



İçindekiler

4

İyi yönetilen şirket olmak

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

6

Pazarlama demek reklam demek değildir....

Osman Aytaman, Deloitte Türkiye, Stratejik Planlama,
İş Geliştirme ve Pazarlama Direktörü

8

Sayın Aile İşletmesi Danışmanı - Aile toplantısı ile ilgili en önemli soruların cevapları

Bora Tanrısinatapan, Deloitte Türkiye, Kıdemli Müdür

12

Yıllara sari inşaat işlerine ilişkin hakediş ödemelerinin tevkifat karşısındaki durumu

Kürşat Temel, Deloitte Türkiye, Müdür Yardımcısı

14

Batu Aksoy ile Röportaj: Aile şirketlerinde lider olmak...

Aslı Kuşçu, Deloitte Private Türkiye Program Müdürü



Önsöz

Deloitte Private uzmanları olarak hazırladığımız Family Business Review'un Nisan sayısına hoşgeldiniz. Bu sayımızda, uzmanlarımızın aile şirketlerinin gündemini oluşturan bazı konulara ilişkin görüşlerine ve **Batu Aksoy** ile gerçekleştirdiğimiz sohbetimize yer verdik. Bazı okurlarımızın takip etmiş olabileceği gibi Deloitte Private Türkiye olarak Türkiye'nin en iyi yönetilen şirketlerini belirlediğimiz **"Best Managed Companies Turkey"** programının ilkinin 2018 yılı içerisinde gerçekleştirdik. Deloitte global iş ağı içerisinde başta Kanada olmak üzere 25 yılı aşkın süredir uygulanan bu programı Türkiye'ye getirmekten dolayı mutluyuz. Program ile iyi yönetim konusunda Türk şirketlerinin farkındalığını arttırmayı, ülkemiz ekonomisinin değerleri haline gelmiş iyi yönetilen şirketlerin hikayelerini ortaya çıkarmayı, bu hikayeleri ulusal ve uluslararası platformlarda iş dünyasına tanıtmayı ve Best Managed Companies Turkey programını şirketlerin birbirleriyle etkileşim içinde olacağı bir iş platformu haline getirmeyi hedefliyoruz.

Geçtiğimiz yıldan, Best Managed Companies 2019 yılı programı için başvuruları toplamaya başladığımız günümüze kadar programa destek veren iş ortaklarımızı genişletmeye devam ediyoruz. Çok değerli iş ortaklarımız Koç Üniversitesi, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü'nün yanında bu yıl programımıza destek verecek olan Türkonfed'e tekrar teşekkür ederiz. Programımıza çok değerli destekleri ile güç katan jüri takımımızı da ülkemiz iş dünyasına ilham veren farklı iş kollarından çok değerli iş insanlarının katılımıyla genişletiyor ve güçlendiriyor olmanın gururunu yaşıyoruz.

Bunun yanında, Türkiye çapında düzenlemeye başladığımız ve ülkemiz ekonomisine yön veren önemli illerimizde gerçekleştireceğimiz **"İyi Yönetim Oturumları"**nın ilkinin Nisan ayı itibarıyla hayata geçiriyoruz. Bir diğer etkinliğimiz olan **"Next Generation Talks"** toplantılarımızda da aile şirketlerinin gelecek nesillerini bir araya getirmeye devam ediyoruz.

Ülkemiz iş dünyasına iyi yönetim konusunda farkındalık yaratarak değer katmak için gerçekleştirdiğimiz Best Managed Companies 2019 programımıza başta aile şirketlerimiz olmak üzere başvuru kriterlerini sağlayan tüm Türk firmalarını bekliyoruz. Programımız hakkında daha detaylı bilgi için Best Managed Companies Turkey [websitesini](#) inceleyebilir veya bizimle her zaman bağlantıya geçebilirsiniz.



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

İyi yönetilen şirket olmak



Ali Kami Uzun
Deloitte Türkiye
Direktör

Türkiye’de ilk kez geçen yıl Deloitte Türkiye tarafından başlatılan Best Managed Companies Programı, Türkiye’de halka açık olmayan ve yerli ortakların sahipliğinde özel şirketlerin gösterdikleri yönetim performanslarının değerlendirilmesini esas alıyor.

Bu programa baş vuran şirketler, strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık ve finansal performans olmak üzere 4 ana kriter üzerinden değerlendiriliyorlar. Program, şirketlere Deloitte Türkiye koçlarının rehberliğinde kendi iş yapış biçimleri ile ilgili kendilerini gözden geçirme fırsatı sunuyor. İyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, geliştirilmesi gereken yönler konusunda farkındalık sağlıyor.

Programın ilk yılında 70 şirket başvuruda bulundu. Başvuru ve değerlendirme süreçlerinde yapılan görüşmeler ve ziyaretler sonucunda; iyi yönetilen şirket olmanın fark yaratan özellikleri, iyi yönetilen şirket olmanın şirketlere kazandırdıkları konularında gözlemlenebilirlik imkanımız oldu.

Daha çok şirketin katılımını sağlamayı amaçladığımız 2019 yılı programına aday olacak şirketlerimize ilham vermesi amacıyla geçen yılın programından elde edilen tecrübelerimizi paylaşıyoruz.

Programda başarılı olup “Best Managed Companies” unvanını almaya hak kazanan şirketlerin farklı yönleriyle birlikte ortak özellikleri ile öne çıktıklarını gördük. Söz konusu ortak özellikleri; güçlü ve sağlam bir mali yapıya sahip olmak, gelişen ve

değişen dünyayı algılayan stratejileri ve bu stratejilerle uyumlu hedefleri ve bu hedefleri şirket genelinde kabulünü sağlayacak performans kriterlerinin varlığı, AR-GE ve inovasyona verilen önem ve öncelikler, katılımcı, çevik ve esnek yönetim yaklaşımı, çalışan deneyimi ve şirket kültürüne verilen önem, yurt dışı pazar başarıları, kurumsal sürdürülebilirlik için insan kaynağı politikaları, iç kontrol ve risk yönetimi, marka yönetimi konularındaki uygulamaları, topluma geri verme ve sosyal sorumluluk konularındaki farkındalıkları olarak ifade edebiliriz.

İş dünyasının kurumsal varlıkları olan şirketler için küresel rekabet, sürdürülebilir büyüme için yönetilmesi öngörülen fırsatlar ve riskler olarak; teknolojik çözüm ve başarıya ağırlık verilmesi, stratejik işbirliği ve ilişkilerin geliştirilmesi, temel yetkinliklerin geliştirilmesi, organizasyon yapısının ve süreçlerin büyümeyi destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılması, büyümeyle oluşabilecek risklerin yönetilmesi, kurumsal yönetim çerçevesi ve iç kontrol sistemini gözden geçirilmesi konuları kritik başarı faktörleri olarak dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

İyi yönetilen şirket olmanın paylaştığımız tecrübe edilmiş, gözlemlendiğimiz bu özelliklerini, yukarıda özetlediğimiz küresel rekabet ve sürdürülebilir büyüme için yönetilmesi öngörülen fırsatlar ve riskler açısından değerlendirdiğimizde; Deloitte Türkiye tarafından başlatılan “Best Managed Companies” programı Türkiye’de halka açık olmayan ve yerel ortakların sahipliğindeki şirketler için farkındalıkları ve farkedilmeleri için önemli bir fırsat sunuyor.

Deloitte'un “Türkiye’nin En İyi Yönetilen Şirketleri” 2019 programına başvurular başladı!



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

Türkiye’nin En İyi Yönetilen Şirketleri Programı’nda şirketler, iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinden oluşan bağımsız jüri tarafından değerlendiriliyor. Bağımsız jüri takımında; Ali Sabancı, Batu Aksoy, Ebru Özdemir, Hamdi Akın, Lucien Arkas, Umran İnan, Ümit Boyner ve Zeynep Bodur Okyay gibi saygıdeğer isimler yer alıyor. Koç Üniversitesi’nin akademik desteği ile gerçekleştirilen programda, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ve TÜRKNFED iş ortaklarımız olarak bize destek veriyor.

Programa katılan ve finalist olmaya hak kazanan şirketler, Deloitte Private müdür ve üzeri seviye yöneticileri arasından seçilmiş ve bu konuda eğitim almış şirket koçları ile çalışacaklar. Şirketler kendileri için özel olarak atanan koçlar ile bir araya gelerek kendilerini anlatacak ve kurumsal olgunluk seviyeleri hakkında bir geri bildirim alarak firmalarına değer katacak bir süreçten geçecekler.

