

**Deloitte.**



**Family Business Review**

Temmuz 2018



# Önsöz



## Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı  
Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

Deloitte Private programımız kapsamında üç ayda bir sizlerle paylaştığımız *Family Business Review* bültenimizin yeni sayısını paylaşmaktan mutluluk duyuyoruz. Bu sayımızda sizlerle daha detaylı olarak ilerleyen sayfalarda paylaştığımız “**Best Managed Companies of Turkey**” programımızın, ülkemizin değerli şirketleri arasında dünyada benimsenen en iyi yönetim mekanizmalarının daha fazla yaygınlaşmasına ve bu firmaların kurumsallaşma yolculuklarına katkı sağlayacağına inanıyoruz.

Bu sayımızda sizlerle paylaşmak istediğimiz bir diğer yeniliğimiz ise Deloitte Private uzmanları olarak aile şirketlerinin ihtiyaçlarını ve yol haritalarını belirlemek üzere geliştirdiğimiz aile şirketleri laboratuvarı. Aile şirketleri laboratuvarına katılmak isteyen firmalar için özel olarak ihtiyaca göre tasarladığımız 2-4 gün süren çalıştayımızda katılımcılar firmalarının geleceği, sorunları ve çözüm önerileri hakkında en az iki Deloitte Private uzmanı ile birebir çalışma fırsatı buluyor ve firmaları hakkında atılacak somut adımlar hakkında bir yol haritasına kavuşuyorlar.

Bu yeniliklerimizin yanında uzmanlarımızın bu sayımızda da sizlerle paylaştığı görüşlerini faydalı bulacağınızı umuyoruz. Aile şirketleri hakkında herhangi bir sorunuzda bize ulaşmanızdan mutluluk duyacağız.

# İçindekiler

---

4

**Ali Kamil Uzun**

**Ortak aklın erdemi**

Tecrübelerim, konfor alanı dışına çıkma kararında öz güven ve cesaret gerektiği gibi yeni bir alan açmanın getirdiği riskleri yönetmek için ortak aklın nimetlerinden de yararlanmanın akılcı bir yaklaşım olduğunu gösterdi.

---

6

**Lerzan Nalbantoğlu**

**Aile şirketleri dikkat!**

**AB Genel Veri Koruma Tüzüğü  
25 Mayıs'ta yürürlüğe girdi**

Kişisel verilerin korunması son dönemde hem ülkemiz hem de Avrupa Birliği gündeminde en önde gelen konular arasında yer almaktadır.

---

10

**Sebahattin Erdoğan**

**Taşınmazlarınızı yeniden değerlemeye tabi tutarak özkaynaklarınızı güçlendirebilirsiniz**

25 Mayıs 2018 tarihli resmi gazetede yayınlanan 7144 sayılı kanunun 5inci maddesiyle, bilanço esasına göre defter tutan mükelleflerin aktiflerinde yer alan taşınmazlarının değerlerinin yeniden belirlenebilmesine imkân sağlanmaktadır.

---

12

**Osman Aytaman**

**783.562 km<sup>2</sup>'lik Silikon Vadisi**

Türkiye, hayallerinin peşinde koşarak sadece bir fikir ve küçük bir sermaye ile sıfırdan şirket kuran birçok girişimciye ev sahipliği yapmıştır. Bu tanım aklınıza ilk olarak Start-up'ları getirirse de aslında 100. yaşına girmeyi sabırsızlıkla bekleyen ülkemizin ekonomisinin halen %90'ından fazlasını oluşturan aile şirketlerini tanımlıyor.

# Deloitte'un “Türkiye'nin En İyi Yönetilen Şirketleri” programına başvurular devam ediyor!

## 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 değerlendirilecek. Ali Koç'un başkanlık görevini üstleneceği jüride; Ali Sabancı, Ebru Özdemir, Emre Zorlu, Hamdi Akın, Hanzade Doğan Boyner, Umran İnan ve Ümit Boyner gibi saygıdeğer isimler yer alacak. Koç Üniversitesi'nin akademik desteği ile Türkiye'de bu sene ilk kez düzenlenecek En İyi Yönetilen Şirketler programı kapsamında Deloitte Private olarak, Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) ve Türkiye İç Denetim Enstitüsü (TİDE) ile de iş ortaklığı yapıyoruz.

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 olarak 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 20 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 ve şahıslara ait olması gerekiyor.

Bu şartları sağlayan şirketler aday olabilmek için 20 Temmuz 2018 tarihine kadar, 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 Ekim ayının sonunda bilgilendirilerek; 26 Kasım'da gerçekleşecek Gala Gecesi ile ödülleri kavuşacaklar.

Ülkemizin değerli firmalarının bu öğretici sürece dahil olmalarının kendileri için son derece faydalı olacağına inanıyoruz. Başvurmak isteyen firmalarımızın ise başvurularını **20 Temmuz'a kadar** [www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr) üzerinden kolaylıkla ulaşabilecekleri **Best Managed Companies** web sitesi üzerinden yapabilirler.



**Ali Kamil Uzun**

Direktör  
Deloitte Türkiye

Tecrübelerim, konfor alanı dışına çıkma kararında öz güven ve cesaret gerektiği gibi yeni bir alan açmanın getirdiği riskleri yönetmek için ortak aklın nimetlerinden de yararlanmanın akılcı bir yaklaşım olduğunu gösterdi.

