

Deloitte.

Family Business Review

Ekim 2020



İçindekiler

4

'En İyi Yönetilenler'in düşündükleri

Özlem Gören, Deloitte Türkiye, Private Türkiye Programı Lideri

8

Elektrikli Araçlar yarını şekillendirecek mi?

Özkan Yıldırım, Deloitte Türkiye, Denetim Hizmetleri, Ortak

12

Kâr dağıtımı ve kısıtlaması

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak

16

Aile şirketlerinde BT varlıklarının etkin analizi ve belirlenmesi

Ozan Can Hacıoğlu, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Müdür

18

Endüstriyel devrimler

Oğuz Çavuş, Risk Danışmanlığı, Müdür

Önsöz

Deloitte Private programımızın en önemli odağı olan aile şirketlerinin gündemine ilişkin hazırlamış olduğumuz bültenimizin yeni sayısına hoş geldiniz. Aile şirketleri odaklı farklı konu başlıklarını ele aldığımız, aynı zamanda Best Managed Companies Türkiye programına ilişkin bilgilere yer verdiğimiz yeni sayımızı keyifle okumanızı dileriz.

Aile şirketleri açısından içinde bulunduğumuz dönemin en önemli gündemlerinden bir tanesi hiç şüphesiz kar dağıtımları ve bu konuda yapılan hukuki mevzuata uyum. Düzenlemelerin ve kısıtlamaların farklı açılardan ele alındığı ve bunlara ilişkin temel hususların yorumlandığı yazımızın sizlere yol göstereceğini umuyoruz.

Geride bıraktığımız eylül ayında, pandeminin tüm negatif etkilerine rağmen Eylül ayı satış rekorunu kıran ve özellikle elektrikli araçlar ile gündemimize oturan otomotiv sektörüne bir de uzmanımızın gözünden bakın ve Türk tüketicisinin eğilimini yapmış olduğumuz araştırma sonuçlarından inceleyin istedik. Tüketicilerin EA şarj ve bakım masraflarından, EA altyapılarının sorumluluğuna kadar beklentileri son derece ilgi çekici.

Günümüzde tüm dünyayı etkisi altına almış olan dördüncü sanayi devriminin aile şirketlerine olan etkisi ve Endüstri 4.0'ın tüketici davranışlarında meydana getirdiği değişimleri bu sayımızda ayrıca ele aldık. Aile şirketlerinde yaşanan bilgi teknolojileri varlıklarının yönetimine ilişkin kilit hususlara dikkat çeken yazımız ile birlikte süreçlerinize farklı bir pencereden bakabileceğinizi düşünüyoruz.

Ve gelelim en heyecanlı olduğumuz bölüme.. Uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde şirketlerin yönetim yapılarının ve uygulamalarının iş ve akademi dünyasının önde gelen isimleri tarafından değerlendirildiği ve kazanan şirketlerin uluslararası olarak tanınan "Best Managed Companies" unvanı ile ödüllendirildiği programımıza başvurular başladı. Best Managed Companies ile ilgili daha fazla bilgi için web sitemizi ziyaret edebilir veya bizlerle her zaman bağlantıya geçebilirsiniz.

Aile şirketleri uzmanlarımızın görüşlerini keyifle okumanız dileğiyle, şimdilik hoşçakalın.



Ayşe Sencoğlu

Deloitte Türkiye
Aile Şirketleri Lideri
Risk Danışmanlığı, Direktör



'En İyi Yönetilenler'in düşündürdükleri



Özlem Gören
Deloitte Türkiye
Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

Ekim ayında, iş dünyasına yönelik bir kurumsal gelişim ve sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğümüz Deloitte Best Managed Companies Programı'nı, üçüncü kez hayata geçirdik. Hedefimiz Deloitte Private bünyesinde, Türk sahipliği ve kontrolündeki şirketlerin yönetim performanslarını ödüllendirmek. Programda, Türk iş dünyasının değerli iş insanlarından oluşan jüri tarafından değerlendirilen şirketler Best Managed Company unvanını almaya hak kazanıyorlar. Bu değerlendirme öncesinde aday şirketler Deloitte yöneticilerimizle bire bir çalışarak koçluk ve bir ön değerlendirme sürecinden geçiyorlar.

Geçtiğimiz iki yıl içerisinde bu program kapsamında pek çok şirketle çalışma imkanı bulduk. Değerlendirme yaptığımız **strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık**, ve **yönetişim ve finansal performans** alanlarında farklı yaklaşım ve uygulamalar gördük. Şirketlerin güçlü yönlerini gözlemledik ve geliştirilmesi gereken yönleri için yol haritası oluşturmalarına bu programla ön ayak olduk.

Aile şirketleri özelinde baktığımızda, fark yaratan bazı uygulamalar özellikle dikkatimizi çekti. En başta gelen faktörlerden birisi kurum kültürü ve değerlerinin temel taş kabul edilmesi ve çalışan deneyimine verilen önem. Birçok örnekte, aile üyeleri ile birlikte profesyoneller de yönetime dahil ediliyor. Şirket stratejisi her grubunun katkı sağlaması ile oluşturuluyor. Bu stratejiye uygun aksiyon planları ciddi bir proje yönetimi ile takip ediliyor. Güçlü bir finansal yapı iyi bir raporlama altyapısı ile besleniyor. İnovasyon bakış açısı kültüre aşılanıyor ve yeni alanlara yatırımlara önem veriliyor.

Bu saydığımız uygulamalar aile şirketleri için geçerli de diğer şirketler için değil mi? Kesinlikle geçerli. Dünyanın neresinde ve ne büyüklükte olursanız olun temel konular farklı ağırlıklarda da olsa değişmiyor, eninde sonunda karşınıza güçlü yön veya gelişmesi gerek yön olarak çıkıyor, listeden düşmüyor.

