", **Kongre Kitabı,** 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 35.

Yönetimdeki hâkimiyet açısından yapılan tanımlarda ise; aile şirketi, aileyi geçindirmekle yükümlü olan girişimcinin tepe yönetiminde yer alması ve şirket yönetiminde en az iki kuşağın bulunması koşulunu sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanmıştır[15].

Aile şirketinin genel tanımlamasını; hem aile geçiminin sağlanması hem de mirasının korunması sebebi ile bunun yanı sıra aynı aile fertlerinden en az iki kişinin işletmenin sermayesine ortak ya da finansal yapısını kontrol etme gücünün olduğu, yönetimde aile üyelerine yer verilen, mal ve/veya hizmet üretmek hedefiyle kurulan kâr amaçlı kuruluşlar olarak yapmak mümkündür[16].

Görüldüğü üzere, bir aile işletmesinin tanımlanmasında birçok farklı araştırmacının birçok farklı yaklaşımı söz konusu olabilmektedir. En önemlisi, bir aile şirketi için kan bağından ekonomik çıkarlara, akrabalık ilişkilerinin derecesinden işletmenin içerisinde bulunduğu sektörün niteliklerine kadar farklı unsurların bir dağılımı söz konusudur ve bunların hepsi aile şirketinin oluşumu ve özellikle de başarısı konusunda doğrudan etkiye sahiptir. Böylelikle bir aile şirketi, mutlak olarak çoğunluğunu aile fertlerinin oluşturduğu bir yapıda olmakla birlikte söz konusu fertlerin kararlarını ve geleceğini yönlendirdiği bir yapıyı işaret etmektedir. Buna göre de aile şirketi öncelikle aile çıkarlarına hizmet eden, daha sonrasında içerisinde barındırması muhtemel çalışanların çıkarlarına hizmet eden, nihayetinde de iş dünyasının bir parçası olan organizasyon yapısıdır[17].

### 1.2. Aile Şirketlerinin Kurulma Nedenleri

Öncelikli kişisel çıkar ve menfaatleri doğrultusunda hareket eden aile şirketleri, sağlamış oldukları istihdam ve başarı doğrultusunda topluma da faydalı hale gelmektedir. Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu ülkelerde yapılan bu tarz atılımlar, hem atıl duran sermayenin hayata geçirilerek ülke ekonomisinin güçlenip, büyümesini sağlamakta, hem de işletme sahiplerinin kişisel servetlerinin büyümesine zemin hazırlamaktadır. Aile şirketlerinin kuruluş nedenleri incelenecek olursa aşağıdaki başlıklar ele alınabilir[18]:

---

[15] Chua et al, a.g.e., s. 19.
[16] Mustafa Büte, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar", İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, ***Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi***, 22, 2010, s. 6.
[17] Asuman Akdoğan, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", ***Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi,*** Sayı: 16, 2000, s. 32.
[18] Özgür Ateş, **Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik,** Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No.56, Ankara, 2005, s. 4.

- **Sosyal kültürel çevrede prestij sahibi olmak;** bireyin içinde yer aldığı ekonomik, kültürel ve sosyal çevre ile ilişkilidir. İçinde bulunulan koşulların bir bölümü bireyi yeni şirket kurmaya iterken, başka bir bölümü bunu engellemektedir. Bireyin çalıştığı örgütteki mali imkanların yeni fırsatlar oluşturması, uygun özellikler taşıyan ortakların bulunması, yakın arkadaşların şirket sahibi olmaları ve başarı sağlamaları vb. bireyleri yeni şirket kurmak için iten güçleri oluştururken, yeteri kadar finansal güce sahip olamama, güven duyulacak bireylerin olmaması, mali ve siyasi iktidarsızlıklar vb. ise bireyin yeni şirket kurma isteğinin körelmesine sebep olmaktadır. Kişiyi yeni firma kurmaya iten güçlerin durdurucu güçlerden üstün olması durumunda firmanın kurulması yönünde adımlar atılmaktadır.
- **Kendi işinin patronu olmak;** kendi kendinin patronu olmak, bağımsız hareket etmek, başkalarını idare etmek isteği, mevcut yöneticilerle sorunlar yaşanması, çalışılan iş yerinde hedeflenen kariyerin elde edilemeyeceğinin anlaşılması, karar verme yetkisini elinde bulundurma isteği gibi sebepler sıralanabilmektedir.
- **Ailesini ve gelecek nesillerini güvence altına almak;** ailenin mal varlıklarını ve geleceğini koruma altına almak istemektedir. Çocuklarının işsizlik sorunu çekmemesini, kendi işlerinin patronu olma imkanı sağlarken, çocuklarının işletmeyi büyüttüklerini hayal ederler ve yakın akrabalı için ise istihdam alanı oluşturmuş olurlar. Tüm bunlar kurucu girişimcinin büyük motivasyon ile işine asılmasına sebep olabilmektedir.
- **Ailenin geçimini sağlamak;** diğer işletmeler sadece kar elde etmek amaçlı kurulurken, aile işletmeleri kar elde etmekten önce ailenin geçimini sağlamak için kurulur. Aile işletmelerinin öncelikli amacı kuruluş aşamasında harcadıkları para kazanmak ve geçimini sağlayabilmektir.
- **Miras Bırakmak;** girişimci çabalayarak elde ettiği servetini çocuklara serveti daha da büyüterek kullanmaları ve geleceklerini garantiye almak için bırakmak isterler. Gelecek nesillerinin yüksek hayat standartlarında yaşamasına olanak sağlamış olurlar.
- **Ailenin isminin uzun yıllar yaşamasını sağlamak;** uzun yıllar varlıklarını sürdürmeyi başarabilen aile işletmelerinin ismi zamanla aile ismi ile özdeşleşir. Bu durum ailenin sadece geleceğini güvence altına alması geçimini sağlamanın yanında ailenin prestij kazanmasına da sağlamaktadır.

Kısaca, aileyi işletme kurmaya teşvik eden nedenler, sosyal kültürel çevrede prestij sahibi olmak, kendi işinin patronu olmak, ailesini ve gelecek nesillerini güvence

altına almak, ailenin geçimini sağlamak, miras bırakmak ve ailenin isminin uzun yıllar yaşamasını sağlamak ile ilgilidir[19].

Bir işletme kurulurken ya da kurulması planlanırken var olan bir yapı varsa bundan cesaret alıp işe koyulmak daha basit olabilir. Çünkü arka planda görülen tablo; deneyim sahibi, çeşitli başarılara imza atmış, pazara hakim, geçmişten bugüne sürekliliğini sağlayan bir tablodur. Bu durum ve imkanlar, aile bireyinin girişimciliğini daha aktif bir şekilde ön plana çıkarabilir. Birey tarafından örnek alınan aile; hayatını ve devamlılığını işletmelerde ücretli çalışan olarak sağlamışsa yani öncesinde girişimciliğe dair bir atılımda bulunmamışsa, atılımı planlayan birey, düşüncelerinde ve önüne gelecek fırsatlarda bu durumu göz önüne alarak daha temkinli davranabilir. Bunun da temel nedeni, eldeki birikimin zarara uğrayarak yok olup gitme endişesidir. Her ne kadar bu durum her aile bireyi için geçerli olmasa da aile fertlerindeki hakim olan düşünce bu şekilde eğilim göstermektedir. Hukuksal yönden değerlendirildiğinde aile şirketi kavramının gerek kanun nezdinde gerekse hukuk nezdinde geçmediği görülmektedir. Türkiye'de ağırlıklı kurulan Limited ve Anonim şirketlerinin yönetiminde ve hisse dağılımında ailenin üstünlüğü göze çarptığından bu şirketler aile şirketi olarak adlandırılmaktadır[20].

### 1.3. Aile Şirketlerinin Özellikleri

Büyük ölçüde tüm aile işletmeleri birbirlerinin benzeri olacak şekilde özelliklere sahip olmaktadırlar ve bu özelliklerine her biri aile işletmelerini diğer bilindik işletme türlerinden ayırmaktadır. Aile işletmeleri kendine has dinamikleri olan kuruluşlardır. Aile işletmeleri çoğunlukla kendilerine özgü bir yapı ile kurulmakta, ancak zaman içerisinde hedeflerine göre farklılıklar göstererek birbirlerinden ayrılmaktadırlar[21].

Yine de kendilerine özgü özellikleri ne denli farklı olursa olsun genel olarak aile işletmeleri birbirlerine benzer özellikler içermektedirler ve bu özellikler aşağıda sıralanmaktadır[22];

- İşletmenin sermayesinin tamamının ya da çok büyük bir bölümünün belirli bir ailenin öz sermayesi olması,

---

[19] Bihder Güngör Ak, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2010, s.49-50, **(YayımlanmışDoktora Tezi**).

[20] Elmas, a.g.e., s. 12.

[21] Ayşe İrmiş ve Neslihan Akça, "Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi, ***Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** S. 8, 2011, ss. 19-33.

[22] Sema Yolaç ve Ebru Doğan, "Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma", ***İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,*** C. 61, S. 2, 2011, s. 85.

- İşletmenin sahibi olan ailenin fertlerinin yönetim başta olmak üzere diğer önemli, sorumluluk sahibi ve karar verici pozisyonda konuşlandırılması,
- İşletmenin tepe yönetim noktasında, ailenin belirli ve en yaşlı ferdinin ya da ailenin yaş olarak ileride olan ve tecrübeli fertlerinin yer alması,
- İşletmenin kadrosunun çok büyük bir bölümünün aile fertlerinden oluşmasının ötesinde, gerekli görüldüğünde, stratejik olmayan noktalara aile dışından bireylerin yerleştirilmesi,
- İşletmenin, çok uzun zamandır belirli bir ailenin kuşakları tarafından idare ediliyor olması,
- İşletmede karar alma sürecinde, ailenin neredeyse tüm fertlerinin ya da sadece hissedar olan fertlerin söz sahibi olmaları,
- İşletme içerisinde yetki ve sorumluluk düzeyinin tam olarak belirlenmemesi,
- Aile içerisinde norm ve kuralların işletme içerisinde geçerli olacak hale getirilmesi,
- İşletme içerisinde istihdam edilen aile fertlerinin bilgi birikimi ve kalifiye olup olmama durumlarının tam olarak sorgulanmaması,
- İşletmede profesyonellikten ziyade tecrübe odaklı bir yapılanma söz konusudur,
- Aile fertlerinin, işletme içerisindeki işleyiş ve çalışmaları sürekli olarak kendilerinin takip etme isteği ve eğilimi içerisinde olması,
- İşletmenin kurucusu olan aile ferdinin geniş bir yetkisinin ve söz hakkının bulunması.

Ortak özelliklerine bakıldığında, aile işletmeleri çok büyük ölçüde içlerine kapalı olarak hareket etmeye çalışan ve bu sayede de kazancın aile içerisinde kalması konusuna odaklanan yapılanmalardır. Bu durum, belirli bir şirketin varlığını sağlıyor olsa da aslında giderek daha fazla bir şirketin yerelleşmesine ve küçülmesine yol açabilmektedir. Aslında aile işletmelerinde en fazla dikkati çeken konu, aile fertlerine çok yüksek düzeyli olarak ortaya çıkan bağlılık ve bağımlılıktır. Bu şekilde aile fertlerinin kapasiteleri herhangi bir şekilde sorgulanmadan kendilerinin yönetim sürecine katılımına izin verilmekte, çok büyük ölçekli bir görev almalarına izin verilmeden yüksek unvan ve gelir elde etmelerine imkan tanınmaktadır. Bu durum aile işletmeleri açısından aile fertlerinin bir arada tutulması anlamını taşısa da aslında verim ve performans düşüklüğünün de yolunu açmaktadır[23].

[23] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 88.

Bu özelliklerden biri veya birkaçı bile şirketin, aile şirketi olmasında yeterli görülebilir. Yukarıda yazılı maddeler aile şirketlerinin sosyal çevre, itibar, aile düzenini koruma, refah gibi değerlerin yanında yönetimde bizzat yer alma ve hisselerdeki salt çoğunluğu elinde bulundurma kaygısı yaşadığını göstermektedir. Mevcut yapısı nedeniyle dışa fazla açılma gereği duymayan aile şirketleri, "Kol kırılır, yen içinde kalır" düşüncesine hakimdir. Bu nedenle son dönemlerde gündemde olan ve zorunlu hale getirilmeye başlanan kurum ve kurumsallaşma çabalarının kendileriyle özdeşleşmeyeceği düşüncesini taşımaktadırlar[24].

Aile işletmelerinin bu özelliklerine istinaden büyümeleri son derece zor olarak görülse ve bu nedenle de sürekli olarak kısıtlı bir çevrede hizmet verecekleri düşünülse de dünya genelinde Walt Disney, Ford Motor ve Toyota firmaları hem uzun yıllardır ayakta kalabilmeleri hem de ticari anlamda büyük başarılar elde etmeleri vesilesi ile bir aile işletmesi olmanın olumsuz etkilerinin bulunmayacağını bir bakıma ispatlamışlardır[25]. Bu tip istisnalar ile birlikte aile işletmelerinin özelliklerinin sıralanması ve değerlendirilmesi konusunda ciddi bir karmaşanın ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

### 1.4. Aile Şirketlerinin Gelişim Süreci

Örgüt için kısaca, belirlenen amaçlar doğrultusunda ve onları başarmak adına bir grubun eşgüdümlü olarak çalıştıkları yapıdır denilebilir. Örgütlenme ise; örgüt yapısının biçimlendirilmesi suretiyle, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının, fiziksel element ve işlevlerin örgütün etkinliğini sağlamak amacıyla koordineli olarak şekilde bir araya getirilmesidir. Başka bir tanıma göre örgütlenme, örgütün faaliyetlerini eşgüdüm ve kontrol eden yapı ve süreçlerin benimsenmesidir. Örgütlenmede dikkat edilmesi gereken husus ise, örgütsel yapının biçimli (sistematik) hale getirilmesi ve görevlerin ortak amaçlar doğrultusunda dağıtılmasıdır[26].

Faaliyet gösterdikleri sektörde, değişen koşullara ayak uydurmak ve güçlü rekabet karşısında varlığını korumak zorunda olan aile şirketlerinde ise örgütlenme hususu ayrı bir önem arz etmektedir. Aile şirketleri; ailenin yapısı, işletmenin sahipliği

[24] Elmas, a.g.e., s. 14.
[25] Şenay Ilgın, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 8, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[26] Tahir Akgemici ve İsmail Sevinç, "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi", Kongre Kitabı, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 17-18 Nisan 2004, s. 516.

ve işletmenin devri gibi olgularda dönemsel farklılıklar gösterebilirler. Aile şirketleri ortaklık yapısı ve gelişim evreleri bakımından aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilirler[27]:

- Birinci nesil (tek patronlu) aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı),
- Kompleks (ikinci ve üçüncü nesil) aile şirketleri,
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri.

### 1.4.1. Birinci Nesil (Tek Patronlu) Aile Şirketleri

Aile şirketlerinde gelişim sürecinin ilk evresini, kurucu girişimcinin değer ve tutumlarının baskın olduğu ve şirketle bütünleştiği birinci nesil aile şirketleri teşkil etmektedir[28]. Bu dönemde, yönetme ve girişimcilik ruhuyla fırsatları değerlendirme isteği yoğun olarak yaşanmaktadır. Ne yazık ki girişimcinin yeni bir iş kurmadaki güdülenmesi girişimcinin başarısına çok yansımamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre yeni kurulan işletmelerin yüzde 40'ı ilk yılında, yüzde 60'ı ise iki yıl içinde işlevselliğini yitirmektedir[29]. Birinci nesil aile şirketlerin dikkat etmesi gereken hususlar; yeterli düzeyde sermayeye sahip olmak, yönetimde kurucu girişimcinin hâkim olmasıyla aile üyelerinin istek ve yönlendirmelerini dengelemek gelecek kuşak için uygun bir devir planlamasıyla mülkiyet yapısı ortaya koymaktır[30].

Şirketin var olma mücadelesi verdiği bir aşama olarak görülen bu dönemdeki temel problemler; müşteri kazanma ile mal ve hizmetleri doğru zamanda üretip müşteriye teslim etmedir. Şirketin kurucusu haricinde sadece birkaç çalışandan oluşan oldukça basit bir yapısı vardır. Bu evrede mal veya hizmet piyasaya sunulur ve müşterilerin tepkileri ölçülmeye çalışılır. Satışlar oldukça azdır, kar ya çok düşüktür ya da hiç yoktur. Şirketin bu dönemdeki stratejisi "hayatta kalmak" tır. Bu dönemde şirketin kurucuları ya gereken finansal kaynağı bulamayarak şirketi kapatırlar ya da bütün güçlerini sarf ederek sonraki aşamaya ulaşırlar. Bu aşamada şirket güçlü olan uzmanlık alanından çıkmayıp biraz kazanç sağlayarak kendisine destek bulmak için uğraşmalıdır. Bu aşamadaki şirketlerin zayıf oldukları yön, diğer kurumların riskin yüksek olması nedeniyle bunlara maddi olarak destek vermemesidir[31].

---

[27] Neslihan Akça, Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Denizli İli Örneği, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010, s. 29, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

[28] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 94.

[29] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 90-91.

[30] Kelin E. Gersick et al., "Generation to Generation: Life Cycle of The Family Business", ***Hardvard Business School Press***, Boston, 1997, s. 32.

[31] H. Bahadır Akın, "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar", ***Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*** S. 3, Karaman, 2002, s.17-19.

Kısacası bu evrede aile işletmesi, kurucusu tarafından sahiplenilmiş, tüm sorunları tek başına üstlenen ve işletmeyi yukarılara taşımayı amaçlayan bir yapı içindedir. İşletmede aile kültürünün oluştuğu ve bu değerlerin gelecek nesillere taşınacağı süreç bu evrede oluşmaktadır.

### 1.4.2. Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketleri (Kardeş Ortaklığı)

Bu aşama kuruluş aşamasından sonra varlığını sürdürebilmiş ve başarı sağlayabilmiş aile şirketleri için kırılma noktasıdır. Hissedarların artmasıyla birden fazla kişinin yönetime ortak olduğu işletme yapısına geçiş aşamasında olan bu işletmeler, bu halleri itibariyle en kırılgan aile şirketleridir[32]. Büyüyen ve gelişen aile şirketlerine geçiş sürecinde birliktelik duygusu ve sinerji çok önemlidir. İlişkilerin düzenlenmesiyle birlikte şirketin karmaşıklaşması ve hızlı büyümesi pek çok uygulamanın yazılı prosedür haline dönüşmesine ve takım çalışmasına olan gereksinimi daha da artırmaktadır[33]. Gelişme ve büyüme sürecine giren işletmelerde işletmenin sahip olduğu pazar payı artış gösterirken bu durum doğrudan satışların yükselmesine ve kârlılığın artmasına neden olmaktadır. Kardeş ortaklığı evresi ayrıca profesyonel yönetime geçişte önemli adımların atılmaya başlandığı yani işletmenin geleceğinin tayin edildiği önemli bir aşamadır[34].

Çocukların büyümesiyle beraber şirket aile birliğinin merkezi haline dönüşmektedir. Aileler eğitim hayatlarını bitiren çocuklarının şirkette sorumluluk almaları hususunda istek duyarlar. Büyüme evresi halen tamamlanmamış olduğundan sistemler tam bir şekilde kurulmamıştır. Yalnızca bazı konularda prosedürler hazırlanmıştır. Şirket piyasadaki payını artırmaya başlamış, borçlanmaya olan ihtiyaç azalmıştır. Mal ve hizmetler tüketicilerce kabul edilmiştir. Bu aşamada ailenin sahip olduğu değerler iş değerlerinden üstün görülmektedir. Şirketin büyümesi ve olumlu itibar kazanmasıyla beraber ailenin her üyesi hissedar olmak ve şirkette görev almak istemektedir. Bu nedenle şirkette bazı huzursuzluklar meydana gelebilir. Yeni kuşağın eğitim düzeylerinin, ihtiyaç ve beklentilerinin farklılığı çatışmaların yaşanmasına neden olur. İşletmenin büyümesiyle beraber, yönetim için gerekli olan yeterliliklerin kardeşlerde bulunmaması, formalizasyonun oturtulamaması, pazar koşulları doğrultusunda kurumun gözden geçirilmesi gerekliliği, şirkette hızlı

[32] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 92.
[33] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 102.
[34] Kamacı, a.g.e., s.17.

ilerlemeler olmasına rağmen, uzmanlaşmış iş görenlerin olmaması, büyümekte ve gelişmekte olan aile şirketlerinde karşılaşılan problemler olarak sıralanabilir[35].

Bu aşama, aile işletmesinin belki de en kritik süreçlerinden biridir. Çünkü işletmenin başarı/başarısızlık eksenin hareket etmesine yol açacak olan, işletmenin ne şekilde büyüyeceği, bünyesine kimleri katacağı, dışa açılma konusunda göstereceği kararlılık/kararsızlık ve geleceğe dair stratejilerinin düzeyi ve niteliğidir. Bu süreci mümkün olduğunca yatırım odaklı geçiren aile işletmeleri için gelişim süreci mümkün olabilecekken bu süreçte kazanımları ile yetinerek yaşamını sürdüren işletmeler için geleceğe dair endişelerin yaşanması söz konusudur[36].

Ülkemizdeki aile şirketlerinin büyük bir kısmının küçük ve orta ölçekli şirketler olduğu dikkate alınırsa ve bunların ülke ekonomisini ciddi şekilde etkiledikleri düşünülürse, büyüme dönemindeki aile şirketlerinin yönetimle ilgili karşılaştıkları sorunlar, ülkenin mali yapısını da olumsuz yönde etkileyecektir. Büyüme evresinin sorunsuz ilerletilebilmesi amacıyla aile şirketlerinin avantajlarını artıracak ve zayıflıklarını en düşük seviyeye indirecek strateji ve politikaların yürürlüğe konulması gereklidir. Bu aşamada çalışanların bilgi birikimlerinde ve kabiliyetlerinde görülebilecek eksiklikler, iletişim yolları vasıtasıyla ve koordine bir şekilde giderilmelidir. Büyüme ile ilgili olarak belirlenen stratejiler, şirketin yapısı, aile bireylerinin ve şirkette çalışan diğer kişilerin kabiliyetleri, eğitim seviyeleri ve bilgi düzeyleri ile uyumlu olmalıdır[37].

### 1.4.3. Kompleks (İkinci ve Üçüncü Nesil) Aile Şirketleri

Profesyonelleşme evresine ulaşmış olan aile şirketleri, artık pazarda büyük rakiplerle rekabet edebilir hale gelen bir kimliğe ulaşmaktadırlar. Ticaretini sağladığı ürün veya mamuller belirli bir markayı temsil eden, geniş yelpazeli, tüketici sorunlarını dikkate alan, profesyonel bir kadronun emeği şeklindedir. Bu evreye ulaşmak her aile şirketine nasip olmadığından, meşakkatli bir süreçten geçmeyi gerektirmektedir.

Bu işletmelerde iş ve aile ilişkilerinin karmaşıklaşması ve şirketin büyümesi beraberinde belirli bir sistematik ilkelere ve temalara sahip olmayı gerektiren işletmelerdir. Kompleks aile şirketlerinde iş kuralları ve ihtiyaçları aileden önce gelmektedir. Kompleks aile şirketlerinde, ailenin farklı kollarından gelmiş pek çok aile

---

[35]Azmi Yalçın ve Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri", ***Kongre Kitabı***, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s.73.

[36] Mehmet Köse, Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

[37]Akgemici ve Sevinç, a.g.e., s. 519.

üyesi şirketi sahiplenme tutumu göstermektedirler. Bu tutum, şirketin kârı ve büyümesiyle doğru orantılı olarak gelişmektedir[38]. Zira bu dönemde yoğun olarak yaşanacak çıkar kavgaları ve adam kayırma şirketin gelişmesine, gelirine ve geleceğine etki edecek, örgüt içi çatışmaların yaşanmasına da neden olabilecektir.

İşletmenin bu evresinin göstergeleri, istikrar ve büyüme hızının yavaşlamasıdır. Aile işletmelerinde en göze çarpan olgunluk göstergesi, yönetimde profesyonel kişilerin sorumluluk üstlenmeleri ve otoriteyi ellerinde tutmalarıdır. Bu aşamaya ulaşabilen işletme kurulma aşamasını atlatmış, hayatta kalabilmek için mücadele etmiş, büyümesini gerçekleştirmiş ve içinde bulunduğu sektörde kendi pazarını yaratmış bir şirkettir. Bu şirketin aile şirketi olması sebebiyle ismi aile ismiyle aynıdır. Böylelikle toplum aileyi etkili ve başarılı bir aile olarak tanırlar. Bu aşamadaki birçok aile işletmesinin girişimcileri gerçekleştirilen sosyal organizasyonlarda göz önündedir. İçerisinde bulundukları piyasanın önde gelenlerinden oldukları için birçok profesyonel dernek ve kurumun yönetim kurulunda bulunurlar. Halkla ilişkiler faaliyetlerinde ailenin önemli rolü vardır. Bu aşamadaki aile işletmesi geçmişi, sahip olduğu gelenekleri ile istikrarlı bir yoldadır ve toplumun duyarlılığını benimseyen bir itibara sahiptir[39].

Bununla beraber, aile işletmesinin diğer kuşağa devredilmesi konusunda ortaya çıkan iki kritik nokta bulunmaktadır. Bunların birincisi, söz konusu yeni kuşağın, işletme yönetimini devralmadan önceki süreçte, işletme dahilinde belirli bir eğitimden geçirilmesidir. Bu şekilde gelecekte işletme yönetimini başarı ile yerine getirmek adına belirli bir bilgi birikiminin temeli atılmaktadır. İkincisi ise yeni jenerasyonun işletmede herhangi bir sorumluluk alma isteğinin bulunmamasına karşın bu jenerasyona işletme yönetiminin devredilmesine çalışılmasıdır. Bu durum belirsizlikler yaratmakta ve dolayısı ile de aile işletmesinin başarıya ulaşmaması ve diğer nesillere aktarımında sorunlar yaşanması gibi endişeler yaratmaktadır[40].

### 1.4.4. Sürekli Olmayı Başaran Aile Şirketleri

Aile işletmelerinin başarıya ulaşmaları ya da başarısız olmaları durumunda, sonuçlara bakılmaksızın bir profesyonel yönetim ve yönetici ihtiyacı söz konusu olmaktadır. Bu durum, modern iş dünyasının bir gerekliliği olarak, küçük ya da büyük, aile işletmesi ya da holding olmasına bakılmaksızın tüm rekabetin içerisinde yer alan işletmeler açısından son derece önemlidir. Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

[38] Ateş, a.g.e., s. 143.
[39] Ateş, a.g.e., s. 42.
[40] Fındıkçı, a.g.e., s. 26-27.

misyon ve vizyon belirlendiği, orta ve uzun vadeli planlamalara ağırlık verildiği, toplumsal içerikli hedeflerin gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir yapıdır[41].

Profesyonelleşme konusunda herhangi bir sorunu olmadan, bir şekilde profesyonel adımlar atmaya çalışan aile işletmeleri açısından dışarıdan profesyonel bir yönetici transfer etmek son derece kolay olmaktadır. Profesyonelleşme açısından ciddi zorluklar yaşayan aile işletmeler için profesyonel çalışanın dışarıdan getirilmesi zorlu bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca bu tür şirketlerde aile üyesi ile profesyonel çalışan, kutuplaşması yaşanabilmekte, bu durumda ihtiraslar işletme değerlerinin önüne geçebilmektedir. Bunun yanı sıra bir aile işletmesi artık daha fazla profesyonel yöneticiye ve yönetim anlayışının benimsenmesine ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde aile işletmesinin büyümesi ve yüksek kârlılık ile çalışması mümkün olmayacaktır[42].

### 1.5. Aile Şirketlerinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Aile işletmeleri ekonomide önemli bir yer tutmaktadır. Bunların ulusal ekonomi içindeki varlığı önemlidir. Aile işletmelerinin başarılı olması ülkenin geleceğini belirleyen en önemli göstergelerden biri olarak görülmektedir. Küçük birikimler ile aile birikimlerinin doğrudan yatırımlara yansıtılmasında bu küçük işletmeler yararlı işlevler yerine getirmektedir. Aile işletmeleri, çalışma prensibi açısından, kendi içerisinde ve genel olarak iş dünyasında, farklı açılardan değerlendirilebilecek güçlü ve zayıf yönlere sahiptir. Bu yönler, bir aile olarak hareket etmekten profesyonel yapıya kavuşma konusundaki sorunlara dek uzanan bir silsilede, farklı açılardan ele alınmaktadır[43].

#### 1.5.1. Aile Şirketlerinin Olumlu Yönleri

Bir aile işletmesi, temel olarak, belirli bir ailenin fertlerinin bir araya gelmesi ile birlikte oluşturulan güçlü bir yapı olarak gözükmektedir ve bu sayede birbirine bağlı olarak hareket eden bir yapının oluşturulması mümkün hale gelmektedir. Aile bütünlüğü, aile işletmeleri açısından genel olarak bir avantaj olarak nitelendirilebileceği gibi aynı zamanda aile işletmelerinin zorluklara karşı manevi direniş göstermesi konusunda da yardımcı olabilmektedir[44].

---

[41] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 94.
[42] Fındıkçı, a.g.e., s. 27-28.
[43] Şanal, a.g.e.
[44] Nazan Yelkikalan, "Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama", ***Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,*** S. 12 (2), 2006, ss. 195-209.

Genel olarak bir aile şirketinin, aile fertleri ve ailenin genel kültürüyle oluşan ve yine aile üyelerinin devam ettireceği güçlü yanları kısaca aşağıdaki gibi maddelemektedirler[45];

- Aile fertlerinin geleceğinin düşünülerek uzun vadeli planlama yapılabilmesi,
- Daha rahat hareket etme imkanının bulunması,
- Sıra dışı bir durum yaşanmadıkça işletmenin bir başka tarafın hakimiyeti altına girmesinin çok zor olması,
- Olumlu yönde var olan aile kültürünün iş hayatına entegre edilmesi ve bunun finansal başarıya yardımcı olması,
- Liderin varlığına, hakimiyetine ve yönetim şekline, ailenin en tecrübeli bireyi olması sebebi ile fazlası ile saygı duyulması,
- Bu duruma istinaden ortaya çıkan hızlı ve etkin örgütsel bağlılık duygusu ve bunun işe yansımaları,
- Zorlu iş dönemlerinde elde edilen gelirin paylaşımı konusunda anlayışın hakim olması vesilesi kurumsal zorunluluklardan sıyrılması şansı,
- Elde edilen gelirin yatırıma dönüşmesi konusunda hızlı bir şekilde sağlanan konsensüs,
- Aile fertlerinin hemen hepsinin çıkarlarının aile işletmesi içerisinde ortak olması ve bunun rekabet ile çatışmayı engelleme şansının bulunması,
- Nitelikli bir mesleki eğitime gerek duyulmadan, küçük yaşlardan itibaren başlayan işletme içi eğitimle iş sürecine daha hızlı uyum sağlanması.

Literatürde genellikle aile şirketlerinin sakıncaları üzerinde durulmasına karşın, üstünlükleri üzerinde yeterince durulmamıştır. Aile ile şirketin bir arada yürüyemeyeceği görüşünün ileri sürülmesinin yanında, üstünlüklerini de göz ardı etmek mümkün değildir. Aşağıda aile şirketlerinin bu üstün yanları daha ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir[46].

#### 1.5.1.1. Finansal kaynak temini

Aile şirketlerine üstünlük sağlayan en önemli noktalardan biri finansal yapılarıdır. Bu tür şirketlerin sermayesinin büyük bir kısmını öz kaynaklar oluşturur, ihtiyaçlarını ve yeni kaynakların tahsilini bu kaynaklardan sağlarlar. Dışarı bağımlı

[45] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 87.
[46] Alp Şan Öz, **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1971, s. 65.

olmayan şirketlerdir[47]. Sermaye piyasalarının gelişmediği veya az geliştiği kalkınmakta olan ülkelerde, aile şirketleri sermaye sorununu büyük ölçüde kendi içlerinde çözümlerler. Sermayenin çoğunluğunun öz kaynaklardan oluşması şirketi dışarıda güçlü konuma getirmektedir. Ayrıca işletme mali açıdan sıkıntılı bir sürece girdiğinde ortaklar kazançlarını diğer işletmelerdekilere göre kolaylıkla gözden çıkarabilirler[48].

Kısacası aile şirketleri maddi açıdan sıkıntılı bir döneme girerlerse, bu tür şirketlerde aile ve iş iç içe geçmiş olduğu ve aile üyeleri işletmeyi bir nevi evlatları gibi gördükleri için bu sıkıntılı durumdan kurtulmak için ellerinden geleni yapmaktan kaçınmazlar. Bir diğer önemli noktada, finansal açıdan zora düşülen durumlarda, aile unvanının vermiş olduğu piyasadaki itibarı ve güveni kullanarak kredi kaynaklarına daha kolay ulaşıp ihtiyaçlarını karşılayabilirler.

#### 1.5.1.2. Tanınmış aile itibarının getirdiği avantajlar

Bir önceki başlıkta aile şirketlerinin sahip oldukları unvanın, kredi temininde kolaylık sağlayarak maddi sıkıntıdan kurtulmaya yardımcı olduğuna değinilmişti. Dış çevreye iyi bir izlenim ve güven veren bu itibar sadece finansal açıdan değil birçok açıdan işletmeye yarar sağlamaktadır. Üretim öncesi süreç de girdilerin temin edilmesinden üretim sonrası satış, reklam, pazarlama gibi alanlara kadar aile şirketlerine üstünlükler sağlayarak diğer firmalardan bir adım öne geçmelerine sebep olmaktadır. Hatta çevrede iyi bir itibar oluşturduğu için bu şirkette çalışmak isteyen aday sayısı ve yapılan başvurular artacaktır bu da işletmenin başvuran birçok aday arasından en nitelikli olanları, şirkete en fazla katkı sağlayacak olan çalışanları seçmesi için geniş bir yelpaze oluşturacaktır[49].

#### 1.5.1.3. Hızlı karar alabilme

Aile şirketlerinin sahip olduğu diğer bir avantaj da hızlı bir şekilde işletilen karar verme mekanizmasına sahip olmalarıdır. Sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olan piyasada doğru kararlar verebilmek kadar hızlı karar verebilmek de önemlidir. Aile işletmelerinde teknik ve idari konulara ilişkin kararlar daha kısa sürede alınabilmektedir. Yöneticiler tarafından alınan kararların uygulama aşamasına

---

[47]Anıl Z. Göker ve Tengiz Üçok, "Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", ***Kongre Kitabı***, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Yayın No. 53, Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul, s. 47.
[48]Arif Yıldız, **Aile İşletmelerine Tavsiyeler***,* Sistem Yayıncılık, 2008, s. 22.
[49] Pakize Yılmaz, Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016, s. 13, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

ulaşması uzun bir imza sürecinin aşılmasına gerek kalmadan daha kısa zamanda sonuçlanabilmektedir[50].

#### 1.5.1.4. Uzmanlık

Aile bireylerinin uzmanlaşması aile şirketlerine avantaj sağlamaktadır. Küçük yaşlardan başlayarak iş ortamının içinde yer alan aile bireyleri gerekli olan iş bilgisine sahip oldukları gibi uyum güçlüğü de çekmezler. Kazanılan bu tecrübe ve bilgiler aile üyelerinin, işe sonradan dahil olan çalışan ve yöneticilerden daha avantajlı hale gelmelerini sağlar ve kısa süre içinde yükselmelerine imkan tanır. Bu kişiler başka şirketlerde emir altında çalışmak yerine ailenin sahip olduğu işte daha yüksek enerji ve verimlilikte çalışırlar[51].

#### 1.5.1.5. Aile kültürü

Kurum kültürü, en basit anlamıyla işletmede çalışan kişilerin benimsedikleri, paylaştıkları ortak kültür olarak tanımlanmakta ve işletmedeki görevlerin yerine getirilmesi, çalışan bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin bir düzene oturtulması, işletmenin performansının yükseltilmesi de dahil olmak üzere oldukça kapsamlı bir sahada kendini göstermektedir[52].

Aile içinde var olan normlar aile şirketlerinde şirket içinde de geçerli olmaktadır. Ailenin sahip olduğu değerler ve inançlar, işletmede görevlerin yerine getirilme biçimini ve bu amaçla kullanılan yöntemleri, bireyler arasındaki ilişkiler ağını vb. kısacası kurumsal kültürü büyük ölçüde etkilemektedir. Böyle bir yapıya sahip olan şirketler de şirket politikası genellikle ailenin menfaatleri ile uyum içerisindedir. Aile işletmeleri, ailenin mevcudiyetinin ve bütünlüğünün korunması amaçlanarak kuruldukları için aileye ait inançlar, değerler tarafından etkilenmektedirler[53].

Çalışanların çoğunun ortak bir kültürü paylaşan aynı aileden gelmesi işletmenin başarısının artması, yöneticilerin daha çabuk karar alması, çalışanlar arasında uyumun daha kolay olması gibi birtakım üstünlükler sağlamaktadır. Değerler, işletme ve aileyi birbirine bağlayan köprü görevi görmektedirler. Aile şirketlerinin sahip olduğu kültür ve değerler verilen kararlar üzerinde etkili olur. Örneğin, insanlara hiçbir koşul olmaksızın güvenmek değeri ile yetiştirilmiş yöneticinin verdiği kararlar da bu yönde

---

[50]Gürkan Haşit**, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, s. 34.
[51] Ateş, a.g.e., s. 9-10.
[52]Beril Akıncı Vural ve Çisil Sohodol, "Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma", ***1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı***, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s. 325.
[53] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 20.

olur. Bir başka yönetici için de durum bunun tam zıttı olabilir, insanlara güvenmemek değeri büyümüş yönetici yönetim tarzında da bunu yansıtabilir[54].

### 1.5.1.6. Yüksek örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin kurumla güçlü bir bağ kurması, bütünleşmesi şeklinde tanımlanabilir[55]. Başka bir tanımlamada da bireyin içinde bulunduğu kurum ile sağladığı kimlik birliği ve kendini o kurumun bir parçası olarak hissetme derecesidir[56].

Örgüte bağlılık, bir örgütün üyesi olmak ve bu şekilde varlığını sürdürmek için yoğun istek duymak, azami çaba gösterme, örgütün değer ve hedeflerine inanarak kabul etmek olarak da tanımlanabilir[57]. Ve başka bir tanıma göre de; çalışanın kuruma karşı duyduğu sadakati ve kurumun başarı sağlayabilmesi için gösterdiği çabadır. Çalışanların kuruma duydukları psikolojik bağlılık, örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir. Kişinin işine karşı beslediği ilgi, gösterdiği sadakat ve kurumsal değerlere olan güçlü inançlar bağlılık kavramını ortaya çıkarmaktadır[58]. Aşağıdaki üç faktör örgütsel bağlılığı karakterize etmektedir. Bunlar[59]:

- Kurumsal amaç ve değerleri benimseme, inanmak,
- Kurumun başarılı olması için çaba sarf etmeye istek duymak,
- Kurum üyeliğinin devam ettirilmesi için güçlü istek duymadır.

