

Alacak yönetim süreci:
sorunlar ve çözüm önerileri
Sayfa 6



Yönetim kurulunun kaçınması
gereken 10 hata | M. Sait Gözüm
Sayfa 7

Birleşme ve devralmalarda
para cezaları ve aktif işbirliği
Sayfa 4

THE DELOITTE TIMES

Eylül-Ekim 2009

Kısaca

Ekonomik krizde suistimal riski
artıyor mu? **Sayfa 4**

Getirileri ve riskleri ile
Forex piyasası **Sayfa 5**

Bağımsız denetçinizi nasıl
seçiyorsunuz? **Sayfa 8**

Başlarken

Değerli Okuyucularımız,

Her üç ayda bir düzenli olarak yayınladığımız ve sizlerin beğeniyle takip ettiğinize inandığımız Ekonomik Görünüm raporumuzun 2009 3. Çeyrek sayısını yayınladık. Raporumuz, Türkiye ekonomisinin tekrar yüksek büyüme oranlarını tutturması için global koşulların ve mevcut dış finansman koşullarının çok dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyuyor.

İstanbul'da düzenlenen IMF-Dünya Bankası toplantılarının da gösterdiği gibi dünya bir yıl öncesine kıyasla artık çok farklı bir noktada. Geçen sene Lehman Brothers'ın iflasını takiben yaşanan panik, bu sene yerini kutlamalara bırakmış gözüküyor. Dünya ekonomisinde yaşanmakta olan nispeten olumlu bu gelişmeler, dünyada pek çok ülkeye olduğu gibi Türkiye'ye de yansıyor.

Türkiye'nin de içinde olduğu gelişmekte olan piyasa ekonomileri, önümüzdeki süreçte büyümenin motoru olarak görülüyor. Ancak elbette bu durum Türkiye'yi rehavete itmemeli.

Mevcut ekonomik durumun etkisi ile bu yıl %6 civarında daralma yaşayan Türkiye ekonomisi tekrar yüksek büyüme oranlarını tutturmak, bu kayıpları telafi etmek zorunda. Gecen seneye oranla yaklaşık 1 milyon kadar artan işsiz rakamı, bu ihtiyacın en çarpıcı göstergesi.

Hükümet bu doğrultuda Eylül ortasında Orta Vadeli Plan açıklarak önemli bir belirsizliği ortadan kaldırdı. IMF programı konusunda cecinkelerin devam ettiği şu günlerde Orta Vadeli Plan'ın önemini ayrıca vurgulanması ve bu planın ısrarla ve enerjyle uygulanması gerektiğini düşünüyoruz.

Orta vadede imzalanacak bir IMF programının Türkiye'ye önemli bir fayda getireceği ve bazı risklere karşı sigorta görevi göreceğine dair görüşümüzü koruyoruz.

Hüseyin Gürer
Deloitte Türkiye
Yönetici Ortak

Okuyucu mektuplarınızı ve görüşlerinizi Ekin Kavukçuoğlu Özgülşen'e tr.thedeloittetimes@deloitte.com adresine yollayabilirsiniz.

The Deloitte Times'ın PDF versiyonuna www.deloitte.com.tr adresinden ulaşabilirsiniz.



Garanti Bankası yeni bağımsız denetim kuruluşu olarak Deloitte Türkiye'yi seçti

"Bankalarda Bağımsız Denetim Gerçekleştirecek Kuruluşların Yetkilendirilmesi ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik'in 12. ve Geçici 2. maddeleri uyarınca, Garanti Bankası, 14.10.2009 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı'nda, 2010 hesap dönemi itibarıyla bağımsız denetçi rotasyonu uygulama zorunluğu bulunması nedeniyle, 2010-2011-2012 hesap dö-

nemlerinin denetimini kapsayacak şekilde Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) bağımsız denetim kuruluşu olarak seçilmesine ve yapılacak ilk Genel Kurul Toplantısı'nda bankanın ortaklarının onayına sunulmasına karar vermiştir.

(Bu metin Garanti Bankası'nın SPK'ya yollanmış olduğu yazıdan derlenmiştir.)

Gücünüzü yeni nesile taşıyın

Süreklilik, güven ve tutarlılığı temsil eden aile şirketleri, Türkiye ekonomisinin de temellerini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar, Türkiye'deki şirketlerin %90'dan fazlasının "aile şirketi" olduğunu ortaya koymaktadır. Aile şirketleri hakkında Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri Selçuk Ürkmez ile görüştük.

**Aile Şirketleri Haberleri |
Devamı Sayfa 3'te**

Çocuğunuz Çince öğrenmeye başlamadı mı?

Son bir yıldır global ihracatın ve ekonomik büyümenin Amerika'dan ziyade Çin'deki tüketimin artmasına bağlı olacağı söyleniyordu. Ekonomide yeni yeni başlayan toparlanmalar bu tezi doğrular nitelikte. Çoğu Asya Pasifik ekonomileri ikinci çeyrekte Çin'de yaşanan ekonomik büyümeden nasibini aldı. Avustralya Merkez Bankası da Çin'deki toparlanmanın Avustralya ihracatını ve dolaylı olarak emtia fiyatlarını arttırdığını açıkladı. Pek çok ülkenin geçen yılın Eylül ayından itibaren ihracatta minimumda %10'luk bir düşüş yaşadığı bu dönemde Avustralya'nın az da olsa büyüme kaydetmesi bunu doğruluyor.

Şu ana kadar yaşanan gelişmeler iki soruyu daha akla getiriyor: Birincisi, Çin ekonomisinin motoru olarak bu yükselişine devam edebilecek mi? İkincisi de, Çin ekonomisi yerel kaynaklı büyümeyi mi dengeliyor?

Aslında bu iki soru iç içe geçmiş durumda. Görünen o ki, uluslararası çevrelerde ihracata dayalı ekonomik büyüme için umut yok. Büyüme yerel talepten kaynaklanmalı. Çin'de 2009'un ilk altı ayında yakalanan %7.1 düzeyindeki büyümede de yerel talep ana tetikleyici olarak karşımıza çıkıyor.

Perakende satışların halkın harcanabilir gelir seviyesinden daha hızlı bir şekilde arttığını görüyoruz. Bu arada ikisi arasındaki açığı kapatmak için ithalatın arttığını da görüyoruz. Aynı zamanda büyümedeki hızın kamu sektörü harcamalarında olduğu kadar özel sektörde olmadığı da ortaya çıkıyor. Geçen yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında, istatistikler, ilk altı ayda sabit kıymet yatırımlarının %33'ten fazla arttığını gösteriyor.

**Finans Dünyası Haberleri | Sibel Türker
Devamı Sayfa 5'te**

Elektrik piyasasında yeni “DUY” dönemi

Uygar Yörük | Kıdemli Müdür, Danışmanlık - Enerji ve Doğal Kaynaklar

Türkiye elektrik piyasasının liberalleştirilmesine yönelik çalışmalarda önemli bir dönüm noktasına gelinmiş durumda: Üzerinde uzun bir süredir çalışılan nihai dönem Dengeleme ve Uzlaştırma Yönetmeliği (DUY) 14 Nisan 2009 tarihinde resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girdi ve bu yönetmeliğe ilişkin uygulamalar 2009 yılı sonuna kadar başlıyor. Deloitte Türkiye enerji sektörü açısından devrim niteliğindeki bu sürecin başından bu yana tasarım, operasyonel destek, eğitim gibi bileşenleri olan kapsamlı bir hizmet paketi ile TEİAŞ'a danışmanlık hizmetleri vermektedir.

Açılacak piyasanın getirdiği yenilikleri değerlendirebilmek üzere, kısaca süreci hatırlamakta fayda var: DUY ilk olarak 2004 yılı sonunda yürürlüğe girmiş, ancak yönetmeliğin düzenlediği piyasa uygulaması nakdi olarak 1 Ağustos 2006'da devreye alınmıştır. Yaklaşık 3 yıllık bir uygulamanın ardından nihai dönem piyasa tasarımına iki aşamada geçişi içeren yeni yönetmelik geliştirilmiş, piyasa katılımcıları ile paylaşım sürecinin ardından ve Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu tarafından kabul edilip resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 2009 yılı sonuna kadar devreye girecek olan yeni DUY'un birinci adımını oluşturan Gün Öncesi Planlama, Dengeleme Güç Piyasası ve Saatlik Uzlaştırma için 1 Temmuz 2009'dan bu yana sanal uygulama yürütülmekte ve gerçek uygulamaya yönelik hazırlıklar tamamlanmaktadır.

Yeni uygulamanın ilk adımı itibarıyla gelen yenilikleri mevcut uygulama ile karşılaştırdığımızda, teknik detaylar bir yana, ana hatlarıyla aşağıdaki noktalar ön plana çıkmaktadır:

- **Denge Sorumluluğu ve Saatlik Uzlaştırma:** Mevcut sistemde dengesizlikler, gündüz, puant ve gece olarak üç zaman dilimi bazında, aylık olarak uzlaştırılmaktadır. Bir diğer ifadeyle bir ay boyunca YAL/YAT talimatları hariç enerji alışverişine esas üç fiyat oluşmakta ve bu fiyatlar üzerinden ödemeler gerçekleştirilmektedir. Yeni DUY, denge sorumluluğu kavramını getirerek, denge sorumlusu piyasa katılımcılarının, saatlik olarak bir tarafta üretim ve alımları, diğer tarafta tüketim ve satışları olacak şekilde dengede olmalarını teşvik etmektedir. Buna göre piyasa katılımcıları TEİAŞ'a bildirdikleri üretim planları ve varsa sundukları saatlik fiyat-miktar teklifleri uyarınca TEİAŞ tarafından kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yükümlüdürler. Yeni yapıda, daha önce aylık olarak bildirilen ikili anlaşmalar da saatlik olarak ve gün öncesinden bildirilecektir.

- **Dengeleme Birimi Limiti:** Piyasada dengeleme birimi olabilmek

için belirlenmiş olan 20 MW kurulu güç limiti yeni yönetmelik ile kaldırılmış olup, tüm katılımcılara dengeleme birimi olarak kendi bildirdikleri teklif fiyatları üzerinden belirlenen saatlik marjinal fiyatlara göre (YAL/YAT talimatları ile) alım satım yapma imkanı verilecektir. Yenilenebilir enerji kaynakları ile üretim yapan tesisler ile kojenerasyon tesisleri ise teknik olarak dengeleme birimi olma sorumluluğu yüklenmemekte, ancak günlük üretimlerini bildirmeleri beklenmektedir.

- **Saatlik Teklifler:** Dengeleme birimi sahibi piyasa katılımcılarından hem GÖP hem de DGP için saatlik olarak teklif alınacak ve ödemeler teklifler üzerinden oluşacak saatlik fiyatlarla gerçekleştirilecektir. İkili anlaşmalar dışındaki alım/satımın büyük bölümü Gün Öncesi Planlama'da oluşacak fiyatlar üzerinden yapılacak, Dengeleme Güç Piyasası'nda oluşan dengesizlik fiyatları tahmin hatalarından doğan alım satımlar (dengesizlik) için kullanılacaktır.

- **Talep Tarafı Katılımı:** Gün Öncesi Planlama'da ve Dengeleme Güç Piyasası'nda dengeleme birimleri vasıtasıyla talep tarafına işlemlere katılım imkanı sağlanmaktadır. Talebin ve fiyatların yükseldiği saatlerde, tüketicilerin talep kısımları veya kaydırmaları ile, puant yükünü azaltarak kısa vadeli arz güvenliğine katkı sağlanması mümkündür. Ayrıca mekanizma talep tarafı için arbitraj imkanı sağlayacaktır.