Bu program ile aynı zamanda firmalar birbirlerinden öğrenebilecekleri ve tecrübelerini paylaşabilecekleri saygın bir iş platformunda bir araya gelmiş olacaklar. Bağımsız bir değerlendirme sonucunda ödüllendirilen firmalar ise 2 yıl boyunca Best Managed Companies of Turkey logosunu kullanabilecekler.

Kimler, ne zamana kadar başvurabilir?

Programa katılmak isteyen şirketlerin en az beş yaşında, yıllık 25 milyon TL’nin üzerinde ciro ile 25 ve üzeri çalışana sahip olmaları; bunun yanı sıra halka açık olmamaları ve hisselerinin en az %60’ının ya da kontrollerinin Türkiye’de kurulu şirket veya T.C. vatandaşı şahıslara ait olması gerekiyor.

Bu şartları sağlayan şirketler aday olabilmek için Best Managed Companies web sitesi üzerindeki başvuru formunu doldurabilecekler.

İkinci aşamada ise başvuruda bulunan şirketler Deloitte koçlarının eşliğinde strateji, yetkinlik, adanmışlık ve finansal performans kriterlerine göre değerlendirilecekler.

Eylül ayına kadar devam edecek ikinci aşama sonrasında ise bağımsız jüri, finalist şirketleri uluslararası kabul görmüş en iyi uygulamalar çerçevesinde hazırlanan sonuçlara göre değerlendirerek, bu unvana hak kazanan şirketleri belirleyecek. Başarılı olan şirketler bilgilendirilerek Gala Gecesi ile ödülleri kavuşacaklar.

Ülkemizin değerli firmalarının bu öğretici sürece dahil olmalarının kendileri için son derece faydalı olacağına inanıyoruz. Başvurmak isteyen firmalarımız başvurularını **31 Mayıs’a kadar** www.deloitte.com.tr üzerinden kolaylıkla ulaşabilecekleri **Best Managed Companies** web sitesi üzerinden yapabilirler.

Pazarlama demek reklam demek değildir...



Osman Aytaman

Stratejik Planlama, İş Geliştirme
ve Pazarlama Direktörü
Deloitte Türkiye

Bugün “Pazarlamacılar” hakkında bir algı problemi olduğu ve genellikle “reklamcı” veya “sosyal medyacı” olarak tanımladıkları görülmektedir. Bu algı firmaların pazarda fark yaratabilecek bir yapılanmadan yoksun kalmasına ve hatta sınırlı beklentiler nedeniyle de pazarlama faaliyetlerinin sorgulanmasına sebep olmaktadır.

Peki, siz pazarlama hakkında ne düşünüyorsunuz? Siz de pazarlamayı sadece gazete ve dergilerde firmanızın görünmesi veya sosyal medya mecralarına yerleştirilen güzel görselli paylaşımlar olarak mı görüyorsunuz?

1) Pazarlama sadece bir paylaşım veya bir reklam değildir

Firmalarda gözlemlediğimiz en yaygın hatalar arasında pazarlamayı yalnızca reklam olarak algılamak yer almaktadır. İki faaliyet arasındaki etkileşimin yüksek olması aralarındaki farkın zor anlaşılmasına sebep olmaktadır.

Reklam, tanımı gereği “bir ürün veya hizmet etrafında fikir birliği oluşturmak için kullanılan doğrudan propaganda şeklidir”.

Pazarlama ise “Pazar analizi ve fiyatlandırma politikasından başlayarak, pazar yaratmayı ve bireysel hedeflere ulaşmayı amaçlayan fikirlerin, malların ve hizmetlerin tanıtımını ve dağıtımını planlayan ve yürüten süreçtir”.

Pazarlama, 4P diye bildiğimiz Product (Ürün), Price (Fiyat): Place (Yer): Promotion (Tutundurma) süreçlerinin tamamını kapsar. Hizmet pazarlaması için 7P yaklaşımı olsa da (4P’ye insan, fiziksel olanaklar, süreç eklenmiştir), ve de teknolojinin de desteğiyle P’lerin sayıları artsa da temelinde, pazarlama, bir ürünün/hizmetin ortaya çıkış anından, fiyatlandırma stratejisi, hangi kanallarda nasıl konumlandırılacağı gibi tüm süreçleri kapsayan bütüncül bir kavramdır. Gördüğünüz gibi tutundurmanın bir parçası olan tanıtım yani reklam pazarlamanın bu çoklu adımlarından sadece bir tanesidir. Pazarlama, go-to-market stratejisini belirlerken reklam ise tanıtım faaliyetlerini ele alan kanalları tanımlamaktadır.

2) Pazarlama sadece büyük tanıtım bütçeleri olan markaların ilgilenmesi gereken faaliyetler bütünü değildir

Ne kadar klişe olsa da firmaların ürettiği ürün ve hizmeti satabilmesi için pazarlamanın olmazsa olmaz olduğu ve de üretim ve satış gibi temel işletme fonksiyonlarından biri olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Elbette pazarlama faaliyetleri bütçeyle yakından ilgilidir.

Ne kadar çok bütçe ayrılabilirse o kadar çok ve farklı pazarlama aktivitesi gerçekleştirilebilir; ama bu küçük bütçeli firmaların bütüncül pazarlama faaliyetlerinde bulunamayacağı anlamına gelmemektedir. Belki pazarlamanın en çok bütçe gerektirdiği düşünülen tutundurma faaliyetleri için büyük bütçeler ayıramayacak ve farklı farklı mecralarda reklamlar yapılmayacaktır, ama elbette bu aktiviteler farklı yöntemlerle de olsa gerçekleştirilebilecektir. Bu, tanıtım müşteri ziyaretleri, iş birlikleri ile sınırlı kalabileceği gibi sosyal medya, networking etkinlikleri gibi tanıtım faaliyetlerini de kapsayabilir. Küçük bütçeli firmaların, sınırlı bütçeleri nedeniyle, bu bütçeyi etkin kullanabilmek adına doğru hedef kitleye nokta atışı yapmaları gerekecek ve bu sebeple pazarlama stratejilerine diğer firmalardan daha fazla önem vermeleri gerekecektir.

Pazarlamayı, sosyal medyada bir konu post etmek veya basın bülteni hazırlamaktan sorumlu insanların ek işi veya “boş zamanını” dolduran aktiviteler olarak görmek son derece yanlıştır. Bu şekilde hareket eden firmaların pazarlama faaliyetlerini olması gerektiği gibi gerçekleştirdiği söylenemez. Çünkü belli ki temellerinde bir strateji yoktur, ana faaliyet alanı olarak görülmemektedir. Firma ne ölçekte olursa olsun muhakkak pazarlama için gerekli yetkinliklere sahip insanlara, yarı zamanlı da olsa görev tanımlanmalı ve gerekli özen gösterilmelidir. Örneğin, firmanızın sosyal medya ağında yayınlanan yayınların belirli bir eylem planını takip edip etmediğini hiç merak ettiniz mi?

Cevabınız ne olursa olsun, pazarlamanın doğru tanımlandığı tüm firmalarda bir pazarlama stratejisi ve eylem planı doğrultusunda ilerlendiğini bilmeniz gerekmektedir. Bugün pazarlama faaliyetlerinin bir firmanın neredeyse tüm çalışanları tarafından içselleştirilmesi doğal ve beklenen bir olgudur. Ama bilinmesi lazımdır ki nasıl herkesin bir uzmanlık alanı varsa, pazarlama ekiplerinin de uzmanlığı pazarlama aktivitelerinin belirli bir strateji doğrultusunda en etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu sebeple pazarlama faaliyetlerinin “boş zamanda” yapılan aktiviteler olarak tanımlayanlar genelde firmalarının stratejisini ve elde edilecek faydaları tam olarak özümseyemediği anlaşılmaktadır.

Sadece planlı ve yetkin ekipler ile yönetilen pazarlama aktiviteleri sonucunda ortaya çıkarılan sosyal medya postları, makaleler, reklamlar, etkinlikler, firmanın hedef kitlelerine yönelik daha fazla görünürlük, daha iyi bir itibar elde edilebilir ve böylelikle genel iş hedeflerinde sürdürülebilir başarı yakalanabilir.