Katılımcı yönetim tarzı olarak bilinen ve yönetimin profesyonel yöneticilerle beraber yürütüldüğü aile işletmelerinde, kişilerin kuruma karşı hissettikleri bağlılık, merkeziyetçi yönetim tarzını uygulayan işletmelere göre daha güçlü olmaktadır[60]. Katılımcı yönetim tarzı, çalışanların daha çok motive olmalarını, kendi aralarındaki iletişimin kuvvetlenmesini, biz bilincinin oluşmasını, kurumla özdeşleşmeyi ve aile üyesi olmayan çalışanlarında kendilerini aileden hissetmelerine sebep olmaktadır. Çalışanların kendilerine bu fırsatı sunan işletmeye ve yöneticiye karşı bağlılık dereceleri artmaktadır[61].

---

[54] Ateş, a.g.e., s. 63.
[55]Stephanie C.Payne ve Ann H.Huffman, "A longitudinal Examination of The Influence Of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", ***The Academy of Management Journal***, Vol. 48, No.1, February, 2005, s. 159.
[56]John R. Schermerhornvd.**Managing Organizational Behavior***,* 5. Edition., USA, John Wiley & Sons Inc., 1994, s. 144.
[57]Fred Luthans, **Organizational Behavior**, Ed.7, New York, McGraw Hill, 1995, s. 130-132.
[58]Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma", ***İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi***, Haziran, S. 8(2), 2006, s. 155.
[59]Eric M. Eisenberg vd. "Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment", ***Human Communication Research***, Vol.10, Iss.2, December 1983, s. 181.
[60] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 29.
[61]Günseli Acar, Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık : Eskişehir'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Eskişehir, Eylül 2006, s. 66, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

Aile şirketi kurucuları şirketlerini çocukları gibi görmekte ve ilgilenmektedirler. Ve genelde çalışanlar aileden bireyler olduğu için aile samimiyetini ve güvenini de iş yerlerine taşımaktadırlar. Patronun ve diğer aile bireylerinin aile dışından çalışanlarla kurdukları iyi iletişim ve samimi ortam çalışanların kendilerini o aileye ait hissetmesi ve güven duymasını sağlamaktadır. İş yerinde mutlu olan, takdir edilen, çatışmadan uzak çalışma ortamına sahip olan çalışanların işletmeye olan bağlılıkları da doğal olarak artmakta, bilgi ve yeteneklerini büyük bir özveriyle şirket için kullanmakta ve şirketi bir adım daha ileriye taşıyabilmek için azami gayret sarf etmektedirler[62]. Bu tür şirketlerde istihdamın da diğer işletmelerle kıyaslandığında uzun dönemli olması çalışan sadakatini arttıran bir diğer faktör olarak görülebilmektedir.

### 1.5.2. Aile Şirketlerinin Olumsuz Yönleri

Aile şirketlerinin birlik ve beraberlik içerisinde başarılı bir işletme süreci olsa da, kurumsal faaliyetlerin kısıtlı kalması ve rekabette geride kalma konusunda yaşanan sorunların giderilmesi oldukça zor olacaktır. Bir aile olmak, beraberinde her ne kadar birliktelik duygusu getirse de iş dünyası açısından beklenen türden etkiyi yapmasının kolay olmadığını görmek gerekmektedir[63].

Genel olarak bir aile şirketinin, sırf ailenin bir arada olması ve aile üyelerinin istihdamına dayalı, sınırlı ölçekteki bakış açısı temeline dayanarak ortaya çıkabilecek çeşitli zayıf tarafları aşağıdaki gibi maddelenmektedir[64];

- Sermaye piyasalarındaki sınırlı faaliyetler nedeni ile büyüme şansının son derece kısıtlı olması,
- İşletmenin dağınık ve tam anlamı ile kurumsallaşamamış bir yapısının olması,
- Görev dağılımını kalifiye bir şekilde gerçekleştirilememesi ve bu şekilde de sorumluluk ile ilgili sorunların ortaya çıkması,
- İşletme içerisinde, yetenekleri ve tecrübe düzeyleri son derece kısıtlı olan aile fertlerinin önemli görevlere getirilmesi, bu şekilde nitelikli iş düzeyinin gerilemesi,
- İşletme içerisinde var olması muhtemel aile dışı çalışanlara karşı aile fertlerinin kayrılması ve onların tüm faaliyet ve çıkarlarına öncelik tanınması (nepotizm) sorunu,

[62] Yılmaz, a.g.e., s. 16.
[63] Şanal, a.g.e.
[64] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 87.

- Ailenin kendi içerisindeki sorunların iş hayatına hızlı ve etkin bir şekilde yansıması riski,
- Tek bir lider (kurucu lider) baskısı altında ilerleyen sürecin baskı yaratması ve verimliliğe olumsuz etkide bulunması,
- Değişime kapalı olma ihtimali,
- Aile fertlerinin belirli bir kesiminin işletmeyi kendi çıkarları adına kullanmaları ile yaşanan finansal zorluklar,
- Yetki ve sorumluluk devrinde yaşanan sorunlar.

Aşağıda aile şirketlerinin sahip olduğu bazı dezavantajlar ayrıntılı bir şekilde, başlıklar halinde incelenmektedir.

#### 1.5.2.1. Finansal açıdan karşılaşılan güçlükler

Aile işletmelerinin önemli avantajlarından sayılan işletmenin aileden borç alması ya da sermayenin aileden temin edilmesi, işletmeyi iflasa sürükleyebilecek kadar büyük çatışmalara sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca özellikle aile şirketinin kuruluş evresinde ailenin kişisel sermayesinin şirkete borç vermeye yetecek kadar olmaması durumunda avantaj olarak sayılan bu hususta bahsedilemeyeceği gibi büyük aile şirketlerinde de iç borçlanmaya başvurulduğunda aile üyelerinin eşit şekilde sermaye aktarımında bulunmaması daha sonraki dönemlerde şirket hisselerinde pay sahipliği konularında çeşitli çatışmaların yaşanmasına sebep olabilmektedir. Aile işletmelerinde cari hesap problemlerinden doğan sorunlar da çoğunlukla rastlanılan durumlardandır. Aile şirketlerinde işletmenin kişiliği genelde göz ardı edilen noktalardandır. Şirket sahibinin yaptığı bireysel harcamalar şirket harcamaları ile karışabilmektedir[65].

Aile üyelerinin mal varlıkları yeterli düzeyde değilse finansal problemlerle karşılaşılabilir. Dış kaynaklardan faydalanmayı genellikle tercih etmeyen aile şirketleri büyümek için gereken mali kaynağı dışarıdan sağlayamadıkları gibi sınırlı aile mülkiyeti ile sıkıntıya düşebilmektedirler. Bu şirketlerde görülen başka bir mali güçlük de temettü dağıtımıdır. Yönetimde görev alan aile üyelerinin kar dağılımına bakışı ile yönetimde olmayan aile üyelerinin bakış açısı farklılık göstermektedir. Şirket yönetiminde görev almayanlar her sene yüksek oranlarda kar dağıtılmasını isterken şirkette görev alanlar ise mevcut konumlarının verdiği üstünlüklerden de yararlanarak karın sermayeye aktarılmasını tercih edebilmektedirler[66].

---

[65]Bahri Meşe, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, s. 9, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
[66] Göker ve Üçok, a.g.e., s. 48.

#### 1.5.2.2. Akraba kayırma – Nepotizm

Aile şirketlerinde karşılaşılan en önemli problemlerden biri de nepotizmdir. Kişilerin yetenekleri, geçmiş başarıları, eğitim durumları vb. gibi unsurlar göz önüne alınmadan, pozisyon için ihtiyaç duyulan özelliklere haiz olmayan bireylerin yalnızca kan bağları dikkate alınarak şirkette görevlendirilmesine ya da terfi ettirilmesine nepotizm adı verilmektedir[67].

Aile şirketlerinde genellikle aile üyesi olan kişilere karşı pozitif bir ayrımcılık uygulanmaktadır. Bu da aileden olmayan çalışanların kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmelerinin sebebi olabilmektedir. Zaman içerisinde kendilerini değersiz gibi görmeye başlayan, motivasyonları azalan, hakları olan pozisyonlara ulaşamayacaklarını anlayan şirket çalışanları kendilerine değer verecek, önemli hissettirecek, haklarını verecek ve itibar elde edecekleri şirketlerde iş aramaya başlayacaklardır[68].

#### 1.5.2.3. Yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmemesi

Aile bireylerinin kendi içlerinde iş tanımlarının bulunmaması da çatışmaların ortaya çıkmasının bir sebebidir. Aile bireylerinin sahip oldukları sorumluluk ve yetkilerin açık bir şekilde sınırlandırılmaması diğer çalışanlar açısından da belirsiz bir durum ortaya çıkararak, şirkete zarar vermektedir[69].

Şirket içerisinde kimin hangi işten, hangi departmandan sorumlu olduğunun belirlenmemesi, görev tanımlarının bulunmaması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemiş olması, yetki alanının sınırlarının kesin olarak çizilmemiş olması hem aile içinde rol çatışmalarını ortaya çıkaracaktır hem de çalışanları zor durumda bırakacaktır. Bir çalışana birden fazla yönetici tarafından emirlerin verilmesi çalışanın da hangi emri yerine getirmesi gerektiği konusunda kafasının karışmasına neden olmaktadır. Ayrıca işletmedeki sahiplik konumunu göz önüne alarak kendi yetki alanında olmayan çalışanları denetlemeye veya azarlamaya çalışan, kendi istediğini yapması için zorlayan bir yönetici diğer aile üyeleriyle ve o departmandan sorumlu olan kişi ile de problem yaşayabilmektedir[70].

---

[67]Hayrettin Özler vd. "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", ***Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, S. 17, 2007, s. 438.
[68]Füsun Kocabaş ve E. Pelin Baytekin, "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", ***Kongre Kitabı***, 1.Aile İşletmeleri Kongresi,Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s. 427.
[69] Ateş, a.g.e., s. 15.
[70] Yılmaz, a.g.e., s. 18.

#### 1.5.2.4. Yönetimi devretme sorunu

Aile şirketlerinin yüz yüze kaldığı belki de en önemli sorun devir sorunudur. Çoğunlukla bu tür şirketlerin devir planları bulunmaz. Yönetimden sorumlu aile üyesinin hayatını kaybetmesi veya çalışamayacak hale gelmesi durumlarında, liderliği sürdürecek kişinin seçilmesine yönelik yeterli kurumsal düzenlemeler bulunmadığında şirketin varlığı tehlikeye girebilmektedir. Eğer işletme kurucusu hayattayken kabul edilebilir bir devir planı yapılmazsa, aile üyeleri arasında çatışma, sürtüşme, kavga kaçınılmaz olabilir, bu durumda şirketin ömrü kısalabilir[71].

Aile işletmelerinde tepe yöneticiler genelde işletmenin yönetimini aileden birilerine bırakmak istemektedirler. Nesiller arası geçişler, aile mülkiyetinin çocuklara devri elde edilen başarıyı gelecekte de devam ettirmenin bir şekli olarak düşünülmektedir. Şirket yönetiminin devredilmesi esnasında ortaya çıkan sorunlar şirketin dağılmasına sebebiyet verebilmektedir. Yönetimi devralacak birden fazla varisin olması durumunda meydana gelecek çatışmalar işletmeyi zor bir duruma düşürebilmektedir. Şirketin mevcut yöneticisi, işi hiçbir zaman bırakmayacağını düşünmemeli, devretme zamanı gelmeden önce yönetimi kime bırakacağını saptamalı ve bu bireyin gerekli eğitimleri alması, yetişmesi için doğru adımlar atılmalıdır[72].

#### 1.5.2.5. Yetkinin merkezileşmesi

Tek patronlu aile şirketlerinde görülen yönetim anlayışı merkezi yönetimdir. Şirket politikası, şirketin tek yöneticisi durumunda olan girişimcisi / kurucusu tarafından belirlenmektedir. Çalışanlara hiçbir şekilde söz hakkı verilmez[73].

Örgüt yapısının merkezi olması, kontrolün belirli bir grupta toplanması demektir. Aile işletmelerinde başta girişimci olmak üzere üst yönetimde görev alan aile bireyleri yetkinin devredilmesine sıcak bakmazlar. Bu devri, gücün ve itibarın kaybedilmesi olarak değerlendirirler. Rutin olarak her gün tekrarlanan işleri yapmaktan, şirket açısından stratejik önemi olan planlama, strateji ve politika oluşturma için gerekli olan zaman yeteri kadar ayrılamaz. Genç kuşakların karar verme yetkileri bulunmadığından yanlış karar verme ya da verilen kararların sonuçlarının üstlenilmemesi gibi durumlar yaşanmaktadır[74].

---

[71] Kırım, a.g.e., s. 29.
[72] Ateş, a.g.e., s. 16.
[73] Karpuzoğlu, a.g.e., s. 28.
[74] Ateş, a.g.e., s. 14.

#### 1.5.2.6. Aile bireyleri arasında rekabet

Özellikle genç nesilden aile üyelerinin kendilerini varis olarak görmeleri ve yönetimi elde etmek istekleri aile içinde güç çatışmalarına sebep olabilmektedir. Ya da yönetim içinde ayrı görüşlere sahip olan bireylerin de her biri kendi kararının uygulanmasını isteyebilir ve uygulanmadığı zaman da karşı bir tavır alarak olayı bir gurur savaşına çevirebilir. Bireylerin şirket hisselerinden sahip oldukları paylar, iş yükleri, ücretlerdeki adaletsizlikler de rekabete neden olan diğer sebepler olarak sıralanabilir. Şirket içerisinde kardeşler arasında yaşanan problemlerin nedenleri; yetkilerin ve hisselerin eşit paylaşılmaması veya eşit paylaşılması olarak bilinmektedir. Paylaşımın eşit yapılması durumunda kardeşlerin karar verme konusunda anlaşmazlığa düşmeleri ve bir sonuca varamamaları en sık karşılaşılan durumdur. Eşit olmayan paylaşımlarda ise hisse payı ve iş yükü fazla olan kardeşin diğerlerini dinlememesi ve kendi bildiğini yapması kardeşler arasında probleme neden olmaktadır. Bu durum girişimcinin sorumluluğundadır. Kurucu, şirketteki görev ve hisseleri paylaştırırken sebeplerini tam olarak ortaya koymalı ve paylaşım işini duygusallıktan uzak gerçekçi olarak yapması halinde bu tür davranışlar ortaya çıkmamaktadır[75].

#### 1.5.2.7. Rol ve kuşak çatışmaları

Aile işletmelerinde kuşakların ve bu kuşaklar içerisinde yer alan birey sayısının fazla olması, kuşaklar arasındaki ilişkilerin çeşitlenmesini ve bu çeşitlilikle birlikte olumlu veya olumsuz hareketlerin meydana gelmesini de sağlamaktadır. Kuşaklar arasındaki yaş farkı, öğrenim durumu, geleneklere bağlılık düzeyi, sosyal yaşantı biçimleri, iş tutumları, değer yargıları, akrabalık dereceleri; yani insana ait olan tüm davranış biçimlerinin bireyler arasında farklılık göstermesi ilişkilerin çeşitlenmesine sebep olmaktadır. Aile işletmelerinde yalnızca kuşaklar arasındaki ilişkiden bahsedilmemektedir. Aynı kuşakta bulunan bireylerin de birbirleri ile olan ilişkileri önem taşımaktadır. Kardeşlerin, kuzenlerin, yeğenlerin ve torunların kendi kuşakları içerisindeki ilişkileri de aile şirketleri için önem ifade etmektedir[76].

Aile şirketlerinde farklı kuşaklar yönetime katıldığı zaman işletme, her ikisi de girişimci fikirler için değerli olan, daha fazla bilgi girişi ve farklı bireysel bakış açılarına sahip olur. Genç kuşaklar, belirsizlik ortamlarının fark edilmesinde ve bu duruma karşı

---

[75]Kerem Emre Zeybekoğlu, Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay, Ocak 2004, s. 38, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).
[76] Zeybekoğlu, a.g.e., s. 34.

önlemlerin alınmasında kendilerinden önceki kuşakta bulunan yöneticilere göre daha hızlı ve güvenli adımlar atmaktadırlar. Aile işletmelerinde ilk kuşakta bulunan yöneticiler daha çok bildikleri yöntemlerle iş yapma alışkanlıklarını sürdürmek isterken sonraki yeni nesiller yeni iş yapma yöntemlerini uygulama eğilimindedirler[77]. Bu durum, kuşaklar arasında çatışma sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerinde kuşaklar arasında çatışmaya neden olan birden fazla hususdan bahsetmek mümkündür. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir[78];

- Aile şirketlerinde "doğal organizasyon" yapısı olduğundan yani genellikle büyük olan aile bireyi veya şirketin girişimcisi patron olduğundan kendi kültürlerini işe yansıtırlar ve değişime karşı kapalı olmaktadırlar.
- Aile şirketlerinde yönetimde görev alan aile üyelerinin sorumlulukları ve yetkileri kesin olarak belirlenememektedir.
- Kurucu şirketi bırakacağı bireylere güven duymamaktadır. Bilhassa eski kuşakla yeni kuşak arasında ciddi görüş farklılıkları olmaktadır.
- Şirkete daha bağlı ve işini severek yapan bireylerin çoğunlukla ilk kuşaktan kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu ayrım sonraki nesillerde daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle dördüncü nesle kadar gelebilen şirketlerde bu dönemdeki aile üyeleri kendi kariyerlerini ve çıkarlarını şirketin önünde tutmaktadırlar.
- Aile şirketlerinde hisse sahibi olma ile yönetici olma rolleri çatışabilmekte ve bu da birtakım problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İkinci kuşakta hissedarlar 4'e 5'e çıkarken, üçüncü kuşakta bu sayı 10-15 olabilmektedir. Böylece ağaç git gide parçalanmakta ve bu da iletişim sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.
- Aile şirketlerinde geleceğe yönelik devir planları etkili bir biçimde yapılmadığı için ilk nesilden sonra yönetimde birtakım karışıklıklar yaşanabilmektedir.
- Aile işletmelerinde ilk neslin değişimler karşısında katı bir tutum sergilemesi, harcama konularına gayet kısıtlı bir bakış açısıyla yaklaşması daha sonraki neslin kendi yönetim biçimini şirkette göstermesini zorlaştırmaktadır.
- Aile şirketlerinde kuşaklar arası çatışmaların başka bir nedeni de, kurucunun şirkette yerine geçecek kişiyi yetiştirme konusunda bilinçsiz hareket

[77]Franz W. Kellermans et al., "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm", ***Family Business Review***, Vol.21, Iss.1, March 2008, s. 5.

[78]Adnan Çelik vd. "Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği", ***Kongre Kitabı,*** 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul, s.192.

etmesidir. Genellikle görülen sorun; yaşça büyük olan çocuk kabiliyetleri ve gelecekle ilgili düşünceleri önemsenmeden girişimci tarafından yerine geçecek kişi olarak görülmesi ve bu doğrultuda eğitim aldırılmasıdır. İş konusunda daha kabiliyetli ama yaş olarak küçük olan çocuğa böyle bir şans tanınmamaktadır.

# İKİNCİ BÖLÜM
# KURUMSAL YÖNETİM

## 2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı ve Tanımı

Kurumsal yönetimin son zamanlarda öneminin git gide artmasında şüphesiz ki ana etmen dünya genelinde yaşanan hızlı küreselleşme çabalarıdır. Dünya genelinde baş gösteren finansal ve ekonomik krizlerle Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa'da meydana gelen şirket skandalları sonucu, hileli muhasebe tekniklerinin yaygınlık kazanması ve işletmelerin yürütmüş olduğu faaliyetlerin kamuoyuna eksik bir şekilde yansıtıldığı gerçeği gündeme gelmiştir. Bütün bu yaşananlar, hem yatırımcıların maddi zarara uğramasına sebep olmuş, hem de finansal sisteme olan güven zedelenmiştir[79]. Oluşan güvensizlik ortamından sıyrılmak amacıyla piyasalarda birtakım değişimler meydana gelmiş sonucunda da, ekonomik sistem bünyesinde farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır[80].

Bunun neticesinde ilgili çıkar gruplarıyla işletmeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, işletmelerin performanslarının artırılması hususlarında etkili olan kurumsal yönetim, 2000'li yıllarda gündeme gelerek, ekonomik sistem içinde yerini almıştır. Kurumsal yönetim, işletmelerin bütün faaliyetlerini kuşatan bir üst yapıyı oluşturmakla birlikte, ilişkide bulunduğu bütün çıkar gruplarına karşı belirli ilke ve kurallar dahilinde sorumluluk taşıyan bir kavramdır. Ayrıca kurumsal yönetim kamuoyunun aydınlatılması ve şeffaflık ilkelerine de önem vermektedir. Böylece ilkelerin uygulanabilirliğiyle ortaya çıkan finansal başarılar, sürdürülebilir değer yaratmanın bir göstergesi konumuna ulaşmaktadır. Bütün bunlar kurumsal yönetimin, işletmeye değer katmayı hedefleyen bir anlayış halini almasını sağlamaktadır[81].

Ayrıca finansal raporlama sisteminin etkili bir şekilde işleyişini gerçekleştiren kurumsal yönetim anlayışı, örgütler açısından önemli bir olgudur. Teoride kurumsal yönetimin etkin bir şekilde oluşturulup uygulanabilmesi için üç temel mekanizmaya ihtiyaç vardır. Bu mekanizmaları; iç kontrol sistemi, yönetim kurulu ve denetim komitesi şeklinde ifade etmek mümkündür[82]. İşletme bünyesinde kurumsal yönetimin, yönetim kurulu, hissedarlar, çalışanlar ve diğer çıkar gruplarının menfaatlerini

---

[79] Kayahan Tüm, "Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı", ***Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,*** 17(2), 2013, ss. 93-112.
[80] Mark Beasleyvd."Lessons From Fraud Related SEC Cases: Top 10 Audit Deficiencies", ***The Journal of Accountancy,*** 191, 2001, ss. 63-66.
[81] Güler Aras, "Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı", 2006, https://www.researchgate.net/publication/290607522, (Erişim Tarihi: 02.03.2018).
[82] Wan Zanani vd."The Impact Of Board Composition, Ownership And CEO Duality On Audit Quality: The Malaysian Evidence", ***Malaysion Accounting Review,*** 7(2), 2008, ss. 17-28.

buluşturan ve aralarında dengeyi kuran faydaları da vardır. Bunlara ilaveten kurumsal yönetim, küresel piyasalarda sermayeye erişim ve rekabetin güçlendirilmesi için doğru hamlelerin yapılmasına da olanak tanımaktadır[83].

Kurumsal yönetimin hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkeler ve işletmeler açısından ne kadar önemli olduğu, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasi ve hukuksal sisteme, toplumsal ve kültürel yapıya, gelişmişlik düzeyine, işletmelerin ortaklık yapısına, rekabet ortamına, faaliyette bulunulan alana, işgücüne, eğitim düzeyine, çevresel faktörlere, işletmenin iç dinamiklerine göre ülkeden ülkeye, sektörden sektöre ve hatta işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir[84]. Kurumsal yönetim terimi şehirlerin, ulusların ya da eyaletlerin yönetimi ile kurumların yönetimi arasındaki benzerlikten gelmektedir.

Kurumsal yönetimin kapsamı farklı açılardan ifade edilmektedir, çünkü şirketlerin finansal açıdan sağlık durumları üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etki sahibi olan tüm faaliyetler dizisini kapsamaktadır. Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman'a göre kurumsal yönetim; toplumun kanunlar ve yerel gelenekler tarafından şekillendirilen temel kurallarına uyarken, mümkün olan en üst düzeyde para kazanmayı arzu eden şirket sahiplerinin ya da hissedarların isteği doğrultusunda iş faaliyetlerinin oluşturulmasıdır. Bu tanım, hissedar kapitalizmini destekleyen piyasa değerinin maksimizasyonuna dayanmakta olan ekonomik görüşü temel almaktadır. Bu noktada Friedman'ın tanımlaması dar kapsamlı olarak varsayılabilir ancak "kanunlar ve yerel gelenekler tarafından şekillendirilen temel kurallar" ifadesi önemlidir. Bunun nedeni ise bir şirketin günümüzde sadece hissedarlarına karşı sorumlu olmayıp çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, halka ve daha da geniş bir çevreye karşı sorumlu olmasıdır[85].

Kurumsal yönetim, şirketlerin kurulması ile ortaya çıkan bir kavramdır. Shleifer ve Vishny, "A Survey of Corporate Governance" adlı eserde; *"kurumsal yönetim; bir şirkete fon sağlayan yatırımcıların yatırımlardan bir getiri elde etme konusunda kendilerini güvende hissetmelerine yarayan yöntemlerdir"*şeklinde tanımlamaktadırlar[86].

İngiltere'de Sir Adrian Cadbury başkanlığında kurulan Kurumsal Yönetimin Mali Yönleri Komitesi (Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)

---

[83] Güler Manisalı Darman, "Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye", ***TOBB ICC Türkiye Milli Komitesi,*** Ankara, 2008.
[84] Ali Alp ve Saim Kılıç, **Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?,** Doğan Kitap, İstanbul, 2014, s. 37.
[85] Linda S. Spedding, **The Due Diligence Handbook Corporate Governance, Risk Management and Business Planning**, 1st ed., CIMA Publishing, USA, 2009, s. 347.
[86] Andrei Shleifer and Robert W. Vishny, "A Survey of Corporate Governance", ***National Breau of Economic Research,*** Working Paper No: W5554, 2, 1996.

raporunda yer alan ifade ise; *"Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimine ve denetimine ilişkin sistemi izah eder"*[87]şeklindedir.

Konu ile ilgili yapılan çalışmalar arasında kurumsal yönetimi; geliştirilmiş iş refahı ve şirket sorumluluğuna yönelik olarak şirket ilişkilerinin yönlendirilmesi ve yönetilmesi amacıyla kullanılan bir süreç ve yapı olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu işlev yerine getirilirken bir yandan pay sahiplerinin uzun vadeli amaçları gerçekleştirilmekte diğer yandan menfaat sahiplerinin ilgileri dikkate alınmaktadır[88].

Kurumsal yönetimin kurum içindeki ve dışındaki aktörlerinin fonksiyonları ise, kurumsal yönetimi geliştirme, finansal raporların kalitesini, güvenilirliğini, kullanışlılığını ve şeffaflığını sağlama, iç kontrol yapısının yeterliliğini ve etkililiğini sağlama, denetim fonksiyonlarının etkinliğini ve güvenilirliğini artırma ve hissedarlık değerini oluşturma olarak belirtilmektedir. Detaylar Şekil-1'de gösterilmektedir[89].

[87] Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, United Kingdom, 1992, 15.
[88] Joshua Abor and Nicholas Biekpe, "Corporate Governance, Ownership Structure and Performance of Smess in Ghana: Implications for Financing Opportunities", ***Corporate Governance,*** 7(3), ss. 288-300.
[89] Zabihollah Rezaee, "Causes and Consequences and Deterence of Financial Statement Fraud", ***Critical Perspectives on Accounting,*** 16, s. 290.




**Şekil-1**Kurumsal Yönetimin Aktörleri Ve Paydaşları

Kurumsal yönetim, yöneticilerle pay sahiplerinin beklentileri arasında bir denge bulmakta ve bu taraflar arasındaki bilgi asimetrisinin düzenlenmesini sağlamaktadır[90]. Cadbury Komitesi Başkanı Sir Adrian Cadbury, kurumsal yönetimi şöyle tanımlamıştır[91]:

*"…Ekonomik hedeflerle sosyal hedefler arasında ve bireysel hedeflerle toplumsal hedefler arasında denge sağlanması; kaynakların etkin kullanımının ve kaynaklarının idaresinde hesap verebilirliğin teşvik edilmesi; bireylerin, şirketlerin ve toplumun çıkarlarını mümkün olduğu ölçüde aynı düzeyde dikkate alınması…"*

[90] Christopher S. Armstrongvd."The Role of Financial Reporting and Transparency in Corporate Governance", ***Economic Policy Review,*** 22(1), s. 107.
[91] Fatma Öğücü Şen, Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2017, s. 5, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

Başka bir görüşe göre ise kurumsal yönetim, hissedarların, çalışanların ve müşterilerin yararı amacıyla, aynı zamanda ülkenin ve ülke ekonomisinin yaşaması için takip edilmesi gereken bir öğe, unsur veya bir rejim olarak tanımlanmaktadır[92].

Yine kurumsal yönetim, ekonomik büyüme ve yatırımcı güveninin anahtarıdır. Ayrıca hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere hangi yollarla ulaşılacağı ve ulaşırken sergilenen performansı düzenleyen bir yapı oluşmasını da sağlamaktadır[93].

OECD tarafından yapılan tanıma göre kurumsal yönetim, işletmelerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem olup, öncelikle anonim şirketlerde uygulanmaya başlamıştır[94].

Farklı bir çalışmada ise kurumsal yönetim; yönetim kurulu kompozisyonu, yapısı, özellikleri ve süreçlerinden oluşan dört faktörün katkısı olarak tanımlanmıştır. Bu teori aynı zamanda yönetim kurulu etkinliğinin hizmet ve denetim olarak bilinen başlıca iki faktör ile belirlendiğini öne sürmektedir. Bu iki rol sahiplik konsantrasyonu ve firma büyüklüğüne bağlıdır. Sahiplik konsantrasyonu şirket sahiplerinin büyüklüğünü ifade etmektedir ve firmanın ayakta kalması ve zenginliğini etkilemektedir[95].

Kısaca toplumun sermayesini kullanan birimler olarak nitelenen işletmelere ilişkin daha detaylı regülasyonlara ihtiyaç olduğu düşüncesi kurumsal yönetimi şekillendirmiştir[96]. Kurumsal yönetim en basit ifade ile bir işletmedeki faaliyetleri şekillendirmek, yönlendirmek ve gözetmek maksatlı bir süreçtir. Tanımı daha da açmak gerekirse, kurumsal yönetim; stratejik niyet, amaç ve yönün belirlenmesi, üst yönetimin seçimi, yönlendirilmesi ve tazmin edilmesi, liderlik ve yöneticiliğin gözetimi, karar vericilerin yetenek, yetkinlik ve liderliklerinin değerlendirilmesi ve hak sahiplerininin öncelikli haklarına yönelik hesap verebilirliğin oluşturulması ve teminat altına alınması faaliyetlerini kapsamaktadır[97].

Bu doğrultuda kurumsal yönetim bu hedefe ulaşmada hesap verebilirlik ve sorumluluk temin etmeye yönelik olarak oluşturulmuş sistemler, yapılar ve süreçler bütünüdür. Görüldüğü üzere kurumsal yönetim son dönemlerde akademik çevrelerin

---

[92] Nigel Graham Maw vd. **Maw on Corpraote Governance,** Alsbury, A. (Ed.), Darthmouth Publishing, Oxford, 1994, pp. 1-5.
[93] OECD, Principles of Corporate Governance, 2004, p. 11, http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf, (Erişim Tarihi: 02.03.2018).
[94] World Bank, Ukranian Corporate Governance Manual, 1999, s. 8.
[95] Esra Sipahi, Erkin Artantaş ve Deniz Şişman, "Kurumsal Yönetişimin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Vietnam'da Gerçekleştirilen Deneysel Çalışma", **R&S – Research Studies Anatolia Journal,** 1(1), 2018, p.36.
[96] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s. 456.
[97] Tony Morden, **Principles of Strategic Management,** Third Edition, Ashgate Publishing Limited, İngiltere, 2007, s. 255-256.

ilgisini çekmiş ve bu kapsamda gerçekleştirilen birçok çalışmanın temelini oluşturmuştur.

### 2.2. Kurumsal Yönetimin Amacı

Mevcut iktisadi sistemde artan bir biçimde devamlılık gösteren iflas ve benzeri olumsuz gelişmelerin sebebinin, değişen ve gelişen küresel rekabete ayak uyduramayışın neticesi olduğu düşünülmektedir. Kurumsal yönetimin değerini artıran gelişme ise işletme ve yönetim politikalarının rekabet edebilme hususundaki eksikleridir. Küresel rekabete ayak uydurma konusunda işletmelerin en önemli yardımcısı tabiki kurumsal yönetim sistemidir. Kurumsal yönetim, her şartta şirketlerin faaliyetini sürdürebilmesine olanak tanıyan bir yönetsel sistemdir. Kurumsal yönetimin amaç edindiği bir diğer husus, örgütlerin etkinliği ve verimliliğini artırma ve çeşitli çıkar gruplarıyla arasındaki ilişkileri düzenlemektir[98].

Kurumsal yönetim, işletmenin en üst yöneticisinden en küçük paydaşa kadar bütün grupları içinde barındıran bir yapıya sahiptir. Kurumsal yönetimin bir başka amacı da, üst yöneticilerin tüm işlem ve hareketlerini kontrol ederek, küçük bir paydaşın dahi hakkını korumaktır. Dolayısıyla geleneksel yönetim sistemlerinden en önemli farkı bu yönüdür. Kurumsal yönetim anlayışının temel hedefi örgüt faaliyetlerinde devamlılık sağlamak ve uzun vadede işletme başarısını (mali, sosyal, kültürel vb.)kalıcı hale getirmektir. Bu hedefi kalıcı hale getirmenin tek yolu kurumsal yönetim ilkelerinin her şartta az da olsa uygulanmasıdır[99].

Kurumsal yönetimin temelde iki hedefi vardır. Birincisi; yöneticiler ve büyük pay sahiplerinin, yatırımlarının değeri hususunda küçük paya sahip kişileri, aldatmalarına engel olarak, bu kişilerin örgütün değeri konusunda güvenilir bilgiye ulaşmasına olanak tanımaktır. İkinci hedef ise yöneticilerin, bireysel amaçları gerçekleştirmek yerine, işletmenin değerini artıracak faaliyetlerde bulunma konusunda çalışmalar yapmasıdır[100].

Kurumsal yönetimin amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir[101]:

---

[98] Maria Radu, "Corporate Governance, Internal Audit and Environmental Audit – The Performance Tools in Romanian Companies", ***Accounting and Management Information Systems,*** 11(1), 2012, pp. 112-130.

[99] Hasan Türedi, Gencay Karakaya ve Mehmet İldem, "Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi", ***Sayıştay Dergisi,*** 96, 2015, ss. 60-61.

[100] Robert M. Bushman and Abbie J. Smith, "Transparency, Financial Accounting Information And Corporate Governance", ***FRBNY Economic Policy Review,*** 9(1), 2003, p. 65.

[101] Can Coşkun Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi", ***Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi,*** 40, 2005, s. 16.

- Yönetimin kendi yetkilerini kötüye kullanma yoluyla özel menfaatler sağlamasının engellenmesi,
- Yatırımcıların şirket üzerindeki haklarının korunması,
- Pay sahiplerine adil ve eşit davranılması,
- Hissedarların çıkarlarının korunması,
- Kamuoyunu aydınlatma ve şeffaflık konularında kamuoyuna zamanında ve eksiksiz açıklamaların yapılması,
- Yönetim kurulunun görevlerinin net olarak açıklanması,
- Pay sahipleri ve diğer çıkar gruplarına hesap verme yükümlülüğü,
- Şirket kârlarının pay sahiplerine adil olarak dağıtılmasının sağlanması,
- Büyük pay sahiplerinin azınlık paylarını elde etmelerinin önlenmesi,
- Sermaye maliyetlerinin düşürülerek yatırımcıların istediği güven ortamının sağlanması,
- Şirketin pay senedi ihracına yönelik olanaklarının sağlanması,
- Pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarının kurallara bağlanarak kontrol altına alınmasının sağlanmasıdır.

Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek mecrasına uygun prensiplerini benimseyen kuruluşların diğer kuruluşlara oranla daha iyi durumda olduklarını söylemek mümkündür. Dolayısıyla kurumsal yönetimin faydaları incelendiğinde belli başlı faydaların öne çıktığını anlamak güç olmamaktadır. Faydaları ise, maliyet minizasyonu, rekabet üstünlüğü, şirket imajının sağlamlaştırılması olarak sıralanabilmektedir.

### 2.3. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkış Nedenleri

ABD'de yaşanan 1930'lu yıllardaki Büyük Buhranın ardından kurumsal yönetim uygulamalarına verilen önem de artmıştır. İlk önceleri kurumsal yönetimin üzerinde önemle durduğu konu; şirket dâhilindeki bilgi ticaretinin önüne geçmek, hissedarların menfaatlerini gözetmek ve hisse senetleri alınıp halka arz edilmiş olan firmaların kamuya açıkladığı bilgilerdir.

Kurumsal yönetim anlayışının ortaya çıkmasına ve bu kadar önemsenmesine sebep olan başlıca nedenler aşağıdaki gibi maddelenmektedir[102];

- 1990'lı yıllarda finans sektöründe üst üste meydana gelen şirket skandalları, kurumsal yönetimin önemini ortaya çıkarmıştır. Amerika Birleşik

[102] Can Coşkun Aktan, "Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri", 2005, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm, (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

Devletleri'nde Enron ve WorldCom, Çin'de yaşanan Yanguangxia, Hollanda'da Ahold, İtalya'da Parmalat skandalları firmaların yönetişim ve denetimlerine olan ilgiyi arttırarak, çözüm için adımlar atılmasına neden olmuştur.

- Finans piyasalarının birbiriyle olan etkileşimi sonucu yaşanan dünyadaki finansal krizler, firmaları ve devletleri etkileyebilmektedir. Payların çoğalması veya kredi verebilecek kurumların artması sonucu denetime olan gereksinim ortaya çıkmakta ve bunun da sonucu olarak, kurumsal yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Özetlenecek olursa kurumsal yönetim uygulamaları, mali krizlere karşı daha güçlü bir şirket yapısı oluşturmayı amaçlamaktadır.
- 1980'li yıllarda daha çok görülmeye başlayan özelleştirme çalışmaları kurumsal yönetim kavramının dolaylı yoldan da olsa önemini vurgulamakta etkili olmuştur. Kamu himayesinde gerçekleşen kamu girişimlerinin özel mülkiyete geçmesiyle birlikte piyasalara sermaye temini için arayışa başlanması kurumsal yönetim ilkelerinin değer kazanmasında rol oynamıştır.
- Globalleşmeyle birlikte tüm dünya uluslarının para alışverişleri ve sermaye değişimleri hızla artmaktadır. Bu sebeple, kurumsal olarak yatırım yapacak olanların itimat ve denge unsurlarını da değerlendirmek adına, ilgili coğrafyalarda ve o bölgedeki şirketler hakkında çok daha titiz davranması gerekmektedir. 1990'lı yılların sonu itibariyle yatırımcılar, yatırımı yaparken hem kendi ülkelerindeki firmalara hem de tüm dünyadaki yatırım enstrümanlarına ilgi duymaktadırlar. Bu yatırımların gelişen piyasalara olan etkisi ise, kazanç, verimlilik ve ihracatın çoğalmasıyla ekonomik pazarın genişlemesi, uluslararası sermaye akış hızının artması şeklinde nitelendirilebilir. Gittikçe artan milletlerarası ticari ve ekonomik zafiyetler ise, az gelişmiş ve gelişmekte olan piyasaların uluslararası fon kaynakları ve yatırımlar vasıtasıyla ekonomik krizler karşısında çok daha fazla etkilenmelerine neden olmuştur.