Çocukluğumda bana alınan oyuncakların ömrü çok uzun olmazdı. İç mekanizmalarına, nasıl çalışıklarına olan merakım nedeniyle onları çok çabuk bozardım. Bu merak sonucu yaşadığım keşif ve öğrenme süreci benim için en keyifli oyun olurdu. Meslek seçimimde de, doğamda var olan bu merak duygusu etkili oldu.

Çocukluğumda bana alınan oyuncakları bir daha oynamama riskini göze alarak, merak saiki ile bozmamın, keşfetme gayretimin yanı sıra aynı zamanda benim olandan ve elde bulundurduğumdan öğrenme adına vazgeçme cesaretimin bir ifadesi olduğunu da söyleyebilirim. Görünen gerçeğin içini keşfetme, özüne erişme, değişim ve gelişim adına çocukluğumda yaşadığım deneyim, yetişkin yaşımda bana her zaman öğrenci kalabilmem için bir dürtü oldu. Bu dürtü konfor alanı dışına çıkmam konusunda da beni her zaman cesaretlendirdi.



# Ortak aklın erdemi

Tecrübelerim, konfor alanı dışına çıkma kararında öz güven ve cesaret gerektiği gibi yeni bir alan açmanın getirdiği riskleri yönetmek için ortak aklın nimetlerinden de yararlanmanın akılcı bir yaklaşım olduğunu gösterdi.

İş dünyasında yaşadıklarımız, kurumsal hayatın gerçekleri ve gelecekle ilgili öngörüler ve uzgörülerini değerlendirdiğimizde; şirketlerin kurumsal sürdürülebilirliği için değişim eşliğini yükseltmeleri, konfor alanlarını terk etmeleri, diğer bir ifadeyle ezberlerini bozmalarını günün gerçeği haline getirdiği görülüyor.

Bu tespitimizi aile şirketleri açısından değerlendirdiğimizde; girişimci bir zekâ ve ticari bir yetenek tarafından kurulan ve kurucu liderin performansı ile büyüyen aile şirketlerinin kurumsal sürdürülebilirliği için bu sürecin nasıl yönetileceği kritik önem kazanıyor.

Alışkanlıkların olduğu, ezberlenen süreçlerin yer aldığı konfor ortamının dışına çıkılması, belirsizlikler ve risklerle birlikte fırsatların da yönetilmesini gerektiriyor. Aile şirketinin sahip olduğu kurum içi bilgi ve tecrübe birikimi dışında "ortak aklın kullanımı" olarak ifade edeceğimiz güvenilir dış kaynak desteğine ihtiyaç duyuluyor.

Ortak aklın kullanımının somut ifadesi olan "Güvenilir Aile Danışmanı"nın sağlayacağı dış kaynak desteğinden başarılı bir sonuç elde etmek için;

- Danışman; iş ve sektör bilgisi, ticari zekâsı ve güncelliği ile çözüm üretmeli,
- Koçluk becerileriyle değişim ve dönüşüm sürecinde etkili bir rehber olmalı,
- İletişim becerileriyle motivasyon ve güven ortamı sağlamalı,
- Networkü ile iyi uygulama örnekleri, doğru iş ve çözüm ortakları sunabilmeli.

Ortak akıl kullanma, stratejik öneme sahip bir karar olduğu kadar, bu kararı verecek öz güven ve cesareti de gerektiriyor.

Bu nedenle, insanoğlunun kiskanmadığı tek şeyin başkasının aklı olduğu söyleniyor. Ancak tecrübelerimiz kendi aklıyla birlikte başkasının aklından fayda sağlayabilmenin insanı daha akıllı kıldığı gibi, bunun bir erdem olduğunu da gösteriyor. Ezber bozmak, iş dünyasında fark yaratmanın yolunun ortak akıl ve tecrübelerden yararlanmaktan geçtiğini de her zaman akılda tutmak gerekiyor.



**Lerzan Nalbantoğlu**  
Ortak  
DL Avukatlık Bürosu

Ülkemizde kişisel verilerin korunması, ilk olarak anayasa ile güvence altına alınmış ve 7 Nisan 2016 tarihinde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun ("Kanun") yürürlüğe girmesi ile de detaylı olarak düzenlenmiştir. Avrupa Birliği'nde ise kişisel verilerin korunmasını düzenleyen Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) 25 Mayıs 2018 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Kişisel verilerin korunması son dönemde hem ülkemiz hem de Avrupa Birliği gündeminde en önde gelen konular arasında yer almaktadır.

Ülkemizde kişisel verilerin korunması öncelikle, 2010 yılında yapılan değişiklik sonucunda Anayasa'nın yirminci maddesine eklenen fıkra ile Anayasal güvence altına alınmış ve sonrasında da 7 Nisan 2016 tarihinde 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun ("Kanun") yürürlüğe girmesi ile detaylı olarak düzenlenmiştir.



# Aile şirketleri dikkat! AB Genel Veri Koruma Tüzüğü 25 Mayıs'ta yürürlüğe girdi

Kanun kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumayı ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemeyi amaçlamaktadır.

