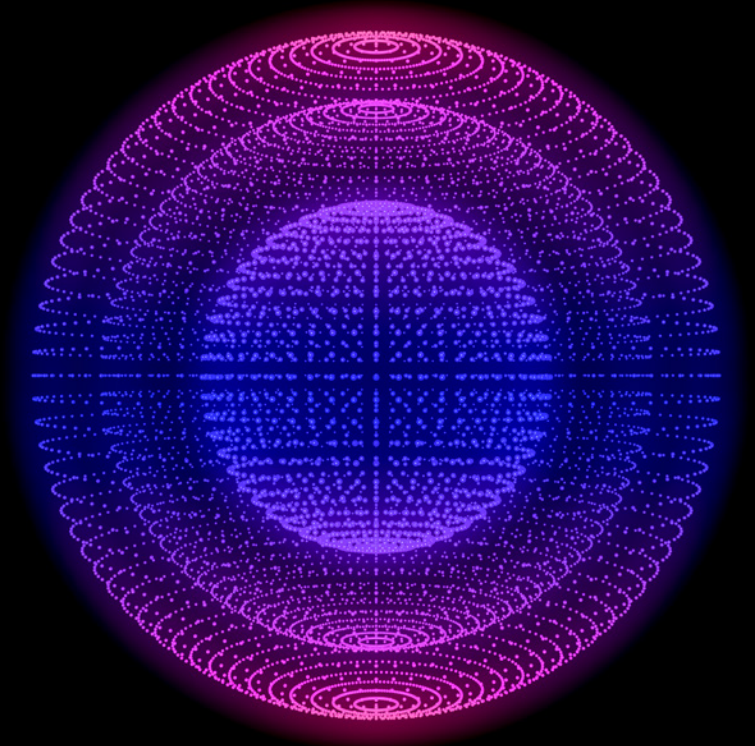


İçindekiler

- 4 İyi yönetilen firma olmak!**
Osman Aytaman, Deloitte Türkiye, Stratejik Planlama,
İş Geliştirme ve Pazarlama Direktörü
- 10 Konkordato ve şüpheli alacak karşılığı uygulaması**
Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak
- 12 Aile şirketlerinde iç kontrol sisteminin önemi ve şirket sürdürülebilirliğine katkısı**
Ayşe Ünsal Sencoğlu, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Direktör
- 16 Finansal kaldıracın özsermaye karlılığı üzerine etkisi**
Alper Alkan, Deloitte Türkiye, Finansal Danışmanlık, Kıdemli Müdür
- 20 Aile şirketlerinin dikkatine:
Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemine (VERBİS) kayıt zorunluluğu**
Lerzan Nalbantoğlu, DL Avukatlık Bürosu, Ortak



Önsöz

Family Business Review'un Temmuz sayısına hoşgeldiniz. Deloitte Private uzmanları olarak aile şirketlerinin gündemine ilişkin konuları tartıştığımız bu sayımızı da keyifle okuyacağınızı umuyoruz. 2019 yılının aile şirketleri açısından en önemli gündemlerinden bir tanesi kuşkusuz nakit yönetimi ve finansman. Ülkemiz ekonomisinin lokomotifini olan aile şirketlerinin daha sürdürülebilir olması ise avantajlı finansman kaynaklarına ulaşım ile mümkün. Bu piyasalarda Türk aile şirketlerinin yer edinmesi ise uluslararası finans piyasalarının alışık olduğu ve güven duyduğu iyi yönetim mekanizmalarını başarıyla uygulaması ve firmaları hakkında sağladıkları bilgilerin kredibilitésinin yüksek olması ile ilintili.

Uluslararası en iyi uygulamalar çerçevesinde iyi yönetimin ne olduğunu ortaya koymak ve Türk firmalarının bu alandaki farkındalıklarını arttırarak kurumsallaşma süreçlerine katkıda bulunmak ana hedefleri ile başlattığımız Best Managed Companies programına başvurular devam ediyor. Bu programda şirketler Deloitte koçları ile birebir çalışarak firmalarının yönetsel olgunluk seviyesi konusunda bir bağımsız değerlendirme sürecinden geçerken ödüllendirilen firmalar ise uluslararası tanınırlığı olan bir ödülü taşıma fırsatı yakalıyor. Programımız gerek jüriye destek veren iş insanlarının artması gerekse aramıza yeni katılan iş ortaklarımız ile daha da itibar ve tanınırlık kazanıyor. Programımıza başvuru koşullarını sağlayan tüm firmaların davetli olduğunu bir kez daha belirtmek isteriz. Best Managed Companies ile ilgili daha fazla bilgi için web sitemizi ziyaret edebilir veya bizlerle her zaman bağlantıya geçebilirsiniz.

Best Managed Companies Programına destek veren değerli TAİDER Aile İşletmeleri Derneği ile birlikte 31 Temmuz tarihinde yapacağımız "Next Generation Talks" etkinliğimizde ise aile şirketlerinin geleceğine dair önemli konuları değerli konuşmacılarımız ile tartışacağız. Bu etkinliğe katılmak isteyen değerli okurlarımız da bizlerle bağlantıya geçebilirler.

Bu sayımızı da keyifle okuyacağınızı umuyoruz. Bir sonraki sayımıza kadar hoşçakalın.



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı
Deloitte Private Türkiye
Programı Lideri

İyi yönetilen firma olmak!



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

Gelişmiş ekonomilerin ortak özellikleri arasında kısa vadeli planlarla kalkınmış olmalarının yanı sıra bunu orta ve uzun vade de sürdürülebilir kılmış olmaları da vardır. Bir ülkenin sürdürülebilir bir ekonomiye sahip olması için aslında temelde iki faktör rol oynar. Bunlardan birincisi, ellerindeki varlıkları doğru kullanmış olmalarıdır. İkincisi ise gelişmelerini sürekli kılmak için çağın gerekliliklerini takip ederek yaptıkları yatırımlar ve gösterdikleri çabadır.

Bu ülkeler incelendiğinde ellerindeki varlıkları 3 ana kategoride sınıflandırabiliriz. İlki nüfus. Ancak bu ülkeler nüfusu sadece fiziksel güç olarak görmeyip, insanların iyi bir eğitim sonucu kazandığı bilgi ve birikimi ülke için faydalı bir varlığa dönüştürürler.

İkincisi doğal kaynaklar ve ülkenin jeopolitik konumu, üçüncüsü ise ülke ekonomisini oluşturan firmalardır. Lokasyonun sağladığı doğal kaynaklar ve bu kaynakların doğru kullanımı sayesinde kazanılan avantajları bir kenara koyduğumuzda – örneğin Venezüella gibi bu avantajı kullanamayan ülkeler de bulunmaktadır-, bir ülkenin fark yaratan esas özelliğinin aslında sosyal gelişmişlik ve o ülkede ekonomiyi canlı tutan firmalar olduğunu görürüz. Sonuç olarak gelişmiş ekonomilerin sürdürülebilir kalkınma sağlayabilmeleri ve gelişmekte olan ekonomilerin gelişmiş ekonomiler arasına katılmaları için sürdürülebilir, güçlü, gelişen firmalara ihtiyaç vardır.