Sonuç olarak piyasa katılımcılarına yeni fırsatlar ve riskler getirmekte olan yeni DUY elektrik piyasasının liberalleşmesinde en önemli adımlardan bir olacaktır. ●



Nabucco Boru Hattı Projesi Türkiye için bir fırsat mı?

Ekin Niksarlı | Müdür, Kurumsal Finansman - Enerji ve Doğal Kaynaklar

Adını Giuseppe Verdi'nin ünlü operasından alan Nabucco Projesi, Ankara'da 13 Temmuz 2009 tarihinde hükümetler arası imzalanan bir anlaşma ile resmen başladı. Proje'nin temel amacı, Avrupa'nın en büyük doğal gaz tedarikçisi konumundaki Rusya'ya alternatif oluşturmak üzere Avrupa'ya Türkiye üzerinden uzun geçişli bir boru hattı projesi ile Hazar, Kafkas ve Orta Doğu doğal gazının taşımacılığını yapmaktır.

Öncelikle Hazar ve Kafkasya bölgesi ve sonrasında ise İran doğalgazını Türkiye üzerinden Avrupa'ya taşımanın önemini, Rusya doğalgazına bağımlılığı yaklaşık %40-60'lar seviyesinde olan ve özellikle Rusya ile Ukrayna arasında yaşanan sorunlar sebebiyle geçtiğimiz dönemlerde doğalgaz akışında yaşanan sıkıntılar dikkate alındığında Avrupa için bir kere daha çarpıcı bir biçimde vurgulamaktadır. Ayrıca, AB'de doğalgaz tüketiminin hızla artması ve toplam enerji kaynakları içindeki payının önemli ölçüde büyüyeceği beklentisi de Avrupalıların Ortadoğu, Hazar, Orta Asya, Afrika gibi kaynaklara olan ilgisini artırmaktadır.

Her ne kadar, hattın karlı olabilmesi için gereken kapasiteye ulaşılması İran doğalgazına bağlı olsa ve Rusya Orta Asya'daki önemli tedarikçi ülkeler ile büyük miktarlarda alım sözleşmeleri imzalayacağını duyurmuş olsa da, hattın geleceği ile ilgili ABD hükümetinin ve AB'nin desteği sürmektedir. Alman RWE'nin de 2008 yılında projeye ortak olması bunun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nabucco Projesi'nin hayata geçmesi amacıyla Avusturya'da Nabucco Gas Pipeline International GmbH adıyla oluşturulan ortaklığın hissedarları; OMV (Avusturya), MOL (Macaristan),

Transgaz (Romanya), Bulgargaz (Bulgaristan), BOTAŞ (Türkiye) ve RWE (Almanya) şeklindedir.

2010'da başlayıp, 2013'de devreye girmesi planlanan hattın uzunluğunun yaklaşık olarak 3,282 km olacağı belirtilmektedir. Başlangıç aşamasında gaz kapasitesinin 8-10 milyar metreküp olacağı ve ileriki yıllarda tedarik anlaşmalarına bağlı olarak 31 milyar metreküp'e ulaşacağı beklenmektedir. Avrupa'nın yıllık doğalgaz ihtiyacının 500 milyar metreküp olduğu düşünüldüğünde, Nabucco'nun Avrupa doğalgaz ihtiyacının yaklaşık olarak %4-6'sını karşılayacak olması öngörülmektedir. Ayrıca, projenin ileriki aşamalarında yaklaşık olarak 15 bin kişiye istihdam sağlaması beklenmektedir.

İran dahil bir çok tedarikçi ülke ile anlaşmaların halen yapılmamış olması ve yine özellikle İran'ın gaz temini olmadan öngörülen 31 milyar metreküplük seviyeye ulaşamayacağı gerçeği, hattın geleceği ile ilgili ciddi soru işaretlerini beraberinde getirmektedir. Hattın 1.200 km'lik en uzun etabının Türkiye'den geçecek olması, ülkemizi bu projedeki en önemli ortaklardan biri haline getirmektedir. Türkiye'nin %15'lik gelir payından vazgeçerek, projede pasif bir pozisyon alması ve transit ülke konumuna gelmesi de ülkemiz açısından projenin sıkıntıları arasında sayılmasına rağmen, özellikle hattın inşası sürecinde Türk müteahhitlerinin alacağı işler, Türkiye'nin boru hattı gelirinden elde edeceği yıllık yaklaşık 450 milyon euro gelir vergisi dikkate alındığında projenin Türkiye için olan önemi açığa çıkmaktadır. Ayrıca, projenin Avrupa'ya geçtiğimiz yıllarda yaşadığı gazsız kalma sıkıntısına karşı koruyacak olması, Türkiye'nin jeopolitik ve jeostratejik önemini bir kere daha vurgulayacağı gibi, AB'ye üyelik yolunda önemli bir avantaj sağlayacağı da düşünülmektedir. ●

Gücünüzü yeni nesile taşıyın

Denetim, vergi, danışmanlık, kurumsal finansman ve kurumsal risk gibi farklı disiplinlerde çalışan uzmanlarını aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik hizmet vermek üzere bir araya getiren tek uluslararası profesyonel hizmet firması olan Deloitte Türkiye'nin Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri Selçuk Ürkmez ile hizmetleri hakkında görüştük.

"Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de iyi yönetilen aile şirketlerinin çok daha iyi performans gösterdiğini görüyoruz. Aile şirketleri, yatırımcıları için kısa vadede karı maksimize etme baskısı yaratmadığı için uzun vadeli stratejilerini daha rahat uygulayabilmektedir. Bu şirketlerin sahipleri tüm detaylara hakimdir, aklını işine 24 saat boyunca yoğunlaştırmıştır. Yine bu kişiler yeniliklere açık olup öğrendiklerini işlerine nasıl adapte edeceklerini düşünür. Ancak aile şirketlerinin en büyük problemlerinden biri sahipliğin ve yönetimin ikinci ve üçüncü kuşaklara devrinde sıkıntı yaşanmasıdır. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin sadece %30'unun ikinci kuşaklara ve yalnızca %12'sinin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir."

Ürkmez, bununla birlikte aile üyeleri arasında sorumlulukları iyi dağıtan, acil durum planı olan, şirket yönetiminin aile üyeleri arasında nasıl devredileceğini öngören, yönetimde yer alacak aile bireylerinin eğitimi, tecrübe kazanmaları ve emeklerinin karşılığını almalarını organize etmiş olan aile şirketlerinin bugün yaşadığımız kriz ekonomisinde bile büyüdüküne dikkat çekiyor.

"Aile şirketleri yönetimlerindeki bir diğer güç de ürün ve hizmet pazarlamalarının di-



ğer şirketlere oranla çok daha güçlü olması. Özellikle aile isimleri, müşteriler tarafından, pazarlanan ürün veya hizmetler için birer 'marka' olarak algılanıyor." diye devam eden Ürkmez, Deloitte Türkiye'nin şirket yönetiminin gelecek nesillere planlı olarak devredilmesi, aile ve kişi servet yönetimi danışmanlığı, aile anayasası oluşturulması, vergi planlaması, iş planı oluşturulması, şirket değerlemesi, Türk Ticaret Kanunu'na hazırlık, özel amaçlı denetim ve benzeri konularda aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik hizmetler sunduğunu ifade etti. Başarıya doğru yol alan kurumların ekonomiye faydalarının sürekli olmasını,

büyümesini ve verimli olmasını sağlamak üzere yönetimlerine yardımcı olmak için Deloitte Türkiye'nin profesyonel hizmetleri aile şirketlerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmek için yapılandırılırken, farklı disiplinlerde çalışan uzmanlardan seçilen bir grup, şirket sahiplerinin uzun süreli çalışmak istediği güvenilir tek iş danışmanı olarak ve aile şirketlerine daha iyi hizmet verebilmek için eğitildiğini belirten Selçuk Ürkmez şöyle devam etti: "Bu eğitim, konularında dünya çapında uzman üniversitelerden seçilen profesörlerle birlikte Deloitte'un değişik ülkelerde aile şirketleri ile yıllar boyu süren çalışmalarından elde ettiği

tecrübelerin harmanlaması sonucunda oluşturulmuş mükemmel bir programdır. Böylelikle Türkiye'deki aile şirketlerinin beklediği küresel tecrübeye sahip fakat kişisel yaklaşım içinde olan, çalışan stratejiler sunabilen, doğru bilgiyi doğru zamanda sunabilen; şirket sahibinin güvendiği bir iş ortağı olarak ihtiyaçlarının neler olduğunu önceden sezerek ona göre çözümler üretebilen bir yaklaşım içinde olan ortaklara sahip tek danışmanlık firmasının büyümelerine ve karşılaştığı zorluklara yardımcı olmak istiyoruz."

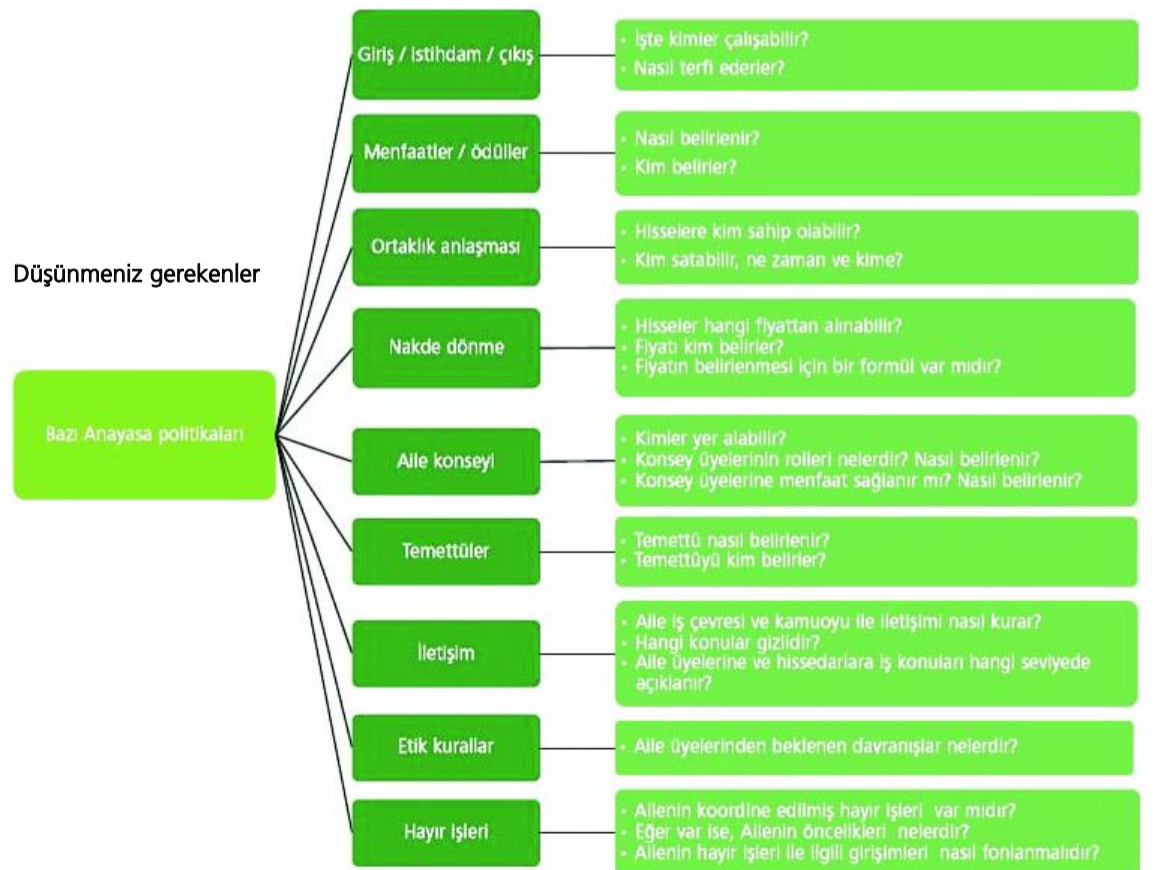
Sürekliliğe doğru başarılı iletişim için Aile Anayasası

Aile üyeleri arasındaki iletişimi destekleyecek ve aile hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak yapının oluşturulması aile bireyleri arasında güveni geliştirir, ancak bunu sağlayacak prosedürlerin oluşturulması zaman ve yatırım gerektirir. Aile kararlarının yapısının oluşturulması ve uygulanmasının önemli araçlarından biri de aile anayasasıdır. Aile anayasası işle ilgili olarak aile fertlerinin çalışan ya da patron olarak dahil oldukları konulara ilişkin değer, felsefe, kural ve beklentileri açık bir şekilde ifade eder. Bu anayasa yaşayan bir belge olup içeriğinin esnek olması ve işin ve ailenin ihtiyaçlarını karşılamak üzere düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Esasen bu anayasa aile ve işin birbirleriyle nasıl etkileşim içerisinde olacağını düzenleyen politikaların bütünüdür. Genellikle de ailenin misyonu kadar, ailenin felsefesini veya değer yargılarını da içerir.