Benzer şekilde Avrupa Birliği de kişisel verilerin korunması alanında ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak üzere; ilk olarak 1995 tarihli 95/46/EC Kişisel Verilerin İşlenmesi ve Bu Tür Verilerin Serbest Dolaşımına Dair Bireylerin Korunması Direktifi'ni ("**Direktif**") kabul etmiş ardından da 2012 yılında yeni bir tüzük çalışmasını başlatmıştır. Bahse konu çalışmaların sonucunda Avrupa Parlamentosu, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa Birliği Genel

Veri Koruma Tüzüğü ("**GDPR**" veya "**Tüzük**") hazırlanmış ve 2016 yılında kabul edilmiştir. En nihayetinde de Tüzük 25 Mayıs 2018 tarihinde Direktif'i ilga ederek yürürlüğe girmiştir.

GDPR'in uygulama alanı Avrupa Birliği ("**AB**") hudutlarını esas almakla beraber sanılanın aksine bununla sınırlı değildir.

Veri Sorumlusu'nun ya da Veri İşleyen'in AB'de bulunması halinde, işlemenin nerede olduğuna bakılmaksızın GDPR uygulama alanı bulacaktır. Eş deyişle, veri işleme AB içerisinde yapılsın ya da yapılmıyın, AB içerisinde yerleşik Veri Sorumlusu veya Veri İşleyen'in işletmesinin faaliyetleri kapsamında işlenen kişisel veriler açısından

GDPR uygulanır. Veri Sorumlusu ya da Veri İşleyen'in AB'de bulunmaması, ancak, AB'deki ilgili kişilerin kişisel verisini işlemesi halinde de GDPR uygulama alanı bulacaktır. Bu halde GDPR AB içerisinde yer alan veri sahiplerinin kişisel verilerinin, AB içerisinde yerleşik olmayan Veri Sorumlusu veya Veri İşleyenler tarafından işlenmesinde, işleme faaliyetinin; (i) veri sahibinin ödeme yapmasının gerekli olup olmadığına bakılmaksızın, AB içerisindeki veri sahiplerine mal veya hizmet sunulmasıyla veya (ii) davranışların AB içerisinde gerçekleştiği ölçüde, veri sahiplerinin davranışlarının gözetlenmesiyle, ilgili olduğu durumlarda uygulanacaktır.

Kıscası GDPR;

- (i) İşlemenin AB içerisinde gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmaksızın, Veri Sorumlusu ve İşleyenler'in AB' de yerleşik olduğu,
- (ii) Veri Sorumlular'ı veya İşleyenler'in dünyanın herhangi bir yerinde buldukları, ancak mal veya hizmet sunumu faaliyetleri için veya AB içerisindeki davranışların gözetlenmesi amacıyla AB'deki veri sahiplerinin kişisel verilerinin işlendiği

durumlarda uygulanır. Bu itibarla; AB sınırları içerisinde faaliyet gösteren, müşteri tabanı bulunan, mal ve hizmet sağlayan aile şirketleri veya çevrimiçi davranışsal reklamcılık (online behavioral advertising) mekanizmasından yararlanan internet siteleri veya mobil uygulamalar geliştiren aile şirketleri GDPR'a tabidir ve faaliyetlerini GDPR'a uygun olarak gerçekleştirmekle yükümlüdür. Yine aynı şekilde Türkiye'den AB ülkelerine e-ticaret yoluyla veya ilgili ülkelerdeki ofisleri üzerinden ürün veya hizmet satan aile şirketlerinin de GDPR'a uyum sağlamış olmaları gerekmektedir.

GDPR'da geniş bir tanımlar bölümü yer almaktadır. GDPR'ın daha iyi anlaşılabilmesi açısından özellikle "kişisel veri", "işleme", "Veri Sorumlusu" ve "Veri İşleyen" tanımlarına değinmekte yarar vardır;

- **Kişisel Veri;** Kanun ile benzer şekilde kimliği belirli veya belirlenebilir bir gerçek kişiyle ilişkili her türlü veri olarak tanımlanmıştır.

Kimliği belirlenebilir kişi ise doğrudan veya dolaylı olarak özellikle isme, kimlik numarasına, kişinin bulunabileceği yere veya bir online belirleyiciye yapılan referansa ya da kişinin fiziksel, fizyolojik, genetik, akli, ekonomik, kültürel veya sosyal kimliğine ait bir veya birden fazla faktörün referansına dayanılarak teşhis edilebilir olan kişidir.

- **İşleme;** Kişisel veri ya da veri grupları üzerinde otomatik ya da otomatik olmayan araçlarla gerçekleştirilen işlem/ işlemlerle verilerin toplanması, saklanması, organizasyonu, yapılandırılması, biriktirilmesi, uyarlanması ya da değiştirilmesi, geri alınması, verilere danışılması, verilerin kullanılması,

açıklanması, yayılması ya da herhangi başka şekilde kullanıma uygun hale getirilmesi, gruplandırılması ya da birleştirilmesi, sınırlandırılması, silinmesi ya da yok edilmesi olarak Kanun ile paralel şekilde tanımlanmıştır.

- **Veri Sorumlusu;** Tek başına ya da herhangi bir gerçek veya tüzel kişi, kamu otoritesi, temsilcilik ya da herhangi başka bir kurum/kuruluş ile birlikte kişisel verilerin işlenmesine ilişkin amaçları ve verileri işleyecek araçları belirleyenlerdir.