Peki bu firmalar nasıl tanımlanabilir? Bir firmaya “iyi” diyebilmek için hangi özelliklere sahip olması gerekir değerlendirelim.

İyi firmayı sadece finansal tabloları incelenerek anlayabilir miyiz? Bir dönem bir firmayı incelemek sadece ebitda, leverage, karlılık, büyüme gibi rakamları değerlendirmek demektir. Aslında finansalların iyi olması başarının ölçülebilir olduğunu gösterir ve önemlidir. Fakat Enron olayları gibi geçmişteki pek çok örnekte bir firmanın finansallarının iyi olması tek başına onun sürdürülebilir bir firma olduğunu kesin olarak kanıtlamaz. Finansallar geçmiş, bugün ve birazda yarın hakkında bilgi verse de sürdürülebilirlik konusunda bir gösterge değildir.

Son dönemin popüler söylemlerinden olan “inovasyon” mudur bir firmayı iyi yapan? İnovasyon tabii ki bir firmanın gelişimi için mükemmel bir sıçrama tahtasıdır ama doğru planlanmayan “yenilikler” her zaman firmayı ileri taşımaz. Örneğin; Motorola, Nokia ve Ericson, bir zamanlar cep telefonu alanında piyasanın inovatif ve öncü markalarıydı fakat günümüzde piyasadan neredeyse silindiler. 10-15 sene öncesine kadar hepimiz fotoğraf makinamıza Kodak marka filmler alırken bugün değişen teknoloji bizi başka yerlere taşıdı. Yani aslında bugün inovatif işler yapmak, gelecekte de var olmak demek değildir. Ve aynı şekilde bir şirketin Ar-Ge merkezinin olması, gerçekten fark yaratacak, sürdürülebilir bir firma olması anlamına da gelmez.

İyi firma başarılı bir yönetim ve güçlü bir kurucu mu demektir ya da bu, buna güvenerek rahat olmamız gerektiği anlamına gelir mi? Firmanın satılması ya da çalışan beyin takımının başka firmalara dağılması her şeyi bitirebilir. Birçok hikâye var ki aile firması iken çok başarılı olmuş ama satıldıktan sonra neredeyse yok olmuştur. Firmaların satılmasının haricinde nesilden nesile devir de bir tehdit olabilir. ➔



Yönetimi devralacak yeni neslin firmanın yönetimi konusunda yeterli donanımına sahip olup olmadığı ve yeniliklere yaklaşımı da gelecekte var olmak için sorgulanması gereken bir noktadır. Bugünkü şartlarda iyi bir yönetim kadrosu mevcut organizasyon ve yetkinlikler ile başarılı olunması, gelecekte de aynı düzende başarılı olunacağı anlamına gelmemektedir.

Yukarıda sayılan nedenler ve daha sayılabilecek birçok sebepten ötürü iyi bir firma olmanın tek bir tanımı yoktur. Bir firmanın “iyi” olarak tanımlanması için o firmanın her alanda ve tüm bileşenleriyle sürdürülebilir bir şekilde iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Bu sene 175. yılını kutlamaya hazırlanan Deloitte, engin denetim ve danışmanlık tecrübelerinin ışığında, bundan 25 sene önce Kanada’da iyi yönetilen firmaları belirlemeye karar verdi. İlk olarak kendi denetim ve danışmanlık genlerini kullanarak “iyi yönetim” nedir sorusuna cevap verdi. İyi yönetilen firmaların ortak özellikleri arasında iyi kurgulanmış ve takip edilen strateji, güçlü kurum kültürü ve yönetim yapısı, orta ve uzun vadeli ardıl planlama, insan kaynakları yapısı, inovasyona odaklılık ve tabii tüm bunların sonucu ölçülebilir güçlü performans ve finansal yapı olarak tanımlanmıştır.

İyi yönetilen firmaları ortaya çıkaracak metodolojiyi geliştirdikten sonra, bugün 15 ülkeye yayılmış, aralarında ismini belki daha önce duymaya alışık olmadığımız ama muhteşem hikayelere sahip 400’ün üzerinde firmanın layık görüldüğü, “Best Managed Companies” programını hayata geçirmiştir.

Biz de Deloitte Türkiye olarak bu yıl 2.sini düzenlediğimiz Best Managed Companies Programında Türkiye’nin en iyi yönetilen firmalarını belirlemeyi hedefliyoruz.

Geçen sene ilk defa gerçekleştirdiğimiz programımıza katılan firmalar ödülleri alırken aynı zamanda sahip oldukları güzel ve kıymetli hikayeleri de dinleme fırsatımız oldu.

Dünya devleri arasında sıyrılarak bölgesel pazar lideri olabilmiş firmalardan, kadın istihdamını %90’ların üzerine çıkarmış firmalara, 10 yıl gibi çok kısa sürede 10.000’in üzerinde çalışan istihdam eden firmalardan, dünyanın en büyük markalarının en önemli tedarikçisi haline gelmiş firmalara, sadece kadınlar tarafından kurulan ve yönetilen firmalardan, küçük bir tamir atölyesinde başlayıp sektör lideri olanlara kadar bir çok başarı hikayesi keşfettik.

Daha nice muhteşem hikayenin ortaya çıkması için yürütülen bu programda firmaların nasıl değerlendirildiği, nelere odaklanıldığı ve programın püf noktaları şu şekilde özetlenebilir.

Program iyi yönetilen firmaları 4 ana kategoride değerlendiriyor.

1) Kâğıt üstünde kalmayan bir strateji oluşturmak

İyi yönetilen firmalar vizyon, misyon gibi kavramları sadece tanımlamakla kalmamış iş modellerinin de bir parçası haline getirmişlerdir. Orta ve uzun vadeli stratejilerin sadece yazılı hale getirilip bir dolaba kaldırılmadığı, alınan kararlarda ve yatırımlarda strateji ile uyumluluğunun izlendiği görülmüştür. Planlı olmak için sadece plan yapmanın yeterli olmadığı, yapılan planların şirket içerisinde özümseren kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerektiği net bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Stratejinin bir diğer kilit noktası ise takip edilebilir olmasıdır. Bunu sağlamanın en doğru yöntemi de başarı kriterlerinin tanımlanmasıdır. Her bir hedef için başarı kriterleri belirlenmeli ve dönemsel olarak ölçülmelidir. Bu kriterler gerekli görüldüğü takdirde revize edilebilir olmalıdır.

Yukarıda sayılanların hayata geçmesi için bir kurumsal program yönetim yapısının oluşturulması faydalı olacaktır. Firmanın büyüklüğüne göre stratejiden sorumlu bir birim veya kişi bu sorumluluğu alır ya da ayrı bir yapılanma oluşturulabilir.

Kurumsal program yönetiminin amacı stratejiyi ölçümlenebilir projeler ve aksiyonlara böldükten sonra her başlık için aksiyon planları ve zaman planları oluşturarak, bütüne ait daha küçük parçaları daha kolay yönetmek ve hedeflere ulaşma yolundaki başarıyı takip etmek olmalıdır.