Pazarlamanın ana hedeflerinden biri firmanın görünürlüğünü arttırmak ve ürünlerinin hedef kitleler tarafından daha fazla bilinmesini sağlamaktır. Günümüzde yalnızca geleneksel reklam yöntemleri ve kanalları (televizyon, yazılı medya, vb.) kullanarak firmaların imajını geliştirmesi, hedef kitlelere ulaşması düşünülemez. Artık pazarlama sadece geleneksel reklam kanalları üzerinden ilerleyen yöntemler değildir ve en uygun anda her kanaldan yapılmaktadır. Ayrıca pazarlama teknikleri artık daha fazla müşteri deneyimi, kişiselleştirme ve hatta bağlantılı hale gelmiştir. Örneğin sosyal medyada ne kadar reklam yapsanız dahi, içinde müşteri deneyimi ve kişiselleştirme bulundurmuyorsa, takipçilerini sıkmadan, ilgilerini çekecek içerikler girilmiyorsa, ve “influencer” dediğimiz kitleler sizi “mention” etmiyorsa o zaman etkin birer taraflar yapılamamış oluyorsunuz. Aynı şekilde medyada çıkan haberlerin ve de gerçeği zamanda doğru mecrada ve de gerçeği yansıtacak şekilde çıkmıyorsa (örneğin gazete ise sayfanın doğru yerinde),

o haber paylaşılmıyorsa, yorumlanmıyorsa, yeterli etki yaratılamayacaktır. Bugün en ünlü gazetelerin bile en çok okunduğu mecraları dijital kanallar ve sosyal medya olduğu düşünülürse dijital pazarlama araçlarının doğru kullanımı firmaların pazarlama hedeflerine ulaşmalarında en büyük etken olduğu görülmektedir. Unutmayın bir gazetede reklamın okunma, fark edilme zamanı 1-2 gündür, güzel bir otelde düzenlenen bir etkinliğin etkisi belki de birkaç güne kadar çıkabilir, ama dijital kanallar 7/24 ve 365 gün aktiftir ve her zaman siz ona o size ulaşabilir.

Sonuç olarak pazarlamanın sadece bir reklam faaliyet olarak düşünülmesi, yanlış bir algıdır. Yukarıda da açıklamaya çalıştığım gibi, pazarlama firmanın ve ürün, hizmetlerinin tanıtımı hedefleyen aktiviteler bütünüdür. Dijital kanalların durmaksızın yaygınlaşması ve evrilmesi, tüketici davranışlarının hızlı değişimi ve rekabetin artık “hard skills”, yani teknik becerilerden çok “soft skills”, yani güçlü iletişim becerileri, empati ve yaratıcılık üzerine kurulduğu bir dünyada pazarlama faaliyetlerini bir bütün içerisinde, sağlam bir strateji üzerine kurmayan firmaların gelecek yıllarda yok olacağı kesindir.

Sayın Aile İşletmesi Danışmanı

Aile toplantısı ile ilgili en önemli soruların cevapları

Hazırlayan: Nicole Bettinger ve Amy Schuman,
Aile İşletmesi Danışman Grubu



Bora Tanrısinatapan

Deloitte Türkiye,
Kıdemli Müdür

Aileyi bir araya getirmek, bir aile işletmesinin hayatındaki en eğlenceli olaylarından biri ve aynı zamanda da ailenin planlayabileceği en korkunç toplantılardan biridir. Bu tüm girişimci aileler için uzun zamandır önerilen “en iyi uygulama” olmuştur. Çalışma arkadaşlarımız Craig Aronoff ve John Ward bir aile şirketi sahibinin sürekliliği sağlaması için yapması gereken en önemli iki adımla ilgili düzenli toplantılar gerçekleştirmiştir.

Tüm aileyi uzun bir hafta sonu için bir araya getirme fikri bile zorlu bir meydan okuma olabilir. Ne hakkında konuşacağız? Hepimiz nasıl anlaşacağız? Yaşam tarzımızda, politikamızda, uzmanlıklarımızda, iş anlayışımızda hepimiz birbirimizden çok farklıyız, aile işletmesinde çalışmayan aile üyelerinin yorum ve potansiyel eleştirilerine kendimizi nasıl açacağız.

Ancak deneyimlerimiz düzenli aile toplantıları planlayan ailelerin aile bağlarını güçlendirdiğini ve aile bireylerinin şirket için desteklerini arttırdığını göstermektedir. Aile toplantıları planlamaya ve geliştirmeye yardımcı olan danışmanlara göre büyüklükleri, kuşakları, endüstrileri veya konumları ne olursa olsun aileler tarafından bazı ortak sorular ve endişeler ortaya çıkar. Bu ayın makalesinde tuzak olabilecek zor sorulara verdiğimiz cevaplarla en iyi nokta atışımızı yapıyoruz.

Sayın Aile İşletmesi Danışmanı,

Aile İşletmesi sahiplerinden düzenli aile toplantıları düzenlediklerini duyduk. Bu konunun önemli olduğunda hemfikir olmamıza ve ailemiz ile birlikte toplantı yapmaya başlamak istememize rağmen bunun tam olarak ne olduğundan emin değiliz. Nereden başlamamız gerekiyor? Kimler katılmalı? Hangi konuları tartışmalıyız?

İmza, “Yeni Başlayanlar”

Sayın “Yeni Başlayanlar”,

Takip ettiğiniz aile işletmesi sahibi olan arkadaşlarınız haklılar, aile toplantıları, şirketinizin süreklilik planlamasının önemli bir parçasıdır. Bu periyodik toplantılar aileyi bir araya getirerek amaç ve kararların paylaşılmasına, ortak problemleri tartışılmasına, iş ile ilgili bilgi sahibi olunmasına ve ailenin kimliğini, değerlerinin ve geleneklerinin korunmasına yardımcı olur. Bu toplantıları daha güçlü hale getirmek için tavsiyemiz sadece iş ve yatırımlara odaklanılmamalı, ajandaya aileyi ilgilendiren çeşitli içerikler de koyulmalı. Bazı oturumlarda işletme faaliyetlerini ya da yatırımlarını, bazılarında aile hayırseverliğini, bazılarında aile mirası ve tarihini, bazılarında da belirlenmiş aile değerlerini ya da aile ilişkilerini derinlemesine konuşma fırsatı olabilir. Herkesi bir şeye dahil etme çabası mutlaka olmalıdır!

Hadi “Başarılı bir aile toplantısında neler olmalı?” konusuna bakalım

KİM: Aile toplantıları çocuklar ve eşler de dâhil olmak üzere tüm aile üyelerini içermelidir. Bazı oturumlar aile şirketi sahipleri ve ailenin belirli bir jenerasyonu ile sınırlı olabilir. Bu yüzden kimlerin ve ne zaman katılacağı konusunda açık yönergeler olduğundan emin olun.

Aile şirketinde çalışmayıp iş ile ilgili tartışmalarda sıklıkla yer alan aile üyelerinin paylaşımları ve katılımları teşvik edilir ve desteklenir. Çoğu zaman sessiz ya da aileye uzak bir aile üyesi ailenin gücüne büyük ölçüde katkısı olacak yeni bir bakış açısına ya da fikrine sahip olur.

Aile toplantıları, günlük işlerde daha az yer alan aile bireylerinden haber almak ve iletişim kurmak için mükemmel bir fırsattır. Toplantılar genellikle aile işletmesi ya da ofisinde çalışmayan bir grup aile üyesi tarafından planlanır ve uygulanır. Bu onların aile işletmelerinde anlamlı bir rol edinmelerini sağlar. Gündem maddeleri genellikle geniş aileden gelen taleplere göre oluşturulur böylelikle oturumlar tüm kişilerin çıkarlarını yansıtır.

NE: Toplantılar detaylı ve ayrıntılı olarak planlanır. Gündem, her bir konunun tanımını, konunun dâhil edilme nedenini, sunum yapacak kişiyi, sunumun süresini ve konuları güçlendirecek toplantı öncesi materyalleri içermektedir. Bu gündem tüm katılımcılar ile önceden paylaşılmalıdır.

NE ZAMAN: Çoğu aile toplantıları yıllık etkinliklerdir. Bazen tele-konferans ya da online sistem (web seminer) ile 6 aylık güncellemeler yapılır. Toplantılar arasında devamlılık vardır. Tamamlanması birkaç ay sürecektir asıl ve önemli projeler aile tarafından üstlenilebilir ve bu süreci daha da anlamlı hale getirmeye yardımcı olur.