Kanun'da ise Veri Sorumlusu, kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan gerçek veya tüzel kişi olarak ifade edilmiştir.

- **Veri İşleyen;** Veri Sorumlusu yararına kişisel verileri işleyen herhangi gerçek veya tüzel kişi, kamu otoritesi, temsilcilik ya da başka bir kurum/kuruluşur.

Kanun'da ise Veri İşleyen; Veri Sorumlusu'nun verdiği yetkiye dayanarak onun adına kişisel verileri işleyen gerçek veya tüzel kişi olarak tanımlanmıştır.



GDPR ile veri sorumlularına kişisel verilerin korunması için gerekli teknik ve idari tedbirleri yerine getirme ve işleme vasıtaları ile işlemeyi yaparken gerekli teknik ve idari önlemleri (örneğin takma ad kullanma/ anonimleştirme) alma yükümlülüğü yüklenmiştir. Veri Sorumluları'na ve Veri İşleyenler'e; veri işleme faaliyetlerinin kaydedilmesi, veri koruma görevlisinin atanması, GDPR kapsamında uygun teknik ve idari önlemleri alan Veri İşleyenler ile çalışılması, denetleyici otoriteler ile işbirliği içerisinde olunması, gerekli olan hallerde veri koruma etki değerlendirmesi yapılması, kişisel veri korumasının ihlali halinde en kısa zamanda ihlale ilişkin araştırma yapılması, ihlalin en geç 72 saat içerisinde denetleyici otoritelere bildirilmesi ve veri sahiplerinin derhal söz konusu ihallerinden haberdar edilmesi gibi yükümlükler yüklenmiştir.

Bu yükümlüklerden örneğin veri işleme faaliyetlerinin kaydedilmesi; her bir Veri Sorumlusu'nun ve eğer var ise temsilcisinin, sorumlulukları dâhilindeki veri işleme faaliyetlerinin kaydının tutulmasıdır. Bu kayıta; Veri Sorumlusu'nun adı ve iletişim bilgileri, varsa ortak Veri Sorumlusu'nun kim olduğu, temsilci ve veri koruma görevlisi, veri işleme amacı, ilgili kişilerin ve kişisel verilerin kategorilerinin tanımı, kişisel verinin aktarıldığı alıcılar, üçüncü ülkelere/ organizasyonlara aktarım var ise bunların bilgileri, farklı kategorilerdeki verilerin silinme süreleri, teknik ve idari tedbirlerin genel tanımının bulunması zorunlu olup, söz konusu kayıtların yazılı veya elektronik ortamda kaydedilmesi mümkündür. Bahsedilen yükümlülüklerle bir diğer örnek olarak da GDPR kapsamında olan aile şirketlerinin GDPR'da yer alan şartların gerçekleşmesi halinde, bir veri koruma temsilcisi görevlendirme zorunluluğunun düzenlenmiş olması verilebilir.

Veri Sorumlusu ve Veri İşleyen'in;

- İşlemenin resmi otorite ya da organ tarafından yapılması halinde (mahkemeler hariç),
- Veri Sorumlusu'nun/işleyen'in ana faaliyetinin işlemin doğası, kapsamı ve/veya amacı gereği ilgili kişinin verisinin düzenli ve sistematik gözlemini gerektirdiği kapsamlı hallerde,
- Veri Sorumlusu'nun/işleyen'in ana faaliyetinin kapsamlı olarak GDPR'ın 9. maddesi uyarınca özel nitelikli veri olması veya 10. madde uyarınca cezai hüküm ile suçlarına ilişkin olması halinde

veri koruma görevlisi ataması zorunludur. Bahsedilen şartları taşıyan aile şirketlerinin de, faaliyetlerinin veri koruma mevzuatı ile uyumlu olup olmadığını denetleyen bir veri koruma temsilcisi görevlendirme zorunluluğu bulunmaktadır. Veri koruma görevlisinin, Veri Sorumlusu'nu ve/veya Veri İşleyen'i ve veri işleme faaliyetinde bulunan işçileri bilgilendirme, talep edilmesi halinde veri koruma etki değerlendirmesine ilişkin tavsiyelerde bulunma, denetleyici otoriteler ile işbirliği yaparak bunlar ile iletişim kişisi olarak davranma yükümlülüğü bulunmaktadır.

Veri Sorumlusu/Veri İşleyen, veri koruma görevlisinin iletişim bilgilerini kamuoyuna ve denetleyici otoritelere açıklamalıdır. GDPR'dan farklı olarak Kanun'da veri koruma görevlisine ilişkin bir düzenleme yer almamaktadır.

AB sınırları içerisinde faaliyet gösteren, müşteri tabanı bulunan, mal ve hizmet sağlayan veya internet siteleri/mobil uygulamalar geliştiren aile şirketleri GDPR'a tabidir ve faaliyetlerini GDPR'a uygun olarak gerçekleştirmekle yükümlüdür.

GDPR'da yer alan yükümlüklerini yerine getirmeyen şirketler için yıllık cirolarının %4'üne denk gelen miktarda veya 20 milyon Euro'ya kadar para cezası düzenlenmiştir.

Tüm bu açıklamalarımızdan yola çıkıldığında ve özellikle belirlenen yüksek para cezaları da dikkate alındığında, GDPR kapsamında yer alan aile şirketlerinin daha önceden başlamamış olmaları halinde, bir an önce GDPR'a uyum için gerekli çalışma ve süreçleri başlatması ve kişisel veri işleme faaliyetlerini GDPR ile uyumlu hale getirmesi gerekmektedir.

