

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MUHASEBE HİLELERİNİN YAPISAL  
ÖZELLİKLERİ VE YARATTIĞI MALİYETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Bora TANRISINATAPAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2022**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MUHASEBE HİLELERİNİN YAPISAL  
ÖZELLİKLERİ VE YARATTIĞI MALİYETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Bora TANRISINATAPAN**

**Danışman: Doç. Dr. Jale SAĞLAR**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mehmet Ünsal MEMİŞ**

**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Seval KARDEŞ SELİMOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ADANA / 2022**

**ukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mdrlgne;**

Bu alışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Bařkan:** Doç. Dr.Jale SAĞLAR

(Danışman)

**ye:** Prof. Dr. Mehmet nsal MEMİŞ

**ye:** Prof. Dr. Seval KARDEŞ SELİMOĞLU

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

.../.../20...

Prof. Dr. Serap ÇABUK

Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, izelge, Şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 06/06/ 2022

Bora Tanrısinatapan

## ÖZET

### AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MUHASEBE HİLELERİNİN YAPISAL ÖZELLİKLERİ VE YARATTIĞI MALİYETLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Bora TANRISINATAPAN**

**Yüksek Lisans Tezi, Muhasebe Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Jale SAĞLAR**

**Mayıs 2022, 97 sayfa**

Bu çalışmanın temel amacı; tüm şirket türlerinde karşımıza çıkabilecek muhasebe hilelerinin Aile Şirketleri'ne özgü yapısal özelliklerini belirlemek, Aile Şirketleri'ndeki muhasebe hileleri ile ilgili farklılıkları ortaya çıkarmak, bu hilelerin nasıl tespit edilebileceğine ışık tutmak ve önlenmelerine yönelik öneriler geliştirmektir. Böyle bir çalışma daha önce yapılmadığından örnek bir uygulama üzerinde keşifsel bir çalışma yapılacaktır. Bu kapsamda daha önce hile vakası ile yüzleşen bir Aile Şirketi örnek vaka olarak ele alınacak, bu şirketteki ilgili yönetici ve çalışanlarla görüşmeler yapılacaktır. İşletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu düşünülürse bu çalışma neticesinde aile şirketlerinde hilenin önlenmesinin maliyeti ve hile sonucunda katlanılan maliyetin karşılaştırılması konusunda ışık tutacak ve yardımcı olacak bir çalışma olacaktır. Çalışmada ayrıca hile riskini azaltıcı kontrollerin ilgili aile şirketinde hangi seviyede uygulandığı araştırılacaktır. Bu riskin bertaraf edilmesi konusunda yapılacak olan çalışmaların detaylı olarak maliyetleri konusunda araştırma yapılacaktır.

**Anahtar kelimeler:** Aile Şirketleri, Muhasebe Hileleri, Hilenin Maliyeti, Kurumsallaşma, Risk

**ABSTRACT****A RESEARCH ON THE STRUCTURAL CHARACTERISTICS OF  
ACCOUNTING FRAUD IN FAMILY BUSINESSES AND THE COSTS****Bora TANRISINATAPAN****Master Thesis, Department of Accounting****Supervisor: Doç. Dr. Jale SAĞLAR****May 2022, 97 pages**

The primary purpose of this study; to determine the structural features of the accounting frauds encountered in all types of companies, specific to Family Businesses, discover the differences in accounting fraud in Family Businesses, structure how these frauds can be detected and develop recommendations for avoiding them. Since a study on accounting frauds has not been done before, an exploratory study was carried out on a sample application. In this context, a Family Business that had been detected accounting fraud was considered a case study, and interviews were held with the relevant managers and employees in this company. Considering that most businesses are family businesses, this study will shed light and help compare the cost of preventing fraud and the cost incurred as a result of it. Additionally, this study will be investigated at what level the controls that reduce the risk of fraud are applied in the family business. The costs of the studies to be done to eliminate the risk will be investigated in detail.

**Keywords:** Family Business, Accounting Fraud, Cost Of Fraud, Institutionilization, Risk

## ÖN SÖZ

Bu çalışma hayatımızın büyük kısmını adadığımız denetim mesleğine bir katkı sunabilmek adına profesyonel hayattaki mücadelemizi verirken akademik hayatta da katkı sağlama gayretimizin bir sonucudur. Hayat boyu öğrenciliği kabul etmiş bir meslek mensubunun kısıtlı zamanlarını kullanarak ortaya koyduğu bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında her zaman yol gösterici olan, engin tecrübesine ve bilgi birikimine saygı duyduğum tez danışmanım Doç.Dr.Jale SAĞLAR'a, yüksek lisans derslerimi alırken göstermiş oldukları destekleri için muhasebe bölümü öğretim üyelerine, bu tez çalışmasına konu olan şirket ortakları ve çalışanlarına, fikir beyan eden meslektaşlarıma ve son olarak da bu çalışmalarını yaparken çocuklarımızla ilgilenen, çalışmalar için süre ve destek sağlayan, en önemlisi de bana her zaman inanan sevgili eşime teşekkürü bir borç bilirim.



## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ÖN SÖZ</b> .....	vi
<b>KISALTMALAR</b> .....	ix
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	x
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xi

### BÖLÜM I

#### GİRİŞ

1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	1
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Varsayımlar.....	2
1.5. Sınırlılıklar .....	3

### BÖLÜM II

#### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Aile Şirketlerinin Karakteristik Yapıları.....	4
2.1.1. Aile Şirketlerinin Ortaklık Yapıları.....	7
2.1.2. Aile Şirketlerinde Yönetim Yaklaşımı .....	9
2.1.3. Aile Şirketlerinde Muhasebe Yapısı .....	11
2.2. Aile Şirketlerinde İç Kontrol Sistemi .....	14
2.3. Aile Şirketlerinde Bağımsız Denetim .....	17
2.4. Aile Şirketlerinde İç Denetim ve Bağımsız Denetime Duyulan İhtiyaç .....	23
2.5. Muhasebede Hile .....	23
2.5.1. Muhasebede Hile Çeşitleri .....	27
2.5.2. Aile Şirkelerinde Muhasebe Hileleri .....	33
2.6. Aile Şirketlerinde Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi.....	38

**BÖLÜM III**  
**AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MUHASEBE HİLELERİNİN YARATTIĞI**  
**MALİYET ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	44
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	45
3.3. Araştırmanın Katılımcıları .....	47
3.3.1. Görüşme Yapılan Şirket .....	48
3.3.2. Görüşme Yapılan Bağımsız Denetçiler .....	48
3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması .....	48
3.5. Araştırmanın Kısıtları .....	49

**BÖLÜM IV**  
**BULGULAR**

4.1. Araştırma Verilerinin Yorumlanması .....	51
4.1.1. Araştırma Yapılan Şirketteki Kişilere Yöneltilen Sorular .....	51
4.1.2. Daha Önce Aile Şirketlerinde Denetim Yapmış Denetçilere Yöneltilen Sorular .....	69

**BÖLÜM V**  
**TARTIŞMA VE YORUM**

5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	78
---	----

**BÖLÜM VI**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

<b>KAYNAKÇA</b> .....	83
<b>EKLER</b> .....	88
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	97

**KISALTMALAR**

- ACFE** : Association of Certified Examiners (Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği)
- COSO** : The Committee of Sponsoring Organization
- GKGMİ** : Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
- SAS** : Statement on Auditing Standards
- SMMM** : Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
- SOX** : Sarbanes Oxley Yasası
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TTK** : Türk Ticaret Kanunu
- YMM** : Yeminli Mali Müşavir

**TABLolar LİSTESİ**

<b>Tablo 1.</b> Yıllar İtibarıyla Mesleki Hile Vaka Oranı ve Ortalama Maliyet .....	32
<b>Tablo 2.</b> İşletme Büyüklüğüne Göre Muhasebe Hilelerinin Dağılımı .....	33
<b>Tablo 3.</b> KOBİ'deki Muhasebe Hilelerinin Hile Türlerine Göre Dağılımı.....	34



## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.** Varlıkların Kötüye Kullanılması kapsamındaki hilelerin şematik görünümü ..... 28
- Şekil 2.** Yaratıcı Muhasebe Teknikleri ..... 31
- Şekil 3.** Küçük işletmelerde yapılan hilelerin ortaya çıkarılması ..... 41
- Şekil 4.** Hileyle Mücadele Yöntemleri Şirket Büyüklüğüne Göre Nasıl Değişir ..... 42



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

#### 1.1. Problem

İşletmelerde yaşanan muhasebe hileleri hem işletme için hem de ülke ve dünya ekonomisi için büyük maliyet ve kayıplara neden olmaktadır. Muhasebe hilelerinin varlığı işletme büyüklüklerinden, işletmenin aile şirketi veya kurumsal bir şirket olup olmamasından tamamen bağımsızdır ve işletmelerin korkulu rüyası olmaya devam etmektedir. Ancak şirket yapılarının karakteristik özellikleri muhasebe hilelerinin yoğunluğunu, kapsam ve içeriğini değiştirebilmektedir. Özellikle kan ya da kanuni bağı bulunan aile üyelerinin görev aldığı aile işletmelerinde muhasebe hileleri diğer şirketlerden daha yoğun olarak ve özellikle alanlarda ortaya çıkabilmektedir.

Muhasebe hilesi üzerine yapılan çalışmalar şirketlerin aile şirketi olup olmadığıyla ilgilenmeden yerine getirilmiştir. Ancak Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir kısmı aile şirketlerinden oluşmaktadır. Bu şirketlerde ortaya çıkan muhasebe hilelerinin yapısal özelliklerinin belirlenmesi, hem şirket yönetimi hem de bağımsız denetim faaliyetleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yapısal özelliklere uygun olarak aile şirketlerindeki muhasebe hilelerinin önlenmesine yönelik öneriler geliştirilecektir.

Bu hilelerin oluşumu işletmeler için belirli bir maliyet oluşturmaktadır. Muhasebe hileleri üzerine yapılan en kapsamlı araştırma The Association of Certified Fraud Examiners (Sertifikalı Hile Araştırmacıları Birliği) ACFE tarafından yapılmaktadır. ACFE 2014 raporuna göre dünyadaki tespit edilen toplam 1.347 adet muhasebe hilesinin toplam ortalama maliyeti 1.797.000 \$’dır. Bu hilelerin belirlenmesi ve önlenmesi çalışmaları hilenin yarattığı maliyeti de dolaylı olarak azaltacaktır.

#### 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı; tüm şirket türlerinde karşımıza çıkabilecek muhasebe hilelerinin Aile Şirketleri’ne özgü yapısal özelliklerini belirlemek, Aile Şirketleri’ndeki muhasebe hileleri ile ilgili farklılıkları ortaya çıkarmak, bu hilelerin nasıl tespit edilebileceğine ışık tutmak ve önlenmelerine yönelik öneriler geliştirmektir. Böyle bir çalışma daha önce yapılmadığından örnek bir uygulama üzerinde keşifsel bir

çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda daha önce hile vakası ile yüzleşen bir Aile Şirketi örnek vaka olarak ele alınmış, bu şirketteki ortaklar, ilgili yöneticiler ve çalışanlarla görüşmeler yapılmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu düşünülürse bu çalışma neticesinde aile şirketlerinde hilenin önlenmesinin maliyeti ile hile sonucunda katlanılan maliyetin karşılaştırılması konusunda ışık tutacak ve yardımcı olacak bir çalışma olmuştur. Çalışmada ayrıca hile riskini azaltıcı kontrollerin ilgili aile şirketlerinde hangi seviyede uygulandığı araştırılmıştır. Bu riskin bertaraf edilmesi konusunda yapılacak olan çalışmaların detaylı olarak maliyetleri konusunda araştırma yapılmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Aile şirketi denilince genelde akla çoğunluk hisselerin aynı grupta ya da ailede toplandığı anonim ya da limited şirketler gelir. Aslında aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Yani bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aile yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketler aile şirkettir. Bu şekilde bakıldığında şu anda faaliyet gösteren şirketlerin büyük çoğunluğunun aile şirketi olduğu söylenebilir. Hatta Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin de bir çoğunun Aile Şirketlerinden oluştuğu söylenebilir.

Bu araştırmanın sonuçları hem aile şirketinin ortakları, hem de bu şirketleri denetleyen bağımsız denetçiler açısından büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca çalışma içerisinde aile şirketlerindeki muhasebe hile maliyetlerinin Türkiye açısından yaratabileceği maliyet kaybı tahmin edilmeye çalışılmış ve bu hilelerin önlenmesinin önemi vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra bu çalışma, ilgili alanyazıda daha detaylı çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için yol gösterici ve katkı sağlayıcı olacaktır. Ayrıca aile şirketi ortakları, yöneticileri ve profesyonellerine karar verme aşamasında yol gösterici ve destek olacağı düşünülmektedir.

### **1.4. Varsayımlar**

Aile Şirketi kavramının literatürde farklı şekillerde tanımlanması nedeniyle araştırmada esas alınan aile şirketinin belirli özelliklere sahip olduğu ve belirlenen bu özelliklere sahip aile şirketinin diğer aile şirketlerini de temsil ettiği varsayılmıştır. Bu

varsayım altında kan ya da kanuni bağı bulunan aile üyelerinin görev aldığı aile şirketlerihalka açık olmayan, 25 milyon TL üzeri yıllık ciroya sahip, en az 5 yıllık şirket geçmişi olan, 25 ve üzeri çalışanı olan, çoğunluk hissesi (>%60) ya da kontrolü aynı aileye ait olan şirket aile şirketi olarak kabul edilmiştir. Bu işletmeler açısından muhasebe hilelerinin diğer şirketlerden daha yoğun olarak ortaya çıkabildiği varsayılmıştır. Ayrıca araştırmamızda işletme ortakları ve yöneticilerinin verdiği bilgilerin doğru olduğu varsayılmıştır.

### **1.5. Sınırlılıklar**

Yapacağımız araştırma üretim sektöründe bir aile şirketinin sonuçlarını vereceği için hizmet sektöründe ya da diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin de sonuçlarını değerlendirmek ve karşılaştırmak ideal durumu gösterebilir. Her sektörden benzer özelliklere sahip şirketlerin zaman ve maliyet nedeniyle araştırmaya dahil edilememesi bu araştırmanın kısıtlarındandır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Aile Şirketlerinin Karakteristik Yapıları

Aile şirketlerine özgü birçok ifade ve tanımlamalar olsa da en geniş açıklama ile aileşirketlerini kan ya da kanuni bağı bulunan aile üyelerinin görev aldığı işletmeler olarak tanımlayabiliriz.

Yönetim fonksiyonlarının bir ailede ya da bir grupta toplandığı şirketlere aile şirketi denilir. Buradaki temel yanılsama aile şirketi denildiğinde akla çoğunluk hisselerin bir ailede toplanması gelebilir, fakat temel ayırım noktası bizzat yönetim fonksiyonlarının aile bireyleri tarafından yerine getirilip getirilmemesidir. (İlter, 2001; 10)

Genel kabul görmüş yaklaşımlardan birine göre, bir şirketin faaliyetinde aile üyelerinin bir araya gelmesi, şirketin “Aile Şirketi” olarak adlandırılması için yeterli görünmektedir. (Taguiri, 1992: 123)

Diğer bir tanımlama da şöyledir, ailenin ihtiyaçlarını karşılamak ve ailenin mirasının parçalanmasını engellemek amacıyla kurulan, ailenin maddi ihtiyaçlarını karşılamakta olan kişiler tarafından yönetilen, yönetim departmanlarının çok önemli bir bölümünün aile bireyleri tarafından oluşturulduğu, alınan kararlarda aile bireylerinin önemli ölçüde etkisinin olduğu ve aileden minimumda ikinci neslin de istihdam edildiği şirketlerdir. (Arıkan, 2004:298)

Aile şirketleri genel itibariyle Küçük ve Orta Boy İşletme(KOBİ) kapsamındaki işletmelerden oluşmaktadır. Türkiye’de faaliyette bulunan KOBİ olarak değerlendirilen işletmelerin %95’i aile şirkettir (Aydın ve Eroğlu; 2011: 15). Aile şirketlerine baktığımızda diğer işletmelerden farklı karakteristik özellikleri olduğunu görürüz. Bu karakteristik özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz. (Bilgin, 2007: 20-22; Karpuzoğlu, 2001: 12; Alayoğlu, 2003; 17-29):

- Kişinin aile içerisindeki rolü şirketteki rolü ile benzerdir. Şirkette güçlü konuma gelen aile üyeleri, aile içerisinde de güçlü hale gelmektedirler.
- Aile kültürü eşittir şirket kültürü olmuştur. Aile kültürüyle paralel olarak kurum kültürü gelişmektedir. Ailenin inanışları, yapısal özellikleri, karakter yapısı kurum kültürünü de etkilemektedir.

- Şirkette genel olarak aile mensupları çalışır.
- Ailenin beklentileri işletmenin beklentileriyle paraleldir. Her hangi bir harcama ya da yatırım bütçesi yoktur. Ailenin gelecek beklentilerine göre bütçe beklentileri oluşur. Her yılsonunda genel bir durum değerlendirmesi yapılır.
- Aile bireylerine çalışma saatleri ve biçimi konusunda esneklik sağlanmıştır.
- Yönetim kadrosu aile tarafından belirlenir. Genellikle üst düzey yöneticiler aileden oluşur ve bu kişilerin hata yapması halinde her hangi bir yaptırım uygulanmaz. Profesyonel bir çalışanın hata yapması halinde uygulanacak olan bir yaptırımdan bu kişiler aile üyeleri olmaları sebebiyle istisna tutulurlar.
- Zaman zaman ailedeki duygusal yaklaşım şirketteki mantıksal yaklaşımla çatışır. Bu yüzden aile şirketlerinde mantıklı karar alabilme zorlaşmaktadır. Bazen şirket zarar etse de kurucu tarafından kapatılmasına onay verilmemekte ve kar eden diğer operasyonlardan kaynak aktarılmaktadır. Kurucu zarar eden şirketin küçülmesi, kapatılması ya da alternatif çözüm önerilerine tamamen kapalıdır. Bu önerilerde bulunan kişiler asi olarak görülmektedir. Kurucu şirketle duygusal bağ kurduğundan dolayı mantıklı karar verememektedir.
- Yönetim kadrosuna baktığımız en az iki kuşağın yönetimde olduğunu görürsünüz.
- Kilit pozisyonlarda aile fertleri bulunur ve böyle pozisyonlarda açık olduğunda aile bireyleri önceliklidir. Şirket sahibi “Patron” işletme içinde üst düzey pozisyonları değerlendirirken aile içinde sevdiği ve güven duyduğu kişilere öncelik vermektedir.
- Tüm konular aile içerisinde şeffaf bir şekilde paylaşılır ama profesyonellerle konular geç paylaşılır.
- İşletmenin adı ailenin adını anımsatacak şekilde ya da kurucu üyeye bağlantılı olduğunu görürsünüz.
- Şirketin büyümesi ailenin aldığı kararlara bağlıdır. Aile şirketteki yönetim gücünü kaybetmek istemediği için halka arz ya da yabancı bir ortağın kabulü konusunda çekimser davranmaktadır. Finansal ihtiyaçlar üçüncü taraflardan karşılanmak yerine ailenin özkaynaklarından karşılanmaya çalışılır. Bunun ana sebebi şirket bilgileri aile bilgileri gibi görüldüğünden şirketin bilgileri yani şirketin yatak odasını üçüncü şahıslara açılmak istenmez.
- Şirkette aile büyüğü etkilidir. Aileyi yönettiği gibi şirketi yönetir. Hem ailenin

hem de şirketin başında olan patron aynı zamanda şirketin ve ailenin hayatına devam etmesi için ikinci ve üçüncü neslin bağlarını kuvvetlendirir. Bu kişilerin eğitimi için çaba gösterir. Bu nesiller şirketin gelecekteki yöneticileri olarak görülürler.

- Terfi süreçlerini kişinin yaşı ve cinsiyeti etkilemektedir.

Aile işletmelerindeki karakteristik özellikleri oluşturan kültürel yapıya baktığımızda 4 tip kültürel yapıdan bahsetmek mümkündür. (Akça, 2010: 13)

- **Ataerkil Kültür:** Şirketle ilgili alınacak tüm kararlar aile büyükleri tarafından verilir. Tamamen tepeden inme bir hiyerarşik düzen vardır. Ailenin statüsü ve gücü çok önemlidir.
- **Serbest Kültür:** Kilit noktalarda aile üyeleri görev alır. Bu kültürde de güç ve statü önemlidir. Hem ailede hem de çalışanlarda yüksek bir güven duygusu hakimdir.
- **Katılımcı Kültür:** Çalışanların da fikirlerini rahatça ve özgürce söyleyebildiği bir düzen vardır. İş süreçlerinde ve karar aşamalarında aile fertleri çalışanların da fikirlerini alarak durumu değerlendirir. Diğerler iki kültürden farklı olarak ailenin gücü ve statüsü yerine eşitlikçi bir ortam hakimdir.
- **Profesyonel Kültür:** Profesyonel yöneticilerin şirket kültürüne katkısı ve etkisinin olduğu görülür. Rekabet etmek ve bireysel kazanılan başarılar işletme kültürünün temelini oluşturur.

Yine bu alanda yapılan başka bir araştırmayı dikkate aldığımızda benzer yapısal özellikleri görmek mümkündür; (Yolaç-Doğan, 2011: 85)

- Şirketin kurucusu aynı zaman şirketin genel müdürüdür.
- Önemli konular hisse sahibi aile bireylerinin onayına sunulur.
- Aile bireyleri aile şirketi tarafından istihdam edilir.
- Profesyonel yöneticilik yapanlar işletmeyi aile şirketi olarak kabul ederler.

Yukarıda sıralanan unsurlar aile şirketlerindeki yapılandırmaya ışık tutmaktadır. Aile şirketlerinde hâkimiyet aile üyelerine ait olduğundan kurumsal bazı hususlar göz

ardı edilmekte, bu da şirketiçi kontrolleri azaltmaktadır. Ayrıca yönetimin aile içerisinde kalması yönetim tarafından yapılması muhtemel hileler için avantajlı bir ortam yaratmaktadır.

Aile şirketlerindeyaşanması muhtemel muhasebe hilelerini anlayabilmek için öncelikle aile şirketlerini sermaye, muhasebe ve iç kontrol yapıları açısından tanımlamak konuyu takip açısından gerekli görünmektedir.

Aile şirketlerinin en önemli karakteristiklerinden biri de ailenin, çalışan olarak aile üyelerini, akrabalarını, hatta memleketlilerini yanında görmek istemeleridir. Sadece bu kişilere güvenebilecekleri düşüncesiyle, çalışanların büyük kısmı ya da yönetime yakın olan kritik görevlerde çalıştırılacak olan personel bu çevreden seçilmektedir. (Akça, 2010:23)

### **2.1.1. Aile Şirketlerinin Ortaklık Yapıları**

Aile şirketi denilince genelde akla çoğunluk hisselerin aynı grupta ya da ailede toplandığı anonim ya da limited şirketler gelir. Aslında aile şirketi kavramındaki temel ayırım noktası çoğunluk hissesine sahip olmaktan ziyade yönetim faaliyetlerinin yürütülme biçimi ile bu konudaki yetkilerin aile bireylerinde toplanıp toplanmadığıdır. Yani bir şirkette hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir aile yahut da bir grubun ağırlığı söz konusu ise, böyle işletmeler aile şirkettir (İlter, 2001: 10). Burada özellikle vurgulanması gereken konu aile şirketlerinin yönetiminde aynı aileden üyelerin de olabileceği gibi aynı aileden olmasa da belirli bir gurubun şirketi yönetiyor olması da o şirketin aile şirketi olarak tanımlanmasını sağlayacaktır.

Ailenin yönetimine hâkim olduğu bu şirketlerde, aile ile ortaklık ve yönetim iç içe geçmektedir ve bu bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir (Akdoğan; 2000: 31).

Aile şirketlerinde genelde girişimci bir aile üyesinin başlattığı serüven ikinci kuşağın da şirkete dahil olmasıyla büyüyerek hisselerin mevcut aile bireyleri arasında küçük parçalara bölündüğü bir yapı halini alır. Kuşak sayısının artmasıyla farklı alanlarda iş yapmak isteyen ortaklar (aile bireyleri) artacak, aile büyüdükçe küçülen hisseler olsa da yönetim yine birkaç aile bireyinde toplanacaktır.

Yıllar içerisinde hisselerin küçük parçalara bölünmesi yönetim konusunda işleri zorlaştırırsa da, dejavantajlı bir durum gibi görünse de, aile şirketlerinde genel anlamda

aile bireylerinin tüm finansal güçleri ile şirketin arkasında durması bu dejavantajlı durumu avantajlı duruma çevirecektir. Dolayısıyla aile şirketleri açısından şunu söylemenin çok da yanlış olmayacağı kanısındayız, şirketin sermayesinde görünen tutar haricinde ailenin sermayeyi her hangi zor bir koşulda kişisel serveti ile desteklemesi kaçınılmaz olacaktır. Bu da bize mevcut sermayenin kayıtlı görünen sermayeden çok farklı olduğu sonucuna götürecektir. Zaten bu sebeple finansal rasyoları yetersiz görünen, borç/özsermaye oranları yetersi olan birçok aile şirketine ortakların kefaletleri alınarak kredi verilmeye devam edilmiştir. Şirket özvarlığının aile serveti ile eş tutulması karmaşası da kuvvetle muhtemel buradan gelmektedir. Bu yaklaşım çoğu zaman doğru bir yaklaşım gibi görünse de son zamanlarda şirketi iflas eden ama kişisel servetini bir şekilde koruyabilen örnekler de az değildir.

Aile şirketlerinde ortaklık yapılarını görebilmek için kuruluş şekillerine bakmak gerekir. Kuruluş şekilleri bakımından aile şirketleri dört bölümde incelenebilir (Turgay, 2013:9);

- Aile büyüğü çoğunluk hisseyi kendisinde tutar ve yasalar nedeniyle çekirdek aile üyelerine hisseleri dağıtır.
- İki kardeş bir araya gelir ve ağırlıklı hisseleri alırlar. Geri kalan hisseleri yasal zorunluluk nedeniyle yine çekirdek aile üyeleri ile paylaşırlar.
- Aile üyeleri çoğunluk hisseleri elinde tutar, işi bilen ya da başka sebeplerden dolayı o işte olması gereken stratejik ortak olarak ve yine yasal zorunluluk nedeniyle sayıyı tutturmak için çekirdek aile üyelerine hisseler verirler
- İki farklı aile şirketi stratejik bir ortaklık nedeniyle bir araya gelirler ve yeni bir şirket kurarlar

Kuruluş için yasal zorunluluktan kasıt Türk Ticaret Kanunu (TTK)'nin emrettiği şekilde ilgili sermayedar sayısıdır. Mevcut uygulama öncesinde 6762 sayılı TTK, anonim şirketlerin kurulma koşullarını belirlerken sermaye sahibi sayısını anonim şirketler için minimum 5 kişi olarak belirlemiştir (6762 No'lu TTK Madde 277). Ortak sayısı 250 kişiyi aştığı anda ise şirketlerin halka açılmasını zorunlu tutmuştur. (SPK, Seri: X, No: 22, Madde 11) Bu kanun 13 Ocak 2011 tarihinde 6102 sayılı kanunun çıkarılması ile yeniden düzenlenmiş ve kuruluş esnasında olması gereken sermaye sahibi ortak sayısı değiştirilmiştir. Yeni yasa ile anonim şirketler tek kişi ile

kurulabilmekte ve daha önce ödenmesi gereken sermaye miktarı 50 bin TL bu yasa ile zorunlu sermaye miktarı iki katına çıkarılmıştır. (6102 No'lu TTK Madde 338 – Madde 574).

Bu yasa değişikliği ile aile şirketlerindeki sermaye yapısının da değişeceğini tahmin etmek zor olmaz. Sadece yasal zorunluluk sağlansın diye şirkete ortak edilen eş, çocuklar, anne, baba v.s. gibi aile üyeleri mevcut yasalar çerçevesinde artık şirketlere sermayedar yapılmayacaklardır. Bu şekilde patron şirketleri ile aile şirketlerini bir birinden ayırmak da mutlaktır ki daha da kolaylaşacaktır.

Bir diğer ortaklık yapısı ve sınıflandırma da aşağıdaki şekilde yapılmıştır. (Alayoğlu, 2003: 33-41)

- Girişimcinin sahip olduğu ve yönettiği birinci nesil (tek patronlu) aile şirketleri,
- Büyüyen ve gelişen aile şirketleri (kardeş ortaklığı).
- Kompleks aile şirketleri (kuzenler konsorsiyumu).
- Sürekli olmayı başaran aile şirketleri

İki farklı ailenin sahip olduğu şirketlerin bir araya gelmesi ile kurulan yeni bir aile şirketi de karşımıza çıkan diğer bir farklı aile şirketi sermaye yapısıdır. Buradaki işbirliği iki ailenin evlilikten dolayı akraba olmasından dolayı olabilir, ailelerin birleşmesi şirketlerin birleşmesine de yansımış, mevcut şirketler devam ederken farklı bir şirket daha kurulmuş olabilir. Farklı sektörlerdeki tecrübenin birleşerek yeni bir sektördeki riski beraber yüklenme arzusu, güven temelli birleşerek iki farklı aile şirketini birleştirerek yeni bir aile şirketi doğurmuştur.

### **2.1.2. Aile Şirketlerinde Yönetim Yaklaşımı**

Aile Şirketleri'nde başarılı bir şirket için ideal yönetim şeklinin nasıl olacağını Fassler ve Baskin, (2018) şöyle ifade etmişlerdir; Yönetim aşamasında gelişmek ve değişikliklere uyumlanabilmek aileyi de etkileyecektir. Aile şirketi kuruluş esnasında aile bireylerinin yönetimde olmasıyla başlar ve her şeyi kendileri yapmayı tercih ederken daha sonraları dış etkenleri de dinlemeye başlarlar. Her iki aşamada da şirketi için en doğru kararları almak ve faydasına çalışmak önemlidir. Burada en önemli hususlar karşılıklı güven, uyum ve dürüstlüktür. Bu kavramlara şirketteki herkes uyduktan sonra hem aile bireyleri hem de şirketteki çalışanları memnun kalacaktır.

(Fassler ve Baskin, 2018)

Yapılan bir araştırmada aile şirketlerinin birçoğunda görülebilecek, yönetim yaklaşımı olarak ortak karakteristik özellik diyebileceğimiz maddeleri şöyle sıralayabiliriz; (Alayoğlu, 2003; 17-29)

- Aile şirketlerinde işi profesyonellerle yapma konusu genellikle şirket belirli bir büyüklüğe ulaştığında ve aile üyeleri yetersiz kalmaya başladığında gündeme gelir. Yine de dışarıdan bir profesyoneli bulmak yerine genellikle uzak akrabalarından saygılı, sadık ve aileye aidiyet duygusu yüksek birisi tercih edilir. Aile şirketlerinde bu vasıflar uzmanlıktan daha önce gelmektedir.
- Aile şirketlerinde kurucu aynı zamanda yönetim kurulu başkanıdır. Şirket sahibi kişi genel müdür görevinde bizzat bulunması gerektiğini düşünür. Bu görevi ancak sağlığı bozulduğunda bir başkasına devretmeyi düşünür
- Şirketin geleceğini ilgilendiren kararlar profesyonel düzenlenmeyen aile içi toplantılarda alınır. Kararlar alınırken profesyoneller işin içerisine dahil edilmez. Her hangi bir analize ihtiyaç duyulmayıp tamamen aile üyelerinin alacağı karara bağlı kalınarak ilerlenir.
- Yönetici aranırken ailede en sevilen ve güvenilen kişiler değerlendirme kapsamına alınır. Üst düzey pozisyonlar için bu kişiler değerlendirilir.
- Aile şirketlerinde kurumsal şirketlerde görmeye alışkın olduğumuz formal bir organizasyon yapısı yoktur. Yetki ve sorumluluk sınırını kan bağı, yaş, ilişkiler ve cinsiyet belirlemektedir. Aile üyeleri ve çalışanlar için kurumsal şirketlerde görmeye alışkın olduğumuz görev tanımı, unvan ve yetki sınırı yoktur. Şirket sahibi kendisi olmadığında işlerin yürümeyeceğini düşündüğü için tatile çıkmak istemez, önemli kararların çoğu da bu şirket sahibi tarafından verilir.
- Aile yapısındaki her hangi bir değişiklikte şirketin organizasyon yapısı değişir. Aileye yeni katılan birisi olduğunda veya kavga v.s. sebebiyle aileden ayrılan bir amca, abi, kardeş olduğunda şirketin yönetim yapısı değişir. Bu nedenle şirket aile içi bu değişikliklerden ve olumsuzluklardan etkilenir.
- Aile büyüğünün aldığı kararlara tam uyulur. Kararları sorgulanamaz, karşı bir fikir sunulduğunda saygısızlık olarak nitelendirilir. Bu yüzden ağırlıklı olarak ikinci nesil pasifize olmuştur ve görüşlerine değer verilmez. Bu konu aynı zamanda aile şirketlerinin uzun ömürlü olmama sebeplerinden birisidir.

### 2.1.3. Aile Şirketlerinde Muhasebe Yapısı

Aile şirketlerinde muhasebe departmanlarına değinmeden önce muhasebe muhasebe sürecini tanımlamak gerekmektedir..Muhasebe süreci, finansal tabloları kullanan kişilerin şirket yönetiminde karar alma sürecine destek veren ve finansal pozisyonunu göstermek amacıyla performans raporlarının hazırlanması ve finansal işlemlerin kaydedilmesini kapsayan süreçlerin tamamıdır. Muhasebe, şirketin finansal yapısını gösterirken, şirket amaçları ile ilgili işlemlerin tanımlanması, sınıflandırılması, özetlenmesi ve raporlanması süreçleri ile yönetime gerekli bilgi sunumunu yapan sistemdir (Eser, 2019, 33)

Diğer bir tanımlamaya göremuhasebe; şirketin amacı doğrultusunda yapılan faaliyetlerin şirketin varlıklarında meydana getirdiği değişiklikleri kanıtlayıcı belgelere dayanarak analiz eden, kaydeden ve belirli dönemlerde finansal tablolar aracılığıyla muhasebeden bilgi edinmek isteyen taraflara bilgi sunan bir sistemdir (Kotar ve Dokur, 2002: 242).

