

Deloitte.



Family Business Review

Ocak 2020

İçindekiler

4

Siber Risk

Ayşe Sencoğlu, Deloitte Türkiye, Aile Şirketleri Lideri

8

Aile Şirketlerinin Dikkatine

Lerzan Nalbantoğlu, Ortak, DL Avukatlık Bürosu

10

Siber Dünya'da Aile Şirketlerini Bekleyen Riskler

Burak Sadıç, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Ortak

12

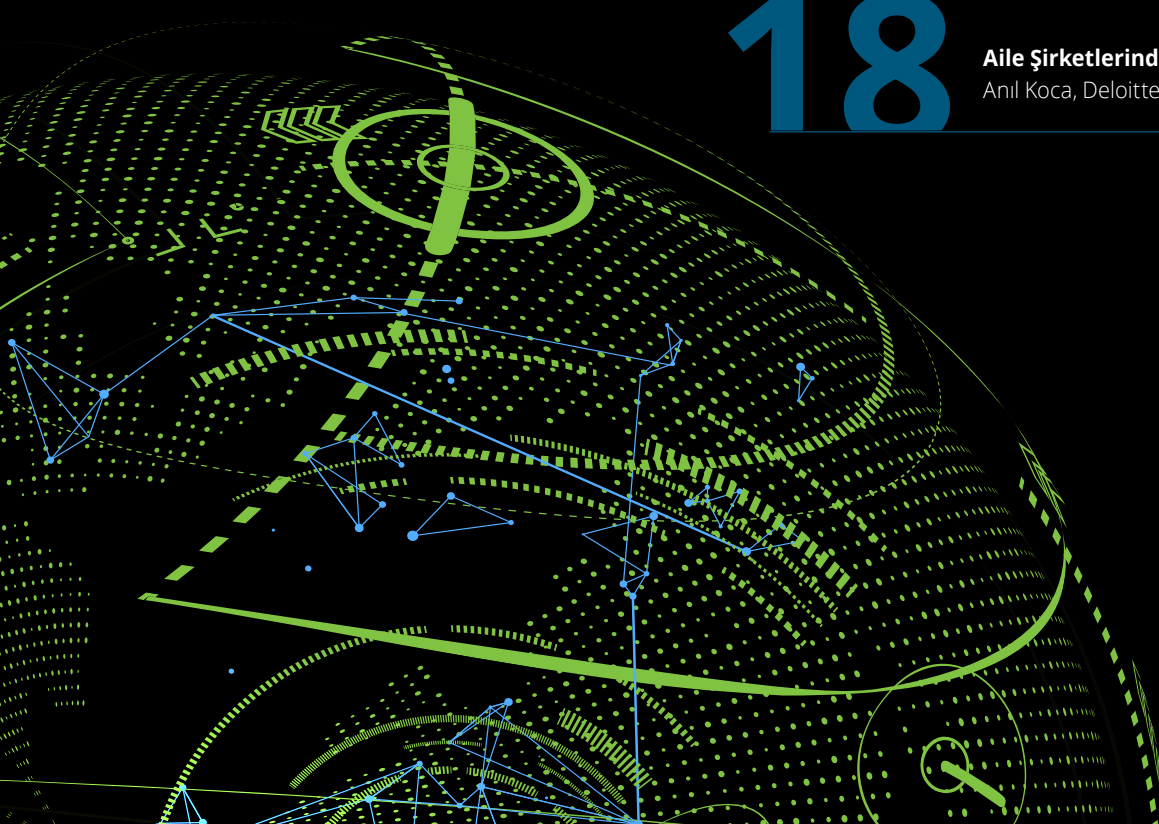
En İyi Yönetilenler Ödüllerine Kavuştu

Aslı Kuşçu, Best Managed Companies Türkiye Program Müdürü

18

Aile Şirketlerinde Değerleme

Anıl Koca, Deloitte Türkiye, Finansal Danışmanlık, Uzman



Önsöz

Aile Şirketleri Liderliği hizmetleri görevini devralmamın ardından sizlerle ilk kez buluştuğumuz Family Business Review'un Ocak sayısına hoş geldiniz. Öncelikle bu görevi bana devreden Ali Çiçekli'ye emeklerinden ve bana duymuş olduğu güvenden dolayı teşekkür etmek isterim. Deloitte Private uzmanları olarak aile şirketlerinin gündemine ilişkin konuları tartıştığımız bu sayımızı da diğerleri gibi keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Yüksek standartta yönetim performansı gösteren Türk sahipliği ve kontrolündeki şirketlerin ödüllendirildiği Best Managed Companies (En İyi Yönetilen Şirketler) programı dahilinde iyi yönetildiği tescillenen şirketler, 11 Kasım 2019'da düzenlenen gala gecesinde ödüllerini aldı. Kazanan şirketlerin öne çıkan özelliklerini kapsayıcı bir yönetim yapısı, güçlü bir strateji, strateji ile uyumlu hedeflerin belirlenmesi, güçlü bir finansal yapıya ve raporlama altyapısına sahip olunması, Ar-Ge ve inovasyona yatırım yapılması, şirket kültürüne önem verilmesi ve topluma geri verme bilincinin gelişmiş olması olarak özetleyebiliriz. Programımızın yeni dönem başvuruları ve Best Managed Companies ile ilgili her türlü bilgi için web sitemizi ziyaret edebilir veya bizlerle her zaman bağlantıya geçebilirsiniz.

Siber dünyada aile şirketlerini bekleyen riskler giderek artan bir boyutta karşımıza çıkmaktadır. Aile şirketlerine ait gizli bilgilerin çalınması, sistemlerin çalışamaz hale gelmesi, şirket çalışanlarının kandırılarak şirketin finansal kayıp yaşamasının önünün açılması gibi riskler, şirketlerin sürdürülebilirliğini ciddi şekilde tehdit etmektedir. Bu risklerin önüne nasıl geçilebileceği ise son dönemin en çok sorulan soruları arasındaki yerini almıştır. Bu sayımızda sizlere bu konuda ışık tutabilecek yazılarımızı bulabilirsiniz.

Türkiye'deki aile şirketlerinin yaşam döngüsü içerisinde pek çok noktada dönüşüm ve değişim evrelerinden geçtiğini söyleyebiliriz. Bu evrelerde ise kurumsallaşma ile ilgili kafa karışıklıklarının ve büyüme döneminde yaşanan sancılı başı çektiği görülmektedir. İlgili hususlara paralel olarak, olası ortaklık taleplerinin değerlendirilmesi ve bu kapsamda şirket ve hisse değerlerinin tespit edilebilmesi önem kazanmaktadır. "Şirket bugün el değiştirirse hangi fiyattan satış gerçekleştirilebilir?" sorusunu aklından geçirmeyen bir aile şirketi yoktur herhalde. Bu konu hakkında da sizleri bilgilendirmeyi hedefliyoruz.

VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğününün 31 Aralık 2019 tarihinden 30 Haziran 2020 tarihine kadar uzatılmasını takiben aile şirketlerinin KVKK'ya uyumu konusunda aldıkları aksiyonların gündemdeki yerini koruduğunu görmekteyiz. VERBİS'e kayıttan önce kişisel veri işleme envanterinin çıkartılması ve girilen bilgilerin bu envantere uygun olarak yapılması kritik konuların başında gelmektedir. Bu noktada istisna dahilindeki aile şirketlerine ilişkin istisna kriterleri dahil olmak üzere yol gösterici olacağını düşündüğümüz yazımız sizlerle.

İlerleyen günlerde yapacağımız "Next Generation Talks" etkinliklerimizde aile şirketlerinin bugününe ve geleceğine dair önemli konuları tartışarak, değerli konuşmacılarımızla gündemdeki konuları ele alacağız. Etkinliklerimize katılmak isteyen değerli okurlarımız bizlerle bağlantıya geçebilirler.

Bu sayımızı da keyifle okumanızı diliyoruz. Bir sonraki sayımıza kadar hoşçakalın.



Ayşe Sencoğlu

Deloitte Türkiye, Aile Şirketleri Lideri
Risk Danışmanlığı, Direktör

Siber Risk

Günümüzde aile şirketleri, giderek artan veri hacmine paralel olarak çevrimiçi saldırı risklerinin de arttığı, çok fazla bağlantıya ev sahipliği yapan bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Aile şirketlerinin çoğu, göz önünde olmadıkları için risk altında olmadıklarını düşünürler; oysa ki tamamına yakını bilgisayar korsanları ve suçlular için cazip birer hedef olacak kadar büyüktürler.