# Taşınmazlarınızı yeniden değerlemeye tabi tutarak özkaynaklarınızı güçlendirebilirsiniz



**Sebahattin Erdoğan**

Ortak  
Vergi Hizmetleri  
Deloitte Türkiye

25 Mayıs 2018 tarihli resmi gazetede yayınlanan 7144 sayılı kanunun 5inci maddesiyle, bilanço esasına göre defter tutan mükelleflerin aktiflerinde yer alan taşınmazlarının değerlerinin yeniden belirlenebilmesine imkân sağlanmaktadır.

En son enflasyon düzeltme işlemi 2004 yılında yapılmış olduğundan, bu tarihten sonra Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 298. maddesinde yer alan şartlar oluşmadığı için tüm mükelleflerin mali tablolarında yer alan sabit kıymetlerinin 2004 veya bu tarihten sonraki tarihi alım maliyetleri ile değerlediği ve bu şekilde kayıtlarda yer aldığı malumdur.

Vergi Usul Kanunu'nun 298. maddesinde temelde iki şart öngörülmüş durumdadır. Bunlardan biri cari yıl fiyat endeksi artışının %10 dan fazla olması, diğeri ise cari yıl dahil son üç yıllık artış tutarının toplamda %100'ün üzerinde gerçekleşmiş olmasıdır. Enflasyona bağlı olarak iktisadi kıymetlerin değerlenmesi ve değerlenmiş tutarları üzerinden mali tablolarda yer alması hususu bu iki şartın birlikte gerçekleşmesine bağlıdır. Geçtiğimiz 10 küsur yıl boyunca bu şartlar gerçekleşmediği için mükelleflerin mâli kayıtlarında yer alan iktisadi kıymetlerinin değeri bir anlamda bu süre zarfında oluşan toplam enflasyon tutarı kadar azalmıştır.

#### **Taşınmazların yeniden değerlendirilmesi**

25 Mayıs 2018 tarihli resmi gazetede yayınlanan 7144 sayılı kanunun 5inci maddesiyle, bilanço esasına göre defter tutan tam mükellef gelir veya kurumlar vergisi mükelleflerinin aktiflerinde yer alan taşınmazlarının değerlerinin Yİ-ÜFE değerindeki artış oranı dikkate alınarak yeniden belirlenebilmesine imkân sağlanmaktadır.

Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 298. maddesinde yer alan esaslar mâli tablolarda yer alan tüm parasal olmayan mâli kıymetleri kapsadığı halde 7144 sayılı kanunun bu maddesi sadece Taşınmazlar için öngörülmüş durumdadır. Madde uyarınca tam mükellefiyete tabi ve bilanço esasına göre defter tutan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri aktiflerinde yer alan taşınmazlarını 30.09.2018 tarihine kadar maddede yer alan şartlar dahilinde yeniden değerlemeye tabi tutabileceklerdir.

#### **Madde hükmünden faydalanamayacak olanlar**

Kanun metni uyarınca finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösterenler, sigorta ve reasürans şirketleri, emeklilik şirketleri ve emeklilik yatırım fonları, münhasıran sürekli olarak işlenmiş altın, gümüş alım-satımı ve imali ile iştiğal eden mükellefler ile Vergi Usul Kanunu'nun 215inci maddesi uyarınca kendilerine kayıtlarını Türk para birimi dışında başka bir para birimiyle tutmalarına izin verilen mükellefler kanun hükmünden faydalanamayacaklardır.

Sat-kirala-geri al işlemine ve kira sertifikası ihracına konu edilen taşınmazlar hariç olmak üzere amortisman tabi olsun veya olmasın taşınmaz hüviyetindeki iktisadi kıymetlerin bu madde hükmünden yararlanması mümkündür.

### Yeniden değerlendirme

Yapılacak değerlendirme işleminin esasları şöyledir:

- Yeniden değerlemede, taşınmazların ve bunlara ait amortismanların, Kanunda yer alan değerlendirme hükümlerine göre tespit edilen ve bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih itibarıyla yasal defter kayıtlarında yer alan değerleri dikkate alınacaktır. Amortismanına tabi taşınmazlar için amortismanın herhangi bir yılda yapılmamış olması durumunda yeniden değerlemeye esas alınacak tutar bu amortismanlar tam olarak ayrılmış varsayılarak belirlenecektir.
- Taşınmazların (a) bendine göre tespit edilen değerleri ve bunlara ilişkin amortismanların yeniden değerlendirme oranı ile çarpılması suretiyle yeniden değerlendirme sonrası değerleri bulunacaktır.
- Yapılacak değerlemede esas alınacak yeniden değerlendirme oranı olarak Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 298inci maddesine göre enflasyon düzeltilmesine tabi tutulan;
  - En son bilançoda yer alan taşınmazlar ve bunların amortismanları için, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten bir önceki aya ilişkin Yİ-ÜFE değerinin, söz konusu bilançonun ait olduğu tarihi takip eden aya ilişkin Yİ-ÜFE değerine bölünmesi ile bulunan oran,
  - En son bilanço tarihinden sonra iktisap edilen taşınmazlar ve bunların amortismanları için, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten bir önceki aya ilişkin Yİ-ÜFE değerinin, taşınmazın iktisap edildiği ayı izleyen aya ilişkin Yİ-ÜFE değerine bölünmesi ile bulunan oran dikkate alınacaktır.
- Yeniden değerlendirme neticesinde taşınmazların değerinde meydana gelecek değer artışı, yeniden değerlemeye tabi tutulan taşınmazların her birine isabet eden değer artışları ayrıntılı olarak gösterilecek şekilde, bilançonun pasifinde özel bir fon hesabında gösterilecektir.