NEREDE: Toplantı odaklanmaya ve ilgiye elverişli bir ortamda yapılır. Toplantının iş ile ilgili kısmında, çocuklar bakıcılarıyla zaman geçirir, telefonlar kapanır ve dikkat dağıtan şeyler ortadan kaldırılır böylece dikkat dağılmadan konulara odaklanılabilir.

Bu arada beklenildiği gibi toplantı giderleri; kişilerin seyahat ve toplantıyla ilgili masrafları önemli hissedar ilişkileri gideri olarak şirket tarafından karşılanır.

Yeni Başlayanlar unutmayın ki “MÜKEMMEL”, “YETERİNCE İYİ”nin düşmanı olabilir. Bir tarih seçin, bir planlama grubu belirleyin, bir yol gösterici bulun ve işe girişin! Yaptığınıza memnun olacaksınız.



Sayın Aile İşletmesi Danışmanı,

Yönetimin ve sahipliğin bir sonraki aşamasına başarıyla geçmeye adanmış bir aile işletmesiyiz. İşimiz çok iyi ve birçok bağımsız üyesi olan tamamen profesyonel bir yönetim kurulumuz var. Yönetim kurulu, bir tür yıllık aile toplantılarına başlamamız için bizi teşvik ediyor. Bunun gelecekteki başarımız için önemli olduğuna inanıyorlar.

Ancak biz zaten ailece sık sık doğum günleri ve tatiller için bir araya geliyoruz. Bu yüzden de neden daha resmi bir aile toplantısına ihtiyaç olduğunu anlamıyoruz. Sizce ne yapmalıyız?

İmza, “Zaten Birlikte Çok Zaman Harcayanlar”

Sayın “Zaten Birlikte Çok Zaman Harcayanlar”,

İyi giden işiniz, bağımsız yönetim kurulumuz ve düzenli aile kutlamalarınız için tebrikler. Kulağa başarılı bir aile şirketi olma adına birçok şey yapıyorsunuz gibi geliyor.

Ancak, zaten bir aile olarak birlikte çok zaman geçiriyor olmanıza rağmen resmi bir aile toplantısının süreklilik ve başarı için faydalı olacağı konusunda yönetim kurulumuz ile aynı fikirdeyiz.

Doğum günü yemeği ya da bayram kutlamalarından farklı olarak resmi bir aile toplantısı aile bireylerini vizyon, değerler, roller, sorumluluklar ve faaliyetler üzerine tartışmak ve düşüncelerini paylaşmak için bir araya getirir. Dikkatle planlanmış toplantı gündemleri daha güçlü ilişkiler kurmak ve aile içinde net bir iletişim sağlamak için tasarlanırlar. Ailenin bir yatırıma veya ortaklığa sahip olması durumunda bu toplantılar genellikle üst düzey iş güncellemelerini de kapsar.

Aile üyelerinin önemli gelişmeleri (yeni yatırımlar, yeni ürünler, yeni işe alımlar vb.) gayri resmi olarak bir futbol maçında, bir markette ya da bir iletişim aracından duymasındansa şirkette çalışan aile bireylerinden doğrudan duyması her zaman çok daha iyidir. Bu gelişmelerle ilgili detaylı olarak bilgilendirildiğinde her bir aile üyesi tüm hikâyeden haberdar olur ve muhtemelen kararı destekleyebilir.

Bu özel atanmış toplantı saatlerinin çok önemli olmasının birçok nedeni var. Kısaltmak adına, burada iki önemli nedenden bahsedeceğiz: biri daha proaktif, diğeri de daha reaktif.

Proaktif tarafta: Aile şirketlerinin yatırım getirisi, varlık geri dönüşü, net gelir vb. birçok önemli konuda kamu şirketlerinden daha iyi performans gösterebileceğini gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Bu rekabet avantajının kaynağı genellikle aile şirketleri sahipleri tarafından sağlanan kalıcı değere, uzun vadeli görünüme ve güçlü sermayeye dayanmaktadır. Aile toplantıları, aile avantajını beslemek için bilinen en iyi teknolojidir.

Reaktif tarafta: Aile bireyleri söz konusu iş veya yatırım konusunda bilgi sahibi olmadıkları zaman destekleyici ve olumlu olamazlar. Eğer tüm duydukları bir rivayet ve tam olmayan ufak tefek bilgiler ise hatalı, gerçekçi olmayan ve olumsuz algının gelişmesi kolaylaşır. Bilgilendirilmemiş, aileden uzak bireylerden aile şirketine sadakat ve destek beklemek gerçekçi değildir.

Ayrıca iş dünyasında ailenin şirketlere katılımı konusunda tamamen farklı bir bakış açısı da vardır. Bazı aileler, aile toplantılarını belirli bir soru ya da stratejik bir konuda çalışmayan aile üyelerinin yorum ve fikirlerini almak için yaparlar. Ailenin bilgeliğini potansiyel bir rekabet avantajı olarak görürler. Örneğin, perakende gıda sektöründeki bir müşteri genç aile bireylerinden satışa çıkarmayı düşündükleri yeni ürün grubu hakkında geri bildirim yapmalarını istedi. Bir üretici, aile üyelerinden hazırlanan stratejik planlama oturumu için SWOT’a girdi sağlamalarını istedi ve bir dağıtım merkezi üç potansiyel büyüme senaryosu için ailenin tavsiyeleri sordu. Bu durumların hepsinde ailenin tavsiyeleri şirket yönetimi için çok değerliydi ve takdir edildi.

Bu yüzden, “Birlikte Çok Zaman Harcayanlar”, bu cevabın; planlı, resmi aile toplantılarının, birbirini oldukça sık gören aileler için bile neden önemli olduğunu anlamınıza yardımcı olacağını umuyoruz.

Sayın Aile İşletmesi Danışmanı,

Resmi bir aile toplantısı yapmaya tereddüt ediyoruz çünkü birkaç mutsuz aile üyesi bu süreyi bize işimizi nasıl yapacağımızı anlatmakla kullanabilirler. Ayrıca toplantının gündemden çıkabileceğinden ve ilişkileri sonsuza dek yaralayabilecek şeyler söylenmesinden endişe ediyoruz. Bize ne tavsiye edersiniz?

İmza, “En Kötü Senaryo İçin Kaygılananlar”

Sayın “En Kötü Senaryo İçin Kaygılananlar”,

Endişeleriniz çok sık karşılaşılan ve aile toplantısı planlanırken düşünülmesi gereken çok önemli bir konu. Aileler büyüdükçe ve coğrafik olarak uzaklaştıkça işletmede çalışan aile üyeleri ile çalışmayan üyeler arasındaki bilgi boşluğu büyük oranlarda genişliyor. Genç, küçük bir işletmenin ilk yıllarında aile üyelerinin iş faaliyetleri ile ilgili fikir vermesi ve görüş bildirmesi mantıklı olabilir. Ancak iş büyüdükçe, daha olgunlaştıkça ve karmaşıklıklaştıkça yapısal olmayan aile katkıları dikkat dağıtıcı olabilir. Yönetimin odaklanma ve sonuç alma becerisini engeller.

Aslında aile toplantısı, ailenin yerinde ve yararlı görüşler edinmesinin bildiğimiz en iyi yollarından biridir. Özenle hazırlanmış bir gündem, toplantı başlamadan önce yapılan öngörüşmeler ve güçlü bir yol gösterici, girdilerin anlamlı olmasına ve işlerin yolunda gitmesine yardımcı olan en iyi yoldur.

Eğer toplantı sırasında uygunsuz bir öneri olur veya tartışma yoldan çıkarsa güçlü bir yol gösterici (moderatör) bunun oluşmasını baştan engeller, özellikle de uygun bir öngörüşme ve planlama yapıldığı zaman.

Zaten çoğunlukla bu gerginlik aile dinamiklerinin temelinde bulunur. İşte bu yüzden aile toplantıları endişeleri ve eleştirileri sesli dile getirmek için uygun bir ortam ve korunaklı bir alan sağlar ve endişelerinizi gidermenize yardımcı olur. Bir yol göstericiye sahip olmak hüsrana uğramak yerine daha verimli sonuçlar elde etmeye yardımcı olur.