Şirketlerin özellikle belli bir büyüklüğü finansal anlamda yakalamaya çalışırken zaman zaman ihmal ettiği bu temel konuların ilerleyen aşamalarda karşısına engeller olarak çıktığını görüyoruz. Hatta beklenmedik krizlerde çok daha büyük sarsıntılar yarattığını gözlemliyoruz. Gemi küçük iken, manevra kabiliyeti yüksek iken tedbir almak, büyük bir yük aldıktan sonra aksiyon almaktan çok daha kolay. Belli bir yükü organizasyona yükledikten sonra dümeni çevirmek veya kontrol altında tutmak ise çok daha zor ve riskli.

Sözün özü; derinlere işlemiş bir kültür, sahiplenilmiş bir strateji, yeniliğe açık bir organizasyon yaratmayı hedefleyen kurucular ve liderler şirketleri sağlam temeller üzerinde ileriye taşıyorlar.

Program Hakkında

Program; Koç Üniversitesi'nin akademik desteğini ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE), Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) ve Türkiye'de İngiliz Ticaret Odası (BCCT) iş ortaklığını bir araya getiriyor.

Başvuru kriterleri nedir? Nasıl başvuru yapılabilir?

- En az beş yıldır faaliyet gösteriyor olmak
- Yıllık 30 milyon TL'nin üzerinde ciroya sahip olmak
- 25 ve üzeri çalışan bulundurmak
- Halka açık olmamak
- Hisselerinin en az %60'ının ya da kontrollerinin Türkiye'de kurulu şirket veya T.C. vatandaşı şahıslara ait olması

Katılımcı olmak isteyen firmalar başvurularını [Best Managed Companies](https://www.bestmanagedcompanies.com) web sitesi (bestmanagedcompanies.deloitte.com.tr) üzerinden yapabilirler.



Elektrikli Araçlar yarını şekillendirecek mi?



Özkan Yıldırım
Deloitte Türkiye
Denetim Hizmetleri, Ortak

Otomotiv sektörüne kısa bakış:

Eylül, otomotiv sektörü için rekorlar ayı oldu. 90 binin üzerinde gerçekleşen otomobil ve hafif ticari araç satışı ile tüm zamanların Eylül ayı satış rekoru kırıldı. 494 bin adet olarak gerçekleşen dokuz aylık satış toplamı bir önceki yılın aynı döneminden yüzde 75.5 daha fazla oldu.

Türkiye otomotiv endüstrisi, 2.7 milyar dolar ile bu yılın aylık bazdaki en yüksek ihracat rakamına Eylül ayında ulaştı. Bu rakam sektörün toplam ihracattaki payını arttırarak yeniden ilk sıraya yerleşmesini sağladı. Öte yandan ilk dokuz aylık toplam ihracat ise bir önceki yılın aynı dönemine göre halen geride.

Öteyana iç piyasada bir süredir yaşanan yeni araç bulamama sorununun, son çeyrekte hem yerel üretim artışı hem de ithalat yoluyla kısmen çözüleceğini ve araç satışlarının sonunda 675-725 bin aralığına ulaşacağını tahmin ediyoruz. Bunun yanında, Ağustos ayında gerçekleşen ÖTV artışı ile birlikte fiyatı daha uygun olan yerli üretim araçlara talep artacaktır.

Bu rakamlara baktığımızda Covid-19 pandemi döneminin halen devam eden negatif etkilerine rağmen sektörün silkinmeye başladığını rahatlıkla söyleyebiliriz. Pandeminin başlangıcından orjinal yedek parça imalatçıları (OEM'ler), bayiler, tedarikçiler ve finansal hizmet sağlayıcılar dahil olmak üzere sektörün tüm oyuncularını devletin de önemli desteğiyle salgınla ortak mücadeleye ettirdi. Sektörün ortaya çıkan güçlüklerin üstesinden başarıyla geldiğini görmek hepimiz adına sevindirici.

Peki ama sonra... 2021 ve sonrasında neler olacak? Pandemi öncesi sektörün gündemini en çok işgal eden maddelerden biri olan Elektrikli Araçlar ("EA") rafa mı kalktı? Elbette, hayır!

Bu yazımızın asıl konusunu oluşturan EA'lar hızla yoluna devam ediyor. Daha bir hafta önce Tesla'nın kurucusu Elon Musk, şirketinin "Batarya Günü" adlı etkinliğinde yatırımcılara gelecek planlarını anlattı. Bu etkinlikte Tesla'nın önümüzdeki üç yıl içinde yeni geliştirilmiş bataryası sayesinde 25 bin dolardan piyasaya çıkacak bir araba üreteceğini duyurdu. Elon Musk'ın bu planının ne kadar gerçek olacağını göreceğiz ama gerçek olan bir konu var ki elektrikli araçların maliyetlerindeki düşüş gerçekten oyun değiştirici bir etki yaratacaktır. Aslında buradaki soru, olup olamayacağından daha çok "Ne zaman olacağı?".

COVID-19 etkisine rağmen, toplam Elektrikli araç ("EA") satışlarının 2020'de dünya çapında 2,5 milyona ulaşması bekleniyor. Yıllık % 29'luk büyüme oranı baz alınarak, Deloitte'un araştırması EA satışlarının 2025'te 11,2 milyon ve 2030'da 31,1 milyonun üzerinde olacağını tahmin ediyor; daha önce tahmin edilenden on milyon daha fazla. Deloitte'un yaptığı bu yeni analize göre dünya çapındaki tüm yeni otomobil satışlarının üçte biri elektrikli olacak.