Aile işi etkiler, iş aileyi etkiler. Aile iş planı diğer işlerdeki planlardan farklıdır. İş etkileyen aile faktörleri; çocuk sayısı, onların kapasiteleri, aile geçmişi gibi konulardır. Aileyi etkileyen iş faktörleri; büyüklük, coğrafya, büyüme, nakit durumu gibi konulardır. Aile anayasası oluşturulurken ailenin hedefleri ile iş stratejisinin aynı çizgide olması oldukça önemlidir.

Aile Anayasası'nın başarılı olması şirket yönetiminin gelecek nesillere devrinin planından, vergi planlamasına; şirket değerlemesinden, hedef belirlenmesine kadar çeşitli tecrübeye ve bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Bu da genellikle çoğu kimse için deneyim sahibi bir ekipten yardım almak anlamına gelir. Bu süreç kurumsal ve kişisel birçok unsuru kapsadığından işleyişi ve istenen sonucun alınması için iyi bir danışmanlar kurulu fark yaratacaktır.



Ekonomik krizde suistimal riski artıyor mu?

Gül Saraçoğlu
Kıdemli Müdür, Kurumsal Risk Hizmetleri

Yaşamakta olan global kriz, birçok kişiyi ve işi finansal açıdan tehdit etmekle birlikte aynı zamanda ekonomik kaynakların korunmasını daha da önemli kılmaktadır. Yavaşlayan ekonomi, şirketlerin performansını olumsuz yönde etkilemekte ve hedeflerin tutturulmasında ciddi bir baskı yaratmaktadır. Her men her sektörde masrafların ve çalışan sayısının kısılması, bireylerin yaşadıkları baskı ve korkularla birleşince suistimalin her zamankinden daha büyük ihtimalle ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Şubat-Mart 2009'da Sertifikalı Suistimal Araştırmacıları Derneği (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) tarafından 507 sertifikalı suistimal araştırmacısının (Certified Fraud Examiner-CFE) katılımı ile gerçekleştirildiği anketin bazı çarpıcı sonuçları var.

Katılımcıların yarısından fazlası önceki yıllara oranla, suistimal vaka sayısının arttığını, %49'u ise aynı dönemde suistimal sonucu kaybedilen parasal tutarın arttığını ifade ettiler. Genel görüş olarak, katılımcıların %80'inden fazlası ekonomik sıkıntı dönemlerinde daha fazla suistimal olduğuna inandıklarını belirttiler. Her ne kadar bu bilimsel bir veri olmasa da, suistimal inceleme ve önleme konusunda uzmanlaşmış bu kişilerin hemfikir olmaları da gözardı edilmemesi gereken bir konu. Katılımcıların %88'i suistimalin önümüzdeki 12 ayda da artmasını beklediklerini ifade ettiler. Ekonomik sıkıntının daha çok hangi tip suistimalleri arttırdığı sorulduğunda, katılımcıların %48'den fazlası "zimmete geçirme" suistimallerinin arttığını, tedarikçiler tarafından yapılan suistimallerin, mali tablo suistimallerinin ve rüşvetin de geçen yıla göre önemli artış gösterdiğini ifade ettiler.

Suistimalin oluşması için, genel olarak bahsedilen, üç faktörün var olması gerekir: baskı, fırsat ve rasyonelleştirme (bahane bulma). Bu faktörler güçlü bir ekonomide de var olmakla beraber ekonomik zorlukların yaşandığı dönemlerde daha da şiddetli şekilde ortaya çıkabilmektedir. Ekonominin zayıfladığı dönemlerde şirketler finansal hedeflerine ulaşabilmek için daha fazla baskı altına girebilmekte, bunun sonucu olarak da "iyi" insanlar "kötü" şeyler yapabilmektedir. Kötü mali performansı gizlemek amacıyla agresif muhasebe uygulamalarına yönelenebilmekte, kişisel gelir seviyesinde düşme olan çalışanların zimmete geçirme, fazla masraf beyanında bulunma gibi çeşitli yollara başvurma ihtimali artabilmektedir. Şirketlerin maliyetleri düşürmek amacıyla insan kaynaklarını azaltmaları suistimali önlemeye yönelik iç kontrollerde zaafiyete sebep olabilmektedir. Şirketlerinde işten çıkarma yaşamış olan katılımcıların %34,4'ü iç kontrollerin azaldığını ifade ettiler. Kalan insan kaynağının sorumluluğu ve yetkinliği dışında çalışmasının beklenmesi, tüm odağın ciro arttırmaya (ve giderleri azaltmaya) yönelik olup risk yönetimi, iç denetim gibi konuların arka planda kalması da ortamı suistimale daha açık bir hale getirebilmektedir. Baskının arttığı ortamlarda ekonomik sıkıntının getirdiği karamsarlık ve çaresizlikle çalışanların uygunsuz davranışları rasyonelleştirmeleri kolaylaşabilmektedir. Özellikle işten çıkarılacağından şüphelenen kişi "kaybedecek neyim var" düşüncesiyle uygunsuz davranışları deneme konusunda daha cesur olabilmektedir.

Suistimal riskini yönetmek için alınabilecek bazı temel aksiyonlar şöyle özetlenebilir:

- Yönetim kurulunun, yöneticilerin ve diğer çalışanların bu konudaki rol ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, eğitimlerle desteklenmesi
- Yazılı bir suistimal kontrol politikasının oluşturulması/uygulanması
- Şirketin karşılaşılabileceği suistimal risklerinin belirlenmesi, periyodik olarak değerlendirilmesi, gerekli aksiyonların alınması
- Etkin bir ihbar mekanizmasının kurulması

Zaten her organizasyon için bir risk olan suistimal, ekonomik sıkıntı zamanlarında daha da büyük bir problem haline gelebilir. Karların ve ciroların düştüğü, nakit sıkıntısının yaşandığı bu zor zamanlarda bir de medyaya yansıyor şirketin itibarını zedeleyen suistimallerle uğraşmak şirketlerin yaşamak isteyecekleri en son şey olmalı. ●



Birleşme ve devralmalarda para cezaları ve aktif işbirliği

Zeynep Ergun / Cüneyt Yüksel
Yüksel Karkın Küçük Hukuk Bürosu

Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'da ("Kanun") 23 Ocak 2008'de yapılan değişiklikler ile izne tabi birleşme ve devralmaların Rekabet Kurulu'nun ("Kurul") izni alınmaksızın gerçekleştirilmesi halinde verilecek olan para cezaları için yeni bir hesaplama yöntemi getirilmiş oldu. Değişiklikten önce, idari para cezaları Kanun'da öngörülen ve tebliğlerle arttırılan sabit meblağ üzerinden verilirken değişiklikle beraber para cezaları artık ilgili teşebbüslerin Kurul kararının verildiği tarihten bir önceki yıla ait mali yıl sonunda oluşan yıllık gayri safi gelirinin binde biri oranında verilmektedir. Para cezaları birleşmelerde her iki tarafa, devralmalarda ise sadece alıcıya verilmektedir.

Öte yandan, Kanun'da 4, 6 ve 7. maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunanlara, ceza verilecek teşebbüs ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin nihai karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan veya bunun hesaplanması mümkün olmazsa nihai karar tarihine en yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin yüzde onuna kadar idari para cezası verileceği öngörülmüştür. Kanun'daki değişiklik neticesinde, teşebbüslere söz konusu idari para cezasının verilmesi halinde, ihlalde belirleyici etkisi saptanan yönetici ya da çalışanlara teşebbüs veya teşebbüs birliğine verilen cezanın yüzde beşine kadar idari para cezası verileceği belirtilmiştir.

Değişikliklerle birlikte, Kanun'a getirilen bir diğer yenilik ise Kanun'a aykırılığın ortaya çıkarılması amacı ile Rekabet Kurumu ile aktif işbirliği yapan teşebbüs, teşebbüs birlikleri veya bunların yönetici ve çalışanlarına, işbirliğinin niteliği, etkinliği ve zamanlaması dikkate alınmak suretiyle ceza uygulanmaması veya uygulanacak olan cezada indirim yapılmasıdır. Bu kapsamda, "Kartellerin Ortaya Çıkarılması Amacı ile Aktif İşbirliği Yapılmasına Dair Yönetmelik" ("Yönetmelik") 15 Şubat 2009'da yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğe göre, (i) Kurul'un ön araştırma yapmaya karar vermesinden önce veya (ii) ön araştırma kararından sonra, soruşturma kararının tebliğinden önce, ihlale ilişkin delil bulunmamış olması kaydıyla, rakiplerinden bağımsız bir şekilde ilgili kartelin etkilediği ürünler, kartelin süresi, kartele taraf olan teşebbüslerin isimleri, kartelle ilgili görüşmelerin tarihleri, yerleri, katılımcıları ve kartelle ilgili sahip olunan diğer bilgi ve belgeleri sunan ilk teşebbüse para cezası verilmez. Ancak, para cezasının verilmemesi için daha önce bu çerçevede başka bir teşebbüs tarafından veya kartele taraf teşebbüslerin yönetici veya çalışanları tarafından bir başvuru yapılmamış olması gereklidir. Teşebbüse para cezasının uygulanmadığı durumlarda, yönetici ve çalışanlarına da para cezası verilmez.

Yukarıda belirtildiği şekilde, aktif işbirliği çerçevesinde başvuruda bulunmuş, ancak başvuruda bulunan ilk teşebbüs olmaması sebebi ile para ceza verilmesi muafiyetinden yararlanamamış teşebbüslerin cezalarında ise belirtilen şu oranlarda indirim yapılır: Muafiyetten yararlanan ilk teşebbüsten sonra başvuran (i) ilk teşebbüsün cezasından 1/3 ile 1/2, (ii) ikinci teşebbüsün cezasından 1/3 ile 1/4, (iii) diğer teşebbüslerin cezalarından ise 1/6 ile 1/4 arasında bir oranda indirim yapılır.