Bu nedenlerle şirketler, uzun vadeli yatırımının sonuçlarından yararlanma konusunda gayret göstererek, sermayenin gelebilmesi için güvenli bir görünüm vermeye özen göstermek amacıyla; global olarak kabul gören yöntemlerle, kurumsal yönetim uygulamalarına uyarak, gerekli süreçleri tamamlamak zorundadırlar. Çok uzun soluklu yatırımları düşünebilmek için, dünyanın diğer bir ucundaki bölgelerde

faaliyet gösteren firmalara güvenebilmeyi istemektedirler. Bahsi geçen bu gelişmeler de kurumsal yönetimin önem kazanmasına neden olan en önemli unsurlardandır[103].

### 2.4. Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci

#### 2.4.1. Kurumsal Yönetimin Dünya'daki Gelişim Süreci

Kurumsal yönetimin "kurumsal" bir kimlik kazanmasına ABD öncü olmuştur. Sonrasında Kıta Avrupa'sına yayılarak bir terim olmaktan ziyade bir anlayış, bir yönetsel sistem haline bürünen kurumsal yönetim, gün geçtikçe değerlenen bir kavram konumuna ulaşmıştır. Mevcut durum düşünüldüğünde bu kavramın gelişimini tamamladığını söylemek pek mümkün değildir. Çünkü iktisadi yapılar günden güne farklı ihtiyaçları doğurmaktadır, dolayısıyla zaten gelişimini tamamlayamayan kurumsal yönetime farklı bir boyut kazandıramamıştır. Sermaye piyasası gelişmiş olan ülkelerde, büyük küresel şirketlerin iktisadi hayattan silinmesiyle piyasalara olan güven zedelenmiş bu durum tüm dünyada kurumsal yönetimin hızlı bir şekilde işlerlik kazanması sürecini hızlandırmıştır[104].

Dünya çapında gerçekleşen özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinde ve ondan sonra gerçekleşen olaylar, olgular kurumsal yönetimin gelişmesine yön vermiştir ve önemini artırmıştır. Günümüzdeki kurumsal yönetim uygulamaları her ülkede değişiklik göstermekle birlikte ortak noktaları da bulunmaktadır ve kurumsal yönetimin yapısı, dünyada son yıllarda gerçekleşen finansal krizler, küreselleşme, özelleştirme dalgası, dünyada ses getiren şirket skandalları, şirket birleşme ve satın almaları ve yatırımcı taleplerinin kalitesinin artması olguları çerçevesinde şekillenmiştir.

Kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimini irdelerken vurgulanması gereken temel husus OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü)'nin 1999'da yayımlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri raporudur. Gerçekleştirilen tüm akademik ve bilimsel araştırmalar bu ilkeler temel alınarak değerlendirilmekte ve bu doğrultuda kaleme alınmaktadır[105].

#### 2.4.2. Kurumsal Yönetimin Türkiye'deki Gelişim Süreci

Türkiye'de kurumsal yönetimin uygulama kodunu ilk paylaşan kurum Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) olmuştur. Kurumsal yönetimi yönetim

---

[103] Atıf Çağın Acungüç, Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Şirketler Üzerindeki Etkisi ve Değerlendirilmesi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, s. 3, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[104] Hasan Pulaşlı, **Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model**, Sözkesen Matbaacılık, Ankara, 2003.
[105] Türedi, Karakaya ve İldem, a.g.e., ss. 60-61.

kurulunun yapısı ve işleyişi açısından ele alan TÜSİAD Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu kurumsal yönetimi; "en iyi uygulama kodu" olarak açıklamıştır[106]. Bu çalışma ilerleyen dönemlerde ortaya konulan düzenlemelere baz teşkil etmiştir.

Kurumsal yönetim, düzenlemelere ilk olarak Sermaye Piyasa Kurulu (SPK) tarafından 2003 yılında dâhil edilmiştir. Bu düzenlemeler kurumsal yönetişimi bir bütün olarak ele almaktadır. SPK, kurumsal yönetime ilişkin düzenlemeleri ilk olarak halka açık şirketler için yayımlanmıştır. Bu ilkeler, OECD'nin 1999 yılında açıkladığı kurumsal yönetim ilkelerini temel almaktadır. Bu açıdan Türkiye'nin, kurumsal yönetim ilkeleri bakımından OECD'nin çalışmalarını baz aldığını söylemek mümkündür. SPK'nın açıkladığı kurumsal yönetim ilkeleri, bu dönemde halka açık şirketler için "uy, uygulayamıyorsan açıkla" prensibiyle yayımlanmıştır. Bu prensipten hareketle, SPK 2004 yılında, halka açık şirketlere "Kurumsal Yönetişim İlkeleri Uyum Raporu" hazırlama zorunluluğu getirmiştir[107]. Bu raporla şirketlerin ilkelere uyuyorsa belirtmesi, uymuyorsa ise açıklamaları istenmiştir. Bu prensiplere uyma hususunda gönüllülük esas alınmıştır. Bu dönemde şirketlerden bu prensiplere uygun olarak hukuki ve teknik alt yapılarını iyileştirmeleri beklenmiştir. 2003 yılında yayınlanan bu ilkeler, 2005 yılında OECD'nin ilkelerini gözden geçirmesi sonucu yapılan değişikliklerle yeniden yayımlanmıştır. Söz konusu ilkeler temel olarak pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu olmak üzere dört ana bölümden oluşmuştur[108].

Bununla beraber, SPK'nın derecelendirme tebliği, kurumsal yönetim derecelendirmesini de kapsayacak şekilde revize edilmiştir. Bu derecelendirme, SPK'nın verdiği derecelendirme lisansına sahip olan derecelendirme firmaları tarafından, bağımsız, tarafsız, adil olarak değerlendirme ve sınıflandırma faaliyetidir.

Daha sonra ise 2006 yılından itibaren geçerli olmak üzere Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından bankalar için kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin düzenleme yapılmıştır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda yapılan düzenlemede, kurumsal yönetim başlığı dört alt dalda bulunmaktadır. Bunlar; yönetim, iç sistemler, yetkili kuruluşlar ve finansal raporlamadır. Bu ilkeler 2011 yılına kadar yasal zorunluluk içermemekteydi. 2011 yılı itibariyle SPK, Sermaye Piyasa Kanunu'nda kurumsal yönetim ilkelerine yer vermiştir. Bununla beraber, 2012 yılında

---

[106] TÜSİAD, **Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi,** TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, 2002.
[107] Saim Kılıç, "Halka Açık Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Mevzuata Uyum Kapasitelerinin Geliştirilmesi", ***Active Bankacılık ve Finans Dergisi,*** 10(56), ss. 1-8.
[108] Öğütücü Şen, a.g.e., s.15.

yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu'nda da kurumsal yönetim ilkelerine yer verilmiştir. Türk Ticaret Kanunu'ndaki bu düzenlemeler, sadece halka açık şirketleri kapsama almıştır ve yetkili kurum olarak da SPK belirlenmiştir. Böylelikle, yetkili kuruluşa ilişkin doğabilecek karışıklıklar engellenmeye çalışılmıştır. Böylelikle SPK; halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerini belirleyebilecek, derecelendirme kural ve sonuçlarında yetkili kurum olarak benimsenmiştir[109].

SPK düzenlemelerinde bulunan kurumsal yönetim ilkelerine uyum, 2003-2011 yılları arasında şirketler için zorunluluk unsuru bulundurmamaktaydı. Bu dönemi, şirketlerin kurumsal yönetimle tanışması ve gönüllülük esasında uyum dönemi olarak değerlendirebiliriz. Bu dönemin akabinde, 2011-2012 yıllarındaki dönemde SPK'ya kanunla yetki verilmiş ve bazı ilkelere uyum ise şirketler için zorunlu hale getirilmiştir. 2012 yılı sonrasında ise kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin olarak Sermaye Piyasa Kanunu'nda kapsamlı bir düzenleme gerçekleştirilmiştir. Dünya Bankası çalışmasını özetlediği yayınında, Türkiye'nin kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu Tablo-2'deki gibi değerlendirmiştir[110].

[109] Mehmet Ali Aksoy, "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", ***Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,*** 17(1-2), ss. 48.
[110] Robert W. McGee, "Corporate Governance in Transition and Developing Economies: A Case Study of Turkey", ***Working Paper,*** 2010, pp. 11-13.

**Tablo-2**Türkiye'nin Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Değerlendirilmesi

| **Konular** | **Evet** | **Hayır** | **U/D*** | **Yetersiz** |
|---|---|---|---|---|
| **I Pay Sahipleri** | | | | |
| Pay sahiplerinin haklarının korunması | X | | | |
| Pay sahipleri, temel kurumsal değişikliklere ilişkin kararlara katılma ve bunlarla ilgili yeterli bilgiye sahip olma hakkına sahiptir | X | | | |
| Pay sahiplerinin genel kurullara etkin bir şekilde katılma ve genel kurulda oy kullanma fırsatları olmalıdır | X | | | |
| Orantısız kontrol sağlayan sermaye yapıları ve düzenlemeleri | X | | | |
| Düzenleyici kuruluşların etkin ve şeffaf bir şekilde çalışmasına izin verilmelidir | | | | X |
| Pay sahipleri, oy haklarını kullanmalarının maliyet ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdırlar. | | | X | |
| **II Pay Sahiplerinin Hakları ve Adil Yaklaşım** | | | | |
| Kurumsal yönetim çerçevesi, azınlık ve yabancı hissedarlar da dahil olmak üzere tüm pay sahiplerinin adil bir şekilde muamele görmesini sağlamalıdır | X | | | |
| İçeriden bilgi edinilerek yapılan alış-satışlar ve kendi çıkarına işlemler yasaklanmalıdır | X | | | |
| Yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler, şirketi etkileyen konular ve işlemlerle ilgili maddi menfaatlerini açıklamalıdırlar | | | | X |
| **III Kurumsal Yönetimde Menfaat Sahiplerinin Rolü** | | | | |
| Kurumsal yönetim çerçevesi paydaşların haklarını tanımalıdır | | | X | |
| Kurumsal yönetim çerçevesi, paydaş katılımı için performans artırıcı mekanizmalara izin vermelidir | | | X | |
| Hissedarlar ilgili bilgilere erişebilmelidir | | | X | |

* U/D: Uygun Değil

OECD Kurumsal Yönetişim İlkeleri'nin en son güncellemesi 2014-2015 yılında yapılmıştır. 2016 yılında ise G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri yayınlanmıştır[111]. Bu ilkelerin oluşturulması sırasında konunun uzmanlarının dâhil olduğu katılımcı bir yaklaşım benimsenmiş olup, Türkiye'den sivil toplum kuruluşları da bu ilkelere görüş bildirmiştir.

### 2.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri

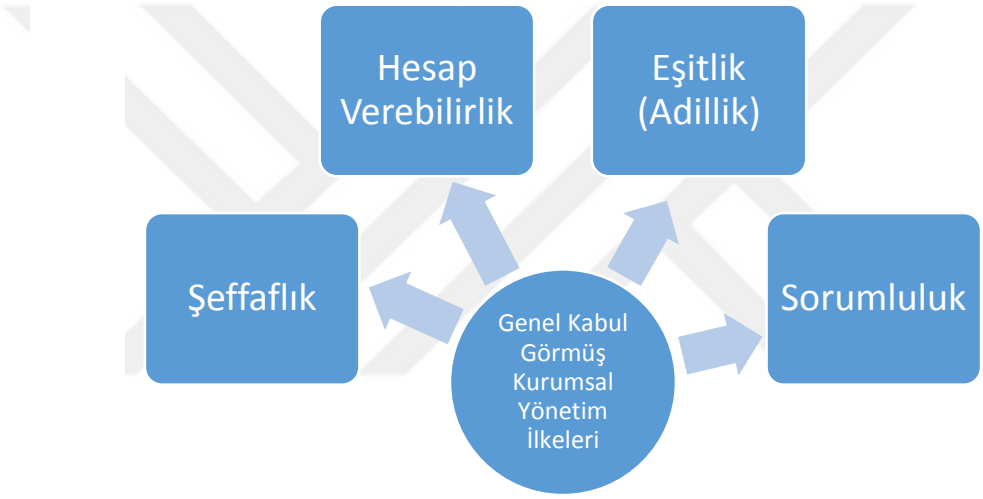
İşletmelerin üstün performans sergileyerek başarı göstermesini hedefleyen kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin çevreyle uyumlu olmasını sağlarken diğer yandan da aile şirketleri bakımından bir sonraki kuşağa geçişte problemlerin en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim; şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk ilkeleri gibi dört temel ilkeyi kapsayarak şirketlerin, paydaşlar, çalışanlar

[111] OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, **Kurumsal Yönetişim İlkeleri (Türkçe Versiyon),** OECD Yayınları, Paris, 2016.

ve yönetim kuruluyla olan ilişkilerini düzenleyerek globalleşen dünyaya uyum sağlanmasına yardımcı olmaktadır[112].

Kurumsal yönetim ilkeleri, yönetim kurulunun etkin gözetiminde, işletme ve pay sahiplerine olan sorumluluğu hususunda, işletmeye stratejik rehber olma konumundadır. Kurul üyelerinin tarafsız ve bağımsız olması, yönetim kurulunun sorumluluğunu yerine getirmesi hususunda büyük önem taşımaktadır[113].

Kurumsal yönetim ilkelerine uygun örgüt yapısı oluşturmanın temel göstergesi, örgütlerde bireylerin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergilemiş oldukları davranışları iyileştirerek ve etik değerler doğrultusunda hareket ederek kurumsal yönetim kültürünün oluşmasına fayda sağlamaktır[114].




**Şekil-2**Kurumsal Yönetim İlkeleri[115]

Yukarıda Şekil-2'den de anlaşılacağı gibi genel kabul gören dört kurumsal yönetim ilkesi mevcuttur. Bunlar şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik (adalet) ve sorumluluk kavramlarından oluşmaktadır.

---

[112] Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, ***Maliye Finans Yazıları Dergisi,*** 25(92), 2011, ss. 51-90.
[113] Coşkun Can Aktan, "Kurumsal Şirket Yönetimi", s. 10, 2006, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf, (Erişim Tarihi: 10.03.2018).
[114] John Mc Namee and Scott Fleming, "Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations", ***Journla of Business Ethics,*** 73, 2007, s. 435.
[115]Asuman Sönmez ve Andaç Toksoy, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, ***Maliye Finans Yazıları Dergisi,*** 25(92), 2011, ss. 51-90.

### 2.5.1. Şeffaflık İlkesi

Türkiye ve Dünya'da baş gösteren finansal krizler ve şirket skandalları bu ilkenin ne derece önem taşıdığını gün yüzüne çıkarmıştır. Bu bakımdan örgütlerin finansal durumlarını raporlamak için kullanmış oldukları yöntem ve standartlar değer kazanmaya başlamıştır. ABD de ortaya çıkan en önemli şirketlerden biri olan Enron & World.com skandalları sonrasında yasalaşan Sarbanes-Oxley Yasası, şirketlere şeffaf bir konum kazandırmıştır. Yasalar gereği örgütler bilanço dışı aktiviteler dahil bütün işlerini detaylı biçimde sunmak durumunda kalmıştır. Şirketlerle ilgili finansal veya finansal olmayan ve sır niteliği taşımayan bilgilerin zamanında, doğru ve anlaşılır biçimde kamuoyuna açıklanması gerekmektedir[116].

İşletmelerin yalnızca karşılaşacağı riskleri değil, öncesindeki bazı faaliyetleri ile geleceğe yönelik faaliyetlerini de yatırımcılara duyurması önem taşımaktadır. Özellikle kamuoyuyla karşılaştırılabilir bir bilgi paylaşımı yapma zorunluluğu uygulamalarla da ortaya çıkmıştır[117].

- Şeffaflık,
- Hesap Verebilirlik,
- Eşitlik (Adillik),
- Genel Kabul Görmüş,
- Kurumsal Yönetim İlkeleri,
- Sorumluluk.

Kamuoyunun vaktinde aydınlatılması, sunulan bilginin güvenilir, anlaşılır, eksiksiz ve yorumlanabilir olması, açıklanmış olan bilgiye kolayca ve az bir maliyetle erişebilmenin gerçekleşmesi büyük önem taşımaktadır.

### 2.5.2. Hesap Verebilirlik İlkesi

Yetkililerin aldığı kararların gerçekliğini kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenebilme gereğini ifade etmektedir. Bunlara ilaveten mali ya da hukuki bir sorumluluk söz konusu değildir. Bu ilke örgütte yetki ve otoriteye hakim olarak bunu kullanan bireylerin nasıl bir yol izlediği, hangi yöntemlere başvurduğu, bu yöntemlerin nasıl kullanıldığı hususlarını değerlendirip geleneksel mekanizmaların güçlendirilmesi maksadıyla değer kazanmıştır. Bu ilke aslında yetkili kitlenin hareketlerini ve

---

[116] Ahmet Menteş, **Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi,** Derin Yayınları, 2009, İstanbul.
[117] TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2010, s. 11.

devamında ortaya çıkan performanslarını paydaşlara açıklama zorunluluğuna önem vermektedir. İlaveten bu ilke için bir raporlama faaliyetidir denilebilir[118].

Etkin bir şirket yönetiminde, yönetimin şirket hissedarlarına ve tüm pay sahiplerine karşı hesap verme sorumluluğu mevcuttur. İşletmenin mülkiyetine ortak olan hissedarların işletmeye yatırmış oldukları fonların nasıl tasarruf edildiğini sorgulama ve denetleme hakkı vardır. Hissedarların, haklarını kendi başlarına korumaları yerine şirket yönetiminin, hesap verebilirlik ilkesi gereği, bu hakların korunması için birtakım kurallar belirlemesi ve bunları uygulaması daha akılcıl olmaktadır[119].

Hesap verebilirlik ilkesi aynı zamanda, işletmenin yönetimiyle alakalı alınan kararların net bir biçimde belirlenmesi, yönetim ile hissedar çıkarları arasında paralel ilişkinin yönetim kurulunca gözetilmesi konularıyla da yakından ilgilidir[120]. Sonuç olarak şeffaflık ilkesinin tersine, hesap verebilirlik ilkesi gerçekleşmiş faaliyetlerin sonuçlarıyla daha çok ilgilidir.

### 2.5.3. Adillik veya Eşitlik İlkesi

Eşit işleme tabi olma ve pay sahiplerinin hakları hususlarıyla alakalıdır. İlke gereğince, pay sahiplerinin genel kurula katılım, bilgi alma ve inceleme, kar payı alma, oy kullanma ve azınlık hakkı gibi haklarına detaylı şekilde yer verilmiştir. Bunlara ilaveten pay sahiplerine eşit işlem ilkesi gereği, pay sahipliğine dair verilerin düzenli şekilde kaydı ile payların satışı ve devri konularındaki hakların serbestçe tanınması esasına dayanmaktadır[121].

Eşitlik ilkesi gereği, şirketteki yabancı ve azınlık hissedarlar da dahil bütün ortaklara eşit davranış sergilemek doğru olacaktır. Dolayısıyla aynı konumdaki hissedarlara eşit işlem uygulanmalı ve her konumdan bütün hissedarların aynı oy hakkına sahip oluşunun gözetimi önem taşımaktadır. Oy kullanma hakkındaki her türlü değişiklik hissedarların bilgisine sunulmalı ve herkese adil muamele yapılmalıdır. İçeriden bilgi ticareti yapmak gibi her türlü etik olmayan eylemler yasaklanmalıdır. İlaveten yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri şirketi etkileyebilecek maddi ve menfaat doğurucu her türlü eylemi kamuoyuna açıklamak durumundadırlar[122].

---

[118] Menteş, a.g.e.
[119] Aktan, a.g.e., 2006, s. 12.
[120] Niyazi Kurnaz ve Tansel Çetinoğlu, **İç Denetim Güncel Yaklaşımlar,** 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2010.
[121] Emel Karatekin, Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve İç Denetimin Rolü: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerine Bir Araştırması, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2017, s. 15, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**
[122] Aktan, a.g.e., 2006, s. 13.

Özetlemek gerekirse eşitlik ilkesi, örgütlerin yasal çerçeve içerisinde hareket etmesi gerektiği ve bireylerin şahsi davranışları neticesinde kanunun uygulanabileceği anlamını taşımaktadır[123].

### 2.5.4. Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi, şirket tüzel kişiliğinin, yönetimin ve yönetim kurulunun almış olduğu kararların mevzuata, toplumsal ve etik değerlere olan uyumunun sağlanması anlamını taşımaktadır. Şirketin gerçekleştirdiği faaliyetler, vermiş olduğu kararlar ve yapmış olduğu tercihlerden ötürü sorumluluk yönetim kuruluna aittir. Bu bağlamda iyi bir yönetim için yönetim kurulu üstlenmiş olduğu sorumlukların bilincinde olmalıdır[124].

Sorumluluk ilkesi -kanun ve toplumsal değerlere uygunluğun güvenceye alınarak- doğru hedefler belirlenmesi bunlarında uygulanmasını amaç edinmiştir. Sorumluluk ilkesi, doğruları teşvik edici, yanlışları da cezalandırıcı bir kontrol yöntemi olarak ifade edebilir. Bu ilkede, şirket faaliyetlerinin toplumsal değerlere ve kanunlara uygun şekilde gerçekleştirilmesine yönelik yönetimin sorumluluklarına işaret edilmektedir[125].

Günümüzde şirketler sadece hissedarlara karşı sorumlu değillerdir. Yasalara ve topluma karşıda bir takım sorumluluklar içersindedirler, bu durum işletmenin faaliyetlerinde bir takım toplumsal kurallar ve ahlaki değerlere de uygun hareket etme gereğini doğurmuştur.

## 2.6. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Bir ülkede faaliyet gösteren kuruluşların idaresi, yetkileri, görev dağılımlarını, faaliyetlerini belirleyen sisteme kurumsal yönetim adı verilmektedir. Bu tanıma ek olarak, kurumsal yönetim konusu adı altında kuruluşların mülkiyet durumu, kaynak tasarrufu gibi konularını denetleme ve karar sistemini, kuruluşlarla alakalı bilgi alışverişinin yapılması ve denetlenmesini, paydaşlarla kar ve fayda paylaşımını belirleyen kurumların incelenmesidir[126].

Bir işletmenin yönetiminden sorumlu üst yönetimin ve bununla ilgili diğer mekanizmalar olan yönetim kurulu ve denetim mekanizmalarının dengeli bir şekilde

---

[123] Hasan Abdioğlu ve Engin Dinç, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", ***Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,*** 12(21), 2009, ss. 160-161.

[124] Aktan, a.g.e., 2006, s. 9.

[125] Ira M. Millstein, 1998.**Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets,** OECD Publications.

[126] Melsa Ararat ve B. Burçin Yurtoğlu, "Yönetişim ve Küresel Rekabet", ***Yönetim Araştırmaları Dergisi,*** 6(1), 2006, s. 55.

çalışması, kurumsal yönetimin konusunu oluşturmaktadır. Öte yandan operasyonların dışındaki paydaşlar olan işletmenin kendisi, hissedarlar ve benzeri diğer paydaşların da güçlerinin dengelenmesi kurumsal yönetimin amaçlarındandır.

Dünyada çok farklı kurumsal yönetim sistemleri uygulanmakta bu sistemlerle değişik ekonomik sonuçlara ulaşılmaktadır. Gelişmiş piyasa ekonomilerinde Anglosakson kurumsal yönetim sistemleri hâkimdir. Son yıllarda ise Almanya ve Japonya kurumsal yönetim uygulamalarında farklılık göstererek, başarılı bir sonuç elde etmişlerdir. Literatürde, daha çok bu iki ülkenin kurumsal yönetim uygulamalarından yola çıkarak kurumsal yönetim uygulamalarında görülen bazı sorunların çözümüne yönelik uygulamalara gidildiği gözlemlenmektedir. Kurumsal yönetim probleminin çözümü ile ilgili yürütülen faaliyetlere kurumsal yönetim mekanizmaları denilmektedir[127].

### 2.6.1. Yönetim Kurulu Yapısı ve Sorumlulukları

Kuruluşların pay sahiplerinin sayılarının artmasından dolayı hepsinin yönetimde yer alması da neredeyse imkânsız bir hal almış durumdadır. Bundan dolayı pay sahipleri, verdikleri vekâletlerle yönetim kuruluna kendi adlarına kuruluşu yönetmek için yetki verirler. Yönetim kurulu, pay sahiplerini temsil eden şirketin yönetimiyle ilgili tüm yetkilere haiz olan ana organdır. Bu noktada pay sahiplerinin yönetim kurulundan beklentisi şirketin amaç ve hedeflerinin belirlenerek bunlara ulaşılması için çalışmalar yürütmesidir. Yönetim kurulları aynı zamanda, hisse senedi değerini artırmaya yönelik, öncelikli olarak, yöneticileri işe almak, işten çıkartmak, gözlemlemek ve ödeme yapmak için vardır[128].

Pay sahiplerinin seçilen bu yönetim kurulundan beklentisi sorumlu bir şekilde işletmeyi yönetmeleridir. Yönetim kurullarının hissedarlara karşı olan sorumluluklarını tam olarak yerine getirdikleri varsayılmaktadır. Yönetim kurullarının yapması gereken en önemli görevi faaliyetlerin izlenmesidir. Yönetim kurulunun izleme görevi kurumsal yönetim uygulamalarının önem verdiği unsurlardandır. Pay sahiplerinin bu faaliyetleri takip etmeleri mümkün değildir. Yönetim kurullarına itimat etmeleri gerekmektedir. Hissedarların bir araya gelseler dahi kuruluşun her faaliyetini izleyemeyeceklerdir.

---

[127] Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, 2004, İstanbul, s. 431.
[128] Murat Kıyılar ve Muhammet Belen, **Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri**, 1. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyum Kitabı, İSMMO, 2006, s. 95.

İşte bundan dolayıdır ki, yetki verilen yönetim kurullarının faaliyetlerin tümünü izlemeleri çok önemlidir[129].

Yönetim kurullarında gerçek kişiler görev yapmaktadır. Kurulun etkili olması için üyelerinin kişisel özellikleri ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır. İşletme içinden seçilenlere iç üye, işletme dışından seçilenlere ise dış üye denilmektedir. Çoğunlukla üst yönetimin bir üyesi iç üyelerden seçilmekte ve bu üyeler bağımlı kararlar verebilen üyeler olmaktadır. İşletme dışından seçilen dış üyeler ise, normal olarak kendilerini seçen paydaş grubun temsilcileri durumundadır. Yönetim kurullarının görev ve sorumlulukları her ülkede aynı olmayabilir. İç üyelerin çoğunlukta olduğu yönetim kurullarında, üst yönetimin karşı çıktığı bir fikrin savunulması çok görülen bir husus değildir. Bundan dolayı bu yönetimlerde tam bir bütünlük kurulması olanaksız olmaktadır. Dış üyelerin bulunduğu yönetim kurullarında ise, dışarıdan davet edilmiş ve üst düzey yönetim mensubu olmayan üyeler, daha bağımsız hareket edebilmekte, özelliklede uzmanlık alanları olan konularda fikirlerini öne sürebilmektedirler. Bu üyelerin görev anlayışı da kendi uzmanlık alanı ve tecrübeleriyle sınırlı olmaktadır. Çıkarların dengelenmesi açısından yönetim kurullarında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip bağımsız üyelerin olması olumlu olarak yorumlanmaktadır[130].

Kuruluşların misyonun da belirtilen ilke ve amaçlarına uygun olarak görev yapabilecek yönetim kurullarının yapısının kurumsal yönetim yaklaşımlarına uygun olarak yapılması gerekmektedir. Yönetim kurulları tüm faaliyetlerin merkezinde bulunduğundan dolayı her zaman ilgi odağı olmuştur. Kurumsal yönetim temelde hissedar çıkarlarını kollamak amacıyla profesyonel yöneticilerin izlenmesi işlevini yerine getiren bir unsurdur[131].

### 2.6.2. Ortaklık Yapısı

Kurumsal yönetim mekanizmalarından biri olan ortaklık yapısı işletmelerin sermaye sahiplerinin kim olduğunu ve bu payların oranlarının belirlenmesinin gerekliliğini ifade etmektedir[132].

İşletme yönetimi pay sahiplerinin sermaye büyüklüğüne göre yönetilmektedir. İşletmelerin ortaklık yapıları, kamu-özel, yerli-yabancı, kurumsal-yönetsel ya da halka

---

[129] Kose John ve Lemma W. Senbet, "Corporate Governance and Board Effectiveness", ***Journal of Banking & Finance,*** 22, 1998, p. 373.
[130] Tuğrul Gökhan Altuner, Çalışanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Algısı: Eti Maden İşletmeleri Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, s. 48, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[131] Altuner, a.g.e., s. 49.
[132] Halit Gönenç, **Sermaye Sahipliği Yapısı, Yatırımcıların Korunması ve Firma Değeri: Türkiye, A.B.D. ve Japonya Karşılaştırması**, VII. Ulusal Finans Sempozyumu Kitabı, 2004, İstanbul.

açık-kapalı olarak sınıflandırılabilir. Ortaklık yapısı kurumsal yönetim içinde önemlidir. Finansal olarak şirketlerin mülkiyet yapıları ve bunun şirket performansına etkilerine yönelik sürdürülen tartışmaların temeli 1900'lü yılların başlarından bu yana devam etmektedir[133].

1932 yılında şirketlerin ortaklık yapıları ile şirket değerleri ilişkisi ile ilgili yapılan bir çalışma ile finans literatüründe bir ivme yaratılmıştır. Bu çalışma da ortaklık yapısında bir grubun çoğunluk hisseyi elinde tutmasının şirket değerine olumsuz yansıyacağı bunun yerine, dağılmış mülkiyet yapısının, yani küçük paylara sahip çok sayıda hissedarın bulunmasının daha olumlu sonuçlar vereceği vurgulanmıştır. Bazı yazarlar ise yoğunlaşmış mülkiyet yapısının firma değerini olumlu yönde etkileyebileceğini öne sürmüştür[134].

### 2.6.3. Yöneticiler, Ücret ve Teşvik Sistemleri

Etkili bir kurumsal yönetim sisteminin başarılı olarak uygulanması için yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri çok önemlidir. Pay sahipleri, işletme yöneticilerinden şirket değerinin büyütülerek kendilerine gelir sağlamalarını beklemektedirler. Yöneticiler ise, hizmetlerine karşı kendilerine yeterli miktarda ücret ve teşvik sisteminin oluşturulmasını istemektedirler. Böylece her iki tarafta kurulan bu sistem sayesinde tatmin olabilirler. Başarılı şekilde kurulacak olan ücret ve teşvik sistemi, pay sahipleri ile yöneticilerin çıkar çatışmalarının yok olmasına veya en azından minimum düzeye inmesine yardımcı olacaktır. Yönetim ve kontrolü elinde bulunduran vekil veya yöneticilerin ücret ve teşvik sistemleri, performansa göre kurulacak olan sistemle daha etkin bir hale getirilebilir[135].

Şirket değerini büyütmek ve böylece pay sahiplerine tatmin edici gelirin sağlanmasında şirket yöneticilerinin de pay sahibi olması, ücret ve teşvik sistemine önemli etki sağlamaktadır[136].

Ayrıca pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki vekâlet problemini çözmede ve yönetici çıkarları ile pay sahiplerinin çıkarlarının örtüşmesinde, yöneticilere uzun

---

[133] Ali Bayrakdaroğlu, "Mülkiyet Yapısı ve Finansal Performans: İMKB Örneği",***Ekonomi Bilimler Dergisi,***2(2), 2010, s.11.

[134] Harold Demsetz and Kenneth Lehn, "The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences", ***Journal of Political Economy,*** Vol.93, No.6, 1985, pp. 1155-1177, https://pdfs.semanticscholar.org/9922/5bedc5f4a23958dc5348c81f272b3c331f27.pdf, (Erişim Tarihi: 10.03.2018).

[135] J. Fred Weston vd. "Takeovers, Restructuring and Corporate Governance", Pearson Prentice Hall, 2004, s. 572.

[136] Ralph Walkling and Michael Long, "Agency Theory, Managerial Welfare and Takeover Bid Resistance", ***The Rand Journal of Economics***,15, 1984, ss. 54-68.

vadeli teşvik kontratların garanti edilmesinin gerekli olduğunu düşünenler de bulunmaktadır[137].

### 2.6.4. Şirket Satın Almaları

Şirket satın alma tehditlerinin kurumsal yönetim problemlerini çözmede araç olarak da görülebilir.

Sermaye piyasaları gelişmiş olan ülkelerde işletmeler arası birleşme ve satın almaları uygulamaları yaygın olan bir durumdur. İşletmelerin finansal olarak zor durumda oldukları dönemler aracıları satın almaya iten en önemli etkendir. Kötü yönetilen şirketlerin hisse senedinin fiyatları düşmekte, bu durumda da şirket başka şirketler tarafından satın alınmaktadır. Alıcılar, finansal anlamda zor durumda olan şirketleri aldıktan sonra yeniden yapılandırarak tekrar satmaktadırlar. Bu durumda meydana gelen satın almalarda genellikle satın alınan işletmenin yöneticilerinin işlerini kaybetmeleriyle sonuçlanmaktadır[138].

İşletmelerin üst yönetimi kendi çıkarlarını etkileyecek böyle bir durumla karşılaşmak istemez. Bu duruma düşmemenin en mantıklı yolu, firmayı güçlü ve dinamik kılacak uzun dönemli politikalar üreterek, şirketin faaliyetlerini bu yönde şekillendirmesi yönünde olacaktır. Finansal açıdan güçlü durumda olan işletmeler için başka firmalar tarafından satın alınma riski ortadan kalkacak, yöneticileri de işlerini kaybetmek zorunda kalmayacaktır. Tüm bu olasılıklar ışığında yöneticilerin işletmeyi verimli bir şekilde yöneterek güçlü kılması en önemli çıkarımdır. Bu durumda pay sahipleri ve çeşitli paydaş gruplarının da çıkarlarını koruması gerekmektedir[139].

Ayrıca şirket satın almalarının çok pahalı bir yöntem olması genellikle de zarar etmekte olan ya da iflas etmekte olan şirketlere yönelik yapıldığından dolayı her zaman yönetim sorunlarını çözemeyeceği yönünde bir görüşte mevcuttur[140].

### 2.6.5. Yönetici Piyasası

Doğal olarak her mal ve hizmette olduğu gibi, çalışanların hizmetlerini arz ettikleri ve işletmelerin de iş gücü talebinde bulundukları bir pazar vardır. Üst düzey yöneticilerde var olan bu pazarda belirli bir pozisyonda yer almaktadır. Başarılı olan yöneticilerin iş bulamama durumu söz konusu değildir. Tam tersine başarısız yöneticiler ise çoğunlukla kendilerine iş bulamamaktadırlar. Bu nedenle, her zaman

---

[137]Shleifer and Vishny, a.g.e., s. 745.
[138] Kenneth J. Martin and John J. McConnell, "Corporate Performance, Corporate Takeovers And Management Turnover", ***Journal of Finance***, 46, 1991, s. 675.
[139] Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 434.
[140]Shleifer and Vishny, a.g.e.. s. 750.

karşılaşılabilecek olan bu risk sebebiyle tepe yönetim pazarda doğacak olan canlı talebe taliptirler. Talebin en belirleyici faktörü ise tahmin edileceği üzere idarecilerin eski performansları olmaktadır. Bundan dolayıdır ki yöneticiler, kendisine Pazar oluşturabilmek için işlerinde başarılı olmak isterler. Yöneticilerin emek pazarını, çıkar gruplarının menfaatleri ile uyumlu olan etkin bir kurumsal yönetim mekanizması oluşturmaktadır[141].

Emekliliğine az zaman kalan ve refah düzeyi yüksek olan yöneticiler bu mekanizmadan etkilenmemektedir. Ayrıca, bir yöneticinin performansının doğru ölçülememesi ve CEO'ların yönetim kurulu üyelerinin seçiminde başarısız olmaları bu mekanizmanın doğru çalışmasının önündeki en büyük engellerden birisi olmaktadır[142].

### 2.6.6. Yasal Sistemler

Yatırımcılar işletmelere verdiği sermayeler karşılığında şirketin kontrol hakkını almak isterler. Bu finansman akışı ise şirket ile yatırımcılar arasında bir kontrat özelliğinde görülmekte ve yatırımcılara şirket üzerinde mal varlığını kontrol etme hakkı sağlamaktadır. Bu kontratın gereklerinin yerine getirilmemesi ise hukuki süreci doğurmaktadır. Yatırımcıların haklarını koruma ile ilgili hukuki ve yasal mevzuatlar ülkeler arasında farklılıklar göstermektedir. Yasal sistemler şirketin kendi iç disiplininin dışında şirketin davranışlarını düzenleyen en temel kurumsal yönetim mekanizmasıdır. Kanunlar ve bu kanunların işletilmesi, hissedarların sahip olduğu hakları ve hakların korunmasını belirleyen en önemli unsurdur. Yatırımcılara sağlanan haklar ise, yöneticilerin yatırımlardan doğacak bir takım gelirleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarını engellemektedir[143].

Bir takım araştırmacılar ülkelerin hukuk sistemlerini incelemişler ve mevcut hukuk düzeni içinde sermayedar ve yöneticilerin çıkarlarının hangi ölçüde eşitlendiğini ortaya çıkarmaya çalışmışlardır.

Varılan sonuca göre günümüzde de yaygın olarak kullanılan, örfi yasal sisteme sahip (Anglosakson) ülkeler ve bunlara bağlı olarak önceki kolonileri, karar verme yetkisi olan yöneticilerin yanlı uygulamalarından daha güçlü bir şekilde muhafaza edildiği üzerinedir.

---

[141] Ülgen ve Mirze, a.g.e., s. 434.
[142] Veysel Kula, **Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler, Kurumsal Şirket Yönetimi**, SPK, 2006, s. 112.
[143] Rafael La Porta, Florencio Lopez-De-Silanes and Andrei Shleifer, "Corporate Ownership Around The World", ***The Journal of Finance***, 2, 1999, ss. 471-517.