Şirket yöneticileri kısa, orta ve uzun vadede doğru kararlar alabilmek için doğru verilerin işlenerek kendilerine sunulmasına ihtiyaç duyarlarBu bilgilerin doğru sunulması etkin bir muhasebe sistemi ile mümkündür. Bu sistemin doğru ve güvenilir bilgiler üretebilmesi sisteme girilecek olan verilerin doğru olmasıyla mümkün olabilir.

Çalışma çerçevesiyle ilişkilenirmek açısından baktığımızda şunu söylemek yanlış olmaz hile eyleminin en kolay gerçekleştirildiği ve saklanabildiği şirket departmanı muhasebedir. İç denetçiler/bağımsız denetçiler muhasebe bilgi ve kayıtlarının, doğru ve güvenilir olup olmadıklarını araştırmak, kayıt ve belgelerdeki hata, hile ve yolsuzluk ihtimallerini incelemelerinde göz önünde bulundurmak zorundadır. (Ulutaş, 2007:52) Bu bağlamda aile şirketlerinde iç denetim mekanizmalarının oluşturulması ya da bağımsız denetim hizmetinin alınması bu departmanın kontrolünü de kolaylaştıracaktır. Burada dikkat çekmek istediğimiz nokta aile üyeleri ya da yöneticiler dışında çalışanlar tarafından yapılan hileler iç kontrol tarafından engellenebilecek ya da ortaya çıkarılabilecektir. Fakat aile üyeleri ya da üst düzey yöneticilerin yaptığı hileleri önlemek ya da tespit etmek zor olacaktır. Bu yüzden bağımsız dış denetim hizmetinin alınması aile şirketi açısından bir şeffaflaşma isteğinin de göstergesi olacaktır. Bu konu bir sonraki kısımda daha fazla irdelenecektir.

Dolayısıyla aslında aile şirketlerinde muhasebe yapısındaki iyileştirmenin başlangıcının şeffaflaşma ve hesap verebilirlik ilkesine uyumdan geçeceğini söylemek

yanlış olmaz. Şeffaflaşmadan kasıt ticari sır niteliğindeki bilgilerin dışındaki diğer bilgilerin üçüncü şahıslara uygun bir yol ile duyurulması ile mümkün olacaktır. Halka açık olmayan şirketler açısından bu bilgilerin duyurulması ülkemizde çok yer bulmasa da bununla ilgili başlangıç diyebileceğimiz ve yeni TTK tasarısıyla 2012 yılında yapılmak istenen düzenleme, bu duruma da çok uzakta olmadığımızın göstergesidir. Hatırlatmak gerekirse ilgili

TTK maddesi anonim, limited, sermayesi paylara bölünmüş komandit ve merkezi yurt dışında bulunan şirketler ile şirketler topluluklarının finansal tablolarının (bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu, özkaynak değişim tablosu) faaliyet raporu, kar dağıtımına ilişkin genel kurul kararı, denetçi görüşü ve buna ilişkin genel kurul kararının

Ticaret Sicil Gazetesinde ve internet sitesinde yayınlanması gerekiyordu. Tasarı olarak yer alan bu madde daha sonra kaldırılmıştır.

Hesap verebilirlik ilkesi gereğince şirket ortaklarının önce bir birlerine daha sonra da menfaat sahiplerine belirlenen ilke ve kurallara uyduğunu göstermesi gerekir. Tabi bu konuda daha da önemlisi şirket açısından mali tabloların alınan kararlar neticesinde doğruluğuna makul bir güvence verilmesidir. . Bunun için de şüphesiz ki bağımsız dış denetim önemli bir amaca hizmet edecektir.

Bunun için şirkette mevcut bir muhasebe bilgi sisteminin olmasının ne kadar önemli olduğunu söyleyebiliriz. Muhasebe bilgi sistemi iç ve dış çevreye şirketin mali durumu ve faaliyet sonuçları ile ilgili rapor sağlar(Eser, 2019, 42) Muhasebe bilgi sisteminin şirketlerin ihtiyaçlarını karşılaması, doğru, güvenilir ve zamanında bilgileri sağlamasıyla olabilmektedir. Yine en önemli unsurlardan birisi muhasebe raporlarının düzgün bir şekilde tutulması ve gerektiğinde sunulabilmesidir. (Eser, 2019, 42) Burada kurumsal yönetim, şirketlerin faaliyetlerini, planlarını, amaçlarını, faydalı olabilecekleri alanları ve performanslarını ele alan ve kontrol eden bir sistemdir. İstenilen bilgiyi zamanında ve gerekli yerlere aktaran muhasebe bilgi sistemi, kurumsal yönetimin yaptıklarına, şirket içerisinde gelişmesi ve bunun gerekli şekilde yaygınlaşması konusunda önem teşkil etmektedir. (Eser, 2019, 42)

Muhasebe bilgi sisteminin doğru raporlama yapabilmesi için iki konunun önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi verilerin sisteme doğru bir şekilde girilmesi, diğeri de bu verilerin doğru bir şekilde analizini sağlayacak muhasebe altyapısının olmasıdır. Verilerin sisteme doğru bir şekilde girilmesi ancak bu verilerin bilgi ve tecrübe bakımından donanımlı kişiler tarafından girilmesi ile mümkün olur.

Bunu sağlamanın tek bir yolu vardır. Muhasebe departmanında mesleki açıdan donanımı yüksek, doğru, dürüst ve ilkeli insanlar çalıştırmak.

Burada ilkeli olmaktan kasıt aileden gelecek her hangi bir baskıya göğüs gerip mesleğin gerektirdiği dürüstlükle çalışma prensibine dayanmaktadır. Aile şirketlerinde aile üyelerinin hesap verebilirlikten uzak davranışları ilgili şirketlerde çalışan meslek mensuplarını zor durumda bırakmakta, üçüncü şahıslara açıklamakta zorluk çekecekleri kayıtlar yapmalarına sebep olmaktadır. Konuyu somutlaştırmak adına şirket ortaklarından bir tanesinin açıklama yapmadan verdiği her hangi bir fatura ya da çek muhasebe çalışanın ilgili kaydı açıklamasız bir şekilde yanlış yapmasına sebep olacaktır. Çalışanın sorgu suali ya yanlış anlaşılıp “sen bana hesap mı soruyorsun?” ile sonlanacak ya da “ben daha sonra ne olduğunu söyleyeceğim” ile geçirilecektir. Bu gibi durumlarda sistem içerisine yapılan böyle kayıtlar neticesinde sistemin doğru bilgi üretmesi mümkün değildir. Dolayısıyla şeffaf ve hesap verebilir bir yapıda şirket ortağının muhasebe departmanına ulaştırdığı bir belge ile ilgili kaydın nasıl yapılacağına istinaden açıklayıcı bilgi vermesi, muhasebenin bu kaydı doğru yapması açısından elzemdir.

İkinci olmazsa olmaz dediğimiz kısım da muhasebe altyapısı ile alakalı olan kısımdır. Sisteme girilen bilgi ve belgeler her ne kadar düzgün girilmiş olursa olsun muhasebe altyapısı veya sistemi yönetimin analiz yapabileceği şekilde doğru rapor üretilmeyecek durumdaysa vergisel anlamda yasal zorunlulukları bertaraf etmekten başka bir işe yaraması söz konusu olamayacaktır. İşte tam da burada aile şirketleri yöneticilerini bir karar verme noktasında yol ayrımı beklemektedir. Muhasebe birimi şirketin geleceğiyle ilgili kararların alınmasına fayda sağlayacak, uçağın istenilen noktaya sağ salim yetişmesine yardım eden, pilotunun önündeki gösterge paneli mi olacaktır yoksa yasal zorunluluktan öteye geçemeyecek midir?

Şirketler açısından baktığımızda nitelikli personel çalıştırmanın da etkin bir muhasebe sistemi altyapısına sahip olmanın da bir maliyeti olduğunu söylemek yanlış olmaz. Fakat bu konudaki çalışmalar da gösteriyor ki şirketlerin sürdürülebilirliği açısından düşünüldüğünde kurumsallaşma yönünde atılan bu adımların faydası tartışılmaz olacaktır.

## 2.2. Aile Şirketlerinde İç Kontrol Sistemi

Finansal raporlamanın güvenilirliği, şirket faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer düzenlemelere uygunluk, iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan ve şirketin yönetim kurulu, yönetici ve personeli tarafından etkilenen ve etkilenilen bir süreç olarak tanımlanan iç kontrol sistemi, bir şirkette uygulanan tüm yöntem ve politikaları içine alan bir kavramdır (Dumanoglu, 2005: 356).

Aile şirketlerinde iç kontrol sisteminin varlığı şirketin kurumsallık seviyesi göstergelerinden biridir. İç kontrol sistemlerinin var olduğu bir işletmede yazılı prosedürlerin ve ilkelerin varlığı kaçınılmazdır. Bu prosedürler şirket içerisinde alınan bir kararın kişilerden bağımsız kurallar yardımıyla alındığını gösterir. Bu durum aslında basit gibi görünse de şirket içerisinde şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından büyük bir rahatlık sağlar. Hem yöneticiler hem de çalışanlar tarafından, yazılı kuralların biliniyor ve uygulanıyor olması konforlu bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

Buradaki konu aile tarafından aslında ailenin bir parçasıymış gibi iltimaslı davranılan üst düzey yöneticiler ile icracı aile üyeleri arasında geçmektedir. Bu konuyu derinlemesine incelemeden önce biraz iç kontrol sistemi ve dünya üzerindeki uygulamaları konusunda bilgi vermekte fayda olduğunu düşünüyoruz.

COSO modeli iç kontrol sistemini, sistemin kurulma amaçlarına göre tanımlamaktadır. Bu tanıma göre iç kontrol sistemi şirket tarafından sunulan finansal raporlamanın güvenilirliğinin, varlıkların korunmasının, şirket faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin, yasalar ve diğer düzenlemelere uygunluğun sağlanması amacıyla oluşturulan sistem iç kontrol sistemidir. İç kontrol sistemi beş bileşenden oluşmaktadır (Polat ve Güneş, 2019: 556): Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi - iletişim ve izleme. İzleme bileşeni iç denetimi içine alan bileşendir. İç denetim, üst yönetimin öncülüğünde ve üst yönetime bağlı olarak yerine getirilmektedir.

Özel sektöre yönelik olarak geliştirilen ve başlıca uygulama alanı bulan iç kontrol sistemi modelleri; COBIT, ESAC, SYSTRUST, COCO ve COSO modelleridir. COSO (the Committee of Sponsoring Organization) modeli belirtilen sorunları dikkate alması ve bütün kurumlar için uygulanabilir bir nitelikte olması nedeniyle en yaygın kullanılan model olmuştur<sup>1</sup>. (Sağlar ve Tanrısinatapan; 2020: 94)

<sup>1</sup> 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Beşinci Kısımında "iç kontrol sistemi" düzenlenmiştir. Kanunun 55.maddesine bağlı olarak çıkarılan İç Kontrol Standartları Tebliği ise COSO modelini olduğu gibi almıştır. Bu kanuna göre Türkiye'de Kamu idarelerinde COSO Modeline uygun iç

İç denetimin en zayıf halkasını şirket yönetimi oluşturur. Aile şirketlerinde yönetimin ailenin belirli üyelerinde toplanması yönetim tarafından yapılacak hilelere karşı olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Bu ise ancak bağımsız ya da kamu denetçileri tarafından yapılan denetimlerin etkinliği ile bertaraf edilebilmektedir.

İç kontrol sistemi tüm şirketlerin kurumsallaşma aşamasında önemli bir adım olmuştur. Bu yüzden aile şirketleri de kurumsallaşma yolunda iç kontrol sistemlerini kurmalı ya da geliştirmelidirler. Kurumsallaşma yolundaki adımlardan biri kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesidir. Kurumsal yönetim ilkeleri 1990'lardan sonra meydana gelen ekonomik krizler, üst yönetimin şirket kaynaklarını kendi çıkarları amacıyla kullanılmasının önlenmesi ve ortak haklarının korunması doğrultusunda ilk kez İngiltere'de 1992 yılında yayınlanan Cadbury Raporu ile gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim ilkeleri birbirinden kesin sınırla ile ayrılmayan adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört temel ilkeye dayanır ((Polat ve Güneş, 2019: 555)

Aslında bu dört temel ilkedен şeffaflık ve hesap verebilirlik konularına daha önce değinmiştik. Bu yüzden bu konu başlığı altında adillik ve sorumluluk terimleri açıklanacaktır. Adillik; adil kelimesinden türediği için öncelikle adil kelimesini açıklamakta fayda var. Adil; adaletle iş gören, adaletten, doğruluktan ayrılmayan, hakkı yerine getiren adaletli (TDK, Sözlük) anlamına gelmekte iken adillik kelimesi-adil olma durumu olarak açıklanmaktadır (TDK: Sözlük). İş yaparken adil olmak, adaletten ayrılmamak için önyargılardan uzak, herkese eşit mesafede olunurken, şirket içi kuralları, prosedürleri iyi bilmek gerekir. Tabi bunun için yazılı prosedürlerin de mevcut olması gerekecektir. Zaten yazılı prosedürlerin olmadığı yerde iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Zira iç kontrol departmanının görevi bu prosedürlere uyulup uyulmadığının denetlenmesi ve yönetim kuruluna raporlanması şeklinde olacaktır.

Sorumluluk kelimesini tanımlayacak olursak kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi, mesuliyet almak diyebiliriz.

(TDK: Sözlük) Bu açıklamadan da görüleceği gibi işi yapan ya da kararı veren kişinin bu işin sonuçlardan doğan durumu, sorumluluğu da üstlenmesi manasına gelir.

İç kontrol sistemi kapsamında yöneticilerin ve tüm çalışanların adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk sahibi kişilerden oluştuğu ortamlarda etkin bir iç kontrol

mekanizmasının varlığından söz etmek çok da zor olmaz. Asıl soru ya da sorun iç kontrol sisteminin aile şirketlerinde nasıl oluşturulacağı konusudur ki genelde karşılaşılan sorun aile üyelerinin mevcut pozisyonlarında böyle bir mekanizmaya ya da benzerine ihtiyaç duymaması konusudur. Genelde aile üyeleri şirketteki kontrol noktalarının başında olduğu için bir iç kontrol sistemine ihtiyaç duymazlar. Dolayısıyla iç kontrol mekanizmasındaki kontrol çevresi, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi-iletişim ve izleme faaliyetleri bir aile üyesinde toplanmıştır. Aile üyesi yerini başka bir aile üyesine bırakana kadar bu kutsal görevin profesyonel bir çalışana geçmesi beklenmez. Ancak ve ancak şirket hızlıca büyüyüp iş artık aile üyelerinin kontrol edemeyeceği noktaya geldiğinde böyle bir mekanizmaya ihtiyaç duyulur. Aslında bu durum çok da mantıksız değildir. Nihayetinde stokların, kasa ve bankanın, sabit kıymetlerin ve mevcut iş akışını etkileyecek diğer alanların aile üyeleri tarafından kontrol edildiği bir yapıda iç kontrol sistemi oluşturmak maliyet gibi gözükemeyecektir. Şirketlerin büyümesi ile birlikte iç kontrol sisteminin gerekliliği ortaya çıkacaktır zira artık büyümeyle birlikte sistemin bir aile üyesi tarafından kontrol edilebilmesi mümkün olmayacaktır. Örneğin mevcut yapıda tek bir depoda bulunan stoğun bir aile üyesi tarafından kontrolü kolayken büyümeyle birlikte birden fazla deponun bir aile üyesi tarafından kontrolü çok da mümkün olmayacaktır.

Bir aile şirketinde iç kontrol sistemi olsa bile iç kontrol sisteminin aile üyeleri tarafından atlatılması şüphesiz ki çok da zor olmayacaktır. Burada dış denetim yani bağımsız denetim mekanizmasının devreye girmesi bu atlatmanın önüne geçebilecek bir çözüm olarak düşünülebilir. Bağımsız denetim mekanizması haricinde bir de kamu denetiminin (vergi incelemesi v.s.) de atlatılması mümkün olmayacaktır ki bu incelemenin sonucu kuvvetle muhtemel bir cezai yaptırım ile son bulacaktır. Şirketlerin kendi kendilerini ihbar edip bir kamu denetimini ihtiyari olarak kabul etmeyecekleri varsayımı ile bu mekanizmaların çalışıp çalışmadığını görme açısından bağımsız denetimin en iyi yol olarak görüldüğünü söylemek galiba çok da yanlış olmaz. Tabii burada denetçinin bağımsızlığından, şüphesizliğinden, doğruluk ve dürüstlüğünden en ufak bir uzaklaşma olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde şirket ortaklarının ya da üst düzey yöneticilerin kontrolleri atlatmak için yaptıklarını tespit etmek mümkün olmayacaktır. İç kontrol sisteminin çalışıp çalışmadığını kontrol etmek için ihtiyari bir kamu denetimine davet çıkarılmayacağını varsaysak da şirket patronlarının zaman zaman kendi şirket kamyonlarını şikayet ederek zabıta aracılığıyla irsaliye taşıyıp taşınmadığını kontrol ettirdikleri de denetim çalışmalarını yaparken duyduğumuz

konular arasındadır.

Burada şirket bünyesindeki mevcut iç denetçiler ile bağımsız denetçiler arasında ne fark var sorusu akla gelebilir. Öncelikle iç denetçinin ne yaptığı konusundaki tespiti anlatmak için Cadbury Raporu'ndaki bulgulardan bahsetmek faydalı olacaktır. Cadbury raporuna göre;

*“Denetçiler (iç denetçiler) iç kontrol sisteminin etkinliğini ve durumunu incelemek ve düzenli raporlar hazırlamakla görevlendirilmiştir. Muhasebe uzmanları, şirket denetçileri ve temsilcileri, iç kontrol sisteminin oluşturulması için gerekli kıstasları belirlemek ile görevlendirilmiştir.”*

*“İç denetçilere verilen bir diğer sorumluluk ise yönetimin iddialarını niteliklerine uygun bir şekilde denetime tabi tutmak ve sonuçları raporlamaktır. Raporlar ayrıntılı açıklama içermeli ve işin sürekliliği detaylı bir şekilde incelenmelidir. Yapılan ek raporlamalarda ise iç kontrol sistemi ve sürdürülebilirlik konularında mesleki tecrübeye dayanan tavsiyeler bulunmalıdır.”* (The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992: 3-4-47-48-50-51).

Buradan da anlaşılacağı gibi iç denetçi iç kontrol sisteminin etkin çalışıp çalışmadığını gözlemler. Burada raporlanan taraf yine üst düzey yöneticiler olacağı için üst düzey yöneticilerin kontrolleri atlatmasının kontrolü ve raporlanması iç kontrol sistemi içerisinde çok da mümkün olmaz. Yönetimin denetimi ise bağımsız denetimle mümkün olmaktadır.

### **2.3. Aile Şirketlerinde Bağımsız Denetim**

Yönetmeliğe göre Bağımsız Denetim “Finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, denetim standartlarında öngörülen gerekli bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanmasıdır. (Resmi Gazete, 2012:28509, Madde 4). Bu tanıma bakınca bağımsız denetim sürecinin sadece finansal tablo ve finansal bilgilerin doğruluğuyla sınırlandırıldığı düşünülebilir fakat denetçi bu tablo ve bilgilerin doğruluğundan emin olmak için şirket

içerisindeki bir çok süreçle ilgili bilgi sahibi olmak zorundadır. Bu süreçlerle alakalı çalışmaları yaparken bağımsız denetçinin odaklandığı nokta risk odaklı bir denetim süreci planlamaktır. Risk odaklı denetim süreci planlanırken denetçinin amacı iç kontrol süreçlerini ve bu kontrollerin etkinliğini anlayarak denetim çalışmalarını yürütmektir.

Denetçi denetlenen şirketi tanıırken ve süreçlerle ilgili bilgi sahibi olmaya çalışırken 7 süreci inceler: (Deloitte Audit Approach, Understand The Entity and Its Environment)

- Finansal Raporlama Süreci
- Sabit Kıymetlerin Satın Alma ve Satış Süreci
- Stok Tedarik Süreci
- Satış Süreci
- İnsan Kaynakları Süreci
- Harcama Süreci
- Hazine Süreci

Bu aşamada denetçi bu süreçleri araştırırken şirketin iç kontrol sisteminin ne kadar güvenilir ve etkin olduğunu ve eğer varsa iç prosedürlerin uygulanmasıyla ilgili testlerini yaparak şirket içerisinde bir kontrol sisteminin varlığını test etmeye çalışır ve olası hileler konusunda fikir yürütür. Aynı zamanda süreç sahibi kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde onların bu süreçleri yönetmek için yetkinliğini, bilgi birikimini, hileye yatkınlığını sorularıyla ölçmeye çalışır. Elde edilen bilgiler sonradan denetim ekibiyle beraber analiz edilerek, beyin fırtınaları yapılır.

Bunun dışında şirketin halka açık olup olmaması, ortaklık yapısı, bağlı bulunduğu sektördeki yasal mevzuatlar, kredi verenlerin istediği oranlar, mevcut prim politikası gibi konular da hilenin denetimi ve kapsamı konusunda nasıl bir yol izlenmesi gerektiğine rehberlik eder.

Halka açık olan aile şirketlerinde kurumsallık mekanizmaları, halka açık olmayan aile şirketlerine göre daha iyi yerleştiği için saydığımız bu yedi sürecin analiz edilmesi daha kolay olacaktır. Bu sebepten dolayı halka açık aile şirketlerinin denetimi daha etkin olacaktır. Tabi burada halka açık olmayan aile şirketlerinin neden bağımsız denetime ihtiyaç duyacağını anlatmadan önce Bağımsız Denetim'in yasal zorunluluğuyla alakalı bilgi verilmesi gerekli görünmektedir. TTK 'nın 397'nci

maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca, bağımsız denetime tabi olacak şirketleri belirleme yetkisi Bakanlar Kurulu'na bırakılmıştır. Türk Ticaret Kanununa göre Bağımsız denetim zorunluluğu, 1 Ocak 2013 tarihinde başlamış (TTK madde 1534/f-4) olup bağımsız denetime tabi olacak şirketler de Bakanlar Kurulunca ilk kez 23 Ocak 2013 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan kararla belirlenmiştir. (Bakanlar Kurulu, 2013) Bu karara göre ilk etapta 7.300 adet büyük şirketten 2.500 adedi kapsama alınmıştır (KGK, 2013). Bakanlar Kurulunca 10/12/2014 tarihinde (Bakanlar Kurulu, 2014) Kararda yapılan değişiklikle denetime tabi şirket sayısı 3.500'e, son olarak 29/12/2014 tarihinde (Bakanlar Kurulu, 2015) yapılan değişiklikle de denetime tabi şirket sayısı 5.000'e çıkmıştır (KGK, 2015). Bakanlar Kurulu, bağımsız denetime tabi olacak sermaye şirketlerini, finansal büyüklüğünü, istihdam edilen işçi sayısını, faaliyet konularını ve ortaklık yapısını esas alarak üç kategori halinde belirlemiştir.

**A- Finansal Büyüklük ve İstihdam Edilen İşçi Sayısına Göre Bağımsız Denetime Tabi Olan Şirketler:** Sermaye şirketinin, (a) Aktif toplamı 35.000.000 TL ve üzerindeyse, (b) Yıllık net satış hasılatı 70.000.000 TL ve üzerindeyse veya (c) Çalışan sayısı 175 kişi ve üzerindeyse ve bu sermaye şirketi bahsi geçen üç ölçütten en az ikisini art arda iki hesap döneminde aşıyorsa müteakip hesap döneminden itibaren bağımsız denetime tabi olacaktır. Buna karşın bağımsız denetime tabi şirketler söz konusu ölçütlerden en az ikisine ait sınırları art arda iki hesap döneminde aşmamaları ya da bir hesap döneminde söz konusu ölçütlerden en az ikisinin sınırlarının yüzde yirmi veya daha fazla altında kalmaları durumunda, müteakip hesap döneminden itibaren bağımsız denetim kapsamından çıkacaklardır. Bağımsız denetim kapsamına alınmaya ve çıkmaya ilişkin örneklerle, Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul ve Esaslar'da (KGK, 2013) yer verilmiştir.

**B. Faaliyet Konularına Göre Bağımsız Denetime Tabi Olan Şirketler:** Bazı sermaye şirketleri, finansal büyüklüğe veya istihdam ettikleri işçi sayısına ilişkin ölçütleri sağlamamış olsalar dahi faaliyet konularından dolayı Bakanlar Kurulunca bağımsız denetime tabi tutulmuşlardır.

Bu şirketler;

- Sermaye Piyasası Kanunu uyarınca Sermaye Piyasası Kurulunun düzenleme ve denetimine tabi şirketler
- Bankacılık Kanunu uyarınca Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun düzenleme ve denetimine tabi şirketler.
- Sigortacılık Kanunu ile Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kapsamında faaliyet göstermekte olan sigorta, reasürans ve emeklilik şirketleri.
- Borsa İstanbul piyasalarında faaliyet göstermesine izin verilen; yetkili müesseseler, kıymetli madenler aracı kurumları, kıymetli maden üretimi veya ticareti ile iştigal eden anonim şirketler.
- Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu hükümleri uyarınca anonim şirket halinde kurulan tarım ürünleri lisanslı depo şirketleri ile Umumi Mağazalar Kanunu hükümleri uyarınca anonim şirket şeklinde kurulan şirketler.
- Ulusal karasal, uydu ve kablolu televizyon sahibi medya hizmet sağlayıcı şirketler.

**Finansal Büyüklüğe, İstihdam Edilen İşçi Sayısına, Faaliyet Konularına ve Ortaklık Yapısına Göre Bağımsız Denetime Tabi Olan Şirketler:** Bakanlar Kurulunca, bazı sermaye şirketleri ortaklık yapıları, faaliyet konuları, finansal büyüklükleri ve istihdam ettikleri işçi sayıları dikkate alınarak bağımsız denetime tabi tutulmuştur. Bu şirketleri iki gruba ayırmak mümkündür.

I.Grup: Üç ölçütten (Aktif toplamı 40.000.000 TL ve üstü; Yıllık net satış hasılatı 75.000.000 TL ve üstü; çalışan sayısı 125 ve üstü) en az ikisini sağlayan, (i) Sermayesinin en az % 25'i kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarına, sendikalara, derneklere, vakıflara, kooperatiflere ve bunların üst kuruluşlarına doğrudan veya dolaylı olarak ait olan şirketler, (ii) Yurt çapında günlük olarak gazete yayımlayan şirketler, (iii) Sermaye piyasası araçları bir borsada ve/veya teşkilatlanmış diğer piyasalarda işlem görmeyen ancak Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında halka açık sayılan şirketler, (iv) 8/6/1984 tarihli 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve bağlı ortaklıkları ile sermayesinin en az % 50'si belediyelere ait olan şirketler, bağımsız denetime tabidir.

II.Grup: Üç ölçütten (Aktif toplamı 50.000.000 TL ve üstü; Yıllık net satış hasılatı 100.000.000 TL ve üstü; çalışan sayısı 200 ve üstü) en az ikisini sağlayan, (i) Kaynak tahsisi içermeyen yetkilendirme sahibi şirketler ile çağrı merkezi şirketleri hariç olmak üzere, 15/1/2004 tarihli ve 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu, 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1525 inci maddesi kapsamında Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu denetimine tabi olan şirketler, (ii) 20/2/2001 tarihli ve 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu, 18/4/2001 tarihli ve 4646 sayılı Doğalgaz Piyasası Kanunu, 4/12/2003 tarihli ve 5015 sayılı Petrol Piyasası Kanunu ve 2/3/2005 tarihli ve 5307 sayılı Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu ve Elektrik Piyasası Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun uyarınca Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu düzenlemelerine tabi olarak faaliyet gösteren lisans, sertifika veya yetki belgesi sahibi şirketler, (iii) Gayri faal olan veya faaliyetleri geçici olarak durdurulan veya iptal edilmiş olan (gerekli ana sözleşme değişiklikleri ve benzeri prosedür işlemleri henüz gerçekleştirilmemiş olanlar dahil) iştirak ve şirketler hariç olmak üzere, Tasarruf Mevduatı ve Sigorta Fonunun iştirakleri ile mülga 4389 sayılı Bankalar Kanunu ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu kapsamında Fon tarafından denetimi ve yönetimi devralınan şirketler, bağımsız denetime tabidir.

Yeni TTK ile başlangıçta tüm anonim şirketlerin bağımsız denetime tabi olması planlansa da bakanlar kurulu tarafından belirlenen kriterler neticesinde bağımsız denetime tabi olan şirket sayısı düşmüştür. Kriterler aşamalı olarak düşürülmüş ve nihayetinde belirli bir büyüklük seviyesinde bırakılmıştır. Şu aşamada Küçük ve Mikro İşletmeler için Finansal Raporlama Standardı (KÜMİ FRS) konusunda çalışmalar devam etmektedir. ([KÜMİ FRS Taslak Metin.pdf \(kgk.gov.tr\)](#)) Bu çalışmalar da ilerleyen zamanlarda daha çok şirketin denetim kapsamına alınmasının planlandığının bir işareti olarak yorumlanabilir.

Mevcut koşullarda yukarıdaki kanun maddelerini de gözeterek bir çok aile şirketinin denetime tabi olacağı düşünülse de maalesef durum bu şekilde olmamıştır. Kapsam dahilinde zorunlu bağımsız denetime tabi olan şirketler dışında kalan şirketler ancak bir ihtiyaç dahilinde bağımsız denetim hizmetini almaya talip olmuştur. Bu ihtiyaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Yabancı bir ortağın şirkete dahil olması nedeniyle değerlendirme çalışmasına ihtiyaç duyulması ve bu nedenle güvenilir mali tablolara olan ihtiyaç
- Finansal kuruluştan alınacak olan yatırım kredisi için kredi veren tarafından

bağımsız denetimden geçmiş mali tabloların istenmesi

- Şirket'in mevcut değerinin tespiti için değerlendirme çalışmasından önce denetlenmiş mali tablolara olan ihtiyaç
- Kurumsallaşma aşamasında şirketin dönüşmesi ve muhasebe finans birimlerinin iyileştirilmesiyle alakalı çalışmaların yapılma isteği.

Bütün bu veriler ışığında mevcut durumda aile şirketlerinin kapalı yapısı, kurumsallaşmaya olan uzaklığı, yabancı kaynağa olan ihtiyacı, bağımsız denetimin maliyetli bir hizmet olması, tam olarak hizmetin faydalarının öngörülememesi gibi sebeplerle bu hizmetin aile şirketleri tarafından mesafeli bir şekilde tercih edildiğini söylemek çok da yanlış olmaz. Burada mesafeden kasıt bağımsız denetçiyle çalışılsa bile bilgilerin aile üyeleri ya da üst yönetim tarafından şeffaflıkla paylaşılmamasıdır. Bağımsız denetçiden bilgilerin gizlenmesi ya da eksik söylenmesi bu çalışmaların etkinliği ve etkililiği bakımından istenilen noktaya gelinememesine sebep olabilecektir. Dolayısıyla güven unsurunu da bağımsız denetimin kısıtları arasında sayabiliriz.

Aile şirketleri açısından baktığımızda şirketin uzun ömürlü olmasını sağlayan şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya sahip olması gerekliliğinden önceki kısımlarda bahsetmiştik. Böyle bir yapıya sahip olmak için belli bir maliyete katlanmak da kaçınılmaz olacaktır. Şirketle bağlantısı olmayan, dışarıdan bir göz olarak bakabilen üçüncü kişilerin şirkete katkısı ancak ve ancak şeffaf bir yapıyla mümkündür.

Aile şirketlerinin ülke ekonomilerine yapmış olduğu katkılara rağmen, kurumsal şirketler bağımsız denetim konusunda aile şirketlerine göre daha az incelenmiştir. Son yıllarda karşılaşılan muhasebe hileleri kurumsal ya da aile şirketlerini finansal raporlamanın güvenilirliğiyle ilgili iç kontrol mekanizması kurmaya ya da bağımsız denetim hizmeti almaya yöneltmiştir. Dünyada da yankı uyandıran Enron ve Worldcom hilelerinin ortaya çıkmasıyla ABD yasal düzenlemeleri uygulamaya koymuştur. İç kontrol ve iç denetim fonksiyonlarını işler hale getirme için SOX kanunları uygulamaya alınmıştır. Ancak kurumsallaşma faaliyetini daha tam olarak gerçekleştiremeyen aile şirketi yapısı, ekonomide istikrarı sağlayamama ve kayıt dışı faaliyetlerin varlığı Türkiye'de kurumsal yönetim ve iç denetim faaliyetlerinin uluslararası standartlara göre uygulanamamasının nedenlerindedir. (Yılmaz, 2019, 71)

#### 2.4. Aile Şirketlerinde İç Denetim ve Bağımsız Denetime Duyulan İhtiyaç

Yasal çerçeveye baktığımızda eğer aile şirketleri belirli kriterleri sağlamıyorsa zorunlu bağımsız denetime tabi olmuyorlar. İç denetim mekanizmasının da kurumsallaşma aşamasında tamamen gönüllü bir faaliyet olduğunu düşünürsek aile şirketleri iç denetim veya bağımsız denetim hizmetine neden ihtiyaç duyarlar.