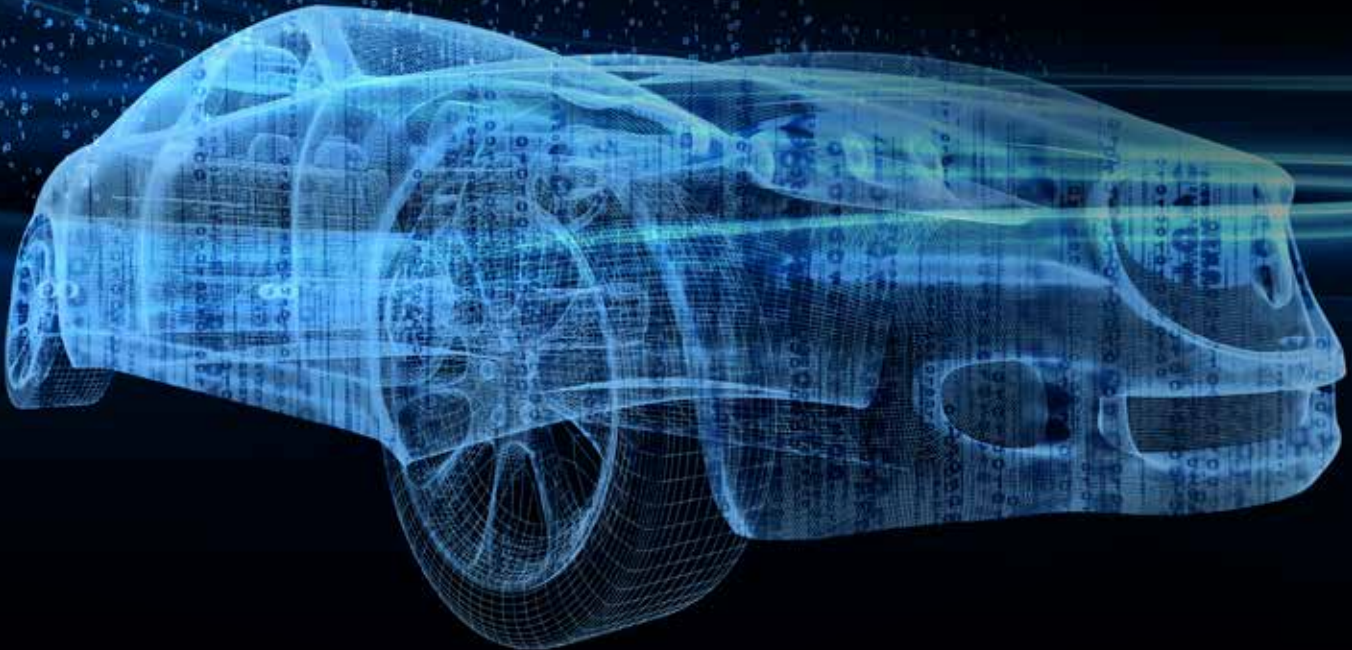
Peki ama Türk tüketicisi ne düşünüyor? Pandeminin arifesinde yaptığımız bir araştırmada bu konuda çok çarpıcı sonuçlar elde ettik.

Elektrikli araçlar, geleneksel benzinli/ dizel araçlardan daha mı iyi, daha mı kötü?



- Çok daha kötü / biraz daha kötü
- Nötr
- Çok daha iyi / biraz daha iyi
- Bilmiyorum

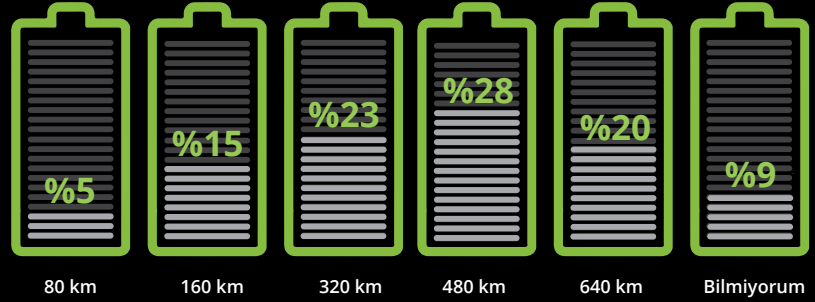
Tüketiciler içten yanmalı motorlu araçlara kıyasla EA'ların çevre etkileri ve yakıt maliyeti bakımından üstün performansa sahip olduğu görüşünde.



Tüketicilerin yarısı tam şarj edilmiş bir EA'nın en az 300 mil menzile sahip olmasını istiyor.

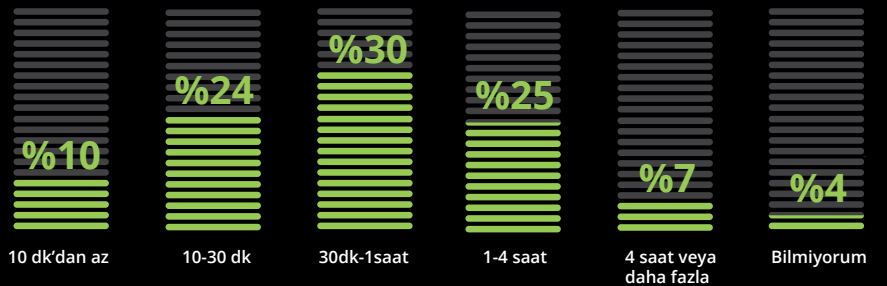
Ancak, genç tüketiciler, mevcut fosil yakıt paradigması zihinlerinde yer etmiş daha yaşlı nesillere kıyasla daha düşük bir sürüş menziline sorun görmemektedir.

Tüketicilerin tam şarj edilmiş bir BEA'dan beledikleri asgari sürüş menzili ne olmalı?



Tüketicilerin neredeyse üçte biri bir BEA'yı şarj etmek için 30 dakika ile 1 saat arasında beklemeye hazır. Tüketicilerin yalnızca yüzde 10'u 10 dakika içinde batarya şarjının tamamlanmasını beklemektedir.

Tamamen bataryalı elektrikli bir aracı (BEA) tamamen şarj etmek için bekleme süresi:



Otomotiv sektörünün son yaşanan salgınla ortaya çıkan çalışma modellerindeki hızlı değişime ayak uydurması için dijital dünyayı kullanarak satış ve satış sonrası deneyimleri geliştirmesi gerekiyor.

Tüketicilerin çoğunluğu daha fazla avantajın söz konusu olması durumunda bir EA ile ilgilenir.

Şarj ve bakım masraflarının ilk 3 yıl boyunca karşılanması gibi yaratıcı teklifler, insanları EA pazarına çekmenin bir yolu olabilir.