Roma hukuku içinde İskandinav, Alman ve Fransız medeni hukuk hükümlerini uygulayan ülkeler arasında da farklar vardır. Bu farklı yasal sistemler içinde Fransız sistemi yatırımcıları minimum düzeyde korunurken, İskandinav sistemi buna göre daha güçlü bir koruma sistemi getirmiştir[144].

Aslında hukuk sisteminin küçük yatırımcıları en az koruduğu pazarlardaki finans durumları da diğer pazarlar karşısında gelişimini sağlayamayarak, istenen büyümeyi gösteremeyip geri kalacaktır[145].

### 2.7. Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci

Aile şirketlerinin büyüme ivmesinin sürekliliği için kendini daima yenilemesine ve gerektiğinde bir takım değişikliklere açık olmasına ihtiyaç vardır. Ancak aile işletmelerinin kurumsallaşma adımları içerisinde olan değişim, gelişim ve özellikle yeni çalışan istihdamı ile birlikte dışa açılıma uygun olmamaları süreci güçleştirmektedir[146].

İşletmelerin kurumsallaşma açısından belki de en büyük zorluğu yaşamış olduğu kesim, ailenin liderleri konumunda olan ve işletmeyi kuran bireylerdir. İlk kuşaktaki bu bireyler sahip oldukları işletmede kültürel baskınlıklarıyla hareket etmektedirler. Onlar için bu baskın tavır işletmenin sahip olduğu değerlerin korunması açısından kati bir öneme sahiptir ve vazgeçilmesi mümkün değildir. Ancak ilk kuşağın ardından gelen ikinci ve üçüncü neslin kurumsallaşma konusunda çok daha değişken ve dışa açılım konusunda girişken oldukları görülmektedir. Bu nesiller sayesinde büyük ölçekli bir aile işletmesi kurulması imkanı sağlanmaktadır[147].

Bu jenerasyon farklılığı, aile işletmelerinin değişime uğrayarak dışa açılma ya da içe kapanma konusundaki keskin tercihinin temel nedenini de oluşturmaktadır. Hazır bir şirketin sistemi içerisine dahil olduğu düşünülebilecek olan ikinci ve üçüncü jenerasyonlar, aile işletmeleri açısından modern düşünme noktasında bir değişim sağlamaktadırlar. Birinci nesil için eldekini koruma arzusu sebebi ile aile işletmelerinin köklerine olan bağlılığı, devamlılığını korurken işletmeler bu açıdan ciddi sıkıntılar ile

---

[144] Rafael La Porta vd. "Law and Finance", ***Journal of Political Economy,*** 106(6), 1998, ss. 1113-1155.
[145] Ararat ve Yurtoğlu, a.g.e., s. 68.
[146] C. Gazi Uçkun ve Asiye Yüksel, "Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, s. 34.
[147] Kezban Esra Saral Kobal ve Olcay Bige Aşkun Yıldırım, "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma", ***Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi***, Cilt:12, Sayı:46, 2016, s. 103.

karşılaşabilmektedirler. Büyüme, yatırım yapma ve dış pazarlara açılma gibi cesaret isteyen tercihler, çoğunlukla yeni nesil aracılığıyla yapılabilmektedir[148].

Kurumsallaşma da tamamen riske girilirken, aile şirketlerindeki en büyük sorun, dışa açılıma izin verilmemesidir. Bu sebeple de aile işletmeleri içe dönük kalarak yaşamayı tercih etmekte, dışarıdan gelecek olumlu her müdahaleye ya da katkıya kendilerini kapatmaktadırlar. Profesyonelleşmeyi kabul etmeyen, yenilikleri ve dışa dönüklüğü benimsemeyen aile işletmeleri, ilk neslin oluşturduğu bu baskıyı üzerlerinde uzun süre hissetmektedirler. Bu da kurumsallaşma yolunda ilerlemeyi engellemektedir[149].

Yine de aile işletmesi olup, dünya genelinde geniş çaplı olarak büyüyen de birçok aile işletmesinin bulunduğu görülmektedir. Buna göre aile işletmelerinin gelişip, büyüyerek hareket etmesi kurumsallaşma konusunda bir isteğe sahip olduklarını da göstermektedir. Bu gelişime bağlı olarak en göze çarpan konular arasında, yeni jenerasyonun fikir olarak ayrı olmaları, özellikle değişim konusunda ısrarcı tutumları ve bunun üzerinde odaklanmalarıdır. Bu tür bir değişim odaklı hamle bile kurumsallaşma konusunda bir aile işletmesinin karar mekanizmasının değişimine zemin hazırlayabilecek ve olumlu katkı sağlayabilecektir[150].

Kurumsallaşmış bir yönetimin şirkete yapacağı diğer katkılar aşağıdaki biçimde sıralanabilir[151]:

- Profesyonelleşmiş Yönetici Bulmada Kolaylık Sağlaması: İşleyen yönetimin ya da danışma kurulunun bulunması ve özellikle profesyonel yöneticilerin iş görüşmelerinin kurullarca yapılması iş başvurusu yapan kişilerin, şirketin aileye ait olmasına rağmen, kararların aileye göre değil şirketin yararına olacak şekilde alındığını fark etmelerine neden olacaktır.
- Finansal Kaynak Bulmada Kolaylık: Mali kurumların bu tür şirketlerle olan ilişkilerinde rahatsızlık duydukları noktalardan biri de, hali hazırdaki yönetici/girişimcinin şirketle yollarını ayırması veya ölümü gibi durumlarda alacağın nasıl tahsil edileceği konusudur. Yönetimin sürekliliği konusunda verilen teminat, şirketin çıkarları gözetilerek karar verildiğine işaret eden mekanizmaların sürekliliği, yönetim kurulunun şirketin yönetilmesi

[148] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 93.
[149] Seda Yıldırım, "Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma", Kocaeli ***Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi***, Sayı:22, 2011, ss. 189.
[150] Yolaç ve Doğan, a.g.e., s. 98.
[151]Cemil Ulukan, "Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır?: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Tamer Koçel, (ed.), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No:40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, s. 216.

konusunda yetkisinin bulunması, kredi veren kuruluşların rahatlamasını sağlayan güvencelerdendir.

- Stratejik Planlama: Aile şirketleri üretim ve pazarlamada oldukça iyi performans sergilerken, geleceğin planlanması konusunda aynı şey söylenemez. Şirkette çeşitli görevlerde bulunan akademisyenler ve danışmanlardan yardım alınarak veya işletme dışından alınacak danışmanlık hizmetleriyle, planlama ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

### 2.7.1. Aile Anayasasının Hazırlanması

Aile anayasası, aile işletmelerinin sürekliliğini etkileyebilecek temel konuları ve kuralları içeren, aile ve işletmede yapılacak işlerde ve ilişkilerde rehber vazifesi gören, aile üyeleri tarafından kabul edilen, tüm aile bireylerine aynı şekilde uygulanan ve uyulmaması durumunda yaptırımları bulunan hazırlanmış bir metindir[152]. Dolayısıyla aile şirketi anayasası oluşturulurken aynen ülke anayasalarında olduğu gibi o sosyal yapının hakim olan değerleri, alışkanlıkları, ilkelerinden hareket edilmektedir.

Ailenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ve aile üyeleri arasındaki iletişimi arttıracak sistemin kurulması, bireyler arasındaki güven duygusunun gelişmesine yardımcı olur fakat gerekli yöntemlerin hazırlanması için zaman lazımdır ve yatırım gereklidir. Aile tarafından alınan kararların uygulanmasını sağlayan en önemli araç aile anayasasıdır. Aile anayasası, aile üyelerinin iş gören yada işveren konumlarıyla dahil oldukları işle ilgili konular hakkında kuralları ve kendilerinden beklenenleri açık bir şekilde içermektedir. Hazırlanan anayasanın dinamik ve esnek olması, ailenin ve işin ihtiyaçları doğrultusunda belirli aralıklarla revize edilmesi gereklidir. Temel olarak aile anayasası iş ve ailenin birbiriyle etkileşiminin nasıl olması gerektiğini belirten politikalardan oluşmaktadır. Aileye ait değer yargıları ve felsefeler de bu anayasa içinde yer almaktadır[153].

Aile anayasasına en geniş açıdan bakıldığı zaman, aileyle ilgili ve ailenin şirketle ilişkisiyle ilgili bir kısmı yazıya dökülmüş, bir kısmı yazılı olmayan kurallar olarak tanımlanabilir. Aileye evlenme yoluyla veya kan bağıyla girerek ailenin soy ismini taşımaya başlayan bireylerin, hem aile içi ilişkilerde hem de aileden olmayan kişilerle olan ilişkilerinde ve de şirketle ilgili durumlarında rehberlik görevi üstlenen, aile üyelerince benimsenen, ayrım yapılmaksızın bütün aile için geçerli olan, ihlal

---

[152] HalkbankKobi, Aile Anayasasının Hazırlanması, https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Aile-Anayasasinin-Hazirlanmasi/7576, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
[153] Fikret Sebilcioğlu vd., **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak 2010, s.19-20.

edilmesi halinde belirlenmiş müeyyideleri olan değer ve kurallar manzumesi şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlama dikkat edilirse aile anayasası yazısız öğeleri de içermektedir. Zamanla meydana gelen ve norm denilen ilkeler, devamlı uygulanarak aile üyelerinin bu konuda bilinçlenmesini sağlayarak, uyma zorunluluğu yaratmaktadır[154].

Karpuzoğlu'na göre; aile üyeleri tarafından uyulması gereken kuralları gösteren aile anayasasının içeriği üç ana başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar; aileye, şirkete ve anayasaya ilişkin düzenlemeler şeklinde sıralanmaktadır[155]:

Aileyle ilgili düzenlenecek konular;

- Aileye ait soy ismini kullanmanın getirdiği sorumluluklar,
- Yardımseverlik,
- Sosyal sorumlulukla ilgili konular,
- İletişimin geliştirilmesi,
- Aile toplantıları,
- Evlilik öncesi sözleşmelerin düzenlenmesi,
- Kar paylarının dağıtılması,
- Vasiyetin hazırlanması,
- Ölüm, boşanma, ayrı yaşama, sakatlanma, evlilik, evlilik dışı çocuklar/birinci evliliklerden olan çocuklar,
- Temel değerler,
- Aile ilişkileri.

İşletmeyle ilgili düzenlenecek konular aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Liderlik ve yönetim şekli,
- Girişimci tarafından başkalarına devredilen işlerin gerçekleştirilmesi,
- Gelecek kuşaklara devir,
- Azınlık-çoğunluk hisselerinin değeri,
- Aktif-pasif hissedarların hakları ve sorumlulukları,
- Hisselerin devredilmesi ve satılması,
- İşletme adına borçlanma veya işletmeye borçlanma,
- İşletme değeri,
- Yeniden yatırımlar,
- Varisin seçimi ve hazırlanması,

---

[154]Ebru Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", **1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Tamer Koçel, (ed.), İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, s.160.
[155]Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s. 161.

- Beklenmedik ölüm ya da iş göremezlik,
- Emekli olduktan sonraki şartlar,
- Profesyonel yöneticilerin hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Akrabaların hakları, sorumlulukları ve çalışma koşulları,
- Şirketin gelirinden, adından ve kariyer olanaklarından faydalanma.

Anayasayla ilgili konular;

- Amaç,
- Kapsam,
- Anayasa değişiklikleri,
- Yaptırımlar,
- Karar mercii,
- Uygulama prosedürü,
- Görev ve sorumluluklardır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi aile anayasası bütün aileyi ve aile bireylerinin şirketle ilişkilerini düzene koymaktadır. Gözden kaçırılmaması gereken nokta anayasanın teknik detaylarla birincil olmayan amaçlara odaklanmasıyla ilgilidir. Bu şekilde bir yapı herkesin açık ve net bir biçimde anlamasına engel olduğu gibi, birtakım karışıklıkların doğmasına da sebep olmaktadır. Uzman kişilerden destek alınarak, aile üyelerinin katılımıyla hazırlanan ve uyulacak ana kuralları belirten, sade, açık, anlaşılır bir anayasanın uygulanabilme olasılığı oldukça yüksektir[156].

Aile şirketi anayasasının kim ya da kimlerce hazırlaması gerektiği çok önemli bir konudur. Çünkü bu iş, uzman kişilerce yapılmadığında şirket bulunduğu noktadan geriye de gidebilmektedir. En önemlisi şirketin üst düzey yöneticilerinin bu konuda deneyimli olmasıdır. Yöneticinin bilhassa aile şirketinde, aile üyeleri arasında ortaya çıkan veya ortaya çıkması muhtemel olayları görmüş ve yaşamış olması oldukça önemlidir. Aile bireylerinin his ve düşüncelerini anlamalıdır. Bu nedenle anayasasını hazırlayacak danışmanın ehliyeti önem arz etmektedir. Dolayısıyla danışmanın akademik bilgisi yanında, aile şirketinde üst düzey yöneticinin mümkünse ortak ve yönetim kurulu üyesi deneyimine sahip olması, insan ilişkilerindeki yatkınlığı, çözüm üretme becerisi, adil, objektif, tarafsızlığı, uzlaşmacı ve arabuluculuğu çok önemlidir[157].

---

[156]Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.161.
[157]İlhami Fındıkçı, "Aile Şirketi Anayasası Nasıl Yapılmalıdır ve Kim Hazırlamalıdır", http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-4-Aile-Sirketi-Anayasasi-Nasil-Yapilmalidir-ve-Kim-Hazirlamalidir.html, (Erişim Tarihi: 18.03.2018).

Aile anayasasını hazırlayan danışman doğal olarak bir ekiple çalışacaktır. Mümkünse yönetim, yapılanma, liderlik, mali işler ve hukuk konularında eğitimli ve deneyimli kişilerin bu ekipte yer alması faydalı olacaktır. Anayasanın hazırlanması aşamasında şirket ortaklarından faydalanılması, görüşlerinin alınması, belirli hazırlıkların karşılıklı görüşülmesi, anlaşmazlık olan konularda arabuluculuk yapılması gereklidir.

Anayasa hazırlanır iken şirket ortaklarının bu sürece dahil olması doğru olmadığı gibi çeşitli zararlara da sebebiyet verilebilir. Özellikle yönetim kuruluna başkanlık eden kişinin şirket anayasasının şekillenmesinde yoğun katkısı olmalıdır. Hazırlanmakta olan anayasa birkaç kişinin istek, arzu veya beklentisine değil, bir bütün olarak aile ve şirketin ihtiyaçlarına hitap etmelidir. Aksi halde her ortak ayrı bir anayasa hazırlamanın peşinde olacaktır ki bu durumda kurumun zararına olacaktır[158].

Aile anayasasının sağladığı faydalar ve dezavantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir[159]:

Faydaları;

- Aile bireylerini yönlendirir, rehberlik yapar,
- Aile üyeleri arasındaki iletişimin güçlenmesini sağlar,
- Ailenin sahip olduğu temel değerlerin kuşaktan kuşağa aktarımına yardımcı olur,
- İşbirliğini ve yardımlaşmayı arttırır,
- Taraf olmaz, güven ortamı yaratır,
- Ailenin önceliklerini belirler,
- Üst düzey yönetimde bulunan kişilerin, şirket imkanlarını yalnızca kendileri için fayda sağlayacak şekilde kullanmalarının önüne geçer,
- Adalet duygusunun oluşmasını sağlar,
- Aile üyelerinin daha sadık olmasını sağlar,
- Aile bağlarını kuvvetlendirir.

Dezavantajları;

- Hazırlanması için zaman gereklidir,
- Bütün aile bireylerinin hemfikir olduğu anayasa hazırlamak güçtür,
- Esnek olmayabilir.

---

[158]Fındıkçı, a.g.m.

[159]Gültekin Yıldız ve Özlem Balaban, "Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma", **3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s.183.

### 2.7.2. Aile Şirketleri Yönetim Organlarının Oluşturulması

#### 2.7.2.1. Yönetim kurulu

Pay sahibi olan kişilerin genel kurulda vermiş oldukları yetkinin sınırları içerisinde, mevzuat, esas sözleşme, işletme içindeki düzenleme ve politikalar çerçevesinde yetkilerini ve sorumluluklarını kullanarak işletmeyi temsil etmektedir. İşletmenin stratejik kararlarını vermeden sorumlu olan ve şirketi temsil eden en üst düzeyde yürütme organı yönetim kuruludur. Bu kurul kararları verirken ve uygulamaya koyarken, işletmenin piyasadaki değerini maksimum seviyeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu durumun bilincinde olan yönetim kurulu üyeleri işletme işlerini, hisse sahibi olan kişilerin uzun dönemli ve düzenli kazanç elde etmelerini sağlayacak biçimde yerine getirmektedir. Hisse sahibi olan kişilerle işletmenin büyümesi gerekliliği arasında olan hassas dengenin bozulmamasına da dikkat edilmelidir[160].

Yönetim kurulunun ilgilendiği konular işletmenin tamamıyla ilgili ve işletmenin geleceğinde önemli derecede etkili olan konulardır. Bunlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir[161]:

- Karın dağıtılması,
- Borçlanma konuları,
- Ücretlendirme ve performansın değerlendirilmesi ile ilgili politikaları saptama,
- Örgütsel düzenlemeler,
- Ürünleri yenileme ve çeşitlendirme,
- Pazarın yenilenmesi ve geliştirilmesi,
- Büyümeyle ilgili hedefler,
- Satışların hacmi,
- Yeni yatırımlar,
- Profesyonel yöneticilerin ve aile bireylerinin uyumlaştırılması,
- Varisin belirlenmesi, gelecek üst düzey yönetim kadrosunun hazırlanması ve istihdam edilmesi.

Yönetim kurulları birçok işletmenin yönetiminde merkezi kurum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kurulunun görevi, yapısı ve oluşum aşamaları her şirkette farklılık göstermektedir. Genellikle işletmenin büyüklüğü, karmaşık derecesi ve iş sahibi ailenin olgunluğu bu farklılıkların ortaya çıkmasında rol oynamaktadır.

---

[160] Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

[161] Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.164.

Çoğu aile şirketi tarafından yönetim kurulları kuruluş aşamasında yasal prosedürlerden kaynaklanan bir zorunluluk olarak kurulmaktadır. Kağıt üzerindeki kurul olarak da bilinen bu kurulların görevi; mali konular, kar payı ve diğer prosedürleri onaylamakla sınırlıdır. Kurul yılda bir veya iki kere toplanmakta ve oturum süresi oldukça kısa geçmektedir. İşlerin daha da karmaşık bir yapıya bürünmesi ile işletme stratejisinin oluşturulması ve yönetim performansının değerlendirilmesi gibi konularda yönetim kurullarına daha fazla görevler düşmektedir. Bu görevler yönetim kurulunun daha sık toplanmasını gerektirirken aynı zamanda şirket yönetiminin sorgulanabilmesi için uzmanlığa ve bağımsızlığa sahip olmasını da gerektirmektedir. Bu da, aile şirketi yönetim kurulunun daha organize, daha odaklanmış olması ve işletme dışından bağımsız yöneticilere açık olması ile mümkün olmaktadır[162].

#### 2.7.2.2. Aile konseyi

Aile konseyi kavramı, yönetim kuruluyla aynı anlamı taşımamaktadır. Bu konseyin yönetim kurulundan farkı, işletmede vazife alsın veya almasın bütün aileyi belirli zamanlarda bir araya getirmesi, durum değerlendirmesi yapması, tavsiye kararları vermesi ve gereken uyarıları yapmasıdır[163].

Aile konseyi, şirkette çalışan ve çalışmayan aile üyelerinden oluşmaktadır. Aile konseyi toplantıları genellikle daha sıkı tutulur ve yılın çeşitli zamanlarında toplanılıp önemli konularda kararlar almaktadır. Aile konseyi resmi olmayan aile toplantıları konseptini bir adım ileriye taşımaktadır. Aile toplantıları, aile üyeleri arasındaki iletişimi geliştirmeyi ve çeşitli konulardaki görüşleri almayı amaçlar ancak aile şirketlerinin profesyonel yönetimi daha resmi bir yaklaşım başlatmaktadır. Aile konseyi; kararların alınmasında, daha demokratik bir seçim süreci sağlamaktadır. Aile, yönetim aracı olarak aile konseyine taşındığı zaman aile üyeleri genellikle resmi bir oylama ile karar verme sürecine katılmakta, kararlar basit çoğunluk veya oybirliği ile alınmaktadır. Bazı aileler kararlarda oy birliği olması için uğraşırlar, bu kararların alınmasını geciktirir ancak aile birliğini artırır[164].

Dünyada birçok aile işletmesinin git gide artan oranlarda kullanmaya başladığı ve aile üyeleri arasındaki iletişimi artırmayı hedefleyen forumlar aile konseyleridir. Bu

---

[162] IFC, International Finance Corporation, IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Washington, America, 2011, s. 35.
[163] Ebru Adsan ve Gülten Eren Gümüştekin, "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul, s. 180.
[164] Carmen Bianchi and Keanon J. Alderson, "Do Family Councils Really Work?: The Need for Empirical Study", ***Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives and Neglected Topics,*** Ed. Alan L. Carsrud and Malin Brannback, Springer Science+Business Media, 2012, p. 188.

konsey, verimli bir biçimde kullanıldığında, genişlemiş ailelerin üyelerinde görülen iletişim kurmama ve kendini anlatamama gibi sorunların çözümünde faydalı olabilmektedir. Çünkü bu konseyin amacı, ailedeki bireyler arasında açık ve özgür iletişim kanalı oluşturmaktır. Bu konsey ailedeki kişilerin işletmede görev alabilmesinin ön şartlarını oluşturabilmektedir, çatışmaları, küskünlükleri, kişilerden beklenenleri açık bir şekilde belirterek yanlış anlamalar engellenebilir, aile içindeki düşmanlıkları, çatışma durumlarını yok edebilir ve aileye ait anayasanın hazırlanması amacını taşıyan bir platform gibi kullanılabilir[165].

Aile konseyi aile içerisinde yönetim kuruluna benzer bir pozisyona sahiptir. Varisin seçilmesi, hazırlanması, emeklilik şartlarının saptanması, hisse ve hisse sahibi olma sözleşmesinin düzenlenmesi, boşanmalar, evlilikler, vefat gibi konularla ilgili politikaların belirlenmesi, aile bireylerinin işletmede çalışması şartlarının, haklarının ve sorumluluklarının saptanması gibi konular üzerinde durur. Konseyin amaçları, aile ihtiyaçlarına göre farklılaşmakla beraber planlama, karar verme ve problem çözme gibi fonksiyonlarını üstlenmektedir. Aile konseyinin sorumlu olduğu konular, aşağıda sıralanmaktadır[166]:

- Aile planlarının yapılmasında rehber görevi üstlenmek,
- Stratejik risk planını oluşturmak,
- Şirketin stratejilerini gözden geçirmek,
- Ailenin değer ve var olma sebebini gelecek nesillere aktarmak,
- Fikir ve düşüncelerin paylaşılması için bir aile forumu oluşturmayı önermek,
- Aileyi kararlı ve katılımcı olması için desteklemek,
- Ailenin hisse sahipliği gibi eğitim programlarına katılmasına destek olmak,
- Gelecek nesil için aile liderleri yetiştirmek,
- Aile ve işletme arasındaki ilişkileri gözlemek,
- Ailenin plan ve programlarını hayata geçirmek.

Detaylı bir açıklamadan sonra aile konseyi; amacı işletmeyi yönetmek olmayan, ağırlıklı olarak aile içi ilişkilerin düzenlendiği, gerek gelecek kuşakların eğitimleri gerekse aile varlıklarının yönetimi ve yönlendirilmesi konusunda kararların alındığı bir meclis olarak ifade edilebilmektedir. Genellikle iş yoğunluğundan ötürü birbirlerine yeterli vakit ayıramayan aile üyelerinin bir çatı altında toplanıp kendi iç meselelerini görüştüğü, tartıştığı ve çözüme kavuşturduğu bir platformdur. Bir bakıma aile içi ilişkiler ayaküstü konuşulmaktan ziyade belli tarihler dahilinde disipline bir şekilde

[165] Kırım, a.g.e., s. 37.
[166] Karpuzoğlu, "Gelecek İçin Aile Anayasası", a.g.m., s.163.

yürütülmektedir. Bu meclis sayesinde gerek ailenin aktif üyeleri gerekse pasif üyeler aile durumu hakkında haberdar olmakta, bir şirket işleyişi şeklinde aile yapısı düzene kavuşturulmaktadır. Başlangıçta her ne kadar kişiler çekingen bir davranış sergileyip gerekli konuları açamasalar da zaman içerisinde bu durumun düzeleceği unutulmamalı ve aile konseyi toplantıları devam ettirilerek, ciddiyetinden vazgeçilmemelidir[167].

**Tablo-3**Aile Konseyi ile Yönetim Kurulu Arasındaki Temel Farklılıklar[168]

| | **Amaç** | **Kapsam** | **Katılımcılar** |
|---|---|---|---|
| **AİLE KONSEYİ** | • Aile içi iletişimi geliştirmek<br>• Ailenin işletme olanaklarından yararlanma koşullarını belirlemek | • Aile konuları<br>• Ailenin işletme ile ilişkisi | • Aile üyeleri<br>• Danışmanlar |
| **YÖNETİM KURULU** | • Vizyon, misyon ve strateji amaçların belirlenmesi<br>• Amaçlara ulaştırılacak stratejilerin geliştirilmesi | | • Hissedar<br>• İcra Başkanı (CEO)<br>• Tepe Yöneticileri<br>• Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri |

#### 2.7.2.3. Aile kurulu

Aile kurulu, açık katılımı benimseyen aile konseyinin aksine, önceliği hisse sahibi olan aile üyelerine veren, iş/aile ve yönetim/hisse sahibi olma kavramlarının birbirini tamamladığı konulara yoğunlaşan karar verme mekanizmasıdır. İşletmede çeşitli icra görevlerinden sorumlu olan hisse sahibi aile üyeleri bu kurulda bulunabileceği gibi herhangi bir görevde bulunmayan ama aileden olan hisse sahipleri de bu kurulda yer alabilmektedir. Bu kurul, aile konseyiyle olan iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Böylece işletmenin geleceği hakkında yönlendirme yapabilir, kişilere bağımlı olmayan kurumsal sistemin oluşturulması için çalışmalar yapabilir ve

[167] TKYD, a.g.e., s. 17-18.
[168]Gürkan Haşit, **Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009, s. 66.

işletmenin sonraki nesillere devredilmesi sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için bulunması gereken altyapıyı oluşturabilir[169].

#### 2.7.2.4. Kariyer ofisi

Aile işinde yer almayı planlayan aile bireyleriyle ilgili politikaların oluşturulması ve denetlenmesi konularını kapsamaktadır. Aynı zamanda aileden olan bireylerin kariyer gelişimlerinin gözlenmesi, bu konuda önerilerde bulunulması ve hisse sahipleri ile aile konseyi üyelerini ilerlemeler konusunda bilgilendirmeyi de amaçlamaktadır. Kariyer ofisi, kariyerlerini aile işletmesi dışında planlayan aile bireylerine de danışmanlık yaparak fayda sağlayabilmektedir[170].

#### 2.7.2.5. Eğitim ofisi

İşletmenin en önemli sermayesi olan insanın eğitilmesi, yetiştirilmesi ve bu kapasitenin yönetim konularına etkili bir biçimde aktarılmasını sağlamaktadır. Bu ofis, aile mensubu olan bireylerin kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan ihtiyaçları izlemekte ve gerekli eğitimlerin alınabilmesi için birtakım organizasyonlar yapmaktadır.

### 2.7.3. Devir Planlaması

Mülkiyet aşamaları arasındaki değişiklik bir anda gerçekleşmemektedir. Aşamalar arasındaki geçiş tahmin edilen tipik zamanlarda meydana gelmektedir. Geçiş dönemlerinin altında yatan yapının anlaşılması muhtemelen akademisyenler, profesyoneller ve iş sahipleri için yapılabilecek en faydalı şeylerdendir. Eğer bu periyot etkin bir şekilde yönetilebilirse aile şirketlerinin süreklilik şansı büyük ölçüde arttırılabilir[171].

Hemen hemen her ailede, bireylerin bağlılık derecesi aile işletmesinin devamlılığını etkilemektedir. Aileyle mutlu ve huzurlu olunması işe pozitif olarak etki etmektedir. Ailedeki yaşça büyük kişilerin şirketle aralarında bulunan duygusal bağlar sebebiyle işletmenin mülkiyetinin sürdürülüp sürdürülmeyeceği hususu pek açılmamaktadır. Halbuki devir planları işletmenin geleceğini güvenceye almak amacıyla yapılmaktadır. Devir planlamasının sebep olacağı gerilimli ortama hazırlıklı olunmalıdır. Bu planlama uyumlu ve mutlu ailelerin dahi kaçamayacağı bir konudur

---

[169] Sebilcioğlu vd., a.g.e., s. 18.
[170] Yılmaz, a.g.e., s. 40.
[171] Kelin E Gersick et al., "Stages and Transitions: Managing Change in The Family Business", ***Family Business Review***, Vol.12, Iss.4, December 1999, p. 289.

ve açık iletişimi gerektirmektedir. Yaşlılık, vefat ve miras konuları birçok ailede tabu olarak görülmektedir. Devir süreci esnasında en büyük iş işletmenin girişimcisine düşmektedir. Girişimci yeni nesle inandığını göstermeli ve devir planlaması sürecine katılmalarını teşvik etmelidir. Devir planlamasının bütün detayları aileyle, ortaklarla ve yöneticilerle paylaşılmalıdır[172].Devir şirketleri durağanlıktan kurtarabilmektedir. Başka bir deyişle meydana gelen değişiklik şirketin bugünkü şartlara uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Aile şirketlerin de devir ve sürekliliği sağlama problemlerine diğer işletmelere göre daha fazla dikkat edilmelidir.

Aile işletmelerinin yüzde yetmişi girişimcinin ayrılmasından veya vefatından sonra satılmakta ya da kapatılmaktadır. Bu tür şirketlerde iş yaşamı ile kişisel yaşamın iç içe girmiş olması neticesinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar işletmelerin sona ermesine neden olmaktadır. Aile işletmelerinin girişimcileri yıllarca yöneticilik yapmış, küçük ölçekte başlayıp büyümüş ve gelişmiş işletmeye çok büyük katkılar sağlamışlardır. İşletme yönetiminin sonraki nesle devredilmesi noktasında hiç planlama oluşturulmamış ve devrin kendiliğinden meydana gelmesi tercih edilmiştir. Birçok işletme devir planlarını önemsememekte hatta bu hususta konuşulmasını girişimciye saygısızlıkmış gibi görmektedir. Halbuki aile işletmelerinin devamlı olabilmesi liderliğin planlanmış bir biçimde devredilmesine bağlıdır[173].

Devir planının yapılması oldukça hayati öneme sahip olduğu halde girişimciler ve gelecek kuşaklar bazı sebepler nedeniyle devretmenin planlanmasında gönülsüz davranmaktadırlar. Mesela, girişimciler şirketi çocukları gibi gördükleri için yöneticiliği başka kişilere devretme konusunda isteksiz davranabilmektedirler. Kararları veren en üst makam olmanın çekici olması ya da ailedeki kişilere karşı güven eksikliğinin olması gibi sebepler girişimcinin bu planlamayı yapmayı istememesine sebep olabilmektedir[174].

Aile işini sürdürmekte çocukların isteksiz olması ve girişimcilerin tecrübelerini paylaşmakta sorunlar çekmesi sıklıkla dillendirilmektedir. Bu konu ülkemizdeki aile şirketleri açısından da sorun yaratmaktadır. Aile şirketinin sürdürülmesinde şirket sahibi vefat ettikten sonra yerine geçmesi beklenen kişilerin ilgisiz davranması yada iş için yetersiz olması da dikkatleri çekmektedir[175].

---

[172] Ateş, a.g.e., s. 118.
[173]Azmi Yalçın ve Rıdvan Günel, "Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma", **2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı**, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul, s.73.
[174]Semra Güney, "Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları", ***Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,*** C. 2, S. 1, Haziran 2007, s.116.
[175]Nihat Erdoğmuş, **Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi***, 2. Baskı,* İgiad Yayınları, İstanbul, Mayıs 2007, s. 127.

Sorunun altında yatan neden her ne olursa olsun, aile şirketinin sonraki nesle devredilmesi kaçınılmazdır. Devir sürecinin başarılı bir şekilde atlatılabilmesi; devretme işlemlerinin detaylı bir şekilde planlanmasına, organize ve kontrol edilmesine bağlıdır. Dikkatlice düşünmeden yapılan devretme ya da yeterli yetkinlikleri taşımayan aileden kişilerin sorumluluk almayı gerektiren yönetim kadrolarına getirilmesi, uzun dönemde şirketi tehlikeli bir durumun içine düşürmektedir. Bundan dolayı şirket sahipleri devir gerçekleşmeden önce sürecin ne şekilde yürüyeceğini, devrin ne zaman gerçekleşeceğini tüm detaylarıyla planlamalı ve yeni nesiller yönetimi devralmak için hazırlanmalıdır[176].

Sağlıklı bir devretme süreci için dikkate alınması gerekli birtakım noktalar vardır. Bunlar üç başlık altında aşağıdaki gibi incelenmektedir[177]:

Devralacak kişilerin hazırlanma düzeyi;

- Eğitim düzeyi,
- Yetiştirilmesi,
- İş deneyimi,
- Motivasyonu,
- Giriş pozisyonu,
- İşletmede çalışma süresi.

Aile ve işletme üyeleri arasındaki ilişki;

- İletişim,
- Güven,
- Sadakat,
- Aile keşmekeşi,
- Akraba rekabeti,
- Kıskançlık,
- Uyuşmazlık,
- Paylaşılan değerler.

Planlama ve kontrol;

- Devir planlaması,
- Vergi planlaması,
- Yönetim kurulu,
- Danışmanlık müessesesi,
- Aile meclisi.

---

[176] Güney, a.g.e., s. 117.
[177] Yalçın ve Günel, a.g.e., s. 77.

Özetlenecek olursa, devir işlemi bir değişim durumu olduğundan şirkette hâlihazırda bulunan norm ve beklentileri değiştirme ihtimali vardır ve bu durum da gergin bir ortam doğuracağından zor bir süreç yaşanmaktadır. Böyle bir değişikliğin nasıl sonuçlar ortaya çıkaracağını tahmin edemeyen şu andaki yönetici ve devralacak olan yönetici ve de şirkette ki iş görenler psikolojik bakımdan etkileneceklerdir. Bu noktada önem arz eden iki konu vardır; bunlardan ilki şu andaki yöneticinin devri başlatacak hareketi, ikincisi ise devir sürecinin işleyişidir. Bahsedilen noktaların ne şekilde algılandığı şirketin varlığını devam ettirip ettirememe durumunu belirlemektedir. Şirket ya pozitif neticelerle varlığını sürdürecek veya yaşanılan olumsuzluklar nedeniyle kısa zaman sonra son bulacaktır[178].

Sonuç olarak denilebilir ki, aile şirketi yönetiminin nesiller arası devri ciddi bir şekilde planlamayı gerektiren bir konudur. Genç kuşağa zaman içinde bu konuya yönelik olarak eğitim verilmeli, motivasyonu arttırılmalıdır. Bilhassa üye sayısının fazla olduğu ailelerde bireysel ya da profesyonel anlamda anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. Bu anlaşmazlıklar atılacak doğru adımlarla çözüme kavuşturulmalı ve uzman kişilere başvurma fikri her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

[178]Barbaros Andiç ve Sema İşler, "Bir Babaerkil Yöneticinin Devir - Teslim Töreni: Kral Lear*", **3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı,*** Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008, s.51.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# AİLE ŞİRKETLERİNDE KURUMSALLAŞMANIN FİNANSAL TABLOLARA ETKİLERİ

## 3.1. Türk Muhasebe Standardı 1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı Kapsamında Finansal Tablolar

### 3.1.1. Standardın Amacı ve Kapsamı

TMS–1 Finansal Tabloların Sunuluşu Standardı 16 Ocak 2005 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak, 2006 yılının Ocak ayından itibaren yürürlüğe girmiştir. İlerleyen yıllarda bu standartta, Uluslararası Muhasebe Standartları ile uyumlu bir şekilde güncellemeler yapılmıştır. Standardın amacı, işletmelerin finansal raporlarının karşılaştırılabilirlik kriterini gerçekleştirebilmeleri için, ihtiyaç duyulan; ilkeleri, kuralları, tanımlamaları ve kapsam ile ilişkili en alt düzeyde şartları ifade etmektir[179]. Buna göre işletmeler, TMS'ye göre raporlanan finansal tabloları bu Standart çerçevesinde hazırlamak zorundadır.

TMS–1'e göre finansal tablolar; "*işletmelerin finansal yapısını ve finansal performansını gerçeğe uygun olarak raporlamak zorundadır. Gerçeğe uygun raporlamanın ortaya konulabilmesi için, mali işlemlerin tahakkuk bölümünde ifade edilen varlık, borç, gelir ve giderlerin taşıması gereken özellikleri ve muhasebeleştirme ölçütlerini sağlayarak, raporlanması gerekmektedir*"[180].

En basit ifadeyle değere dönüşen bilgi olarak ifade edilen entelektüel sermayenin finansal durum tablolarında raporlanabilmesi için, her şeyden önce muhasebeye yön veren usul ve esaslar yönünden uyumlu olması gerektiği için, finansal durum tablosunda sunulması; varlık, borç, gelir ve giderlerin taşıması gereken özellikleri ve muhasebeleştirme ölçütleri açısından Kavramsal Çerçeve bölümünde değerlendirilmesi gerekmektedir. Türkiye Muhasebe Standartları incelendiğinde, entelektüel sermayeyi bütünüyle kapsayan bir standart olmadığı görülmektedir. TMS–1'de ifade edilen "gerçeğe uygun sunum" açısından incelendiğinde ise, esasında entelektüel sermayenin finansal durum tablosunda sunulmamasının, işletmelerin mevcut uygulamalar çerçevesinde raporladıkları defter

[179] TMS, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, **Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu TFRS,** Rekmay Ltd. Şti, Ankara, 2011, s.341.
[180] TMS, a.g.e., s.345.

değerlerinin gerçeğe uygun sunumdan gün geçtikçe uzaklaştığını belirtmek mümkündür[181].

TMS–1'e göre işletmeler her durumda, Türkiye Finansal Raporlama Standartları ile uyumlu bir şekilde gerçeğe uygun raporlamayı ortaya koymalıdır. Gerçeğe uygun raporlama için, finansal bilgilerin; ihtiyaca uygunluğu, güvenirliği, karşılaştırılabilir ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Raporlanan finansal durum tablolarının ihtiyaca uygun ve güvenilir olması için, işletmelerin piyasa değerlerinin defter değerlerini aşan kısmının bu tablolarda sunulması gerçeğe uygun raporlamayı sağlayabilir[182].