Aile şirketleri bağımsız denetim veya iç denetime iki nedenden dolayı ihtiyaç duyarlar. Bunlardan birincisi yukarıda bahsettiğimiz yasal zorunluluk, ikincisi de yönetimde bulunan aile dışındaki kişi sayısı ve yönetim kurulunda temsil edilen aile dışındaki kişi sayısının artması nedeniyledir. Aile şirketi sahibi mevcut koşullarına bağlı olarak, aile üyesi olmayan profesyonellere bazı yönetim sorumlulukların devredebilir. Bu durum maliyetlerin artmasına ve kontrolün azalmasına sebep olacaktır. Yönetim kurulundaki aile dışı üyesi sayısı arttıkça şirket sahipleri, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmayı azaltmak için iç ve dış denetime daha fazla talep gösterilecektir. Aile şirketindeki yöneticilerin aile üyelerinin dışında kişilerden oluşması kaynakların kendi çıkarları doğrultusunda kullanma riskini doğurduğundan ve alınacak olan kararlarda kendi çıkarlarını ön planda tutması aile şirketlerinin bağımsız denetime daha fazla önem vermesi ve ihtiyaç duymasına sebep olacaktır. (Carey, Tanewski ve Simnett, 2000: 2-3 )

186 tane aile şirketi üzerinde yapılan araştırmada gönüllü olarak alınan iç denetim hizmetinin bağımsız denetim hizmetinden daha çok tercih edildiği ve iç denetim hizmetinin dışarıdan bir hizmet alımı şeklinde yapıldığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca gönüllü olarak alınan bu hizmetlerin aile şirketleri tarafından bir birinin alternatifi olarak görülmediği anlaşılmıştır. (Carey, Tanewski ve Simnett, 2000: 1 )

#### 2.5. Muhasebede Hile

Bir işinin bir menfaat sağlama amacıyla şirket muhasebe kaydını ya da bir muhasebe işlemini veya işlemlere ait belgeleri değiştirmesi ya da bozmasına muhasebe hilesi denir. Muhasebe hatası hileden farklı olarak bilmeden yapılan yanlışlıklardır. Muhasebe hileleri ise bizzat bilerek yapılan yanlışlıklardır. Alınan bir sabit kıymetin bilerek ve isteyerek tamamının gider yazılması, karı azaltmak için yapılan bir finansal tablo hilesi olarak adlandırılabilir fakat aynı sabit kıymetin amortisman ömrünün yanlış belirlenmiş olmasından dolayı amortismanın çok ya da az ayrılması bir muhasebe hatası olarak tanımlanacaktır.

Hile ile hata arasındaki temel ayrılık olayda kasıt bulunup bulunmamasıdır. Hatalarda kasıt yoktur, bilgisizlik, dikkatsizlik ve ihmâl vardır. Hilede ise hileyi yapan kişi ya da kişilerin amacı, kendileri ya da başkalarının hakkı olmadığı halde bir menfaat elde etmeleridir (Dumanoglu 2005: 349).

1940'ların sonlarında sosyolog ve kriminolog Donald Gressey tarafından geliştirilen ve hile üçgeni olarak adlandırılan teoriye göre; hilenin işlendiği ortamlarda hilenin gerçekleşmesi için üç durumun mevcudiyeti gerekmektedir. (Ramos: 2003:1): Baskı(Motivasyon), Fırsat, Bahane.

Hileyi yapan kişiyi hileye iten temel sebeplere baskı (motivasyon) unsuru denir (Dumanoglu, 2005: 352). . Bunlar mali baskılar, kötü alışkanlıklardan doğan baskılar ve işle ilgili baskılar şeklinde sıralanabilir.

Kişi eğer hileyi yapabilecek ve üstünü örtebilecek pozisyondaysa bunu bir fırsat olarak tanımlayabiliriz. Şirket ortaklarının, çalışanların etik olmayan davranışlarda bulunarak ve bu durumdan da kimsenin haberi olmaması ancak görevler ayrılığı ilkesinin eksikliği ile mümkün olabilmektedir. İşletmede iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkin olmaması ya da olmasına rağmen aşılmasının kolay olması gibi durumlar şirkette hile yapılması açısından fırsat yaratmaktadır. Aile şirketlerinde çalışan sayısı azdır ve çalışanın birden fazla işle görevlendirilmesi bu fırsatı yaratmaktadır. Jackson ve diğerlerinin verdiği bir örnekte (2010) Alabama'daki küçük bir kamyon satıcısı şirketinin sahibi, çekleri onaylama yetkisinin sadece kendisinde olması nedeniyle şirket üzerinde %100 kontrolünün olduğu düşünülebilir. Bu şirkette muhasebeci diğer tüm finansal ve muhasebe işlerinden sorumludur. Bu sorumluluklar çeklerin muhasebe kaydı, bankacılık transferlerinin ve kayıtlarının yapılması şeklinde sayılabilir. Hiç kimsenin işini denetlemediği durumda, bu muhasebeci zimmetine \$550.000 geçirmiş. İşverenin küçük tutarsızlıkları tespit için anlaştığı bir mali müşavir sayesinde bu durum tespit edilmiştir. (Jackson, ve diğerleri; 2010). Bu sebeplerin dışında hile yapanın insan olması durumunu da unutmamak gerekir. Hileyi yapan kişi durumu haklı göstermek için (bahane bulma-olumlama) psikolojik olarak da bir sebep bulacaktır. "Benim hakkım yeniyor.", "aldığımı geri yerine koyacaktım", "fazla mesailerim ödenmiyor", "birkaç liranın kimseye bir zararı olmaz" gibi sebeplerle kişi kendine bahaneler üretebilmektedir. Ayrıca Robin Hood motivasyonu olarak bilinen zenginden alıp fakire verme fikri de kendini haklı gösterme sebeplerinden bir diğeridir. Ramos(2003:1) 2004'te David T. Wolfe ve Dana R. Hermanson, bu üç unsurun hilenin meydana gelişine neden olan bir unsur daha bulunduğunu belirtmiştir (Tarhan Mengi,

2012: 113). Hile karosu<sup>2</sup> ifadesi ile eklenen bu dördüncü unsur kişinin doğuştan gelen yetenekleri ve sonradan kazandığı becerileri diğer bir ifade ile “yetkinlikleri” olarak ifade edilmektedir. Ancak, tarafımızdan güçlü bir motivasyonun varlığı halinde bu dördüncü unsur olmasa da hileye gidilebileceği düşünülmektedir. Her iki durumda da ön görülen hile üçgenindeki bileşenlerin birlikte var olması gerekliliğidir. Hileden söz edebilmek için söz konusu bu bileşenlerin bir araya gelmesi gerektiği vurgulansa da, SAS (Statement on Auditing Standards No.99: Consideration of Fraud)’daki yaklaşıma göre hile üçgenindeki tek bir durumun varlığı da hileden söz etmek için yeterli görülmüştür.

Verilerin elektronik ortamda işlenmesi ve saklanması muhasebe hatalarının önlenmesi ve tespit edilmesini kolaylaştırmış, teknolojinin hızlı gelişimi de buna katkı sağlamıştır. Kullanılan programlar, kontrolleri kolaylaştıran sistemler, kapanış öncesi yapılan taramalar muhasebe hatalarının tespit edilmesi ve önlenmesine katkı sağlamıştır. Aynı gelişmeler hilenin tespit ve önlenmesine önemli bir katkı sağlayamamış hatta tam tersine hileleri kolaylaştırmıştır. Teknolojinin elektronik ortamda işlenen ve elektronik ortamda saklanan belgeler üzerinde değişiklik yapmayı kolay hale getirmesi hile yapmayı daha elverişli hale getirmiş ve elektronik ortamda oluşturulacak ek kontrol sistemlerini zorunlu kılmıştır. Ancak bu bile hileleri %100 önler durumda değildir.

Hileyle ilgili ACFE tarafından yapılan ve sunulan araştırmalar maalesef sadece tespit edilebilen hileleri göstermektedir. Ülkelerdeki kültürel yapılardan dolayı bazı hilelerin kayıtlara geçmediği veya tespit edilemediği düşünülmektedir.

2018 yılında yayınlanan ACFE raporuna göre dünya çapında 125 ülkede 2.690 hile vak’ası incelenmiş ve bunların ekonomiye maliyeti yaklaşık 7 milyar dolar, 2016’da yayınlanan rapora göreyse yaklaşık 6,3 milyar dolar olarak tespit edilmiştir. 2020 yılında yayınlanan ACFE raporunda çalışmalar yine 125 ülkede 2.504 hile vak’ası incelenerek yapılmış ve ekonomiye zararın 3,6 milyar dolar olduğu tespit edilmiştir. 2022 yılında yapılan ve 133 ülkede olacak şekilde genişletilen çalışmada 2.110 vaka incelenmiş ve yine 3,6 milyar dolardan fazla ekonomik kayıp tespit edilmiştir.

Tespit edilemeyen hileleri de düşünürsek tespit edilebilen bu hilelerin buz dağıının görünen yüzü olduğu düşünülmektedir. Hilelerin tespit edilememesinin ya da

<sup>2</sup> Hile karosu bazı kaynaklarda hile elması olarak da geçmektedir. İngilizcesi: Fraud Diamond. Birebir Türkçe çevirisi “Hile Elmas”ı olsa da bu kelimde yerine elmas şekline benzeyen eşkenar dörtgenin tercüme edilmesiyle “Hile Karo”su olarak adlandırılmıştır.

tespit edildikten sonra şirketçerisinde sadece bilenler tarafından saklanması sebepleri olarak; hilenin verdiği maddi, manevi zararın ölçülmesinin zorluğu, toplum baskısı ve siyasi baskı gibi konular olabilir.

Hileleri hileyi yapana göre ikiye ayırabiliriz; tepe yönetim tarafından yapılan hileler ve şirket çalışanları tarafından yapılan hileler. 2018 ACFE raporunu incelediğimizde tespit edilen hilelerin %44'ünün çalışanlar tarafından yapıldığı bu hilelerin ortalama maliyetinin de 50.000 dolar olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın yöneticiler ve üst düzey yöneticiler tarafından yapılan hilelerin ortalama maliyetinin 150.000 dolar olduğu, buna şirket sahiplerini de ekleyince ortalama maliyetin 850.000 dolara çıktığı görülmektedir. Tespit edilen hilelerin %34'ünün müdürler, %19'unun şirket sahipleri veya üst düzey yöneticiler, %3'ünün ise bunlar dışında kişiler tarafından yapıldığı belirlenmiştir. ACFE 2020 raporunda da benzer sonuçlar karşımıza çıkar şirket sahiplerinin ya da üst düzey yöneticilerin yaptığı hileler toplam hilelerin %20'sini oluştururken verdikleri zarar ortalama USD 600.000 olarak karşımıza çıkar. Çalışanların ortalama yol açtıkları maliyetin USD 60.000 olduğunu düşünülürse arada 10 kat gibi uçuk bir fark olduğu dikkati çeker. ACFE 2022 raporunda şirket sahipleri ya da yöneticilerin yaptıkları hilelerinin oranının %23'e yükseldiğini görünürken verilen ortalama zararın USD 337.000'a düştüğünü görüyoruz.

Bağımsız denetim kapsamında her yıl incelenen aile şirketlerinde üst düzey yöneticiler tarafından yapılan hilelerin bu maliyetin önemli bir tutarına sahip olduğu söylenebilir. Bu hileleri sıralamak istersek kredi kuruluşlarına, tedarikçilere ya da diğer ortaklara mali tabloların olduğundan daha iyi gösterilmesi, gelir idaresine karşı mali tablolarda değişiklik yapılarak daha az vergi tahakkukunu sağlamak, şirkete talip üçüncü şahıslara mali tabloların daha iyi gösterilme arzusu ve motivasyonu ile gerçekleşmektedir. Aile şirketlerinde yönetimin, ailenin en etkin ve etkili kişisinde olması ki bu genellikle ailenin babası ya da baba figürü olarak görünen kişisi olacağı için bu kişi diğer aile üyesi olan ortaklara hesap verme zorunda hissetmeyecek bu da üst yönetim hilelerinin olasılığını arttıracaktır. Bunu önlemenin en iyi yolu bağımsız denetim hizmetleri ve idarece yapılan vergi incelemeleridir.

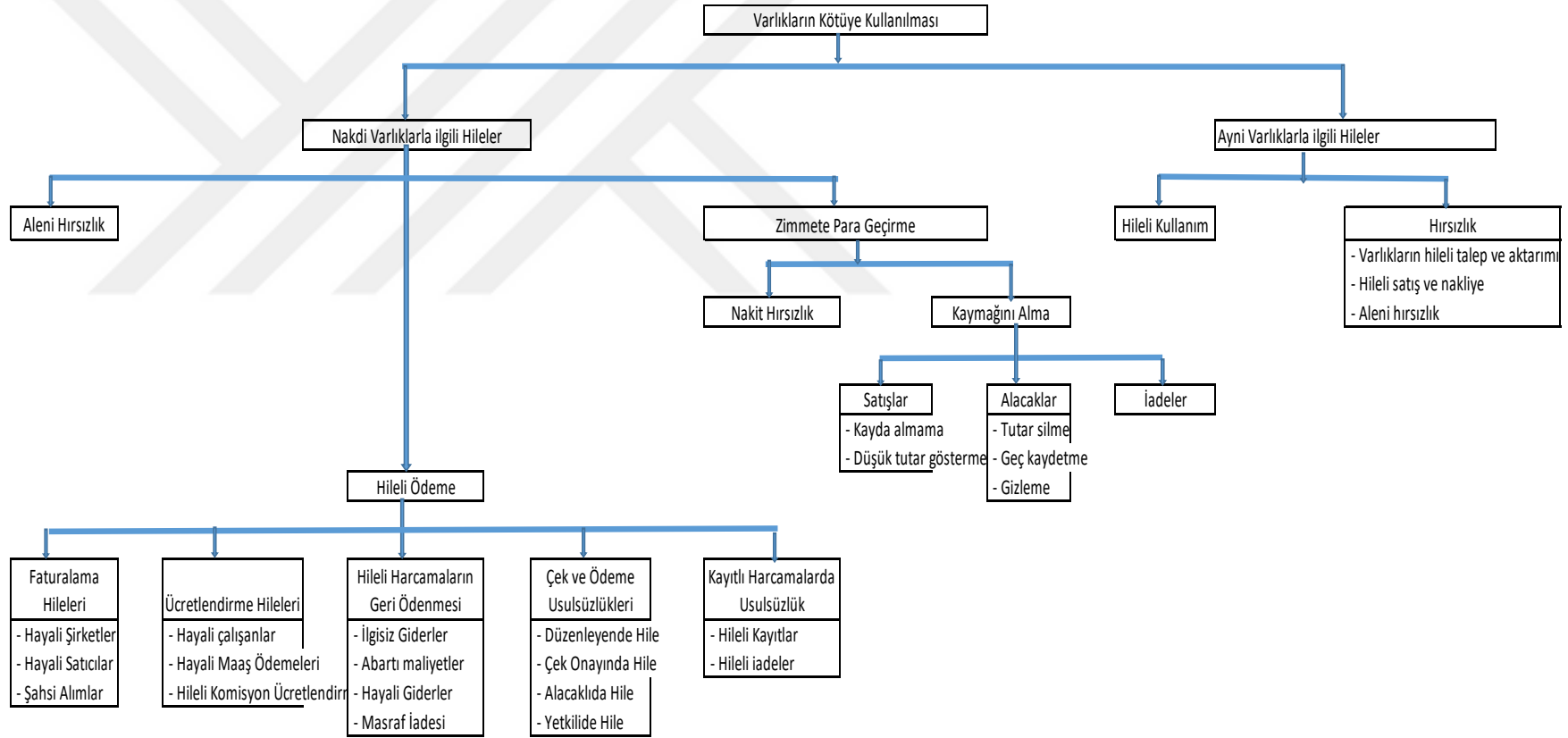
### 2.5.1. Muhasebede Hile Çeşitleri

ACFE'nin 2022 raporunda da belirtildiği gibi hileler hileyi yapan bakımından ikiye ayrılır. Fakat nitelik açısından hileyi üç ana dalda inceleyebiliriz: (1) Varlıkların kötüye kullanımı, (2) Yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışlar, (3) Finansal tablo hileleri (ACFE, 2022: 9).

#### - *Varlıkların Kötüye Kullanılması*

Organizasyon içerisinde varlıkların çalınmasını veya kötüye kullanılmasını kapsar. En çok görülen örnekler gelirin zimmete geçirilmesi, stokların çalınması ve bordo sahtekarlıkları olarak gösterilebilir. Kısaca varlıkların kötüye kullanılması, bir işletmenin varlıklarının çalınma yoluyla elde edilmesi anlamına gelmektedir. Genellikle işlenen bu suçların devamında, varlıkların eksildiği veya yok olduğunu gizlemek için yanlış veya eksik kayıtlar ve belgeler hazırlanır. (Altıntaş:156) ACFE raporlarını incelediğimizde varlıkların kötüye kullanımı diğer hile türlerine göre çok fazla sayıda meydana gelse de hem Türkiye açısından hem de Dünya açısından yarattığı maliyet finansal tablo hilelerinin yarattığı maliyetten çok daha düşük olmaktadır. Varlıkların kötüye kullanılması nakdi ve nakdi olmayan hileler olarak genel anlamda ikiye ayrılırken, nakdi hilelerden kastedilen zimmete para geçirilmesi veya maddi tasarrufları kişinin kendi kişisel amacı için kullanmasıdır. Nakdi olmayan hileler genelde şirketin sahip olduğu varlıkların şahsi amaçla ve her hangi bir kişiden izin almadan kullanılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Nakit hırsızlığı, fatura usulsüzlüğü, çek ve ödemelerde onaysız değişiklikler, bordro usulsüzlüğü, olması gerekenden fazla harcamalar ve stok hırsızlığı vb. örneklendirilebilen varlıkların kötüye kullanımı, kurumun varlıklarının çalınması, zimmete geçirilmesi veya suiistimali olarak tanımlanabilir (Selimoğlu ve Altunel; 2020: 118).

Varlıkların Kötüye Kullanılması hilesi kapsamında değerlendirilen ve alt gruplarda sınıflandırılan hilelerin gösterildiği şema aşağıda mevcuttur (ACFE, 2020). Bu hileler aile şirketleri ile birlikte tüm şirket türlerinde görünmesi muhtemel hilelerdir. Aile şirketlerinde kurumsallaşmadaki eksiklikler çalışan hileleri ve yönetim hilelerine karşı şirketi açık hale getirmektedir. (Sağlar ve Tanrısinatapan; 2020: 98)



Şekil 1. Varlıkların Kötüye Kullanılması kapsamındaki hilelerin şematik görünümü (Sağlar ve Tanrısoy, 2020: 99)

### *Yolsuzluk ve Ahlaki Olmayan Davranışlar (Haksız Edinim)*

Yolsuzluğu genel anlamda etik davranıştan, ahlaki değerlerden, hukuktan ve iyi vatandaş olmaktan uzaklaşmış bir davranış biçimi olarak tanımlayabiliriz. (Karahana:2920) Yolsuzluk kişinin yetkilerini kötüye kullanarak kendisine ya da çevresine maddi çıkar veya menfaat sağlamasıdır. Tanımlayacak olursak da yolsuzluk bir kişinin bir görevi ya da bir yetkiyi kötüye kullanması şeklinde tanımlanabilir. (TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>) Haksız edinim olarak da tanımlanabilmektedir. Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transperancy International) yolsuzluğu, kişiye emanet edilen gücün kişisel kazanç için kötüye kullanılması diye tanımlamaktadır (<https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>). İşletmedeki süreçlerin aşılması ya da kötüye kullanılarak şahsi harcamalar yapılması, mevcut ya da yeni tedarikçilerden haksız kazanç elde etmek için yapılan durumlar hep bu gruba girmektedir. Yetki sahibi olan kişiler pozisyonlarını kullanarak kendi şahıslarına ya da çevrelerine menfaat sağlamaktadırlar. Genel anlamda bu hile türü birçok kaynaktan muhasebe hilesi olarak geçerse de şirketlere olan olumsuz etkileri nedeniyle ACFE raporlarında ve hile ile ilgili birçok çalışmada muhasebe hilesi olarak tanımlanmaktadır. ACFE'nin son 6 raporunu incelediğimizde bu hile türünün varlıkların kötüye kullanılmasından sonra ikinci sırada olduğunu söyleyebiliriz. (ACFE 2010, 2012, 2014, 2016, 2018, 2020, 2022). Maliyet açısından incelediğimizde bu hile türünün finansal tablo hilelerinden daha düşük ama varlıkların kötüye kullanılmasından daha yüksek bir maliyet yarattığını söyleyebiliriz.

ACFE 2020 araştırmasına göre yolsuzluk ve ahlaki olmayan davranışları 4 ana grupta sınıflandırmak mümkündür.

1. Çıkar Çatışmaları (Satın Alma Hileleri, Satış Hileleri)
2. Rüşvet (Usulsüz Komisyonlar-Bahşiş, İhaleye Fesat Karıştırma)
3. Yasal Olmayan Hediyeler
4. Ekonomik Gasp (Haraç)

Ağırlıklı olarak çalışanlar tarafından yapılan yukarıdaki yolsuzlukların tespitinde şirket içi disiplin işlemleri uygulanmadığı gibi kanuni bir işlem de yapılmayarak çalışanın işten uzaklaştırılması yönünde karar alınmaktadır. Bu şekilde davranıldığında kalan personel için de kötü örnek teşkil etmektedir. Benzer olayların yaşanması için geride kalan personel cesaret bulmakta ve nihayetinde de bu yolsuzluklar devam

etmektedir. (Dumanoğlu, 2005: 355)

- *Finansal Tablo Hileleri (Finansal Manüplasyon)*

Finansal tabloların olduğundan farklı gösterilmesi, finansal manüplasyon, diğer hile türlerine göre daha az başvurulan bir hile türü olmasına rağmen şirketlere verdiği zarar açısından ilk sırada yer alır. Rezaee'e göre (2002:4) finansal tablo hileleri, (1) Önemli belgelerin (finansal kayıtlar, destekleyici belgeler, ticari işlemler vb.) üzerinde değişiklik yapılması; (2) Hazırlanan finansal tablolardaki bilgilerin, hesapların, işlemlerin, olayların kasıtlı şekilde ihmali veya yanlış beyanı; (3) Ekonomik olayları ve ticari işlemleri ölçmek, tanımlamak, bildirmek ve açıklamak için kullanılan muhasebe ilke, politika ve prosedürlerin kasıtlı olarak yanlış uygulanması; (4) Muhasebe ilke ve politikaları ile ilgili ve finansal miktarlara yönelik yetersiz açıklamalar veya kasıtlı ihmaller şeklinde sıralanmaktadır (Selimoğlu ve Altunel; 2020: 120).

Durumu masumlaştırmak adına "finansal tabloların makyajlanması" olarak da telafuz edilen finansal tablo hileleri mali tabloları duruma göre olduğundan daha iyi ya da daha kötü olarak göstermek için kullanılır. Türkçe'ye "muhasebecilikte el becerisi" olarak çevirebileceğimiz "accounting sleight of hand" şeklinde ifade edilen bu kavram "defterleri kaynatma", "kozmetik raporlama", "işletmenin vitrinini düzeltmek" gibi yapanın mazeretinin haklı bir nedeni varmış gibi kişiyi yanıltıcı da olsa olumlu düşünmeye iten ve özünde göz boyamaya neden olan bir uygulamadır. (Çıtak: 2019, 59)

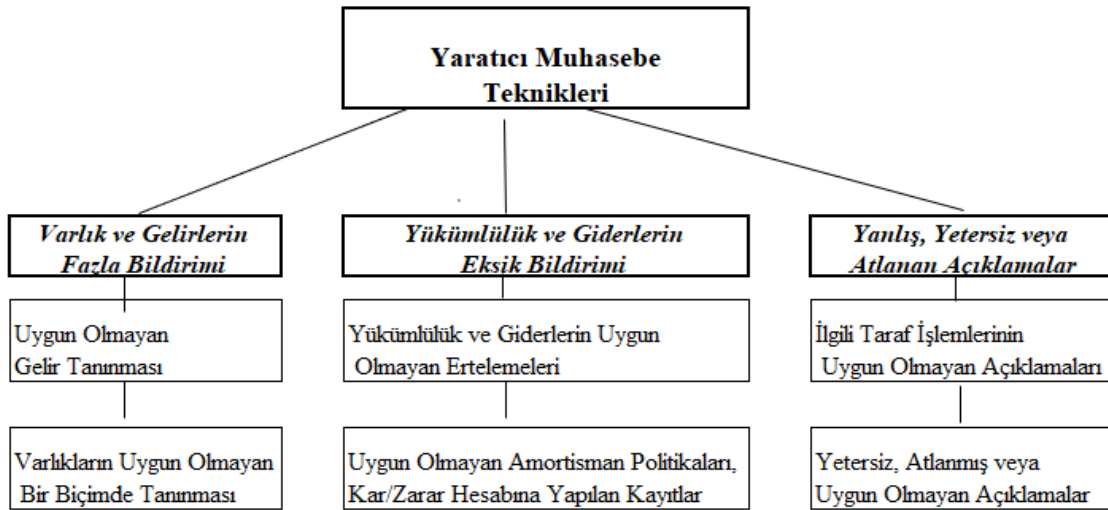
Bu tarz hileler tespit edildiğinde şirkete ciddi anlamda itibar kaybettirirler. Finans tablo hilesini yapan kişi duruma göre karı yüksek göstermek için olduğundan daha fazla ciro ya da olduğundan daha düşük maliyet göstererek, mali durumu iyi göstermek için aktifleri yükselterek ya da borçları düşürerek, likidite durumunu düzeltmek için uzun ya da kısa dönem aktifleri ya da borçları yeniden sınıflandırarak mali tabloları, dolayısıyla şirketin durumunu daha iyi göstermeye çalışmaktadır (Çatıkkaş, 2011: 20). İlk bakışta hile gibi görünmese de finansal tabloları daha iyi göstermek için kullanılan başka yöntemler de vardır. Örneğin hesapların, işlemlerin ya da finansal bazı rakamların bir grup haline getirilerek olumsuz bazı hususların gizlenmesi, göze batmasının engellenmesi buna örnek olarak gösterilebilir (Çatıkkaş, 2011: 20).

Bu tür hileler yaratıcı muhasebe kapsamında değerlendirilmektedir ve etki açısından finansal tablo hileleri kapsamında da değerlendirilmelidir. Burada yaratıcı muhasebe ile manüplasyon arasındaki farka değinmekte fayda var. Manüplasyonda yasal düzenlemelere istinaden açıkça ayrılık varken yaratıcı muhasebede yasal

düzenlemelerin izin verdiği ölçüde bazı bilgileri saklamak ya da özün önceliğine aykırı şekilde yanlış başlıklarda muhasebeleştirme gibi durumlar mevcuttur. Yaratıcı muhasebe Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinin (GKGMİ) esnekliğinden yararlanılarak finansalları olduğundan daha iyi ya da daha kötü gösterebilir. Aslında baktığımızda ikisinde de ana sebep hile yapmaktır. İkisinde de kasıt unsuru mevcuttur ve etik bir davranış değildir.

Yaratıcı muhasebe uygulamaları uzun vadede büyük zararlara yol açsa da, işletmelere kısa süreli bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar; şirketin hisse senetlerinin borsada değerinin artması, şirketin hisse senedi ihracının kolaylaşması sebebiyle daha düşük maliyetle kaynak sağlaması, hisse senedi opsiyonlarının değerinin artması, daha iyi koşullarda, daha düşük maliyetle, daha yüksek tutarlarda borçlanma imkanının artması, yüksek tutarda karın, yüksek prim ve ikramiye olanağı sağlaması, daha az vergi, daha çok kar dağıtımını imkanı yaratması şeklinde sıralanabilir (Çıtak, 2019:62, 63).

Finansal manipülasyon ya da yaratıcı muhasebe uygulamalarını aşağıda kendi içinde alt bölümlere ayrılan tekniklerle göstermek mümkün. (Rezaee, 2002)



Şekil 2. Yaratıcı Muhasebe Teknikleri

Kaynak: (Rezaee: 2002)

2 yılda bir yayınlanan ve sonuncusu da 2022 yılında çıkan ACFE raporlarını geriye dönük olarak 2010 yılına kadar incelediğimizde hilenin sınıflandırılmasında haksız edinim ve varlıkların kötüye kullanılmasının maliyetinin şirketlere, ülke ve dünya ekonomisine ciddi boyutlarda zarar verdiğini görüyoruz.

Aşağıdaki tabloda Selimoğlu ve Altunel (2020: 121) tarafından 2010 yılından 2020 yılına kadar ACFE raporlarından derlenmiş muhasebe hilelerinin yıllar itibariyle durumunu gösteren tabloya katkı sağlayarak 2022 yılı eklendi ve bir dağılım oluşturuldu.

Tablo 1.

*Yıllar İtibarıyla Mesleki Hile Vaka Oranı ve Ortalama Maliyet<sup>3</sup>*

Zaman	Finansal Tablo Hileleri		Yolsuzluk		Varlıkların Kötüye Kullanımı	
	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)
2010	4,8	4.100.000	32,8	250.000	86,3	135.000
2012	7,6	1.000.000	33,4	250.000	86,7	120.000
2014	9,0	1.000.000	36,8	200.000	85,4	130.000
2016	9,6	975.000	35,4	200.000	83,5	125.000
2018	10,0	800.000	38,0	250.000	89,0	114.000
2020	10,0	954.000	43,0	200.000	86,0	100.000
2022	9,0	593.000	50,0	150.000	86,0	100.000

Başlangıçta da söylediğimiz gibi muhasebe hileleri hileyi yapan kişi açısından da sınıflara ayrılmıştır. ACFE'nin raporlarında varlıkların kötüye kullanımı genel anlamda çalışanlar tarafından, finansal raporlama hilelerinin de şirketlerin üst düzey yöneticileri tarafından yapılmaktadır. Finansal tablo hilelerinin üst yönetim tarafından yapılması bir tesadüf değildir. Genellikle hiyerarşik olarak yukarı çıktığında zayıflayan iç kontrol sistemi üst yönetime sıra geldiğinde işlevsiz hale gelmektedir. Bu sebepten dolayı burada yapılan hilelerin iç denetim tarafından tespiti mümkün olamamaktadır. Bu tarz yapılan finansal tablo hilelerinin tespiti ancak bağımsız denetim ile mümkün olmaktadır. Aile şirketlerinde iç kontrol sisteminin etkin çalışmasına üst yönetimin aile üyelerinden oluşması engel olmaktadır. Bağımsız bir iç kontrol sistemi oluşturmak için iç kontrol bölümünün yönetim kuruluna her hangi bir baskı altında kalmadan raporlayabiliyor olması beklenir. Yönetim Kurulu üyelerinin de aile fertlerinden oluşması nedeniyle iç kontrol bölümünün yönetim kuruluna raporluyor olması bir anlam ifade etmeyecektir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve profesyonellerden oluşan bir yapıyla bu bölümün çalışması da kolaylaşacak ve etkili bir mekanizma kurulmuş olacaktır. Bu koşullar sağlanmadığında hilenin oluşması çok da tesadüf olmaz. Yapılabilecek bir hata ya da dikkatsizliği bu durumda hileden ayırmak

<sup>3</sup> ACFE'nin 2010,2012,2014,2016,2018,2020 yılları raporlarından Selimoğlu ve Altunel (2020:121) tarafından biraraya getirilmiştir. 2022 yılına istinaden veriler ACFE 2022 raporu yayınlanınca tarafımızdan eklenmiştir.

için bu bölümlerin de aktif olarak çalışmasına ihtiyaç duyulur.

### 2.5.2. Aile Şirketlerinde Muhasebe Hileleri

Dünya'daki şirketlerin % 90'ı aile şirketlerinde oluşmaktadır ve toplam gayri safi yurt içi hasılanın %70'inden fazlasını aile şirketleri üretmektedir. (Yılmaz, 2019, 1) Türkiye'ye baktığımızda işletmelerin yaklaşık olarak %95'inin aile şirketleri tarafından oluşturulduğunu görebiliriz. ABD'deki en büyük işletmeleri oluşturduğu Fortune 500 listesine baktığımızda da bu şirketlerin % 40'ını aile işletmelerinin oluşturduğunu görürüz. (Genç&Karcıoğlu, 2004, 22)

ACFE yayınlarına göre KOBİ'lerin<sup>4</sup> yaklaşık 1/4'ü hilenin kurbanı olmaktadır. Buradan yola çıkarak KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun Aile Şirketi olduğu düşünülürse aile şirketinin %22 gibi bir oranında muhasebe hilesine rastlanıldığı söylenilebilir. (ACFE: 2022, 29) Bu oran aile şirketlerinde muhasebe hilelerini anlamak açısından önemli bir veridir. ACFE tarafından 2 yılda bir yayınlanan raporlara baktığımızda çalışan sayısı 100'ün altında olan şirketler küçük ve orta boy işletme olarak kabul görmektedir. Şirketlerin çalışan sayıları baz alınarak yapılan çalışmada çalışan sayısı daha az olan şirketlerde vaka oranının yüksek olması bir tesadüf değildir. Çalışan sayıları az olan şirketlere baktığımızda genel olarak görevler ayrılığı ilkesinin olmadığını ve kontrol noktalarının ber taraf edildiğini görürüz. Aşağıdaki tabloda her iki yılda bir ACFE tarafından yayınlanan rapora göre derlenmiş verileri incelediğimizde 2010 yılından itibaren son 12 yılda çalışan sayısı 100'den fazla olan şirketlerdeki hile oranı hemen hemen aynı kalsa da ortalama maliyetlerin düştüğünü söyleyebiliriz.

Tablo 2.