Aile toplantısı sadece aile işletmesi ya da ailenin finansal yatırımları ile ilgili değildir. Ailenin geliştirdiği birçok farklı sermaye türüne odaklanır, insan ve entelektüel sermaye gibi. Gündem maddelerine ailenin etkinlikleri ve değerleri ile ilgili olan ve mali konularla ilgisi olmayan maddeleri de ekleyin.

Aile işletmenizin ailenizin en önemli yönlerinden sadece biri olduğu gerçeğini vurgulayın.

Dikkatli planlanmış ve üzerine düşünülmüş bir ön çalışma ile aile toplantılarınız aileniz için çok avantajlı olabilir ve ilişkilerinizi zedelemekten ziyade bağlarınızı güçlendirici bir çimento olabilir.



Yıllara sari inşaat işlerine ilişkin hakediş ödemelerinin tevkiyat karşısındaki durumu



Kürşat Temel
Deloitte Türkiye,
Müdür Yardımcısı

Yıllara sari inşaat işine ilişkin yapılan nakden veya hesaben ödemeler üzerinden yapılacak %3 oranında tevkiyat konusunda genelde iki husus üzerinde hatalar yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki hak ediş faturası kesilmeden önce yapılan avans ödemeleri üzerinden, ikincisi ise; dövizli kesilen hak ediş faturasına ilişkin ödemenin fatura kesim tarihinden sonra yapılması durumunda oluşan kur farkı üzerinden tevkiyat yapılıp / yapılmayacağıdır.

Yasal Düzenleme

aaliyet konusu işin, inşaat ve onarma işi olması, işin taahhüde bağlı olarak yapılması ve birden fazla takvim yılına sirayet etmesi durumunda 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanununun "Vergi kesintisi" başlıklı 15 inci maddesinin birinci fıkrasında belirtilen kişi, kurum ve kuruluşların, kurumlara avanslar da dahil olmak üzere nakden veya hesaben yaptıkları ödemeler üzerinden istihkak sahiplerinin kurumlar vergisine mahsuben %15 oranında kesinti yapmak zorunda oldukları hüküm altına alınmış olup, 2009/14594 sayılı B.K.K. ile söz konusu hakediş ödemeleri üzerinden yapılacak kesinti oranı %3 olarak belirlenmiştir.

Aynı maddenin altıncı fıkrasına göre ise hesaben ödeme deyimi “kesintiye tâbi kazanç ve iratları ödeyenleri hak sahiplerine karşı borçlu durumda gösteren her türlü kayıt ve işlemler” şeklinde tanımlanmıştır.

Konuya İlişkin Mali İdarenin Yorumu

Piyasada yapılan uygulamaların aksine mali idarenin konu hakkındaki görüşleri şu şekildedir;

26/08/2013 tarih 11395140-105[229-2012/VUK-1- . . .]—1337 sayılı özelgede, “Buna göre, ... Müdürlüğü tarafından ihale edilen ... işi nedeniyle ortaklığınıza yapılan istihkak ödemeleri üzerinden vergi kesintisi yapılması gerekir. Ortaklığınız tarafından düzenlenen hak ediş raporlarının onaylandığı tarih itibarıyla idare, istihkak sahiplerine karşı onaylanan tutar kadar borçlu duruma gelmekte ve ortaklığınızın bu meblağı talep etme hakkı doğmaktadır. Bu nedenle, hak edişin onaylandığı tarihte hesaben ödemenin gerçekleşmiş sayılması ve bu tarih itibarıyla vergi kesintisinin yapılması gerekmektedir.

Ayrıca döviz üzerinden düzenlenen hak edişlerde, hak edişin onay tarihi ile ödeme tarihi arasında kur artışından kaynaklanan fazla ödemeler yıllara sari inşaat işiyle ilgili olduğundan, istihkak tutarına dahil edilerek Kurumlar Vergisi Kanununun 15 inci maddesinin birinci fıkrası uyarınca tevkifata tabi tutulması gerekmektedir. Ancak hesaben ödeme hak edişlerin onaylandığı tarih itibarıyla kesinleştiğinden döviz kurunun düşmesi halinde daha önce yapılan ve nihai olarak hesaplanacak kurumlar vergisinden mahsup edilecek olan vergi kesintisinin düzeltilmesi söz konusu olmayacaktır.” görüşüne yer verilmiştir.

Benzer bir görüş ise 15.02.2018 tarih 62030549-120[42-2014/228]-158888 sayılı özelgede şu şekilde verilmiştir; “Buna göre, tevkifatın hakediş bedellerinin nakden veya hesaben ödendiği tarih itibarıyla yapılması gerekmekte olup; hakediş ödemelerinin döviz cinsinden yapılması halinde şirketinize

ödenen hakediş bedelleri üzerinden Kurumlar Vergisi Kanununun 15 inci maddesine göre yapılacak tevkifatın matrahı, ödemenin yapıldığı tarihteki döviz alış kuru dikkate alınarak hesaplanan TL karşılığı tutar olacaktır.

Diğer taraftan, döviz üzerinden düzenlenen hakedişlerde, hakedişin onay tarihi veya fatura tarihi ile ödeme tarihi arasında kur artışından kaynaklanan fazla ödemeler yıllara sari inşaat işi ile ilgili olduğundan, istihkak tutarına dahil edilmesi ve bu kur farkları üzerinden de tevkifat yapılması gerekmektedir. Ayrıca yıllara sari inşaat işi dolayısıyla döviz cinsinden alınan avansların ve bedeli döviz ile belirlenen hizmetleri tedarik eden firmaların cari hesaplarının geçici vergi dönemi itibarıyla değerlendirilmesi sonucu oluşan kur farklarında herhangi bir ödeme söz konusu olmadığından tevkifat yapılmaması gerekmektedir. Ancak avans tarihi ile hakediş ödemesi için faturanın düzenlendiği tarih arasında oluşan kur farklarından tevkifat yapılması gerekmektedir.

Ancak, hesaben ödeme gerçekleştikten sonra döviz kurunun düşmesi halinde hesaben ödeme tarihindeki kur esas alınarak hesaplanan tevkifat tutarı; işin bittiği dönem için verilen kurumlar vergisi beyannamesi üzerinde hesaplanan kurumlar vergisinden mahsup edileceğinden, söz konusu tevkifat tutarının düzeltilmesi veya iadesi söz konusu olmamaktadır.”

Örnek Uygulama ve Yorum

Tarih	Açıklama	Tutar (USD)	İlgili tarihteki merkez bankası alış kuru	TL karşılığı
10.02.2018	Avans ödemesi	100.000,00	3,8119	381.190,00
28.02.2018	1 No.'lu hakediş faturası	500.000,00	3,7833	1.891.650,00
31.03.2018	Kalan tutarın ödemesi	400.000,00	3,9489	1.579.560,00

10.02.2018 tarihinde yapılan avans ödemesi üzerinden %3 hakediş stopajı hesaplanması gerekmektedir. İlgili avans ödemesi USD cinsinden yapıldığı için 10.02.2018 tarihinde Merkez Bankası USD alış kuru ile TL çevrilmiş ve hakediş stopajı hesaplanmıştır (100.000 USD x 3,8119 x %3 = 11.435,70 TL)

28.02.2018 tarihinde 1.nolu hakediş faturası kesilmiştir. Faturanın TL karşılığı 1.891.650 TL olup, ilgili faturaya ilişkin stopaj tutarı 56.749,50 TL'dir (1.891.650 TL x %3). Ancak söz konusu faturaya ilişkin avans ödemesi yapıldığı tarihte 11.435,70 TL stopaj hesaplandığı için beyan edilmesi gereken stopaj tutarı 45.399,60 TL'dir (56.749,50 TL - 11.435,70 TL).

Kalan 400.000 USD borç ise 31.03.2018 tarihinde ödendiği için 28.02.2018 tarihi ile 31.03.2018 tarihin arasında oluşan 66.240 TL (400.000 USD x (3,9489-3,7833)) kur farkı tutarı da hakediş stopajına tabi olacaktır. Buna göre kur farkı üzerinden hesaplanan hakediş stopajı tutarı 1.987,20 TL'dir (66.240 TL x %3).

Dolayısıyla, hak ediş faturası kesilmeden önce yapılan avans ödemeleri üzerinden ve dövizli kesilen hak ediş faturasına ilişkin ödemenin fatura kesim tarihinden sonra yapılması durumunda oluşan kur farkı gideri tutarı üzerinden %3 hakediş stopajı yapılacağı tabidir.