İşletmeye kaynak sağlayacak olan bilgi kullanıcılarının, defter değeri piyasanın işletmeye öngördüğü değeri ortaya koymayan finansal durum tabloları ile karar almaları, gerçeğe uygun olmayan sunumdan dolayı yanlış olacaktır. Barsky ve Marchant 2000 yılında, Microsoft'a piyasanın biçtiği değerin 600 Milyar Dolar, ancak finansal durum tablosunda raporlanan varlıklarının toplam değerinin 45 Milyar Dolar ve bunun sadece 2 Milyar Dolarlık kısmının fiziksel duran varlıklar olduğunu ifade etmişlerdir[183]. Bu çarpıcı örnek dikkate alındığında, potansiyel yatırımcıların ya da bir başka bilgi kullanıcısının raporlanan defter değerinin ihtiyacına uygun ve güvenilir olduğu kanaati ile vereceği karar yanlış olacaktır. Dolayısıyla, TMS-1'e göre her durumda uygulanması gereken gerçeğe uygun raporlama söz konusu olamamaktadır.

TMS-1 açısından işletmeler finansal tablolarını tahakkuk temelinde raporlamaktadırlar. Tahakkuk koşullarına sahip olan unsurlar; bir başka ifadeyle varlıklar, borçlar, öz sermaye, gelirler ve giderler finansal raporların kalemleri olarak muhasebeleştirileceklerdir.

TMS-1'de finansal durum tablosu olarak ifade edilen bilançoda sunulacak asgari gruplar belirtilmiştir. Buna göre entelektüel sermayeye ilişkin bir bilgi verilmemiştir. Ancak, finansal durum tablosunda sunulacak bilgilerin asgari düzeyde belirtilmiş olması, finansal durum tablosuna yeni unsurların eklenmesine engel olmayacağını göstermektedir. TMS–1'de bu duruma ilişkin bir unsurun hacmi, özelliği ya da görevi işletmelerin finansal yapısının kavranabilmesi açısından uygun ise, yeni kalemler eklenebilir denilmektedir. İşletmeler, ek unsurların ayrı bir şekilde raporlanmasının

---

[181] M. A. İbrahim Sarıay, Entelektüel Sermayenin Finansal Durum Tablosunda Raporlanması: Türkiye Muhasebe Standartları ve Türk Vergi Mevzuatı Çerçevesinde Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2016, s. 104, (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

[182] Sarıay, a.g.e., s. 105.

[183] Metin Kamil Ercanvd.**Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye,**Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.96.

değerlendirilmesi ile ilgili karar alırken, TMS–1'e göre aşağıda ifade edilen esaslar çerçevesinde hareket etmelidirler[184].

- Varlıkların özelliği ve likiditesi,
- Varlıkların işletmedeki görevi,
- Borçların değeri, özelliği ve zamanlaması.

TMS-1, değişik varlıklar için değişik ölçüm yöntemleri uygulanması, özellik veya görevlerinin değişik olması durumunda, bu unsurların ayrı olarak sunulmasını önermektedir. TMS-1'de yeni ya da ek unsurlara ilişkin ifade edilen bu bilgilere göre entelektüel sermaye, maddi olmayan duran varlıklar içerisinde raporlanmamaktadır[185].

İşletmenin durumunu ortaya koyan ve muhasebeye yön veren Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği uyarınca düzenlenmesi gereken finansal tablolar aşağıdaki gibidir;

- Finansal durum tablosu (bilanço),
- Kapsamlı gelir tablosu,
- Öz kaynak değişim tablosu,
- Fon akış tablosu,
- Nakit akış tablosu,
- Dipnotlar.

### 3.1.2. Finansal Tablolar

#### 3.1.2.1. Finansal durum tablosu (bilanço)

İşletmenin mali yapısı dendiğinde onun varlıkları ile bu varlıkların hukuki durumu anlaşılmaktadır. Bu hukuki durum, varlıkların sahiplerini göstermektedir. Varlıkların sahipleri, işletmenin ortakları ve/veya üçüncü kişiler olabilmektedir. Ortakların işletme üzerindeki hakları öz sermaye; üçüncü kişilerin hakları ise yabancı kaynaklar ile ifade edilmektedir[186].

Bilanço, işletmenin belli bir andaki mali yapısının durumunu gösteren bir mali tablodur. Başka bir deyişle bilanço, işletmenin belli bir andaki varlıkları ile bu varlıkların hukuki durumunu göstermektedir. Ancak, varlıkların o andaki gerçek

---

[184] TMS-1 Finansal Tabloların Sunuluşu, Madde. 57-58, http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2018Seti/TMS/TMS_1_2018.pdf, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).
[185] TMS, a.g.e., s.354.
[186] Yunus Kishalı vd. **Finansal Muhasebe,** 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s. 333.

değerini veya tasfiye halinde bunların satışından elde edilecek para tutarlarını yansıtmamaktadır.

Varlıklar, işletmenin sahip olduğu, para ile ifade edilebilen bir değeri haiz her türlü iktisadi değerlerdir. Bu tanıma göre, alacaklar da bir varlıktır. Kasadaki para ile bir hesap dönemi içinde paraya çevrilmesi veya üretimde kullanılarak tüketilmesi beklenen varlıklara *dönen varlıklar* adı verilmektedir. İşletme faaliyetlerinde bir hesap döneminden daha uzun süre kullanılması beklenen varlıklara ise *sabit duran varlıklar* denmektedir. Bununla birlikte varlığın dönen varlık sayılmasında işletmenin niteliği de dikkate alınmalıdır. Örneğin bir inşaat işletmesinde satıma konu binalar dönen varlık iken diğer işletmelerde sabit varlık sayılmaktadır. Varlığın kullanım maksadı da bu hususta etkilidir. Örneğin kasadaki para belli bir gayeye uzun vadeli olarak tahsis edilmiş ise sabit varlık sayılmaktadır. Sabit varlıklar *maddi sabit varlıklar* ve *gayri maddi sabit varlıklar* olarak ikiye ayrılmaktadır[187].

Sermaye, ortaklar tarafından işletmenin kuruluşu sırasında veya sonradan işletmeye getirilen varlıklardır. Bu haliyle sermaye kelimesi, öz sermayeden daha dar kapsamlıdır. Başka ifadeyle öz sermaye, sermayeyi kapsamaktadır. Çünkü ortaklar, sadece işletmeye getirdikleri sermaye üzerinde değil, işletmede bırakılmış kârlar ve benzeri fonlar üzerinde de hak sahibidirler.

#### 3.1.2.2. Kapsamlı gelir tablosu

**Kar Zarar Hesabı:***Kar zarar hesabı*, bir ana sonuç hesabıdır. Tekdüzen Hesap Planında bu hesap, 690 Dönem Karı Veya Zararı Hesabı olarak verilmiştir. Dönemde gider türlerine göre açılmış gider hesapları dönem sonunda kapatılarak bu ana sonuç hesabına devredilmektedir. Aynı şekilde, türlerine göre açılmış tüm gelir hesapları da bu hesaba devredilmektedir. Böylece dönemin tüm gelir ve giderleri bu hesapta toplanmış olur. Hesabın alacak bakiyesi dönem kârını, borç bakiyesi ise dönem zararını vermektedir. *Kar zarar hesabı*; borcunda giderlerin, alacağında gelirlerin toplandığı bir hesaptır. *Gelir tablosu* ise, bu hesaptan veya hesaplardan tekrar türetilen, gelir ve giderleri türleri itibariyle ve anlamlı bir şekilde karşılaştıran, böylece dönem neticesini gösteren bir mali tablodur. Başka bir tanıma göre *gelir tablosu*, işletmenin bir hesap dönemi içindeki mali faaliyetlerinin sonucunu özetleyen bir mali tablodur. Gelir tablosu, hesap döneminden daha kısa süreler, mesela aylık veya üç aylık olarak da hazırlanabilmektedir[188].

---

[187] Kishalı, Erden ve Işıklılar, a.g.e., s. 334.
[188] Kishalı, Erden ve Işıklılar, a.g.e., s. 347.

**Gelir Tablosu:** Bilanço belli bir ana ait olduğundan genel olarak ABC İŞLETMESİNİN 31.12.2017 TARİHLİ BİLANÇOSU şeklinde bir başlık taşımaktadır. *Gelir tablosu* ise belli bir döneme ait olduğundan genel olarak ABC İŞLETMESİNİN 01.01.2017- 31.12.2017 DÖNEMİ GELİR TABLOSU şeklinde bir başlık taşımaktadır. *Gelir tablosunda net satış karından* sonra *faaliyet giderleri* (*Ar-Ge giderleri, pazarlama satış dağıtım giderleri, genel yönetim giderleri*) indirilmektedir. Bu sayede *faaliyet karına* ulaşılmaktadır. Bu kar (veya zarar) tutarı çok önemlidir. Çünkü işletmenin asli faaliyet neticesi burada belirlenmektedir.

Faaliyet karından sonra süreklilik arz edebilen, ancak işletmenin asil faaliyet konusuyla ilgili bulunmayan gelir ve giderler dikkate alınmaktadır. Asli faaliyet konusuyla ilgili bulunmadığından bu tür gelir ve giderlere *diğer faaliyetlerden olağan gelir* ve *karlar ile diğer faaliyetlerden olağan gider ve zararlar* adı verilmektedir. *Faaliyet karına diğer gelir ve karların* eklenmesi, *diğer gider ve zararlarla finansman giderlerinin* çıkarılması sonucu *olağan kar veya zarara* ulaşılmaktadır.

Son olarak *olağandışı gelir ve giderler* dikkate alınmaktadır. Bunların *olağan kâr/zarara* eklenmesi ve çıkarılmasından sonra *vergiden önceki net kar veya zararı* (buna kısaca *dönem karı veya zararı* da denmektedir) elde edilmektedir. Dönem karıyla ilgili olarak hesaplanan vergiler bundan çıkarılınca *vergiden sonraki net kar veya zarar* (buna kısaca *dönem net karı veya zararı* da denmektedir) ortaya çıkmaktadır[189].

#### 3.1.2.3. Öz kaynak değişim tablosu

İlgili dönemde öz kaynak kalemlerinde ortaya çıkan yüksekliği veya düşüşleri gösteren tabloya öz kaynak değişim tablosu denmektedir. Bu tablo, işletme sahiplerinin ve ortaklarının yaptıkları ek yatırımları göstermektedir. Yani sermaye artırımı, yedek, fon ve kâr kalemlerindeki değişiklikler bu tablo yardımıyla finansal tablo kullanıcılarına aktarılmaktadır. İşletmenin öz kaynağında ortaya çıkan değişimler gelir tablosu tarafından kafi derecede yeterli olamamaktadır. Öz kaynaktaki değişiklikler kâr sebebiyle olabileceği gibi başka işlemler sebebiyle de meydana gelmiş olabilmektedir. Öz kaynak bir yandan işletmenin çalışmalarını devam ettirmesi sebebiyle ihtiyaç hasıl olan kaynakları gösterirken diğer taraftan ise işletmeden alacaklı olanlara karşı bir güvence oluşturarak, yabancı kaynaklardan

[189] Kishalı, Erden ve Işıklılar, a.g.e., s. 347.

yararlanılmasına da imkan sağlamaktadır. Bunun yanında işletmenin karşı karşıya kalacağı çeşitli rizikolara karşı da bir sigorta görevi üstlenmektedir[190].

Mevcut mali yapıyı ve faaliyet sonuçlarını değerlendirmeden sağlıklı ve tutarlı bir planlama yapmak mümkün değildir. Şirketlerin yönetimi açısından finansal raporlar; faaliyetlerin başarı derecesini ölçerek geleceğe dönük planlar hazırlamak, gerçekleştirilemeyen amaçların sebeplerini bulmak, faaliyetlerin her safhasında düzeltici kararlar alarak değerlendirme ve denetim yapmak açısından çok önemlidir.

#### 3.1.2.4. Nakit akış tablosu

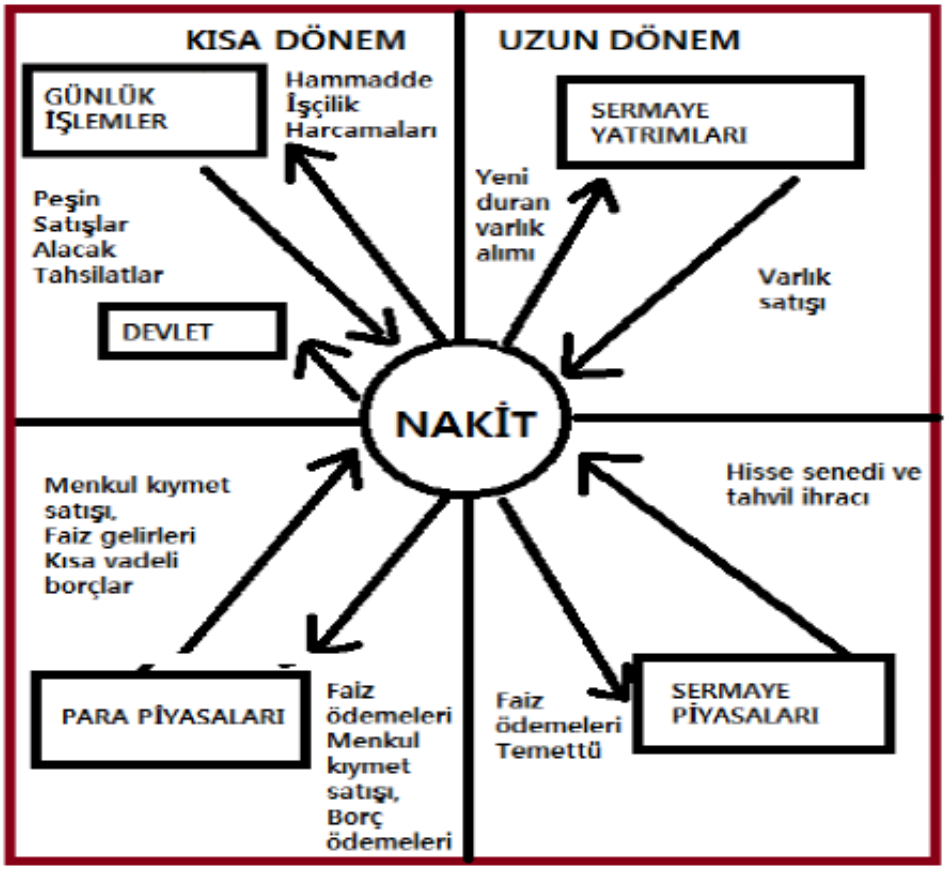
Genel bir amaçla hazırlanmış olan finansal tablolar, geniş kullanıcı kitlesinin ekonomik kararlarını alırken, şirketin finansal durumu, performansı ve nakit devinimiyle ilgili bilgi veren belgelerdir. Bunun dışında finansal tablolar, yöneticiler için emanet edilen altyapının da ne ölçüde etkili bir biçimde kullanıldığını göstermektedir.

*Nakit akım tablosunun*; "birbirini izleyen iki dönem arasındaki nakit ve nakde eş değer varlıkların hesabındaki değişmeyi açıklamayı hedefleyen tablodur." şeklinde ifade etmek uygun olacaktır. Daha genel bir biçimde söylemek gerekir ise belirli bir faaliyet dönemi içerisinde işletme faaliyetlerine yönelik nakit akımları, yatırım faaliyetlerine yönelik nakit akımları ve finansman faaliyetlerine ilişkin nakit akımlarını gösteren tablo olarak da ifade edilebilmektedir. Dönem içerisinde meydana gelen nakit akışını, diğer bir deyişle nakit giriş ve çıkışlarının kaynakları ve kullanım yerleri bu şema yardımı ile kontrol edilebilmektedir[191].

---

[190] Adem Çabuk, "Finansal Tablolar ve Finansal Analiz", Ed. Saime Önce, **Finansal Tablolar Analizi** içinde, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013, s. 14.

[191] Yusuf Keleş, "Dönem Sonunda Düzenlenmesi Gereken Mali Tablolar", **Vergi Dünyası**, Sayı: 232, Aralık 2000, s. 28.




**Şekil-3**Nakit Akım Şeması[192]

Nakit akım tablosu, bir şirketin geçmiş finansman yaklaşımının incelenmesinde para akışını özetleyen aynı zamanda geleceğe yönelik nakit planlaması yapılırken yönetime ve ilgilenen kişilere önemli bilgiler aktarmaktadır.

İşletme, verimliliği ve değerinin tespitinde net kârı etkin bir faktör olarak kabul edilse de işletme varlıklarının oluşturduğu nakit miktarı da önemlidir. Nakit kaynaklar hem yatırımcının beklentisine cevap verecek temettü ödemeleri hem de işletme faaliyetlerinin devamını getiren edinimler için gereklidir. Yatırımcının tatmini ve işletmenin sürekliliği oluşturulan nakit kaynaklarına bağımlıdır. Başka bir deyişle işletme varlığının ve hisse senedinin değeri işletmenin oluşturacağı nakit miktarına göre oluşmaktadır[193].

*Nakit akım tablolarının* düzenlenmesine ilişkin; direkt ve endirekt olmak üzere iki yöntem bulunmaktadır.

---

[192]Rob Reider and Peter B. Heyler, **Managing Cash Flow: An Operational Focus,**John Wiley and Sons Inc, New Jersey, 2003, s. 13-14.
[193] Saime Önce, **Fon Akış Analizleri ve Fon Akım Tabloları,** 1. Baskı,Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1585, Eskişehir, 2004, ss. 56-60.

- **Nakit akım tablolarının direkt yönteme göre düzenlenmesi;** Şirketlerin, faaliyetlerine yönelik nakit akışlarını direkt yönteme göre sunulması tavsiye edilen yöntemlerden biridir. Direkt yöntem, gelecekteki nakit akışlarının tahmini fikre sahip olunması ve faydalı veriler vermesi açısından alternatif yönteme göre üstünlük sağlamaktadır. Bu yöntemde gelir tablosundaki kalemlerin her biri ilgili bilanço kalemlerindeki artış veya azalışlara göre düzeltilerek tahakkuk esasına göre tanınmış bulunan gelir tablosu kalemleri nakit giriş veya çıkışlarına dönüştürülmektedir. Bu nedenle bu yönteme gelir tablosu yöntemi de denilmektedir. Bu yöntem brüt nakit girişlerini ve çıkışlarını göstermektedir[194].

- **Nakit akım tablolarının endirekt yönteme göre düzenlenmesi;** İşletme faaliyetlerinden elde edilen nakdin raporlanmasında kullanılacak ikinci yöntem, endirekt (net) yöntemdir. Gelir tablosundaki dönem net kar/zarar tutarı ile başlamakta, nakit girişi oluşturmayan gelirler ve nakit çıkışı gerektirmeyen giderler için düzeltmeler yapılmaktadır. Bir diğer ifade ile net kar/zararın nakit olmayan işlemlerin, geçmişteki ve gelecekteki işletme faaliyetleri ile ilgili nakit girişlerinin ve çıkışlarının tahakkuklarının veya ertelemelerinin yatırım veya finansman faaliyetlerinin nakit akışlarıyla eşleştiren gelir ve gider kalemlerinin etkileri için düzeltildiği yöntemdir. Yani dönem kar/zararı içinde bulunan tüm nakit dışı gelirler çıkartılmakta ve tüm nakit dışı giderler dönem karına tekrar eklenmektedir[195].

Yöntemin hazırlanışının kolay oluşu, işletme faaliyetlerinden elde edilen nakit akışlarının sunulmasının direkt yönteme nazaran tercih edilmesinin en önemli sebepleri arasındadır[196].

Endirekt yöntemin tercih edilmesinin bir başka sebebi ise bilanço ve gelir tablosunun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Nakit akım tablosunun bilanço ve gelir tablosu arasında hangi faaliyetlerinden elde edilen nakit giriş ve çıkışlarının neticesinde şekillendiğini açıkça vurgulamaktadır[197].

Uygulamasının, mali tablo okuyucularının karmaşık muhasebe bilgisine sahip olmadan açık ve anlaşılır bir nakit akım tablosu formatı ile karşı karşıya kalması ve

---

[194] Hatice Belgin Şensoy, Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ile Muhasebe Standartlarının Türkiye'deki Durumu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008, s. 6, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

[195] Rai Atul, "Reconciliation of Net Income to Cash Flow From Operations: An Accounting Equation Approach, **Accountancy SA,** Mart 2003, ss. 17-24.

[196] A. Mirza Abbas and Barry J. Epstein, "Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards", **United States of America; John Wiley & Sons,** Inc, 2005, s. 71.

[197] Ali Osman Saymaz, Uluslar arası Muhasebe Standartları Çerçevesinde TMS-1 Standardının Tekdüzen Muhasebe Sistemi İle Karşılaştırılması ve Örnek Uygulama, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, s. 70, **(YayımlanmışYüksek Lisans Tezi).**

formattaki standardize edilmiş bilgilerin geçmiş ya da ileriki yıllarla karşılaştırılabilirliğe imkân oluşturması endirekt yöntemin tercih edilmesinin sebeplerinden olmuştur.

#### 3.1.2.5. Dipnotlar

Dipnotlar finansal tabloların içerdiği bilgileri tamamlayıcı ve açıklayıcı bilgi niteliği taşımaktadır. Bilgilerin anlaşılabilirliğini arttırması sebebiyle dipnotlara ayrı bir düzenleme olarak standartta yer verilmiştir[198]. TMS-1'de dipnotlar için aşağıdaki bilgiler belirtilmektedir[199]:

a) Finansal tabloların düzenlenmesinde kullanılan esası ve kullanılan özel muhasebe politikalarıyla ilgili bilgileri sunar,

b) TFRS'lerde öngörülen fakat finansal tabloların başka bir yerinde yer almayan bilgileri açıklar,

c) Finansal tabloların başka bir yerinde yer almayan fakat bunların herhangi birinin anlaşılması için geçerli olan bilgiyi sağlar.

İşletme dipnotları normal olarak, kullanıcıların finansal tabloları anlamalarını ve bunların başka işletmelerin finansal tablolarıyla karşılaştırmalarını kolaylaştırmak için, aşağıdaki sırada sunmaktadır[200]:

a) TFRS'lerle uyumsuz olan durumların gerekçeli olarak açıklanması,

b) Uygulanan önemli muhasebe politikalarının özeti,

c) Finansal tablolarda bulunan bilgileri destekleyici bilgiler,

d) Tablolarda açıklanmayan diğer bilgiler (koşullu borçlar ve henüz muhasebeleştirilmemiş sözleşmeye bağlı borçlar ile finansal olmayan açıklamalar, örneğin işletmenin finansal risk yönetim hedefleri ve politikaları gibi).

### 3.2. Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Açısından Önemi

20. yüzyılın sonlarına doğru dünyada yaşanan mali krizler nedeniyle sermaye piyasalarına olan güven unsuru yok olma derecesine kadar gelmiştir. Bu mali krizlerden kurtulabilmek, güvenilir şirketlere dönüşebilmek ve aynı zamanda yok olma derecesine gelen piyasaya olan güvenin tekrar kazanılabilmesini sağlamak hedefiyle kurumsal yönetim ilkeleri üzerinde tüm dünyada ciddi çalışmalara başlanmıştır.

---

[198] Nalan Akdoğan ve Nejat Tenker, **Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri,** 12. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007, ss. 3-871.
[199] TMS-1, a.g.e., Madde 112.
[200] TMS, a.g.e., s.114.

Güvenilir, işleyişi doğru ve noksansız yapının oluşmasını hedefleyen şirketler, bilgi sisteminde çarkları iyi çalışan ve düzenli bir örgüt olma ihtiyacını hissetmişlerdir[201].

Küresel rekabet ile teknolojik ve yapısal değişiklikler ve gelişmeler çerçevesinde iletişim becerisi ve bilgisayar becerisinin artması ile orantılı olarak sermaye piyasalarına olan talep ve yatırımlar artış göstermiştir. Bu gelişmelerle birlikte şirketlerde yaşanan muhasebe skandalları muhasebeye ve finansal bilgilere olan güveni sarsmıştır. Muhasebede üretilen finansal tablolar ve raporlar şirketler hakkında verilecek kararlarda en önemli bilgi kaynağı olmuştur[202].

Şirketlerde etkin ve performansı yüksek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ortaya koyabilmek için ilke, kural ve prensiplere riayet edilmeli ve faaliyetler bu ilkeler çerçevesinde sürdürülmelidir. Bu çerçevedeki yönetim anlayışı ve yaklaşımı, kurumsal yönetim anlayışının belirmesinde ve ortaya çıkmasında esas faktör olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal yönetim anlayışının belirmesinin ve etkin rol oymasının altındaki esas faktör ise bilgidir. Bu bilginin güvenilir, eksiksiz ve doğru, şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluk özelliklerini barındırması, ilgili ve zamanlı olması şirket yönetiminde ve karar verme sürecinde son derece önemli ve hayati önemdedir. Şirket yönetiminde ve karar verme sürecinde etkin rol oynayan ve şirketin sürekliliği açısından hayati ve stratejik öneme sahip nitelikli bilgi ise kurumsal yönetim ilkelerinin benimsendiği ve uygulandığı şirketlerde sadece finansal tablolardan elde edilebilmektedir. Bu bağlamda şirketlerde muhasebe bilgi sistemi, mali yapının planlanması, yapılan plan ve programların uygulanmasının takip edilmesi, sonuçların yorumlanması ve değerlendirilmesi ve gerekli önlemlerin alınması maksadıyla ihtiyaç duyulan nitelikli bilginin üretilmesini sağlayan ortamı oluşturmaktadır[203].

Çünkü şirketlerde meydana gelen ve para ile ölçülebilen finansal nitelikli işlemler muhasebenin konusudur. Muhasebe sürecinde, işletmede gerçekleşen finansal nitelikli işlemler tanımlanmakta, günlük oluş sırasına göre kaydedilmekte, ilgili hesaplarda sınıflandırılmakta, finansal tablolarda özetlenerek, analiz edilip yorumlanarak işletme hakkında karar verecek olan taraflara iletilmektedir. Muhasebe sürecinde kaydedilip niteliklerine göre sınıflandırılarak üretilen finansal veriler, başta şirket sahipleri ve alacaklılar olmak üzere şirketle alakalı tüm gruplara iletilmek üzere finansal tablolarda özetlenmektedir.

---

[201] Hasan Abdioğlu, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), Haziran 2009, s. 157.

[202] Süleyman Uyar, "Lehman Brothers ve Küresel Finansal Krizin Ardından Kurumsal Yönetim ve Denetim Çıkış Yolu Olabilir mi?", 2008, s. 2, http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/suleyman/016/, (Erişim Tarihi: 05.05.2018).

[203] Abdioğlu, a.g.e., s. 158.

Finansal tablolar, hem şirket dışına bilgi sunmanın temel araçları hem de şirketin ilgili taraflarca tanınması ve anlaşılması için önemli araçlardır. Şirket ile ilgili taraflar şirketi ilgilendiren konularda karar verirken şirket hakkında gereksinim duydukları finansal bilgilerin çok büyük bir kısmını finansal tablolardan elde etmektedirler. Örneğin, şirketin yükümlülüklerini yerine getirip getiremeyeceğini saptamak, şirketin faaliyetlerinin etkinliğini ve başarısını ölçmek, şirketdeki başarısızlık nedenlerini araştırmak, üretim miktarı, üretim bileşimi ve fiyat politikası konusunda karar alma vb. konularda karar verirken finansal tabloların analiz edilmesi gerekmektedir[204].

Bu bağlamda şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının başarılı ve etkin bir rol oynaması ve olabilecek muhtemel problemlerin çözülebilmesi muhasebe bilgi sistemine dolayısıyla finansal tablolara verilecek önemle sağlanabilmektedir. Bu sebep ve sonuçlardan dolayı etkin ve aktif bir yönetim için kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal tablolar arasında güç ortaklığı yapılmaktadır[205].

Kurumsal yönetimin sağlam bir yapıda hareket ederek, doğru kararlar verebilmesi ancak sağlıklı bir bilgi akışıyla mümkündür. Bu bilgilerin büyük bir kısmını finansal bilgiler oluşturmaktadır. Bu sebeple iyi çalışan ve üreten muhasebe bilgi sistemi, kurumsal yönetimin sağlam ve güvenilir bir temele sahip olmasındaki en önemli araçtır.

### 3.3. Kurumsallaşma Öncesinde Yaşanan Temel Muhasebe Sorunları

Aile şirketlerinde üretimin sınırlı, kullanılan yöntemlerin geleneksel, teknolojilerin eski, ürünlerin aranılan kalite ve standartları taşımadığı görülmektedir. Bu özelliklerin yanı sıra, şirket fonksiyonları netleşmemiştir ve bu sebeple satın alma, pazarlama, personel, üretim, yönetim faaliyetleri müteşebbislerin bilgi, beceri, eğitim ve şahsi yetenekleri ile orantılı olarak ve sınırlı kapasite ile yürütülmektedir. Bu durumda söz konusu faaliyetlerin yürütülmesini engelleyen önemli sorunlar olmaktadır[206].

İlk başta tanımlama sorunu olan aile şirketleri, teknolojik yenilik, araştırma ve geliştirme faaliyetleri yetersizliği, bilgi akışı yoksunluğu, eğitim ve danışmalık hizmetleri yetersizliği, hukuki mevzuatta maddeler arası tutarsızlıklar, yasal boşluklar,

---

[204] Tevfik Fikret Uçar, **Finansal Tablolar Analizi,** 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No. 2996, Eskişehir, 2013, Arka kapak.
[205] Abdioğlu, a.g.e., s. 157.
[206] Hasan Ekinci,"Küçük İşletmelerde Önemi ve Sorunları Açısından Planlama", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** 1(1), Sivas, 1996, s. 191.

alt yapı sorunu gibi bürokratik engeller altında birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler.

### 3.3.1. Finansal Muhasebe Sorunları

İşletme yöneticilerinin aldığı kararlar ile yürütülen faaliyetler işletmelerin sahip oldukları varlıklarda ve bu varlıkları sağladıkları kaynaklarda değişmelere neden olur. Varlık ve kaynakların neler olduğu, bunların parasal değeri, nereden sağlandıkları, ne gibi değişikliklere uğradığı, yapılan faaliyetler sonunda ne kazanıldığı veya kaybedildiğinin belirlenmesi için, varlık ve kaynakların tanımlanması, bunlardaki değişimin izlenmesi ve elde edilen sonuçların ölçülmesi gerekmektedir[207]. İşletmelerde meydana gelen parasal olaylara ilişkin verilerin toplanarak işletme ilgililerinin bilgisine sunulması görevini yerine getiren fonksiyon finansal muhasebedir[208].

Başka bir ifadeyle finansal muhasebe işletmelerin varlıklarında ve kaynaklarında değişim meydana getiren parasal işlemlerle ilgili bilgilerin kaynaklardan toplanması, doğruluklarının tespit edilmesi, kaydedilmesi, niteliklerine göre sınıflandırılması, ulaşılan sonuçların raporlar halinde bilgi kullanıcılarına sunulması ve bu bilgilerin analiz edilerek yorumlanmasıdır[209].

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan aile şirketlerinin en önemli sorunu finansman yetersizliğidir. Yeteri kadar sermayeye sahip olmayan aile şirketlerinin finansman güçlüğü çekmesi, bu şirketler için çoğu defa daha kuruluş aşamasında başlayarak hayatları boyunca bütün faaliyetlerini etkilemektedir. Bu sorunların önemli bir kısmı şirket yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve tecrübelerinin eksikliğinden kaynaklanmaktadır[210].

Genel olarak değerlendirildiğinde finansman sorununu ortaya çıkaran başlıca sebepler; öz sermaye yetersizliği, pazarlama alanındaki yetersizlikler, enformasyon eksikliği, yenilikler ve teknoloji takibinde tıkanmalar, eğitim konusunda eksiklikler şeklinde sıralanabilmektedir. Pazarlama araçlarının (reklâm, satış sonrası hizmetler, kredili satış ve diğerleri) ekonomik olarak kullanımı genellikle aile şirketlerinin faaliyet

---

[207] Özgül Cemalcılar vd., **Genel Muhasebe**, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1341, Eskişehir, 2006, s. 8.
[208] Orhan Sevilengül, **Genel Muhasebe,** 15. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009, s. 3.
[209] Nihat Küçüksavaş, **Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulaması,** 9. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 5.
[210] Ekinci, a.g.e., s. 189.

hacmini aşan boyutta olduğu için bu şirketler pazarlama araçlarından yeterince yararlanamamaktadır[211].

Aile şirketlerinin bütün yükünün genellikle şirket sahibine ait olması finansmanla ilgili sorunlara yeterli zamanın ayrılmasını engellemektedir. Böyle olunca şirketle ilgili finansal planlama ve finansal denetim yapılamamaktadır[212].

Aile şirketlerinde genellikle alımların peşin, satışların ise daha çok vadeli olarak yapılmak zorunda olması bu firmaları finansal zorluklar içine sokmaktadır. Ayrıca ihracatlarını büyük firmalar vasıtasıyla gerçekleştirdikleri için, komisyon ödeyerek nakdi kayba uğramaktadırlar[213].

Kredi ve finansman sorununa çözüm olarak aile şirketlerinin kuruluş aşamasında kredi sağlayan fazla banka bulunmamaktadır. Aile şirketlerinin aleyhine işleyen mevcut finansal sistemin yapısı nedeniyle, öz kaynak finansman sorunu ile karşı karşıya kalan aile şirketleri borçlanma ve faiz kıskacı arasına sıkışıp kalmışlardır. Şirketler yaşamsal zorunluluk olmadıkça, banka kaynaklarına yönelmek istememektedirler. Buna neden olarak da, kâr marjlarının ve satış güçlerinin düşmesinden ötürü yüksek faiz oranlarını karşılayamamalarıdır[214].

Finansman ile ilgili sorunlar, kısaca aşağıdaki gibi maddelendirilmektedir[215]:

- Genel kredi hacmi içinde aile şirketlerine ayrılan kredilerin toplam kredi içindeki payı çok düşüktür.
- Kaynak temininde teminat sıkıntısı yaşanmaktadır.
- Öz sermaye, yatırım kredileri ve tasarruf yetersizdir.
- Sermaye piyasasına giriş sorunları var olup faiz oranları yüksektir.
- Vergi muafiyetleri yoktur.
- Eksik rekabet koşullarında faaliyetlerini sürdürmektedirler.
- Piyasaya giriş engelleri çok yüksektir.

Görüldüğü üzere şirketin aileye bağımlı olması nedeniyle, ailenin finansal kaynağa ihtiyaç duyduğu her durumda, şirketin finansal kaynaklarını kullanması söz konusu olmaktadır. Bu durum şirketin gelişimi, büyümesi ve kurumsallaşması önünde en önemli sorunlardan birisidir. Ayrıca şirketin maddi getirileriyle yaşam standardı ve

---

[211] Tamer Müftüoğlu, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler**, 5. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s. 62.
[212] Zuhal Kurban, Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel Alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1994, s. 51, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**
[213] Selçuk Kendirli, "KOBİ'lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri", **Hazine Dergisi**, S.14, Ocak- Nisan 2002, s. 78.
[214] Hamdi İslamoğlu, "Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları", **Pazarlama Dünyası,** 6(33), Mayıs/Haziran 1992, s. 4-5.
[215] Semra Arıkan Güney, **Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular,** Genişletilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, Kasım 2004, s. 18.

refahı yükselen aile bireylerinin kişisel harcamalarının artması ve harcamalar arttıkça önemli bir kısmının şirket kaynaklarından finanse edilmesiyle, şirket kaynakları yatırımlarda değil aile bireylerinin özel yaşamlarında kullanılmaya başlanmaktadır. Büyük çoğunluğu finansal açıdan güçlü olmayan aile şirketleri, rekabet ortamından oldukça etkilenmektedirler. Yeni teknolojilere yatırım yapabilme olanağı çok fazla olmayan bu şirketlerin büyüyüp gelişebilmesi ve kurumsallaşabilmesi için finansal kaynaklarını etkili şekilde ve akılcı yönetmesi; yatırımlara yönlendirebilmesi gerekmektedir. Aile şirketinin başına geçecek aile bireyinin, şirketin mevcut kaynaklarını çok iyi yönetmesi ve akılcı kullanması gerekmektedir. Bu bakımdan başa geçecek bireylerin finansal olarak belirli eğitimleri alması ve gerekli iş tecrübesini kazandıktan sonra şirketin başına geçmesi, şirketin finansal açıdan daha başarılı yönetilmesi için önem arz etmektedir[216].

### 3.3.2. Maliyet Muhasebesi Sorunları

Maliyet muhasebesi üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetlerin maliyetini tespit etmek amacıyla maliyet unsurlarının türlerini, ortaya çıktıkları yerler ve mamullerin çeşitlerine göre izlemek için tutulan hesaplar ve yapılan kayıtları kapsamaktadır[217].

Aile şirketleri, teknik donanım ve makine parkı yetersizliği yanında kapasite kullanım oranları düşük, teknolojileri eski, standart uygulamalarında güçlükler yaşayan, düşük kalitede ve pahalı olarak ürettiği malını ucuza satan kalifiye eleman azlığı sebebiyle atölye tipi üretim yapan kuruluşlar olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan pazar talebini karşılamak için sipariş üzerine üretim yaptıklarından mal ve hizmetlerde bir standart da bulunmamaktadır.

Aile şirketleri üretim sorunları arasında teknoloji, kalite, stok, üretim planlama ve ürün geliştirme, satın alma, işyeri seçimi, hammadde vb. konularda da üretim problemleri yaşamaktadırlar. Şirketlerde üretim bölümünün temel görevi, mevcut ürünleri aratmadan ve verimli bir biçimde üretmek, miktar ve kalite standartlarına ulaşmaya yöneliktir. Ar-Ge'nin işlevleri arasında yeni ürünler oluşturmakla sorumlu olması sebebiyle üretim bölümünden ayrı bir Ar-Ge bölümünün oluşturulması şirketin verimliliğini artırmaktadır. Aile şirketlerinde teknolojik değişmeler ve üretime ilişkin gelişmeler izlenebilecek bir Ar-Ge departmanı mevcut bile değildir[218].

---

[216] Seçkin Güller, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İst., 2010, s. 58, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
[217] Süleyman Yükçü, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 4. Baskı, Cem Ofset, İzmir, 1999, s. 4.
[218] Ali Akdemir, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi**, VIII(1-2), 1990, s. 221.

Aile şirketlerinde kapasitelerin düşük olması verimliliği düşürmekte ve maliyetleri yükseltmektedir. Bunun yanı sıra ileri teknoloji kullanmadaki sermaye yetersizliği de kapasite kullanım oranını düşürmektedir.