#### *İşletme Büyüklüğüne Göre Muhasebe Hilelerinin Dağılımı*

Çalışan Sayısı	100'den az		100-999 arası		1.000-9.999 arası		10.000'den fazla	
	Oran %	Maliyet (ABD \$)	Oran %	Maliyet (ABD \$)	Oran %	Maliyet (ABD \$)	Oran %	Maliyet (ABD \$)
2010	30,8	155.000	22,8	200.000	25,9	139.000	20,6	164.000
2012	31,8	147.000	19,5	150.000	28,1	100.000	20,6	140.000
2014	28,8	154.000	23,6	128.000	27,9	100.000	19,8	160.000
2016	30,1	150.000	21,7	186.000	27,7	100.000	20,5	150.000
2018	28,0	200.000	22,0	100.000	26,0	100.000	24,0	132.000
2020	26,0	150.000	23,0	120.000	27,0	100.000	25,0	140.000
2022	22,0	150.000	24,0	100.000	29,0	100.000	25,0	138.000

Bu tabloda yer alan bilgiler sadece aile şirketlerini kapsamamaktadır. Verilere

<sup>4</sup> Küçük ve Orta Boy İşletmelerin ayrımında ölçüt çalışan sayısına göre belirlenmiş ve çalışan sayısı 100'den az olan işletmeler dikkate alınmıştır.

bütünsel olarak baktığımızda çalışan sayısı daha düşük olan şirketlerde yapılan hilenin maliyetinin çok büyük şirketlerde yapılan hilenin maliyetinden çok da farklı olmadığı görülebilir. (Ortalama USD 150.000) Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da bu tutarın küçük şirketlere olan maliyeti ve etkisinin büyük şirketlere olan maliyet ve etkisinden çok daha büyük olacağıdır. Çalışan sayısı bakımından 100'den az çalışan olan şirketlerin tamamının aile şirketi olduğunu söylemek doğru olmaz fakat gerek dünyada gerekse Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önemli bir kısmını oluşturduğunu söylemek yanlış olmaz. (ABD'de %99,8, Türkiye'de %98,8, Japonya'da %99,4) (Çelik, Soysal ve Alıcı, 190)

2014 yılı ACFE raporunda KOBİ'de tespit edilen hileler hile türlerine ayrıştırılmış olarak verilmiştir (Tablo 2). Bu verilere göre miktar olarak en çok görünen hile varlıkların kötüye kullanılması hilesidir, ekonomik kayıp olarak en yüksek maliyet finansal tablo hileleridir. (Sağlar ve Tanrısinatapan; 2020: 103)

Tablo 3.

*KOBİ'deki Muhasebe Hilelerinin Hile Türlerine Göre Dağılımı*

Zaman	Finansal Tablo Hileleri		Yolsuzluk		Varlıkların Kötüye Kullanımı	
	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)	Vaka Oranı %	Ortalama Maliyet (ABD \$)
2018	10,0	800.000	38,0	250.000	89,0	114.000
2020	10,0	954.000	43,0	200.000	86,0	100.000
2022	9,0	593.000	50,0	150.000	86,0	100.000

Bunn, Ethridge ve Crow'un 2019 yılında küçük işletmelerde hileyi baz alarak yaptıkları çalışmadaki tespitleri ile ACFE bulgularının bir biriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz. Bu çalışmadaki bulgular küçük işletmelerde işlerin daha çok sevgiye dayanması nedeniyle kontrol noktalarının zamanla ortadan kalktığını, artık işletmede bir aile kültürünün oluşması nedeniyle işlerin tamamen güvene ve sevgiye dayalı ilerlediğini ve bundan dolayı da görevler ayrılığı ilkesinin ortadan kalktığını göstermektedir. (Bunn, Ethridge, Crow, 2019, 24)

Genellikle bu boyuttaki aile şirketlerini incelediğimizde iç kontrol sisteminin zayıf olduğunu ya da etkin olmadığını görürüz. Bu şirket ortakları ile konuşmalarımızda cevaplar çok benzerdir. "Bu kişi aileden biri", "kesinlikle böyle bir şey yapmaz", "uzun zamandır bizimle beraber", "artık ona güvenmezsek kime güvenelim" gibi cevapların sonuca olarak görevler ayrılığı ilkesinin yok edildiği görülmektedir. Bankadan transferleri yapma yetkisi olan kişinin aynı şekilde muhasebe kayıtlarını yapma

yetkisine de sahip olduğunu görevler ayrılığı ilkesinin çalışmadığını, iç kontrol sisteminin etkin olmaması, iç denetim ya da bağımsız denetim gibi incelemelerin hiç olmaması hileye bir fırsat doğurmaktadır.

Dünya üzerindeki örneklerden yola çıkacak olursak, orta ölçekli bir şirket olan Page ve Palette (Jackson vd., 2010) popüler kitapların satışının yapıldığı bir kitapçıdır. İşletmenin mali müşavirinin şirketlerin kredi kartını kullanarak kişisel borçlarını ödemesi nedeniyle işletmenin limitleri dolmuş ve işletme yaz sezonunda vermesi gereken siparişleri verememiştir. Bu yüzden popüler kitapların stoklamasını yapamamıştır. Buradaki hilenin maliyeti sadece şirketin kredi kartının kullanımı (150.000 \$) kadarki maliyet olmayıp bir de şirketin yapıp kar edebileceği satışların yapılamamasıdır. Stokların alınamaması ve bu nedenle satışların % 20'sini yapamamış olması şirket açısından iki buçuk yıllık bir zaman kaybına denk gelmektedir.

Daha önce de belirttiğimiz gibi şirkette yapılan hileler her zaman şirket çalışanları tarafından yapılmaz bazen bizzat şirketi idare eden aile üyeleri tarafından talep edilir. Çalışan tarafından bu kayıtların yapılması her ne kadar doğru bulunmasa da işinden olma korku ve baskısı nedeniyle bu kayıtlar yapılmaktadır. Finansal tabloların olduğundan farklı şekilde gösterilmesi, finansal tablo kullanıcılarına göre finansal tablo hazırlama, örneğin vergi otoritesine verilecek finansal tabloda zarar fakat bankaya verilecek finansal tabloda kar yaratma arzusu gibi nedenlerle finansal tablolarda oynamalar yapılmaktadır.

İşletme ortakları ya da yöneticileri tarafından yapılan hileler genelde şirketle alakalı olmayan yakıt, yemek, kıyafet v.b. özel harcamalarının şirket adına fatura edilmesi, şirket işleri için kullanılmayan şirket ortak ya da yöneticilerin özel araçlarının amortismanının, tamir bakım giderlerinin şirket adına kaydedilmesi, fazladan gider veya gelir tahakkuklarının yapılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Ciroyu iyileştirme kaygısıyla yapılan hilelerse henüz gerçekleşmemiş bir satışın olmuş gibi gösterilmesi, bayilere yapılacak satışların önden yüklenerek yapılması, satışa hazır bile olmayan ürünün satılmış ve teslim edilmiş gibi gösterilmesi şeklinde olmaktadır.

Karı yüksek göstermeye yönelik yapılan hilelerde maliyet hesaplama yöntemlerine müdahale ederek maliyetin olduğundan daha düşük gösterilmesi, maliyetin bilançodaki stokların üzerinde bekletilmesi gibi durumlar olabilmektedir.

Aile içerisinde olan anlaşmazlıklar nedeniyle yönetimde olan icraci üyeler ile yönetim dışında kalan ortaklar arasında tartışmalar çıkmaktadır. Böyle zor zamanlarda icraci olan aile üyeleri baskıyla finansal tabloları olduğundan farklı gösterme yoluna

gidebilmektedirler. Bunun için mevcut yöneticilerden talepte bulunmaları şirket içerisinde kötü örnek oluşturacak ve artık o şirkette bu durum örnek teşkil edebilecektir. Şirket içerisinde böyle kötü örneklerin olması şirket kültürünün de kötü etkilenmesine sebep olacaktır.

Bağımsız denetçi sıfatıyla profesyonel olarak yaptığımız çalışmalarını da dikkate aldığımızda, Türkiye’de 15 yıl boyunca yaklaşık 150 aile şirketini denetlediğimiz düşünülürse aşağıda sayacağımız bulguların birçok aile şirketinde dikkat çeken ortak özellikler olduğunu söyleyebiliriz.

- Şirketin kuruluşundan itibaren patronun gizli kasası ya da sağ kolu olarak yer alan emektar bir muhasebeci,
- Yine uzun zamandır çalışılan çoğunlukla kurucu ortakla aynı jenerasyondan bir yeminli mali müşavir. Zaman zaman ikinci nesil tarafından değişiklik talep edilse de bu değişiklik bir türlü gerçekleşmez.

Buradaki amaç şirketin yatak odası diye tabir edilen muhasebe ve finans departmanını güvenilir ve ehil ellere teslim etmektir. Fakat burada atılan konu bu düzenekte iç kontrol ve iç denetim sisteminin etkin çalışması mümkün değildir. Muhasebe ya da finans alanında tespit edilecek her hangi bir eksiklikte bu kişilerin görevlerine yapmadıkları gibi bir algı oluşturacağından, tespit edilen eksiklikler şirket ortaklarıyla paylaşamayacaklardır.

- Bireysel bazı harcamaların şirketin katlandığı gider gibi gösterilmesi, burada ailece yenen bir akşam yemeği ya da işle ilgili olmayan birisine alınmış hediyelerin gider olarak belgelendirilmesinin dışında ailenin kullandığı özel konutlara alınan demirbaşların amortismanlarının da gider olarak yazılması dikkat çeken konular arasındadır.
- Çalışanların mevcut maaşlarının eksik beyan edilmek suretiyle çalışanlara elden ödemeler yapılması, ayrıca şirketle hiç alakası olmayan aileden ya da aileden olmayan kişilere maaş gibi ödemeler yapılması
- Belgesiz harcamaları karşılamak amaçlı faturasız mal satışı yapılması ve fire oranı ile oynanarak buna imkan sağlanması
- Kullanılan kredilerin sözleşmelerinde belirlenen özel kıstaslar nedeniyle dağıtılamayan karın şirket ortaklarına huzur hakkı yoluyla dağıtılması. Bu konu

aynı zaman daha önce açıkladığımız yaratıcı muhasebe tekniklerine örnek olarak da gösterilebilir.

- Yine aynı sebepten finansal oranları tutturmak için finansal tablo manipülasyonlarının yapılması sayılabilir. Burada manipülasyona en açık olan alan yönetim tahminleri ve yönetim beklentilerinin değişiklik gösterebileceği karşılıklar (dava karşılığı, bonus karşılığı, prim karşılığı, kıdem karşılığı v.b.) hesaplarıdır. Stoklar ve karşı bacağına da maliyet hesaplarıyla oynamak da bu alanda çokça karşılaşılan hileler arasında sayılabilir. Gerçekleşmemiş satışların bazı bayi ya da müşterilerin desteğiyle gerçekleşmiş gibi gösterilmesi, ilişkili şirketler yoluyla aslında olmayan satışların olmuş gibi kaydedilmesi (ağırlıklı olarak murabaha kredilerindeki şartlar nedeniyle) de karşılaşılan diğer manipülasyonlar arasında sayılabilir.

Bu tarz manipülasyonlar ya da yaratıcı muhasebe teknikleri uygulamanın sebebi her zaman üçüncü taraflar da olmayabilir. Bazen aile üyeleri arasındaki anlaşmazlıklardan kaynaklı hukuki sıkıntılar, şirketin finansal anlamda aile üyelerinin beklentilerini karşılamaması, kar dağıtımının yetersiz kalması ve bunun sonucunda icracı aile üyeleri ile icracı olmayan hissedar aile üyeleri arasındaki çatışma, bu çatışmadan kaynaklı icracı aile üyeleri üzerindeki baskı, aile üyeleri arasındaki lüks harcama yarışı, ailenin ikinci ve hatta üçüncü neslin katılımı ile büyümesi ve ailenin büyüme hızıyla şirketin büyüme hızının paralel olmaması, bu büyüme hızına yetişmek için şirketin inorganik büyüme motivasyonu aile şirketlerinde hilelere başvurma nedenleri arasında sayılabilir.

Aile şirketlerini hileye bu kadar açık hale getiren sebepleri üç ana başlık altında toplayabiliriz; (Koyutürk, 2015: 14)

- Zayıf Kurumsal Yapı
- Kuvvetli İç ve Dış Baskı
- Zayıf İç Kontrol Yapısı

Kurumsal yapılarda dahi “kuvvetli iç ve dış baskı” olmaya devam edeceği için bu kısımda kurumsallaşmanın birinci ve üçüncü problemi ortadan kaldıracığını söylemek yanlış olmaz. Aile şirketleri ne zaman kurumsal bir yapıya ihtiyaç duyar diye baktığımızda genel olarak görülen sebepler benzerdir.

Artık kurucular kendi çabaları ile işleri yoluna koyamayacaklarını anlamışlardır, kurumsallaşma ihtiyacının farkına varmışlardır, mevcut iş yapış şekli ve iş akışı şirketin büyüklüğü ile örtüşmemektedir özetle vücut büyümüş ama kafa küçük kalmıştır. (Akça: 2010: 26)

## 2.6. Aile Şirketlerinde Muhasebe Hilelerinin Önlenmesi

Aile şirketlerinde muhasebe hilelerini önlemek için yapılacak çalışmaların başında iyi organize edilmiş ve kendini yenileyen bir iç kontrol sisteminin kurulmuş olması gelir. Bu sadece hilenin önlenmesi için değil aynı zamanda işletmenin başarısına da katkı sağlayacaktır. Şirketin iş akışına uygun oluşturulan, teknolojiyle kendini yenileyen ve geliştiren, kurum kültürüne uygun bir iç kontrol sistemi hilenin önlenmesi için gerekli bir alt yapı sağlayacaktır. (Küçük: 2008: 229)

Muhasebede hata ve hilelere neden olan unsurların ortadan kaldırılması için işletme iç kontrol sistemini kurduktan sonra aşağıdaki konularda da çalışma yapması gerekir. (Doğan ve Nazlı: 2015: 198)

- **Analitik İnceleme Yönteminin Kullanılması:** Analitik incelemedeki amaç işletme dışından elde edilen verilerin işletme içerisinden üretilenle paralel olup olmadığının kontrolüdür. Örneğin benzer niteliklere sahip ürünlerin piyasa birim fiyatlarıyla satış miktarının çarpılmasıyla elde edilen tutarın satış verisiyle karşılaştırılması satışlarda yapılan her hangi bir manipülasyonun önüne geçecektir.
- **Veri Madenciliğinin Kullanımı:** İşletmede belirli yöntemler ve kıstaslar kullanılarak tespit edilen kayıtların destekleyici dökümanlarına bakarak inceleme yapmak, bu kayıtları atanlarla (bunun için verinin “LOG” dediğimiz kısmının olması lazım) yapılacak olan sorgulama ile hile veya hataların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.
- **Benford Yasasından Faydalanılması:** Arka arkaya sıralanmasından şüphe duyulan kayıtların tespit edilerek inceleme ve sorgulamaların yapılması yöntemiyle hile ve hataların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.
- **Caydırıcı Cezalar Yönteminden Faydalanılması:** Her hangi bir hileye büyüklüğe bakılmaksızın göz yumulmaması, hilenin tespitiyle birlikte şirket içinde ve dışında adli ve idar soruşturma başlatılması, bu işlere karışanların

işlerine son verilmesi ve işlerine neden son verildiğinin şirket içerisinde açıklanması da hileleri önleyecektir.

- **Diğer Yöntemlerin Kullanılması (Trend Analizi, Oran Analizi v.s.):** Belirli analiz yöntemleri kullanılarak finansallar ya da hesaplar üzerindeki anlamsız artış azalışlar ya da değişiklikler tespit edilerek her hangi bir hileye mahal vermemek için çalışmalar yapılmasıdır. Trend analizinde amaç verilerdeki tekrarların incelenmesidir. Bunun nedeni beklenmeyen tekrarların sistimal belirtisi olabileceğidir. Oran analizindeki amaç işletmenin finansal oranları hakkında bilgi sahibi olup sistimal olup olmadığını tespit etmektir. (Altıntaş: 2010: 152)

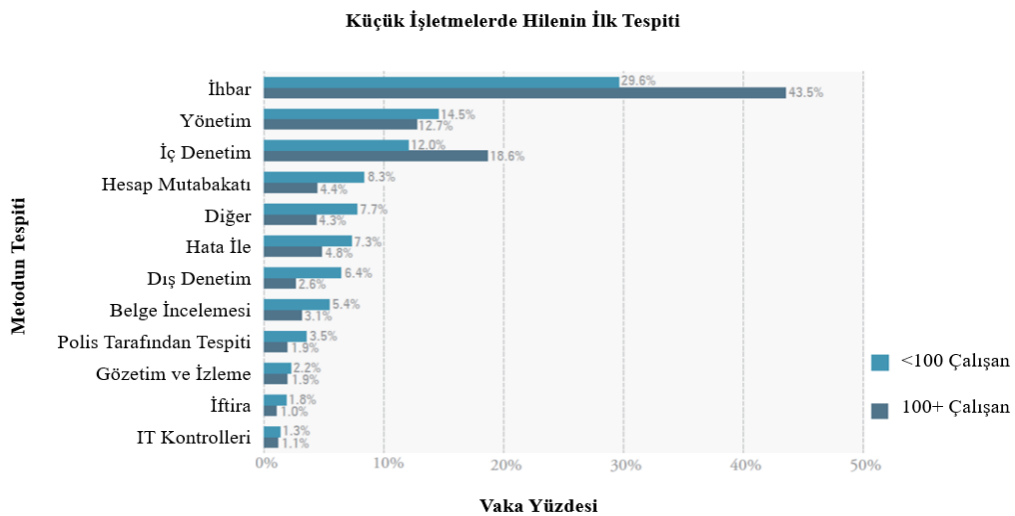
Teoride iç kontrol sisteminin önemini vurgulamışken bu alanda yapılan bir araştırmadan da söz etmekte fayda var. Amerika’da aileler tarafından yönetilen 167 şirkete anket gönderilerek yapılan “Aile İşletmelerinde Hile: Sessiz Hırsızlık” isimli araştırmada daha önce hileyle karşılaşan şirketlerde bu hileyi önlemek için bir çalışma yapıldıktan sonra daha az hileyle karşılaşıldığı gözlemlenmiştir. (Bledsoe ve Wessels (2006). Bu araştırma neticesinde elde edilen bulgular incelendiğinde KOBİ denilebilecek büyüklükteki şirketlerin kurumsal şirketlere göre hileyle daha sık karşılaşmasının 3 ana nedeni olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenlere baktığımızda aslında yukarıda saydığımız iç kontrol sistemi eksikliği, iç denetim mekanizmasının olmaması ve bir etik ihbar hattının olmaması sonucuna varılmıştır. ACFE 2022 raporu da KOBİ’lerin kurumsal şirketlere oranla hile konusunda daha fazla zarar gördüğünü kanıtlar nitelikte sonuçlara ulaşmıştır. ACFE 2022 raporuna göre çalışan sayısı daha az olan şirketler çalışan sayısı daha fazla olan şirketlere göre hileden ortalama tutar olarak daha fazla zarar görmektedir. (ACFE 2022: 5) Bunun en büyük sebebi çalışan sayısı küçük olan şirketlerin iç kontrol ve iç denetim mekanizmaları oluşturacak bütçeler ayıramaması olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışan sayısının azlığı nedeniyle görevler ayrılığı ilkesinin de çok uygulanabildiğini söylenemez. İyi olan konu şu ki işletme bünyesinde tespit edilen her hile bir sonrakine engel teşkil etmektedir. Tabii tespit edilen hilelerin de şirket bünyesinde açıklanması gerekmektedir. Hile sonrasında yaptırımların şirket çalışanları tarafından bilinmesi hileye eğilimi azaltmaktadır. Hileyi azaltmak için şirket içi eğitim programlarının yapılması, akademi-sanayi işbirliği, atölye çalışmaları, seminerler ve sunumlar yapılması faydalı olabilir.

“Hile: Küçük, Orta ve Mikro İşletmelere Bakış” isimli çalışmada Viviers vd.(2008), Güney Afrika’daki şirketlerin yönetici ve sahipleriyle yaptığı incelemede, hilenin maliyeti veya sebepleriyle ilgili bu kişilerin bilgiye çok az sahip olduklarını tespit etmiştir. Bu yönetici ve hissedarlar hilenin şirketin iyi yönetilmesiyle ortadan kaybolacağını savunmuşlardır. Bu görüş kurumsal şirketlerdeki görüşün tam tersidir. Aynı araştırmada hilenin tespiti ya da önlenmesiyle ilgili bütçe ayıran yönetici sayısının toplam yöneticilerin %10’unu oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu her 10 yöneticiden/ortaktan birinin mevcut şirkette hilenin tespiti için bütçe ayırdığı anlamına gelmektedir ki kalan 9 şirketin hileye çok açık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu çalışma sonucunda KOBİ’lerin yöneticilerinin hile ilgili süreçte hukuki olarak destek almaları gerektiği çoğunun bu süreçlerden haberdar olmadığı sonucuna varılmıştır. KOBİ’lerin bazılarının bu konuda önlem aldığı görülse de çoğunun çalışanların, tedarikçilerin ya da müşterilerinin etik dışı davranışlarının kurbanı olduğu görülmektedir.

Genellikle aile şirketlerinde işe alım maliyetlerine katlanmamak için personel ihtiyacı olduğunda iş ilanı vermek yerine mevcut çalışanlar yardımıyla veya tanıdıklar vasıtasıyla ilerlenmeye çalışılır. Buna rağmen şirketlerin hileyi önlemek için işe alım sürecinde adaydan adli sicil kaydını istemek daha önce yüz kızartıcı bir suçtan hüküm giyip giymediğini öğrenmek hileyi önleyici çalışmalar arasında sayılabilir. Ortalama olarak tipik bir sahtekârlığı ortaya çıkarmak 18 aydan daha fazla sürmektedir (Laufer, 2011). Hileyi ortaya çıkarma sürecinde katlanılacak maliyet, şirket içi problemler, yasal giderler ve çalışan personelin moral bozukluğu ve motivasyonsuzluğu da dikkate alındığında nispeten daha küçük kalacaktır. Önleyici faaliyetleri düşündüğümüzde etik konusunda çalışanların eğitilmesi, iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının bulunması, etik/ihbar hatlarının olması, bu fonksiyonların çalıştığının, sonuçların yansıtıldığının çalışanlar tarafından gözlemlenmesi, görevler ayrılığı ilkesinin uygulanması, yönetim tarafından ya da ilgili personel tarafından yapılan ani kontrol çalışmaları, aniden yapılan kasa ve stok sayımları, bağımsız denetim hizmeti almak olarak sayabilir.

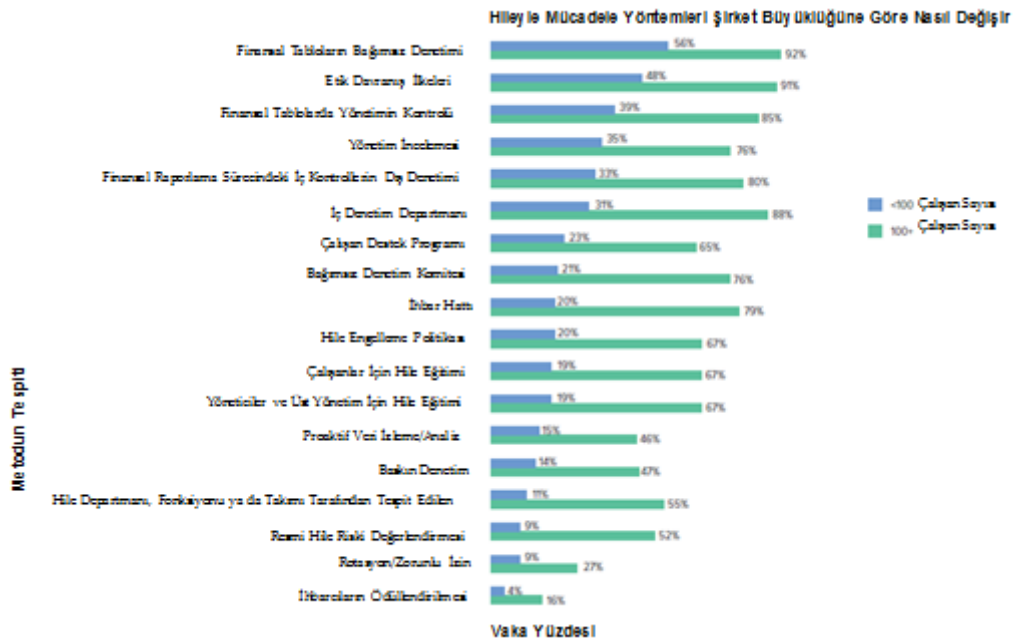
Yine yukarıda değindiğimiz etik ya da ihbar hattının olmaması ya da çalışanın böyle bir durumla karşılaştığında nereye gidilmesi gerektiğini bilmemesi konusunda küçük ve orta boy işletmeler açısından diğer önemli bir problemdir. Çünkü KOBİ’lerde suistimalin tespiti büyük oranda yapılan bir ihbarın değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. ACFE tarafından yapılan araştırmalar da bu veriyi desteklemektedir.

KOBİ'lerin çoğunu (%99) aile şirketlerinin oluşturduğunu düşünürsek bu ihbar hatlarının kurulması, hilenin ihbarında ulaşılabilecek birisinin olması (bu ağırlıklı olarak patronun kendisi olacaktır), yapılan ihbarın değerlendirildiğini görmek sürece büyük katkı sunacaktır. Böyle küçük şirketlerde ihbarların bir çoğunun kişisel husumetler neticesinde ortaya çıkacağını tahmin etmek zor olmayacaktır. Bu nedenle ihbarlar incelenirken çok hassas davranılarak aile içi dengeler ve artık aileden birisi gibi sayılan çalışanlar zor durumda bırakılmadan tarafsız bir şekilde incelemeler tamamlanmalıdır. Yapılan ihbarların dışında yöneticilerin tespiti ile ortaya çıkan hileler de az değildir. Hilenin tesadüfen ortaya çıkması şaşırtıcı gibi görünse de iç denetim, bağımsız denetim, mekanizmalarının bulunmaması çalışanları hile konusunda cesaretlendirmekte bir hile ancak saklanamayacak duruma geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Teknolojinin gelişmesiyle beraber denetim araçlarının değişmesi, veri madenciliği, yapay zeka kullanımı hilelerin tespitinde kolaylık sağlayacaktır. Özellikle günümüzde bir çok muhasebe kaydının birkaç örnek tespiti ile test edilmesi denetimin güvenilirliğinin ve bütünselliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Bunu aşmanın yolu tüm muhasebe kayıtlarını belirli kriterlere göre tarayıp şüpheli işlemlerin özetini çıkararak elektronik araçların kullanılıyor olmasından geçmektedir. Başlangıçta iç denetim, bağımsız denetim hizmeti veya iç kontrol sistemini kuracak bütçesi olmayan şirketler için bunun gibi teknolojik araçlara sahip olmak hilenin ortaya çıkarılmasında özellikle aile şirketleri açısından faydalı olacaktır.



Şekil 3. Küçük işletmelerde yapılan hilelerin ortaya çıkarılması (<100 Çalışan sayısı) – 2.127 vaka (ACFE 2016: 22)

İç denetim mekanizmalarının gelişmesi neticesinde, teknolojiyle beraber yeni araçların kullanılması, tüm muhasebe kayıtlarını belirli kriterlere göre tarayıp şüpheli işlemlerin özetini çıkararak elektronik araçların kullanılıyor olması suistimallerin bu büyüklükteki şirketlerde ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle iç kontrol, iç denetim mekanizmalarını kurmanın maliyetine katlanamayan şirketler açısından bu tarz araçların kullanımı hilenin ortaya çıkarılmasında özellikle aile şirketleri açısından faydalı olacaktır.



Şekil 4. Hileyle Mücadele Yöntemleri Şirket Büyüklüğüne Göre Nasıl Değişir (ACFE 2020: 35)

ACFE'nin 2020 yılında yaptığı araştırma küçük işletmelerin hileye karşı koruma sağlamak için açık bir fırsata sahip olduklarını gösteriyor. Hileyi önlemeye istinaden davranış kurallarının benimsenmesi, dolandırıcılıkla mücadele politikasının oluşturulması, yöneticilerin astlarının çalışmalarını kontrol etmesi, ana hedefi dolandırıcılıkla mücadele olan eğitimler, küçük işletmelerde hilelerin azalmasına sebep olacaktır. Bu önlemlerin her biri büyük yatırımlar gerektirmeyen fakat büyük etkiler yaratan önlemlerdir. Dolandırıcılıkla mücadele ortamının iyileştirilmesi açısından alınacak küçük önlemlerin etkileri büyük olacaktır.

## BÖLÜM III

### AİLE ŞİRKETLERİNDEKİ MUHASEBE HİLELERİNİN YARATTIĞI MALİYET ÜZERİNE ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu kısmında daha önce hile tespitinde bulunulmuşve yapılan hile nedeniyle mali zarar görmüş bir aile şirketinin ortağı, yöneticileri ve çalışanları ile yapılan görüşmelerden yola çıkarak aile şirketlerinde muhasebe hilesinin yarattığı maliyete yönelik tespitlere yer verilmiştir. Ayrıca “Aile Şirketleri”nde hilenin yapısal özellikleri ve yarattığı maliyet üzerine bağımsız denetçilerin bakış açıları da belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez konusuyla ilgili yaptığımız literatür taramasında “Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma”da Mersin ilinde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan ve farklı demografik özelliklere sahip yöneticilere sorular sorulmuş, özellikle son yıllarda artan muhasebede hata ve hile olayları birlikte, muhasebede hata ve hilelerin önlenmesinde işletme yöneticilerinin sorumluluklarının tespitine yönelik bir araştırma yapılmıştır. (Doğan ve Nazlı: 2015) Bu araştırma neticesinde yöneticilerin demografik özelliklerinden bağımsız olarak yetkinliklerinin, yeniliklere açık olmalarının, hata ve hileyi cezalandırmalarının, kişilik özelliklerinin, aldıkları ve verdikleri eğitimlerin, sorumluluk düzeylerinin önemi ortaya çıkmıştır. Bu araştırma hata ve hilelerin önlenmesine istinaden bir araştırma olmasına rağmen aile şirketleri özelinde bir çalışmayı içinde barındırmamaktadır.

“Denetimde Hata ve Hile” konusunda yapılan bir diğer çalışmada hata ve hilelerin tespitindeki yöntemler irdelenmiş, ulusal ve uluslararası kanun ve standartlar çerçevesinde konuyla ilgili bir çalışma yapılmıştır. (Altıntaş, 2010) Sonuç olarak bağımsız denetçinin iç denetçi ile işbirliği içerisinde olmasının hile riski ve hileler konusunda etkin bir denetime sebep olacağı, bu konuyla ilgili mevcut yerel yasaların uluslararası yasalarla paralel noktaya getirilmesi gerektiğine değinilmiştir. Bu çalışma denetimin hile ve hatalara etkisi açısından yol gösterici bir çalışma olmasına rağmen aile şirketleri özelinde bir bilgiyi içermemektedir.

“İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesinde Bir Uygulama” konulu yüksek lisans tezinde hile kavramı incelenmiş, hasta işletmesi özelinde hilelerin tespiti ve önlenmesine istinaden bir tez çalışması yapılmıştır. (Koyutürk: 2015) Bu çalışma neticesinde hastane işletmesi modellenerek karşılaşılabilecek hileler

örneklendirilmiştir. Bu hilelere yöneticilerin alacağı insiyatiflerle engel olunabileceği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma hilenin tespiti ve örneklendirilmesi bakımından bizim çalışmamıza benzese de hilenin maliyeti, bu hilelerin gerçekten olup olmadığı ve bu hastanenin bir aile işletmesi olup olmadığını bilmediğimiz için mevcut çalışmamızdan ayrılmaktadır.

“Aile Şirketlerinde Bağımsız Denetim Algısını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tez çalışmasında aile şirketlerinin yapısal özellikleri dikkate alınarak hem denetçiler hem de aile şirketi yöneticileri ile görüşülmüş ve denetim algısına yönelik sorular sorulmuştur. (Yılmaz: 2019). Görüşülen kişiler bağımsız denetimin işletmelerin kurumsallaşması, mali tabloların doğruluğu ve uluslararası bir formata kavuşması, ortak dili konuşma, kredi kaynaklarına ulaşım konusunda destek sağlayacağı konusunda hem fikirdir. Yapılan çalışma bağımsız denetimin aile şirketlerine katkısını ölçse de hilelerin önlenmesi ve maliyetleri konusunda bir çalışmayı içermemektedir.

“Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında İç Kontrol Sisteminin Aracı Etkisi:TRC3 Bölgesi Araştırması” isimli çalışmada şirketlerin kurumsallaşması için kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi arasındaki ilişki incelenmiştir. (Polat ve Güneş: 2019) Burada çıkan önemli sonuçlardan birisi şirketlerin profesyonel yönetici çalıştırdıklarında iç kontrol ve risk yönetimi konusunda daha başarılı sonuçlara ulaştıklarıdır. Bu sonuç aile şirketleri açısından da değerlendirilmeye konu bir sonuçtur.

Yine benzer bir alanda yazılan “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinde Muhasebenin Etkisi” konulu yüksek lisans tezinde muhasebe bölümünün bilgi depolama ve raporlama bölümü olduğundan, muhasebe bilgi sisteminin doğru çalışmaması durumunda alınan kararlara olumsuz etkisi olacağından bahsedilmiş, muhasebe sürecinin iyileşmesinin şirketin kurumsallaşmasına katkısından bahsedilmiştir. (Eser: 2019) Bu araştırma sadece Karaman ilinde faaliyet gösteren aile şirketleri ile sınırlandırılmıştır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinde hile vakalarının yapısal özelliklerini belirlemek ve muhasebe hileleriyle ilgili farklılıkları ortaya çıkarmak, bu hilelerin tespiti ve önlenmesi ile ilgili öneriler oluşturup geliştirmektir. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak keşifsel bir çalışma yapılmaya çalışılmış ve daha önce hile

vakası ile karşılaşan bir aile şirketi incelenmiştir. Bu şirketin kurucu ortağı, yöneticileri ve çalışanları ile görüşmeler yapılmıştır. İşletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu düşünülürse bu çalışma neticesinde aile şirketlerinde hilenin önlenmesinin maliyeti ile hile sonucunda katlanılan maliyetin karşılaştırılması konusunda ışık tutacak ve yardımcı olacak bir çalışma olmuştur. Çalışmada ayrıca hile riskini azaltıcı kontrollerin ilgili aile şirketlerinde hangi seviyede uygulandığı araştırılmıştır. Bu riskin bertaraf edilmesi konusunda yapılacak olan çalışmaların detaylı olarak maliyetleri konusunda araştırma yapılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Gelişen ekonomik sistemlerde muhasebenin yönetsel rolüyle ilgili bilgiler verilmiştir. Ekonomik sistemler karmaşık hale geldikçe yapılan muhasebe işlemleri de çoklaşmaya ve bir hilenin tespitinin eski yöntemlerle kontrolünü zorlaştırmaya başlamıştır. Şirketlerin kurumsallaşma yolculuğunda profesyonel yöneticilerle çalışırken hilelerin tespiti ile ilgili ekstra çalışmalara başvurulması ve bu çalışmaların da bir maliyetinin olması kaçınılmazdır. Muhasebe hileleri sadece aile şirketlerinin değil tüm şirketlerin bir maliyete katlanması gereken problemlerden bir tanesi olmuştur. Bu araştırma aile şirketlerinde muhasebe hileleri ile ilgili farklılıkları ortaya çıkarmak, örnek bir araştırma ile keşifsel bir çalışma yapılarak muhasebe hilelerinin yarattığı maliyetleri tespit etmek ve bununla ilgili bağımsız denetçilerin farkındalığını tespit etmeye yönelik yapılmıştır.