Yıllardır firmalara destek verdiğimiz strateji çalışmalarında 3 hususta kavram karmaşası yaşandığı gözlemlenmiştir:

1. Strateji yalnızca bir finansal model değildir. Stratejik hedeflerin sadece finansal hedefler üzerine kurulması stratejinin eksik ve hatalı olmasına sebep olabilir. Finansal modeller aslında hedefler ve beklentilerin rakamlara dökülmüş halidir ve asıl resim operasyonel model ile tanımlanmalıdır. Örneğin, hangi müşteriler hedefleniyor (segmentasyon), insan kaynağı ihtiyacı nedir, pazarda hangi konumda olmak istiyoruz, hangi kanallardan hizmet vereceğiz gibi sorulara cevap aranmalıdır. Hatta makroekonomik koşullar ve pazar analizleri dahil edilerek senaryolar ele alınmalıdır. Her bir senaryonun sadece finansal tahminleri değil operasyonel ve organizasyonel yapıyı da etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır.

2. Strateji sadece bütçe süreci değildir ve aslında orta ve uzun vadeli bir çalışmadır. Bütçe ise stratejinin sadece alt kümelerinden biridir. Yapılan yıllık bütçe planlaması ile stratejinin uyum içinde olmayışı başarılı bir strateji geliştirilemediği anlamına gelmektedir. Bu sebeple 5 yıl gibi uzun dönemler için yapılan planlar ile yıllık bütçeler arasında uyumsuzluk olması durumunda stratejinin de güncellenmesi gerekmektedir ki bu gibi durumlar sıklıkla yaşanıyorsa, stratejinin doğru kurgulanmadığı sonucunu da verebilir.

3. Kurumsal program yönetimi BT proje yönetimi değildir. Strateji kapsamında birçok proje ortaya çıktığı durumlar olacaktır. Firmalarda proje denince akla genellikle BT projeleri geliyor ve bu sebeple BT proje yönetim ofisinin yeterli olacağı düşünülebilir fakat stratejik hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek projelerde sadece BT geliştirmelerine yönelik projeler ortaya çıkmamaktadır. İnsan kaynakları, ürün ve hizmetler, organizasyonel yapılanma gibi farklı alanlarda projeler de geliştirilecektir. Bu sebeple kurumsal program yönetimi BT'den ayrı ve daha kapsayıcı olmasının yanında CEO'ya da daha yakın bir yapıda olmalıdır.

Tabii son olarak stratejinin değişen dünyanın dijitalleşme, endüstri 4.0, mevzuatlar, Y ve Z jenerasyonu gibi yeni gerçeklerini de içermesi gerektiğini, ayrıca sadece mevcut rakiplere değil değişen dünyadaki potansiyel rakiplere göre de şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamak gerekmektedir. Örneğin, nasıl bugün mevcut otomotiv sektörü oyuncuları Google gibi teknoloji firmalarını sürücüsüz araçlar konusunda tehdit olarak görüyor ve stratejilerini ona göre kurguluyorlarsa, her firma sektörü ne olursa olsun değişimin farkında olarak adımlarını atmalı ve buldukları sektörün kolay kolay değişmeyeceği fikrine kapılmamalıdır. ➔



2) Yetkinliklerini geliştirecek kaynaklarını etkin şekilde yönetmek

İyi yönetilen firmaların ortak özellikleri arasında ellerindeki kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanabildiği ve bu kaynakların da yetkin insanlar tarafından yönetildiği görülmüştür. Kaynak yönetimi sadece finansal ve maddi varlıklardan ibaret değildir ve her ne kadar teknoloji birçok şeyin başını çekiyor olsa bile insan faktörünün en önemli kaynak olduğu unutulmamalıdır. Fakat başarı için sadece gerekli yetkinliklere sahip insanları aynı çatı altında toplamak yetmez, bu insanları bir araya getirdikten sonra aralarındaki sinerjiyi arttıracak organizasyonel bir yapı da kurgulanması gerekmektedir. Kaynakların etkin kullanımı ve yetkinliklerin geliştirilmesi sektöründe öncü araştırma ve geliştirme faaliyetleri gerçekleştirerek uygulanabilir.

1. Organizasyonel yapı ve yetkinliklerin mevcut ihtiyaçlara göre tanımlanması yeterli değildir. Genelde firmalar organizasyonel revizyonlar yapacakları zaman mevcut durumun resmini çekerek yeni durumda rol ve sorumlulukları buna göre belirlerler. İyi yönetilen firmalar ise hedefleri doğrultusunda, gelecekte nasıl bir yapıya ihtiyacı olduğunu değerlendirerek organizasyonlarını buna göre kurgular ve geliştirecek alanları belirleyerek yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirirler.

2. Sadece performans sisteminin var olması, firmaları performans bazlı bir yapıya dönüştürmez. Performans sistemi sadece terfi, prim sistemi, maaşlar üzerine kurgulanmış ise esas amacına ulaşması beklenemez. Sisteme ödüllendirme, eğitim, yetenek yönetimi de dahil edilmeli ve tüm bunlar kurumsal hedeflerle uygunluk göstermelidir. İyi kurgulanmış ve anlaşılır bir sistem hedeflere ulaşmak adına mevcut durumu ölçme ve gerekli aksiyonları alma kapasitesine sahip olmalıdır. Ayrıca performans sisteminde, çalışanlar değerlendirme kriterlerini ve sistemin sonuçlarının neler getireceğini şeffaf olarak bilirse hedeflere ulaşmak konusunda daha verimli çalışmalar yapabilirler.

3. İnovasyon demek daha önce yapılanı yapmak değildir. Firmaların Ar-Ge merkezlerine sahip olması inovatif olduklarını göstermediği gibi yapılmış çalışmaların kopyalanarak üzerine yapılan birkaç geliştirme de inovasyon değildir. İnovatif firma olabilmek için sektöre öncülük edecek yeni ürün ve hizmetlerin geliştiriliyor olması gerekmektedir. Bu firmaların DNA'larında inovasyonu görmek mümkündür, kurum kültürü ona göre tasarlanmış, sistemler ona göre kurgulanmış ve çalışanların yetkinlikleri ona göre geliştirilmiştir.

3) Kültür ve Adanmışlık

"İyi yönetim" denildiğinde akla ilk olarak kurumsallaşma gelmektedir. Bunun yanında pek çok aile şirketinin çarpıcı özellikleri arasında girişimci ruh, esneklik, hızlı karar alma mekanizmaları olduğu görülmektedir. İşte bu iki özelliği, yani kurumsallaşma ruhu ile amatör ruh diye adlandırabileceğimiz özellikleri doğru bir şekilde harmanlayan firmaların fark yaratan sürdürülebilir başarıyı yakaladığı görülmektedir. Bu aşamada firmaların iyi yönetilip yönetilmediğinin bir diğer göstergesi de kurumsallaşırken yerleşik kurum kültürleri ve çalışanların buna cevaben gösterdikleri adanmışlık ve aidiyet duygusudur.