Ayşe Sencoğlu
Deloitte Türkiye, Aile Şirketleri Lideri

Bilgi güvenliğine yönelik tehditler hakkında yapılan uyarılara ve basında sürekli çıkan haberlere rağmen, pek çok aile şirketi nispeten zayıf siber savunma sistemlerine sahiptir. Campden Research adlı araştırma şirketinin yakın geçmişte hazırladığı bir rapora göre, aile şirketlerinin yüzde 32'si siber saldırılar sebebiyle zarara uğramış, ancak yarısından azının (yüzde 48) bir siber güvenlik planı uygulamakta olduğu görülmüştür.¹

Aile şirketlerinin siber tehditlerin üstesinden gelebilmeleri için, kuruculardan en yeni çalışanlara kadar herkesin riskleri anlaması ve kötü oyuncuların çok yakınlarına kadar yaklaşım saldırı gerçekleştirebileceğinin bilincinde olması gerekmektedir.

Sorunlar

Siber suçluların en sık uyguladığı taktiklerden biri, gerçekçi görünen iletişim yollarıyla çalışanların güvenini kazanmaktır. Failler bu güveni istismar ederek, şirket çalışanlarını, hassas bilgileri paylaşmaya, finansal bir işlemi onaylamaya veya şirkete zarar verecek sonuçları olan bir eylemde bulunmaya sevk etmeye çalışmaktadırlar. "Kimlik/şifre avcılığı/oltalama (phishing)" olarak bilinen saldırı türü küresel bir olgu haline gelmiş olmakla birlikte, Orta Doğu gibi bazı bölgelerde bu sorunla çok daha sık karşılaşılmaktadır. İhlallerin finansal etkisi hakkında yakın geçmişte yayınlanan bir raporda, kuruluşların bildirdiği vaka başına ortalama ihlal sayısının en yüksek olduğu bölgenin Orta Doğu olduğu belirtilmiştir (dünyada vaka başına ortalama 25.500 ihlal bildirilmiş olup bu rakam Orta Doğu için 40.000'dir).²



Aile şirketlerinin bu tehditlere ilişkin farkındalığı ve bu tehditlere vereceği olası cevaplar genellikle kuruluşun büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre ve görünürlüğüne göre değişmektedir. Örneğin, bir imalat firması, tedarik zinciri boyunca sahip olduğu fikri mülkiyetlerini güvenceye almaya odaklanır. Tüketici ürünleri alanında faaliyet gösteren bir firma ise daha ziyade tüketici verileri ile ilgilidir. Yönetişim açısından bakıldığında, siber güvenliğinin artık pek çok yönetim kurulunun gündeminde olduğu görülmektedir.

Bilgi güvenliği ihlallerinin endişe verici sonuçlarından biri de şirketin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre veya önemine bakılmaksızın, aile üyelerinin itibarının zedelenmesi ihtimalidir. Örneğin, saldırıya uğramış bir hesap üzerinden paylaşılan sahte sosyal medya gönderileri, ilgili şirketin duruşunu olumsuz etkileyebilmektedir.³

Aile şirketlerinin dikkatli olması gereken bir diğer husus ise, bağlantılı cihaz kullanılmasından kaynaklı olarak ortaya çıkabilecek saldırılardır; bu tür siber saldırılar yoluyla evlere ve arabalara izinsiz girmek bile mümkün hâle gelmiştir.

Ailelerle ilgili hemen her bilgi hassas bilgidir; ailelerin özel yaşamları, sahip oldukları varlıklara ilişkin bilgiler, işle ilgili olmayan konulardaki girişimleri vb. bu kapsamdadır. Siber suçlular için potansiyel hedef olan bu aileler, kendilerine ait bilgileri, özel yaşamlarını ve onurlarını korumak için çaba göstermek zorundadırlar.

Aile şirketlerinin yönetmesi gereken bir diğer husus ise ulusal ve uluslararası bilgi güvenliği düzenlemelerine uyum sağlama konusudur. Örneğin Türkiye’de, ülkedeki mevcut veri koruma düzenlemelerini Avrupa Birliği ile uyumlu hale getirmek amacıyla, kişisel veri

işleyen kuruluşlara uygulanmak üzere 2016 yılında Kişisel Verilerin Korunması Kanunu yürürlüğe girmiştir.⁴

AB’de yürürlükte olan, AB’deki tüketicilere ilişkin verileri toplayan ve işleyen şirketlere yönelik kılavuz ilkeler içeren 2018 tarihli Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR) de, aile şirketlerinin uyması gereken, şu an için az sayıda olan fakat sayıları giderek artan gizlilik odaklı yasalar kapsamında yerini almaktadır.⁵



Fırsatlar

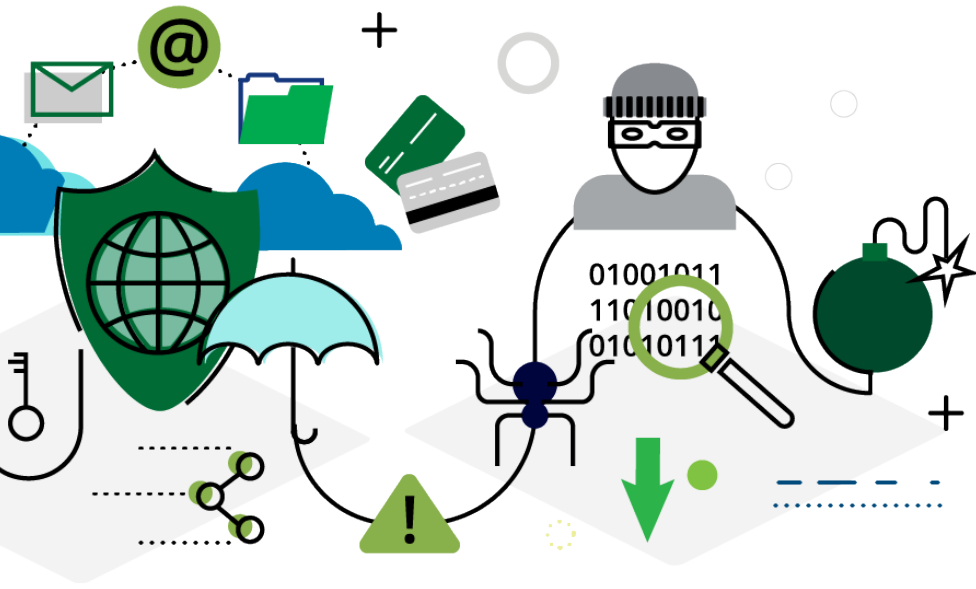
Bazı önde gelen aile şirketleri, bilgi güvenliği ile ilgili riskleri ve siber hazırlık konusunu iş stratejilerine dahil etmek suretiyle ele almaktadırlar.

Bazı önde gelen aile şirketleri bilgi güvenliği ile ilgili riskleri, siber hazırlık konusunu iş stratejilerine dahil etmek suretiyle ele almaktadır.⁶

Pek çok aile, anormallikleri tespit edip hızlı cevap verme imkânı sunan, üçüncü taraflarca sağlanan izleme araçları kullanmanın yanı sıra, hem çalışanlara hem de şirket kurucularına ve onların haleflerine yönelik eğitici faaliyetler ve farkındalık eğitimleri düzenlemektedir. Bazı şirketler tam gün süren oturumlardan oluşan eğitimleri tercih ederken, bazıları ortalama saldırı simülasyonu yoluyla çalışanlarına ihlal girişiminin nasıl bir şey olduğu konusunda farkındalık kazandırma yoluna gitmektedir.

Önemeye, tespit etmeye ve cevap vermeye yönelik tedbirler alınması yanı sıra, bazı aile şirketleri ve diğer tür şirketler işletmelerini korumak amacıyla, ihlallere karşı siber sigorta da yaptırmaktadır. AB ve ABD tarafından yürütülen Sigorta Diyalogu Projesi kapsamında hazırlanan güncel bir rapora göre, 2017 yılındaki küresel siber sigorta pazarının büyüklüğü yaklaşık 4,5 milyar \$ olarak tahmin edilmektedir.⁷

Bir siber saldırı durumunda ailelerin ekstra duygusal davranması, ilave zorlukları da beraberinde getirebilir. Fakat bu tür bir saldırıya hazırlıklı olan ailelerin hızlı ve etkili şekilde cevap vermesi beklenir.