### Özkaynaklara destek: Özel fon hesabı

Değer artışı, taşınmazların yeniden değerlendirme sonrası ve yeniden değerlendirme öncesi net bilanço aktif değerleri arasındaki fark olarak hesaplanacak ve bilançonun pasifinde Özkaynaklar içerisinde özel bir Fon hesabında gösterilecektir. Net bilanço aktif değeri, taşınmazların bilançonun aktifinde yazılı değerlerinden, pasifte yazılı amortismanların tenzili suretiyle bulunan değeri ifade etmektedir.

Taşınmazlarını bu madde kapsamında yeniden değerlemeye tabi tutan mükellefler bu kıymetlerini, yapılan yeniden değerlendirme sonrasında bulunan değerleri üzerinden amortismanına tabi tutmaya devam edebileceklerdir.

Pasifte özel bir fon hesabında gösterilen değer artışı tutarının, sermayeye ilave edilme dışında herhangi bir şekilde başka bir hesaba nakledilen veya işletmeden çekilen kısmı, bu işlemin yapıldığı dönem kazancı ile ilişkilendirilmeksizin bu dönemde gelir veya kurumlar vergisine tabi tutulacaktır. Yeniden değerlemeye tabi tutulan taşınmazların elden çıkarılması halinde, pasifte özel bir fon hesabında gösterilen değer artışları, kazancın tespitinde dikkate alınmayacaktır.

### Fon hesabı üzerinden vergi ödemesi

Bu kanun hükmünden faydalanabilmek için pasifte özel bir fon hesabında gösterilen değer artışı tutarı üzerinden %5 oranında vergi ödenmek durumundadır. Ödenecek bu vergi, yeniden değerlendirme işleminin yapıldığı tarihi izleyen ayın 25inci günü akşamına kadar bir beyanname ile gelir veya kurumlar vergisi yönünden bağlı olunan vergi dairesine beyan edilip, aynı süre içerisinde ödenecektir.

Bu fıkra kapsamında ödenen vergi; gelir ve kurumlar vergisinden mahsup edilmeyecek ve gelir ve kurumlar vergisi matrahının tespitinde gider olarak dikkate alınmayacaktır. Beyanın zamanında yapılmaması ya da tahakkuk eden verginin süresinde ödenmemesi halinde bu madde hükümlerinden faydalanılması mümkün değildir.



# 783.562 km<sup>2</sup>'lik Silikon Vadisi



**Osman Aytaman**

Stratejik Planlama, İş Geliştirme  
ve Pazarlama Direktörü  
Deloitte Türkiye

Türkiye, hayallerinin peşinde koşarak sadece bir fikir ve küçük bir sermaye ile sıfırdan şirket kuran birçok girişimciye ev sahipliği yapmıştır. Bu tanım aklınıza ilk olarak Start-up'ları getirirse de aslında 100. yaşına girmeyi sabırsızlıkla bekleyen ülkemizin ekonomisinin halen %90'ından fazlasını oluşturan aile şirketlerini tanımlıyor.

Aile şirketlerinin geçmişine inildiğinde, dönemin ihtiyacını anlamış, özümsemiş ve bu doğrultuda oluşturduğu bir hayalin peşinde koşmuş girişimciler olduğu gözlemlenir. Girişimcinin, genellikle ilk adımları arasında bir iş planı ile finansman bulmak için kapı kapı dolaştığını görürüz. Finansman bulan girişimcinin ilk başta amatör olarak daha sonra da profesyonelce büyüdüğünü, ürün ve hizmet yelpazesini, pazarını geliştirdiğini görürüz. Sonunda da ya aile içerisinde ya da dışarıdan yatırımcı ile çok ortaklı yapıya geçtiği gözlemlenmektedir. Bu süreç size tanıdık geldi mi? Evet, aile şirketleri ile Start-up firmalarının hikâyelerinin birçok yönü ile örtüştüğünü görebiliyoruz.

Bugün Türkiye, İtalya, İspanya gibi sınırlı sayıdaki ülkeler dışında pek çok gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde aile şirketlerinin oranının zamanla azaldığını görmekteyiz. Bu da bizim dedelerimizin, annelerimizin, babalarımızın ne kadar başarılı birer girişimci olduğunu ve sürdürülebilir şirketler kurabildiklerini göstermektedir. Aşağı yukarı her sektörde ve her alanda uzmanlaşmış binlerce aile şirketini barındıran ülkemizi adeta 783.562 km2 doğal bir Start-up merkezi, bir "Silikon Valley", olarak tanımlayabiliriz.