Araştırmanın teori bölümünde yer verilmekte olan bilgilerin değerlendirilip yorumlanması amacı ile yapılan alan çalışmasında ele alınan konuyla ilgili direkt olarak ilgisi olan kişilerin bakış açılarını görebilmek ve bu kişilerin bakış açılarını oluşturan yapıyı ve süreçlere yönelik algıyı ortaya koymak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden görüşme (mülakat) tekniği tercih edilmiştir. Görüşme türlerinden de standartlaştırılmış açık uçlu görüşme yöntemi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem “dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur”. (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 123). Diğer görüşme yöntemlerindeki esneklik bu yöntemde sınırlandırılmıştır. Ayrıca bu yöntem görüşme yanlılığını ve öznelliğini de azaltmaktadır. Bu yüzden de elde edilen verilerin karşılaştırılması ve analizi daha kolaydır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 123).

Çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma; görüşme, gözlem ve cevapların analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır. (Ataseven, 547)

Nitel veri analizi; varlık ya da olayları, olaylar arasındaki ilişkileri tanımlama, betimleme ve açıklama amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılmaktadır. Ancak nicel araştırmalardan farklı olarak nitel araştırmalar, bu betimleme ve ilişkilendirmeleri, bu tanımlama ve ilişkileri, istatistikî yollarla ve nicel veriler çerçevesinde değil, nitel veriler ve kavramsal çözümlenmeler yoluyla belirlemeye çalışır. Bu nedenle daha çok, niçin ve nasıl sorularına yanıt aradığı söylenebilir. Nitel araştırmalarda; amaçlar, genelde açık uçlu sorular ile ifade edilmektedir. Bunun nedeni, açık uçlu soruların araştırmacılara esnek davranabilme imkânı sağlamasıdır. (Usta, 149)

Nitel araştırmalardan en çok kullanılan veri toplama teknikleri gözlem, görüşme ve/veya yazılıdökümanların incelenmesidir. Bu tekniklerde kullanılan ölçüm aracı araştırmacının kendisi ve sorduğu sorulardır. Bu nedenle toplanan nitel verilerin geçerlilik boyutunu sağlayabilmesi, araştırmacının kendisine ve yönelttiği sorulara bağlıdır. (Ataseven, 556)

Nitel veri analizi, araştırmacının verileri düzenlediği, analiz birimlerine ayırdığı, sentezlediği, biçimleri (pattern) ortaya çıkardığı, önemli değişkenleri keşfettiği ve hangi bilgileri rapora yansıtacağına karar verdiği bir süreçtir. Diğer bir deyişle nitel analiz yapan araştırmacı, alandan toplamış olduğu verilerden hareket ederek bu veriler içerisinde saklı duran bilgiyi keşfetmeye ve ortaya çıkartmaya çabalamaktadır. Dolayısıyla nitel veri analizinin, kuramdan türetilen denence(lerin) sınamasına dayalı nicel veri analiz yöntemlerinden farklı bir analiz yöntemine sahip olduğunu söylemek mümkündür. (Özdemir, 328)

Keşifsel çalışmada ağırlıklı olarak fikirlerin ve görüşlerin keşfedilmesi amaçlanır. Katılımcıya açık uçlu sorular sorularak katılımcıların fikirlerini daha iyi anlamaya odaklanılır. Yanıtlar istatistiksel olarak ölçülemeyebilir fakat yeni fikirlerin ele alınması ve sorunların keşfedilmesi ve çözüm önerileri konusunda daha iyi fikirler verecektir. (<https://tr.surveymonkey.com/mp/3-types-survey-research/>)

Bu çalışma kapsamında hile tespit edilen örnek bir aile şirketi seçilmiş ve aile şirketinin kurucu ortağı, icracı ortağı aynı zamanda da genel müdür ve şirketin yönetim kademesindeki çalışanlarına yönelik açık uçlu anket soruları sorulmuştur. Bu sorular bu tezin sonunda “Ekler” kısmında mevcuttur. Veriler yüz yüze görüşme tekniği ile elde

edilmiştir. Bu kişiler seçilirken özellikle yetkiyi elinde tutan sahada ve idari kısımda çalışan kişiler seçilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca aile şirketlerine yönelik denetim yaptığı tespit edilen ve Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren aile şirketlerini denetleyen 6 bağımsız denetçi ile gönüllülük esaslı ile görüşme yapılmıştır. Bu görüşmelerde aile şirketlerinde yaşanan muhasebe hileleri ile ilgili bağımsız bir bakışı ortaya koymak amaçlanmıştır. Görüşme yapılan denetçilerin tecrübe seviyesinin 15 yıldan fazla olduğu düşünüldüğünde ve farklı şirket ve bölgelerde yapılan çalışmalarını yönettikleri göz önüne alındığında bizim için tespitlerinin son derece değerli olduğunu söyleyebiliriz. Bu sorular da yine bu tez çalışmasının "Ekler" kısmında mevcuttur.

Ülkemizdeki şirketlerin %95'nin aile şirketlerinden oluştuğunu düşünürsek bu araştırma, ülke ekonomisi açısından önemli bir yere sahip olan aile şirketleri açısından yol gösterici olacaktır.

Vaka olarak seçilen şirkette önemli pozisyonlarda yer alan toplam 4 kişi ile görüşme yapılmıştır. Bu kişiler kurucu ortak, icracı ortak(genel müdür), muhasebe müdürü, saha yetkilisi olarak sıralanabilir. Görevlerinin kapsamı dikkate alınarak her biri için ayrı soru grupları oluşturulmuştur. Sorulan sorular detaylı bir şekilde "Ekler" kısmında verilmiştir.

Araştırmanın sonucunda şirket ortakları, yöneticiler, çalışanlar ve bağımsız denetçilerden alınan cevaplar doğrultusunda aile şirketlerinde muhasebe hilelerinin yapısal özellikleri ve yarattığı maliyetlerle ilgili bir analiz yapılmaya çalışılacaktır. Bu çalışmayla hilenin önlenmesi ile ilgili yapılacak olan çalışmanın maliyetiyle hilenin maliyeti arasındaki farkın tespitine yönelik cevaplar analiz edilecektir.

### **3.3. Araştırmanın Katılımcıları**

Nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar genellikle küçük bir örneklem grup üzerinden gerçekleştirilir. Örneklem seçerken amaç bu konudaki uzman kişilerle görüşüp, en iyi ve detaylı bilgi sağlayacak kişilere ulaşmaktır. Dolayısıyla buradaki durum örneklemin büyüklüğünden ziyade konunun uzmanı ya da tarafı olan kişilerle detaylı çalışmalar yapmayı amaçlamaktır. Bağımsız denetçiler görevleri dolayısıyla aile şirketlerinin birçoğunda denetim çalışmaları yapmaktadırlar. Görüşme yapılan bağımsız denetçiler seçilirken ilk onda bulunan denetim şirketlerinden en az 15 yıl tecrübeye sahip, Türkiye'nin farklı bölgelerinde çalışan denetçilerin seçimi

yapılarak, aynı sorular yöneltmiştir. Farklı bakış açılarıyla, farklı tecrübelerden faydalanılmaya çalışılmıştır.

### **3.3.1. Görüşme Yapılan Şirket**

Görüşme yapılan şirket madencilik alanında yaklaşık 20 yıldır faaliyet gösteren bir aile şirkettir. Bağımsız denetim kriterlerini henüz sağlayamadığı için, bağımsız denetime tabi değildir. Finansal büyüklüklerini düşünecek olursak 2022 yılsonu itibarıyla bağımsız denetime tabi olacağını söyleyebiliriz. Şirket'in üretim tesisleri mevcut maden ocağının yakınında kuruludur, ayrıca Şirket'in şehir merkezinde muhasebe, finans, satın alma işlemlerinin yapıldığı bir merkez ofisi mevcuttur. Şirketin kurucu ortağı, genel müdürü, muhasebe müdürü ve üretimden sorumlu kişilerine aynı sorular yöneltilerek bir birinden bağımsız ve farklı bakış açılarına sahip olunmaya çalışılmıştır.

### **3.3.2. Görüşme Yapılan Bağımsız Denetçiler**

Görüşme yapılan bağımsız denetçiler meslekte minimum 15 yıl tecrübeli olup, Türkiye'nin farklı bölgelerinde ve Dünya'nın en büyük denetim şirketlerinde çalışan SMMM Belgesi ve Bağımsız Denetçi Lisansına sahip en az bir yabancı dil bilen ve ağırlıklı olarak aile şirketlerini denetleyen kişilerdir.

### **3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Araştırmada veriler toplanırken "görüşme (mülakat) formu yaklaşımı"yla ilerlenmiştir. Bu yaklaşımda ilgili kişilerle yapılan görüşmeler kapsamında önceden hazırlanmış sorular kişilere yöneltilmekte tatmin edici cevaplar alınamadığı zaman ek sorular sorularak yeterli bilgiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcının konuyla ilgili derin bilgisinden faydalanabilmek için açık uçlu sorular katılımcıya sorulmuştur.

Görüşme formunu oluşturan sorular hazırlanırken aşağıdaki konular dikkate alınarak konu hakkında ayrıntılı ve derinlemesine bilgiler elde etmek amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 128):

- Soruların kolay ve anlaşılabilir şekilde hazırlanması.
- Odak sorular hazırlanması
- Sorulara evet ya da hayır gibi cevapların verilmesini önlemek ve yönlendirmeden kaçınmak için açık uçlu soruların sorulması
- Farklı bakışlara yer vermek adına çok boyutlu türden soruların hazırlanması
- Sorulacak soruların anlaşılmamasını da düşünerek alternatif sorular hazırlanması
- Farklı türden sorular hazırlanması
- Soruların mantık silsesine göre düzenlenmesi
- Soruların geliştirilmesi

Araştırma kapsamında aile şirketindeki ortaklar, yöneticiler ve çalışanlarla görüşülmüş sorular sorular çalışmanın teori bölümünde değinilen aile şirketlerini ilgilendiren muhasebe hilelerinin sebepleri, nasıl önlenebileceği ve maliyetleriyle ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca genellikle aile şirketlerinde denetim yapan bağımsız denetçilere karşılaştıkları durumları değerlendirmek adına ortak sorular sorulmuştur. Bu bağımsız denetçilerin minimum 15 yıl tecrübeli, farklı şirket ve illerde çalışıyor olmasına özen gösterilmiştir. Sorular cevaplanmadan önce verilecek olan cevaplar neticesinde elde edilecek olan verilerin isim kullanılmadan bilimsel amaçla, anonim olarak kullanılacağı görüşme başlamadan açıklanmıştır. Yapılan görüşmeler mümkün olduğunca yüz yüze gerçekleştirilmiş fakat COVID 19 salgını nedeniyle bir bölümü teknolojik görüşme araçları yardımı ile görüntülü olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşülen kişilerden izin alınarak görüşme esnasında notlar tutulmuştur. Sorular görüşme yapılan Şirket'teki kişilere ve bağımsız denetçilere aynı sıra ile sorulmuştur. Sorulara evet hayır gibi kısa cevaplar verilmesine engel olmak için soruların açık ve kolay anlaşılabilir olmasına özen gösterilmiştir.

### **3.5. Araştırmanın Kısıtları**

Görüşme yönteminde araştırma yapan kişi önce görüşme yapılacak ve hile vakası olan şirketi belirlemekte, sonrasında bu şirkette görüşme yapacağı kişileri belirlemektedir. Bunun dışında görüşme yapılacak meslek mensuplarının da belirlenmesi bir zaman almaktadır. Ayrıca bu kişilerle bir ilişki kurmak, güven vermek ve zaman ayarlayarak, birçoğuyla yüz yüze görüşülmesini sağlamak ciddi anlamda zaman ve maliyet oluşturmıştır. Görüşülen hazirunun ortak ve yönetici pozisyonunda olduklarını düşündüğümüzde bu kişilerle bir zaman ayarlaması yapmak ve görüşmek

için bazı zorluklara katlanılmıştır. Bu teknikte verilen cevaplar kişilerin kendi yargılarından oluştuğu için elde edilen veriler öznel nitelik taşımaktadır.

Araştırma, vaka olan şirketin ve bu şirketteki ortak ve yöneticilerin bilgi ve yorumlarına istinaden oluşturulduğu için sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Bu yüzden bir yıl içerisinde bir çok şirkete girip çıkan ve bir çok şirketin bilgilerine haiz olan bağımsız denetçiler de araştırmaya dahil edilmiştir. Denetçiler özellikle farklı bölgelerden seçilerek bir Türkiye karması yaratılmaya çalışılmıştır.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR

#### 4.1. Araştırma Verilerinin Yorumlanması

Araştırma problemiyle ilgili yapılan görüşmeler neticesinde ulaşılan bulgular bu bölümde daha kolay anlaşılabilir olması açısından betimlenerek anlatılmaya çalışılmıştır. Katılımcılar tarafından aynı soruya verilen tüm cevaplar bir yerde beraber gösterilmiştir.

Beraber göstermenin amacı ilgili konuya istinaden farklı ya da aynı fikirlerin bir arada değerlendirilmesini sağlamaktır.

##### 4.1.1. Araştırma Yapılan Şirketteki Kişilere Yöneltilen Sorular

**SORU 1.** Aile Şirketi'nin ortaklık yapısıyla ilgili bilgi verebilir misiniz? Kaç ortak mevcut? Aile sayısı olarak düşündüğümüzde kaç ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz? En yüksek hisseye sahip olan kişinin payı kaçtır? Genel Müdür şirkete ne zaman ortak oldu? (Bu soruyu Genel Müdüre sorarken siz şirkete ne zaman ortak oldunuz diye sorduk.)

**Kurucu Ortak:** Şirketi 3 kardeş olarak kurduk. Aile sayısı olarak baktığımızda kardeş 3 kurucu ortakla beraber küçük hisseleri olan yiğenleri de beraber düşündüğümüzde 6-7 ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz. Hepimiz % 33 eş hisseye sahip olarak şirketi kurduk. Kalan %1'lik hissenin de yiğenler arasında pay edildiğini düşünebiliriz. Genel Müdür (Aynı zamanda kurucu ortaklardan birisinin oğlu-ikinci jenerasyon) ilk başlarken hissesi mevcut değildi. Sonrasında tüm hissedarların ortak kararıyla hissemın tamamını Genel Müdür'e devrettim. Bunu yaparken özellikle Çukurova Bölgesi'ndeki aile şirketlerinin neden battığını araştırdık. İkinci neslin gerektiği gibi sorumluluk sahibi olarak yetiştirilmediğinden, el bebek/gül bebek yetiştirildiğinden çalışma alanı ne olursa olsun çiftçilik, fabrika ya da ticaret ikinci nesilden 3. nesile işi götüremediğini gördük. Bunu da düşününce oğlum da olsa, diğer ortaklar mutabık da olsa kişinin bu sorumluluğa hazır olup olmadığını gözeterek karar verdik. Neticede herkes "ben oğluma devredeyim oğlum batırsın diye devretmiyor oğlum götürsün" diye devrediyor. Hissemın tamamını devretmeden önce diğer kardeşin de bu hissede hakkı olduğu konusunda mutabık kalarak hisselerin tamamını devrettim.

Kendi aralarında da bu konuda mutabık kaldılar. İki başlı olunmaması açısından da diğer kardeşin aile şirketinde çalışmasını istemedim. Kendisi de zaten aile şirketinde çalışmayı istemedi, istemez de. Ben de zaten böyle bir tavsiyede bulunmadım. Bu şekilde hataların oluşmasını önleyecek önlemler aldık. Böylece 2015 yılı itibarıyla Genel Müdür aynı zamanda Şirket'in en büyük ortağı olmuş oldu.

**Genel Müdür:** Şu an Şirket'imizin iki büyük ortağı var. % 40'ar hisseye sahipler. Ben hisseleri babamdan 2015 yılında devraldım. Ortak olan 8 aile var diyebiliriz. Mevcut yönetim kurulunda 3 aile var, bunlar da şirketin % 86'sını temsil ediyor. Geri kalan hisseler de diğer 5 aile sahip.

**Muhasebe Müdürü:** Mevcutta 3 ana ortak olduğunu fakat ana ortaklardan bir tanesinin hisselerini yiğenlere verdiğini biliyoruz. Diğer ortakların % 40'ar payı olduğunu söyleyebiliriz. Aslında tek aile ortak ama kardeşler, yiğenler ve babadan oğula geçen hisseler olduğunu düşünürsek 7-8 aile diyebiliriz. Genel müdürün şirkete ne zaman ortak olduğunu tam olarak hatırlamıyorum ama 2014 olabilir.

**Saha Yetkilisi:** Şöyle söyleyeyim Şirket bildiğim kadarıyla 5 ya da 6 ortaklı ama benim bildiğim buralara gelip gittikleri için 4 ortak bilirim. Diğerlerini ne gördüm ne bilirim. İş yürüten zaten Genel Müdür. Ben onu bilirim. Kaç ailenin ortak olduğunu net bilmiyorum. Ben buraya gelip gidenleri bilirim. Sahada olduğumuz için çok da önemli değil. Sahadaki adam, kim emir veriyor, kimle çalışıyorum buna bakar. Ortaklar kimdir, nedir, kaç aile var, hisseleri neler v.s. kısımlarıyla çok ilgilenmiyorum. Bizi de çok bağlamaz. Genel müdür şirkete 2019'da ortak oldu diye biliyorum. (Bu konulardan uzak olduğunun ıspatı aslında bu cevap.)

**SORU 2.** İcracı ortak-Genel Müdür kaçınıcı jenerasyondur? Kaç yıldır Genel

Müdürlük yapıyor? Mevcut yapıda ortaklık payı nedir? (Bu soruyu Genel Müdür'e sorarken siz kaçınıcı jenerasyonsunuz? Kaç yıldır Genel Müdürlük yapıyorsunuz ve mevcut ortaklık payınız nedir diye sorduk.)

**Kurucu Ortak:** Genel Müdür 2.jenerasyondur. 2011 yılından itibaren Genel Müdürlük yapmaktadır. Mevcut ortaklık yapısında sermaye arttırımı ile birlikte hissesi % 40'a yakındır.

**Genel Müdür:** 2.Jenerasyonum. Fiili genel müdürlüğüm 6 yıl diyebiliriz. Onun öncesinde daha çok ortak kararlar alıyorduk. Hisseden bağımsız zaman içerisinde kurucu ortaklar işlerden uzaklaşmak istediler ve işler bana kaldı. % 40 hissem var.

**Muhasebe Müdürü:** 2.jenerasyon. 10 yıldır genel müdürlük yapıyor diyebiliriz. Mevcut yapıda % 40 hisseye sahip.

**Saha Yetkilisi:** Ailenin ikinci jenerasyonu, kuruculardan sonra gelen jenerasyon. 2014'te geldim bu şirkete o tarihte Genel Müdür'dü halen de Genel Müdür. Ortaklık payı %40 diye biliyorum.

**SORU 3.** Şirket'i kuran jenerasyonun ve mevcut ortakların şirkette görevi var mı?

**Kurucu Ortak:** Aslında profesyonel anlamda yok. Ancak herkesi ilgilendiren bir karar alınması gerektiğinde hepimiz fikrimizi söyleriz. Bazen yatırım kararı alınacağında Şirket olarak değil de bireysel olarak yatırım yapması fikrini beyan ettiğimiz de oluyor. Bir nevi danışmanlık olarak düşünebiliriz. Bizim diğerlerinden farkımız ben işletme eğitimi aldım, hatayı çabuk görüyorum, kararları çabuk veriyorum, insanlarla konuşurken aklının arkasındakini okuyabiliyorum. Bunlar şirketi benim yönettiğim zamanda işi daha hızlı hale getiriyordu. Şimdi yeni jenerasyonun bazı şeyleri yaşamadan öğrenmesi, bizim gibi düşünebilmeleri mümkün değil. çünkü arada bir uçurum var. Biz yokluk döneminden gelmişiz, onlar kaloriferli, otomobilli evde büyümüşler. Aynı durum 2.jenerasyon ile 3.jenerasyon arasında yok. Onun da elinde iphone var, diğerinin de elinde i-phone var. Biri interneti biliyor diğeri de interneti biliyor.

**Genel Müdür:** Son dönemde kurucu ortaklardan bir tanesi benim talebimle denetim görevi yapıyor. Yavaş yavaş işlerin tekrar içine giriyor. Bu tamamen benim talebimle kendimi rahat hissetmem ve ortak çalışmayı teşvik etme amaçlı bir durum.

**Muhasebe Müdürü:** Şu an bir görevleri yok ama genel müdür ile kurucular arasında fikir alışverişi oluyordur.

**Saha Yetkilisi:** Sahada çok yoklar diyebilirim ama son zamanlarda kurucu ortaklardan birisi gelip gidiyor moral veriyor. Genel Müdüre, bize işin ilerlemesinde yardımcı oluyor. Bunun dışında bir görevleri yok diye biliyorum.

**SORU 4.** Genel Müdürden başka şirkette aile üyelerinden görev yapan var mı? Eğer varsa hangi görevlerdeler?

**Kurucu Ortak:** Vardı. Bunun bir hata olduğunu daha sonra ben gördüm. Kurucu ortaklardan birisi irademiz dışında, baskıyla, yiğenlerimizi ve akrabalarımızdan bazılarını getirdi şirkete, bunlar burada çalışacak denildi. Fakat mevcut Genel Müdür gelince hiç birisi iş birliği yapmadılar.

**Genel Müdür:** Hayır yok.

**Muhasebe Müdürü:** Aktif olarak çalışmasa da yasal olarak çalışıyor. Kayıtlara baktığımızda çalışıyor ve maaş alıyor görünüyor. Birkaç kişi bu şekilde var.

**Saha Yetkilisi:** Bildiğim kadarıyla yok. Sahada böyle birisi yok.

**SORU 5.** Genel Müdürün eğitim düzeyi nedir ve mezuniyet tarihi nedir? Daha önce çalıştığı yer oldu mu? (Burada Kurucu Ortak ve Genel Müdüre soruyu bu şekilde sorduk ama Muhasebe Müdürü ve Saha Yetkilisine kendi eğitim düzeyleri ve tecrübelerini sorduk.)

**Kurucu Ortak:** Üniversite mezunu aynı zamanda yurt dışında master yaptı.

İngilizce ve İspanyolca biliyor. Bunun da hikayesi şöyle aslında; mevcut Genel Müdür 2006 yılında üniversiteyi bitirdikten sonra ben artık okumayacağım ve şirkette çalışmak istiyorum diye geldi. Ben de ortaklarımla konuştum, onlar da zaten gelmesini istediler. Ben çok buna razı değildim çünkü birkaç kademe daha ilerlemesi gerektiğini düşünüyordum. Muhasebe müdürünü çağırdım. Bu benim oğlum, üniversite mezunlarına ne maaş veriyorsak aynısını ona maaş olarak verin dedim. Sonra aradan biraz zaman geçti, kaç para aylık alıyorsun dedim. “1000 TL” diye cevap verdi. Peki sen yarın bir gün evleneceksin, bu parayla nasıl aileni geçindireceksin diye sordum. “Geçindiremem” deyince peki geçindirmek için ne yapman lazım dedim. “En azından master yapmak lazım, bir dil daha öğrenmek lazım, biraz daha dışarıda tecrübe kazanmak lazım” deyince eeee o zaman sen hadi git dedim. Önce yurt dışında master programına ve dil öğrenmeye gönderdik, sonra geri döndü ve uluslararası bir danışmanlık şirketinde bir süre çalıştı. Tecrübesi arttı, yurt dışında kalmanın da avantajlarıyla birlikte şirkete geri döndü. Sonra baktık ki olgunlaşmış ve tecrübe kazanmış biz de devam etmesine müsaade ettik.

**Genel Müdür:** Türkiye’de bir üniversiteyi okudum (Endüstri Mühendisliği) ve ardından da yurt dışında yüksek lisans (proje yönetimi ve lojistik) yaptım. 2006 yılında üniversiteden mezun oldum, yüksek lisansımı da 1 yılda tamamladım. Normalde program 1,5 yıllıktı ama ben 1 yılda tamamladım. Sonra 1 yıl global danışmanlık şirketinde sonra da yine 1 yıl yerel bir danışmanlık şirketinde çalıştım. Askerliğimi de tamamladıktan sonra aile şirketinde çalışmaya başladım. 2 yabancı dil biliyorum.

**Muhasebe Müdürü:** Niğde Üniversitesi mezunuyum. Okuldayken bu şirkette zorunlu staj yapıyordum, sonrasında 2011 yılında mezun oldum ve işe başladım. İlk işverenim burası. 2014 yılında yüksek lisansa başladım ve 2016 yılında bitirdim. 2017 yılı başında da SMMM belgemi aldım.

**Saha Yetkilisi:** Çukurova Üniversitesi Maden Mühendisliği'nden 2007 yılında mezun oldum. 2018'de Toros Üniversite'sinde İşletme Yüksek Lisansımı yaptım. Cumhuriyet Üniversitesi'nde Yüksek Lisans Tezimi çalışıyorum. Muhtemelen Çukurova Üniversitesi'nde bu çalışmamı devam ettireceğim. 2014'ten itibaren mevcut şirkette çalışıyorum. Daha önce Uluslararası maden faaliyeti gösteren iki ayrı grupla çalıştım, sonra da bir Türk maden Şirketi'yle çalıştım.

**SORU 6.** Şirketiniz Mikro, Küçük, Orta veya Büyük olarak sınıflandıracak olsanız şirketiniz hangi sınıfa girer?

**Kurucu Ortak:** Mikro diyemem, orta demek daha doğru olur. Özlediğiniz yere getirerek mi bıraktınız desenez "hayır" derim.

**Genel Müdür:** Mikro diyemem ama orta da değiliz. Küçük/orta diyebilirim.

**Muhasebe Müdürü:** Orta diyebilirim.

**Saha Yetkilisi:** Sektörde mikro yok zaten, küçük diyemem. Orta diyebiliriz.

**SORU 7.** Şirketinizin karlılık seyri hakkında bilgi verir misiniz? En son ne zaman kar payı dağıttınız? Kar payı dağıttığınızda çalışanlara prim ödemesi yapıyor musunuz?

**Kurucu Ortak:** Elimizden geldiğince ailelerin harcamalarının tamamını karşılamaya çalıştık sonra kalan tutarlardan ortakların şahsına gayrimenkul aldık. Böylece kar payını kademeli olarak gayrimenkulle dağıtmış olduk. Dolayısıyla biz ayrıldık dediğimizde kişilerin bir birine maneviyatı dışında bir borçluluğu olmayacaktı. Çalışanlara prim ödemesi bizim sektörde çok fazla olan bir konu değil. Yalnız bizim şahsi olarak kendi cebimizden verdiğimiz, iyi günde, kötü günde destek olarak çıktığımız tutarlar bundan sayılabilir.

**Genel Müdür:** Şirket 2008 yılından itibaren yapılan yatırımları finanse etmeye devam ediyor. Dolayısıyla şirket çok büyük karlar etmiyor. Yasal olarak dağıtmak zorunda olduğumuz küçük miktardaki karları saymazsak ortaklara kar payı dağıttığımızı söyleyemeyiz. 2017 yılında çalışanlara prim ödemesi yaptık. Karlı bir dönemdi, üretime bağlı olarak 3 ayda bir bir maaş prim ödemesi yaptık. Üretim hedefleri koyup belirli karlılığı yakalarsak prim ödeyeceğiz demiştik. Üst üste bu hedefler 2-3 defa tuttu ve prim dağıttık. Sonra bu performansı yakalayamadık.

**Muhasebe Müdürü:** Son on yılda iki kere kar payı dağıttık. 2016 ve 2017 yıllarında kar payı dağıtıldı. Kar payı dağıtıldığında her hangi bir prim ödemesi yapılmadı.

**Saha Yetkilisi:** Bunlarla ilgili işin aslı pek bir bilgim yok. Prim ödemesi daha önce olmuştu ama uzun bir zamandır yok. Şirket karlılığı ile doğrudan alakalı bir durum olduğunu düşünüyorum. Sektörde uzun zamandır kriz olduğu için karlılık yok dolayısıyla prim ödemesi yok.

**SORU 8.** Birim Yöneticilerinize başarı primi adı altında her hangi bir performansa yönelik menfaat sağlıyor musunuz?

**Kurucu Ortak:** Bu şekilde bir profesyonel yapı bizde mevcut değil. Sektör de buna çok uygun değil.

**Genel Müdür:** Zaman zaman ilgili birimlerdeki yöneticilerin başarısını gördüğümüzde ya da katkı sağladıklarını gördüğümüzde inisiyatif kullanarak 1 ya da 2 maaş prim verdiğim oldu. YK'yı bilgilendirerek pandemi yılları hariç bu şekilde uygulamalarımız oldu.

**Muhasebe Müdürü:** Hayır böyle bir ödeme yapılmıyor.

**Saha Yetkilisi:** Dediğim gibi daha önce olmuş ama uzun bir zamandır yok. Ben de konuların çok içerisinde olduğum için karlılık olmadığından bir talepte bulunamıyorum, bulunamıyoruz.

**SORU 9.** Muhasebe finans departmanınız tek bir çatı altında mı yoksa ayrı bölümler şeklinde mi? Muhasebe departmanında/alanında kaç kişi çalışıyor? Birim yöneticilerinin eğitim durumları ve tecrübe seviyeleri nedir?

**Kurucu Ortak:** Benim yönetimimde ikisi de aynı çatı altında, benim tarafımdan yönetiliyordu. Bankacılık tecrübem vardı, orada muhasebe servisinde çalışıyordum. Eğitimim zaten bunu üzerineydi. Kendimizi de zamanla geliştirdik. Ben de dahil hiçbir kardeşimin daha önce harçlıkları dışında parayla bir alış verişi olmamıştı. Şu anda muhasebe/finans departmanında 3 kişi çalışıyor. Üniversite ve Yüksek Lisans mezunu arkadaşlar. Yabancı dil biliyorlar.

**Genel Müdür:** Her şantiyenin muhasebecisi ayrıdır. Bir de merkezde muhasebecimiz var. Bir birleriyle entegre çalışırlar. Finans bunlardan ayrı çalışır. Şantiyeleri de düşünürsek 5 kişi çalışıyor. Finansta 1 kişi çalışıyor. Çoğu yüksek lisans mezunu, zaten biz yüksek lisans ve mesleki belgeleri almaları konusunda maddi ve manevi destek veriyoruz. Bunun için de her hangi bir taahhütte bulunmalarını beklemiyoruz.

**Muhasebe Müdürü:** Muhasebe, finans, satın alma hepsi tek çatı altında. Direkt muhasebede ya da finansta bu kadar kişi çalışıyor diyemem ama finans, muhasebe, satın alma beraber işliyor. Toplamda da 4 kişi mevcut. Bir arkadaşımız gelmediği zaman diğeri onun işini yapıyor. Finanstan sorumlu arkadaş ödemeleri yapıyor, sadece finansla ilgileniyor ama o gelmediği zaman diğer arkadaşlar o işleri yapıyor. Hepsi üniversite mezunu, aralarından bazıları yüksek lisans mezunu.

**Saha Yetkilisi:** Muhasebe, finans, satın alma merkezde, tek bir yerden yapılıyor. Arkadaşların hepsi kendi işlerini yaparlar. Biz burayı hep mutfak olarak görürüz, destek hizmetlerini de evin salonu olarak görürüz. Mutfaktan salona bakış herkesin kendi işini yaptığı şeklindedir. Ödemelerle farklı birisi, faturalarla farklı birisi ilgilenir. Herkesin görevi farklıdır. Merkezde bu işlerle ilgili 5 kişi, şantiyelerde de birer kişi çalışıyor. Şantiyedekiler şantiyeye gelen faturaları toplarlar, çeklerin alt koçanlarını toplarlar, irsaliye keserler, kantar fişini toplarlar ve merkeze gönderirler. Şantiyedeki birimlerin tepesindekilerin tamamında mühendis arkadaşlarımız çalışıyor. Merkezdekilerin de hepsinin üniversite mezunu olduğunu biliyorum.

**SORU 10.** Muhasebe departmanında çalışan bir SMMM var mı? Harici bir hizmet alımı var mı? Kaç gün hizmet alıyorsunuz?

**Kurucu Ortak:** Evet var. Muhasebeci SMMM belgesi sahibi, diğer arkadaşın da SMMM belgesi var. İki de YMM hizmeti aldığımız kişi vardı fakat ikisi de vefat etti. Zaten şu an bir ihracat işimiz de olmadığı için KDV iadesi açısından ihtiyaç da duymuyoruz. Zaten arkadaşlar bilgili oldukları için çok da ihtiyaç yok şu an.

**Genel Müdür:** Muhasebede çalışanlardan 1 kişinin SMMM belgesi var. Bir de dışarıdan destek aldığımız, haftada iki gün, bir SMMM mevcut. Eskiden alıyorduk ama artık YMM hizmeti almıyoruz.