Şirket kültürünü oluşturan en değerli kaynak, şirketin çalışanlarıdır. Şirket kültürü, firmanın ne kadar insan odaklı olduğu ve ekip çalışmasına ne kadar değer verdiği ile orantılı olarak gelişir. Başarılı bir kurum kültürü tüm çalışanları bir araya getirir ve onları bir takım olarak düşünmeye teşvik eder.

1. Çalışanların firmaya bağlılığını ölçebilmek ve takip edebilmek önemlidir. Genelde firma yöneticilerinin en çok yanıldıkları konu çalışanların firmaya bağlılığı konusudur. Yeni jenerasyonların beklentileri, teknolojinin iş hayatımıza olan etkisi, çalışma koşulları ve alanları insanların şirketlere bağlılıklarını her gün daha fazla etkilemektedir. Çalışanları çeşitli yan haklarla desteklemek, şirket bağlılığı oluşturmak ya da neticesinde olumlu yorumlar almak için yeterli değildir. Kişiyözel aksiyonlar, geniş bir sosyalleşme ortamı, mobilite imkanları çalışanlar tarafından her geçen gün daha fazla talep edilmektedir ve şirkete olan bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple çalışanların beklentilerine cevap verecek şekilde aksiyon ve iletişim planı kurmak önemlidir.

2. Müşteriler ile uzun süredir çalışıyor olmak markalaşmak demek değildir. İyi yönetilen firmaların müşteri sadakatini sağlayabildikleri ve daha kolay yeni müşteri edinebildikleri gözlemlenmektedir. Sıkça değişen ekonomik ortam, küreselleşme, yeni teknolojiler ve kurumsallaşma gibi sebeplerle müşterilerin firma değiştirme konusunda daha esnek olduğu da bilinmektedir. Sürdürülebilir firmaların güçlü bir müşteri havuzu oluşturabilmeleri için ise markalarına yatırım yaptıkları, sadece müşteri memnuniyeti değil, marka algısını kuvvetlendirmek için aksiyon aldıkları görülmüştür.

3. Ardıl planlama yapılıyor mu?

Başarılı firmaların hikayelerini dinlediğimizde kurucularının başarılı birer lider olduğunu görmekteyiz. Bu liderler firmanın kurucu nesilleri olarak başarıyı kendi yöntemlerini günün koşullarını da gözeterek sağlamışlardır, yani başarı aslında koşullara uyum sağlamakla doğrudan ilişkilidir. Bugünkü başarı iyi özümsemmezse firmalar için başarılı bir gelecek yaratmak hatta var olmak daha zor olacaktır. Bu sebeple firmanın başarısı için çalışan liderler muhakkak zamanı geldiğinde ardıl planlama yapması gerekmektedir. Ardıl planlamanın sadece babadan oğula ya da kıza yani bir sonraki nesle devir mantığında olmaması gerekir. Liderin yerini alacak bir sonraki liderin eğitiminden şirket içerisinde ya da dışında edineceği tecrübeye kadar dolduracağı pozisyon için hazırlanması gerekir. Bu da zaman içerisinde ve sorumluluk aldıkça gelişebilecek bir özelliktir.

Ardıl planlamanın bir diğer olmazsa olmazı da firma ortaklığındaki yasal yapılanmadır (aile şirketi ise, kısa adıyla aile anayasası). Bu yapı sayesinde firma gelecekte karşısına çıkabilecek sorunlar karşısında gerekli hukuki önlemleri alabilecektir.

4) Finansallar ve Kurumsallaşma

Finansallara yansımayan yönetim mekanizması olmadan iyi yönetilen bir firma olmak imkansızdır. Bu aşamada finansallar haricinde değerlendirilen konu firmanın yönetim yapısının nasıl kurgulandığıdır. Karar alma süreçlerinin, raporlama ve gözetim mekanizmalarının, çalışan ve işveren hak ve yükümlülüklerinin, risk yönetimi yapılarının etkin şekilde kurgulanması önemlidir. Bu maddede aranan kurgu, özellikle aile şirketlerinde gözlemlenen amatör ruh, girişimcilik ve hızlı karar alma gibi özellikler ile doğru harmanlandığında güçlü ve iyi yönetilen bir firma olmanın temelleri oluşmuş demektir. Yönetişim ve finansal planlama denildiğinde dikkate alınması gereken bazı hususlar şunlardır:

1. Bugün elde edilen rakam anlamındaki başarılı bir tablo gelecek için herhangi bir garanti teşkil etmemektedir.

Başarılı bir finansal performans sergiliyor olmakla iyi yönetilen bir firma olmak tümüyle aynı anlamda değildir. Başarının sürdürülebilir kılınması için iyi yönetim ve kontrol mekanizmaları kurgulanması gerekmektedir.

2. Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerini kurgulamanın kurumu yavaşlatmayacağı bilinmelidir.

Bazı firmalar risk ve iç kontrol sistemleri kurgulamanın maliyetli olacağı ve kurumun performansını yavaşlatacağı düşünmektedir. Kurumun hedefleri ve en önemlisi başarıdaki kilit özellikleri göz önünde bulundurularak akıllıca oluşturulan kontrol mekanizmaları kurumun hızına etki etmeyeceği gibi karşılaşılabilecek sorunları da öngörmeye ve daha hızlı çözmeye yarayacaktır. Akıllı kurgular ile yerleştirilmiş kontrol mekanizmaları bürokrasi değil sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Gelecekte iyi yönetilen bir firma olmak için sürdürülebilirliği özümsemiş olmak şarttır.

3. Finansal planlama ve raporlama tek bir kişiye bırakılmamalıdır.

Genelde firmalarda finans ile ilgili konulardan yalnızca bir aile bireyi sorumludur ve finansal süreçlere katılımcı sayısı oldukça kısıtlıdır. Planlama aşamasında birden fazla yetkili kişi belirlenerek sürecin oluşturulması sorumlulukların arttırılmasını sağlayacaktır. Finansal yönetimde "ben" yaklaşımının "biz" yaklaşımına çevrilmesi profesyonellik anlamında da firmalara katkıda bulunacaktır.



İyi yönetilen firmaların yukarıda sayılan özelliklere sahip olabilmek için sadece lidere bağlı değil, tüm çalışanlarıyla yeterli yetkinliklere sahip olması, vizyonları doğrultusunda oluşturulan bir plan dahilinde hareket etmesi ve bu amaca ulaşmak için gerekli altyapıya sahip, geleceğe yönelik inovatif yatırımlara açık olması beklenmektedir. Best Managed Companies ödülüne hak kazanmış firmaların, gelişim alanları olmasına rağmen bu iradeyi ortaya koymuş ve dengeyi kurabilmiş firmalar olduğu görülmüştür. ●

Konkordato ve şüpheli alacak karşılığı uygulaması



Sebahattin Erdoğan
Deloitte Türkiye,
Vergi Hizmetleri, Ortak

Genel esaslar

İcra ve İflas Kanununun 285. Maddesi uyarınca, borçlarını vadesi geldiği hâlde ödeyemeyen veya vadesinde ödeyememe tehlikesi altında bulunan herhangi bir borçlu, vade verilmek veya tenzilat yapılmak suretiyle borçlarını ödeyebilmek veya muhtemel bir iflastan kurtulmak için konkordato talep edebilmektedir.