Ülkemizde bulunan Start-up'ların birçoğu Silikon Valley'den günümüz dünyasında başarılı bir girişimci olmayı öğrenmeye çalışıyorlar. İyi de, çevremizde bu kadar çok girişimcilik ruhu ile ortaya çıkmış aile şirketleri varken uzaklara gitmeye gerek var mı? Yılların deneyimine sahip aile şirketlerimizden hem girişimciliği hem de daha önemlisi sürdürülebilir bir şirket kurmayı öğrenebilirler.

Bugün değerlendirildiğinde imkânsız, çok riskli denen pek çok adım geçmişte aile şirketleri kurucuları tarafından atılmasaydı bugün teknoloji, bilim, hizmet alanında belki de bu kadar ileri gitmemiz mümkün olamazdı. Bugün girişimci ruhunu aşlamak için eğitimler veriliyor, seminerler, yarışmalar düzenleniyor, kitaplar yazılıyor, halbuki bugün varlığını geliştirerek sürdüren birçok değerli aile şirketinin tarihini, başarılarını, zamanında yaşadıkları sorunları öğrenmek tüm girişimciler için belki de en değerli bilgi kaynağıdır.

Start-up'ların aile şirketlerinden neler kazanabileceğini inceleyecek olursak:

- Girişimcilik ruhu: aile şirketlerinin daha fikir aşamasından ilk adımlarını nasıl attıkları, neler yaşadıkları, riskleri nasıl yönettikleri, ama aynı zamanda fırsatları nasıl kovaladıkları girişimciler için değerli bir bilgi kaynağıdır.
- Başarılı iş planı ve kaynak bulma: iş planı oluşturma aşamasında dikkate alınması gereken hususlar, kaynak yani finansman bulma konusunda püf noktaları neler olabilir. Kısacası kendini nasıl tanıtacaksın ve karşındakini nasıl ikna edeceksin konularında yol gösterici olabilirler.
- Müşteri memnuniyeti: aile şirketlerini belki de çokuluslu firmalardan ayıran en önemli özellik müşterileri ile olan ilişkileridir. Küçük ve orta ölçekli pek çok aile şirketinin genellikle müşteri sadakati çok yüksek olup, müşteri ilişkilerinde standartların dışında bir özen gösterdikleri görülmüştür. Müşterileri en iyi şekilde anlama, gerekirse ürün ve hizmetini müşteri ihtiyaçlarına göre şekillendirme (unutmayalım, aile işin başında olduğu için bu süreç hızlı işleyecektir), hizmet sonrası müşteri ilişkilerini sıcak tutma konularında oldukça başarılıdır. Sınırlı sayıda müşteri ile iş hayatına başlayan Start-up'lar için müşterilerini anlama, iletişim kurma ve geliştirme konularında deneyimleri öğrenmek faydalı olacaktır.



- Değerler: Aile şirketlerinin 10'larca yıl boyunca var olması, nesilden nesile geçebilmesinin en önemli sebebi şirket değerlerinin iyi tanımlanması ve özümsemesidir. Bugün, değerleri daha kurulum aşamasında iyi tanımlanamayan firmalar başta ortakları arasında ve çalışanları ile güçlü ve sürdürülebilir bir bağ kuramazlar, zaman içerisinde bu tedarikçileri ve müşterilerine yansır, sonrasını da tahmin edebileceğimiz gibi, firmanın çöküş sürecine girmesi kaçınılmazdır. Start-up'ların öncelikli hedefleri olan fikir yani ürünlerini geliştirmek ve piyasaya sunmak yeterli değildir, sürdürülebilir bir firma kurabilmek için değerlerinin net olarak tanımlanması ve özümsemesinin sağlanması önemlidir.
- Amatör ruhlu profesyonellik: Profesyonelleşmek demek kurumsallaşmak demektir. Kurumsallaşmak da firmanın güçlü bir organizasyon yapısı, politika ve süreçlerinin belirlenmesi, görev ve sorumluluklarının tanımlanması, sağlam bir plan doğrultusunda operasyonların gerçekleştirilmesi ve adil bir performans sistemi ile takip edilmesi anlamına geliyor. Peki, amatör ruhlu olmak ne demek dersenez; İşte yukarıda da saydığım ve aile şirketlerini çok uluslu firmalardan ayıran güçlü müşteri memnuniyeti ve güçlü değerler ile tüm bu kurumsallaşmış yapının doğru şekilde harmanlanmasıdır. Amatör ruhla doğan firmaların profesyonelleşirken var olma amacını kaybetmemeleri atılan her adımda yol gösterici olmalıdır.

Start-up'lar ilk adımlarını attıkları dönemde yukarıda saydığımız maddelerde aile şirketlerinden kazanabilecekleri birçok yol gösterici bulabilirler.