**Muhasebe Müdürü:** Departmanda yok ama dışarıdan destek aldığımız bir SMMM var. İhtiyaca bağlı olarak geliyor. Bazen haftada 2 gün geliyor, bazen hiç gelmiyor. YMM hizmeti almıyoruz.

**Saha Yetkilisi:** Muhasebede çalışan arkadaşların SMMM belgesi olduğunu biliyorum. Gerek duyulduğunda danışmanlık hizmeti alındığını biliyorum.

**SORU 11.** Kullandığımız muhasebe programı hangisidir? Entegre çalışan bir sistem mevcut mu?

**Kurucu Ortak:** Ben onu bilmem ama en son teknoloji ve program neyse onu kullanın derim.

**Genel Müdür:** Mikro kullanıyoruz. Entegre çalışma konusunu daha önce denedik fakat başarılı olamadık. Şantiyelerde çalışan personelin teknik donanım yetersizliği, internetten kaynaklanan sıkıntılar, benim önceliklerimin farklı olması nedeniyle bu konuda ilerleyemedik.

**Muhasebe Müdürü:** Mikro kullanıyoruz. Entegre çalışıyor ama üretimle maalesef beraber çalıştıramadık.

**Saha Yetkilisi:** Mikro diye bir program kullanıldığını biliyorum. Entegre bir sistem değil.

**SORU 12.** Şirkette bir iç kontrol sisteminiz var mı? Eğer varsa ayrı bir iç denetim departmanı var mı? İç denetim birimi ya da iç denetçi kime bağlı çalışmakta? Amaç sizin belirlediğiniz ilkelere uyulup uyulmadığını mı sağlamak, yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığını mı anlamak, finansal bilgilerin güvenilirliğini mi sağlamak, performans değerlemelerini mi ölçmek? Şirkette iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının kurulmasının maliyetiyle ilgili bir çalışmanız oldu mu?

**Kurucu Ortak:** Ben bu sistemlerin ne olduklarını biliyorum fakat bu konuların tamamı Genel Müdür inisiyatifindedir. Başka türlü onun bizi geçmesi mümkün olmaz. Benim zamanımda bu sistemlerin kurulmasıyla ilgili bir iki denememiz oldu fakat çok başarısız olunca bunun gereksizliğine kanaat getirdik. Çekirdekten yetişme olduğumuz için bazı şeyleri biz kontrol edebiliyorduk.

**Genel Müdür:** Profesyonel anlamda yok diyebiliriz. Aylık maliyet toplantıları yapıyoruz, faturaları birim yöneticileri kontrol ediyor. Şimdiye kadar iade edilen fatura olmadı ama hizmeti ya da malı alınıp alınmayan faturalar çıkıyor sonradan. Adam bizden parayı alacağından emin olduğu için 2-3 ay sonra geliyor elinde faturayla “ben bu işi yapmışım” diye. %1’i geçmez bu iş. İlk başladığım yıllarda organizasyon şemalarıyla ilgili bir çalışmamız oldu. Kim kimi denetleyecek, raporlar nasıl olacak v.s. diye çok çalıştık. Sonra muhasebe departmanı bu işleri devraldı. Fakat devam ettiremedik. 2017 yılından itibaren nakit akışa ve üretime odaklanınca iç kontrol mekanizmalarını etkin çalıştıramadık.

**Muhasebe Müdürü:** İç kontrol sistemi ya da iç denetim sistemi mevcut değil. Bir birimizi kontrol ettiğimiz bir düzenek de yok. Kaydı yapan biziz, bizden başka kayıtları kontrol eden yok. Bizimki gibi çalışan sayısı küçük olan şirketlerde görevler

ayrılığı ilkesini devreye sokmak çok mümkün olmuyor maalesef.

Dışarıdan aldığımız hizmet daha çok büyük resmi görmeye yönelik. Tek tek kayıtları kontrol etmesi mümkün değil. İç kontrol sisteminin veya iç denetim departmanının kurulmasıyla ilgili bir maliyet çalışması yapmadık. 2013 yılında dışarıdan bir hizmet aldık. Faydası olmadı. Sonuç çıkmadı. Çünkü bize özel değildi. Matbu bir kontrol listesi üzerinden gidildi. Bizi tanımaya yönelik bir çalışma olmadı. Bu yüzden sonuç alamadık. Katkısı olmadı diyemem ama 2’şer 3’er aylık periyotlarda gelinip kontrol yapılmadı.

**Saha Yetkilisi:** İç kontrol sistemi aslında yok ama işler sürekli olarak bizim takibimizde yapıldığı için bu sistemi biz sağlıyoruz diyebiliriz. Bazen merkezden bir kişi gelir ve kontrollerini yapar ama bu daha çok evrak kontrolü oluyor. Genel anlamda biz kontrol etmeye ve raporlamaya çalışıyoruz. İç denetim departmanı yok maalesef. İç denetim departmanı ne kadara kurulur hiçbir fikrim yok.

**SORU 13.** Sizce muhasebe hilesi nedir? Bir işlemde hangi durumlarda hata, hangi durumlarda hile olarak değerlendirme yaparsınız?

**Kurucu Ortak:** Muhasebe hilesi hesapların bilerek değiştirilmesi. Hata herkes yapabilir ama hile hırsızlıktır. Daha önce bahsettiğim gibi diğer kurucu ortağın getirdiği akrabaların şirket içerisinde organize bir şekilde hile yaptığını tespit ettim. Sektörde elden ödemeler oluyor, şantiyeye gitmeden önce bir ödeme çizelgesi hazırlanıyor ve ödeme onayı için bana getiriliyor. Bunu boş bir kağıda yazdırılmış bir harcamalar listesi olarak düşünebilirsiniz. Bu listede harcamanın karşılığında bir tutar yazar ve dip toplamda siz bu tutarı finanstan sorumlu kişiye verirsiniz. O da gider şantiyede bu parayı dağıtır. Bana onay için akrabam tarafından getirilen listenin dip toplamının doğru olmadığını bir hesap makinası yardımıyla kontrol edince tespit ettim. Neden böyle olduğunu sorunca “bilgisayar hata yapmış” diye cevap verdi. İlk başta bunun gerçekten bilgisayar tarafından yapılabilecek bir hata olduğunu düşündüm fakat birkaç sefer aynı hatayı tespit edince bunun bir hile olduğunu anladım ve bu kişiyi işten çıkardım. Sonrasında bu konu aile meselesi haline geldi ve bu kişiyi getiren kardeşim onu tekrar işe aldı. Ben bu kişinin başından beri yanlış kişi olduğunu biliyordum fakat aile düzeni bozulmasın diye sesimi çıkaramadım. Bu kişi zaten daha önce babasının yanında çalışıp babasını da batırmıştı. Ailedeki diğer kişiler de kardeşimi bana karşı dolduruşa getirince “ya bir kişiyi de işe alamayacak mıyız?” noktasına geldi konu. Neticede işin içine hissiyat girdi, buradaki yanlışlık hissiyatla karar vermek.

**Genel Müdür:** Bilinçli bir şekilde şirketi zarara uğratarak kendine fayda sağlanarak yapılan işlemdir diyebiliriz. Hata, fatura girerken 1 sıfır fazla girilir bu da ödeme aşamasında ortaya çıkar, bu hatadır. İstmeden yapılmıştır, kasıt yoktur.

**Muhasebe Müdürü:** Hata istemeden olur ama hile bilerek, isteyerek, görüşerek, danışarak yapılan sonuç odaklı işler.

**Saha Yetkilisi:** Hile deyince aklıma şu geliyor iş makinası 300 lt mazot almıştır ama 400 lt yazmışlardır. Şantiyede seyyar tankerlerle bu iş yapıldığı için bunu devamlı takip etmek lazım. Hammadde ya da yarı mamul kantara çıkarılmadan gönderilmiştir. Bunların hepsi hiledir. Hata bilmeden yapılır ama hile bilerek isteyerek yapılır.

**SORU 14.** Bağımsız Denetim hizmeti alıyor musunuz? Alıyorsanız yasal zorunluluk nedeniyle mi yoksa ihtiyari olduğu için mi? Bağımsız denetim maliyetleriniz ne kadar? (yaptırmıyorlarsa sizce ne kadardır diye soracağız.) Bağımsız denetim sizce iç denetim yerine geçer mi? Ayrı bir iç denetime ihtiyaç duyulur mu?

**Kurucu Ortak:** Hayır almıyoruz. Maliyetleriyle ilgili bir fikrim yok.

**Genel Müdür:** Hayır almıyoruz. Maliyeti hakkında bir bilgim yok. Bağımsız denetimin iç denetim yerine geçmediğini biliyorum. İç denetim farklı bir konu.

**Muhasebe Müdürü:** Bağımsız Denetim hizmeti almıyoruz. Zorunluluğa tabi değiliz. Bağımsız denetimin maliyetini bilmiyorum ama yaptırılırsa faydalı olacağını düşünüyorum. Bağımsız denetim iç denetim yerine geçmez. Alacağımız bağımsız denetim hizmetinin kapsamına göre ihtiyaç duyulabilir, duyulmayabilir.

**Saha Yetkilisi:** Bu konularla ilgili pek bir bilgim yok açıkçası.

**SORU 15.** Şirkette etik olmayan davranış olduğunda yönetimle nasıl irtibata geçiliyor? İhbarda bulunan kişiye karşı yönetim ve çalışanlar nasıl davranıyor? Olumlu/Olumsuz.

**Kurucu Ortak:** Personelle Genel Müdür'ün ilişkileri çok iyidir. Sosyal ilişkileri kuvvetli bir adam. Bu gelenek benden sonra oğlum tarafından da devam ettirildi. Dolayısıyla etik olmayan bir davranışla karşılaşıldığında ona rahatlıkla bir arkadaş gibi gelip söyleyebilirler. Tabi ki bu konular hep gizli kalır. Aslında Genel Müdür geleneksel bir yöneticinin lisan bilen hali. Bu konularda da tecrübe kazanacak.

**Genel Müdür:** Beni cep telefonumdan ararlar. Bunlar daha çok bizim emektarlarımız. Ararlar böyle bir durum var dikkat edin, kontrol edin, araştırın derler. Biz de araştırırız. Genelde onların ihbarda bulunduğunu yönetim bilmez, sadece bazı zamanlarda üretim müdürü de işin için de mi diye kontrol etmek için ona söyleyip

tepkisini ölçerim. Mesela geçen gün su hattındaki boruların çalındığı ihbarı geldi. Oraya makine sokup onları çalmak mümkün değil ama yine de ben gittim kontrol ettim. Anladık ki selden borular kopmuş. Sorumlu arkadaş geldi “hayırdır bir şey mi oldu?” diye sordu. Borulara bakmaya geldiğimi söyledim. “sorsaydınız söyledim.” dedi. Biraz sitemli konuştu ama zaten kendisi orada olmadığı için ben inip baktım. Açıkçası kendisi orada olsaydı da ben oraya inmek zorundaydım. Çünkü ihbarın sahibi işin patronu takip etmediğini görürse ihbardan da vazgeçebilir. Bir de ortada bir hile olduğunda genelde bunu ortaya çıkaran patron oluyor. Bu yüzden kendim indim baktım. Çalışanların ihbarcıya kendi arasında nasıl davrandığını bilmiyorum. Bize aksettirmiyorlar.

Bu tarz durumlarda hissiyat oluyor tabi, duygusallık giriyor devreye. Bu da normaldir. Dediğim gibi böyle şeyler olmasın diye daha önce her şeyin bir prosedürü olsun, masrafların arkasına ilgili müdür imza atsın, trafik cezaları şirket tarafından ödenmesin v.s. diye yoğun bir çabam vardı ama sonra bu konuları takip edemedik.

**Muhasebe Müdürü:** Genel müdüre bilgi veririz. Böyle bir davranışla karşılaştığımızda zaten biz de tepki veririz. İhbarda bulunan kişiye karşı illaki bir tepki olacaktır ama bu davranışı yapan kişi daha çok tepki çekecektir.

**Saha Yetkilisi:** Direkt Genel Müdür’e bilgi vererek anında müdahale ederim. Personel böyle bir davranış gördüğünde bağlı bulunduğu birim amirine söyler. Böyle bir durumda ihbarda bulunan kişiye karşı bir tepki görmedik. İhbarlarda söylenen duruma ve kişiye göre de tepkimiz değişiyor açıkçası.

**SORU 16.** Şirketinizin finansal tabloları üzerinde makyajlamaya ihtiyaç duyuluyor mudur? Böyle bir durumda Genel Müdür muhasebe biriminden nasıl bir destek görüyordur?

**Kurucu Ortak:** Biz zaten böyle şeyler yapmayız, ona meydan vermeyiz. İtibarlı bir insanız, şirketiz. Şirketimiz çok büyük değil ama itibarı büyük. 40 yıl boyunca finans kuruluşları karşısında sıfır hatayla çalışmışız. Hep faydalı olmuş, bir dediği iki olmamış bir şirket. Tabi ki fikir ayrılıkları oluyor. Örneğin KDV’nin satış hesabına katılmaması gibi. Biz kasaya giren paraya bakarız. Satış 100 TL yerine 118 TL diyorum ben. Onlar yok muhasebe kaydı böyle olmaz, satış 100 diyorlar. Muhasebede KDV’yi hesaba katmayacaksın. Vergiyi masraf gibi görüyorum ben. Finansal tablolarda bir makyajlama yapmadığımız gibi tam tersi biz her zaman bu işten zarar gördük. Bilançomuzdaki aktifler hiçbir zaman gerçek değerinde görünmedi hep altında gösterildi. Mesela bir fabrikamızın karşılığı halen bilançomuzda yok. Bankalar bugüne kadar hep

ihtiyacımızın üstünde kredi limiti sunduğu için buna da gerek duymadık.

**Genel Müdür:** Evet duyuyoruz. Yönetime karşı değil ama üçüncü şahıslardan finansal tablonun muhatabına göre bazı düzenlemeler yapmak zorunda kalıyoruz. Önceden bu konuda muhasebe biriminden destek görüyorduk ama şimdi neyi nasıl yapacaklarını bildikleri için zaten kendileri yapmış oluyorlar.

**Muhasebe Müdürü:** İhtiyaç duyduğumuz dönemlerde oluyor, duyulmadığı zamanlar da oluyor. Böyle bir durumda zaten neler yapılacağı belli olduğu için yıllara sari neler beklendiğini de biliyoruz. Kalıplaşmış konular var. Bakış açısı da belli. Biz de buna göre bu tabloları değiştiriyoruz. Yaptığımız değişiklikleri de yönetime bildiriyoruz.

**Saha Yetkilisi:** Şimdiye kadar hiç böyle bir durumla karşılaşmadım. Bunu ben de tercih etmem çünkü bir birimizi kandırmamızın bir anlamı yok. Maliyeti yanlış yapıp yukarı çıkaryorsak ya o yanlış düzeltereğiz ya da yanlış yapanı düzeltereğiz. Ne kadar manupule edebiliriz ki durumu, bir ay, iki ay sonrasında zaten ortaya çıkacak.

**SORU 17.** Şirketinizde hiç hile vakası ile karşılaştınız mı? Bu hileyi nasıl tespit ettiniz? Hileyi tespit ettikten sonra maliyetiyle alakalı bir çalışma yaptınız mı? ( Eğer birden fazla hata ya da hile varsa maliyetlerini sınıflandırmak lazım.) Bu hilenin tespitinden sonra ne gibi önlemler aldınız? Bundan sonra şirketinizde hile vakası ile karşılaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?

**Kurucu Ortak:** Tabi ki karşılaştık, hepsini biliyoruz. Daha önce bahsettiğim masraf çizelgesindeki hile dışında, bu işe girmemize sebep olan aileden kişinin sabit kıymet yatırımları sırasında tedarikçilerden pay aldığını tespit ettik. Sonradan bu tedarikçilere gittiğimizde bu kişinin her alımdan % 10 pay aldığını öğrendik. Bu kişi işi bildiği için durumu tespit etmemize rağmen işi öğrenene kadar görmemezlikten gelmek zorunda kaldık. Başka bir örnek, kantarın başındaki kişinin gece ben de dahil herkes şantiyedeysen, güvenlik kameraları kayıt alırken bir tır hammadde çaldığını tespit ettik. Tahmini 20 yıllık bir şirkette her ay yüklemeye 1 tır mal çalındığını düşünürsek, dünyaları götürmüştür. Sonuç olarak her işletmede tespit edilemeyen bu tip olaylar var. Biz tespit ettiklerimizi şirketten attık. 2-3 yıl boyunca bu tespitler üzerine çalıştık. Bundan sonra şirkette hile vakası ile karşılaşacağımızı düşünmüyorum. Bu olaylardan sonra satın alma ve satışların tamamına ortaklar baktı. Bu da orta boy şirketin avantajı. Bunun büyük bir şirkette olması mümkün değil. Bu işi profesyonellere de bırakmak çözüm değil çünkü onlar da hile yapıyorlar. Size bir örnek anlatayım biz yeni bir

yatırım yapmak istedik ve Çin'den makine parkı için bir teklif istedik. İlk başta aileden olmayan profesyonel çalışan bir Genel Müdür ile alıma gittiğimizde 10 milyon USD teklif aldık. Daha sonra kardeşimle baş başa gittiğimizde aynı makinalar için 4,5 milyon USD teklif verdiler. Meğersem bu iş şöyle işliyormuş. 10 milyon USD teklif verilen makinaları Genel Müdür pazarlık yaparak 9 milyon USD'ye aldım diyormuş. Yarısı bu kişinin oradaki hesabına yarısı da bu tedarikçiye gidiyormuş. Sistemin böyle çalıştığını işin içine girince anladık. Bu sadece küçük orta boy şirketlerdeolan bir olay değil. Şirket büyüyünce ya da profesyoneller işin içine girince hile olmaz diye bir şey yok, bu tamamen ahlaki bir durum.

**Genel Müdür:** Evet maalesef karşılaştım. Yan ürünün çalındığına istinaden bir ihbar almıştım. Gelen ihbar gece yarısı yan ürün taşıyan kamyonların hiç kantara çıkmadan işletme dışına çıkarıldığını söylüyordu. Bu uzaktan izlendiğinde tespit edilebilecek bir durumdu. Ben kamera kayıtlarını izleyerek bu ihbarın doğru olduğuna kanaat getirdim. Günde 1 tır, 2 tır yan ürün hırsızlığı olduğunu gördüm. Yan ürünü taşıyan şirket ana ürünü de naklettiği için, yan ürün çalınıyorsa ana ürün de çalınıyordur diye düşünerek bu konudan kimseye bahsetmeden ana ürün sevkiyatını bekledim. 1 hafta 10 gün buna göz yumdum. Çünkü 1 tır yan ürünün bedeli 200 TL iken 1 tır ana ürünün bedeli 20 bin TL'ydi. Bizim işimizde her gün yan ürün, ayda 3 gün ana ürün sevkiyatı oluyor. Biz buna yükleme deriz. Kantarı sevkiyatın başından sonuna kadar gözetim altında tuttum. Tır kantara geliyor fakat irsaliye ya da kantar fişi çıkarılmadan gönderiliyordu. Dışarıdan bakan birisi tırın kantarda durmasıyla beraber tartıldığını düşünüyordu ama aslında tır tartılmadan ve kayıt alınmadan gönderiliyordu. Benim onları izlediğimi biliyorlardı ama takip etmediğimi düşündüler galiba. Bunun son 3 ayda olduğunu düşünüyoruz. Kantarın başında duran adamımız, tır şöforleri ve nakliye şirketinin patronu bu işin içerisinde olanlar. Ana üründen 2 tır çalındığını varsaydık ve bunun toplam maliyetinin yaklaşık 40 bin TL olduğunu hesapladık, geçmiş dönemlerdeki hileyi de tespit edemediğimiz için nakliye şirketinin o zaman toplam 85 bin TL olan alacağını iptal ettik. Sonradan öğrendik ki kantarın başında duran çalışmamız şantiyede para ihtiyacı olan insanlara borç para veriyormuş, arabasını yenilemiş. Aslında bu tarz uyarıcıları fark etmemiz gerekiyordu, mesela izne çıkmıyordu bu arkadaşımız. Kazandığından farklı bir hayat yaşıyor v.s. Bu çalışmamızın geçmiş 6 aylık hesap ekstresini aldım. Son 3 ayda kaynağı tespit edilemeyen para akışı olduğunu gördüm. Tahmini olarak hesabına 70 bin TL'lik bir giriş olduğunu gördüm. Bu söylediğim 2012-2013 yıllarındaki rakamlar. Bu çalışmanın

kıdem tazminatını ödemedi gönderdik. Arabasını da aldık. Bu durumu da diğer çalışanlara bildirdik. İhbarı yapana teşekkür ettim ama prim verip vermediğimizi hatırlamıyorum. Ben 3 aylık zararımızı karşıladığımızdan eminim ama öncesini bilmiyoruz tabi. Ürünlerin kime gittiğini tespit edemedik ama tahmin ediyoruz kime gittiğini. Tabi biz yasal sürece devam etmek istemediğimiz için o kısmı daha fazla araştırmadık.

Benim bu olaydan çıkardığım ders eğer patronun moral motivasyonu ve takibi yüksekse bu işler olmuyor fakat patron gardını düşürdüğünde, soru sorma ve sorgulamayı bıraktığında çalışanlar buna meyilli oluyorlar.

Yine bu alanda bir hile vakası ile karşılaşabiliriz tabi. Bu olaydan sonra 3-4 yıl boyunca ayda birkaç kez kamera kayıtlarını izledik. Böylece kontrol ettiğimizi herkese göstermiş olduk. Kesinlikle ama kesinlike irsaliyesiz, faturasız malların satılmaması kararı aldık. Tabi yeterli mi tartışılır. Bu alan dışında satın almayla alakalı bizim kontrolümüz olmadan hileler olabilir diye düşünüyorum. Bunu da piyasa fiyatını araştırarak önlemeye çalışıyoruz.

**Muhasebe Müdürü:** Evet karşılaştık. Bir mal kaçırma olayı oldu. Sevkiyat sırasında gideceği yere değil de başka yere sevk edildiğini tespit ettik. Gelen ihbarla bu tespiti yaptık. Üretimle sevk edilen miktar arasında fark olduğunu gördük. 2 kamyon yani 50 ton civarında bir hammadde çalındığını tespit ettik. O zamanın parasıyla 35'er bin TL'den 70 bin TL çalındığını söyleyebilirim. Bu tespitten sonra hileye çalışanların iş akdi feshedildi. Kamera sistemi geliştirildi. Sevkiyatta bir kişinin daha orada olması sağlandı. Hile her zaman olabilir, yapılabilir ama biz elimizden geldiğince önlem almaya çalışıyoruz. Ufak tefek hırsızlıklar da oluyordur ama bu kadar organize bir şey olmadı. Şirket aracının şahsi kullanılması v.s. de oluyordur ama gözardı ediliyor. Bununla ilgili Genel Müdür'e de bilgi veriliyor ama takdir onun tabi.

**Saha Yetkilisi:** Hayır karşılaşmadım. Ters bir durum olmuştu ama ona da ertesi gün Genel Müdürle müdahale ettik zaten. Yarı mamul çalınmıştı. Kameralarla tespit edildi. Tahmini bir maliyet tespit ettik ama çok detaylı çalışmadık. Bu hileden sonra kameralara daha sık bakmaya başladık, raporları daha sık kontrol eder oldu. Bundan sonra hile vakasıyla karşılaşmayız diyemem, illaki bir problem oluyordur. Her şey insana dair.

**SORU 18.** Şirketinizde kurulan ya da kurulacak olan iç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz? Bağımsız Denetim çalışmasının hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz?

**Kurucu Ortak:** Bizimki gibi butik şirketlerde bu önlenebilir. Küçük ve orta boy şirketlerde ortakların işin başında olmaları ve bu tarz konularla birebir ilgilenmeleri % 98 oranında hileleri çözer. Tabi ortakların bir birini de kandırması mümkün. Bağımsız denetimden ziyade işin çekirdeğinden yetişmiş olmak lazım. Malı tanıyacaksınız, pazarlığı bileceksiniz, işi bileceksiniz. Başka türlü zor tespit edersiniz.

**Genel Müdür:** İç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyorum ama daha da önemlisi iç disiplini sağlayacağını düşünüyorum. Ben istediğim raporları periyodik olarak almakta zorlanıyorum ama bu şekilde bir mekanizmada bir iç disiplin sağlanacağını düşünüyorum. Bizde yağ, mazot, lastik büyük paralar eden yardımcı ürünler. İki teneke yağ çalınsa 1,000 TL yapar. Açık ambarda duran ürünler 3 vardiya çalışan bir sistemi besliyor. Oraya alacağım adam 3 vardiya duracağı için benim açımdan oraya üç adam al, kontrol sistemi kur, takip et gibi konular çalınacak malın yanında manasız oluyor.

Bağımsız denetim işçi ve ustabaşından ziyade üst yönetim ve idari personelin yapacağı hileleri önleyebilir diye düşünüyorum.

**Muhasebe Müdürü:** İç kontrol sistemi yine Genel Müdür'ün denetimi ve kontrolü altında olacaksa sonuç odaklı olmayacaktır. Bağımsız olması gerekir aksi takdirde etkili olmayacaktır. Genel Müdür güdümünde olursa faydalı olmaz. Bağımsız denetim de aynı şekilde.

**Saha Yetkilisi:** Tabi ki katkısı olacaktır. Dışarıdan bir gözün bakması her zaman daha iyidir. Bir iş körlüğü var neticede, yanlış yapı yapı o benim için doğru olmuştur ve dışarıdan bakan bir göz bunu rahatlıkla tespit eder. Bu konuda da sektörü bilen birisinin gelip denetlemesini tercih ederim. Çünkü diğer türlü benim çok daha fazla zaman harcamam gerekecek. Bilen birisi olursa katkı sağlayacaktır.

**SORU 19.** Aile Şirketlerine özel hileler neler olabilir? Bir şirketin aile şirketi olması onu hileye açık hale getirir mi? Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi oluyor mu?

**Kurucu Ortak:** Aile Şirketi'nde duyguların ve hissiyatın öne çıkması aile şirketinin yumuşak karnı. Diğer şirketlerden farklı olarak aile şirketinde bu tarz durumlarda aileden bir kişinin de bu işin içinde olması bu işi daha da karmaşık hale

getiriyor. Fakat ben şuna inanıyorum ve iddia ediyorum hatta tavsiye ediyorum; önceden planlanmış, kurgulanmış, şartları önceden belirlenmiş bir ortaklık yapısı bütün her şeyin çözümü. Birlikten kuvvet doğar fikri, siz zaten tek başınıza da bir şirket kursanız yarın bir gün gücünüzü profesyonellerle paylaşacaksınız. Onlarla da bu konuları bir kurallar çerçevesinde paylaşacağınız için bunu aile arasında da yapmanız neden mümkün olmasın. Hatırın, gönülün girdiği işte yanlış oluyor. Şirketimizde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi sadece Genel Kurul'da şerh koyarak, imza atmayarak oluyor. Bunun dışında bir müdahaleden bahsedemeyiz.

**Genel Müdür:** Bir şirketin aile şirketi olması bence onu hileye açık hale getiriyor. Aile şirketinde çalışanların beklentisi aileden birisiymiş gibi muamele görmesi ki bu çoğu zaman da böyle oluyor aslında. Bizim şirket için örnek verecek olursak düğünlerinde, cenazelerinde ya da her hangi bir ihtiyaç halinde aileden birisiymiş gibi davranılıyorlar. İhtiyaçları olduğunda işe giriş çıkışları yapılarak kıdem tazminatları ödenebiliyor. Daha önce bahsettiğim gibi eğitim giderleri v.s. karşılanabiliyor. Fakat her hangi bir anda bu talep karşılıksız kaldığında çalışanların hem motivasyonları düşüyor hem de hileye daha açık hale geliyorlar. Verilmeyeni almaya çalışma, performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğuyor. Biz aileyssek o zaman biz az kazanırken genel müdür niye fazla alıyor gibi tepkiler olabiliyor.

Bence aile şirketindeki en çok görünen hile ki bence hileden sayılması lazım, çalışma zamanından çalma. Saat 5'te aradağım kişi işyerinde olması gerekirken evde olabiliyor. Sabah erken başlaması gereken kişi de henüz başlamamış olabiliyor. Kaytarma dediğimiz konu. Aile üyeleri bunu yapınca çalışanlar da onlardan görerek benzer şekilde ilerleyebiliyorlar. Çünkü kendilerini aileden görüyorlar. Aile şirketlerini hileye açık hale getiren konu hissiyat konusu. Bir personel gelip bir derdini anlattığında çözüm bulmaya çalışıyorsunuz, belki de profesyonel olmayan yollara gidiyorsunuz.

Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi olmuyor.

**Muhasebe Müdürü:** Benim bu şirket dışında bir tecrübem yok. Dolayısıyla mukayese edemeyeceğim ama diğerlerinde de oluyordur, sadece aile şirketlerine özel değildir.

Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi olmuyor.

**Saha Yetkilisi:** Kurumsal şirketlerde muhasebe, finans, satın alma bir kişiden oluşmaz ama aile şirketlerinde bu bölümlerin birer kişiden oluşması onları biraz daha hileye açık hale getiriyor, ayrıca denetim departmanı olmaması da problem. Kontrol gücü olmayan ortakların finansal tabloya müdahalesi olduğunu zannetmiyorum. En azından şantiyede yoklar diyebilirim.

**SORU 20.** Hile konusunda alacağınız ek önlemler için ne kadarlık bir bütçe ayırırsınız? (Aktif büyüklükle karşılaştıracacağız.)

**Kurucu Ortak:** Daha önce olan ve yakalanan hilenin yakalanması bu sistemlerin kurulmasıyla olduğu için bu konuda harcama yetkisi tamamen Genel Müdür'dedir. Buradaki amaç hile yapmaya meğilli insanların cesaretini kırarak sistemler kurmaktır. Mevcut durumda bu sistemler kurulmuş durumdadır.

**Genel Müdür:** Bununla ilgili iç kontrol için iki tane personel alıp yıllık 170 bin TL maliyete katlanabiliriz ama mevcut durumda kendi personelimizi de bununla ilgili kullanabiliriz. Hile olayından sonra kamera kayıt sürelerini uzattık ve kamera sayılarını arttırdık. Ben yolda gördüğüm ve bizim malımızı taşıdığından emin olduğum tırları not edip sonrasında kayıtlarla karşılaştırdım ama bu işin daha profesyonel ve sürekli yapılması gerekir. Şu an buna istinaden bir motivasyonumuz yok.

**Muhasebe Müdürü:** Muhasebe hilesi, hammadde hırsızlığı v.s. gibi hileleri önleyici düzeneği kurmak için aylık 25-30 bin TL gibi bir gidere katlanmak gerekir. Tabi bu gider arazideki sarf malzemesi (mazot, yağ v.s.) hırsızlığını önlemeye yetmeyecektir. Bizim işimizde arazide çalışıldığı için bu konuda bir kontrol v.s. mümkün değil. Çalışılan sektöre özel kontrol noktaları geliştirilebilir.

**Saha Yetkilisi:** Şantiyede böyle bir şey mümkün değil, ben de diğer mühendis arkadaşlar da çok işin içindeler bu yüzden hile yapmak mümkün değil. Bir bütçe ayırmaya ihtiyaç yok bence.

**SORU 21.** Aile şirketinde icracı olan aile şirketi üyelerine bir tavsiyeniz var mı?

**Kurucu Ortak:** Baştan beri söyleyeyim bu hile meselesi benim hazettiğim bir kelime değil. Tavsiye edilecek şey beraber çalıştığın kişilere inanmak ama kuralları iyi koymak, kurallara sadık kalmak. Bu problemin ağırlıklı olarak çözülmesini de beraberinde sağlıyor. Oto kontrol sistemi yani kuralları koyanın da kurallara önce uyması lazım tabi, yoksa düzen olmaz.

**Genel Müdür:** Aile içerisinde birisini işe alırsanız kesinlikle ilk iş deneyimi aile şirketine olmasın. Kendi sektöründe kurumsal deneyimi olmasını tavsiye ediyorum. Tabii burada bir torna atölyesinden bahsetmiyorum. Orada çıraklıktan yetişme dediğimiz bir durum var. Benim bahsettiğim yerler 100 ve üzerinde çalışanı olan, yıllık cirosu 20 milyon TL üzerinde olan yerler, böyle yerler için dışarıda minimum 3 sene çalışması lazım aile üyesinin. Dışarıda kendisi ayakta duramayan bir kişi aile şirketine ayakta duramaz. Aile şirketine omuz omuza bir mücadele var. Çoğu zaman bu mücadele dışarıdan daha zor.

**Muhasebe Müdürü:** Kurumsallaşmaya yukarıdan başlanarak aşağı kadrolara inilerek gidilmesi gerektiğini düşünüyorum. Kurumsallaşmaya aşağıdan başlanmaz tepeden başlanır. Birkaç kişiye hesap vermeyelim tek bir kişiye hesap verelim. Genel Müdür aile üyesi olabilir, işi de biliyorsa gayet iyi ama başka kimsenin hesap sormaması lazım. Benim muhatabımın Genel Müdür olması lazım. Genel Müdür ortaklara hesap versin, her ortak bana hesap sormasın.

**Saha Yetkilisi:** Daha bir kurumsal olunabilir, tabii kurumsal olup da amatör ruhu da kaybetmemek lazım. Sorumluluk ve yetki daha fazla verilebilir.

**SORU 22.** Aile şirketine kurucu ortaklara bir tavsiyeniz var mı?

**Kurucu Ortak:** Aile şirketine çalışsın ya da çalışmasın çocukların dışarıda da iş bulacak şekilde eğitilmesi gerekiyor. Bir ticaret ya da üretim varsa ortada ikinci jenerasyonun mutfakta yetişmesi ama aynı zamanda da işletmenin yok olma riskine karşı dışarıda da iş bulabilecek donanım ile eğitilip yetiştirilmesi lazım. Ayrıca başa gelecek ikinci neslin diğer ortaklar tarafından da yetenek ve donanımı ile takdir edilip onaylanarak başa gelmesi lazım. Ben kendi oğlum da olsa diğer ortaklar tarafından onaylanmasa mevcut Genel Müdür'ün bu işin başına gelmesine izin vermezdim. Esas sıkıntı çocukların baştan iyi eğitilmemesi. Okuluna gider, dilini öğrenir, başarılı olur, kabiliyetine göre dışarıda bir şirkette bir yere gelir ama ticareti öğrenemezse bizim işte başarılı olamaz. Bu yüzden sadece okulda başarılı olmak yetmiyor, bu işe talip olan ikinci neslin kurucu nesli gölge gibi takip etmesi usta/çırak ilişkisi ile büyümesi gerekiyor.