Aile şirketlerinde lider olmak...

Deloitte Private Türkiye olarak düzenlediğimiz **Next Generation Talks** toplantılarında aile şirketlerinin kurucu üyeleriyle gelecek kuşak yöneticilerini bir araya getiriyoruz. Ocak ayı etkinliğimizde Sayın **Batu Aksoy**'u konuk konuşmacı olarak ağırladık. Batu Bey, bir aile şirketi lideri olarak, hikayesini ve tecrübelerini tüm samimiyetiyle paylaştığı sohbetimizde genç kuşak aile temsilcilerinin de sorularını yanıtladı. Kendisine tekrar teşekkür eder, keyifli okumalar dileriz.

Röportaj:

Aslı Kuşçu

Deloitte Private Türkiye
Program Müdürü

Sizin hikayenizi dinleyebilir miyiz?

1977 doğumluyum ve 21 yıldır iş hayatındayım. Üniversiteden mezun olduğum günden beri çalışıyorum. Her zaman elektrik mühendisi olmak istemiştim. Babam da öyle diye olabilir ve Amerika'ya mühendislik okumaya gittim. Amerika'da üniversite okumak bana çok şey kattı diyebilirim. Sadece eğitim olarak değil, yaşam tarzımı, açık fikirli olmamı ve hayatımda disiplini sağladı. 5 yıllık Amerika tecrübesinden sonra Türkiye'ye döndüğümde hemen askere gittim. Askerlik dönüşü babama işe gelmek istiyorum dedim ve onunla çalışmaya başladım.

Babam bana ve ablama çok şans verdi, ben aynı yetkiyi ileride çocuğuma verebilir miyim bilemiyorum. Kendimi geliştirmek için farklı pozisyonlarda çalışmaya başladım. Enerji sektörünün liberalize olacağı konuşulduğu dönemde, petrol ve otel yatırımlarımız vardı.

Bana heyecan veren, liberalleşmesi gündemde olan enerji sektöründe iş geliştirme bölümünde işe başladım. Daha sonra bir start-up kurdum, ayrı bir ofiste 4- 5 kişiydik. Benim için çok güzel bir tecrübe oldu. Daha sonra doğal gaz işine girdik. Enerji toptan satışı, ithalat ve trading yaptık.

Bizim hikayemizde M&A (birleşme ve satın alma) çok var. O sırada Turcas Petrol- Conoco ortaklığı vardı. Conoco daha sonra Phillips ile merge etti ve Türkiye'den çıkma kararı aldı. Biz bunu fırsat olarak görüp, onların hisselerini satın aldık. Diğer taraftan da Shell ile birleşme kararı alındı, azınlık hissedarı olmayı kabul ettik. Bu süreç 4 yıl sürdü. O sırada biz de kendi içimizde yapılanmaya gittik. Turcas'ı enerji, petrol ve iştirakleri olan bir Holding şirketine dönüştürdük. Bu vesileyle ben de bu çatı altına geri geldim.



1 Temmuz 2006'da Turcas'ta dönüşüm tamamlandı. Operasyonel bir akaryakıt dağıtım şirketi iken Shell ile birlikte "Shell & Turcas'ı" doğurmuş olduk. İki ayrı holding (Turcas ve Shell), ortada bir joint venture (JV). Bizde 650 istasyon vardı, onlarda da 650; toplam yaklaşık 1300. İstasyonlarda çok çakışma da olmadı. İstasyonlar tek marka olarak Shell'e dönüştürüldü, potansiyelleri ortaya çıktı. Böylece, daha farklı bir platforma geçmiş olduk. FAVÖK bir yılda %100'den fazla büyüdü. Zamanın en büyük birleşmesiydi, öyle ki Harvard'da bununla ilgili bir case study okutuldu. Bizim için farklı bir deneyimdi, artık Shell'in ortağı olmuştuk. Kontrolü onlara verdik.

Ardından SOCAR'ı Türkiye'ye getirdik. Bakü-Ceyhan petrol boru hattı yeni bitmişti. Petrokimya ve rafineri yatırımına girip tam bir entegrasyon sağlamak istedik. 2008'de Petkim'i satın aldık. Yaklaşık 5 sene sonra paylarımızı SOCAR'a satarak bu sektörden çıktık. Biz çıkmış olsak da bu yatırımın Türkiye'ye çok faydası oldu. Sonra, elektrik üretim sektörüne girmeye karar verdik. Getirilerin daha yüksek olduğu yenilenebilir tarafta Aydın'da jeotermal enerjiye yatırım yaptık. Konvansiyonel tarafta Almanya'nın 2. büyük enerji şirketi RWE ile %70'e %30 bir ortaklık kurarak 800MW Denizli Doğalgaz Kombine Çevrimiçi Elektrik Santralini inşaa ettik.

Gayrimenkul sektöründe büyüdük, çeşitlendirme yapalım istedik. Conrad Otel'deki ortaklığımızın paylarını satın alarak Aksoy Ailesi olarak payımızı %100'e çıkardık. Bodrum'da gayrimenkul açısından çok potansiyel olduğunu gördük ve oraya da büyük ölçekli bir yatırım yaptık. Yapılandırmalarla hatırı sayılır bir bilanço oluşturduk. Bilanço oluşturulunca finansman gelir, finansman gelince de büyüme gelir. Bazen aile şirketim olmasaydı ya finansçı ya da hukukçu olabileceğimi düşünürüm.

Ben hibrit yapılara inanıyorum. Kurumsal şirketlerin en iyi uygulamalarını almak ama aile şirketlerinin girişimciliğinden de kopmamak gerekiyor.

Sonuç olarak, bir bacağı enerji ve petrol, diğer bacağı da gayrimenkul ve turizm olan bir holding yapısına dönüştük. Ben son 10 senedir grubumuzun CEO'suyum, şirkette benden daha aşağı seviyede yönetim kadrosunda veya diğer kadrolarda aileden kimse yok. Bu görevi geçici görüyorum, kurumsallaşmaya, profesyonel kadrolara inanıyorum.

Yöneticilik göreviniz dışında farklı STK'larda (TÜSİAD, TÜRKONFED, DEİK, TAİK) da görev alıyorsunuz, bir gününüzü anlatır mısınız?

STK'ların çok önemli olduğunu düşünüyorum. Önceden daha çok sektörel STK'larda görevler üstlendim. 20'li yaşların başlarından beri çok görev aldım, bu bana çok şey kattı. Beni bir aile şirketi üyesi değil profesyonel olarak gören çok insan oldu, o algıyı yaratmak önemliydi. Sonradan daha genel STK'larda görev almaya başladım, sektörel STK'lardaki görevleri de şirketlerimizdeki profesyonel arkadaşlara devrettim.

Günüm şu şekilde başlıyor: 6:45 gibi kalkarım, spor yaparım, 8:00-9:00 arası çocuklarla birlikte kahvaltı ve hazırlanma, 9:15 gibi şirkette olurum. Akşam da 19:00-19:30 saatlerinde çıkmaya çalışırım, eşime ve çocuklarıma vakit ayırabilmek adına.



Batu Aksoy

Aksoy Holding,
CEO, Yönetim Kurulu Başkan Vekili

Hafta sonları yine ailemle vakit geçirmeye çalışıyorum, çocuklarını henüz küçük ve yanlarında olmak hem benim hem de onlar için çok önemli. Kışın 1 hafta kayak yapmaya, yazın ise Bodrum'da vakit geçirmeye çalışıyorum.

Babam hep çok işkolikti, tatilde bile iş düşünürdü. Mesela bir yaz Bodrum'dayken, kendisi uzun mesafe yüzmeyi çok sever, yazlık evlerinin olduğu yerden uzun yüzmüş ve bir arazi görmüş. Burası müthiş diye bizi aradı. Önce itiraz ettik ama şuan hayatımızda önemli yer teşkil eden Epique Island gayrimenkul projemizi orada gerçekleştiriyoruz.

Aile şirketinde kurumsal yönetim ve iyi yönetimden ne anlıyorsunuz? Ve birlikte çalışacağınız profesyonelleri seçerken aradığınız özellikler nelerdir?