Henüz ön araştırma veya soruşturma safhasında olan vakalarda aktif işbirliğinin uygulanması söz konusu olduğu bilinmekle birlikte gerek Kanun'daki değişiklikten sonra gerek Yönetmelik'in yürürlüğe girdiği tarihten sonra yayınlanmış olan Kurul kararlarında aktif işbirliği sebebi ile para cezasından muafiyet tanındığı veya cezada indirimle gidildiği somut bir vaka bu aşamada bulunmamaktadır. Henüz aktif işbirliğinin uygulandığı yayınlanmış bir kararın bulunmamasının Türk piyasalarında ispiyonculuğa teşebbüsler ve yöneticilerince sıcak bakılmamasının ve hoş karşılanmamasının bir sonucu olması muhtemeldir. Aktif işbirliği mekanizmasının uygulanabilir olup olmadığı uzun bir vadeden sonra daha iyi değerlendirilebilecektir. Nitekim, Kurul zamanla bu uygulamanın yerleşeceğine inanmaktadır.

Çocuğunuz Çince öğrenmeye başlamadı mı?

Sibel Türker
Ortak, Denetim
Finansal Hizmetler Endüstri Lideri

Peki son çeyrekte durum ne olacak? Ekonomistler şu olasılığın üzerinde duruyor: Ekonomik büyüme, hükümet tarafından da beklenildiği şekliyle, üçüncü çeyrekte %8,5 seviyesini yakalayacak. Kamu harcamaları, ana tetikleyici olarak son çeyrekte de aynı seviyede artacak. Enflasyon düşüşe devam edecek.

Öte yandan büyüme hızını yavaşlatabilecek iki husus ortaya çıkıyor. Temmuz ayında kredilerdeki hızlı düşüş Çin Merkez Bankası'nın

politika değiştirdiğini mi ifade ediyor? Çin Merkez Bankası Başkanı ise yaptığı açıklamada toplam kredi hacminin çok yüksek seviyelerde olmasından dolayı bu tutarda bir miktar azalmanın beklendiğini ancak bu azalmanın para politikası üzerinde bir baskı olarak dikkate alınmaması gerektiğini ve büyümeye çok büyük olumsuz etki yapmayacağını söyledi.

Diğer bir endişe ise yatırımların artmasının fazla kapasite miktarını daha da artırıyor olması. Bu da bir noktada büyümenin yatırım yerine harcamaya kayacağı anlamına geliyor. Tüketimde artış olmaz ise fazla kapasitenin sonucu

büyümenin küçülmesi olarak karşımıza çıkacak. Çin'in para birimi olan Yuan'ın değerini de istikrarlı bir şekilde koruyacağı, ileride ekonomideki iyileşmeye bağlı olarak tüketimin artacağı ve fazla kapasitenin de kendiliğinden ortadan kalkacağı ümit ediliyor.

Çin şu an için mevcut ekonomik durumun iyileşmesi adına dünya ekonomisinin başlıca umudu. 2009'un ikinci yarısında da büyümeye devam ederek bu umudu gerçeğe dönüştürecek gibi görünüyor.

Tüm bu göstergelere, Çin'in dünyanın en kalabalık nüfusuna sahip olduğu ve Çinlilerin ne

kadar çalışkan olduğunu da eklersek önmüzdeki yıllarda karşımıza çıkacak gücü biraz daha net hayal edebiliriz. Sürekli sulak ve bataklik alanlarda, makinelerin tarlaya giremediği, çalışmayı bırakın yürümenin bile çok zor olduğu çeltik tarlalarında sabahın erken saatlerinden akşama kadar yılın tüm günü çalışan bir Çin nüfusunun daha neler yapabileceğini kestirmek çok da zor olmasa gerek. İşte bu noktada onlarla iş yapabilmek, ortak olabilmek ve onların dünyasına girebilmek için gereken en önemli avantajlardan birinin Çince bilmek olduğunu düşünürsek sizlere soruyorum: Çocuğunuz Çince öğrenmeye başlamadı mı? ●

Aracı kurumlar nereye gidiyor?

Özlem Ulaş
Müdür, Kurumsal Finansman

2001 krizinden önce tıpkı bankacılık sektörü gibi en parlak günlerini yaşayan aracı kurumlar şimdi karlılıklarını korumakta zorlanıyor. Yeniden yapılanmaya giden ve önemli reformlar gerçekleştirerek eski günlerini nispeten yakalayan bankacılık sektörünün aksine, aracı kurumlardaki kar kaybı hız kesmeden devam ediyor.

2000'li yılların başında %35-40 seviyelerinde bulunan aracı kurumların özkaynak karlılığı, global krizin de etkisiyle 2009 yılı başında %10'un da altına indi ve pek çok aracı kurum faaliyet karı elde edemez hale geldi. Özellikle banka iştiraki olmayan aracı kurumların sermayelerinin sınırlı olduğu da dikkate alındığında hem aracı kurum sayısında hem de bu kurumların personel sayılarında azalma kaçınılmaz hale geldi. 2001 yılında toplam 7,150 personelle faaliyet gösteren 124 aktif aracı kurum bulunurken, 2009 yılının ilk çeyreğine gelindiğinde faal aracı kurum sayısı 92'ye, toplam personel sayısı ise 4,750'ye indi.

Peki sermaye hareketlerinin her zamankinden çok tartışıldığı bugünlerde sektördeki daralmanın kaynağı nedir? Konuyu bir kaç açıdan incelemekte fayda var.

Bilindiği üzere, aracı kurumların ana gelir kaynaklarının başında İMKB'de işlem gören şirketlerin hisse senetlerinin alım satımına aracılık komisyonları gelmektedir. Sektördeki daralmanın ilk akla gelen sebebi kuşkusuz, 2008 yılında patlak veren global kriz nedeniyle hisse senedi piyasasının küçülmesi ve bunun aracılık komisyonu gelirlerine olan olumsuz etkisi. Ancak bu durum, kar kaybının tümünü açıklamakta yeterli değil. Asıl önemli etken, aracı kurumların piyasada müşteri kazanmak için girdikleri amansız fiyat rekabeti, yani aracılık komisyonlarında yapılan indirimler. Sektör temsilcileri beş altı yıl öncesinde onbinde 20 olan komisyon oranlarının onbinde 2'ye indiğini belirtiyorlar. 2005 yılı sonrasında yerli yatırımcıların hisse senedi piyasasından uzaklaşması, yabancı yatırımcıların ise yerli aracı kurumlar üzerinden işlem yapmak yerine, dünyanın önde gelen aracı kurumlarının Türkiye piyasasına girmesiyle, işlemlerini bu aracı ku-

Hedef Şirket	Satın Alan	Alıcının Menşei	İşlem Tarihi	Hisse (%)
1 Çağdaş Menkul	JP Morgan	ABD	Kasım 08	100%
2 San Menkul Değerler	Koç Finansal Hizmetler	Türkiye/İtalya	Temmuz 08	100%
3 PDF Corporate Finance	Taib Yatırım Bank A.S.	Bahreyn	Nisan 08	100%
4 Üniversal Menkul Değerler	ING Group	Hollanda	Mart 08	100%
5 Opus Menkul Değerler	Citigroup	ABD	Eylül 07	100%
6 Baran Menkul Kıymetler	Credit Suisse Group	İsviçre	Mayıs 07	100%
7 Standard Ünlü	Standard Bank Group	Güney Afrika	Mart 07	67%
8 İnter Yatırım Menkul Değerler	Unicorn Investment Bank	Bahreyn	Eylül 06	75%
10 Argil Menkul Değerler	Morgan Stanley	ABD	Eylül 06	100%
11 An Menkul Değerler	UBS Holding	İsviçre	Mart 06	100%
12 Ticaret Menkul Değerler	BBF Partners	Hollanda	Ağustos 05	90%
13 Global Menkul Değerler	Banca IMI	İtalya	Haziran 05	20%
14 Bender Menkul Değerler	Deutsche Bank	Almanya	Nisan 05	60%
15 HC İstanbul	EFG Eurobank	Yunanistan	Mart 05	100%

rumlara kaydirmaları yerli aracı kurumların müşteri portföyünü önemli ölçüde daralttı. 2005 yılından bu yana 15 yabancı aracı kurum Türkiye piyasasına satın alma yaparak girmiş durumda.

Aracı kurumların bir diğer gelir kalemi olan kurumsal finansman gelirleri de artan rekabetten payını almış görünüyor. Türkiye'de, 2005 – 2008 arası dönemde özellikle şirket birleşme ve satın almaları açısından altın bir dönem yaşanmış olsa da, aracı kurumlar bu alanda pek

çok yerli danışman firma ve yabancı yatırım bankası ile rekabet etmek zorunda kaldılar. Benzer şekilde halka arza aracılık faaliyetlerinde de yıkıcı rekabetin etkisiyle komisyon oranları önemli ölçüde düştü ve piyasada nispeten büyük sayılabilecek halka arzlar yapılmış olmasına rağmen bu alandaki gelirler de azaldı.

Tüm bunlar dikkate alındığında, aracı kurumlar için zor günlerin henüz sona ermediği ve sektördeki şirket satışlarının ve konsolidasyonun devam edeceği görülüyor. ●

Getirileri ve riskleri ile Forex piyasası

Yaman Polat
Kıdemli Müdür, Denetim

Son dönemlerde yeni bir yatırım aracı olarak karşımıza çıkan Forex işlemler artan işlem hacmi ile dikkat çekmeye başladı. İnternet üzerinden yapılan işlemlerde yüksek getirinin cazibesine kapılan yatırımcılar Forex işlemlerine akın ediyor.

Peki nedir Forex? Basit olarak ele alacak olursak, elinizdeki döviz cinsinden parayla Forex işlemi yapan yatırım şirketleri nezdinde hesap açtırıyorsunuz. Örnek vermek gerekirse 500 Amerikan Doları ile açtırdığınız bir Forex hesabınız varsa yatırım şirketi size yatırdığınız paranın kaldıraç etkisi kadar fazlası üzerinden oynamanıza izin veriyor. Yani başlangıçta anlaşılabilir kaldıraç 1:300 ise, şirket size 150,000 Amerikan Doları üzerinden yatırım yapmanıza izin veriyor. Sistem temel olarak döviz kurundaki parite değişimlerinden kar elde edilmesi mantığı üzerine kurulmuş durumda. Yatırımcılar açısından cazip olmasının nedeni, paritenin olumlu yönde hareket etmesi halinde kaldıraç

etkisi kadar kar elde edilebilirken, zarar sadece yatırdığınız parayla sınırlı kalıyor. Yani kazanç sınırsız olabileceken zarar, basit ve teorik olarak yatırdığınız para olan 500 Amerikan Doları ile sınırlanmış durumda. Tabi bir takım teminat zorunluluklarına uyulması da gerekiyor.