**Muhasebe Müdürü:** İkinci jenerasyon işe hazır olduğunda kenara çekileceklerdir. Yaş ilerledikçe yavaş yavaş kenara çekilmelerini, sohbet, tavsiye niteliğinde ikinci jenerasyona katkı sağlamalarını ve tecrübelerini aktarmalarını tavsiye ederim. Birden ortadan kaybolmasınlar ve şirketteki profesyonel çalışanları kendi şahsi

işleri için kullanmasınlar. Bu kurumsal çatının kurulmasına engel oluyor.

**Saha Yetkilisi:** Benim kuruculara tavsiyem eğer ikinci nesil işin başına geçecekse, ya işiyle ilgili bir okuldan mezun olmalı ya da işin mutfağında yetişmeli. İşin mutfağında da yetişse mutlaka bir okul okumaları lazım.

**SORU 23.** Aile şirketinde çalışan muhasebe müdürlerine bir tavsiyeniz var mı?

**Muhasebe Müdürü:** Aile şirketinde çalışıyor olmaktan mutluyum. Neden diye düşündüğümde bilmiyorum ama işi severek yaptığımdan olabilir diye düşünüyorum. Yoksa eve gittiğimizde de çalışıyoruz, işi burada bırakmıyoruz.

**Saha Yetkilisi:** Onlara bir tavsiye verecek durumda değiliz, çok düzgün çalışıyorlar. Belki de benim bulunduğum konum gereği bir problem yaşamadım.

**SORU 24.** Aile şirketinde çalışan saha yetkililerine bir tavsiyeniz var mı?

**Saha Yetkilisi:** Sorumluluk alsınlar, ne kadar çok sorumluluk alırlarsa o kadar çok kendilerini geliştirirler. Böyle olursa hem kendileri hem de biz rahat ederiz.

#### 4.1.2. Daha Önce Aile Şirketlerinde Denetim Yapmış Denetçilere Yöneltilen Sorular

- 1- Aile Şirketlerinin bağımsız denetimi esnasında en sık karşılaştığımız muhasebe hileleri nelerdir? Bu hilelerin maliyetiyle alakalı bir tespitiniz oldu mu?

**Bağımsız Denetçi 1:** Hile ile karşılaşmadım fakat en genel duyduğum stoklarda fire oranları ile oynanıp kayıtlardakinden fazla stok üretilmesi, kayıtlardaki stok maliyetlerinin bu yolla şişirilmesi, kayıtdışı oluşan stoğun ise hissedar tarafından satılması şeklinde olmakta. Buna ek olarak ortaklar cari hesaplarının yoğun olarak kullanılması da hileye açık bir mevzudur.

**Bağımsız Denetçi 2:** Aile şirketlerinde genel olarak ortakların şahsi kişilikleri ile şirketlerin tüzel kişilikleri karışmakta. Bu nedenle doğrudan bir hile diyemsek de şirket ortakları genelde şirketlerin tüzel kişilikleri üzerinde şahsi tasarruflarda bulunabiliyorlar. Örneğin şirketten para kullanıyorlar, şahsi masraflarını şirkette gider yazıyorlar vs. Ancak bunlar genel olarak bilinen hususlar olduğundan çoğu şirket bunlar için adat faizi hesaplayıp vergisel riskleri bertaraf ediyor. Ancak bunun dışında hile olarak genelde karşılaşılan konulardan birincisi ücretlerin açıktan ödenmesi ve kayıtdışı istihdam. Kayıtlı olanlarda dahi ücretleri asgari ücret kadar gösterip aşan kısmı açıktan

ödeyenler var. Bir yandan da istihdam üzerindeki vergiler o kadar yüksek ki, şirketleri rekabet edebilmek için kayıtdışına itiyor. Aksi halde şirketlerin rekabet gücü azalıyor. Bir yandan da 2-3 senede bir çıkan vergi afları nedeniyle hem şirketten kullanılan paralar, hem de açıktan ödenen ücretler dolayısıyla şişen hesap bakiyeleri kapatılabildiğinden şirketler de nasıl olsa vergi affı çıkar kafasında olabiliyorlar. Bunun dışında aile şirketlerinde gayrimenkul alımları ortakların şirketlerden para çıkartmak için kullandıkları yöntemlerden bir tanesi. Çünkü tapuda yapılan işlemler nedeniyle yapılan ödemelerin bankalar aracılığı ile yapılması zorunluluğu bulunmuyor. Örneğin şirket ortağı şirketten 20 milyon TL para çekmiş ve kasa hesabında açık var, şirket gidip piyasa değeri 2 milyon TL olan bir arsa alıyor ve bunu tapuda 20 milyon TL'ye aldım gibi göstererek tapu harçlarını da buna göre ödüyor ve kasadaki açığı bu bakiye ile kapatıyor, böylece şirketten yalnızca tapu harcı kadar bir fazla vergi ödeyerek %15 kar dağıtım stopajından ve sonrasında vermesi gereken gelir vergisi beyannamesi yükümlülüğünden kaçınıyor. Bu işlem de satıcı ihbar etmediği sürece kolay kolay tespit edilebilecek bir konu değil. Kayıt dışı satış yöntemi ise nispeten küçük şirketlerde olabilecek bir konu. Büyük şirketlerde faturasız satış çok fazla karşılaşılan bir durum değil. Ancak üretim yapan şirketlerde ürün ağaçları ile oynanarak örneğin muhasebede 5 birim üretim yapıldı görünürken fiiliyatta 7 birim üretildiği ve 2 birimin faturasız satıldığı durumlar söz konusu olabilir. Son olarak da birden fazla şirketi olan aile şirketlerinde vergi planlaması amacıyla şirketler arasındaki fiyatlarda oynamalar, KDV'yi ayarlamak için dönem sonlarında fiktif faturalaşıp sonrasında bunları iade edilmesi gibi durumlar da söz konusu olabilir. Şirketler açısından en maliyetli olabilecek hileler aslında bu tarz kayıtdışı satış işlemleri. Çünkü tespiti nispeten daha kolay ve idare tarafından olası tespit halinde mükellefiyetin terkinine kadar gidebiliyor ve ortakların da siciline işlendiği için tekrar mükellefiyet tesisinde işleri zorlaştırıyor.

**Bağımsız Denetçi 3:** Satılan malın maliyetini ötelemek, alacakları fazla göstermek, stokları fiktif olarak yüksek göstermek gibi konular genel anlamda yapılan hileler. Bu hilelerin maliyeti ile ilgili bir çalışmam olmadı.

**Bağımsız Denetçi 4:** Aile şirketlerinde en fazla duyduğum ve tecrübe ettiğim muhasebe hileleri/hataları genellikle ilişkili taraflar ile olan işlemler ve stok/maliyet işlemleri neticesinde oluşmuştur. Hilelerin maliyetiyle alakalı herhangi bir tespitim olmadı.

**Bağımsız Denetçi 5:** Aile üyelerinin kişisel evsel harcamalarını ya da tatil-düğün-seyahat tarzındaki şahsi harcamalarını şirket üzerinden karşılamak; eş, dost,

akrabaları çalışıyormuş gibi sigortalı göstermek; diğer grup firmalarının kar/zarar durumuna göre ana firma ile muhtelif faturalaşmalar marifetiyle nihai hedef olarak ödenecek vergiyi dizayn etmeye hileye tevessül edilebilmektedir.

**Bağımsız Denetçi 6:** En sıklıkla karşılaştığım ödenecek vergiyi azaltmak için kullanılan yöntemler. Bunların başında SGK bildirimlerinin eksik yapılarak elden ödemeler yapılması var. Devamında şirket gideri olmayan kalemleri şirket giderleri olarak gösterilmesi ve ailenin tüm bireylerinin harcamalarının şirket harcaması olarak değerlendirilmesi var. Bu hileler genellikle önemli tutarlardaydı.

- 2- Aile Şirketlerinde muhasebe hilelerinin diğer şirketlere oranla yapısal özellikleri nedeniyle farklı olduğunu düşünüyor musunuz?

**Bağımsız Denetçi 1:** Evet düşünüyorum. Özellikle ortaklar hesabının yoğun kullanımı daha kurumsal şirketlere göre bu alanda ayrılan bir fark. Ayrıca yukarıda bahsettiğim fire oranları ve fazla çıkan stoğun satılması gibi süreçlerin kurumsal şirketlerde yapılmasının pek mümkün olmayacağını düşünüyorum. Hissedar ve yönetim bilgisi olmadan bu işler yapılamaz.

**Bağımsız Denetçi 2:** Yukarıda bahsettiklerim yabancı ortaklı bir şirkette ya da kurumsal yapılara sahip büyük şirketlerde karşılaşılabilecek durumlar değil. Çok uluslu şirketlerden bazıları vergi planlaması amaçlı çeşitli işlemler / fiyat politikaları vs. belirleyebilir. Ancak hiçbir şekilde diğer fiktif işlemleri yapmazlar.

**Bağımsız Denetçi 3:** Yapısal özellikleri farklı olsa da amacının aynı olduğunu düşünüyorum. Karı, ciroyu ve Ebitda'yı yüksek göstererek şirket değerini arttırmak ana amaç olarak söylenebilir.

**Bağımsız Denetçi 4:** Yukarıda da belirttiğim gibi aile şirketlerinde genellikle ilişkili taraf işlemleri daha fazla risk içermektedir. Bununla beraber vergisel konularda aile şirketleri olası yaratılabilecek ek faydalar konusunda kurumsal firmalara göre daha isteklidir. Kurumsal yapılarda gerek vergi uygulamaları içeren konularda gerekse ilişkili taraf v.b. alanlarda hile gerçekleştirebilmek için daha kompleks işlem yapıları kurgulanmalıdır. Çünkü kurumsal yapılarda bu gibi hile ve hatta hataların daha fazla iç kontrol süreci kurgulanmış olduğu için tespit edilme olasılığı çok daha yüksektir.

**Bağımsız Denetçi 5:** Diğer kurumsal firmalarda bütçelenen kar ve finansal performans odaklı hile potansiyeli varken, aile şirketlerinde tamamen vergisel kaygılardan ötürü hileye tevessül edilebilmektedir.

**Bağımsız Denetçi 6:** Evet, düşünüyorum. Genel olarak hileler hissedar kontrolünde olmaktadır. Aile şirketlerinde aile bireyleri için başında ve işi kontrol ettikleri için hissedarların kontrolü dışında hilelerle çok sık karşılaşmadım.

3- Aile Şirketlerinde muhasebe hilelerinin diğer şirketlere göre daha kolay yapıldığını düşünüyor musunuz?

**Bağımsız Denetçi 1:** Evet kontrol mekanizmalarının daha az ve genellikle kişiye bağlı şekilde olması ve hissedar ve yönetimin vergi giderlerini azaltma, kayıtdışı satış yapmak gibi motivasyonlar sebebiyle daha kolay olduğunu düşünüyorum.

**Bağımsız Denetçi 2:** Kesinlikle. Aile şirketlerinin bazılarında bu tarz işlemler hayatlarının bir parçası, bu hileler olmaz ise faaliyetlerine devam edemez, piyasada faaliyet gösteremezler maalesef.

**Bağımsız Denetçi 3:** Evet. Çünkü bu şirketlerde iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının eksikliği var. Görevlerin ayrılığı ilkesine uyum yok. Uzmanlaşma nispeten kurumsal şirketlere göre daha az. Bunlar da aile şirketlerini kurumsal şirketlere göre hileye daha açık hale getiriyor.

**Bağımsız Denetçi 4:** Evet, aile şirketlerinde iç kontrol mekanizmaları genellikle doğru kurgulanmamış olduğu için veya var olan süreçler efektif çalışmadığı için hileli işlemler için daha uygun bir yapı olduğunu düşünüyorum.

**Bağımsız Denetçi 5:** Diğer kurumsal firmalarda belli başlı yetkileri bünyesinde barındıran profesyonel yöneticilerin var olması, aile şirketlerinde ise yetki devrinin limitli olması sebebiyle, hilelerin daha kolay olduğu düşünülebilir.

**Bağımsız Denetçi 6:** Ailenin direk kontrolü olmasından kaynaklı aile şirketlerinde hilenin kurumsal şirketlere kıyasla ne zor ne de daha kolay olduğunu düşünüyorum.

#### 4- Aile Şirketlerinde muhasebe hileleri önlenebilir mi?

**Bağımsız Denetçi 1:** Etkin kontrol, denetim ve kontrol mekanizmaları kurularak önlenebilir, hissedarın da hile konusunda bir motivasyonu olmaması ve kurumsal yöneticiler ile çalışması bu süreci engelleyebilir.

**Bağımsız Denetçi 2:** İstenirse tabiki önlenebilir. Ancak burada önemli olan konu aile bireylerinin ne kadar kurumsallaşmak istedikleri ile alakalı. Bu da aile şirketlerinin sonraki nesillere nasıl devredilmek istediği ile doğrudan bağlantılı. 2.ve 3.nesle geldiğinde eğer o işi devam ettirmek istemeyen bireyler var ise ailenin amacı şirketi satmak da olabiliyor. Eğer kalburüstü ve yüzünü dışarıya dönmüş ve yabancıların ilgi duyacağı bir şirket ise, bir kurumsallaşma çabası çerçevesinde bu tarz hilelerden vazgeçilebiliyor. Ya da bazen halka açılma sevdası söz konusu olabiliyor. Bunun dışındaki durumlarda aslında şirketleri muhasebe hilelerine iten asıl neden vergi maliyetleri olduğundan ve ülkemizde maalesef vergi bilinci tam gelişmemiş olduğundan, vergi aflarının da bu kadar sık olduğu bir ortamda muhasebe hileleri olmaya devam edecektir.

**Bağımsız Denetçi 3:** Evet. Kurumsallaşma ve Aile anayasası ile beraber sınırlar iyi çizilip, iç denetim ve iç kontrol etkin hale getirilirse oldukça azaltılabilir.

**Bağımsız Denetçi 4:** Kesinlikle önlenebilir. Ancak burada özellikle kontrol süreçlerinde görevlendirilebilecek yetkin profesyoneller ile söz konusu hileler önlenebilir.

**Bağımsız Denetçi 5:** Mevcut yasal düzenlemeler, bazı YMM'lerin devlet adına şirketleri denetler vaziyette olmaktan uzak tavırları neticesinde ve adeta şirketlerin lehine çalışan birer danışman olmaları nedeniyle bu hilelerin önlenmesini zor görüyorum.

**Bağımsız Denetçi 6:** Ne hayır ne evet, Hissedarların isteği/kontrolü doğrultusunda yapılan hilelerin önlenmesinin mümkün olmadığını düşünüyorum. Bu önlenmek istenen hisseler sınıfına girer mi ondan bile emin değilim. Yalın iş yapısı gereği önlenmek istense kolaylıkla engellenebileceğine inanıyorum.

- 5- Aile Şirketlerinin bağımsız denetim hizmeti alması muhasebe hilelerini önleyebilir mi? Bu konuyu fayda maliyet analizi açısından değerlendirebilir misiniz?

**Bağımsız Denetçi 1:** Bağımsız denetim bir noktada bu hileleri azaltabilir veya buna ilişkin motivasyonu azaltabilir fakat kesin olarak engelleyeceğini düşünmüyorum.

**Bağımsız Denetçi 2:** Bu tamamen aile içi dengelere bağlı. Çünkü bağımsız denetimin amacı mali tablolarla ilgilenenlere tarafsız ve doğru bir mali tablo sunmak olduğundan, eğer aile bireylerin kendi aralarında kar/mal paylaşımı konularında belirli hassasiyetler yok ise, bağımsız denetim maalesef yalnızca usulen yapılan bir çalışmadan öteye geçememektedir. Bu zihniyetteki aile şirketleri bağımsız denetimi tamamen bir maliyet olarak görmekte ve en ucuzu kim ise ona denetim yaptırmaktadır. Öte yandan nispeten daha kurumsallaşmış, aile bireyleri arasında belirli hassasiyetlerin olduğu yapılarda ise bağımsız denetimin önemi artmaktadır. Ya da bazı durumlarda birlikte çalışılan kurumlara karşı iyi repütasyonu olan bir bağımsız denetim şirketince denetleniyor olmanın olumlu etkisi bulunmaktadır. Bu tarz durumlarda şirketler bağımsız denetim için daha fazla bütçe ayırmaları gerektiğinin farkında oluyorlar zaten.

**Bağımsız Denetçi 3:** Bağımsız denetimin ilk önceliği hile denetimi olmadığı için maalesef önleyemez.

**Bağımsız Denetçi 4:** Bağımsız denetim hizmeti tabi ki olası hilelerin tespitinde faydalı bir süreç olacaktır. Ancak Türkiye’de aile şirketleri kreditor vs nezdinde zorunlulukları/yükümlülükleri bulunmadığı durumlarda zorunlu bağımsız denetime tabi olsalar dahi bu süreci sadece yükümlülüğü kağıt üzerinde yerine getirme adına yaptırma eğilimindedir. Hatta uluslararası büyük denetim firmaları dışında kalan bir çok denetim firması bu konuda şirketlerin bu anlayışına destek olacak şekilde uygulamalar gerçekleştirebilmektedir. Bağımsız denetim sürecinin hedeflendiği çerçevede gerçekleştirilebilmesi için firmaların bu konuda gerekli maliyetleri bütçelerinde değerlendirmesi ve çalışanlarına bu konudaki yaklaşımlarını net olarak hissettirmesi gerekmektedir. Olması gerektiği gibi gerçekleştirilecek bağımsız denetim çalışmasının hile ve hata tespitinde şirket yönetimine çok fazla fayda sağlayacağını düşünmekteyim.

**Bağımsız Denetçi 5:** Bağımsız denetim esnasında yapılan bulgular, denetime baz finansal tablolarda düzeltildiğinden ötürü, yasal makamlara sunulan VUK mali tablolarda hilelerin önlenmesine bağımsız denetimin bir etkisi olmamakla beraber, şayet profesyonel yöneticilerin yetkisi dolayısıyla tevessül ettiği hileler varsa ve bunlar

denetim esnasında ayyuka çıkarsa konular bağımsız denetçi tarafından aile üyelerine intikal edebileceğinden dolayı adeta bir önleyici hekimlik vazifesi görebilir.

**Bağımsız Denetçi 6:** Bağımsız denetimin tek başına amacı suiistimalleri bulmak olmadığı için bunda yine ne evet ne hayır diyebiliyorum. Genel olarak aile şirketlerinde bağımsız denetim dışında hata yada hileleri yakalayabilecek kontrol olmadığı için bunun tek yolu yine bağımsız denetim. Özetle bağımsız denetim her durumda hata ya da hileyi yakalar diyemiyorum ama yakalarsa yine bağımsız denetim yakalayacaktır.

6- Aile Şirketlerine muhasebe hilelerinin önlenmesiyle ilgili bir tavsiyeniz var mı?

**Bağımsız Denetçi 1:** Etkin kontrol, denetim ve kontrol mekanizmaları kurulması, daha önce kurumsal şirketlerde çalışmış kurumsal yöneticiler ile çalışılmasını tavsiye ederim.

**Bağımsız Denetçi 2:** Türkiye'nin vergi gelirlerine bakıldığından çok büyük bir kısmı dolaylı vergilerden gelmektedir. Kurumlar vergisinin bütçe içindeki payı gelir vergisinden bile düşük olup kurumlar vergisi ödeyen şirket sayısı da sınırlıdır. Öte yandan vergi incelemelerinde daha büyük ve vergi ödeyen şirketlerin incelenme oranı da daha küçük ve vergi ödemeyen şirketlere göre yüksektir. İlaveten ülkemizde birkaç senede bir vergi affı çıkmaktadır. Dolayısı ile incelenme olasılıklarının düşüklüğü, bir yaptırımla karşılaşma olasılıklarının düşüklüğü ve olası yaptırımla karşılaştıklarında da bunun bir şekilde affedilecek, üzerinden indirim yapılacak olması olasılığı yüzünden maalesef bu tarz vergi amaçlı hileler doğal bir hale gelmiş gibi görünmektedir. Öncelikle bu tarz hilelerin önlenmesi için vergi bilincinin artması gerekmektedir.

**Bağımsız Denetçi 3:** İç denetim ve iç kontrolün etkin hale getirilmesini tavsiye ederim.

**Bağımsız Denetçi 4:** 4. soruda verdiğim cevap ile paralel olarak; kontrol süreçlerinde yetkin profesyonellerin görevlendirilmesi gerekmektedir.

**Bağımsız Denetçi 5:** Yok.

**Bağımsız Denetçi 6:** Yine kafam karışık bir şekilde cevap veriyorum. Aileye karşı yapılan hileler için bahsettiğim gibi bağımsız denetim tek silah. Eğer çözüm bağımsız denetim değil ise şirketlerin büyüklüğüne göre iç denetim çalışanlarının istihdam edilmesi ya da çapraz departmanlarca yapılacak anahtar kontroller ile bir mekanizma oturtulabilir.

7- Aile Şirketlerinde iç kontrol, iç denetim departmanı kurulmasının maliyeti nedir?

**Bağımsız Denetçi 1:**Aile şirketlerinde iç denetim yerine iç kontrol departmanının daha faydalı olabileceğini düşünüyorum, iç denetim ile ilgili belli sürelerle danışmanlık hizmeti alınması daha verimli bir yol olabilir.

**Bağımsız Denetçi 2:** Yukarıda bahsedilen hileler dışında, bu tarz ortamlar şirket çalışanlarının da daha rahat yolsuzluk yapabilmesine imkan sağlayabilir. Bu yalnızca muhasebe anlamında değil, diğer departmanların yaptıkları yolsuzluklar şeklinde de ortaya çıkabilir. Bağımsız denetim tam anlamı ile bu tarz yolsuzlukları çıkartmayı sağlayamayabilir. Bu nedenle şirketlerin bir iç kontrol bölümlerinin de olması yada eğer organizasyon yapısı içinde bazı bölümlere çapraz kontrol imkanı sağlayabilecek yetkiler verilmesi (örneğin muhasebe ekibinin satınalmacıyı kontrol edebilmesi gibi) gerekmektedir. Organizasyon büyüklüğü bir iç denetim departmanı kurulmasına gerek olmayacak boyutta ise, ya da bu maliyeti kaldıramayacak durumda ise bu tarz çapraz kontrol mekanizmaları kurulabilir.

**Bağımsız Denetçi 3:** Maliyetin, bu departmanlar kurulduktan sonra yapacağı katkı düşünüldüğünde önemsiz olduğunu düşünüyorum.

**Bağımsız Denetçi 4:** Bu konuda net bir maliyet belirtmek doğru olmayacaktır. Şirket yapısı, işlemlerinin sıklığı ve komplekslik seviyesine göre katlanılacak maliyet seviyesi değişkenlik gösterecektir.

**Bağımsız Denetçi 5:** Departmanın kurulması esnasında alınacak hizmet, eğitim ve nihai olarak istihdam edilecek personel ya da personeller düşünüldüğünde 250-300 bin TL'lik 1 defaya mahsus kurulum; her sene de bir o kadar katlanılacak personel giderleri olarak düşünülebilir.

**Bağımsız Denetçi 6:** Fonksiyon yapısına göre değişecektir. Temelde insan kaynağı ve yazılım maliyetleri olacaktır. Bundan öte aile şirketinde bir kurallar serisi oluşturularak her aile bireyinin bu kurallara uyacağını beyan etmesi gerekecektir. Bence en temel maliyet ailenin kuralsızlığın esnekliğinden uzaklaşmayı göze almasıdır. Bunun dışındaki maliyetler önemsiz kalacaktır.

## 8- Aile Şirketlerinde bağımsız denetim hizmetinin maliyeti nedir?

**Bağımsız Denetçi 1:** Bağımsız denetim kapsamına girmeyen bir aile şirketinin gerçekten iyi bir denetim firması ile çalışması şirket açısından çok maliyetli ve karşılanabilir olmayabilir, eğer şirket bunu karşılayabilecek durumdaysa tabii ki bu şekilde bir hizmet alması faydalı olacak ve hileye ilişkin şirket içindeki motivasyonu kırıcı bir etkisi olacaktır. Fakat daha küçük firmalar için kritik kontrollerin belirlenip buna ilişkin bir iç kontrol ekibinin kurulması daha verimli olabilir.

**Bağımsız Denetçi 2:** Aile şirketlerinde genel olarak bağımsız denetimden önce bir YMM/SMMM mali danışman ihtiyacı olmaktadır. Çünkü yukarıda bahsettiğim üzere şirketlerin muhasebe hilelerine başvurularındaki temel amaç da vergisel konulardır. Bu kişiler genelde şirket ortaklarının namahrem bilgilerini paylaştıkları sağ kolu gibi kişilerdir. Bu nedenle bağımsız denetim aslında bu hizmetlerin üzerine ilave bir maliyet gibi görünmekte ve aile şirketleri zorunlu olmadıkça ya da yaptıkları iş gereği ihtiyaçları olmadıkça bağımsız denetim almamakta, aldıkları durumda da genel olarak en ucuzunu tercih etmektedirler. Bu nedenle yukarıda bahsettiğim üzere yapı kurumsallaştıkça bağımsız denetimin önemi artmakta ve bağımsız denetime ayrılan bütçe de artmaktadır.

**Bağımsız Denetçi 3:** Solo bir şirketin yıllık denetimi 70.000 TL'den başlar.

**Bağımsız Denetçi 4:** Yine bu konu da Şirket'in yapısı ve büyüklüğü çerçevesinde değişkenlik gösterecektir. Big-4 olarak tanımlanan uluslararası büyük denetim firmaları ile daha küçük firmalardan veya yerel denetim firmalarından alınacak hizmetin kalitesi ve maliyeti de farklılık gösterecektir.

**Bağımsız Denetçi 5:** Solo şirketlerde yaklaşık 100-150 bin TL arası değişkenlik göstermektedir.

**Bağımsız Denetçi 6:** Maddi olarak büyük değişkenlik göstermektedir. Şirketin büyüklüğüne ve faaliyet alanlarına göre değişecektir. Her hangi koşulda bağımsız denetimin iç denetimin alternatifi olmadığını düşünüyorum.

## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE YORUM

#### 5.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamıza baz oluşturan ve ikinci jenerasyondan birisinin genel müdürlük yaptığı aile şirketinde yapılan görüşmeler neticesindeki bulgularımızı özetleyecek olursak; hilenin bir şirkette yapılmasının şirketin karlılığından, büyüklüğünden ve ortaklık yapısından bağımsız olarak gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Şirket kurucu ortağı ve genel müdürü de dahil olmak üzere herkes kendi yönetim ve sorumluluk alanında yapılan hilelerin gerçekten yapılmak zorunda olduğu için yapıldığını söylemekte ayrıca bu hileleri de rasyonelize ederek hile olduklarını kabul etmemekteler. Ortağın ve genel müdürün yaptığı mali tablo ayarlamaları, muhasebecenin yönettiği uyarlamalar, saha sorumlusunun fazla mesai çizelgelerinde yaptığı küçük oynamalar maalesef ki gereklilik olarak görülmekte ve hile olarak anılmamaktadır. Hile algısı daha çok ilgili literatür kısmında belirttiğimiz “Varlıkların Kötüye Kullanılması” bölümündeki “Aynı Varlıklarla İlgili Hileler” kısmıyla bağdaştırılmaktadır. Ancak bir mal çalındığında hileyle ilişkilendirilmekte, yazılan fazla mesai ya da mali tablonun değiştirilmesi bir hile olarak nitelendirilmemektedir. Dikkatimizi çeken bir konu şirketi saha ve merkez ofis diye ikiye ayıracak olursak hiçbir bölüm kendiyle ilgili alanda bir hile yapılabileceğine ihtimal vermemesine rağmen hem merkez ofiste çalışan yöneticinin hem de genel müdürün, şirketin üretim kısmını hileye daha açık görmesi bir noktada hile denilince bir varlığın çalınmasının akla gelmesinden ya da çalışan sayısının ve mevcut alanın çok büyük ve kontrolsüz olduğu düşünülmesiyle ilişkilendirilebilir.

Hilenin ortaya çıkmasına sebep olan konu şirketin büyüklüğünden kaynaklanan teknik imkansızlıkla ilişkilendirilse de sonrasında alınan önlemlerle bu konunun büyük oranda önlendiğini de anlıyoruz. Bu hilenin aile şirketlerine özgü bir hile olup olmadığı konusuyla ilgili yaklaşımla ilgili şirket yetkilileri ile yaptığımız görüşmeler, görevler ayrılığı ilkesinin mevcut şirket yapısı ve şirkette çalışan personel sayısı nedeniyle uygulanamadığı sebebiyle açıklanmaktadır. İç kontrol sisteminin olmaması, iç denetim mekanizmasının işlemiyor olması, bağımsız denetim hizmetinin alınmıyor olması da şirket içerisinde her hangi bir kontrol olmadığından hileye fırsat oluştuğunu söyleyebiliriz.

Hileyi yapan kişiyle görüşemediğimiz için bu hileyi nasıl rasyonelize ettiği ve bu hileye nasıl bir bahane bulduğuyla ilgili bir fikrimiz maalesef ki oluşmadı.

İncelediğimiz şirkette karşılaşılan hilenin maliyetinin o zamanki değeriyle 20 bin USD olduğunu düşündüğümüzde sonradan bu hileye önlem amacıyla koyulan birkaç ek kamera, kontrol noktasındaki görev değişikliği ve kameraları kontrol eden personelin maliyeti düşünüldüğünde sadece yakalanan hilenin değil sonradan yapılacak olan hilelerin de önüne geçtiği hesaba katıldığında hileyi önlemenin maliyetinin çok daha düşük olduğunu söyleyebiliriz.

Farklı şirketlerde ve bölgelerde faaliyet gösteren, en az 15 yıl tecrübeye sahip denetçilerle yaptığımız görüşmelerde aldığımız cevaplar bir biriyle çok paralellik gösteriyor diyebiliriz. Aile şirketi kurucu ortağının aile şirketlerinin diğer şirketlere göre hile konusunda pek farklı bir durumu olmamasına inanmasına rağmen bu konuda denetçilerin görüşün biraz daha farklı olduğunu görüyoruz. Denetçiler aile şirketlerinde ortakların şirkete olan müdahalesinin kurumsal şirketlere göre daha fazla olacağını gördüklerinden veya tespit ettiklerinden bu şirketlerin hileye daha açık olduğunu düşünmekte ve dile getirmektedirler. Aslında bu fikir ayrılığının sebebinin ortakların finansal tabloya müdahalesinin ya da denetçilerin saydıkları hileleri hile olarak görmediklerinden kaynaklanması olabileceğini düşünebiliriz. Zira aile şirketinde yapılabilecek hileler söz konusu olduğunda denetçilerin verdiği örneklerle vaka olan aile şirketinde konuştuğumuz ortak ya da profesyonellerin örneklerinin farklı olduğunu söyleyebiliriz.

Denetçiler her şeye rağmen alınacak önlemler arasında bağımsız denetim hizmeti almayı direkt bir çözüm olarak görmeseler de bu hizmeti almanın mutlak faydası olacağını düşünmektedirler. Bu hizmetin maliyetiyle ilgili de şirketin büyüklüğüne göre bir ölçek olduğu mutlaklıdır.

Denetçilerin genel görüşü aile şirketlerinde hilenin önlenebileceği fakat bununla ilgili mutlaka bir önlem alınması gerekliliğidir. Tüm denetçiler bu önlemlerin şirket ortaklarından başlayarak alınması konusunda hem fikirlerdir. Aslında benzer bir yorumda vaka şirketinin muhasebe müdürü de bulunmuştur. Kurumsallıkla ilgili atılacak adımlar, uzman personel çalıştırma, bağımsız denetim hizmeti alma ve kontrol süreçlerinin oluşturulması ve uygulanmasının denetimi gibi adımların aile şirketinde hilenin önlenmesine yardımcı olacak kararlardır.

Kurucu ve girişimci olan ilk kuşakla yapılan görüşmelerde muhasebe departmanının vergi ile ilgili problemler yaşamamak için işletmede tutulması zorunlu

olan ve daha çok ikinci plana atılmış ve maliyet yaratan bir bölüm olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Bu sebepten bu bölümde çalışan uzmanların maaşları veya muhasebe alanında yapılacak olan teknolojik sistem yatırımları bu kuşak için çoğu zaman gereksiz olarak düşünülmüştür. Maalesef ki bu durum muhasebe ve devamında muhasebe hilelerini önleme açısından büyük önem arz eden kontrol mekanizmasının etkin bir şekilde işlememesine neden olmaktadır. Bu bakış açısının yönetimin kuşaktan kuşağa geçtiğinde değişmesini beklemek tamamen yanlıştır. Bu bakış açısının değişimi ancak ve ancak yönetsel kararlarda etkin doğru veriye ancak muhasebe ile ulaşılacağını değerlendiren eğitilmiş kuşaklarla birlikte olabilmektedir.



## BÖLÜM VI

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Aile şirketleri sayıları ve ekonomik büyüklükleri düşünüldüğünde ülke ekonomileri açısından önemli etkiye sahiplerdir. Aile şirketlerindeki muhasebe hilelerinin yapısal özellikleri ve yarattığı maliyetleri inceleme motivasyonumuz da bu büyüklük ve etkiden kaynaklı doğmuştur. Ne büyük tesadüftür ki biz bu tez çalışmamızı yaparken Türkiye’de iki tane büyük hile vakası ortaya çıktı. Bunlardan bir tanesi yıllardır faaliyet gösteren ve birçok şubesi olan kurumsallaşma aşamasındaki bir aile şirketinde, diğeri de kurumsallaşmasını tamamlamış Borsa İstanbul’da işlem gören yine başka bir aile şirketinde oldu.