Buna bağlı olarak iflas talebinde bulunabilecek her alacaklı da, gerekçeli bir dilekçeyle, borçlu hakkında konkordato işlemlerinin başlatılmasını isteyebilme hakkına sahiptir.

Konkordato talebi üzerine mahkeme, borçlunun mal varlığının muhafazası için üç aylık geçici bir süre verir. Bu süre iki aylık uzatma süresi dahil toplam beş ayı geçemez. Konkordatonun başarıya ulaşmasının mümkün olduğunun anlaşılması hâlinde borçluya bir yıllık kesin mühlet verilir.

Verilen mühlet içinde borçlu aleyhine 6183 sayılı Amme Alacaklarının Tahsil Usulü Hakkında Kanuna göre yapılan takipler de dahil olmak üzere hiçbir takip yapılamaz. Daha önce başlamış olan takipler de durur. İhtiyati tedbir ve ihtiyati haciz kararları uygulanmaz, zamanaşımı ve hak düşüren müddetler işlemez.

Karşılık ayrılması uygulaması

Buna göre konkordato süreci içinde ve sonuçları itibari ile, konkordato ilan eden firmalardan alacakları olan firmaların şüpheli alacak karşılığı ayırması ve gider yazması konusundaki ayrıntılar şöyledir:

Bilindiği üzere vergi mevzuatı açısından dava veya icra safhasındaki alacaklarla, yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş olan dava ve icra takibine değmeyecek derecedeki küçük alacaklar şüpheli alacak sayılmakta ve bu alacaklar için karşılık ayrılarak gider yazılması mümkün olmaktadır.

Konkordato işlemi dava ve icra takiplerini durdurduğu için firmalar, nasıl ve ne zaman karşılık ayıracakları konusunda tereddüte düşmektedirler. Bu çerçevede aşama aşama ne zaman, hangi şartlar kapsamında karşılık ayrılabilirliğini şu şekilde özetlemek mümkündür:

Her şeyden önce ticari kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi ile ilgili olmayan alacaklar için karşılık ayrılmasının mümkün olmadığı malumdur. Mali idare bu konuda net bir tavir sergilemektedir. Bunun yanı sıra teminatlı alacaklarda şüpheli alacak karşılığı, teminattan geri kalan kısma uygulanabildiği için, konkordato uygulamasında da şüpheli alacak karşılığı ancak teminatı aşan kısım için uygulanabilmektedir. Şüpheli hale gelen alacak için, şüpheli halin ortaya çıktığı, olduğu dönemde karşılık ayrılması gerekmekte olup, ilgili olduğu hesap döneminde ayrılmayan karşılığın sonraki hesap dönemlerinde dikkate alınması mümkün bulunmamaktadır. ➔

Konkordato aşamaları itibari ile durum

İcra ve iflas kanunu uyarınca geçici mühlet kararı verilen borçlu aleyhine hiçbir takip yapılamadığından evvelce başlamış olan takipler de durmakta ve ihtiyati tedbir ve ihtiyati haciz kararları uygulanamamaktadır. Buna göre geçici mühlet kararının verildiği an itibari ile daha önceden dava ve icra safhasına intikal etmiş olan alacaklar ile bu tarih itibari ile henüz dava ve icra safhasına intikal etmemiş olan alacaklar için uygulama şu şekilde yapılacaktır;

Geçici mühlet içinde

Daha önce dava ve icra safhasına intikal etmiş alacaklar için Vergi Usul Kanunu kapsamında karşılık ayrılmış ise; mahkeme tarafından geçici mühlet kararı verilmesi, alacağa ilişkin şüphelilik durumunda herhangi bir değişiklik meydana getirmediğinden, daha önce ayrılan karşılığa ilişkin herhangi bir düzeltme yapılmasına ihtiyaç bulunmamaktadır.

Daha önce dava ve icra safhasına intikal etmemiş alacaklar için; geçici mühlet kararı ile birlikte takip yapılması mümkün bulunmadığından, geçici mühlet kararının ilan edildiği hesap dönemi itibariyle şüpheli alacak karşılığı ayrılabilir.

Mahkemece geçici mühletin kaldırılarak konkordato talebinin reddine ilişkin karar verilmiş olması durumunda;

- Geçici mühlet kararından önce dava veya icra safhasına intikal etmiş olması nedeniyle karşılık ayrılan alacaklar için herhangi bir düzeltme yapılmaması,
- Geçici mühlet kararının ilan edilmesi ile karşılık ayrılan alacaklar için ise, ayrılmış olan karşılıkların geçici mühletin kaldırılarak konkordato talebinin reddine ilişkin kararın ilan edildiği hesap dönemi itibariyle düzeltilmesi (karşılığın iptal edilmesiyle gelir hesabına alınması)

gerekmektedir.

Ancak bu alacakların bu tarihten itibaren dava veya icra safhasına intikal ettirilmesi durumunda Vergi Usul Kanunu hükümleri çerçevesinde şüpheli alacak karşılığı ayrılmasının mümkün olduğu tabiidir.

Kesin mühlet içinde

Mahkemece, konkordatonun başarıya ulaşmasının mümkün olduğunun anlaşılması durumunda geçici mühlet verilmiş olan borçluya kesin mühlet verilmektedir. Bu aşamada, konkordatonun başarıya ulaşmasının mümkün olduğu kabul edilmekle birlikte, bu süreçte de alacaklılar tarafından dava veya icra süreçleri yürütülemediğinden daha önce ayrılmış olan karşılıklara ilişkin herhangi bir düzeltme yapılmasına gerek bulunmamaktadır.

İlgili olduğu hesap döneminde ayrılmayan karşılığın sonraki hesap dönemlerinde dikkate alınması mümkün bulunmadığından, geçici mühlet kararının ilan edildiği hesap dönemi itibariyle şüpheli alacak karşılığı ayrılmamışsa, kesin mühlet kararının içinde bulunduğu sonraki hesap dönemlerinde şüpheli alacak karşılığı ayrılamaz.