Peki öğrenme tek taraflı mıdır? Cevap tabii ki hayır. Bugün yeni teknolojileri en iyi şekilde kullanmayı başaran, küçük sayılacak bir finansman ve ekiple yola çıkan ve elindeki tüm imkânları en etkin şekilde kullanmayı başaran Start-up'ların da aile şirketlerine katabilecekleri pek çok değer bulunmaktadır:

- Daha az bürokrasi: Start-up'lar küçük olmaları nedeniyle şirket kademeleri daha azdır, daha fazla yatay yetkiler bulunmaktadır. Küçük ve orta ölçekli firmalar yıllar boyunca alışkanlıklar ile inşa edilmiş kemikleşmiş onay süreçlerini daha etkin kılmayı sağlayabilir.
- Ektin iş gücü kullanımı: Start-up'larda tüm çalışanlar, inandıkları bir şeyi inşa etmek için yorulmadan birlikte çalışan küçük bir grup olmasından dolayı hızlı ve etkin olmayı hedeflerler. Aile şirketleri köklü değerlerini Start-up'lara aşılama çalışmalarıyla, Start-up'lar ise ortak hedef için, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, daha fazla motive, üretken ve yenilikçi fikirler geliştirerek çalışmayı öğretebilir. Unutmayalım ki yaratıcı olma özgürlüğü, yenilikçi fikirleri beraberinde getiriyor. Ekipler arası işbirliği ile yeni yetkinlikler geliştirirken insanlar sürekli olarak kendilerini geliştirmeyi öğrenebilirler.

- Yeteneğe yatırım: Ekipler ne kadar küçükse, o kadar çok birbirine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu da her bir ekip üyesinin doğru yetkinliklere sahip, yetenekli insanlardan oluşmasını gerektirir. Start-up'lar daha bir gaz ve toz bulutu halinde kurdukları şirketlerinde her zaman öğrenmeye açıktırlar. Kısıtlı imkânları sebebiyle geleneksel eğitim ve gelişim yöntemlerinin yerine yeni teknolojileri ve yöntemleri kullanan yetenek gelişiminde aile şirketlerine yönlendirici olabilirler.
- İnovasyona ve yenilikçiliğe açıklık: Start-up'ların çoğunun var olma amacı inovatif çözümler üzerine kurulduğu için bu alandaki attıkları cesur adımları, yaklaşımları, değişim süreçlerini nasıl yönettikleri çok kıymetli yönlendirici fikirler verebilir.
- İletişim: Start-up'lar çok iyi bir dinleyicidirler. Başta sosyal medya olmak üzere günümüzün en etkin iletişim kanallarına sonra derece hakimdirler ve hedef kitlelerini doğru seçerek, doğrudan iletişim kurabilmektedirler. Modern iletişim teknikleri hakkında aile şirketlerinin öğrenebileceği pek çok yenilik bulunmaktadır.
- Rakipler ile iş birliği (kabuğunu kırma): Şirketler büyüdükçe ve geliştikçe, gizlilik, varlık koruması ya da sadece rekabet avantajı sağlamak amacıyla rakiplerle herhangi bir ilişkiden çekilirler. Start-up'ların böyle bir lüksü yoktur. Bunun yerine genellikle diğer girişimlerle birlikte çalışırlar, kolektif ortamlarda çalışırlar, deneyimlerini, sorunlarını paylaşıp kendilerini geliştirirler.

Bugünün dünyasında fark yaratmanın temel unsurlarından biri etkin işbirlikleri geliştirmek, bu işbirlikleri ile her alanda kabuğunu kırarak daha geniş kitlelere daha geniş çözümler sunmaktır.

- Digital ekonominin getirdiği yenilikler: Freelance çalışma, part time, uygun koşullarda çalışma, uzaktan çalışma gibi yeni çalışma ortamları ve koşulları günümüz dünyasında çok daha fazla motive edici ve başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Küçük ve orta ölçekli firmalar günümüzün getirdiği yeni operasyonel modellerden hem etkinlik hem de verimlilik açısından fayda sağlayabilirler.

Aile şirketleri yöneticileri ve sahiplerine seslenmek gerekirse, Start-up dünyasında yaşanan yenilikleri sıkı takip edin, çünkü unutmayın ki sizin firmanız da ilk kuruluş aşamasında aynı süreçlerden geçmiş ve bugüne kadar başarı ile gelebilmiştir. Start-uplar da unutmasınlar ki bugün kendi benzer girişimcilerinden öğrenecek çok şey olmasına rağmen aile şirketlerinin geçmiş, başarı ve başarısızlık hikâyelerini dinlemeleri ve kulaklarına küpe olacak hikâyeleri özümsemeleri faydalı olacaktır.

Bugün biz Deloitte bünyesinde Deloitte Private adı altında aile şirketleri ve Deloitte UP çatısı altında da Start-up'lara yönelik 2 program başlattık. Her iki programın kapsamında topluma geri kazandırma hedefimiz doğrultusunda hem başarılı aile firmalarının hem de başarılı Start-up'ların hikâyelerini yaygınlaştırmaya çalışmaktayız.

Bugün değişmekte olan bir dünya ile karşı karşıyayız ve bu gelecekte daha dinamik daha yenilikçi şirketlere sahip olmamıza ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu sebepten dolayı geleceği planlarken, geçmiş hikâyeleri dinlemek, nedenler ve sonuçları incelemek, etkin ve sürdürülebilir bir şirket yönetiminde faydalı bilgiler edinmemizi sağlayacaktır. Başarılı aile şirketlerinin yüksek oranı ve buna paralel eğitilmiş gençlerin hızla arttığı ülkemizin, iki tarafı daha fazla konuşturabilmesi durumunda büyük hikâyeler yazabilmesi içten bile değildir.





# 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](http://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. Global üye firma ağımla ilgili daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Deloitte her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet verirken, dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kalitede hizmetler sunmaktadır. Deloitte'un yaklaşık 263.900 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı takip 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.

© 2018. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.