Tespit edilebildiği kadarıyla bu hileler finansal tablolara etkisi bakımından çok yüksek maliyetleri olan hilelerdi. Bu hilelerin şirketlere maddi zararlar vermeleri dışında itibar olarak da ciddi zararlar verdiklerini söyleyebiliriz. Özellikle halka açık bir şirkette meydana gelen bu tarz bir hilenin maliyetini yatırımcının yatırım kararına etkisi bakımından ölçebilmek oldukça zor olacaktır.

Vaka şirkette karşılaştığımız örnek de bu hilelerden farksız olarak kontrol noktası zayıflığıyla beraber, hileye fırsat yaratılması ve bu fırsatın da bir fayda sağlamak amacıyla kullanılmasıyla sonuçlanmıştır. Hilenin maliyetini finansal tabloya verdiği zararlarla sınırlandırmak yanlış olacaktır. Aslında hilenin tespit edilmesi ve sonrasında alınan aksiyonlar da önemlidir. Çünkü hile tespit edildikten sonra şirket içerisinde iletişimini yapmak, hileyi yapanla ilgili verilen kararlar da en az hileyi tespit etmek kadar kritik bir konudur. Hilenin tespit edilememesi kadar hilenin tespit edildikten sonra cezasız kalması ya da yasal takip sürecinin yapılmayıp sadece çalışanın iş akdinin feshi ile sonuçlanması, hatta ve hatta sonrasında bu kişiye bazı sebeplerden dolayı halen referans olunuyor olması da şirket bünyesinde ciddi tehlike yaratabilecek unsurlardan birisi olarak görülebilir.

Hile tespit edildikten sonra aynı hilenin bir daha tekrarlanmaması için o konuyla ilgili önlem alınması kadar doğal bir durum yoktur. Zaten aksi bir durumda da yöneticilerin basiretinin de sorgulanması gerekir. Hırsız pencereden girmişse pencerelere demir parmaklık konulur ve yaşamaya devam mı edilir? Evine hırsız giren bir kişinin demir parmaklık yaptı, ana kapıyı sağlamlaştırması, belki bir alarm ve kamera taktırması, çalınabilecek eşyaları evde bulundurmaması ve hatta belki de bir

sigorta yaptırması söz konusu olabilir. Bu durumun vaka olan şirketlerde de çok farklı olmaması gerekir. Bir vakayla karşılaşıldığında 360 derece bir gözden geçirmenin yapılması kanımızca zorunludur.

ACFE tarafından yapılan araştırmalarda 100 çalışandan daha az sayıda çalışanın bulunduğu şirketlerde suiistimalin ortaya çıkarılması en çok bir ihbarın değerlendirilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Aslında ihbar 100'den fazla çalışana olan şirketler için de en yüksek oranda hilenin ortaya çıkarılması için tetkik yöntemi olmuştur. Yönetimin incelemesi ve kazayla ortaya çıkarılan suiistimallerin oranı da azımsanmayacak kadar fazladır. Genellikle aile şirketlerinin de 100'den az personeli olan küçük ve ortaboy şirketler olduğunu düşünürsek birisi tarafından yapılacak olan ihbarlara imkan sağlayacak iletişim kanallarını kurmak, etik liderinin olması, etik kutusu ya da dışarıdan hizmet alınan bir ihbar hattı gibi oluşumun katkısı aile şirketleri açısından büyük olacaktır. Tabi yapılan ihbarların incelemesi sırasında da dengelerin gözetilmesi, aile üyeleri ya da artık aile üyesi gibi olmuş kişileri zor durumda bırakmadan objektif bir şekilde bu incelemelerin yapılması önem arz etmektedir. Yönetim tarafından yapılan incelemelerle ortaya çıkan hileler de hiç azımsanmayacak kadar yüksektir. Aslında burada bir hilenin kazayla ortaya çıkması şaşırtıcı gibi görünse de bu çalışmanın başında değindiğimiz gibi bu büyüklükteki şirketlerde iç kontrol ve iç denetim mekanizmalarının bulunmaması, çalışanları aşırı güven ancak ve ancak bir şeylerin artık saklanamayacak düzeyde ayyuka çıkması neticesinde tespit edilebilmektedir.

Hileyi doğurabilecek durumları tespit etmenin ve bununla ilgili önlemler alınmasının maliyeti, alınan önlemin çeşidine ve sayısına göre farklılık göstermektedir. Aile şirketleri açısından duruma baktığımızda referanslı aday alma, patrondan başlayarak kurumsallaşma, görevler ayrılığı ilkesini uygulama, etik veya ihbar hattı gibi maliyeti küçük ama etkisi büyük önlemlerle işe başlamanın faydalı olacağını düşünmekteyiz.

Bütün bunlara ek olarak aile şirketlerinde hilenin verdiği hasarla beraber yeni neslin eskiye göre daha sessiz ve pasif davranmak durumunda kalması, yönetimde ve karar alma süreçlerinde kurucu ortağın önüne geçmemesi, yeni neslin görüşlerine değer verilmemesi aile şirketlerinin kısa zamanda yok olmasına en büyük etkenler arasında sayılabilir.

## KAYNAKÇA

- ACFE-Association of Certified Examiners (2010), “Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse”, sayfa 20.
- ACFE-Association of Certified Examiners (2012), “Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse”
- ACFE-Association of Certified Examiners (2014), “Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse”
- ACFE-Association of Certified Examiners (2016), “Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse”, sayfa 22
- ACFE-Association of Certified Examiners (2018), “Report to The Nations on Occupational Fraud and Abuse”
- ACFE-Association of Certified Examiners (2020), “Report to The Nations” sayfa 4, 5, 35.
- ACFE-Association of Certified Examiners (2022), “Report to The Nations” sayfa 4, 5, 9, 29.
- AKÇA Neslihan (2010) Aile İşletmelerinin Tanımı, Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Denizli İlinde Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi İşletme Ana Bilim Dalı, sayfa 13, 23, 26
- ALAYOĞLU N. (2003) Aile Şirketlerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma (Müsiad Yayınları, Ankara)
- ALTINTAŞ NALAN (2010), “Denetimde Hata ve Hile”: sayfa (152, 156)  
(<https://tr.surveymonkey.com/mp/3-types-survey-research/>)
- ARIKAN S (2004) *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular* (Siyasal Kitapevi, Ankara).
- ATASEVEN B (2005) Nitel bilimsel araştırmalarda veri kalitesinin önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 33(2): (547, 556).
- Bağımsız Denetim Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı 28509, s.1, 26.12.2012
- Bağımsız Denetiminin Kapsamı Genişliyor, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu Basın ve Halka İlişkiler Müşavirliği'nin 2 Şubat 2015 tarihli, 2015/1 sayılı Basın Duyurusu, 17.02.2021 tarihinde <https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/DynamicContentFiles/Bas%C4%B1n/2015-1.pdf> adresinden erişildi.

- Bakanlar Kurulu Kararları (23.01.2013) 2012/4213 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar. Ankara: Resmi Gazete (28537 sayılı)
- Bakanlar Kurulu Kararları (14.03.2014) 2014/5973 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar. Ankara: Resmi Gazete (28941 sayılı)
- Bakanlar Kurulu Kararları (01.02.2015) 2014/7149 sayılı Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Kararda Değişiklik Yapılması Hakkında Karar. Ankara: Resmi Gazete (29254 sayılı)
- BİLGİN, N. (2007), Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara KOBİ Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, sayfa (20-22)
- BLED SOE, M. T. ve WESSELS, S.B. (2006) “Family Owned Business Fraud: The Silent Thief”, *Journal of Business & Economics Research*, Vol: 4, No: 1, 47- 52 pp.
- BUNN, E., ETHRIDGE, J. ve CROW, K. (2019), “Fraud in Small Business: Preliminary Study”, *Journal of Accounting and Finance*, Vol: 19 (3), 24-25 pp.
- CAREY P, SİMNETT R, TANEWSKI G (2000) Voluntary demand for internal and external auditing by family businesses. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* (19): 1-17
- ÇATIKKAŞ, Ö. (2011), “İşletmelerde Mali Tablo Hileleri”, *Denetim Dergisi*, Sayı: 8, ss. 18-30.
- ÇELİK, Adnan, SOYSAL Abdullah, ALICI Sedat (2004) Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği, 190
- ÇITAK NERMİN (2019), “Yaratıcı Muhasebe Mi? Aldatıcı Muhasebe Mi?” : sayfa (59: 62: 63)
- DELOITTE, Technical Library: Deloitte Audit Approach, 2300 Understand The Entity and Its Environment
- DOĞAN ZEKİ, NAZLI ELİF (2015), “Muhasebede Hata ve Hilelerin Önlenmesinde İşletme Yöneticilerinin Sorumluluğunun Tespitine Yönelik Bir Araştırma”: sayfa (198)
- DUMANOĞLU, S. (2005) “Hata ve Hile Ayrımı: Hile Denetimi”, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20 (1), sayfa 347-358.

- ESER, Gamze, (2019) Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecine Muhasebe Sisteminin Etkisi (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi), sayfa 33, 42
- FASSLER M. ve BASKİN O. (2018), Good Governance for Family and Business Success, The Family Business Consulting Group
- GENÇ Nurulllah, KARCIOĞLU Fatih, (2004) Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, 22
- İLTER, H.M. (2001). Aile İşletmeleri'nde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, sayfa (10)
- JACKSON, Kristoffer, Holland Daniel, Albrecht Chad, Woolstenhulme Dave (2010), - "Fraud Isn't Just For Big Business: Understanding the Drivers, Consequences, and Prevention of Fraud in Small Business The Journal of International Management Studies, Volume 5, Number 1, April, sayfa 160,164
- KARAHAN, Murat (2019), Yolsuzlukla Mücadelede Denetimin Rolü, sayfa (2920)
- KARPUZOĞLU, E. (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma, İstanbul, Hayat Yayınları, sayfa (12)
- KGK (13.02.2013) Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul ve Esaslar. Ankara: Resmi Gazete (28585 sayılı)
- KGK (22.03.2018) Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararına İlişkin Usul ve Esaslar. Ankara: Resmi Gazete (2018/11597 sayılı)
- KOTAR, E. ve DOKUR, Ş. (2002), Genel Muhasebe Temel İlkeler, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.
- KOYUTÜRK ÖZLEM (2015), "İşletmelerde Hile Tespitinin Önemi ve ABC Hastanesinde Bir Uygulama": sayfa (14)
- KÜÇÜK İSMAİL (2008), "Finansal Raporlamada Hile-Manipülasyonlar ve Önlenmesi": sayfa (229) [KÜMİ FRS Taslak Metin.pdf \(kgk.gov.tr\)](https://www.kgk.gov.tr/Uploads/2018/03/20180322_11597_1.pdf)
- LAUFER, D. (2011), "Small Business Entrepreneurs: A Focus on Fraud Risk and Prevention", *American Journal of Economics and Business Administration*, 3 (2), 401-404 pp.
- ÖZDEMİR, Murat (2005) Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma: (328).

- POLAT, E. ve GÜNEŞ, R. (2019) Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasında İç Kontrol Sisteminin Aracı Etkisi TRC3 Bölgesi Araştırması, (TRC3 bölgesi “Batman, Mardin, Siirt ve Şırnak” illerinden oluşmaktadır. (www.planlama.org, 21.04.2018), sayfa 555,556
- RAMOS, M. (2003), “Auditors' Responsibility for Fraud Detection”, *Journal of Accountancy*, 195, 1 p.
- REZAEI, Z. (2002) Financial Statement Fraud Prevention and Detection, John Wiley&Sons Inc.
- SAĞLAR ve TANRISINATAPAN (2020) Aile İşletmelerinde Muhasebe, Finans ve Denetim (Kriter Yayınevi, İstanbul : (94, 98, 99, 103)
- SELİMOĞLU, S. KARDEŞ ve ALTUNEL, MEHTAP (2020), “Şirketlerin Karşılaştıkları Hile ve Suistimal Kaynaklı Zararların Uluslararası Boyutlarının Analizi”, *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 17, ss. 108-135.
- TAGIURI R, DAVIS JA (1992) On the goals of successful family companies. *Family Business Review* 5(1): 43-62.
- TARHAN MENĞİ, B. (2012), “Hile Denetiminde Yetkinliklerin Değerlendirilmesi-Hile Karosu”, *Mali Çözüm Dergisi*, Kasım-Aralık, ss.113-128.
- The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, 1992: sayfa 3-4-47-48-50-51.
- TURĞAY İlyas, (2013) Kurumsal Aile Şirketlerinde İç Denetim, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe ve Denetim Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, sayfa 9.
- Türk Dil Kurumu, “TDK”, [Sozluk.gov.tr](http://Sozluk.gov.tr)
- ULUTAŞ, Volkan, (2007), Muhasebe Denetiminde İç Kontrol Sistemi ve İç Denetimin Önemi, (Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman ABD., Yüksek Lisans Tezi), sayfa (52).
- USTA A (2012) Sorunsaldan sonuçlara bilimsel araştırma süreci: Bir araştırma raporu örneği. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 3(5): sayfa (149).
- YILDIRIM A, ŞİMŞEK H (2005) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (SeçkinYayıncılık, Ankara): sayfa (123, 128).
- YILMAZ, Sevda, 2019, Aile Şirketlerinde Bağımsız Denetim Algısını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, sayfa (71).

YOLAÇ Sema, DOĞAN Ebru (2011) Küreselleşme Sürecinde Aile İşletmelerinde  
Yönetim ve Kurumsallaşma, Vol. 61, Iss. 2, 83-110 pp. What is corruption? -  
Transparency.org



## EKLER

Araştırmada aile şirketinin aynı zamanda genel müdürü olan ortağına sorulan sorular aşağıdaki gibidir;

- 1- Aile Şirketi'nin ortaklık yapısıyla ilgili bilgi verebilir misiniz? Kaç ortak mevcut? Aile sayısı olarak düşündüğümüzde kaç ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz? En yüksek hisseye sahip olan kişinin payı kaçtır? Siz şirkete ne zaman ortak oldunuz?
- 2- İcracı ortak-Genel Müdür kaçınıcı jenerasyonsunuz? Kaç yıldır Genel Müdürlük yapıyorsunuz? Mevcut yapıda ortaklık payınız nedir?
- 3- Şirket'i kuran jenerasyonun ve mevcut ortakların şirkette görevi var mı?
- 4- Sizden başka şirkette aile üyelerinden görev yapan var mı? Eğer varsa hangi görevlerdeler?
- 5- Eğitim düzeyiniz ve mezuniyet tarihiniz nedir? Daha önce çalıştığınız yer oldu mu?
- 6- Şirketiniz Mikro, Küçük, Orta veya Büyük olarak sınıflandıracak olsanız şirketiniz hangi sınıfa girer?
- 7- Şirketinizin karlılık seyri hakkında bilgi verebilir misiniz? En son ne zaman kar payı dağıttınız? Kar payı dağıttığınızda çalışanlara prim ödemesi yapıyor musunuz?
- 8- Birim Yöneticilerinize başarı primi adı altında her hangi bir performansa yönelik menfaat sağlıyor musunuz?
- 9- Muhasebe finans departmanınız tek bir çatı altında mı yoksa ayrı bölümler şeklinde mi? Muhasebe departmanında/alanında kaç kişi çalışıyor? Birim yöneticilerinin eğitim durumları ve tecrübe seviyeleri nedir?
- 10- Muhasebe departmanında çalışan bir SMMM var mı? Harici bir hizmet alımı var mı? Kaç gün hizmet alıyorsunuz?
- 11- Kullandığınız muhasebe programı hangisidir? Entegre çalışan bir sistem mevcut mu?
- 12- Şirkette bir iç kontrol sisteminiz var mı? Eğer varsa ayrı bir iç denetim departmanı var mı? İç denetim birimi ya da iç denetçi kime bağlı çalışmakta? Amaç sizin belirlediğiniz ilkelere uyulup uyulmadığını mı sağlamak, yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığını mı anlamak, finansal bilgilerin

güvenilirliğini mi sağlamak, performans değerlemelerini mi ölçmek? Şirkette iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının kurulmasının maliyetiyle ilgili bir çalışmanız oldu mu?

- 13- Sizce muhasebe hilesi nedir? Bir işlemde hangi durumlarda hata, hangi durumlarda hile olarak değerlendirme yaparsınız?
- 14- Bağımsız Denetim hizmeti alıyor musunuz? Alıyorsanız yasal zorunluluk nedeniyle mi yoksa ihtiyari olduğu için mi? Bağımsız denetim maliyetleriniz ne kadar? (yaptırmıyorsa sizce ne kadardır diye soracağız.) Bağımsız denetim sizce iç denetim yerine geçer mi? Ayrı bir iç denetime ihtiyaç duyulur mu?
- 15- Şirkette etik olmayan davranış olduğunda yönetimle nasıl irtibata geçiliyor? İhbarda bulunan kişiye karşı yönetim ve çalışanlar nasıl davranıyor? Olumlu/Olumsuz.
- 16- Şirketinizin finansal tabloları üzerinde makyajlamaya ihtiyaç duyuyor musunuz? Böyle bir durumda muhasebe biriminden nasıl bir destek görüyorsunuz?
- 17- Şirketinizde hiç hile vakası ile karşılaştınız mı? Bu hileyi nasıl tespit ettiniz? Hileyi tespit ettikten sonra maliyetiyle alakalı bir çalışma yaptınız mı? ( Eğer birden fazla hata ya da hile varsa maliyetlerini sınıflandırmak lazım.) Bu hilenin tespitinden sonra ne gibi önlemler aldınız? Bundan sonra şirketinizde hile vakası ile karşılaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- 18- Şirketinizde kurulan ya da kurulacak olan iç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz? Bağımsız Denetim çalışmasının hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz?
- 19- Aile Şirketlerine özel hileler neler olabilir? Bir şirketin aile şirketi olması onu hileye açık hale getirir mi? Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi oluyor mu?
- 20- Hile konusunda alacağınız ek önlemler için ne kadarlık bir bütçe ayırırsınız? (Aktif büyüklükle karşılaştıracacağız.)
- 21- Aile şirketinde icracı olan aile şirketi üyelerine bir tavsiyeniz var mı?

Aile Şirketi'nin kurucu ortağı olan fakat şu an icra görevi olmayan ortağına sorulan sorular aşağıdaki gibidir.

- 1- Aile Şirketi'nin ortaklık yapısıyla ilgili bilgi verebilir misiniz? Kaç ortak mevcut? Aile sayısı olarak düşündüğümüzde kaç ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz? En yüksek hisseye sahip olan kişinin payı kaçtır? Genel Müdür şirkete ne zaman ortak oldu?
- 2- İcra ortak-Genel Müdür kaçınıcı jenerasyondur? Kaç yıldır Genel Müdürlük yapıyor? Mevcut yapıda ortaklık payı nedir?
- 3- Şirket'i kuran jenerasyonun ve mevcut ortakların şirkette görevi var mı?
- 4- Genel Müdürden başka şirkette aile üyelerinden görev yapan var mı? Eğer varsa hangi görevlerdeler?
- 5- Genel Müdürün eğitim düzeyi nedir ve mezuniyet tarihi nedir? Daha önce çalıştığı yer oldu mu?
- 6- Şirketiniz Mikro, Küçük, Orta veya Büyük olarak sınıflandıracak olsanız şirketiniz hangi sınıfa girer?
- 7- Şirketinizin karlılık seyri hakkında bilgi verir misiniz? En son ne zaman kar payı dağıttınız? Kar payı dağıttığınızda çalışanlara prim ödemesi yapıyor musunuz?
- 8- Birim Yöneticilerinize başarı primi adı altında her hangi bir performansa yönelik menfaat sağlıyor musunuz?
- 9- Muhasebe finans departmanınız tek bir çatı altında mı yoksa ayrı bölümler şeklinde mi? Muhasebe departmanında/alanında kaç kişi çalışıyor? Birim yöneticilerinin eğitim durumları ve tecrübe seviyeleri nedir?
- 11- Muhasebe departmanında çalışan bir SMMM var mı? Harici bir hizmet alımı var mı? Kaç gün hizmet alıyorsunuz?
- 12- Kullandığınız muhasebe programı hangisidir? Entegre çalışan bir sistem mevcut mu?
- 13- Şirkette bir iç kontrol sisteminiz var mı? Eğer varsa ayrı bir iç denetim departmanı var mı? İç denetim birimi ya da iç denetçi kime bağlı çalışmakta? Amaç sizin belirlediğiniz ilkelere uyulup uyulmadığını mı sağlamak, yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığını mı anlamak, finansal bilgilerin güvenilirliğini mi sağlamak, performans değerlendirmelerini mi ölçmek? Şirkette iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının kurulmasının maliyetiyle ilgili bir çalışmanız oldu mu?

- 14- Sizce muhasebe hilesi nedir? Bir işlemde hangi durumlarda hata, hangi durumlarda hile olarak değerlendirme yaparsınız?
- 15- Bağımsız Denetim hizmeti alıyor musunuz? Alıyorsanız yasal zorunluluk nedeniyle mi yoksa ihtiyari olduğu için mi? Bağımsız denetim maliyetleriniz ne kadar? (yaptırmıyorlarsa sizce ne kadardır diye soracağız.) Bağımsız denetim sizce iç denetim yerine geçer mi? Ayrı bir iç denetime ihtiyaç duyulur mu?
- 16- Şirkette etik olmayan davranış olduğunda yönetimle nasıl irtibata geçiliyor? İhbarda bulunan kişiye karşı yönetim ve çalışanlar nasıl davranıyor? Olumlu/Olumsuz.
- 17- Şirketinizin finansal tabloları üzerinde makyajlamaya ihtiyaç duyuluyor mudur? Böyle bir durumda Genel Müdür muhasebe biriminden nasıl bir destek görüyordur?
- 18- Şirketinizde hiç hile vakası ile karşılaştınız mı? Bu hileyi nasıl tespit ettiniz? Hileyi tespit ettikten sonra maliyetiyle alakalı bir çalışma yaptınız mı? ( Eğer birden fazla hata ya da hile varsa maliyetlerini sınıflandırmak lazım.) Bu hilenin tespitinden sonra ne gibi önlemler aldınız? Bundan sonra şirketinizde hile vakası ile karşılaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- 19- Şirketinizde kurulan ya da kurulacak olan iç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz? Bağımsız Denetim çalışmasının hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz?
- 20- Aile Şirketlerine özel hileler neler olabilir? Bir şirketin aile şirketi olması onu hileye açık hale getirir mi? Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi oluyor mu?
- 21- Hile konusunda alacağımız ek önlemler için ne kadarlık bir bütçe ayırırsınız? (Aktif büyüklükle karşılaştıracamız.)
- 22- Aile şirketinde icracı olan aile şirketi üyelerine bir tavsiyeniz var mı?
- 23- Aile şirketinde kurucu ortaklara bir tavsiyeniz var mı?

Aile Şirketi'nin muhasebe müdürüne sorulan sorular aşağıdaki gibidir;

- 1- Çalıştığınız Aile Şirketi'nin ortaklık yapısıyla ilgili bilgi verebilir misiniz? Kaç ortak mevcut? Aile sayısı olarak düşündüğümüzde kaç ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz? En yüksek hisseye sahip olan kişinin payı kaçtır? Genel Müdür Şirkete ne zaman ortak oldu?
- 2- İcracı ortak-Genel Müdür kaçınıcı jenerasyondur? Kaç yıldır Genel Müdürlük yapıyor? Mevcut yapıda ortaklık payı nedir?
- 3- Şirket'i kuran jenerasyonun ve mevcut ortakların şirkette görevi var mı?
- 4- Genel Müdürden başka şirkette aile üyelerinden görev yapan var mı? Eğer varsa hangi görevlerdeler?
- 5- Eğitim düzeyiniz ve mezuniyet tarihiniz nedir? Daha önce çalıştığınız yer oldu mu?
- 6- Çalıştığınız şirketi Mikro, Küçük, Orta veya Büyük olarak sınıflandıracak olsanız şirket hangi sınıfa girer?
- 7- Şirketin karlılık seyri hakkında bilgi verir misiniz? En son ne zaman kar payı dağıtıldı? Kar payı dağıtıldığında çalışanlara prim ödemesi yapılıyor mu?
- 8- Birim Yöneticilerine başarı primi adı altında her hangi bir performansa yönelik menfaat sağlanıyor mu?
- 9- Muhasebe finans departmanınız tek bir çatı altında mı yoksa ayrı bölümler şeklinde mi? Muhasebe departmanında/alanında kaç kişi çalışıyor? Birim yöneticilerinin eğitim durumları ve tecrübe seviyeleri nedir?
- 10- Muhasebe departmanında çalışan bir SMMM var mı? Harici bir hizmet alımı var mı? Kaç gün hizmet alıyorsunuz?
- 11- Kullandığınız muhasebe programı hangisidir? Entegre çalışan bir sistem mevcut mu?
- 12- Şirkette bir iç kontrol sisteminiz var mı? Eğer varsa ayrı bir iç denetim departmanı var mı? İç denetim birimi ya da iç denetçi kime bağlı çalışmakta? Amaç yönetim tarafından belirlenen ilkelere uyulup uyulmadığını mı sağlamak, yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığını mı anlamak, finansal bilgilerin güvenilirliğini mi sağlamak, performans değerlendirmelerini mi ölçmek? Şirkette iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının kurulmasının maliyetiyle ilgili bir çalışmanız oldu mu?

- 13- Sizce muhasebe hilesi nedir? Bir işlemde hangi durumlarda hata, hangi durumlarda hile olarak değerlendirme yaparsınız?
- 14- Bağımsız Denetim hizmeti alıyor musunuz? Alıyorsanız yasal zorunluluk nedeniyle mi yoksa ihtiyari olduğu için mi? Bağımsız denetim maliyetleriniz ne kadar? (yaptırmıyorlarsa sizce ne kadardır diye soracağız.) Bağımsız denetim sizce iç denetim yerine geçer mi? Ayrı bir iç denetime ihtiyaç duyulur mu?
- 15- Şirkette etik olmayan davranış olduğunda yönetimle nasıl irtibata geçiliyor? İhbarda bulunan kişiye karşı yönetim ve çalışanlar nasıl davranıyor? Olumlu/Olumsuz.
- 16- Şirketinizin finansal tabloları üzerinde makyajlamaya ihtiyaç duyuyor musunuz? Böyle bir durumda muhasebe biriminden nasıl bir destek talep ediliyor?
- 17- Şirketinizde hiç hile vakası ile karşılaştınız mı? Bu hileyi nasıl tespit ettiniz? Hileyi tespit ettikten sonra maliyetiyle alakalı bir çalışma yaptınız mı? ( Eğer birden fazla hata ya da hile varsa maliyetlerini sınıflandırmak lazım.) Bu hilenin tespitinden sonra ne gibi önlemler aldınız? Bundan sonra şirketinizde hile vakası ile karşılaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- 18- Şirketinizde kurulan ya da kurulacak olan iç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz? Bağımsız Denetim çalışmasının hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz?
- 19- Aile Şirketlerine özel hileler neler olabilir? Bir şirketin aile şirketi olması onu hileye açık hale getirir mi? Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi oluyor mu?
- 20- Hile konusunda alacağınız ek önlemler için ne kadarlık bir bütçe ayırırsınız? (Aktif büyüklükle karşılaştıracamız.)
- 21- Aile şirketinde icracı olan aile şirketi üyelerine bir tavsiyeniz var mı?
- 22- Aile şirketinde kurucu ortaklara bir tavsiyeniz var mı?
- 23- Aile şirketinde çalışan muhasebe müdürlerine bir tavsiyeniz var mı?

Aile Şirketi'nde çalışan saha yetkilisine sorulan sorular aşağıdaki gibidir;

- 1- Aile Şirketi'nin ortaklık yapısıyla ilgili bilgi verebilir misiniz? Kaç ortak mevcut? Aile sayısı olarak düşündüğümüzde kaç ailenin ortak olduğunu söyleyebiliriz? En yüksek hisseye sahip olan kişinin payı kaçtır? Genel Müdür Şirkete ne zaman ortak oldu?
- 2- İcracı ortak-Genel Müdür kaçınıcı jenerasyonsundur? Kaç yıldır Genel Müdürlük yapıyor? Mevcut yapıda ortaklık payı nedir?
- 3- Şirket'i kuran jenerasyonun ve mevcut ortakların şirkette görevi var mı?
- 4- Genel müdürden başka şirkette aile üyelerinden görev yapan var mı? Eğer varsa hangi görevlerdeler?
- 5- Eğitim düzeyiniz ve mezuniyet tarihiniz nedir? Daha önce çalıştığınız yer oldu mu?
- 6- Şirketin Mikro, Küçük, Orta veya Büyük olarak sınıflandıracak olsanız şirket hangi sınıfa girer?
- 7- Şirketin karlılık seyri hakkında bilgi verir misiniz? En son ne zaman kar payı dağıtıldı? Kar payı dağıttığınızda çalışanlara prim ödemesi yapıyor musunuz?
- 8- Birim Yöneticilerine başarı primi adı altında her hangi bir performansa yönelik menfaat sağlanıyor mu?
- 9- Muhasebe finans departmanı tek bir çatı altında mı yoksa ayrı bölümler şeklinde mi? Muhasebe departmanında/alanında kaç kişi çalışıyor? Birim yöneticilerinin eğitim durumları ve tecrübe seviyeleri nedir?
- 10- Muhasebe departmanında çalışan bir SMMM var mı? Harici bir hizmet alımı var mı? Kaç gün hizmet alınıyor?
- 11- Kullandığınız muhasebe programı hangisidir? Entegre çalışan bir sistem mevcut mu?
- 12- Şirkette bir iç kontrol sisteminiz var mı? Eğer varsa ayrı bir iç denetim departmanı var mı? İç denetim birimi ya da iç denetçi kime bağlı çalışmakta? Amaç Genel Müdürün belirlediği ilkelere uyulup uyulmadığını mı sağlamak, yasal düzenlemelere uyulup uyulmadığını mı anlamak, finansal bilgilerin güvenilirliğini mi sağlamak, performans değerlendirmelerini mi ölçmek? Şirkette iç kontrol sisteminin ve iç denetim departmanının kurulmasının maliyetiyle ilgili bir çalışma oldu mu?

- 13- Sizce muhasebe hilesi nedir? Bir işlemde hangi durumlarda hata, hangi durumlarda hile olarak değerlendirme yaparsınız?
- 14- Bağımsız Denetim hizmeti alıyor musunuz? Alıyorsanız yasal zorunluluk nedeniyle mi yoksa ihtiyari olduğu için mi? Bağımsız denetim maliyetleriniz ne kadar? (yaptırmıyorlarsa sizce ne kadardır diye soracağız.) Bağımsız denetim sizce iç denetim yerine geçer mi? Ayrı bir iç denetime ihtiyaç duyulur mu?
- 15- Şirkette etik olmayan davranış olduğunda yönetimle nasıl irtibata geçiliyor? İhbarda bulunan kişiye karşı yönetim ve çalışanlar nasıl davranıyor? Olumlu/Olumsuz.
- 16- Şirketinizin finansal tabloları üzerinde makyajlamaya ihtiyaç duyuyor musunuz? Böyle bir durumda muhasebe biriminden nasıl bir destek görüyorsunuz?
- 17- Şirketinizde hiç hile vakası ile karşılaştınız mı? Bu hileyi nasıl tespit ettiniz? Hileyi tespit ettikten sonra maliyetiyle alakalı bir çalışma yaptınız mı? ( Eğer birden fazla hata ya da hile varsa maliyetlerini sınıflandırmak lazım.) Bu hilenin tespitinden sonra ne gibi önlemler aldınız? Bundan sonra şirketinizde hile vakası ile karşılaşabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- 18- Şirketinizde kurulan ya da kurulacak olan iç kontrol sisteminin hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz? Bağımsız Denetim çalışmasının hileleri önleyeceğine inanıyor musunuz?
- 19- Aile Şirketlerine özel hileler neler olabilir? Bir şirketin aile şirketi olması onu hileye açık hale getirir mi? Aile Şirketlerinde kontrol gücü olmayan ortakların yönetime, finansal tablolara karşı hissedilir bir müdahalesi oluyor mu?
- 20- Hile konusunda alacağınız ek önlemler için ne kadarlık bir bütçe ayırırsınız? (Aktif büyüklükle karşılaştıracacağız.)
- 21- Aile şirketinde icracı olan aile şirketi üyelerine bir tavsiyeniz var mı?
- 22- Aile şirketinde kurucu ortaklara bir tavsiyeniz var mı?
- 23- Aile şirketinde çalışan muhasebe müdürlerine bir tavsiyeniz var mı?
- 24- Aile şirketinde çalışan saha yetkilisine bir tavsiyeniz var mı?

Daha önce aile şirketlerinde denetim yapmış bağımsız denetçilere sorulan sorular aşağıdaki gibidir;

- 1- Aile Şirketlerinin bağımsız denetimi esnasında en sık karşılaştığınız muhasebe hileleri nelerdir? Bu hilelerin maliyetiyle alakalı bir tespitiniz oldu mu?
- 2- Aile Şirketlerinde muhasebe hilelerinin diğer şirketlere oranla yapısal özellikleri nedeniyle farklı olduğunu düşünüyor musunuz?
- 3- Aile Şirketlerinde muhasebe hilelerinin diğer şirketlere göre daha kolay yapıldığını düşünüyor musunuz?
- 4- Aile Şirketlerinde muhasebe hileleri önlenebilir mi?
- 5- Aile Şirketlerinin bağımsız denetim hizmeti alması muhasebe hilelerini önleyebilir mi? Bu konuyu fayda maliyet analizi açısından değerlendirebilir misiniz?
- 6- Aile Şirketlerine muhasebe hilelerinin önlenmesiyle ilgili bir tavsiyeniz var mı?
- 7- Aile Şirketlerinde iç kontrol, iç denetim departmanı kurulmasının maliyeti nedir?
- 8- Aile Şirketlerinde bağımsız denetim hizmetinin maliyeti nedir?