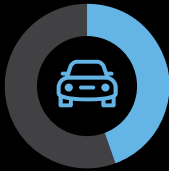
Tüketiciler devletin öncelikli olarak EA şarj ağı oluşturulmaktan sorumlu olduğunu düşünüyor.

Ancak, diğer paydaşlar da, potansiyel olarak bu konuyu bütünsel olarak ele almak için gereken ölçeği sağlayacak kadar büyük bir kamu-özel ortaklığına kapıyı açmak gibi bir role sahiptirler.

Herkesin erişimine açık EA şarj istasyonları ve diğer EA altyapıları oluşturulmaktan kim sorumlu olmalı?



Devlet
%38



Araç üreticileri
%28



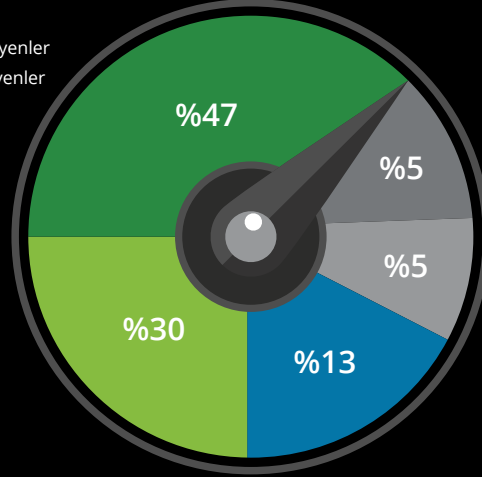
Mevcut akaryakıt şirketleri
%19



Elektrik şirketleri
%15

Şarj ve bakım masraflarının ilk 3 yıl boyunca karşılanması durumunda bir BEA satın almakla ilgilenenlerin oranı

- Çok ilgilenenler
- Biraz ilgilenenler
- Nötr
- Pek ilgilenmeyenler
- Hiç ilgilenmeyenler



Yukarıdaki soruların cevaplarına baktığımızda Türk tüketicisinin gözünde EA'ların önündeki pek çok engelin kademeli olarak ortadan kalkmaya başladığını söyleyebiliriz.

Biliyoruz ki elektrikli araca eklenen fiyat primi ve şarj istasyonlarının yaygın olmaması bu araçları daha erkenden benimseyecek kişilerin sayısını ülkemizde ve dünyada kısıtladı. Ancak elektrikli araçların maliyeti, benzin ve dizel eşdeğerlerine yaklaştıkça, potansiyel alıcı havuzu artacak. Sürüş menzili ve algılanan şarj altyapısı eksikliği ile ilgili tüketici endişelerinin üstesinden gelmek ise en önemli konular.

Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu ("TOGG") adıyla resmileşen yerli otomobil projesinin ortaya koyduğu en çarpıcı hedefler arasında elektrikli olacak bu aracın 30 dakikadan az sürede %80'e kadar şarj olabilmesi ve sıfır emisyon hedefi ile gelecek kuşaklar için temiz bir dünya bırakacak olması. Finansal teşvikler, emisyon hedeflerine dayalı düzenleyici ortamın varlığı da gündeme geldiğinde elektrikli araçlar Türk tüketicisinin tercih nedeni olması çok uzun zaman almayacaktır.

Kâr dağıtımı ve kısıtlaması



Sebahattin Erdoğan
Deloitte Türkiye
Vergi Hizmetleri, Ortak

Genel Hususlar:

Şirketlerin kâr dağıtımları hakkında Türk Ticaret Kanunu (TTK), Sermaye Piyasası Kanunu (SPK), Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK) ve Gelir Vergisi Kanunu (GVK) gibi bazı ana kanunlar çeşitli düzenlemelerde bulunmuştur. Bunların yanısıra çok sayıda başka kanun, karar ve tebliğlerle konu hakkında birçok düzenlemeler yapıldığı da malumdur.

Genel bir ifadeyle sermaye şirketlerinin pay sahiplerine kâr dağıtımına ilişkin şirketin, ticaret hukuku ilkelerine göre tespit edilen kârı olması ilk kuraldır. Bu bağlamda kâr dağıtım kararının verilebilmesinin ilk koşulu, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri doğrultusunda düzenlenmiş bir bilanço'ya göre kâr elde edilmiş olması ya da önceki yıllar kârından bu amaç için kullanılacak yedek akçelerin bulunmasıdır (TTK Md.-508-519). Eğer bir hesap döneminde zarar meydana gelmişse, bu zarar kapatılmadığı veya bu zarar tutarını aşan tutarda kâr elde edilmediği sürece kâr dağıtımına karar verilemez. Kâr dağıtım kararının uygulanabilmesi için Türk Ticaret Kanunu, Kurumlar Vergisi Kanunu, Gelir Vergisi Kanunu ve SPK'ya tabi olanlar açısından Sermaye Piyasası Kanunu ve ana sözleşmenin amir hükümlerinin yerine getirilmesi gereklidir.

TTK'nın 507 nci maddesine göre her ortak ya da pay sahibi, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış "net dönem kârına" payı oranında katılma hakkına sahiptir. Kanun veya ana sözleşme gereği, ortak veya pay sahibi olmamakla birlikte kârdan pay alma hakkına sahip olan kişilerde olabilir. Bu kişiler kurucu hisse senedi sahipleri, imtiyazlı hisse senedi sahipleri ya da şirket çalışanı gibi kişiler olabilir. Bu açıdan kâr dağıtımına ilişkin TTK ve şirket ana sözleşmesi birincil hukuki evrak hüviyetindedir.

Şirketlerin ana sözleşmesi genel hatları ve başlıkları itibarı ile birbirlerine çok benzer olsa da içerik olarak her birinin farklı farklı hukuki durumları içereceği muhakkaktır. Bu nedenle sağlıklı bir kâr dağıtımına ilişkin her bir şirketin kendi ana sözleşmesine öncelikle bakılması gereği açıktır. Her şirkete uygulanacak genel hükümler ise TTK, KVK, GVK gibi kanunlarda yer almaktadır. KVK ve GVK gibi kanunlar olayın sadece vergisel boyutu açısından düzenlemeler içerirken, TTK kâr dağıtımının ana esaslarını düzenler. Bu anlamda Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan kâr dağıtım ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür.