Konkordato talebi ile amaçlanan iyileşmenin kesin mühletin sona ermesinden önce gerçekleşmesi nedeniyle konkordato haline gerek kalmaması halinde;

- Geçici mühlet kararından önce dava veya icra safhasına intikal etmiş olması nedeniyle karşılık ayrılan alacaklar için herhangi bir düzeltme yapılmaması,
- Geçici mühlet kararının ilan edilmesi ile karşılık ayrılan alacaklar için ise ayrılmış olan karşılıkların konkordatonun reddine ilişkin kararın ilan edildiği hesap dönemi itibariyle düzeltilmesi

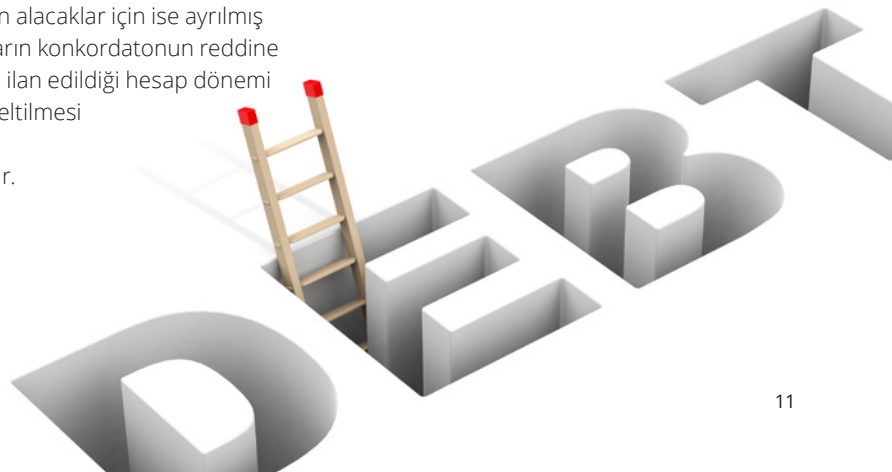
gerekmektedir.

Ancak, bu alacakların dava veya icra safhasına intikal etmesi durumunda genel hükümler çerçevesinde şüpheli alacak karşılığı ayrılmasının mümkün olduğu tabiidir.

Mahkeme tarafından kesin mühletin kaldırılarak konkordato talebinin veya projesinin reddine ve borçlunun iflâsına karar verilmesi halinde, ilgili mevzuat gereği iflas masasına kaydedilen alacaklarda şüphelilik hali devam edeceğinden daha önce ayrılan karşılıklara ilişkin düzeltme yapılmasına ihtiyaç yoktur.

Konkordato projesinin mahkemece tasdik edilmiş olması halinde ise, alacaklıların hangi ölçüde alacaklarından vazgeçtiği ve borçlunun borçlarını hangi takvim çerçevesinde ödeyeceğinin belirtilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, alacakların borçlu lehine vazgeçilen kısmı, değersiz alacak niteliğini kazanacak ve bu tutar tasdik kararının ilan edildiği hesap dönemi itibariyle Vergi Usul Kanununun 322nci maddesi hükmüne uygun olarak kapatılacaktır.

Projenin tasdik edilmesiyle beraber alacaklı ile borçlu arasında yeni bir borç ilişkisi kurulduğundan bu alacaklar artık şüpheli alacak olma vasfını kaybetmektedir. Dolayısıyla söz konusu alacaklar için ayrılmış olan karşılıkların, konkordatonun tasdiki kararının ilan edildiği hesap dönemi itibariyle düzeltilmesi gerekmektedir. ●



Aile şirketlerinde iç kontrol sisteminin önemi ve şirket sürdürülebilirliğine katkısı



Ayşe Ünsal Sencoğlu
Risk Danışmanlığı
Direktör
Deloitte Türkiye

Günümüzde, gerek Türkiye'de, gerekse dünyada, işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Dinamik yapıları ve hızlı adaptasyon kabiliyetleri ile aile şirketleri, dünya genelinde ülke ekonomilerinin %65-%90'ını oluşturmaktadır. Bu noktada, aile şirketlerinin içinde buldukları ülkedeki ekonomik göstergelere ve ülke istihdam oranlarına olan etkisinin önemi görülmekte ve bu etkinin pozitif yönde seyredebilmesi için aile şirketlerinin sürdürülebilirliğine duyulan ihtiyaç açıkça anlaşılmaktadır.




Aile şirketleri, gerek maddi, gerekse manevi gücünü en temelde aileden alan, ailenin ve gelecek nesillerin geleceğini ve ekonomik bağımsızlığını garanti altına alma güdüsü ile kurulan işletmelerdir. Bu işletmeler kurulduğunda, kurucusunun vizyonundan ve değer yargılarından ciddi oranda etkilenen ve genellikle sahiplik, yönetim ve kültürün aile bireyleri tarafından belirlendiği kuruluşlar olarak faaliyetlerine başlamaktadırlar.

Faaliyetlerin büyütülmesi ve faaliyet alanının genişletilmesi esnasında ise aile şirketleri farklı riskler ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu şirketler, bir yandan aile şirketi olmanın birlik ve bütünlüğünün avantajını yaşarken, diğer yandan ise mülkiyet ile yönetimin tek elde olması, aile içi çatışmaların veya belirsizliklerin şirket faaliyetlerine yansması, otoritenin devredilememesi/ devredilmek istenmemesi gibi sorunları çözmeye çalışmaktadırlar. İşte bu noktada, şirketin sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması adına adım atan ve bu attığı adımların arkasını güvenilir bir iç kontrol sisteminin mevcudiyeti gibi sağlam temellere dayandıran şirketler ön plana çıkmaktadır.

Peki, nedir bu iç kontrol sistemi dedikleri? Güvenilir bir iç kontrol sistemine sahip olmak, kurulu bir düzenin var olduğu ve halihazırda pek çok farklı operasyonun bir arada yürütüldüğü bir aile şirketine neden bu kadar belirleyici ve önemlidir?

İç kontrol sistemi en genel tanımı ile organizasyonların üst yönetimi, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen bir sistem olup, kurum iş akışlarının içerisinde yer almaktadır. İç kontrol sistemi, üç temel amaç doğrultusunda, şirket hedeflerinin elde edilmesinde makul güvenceyi sağlamak için tasarlanan bir süreçtir.

Bu amaçlar şunlardır:

- 1  Operasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırmak
- 2  Finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini sağlamak
- 3  Yasa ve düzenlemelere uygunluğu sağlamak

Bu üç temel hedef, bir kurumda yürütülmekte olan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Özetle iç kontrol sistemi, varılmak istenen hedefe giderken geçtiğimiz iş süreçlerinde ne kadar "kontrol" sahibi olduğumuzu göstermektedir. Şirket içerisinde tesis edilen sağlıklı bir iç kontrol sistemi, esasen üst yönetimin sahipliğinde olsa da, tüm şirket çalışanları tarafından yürütülür ve sanılanın aksine sadece finansal tarafı değil, tüm iş süreçlerini ve tüm çalışanları içine alır. Bu sistem, makul derecede güvence verecek şekilde tasarlandığında şirket üst yönetimi artık kişilere değil sisteme güvenir hale gelmektedir ki bu da birçok yöneticiyi oturduğu koltukta daha huzurlu kılmaktadır.

Şirket içerisinde sağlıklı bir iç kontrol sisteminin bulunmadığı durumlarda ise başta finansal verileri içeren raporlar olmak üzere birçok alanda hatalı raporların oluşması, hatalı kararların alınması, gelir kaybı yaşanması, varlıkların kontrolsüz kaybı, hedeflenen amaçlara ulaşamaması, itibar kaybı gibi durumların yaşanması söz konusu olabilecektir.