Bilgi güvenliği ihlallerinin endişe verici sonuçlarından biri de şirketin büyüklüğüne, faaliyet gösterdiği sektöre veya önemine bakılmaksızın, aile üyelerinin itibarının zedelenmesi ihtimalidir.

Cevaplanması gereken sorular:

- Şirketinizin siber güvenlik konusundaki olgunluk seviyesini biliyor musunuz?
- İşletmenizi ve/veya ailenizi etkileyebilecek olası siber tehditleri belirlemeye, tespit etmeye ve bunlara cevap vermeye yönelik tanımlanmış bir stratejiniz var mı?
- Siber güvenlik ihlallerinin çoğunun insan hatası kaynaklı olduğunu göz önünde bulundurarak, şirketinizde zayıflıkları ve hassasiyetleri düşük seviyede tutabilmek için çalışanlara yönelik eğitimler veriliyor mu?
- Tehditlerden kaçınmanın ve onları tespit etmenin yolları hakkındaki kurum içi çalışan eğitimlerini nasıl başlatabilirsiniz ya da iyileştirebilirsiniz?
- Veri depolama politikalarınız yeterli mi/ güncel mi? Bunu nasıl bilebiliyorsunuz?
- Aileniz ve servetiniz için en önemli dijital varlıkların neler olduğu hakkında net bir fikriniz var mı?
- Şirketinizde bilgi güvenliği konularından sorumlu belirli bir irtibat kişisi var mı? Eğer yoksa, ekibinizden birine bu sorumluluğu vermek ister misiniz?
- Kuruluşunuzun nasıl bir sosyal medya politikası var?
- Kuruluşunuzun, kişisel cihazların iş için kullanılması hakkındaki politikası ne kadar etkili?
- Siz ve ailenizin diğer üyeleri, siber, BT veya sosyal medya riskleriyle karşı karşıya gelme ihtimalinizin ne seviyede olduğunu biliyor musunuz? Riske maruz kalmamak için ne gibi tedbirler alıyorsunuz?

Dip Notlar

¹Cyber threats to family offices: How a resilient approach in the family office can thwart today's cyber threats, Deloitte, 2019, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/private-markets/deloitte-uk-cyber-threats-to-family-ofces-web.pdf>

²"IBM Study Shows Data Breach Costs on the Rise; Financial Impact Felt for Years" başlıklı Basın Bülteni, 23 Temmuz 2019, <https://newsroom.ibm.com/2019-07-23-IBM-Study-Shows-Data-Breach-Costs-on-the-Rise-Financial-Impact-Felt-for-Years>

³Cyber threats to family offices, Deloitte.

⁴"Data protection in Turkey", (KVKK), <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/5389/Data-Protection-in-Turkey>

⁵Deloitte GDPR Benchmarking Survey: The time is now, Deloitte, 2018, <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/risk/articles/deloitte-gdpr-benchmarking-survey-the-time-is-now.html>

⁶"Cyber risk - don't be alarmed, be prepared" başlıklı blog yazısı, Deloitte Private İngiltere, 4 Nisan 2018, <https://blogs.deloitte.co.uk/deloitte-private/2018/04/cyber-risk-dont-be-alarmed-be-prepared.html>

⁷AB-ABD Sigorta Diyalogu Projesi Raporu, 31 Ekim 2018, https://eiopa.europa.eu/Publications/Other%20Documents/181031%20EU-US%20Project%20Cyber%20Insurance%20White%20Paper_publication.pdf

"İlgili makale 10 Aralık 2019 tarihinde Amerika'da yayınlanan "Özel şirket sorunları ve fırsatları 2020 - Aile şirketleri özel sayısı" (Private company issues and opportunities 2020: Family business edition) isimli yayından alınarak Türkçe'ye çevrilmiştir."

Aile Şirketlerinin Dikkatine!

VERBİS'e kayıt süresi 30 Haziran 2020 tarihine uzatıldı.



Lerzan Nalbantoğlu
Ortak, DL Avukatlık Bürosu

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun ("KVKK" veya "Kanun") 16ncı maddesi gereği, kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişiler, veri işlemeye başlamadan önce Veri Sorumluları Siciline ("VERBİS") kaydolmak zorundadır.

KVKK uyarınca şirketlerin yıllık çalışan sayısı 50'den çok veya yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den çok olması halinde veri sorumlusu aile şirketlerinin VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğü 31 Aralık 2019 tarihinden 30 Haziran 2020 tarihine kadar uzatılmıştır.

Aynı şekilde yurtdışında yerleşik gerçek ve tüzel kişi sorumlularının VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğü 30 Haziran 2020 tarihine; yıllık çalışan sayısı 50'den az ve yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den az olup ana faaliyet konusu özel nitelikli kişisel veri işleme olan gerçek veya tüzel kişi sorumlularının VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğü 30 Eylül 2020 tarihine kadar uzatılmıştır.

Kamu kurum ve kuruluşu veri sorumlularının VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğünü ise 31 Aralık 2020 tarihine kadar uzatılmıştır.

Aile Şirketleri 30 Haziran 2020 tarihine kadar VERBİS'e kaydolmalıdır.

VERBİS'e kayıt yükümlülüğü, kişisel veri işlemekte olan gerçek veya tüzel kişiler için KVKK ile getirilmiş bir yükümlülük olup bu nitelikteki aile şirketleri de VERBİS'e kayıt yükümlülüğü kapsamındadır. VERBİS'e kayıt yükümlülüğüne uyulmaması halinde yaptırım öngörülmüş olmakla birlikte asıl hedeflenen; kişisel verilerin işlenmesinde şeffaflığın sağlanması, veri

sorumlularının KVKK'ya uyumu konusunda özen göstermeleri, kişisel verisini işlediği kişilere hesap verebilmesi, kişisel verilerin gelişigüzel işlenmesinin önüne geçilmesinin sağlanmasıdır. Bu bakımdan VERBİS'e kayıt ve bildirim yükümlülüğü, sadece süresinde VERBİS'e kayıt olunmasını değil, bununla birlikte VERBİS'e beyan edilen bilgilerin tüm kişisel veri işleme faaliyetlerini kapsayacak şekilde doğru, güncel ve güvenilir bilgilerin de beyan edilmesini kapsamaktadır.

VERBİS'e Kayıttan Önce Kişisel Veri İşleme Envanteri Çıkartılmalıdır.

VERBİS'e kayıt yükümlülüğü bulunan aile şirketleri de belirtilen süre içerisinde Kişisel Verileri Koruma Kurumu'na ("Kurum") bildirimde bulunmalıdır. Sadece kayıt başvuru formunu iletmış olmasına rağmen VERBİS'e giriş yaparak kişisel veri işleme faaliyetlerine ilişkin bildirimini tamamlamayan veri sorumlusu aile şirketleri de bu yükümlülüklerini yerine getirmelidir. Bu kapsamda VERBİS'e kayıtlı yükümlü olan aile şirketleri Veri Sorumluları Sicili Hakkında Yönetmelik gereği kişisel veri işleme envanteri hazırlamak zorunda olup VERBİS'e girilen bilgilerin kişisel veri işleme envanterine dayalı olarak hazırlanması gerekmektedir.



Kişisel Verileri Koruma Kurulu Tarafından Yapılan Duyuru

VERBİS bildirimleri ile ilgili Kişisel Verileri Koruma Kurulu ("Kurul") tarafından yapılan araştırmada, bazı bildirimlerde işlendiği beyan edilen kişisel verilerle işleme amaçlarının, aktarım gerçekleştirildiği beyan edilen alıcı/alıcı gruplarının, veri konusu kişi gruplarının, alınan teknik ve idari tedbirlerin, özel nitelikli kişisel veriler için alınması gereken yeterli önlemlerin, yurtdışına veri aktarımının ve saklamaya ilişkin beyan edilen sürelerin örtüşmediği, bu konuda ciddi yanlışlıkların ve KVKK'ya/yönetmeliklere aykırılıkların olduğunun tespit edildiği duyurulmuştur.

Önemle vurgulamak gerekir ki, VERBİS'e bildirim yükümlülüğü sadece KVKK'da öngörülen yaptırımlarla karşılaşmak adına süresi içerisinde bir kayıt gerçekleştirmek olarak anlaşılmalıdır ve VERBİS'e bildirim yapılırken gelişigüzel değil mutlaka şirketin kişisel veri işleme envanteri baz alınarak giriş yapılmalıdır.