Temel İlkeler ve Yedek Akçeler:

TTK kâr dağıtımı temel ilkeleri uyarınca yasal ve ihtiyari yedek akçelerle Türk Ticaret Kanunu ve ana sözleşme gereğince ayrılması gereken diğer paralar ayrılmadıkça kâr payı dağıtılamaz. Türk Ticaret Kanunu ve ana sözleşme gereğince ayrılması zorunlu paylar ise genel olarak şunlardır;

- Birinci tertip yasal yedek akçe (TTK Md. 519/1)
- Ana sözleşme gereğince ayrılan ihtiyari yedek akçeler (TTK Md. 521)
- Ana sözleşme gereğince ayrılan ihtiyari yedek akçe niteliğindeki fonlar (TTK Md. 520)
- Ana sözleşme gereğince çalışanların (memurlar, müstahdemler v.b) yardım sandıklarına ayrılan yedek akçeler (TTK Md. 522).

Yedek akçeler, işletmenin vergi sonrası kalan kısmının ortaklara dağıtılmayarak, işletmenin bünyesinde bırakılmasıdır. Temel amaç özkaynakların güçlendirilmesidir. Bunun yanısıra ileride oluşabilecek ekonomik sıkıntı dönemlerinde işletmenin finansmanına yardımcı olması, zararların kapatılması, alacaklıların işletmenin mali yapısının güçlü olduğunu görmesi gibi nedenlerde yedek akçe ayrılmasının unsurlarındandır. Bir diğer ifade ile işletmelerin kendi oto finansmanlarını kendilerinin sağlaması amaçlanmıştır.

TTK'nın 519. maddesine göre; yıllık kârın yüzde beşi, ödenmiş sermayenin yüzde yirmisine ulaşıncaya kadar genel kanuni yedek akçeye ayrılır. Buna birinci tertip yedek akçe denir. Birinci fıkradaki sınıra ulaşıldıktan sonra da; pay sahiplerine yüzde beş oranında kâr payı ödendikten sonra, kârdan pay alacak kişilere dağıtılacak toplam tutarın yüzde onu, genel kanuni yedek akçeye eklenir. Bu da ikinci tertip yedek akçeyi oluşturur.

Dağıtım Kısıtlaması:

7244 Sayılı Yeni Koronavirüs (Covid-19) Salgınının Ekonomik ve Sosyal Hayata Etkilerinin Azaltılması Hakkında Kanununun 12 nci maddesi ile 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na geçici 13 üncü madde eklenmiş ve böylece sınırlı süre uygulanmak üzere kâr dağıtımı yasaklanmıştır.

İlgili düzenleme uyarınca sermaye şirketlerinde (Yabancı şirketlerin Türkiye şubeleri ve şahıs şirketleri bu kapsama dahil değildir) 30/9/2020 tarihine kadar;

- 2019 yılı net dönem kârının yalnızca %25'ine kadarının dağıtımına karar verilebilecektir,
- Geçmiş yıl kârları ve serbest yedek akçeler dağıtımına konu edilemeyecektir,
- Genel kurulca yönetim kuruluna kâr payı avansı dağıtım yetkisi verilemeyecektir.

Genel kurulca, 2019 yılı hesap dönemine ilişkin kâr payı dağıtım kararı alınmış ancak henüz pay sahiplerine ödeme yapılmamışsa veya kısmi ödeme yapılmışsa, 2019 yılı net dönem kârının %25'ini (yüzde yirmi beşini) aşan kısma ilişkin ödemeler 30/9/2020 tarihine kadar ertelenecektir.

18 Eylül 2020 Tarihli ve 31248 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2948 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile kâr dağıtım kısıtlamasının uygulama süresi 31.12.2020 tarihine uzatılmıştır.

Kısıtlamanın İstisnaları:

Konu hakkındaki bir başka mevzuat düzenlemesi 17 Mayıs 2020 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmış olan 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Geçici 13. Maddesinin Uygulanmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğdir. Söz konusu tebliğle, kâr payı dağıtımına ilişkin çeşitli hususların yanısıra bazı istisnalar da belirlenmiş durumdadır. Buna göre;

- A. Yeni tip koronavirüs (Kovid-19) salgını kaynaklı zorlayıcı sebep gerekçesiyle kısa çalışma ödeneğinden veya ücretsiz izne ayrılanlardan nakdi ücret desteğinden yararlandırılanları istihdam edenler ile Hazine destekli kredi kefaleti kullanan ve halen kapanmamış kredi borç bakiyesi bulunanlar hariç, 120 bin lira ve altında kâr payı dağıtım kararı alınan şirketler bu kısıtlamadan istisna tutulacaktır.

- B. Pay sahiplerince, dağıtımına karar verilen kâr payının yarısından fazlasının, kanun hükümleri çerçevesinde başka bir sermaye şirketine olan sermaye taahhüt borcunun nakden ve defaten ifasında kullanılması şartıyla kâr payı dağıtım kararı alınan şirketler de istisnadan yararlanacaktır.
- C. Pay sahipleri tarafından dağıtımına karar verilen kâr payının, imzalanan kredi sözleşmeleri veya proje finansman sözleşmeleri kapsamında belirlenen sürenin sonuna kadar muaccel hale gelen yükümlülüklerin ifasında nakden kullanılması şartıyla kâr payı dağıtım kararı alınan şirketler de sınırlamaya maruz kalmayacaktır.

Bu istisnaların genel kurulda görüşülebilmesi ve karar alınabilmesi için Ticaret Bakanlığından izin alınması şarttır.