Ben hibrit yapıları inanıyorum. Çok kurumsal da olmamalı, her şeyin iki dudak arasında olduğu, demokrasinin olmadığı yapılar da olmamalı. Amacımız ikisinin iyi taraflarını birleştirmek, optimumu yakalamak. Bunu uygulamaya çalıştık. Kurumsal şirketlerin en iyi uygulamalarını almak ama aile şirketlerinin girişimciliğinden de kopmamak gerekiyor. O DNA şirkete inanılmaz bir büyüme hızı verir, kurumsallık da sağlıklı büyümeyi sağlar. İkisinin ortalaması olması lazım.

Aile şirketleri kendilerini yeterince sınırlandıramadıkları, ayağını yorganına göre uzatmadıkları zaman finansal konularda sıkıntı yaşayabiliyor. İşte profesyoneller burada devreye giriyor. Operasyonel süreçler içinde bu çok önemli, hibrit bileşen olmalı. Biz öyle yapmaya çalıştık. Kurumsallaşma yolunda önemli adımlar attık. Turcas, Borsa İstanbul (BIST) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan 32 şirket arasındaki genel sıralamada 7. ve enerji şirketleri arasında 1. Sırada bulunuyor. Kurumsallaşmanın devamı için komiteler kuruldu. 7 kişilik Yönetim Kurulu'nda aileden 3 kişiyiz, 3'ü profesyonel 1'i de azınlık hissedarları temsil eden üyeler. 7'yi optimum sayı olarak görüyoruz. Çok faydalanabileceğimiz değerli insanları aramıza kattık, hepsinin de çok önemli katkıları olduğuna inanıyorum.

Birlikte çalıştığımız profesyonellerde girişimci ruh arıyoruz. DNA'mızda girişimcilik var, çok çalışmak var, itibarlı olmak, aidiyet duygusu var. Bunların devam ettirilmesini istiyoruz, yukarıdan aşağıya bu DNA'nın işlenmesini istiyoruz. Böylece kurum kültürümüz oluşuyor. Yeni jenerasyonun iş değiştirme hızı daha yüksek, bu önceden beni rahatsız ederdi ancak şimdi kendimi bu konuda eğitiyorum. En azından çalıştığı süre içindeki aidiyete önem veriyorum.

DNA'mızda girişimcilik var, çok çalışmak var, itibarlı olmak, aidiyet duygusu var. Yukarıdan aşağıya bu DNA'nın işlenmesini istiyoruz.

İşimiz hiçbir zaman bitmiyor. Ben pek sosyal medya kullanıcısı değilim, ama e-mail ve telefonlarım hiç durmaz. Bunlara hep dikkat edilsin, telefonlar açılsın, e-maile dönüşün istiyoruz. Adanmışlık, pozitif bakış açısı, psikolojik dayanıklılık, mücadele ruhu çok önemlidir. Mottomuz "hayatta hiçbir şey bizi yenemez". Olumlama yapmak, insanları motive etmek, delegasyon, yetki vermek, yetki almak, risk almak, inisiyatif kullanabilmek, problemi çözmeye odaklı olmak gerçekten çok önemli. Babam bize yetki verdi, ben de aynı şekilde profesyonel arkadaşlarıma yetki veriyorum.

Profesyonellerle ilişkileri nasıl yönetiyorsunuz? Size benzer mi olmalılar, farklı mı?

Çok çelişkili kişiler olmamalı. Benim düşünmediğimi başkasının düşünmesi, eğer yeni bir vizyon getiriyorsa müthiş bir zenginlik ama yine de çok çelişkili olmamalı. Birlik olmadan aile şirketi var olamaz, aynı şey profesyonel kadrolar için de geçerli, çok çelişiyorsa sıkıntı vardır. Ancak farklı bakış açısı katabiliyorsa, faydalı oluyorsa isteriz. Bir konsensus olması gerekir, devamlı çelişki olunca olmuyor, şirket içi politikalardan bıktığı için global firmalardan dahi ekibimize katılan çok arkadaşımız var. Şirkette huzur olmalı.

Batu Aksoy, 1977 doğumlu, Johns Hopkins Üniversitesi (Baltimore, ABD) Elektrik ve Bilgisayar Mühendisliği Bölümü 1998 mezunudur. Mezun olduktan hemen sonra, ABD'de kurulu bir telekomünikasyon şirketinde iş hayatına başlayan Aksoy, 1999 yılı itibarıyla Petrol & Enerji, Turizm & Gayrimenkul ve Uluslararası Ticaret sektörlerinde iştirakleri bulunan Aksoy Holding'in CEO ve Yönetim Kurulu Başkan Vekili'dir. Aksoy Holding'in başlıca iştirakleri arasında Turcas Petrol, Conrad İstanbul Bosphorus Oteli ve Epique Island Bodrum yatırımı bulunmaktadır. 2006 yılı itibarıyla, Turcas Petrol A.Ş. ve bağlı ortaklıklarının da İcra Kurulu Başkanı (CEO) ve Yönetim Kurulu Üyesi olmuştur. Turcas'ın başlıca iştirakleri arasında Shell & Turcas Petrol A.Ş., RWE & Turcas Güney Elektrik Üretim A.Ş. ve Turcas Kuyucak Jeotermal Elektrik Üretim A.Ş. bulunmaktadır.

Batu Aksoy'un görev aldığı diğer pozisyonlar:

- Şili İstanbul Fahri Konsolosu,
- TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Kalkınma Politikaları Yuvarlak Masa Başkanı,
- TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı,
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türk-Amerikan İş Konseyi (TAİK) ve Türk-Şili İş Konseyi Yönetim Kurulları üyesi,
- 2013-2014 döneminde başkanlığını yaptığı Enerji Ticaret Derneği'nin üyesi,
- 2006-2008 döneminde başkanlığını yaptığı Petrol Platformu Derneği'nin (PETFORM) üyesi
- Johns Hopkins Üniversitesi (JHU) Carey Bussiness School'da Dekan'ın Danışma Konseyi üyesi

Katılımcıların yönelttiği sorular:

Shell ile birleştikten sonra onlardan neler öğrendiniz?

Shell'den çok şey öğrendik ve öğrenmeye devam ediyoruz. 100 civarında ülkede operasyonları var, sorunlu bölgelerde de varlar. Onlardan, pazarlık yapmayı, sabırlı olmayı ve daha yetkin olmayı öğrendik. Bir konuyu pazarlık edeceksek birçok departman bir araya geliyor, bize göre çok daha uzun sürüyor ama sonunda kazanmayı ve kazandırmayı biliyorlar. Ortak yaratılan değerden kazanmak, sabırlı olmak, süreç yönetimi, insana verilen önemi burada gördüm. Onlardan öğrendiklerimizi kendi şirketlerimize de uyarlıyoruz. Mesela Yönetim Kurulu'na girmeden önce Executive ekip sunum yapar, board pack hazırlanır. Yönetim Kurulu üyelerinin hazırlıklı gelmeleri için bunlar önden gönderilir. Aylık toplantılar herkesi güncel tutar. Yönetim Kurulu'ndaki sorunları önceden çözmeyi sağlar. Orası bir uzlaşma yeri olur. Toplantı planlandığı gibi 3 saatte biter, bir gece öncesi sosyalleşme yemeği yenir. Soft ve ciddi konular arasındaki denge çok iyi kuruluyor. İnsana verilen değer çok önemli. İstasyonlarda da bu prensipler uygulanıyor, tuvaletinden, pompacısına kadar her konuda proaktif yaklaşımlar benimseniyor.

Shell'den pazarlık yapmayı, sabırlı olmayı, yaratılan değerden kazanmayı öğrendik, insana verilen önemi gördük.

Start-up'tan sonra aile işinde çalışmak nasıldı? Zorlandığınız oldu mu?

Tam kendi işim sayılmazdı aslında, yine aile işi ama kendi ortamımda idim. Diğer tarafa geçince sorumluluğum arttı. Çok kıymetli profesyonel kadrolar vardı, onlara layık olmak önemli. Liyakatla bir yerlere gelebildiğimi göstermek için çok çalıştım. Her kararda profesyonellere değer verilmesini sağladık, birlikte karar alma kültürünü aşılacak benim için bir vazife oldu. Şanslıydım açıkçası, yetki verilmişti.