Forex piyasalarında işlem yapmanın avantajları neler? Temel olarak belirtmek gerekirse;

- Piyasaların hiç kapanmaması
- Kaldıraç etkisi
- Paritelerin trend eğrilerinin tahmin edilebilir olması
- Düşük işlem maliyeti ve vergilendirilmeme
- Sınırsız kazanç olasılığı
- Bir piyasada kaybederken diğerinde kazanabilme

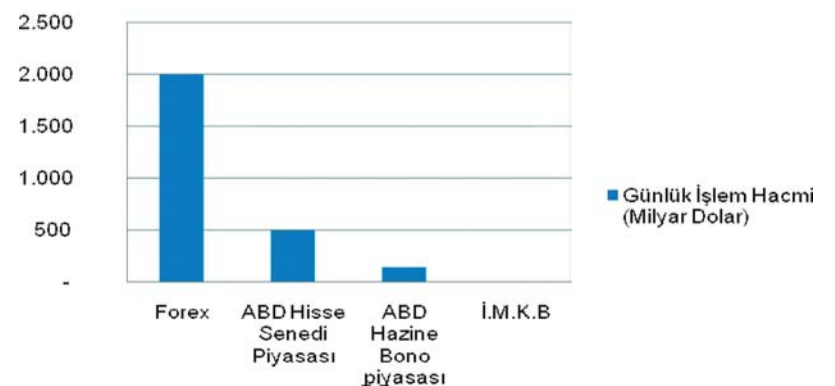
Aşağıdaki grafik yaklaşık olarak işlem hacimleri açısından Forex piyasalarının ne kadar ciddi bir büyüklüğe ulaştığını göstermektedir. Forex piyasaları ülkemizde de ciddi işlem hacimlerine ulaşmış durumda. Ancak kayıt altına alınmadığı

gibi henüz sektörü denetleyecek bir kurum da bulunmuyor. Sektörü düzenleyen ve denetleyen bir kurum bulunmadığı için şirketler bu konuda çok rahat hareket ediyor. Burada bahsedilen şirketler, bazı girişimcilerin kurduğu ya da yurtdışında büyük işlem hacmine sahip Forex şirketlerinin ülkemizde açılmış şubeleri olarak faaliyet gösteren şirketler. Sektörü düzenleyen bir kurumun olmaması, mağdur olan yatırımcıların da taleplerini iletememelerine yol açmakta. Bazı şirketlerin, gün içinde çok işlem yapan yatırımcılara kazançlarını ödemedikleri, ki buna scalping deniyor, ya da bazı zamanlarda veri ekranlarının kilitlenmesi sorunu yüzünden yatırımcıların istedikleri işlem-

leri yapamaması sebebiyle para kaybedebildikleri bilinen sorunlar arasında.

Sektör düzenlenmediği gibi henüz bağımsız denetime de tabi değil. Yurtdışındaki örneklerde, bu tür şirketlerin kendi talepleriyle de olsa bağımsız denetimden geçtiklerini görmekteyiz. Yabancı döviz işlem platformları ABD'de National Futures Association, İngiltere'de Financial Service Authority tarafından denetlenildiği ve düzenlendiği bilinmektedir. Bu noktada yatırımcıların ve sektördeki büyük bankalar ile aracı kurumların beklentisi en kısa zamanda bu piyasaların düzenlemeye ve denetime tabi tutulması. ●

Günlük İşlem Hacmi (Milyar Dolar)



Alacak yönetim süreci: sorunlar ve çözüm önerileri

Abdullah Sevimli
Türk Telekom İç Denetim Başkan Yardımcısı

Firmanın kârlılığı, nakit akışı veya finansman gereksinimi üzerinde alacak yönetiminin önemli etkileri vardır. Alacağın tahsil yeteneği azaldıkça bu etkiler artar. Özellikle kriz dönemlerinde tahsil edilemeyen alacaklar daha çok gündeme gelmektedir. Aslında, şirketlerin alacak yönetim süreçlerinde yaşanan zafiyetler, dönemseller ve şirket dışı dışı faktörler kadar, karşılaşılan sorunların artmasında önemli rol oynar. Bu makalemizde özellikle büyük ölçekli şirketlerde alacağın etkin yönetimini olumsuz etkileyen sorunlar ve çözüm önerileri üzerinde durmaya çalışacağız. Alacakların tahsil edilmesini olumsuz etkileyen temel faktörleri 14 farklı başlık altında toplayabiliriz.

Süreç tasarımı ve kontrol zafiyeti: Alacak yönetiminin etkin olmadığı şirketlerde karşılaşılan en önemli sorun süreçlerin yanlış tasarlanmasıdır. Süreçler irdelendiğinde, yapının, müşteri kaynaklı riskleri önleyecek veya ortaya çıkartacak şekilde tasarlanmadığı, idari ve hukuki takip sürecinde aksiyona geçme konusunda geç kalındığı, bu itibarla alacak miktarının katlanarak arttığı görülmektedir. Etkin işletilemeyen süreçlerde sorunları önleyici (preventive), tespit edici (detective), düzeltici (corrective) ve telafi edici (compensating control) kontrol mekanizmalarının sistem içerisine yerleştirilmediği görülür. Bunun için şirketler çok büyük rakamlara ulaşan kayıplara uğrar, bunu tespit edip düzeltmez ve kayıplarını telafi edemezler.

Müşteri Yönetimi Anlayışı: Risk esasına dayalı müşteri yönetim anlayışının olmaması şirketlerin sorunlarını arttıran en önemli faktörlerden birisidir. Bu yönetim yaklaşımında müşterilerin önceki dönem ödeme performanslarını gösteren ve bu yolla gelecek dönemlerde ödeme zorluğu çekebilecek müşterilerin belirlenmesini sağlayacak "Müşteri Skorlama Sistemi" bulunmamaktadır. Diğer bir metodolojik eksiklik "Riskli Müşteriyi Tahmin Modeli" gibi yaklaşımların hayata geçirilmemesinde görülmektedir. Bu model ile müşterilerin risk profillerinin belirlenerek geçmişteki uygulamalardan hareketle

riskli müşteriyi önceden tahmin edebilmektedir. Bu modeli uygulamayan şirketler, göz göre, kendisi için riskli hale gelmiş müşteriye yeni krediler açarak veya kredi miktarını sınırlamayı tahsil edilemeyecek alacakların miktarını arttırır.

Tahsilât Politikası: Tahsilât politikası katı veya esnek bir yapıda belirlenmiş olabilir. Bunu sektör ve müşterilerin yapısı belirler. Esnek uygulamalar şüpheli alacak miktarını arttırabilir. Katı politikalar da uygulanan sıkı politikalar nedeniyle müşterinin kaybedilmesine neden olabilir. Bunun için sektöre ve müşteri yapısına uygun tahsilât politikası belirlenmelidir. Burada tercih edilen yanlış yöntem alacakların artışının temel nedenlerinden birisidir.

Sektörel Hafızanın Olmaması ve Bilginin Paylaşımaması: Tahsil edilemeyen alacağı arttıran en önemli unsurlardan biri de bazı sektörlerde, örneğin telekomünikasyon sektöründe sektörel hafızanın olmaması ve şirketler arasında şüpheli alacağı düşmüş müşteri bilgilerinin paylaşımamasıdır. Bu riskli müşterilerin sistem içine dahil olup şüpheli alacağın artmasına neden olmaktadır. Bankacılık sektöründeki Kredi Kayıt Bürosu ve Kara Liste uygulamaları nedeniyle sektör müşteri kredibilitesi bilgisini paylaşmaktadır. Bu yapılar, müşteri kaynaklı yolsuzlukların önlenmesi ve risklerin yönetilmesi açısından önleyici bir mekanizmadır. Gelişmiş ülkelerdeki iyi uygulama örneklerinden farklı olarak Türkiye bazı sektörlerde henüz kurumsallaşmamış olması telekomünikasyon sektörü gibi bazı sektörlerin en önemli sorunlarından birisidir. Bu durumda şirketler bir nevi korunmasız bir ortamda faaliyet göstermektedirler.

Veri Kalitesi: Alacağın tahsil yeteneğini azaltan faktörler incelendiğinde karşılaşılan en çarpıcı sonuçlardan bir tanesi müşterinin kayıt edilmesi sırasında ortaya çıkan problemler olduğu görülmektedir. Müşteri bilgilerinin tam olarak girilmesi ve bunun değişik teyit mekanizmaları kullanılarak doğruluğunun tespit edilmesi en önemli süreç adımdır. Burada yaşanacak sorun şüpheli alacağı düşüktükten sonra müşteri bilgilerinin yanlış olması veya güncel olmaması nedeniyle müşteriyi bulamama veya ulaşamama, dolayısıyla etkin şekilde alacağı takip

etmemeye yol açmaktadır.

Yolsuzluk Mücadele Sisteminin Olmaması: Şüpheli alacağın temelinde ödememe niyetiyle başvuru yapan önemli miktarda fraud kaynaklı müşteriler vardır. Bunların tespitine yönelik bir yolsuzluk mücadele sisteminin olmaması (Fraud Management System) veya etkin kullanılmaması şüpheli alacağın artışına neden olur.

Kurumsal Hafızanın Olmaması: Şüpheli alacağı düşmüş müşterilerin tekrar müşteri sıfatıyla şirketlerin hizmetlerinden yararlanmak isteyeceklerdir. Bunları tespitiye yönelik olarak şirket içi kara liste uygulaması yapılmalıdır. Kara listenin yapılandırılmaması, güncellenmemesi veya kullanılmaması riskli müşterilerin sisteme tekrar dâhil olmasına ve tahsil imkânı bulunamayan alacağın artmasına neden olur.

Sürecin bilişim sistemleri tarafından yeterince desteklenmemesi: Süreçleri destekleyen yazılım sisteminin olmaması da etkin mücadeleyi engelleyen diğer faktörlerin başında gelmektedir. İşlem hacmi ve miktarları ile müşteri sayısının çok büyük rakamlara ulaştığı günümüzde teknolojik imkânların kullanılmaması da etkinliği azaltan bir unsurdur. Süreci destekleyen sistemlerin başında Kurumsal Kaynak Yönetimi (ERP), Sürekli İzleme (Continuous Monitoring) ve Denetim Sistemleri (Continuous Auditing), telekomünikasyon sektöründe kullanılan yolsuzluk mücadele (fraud management system) ve gelir güvence (revenue assurance) sistemlerini gösterebiliriz.

Müşteri esaslı muhasebe sistemi bulunmaması: Müşteri bazında muhasebesel izleme yapılmaması, müşteri bilgilerinin izlenmesi ve takibinde sorunlara yol açmaktadır. Müşteri hesabının açıldığı andan gerektiğinde hukuka intikaline kadar ki tüm sürecin izlenebileceği müşteri esaslı muhasebe sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Bu sistemlerden mahrum şirketler müşteri profillerini tanımak ve alacaklarını izlemekte sıkıntı yaşarlar.

Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği ve hedeflerin bir biriyle çelişmesi: Finans, hukuk, pazarlama ve müşteri ilişkileri departmanları

arasındaki koordinasyon eksikliği karşılaşılan bir başka sorundur. Pazarlama ve müşteri ilişkileri müşteri sayısını artırma ve satış rakamlarına ulaşmayı hedefler. Diğer taraftan finans ve hukuk birimleri riskli müşterinin gelmemesi veya hızla riskin belirlenip ilişkiyi kesilmesini isterler. Bu birimler arasındaki performans göstergeleri çatışması, önleyici uygulamaların hayata geçirilmesinde gecikmelere yol açar.

Denetimden yeterince yararlanılmaması: Süreçlerde önleyici, caydırıcı, tespit edici ve telafi edici kontrollerin bulunmaması veya etkin işlememesi sorunların artmasına neden olur. Denetim mekanizmasının bulunmaması veya denetim birimlerinin süreçlerdeki kontrol zafiyetlerini tespit edip ve öneriler geliştirmemesi de yapısal sorunların tespit edilememesi ve düzeltilmemesine yol açar.

Süreci yeterince destekleyen organizasyon sisteminin bulunmaması...: Alacak takip işi temelde idari nitelikli bir iştir. Konu hukuka intikal ettikten sonra alacakların tahsil yeteneği büyük ölçüde azalmaktadır. Ya müşteriye ulaşamamakta veya ulaşıldığında tahsil imkânı bulunamamaktadır. Bunun için gelir ve alacak yönetimi idaresi kurulmamış olması veya etkin çalışmaması zamanında aksiyon alınmamasına, alacakların büyümesine ve takip edilmemesine neden olmaktadır. Olağanüstü dönemlere ilişkin hazırlık yapılamaması: Kriz dönemleri olağanüstü dönemlerdir. Ödemeye niyetli olmayan müşterilere, ödeme imkanı kalmayan müşterilerde eklenmeye başlar. Eğer bu dönemlere ilişkin olarak risk değerlendirilmesi ve tahsilat politikasında gerekli revizeler yapılmamışsa şirketler bu dönemleri en iyi ihtimalle daha ağır hasarla atlattılar. Hukuki takip sürecinde yaşanan zafiyetler: Hukuk sürecinin etkin yönetilememesi, dosyaların hukuk birimlerine geç intikal ettirilmesi, dava açma sürecinin uzatılması, dava maliyetleri ve avukat performanslarını değerlendirme sisteminin kurulmaması veya izlenmemesi de tahsilât sürecini olumsuz etkileyen faktörlerin başında gelmektedir.