Tebliğde Yer Alan Detay Hususlar:

17 Mayıs 2020 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmış olan tebliğde konu hakkında bir çok ayrıntı bulmak mümkündür. İlgili düzenleme ile kâr payı, geçmiş yıl kârı, hesap dönemi, serbest yedek akçe vb. tanımlara açıklık getirilmiştir. Bunlardan bir tanesi hesap dönemi olup, tebliğde; takvim yılını esas alan şirketlerde 2019 takvim yılını, özel hesap dönemine sahip olan şirketlerde ise tamamlanmış olan son hesap dönemini ifade edeceği belirtilmiştir. Buna göre bu düzenlemenin yayım tarihinden önce tamamlanan özel hesap dönemlerinin kısıtlama kapsamına girdiği ancak bu düzenlemenin yayım tarihinden sonra tamamlanan özel hesap dönemlerinin ise kapsam dışında kaldığı söylenebilir.

Vergi Usul Kanununun 174. Maddesi uyarınca kendilerine özel hesap dönemi tayin edilenlerin ticari ve zirai kazançları, hesap dönemlerinin kapandığı takvim yılının kazancı sayılmaktadır. Buna göre bu düzenlemenin yayım tarihinden sonra kapanan özel hesap dönemleri 2020 yılı kazancı sayılacağından kısıtlama kapsamı dışında olması yorumunu yapmak mümkündür.

Durum böyle olmakla beraber düzenlemenin asıl amacının 2019 yılında kâr dağıtılmasının kısıtlanması olduğunu söyleyenlerde vardır. Bu görüşe sahip olanlar açısından en önemli dayanak 2019 yılında avans kâr payı dağıtımının kısıtlanmış olmasıdır. Avans kâr payı bir nevi 2020 yılı kâr dağıtımı olduğundan bu görüşü savunanlar sadece takvim yılı esasına sahip şirketler için değil, özel hesap dönemine sahip şirketler içinde bu kısıtlamanın geçerli olması gerektiğini ileri sürmektedirler.

Tebliğde yer alan bir diğer düzenleme ise dağıtım esas alınacak finansal tabloların ne olduğudur. Buna göre Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumuna göre mali tablo hazırlanması halinde bu finansal tabloların, aksi halde Vergi Usul Kanununa göre hazırlanmış mali tabloların esas alınması gereklidir. Her halükarda dağıtılacak kâr payı tutarı Vergi Usul kanununa göre hazırlanan mali tablolarda yer alan kaynak tutarını aşamayacaktır.

Aile şirketlerinde BT varlıklarının etkin analizi ve belirlenmesi



Ozan Can Hacıoğlu
Deloitte Türkiye
Risk Danışmanlığı, Müdür

İnsan. Biyolojik olarak, gezegenimizdeki en gelişmiş canlı. Tabii, gelişmişliğin neye göre ya da kime göre olduğu hararetle bir felsefi tartışma konusu; su götürmez yorum, yargı, bilgi ve hatta duygular halkaların bir araya gelebileceği bir zincirdir. Doğal olarak, insanoğlunun başardıklarını göz önünde bulundurursak: yaratmış olduğu toplumlar, kültürler ve medeniyetler... Upuzun bir sicim gibi adeta!

Ne var ki, insan kelimesini kullanarak tanımladığımız bu varlık, çağlar boyunca sınırsız istek ve arzularına boyun eğmiş, uğruna medeniyetler yaratıp, medeniyetler yıkılmış, grinin her tonuna sahip bir canlıdır. Sınırsız heyecanların tetiklediği sınırsız taleplerinin karşılanmasını, maalesef, sınırlı kaynakların var olduğu bir dünyada sürdürmektedir.

Peki, bundan kastetmeye çalıştığımız şey nedir?

İnsan, daha mutlu, huzurlu ve konforlu bir hayat sürebilmek için inkâr edilemez bir şekilde materyalisttir. Şöyle ki, emek verip emeğinin karşılığında, kendi bireysel çıkarları doğrultusunda, bir değer kazanmak ister. O yüzden, aslında, iş dünyasındaki her şirketi (ister anonim, ister esnaf, ister aile şirketi olsun) toplumun ana parçası olan bir bireye, bir insana benzetebiliriz. İş dünyasındaki tüm şirketler, ticari kazanç sağlamak için emek ve sermaye harcar. Tıpkı insan gibi. Tabii ki de tek fark, hacimdir.

Küresel ekonominin gücünü ve bu baskın gücün devletler üzerindeki etkisini gözlemlediğimizde rekabetin her birey ve kurum için belli bir perspektife sahip olduğunu anlayabiliriz. Şirketler için kastettiğimiz bu perspektif misyon, vizyon ve değerlerin “stratejik” bütünüdür. O halde, aile şirketlerinin bir farkı var mıdır?

Konu Bilgi Teknolojileri (BT) olunca aslında hiçbir farkı olmamalıdır. Fakat hepimizin bildiği üzere, aile şirketlerinin şirket yönetimi bir anonim şirketinin kurumsallığına her zaman sahip olmayabilir. Bu da, icabında, bazı farklılıklar yaratmaktadır. Nitekim “bilgi gücüdür” desturunun en yoğun, belirgin olduğu şu internet çağında insan gücünden sonraki en büyük varlıkların, bilgi ve bilgiyi yaratan teknolojiler olduğunu hiçbirimiz inkâr edemeyiz. Aile şirketleri de öyle...

Öyleyse, aile şirketlerinin ne yapması gerekir?

Öncelikle ne tür BT varlıklarına sahip olduklarını bilmeli, hatta eli sıkı bir şekilde takip etmelidirler. İkinci olarak da BT operasyon süreçlerini en verimli şekilde yönetebilmelidirler. Bu iki cümleyi iş hayatında, piyasa koşullarını ve teknolojiyi takip eden hemen herkes söyleyebilir. Beylik laflar gibi görünse de aslında uzmanlık isteyen konulardır. Aslında ITAM nedir, nasıl yönetilir sorularının cevaplarını buldukları anda aile şirketlerinin, kurumsal anonim şirketlerinin, BT departmanlarından bir farkı kalmayacaktır. Ya da kalacak tek fark, belki, yine “hacim” olacaktır.