Aynı zamanda VERBİS'te kayıtlı bilgilerde değişiklik olması halinde meydana gelen değişiklikler, değişikliğin meydana geldiği tarihten itibaren yedi gün içerisinde VERBİS üzerinden Kurum'a bildirilmelidir.

Bu kapsamda veri sorumlularının, önce VERBİS'e giriş yaparak başvuru formunu sistem üzerinden oluşturması ve bu formu Kurum'a kargo / posta / elden veya Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) aracılığıyla iletmeleri gereklidir. Başvuru formunun iletilmesi üzerine Kurum tarafından kendisine iletilen "kullanıcı adı" ve "parola" ile VERBİS'e giriş yaparak bildirim gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

VERBİS'e Kaydolmamanın Yaptırımı

VERBİS'e kayıt yükümlülüğü olmasına rağmen kaydını gerçekleştirilmeyen veri sorumluları hakkında KVKK'da 1.800.000 TL'ye kadar idari para cezası öngörülmektedir.

İstisna Dahilindeki Aile Şirketleri

Yıllık çalışan sayısı 50'den az ve yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den az olan gerçek veya tüzel kişi veri sorumlularından ana faaliyet konusu özel nitelikli kişisel veri işleme olmayan veri sorumlusu aile şirketleri VERBİS'e kayıt yükümlülüğünden istisnadır.

VERBİS'e kayıt yükümlülüğünden istisna olma durumunun Kanun hükümlerinden de istisna olmak anlamına gelmediği unutulmamalıdır.

Siber Dünya'da Aile Şirketlerini Bekleyen Riskler



Burak Sadıç

Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Ortak

Dördüncü sanayi devrimi ile değişim ve dijitalleşme heyecan verici bir hızla sürüyor. Bazı şirketler ve pazarlar yok olurken, yepyeni şirketler ve pazarlar yaratılıyor. Hayatımıza giren teknolojiler sayesinde fiziksel dünyanın sınırları her geçen gün daha da belirsizleşiyor. Siber dünya büyüdükçe yeryüzü küçülüyor.

Sabah akıllı telefonumuzun alarmı ile uyanınca kaçımız daha yüzünü bile yıkamadan e-postalarını ve sosyal medya hesaplarını kontrol ediyor? Evden çıkmadan önce hava durumunu anlamak için pencereden dışarıya bakmak yerine telefondaki bir uygulamaya mı bakıyoruz? Sırada çevrimiçi yol yardımı ile ofise gidecek en uygun rotayı bulmak var. Yola çıktıktan sonra önerilen rota üzerindeki kaza sebebiyle harita uygulaması bize yeni bir rota da öneriyor. Ofise gelince plaka tanıma uygulaması otopark kapısını açıyor, park ettikten sonra binaya girerken kameraya gülümsüyoruz ve binaya giriş yapıyoruz. Tam bu sırada kolumuzda bir titreşim, akıllı saatimiz bize toplantımızın hangi odada olduğunu hatırlatıyor. Oda kapısındaki tablette toplantı başlığını görüp emin olduktan sonra toplantı odasından içeri girip günlük mesaimize başlıyoruz. Bu sırada saatte bir titreşim daha. Bu sefer de çocuğunuzun akıllı saatinden gelen bir uyarı, çocuk evden çıkmış ve servisle okula doğru yol alıyor.

Sıradan bir günün başlangıcını anlatan yukarıdaki paragraf bile her yerde siber kavramını yaşamaya başladığımızın altını çizmeye yetiyor. Artık sadece kurumsal hayatta değil bireysel hayatımızda da siber teknolojiler hayatımızın bir parçası ve onlara giderek daha da fazla bağlanacağız. Akıllı şehir yönetim sistemleri yardımı ile elektrik, doğalgaz, trafik ve su başta olmak üzere tüm şehir siber olarak yönetiliyor. Akıllı fabrikalarda ve akıllı depolarda yakın bir gelecekte sadece makineler çalışacak. Yeni doğmuş çocuklar büyüdüklerinde araba kullanmayacaklar ve tüm alışverişlerini sanal asistanlar yardımıyla yapacaklar.

Geçmişte bilim kurgu filmlerinde görmeye başladığımız bu sahneler artık günlük hayatımızın değişmez parçaları haline geldi. Peki ya bütün bu rüyanın bir kâbusa dönüşmesine ne dersiniz?

Siber kâbus dediğimizde bu aile şirketleri için neler ifade ediyor biraz açmamızda fayda var.

Siber dünyada aile şirketlerini bekleyen riskler neler?

Birinci risk şirketlerin çalışmaz hale gelmesi. Bilgi sistemleri artık şirketler için hayati önem taşıdığı için bilgi sistemlerinin çalışmaz hale gelmesi şirketlerin de çalışmaz hale gelmesi anlamını taşıyabiliyor.



Tehdit altındaki bilgi sistemlerine örnek olarak, e-posta sistemleri, sipariş takip sistemleri ile rezervasyon ve müşteri yönetimi sistemlerini gösterebiliriz. Sadece bilgi teknolojileri değil, üretim teknolojileri de dâhil olmak üzere dijital bir bileşen içeren tüm sistemler bu riski taşıyor.

İkinci risk ise şirketlerin gizli bilgilerinin çalınması. Ticari sırlar, yatırım planları ya da kurum çalışanları ve müşterilerin kişisel bilgileri bu başlıkta ilk akla gelenler. Bu risk gerçekleştiğinde sadece rekabet avantajının kaybedilmesi ya da kurum itibarının zedelenmesi değil Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gibi kanunların ceza yaptırımları da söz konusu.

Üçüncü ve son risk de geçtiğimiz yıllarda bir çok banka ile kripto para borsasının başına geldiği gibi, paranın şirketlerden direkt olarak çalınması. Şirket çalışanlarının kandırılarak sahte hesaplara para transfer ettirilmesi veya fidye yazılımları aracılığıyla şantaj yapılması da bu alana örnek olarak gösterilebilir.

Tüm sistemlerin çalışmaz hale gelmesi ve amaçları dışında kullanılması ya da kurumsal sırlarımız ve sanal dünyayla paylaştığımız kişisel bilgilerimizin açığa çıkması kulağa korkutucu geliyor. Bu senaryoların gerçekleşmemesi ya da gerçekleştikleri durumların en az kayıpla atlatılması da hayati önem taşıyor.

Şirket sahipleri bu risklerle başa çıkabilmek için ne yapmalı?

İlk yapılması gereken siber güvenlik alanında bir sorumlu atamak. Bu sorumlunun ilk işi ise şirket stratejileri ve öncelikleri ile örtüşen bir siber güvenlik stratejisi oluşturmak olmalı.

Siber güvenlik stratejisini hayata geçirmek için çizilecek yol haritasının üç tane temel bileşene sahip olması gerekiyor: Güvenli olmak, farkında olmak ve dirençli olmak. İlk bileşen olan güvenli olmayı, şirketlerin siber risklere karşı alacakları önlemler ile kendilerini koruma altına almaları olarak özetleyebiliriz. Nasıl evimizin kapısını ve pencereleri kapatıp kilitliyorsak, siber alanda da bazı temel önlemleri muhakkak almalıyız. Bu koruyucu önlemler de, sadece teknoloji çözümleri olarak düşünülmemeli ve dengeli bir insan-süreç-teknoloji üçgeni oluşturarak devreye alınmalı.

İkinci bileşen de farkında olmak. Aldığımız tüm güvenlik önlemlerine rağmen saldırganlar savunmalarımızı aşabilir, ya da bir çalışmamızın hatası sonucunda beklenmedik bir problemle karşılaşabiliriz. Saldırıları ve problemleri mümkün olan en kısa zamanda tespit etmek kurumlar için hayati önem taşıyor. Siber olayları bir yangına benzetebiliriz. Ne kadar erken tespit edilirse o kadar az zarar verir ve o kadar çabuk söndürülür.

Üçüncü ve son bileşen ise dirençli olmak. Güvenlik seviyesinden bağımsız olarak her şirket bir gün kritik bir güvenlik olayı yaşayacak. Ve farkındalığı ne kadar yüksek olursa olsun bu olay şirkete belli bir zarar verecek. Siber olaylara karşı dirençli olmak, siber olay sırasında kurumsal süreçlerin olabildiğince az kesintiye uğraması ve olay sonrasında da en doğru zamanda operasyonların normal seyrine dönmesi kurumsal süreklilik açısından çok önemli.