Not: Bu makale iki bölüm halinde 18-19 Haziran 2009 tarihinde Dünya Gazetesi'nde yayımlanmıştır. Makalenin ikinci bölümü The Deloitte Times'ın bir sonraki sayısında yayınlanacaktır.

Due Diligence: sıkça sorulan sorular

Kıvanç Çıdam
Kıdemli Müdür, Kurumsal Finansman

Son yıllarda pek çok Türk şirketinin yerli/yabancı yatırımcılarla ortaklık yapmaya başlaması sonucunda hayatımıza yeni bir kavram girdi: Due Diligence. Özellikle yatırımcıların ilgisinin küçük ve orta ölçekli şirketlere yönelmesi sebebiyle, daha önceden bağımsız denetimden geçmemiş pek çok şirket Due Diligence ile tanıştı. Bu dönemde karşımıza çıkan sorulardan bir kısmını aşağıda özetlemeye çalıştık.

Due Diligence tam olarak nedir? Türkçe bir karşılığı var mı?

Due Diligence bir yatırım kararı vermeden önce yatırımcının yaptığı inceleme sürecidir. Türkçe'de "durum tespit" şeklinde adlandırıyoruz ama açıklaması hiç kimse Türkçe'sini kullanmıyor.

Bu sabah şirketimizde Due Diligence başladı,

etrafta 20 kişi dolaşiyor, bu kalabalık nedir? Genelde Due Diligence sürecinde en az üç çeşit inceleme yapılır: finansal, vergi ve yasal. Bunun dışında sektöre ve şirkete göre çevre, operasyonel, ticari due diligence çalışmaları da yapılabilir. Şirketler çoğunlukla danışmanlarıyla çalıştıkları için bir anda kalabalık bir ekiple karşılaşmanız normaldir.

Finansal Due Diligence çok detaylı denetim midir? Hayır, Finansal Due Diligence kapsamında denetime benzer bazı prosedürler uygulanmakla birlikte, Finansal Due Diligence denetim değildir. Bir denetim raporunda rakamların belirli bir raporlama standardına göre uygunluğuna ilişkin bir görüş verilir. Finansal Due Diligence raporundaysa rakamların hikayesi analizlerle desteklenerek anlatılır.

Peki Finansal Due Diligence'da ne yapıldığını kısaca özetler misiniz?

Birkaç temel hususa bakılır. Birincisi "gelir

tablosunun kalitesi" yani bir şirketin neden kar veya zarar ettiği anlaşılmalı çalışılıyor. Bu süreçte mümkün olduğunca detaylı bir biçimde ürün/coğrafya/dağıtım kanalı vb bazında karlılık görülmeye çalışılıyor. Çalışmanın ikinci kısmıysa "aktiflerin kalitesi" üzerine. Burada genel olarak işletme sermayesi ihtiyacının bir analizi ve problemleri olabilecek alacakların/stokların tespiti üzerinde yoğunlaşıyor. Ardından bilançonun pasif tarafındaki yükümlülükler inceleniyor. Son olarak bu çalışmaları birleştirerek şirketin nakit yaratma gücü anlaşılıyor.

Niye bana bir iki sene önceki olaylar soruluyor?

Çok zaman geçti üzerinden: Aslında yatırımcının en temel amacı yarın ne olacağını kurgulayabilmek. Bunun için geçmişte yaşananlar elimizdeki önemli kaynaklardan biri. Eğer ilgili senelere özgü bir kerelik gelir/giderler varsa, bunları analizlerde dikkate alarak bir "normalize" gelir tablosu çıkartılıyor.

Ya size yanlış bilgi verilirse?

Pek tavsiye etmiyoruz. Çalışmalar temel olarak beyana dayalı olmakla birlikte analizler birkaç farklı açıdan yapıldığı için yanlış bilgiyi belirleme ihtimali yüksek. Ayrıca unutmayın ki, yapılan beyanlar imzalanacak olan hisse devir sözleşmesinin bir parçası olacak ve yatırımcıyla şirket ileride çalışmaya devam edecek.

Vendor (Satıcı) Due Diligence Nedir?

Eğer şirketinize yatırım yapmayı düşünen birden çok yatırımcı varsa, Deloitte gibi bağımsız bir şirketi görevlendirerek şirketinizde Due Diligence yapmasını isteyebilirsiniz. Bizim hazırlayacağımız rapor tüm yatırımcılara ulaşır ve hepsinin ayrı ayrı Due Diligence yapması sonucu ekibinizin artacak olan iş yükü çok azalmış olur. Ayrıca Due Diligence sürecinde saptayabileceğimiz hususları düzeltmek için zamanınız olur.●

Yönetim kurulunun kaçınması gereken 10 hata

M. Sait Gözüm
Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak

Yönetim kurullarının görevlerini yerine getirmeleri konusunda daha başarılı olmalarına yardımcı olabilecek, önde gelen kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili olarak Deloitte'a müşterilerinden sıkça sorular gelmektedir. Son dönemde birçok yönetim kurulu üyesi bize nelerden kaçınmaları gerektiği sorusunu yöneltmeye başladı. Bu soruya yanıt verirken, uzmanlarımızın deneyimlerini dikkate aldık ve yönetim kurulunun verimliliğini arttırmak için yönetim kurullarının kaçınmaları gereken 10 hatadan oluşan bir liste hazırladık.

1. Çok sayıda sunum yapmaktan kaçının

Yönetim kurulu toplantılarına sadece sunumların hakim olmaması gerekir. Yönetim kurullarınız sunumlardan birinin diğerini izlediği hazır gündemlerden oluşuyorsa, yapılması gereken asıl tartışmalar için yeterli zaman kalmıyor olabilir. Yönetim kurullarının büyük bir bölümünde, şirketin karşı karşıya olduğu önemli stratejik sorunlarla ilgili samimi tartışmalar üzerine odaklanılmalıdır. Toplantı için önceden hazırlanan materyaller, toplantı sırasında yapılacak tartışmaların temelini oluşturacak bilgiyi kapsmalıdır. Yönetici kadrosu yönetim kurulunun bu toplantı öncesi materyalleri okuyacağından ve yönetim kurulu üyelerinin bu iş için toplantı öncesinde yeterli zaman ayracağından emin olmalıdır.

2. Yasalara ve düzenlemelere uyumluluğun önemini küçümsemekten kaçının

Söz konusu olan yasalar ve düzenlemelerle uyumluluk olduğunda, kayıtsızlığa kesinlikle yer yoktur. Unutulmamalıdır ki, bir etik kültürü ve etkili bir uyumluluk programı yaratmak bir iş zorunluluğudur. Posta odasından yönetim kuruluna kadar, herkes etik davranış ve uyumluluk ile ilgili aynı yüksek standartlara bağlı kalmalıdır.

3. CEO ardılı üzerine tartışmayı ertelemekten kaçının

Yönetim kurulunun öncelikli rollerinden biri de CEO ardıl (succession) planlamasıdır. Yönetişimin doğasının değiştiği ve her gün yeni düzenlemelerin önerildiği bugünlerde, yönetim kurulunun çok yoğun bir gündemi vardır. Fakat ara sıra geri adım atıp, yönetim kurulunun bu önemli sorumluluğa eğildiğinden emin olmak büyük önem taşır. Bu revizyon sırasında ve yeni düzenlemeler uygulamaya koyulmadan önce, yönetim kurulları zamanın nereye harcandığını değerlendirmeli ve belki de odağı yeniden ardıl planlaması üzerine yönlendirmelidir. Ardıl planlama sürecinin süreklilik taşıdığı ve yeni bir CEO seçildiğinde sona ermediğini unutmamak çok önemlidir. Şirket geliştikçe, şirketin gereksinimleri ve liderlik ekibi için gerekli beceriler de değişir. Yönetim kurulu bir liderlik gelişim hattının oluşturulduğundan ve üyelerinin gelecek nesil liderlerle ilişim kurma fırsatının bol olduğundan emin olmalıdır.

4. Homojenlik tuzağına düşmeyin

Yönetim kurulu bileşimi ve yönetim kurulunda "doğru" insanların olmasını sağlama ko-

nusu önemini belki eskisinden daha çok devam ettirmektedir. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri anlayışına geçiş, "yönetim kurulundaki arkadaşlar" yaklaşımından uzaklaşarak yeni bir karışım yaklaşımının benimsenmesini getirmiştir. Bununla birlikte, yönetim kurulunun bu yeni karışımın olumlu ve üretken bir kurul dinamiği anlamına gelip gelmediğini değerlendirmesi gerekir. Yönetim kurulunun doğru uzmanlık bilgilerini sağlayabileceğinden emin olmak adına, yönetim kurulları her bir üyenin uzmanlığına, deneyimine ve diğer niteliklerine daha yakından bakmalıdır. Fikir çeşitliliği önemli konu başlıklarını etkili bir şekilde ele almak için gerekli bakış açıları sağlar ve bu da daha fazla verimliliğe ve sonuçta daha güçlü bir yönetim kuruluna katkı sağlar.

5. Çok sayıda kısa vadeli hedefe odaklanmaktan kaçının

Bir kurumun öncelikli hedeflerinin başında varlığını sürdürmek gelir. Lakin, uzun vadedeki başarıdan feragat edilmesi pahasına, kısa vadeli sonuçlara ulaşacak şekilde yönetilen çok sayıda şirket olduğunu görmekteyiz. Yönetim kurulu sağduyunun sesi olarak ve stratejik girişimlerin sürdürülebilirliğini açıkça tartışarak liderliğini kanıtlamak ve bunun sonucunda da uzun vadeli, sürdürülebilir başarı elde etme şansı daha yüksek ve daha iyi

yönetilen bir şirketin ortaya çıkmasına öncülük etmelidir.

6. Konuyu anlamıyorsanız, onaydan kaçın

Karmaşık sorunların bir organizasyonun ayakta kalması üzerinde önemli etkileri olabilir. Oy kullanmadan önce bir şirketin geleceğini değiştirebilecek sorunları anladıklarından emin olmak yöneticilerin görevidir. Bu her ayrıntının didik didik edilmesini gerektirmez ama önerilen işlemin risklerinin ve ödülleri kapsamlı bir şekilde incelenmesini ve değerlendirilmesini içermelidir. Sorunu yeterince iyi anlamadıysanız, yöneticilerden ya da şirket dışı uzmanlardan daha fazla bilgi vermelerini isteyin. İşler bir anlam taşıyorsa, zor yönetim soruları sorulabilmeli ve daha kapsamlı araştırma yapılabilirdir. Fikir birliği kalabalıkla birlikte hareket etmek değildir. Gerçek fikir birliğine yönetim kurulu toplantısından önce sorunlar kapsamlı bir şekilde müzakere edilip herkesin bu konuda bilgilendirilmesiyle ulaşılır ve bu da yöneticilerin daha bilinçli bir şekilde oy kullanması ile sonuçlanır.