İç kontrol sistemiyle ilgili bir diğer önemli husus ise bu sistemin kesinlikle statik bir yapıya sahip olmamasıdır. Şirket içerisinde sağlıklı bir iç kontrol sisteminin varlığı için, bu sistemin sürekli olarak geliştirilmesi gereken ve gerek şirketin, gerekse çağın iş yapış şekillerine her daim adapte edilmesi gereken bir yol arkadaşı olduğunun bilinmesiyle mümkündür. Bu adaptasyon esnasında, etkili iç kontroller ve kurumsal yönetim yoluyla finansal raporlama kalitesini arttırmaya yönelik olarak çalışan COSO (Committee of Sponsoring Organizations) tarafından belirlenmiş olan etkili iç kontrol sisteminin beş bileşenine ayrı ayrı dikkat etmek önem arz etmektedir: ➤

- 1  Kontrol ortamı
- 2  Risk değerlendirmesi
- 3  Kontrol faaliyetleri
- 4  Bilgi ve iletişim
- 5  İzleme





Türkiye’de aile şirketlerinin genel işleyişine baktığımızda; yönetim kademelerinin büyük bölümünün aile üyelerinden oluşabildiği, yönetimin devredilmesi konusunda ciddi tereddütlerin yaşanabildiği, uzun vadeli stratejik planlar yapılsa da başarı oranının beklenenin altında kalabildiği ve şirket içerisinde hesap verilebilirliğin az olduğu gri alanların bulunabildiği görülmektedir. Ek olarak, özellikle hızlı büyüme dönemlerinde, işletme faaliyetlerinin kontrolünde zorluklar yaşanabildiği ve sistemden çok başta aile bireyleri olmak üzere çalışan bazında güven mekanizmalarının kurulabildiği görülmektedir. Bu kapsamda, aile şirketlerinde karşılaşılabilecek zorluklar ve riskler çeşitlendirilebilse de, görülüyor ki aslında karşılaşılan birçok sorunun temelinde şirket içerisinde kişilerden bağımsız bir şekilde kontrol edilebilir bir yapının oluşturulmaması yatmaktadır. Tüm bu şirketlerin sürdürülebilirliğine ilişkin kritik başarı faktörlerine baktığımızda ise, yine kişilerden bağımsız sağlıklı bir iç kontrol sisteminin oluşturulmuş olması en belirleyici noktalardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir aile şirketiyseniz ve şirketinizdeki süreçlerde sağlıklı işleyen bir iç kontrol sisteminin varlığı konusunda net olamıyorsanız, işe aşağıdaki soruları kendinize ve üst yönetime sorarak başlayabilirsiniz:

1. İç kontrol konusunda, sizin, şirket üst yönetiminin ve gerek aile içinden, gerekse aile dışından her seviyedeki yöneticinin net bir fikri var mı?
2. İç kontrol sisteminin sadece bir dokümantasyon veya kalite yönetimi çalışması olmadığını ve tüm süreçler içerisinde yaşayan bir mekanizma olduğuna ilişkin sizin ve tüm çalışanların farkındalığı var mı?
3. Size iletilen raporlarda karşılaştığınız birçok hatanın iç kontrol sistemindeki yetersizlikten kaynaklanabileceğinin farkında mısınız? Bu hataların tekrarlanmaması için yaşanan kontrol zafiyetlerini tespit edip gecikmeden aksiyon alabiliyor musunuz?
4. Şirketinizin herhangi bir departmanına ilişkin yaşanan kronik sıkıntıların ya da belirli noktadaki darboğazların temelinde düzgün işletilemeyen/ tasarlanmamış olan bir iç kontrol sisteminin olabileceğini hiç düşündünüz mü?
5. Şirketinizdeki herhangi bir çalışan baştan sona kadar tüm süreci/ faaliyeti kendisi yürütüp sonlandırabiliyor mu? Yani hiçbir kontrole tabi olmadan bir süreç sonlandırılabilir mi?
6. Tarafınıza iletilen finansal dahil pek çok raporun kaynağı olan mevcut BT sisteminizde/ sistemlerinizde gerekli kontrol altyapısı mevcut mu? Bilgi teknolojisi süreçlerinize ilişkin bir değerlendirme yaptırınız mı?
7. İşten ayrılan bir personeliniz olması durumunda süreçlerinizde darboğazlar oluşuyor mu?
8. Kurum içerisindeki bilgi akışı sizce yeterli mi? Birimler arası işleyiş yeterince şeffaf mı?

Eğer bu sorulardan üç veya daha fazlasına olumsuz yanıt verdiyseniz, şirketiniz içerisindeki iç kontrol sisteminin varlığını ve/veya yeterliliğini gözden geçirmeniz oldukça faydalı olacaktır. Bu gözden geçirme sürecinde, şirketinizin yapısına uygun şekilde yürütülecek ve iç kontrol sisteminin özünü anlayabilecek ve anlatabilecek yetkinliklere sahip iç / dış kaynaklarla yapılacak bir çalışma kritik olacaktır. Bu kapsamda yürütülecek olan çalışmanın her adımına, gerek kişilere kontrol ve risk sahipliğini kazandırabilmek, gerekse süreci daha şeffaf yönetebilmek adına ilgili tüm çalışanlarınızı dahil etmek önemlidir. Tüm bunların ötesinde ve en tepesinde ise hiç şüphesiz, bu yapının sahibi olan üst yönetimin kontrol ortamına verdiği önem ve desteği tüm çalışanlarına hissettirebilmesi yer almaktadır.

Bir sonraki adıma gelindiğinde ise, gerek aile şirketlerinde, gerekse diğer şirketlerde, iç kontrol sisteminin sağlıklı bir şekilde işletilip işletilmediğinin makul derecede güvencesini verecek olan iç denetim faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Uluslararası İç Denetim Enstitüsü (IIA) tarafından önemle üzerinde durulan "üçlü savunma hattı" yapısının şirket içerisinde tesisi ancak yapbozun bu parçasının da oturtulmuş olmasıyla mümkün olacaktır. Şirket içerisinde uluslararası standartlar çerçevesinde faaliyet gösteren bir iç denetim yapısının bulunması veya şirketin ilgili hususta bir dış kaynaktan destek alarak denetim faaliyetlerini yürütüyor olması durumunda, üst yönetim, iç kontrol sisteminin olgunluk seviyesine ilişkin her daim bilgi ve makul derece güvence sahibi olabilecektir. ●



Finansal kaldıracın özsermaye karlılığı üzerine etkisi



Alper Alkan
Deloitte Türkiye,
Finansal Danışmanlık, Kıdemli Müdür

Geleneksel teoriye göre şirketlerin amacı hissedarlarına olabilecek en yüksek değeri yaratmaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için başvurulan yöntemlerden biri de kaldıraç kullanımıdır. Genel olarak kaldıraç şirketin toplam giderlerinin ne kadarının sabit nitelikte olduğuyla ilişkilidir. Sabit giderler üretim veya satış miktarına göre değişmeyen giderlerdir. Bu kapsamda iki tür kaldıraç vardır; (i) faaliyet kaldıracı ve (ii) finansal kaldıraç.