Yeni bir çağın başlangıcındayız

Sadece bireyler ve kurumlar değil, her şeyin birbiriyle bağlantılı olduğu bu çağda, değişimin asla hız kesmemesi ve sürekli desteklenmesi gerekiyor. Büyük dönüşümlerin yaşandığı bu çağın en önemli gereksinimlerinden birisi de siber kavramına sadece bir risk yönetimi, teknoloji ya da uyumluluk problemi olarak değil, bütün bu dönüşümlerin anahtarı olarak bakmak.

Güvenli olmanız, farkında olmanız ve dirençli olmanız dileğiyle...

En iyi yönetilenler ödülleri kavuştu



Aslı Kuşçu

Deloitte Private ve Best Managed Companies Türkiye Program Müdürü

Deloitte Private bünyesinde, Türk sahipliği ve kontrolündeki şirketlerin yönetim performanslarının ödüllendirildiği Best Managed Companies Programı'nı 2019 yılında ikinci kez hayata geçirdik. İş dünyasına yönelik bir kurumsal gelişim ve sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğümüz bu program kapsamında, "Türkiye'nin en iyi yönetilen şirketleri" Türk iş dünyasının değerli iş insanlarından oluşan jüri tarafından belirlendi. Unvanı almaya hak kazanan şirketler, 11 Kasım 2019'da Shangri-La Bosphorus, İstanbul'da düzenlenen gala gecesiyle ödüllerine kavuştular.

Yarattıkları başarı hikayeleri ve ülke ekonomisine olan katkılarıyla öne çıkan bu firmalar; 2M Kablo, Arzum Elektrikli Ev Aletleri, Ege Kimya, Ekin Kimya, Epsan, Gün+Partners, Kırsart A.Ş., METYX Composites, Onurcan Ambalaj, Petroyağ Endüstriyel Yağlar, Sönmez Transformatör, Sun Tekstil, Transorient, Turaş Gaz Armatürleri, VSY Biyoteknoloji ve ilaç oldu.

Deloitte tarafından 20 ülkede uygulanan Best Managed Companies programının 2025 yılına kadar 50 ülkede uygulanması hedeflenmekte. Ülkelerinde bu unvana hak kazanan firmaların diğer ülke kazananlarıyla rekabet edeceği Global Best Managed Companies Programı'nın da 2022'de hayata geçirilmesi planlanıyor. Değerlendirme strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık, ve yönetim ve finansal performans olmak üzere 4 kriter etrafında gerçekleştiriliyor. Şirketler Deloitte koçlarının rehberliğinde kendi iş yapış şekilleri ile ilgili kendini analiz etme fırsatı buluyor, uygulanan en iyi yöntemler hakkında bilgi edinip geliştirilmesi gereken yönler konusunda bilinçleniyorlar.

2019 yılında, Logo Yazılım'ın sponsorluğunda gerçekleştirdiğimiz programda Koç Üniversitesi akademik destekçimiz, BCCT, TAİDER, TİDE, Türkonfed ve TKYD ise iş ortaklarımız olarak bize destek verdi.



Bağımsız jüri takımımız ise iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinden meydana geldi. Ümit Boyner'in başkanlık görevini üstlendiği jüride; Ali Sabancı, Batu Aksoy, M. Buğra Koyuncu, Ebru Özdemir, Hamdi Akin, Orhan Turan, Umran İnan ve Zeynep Bodur Okyay yer aldı. İkinci senemizde programa 95 şirket başvuruda bulundu. Başvuru kriterlerini sağlayan şirketler, yaz aylarında Deloitte koçlarının eşliğinde derinlemesine değerlendirildikleri bir süreçten geçtiler. Koçlar ile görüşmelerini tamamlayan ve detaylı başvuru formlarını dolduran 37 şirket finalist olarak jüri değerlendirmesine alındı. Deloitte'un farklı iş birimlerinden müdür ve üstü seviyedeki 23 şirket koçu bu proje kapsamında yaklaşık 1000 saat gönüllülük esasıyla çalıştı. Jüri toplantısı 17 Ekim 2019 tarihinde BCCT'nin ev sahipliğinde İngiltere

Başkonsolosluğu'nda gerçekleşti ve toplantı sonucunda 15 şirket "Best Managed Company" unvanıyla ödüllendirilmeye hak kazandı.

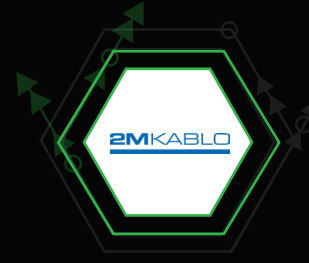
Kazanan şirketlerin öne çıkan ortak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Aile üyelerinin ve profesyonellerin de dahil edildiği, kapsayıcı bir yönetim yapısı
- Katılımcı bir süreç sonrasında oluşturulmuş güçlü bir strateji
- Strateji ile uyumlu hedeflerin belirlenmesi ve şirketin her kademesine yayılacak şekilde takip edilmesi
- Güçlü bir finansal yapı ve raporlama altyapısına sahip olunması
- Arge ve inovasyona yatırım yapılması
- Kurum değerlerine, çalışan deneyimine ve şirket kültürüne önem verilmesi
- Topluma geri verme bilincinin gelişmiş olması

2018 yılının 11 kazananı da unvanlarını taşımaya devam etti.

2018 yılında "en iyi yönetilen şirket" unvanını alan 11 şirket programa tekrar başvurdu ve değerlendirmeler sonunda unvanlarını 2019 yılında da taşımaya devam etti. Bu şirketler; Aromsa, ASAV, Defacto, Domino Tekstil, ISM Makine, Karaoğlu Peyzaj, Kros Otomotiv, Mikropor, Nobel İlaç, Profen ve TKG Otomotiv idi. Bu şirketler; doğru strateji ve doğru yatırım uygulamalarını devam ettirerek büyümelerini ve gelişimlerini sürdürdü. Bu da hem programın doğru noktalara temas ettiğini gösteriyor, hem de "iyi yönetilen" şirketlerin dayanıklılığı ve çevikliği öne çıkarıyor.

2019 yılında
 “Türkiye’nin En İyi
 Yönetilen Şirketleri”
 unvanını almaya hak
 kazanan firmaları
 biraz daha yakından
 tanıyalım.



2M Kablo

Sektörü : Kablo üretim
 Üretim : Tekirdağ
 Kuruluş : 1993
 Çalışan sayısı : 210

2M Kablo, Çerkezköy’deki yeni üretim tesisinde enerji, endüstri, petrokimya, ulaştırma ve yapı sektörleri için yüksek kalitede standart ve özel kablolar üretmektedir. 80’den fazla ülkeye ihracat yapmakta, hasılatın %55’ini ihracattan sağlamaktadır. İhracatının yaklaşık %60’ını AB ülkelerine gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer almaktadır. ARGE Merkezi olarak akredite olan ilk yerli sermayeli alçak gerilim kablosu üreticisidir. Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi – CERN’in onaylı tedarikçisidir.



Ekin Kimya

Sektörü : Kimya
 Faliyet yeri : İstanbul
 Kuruluş : 1995
 Çalışan sayısı : 69

Ekin Kimya, dünyanın lider kimyasal üreticilerinin temsilcisi olarak gerekli malzemelerin/malların tedarikini sağlamaktadır. Tedarik hizmetlerinin yanı sıra, müşteri ihtiyaçlarına yönelik laboratuvar hizmetleri de sunulmaktadır. Kurduğu “Tek Yön Tek Takım” programı ile, çalışanlarını stratejik önceliklerine dahil etmesiyle dikkat çekmektedir. Bu proje ile, 4 stratejik önceliğe yönelik çalışanlardan karma takımlar oluşturmaktadır. Ayrıca şirketin, “Gönülden Ekin Takımı” adında çocuklara mesleki rehberlik veren bir sosyal sorumluluk projesi bulunmaktadır.