Aile şirketlerinde yeterince hammadde ve yardımcı madde stoklarının olmaması, üretimde oluşan aksamalardan vb. eksikliklerden dolayı malın geç teslim edilmesi sonucu müşteri kayıpları doğurabilmektedir. Ayrıca verimlilik analizleri de yapılmadığı için verimlilik de düşük seyretmektedir. Bu sorunları gidermek için aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekmektedir[219]:

- Aile şirketleri, girdi temin ederken toplam kalite anlayışı altında satın alma konusuna gereken önemi vererek hammadde ve diğer maddeleri bir kaynaktan değil kaliteli birkaç kaynaktan temin etmelidirler. Bu konuda stok kontrolüne de dikkat etmeleri gerekmektedir. Gelişmeleri ve kurumsallaşabilmeleri açısından ilk aşılması gereken önemli sorun budur.
- Üretim planlaması ve üretimle ilgili maliyetleri pazarda rekabet edecek hale getirmeleri gerekmektedir. Kurumsallaşma süreci içerisinde aile şirketlerinin emek yoğun yatırımdan teknoloji yoğun yatırıma geçmeleri ve istihdam edeceği personellerin de kalifiye olması gerekmektedir.
- Aile şirketlerinin üretimlerini ihracata yönlendirmelerinde en önemli unsurlardan biri rekabet gücü kazandırmaktır. Burada da finansman gerekmektedir. Aile şirketleri kredi kuruluşları aracılığıyla ihracatı destekleme imkânları sağlamalı ve ihracata yönlendirilmelidir. Böylelikle kurumsallaşma önündeki maliyetlerle ilgili sorunların başarıl bir süreçle yönetildiği gözlemlenebilir.

### 3.3.3. Yönetim Muhasebesi Sorunları

Şirket yöneticiliğinin şirket girişimcisi tarafından yürütülmesi; özellikle aile şirketlerinde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanmasını engelleyici bir faktör olmaktadır[220]. Çoğunluk sahip-yönetici tarafından yönetilen aile şirketlerinde planlama işlevi genellikle kısa vadeli olup uzun vadeli planlar yapılmamaktadır[221]. Planlar ilmi tahminlere dayanması nedeniyle aile şirketleri yöneticilerinin eğitimlerinin yetersiz kalması, uzmanlardan faydalanmayı gereksiz masraf görmeleri ve ayrıca bu alana

---

[219] Ali Kaya, **Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi**, 1. Baskı, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2004, s. 168-169.
[220] Akdemir, a.g.e., s. 217.
[221] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 446.

ayıracak finansman kaynak yoksunluğu onların planlamada bir takım sorunlarla karşılaşmalarına neden olmaktadır[222].

Aile şirketlerinin yürütmede karşılaştıkları sorunlar incelendiğinde, bunların büyük ölçüde, yöneticilerin günlük işleri bile devretmedeki isteksizliklerinden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun nedenleri ise; yetki ve sorumluluk devrinin ilkelerini bilmeyişleri ve çalışanlara her alanda güvenmeyişleridir[223].

Formel bir yapıya sahip olmayan aile şirketlerinde haberleşme ve denetim kolay olmasına karşın önemi de göz ardı edilmemektedir. Aile şirketlerinde sahip/yöneticiler, görev tanımları ve yetkilerinin sınırları belirli olmayan çalışanlarına ileteceği haberlerin kapsamlarını, çalışanların kapasitelerine göre hazırlamadıklarından yapılacak işlerde verimsizliklerle karşılaşabilmektedirler. Çoğunlukla da personelin emirleri anlamayacağı varsayılan haberler, personelden saklanarak yönetici tarafından halledilmeye çalışılmaktadır. Bu da küçük işletmelerde etkin çalışan kullanımını minimum seviyeye düşürmektedir [224].

### 3.4. Kurumsallaşmanın Finansal Yapı Üzerinde Yarattığı Etkiler

Kurumsal yönetimin hâkim olmadığı şirket yönetimlerinde, ihtiyaç duyulan sermaye ve yeni hissedarlara, sahip olunan marka ve patent değerlerini kullanarak sermaye piyasalarından ulaşmaktadırlar. Böyle bir uygulama yatırımcı açısından ya kar ve düzenli gelir ya da zarar ve zamanla sermayesinin yok olmasıyla karşı karşıya kalması gibi iki sonuç doğurmaktadır. Bu sonuçlar açısından bakıldığında kurumsal yönetimin hakim olmadığı yönetimlerde çıkar gruplarının şirket yönetimine karşı denetim ve yaptırım gücü bulunmazken, kurumsal yönetimin hakim olduğu şirket yönetiminde denetim ve yaptırım gücü vardır ve ikinci sonucun ortaya çıkma ihtimali çok azalmış olmaktadır[225].

Kurumsal yönetim anlayışı ortaklıkların belirlenmiş kurallara, ilkelere ve prensiplere göre yönetilmesini sağlamaktadır. Kurumsal yönetimi geleneksel şirket yönetiminden ayıran önemli özellik, takdir yetkisi yerine kuralların, ilkelerin ve prensiplerin esas olarak alınmasıdır. Bu kuralların, ilkelerin ve prensiplerin bir bölümünün uygulanması halka açık şirket için zorunlu olup diğer bölümü ise uygulanması tavsiye edilen ilkeler ve prensiplerdir[226].

---

[222] Ekinci, a.g.e., s. 188-190.
[223] İslamoğlu, a.g.e., s. 9.
[224] Adnan Çelik ve Adnan Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**, Nobel Yayınları, Ankara, 1998, s. 77.
[225] Kula, a.g.e., s. 16.
[226]SPK, Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Şubat 2005, s. 4.

Kurumsal yönetim uygulamaları doğrultusunda işletme finansmanına bakılacak olursa, şirketi kontrol ve denetleyenlere karşı yatırımcıya kontrol ve yaptırım gücü vermesi ve bunun yatırımcı açısından bilinmesi önem arz etmektedir. Aynı zamanda kurumsal yönetim işletmelere işleyiş ve yönetim bakımından oluşabilecek etkilere karşı elastik bir yapı sunmaktadır. Kurumsal yönetim şirket varlıklarının bütün paydaşlara sağladığı katkı, payları oranında tahakkuk eden kar ile diğer bir kısım farklı uygulamalar neticesinde oluşan faydaların nasıl taksim edildiğini ortaya çıkardığı için yatırımcılar açısından yapmış olduğu yatırımların akıbetini belirlemektedir. Bu yaklaşımla, geleneksel yönetim biçiminde ortaya çıkan yatırımcının uğradığı zarar ve kullanılma engellenmiş olur. Bu durumun sonucunda yatırımcılar, genel olarak güven ortamı sağlandığından dolayı çıkacak her türlü sonucu olağan karşılarlar. Genel olarak yapılan kurumsal yönetim tanımlarının buluştuğu temel dayanak, ortak nokta veya ortak sonuç şirket yönetim kadrosunun yetkilerini kötüye ve çıkar gruplarının aleyhine kullanmasına karşı yatırımcıya kontrol ve denetim gücü vermesi ve güvenli bir yatırım ortamı sağlamasıdır[227].

Tüm bunlar göz önüne alındığında; kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerinde oluşturduğu etkiler değerlendirmeye alınırken, şirketlerin kendine ait varoluşları da gözden kaçırılmamalıdır. Çünkü her şirketin değerlendirilmesi farklı neticeleri de beraberinde getirmektedir.

[227] Kula, a.g.e., s. 20-21.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
# KURUMSAL YÖNETİMİN FİNANSAL TABLOLARA ETKİSİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu uygulama, aile şirketlerinde kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerinde yaratacağı etkilerini araştırmaya yöneliktir. Uygulamaya ilişkin başlıklar ve değerlendirmeler aşağıda verilmektedir.

## 4.1. Uygulamanın Amacı ve Önemi

Değişik sektörlerde, kurumsallaşma faaliyetlerini tamamlamış ve bu alanda diğer aile şirketlerine örnek teşkil edecek çeşitli aile şirketleriyle karşılaşılmaktadır. Bu tip aile şirketleri, yöneticilerin ömürlerinden çok şirketin uzun soluklu yaşantısına ve şirket faaliyetlerinin devamına önem vermektedir. Bu nedenle onlar için kurumsallaşma süreci başlı başına kaçınılmaz bir sorun olmuştur.

Uygulama çalışmalarında aile şirketleri çok çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Bu uygulamanın amacı, kurumsallaşmış bir aile şirketini inceleyerek, kurumsallaşma öncesi ve sonrasındaki finansal tablolarında yaşanan olumlu ve olumsuz değişimlerini gözler önüne sermektir.

Uygulama, işletmenin temel finansal tabloları olan bilanço ve gelir tablosu üzerinden yürütülmüştür. Kurumsallaşma sonrasında ilgili finansal tabloların olumlu yönde seyir alması, diğer aile şirketlerini de kurumsallaşmaya itici bir güç haline getirmesi bakımından önem arz etmektedir. Uygulamada, kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerindeki etkilerini gösteren çalışmalara çok fazla rastlanılmaması bu uygulamayı daha önemli bir hale getirmektedir.

## 4.2. Uygulamada Kullanılan Veriler ve Sınırlılıklar

Uygulamada kullanılan veriler; şirketin kurumsal yönetim endeksine dahil olduğu 2011 yılı öncesindeki 6 yıl ve sonrasındaki 6 yıla ait finansal tablo verilerinden derlenmiştir. İlgili finansal tablolar, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) internet adresinden ve şirketin resmi internet adresinden elde edilmiştir.

Türkiye'de sektörel olarak çok sayıda aile şirketi bulunmasına karşın, uygulamanın tek bir aile şirketi üzerinden değerlendirilmiş olması, bu uygulamanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

## 4.3. Uygulamanın Yöntemi

Bir aile şirketinin kurumsallaştığını kabul edebilmek için o aile şirketinin bağımsız derecelendirme kuruluşu tarafından tahsis edilen kurumsal yönetim notuna yeterli düzeyde sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle örnek uygulamada yeterli

düzeyde kurumsal yönetim notuna sahip ve BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'ne dahil olmuş bir aile şirketi tercih edilmiştir. Bu aile şirketi ise BİST Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'de yer alan ve endekse 25.11.2011 tarihinde giriş yapan "XXXX Sanayii Anonim Şirketi"dir.

Uygulama değerlendirilirken yöntem olarak finansal analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik ile bilanço ve gelir tablosunda yer alan kalemlerin kurumsallaşma öncesi ve sonrasındaki değişimleri tespit edilmiş ve ilgili bilgiler bu doğrultuda yorumlanmıştır. Yararlanılan analiz tekniği ise yüzde yöntemi ile analizdir.

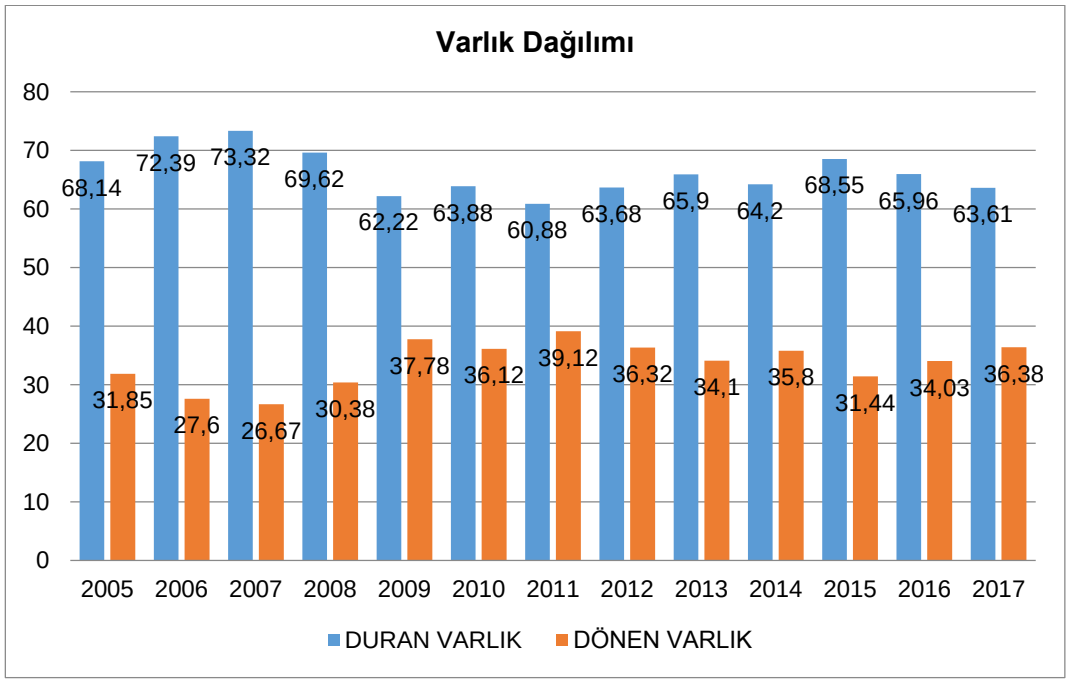
### 4.4. Temel Finansal Tabloların Yıllara İlişkin Finansal Analizleri

Uygulama da, işletmenin kurumsal yönetim endeksine dahil olduğu 2011 yılı, baz yıl kabul edilmiştir. Tablo 4 (Ek-1) – Tablo 5 (Ek-2)'de işletmenin baz yıl dahil olmak üzere, baz yıl öncesindeki 6 yıl ve baz yıl sonrasındaki 6 yıla ait bilanço ve gelir tablolarına ulaşılmaktadır. İşletmenin finansal tabloları üzerinde değerlendirmeler yapılırken, 2011 yılında yaşanan ekonomik krizin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

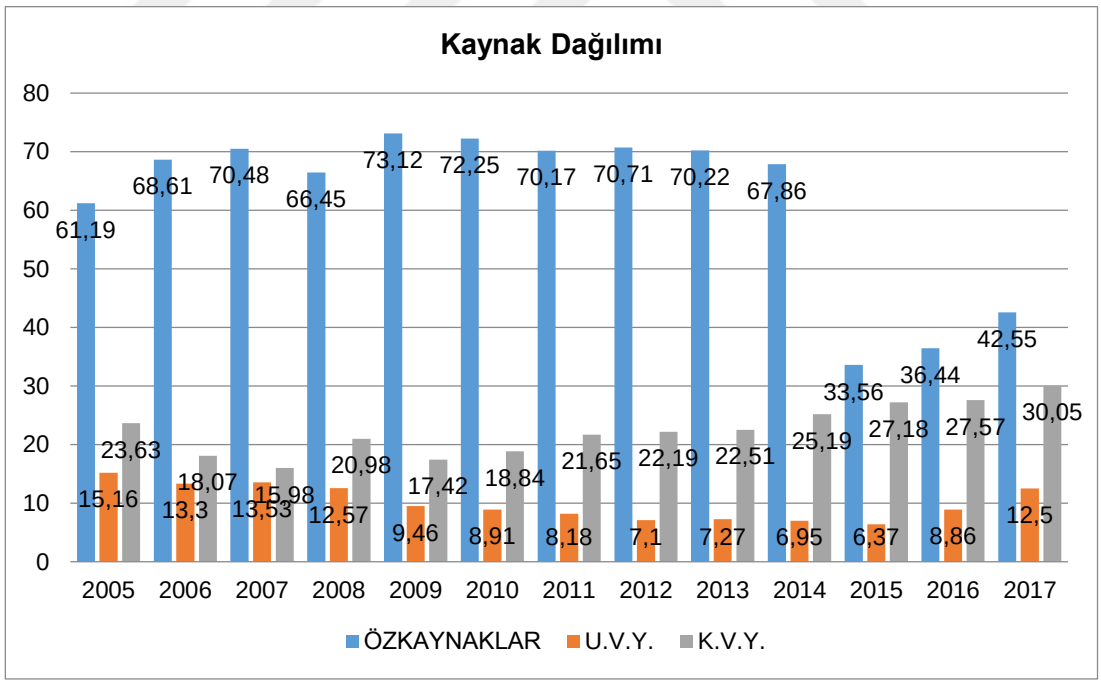
#### 4.4.1. Yüzde Yöntemi İle Analiz (Dikey Analiz) Ve Yorumlama

Uygulamaya konu olan şirketin 2005 – 2017 hesap dönemleri yüzde yöntemi ile finansal tablo analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6 (Ek-3)'de, yorumlar ise aşağıda belirtilmektedir.

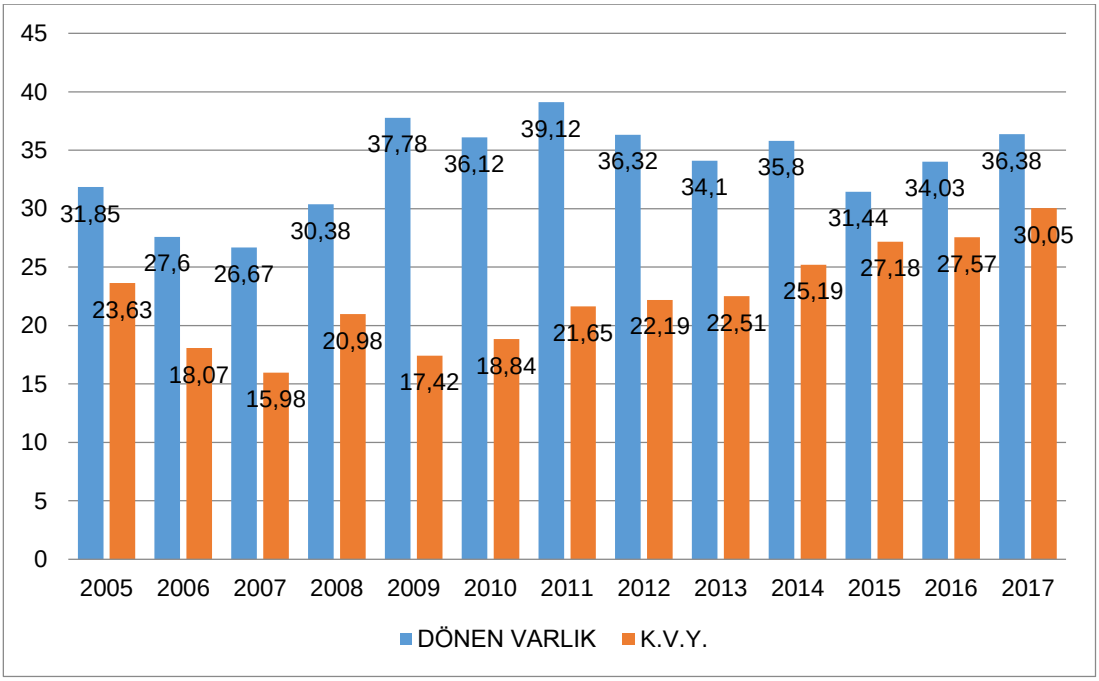
**2005 - 2017 Yıllarına Ait Bilançoların Yüzde Yöntemi İle Analize Göre Yorumlanması (Tablo 6 (Ek-3)):**




**Grafik-1**İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişkin Varlık Yapısı




**Grafik-2**İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişkin Kaynak Yapısı




**Grafik-3**İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişki Dönen Varlık İle Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklarının Karşılaştırılması

Grafik 3'de görüldüğü üzere dönen varlıklarla, kısa vadeli yabancı kaynaklar karşılaştırıldığında; tüm yıllarda dönen varlıkların, kısa vadeli yabancı kaynaklardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum işletmenin net çalışma sermayesinin yeterli olduğunu göstermektedir.

İşletme, 2005 yılında %0,56, 2008 yılında %1,24 ve 2010 yılında %3,23 oranlarında hazır değerlere sahiptir. Formül üzerinde gösterdiğimizde;

$$\frac{Nakit\ ve\ Nakit\ Benzerleri}{Toplam\ Varlıklar} \times 100$$

Ek-1 Tablo 4'de yer alan bilanço bilgilerine göre 2005 yılı baz alındığında;

$$\frac{2.007.514}{358.220.714} \times 100 = 0{,}56$$

2008 yılındaki hazır değerlerdeki bu oran ideal bir oran gibi görünse de, 2010 yılındaki hazır değerlerdeki yüksek oran, işletmenin likit değerlerini ticarette fazla kullanamadığını göstermektedir. 2011 yılı ve sonrasında ise hazır değerlerin oranı, aktif yapı içerisinde %1' in altında kalmıştır.

Ek-1 Tablo 4'de yer alan bilanço bilgilerine göre 2011 yılı baz alındığında;

$$\frac{4.989.129}{625.574.137} \times 100 = 0{,}79$$

Bu durum işletmenin olası bir nakit ihtiyacının doğması halinde, bu ihtiyacını kendi bünyesinden değil yabancı kaynaklardan temin edebileceğini göstermektedir.

2011 yılı öncesi ticari alacaklar kalemi aktif yapı içerisinde ortalama %14,55 oranlarına sahipken, bu oranların 2011 yılı sonrasında ortalama %18,26 oranına yükselmesi işletmenin kredili satışlarında artış yaşandığını göstermektedir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Ticari\ Alacaklar\ (2005 + 2006 + 2007 + 2008 + 2009 + 2010)}{6}$$

Ek-3 Tablo 6'da yer alan bilanço dikey analizine göre 2011 yılı öncesi 6 yılın ticari alacak ortalaması baz alındığında;

$$\frac{20{,}56 + 14{,}35 + 11{,}64 + 13{,}30 + 14{,}66 + 12{,}79}{6} = \%14{,}55$$

Ek-3 Tablo 6'da yer alan bilanço dikey analizine göre 2011 yılı sonrası 6 yılın ticari alacak ortalaması baz alındığında;

$$\frac{16{,}40 + 16{,}96 + 20{,}08 + 15{,}63 + 19{,}71 + 20{,}82}{6} = \%18{,}26$$

2011 yılı öncesinde stoklar kalemi aktif yapı içerisinde %8,65 oranlarına sahipken bu oranın 2011 yılı sonrasında %12,58'lere yükselmesi işletmenin stokları elden çıkarmada zorlandığını göstermektedir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Stoklar\ (2005 + 2006 + 2007 + 2008 + 2009 + 2010)}{6}$$

Ek-3 Tablo 6'da yer alan bilanço dikey analizine göre 2011 yılı öncesi 6 yılın stoklar ortalaması baz alındığında;

$$\frac{6{,}53 + 8{,}37 + 10{,}49 + 9{,}43 + 7{,}72 + 9{,}41}{6} = \%8{,}65$$

Ek-3 Tablo 6'da yer alan bilanço dikey analizine göre 2011 yılı sonrası 6 yılın stoklar ortalaması baz alındığında;

$$\frac{13{,}31 + 13{,}93 + 12{,}36 + 12{,}67 + 11{,}12 + 12{,}13}{6} = \%12{,}58$$

**Tablo-4**İşletmenin 2005 - 2017 Yıllarına İlişkiBazı Bilanço Kalemlerinin Karşılaştırılması

| Yıllar | Dönen Varlıklar (%) | Duran Varlıklar (%) | Maddi Duran Varlıklar (%) | Özkaynaklar (%) |
|---|---|---|---|---|
| **2005** | 31,85 | 68,14 | 49,00 | 61,19 |
| **2006** | 27,60 | 72,39 | 52,38 | 68,61 |
| **2007** | 26,67 | 73,32 | 52,37 | 70,48 |
| **2008** | 30,38 | 69,62 | 53,79 | 66,45 |
| **2009** | 37,78 | 62,22 | 44,33 | 73,12 |
| **2010** | 36,12 | 63,88 | 43,30 | 72,25 |
| **2011** | 39,12 | 60,88 | 44,33 | 70,17 |
| **2012** | 36,32 | 63,68 | 47,41 | 70,71 |
| **2013** | 34,10 | 65,90 | 50,76 | 70,22 |
| **2014** | 35,80 | 64,20 | 48,52 | 67,86 |
| **2015** | 31,44 | 68,55 | 51,48 | 66,43 |
| **2016** | 34,03 | 65,96 | 50,11 | 63,55 |
| **2017** | 36,38 | 63,61 | 51,16 | 57,44 |

Tablo 4'e göre tüm yıllarda maddi duran varlıkların toplam varlıklar içerisindeki payına bakıldığında ise işletmenin yüksek oranlarda maddi duran varlığa sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca yıllar itibariyle duran varlık ve öz kaynak dağılımına bakıldığında, işletmenin duran varlık yatırımlarının neredeyse tamamını öz kaynaklardan sağladığı görülmektedir. Bu durum işletme açısından olumlu olarak karşılanmaktadır. Ayrıca bu oranlar bize işletmenin sanayi işletmesi olduğunu göstermektedir.

Yıllar itibariyle kısa ve uzun vadeli yabancı kaynak toplamlarının, öz kaynak toplamlarından az olması işletmenin finansal yapısının güçlü olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu durum işletmeye borç veren 3. kişilere de güven sağlamaktadır.

Yıllar itibariyle işletmenin kardan ayrılan yedekler ile dönem net karının toplamına bakıldığında, öz kaynaklar grubu içerisinde %11 - %60 oranlarına sahip olması, işletmenin oto finansman yönünden sürekli yükselişte olduğunu göstermektedir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Kardan\ Ayrılan\ Kısıtlanmış\ Yedekler + Net\ Dönem\ Karı/Zararı}{Özkaynaklar} \times 100$$

Ek-1 Tablo 4'de yer alan bilanço bilgilerine göre 2005 yılı baz alındığında;

$$\frac{2.619.087 + 22.189.767}{219.211.199} \times 100 = \%11$$

**2005 - 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analize Göre Yorumlanması (Tablo 7 (Ek-4)):**

Şirket 2005 yılında her 100,00 TL satış geliri için (enflasyon etkisi nötr olarak düşünüldüğünde) 78,50 TL satış maliyetine katlanmak zorunda kalmıştır. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Satışların\ Maliyeti}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2005 yılı baz alındığında;

$$\frac{252.090.226}{321.133.887} \times 100 = 78{,}50\ TL$$

**Tablo-5**2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Satış Maliyeti Sonuçları

| Yıllar | SatışMaliyeti |
|---|---|
| 2005 | 78,50 TL |
| 2006 | 80,80 TL |
| 2007 | 79,90 TL |
| 2008 | 81,45 TL |
| 2009 | 77,85 TL |
| 2010 | 82,01 TL |
| 2011 | 79,45 TL |
| 2012 | 80,06 TL |
| 2013 | 81,37 TL |
| 2014 | 83,23 TL |
| 2015 | 83,93 TL |
| 2016 | 82,10 TL |
| 2017 | 84,13 TL |

Şirket 2005 yılında her 100,00 TL satış gelirinden (enflasyon etkisi nötr olarak düşünüldüğünde) 21,49 TL brüt kâr elde etmiştir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Ticari\ Faaliyetlerden\ Brüt\ Kar/Zarar}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2005 yılı baz alındığında;

$$\frac{69.043.661}{321.133.887} \times 100 = 21{,}49\ TL$$

**Tablo-6**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Brüt Kar/Zarar Sonuçları

| Yıllar | Brüt Kar/Zarar |
|---|---|
| 2005 | 21,49 TL |
| 2006 | 19,19 TL |
| 2007 | 20,09 TL |
| 2008 | 18,55 TL |
| 2009 | 22,15 TL |
| 2010 | 17,99 TL |
| 2011 | 20,55 TL |
| 2012 | 19,94 TL |
| 2013 | 18,63 TL |
| 2014 | 16,77 TL |
| 2015 | 16,06 TL |
| 2016 | 17,89 TL |
| 2017 | 15,86 TL |

Şirketin satış hasılatları karşısında satış maliyetlerinin %80 oranlarında olması, brüt satış kârı açısından olumsuz bir durumdur. Ayrıca bu durum 2011 yılından itibaren artarak devam etmiştir. Dolayısıyla şirket 2011 yılında 20,55 TL brüt kâr elde ederken, 2017 yılına gelindiğinde bu durum 15,86 TL brüt kâr şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Tablo 6).

Şirket 2005 yılında her 100,00 TL satış gelirinden dönem sonunda (enflasyon etkisi nötr olarak düşünüldüğünde) 6,90 TL kâr elde etmiştir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Sürdürülen\ Faaliyetler\ Dönem\ Kar/Zararı}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2005 yılı baz alındığında;

$$\frac{22.189.767}{321.133.887} \times 100 = 6{,}90\ TL$$

**Tablo-7**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kar/Zarar Sonuçları

| Yıllar | Sürdürülen Faaliyetler Dönem Kar/Zarar |
|---|---|
| 2005 | 6,90 TL |
| 2006 | 8,00 TL |
| 2007 | 8,78 TL |
| 2008 | 7,08 TL |
| 2009 | 12,03 TL |
| 2010 | 10,41 TL |
| 2011 | 11,20 TL |
| 2012 | 7,54 TL |
| 2013 | 8,33 TL |
| 2014 | 9,26 TL |
| 2015 | 6,15 TL |
| 2016 | 5,62 TL |
| 2017 | 3,79 TL |

Dönem kârı ve zararına bakıldığında, şirketin en düşük kârını 2017 yılında %3,79'luk oranla sağladığı ve en yüksek dönem kârını ise 2009 yılında %12,03' lük oranla sağladığı görülmektedir. Yüzdesel olarak bakıldığında, şirketin 2011 yılı öncesinde elde ettiği dönem kârı, 2011 yılı sonrasında elde ettiği dönem kârının ortalamasından daha yüksektir (Tablo 7).

Şirketin genel yönetim giderlerinde ciddi tedbirler alındığı gözlenmektedir. 2007 yılında net satışlar içerisindeki payı %3,56 olan genel yönetim giderleri genel olarak yıllar itibariyle gerilemiş ve en son 2017 yılında %3,17 olmuştur. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Genel\ Yönetim\ Giderleri}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2007 yılı baz alındığında;

$$\frac{16.079.154}{321.133.887} \times 100 = \%3{,}56$$

**Tablo-8**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Genel Yönetim Giderleri Sonuçları

| Yıllar | Genel Yönetim Giderleri |
|---|---|
| 2005 | - |
| 2006 | - |
| 2007 | %3,56 |
| 2008 | %4,30 |
| 2009 | %4,16 |
| 2010 | %3,87 |
| 2011 | %3,76 |
| 2012 | %4,55 |
| 2013 | %3,44 |
| 2014 | %3,36 |
| 2015 | %3,35 |
| 2016 | %3,53 |
| 2017 | %3,17 |

Şirketin pazarlama giderleri için aynı durumdan söz etmek mümkün değildir. 2007 yılından 2011 yılına kadar ortalama %5,49 oranlarında seyreden pazarlama giderleri, 2011 yılından sonra ortalama %7,12 oranlarına yükselmiştir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Pazarlama\ Giderleri}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2007 yılı baz alındığında;

$$\frac{27.006.108}{321.133.887} \times 100 = \%5{,}97$$

**Tablo-9**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Pazarlama Giderleri Sonuçları

| Yıllar | Pazarlama Giderleri |
|---|---|
| 2005 | - |
| 2006 | - |
| 2007 | %5,97 |
| 2008 | %5,57 |
| 2009 | %5,48 |
| 2010 | %4,94 |
| 2011 | %5,42 |
| 2012 | %7,55 |
| 2013 | %7,44 |
| 2014 | %6,85 |
| 2015 | %6,46 |
| 2016 | %7,24 |
| 2017 | %7,21 |

Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin ortalama %0,80 oranlarında seyretmesi ise işletmenin ciddi bir araştırma ve geliştirme faaliyetleri içinde olmadığını göstermektedir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Araştırma\ ve\ Geliştirme\ Giderleri}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2007 yılı baz alındığında;

$$\frac{3.931.210}{321.133.887} \times 100 = \%0{,}87$$

**Tablo-10**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Araştırma ve Geliştirme Giderleri Sonuçları

| Yıllar | Araştırma ve Geliştirme Giderleri |
|---|---|
| 2005 | - |
| 2006 | - |
| 2007 | %0,87 |
| 2008 | %0,88 |
| 2009 | %0,79 |
| 2010 | %0,81 |
| 2011 | %0,86 |
| 2012 | %1,00 |
| 2013 | %1,02 |
| 2014 | %0,81 |
| 2015 | %0,90 |
| 2016 | %1,02 |
| 2017 | %0,96 |

Şirketin gerçekleşen finansman giderleri ise 2011 ve 2013 sonrasındaki yıllar içerisindedir. Net satışlara karşılık 2011 yılında %1,56 oranında karşımıza çıkan finansman giderleri, 2013 ve 2014 yıllarında %0,23 ve %0,25 oranlar ile %1'in altında kalmıştır. 2015, 2016 ve 2017 yıllarında ise sırasıyla, %0,71, %1,35 ve %2,56 olmak üzere artış göstermiştir. Formül üzerinde gösterildiğinde;

$$\frac{Finansman\ Giderleri}{Hasılat} \times 100$$

Ek-2 Tablo 5'de yer alan gelir tablosu bilgilerine göre 2011 yılı baz alındığında;

$$\frac{10.151.310}{321.133.887} \times 100 = \%1{,}56$$

**Tablo-11**2005 – 2017Yıllarına Ait Gelir Tabloların Yüzde Yöntemi İle Analiz Göre Finansman Giderleri Sonuçları

| Yıllar | Finansman Giderleri |
|---|---|
| 2005 | - |
| 2006 | - |
| 2007 | - |
| 2008 | - |
| 2009 | - |
| 2010 | - |
| 2011 | %1,56 |
| 2012 | - |
| 2013 | %0,23 |
| 2014 | %0,25 |
| 2015 | %0,71 |
| 2016 | %1,35 |
| 2017 | %2,56 |

Uygulamaya esas alınan işletmenin yapılan finansal analizi sonucunda, “Finansal Yapı Oranları” ve “Kârlılık Oranlarında” kurumsallaşma sonrasında değişimlere rastlanmamıştır. Özellikle kurumsallaşma sonrasında kârlılık oranlarında beklenen değişim, sektörde yaşanan ekonomik dalgalanmalardan kaynaklı işletmenin maliyetlerinde yaşanan ciddi artışlar nedeniyle gerçekleşmemiştir. Bu maliyetlere en büyük etken olarak artan pazarlama, satış ve dağıtım giderleri örnek verilebilmektedir. Nitekim şirketin yüzdesel olarak dönem karı ve zararına bakıldığında, baz yıl olarak kabul edilen 2011 yılı öncesinde elde edilen dönem karı, 2011 yılı sonrasında elde edilen dönem karı ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Türkiye'deki şirketlerin çok büyük bir oranı bütün dünya ülkelerinde olduğu gibi aile şirketi niteliğindedir. Türkiye ekonomisinin bugünkü durumuna ulaşmasında aile işletmeleri, özellikle aile sanayi şirketleri oldukça büyük bir paya sahiptir.

Toplumun refahı ve huzuru açısından çok önemli bir işlevi olan ailenin ve aile bireylerinin, aile şirketleri şeklinde ticari anlamda da bir araya gelmeleri, ekonomik olarak da önemli olmaktadır. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarına bu denli etki eden aile şirketlerinin nesiller boyu sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için kurumsal hale gelmeleri sosyal ve iktisadî yönden önemlidir.

Aile şirketlerinin büyüklükleri ve gelişim aşamaları ne olursa olsun diğer şirket yapılarından farklı olan özellikleriyle değişim konusunda daha fazla zorlandıkları bir realitedir. Aile şirketi olmanın yüklemiş olduğu aile içi değer, inanç, çıkar ve ilişkilerin iş hayatına yansıması, değişime kapalı kültür anlayışının varlığı, aileden olmayan çalışanlara daha az güven addedilmesi gibi şirket yönetiminde büyük etkisi olan olumsuzluklar, değişimi neredeyse imkânsız hale getirmektedir. Aile şirketlerinin çağa ayak uydurabilmek konusunda zorlanmaları ülke ya da kültürel bağımsızlık olarak dünyadaki aile şirketlerinde yaşanan genel bir sorundur. Bunun en önemli nedenlerinden biri, aile şirketlerinin yönetsel açıdan gerek kültürel gerekse sahibi olduğu değerler nedeniyle ortak dezavantajlara sahip olmalarıdır. Bu dezavantajlar aile içi güç mücadeleleri, aile-iş ilişkisinin birbiri ile çatışması, çocuk sayısının birden fazla olması nedeniyle varis belirlemede yaşanan güçlükler şeklinde sayılabilir.

Aile şirketleri için olumsuzluk teşkil eden bu ve benzeri unsurların aşılmasında ilk etapta değerlendirilmesi gereken ve şirkete süreklilik kazandıracak unsurların başında kurumsallaşma süreci gelmektedir. Aile işletmelerinin uzun ömürlü şirketler haline dönüşmesine imkân sağlayacak kurumsallaşma sürecinde, her şirketin hem de aile yapısının düzenlenerek bir sistem haline getirilmesi sağlanmalıdır. Bu kimi durumlarda tüm aile üyelerinin kabul edeceği bir aile anayasası, kimi durumlarda ise yönetim kurulu tarafından atanmış ve tamamen bağımsız olarak hareket edip kararlar alabilen, uygulayabilen profesyonel yöneticiler tarafından mümkün olabilir. Belirtmek gerekir ki, özellikle ana kurucunun büyük güçlüklerle kurup geliştirdiği kurumu paylaşmada karşılaştığı zorluklar, aile işletmelerinde belirli bir sistematiğe geçiş sürecini diğer şirket yapılarına göre daha güç ve zor bir hale getirmektedir. Bu zorluklar, aile şirketlerine kurumsal bir vizyon kazandırılmasını ve etkin iletişim mekanizmalarının hayata geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Henüz daha gelişme aşamasında kurumsallaşmayı özünde kabul ederek paralel bir ivme kazandıran aile şirketleri süreklilik sağlarken, kurumsallaşma sürecini belirli bir hacme ulaştıktan sonra artık işlerin istenildiği gibi gitmemeye başladığı

dönemde gündemine alan aile şirketleri aynı başarıyı gösterememektedir. Sonuç itibariyle, başlangıçta ihmal edilmeyen kurumsallaşma ve kurumsal yapıya erişim seviyesi, aile şirketlerinin varlıklarının devam ettirmelerinde belirleyici bir unsur olarak yerini korumaktadır.

Türkiye'nin özellikle Gümrük Birliği ile uluslararası pazarlara açılma girişimleri, iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarına verilen önemin artması, finansmanın şirketler açısından önem kazanması, şirketlerde aile kargaşaları, şirketlerin daha uzun ömürlü olmak istemeleri gibi nedenler, şirketlerin kurumsallaşma konusuna verdikleri önemin artmasına neden olmuştur.

Bugün aile şirketleri, kurumsallaşma yolu ile ayakta kalmaları gerektiğinin bilincine varmışlar; ancak kurumlaşma düzeyi yüksek, güçlü ve etkin şirketlerin ülkelerin sosyo-ekonomik yaşantısını yönlendirebileceğini farketmişlerdir. Aksi takdirde, rekabet güçlerinin zayıflayacağını bilmektedirler.