Bana tanınan hakkı kendi çocuğuma vererek geri ödeyebilirim sanırım. Başka bir yerde çalışsam hiç demedim, ama ben burada çalışmıyor olsaydım başka yerde de çalışabilirdim, o güvenle risk alabildim. Altın tepsiyle sunulan bu şansı tepmemek, en iyi şekilde değerlendirmek gerektiğini düşünüyorum. Başka yerde çalışıp ya da Master yapıp da gelinebilir ama olmazsa dünyanın sonu değil. Farklı bakış açıları görmek isterdim. Mesela başka bir kardeşime devredebilseydim, 3 ay Silikon Vadisi'nde zaman geçirmek isterdim. Böyle hayallerim var. 3 yıl sonra CEO'luğu profesyonellere devredebilirim. Sağlıklıyken devredebilmek, o altyapıyı yapabilmek önemli, devrettiğinde şirketin devamlılığı sağlanmalı, ben gidince de tökezlemeden gidebilmeli. Esas başarı bu.

Aksoy Ailesi olarak bir Aile Anayasanız var mı?

Bizde yok ama kesinlikle olması gerektiğini düşünüyorum. Bizde şimdiye kadar çok gerekmedi çünkü çocuklar henüz çok küçük, ablamın oğlu 11, benim en büyüğü 4 yaşında. Ama anayasa yapmayı planlıyoruz, bir aksiyon aldık, kendimiz için değil, ama çocuklarımız için yapacağız. 3. jenerasyon için gerekli. Bizim kadar işlerin içinde olmak istemeyebilirler. Benim aile anayasasına bakışım şöyle.

Benim düşünmediğimi başkasının düşünmesi, eğer yeni bir vizyon getiriyorsa müthiş bir zenginlik ama çok çelişkili olmamalı. Birlik olmadan aile şirketi var olamaz, aynı şey profesyonel kadrolar için de geçerli.

Nasıl Shell ve diğer ortaklıklarımızla aramızda birer Hissedarlar Sözleşmesi var, bu da aile içindeki ilişkiler için bir sözleşme. Ortak olan kardeş, kuzenler arasındaki işleyişi gösteren bir kılavuz. Birliğin olamayabileceği zaman ne yapılabileceği, buna rağmen şirketin nasıl işleyeceği ile ilgili bir kılavuz. Aileler kalabalıklaştıkça bazı şeylerin adını koymak lazım, bazı aileler gelinin ve damadın çalışmasını istemeyebilir. Aileden çalışmak istemeyen olabilir, kendi işini kurmak isteyebilir. Mesela bir çocuğa sermaye desteği verilecekse onunla ilgili de hükümler olmalı, haksızlık olmamalı. Hem kötü gün için hem de büyüdükçe kurumsallaşmak için bir kılavuz. Buna inancım yüksek.

Farklı sektörlerde yatırımlarınız var, farklı portföyleri yönetmek anlamında artısı, eksisi nelerdir, nasıl yönetiyorsunuz?

Biz çeşitlendirme yaptık ama şunu da gördüm, odaklanma başarı getiriyor. Türkiye'nin bir gerçeği var, gelişmekte olan bir ülke, inişler çıkışlar var, hiçbir iş her zaman iyi gitmiyor. Örneğin Conrad şuan portföyde en iyi performans gösteren segment ama 2 sene önce ülkemizde yaşanan terör olayları, bombalamalar sebebiyle bu iş belkide en kötüsüydü. Türkiye'de çeşitlendirme yapmak bir zorunluluk ama sınırlandırmak gerekiyor. Şu an 4 sektördeyiz ama 5. ve 6. olmamalı, sonra dikkat ve odaklanma dağılır, bu da başarısızlık doğurabilir. Biz iyi veya optimum diyebileceğimiz bir noktadayız. Nasıl yapıyoruz dersanız, ortaklıklarımız sayesinde. Shell ve RWE, Hilton/ Conrad gibi ortaklarımız olmasa belki çeşitlendiremezdik, iş bölümü yapabiliyoruz. Birbirine değen, komşu sektörlerdeyiz; mesela elektrik-doğalgaz-petrol bir tarafta; turizm-gayrimenkul diğer tarafta, aslında 2 ana sektördeyiz. Ortaklarımıza güveniyoruz. Odaklanma ve çeşitliliği optimum yerde buluşturmak çok önemli.

Babam, ablam ve benim aramda hep bir ikna ve diyalog süreci vardır. Babam hiçbir zaman ben ne dersem olur demez. Bizim de onu ikna ettiğimiz konular olur.

Stratejik planları nasıl şekillendiriyorsunuz? Uzun vadeli planlar yapabiliyor musunuz? Aile üyelerinden gelen fikirler nasıl değerlendiriliyor? Aile üyeleri birbirini nasıl ikna eder?

Bizde hep ya babam bizi, ya da biz babamı ikna etmişizdir ve sonucu genelde iyi olmuştur. Üçümüz arasında babam çok girişimcidir, ablam ise biraz tutucudur.

Finansal kontrol ondadır, ben ortadayım. Mesela Bodrum yatırımında ben ve ablam ilk başta kırmızı bayrağı çıkardık, babam bizi ikna etti. Aramızda hep bir ikna ve diyalog süreci vardır. Hiçbir zaman ben ne dersem olur demez. Bizim de onu ikna ettiğimiz konular oldu. Mesela çıkmak istediğimiz bir işten çıktık ve sonrasında doğru karar verdiğimizizi gördük. Fikir birliği olması lazım, bu çok önemli.

Her şirketin 1 senelik ve 3-5 senelik projeksiyonu olmalı. Finansman da buna göre yaratılmalı. Strateji departmanlarına %50 inanıyorum. Her yöneticinin görevi zaten strateji yapmaktır. En iyi iş geliştirenler şirketlerin sahipleridir, girişimcilik stratejiyi belirler. Profesyonel arkadaşlar ile birlikte yılda bir ana strateji toplantısı ve bir follow-up toplantısı yapılır. Ona çok iyi hazırlanılır. CEO, Yönetim Kurulu Başkanı, CFO ve profesyonel arkadaşlar birlikte karar verir. Neyi iyi yapabileceğimizi en iyi biz biliriz, mesela bir sektöre ya da bir ülkeye girmek istediğimizde dışarıdan danışman tutulabilir ama onun dışındaki konularda biz içeride halledebiliyoruz. Stratejiyi içerdeki tüm aktif kadroların birlikte oluşturması gerektiğini düşünüyorum.

En iyi iş geliştirenler şirketlerin sahipleridir, girişimcilik stratejiyi belirler.

Shell ile birlikteliğinizde hem kuruluş aşamasında hem de sonrası için hukuki dokümanı nasıl belirlediniz?

Pazarlıklarımız 3-4 yıl sürdü, bu aslında bu sorunun cevabını büyük ölçüde veriyor. Aceleyle yapılan, detayların konuşulmadığı işlerin altyapısı sağlam olmuyor. Uzun sürdüğü için zorlandığımız zamanlar oldu ama dönüp bakınca iyi ki öyle olmuş. Çok uzun vadeli bir ortaklık, 13 yıl oldu ve şimdiye kadar her şey iyi gitti. Shareholders Agreement/ Joint Venture Agreement çok önemli, her şeyin çok detaylı yazılması lazım. Arada anlaşmazlıklar çıkıyor ama karşılıklı müzakere, ilişki yönetimi ile hallediliyor. Batılılarla çalışırken, bir şey değiştirmek için ve bir şey almak için, bir şey vermeye hazır olmak gerekiyor. Bunu bilerek, gitmeden ne verebiliriz diye düşünüyoruz. Altyapı iyi olmalı, üslup, müzakere çok önemli. Çıkarların örtüşmesi çok önemli, kazandırmadan kazanamazsınız.

Kararlar alırken aile arasındaki consensus'u nasıl sağlıyorsunuz?

Biz biraz şanslıyız. İş birliğine varmak için zaman harcıyoruz, şirkette hem Yönetim Kurulu hem İcra Komitesi var. İkisinde de aile dışında profesyoneller, 3. gözler var. Profesyonellerin desteği olduğu için benim yukarıyı ikna etmem kolay oluyor. Son karar Başkanda ama genelde çoğu şey zaten aşağıda çözülüyor. Yukarıdan aşağıya inerken de kimin elini masaya vuracağı belli, ama bu genelde az oluyor. Şunu itiraf edebilirim ki, Bodrum yatırımına mesela çok muhalefet ettim ama şu an beni en çok tatmin eden iş bu. Tecrübe çok önemli ve ona azami saygı gösterilmeli.



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 286.000 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.

© 2019. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.