Epsan

Sektörü : Plastik
 Faliyet yeri : Bursa
 Kuruluş : 2002
 Çalışan sayısı : 69

Otomotiv başta olmak üzere elektrik, beyaz eşya, savunma, tarım ve mobilya gibi alanlarda kullanılmak üzere plastik ürünler üretmektedir. 11 otomotiv markasında kullanılan ürünlerin üreticilerine ham madde sağlamaktadır. Avrupa’da faaliyet alanında ilk 30 firma arasındadır. Türk Silahlı Kuvvetlerinin onaylı firmaları arasındadır. Epsan markası adı altında 2 üretim tesisi bulunmaktadır. Şirketin, İspanya, Almanya, Fransa ve İtalya’da satış ve pazarlama amaçlı kurulan şirketleri bulunmaktadır. Epsan, inovasyona odaklı çalışmalarıyla dikkat çekmektedir ve şirkette mühendislik ön plandadır. Bunun yanı sıra, plastik alanında Türkiye ve Avrupa standartlarına göre en iyi laboratuvarlardan birine sahiptir.



Arzum Elektrikli Ev Aletleri

Sektörü : Küçük ev aletleri
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1966
Çalışan sayısı : 140

1966 yılında kurulmuş olan Arzum Elektrikli Ev Aletleri, bir aile şirketinin sürdürülebilirliği amacıyla gereken kurumsallaşma adımlarını tamamlamış olması ve 2 farklı yatırımcıyı bünyesine katması ile ön plana çıkmaktadır. 40'a yakın tasarım ödülünün sahibi olan Şirket, marka bilinirliği ve müşteri odaklılığı ile dikkat çekmektedir. Çalışanlarını inovasyona yönlendirmesi, girişimler ve üniversiteler ile bir ekosistem oluşturma çalışmaları sektörde katma değer yaratmaktadır.



Ege Kimya

Sektörü : Kimya
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1955
Çalışan sayısı : 500

Ege Kimya, yaklaşık 65 yıllık tecrübeyi temsil etmektedir. Şirket, kimya endüstrisine yön veren güçlü uluslararası iş birlikleri ile dikkat çekmektedir. Çok geniş bir ürün yelpazesine sahiptir ve 2019 yılında 10 adet çevre dostu ürünü piyasaya sunmuştur. Kurumsallaşma seviyesi ve şirket kültürünün bir parçası haline gelen inovasyon odağındaki çalışmaları öne çıkmaktadır.



Gün+ Partners

Sektörü : Hukuk
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1986
Çalışan sayısı : 145

Türkiye'nin en büyük ve önde gelen hukuk firmalarından biridir. Ağırlıklı olarak yurt dışındaki firmalarla çalıştığından güçlü finansallara sahiptir. Firmanın kurucusu Mehmet Gün, "Daha İyi Yargı" Derneği'nin de kuruculuğunu ve başkanlığını yürütmektedir. Yaklaşık 35 yıllık deneyime sahip bu firma, güçlü sistem altyapılarına sahiptir ve hizmetlerinde yapay zeka kullanımı gibi inovatif çözümleri ile çok dikkat çekmektedir.



Kırpart

Sektörü : Otomotiv
Faliyet yeri : Bursa
Kuruluş : 1969
Çalışan sayısı : 651

Kırpart, sektörde yarım asırlık tecrübelerini temsil etmektedir. Termostat, su ve yağ pompası gibi motor bileşenlerinin yanı sıra alüminyum döküm ve işleme parçalarının tasarımını ve üretimini üstlenmektedir. Sektörün öncü firmalarına hizmet vermesi, müşteri odaklılığı ve inovasyona verdiği öncelik ile dikkat çekmektedir. ARGE odağındaki çalışmaları ve bu doğrultudaki yapılanmaları özellikle son yıllarda oldukça öne çıkmaktadır. Şirket aynı zamanda, Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin ilk 500 ihracatçısı arasında yer almaktadır ve 2017 yılında TOBB 100 en hızlı büyüyen firmalar arasındadır. Ayrıca, İhracatın Şampiyonları sıralamasında 2017 Turquality Şampiyonu'dur.



Metyx Composites (Tela Tekstil)

Sektörü : Teknik tekstil
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1978
Çalışan sayısı : 779

1978'de kurulan şirket 2003'ten bu yana teknik tekstilde Metyx markasıyla kompozit endüstrisine hizmet etmeye başlamıştır. Otomotiv, rüzgar enerjisi, inşaat, mühendislik yapıları ve endüstriyel ürünler gibi çok çeşitli sektörlerde dünyaca ünlü markalarla çalışmaktadır. Şirket yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri ile %100 yerli sermayeyle global oyuncularla rekabet etmektedir ve kompozit endüstrisinde kendini müşteri ihtiyacına uygun çözümler üreten bir "One Stop Shop" olarak konumlandırmaktadır. 2013'te Macaristan ve 2018'de Amerika'da yatırımlar yapmıştır. Global müşteri ağı ve büyüme performansı ile öne çıkmaktadır.



Onurcan Ambalaj

Sektörü : Ambalaj
üretim
Faliyet yeri : İzmir
Kuruluş : 1990
Çalışan sayısı : 140

Onurcan Ambalaj, özellikle güçlü profesyonel kadrosu ve genç liderleri ile dikkat çekmektedir. Güçlü bilanço performansına sahiptir. Oluklu mukavva ve kağıt ambalaj üretiminde %100 yerli sermaye ile faaliyet göstermektedir. Özellikle Avrupa'da çevre bilincinin geliştirilmesi için her yıl finansal performansını ve ihracat rakamlarını artırmaktadır. Şirket, geri dönüşüme kazandırdığı hurda kağıt ile 1 yılda 74.000 ağacın kesilmekten kurtarılmasını sağlamaktadır.



Sun Tekstil

Sektörü : Tekstil
Faliyet yeri : İzmir
Kuruluş : 1987
Çalışan sayısı : 792

Sun Tekstil, 30 yılı aşkın tecrübesiyle dünya devlerine tasarım ve tedarik sağlamaktadır. Güçlü bir grubun lokomotifini olan bu firma 2018 verilerine göre de Türkiye'nin en büyük 2. tekstil ihracatçısıdır. Türkiye, İspanya ve İngiltere'de tasarım ofisleri bulunmaktadır. Ayda 1.500 yeni ürünü numuneden çıkarıp müşterilerine sunmaktadır. ARGE çalışmalarına öncelik vermektedir; şirketin ARGE merkezi ve kumaş ARGE ekibi bulunmaktadır. Bir aile şirketi olarak kurumsallaşmanın hemen her aşamasını gerçekleştirmesinin yanı sıra, kadın çalışan oranında Türkiye'nin 2.'si olması ile de dikkat çekmektedir. Şirket aynı zamanda, tekstil mühendisliğini canlandırmaya yönelik sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir.



Transorient

Sektörü : Uluslararası
taşımacılık
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1961
Çalışan sayısı : 86

Transorient; deniz, kara, hava ve intermodal ile uluslararası taşımacılık alanında global firmalarla rekabet etmektedir. Şirket ayrıca, zaman ve ısı hassasiyeti yüksek Biofarma (kan, aşı, organ taşımacılığı) lojistik hizmetleri sunmaktadır. Bu alanda klinik araştırmalar dalında Türkiye'de hizmet veren %100 tek Türk şirkettir ve pazar lideridir. Direkt hastaya servis (direct to patient) hizmetini Türkiye'de ilk başlatan firma konumundadır. Demiryolu taşımacılığına daha çok yönelerek, sürdürülebilirlik ve karbon ayak izlerinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Transorient aynı zamanda çalışan memnuniyetine odaklanan uygulamalarıyla dikkat çekmektedir.



Petro Yağ ve Kimyasalları

Sektörü : Endüstriyel yağlar
Faliyet yeri : Kocaeli
Kuruluş : 1993
Çalışan sayısı : 75

Petro Yağ, Türkiye sanayisine endüstriyel yağ üretmektedir. Şirket, geniş müşteri ağının yanı sıra, ihracat potansiyeliyle de öne çıkmaktadır. Şirket, 14 sektörde 700'den fazla müşteriye hizmet vermektedir ve 34 ülkeye ihracat yapmaktadır. ARGE çalışmaları sayesinde müşterileri için katma değerli niş ürün üreterek sağlam adımlarla büyümek şirket stratejisidir. İhracatı artırmak için Gürcistan Poti'de fabrika kurmuştur. Bir sonraki hedef pazar ise Doğu Avrupa'dır (Romanya). Yurtdışına bağımlılığı azaltmak için yenilebilir kaynak (bitkisel) kullanımını yakından takip etmektedir.