BT maliyetlerini azaltmak için, ne kadar fazla “korsan” yazılım kullandığının bir ölçümü yapılırsa, şaşkınlıktan ne diyeceğimizi bilemeyebiliriz. Ya da “open source” yani açık kaynaklı yazılımların kullanılma hacmi... Gerçekten mi? Ülkemizin ekonomik yapısını düşünürsek, belki de hiç şaşırmayız. Nedenlerinden birkaçı olarak; ağır vergiler, vahşi rekabet, sert yasal koşullar, ülkemizin küresel ekonomi sahnesindeki yeri, ulusal ve uluslararası politikalar... Bir de şu açıdan bahsedelim: Yeni kurulan bir start-up ile köklü bir aile şirketinin arasındaki tek fark yönetsel ilkelerdir. Gerisi tek bir evrensel olgu üzerine inşa edilmiştir, o da kârdır. Kâr elde etmenin bazı yöntemlerinden biri de maliyetleri düşürmektir. Yukarıda bahsettiğimiz nedenleri düşünürsek maliyetleri en düşük seviyede tutmak gerçekten mantıklı bir yoldur. Ne var ki, BT Varlık Yönetimi (IT Asset Management), şirketlerin BT ve düzenlemelerle ilgili riskleri tespit edip önlemesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda şirketin verimliliğini maksimum seviyeye çıkarır.

BT Varlık Yönetimi yapmanın ve yaparken uygun uygulamaları kullanmanın faydaları neler peki?

1. Kullanılmayan yazılım lisanslarının iadesinin istenmesi ve gereksiz maliyetlerin minimize edilmesi.
2. Hukuki, mali ve itibari risklerin azalması.
3. Verimliliğin artması ve BT bakım & destek maliyetlerinin azalması.
4. Daha iyi ve verimli BT güvenlik ve sistem bütünlüğünün oluşması.
5. Yazılım dış hizmet sağlayıcılarıyla pazarlıklarda, anlaşmalarda daha güçlü bir konumun sağlanması.
6. Bütçe ve kaynak planlamalarının daha verimli hale gelmesi.
7. Değer üreten her BT varlığın yaşam döngüsü

Aile şirketlerin BT verimliliğini yükseltecek bu çalışmanın sorumluluğu doğal olarak BT personeline olacağı gibi, her projede üst yönetimin desteği hayati önem teşkil etmektedir. Bu önem, üst yöneticilerin yaratacağı ortam ile BT varlıklarının etkin analiz edilmesi ve belirlenmesinde fark yaratacaktır.

Yukarıdaki faydaların sağlanabilmesi için BT varlıkların etkin analiz ve belirlenme çalışmasının aslında şu üç soruya cevap verebiliyor olması beklenmektedir:

1. Varlık olarak, nelere sahibiz?
2. Satın alınan ürünleri etkin bir şekilde kullanıyor muyuz?
3. Kullandığımız her şeyin lisansı var mı?

BT varlıklarının analizi ve belirlenmesi çalışmasındaki en temel hedef daha çok görünürlüktür, dolayısıyla 30 gün veya daha az bir süre zarfında şu adımların atılması elzemdir:

1. **Keşif:** Kurumun daha çok görünürlüğe kavuşmasının ilk adımı, hangi varlıklara sahip olduğunu tespit etmesidir. Birçok kurum, bunu kısmen yapmak için kullanılabilir araçlara sahiptir ama bu araçları genel BT yönetim süreçleriyle uygun biçimde bütünleştirmez. Analiz ve belirlenmesi sürecinde doğru süreçleri işletmek ve araçları kullanmak önemlidir.
2. **Verileri uzlaştırmak:** Birden çok araçtan gelebilecek gereksiz, ilgisiz ve tekrarlanan veriler silinmelidir. Gerekli bilgiler de konsolide edilip, sağlıklı raporlanarak denetim altına alınması şarttır.

3. Kullanılmayan ve yetkilendirilmemiş uygulamaları kaldırmak:

Bunun için birbiriyle çakışan uygulamalar belirlenmeli ve yalnızca tamamen kullanılanlar tutulmalıdır. Uygulama yönetimi sadece lisans yönetiminden ibaret değildir. Lisans optimizasyonu ile maliyetlerin doğru ölçüldüğünden ve paylaşıldığından emin olunmalı ve uygulamaların o uygulamaya ihtiyaç duymayan kişiler tarafından kullanması da engellenmelidir.

4. **Envanter ve satın alma işlemlerini eşleştirmek:** Bu sayede denetime hazırlık aşamasında uyumluluk artar. Kullanılan ve kullanılmayan kaynaklar ve lisanslar tespit edilir. Bu da, yukarıda belirttiğimiz gibi, yazılım dış sağlayıcılarıyla pazarlıklarda ek fayda sağlar.

Görüldüğü üzere ister aile şirketi olsun, ister kurumsal anonim şirketi, kâr etmeyi hedefleyen her şirketin BT varlıklarına (yazılım & donanım) gereken en yüksek değeri vermesi ve ilgili çalışmalarını yürütmesi gerekmektedir.



Endüstriyel devrimler



Oğuz Çavuş
Deloitte Türkiye
Risk Danışmanlığı, Müdür

Dünya üzerinde günümüze dek dört büyük endüstriyel devrimi yaşadık ve yaşamaktayız. Bu devrimlerden ilki günümüz ekonomisinin temellerini oluşturan birinci sanayi devrimi. Birinci sanayi devrimi ile insanoğlu su ve buhar gücünü kullanarak mekanik üretim sistemlerini kullanmaya başladı. İkinci sanayi devrimi ise 19. yüzyılın sonlarında elektriğin sanayide kullanımıyla gerçekleşti. İkinci sanayi devrimi ile birlikte üretimde elektriğe ve iş bölümüne dayalı seri üretime geçiş yaşandı. Hayatımızı derinden etkileyen üçüncü sanayi devrimi ise 20. Yüzyılın sonlarında bilgisayarların hayatımıza girmesiyle başladı. Bilgisayarların hayatımıza girmesiyle iş ve üretim süreçlerinin otomasyonu gerçekleşti.