Ayrıca şirketler için büyüme hedefleniyorsa, yönetim konusunda profesyonel yöneticilere başvurmak, sistemli ve ilkeli bir şekilde hareket etmek gerekmektedir. Aile şirketlerinin yöneticisi olan patron hissedarlar, şirketlerini çocukları olarak görmekte ve onun bütün faaliyetlerini birebir kendileri planlamak ve bizzat işin başında bulunmak istemektedirler. Patronun hem muhasebeci, hem pazarlamacı, hem de finansmancı olmak durumunda kalması, bütün bu sayılan işlerin kısmen de olsa eksik yapılabilmesine yol açmaktadır.

Bu sebeple, aile şirketlerinin bir an önce kurumsallaşma yönünde irade beyan etmeleri, nesiller boyunca güvenle ve başarıyla yaşayabilmeleri için önem arz etmektedir. Bu yolla aile yöneticileri bu işi benimsediklerini tüm taraflara açıkça ilan etmiş olurlar. Ayrıca kurumsallaşma yönünde atılan adımlar taraflara güven vermektedir. Çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler kurumsallaşma ile kazanacaklarını düşünerek kurumsallaşma konusunda aile şirketlerine yardımcı olacaklardır.

Bu değişim süreci neticesinde işletmeler yoğun bir rekabetin içine girmektedir. Şirketlerin rekabet üstünlüğü ise ancak nitelikli bilgiden geçmektedir. Bilginin doğruluğu, uygun zamanlılığı, ekonomikliği ve sadeliği işletme faaliyetlerinin etkinliğini olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. İşletme için bilginin öneminin ve değerinin gün geçtikçe artıyor olması ile birlikte, işletmelerin dili olarak ifade edilen muhasebe bilgi sistemi, dolayısıyla finansal tablolara verilecek önemde artmaktadır. Ayrıca şirketlerde kurumsal yönetim anlayışının başarılı ve etkin bir rol oynaması ve olabilecek muhtemel problemlerin çözülebilmesi sebebiyle de finansal tablolar oldukça mühimdir. Netice olarak, kurumsallaşmanın sağlam bir yapıda hareket edebilmesi, isabetli kararlar alabilmesi ancak sağlıklı finansal bilgiler

ile meydana gelmektedir. Bu sebep ve sonuçlardan dolayı etkin ve aktif bir yönetim için kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal tablolar arasında güç ortaklığı yapılmaktadır.

Kurumsal yönetim, şirketlerin sermayeyi ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmasına, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki zorunlulukları ve toplumsal beklentileri yerine getirmesine yönelik, her türlü kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ve kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketler, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajına sahip olabilmektedir. Bu şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için finansal performanslarının ölçülmesi ve en doğru şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Şirketlerin finansal performanslarının ölçülmesinde, değerlendirilmesinde ve piyasa değerinin belirlenmesinde finansal oranlardan faydalanılmaktadır. Şirketlerin oran analizi sonucundaki durumları doğrultusunda, piyasadaki varlıklarını devam ettirebilme ve rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmeleri söz konusu olabilmektedir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması, finansal tablolar üzerinde hem işletme yönetimi hem de yatırımcı açısından bir güven etkisi yaratmaktadır. Güven etkisinin yanında finansal veriler üzerinde ne denli değişimlerin yaşandığı, uygulamaya konu olan örnek işletme ile değerlendirilmiştir. Bunun için yüzde yöntemi ile finansal analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında işletmenin, 2011 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'ne dahil olması sebebiyle bu yıl baz yıl olarak kabul edilmiş ve buna göre baz yıl öncesindeki 6 yıl ve sonrasındaki 6 yıl içerisinde yaşanan finansal değişimler analiz edilmiş ve aşağıdaki bulgulara rastlanmıştır:

- ✓ İşletmenin analiz edilen tüm yıllarında net işletme sermayesine sahip olduğu görülmüştür. Ancak işletmenin baz yıl olarak kabul edilen 2011 yılı öncesinde likit değerlerini ticarette fazla kullanamadığı ve bunun sonucunda atıl duran likit değerlere sahip olduğu gözlenmiştir. 2011 yılı sonrasında ise atıl duran bu likit değerlerin aktif olarak kullanılmaya başlandığı görülmüştür.
- ✓ İşletmenin ticari alacaklar hesap kalemi baz yıl öncesinde daha düşük oranlara sahipken, baz yıl sonrasında daha yüksek oranlara sahip olduğu görülmüştür. Bu durum işletmenin baz yıl sonrasında kredili satışlarında artış yaşandığını göstermektedir.
- ✓ İşletmenin baz yıl öncesinde stoklarını elden çıkarmada zorlanmadığı ancak baz yıl sonrasında stoklarını elden çıkarmada zorlanmaya başladığı görülmüştür.

- ✓ Maddi duran varlıkların aktif yapı içerisinde baz yıl öncesinde ve sonrasında hemen hemen aynı oranlara sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca işletme bu maddi varlıkların neredeyse tamamını öz kaynakları ile finanse etmiştir.
- ✓ İşletmenin baz yıl öncesinde ve sonrasında yabancı kaynak toplamlarının, öz kaynak toplamından daha düşük olduğu görülmüştür. İşletmenin borçlanmada tercihi kısa vadeli yabancı kaynaklardan yana olmuştur. Ayrıca işletme baz yıl sonrasında kısa vadeli borçlanmayı artırırken uzun vadeli borçlanmayı azaltmaya başlamıştır.
- ✓ İşletmenin gerek baz yıl öncesinde gerekse baz yıl sonrasında oto finansman yönünden kuvvetli olduğu görülmüştür.
- ✓ İşletmenin baz yıl sonrasında satış maliyetlerinde artış yaşandığı ve bu durumun baz yıl sonrasında dönem net kârını olumsuz etkilemeye başladığı görülmüştür.
- ✓ İşletmenin baz yıl öncesinde yüksek oranlara sahip genel yönetim giderleri baz yıl sonrasında azalarak devam etmiştir. Ancak pazarlama giderleri için böyle bir durumdan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü işletmenin pazarlama giderleri baz yıl sonrasında artarak devam eden bir oran grafiğine sahiptir.
- ✓ İşletmenin baz yıl öncesindeki orana göre baz yıl sonrasındaki araştırma ve geliştirme faaliyetleri artış göstermiştir.
- ✓ İşletmenin baz yıl öncesinde finansman giderleri mevcut değilken baz yıl sonrasında giderek artış göstermiştir.

Uygulamaya esas alınan işletmenin yapılan finansal analizi sonucunda, “Finansal Yapı Oranları” ve “Kârlılık Oranlarında” kurumsallaşma sonrasında değişimlere rastlanmamıştır. Özellikle kurumsallaşma sonrasında kârlılık oranlarında beklenen değişim, sektörde yaşanan ekonomik dalgalanmalardan kaynaklı işletmenin maliyetlerinde yaşanan ciddi artışlar nedeniyle gerçekleşmemiştir. Bu maliyetlere en büyük etken olarak artan pazarlama, satış ve dağıtım giderleri örnek verilebilmektedir. Nitekim şirketin yüzdesel olarak dönem karı ve zararına bakıldığında, baz yıl olarak kabul edilen 2011 yılı öncesinde elde edilen dönem karı, 2011 yılı sonrasında elde edilen dönem karı ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tüm bu veriler neticesinde; işletmenin kurumsallaşması, kısmen de olsa finansal tablolarını olumlu yönde etkilemiştir. Kurumsallaşmanın finansal tablolar üzerinde yarattığı etkiler değerlendirilirken, işletmelerin kendine özgü yapıları da unutulmamalıdır. Çünkü her işletme üzerinden yapılacak değerlendirme, değişik sonuçları beraberinde getirecektir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

ADSAN Ebru ve GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, "Halka Açık İşletmelerde Aile Anayasası ve Aile Meclisi Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma", 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul.

AKDOĞAN Nalan ve Nejat TENKER, Finansal Tablolar ve Analiz Teknikleri,12. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2007

ALP Ali ve KILIÇ Saim, Kurumsal Yönetim: Nasıl Yönetilmeli?, Doğan Kitap, İstanbul, 2014.

ANDİÇ Barbaros ve İŞLER Sema, "Bir Babaerkil Yöneticinin Devir - Teslim Töreni: Kral Lear", 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008.

ARIKAN GÜNEY Semra, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Genişletilmiş 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, Kasım 2004.

ATEŞ Özgür, Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No.56, Ankara, 2005.

BIANCHI Carmen and ALDERSON Keanon J., "Do Family Councils Really Work?: The Need for Empirical Study", Understanding Family Businesses: Undiscovered Approaches, Unique Perspectives and Neglected Topics, Ed. Alan L. Carsrud and Malin Brannback, Springer Science+Business Media, 2012.

CEMALCILAR Özgül, BENLİGİRAY Yılmaz ve SÜRMELİ Fevzi, Genel Muhasebe, 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1341, Eskişehir, 2006.

ÇABUK Adem, "Finansal Tablolar ve Finansal Analiz", Ed. Saime Önce, Finansal Tablolar Analizi içinde, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 2013.

ÇELİK Adnan ve AKGEMCİ Adnan, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayınları, Ankara, 1998.

DİNÇERÖmer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.

ERCAN Metin Kamil, ÖZTÜRK M. Başaran ve DEMİRGÜNEŞ Kartal, Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ERDOĞMUŞ Nihat, Aile İşletmeleri: Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi, 2. Baskı, İgiad Yayınları, İstanbul, Mayıs 2007.

FINDIKÇI İlhami, Aile Şirketleri, Alfa Yayınları, İstanbul, 2005.

GERSICK Kelin E, et al., "Stages and Transitions: Managing Change in The Family Business", Family Business Review, Vol.12, Iss.4, December 1999.

GÖNENÇHalit, Sermaye Sahipliği Yapısı, Yatırımcıların Korunması ve Firma Değeri: Türkiye, A.B.D. ve Japonya Karşılaştırması, VII. Ulusal Finans Sempozyumu Kitabı, 2004, İstanbul.

HAŞİT Gürkan, Küçük ve Orta Ölçekli Aile İşletmelerinde Kurumsal Yönetim: Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odaları İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Bursa, Ekin Yayınevi, 2009.

IFC, International Finance Corporation, IFC Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Washington, America, 2011.

KARLÖF Bengt, Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri, Çev. Eshar Kütevin - Ziya Kütevin, İnkılâp Kitabevi, İstanbul, 1993.

KARPUZOĞLU Ebru, Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, 4. Baskı, Hayat Yayınları, İstanbul, 2004.

KAYAAli, Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi, 1. Baskı, Eğitim Kitapevi Yayınları, Konya, 2004.

KIRIM Arman, Aile Şirketlerinin Yönetimi, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

KIYILAR Murat ve BELEN Muhammet, Kurumsal Yönetim Kavramı ve İlkeleri, 1. Uluslararası Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyum Kitabı, İSMMO, 2006.

KİSHALI Yunus, ERDEN Selman Aziz ve IŞIKLILAR Şadi, Finansal Muhasebe, 3. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

KULA Veysel, Kurumsal Yönetim: Sorunun Boyutları ve Beklenen Gelişmeler, Kurumsal Şirket Yönetimi, SPK, 2006.

KURNAZ Niyazi ve ÇETİNOĞLU Tansel, İç Denetim Güncel Yaklaşımlar, 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2010.

KÜÇÜKSAVAŞ Nihat, Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulaması, 9. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001.

LUTHANS Fred, Organizational Behavior, Ed.7, New York, McGraw Hill, 1995.

MENTEŞ Ahmet, Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi, Derin Yayınları, 2009, İstanbul.

MILLSTEIN Ira M. Corporate Governance-Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets, OECD Publications, 1998.

MORDEN Tony, Principles of Strategic Management, Third Edition, Ashgate Publishing Limited, İngiltere, 2007.

MÜFTÜOĞLUTamer, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, 5. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

OECD Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Kurumsal Yönetişim İlkeleri (Türkçe Versiyon), OECD Yayınları, Paris, 2016.

ÖNCE Saime, Fon Akış Analizleri ve Fon Akım Tabloları, 1. Baskı,Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1585, Eskişehir, 2004,

ÖZ Alp Şan, Küçük İşletmeler, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Sevinç Matbaası, 1971.

PULAŞLIHasan, Corporate Governance (Kurumsal Yönetim İlkeleri) Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model, Sözkesen Matbaacılık, Ankara, 2003.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, United Kingdom, 1992.

SCHERMERHORN John R., HUNT James G. ve OSBORN Nichard N., Managing Organizational Behavior, 5. Edition., USA, John Wiley & Sons Inc., 1994.

SEVİLENGÜL Orhan, Genel Muhasebe, 15. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2009.

SPEDDING Linda S., The Due Diligence Handbook Corporate Governance, Risk Management and Business Planning, 1st ed., CIMA Publishing, USA, 2009.

SPK, Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Şubat 2005.

TKYD, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, **Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi**, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul, 2010.

TMS, Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları ile Uyumlu TFRS, Rekmay Ltd. Şti, Ankara, 2011.

TÜSİAD, Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, TÜSİAD-T/2002-12/336, İstanbul, 2002.

UÇAR Tevfik Fikret, Finansal Tablolar Analizi,2. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayını No. 2996, Eskişehir, 2013.

ÜLGEN Hayri ve MİRZE S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, 2004, İstanbul.

WORLD BANK, Ukranian Corporate Governance Manual, 1999.

YALÇIN Azmi ve GÜNEL Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Yönetiminin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Adana İlinde Yapılan Bir Çalışma”, 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, Yayın No.53, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul.

YILDIZ Arif, Aile İşletmelerine Tavsiyeler, Sistem Yayıncılık, 2008.

YÜKÇÜ Süleyman, Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, 4. Baskı, Cem Ofset, İzmir, 1999.

**MAKALELER**

ABBAS A. Mirza and EPSTEIN Barry J., "Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards", *United States of America; John Wiley & Sons*, Inc, 2005.

ABDİOĞLU Hasan ve DİNÇ Engin, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12(21), 2009.

ABDİOĞLUHasan, "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), Haziran 2009.

ABOR Joshua and BIEKPE Nicholas, "Corporate Governance, Ownership Structure and Performance of Smess in Ghana: Implications for Financing Opportunities", *Corporate Governance,* 7(3), ss. 288-300.

AKDEMİR Ali, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ar-Ge Olanakları", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, VIII(1-2), 1990.

AKDOĞAN Asuman, "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı", *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi,* Sayı: 16, 2000, ss. 31-48.

AKGEMİCİ Tahir ve İsmail SEVİNÇ, "Aile İşletmelerinde Büyümenin Kavramsal Analizi", *Kongre Kitabı*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 17-18 Nisan 2004, ss. 512-520.

AKIN H. Bahadır, "Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar"*, Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* S. 3, Karaman, 2002.

AKSOY Mehmet Ali, "Türk Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri Kapsamında Anonim Şirket Yönetim Kurulu", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,* 17(1-2).

AKTAN Can Coşkun, "Kurumsal Şirket Yönetimi", *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Mercek Dergisi,* 40, 2005.

ARARATMelsa ve YURTOĞLU B. Burçin, "Yönetişim ve Küresel Rekabet", *Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 6(1), 2006.

ARMSTRONG Christopher S., R. WAYNE Guay and WEBER Joseph P., "The Role of Financial Reporting and Transparency in Corporate Governance", *Economic Policy Review,* 22(1).

ATUL Rai, "Reconciliation of Net Income to Cash Flow From Operations: An Accounting Equation Approach", *Accountancy SA*, Mart 2003, ss. 17-24.

AYDIN Erdal, "Aile İşletmelerinin Yaşam Serüveninde Duygusal Sahipliğin Rolü", *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi,* C. 4, S. 2, Aralık 2009.

BAYRAKDAROĞLUAli, "Mülkiyet Yapısı ve Finansal Performans: İMKB Örneği", *Ekonomi Bilimler Dergisi,* 2(2), 2010.

BEASLEY Mark, CARCELLO Joseph and HERMANSON Dana, “Lessons From Fraud Related SEC Cases: Top 10 Audit Deficiencies”, *The Journal of Accountancy,* 191, 2001, ss. 63-66.

BUSHMAN Robert M. and SMITH Abbie J., “Transparency, Financial Accounting Information And Corporate Governance”, *FRBNY Economic Policy Review,* 9(1), 2003.

BÜTE Mustafa, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde Yaşadığı Sorunlar”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, *Türk Dünyası Kırgız-Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 22, 2010, ss. 1-24.

CHUA Jess H., CHRISMAN James J. ve SHARMA Pramodita, “Defining The Family Business By Behavior*”, Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 23(4), 1999, ss. 19-39.

ÇEKMECELİOĞLU Hülya, “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İş - Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, S. 8(2), 2006.

ÇELİK Adnan, SOYSAL Abdullah ve ALICI Sedat, “Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K. Maraş Örneği”, *Kongre Kitabı,* 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.

DARMAN Güler Manisalı, “Küresel Ekonomilerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Türkiye”, *TOBB ICC Türkiye Milli Komitesi,* Ankara, 2008.

EISENBERG Eric M., MONGE Peter R. ve MILLER Katherina I., “Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment”, *Human Communication Research*, Vol.10, Iss.2, December 1983.

EKİNCİHasan, “Küçük İşletmelerde Önemi ve Sorunları Açısından Planlama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), Sivas, 1996.

GERSICK Kelin E. et al., “Generation to Generation: Life Cycle of The Family Business”, *Hardvard Business School Press*, Boston, 1997.

GÖKER Anıl Z. ve ÜÇOK Tengiz, “Aile İşletmeleri ve Karar Verme Süreci, Köklü Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Kongre Kitabı*, 2. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Yayın No. 53, Kültür Üniversitesi Yayınları, Nisan 2006, İstanbul.

GÜNEY Semra, “Aile İşletmelerinde İkinci Nesile Devir Sürecinde Başarı Koşulları”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* C. 2, S. 1, Haziran 2007.

GÜNVER Bahar Akıngüç, “Aile İşletmelerinin Geleceği”, *Kongre Kitabı*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2004.

İRMİŞ Ayşe ve AKÇA Neslihan, “Aile İşletmelerinde Aile Üyelerinin İstihdamı, Denizli Aile İşletmelerinde Bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* S. 8, 2011, ss. 19-33.

İSLAMOĞLU Hamdi, “Küçük İşletmelerin Toplumsal Özellikleri ve Sorunları”, *Pazarlama Dünyası*, 6(33), Mayıs/Haziran 1992.

JOHN Kose ve SENBET Lemma W., “Corporate Governance and Board Effectiveness”, *Journal of Banking & Finance,* 22, 1998.

KARPUZOĞLU Ebru, “Gelecek İçin Aile Anayasası”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004.

KELEŞ Yusuf, “Dönem Sonunda Düzenlenmesi Gereken Mali Tablolar”, *Vergi Dünyası,* Sayı: 232, Aralık 2000.

KELLERMANS Franz W. et al., “An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm”, *Family Business Review*, Vol.21, Iss.1, March 2008.

KENDİRLİ Selçuk, “KOBİ’lerin Finansal Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri”, *Hazine Dergisi*, S.14, Ocak- Nisan 2002.

KILIÇ Saim, “Halka Açık Şirketlerin Kamuyu Aydınlatma, Şeffaflık ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Mevzuata Uyum Kapasitelerinin Geliştirilmesi”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi,* 10(56), ss. 1-8.

KOBAL Kezban SARAL Esra ve YILDIRIM Olcay Bige Aşkun, “Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma”, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:12, Sayı:46, 2016.

KOCABAŞ Füsun ve BAYTEKİN E. Pelin, “Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri”, *Kongre Kitabı*, 1.Aile İşletmeleri Kongresi,Ed. Tamer Koçel, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004.

MARTIN Kenneth J. and MCCONNELL John J., “Corporate Performance, Corporate Takeovers And Management Turnover”, *Journal of Finance,* 46, 1991.

MAW, Nigel Graham, Lane of HORSELL and Michael Craig-COOPER, “Maw on Corpraote Governance”, Alsbury, A. (Ed.), Darthmouth Publishing, Oxford, 1994, pp. 1-5.

MCGEE Robert W., “Corporate Governance in Transition and Developing Economies: A Case Study of Turkey”, *Working Paper,* 2010, pp. 11-13.

NAMEE John Mc and FLEMING Scott, “Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations”, *Journla of Business Ethics,* 73, 2007.

ÖZLER Hayrettin, ÖZLER Derya Ergun ve GÜMÜŞTEKİN Gülten Eren, "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 17, 2007.

PAYNE Stephanie C. And HUFFMAN Ann H., "A longitudinal Examination of The Influence Of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover", *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No.1, February, 2005.

PAZARCIK Orhan, "Aile İşletmelerinin Tanımı Kurumsallaşması ve Yönetişimi", Kongre Kitabı, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Kültür Üniversitesi Yayını, İstanbul, 17-18 Nisan 2004, ss. 33-42.

PORTA Rafael La, De-SILANES Florencio Lopez-, SHLEIFER Andrei ve VISHNY Robert W., "Law and Finance", *Journal of Political Economy,* 106(6), 1998, ss. 1113-1155.

PORTA Rafael La, De-SILANES Florencio Lopez- and SHLEIFER Andrei, "Corporate Ownership Around The World", *The Journal of Finance,* 2, 1999, ss. 471-517.

RADU Maria, "Corporate Governance, Internal Audit and Environmental Audit – The Performance Tools in Romanian Companies", *Accounting and Management Information Systems,* 11(1), 2012, pp. 112-130.

REZAEE Zabihollah, "Causes and Consequences and Deterence of Financial Statement Fraud", *Critical Perspectives on Accounting,* 16.

SEBİLCİOĞLU Fikret,KOÇER Burak ve BAYAZIT Tayfun,Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında: Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, 1.Baskı, İstanbul, Ocak 2010.

SHLEIFER Andrei and VISHNY Robert W., "A Survey of Corporate Governance", *National Breau of Economic Research,* Working Paper No: W5554, 2, 1996.

SİPAHİ Esra, ARTANTAŞ Erkin ve ŞİŞMAN Deniz, "Kurumsal Yönetişimin Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi: Vietnam'da Gerçekleştirilen Deneysel Çalışma", R&S – Research Studies Anatolia Journal,1(1), 2018, pp.35--49.

SÖNMEZ Asuman ve TOKSOY Andaç, "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türkiye'deki Aile İşletmelerine Uygulanabilirliği, *Maliye Finans Yazıları Dergisi,* 25(92), 2011, ss. 51-90.

TÜM Kayahan, "Kurumsal Yönetim, İç Denetim ve İç Denetimin Kalitesi: Kalite Güvence ve Geliştirme Programı", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,* 17(2), 2013, ss. 93-112.

TÜREDİ Hasan, KARAKAYA Gencay ve İLDEM Mehmet, "Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi", *Sayıştay Dergisi,* 96, 2015.

UÇKUN C. Gazi ve YÜKSEL Asiye, “Aile Şirketlerinin Performansının Arttırılmasında Bir Strateji: Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007.

ULUKAN Cemil, “Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır?: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No:40, İstanbul, 17-18 Nisan 2004.

VURAL Beril Akıncı ve SOHODOL Çisil, “Aile Şirketlerinde Kurumsal Kültür: Avantajlar- Dezavantajlar ve Öneriler Üzerine Bir Çalışma”, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.

WALKLING Ralph and LONG Michael, “Agency Theory, Managerial Welfare and Takeover Bid Resistance”, *The Rand Journal of Economics,*15, 1984, ss. 54-68.

WESTONJ. Fred, MITCHEL Mark L. and MULHERIN J. Harold, “Takeovers, Restructuring and Corporate Governance”, Pearson Prentice Hall, 2004.

YALÇIN Azmi ve GÜNEL Rıdvan, “Aile İşletmelerinde Yönetimin Bir Sonraki Kuşağa Devrinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Kongre Kitabı*, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, Ed. Tamer Koçel, Kültür Üniversitesi Yayını, Yayın No: 40, 17-18 Nisan 2004, İstanbul.

YELKİKALAN Nazan, “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* S. 12 (2), 2006, ss. 195-209.

YILDIRIM Seda, “Kurumsallaşamayan Aile Şirketlerinde Pazarlama Sorunları Üzerine Nitel Bir Çalışma”, Kocaeli *Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 2011.

YILDIZ Gültekin ve BALABAN Özlem, “Aile İşletmelerinde Aile Anayasasının Etkinlik ve İşlevselliğine Yönelik Bir Araştırma”, 3. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, Ed. Tamer Koçel, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No.78, İstanbul, 18-19 Nisan 2008.

YOLAÇ Sema ve DOĞAN Ebru, “Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası,* C. 61, S. 2, 2011, ss. 83-110.

ZANANI Wan, ABDULLAH Wan, ISMAIL Shahnaz and JAMALUDDIN Nurasyikin, “The Impact Of Board Composition, Ownership And CEO Duality On Audit Quality: The Malaysian Evidence”, *Malaysion Accounting Review,* 7(2), 2008, ss. 17-28.

**TEZLER**

ACAR Günseli, Aile Şirketlerinde Örgüte Bağlılık: Eskişehir'de Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Eskişehir, 2006, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

ACUNGÜÇ Atıf Çağın, Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Hisse Senetleri Borsada İşlem Gören Şirketler Üzerindeki Etkisi ve Değerlendirilmesi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

AK Bihder Güngör, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2010, **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

AKÇA Neslihan, Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma; Denizli İli Örneği, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ALTUNER Tuğrul Gökhan, Çalışanların Pazarlama Stratejileri ve Kurumsal Yönetim İlkeleri Algısı: Eti Maden İşletmeleri Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ELMAS Ercan, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmanın Finansal Tablolar Üzerinde Yaratacağı Etkiler ve Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ILGIN Şenay, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Örgüt Kültürü İlişkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

KAMACI, Kemal, Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve İşletmecilik Problemlerinin İncelenmesi: Konya İli Matbaa Sektörü Örneği, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

KARATEKİN, Emel, Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve İç Denetimin Rolü: Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren Şirketler Üzerine Bir Araştırması, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2017, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

KÖSE Mehmet, Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

KURBAN, Zuhal, Girişimcilik, Küçük İşletmeler, İşlevsel Alanlarla İlgili Sorunları ve Çözüm Önerileri, İstanbul Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1994, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

MEŞE Bahri, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2005, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

ÖĞÜCÜ ŞEN, Fatma, Kurumsal Yönetişim ve Finansal Raporlama Kalitesi: Türkiye Örneği, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2017, **(Yayımlanmış DoktoraTezi).**

SARIAY, M. A. İbrahim, Entelektüel Sermayenin Finansal Durum Tablosunda Raporlanması: Türkiye Muhasebe Standartları ve Türk Vergi Mevzuatı Çerçevesinde Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2016, **(Yayımlanmış Doktora Tezi).**

SAYMAZ, Ali Osman, Uluslar arası Muhasebe Standartları Çerçevesinde TMS-1 Standardının Tekdüzen Muhasebe Sistemi İle Karşılaştırılması ve Örnek Uygulama, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

GÜLLER, Seçkin, Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Devir Planlamasının Rolü ve Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ŞANAL Musa, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011, **(Yayımlanmamış Doktora Tezi).**

ŞENSOY, Hatice Belgin, Uluslar arası Finansal Raporlama Standartlarının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ile Muhasebe Standartlarının Türkiye'deki Durumu, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2008, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

YILMAZ Pakize, Aile Şirketlerinde Stratejik Planlamanın Kurumsal Performans Üzerine Etkilerine Dair Bir Araştırma, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

ZEYBEKOĞLU Kerem Emre, Aile Şirketlerinde Kuşaklararası İlişkiler Üzerine Antakya'da Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay, Ocak 2004, **(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).**

**İNTERNET KAYNAKLARI**

ABAY P., "Aile Şirketleri'nin Kurumsal Bir Yapı İle Markalaşmaları İçin Sorumluluk Alıyoruz", https://www.ingbank.com.tr/tr/ingbank/yonetim-akademisi-onsoz, (Erişim Tarihi: 15.04.2019).

Aile Şirketleri İçin Adım Adım Kurumsal Yönetim, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Deloitte Ortak Yayını, Kurumsal Yönetim Serisi, http://www.denetimnet.net/UserFiles/Documents/yay%C4%B1nlar/aile%20%C5%9Firketleri%20i%C3%A7in%20ad%C4%B1m%20ad%C4%B1m.pdf, (Erişim Tarihi: 12.03.2018).

AKTAN Can Coşkun, “Kurumsal Yönetimin Önemi ve Ortaya Çıkış Nedenleri”, 2005, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/onemi.htm, (Erişim Tarihi: 05.03.2018).

AKTAN Coşkun Can, “Kurumsal Şirket Yönetimi”, 2006, http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-yonetim/aktan-kurumsal.pdf, (Erişim Tarihi: 10.03.2018).

ARAS Güler, “Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilir İşletme Performansı”, 2006, https://www.researchgate.net/publication/290607522, (Erişim Tarihi: 02.03.2018).

COLLİ Andrea ve Mary ROSE, “Family Business”, Ed. Geoffrey Jones and Jonathan Zeitlin, (*The Oxford Handbook of Business History* içinde (194-218), New York: Oxford University Press, 2008, http://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=LrxhysfBr2gC&oi=fnd&pg=PA194&dq=%22Family+Firms+in+Comparat&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Family%20Firms%20in%20Comparat&f=false, (Erişim tarihi: 01.01.2018).

DEMSETZ, Harold and LEHN Kenneth, “The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences”, *Journal of Political Economy,* Vol.93, No.6, 1985, pp. 1155-1177, https://pdfs.semanticscholar.org/9922/5bedc5f4a23958dc5348c81f272b3c331f27.pdf, (Erişim Tarihi: 10.03.2018).

FINDIKÇI İlhami, “Aile Şirketi Anayasası Nasıl Yapılmalıdır ve Kim Hazırlamalıdır”, http://www.subconturkey.com/2011/Nisan/koseyazisi-4-Aile-Sirketi-Anayasasi-Nasil-Yapilmalidir-ve-Kim-Hazirlamalidir.html, (Erişim Tarihi: 18.03.2018).

HALKBANKKOBİ, Aile Anayasasının Hazırlanması, https://www.halkbankkobi.com.tr/NewsDetail/Aile-Anayasasinin-Hazirlanmasi/7576, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).

OECD, Principles of Corporate Governance, 2004, http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf, (Erişim Tarihi: 02.03.2018).

TMS-1 Finansal Tabloların Sunuluşu, Madde. 57-58, http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/T%C3%BCrkiye%20Muhasebe%20Standartlar%C4%B1/TMSTFRS2018Seti/TMS/TMS_1_2018.pdf, (Erişim Tarihi: 20.04.2019).

UYAR Süleyman, “Lehman Brothers ve Küresel Finansal Krizin Ardından Kurumsal Yönetim ve Denetim Çıkış Yolu Olabilir mi?”, 2008, http://www.muhasebetr.com/yazarlarimiz/suleyman/016/, (Erişim Tarihi: 05.05.2018).

**EKLER**

**EK-A**

**Tablo-12**XXXX A.Ş'nin 2005 – 2017 Yıllarına Ait Bilançoları

| | 31.12.2005 | 31.12.2006 | 31.12.2007 | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 | 31.12.2011 | 31.12.2012 | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V A R L I K L A R** | | | | | | | | | | | | | |
| **DÖNEN VARLIKLAR** | **114.113.183** | **96.472.998** | **109.057.852** | **128.876.602** | **180.957.522** | **192.370.268** | **244.733.776** | **224.057.786** | **233.008.057** | **279.259.168** | **277.919.439** | **317.737.067** | **437.177.421** |
| Nakit ve Nakit Benzerleri | 2.007.514 | 7.199.963 | 10.596.668 | 5.268.350 | 3.317.054 | 17.208.785 | 4.989.129 | 4.506.394 | 823.866 | 2.393.628 | 298.719 | 502.652 | 1.329.702 |
| Finansal Yatırımlar | | | | | 1.009.037 | 352.500 | 2.814.941 | 2.214.222 | | | | | |
| Ticari Alacaklar | 73.652.302 | 50.169.071 | 47.605.640 | 56.414.853 | 70.237.691 | 68.126.234 | 102.363.672 | 101.164.320 | 115.879.577 | 156.657.716 | 138.210.610 | 184.074.763 | 250.218.193 |
| - İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar | | | 42.499.183 | 45.751.295 | 55.535.417 | 55.419.957 | 90.021.159 | 91.655.241 | 108.887.049 | 147.263.702 | 127.333.558 | 173.044.085 | 237.729.307 |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | 11.834.803 | 9.232.673 | 4.834.027 | 10.663.558 | 14.702.274 | 12.706.277 | 12.342.513 | 9.509.079 | 6.992.528 | 9.394.014 | 10.877.052 | 11.030.678 | 12.488.886 |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraflar Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olmayan Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Alacaklar | | | 7.503.796 | 24.342.301 | 66.167.470 | 52.175.370 | 65.706.832 | 23.954.331 | 6.518.748 | 3.098.983 | 2.401.289 | 3.995.102 | 8.940.609 |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar | | | 5.052.142 | 24.085.986 | 63.775.698 | 49.708.841 | 63.097.170 | 23.612.219 | 5.286.851 | 145.436 | 44.327 | 18.029 | 1.264.623 |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar | 2.426.760 | 35.944 | 2.445.223 | 256.315 | 2.391.772 | 2.466.529 | 2.609.662 | 342.112 | 1.231.897 | 2.953.547 | 2.356.962 | 3.977.073 | 7.675.986 |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Stoklar | 23.427.337 | 29.257.962 | 42.899.338 | 40.000.804 | 36.973.177 | 50.138.989 | 59.672.254 | 82.124.448 | 95.188.742 | 96.422.663 | 112.008.255 | 103.894.123 | 145.837.859 |
| Canlı Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Peşin Ödenmiş Giderler | | | | | | | | | 3.718.011 | 3.973.946 | 5.067.388 | 4.676.913 | 4.538.093 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Dönen Varlıklar | 764.467 | 577.385 | 676.956 | 2.850.294 | 3.253.093 | 4.368.390 | 9.186.948 | 10.094.071 | 10.879.113 | 16.857.668 | 19.933.178 | 20.593.514 | 26.141.384 |
| ARA TOPLAM | | | | | | | | | | | | | |
| Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| **DURAN VARLIKLAR** | **244.107.531** | **253.059.127** | **299.714.865** | **295.375.659** | **298.004.145** | **340.222.449** | **380.840.361** | **392.799.966** | **450.339.382** | **500.824.667** | **605.838.516** | **615.856.080** | **764.363.093** |
| Finansal Yatırımlar | 42.071.141 | 51.294.233 | 65.832.997 | 21.605.429 | 37.742.060 | 53.068.271 | 46.071.239 | 53.333.436 | 56.148.218 | 67.521.088 | 79.423.446 | 76.912.081 | 73.682.096 |
| Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olmayan Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Alacaklar | 19.431.327 | 13.467.837 | 15.786.921 | 12.054.673 | 11.694.751 | 11.694.751 | 11.694.751 | 751 | 751 | 13.359 | 13.359 | 13.359 | 13.359 |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar | | | 15.786.921 | 12.053.000 | 11.694.000 | 11.694.000 | 11.694.000 | | 0 | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar | 2.433 | 2.639 | 2.587 | 1.673 | 751 | 751 | 751 | 751 | 751 | 13.359 | 13.359 | 13.359 | 13.359 |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar | | | | 31.012.356 | 35.773.087 | 44.170.404 | 45.482.093 | 44.867.057 | 45.947.804 | 52.997.281 | 67.506.066 | 68.474.264 | 72.476.747 |
| Canlı Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller | 1.058.751 | 1.058.751 | 960.026 | 960.026 | | | | | | | | | |
| Maddi Duran Varlıklar | 175.551.630 | 183.115.085 | 214.111.599 | 228.203.231 | 212.343.001 | 230.610.002 | 277.326.705 | 292.423.485 | 346.848.708 | 378.522.890 | 455.028.148 | 467.910.244 | 614.771.847 |
| Maddi Olmayan Duran Varlıklar | 5.946.642 | 4.074.975 | 2.975.128 | 1.244.391 | 337.196 | 219.969 | 241.180 | 252.102 | 813.515 | 766.452 | 904.976 | 1.285.725 | 1.926.208 |
| - Şerefiye | | | | | | | | | | | | | |
| - Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar | | | | | | | | | 813.515 | 766.452 | 904.976 | 1.285.725 | 1.926.208 |
| Peşin Ödenmiş Giderler | | | | | | | | | 580.386 | 1.003.597 | 2.962.521 | 1.260.407 | 1.492.836 |
| Ertelenmiş Vergi Varlığı | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Duran Varlıklar | 45.607 | 45.607 | 45.607 | 295.553 | 114.050 | 459.052 | 24.393 | 1.923.135 | | | | | |
| **TOPLAM VARLIKLAR** | **358.220.714** | **349.532.125** | **408.772.717** | **424.252.261** | **478.961.667** | **532.592.717** | **625.574.137** | **616.857.752** | **683.347.439** | **780.083.835** | **883.757.955** | **933.593.147** | **1.201.540.514** |