7. Deneyimin değerini düşürmekten kaçın

Bir yönetici olarak, sahip olduğunuz deneyimlerin mevcut sorunların çözümüne sağlayabileceği katkının farkında olmanız önemlidir. İyi yönetişim sadece tüm doğru kutu-

cukları işaretlemek değildir. Aksine iyi yönetişim, şirketi zorlu zamanlarda yönetecek her bir yöneticinin sahip olduğu farklı becerileri ve deneyimleri bir araya getirmektir. Yöneticiler olayları ve alınması gereken önlemleri değerlendirirken 'şartların farkında olarak' daha farklı bakış açıları sağlayabilirler. Geminin seyrini etkileyebilecek çeşitli çevresel etkenleri anlaması gereken bir gemi kaptanı gibi, yönetim kurullarının da şirketin ilerleyişinde etkisi olabilecek dış riskleri anlamaları gerekir. Mevcut sorunun içeriğini, önceki deneyimlerle benzerliğini ya da farklılığını, ne gibi alternatiflerin göz önünde bulundurulabileceğini ve dış etkenlerin başarılı sonuç elde edilmesini nasıl önleyebileceğini düşünün. Yönetim kurulu salonu dışında kazanıldı diye deneyimin değerini asla küçümsemeyin.

8. Çizgiyi aşır yönetimin rolünü üstlenmekten kaçın

Yönetim kararları alan bir yönetim kurulu, sonuçlardan CEO'yu sorumlu tutma konusunda zorlanacaktır. Bir yönetim kurulu üyesinin rolü, yöneticinin görevlerini üstlenmek değil, yönetimin çabalarını denetlemektir. Yönetim kurulu üyeleri, şirket yönetiminin şirketi yönetmek olan rolü hakkında netlik sağlamak için yoğun bir çaba göstermelidir. Bir şirketin günlük işleyişini yönetmekle görevli olmadıklarını unutan yönetim kurulu üyeleri genellikle yönetim kurulu ile şirket yönetimi arasındaki farkın belirsizleşmesine neden olurlar. Bu bir yönetim kurulu üyesinin, şirketin karşı karşıya olduğu bir sorunla ilgili ayrıntıları almasına engel değildir ama bu kesinlikle, yönetim kurulu üyelerinin çizgiyi aşmaktan kaçınmaları anlamına gelir.

9. Hissedarları göz ardı etmekten kaçın

Bir şirketin hissedarları şirketin en önemli ve büyük olasılıkla düşüncelerini en çok dile getiren unsurları arasında yer alır. Kaygılarını dile getirmeleri için hissedarlara yönetim kurulu ile bir oturum şansı verilerek bu kaygılara seslenmek önemlidir. Yakın dönemde, şirketler kapsamlı bir politika belirleyerek, gerekli eğitimleri vererek, tartışmaları planlayarak ve idare ederek ve "sadece dinle" yaklaşımını kullanarak, hissedarlarla diyalogda olmanın pratik yollarını geliştirdiler.

10. Risk önleme eğiliminden kaçın

Yakın dönemdeki aşırı risk alma ve bunun kredi krizi üzerindeki etkilerine odaklanış, şirketlerin ve yönetim kurullarının risk almaya isteksiz hale gelmeleri kaygısını doğurdu.

"Birçok organizasyonda, risk yönetişimi ve değer yaratma karşıt ve hatta birbirini tamamen dışlayan iki unsur olarak görülür ama aslında bu ikisi birbirinden ayrılmaz. Değer yaratma ya da değeri koruma hedefi taşıyan her karar, etkinlik ve girişim bir dereceye kadar risk içerir. Bu nedenle etkili risk yönetişimi, risk zekasına sahip yönetişim – uygun düzeyde risk alınmasını engellemenin değil, uygun risk yönetim prosedürlerini şirketin tüm iş hedefleriyle bütünleştirmenin yollarını arayan bir yaklaşım – gerektirir. Böyle bir yaklaşım şirketlere ve yönetim kurullarına sıkıntılı dönemlerde çevik ve atak kalma ve şirketin önüne çıkan fırsatlardan nasıl değer yaratılabileceği konusuna odaklanmaya devam etme olanağı sağlar." ●



Dbriefs

Asya Pasifik Webcast

Asya Pasifik Bölgesi'ndeki işinizi etkileyen önemli gelişmeler ile ilgili değerli fikirleri Deloitte'un webcast'leri ile takip edin...

www.deloitte.com/ap/dbriefs

Avrupa'ya giden Çin yatırımları:
Gerçekte neler oluyor?
19 Kasım 2009
17:00-18:00 HKT (GMT +8)

Çin'in yurtdışındaki birleşme ve satınalma yatırımları:
İsraftan kaçınarak dalgayı yakalayın
10 Aralık 2009
17:00-18:00PM HKT (GMT +8)



Deloitte.

Kasım 2009 Eğitim Programı

İşletmelerde Bütçeleme ve Kontrol

2-3 Kasım 2009 – Conrad Otel, İstanbul

Kapsamlı UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)

9-10-11 Kasım 2009 – Conrad Otel, İstanbul

Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler

16-17 Kasım 2009 – Conrad Otel, İstanbul

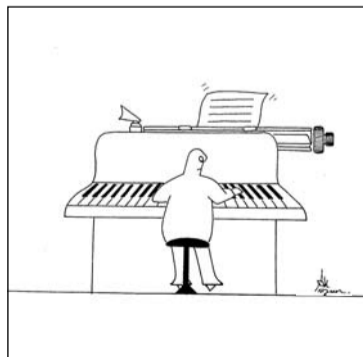
Deloitte Academy

Yöneticiler için Borçlar, İş ve Şirketler Hukukuna Bakış
19-20 Kasım 2009 – Conrad Otel, İstanbul

Daha fazla bilgi ve online başvuru için;
www.deloitteacademy.com.tr



Biraz da eğlenelim



Ali Kamil Uzun | Deloitte Türkiye
Yönetim Kurulu Danışmanı

			1	8	3	6
4			2			1 8
8	1	9	6	3	4	
7		1			5	
	8					4
		2			6	1
		4		9	3	2 6 5
5	6			1		9
9	8	7	5			

Bağımsız denetçinizi nasıl seçiyorsunuz?

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve Türkiye'de yaşanan bedeli çok pahalı olan deneyimler sonucu günümüzde şirketlerin mali durumu ve maruz kaldığı riskler konusunda pay ve menfaat sahiplerinin şirket yönetimlerinden yeterli, doğru ve zamanında bilgi talebine ilişkin ihtiyaçları artmıştır.

Ali Kamil Uzun
Yönetim Kurulu Danışmanı

İşletmelerde pay ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarının korunması açısından ihtiyaç duyulan doğru ve güvenilir bilgiye erişmenin güvencesi kabul edilen bağımsız denetim sürecinin uygulama etkinliği, katma değeri ve yeterliliği ile bağımsız denetçinin seçimine ilişkin değerlendirme sürecini gözetmek görevi yapılan düzenlemelerle denetim komitesine verilmiştir.

Bu nedenle düzenleyici otoriteler tarafından yapılan yasal düzenlemelerde yönetim kurullarında denetim komitelerinin oluşturulması öngörülmüştür. Ülkemizde de SPK ve BDDK tarafından yapılan düzenlemelerle Denetim Komitesi uygulaması başlatılmıştır. SPK ve bankacılık düzenlemeleri ile denetim komitesinin bağımsız denetçinin seçimi ve bağımsız denetimin gözetimi ile ilgili rol ve sorumlulukları belirlenmiştir.

Bağımsız denetçinin seçimi ve bağımsız denetimin gözetimi için başarı faktörleri nelerdir?

Denetim komitesinin bağımsız denetçinin seçimi ve bağımsız denetimin gözetimi ile ilgili rol ve sorumluluklarını başarı ile yerine getirmeleri için;

1. Denetim komitesi üyelerinin mali konular, denetim ve risk yönetimi ile ilgili uzmanlıkları, yetkinlikleri bağımsız denetim sürecini gözetme konusunda yeterli olmalıdır.
2. Denetim komitesi, bağımsız denetçinin bağımsızlığını etkileyecek olan istihdam ilişkilerinden kaynaklanan çıkar çatışmaları olup olmadığını değerlendirmelidir.
3. Bağımsız denetçiler tarafından sağlanan hizmetlerin kapsamını sorgulamalıdır.
4. Bağımsız denetim kuruluşunun tanınması ve değerlendirilmesi için doğrudan denetim komitesine sunum yapması sağlanmalıdır.
5. Bağımsız denetçinin endüstri bilgisi ve tecrübesi, mevcut ve önceki denetim çalışmalarında bilgi ve referansları değerlendirilmelidir.
6. Bağımsız denetim şirketi ve çalışanlarının teknik yeterliliği hakkında bilgi alınmalıdır.
7. Bağımsız denetim kuruluşunun denetim yaklaşımı ve metodolojisi ile teknoloji ve insan kaynağı kapasitesi değerlendirilmelidir.

8. Bağımsız denetçi tarafından denetim takvimi hakkında bilgi verilmeli ve bağımsız denetim hizmet ekibinin devamlılığının nasıl sağlanacağı açıklanmalıdır.

9. Bağımsız denetim şirketinin iç kalite kontrol süreci ve bu konuda en son yapılan bağımsız iç kalite kontrol inceleme raporu hakkında bilgi alınmalıdır.

10. Denetim komitesi ile bağımsız denetçiler arasında sürekli ve düzenli iletişim bulunmalıdır.

Sonuç olarak; Denetim Komitesi üyelerinin mali konular, denetim ve risk yönetimi ile ilgili uzmanlıkları, bağımsız denetçinin endüstri bilgi ve tecrübesi, teknoloji ve insan kaynağı kapasitesi ve yetkinlikleri bankalarımız ve halka açık şirketlerimizin bağımsız denetim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesinde önem taşımaktadır. ●

Vergi Takvimi Kasım 2009

02.11.2009

- Eylül 2009 dönemine ait Haberleşme Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- 4/b bendi kapsamında sigortalı olanlar için Eylül 2009 prim ödemesinin son günü.
- Eylül 2009 dönemi 4/a bendi kapsamındaki sigortalılara ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi ödemesi.

05.11.2009

- Eylül 2009 BA ve BS formlarının verilmesinin son günü.

09.11.2009

- Ekim 2009 dönemi çeklere ait Değerli Kağıtlar Vergisi bildirim ve ödemesi.

10.11.2009

- 16-31 Ekim 2009 dönemi ÖTVK. 1 sayılı listedeki malların ÖTV' sinin beyanı ve ödemesi.
- 16-31 Ekim Dönemine Ait Noterlerce Yap. Makbuz Karşılığı Öde. Ait Bildirimlerin Verilmesi ve Ödemesi.

16.11.2009

- Ekim 2009 dönemi Özel İletişim Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi KKDF beyanı ve ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi Gider Vergilerinin (BSMV) beyanı ve
- Ekim 2009 dönemi ÖTVK 3 sayılı listedeki malların ÖTV' sinin beyanı ve ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi ÖTVK 2 sayılı listedeki motorlu araçlara ilişkin (tescile tabi olmayanlar) ÖTV' nin beyanı ve ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi ÖTVK 4 sayılı listedeki malların ÖTV' sinin beyanı ve ödemesi.
- Temmuz-Ağustos-Eylül 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Geçici Vergi beyanı.

17.11.2009

- Temmuz-Ağustos-Eylül 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Geçici Vergi ödemesi.

20.11.2009

- Ekim 2009 Dönemine Ait Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi, Yangın Sigortası Vergisi, Müşterek Bahislere İlişkin Eğlence Vergisinin Beyanı ve Ödemesi ile Diğer Eğlence Vergilerine İlişkin Eğlence Vergisinin Ödenmesi.
- Ekim 2009 dönemine ait Petrol ve Doğalgaz Ürünlerine İlişkin EK:4 No.lu, Kolalı Gazozlara İlişkin EK:7 No.lu, Alkollü İçeceklerle İlişkin EK:8 No.lu, Tütün Mamullerine İlişkin EK:9 No.lu, Dayanıklı Tüketim ve Diğer Mallarına İlişkin EK:10 No.lu ÖTV Bildirim Formlarının beyanı
- Ekim 2009 dönemi yarışma ve çekilişlerle ilgili Veraset ve İntikal Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi İlan ve Reklam Vergisinin beyanı ve ödemesi.