Sönmez Transformatör

Sektörü : Üretim
Faliyet yeri : Kocaeli
Kuruluş : 1976
Çalışan sayısı : 109

Butik ve standart olmayan sanayi tipi transformatör üretimi yapan Sönmez Transformatör, ilk %100 yerli Elektrik Lokomotif Transformatörü geliştiricisidir. ARGE yatırımları ile rekabette farklılaşan Şirket, Aselsan'ın elektrikli tren projesi için lokomotif transformatörü üreticisi seçilmiştir. Şirket, hızlandırıcı mıknatıs üretiminde Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi'ndeki (CERN) bütün testleri geçmiş ve CERN'in onaylı tedarikçisi konumuna erişmiştir. İhracat potansiyeli ve müşteri portföyü ile dikkat çeken Sönmez Transformatör, yönetimin 2. jenerasyona devrini sağlanmış ve kurumsallaşma ve profesyonelleşme konusunda adımlarını önceliklendirmiştir.



Turaş Gaz Armatürleri

Sektörü : Beyaz eşya
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1979
Çalışan sayısı : 320

Evsel pişiriciler için gaz armatürleri üreten Turaş, sektöründe dünya sıralamasında 3. konumda bulunmaktadır ve Türkiye'de en çok patente sahip firmalar arasında 3. sırada yer almaktadır. Şirketin satışlarının neredeyse yarısı ihracat faaliyetlerinden gelmektedir. Şirket, yalın yaklaşımı ile dikkat çekmektedir ve Hoshin Kanri gibi metodolojik ve verimliliği artırmaya yönelik uygulamalar şirketin her kademesinde içselleştirilmiştir. Turaş, uluslararası rekabet gücü ve ARGE çalışmalarıyla dikkat çekmektedir.



VSY Biyoteknoloji ve İlaç

Sektörü : Sağlık,
Biyoteknoloji
Faliyet yeri : İstanbul
Kuruluş : 1997
Çalışan sayısı : 320

Oftalmoloji alanında göz içi lensi, viskoelastikler ve kartuş enjektör, ortopedi alanında ise eklem içi enjeksiyon üretimi gerçekleştiren VSY Biyoteknoloji, Türkiye'nin biyoteknoloji alanındaki ilk AR-GE merkezinin sahibidir. Şirket aynı zamanda, pazar payında dünya sıralamasında 14. sırada yer almaktadır. Japonya'dan Almanya'ya, Güney Kore'den Kolombiya'ya kadar 65'ten fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. 2020 yılında dermatoloji alanında yeni ürün üretimini hedeflemektedir. 2019 yılında 9 patent başvurusunda bulunmuştur. İcra Kurulunda CEO ile birlikte %58 kadın üst düzey yönetici oranına sahiptir.

Aile şirketlerinde değerleme



Anıl Koca

Deloitte Türkiye, Finansal Danışmanlık, Uzman

Aile şirketleri açısından şirketin değerlemesini periyodik olarak yaptırmak, varlıklarının değerini belirlemek, sektördeki durumlarını görebilmek ve rakipleri ile kendi şirket değerlerini karşılaştırabilmek açısından yol göstericidir.

Günümüzde artan küresel rekabetten dolayı, aile şirketlerinin ekonomik döngüdeki yeri gelişen ve gelişmekte olan piyasalarda önem kazanmaktadır. Şirketler başarılarını yıl içerisinde çeyrek dönemlerin finansal ve yönetsel performansı ile değerlendirirken, aile şirketleri için başarının diğer kriteri de nesilden nesile aktarımla ortaya çıkmaktadır. Aile şirketlerinin sadece %10'u üçüncü kuşağın liderliğine geçerken, %70'i daha ikinci kuşak devralmadan satılmakta ya da iflas etmektedir. Bu durumun en önemli nedeni kurumsallaşamama olarak göze çarparken, finansal planlama eksikliğinin de etkili olduğu görülmektedir.

Aile yapısının iç dinamikleri, iş dışında oluşabilecek olayla ve jenerasyon geçişleri aile şirketlerinde devamlılığını koruması açısından önemli eşiklerdir.

Aile şirketlerinin kurumsallaşması konusunda uzman olan John Ward "Perpetuating the Family Business" (Aile Şirketi Yapısını Sürdürmek) adlı kitabında kuşaklar boyu yaşayan ve büyüyen aile şirketlerinin devamlılığı için üç kritik oluşuma vurgu yapmaktadır; bağımsız yönetim kurulu, düzenli aile toplantıları ve aile meclisi-anayasası.

Türkiye'deki şirketlerin %99'u küçük ve orta boy işletmelerden (KOBİ) oluşmaktadır. Bu işletmelerinin ağırlıklı kısmının aile şirketlerinden oluştuğunu göz önünde bulundurursak, Türkiye ekonomik döngüsü içerisinde aile şirketlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de aile şirketlerinin önemli kısmı dinamik yapılarına rağmen, kurumsallaşma konusunda yol kat edemedikleri için kârlı ve sürdürülebilir şirket olma noktasında ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sebeple aile şirketlerinin uzun vadede istikrarlı ve küresel rekabette etkin olamadıkları görülmektedir.

Aile şirketleri büyük işletmeler haline dönüşürken, artan sermaye ihtiyaçlarını ortaklardan, kurumsal yatırımcılardan ve küçük yatırımcılardan sağlamaktadırlar. Bu durum, işletmenin mevcut sermaye yapısında bazı değişikliklere ve işletmenin ortaklık ve yönetim yapısının birbirinden ayrılmasına neden olmaktadır. Aile şirketleri zaman içerisinde kurumsal anonim şirketlere dönüşmekte, bu nedenle kurumsal yönetim aile şirketleri için bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.



Aile şirketlerinin kurumsallaşma sorunundan sonraki çarpıcı eksikliği geleceğe yönelik planlamalarının yetersizliğidir. Şirketler büyüdükçe ve genişledikçe yapısal sorunları artmaktadır.

Nesiller boyu varlığını sürdürmek isteyen aile şirketlerinin bu sorunları önceden öngörüp, uzun vadeli planlamalarını buna göre belirlemeleri gerekmektedir. Varlığını uzun yıllar koruyan aile şirketlerinin faaliyet gösterdiği farklı sektörler olabilmektedir.

Aile şirketlerinde devamlılığının sağlanması ve nesiller boyu varlıkların sürdürülebilmesi için güçlü finansal ekonomik yapının kurulması çok büyük önem arz etmektedir. Finansal sistemi kurabilen şirketler sürdürülebilir büyüme ve yüksek rekabet gücüne ulaşırken, finansal açıdan başarılı yönetilemeyen şirketlerin ömürleri çok kısa olabilmektedir. Finansal yapı içerisinde gelir yönetimi, kârlılık yönetimi, büyüme finansmanı, büyüme riskinin yönetimi, aile varlıklarının yapılandırılması, grup şirketlerinin iş modelleri ve şirketler arasında sağlanacak sinerji, satın alma ya da şirket satışlarının planlanması önemlidir.

Aile şirketlerinde güçlü finansal yapının kurulabilmesi için periyodik olarak hazırlanmış yönetim raporlamasının yapılması, uluslararası standartlara sahip muhasebe raporlarının hazırlanması, bütçe ve gerçekleşme hedeflerinin kontrol edilmesi, detaylı iş planı analizlerinin yapılması, kurumsal yönetim kriterlerine sahip olması, yatırım finansman politikasının belli olması gerekmektedir.

Aile Şirketleri için Değerleme

Olası ortaklık taleplerinin değerlendirilmesi, halka arzlar, hissedarlar arasında hisse devirleri, bölünme ve birleşme, başka bir şirkete yatırım yapılması vb. kararlara destek olmak gibi gerekçelerle şirket değerlemesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Uluslararası değerlendirme standartlarına göre şirket ve hisse değerleri tespit edilebilmektedir. Değerleme çalışmaları Gelir Yaklaşımı, Pazar Yaklaşımı ve Maliyet Yaklaşımı metodlarına göre ayrı ayrı hesaplanabilmektedir.