Günümüzde ise tüm Dünya ülkelerinde geçiş sağlanmaya çalışılan dördüncü sanayi devrimi ile karşı karşıyayız. İlk olarak Almanya tarafından kullanılan Endüstri 4.0 kavramı ile hayatımıza otonom makineler ve nesnelerin interneti gibi kavramlar girmiş oldu. Üretimde verimliliği ve insan hatasını asgari seviyeye indirmeyi hedef alan dördüncü sanayi devrimi, beraberinde birçok zorluğu da getirmiş oldu.



Aile Şirketleri'ne Endüstri 4.0'ın Etkisi

Tüm dünyada iş yapış şeklinin bir endüstriyel devrim ile değişmesinin aile şirketlerine de etkisinin olacağı kaçınılmaz bir gerçektir.

Günümüzde aile şirketlerinin çoğunlukla ikinci ve üçüncü nesiller ile yaşama devam ettiğini görmekteyiz. Faaliyetlerine devam eden aile şirketlerinin sürekliliği için değişikliklere uyum sağlaması kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketleri değişikliklere güçlü uyum sağlama ve geleneksel olarak hızlı hareket etme kabiliyetleri ile büyük organizasyonlardan ayrılmaktadır. Endüstri 4.0 ve bizlere getirdiklerini hızlı bir şekilde kavramış olan aile şirketleri; büyük organizasyonlardan daha çevik bir şekilde bu geçişi sağlayabilecektir.

Aile şirketlerinin bu geçişteki en güçlü kısı ise karar verme mekanizmasının büyük kurumsal yapılara kıyasla çok daha hızlı çalışması olacaktır. Endüstri 4.0'ın hayatımıza kattıklarından olan fabrikaların ve üretim tesislerinin otonom hale getirilmesi, yapay zekanın verimlilik artışı için kullanılabilmesi gibi kararları aile şirketleri yönetiminin, kurumsal ve hiyerarşinin hakim olduğu yapılara kıyasla daha hızlı alabileceği düşünülmektedir.

Diğer yandan ise aile şirketlerinin büyük organizasyonlara kıyasla güçlü bilgi sistemleri altyapısı alanındaki eksiklikleri Endüstri 4.0'ın getirdiklerine geçişte en büyük tehditlerden biri olarak görülmektedir. Dördüncü endüstriyel devrim ile hayatımıza giren nesnelerin interneti kavramı; üretim ve yönetim tesisindeki tüm bilgisayar ve makinelerin birbirleriyle iletişim halinde olmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliği sağlayabilmek için ise güçlü bir siber altyapısının mevcudiyeti zorunluluk haline gelmektedir. Güçlü ve güvenli bir siber altyapısı bulunmayan aile şirketleri üretim ve yönetim tesislerini Endüstri 4.0 kavramına uygun hale getirirse dahi, siber saldırılara ve suistimallere açıklılıklarıyla daha fazla risk altına girecek, üretiminde ve hizmetlerinde sürekli kesintiler yaşayacaktır.

Endüstri 4.0'ın aile şirketlerine bir diğer büyük etkisi ise piyasaya yeni dahil olan oyuncularla rekabet etme alanında ortaya çıkmaktadır. Endüstri 4.0 ile birlikte sermayeye ulaşımın kolaylaşması sebebiyle birçok düşüncenin girişim olarak hayata geçtiğine tanık olmaktadır. Yeni girişimler, geleneksel kredi yöntemlerinin dışında birçok farklı alandan sermayeye ulaşabilmekte, hatta fund-raising adı verilen internet siteleri aracılığıyla kendi fikirlerine kamuoyundan sermaye toplayabilmektedirler. Yeni girişimlerin kolaylıkla ortaya çıkması ile birlikte piyasada her bir ürün veya hizmet için alternatif satıcılar oluşmaya başlamakta ve bu da tüketicilerin satın alma davranışlarında büyük değişimlere sebep olmaktadır. Günümüzde aile şirketlerinin en çok güvendiği konulardan biri olan marka sadakatinin piyasaya yeni dahil olan girişimler sebebiyle ciddi darbe aldığını söyleyebiliriz. Artık marka sadakati tüketicilerin birinci önceliği olmaktan çıkmış, çeviklik, ulaşım kolaylığı ve ürün/hizmet çeşitliliği ana karar noktaları durumuna gelmiştir. Bu sebeple piyasaya Endüstri 4.0 devrimiyle dahil olan girişimler çok daha hızlı saygınlık ve tüketici kitlesi kazanabilmektedir. Endüstri 4.0'ın tüketici davranışlarında meydana getirdiği ve getirmekte olduğu değişimlerin, aile şirketlerinin karşılaştığı en büyük tehditlerden birisi olduğunu söylersek yanılmış olmayız.



Sonuç

Endüstri 4.0' a geçişte aile şirketlerinin birçok avantajı olduğu gibi dezavantajlarının da mevcut olduğu açıkça görülmektedir. Nesillerdir yaşamakta olan ve ekonominin temel taşlarından olan aile şirketleri yeni endüstriyel devrim ile hayatına son mu verecektir? Bu sorunun cevabını dünyanın geçmişte geçirdiği üç temel sanayi devriminde bulabiliriz. Değişikliklere ayak uydurabilen ve hızlı karar veren organizasyonlar yaşamına devam ederken, değişikliğin gerisinde kalan organizasyonların günümüzde küçülerek faaliyetlerine son verdiğini görmekteyiz.

Kurumsallaşma süreçlerini tamamlamış, hızlı karar alabilen ve çevik hareket edebilen aile şirketlerinin geçmişten gelen bilgi birikimlerini kullanarak Endüstri 4.0 geçişini yakalamaları, şüphesiz ki şirketin devamlılığı için bir gereklilik olacaktır. Diğer yandan aile şirketleri; küçük girişimler ile rekabet etmek yerine nesillerdir sahip olduğu bilgi birikimini, ortaya çıkan girişimlerin yenilikçiliği ve teknolojiyle birleştirdiğinde piyasada fark yaratabilecektir.

Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.