23.11.2009

- Ekim 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı.
- Ekim 2009 dönemi Damga Vergisinin beyanı.
- Ekim 2009 dönemi 4/a bendi kapsamındaki sigortalılara ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi bildirim.

24.11.2009

- 1-15 Kasım Dönemine Ait Noterlerce Yap. Makbuz Karşılığı Öde. Ait Bildirimlerin Verilmesi ve Ödemesi
- Ekim 2009 dönemi KDV'nin beyanı.

25.11.2009

- 01-15 Kasım 2009 dönemi ÖTVK. 1 sayılı listedeki malların ÖTV' sinin beyanı ve ödemesi.

26.11.2009

- Ekim 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi.
- Ekim 2009 dönemi KDV ödemesi.
- Ekim 2009 dönemine ait Damga Vergisi ödemesi.

27.11.2009

- Kurban Bayramı

30.11.2009

- Kurban Bayramı

Denetim Takvimi Kasım 2009

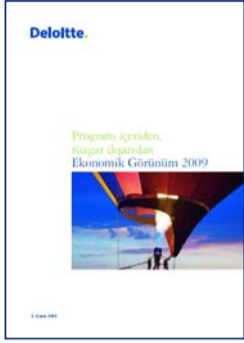
13.11.2009

- Emeklilik fonlarının 30 Eylül 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmiş mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün
- Halka açık şirketlerin 30 Eylül 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün
- SPK'ya tabi aracı kurumların 30 Eylül 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün

14.11.2009

- Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 30 Eylül 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmiş konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün

Program içeriden, rüzgar dışarıdan Ekonomik Görünüm 2009 – 3. Çeyrek



Deloitte, üç aylık dönemi kapsayan Ekonomik Görünüm raporlarından 2009 3. Çeyrek sayısını "Program içeriden, rüzgar dışarıdan" başlığı ile yayınladı. Raporda hükümetin Orta Vadeli Programı (OVP) değerlendirmeye alınarak, geçen yıl %6 oranında daralan Türk ekonomisinin tekrar yüksek büyüme oranlarını tutturması için global koşulların ve mevcut dış finansman koşullarının çok dikkatli değerlendirilmesi gerektiğinin altı çiziliyor.

Deloitte raporunda, kriz süresince Türk ekonomisinin yüksek cari açığı ve sermaye hesabı, Merkez Bankası rezervleri ile kaynağı belli olmayan sermaye girişleri tarafından finanse edildiği belirtilmiştir. Hükümetin 2010 yılı için cari açık tahmini ile borç servisini de içine alan 90 milyar doların üstünde bir finansman ihtiyacı gündeme gelmektedir. Peki bu borç yükü nasıl yönetilecek? IMF ile mi IMF'siz mi?

Söz konusu sorulara yanıt veren raporun cevap aradığı diğer sorular arasında;

- Önümüzdeki yıl beklenen doğrudan yabancı yatırım nedir?
- 2010 yılı enflasyon tahminleri ne yönde olacak?
- Türk Lirasının reel değerinde bir değişiklik olacak mı?

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Cep Kitapçığı 2009

Uluslararası Finansal Raporlama Standartları konusunda yol gösterici bilgileri içeren "UFRS Cep Kitapçığı 2009 (Türkçe)" kitapçığı yayımlandı.

Deloitte' un hazırladığı bu 128 sayfalık rehberde aşağıdaki bilgilere ulaşabilirsiniz:

- Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu'nun (IASB) yapısı ve iletişim bilgileri,
- UFRS'lerin dünyada kullanımı (Avrupa, Asya, ABD ve Kanada'daki güncel gelişmeler),
- Yürürlükteki IASB standartlarının ve Uluslararası Finansal Raporlama Yorumlama Komitesi tebliğlerinin (IFRIC) özetleri,
- Mali Tabloların Düzenlemesi ve Sunumuna İlişkin Çerçeve ,
- Gündemde olan IASB projeleri.



Perakende sektörü kendi potansiyeline güveniyor Perakende sektörü güven araştırması



Deloitte, Alışveriş Merkezleri ve Perakenciler Derneği'nin (AMPD) savunduğu bilimsel perakendecilik ilkeleri çerçevesinde sektöre ışık tutacak yepyeni bir çalışmaya daha imza attı. Organize perakende sektörünün Türk ekonomisindeki ağırlıklı rolü nedeniyle karar alıcılar için de önemli bir göstergesi olması hedeflenen "Perakende Sektörü Güven Araştırması"nın altı ayda bir tekrar edilmesi planlanıyor.

Tüketici alım gücünde %90'lık düşüş

Araştırma sonuçları, perakendecilerimizin krizden dersler çıkardığını ve verimliliği arttıracak yöntemler geliştirdiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan sektör temsilcilerinin %90'ı tüketicinin alım gücünün düştüğünü belirtmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında finans piyasalarında güvenin sağlanamaması ve hane halkı alım gücünün düşmesi gibi makro ekonomik endişelerin de sektör potansiyelinin gerçekleşmesinde ciddi bir engel teşkil edebileceği ifade ediliyor.

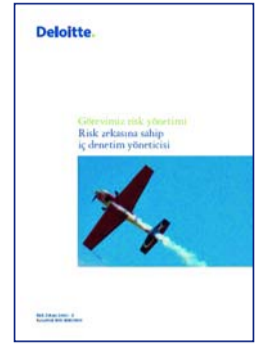
Kendi potansiyeline duyduğu güvene rağmen, perakende sektörü, hem mevcut duruma ilişkin, hem de kriz sonrası dönem için ekonominin genel gidişine dair bazı soru işaretleri taşıyor. Peki gelecek 12 ay'a yönelik beklentiler nasıl olacaktır? Perakendecilere göre istihdam ortamı ve enflasyon tahminleri ne yönde olacaktır?

Görevimiz risk yönetimi Risk zekasına sahip iç denetim yöneticisi

Günümüz iş dünyasının karmaşık ve birbirleri ile etkileşen çok sayıda riskleri barındıran ortamı, İç Denetim Yöneticilerine şirketlerinin, departmanlarının ve kendilerinin talihini etkileyebilecek ben-

zersiz bir fırsat sunmaktadır. Çok sayıda İç Denetim Yöneticisi için departmanlarının şimdiki durumu bundan 5 sene öncekinden bile çok farklıdır. Yeni yasal düzenlemeler, yönetim kurulu ve paydaşların beklentileri, artan itibar riskleri, ve şiddetlenen rekabet günümüz İç Denetim Yöneticilerine zorluklar fakat aynı zamanda fırsatlar yaratmaktadır.

Risk Zekası serimizin üçüncü raporu, İç Denetim Yöneticilerine kurum, departman ve kişisel olarak karşılaştıkları gündelik zorluklar ve fırsatlar için uygulanabilir öneriler sunmaktadır.



Bilişim sektörü güven araştırması



Deloitte Türkiye'nin her altı ayda bir düzenli olarak gerçekleştireceği Bilişim sektörü güven araştırması'nın ilkinin sonuçları yayınladı. Araştırma, mevcut iş ortamını geçen yıla göre "daha kötü" olarak değerlendiren sektör temsilcilerinin karamsar bir yaklaşım gösterdiğini ve katılımcıların yaklaşık yarısının krizin 2010'un ikinci yarısında sona ermesini beklediklerini belirtiyor.

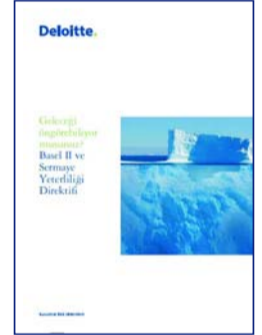
Araştırma ayrıca, sektördeki şirketlerin finansman ihtiyacının artmaya başladığını ancak bütün olumsuzluklara karşın, üretim kapasiteleri, çalışan sayısı ve çalışanların ücretleri gibi alanlardaki artışların şirketlerin yapılarında belli ölçülerde bir denge sağlandığını ele alıyor.

Geleceği görebiliyor musunuz? Basel II ve Sermaye Yeterliliği Direktifi

Yeni Sermaye Uzlaşısı (Basel II), bankaların sermaye yeterliliklerinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi konularına ilişkin olarak Basel Bankacılık Denetim Komitesi'nce yayımlanan ve nihai olarak bankalarda etkin bir risk yönetimini geliştirmek ve piyasa disiplini sağlamak amacı taşıyan uluslararası bir uzlaşısıdır.

Basel standartları ilk olarak 1988 yılında Basel Bankacılık Denetleme Komitesi tarafından yayınlanmıştır. Basel I olarak adlandırılan bu uzlaşısı, uluslararası sermaye yeterliliğinin yürürlüğe girmesiyle uluslararası bankacılık sisteminin istikrarına katkıda bulunmuştur.

Basel II, orijinal uzlaşının revize edilmesi sonucu yeniden düzenlenmiş olup, düzenlemenin riske daha duyarlı olması ve modern bankaların risk yönetimi uygulamalarını temsil etmesi amaçlanmıştır. Basel II, Sermaye Yeterliliği Direktifi (CRD) ile Avrupa Birliği üye ülkeleri tarafından hayata geçirilerek üye ülkelere ait bankaları ve kredi kuruluşlarını doğrudan etkilemiştir. Basel II ve Deloitte Türkiye olarak bu konuda verdiğimiz hizmetler ile ilgili daha detaylı bilgiyi "Basel II ve Sermaye Yeterliliği Direktifi" başlıklı yanımızdan alabilirsiniz.



Başarılı bir iş planı hazırlama kılavuzu Business plan nedir?



İş yapmak için finansman bulmak bazen karanlıkta ebelemece oynamaya benzer. Çok büyük zaman ve enerji harcanmasına rağmen çoğunlukla finansörler ve iş adamları gerekli olan teması sağlayamaz. İş adamları ve şirket yöneticileri genel olarak çok meşguldür. Danışman veya muhasebecileri ile iş planı hazırlamak için uzun saatler harcarken günlük işlerinin arka plana itildiği endişesini yaşarlar. Fakat endişe ile gösterilen bu yoğun çabalar bile risk sermayesi yatırımcılarını, potansiyel bir alıcıyı ve bankacıları tatmin ediyor gibi görünmemektedir. Çok daha fazla bilgi isterler. Çoğunlukla ne aradıklarını, neyin peşinde olduklarını tahmin etmek mümkün olmaz.

Bankalar ve yatırımcılar, fon başvurusuna eşlik etmesi için ayrıntılı bilgi ister. Bu nedenle yönetimin, yeni fon kaynakları bulabilmek için etkili bir iş planı yazabiliyor olması gerekir. Ayrıca, acil finansman ihtiyacı olması durumunda, hazırlanması ciddi miktarda zaman ve emek alan iş planının önceden hazırlanmış olması büyük önem arz eder.

Finansman kaynağı arıyor olsun olmasın, şirketlerin kendi iş gereksinimleri için zaten bir iş planı hazırlıyor ve belli aralıklarla bu iş planını, değişen ihtiyaçlara göre güncelliyor olmaları gerekir.

Bu yayınımda, yalnızca harici amaçlar için değil aynı zamanda dahili amaçlar için de önemli bir yönetim aracı olarak başarılı bir iş planının nasıl hazırlanabileceği konusunda yol gösteriyoruz.