Şirket değeri, şirket ile ilgili tüm parametreleri içerir ve şirketin yönetsel kararlarına yön verebilir. Aile şirketleri açısından şirketin değerlemesini periyodik olarak yaptırmak, varlıklarının değerini belirlemek, sektördeki durumlarını görebilmek ve rakipleri ile kendi şirket değerlerini karşılaştırabilmek açısından yol göstericidir. Bunun yanı sıra aşağıdaki soruların yanıtları da değerlendirme çalışması ile tespit edilebilir;

- Şirket bugün el değiştirirse hangi fiyattan satış gerçekleşebilir?
- Gelecek yıl satışı gerçekleşecek olan şirketin o zamana kadar değerini artırmak için yönetim tarafından hangi değişiklikler yapılmalıdır?
- Yapılacak yatırımların şirket değerine katkısı ne kadardır? Bu yatırımı yapmak doğru bir karar mıdır?
- Şirket cirosunu artırmak şirket değerine ne kadar katkıda bulunur? Bu çerçevede şirket doğru yönetiliyor mu?
- Piyasa faizlerinin artması/azalması durumunda şirketin değeri ne olabilir?
- Sektör ortalamalarına göre hareket eden bir firmanın değeri nedir?
- Grup şirketlerinin değerlemeye katkısı ne şekildedir? Grup firmalarından birinin satılması durumunda diğer firmaların değerleri nasıl etkilenebilir?
- Şirket değerlemede çalışmalarında aşağıda belirtilen değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır.

1 Gelir yaklaşımı

- Gelir yaklaşımına göre bir varlığın gerçeğe uygun değeri, söz konusu varlığın gelecekte yaratması beklenen nakit akımlarının bugünkü değeridir.
- Uygulamada en sık kullanılan gelir bazlı yöntem indirgenmiş nakit akım yöntemidir. İndirgenmiş nakit akım yönteminde değerlendirme konusu varlığa ilişkin nakit akımları uygun bir süre zarfı için tahmin edilir. Tahmini nakit akımlar uygun bir iskonto oranı ile değerlendirme tarihine indirgenir. İskonto oranı hesaplanırken paranın zaman değeri, enflasyon, sektör riski ve değerlendirme konusu varlığa ilişkin diğer riskler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Gelir yaklaşımı, yatırımcılar tarafından uluslararası bazda benimsenen ve sıkça kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Ancak geleceğe yönelik büyüme ve kârlılık tahminleri genellikle subjektif varsayımlara dayanmaktadır.

2 Pazar yaklaşımı

- Piyasa yaklaşımına göre bir varlığın değeri yatırımcıların piyasada benzer varlıklara ne kadar değer biçtiğine dayanmaktadır.
- Bu yaklaşımda değerlendirme konusu varlığın değeri benzer varlıkların piyasa değerlerine kıyaslanarak tahmin edilmektedir.
- Değerleme konusu varlığın şirket hissesi olması durumunda benzer nitelikli borsaya açık şirketlerin piyasa değerleri ve geçmişte gerçekleşmiş benzer nitelikli şirket satın alma işlemlerindeki işlem değerleri araştırılmaktadır.
- Piyasa yaklaşımı objektif piyasa verilerine dayanmaktadır. Ancak, değerlendirme konusu varlığa özel geleceğe dönük tahminlerini birebir hesaba katmamaktadır.



3 Maliyet yaklaşımı

- Maliyet yaklaşımı, bir varlığın değerinin yenileme veya yerine koyma maliyetinden yüksek olamayacağı prensibine dayanmaktadır. Bu kapsamda, değerlendirme konusu varlığın benzer bir varlık ile değiştirilmesi ya da değerlendirme tarihindeki piyasa koşulları altında tekrar üretilmesine ilişkin maliyetlerin tahmin edilmesi yoluyla hesaplanmaktadır.
- Değerleme konusu varlığın şirket hissesi olması durumunda gerçeğe uygun değer bilançodaki varlık ve yükümlülüklerin net piyasa değerine eşittir.
- Maliyet yaklaşımı statik bir yaklaşım olup, şirketin varlıkları ile gelecekte yaratabileceği potansiyeli değerlendirme sonucuna gerektiği şekilde yansıtılmamaktadır.

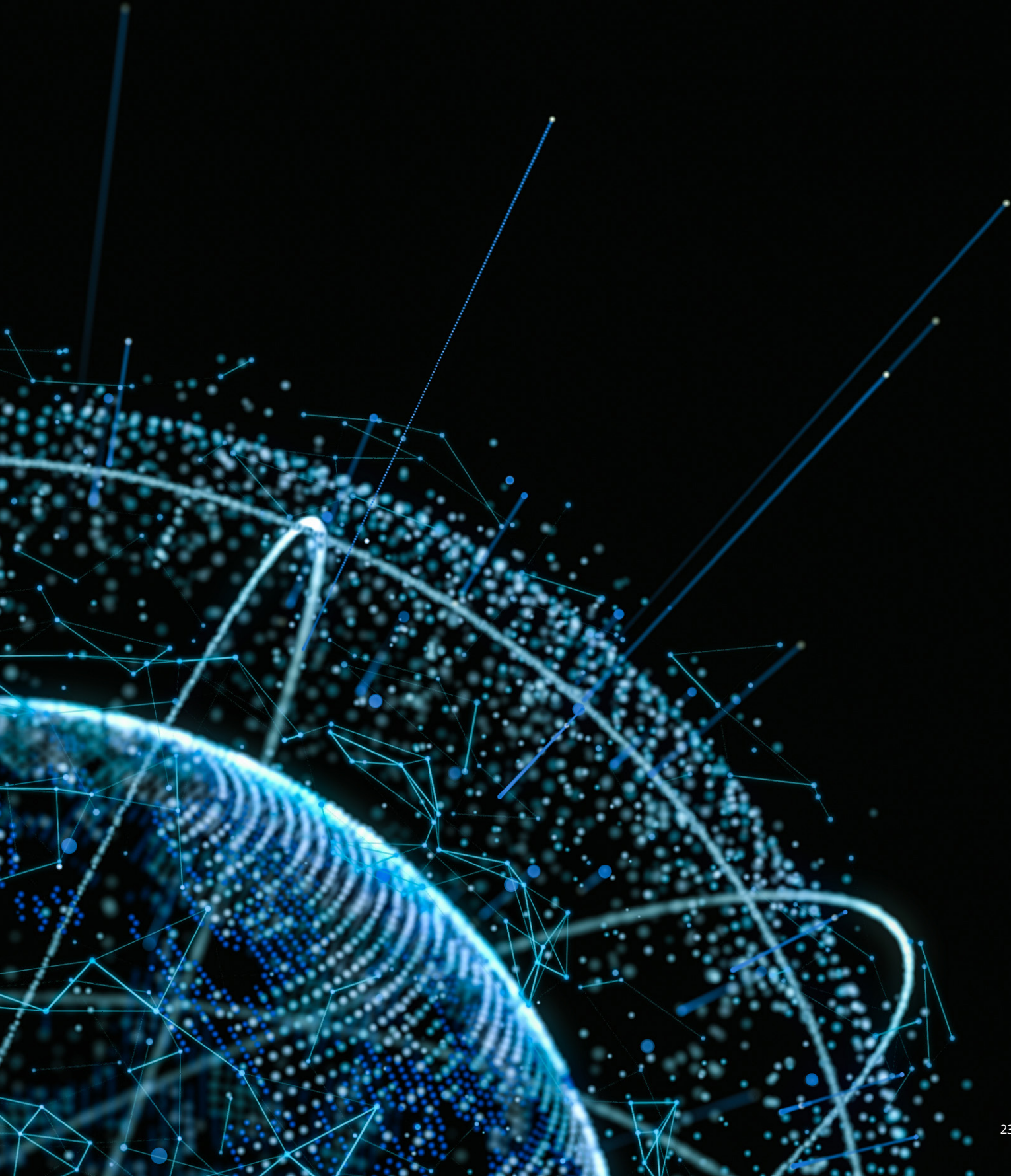
Benzer Şirketler (Borsadaki Kılavuz Emsaller) Yöntemi

Benzer şirketler yönteminde, Şirket'e ilişkin kıyaslanabilir faaliyetlerde bulunan halka açık şirketlerin ŞD/FAVÖK, ŞD/SATIŞ çarpanları dikkate alınmaktadır.

Benzer/Karşılaştırılabilir İşlemler Yöntemi

Benzer işlemler yönteminde yurt içi ve yurt dışında şirketin faaliyet gösterdiği sektörde gerçekleşmiş benzer satın alma işlemlerine dayanmaktadır. Benzer şekilde ŞD/FAVÖK, ŞD/SATIŞ çarpanları dikkate alınmaktadır.





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.