| | 31.12.2005 | 31.12.2006 | 31.12.2007 | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 | 31.12.2011 | 31.12.2012 | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **K A Y N A K L A R** | | | | | | | | | | | | | |
| **KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER** | **84.681.166** | **63.194.528** | **65.349.706** | **89.022.104** | **83.448.666** | **100.323.481** | **135.435.419** | **136.905.863** | **153.820.005** | **196.491.171** | **240.251.516** | **257.479.076** | **361.116.573** |
| Kısa Vadeli Borçlanmalar | 10.546.587 | 3.970.935 | 607.291 | 14.966.657 | 5.293.256 | 1.925.398 | 20.452.440 | 15.519.857 | 1.269.615 | 1.074.614 | 15.274.043 | 28.067.744 | 83.904.341 |
| Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları | 24.615.299 | 9.520.330 | 4.986.635 | | | | 0 | | 164.773 | 4.029.704 | 4.021.656 | 8.097.564 | 9.961.784 |
| Diğer Finansal Yükümlülükler | 324.409 | 139.328 | 138.878 | 459.765 | | | | | 3.093.529 | 2.262.735 | 5.470.820 | 3.510.364 | - |
| Ticari Borçlar | 37.555.770 | 38.757.706 | 44.071.340 | 64.651.603 | 72.351.048 | 92.527.412 | 106.369.020 | 114.776.730 | 144.015.326 | 169.841.906 | 178.211.654 | 184.764.984 | 240.777.554 |
| - İlişkili Taraflara Ticari Borçlar | 9.065.503 | 8.741.706 | 10.518.556 | 18.109.892 | 13.025.461 | 17.757.884 | 11.078.255 | 17.514.092 | 27.065.092 | 27.907.892 | 20.462.562 | 15.042.960 | 17.070.297 |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar | | | | 46.541.711 | 59.325.587 | 74.769.528 | 95.290.765 | 97.262.638 | 116.950.234 | 141.806.007 | 157.749.092 | 169.722.024 | 223.707.257 |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olm. Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar | | | | | | | | | 1.041.517 | 1.210.923 | 1.426.748 | 2.508.357 | 2.643.950 |
| Diğer Borçlar | | | 1.183.148 | 884.099 | 199.574 | 978.808 | 1.263.434 | 307.825 | 2.519.885 | 15.070.504 | 32.859.058 | 28.904.622 | 22.210.525 |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar | | | 1.183.148 | 884.099 | 199.574 | 978.808 | 1.263.434 | 307.825 | 630.131 | 13.356.975 | 31.122.993 | 26.940.123 | 19.867.521 |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar | | | | | | | | | 1.889.754 | 1.713.529 | 1.736.065 | 1.964.499 | 2.343.004 |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Devlet Teşvik ve Yardımları | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Gelirler | | | | | | | | | 202.500 | 155.552 | 185.820 | 53.947 | 23.189 |
| Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü | | | | 1.894.067 | 2.377.206 | 2.335.131 | 3.722.224 | 2.289.128 | 73.331 | 1.564.328 | 1.342.179 | 272.538 | - |
| Kısa Vadeli Karşılıklar | 1.028.419 | 824.017 | 4.053.596 | 1.810.331 | 1.580.244 | 1.382.942 | 1.478.270 | 1.819.756 | 1.390.340 | 1.084.522 | 1.320.071 | 1.162.925 | 1.285.045 |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karş. | | | | 1.810.331 | 1.580.244 | 1.382.942 | 1.478.270 | 1.819.756 | 1.390.340 | 1.084.522 | 1.320.071 | 1.162.925 | 1.285.045 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler | 1.528.340 | 1.221.157 | 973.410 | 4.355.582 | 1.647.338 | 1.173.790 | 2.150.031 | 2.192.567 | 49.189 | 324.390 | 139.467 | 136.031 | 310.185 |
| ARA TOPLAM | | | | | | | | | | | | | |
| Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlık Gruplarına İlişkin Yükümlülükler | | | | | | | | | | | | | |
| **UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER** | **54.328.349** | **46.498.775** | **55.314.788** | **53.321.495** | **45.311.482** | **47.463.405** | **51.175.824** | **43.776.197** | **49.695.218** | **54.254.211** | **56.356.477** | **82.775.707** | **150.258.091** |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar | 19.935.767 | 14.631.488 | 12.446.891 | 14.507.089 | 14.754.180 | 13.031.867 | 15.074.179 | 131.958 | | 6.000.000 | 2.000.000 | 31.111.111 | 53.333.333 |
| Diğer Finansal Yükümlülükler | | | | | | | 0 | | | | | | |
| Ticari Borçlar | 2.987.214 | 10.557.943 | 10.074.457 | 14.622.499 | 5.602.039 | 6.837.858 | 5.419.146 | 12.695.205 | 27.678.536 | 31.476.564 | 26.813.819 | 23.197.010 | 45.819.864 |
| - İlişkili Taraflara Ticari Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar | | | | | | | | 12.695.205 | 27.678.536 | 31.476.564 | 28.813.819 | 23.197.010 | 45.819.864 |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olm. Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Borçlar | | | 8.477.161 | 408.923 | 50.029 | 48.534 | 48.534 | 48.534 | 45.450 | 44.622 | - | | |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar | | - | 8.175.000 | 359.000 | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar | | | | 49.923 | 50.029 | 48.534 | 48.534 | 48.534 | 45.450 | 44.622 | - | | |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Devlet Teşvik ve Yardımları | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Gelirler | | | | | | | | | | | | | |
| Uzun Vadeli Karşılıklar | | | | 3.944.307 | 4.501.210 | 5.813.016 | 6.343.543 | 9.756.080 | 10.600.960 | 12.475.024 | 15.011.944 | 17.029.559 | 19.144.782 |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karş. | 2.689.677 | 2.889.504 | 3.201.538 | 3.799.007 | 4.318.025 | 5.609.212 | 6.082.672 | 9.428.290 | 10.600.960 | 12.475.024 | 15.011.944 | 17.029.559 | 19.144.782 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar | | | - | 145.300 | 183.185 | 203.804 | 260.871 | 327.790 | | | | | |
| Cari Dönem Vergisiyle İlgili Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü | 28.342.133 | 18.123.410 | 21.280.899 | 19.838.677 | 20.404.024 | 21.732.130 | 24.290.422 | 21.144.420 | 11.370.272 | 4.258.001 | 12.530.714 | 11.438.027 | 31.960.112 |
| Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler | | | | | | | | | | | | | |
| TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER | | | 120.664.494 | 142.343.599 | 128.760.148 | 147.786.886 | 186.611.243 | 180.682.060 | 203.515.223 | 250.745.382 | 296.607.993 | 340.254.783 | 511.374.664 |
| **ÖZKAYNAKLAR** | **219.211.199** | **239.838.822** | **288.108.223** | **281.908.662** | **350.201.519** | **384.805.831** | **438.962.894** | **436.175.692** | **479.832.216** | **529.338.453** | **587.149.962** | **593.338.364** | **690.165.850** |
| ANA ORTAKLIĞA AİT ÖZKAYNAKLAR | 219.211.199 | 239.838.822 | 281.908.223 | 281.908.662 | 350.201.519 | 384.805.831 | 438.962.894 | 436.175.692 | 479.832.216 | 529.338.453 | 587.149.962 | 593.338.364 | 690.165.850 |
| Ödenmiş Sermaye | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 | 44.951.051 |
| Sermaye Düzeltme Farkları | | | - | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 | 16.513.550 |
| Geri Alınmış Paylar (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Karşılıklı İştirak Sermaye Düzeltmesi (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Paylara İlişkin Primler/İskontolar | | | | | | | | | | | | | |
| Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler | | | | 86.324.370 | 81.525.129 | 87.367.048 | 121.000.244 | 118.136.147 | 130.599.073 | 114.291.370 | 169.339.572 | 163.129.312 | 253.424.549 |
| - Yeniden Değerleme ve Ölçüm Kazanç/Kayıpları | 58.019.844 | 58.126.400 | 80.225.122 | 85.883.408 | 81.339.774 | 87.185.620 | 120.262.072 | 117.422.792 | 134.799.798 | 120.120.092 | 176.218.583 | 172.665.882 | 261.716.422 |
| İştirakler Yeniden Değerleme ve Ölçüm Kazançlar | 207.986 | 175.848 | 349.823 | 440.962 | 185.355 | 181.428 | 738.172 | 713.355 | 552.525 | 464.314 | 1.349.964 | | |
| - Diğer Kazanç/Kayıplar | | | | | | | | | | | | | |
| Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları | | | | | | | | | -3.961.260 | -5.139.557 | -6.782.907 | -8.969.972 | -9.811.574 |
| İştirakler Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları | | | | | | | | | -791.990 | -1.153.479 | 1.448.068 | | |
| Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler | | | | -1.535.520 | 15.648.447 | 32.398.742 | 27.098.733 | 35.418.771 | 37.133.995 | 49.201.421 | 62.387.413 | 57.832.637 | 56.943.935 |
| - Yabancı Para Çevirim Farkları | -8.630 | 7.838 | -12.716 | 40.783 | -67.213 | -166.034 | 519.933 | 382.045 | 1.344.686 | 1.149.544 | 1.810.621 | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları | | | | | | | | | | | | | |
| - Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazanç/Kayıpları | | | | | | | | | | | | | |
| Satılmaya Hazır Finansal Varlıklar Makul Değer Fonu | -420.907 | 3.584.770 | 14.562.340 | -2.733.911 | 13.772.027 | 28.318.434 | 21.688.300 | 28.334.932 | 31.021.811 | 41.825.136 | 53.130.359 | 48.091.944 | 44.991.591 |
| İştirakler Makul Değer Fonu | 1.461.766 | 2.662.140 | 2.257.830 | 1.157.608 | 1.943.633 | 4.246.342 | 4.890.500 | 6.701.794 | 4.767.498 | 6.226.741 | 7.446.433 | | |
| - Diğer Kazanç/Kayıplar | | | | | | | | | | | | | |
| Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler | 2.619.087 | 5.169.966 | 8.387.003 | 13.981.411 | 17.020.753 | 22.873.461 | 27.778.175 | 34.121.324 | 38.576.527 | 43.161.534 | 50.558.849 | 55.024.248 | 59.129.038 |
| Ortak Kontrol Altındaki İşletmeler Arasında Yapılan Hisse Alışı Etkisi | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 | -5.537.877 |
| Geçmiş Yıllar Karları/Zararları | 68.239.575 | 70.717.210 | 68.079.511 | 93.026.259 | 122.258.847 | 126.164.232 | 134.238.876 | 137.766.514 | 150.152.970 | 179.681.182 | 186.701.497 | 201.405.899 | 217.659.060 |
| Net Dönem Karı/Zararı | 22.189.767 | 28.585.922 | 39.660.157 | 34.185.418 | 57.821.619 | 60.075.624 | 72.920.142 | 54.806.212 | 67.442.927 | 87.076.222 | 62.235.907 | 60.019.544 | 47.082.544 |
| KONTROL GÜCÜ OLMAYAN PAYLAR | | | | | | | | | | | | | |
| **TOPLAM KAYNAKLAR** | **358.220.714** | **349.532.210** | **408.772.717** | **424.252.261** | **478.961.667** | **532.592.717** | **625.574.137** | **616.857.752** | **683.347.439** | **780.083.835** | **883.757.955** | **933.593.147** | **1.201.540.514** |

**EK-B**

**Tablo-13**XXXX A.Ş'nin 2005 – 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloları

| KAR VEYA ZARAR TABLOSU | 01.01.2005 31.12.2005 | 01.01.2006 31.12.2006 | 01.01.2007 31.12.2007 | 01.01.2008 31.12.2008 | 01.01.2009 31.12.2009 | 01.01.2010 31.12.2010 | 01.01.2011 31.12.2011 | 01.01.2012 31.12.2012 | 01.01.2013 31.12.2013 | 01.01.2014 31.12.2014 | 01.01.2015 31.12.2015 | 01.01.2016 31.12.2016 | 01.0.1.2017 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hasılat | 321.133.887 | 357.121.388 | 451.620.647 | 482.793.645 | 480.746.723 | 577.076.728 | 651.106.918 | 727.149.364 | 809.821.985 | 940.469.588 | 1.011.204.645 | 1.067.776.692 | 1.240.050.704 |
| Satışların Maliyeti (-) | (252.090.226) | (288.573.653) | (360.856.274) | (393.246.746) | (374.268.811) | (473.247.883) | (517.326.553) | (582.167.481) | (658.957.435) | (782.759.244) | (848.781.037) | (876.662.891) | (1.043.294.850) |
| Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar (Zarar) | 69.043.661 | 68.547.735 | 90.764.373 | 89.546.899 | 106.477.912 | 103.828.845 | 133.780.365 | 144.981.883 | 150.864.550 | 157.710.344 | 162.423.608 | 191.113.801 | 196.755.854 |
| Finans Sektörü Faaliyetleri Hasılatı | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetleri Maliyeti (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar (Zarar) | | | | | | | | | | | | | |
| **BRÜT KAR/ZARAR** | **69.043.661** | **68.547.735** | **90.764.373** | **89.546.899** | **106.477.912** | **103.828.845** | **133.780.365** | **144.981.883** | **150.864.550** | **157.710.344** | **162.423.608** | **191.113.801** | **196.755.854** |
| Genel Yönetim Giderleri (-) | | | (16.079.154) | (20.740.266) | (20.013.371) | (22.355.885) | (24.495.810) | (33.074.669) | (27.863.632) | (31.611.728) | (33.891.694) | (37.768.974) | (39.338.098) |
| Pazarlama Giderleri (-) | | | (27.006.108) | (26.885.445) | (26.341.790) | (28.510.138) | 35.301.230) | (54.903.777) | (60.288.388) | (64.411.441) | (65.410.091) | (77.320.871) | (89.426.761) |
| Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-) | | | 3.931.210 | (4.267.359) | (3.787.258) | (4.665.136) | (5.574.868) | (7.244.169) | (8.221.306) | (7.593.754) | (9.177.915) | (10.965.769) | (11.983.563) |
| Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler | | | 4.775.236 | 6.727.669 | 5.277.246 | 6.888.841 | 8.635.995 | 7.468.828 | 7.630.698 | 8.294.822 | 11.154.343 | 11.644.364 | 9.963.406 |
| Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-) | | | (1.488.760) | (3.580.995) | (3.984.346) | (2.845.150) | (2.766.488) | (1.956.813) | (11.624.678) | (9.762.676) | (12.280.916) | (14.047.114) | (7.524.316) |
| ESAS FAALİYET KARI/ZARARI | **26.102.460** | **18.709.491** | **43.747.901** | **40.800.503** | **57.628.393** | **52.341.377** | **74.277.964** | **55.271.283** | **50.497.244** | **52.625.567** | **52.817.335** | **62.655.437** | **58.446.522** |
| Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler | 21.623.171 | 24.679.428 | 23.401.901 | 12.994.064 | 9.892.001 | 12.652.079 | | 12.268.778 | 5.640.801 | 24.704.848 | 3.192.060 | 5.383.488 | 5.815.137 |
| Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-) | (11.222.186) | (12.230.248) | (6.799.027) | (19.432.430) | (5.207.445) | (10.289.873) | | (8.865.040) | (2.209.739) | (1.183.861) | (1.040.641) | (269.506) | (1.331.483) |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların Karlarından/Zararlarından Paylar | | | (151.365) | 6.421.325 | 8.841.862 | (3.856.997) | 7.360.667 | 3.145.422 | 5.701.222 | 7.338.308 | 17.198.919 | 8.390.164 | 4.911.202 |
| FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI/ZARARI | **32.137.106** | **25.285.505** | **53.128.181** | **40.783.462** | **71.154.811** | **71.426.332** | **81.638.631** | **61.820.443** | **59.629.528** | **83.484.862** | **72.167.673** | **76.159.583** | **67.841.378** |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Finansman Giderleri (-) | | | | | | | (10.151.310) | | (1.824.203) | (2.331.805) | (7.219.162) | (14.495.052) | (31.839.831) |
| Finansman Gelirleri | | | | | | | 11.828.340 | | 1.503.214 | 1.404.222 | 2.640.462 | 2.011.419 | 4.944.429 |
| SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI/ZARARI | **32.137.106** | **25.285.505** | **53.128.181** | **40.783.462** | **71.154.811** | **71.426.332** | **83.315.661** | **61.820.443** | **59.308.539** | **82.557.279** | **67.588.973** | **63.675.950** | **40.945.976** |
| Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gider/Geliri | (9.947.339) | 3.300.417 | (13.468.024) | (6.598.044) | (13.333.192) | (11.350.708) | (10.395.519) | (7.014.231) | 8.134.388 | 4.518.943 | (5.353.066) | (3.656.406) | 6.136.568 |
| Dönem Vergi Gideri (-)/Geliri | | | (11.195.079) | (8.403.977) | (13.549.338) | (12.027.803) | (14.890.902) | (10.738.893) | (4.124.289) | (2.868.299) | (2.772.271) | (4.161.275) | (768.232) |
| Ertelenmiş Vergi Gideri (-)/Geliri | | | (990.799) | 1.805.933 | 216.146 | 677.095 | 4.495.383 | 3.724.662 | 12.258.677 | 7.387.242 | (2.580.795) | 504.869 | 6.904.800 |
| SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI/ZARARI | **22.189.767** | **28.585.922** | **39.660.157** | **34.185.418** | **57.821.619** | **60.075.624** | **72.920.142** | **54.806.212** | **67.442.927** | **87.076.222** | **62.235.907** | **60.019.544** | **47.082.544** |
| | | | | | | | | | | | | | |
| DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM KARI/ZARARI | | | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| DÖNEM KARI/ZARARI | **22.189.767** | **28.585.922** | **39.660.157** | **34.185.418** | **57.821.619** | **60.075.624** | **72.920.142** | **54.806.212** | **67.442.927** | **87.076.222** | **62.235.907** | **60.019.544** | **47.082.544** |

**EK-C**

**Tablo-14**2005 – 2017 Yıllarına Ait Bilançoların Dikey Analizleri

| | 31.12.2005 | 31.12.2006 | 31.12.2007 | 31.12.2008 | 31.12.2009 | 31.12.2010 | 31.12.2011 | 31.12.2012 | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 | 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V A R L I K L A R** | | | | | | | | | | | | | |
| **DÖNEN VARLIKLAR** | **31,85%** | **27,60%** | **26,67%** | **30,38%** | **37,78%** | **36,12%** | **39,12%** | **36,32%** | **34,10%** | **35,80%** | **31,44%** | **34,03%** | **36,38%** |
| Nakit ve Nakit Benzerleri | 0,56% | 2,05% | 2,59% | 1,24% | 0,69% | 3,23% | 0,80% | 0,73% | 0,12% | 0,31% | 0,03% | 0,05% | 0,11% |
| Finansal Yatırımlar | | | | | 0,21% | 0,07% | 0,45% | 0,36% | | | | | |
| Ticari Alacaklar | 20,56% | 14,35% | 11,64% | 13,30% | 14,66% | 12,79% | 16,36% | 16,40% | 16,96% | 20,08% | 15,63% | 19,71% | 20,82% |
| - İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar | | | 10,39% | 10,78% | 11,59% | 10,41% | 14,39% | 14,86% | 15,93% | 18,88% | 14,40% | 18,53% | 19,78% |
| - İlişkili olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | 3,30% | 2,64% | 1,18% | 2,51% | 3,07% | 2,39% | 1,97% | 1,54% | 1,02% | 1,20% | 1,23% | 1,18% | 1,03% |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraflar. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olmayan Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Alacaklar | | | 1,83% | 5,74% | 13,81% | 9,80% | 10,50% | 3,88% | 0,95% | 0,38% | 0,27% | 0,42% | 0,74% |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar | | | 1,23% | 5,68% | 13,32% | 9,33% | 10,09% | 3,83% | 0,77% | | 0,01% | 0,00% | 0,10% |
| - İlişkili olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar | 0,67% | 0,01% | 0,59% | 0,06% | 0,50% | 0,46% | 0,42% | 0,06% | 0,18% | 0,38% | 0,26% | 0,42% | 0,63% |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Stoklar | 6,53% | 8,37% | 10,49% | 9,43% | 7,72% | 9,41% | 9,54% | 13,31% | 13,93% | 12,36% | 12,67% | 11,12% | 12,13% |
| Canlı Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Peşin Ödenmiş Giderler | | | | | | | | | 0,54% | 0,51% | 0,57% | 0,50% | 0,37% |
| Cari Dönem Vergisiyle İlgili Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Dönen Varlıklar | 0,21% | 0,16% | 0,16% | 0,67% | 0,68% | 0,82% | 1,47% | 1,64% | 1,59% | 2,16% | 2,25% | 2,20% | 2,17% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ARA TOPLAM | | | | | | | | | | | | | |
| Satış Amaçlı Sınıflandırılan Duran Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| **DURAN VARLIKLAR** | **68,14%** | **72,39%** | **73,32%** | **69,62%** | **62,22%** | **63,88%** | **60,88%** | **63,68%** | **65,90%** | **64,20%** | **68,55%** | **65,96%** | **63,61%** |
| Finansal Yatırımlar | 11,74% | 14,67% | 16,10% | 5,09% | 7,88% | 9,96% | 7,36% | 8,65% | 8,22% | 8,66% | 8,98% | 8,23% | 6,13% |
| Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Taraflardan Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Ticari Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Alacaklar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olmayan Taraf. Alc. | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Alacaklar | 5,42% | 3,85% | 3,86% | 2,84% | 2,44% | 2,20% | 1,87% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| - İlişkili Taraflardan Diğer Alacaklar | | | 3,86% | 2,84% | 2,44% | 2,20% | 1,87% | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflardan Diğer Alacaklar | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımlar | | | | 7,31% | 7,47% | 8,29% | 7,27% | 7,27% | 6,72% | 6,79% | 7,63% | 7,33% | 6,03% |
| Canlı Varlıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Yatırım Amaçlı Gayrimenkuller | 0,29% | 0,30% | 0,23% | 0,23% | 0,00% | | | | | | | | |
| Maddi Duran Varlıklar | 49,00% | 52,38% | 52,37% | 53,79% | 44,33% | 43,30% | 44,33% | 47,41% | 50,76% | 48,52% | 51,48% | 50,11% | 51,16% |
| Maddi Olmayan Duran Varlıklar | 1,66% | 1,16% | 0,72% | 0,29% | 0,07% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,12% | 0,10% | 0,10% | 0,13% | 0,16% |
| - Şerefiye | | | | | | | | | | | | | |
| - Diğer Maddi Olmayan Duran Varlıklar | | | | | | | | | 0,12% | 0,10% | 0,10% | 0,13% | 0,16% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Peşin Ödenmiş Giderler | | | | | | | | | 0,08% | 0,13% | 0,33% | 0,13% | 0,12% |
| Ertelenmiş Vergi Varlığı | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Duran Varlıklar | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,07% | 0,02% | 0,09% | 0,00% | 0,31% | | | | | |
| **TOPLAM VARLIKLAR** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** |

| | **31.12.2005** | **31.12.2006** | **31.12.2007** | **31.12.2008** | **31.12.2009** | **31.12.2010** | **31.12.2011** | **31.12.2012** | **31.12.2013** | **31.12.2014** | **31.12.2015** | **31.12.2016** | **31.12.2017** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **K A Y N A K L A R** | | | | | | | | | | | | | |
| **KISA VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER** | **23,63%** | **18,07%** | **15,98%** | **20,98%** | **17,42%** | **18,84%** | **21,65%** | **22,19%** | **22,51%** | **25,19%** | **27,18%** | **27,57%** | **30,05%** |
| Kısa Vadeli Borçlanmalar | 2,94% | 1,13% | 0,14% | 3,53% | 1,11% | 0,36% | 3,27% | 2,52% | 0,19% | 0,14% | 1,72% | 3,00% | 6,98% |
| Uzun Vadeli Borçlanmaların Kısa Vadeli Kısımları | 6,87% | 2,72% | 1,21% | | | | | | 0,02% | 0,52% | 0,45% | 0,86% | 0,82% |
| Diğer Finansal Yükümlülükler | 0,09% | 0,03% | 0,03% | 0,11% | | | | | 0,45% | 0,29% | 0,61% | 0,37% | |
| Ticari Borçlar | 10,48% | 11,08% | 10,78% | 15,24% | 15,11% | 17,37% | 17,00% | 18,61% | 21,07% | 21,77% | 20,16% | 19,79% | 20,03% |
| - İlişkili Taraflara Ticari Borçlar | 2,53% | 2,50% | 2,57% | 4,27% | 2,72% | 3,33% | 1,77% | 2,84% | 3,96% | 3,59% | 2,31% | 1,61% | 1,42% |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar | | | | 10,97% | 12,39% | 14,04% | 15,23% | 15,77% | 17,11% | 18,18% | 17,84% | 18,17% | 18,61% |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetleri İlişkili Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olm. Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Çalışanlara Sağlanan Faydalar Kapsamında Borçlar | | | | | | | | | 0,15% | 0,16% | 0,16% | 0,26% | 0,22% |
| Diğer Borçlar | | | 0,28% | 0,21% | 0,04% | 0,18% | 0,20% | 0,05% | 0,37% | 1,92% | 3,71% | 3,09% | 1,84% |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar | | | 0,28% | 0,21% | 0,04% | 0,18% | 0,20% | 0,05% | 0,09% | 1,71% | 3,52% | 2,88% | 1,65% |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar | | | | | | | | | 0,28% | 0,20% | 0,19% | 0,21% | 0,19% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Devlet Teşvik ve Yardımları | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Gelirler | | | | | | | | | 0,03% | 0,02% | 0,02% | 0,00% | 0,00% |
| Dönem Karı Vergi Yükümlülüğü | | | | 0,45% | 0,50% | 0,44% | 0,60% | 0,37% | 0,01% | 0,20% | 0,15% | 0,02% | |
| Kısa Vadeli Karşılıklar | 0,28% | 0,23% | 0,99% | 0,43% | 0,33% | 0,26% | 0,24% | 0,30% | 0,20% | 0,14% | 0,14% | 0,12% | 0,10% |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Kısa Vadeli Karş. | | | | 0,43% | 0,33% | 0,26% | 0,24% | 0,30% | 0,20% | 0,14% | 0,14% | 0,12% | 0,10% |
| - Diğer Kısa Vadeli Karşılıklar | | | | | | | | | | | | | |
| Diğer Kısa Vadeli Yükümlülükler | 0,42% | 0,34% | 0,23% | 1,03% | 0,34% | 0,22% | 0,34% | 0,36% | 0,01% | 0,04% | 0,01% | 0,01% | 0,02% |
| ARA TOPLAM | | | | | | | | | | | | | |
| Satış Amaçlı Sınıflandırılan Varlık Gruplarına İlişkin Yüküml. | | | | | | | | | | | | | |
| **UZUN VADELİ YÜKÜMLÜLÜKLER** | **15,16%** | **13,30%** | **13,53%** | **12,57%** | **9,46%** | **8,91%** | **8,18%** | **7,10%** | **7,27%** | **6,95%** | **6,37%** | **8,86%** | **12,50%** |
| Uzun Vadeli Borçlanmalar | 5,56% | 4,18% | 3,04% | 3,42% | 3,08% | 2,45% | 2,41% | 0,02% | | 0,77% | 0,22% | 3,33% | 4,43% |
| Diğer Finansal Yükümlülükler | | | | | | | | | | | | | |
| Ticari Borçlar | 0,83% | 3,02% | 2,46% | 3,45% | 1,17% | 1,28% | 0,87% | 2,06% | 4,05% | 4,04% | 3,03% | 2,48% | 3,81% |
| - İlişkili Taraflara Ticari Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Ticari Borçlar | | | | | | | | 2,06% | 4,05% | 4,04% | 3,26% | 2,48% | 3,81% |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| - Finans Sektörü Faaliyetlerinden İlişkili Olm. Taraf. Borçlar | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Diğer Borçlar | | | 2,07% | 0,10% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | | | |
| - İlişkili Taraflara Diğer Borçlar | | | 1,99% | 0,08% | | | | | | | | | |
| - İlişkili Olmayan Taraflara Diğer Borçlar | | | | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | | | |
| Türev Araçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Devlet Teşvik ve Yardımları | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Gelirler | | | | | | | | | | | | | |
| Uzun Vadeli Karşılıklar | | | | 0,93% | 0,94% | 1,09% | 1,01% | 1,58% | 1,55% | 1,60% | 1,69% | 1,82% | 1,59% |
| - Çalışanlara Sağlanan Faydalara İlişkin Uzun Vadeli Karş. | 0,75% | 0,82% | 0,78% | 0,90% | 0,90% | 1,05% | 0,97% | 1,53% | 1,55% | 1,60% | 1,69% | 1,82% | 1,59% |
| - Diğer Uzun Vadeli Karşılıklar | | | | 0,03% | 0,04% | 0,04% | 0,04% | 0,05% | | | | | |
| Cari Dönem Vergisiyle İlgili Borçlar | | | | | | | | | | | | | |
| Ertelenmiş Vergi Yükümlülüğü | 7,91% | 5,18% | 5,20% | 4,68% | 4,26% | 4,08% | 3,88% | 3,43% | 1,66% | 0,55% | 1,41% | 1,22% | 2,65% |
| Diğer Uzun Vadeli Yükümlülükler | | | | | | | | | | | | | |
| TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER | | | 29,51% | 33,55% | 26,88% | 27,75% | 29,83% | 29,29% | 29,78% | 32,14% | 33,56% | 36,44% | 42,55% |
| **Ö Z K A Y N A K L A R** | **61,19%** | **68,61%** | **70,48%** | **66,45%** | **73,12%** | **72,25%** | **70,17%** | **70,71%** | **70,22%** | **67,86%** | **66,43%** | **63,55%** | **57,44%** |
| ANA ORTAKLIĞA AİT ÖZKAYNAKLAR | 61,19% | 68,61% | 68,96% | 66,45% | 73,12% | 72,25% | 70,17% | 70,71% | 70,22% | 67,86% | **66,43%** | **63,55%** | **57,44%** |
| Ödenmiş Sermaye | 12,54% | 12,86% | 10,99% | 10,60% | 9,39% | 8,44% | 7,19% | 7,29% | 6,58% | 5,76% | 5,08% | 4,81% | 3,74% |
| Sermaye Düzeltme Farkları | | | | 3,89% | 3,45% | 3,10% | 2,64% | 2,68% | 2,42% | 2,12% | 1,86% | 1,76% | 1,37% |
| Geri Alınmış Paylar (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Karşılıklı İştirak Sermaye Düzeltmesi (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Paylara İlişkin Primler/İskontolar | | | | | | | | | | | | | |
| Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılmayacak Birikmiş | | | | 20,35% | 17,02% | 16,40% | 19,34% | 19,15% | 19,11% | 14,65% | 19,16% | 17,47% | 21,09% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler | | | | | | | | | | | | | |
| - Yeniden Değerleme ve Ölçüm Kazanç/Kayıpları | 16,19% | 16,62% | 19,62% | 20,24% | 16,98% | 16,37% | 19,22% | 19,04% | 19,73% | 15,40% | 19,93% | 18,49% | 21,78% |
| - İştirakler Yeniden değerleme ve Ölçüm Kazançları | 0,05% | 0,05% | 0,08% | 0,10% | 0,04% | 0,03% | 0,12% | 0,12% | 0,08% | 0,06% | 0,15% | | |
| - Diğer Kazanç/Kayıplar | | | | | | | | | | | | | |
| Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları | | | | | | | | | -0,58% | -0,66% | -0,76% | -0,96% | -0,81% |
| İştirakler Tanımlanmış Fayda Planları Yeniden Ölçüm Kayıpları | | | | | | | | | -0,12% | -0,15% | -0,16% | | |
| Kar veya Zararda Yeniden Sınıflandırılacak Birikmiş Diğer Kapsamlı Gelirler veya Giderler | | | | -0,36% | 3,27% | 6,08% | 4,33% | 5,74% | 5,43% | 6,31% | 7,05% | 6,19% | 4,73% |
| - Yabancı Para Çevirim Farkları | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,01% | -0,01% | -0,03% | 0,08% | 0,06% | 0,20% | 0,15% | 0,20% | | |
| - Riskten Korunma Kazanç/Kayıpları | | | | | | | | | | | | | |
| - Yeniden Değerleme ve Sınıflandırma Kazanç/Kayıpları | | | | | | | | | | | | | |
| Satılmaya Hazır Finansal Varlıklar Makul Değer Fonu | -0,11% | 1,02% | 3,56% | -0,64% | 2,88% | 5,32% | 3,47% | 4,59% | 4,54% | 5,36% | 6,01% | 5,15% | 3,74% |
| İştirakler Makul Değer Fonu | 0,40% | 0,76% | 0,55% | 0,27% | 0,41% | 0,80% | 0,78% | 1,09% | 0,70% | 0,80% | 0,84% | | |
| - Diğer Kazanç/Kayıplar | | | | | | | | | | | | | |
| Kardan Ayrılan Kısıtlanmış Yedekler | 0,73% | 1,47% | 2,05% | 3,30% | 3,55% | 4,29% | 4,44% | 5,53% | 5,65% | 5,53% | 5,72% | 5,89% | 4,92% |
| Ortak Kontrol Altındaki İşletmeler Arasında Yapılan Hisse Alışı Etkisi | -1,54% | -1,58% | -1,31% | -1,31% | -1,16% | -1,04% | -0,89% | -0,90% | -0,81% | -0,71% | -0,62% | -0,59% | -0,46% |
| Geçmiş Yıllar Karları/Zararları | 19,04% | 20,23% | 16,65% | 21,93% | 25,53% | 23,69% | 21,46% | 22,33% | 21,97% | 23,03% | 21,12% | 21,57% | 18,11% |
| Net Dönem Karı/Zararı | 6,19% | 8,17% | 9,70% | 8,06% | 12,07% | 11,28% | 11,66% | 8,88% | 9,87% | 11,16% | 7,04% | 6,42% | 3,91% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KONTROL GÜCÜ OLMAYAN PAYLAR | | | | | | | | | | | | | |
| **TOPLAM KAYNAKLAR** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** | **100,00%** |

**EK-D**

**Tablo-15**2005 - 2017 Yıllarına Ait Gelir Tabloların Dikey Analizleri

| KAR VEYA ZARAR TABLOSU | 01.01.2005 31.12.2005 | 01.01.2006 31.12.2006 | 01.01.2007 31.12.2007 | 01.01.2008 31.12.2008 | 01.01.2009 31.12.2009 | 01.01.2010 31.12.2010 | 01.01.2011 31.12.2011 | 01.01.2012 31.12.2012 | 01.01.2013 31.12.2013 | 01.01.2014 31.12.2014 | 01.01.2015 31.12.2015 | 01.01.2016 31.12.2016 | 01.01.2017 31.12.2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Hasılat | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |
| Satışların Maliyeti (-) | (78,50%) | (80,80%) | (79,90%) | (81,45%) | (77,85%) | (82,01%) | (79,45%) | (80,06%) | (81,37%) | (83,23%) | (83,93%) | (82,10%) | (84,13%) |
| Ticari Faaliyetlerden Brüt Kar (Zarar) | 21,49% | 19,19% | 20,09% | 18,55% | 22,15% | 17,99% | 20,55% | 19,94% | 18,63% | 16,77% | 16,06% | 17,89% | 15,86% |
| Finans Sektörü Faaliyetleri Hasılatı | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetleri Maliyeti (-) | | | | | | | | | | | | | |
| Finans Sektörü Faaliyetlerinden Brüt Kar (Zarar) | | | | | | | | | | | | | |
| **BRÜT KAR/ZARAR** | **21,49%** | **19,19%** | **20,09%** | **18,55%** | **22,15%** | **17,99%** | **20,55%** | **19,94%** | **18,63%** | **16,77%** | **16,06%** | **17,89%** | **15,86%** |
| Genel Yönetim Giderleri (-) | | | (3,56) | (4,30%) | (4,16%) | (3,87%) | (3,76%) | (4,55%) | (3,44%) | (3,36%) | (3,35%) | (3,53%) | (3,17%) |
| Pazarlama Giderleri (-) | | | (5,97) | (5,57%) | (5,48%) | (4,94%) | (5,42%) | (7,55%) | (7,44%) | (6,85%) | (6,46%) | (7,24%) | (7,21%) |
| Araştırma ve Geliştirme Giderleri (-) | | | 0,87 | (0,88%) | (0,79%) | (0,81%) | (0,86%) | (1,00%) | (1,02%) | (0,81%) | (0,90%) | (1,02%) | (0,96%) |
| Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler | | | 1,05 | 1,39% | 1,10% | 1,19% | 1,33% | 1,03% | 0,94% | 0,88% | 1,10% | 1,09% | 0,80% |
| Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler (-) | | | (0,32) | (0,74%) | (0,83%) | (0,49%) | (0,42%) | (0,27%) | (1,44%) | (1,04%) | (1,21%) | (1,31%) | (0,60%) |
| **ESAS FAALİYET KARI/ZARARI** | **8,12** | **5,23** | **9,68** | **8,45%** | **11,99%** | **9,07%** | **11,41%** | **7,60%** | **6,24%** | **5,60%** | **5,22%** | **5,86%** | **4,71%** |
| Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler | 6,73 | 6,91 | 5,18 | 2,69% | 2,06% | 2,19% | | 1,69% | 0,70% | 2,63% | 0,31% | 0,50% | 0,46% |
| Yatırım Faaliyetlerinden Giderler (-) | (3,49) | (3,42) | (1,50) | (4,02%) | (1,08%) | (1,78%) | | (1,22%) | (0,27%) | (0,13%) | (0,10%) | (0,02%) | (0,10%) |
| Özkaynak Yöntemiyle Değerlenen Yatırımların | | | (0,03) | 1,33% | 1,84% | (0,67%) | 1,13% | 0,43% | 0,70% | 0,78% | 1,70% | 0,78% | 0,39% |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Karlarından/Zararlarından Paylar | | | | | | | | | | | | | |
| **FİNANSMAN GİDERİ ÖNCESİ FAALİYET KARI/ZARARI** | **10,00%** | **7,08%** | **11,76%** | **8,45%** | **14,80%** | **12,38%** | **12,54%** | **8,50%** | **7,36%** | **8,88%** | **7,13%** | **7,13%** | **5,47%** |
| Finansman Giderleri (-) | | | | | | | (1,56%) | | (0,23%) | (0,25%) | (0,71%) | (1,35%) | (2,56%) |
| Finansman Gelirleri | | | | | | | 1,82% | | 0,19% | 0,15% | 0,26% | 0,18% | 0,39% |
| **SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER VERGİ ÖNCESİ KARI/ZARARI** | **10,00%** | **7,08%** | **11,76%** | **8,45%** | **14,80%** | **12,38%** | **12,80%** | **8,50%** | **7,32%** | **8,78%** | **6,68%** | **5,96%** | **3,30%** |
| Sürdürülen Faaliyetler Vergi Gider/Geliri | 3,09% | 0,92% | (2,98%) | (1,37%) | (2,77%) | (1,97%) | (1,60%) | (0,96%) | 1,00% | 0,48% | (0,52%) | (0,34%) | 0,49% |
| - Dönem Vergi Gideri (-)/Geliri | | | (2,47%) | (1,74%) | (2,82%) | (2,08%) | (2,29%) | (1,48%) | (0,51%) | (0,30%) | (0,27%) | (0,38%) | (0,06%) |
| - Ertelenmiş Vergi Gideri (-)/Geliri | | | (0,21%) | 0,37% | 0,04% | 0,12% | 0,69% | 0,51% | 1,51% | 0,79% | (0,25%) | 0,04% | 0,55% |
| **SÜRDÜRÜLEN FAALİYETLER DÖNEM KARI/ZARARI** | **6,90%** | **8,00%** | **8,78%** | **7,08%** | **12,03%** | **10,41%** | **11,20%** | **7,54%** | **8,33%** | **9,26%** | **6,15%** | **5,62%** | **3,79%** |
| | | | **0,00%** | | | | | | | | | | |
| **DURDURULAN FAALİYETLER DÖNEM KARI/ZARARI** | | | | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| **DÖNEM KARI/ZARARI** | **6,90%** | **8,00%** | **8,78%** | **7,08%** | **12,03%** | **10,41%** | **11,20%** | **7,54%** | **8,33%** | **9,26%** | **6,15%** | **5,62%** | **3,79%** |