Sabit faaliyet giderleri ve buna bağlı olarak faaliyet kaldıracı daha çok sektör dinamikleri tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte mali borç kullanımına bağlı olan finansal kaldıraç üzerinde şirket ortakları ve yöneticilerinin söz hakkı daha fazladır. Bu yazının konusu finansal kaldıracın, şirket ortaklarına yaratılan değeri yansıtan en önemli göstergelerden biri olan özsermaye karlılık oranı, İngilizce tanımı ile Return on Equity ("ROE") üzerine etkisini analiz etmektir. [➤](#)

Bu analizi 2 milyon TL toplam sermayeli bir şirketin

1. %100 özsermaye ile finanse edildiği 'I. Durum', ile
2. %50 özsermaye, %50 mali borç ile finanse edildiği 'II. Durum'u

karşılaştırarak bir örnek üzerinden inceleyelim. Her iki durumda finansal kaldıraçın ROE üzerindeki olası etkilerini incelemek için senaryolar oluşturabiliriz. Satış gelirlerinin 2.5 milyon TL olduğu senaryoyu baz senaryo, satışların %10 arttığı ve %10 azaldığı senaryoları sırasıyla iyimser ve kötümser senaryo olarak adlandıralım. Tüm senaryolarda sabit faaliyet giderlerinin 500 bin TL, değişken faaliyet giderlerinin ise satış gelirlerinin %60'ı olduğu varsayalım. Finansal kaldıraç kullanılan II. Durum'da borçlanma maliyetinin %25 olduğu varsayımıyla finansman giderinin 250 bin TL olduğunu varsayalım.

I. Durum (%100 Özsermaye, %0 Finansal borç)

I. Durum'da baz senaryoda şirket 390 bin TL vergi sonrası net kar elde edecektir. Bu net karı 2 milyon TL özsermayeyle yaratan şirketin ROE'si %19.5'tir. Satışların %10 daha yüksek olduğu iyimser senaryoda artan net kar ile ROE de %23.4'e çıkarken, satışların %10 daha düşük olduğu kötümser senaryoda ROE %15.6'ya düşmektedir. Bu anlamda satışlardaki +/- 10 yüzde puanlık değişim ROE'de +/- 3.9 yüzde puanlık değişim olarak yansımaktadır.

II. Durum (%50 Öz sermaye, %50 Finansal borç)

II. Durum'da şirket artık finansal kaldıraç kullanmaktadır. Buna göre şirket 2 milyon TL toplam sermayenin 1 milyon TL'sini öz kaynak, 1 milyon TL'sini dış kaynakla yani finansal borç ile finanse etmektedir. Borçlanma maliyetinin %25 olduğu varsayımıyla şirket artık 250 bin TL tutarında finansman giderine katlanmaktadır. Bu finansman gideri satış gelirlerine bağlı olmadığından sabit bir giderdir.

I. Durum: %100 Özsermaye, %0 Finansal borç

TL	Kötümser Senaryo	Baz Senaryo	İyimser Senaryo
Satış Gelirleri	2.250.000	2.500.000	2.750.000
Değişken giderler (satışların %60'ı)	(1.350.000)	(1.500.000)	(1.650.000)
Sabit faaliyet giderleri	(500.000)	(500.000)	(500.000)
FVÖK ⁽¹⁾	400.000	500.000	600.000
Finansman giderleri	-	-	-
VÖK ⁽²⁾	400.000	500.000	600.000
Vergi (%22)	(88.000)	(110.000)	(132.000)
Net dönem kârı	312.000	390.000	468.000
Öz sermaye	2.000.000	2.000.000	2.000.000
ROE ⁽³⁾	15,6%	19,5%	23,4%

(1) FVÖK: Faiz ve vergi öncesi kâr

(2) VÖK: Vergi öncesi kâr

(3) ROE: Net dönem kârı / Özsermaye (dönem başı)

II. Durum: %50 Özsermaye, %50 Finansal borç

TL	Kötümser Senaryo	Baz Senaryo	İyimser Senaryo
Satış Gelirleri	2.250.000	2.500.000	2.750.000
Değişken giderler (satışların %60'ı)	(1.350.000)	(1.500.000)	(1.650.000)
Sabit faaliyet giderleri	(500.000)	(500.000)	(500.000)
FVÖK ⁽¹⁾	400.000	500.000	600.000
Finansman giderleri	(250.000)	(250.000)	(250.000)
VÖK ⁽²⁾	150.000	250.000	350.000
Vergi (%22)	(33.000)	(55.000)	(77.000)
Net dönem kârı	117.000	195.000	273.000
Öz sermaye	1.000.000	1.000.000	1.000.000
ROE ⁽³⁾	11,7%	19,5%	27,3%

(1) FVÖK: Faiz ve vergi öncesi kâr

(2) VÖK: Vergi öncesi kâr

(3) ROE: Net dönem kârı / Özsermaye (dönem başı)

Finansman giderlerinin de etkisiyle baz senaryoda vergi sonrası net kar I. Durum'a göre %50 azalarak 195 bin TL'ye gerilemektedir. Ve fakat bu net kar artık 1 milyon TL öz sermayeyle elde edildiğinden ROE de değişmeyerek %19.5 olarak gerçekleşmektedir. Satışların %10 daha yüksek olduğu iyimser senaryoda ROE %27.3'e çıkarken, satışların %10 daha düşük olduğu kötümser senaryoda ROE %11.7'ye gerilemektedir. Bu anlamda satışlardaki +/- 10 yüzde puanlık değişim ROE'de +/- 7.8 yüzde puan değişim olarak yansımaktadır.

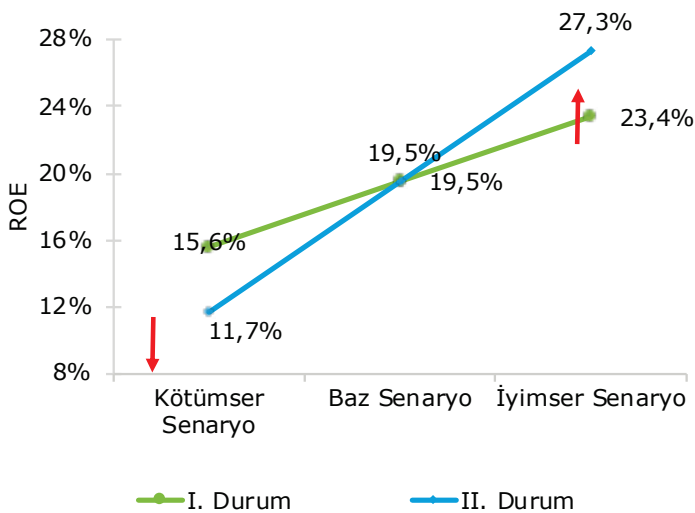
I. Durum ve II. Durum karşılaştırıldığında görülmektedir ki net kar, finansman giderlerinin olduğu II. Durumda tüm senaryolarda daha düşüktür. Baz senaryo özelinde II. Durum'da şirketin net karı %50 azalırken öz sermaye de %50 daha az olduğundan ROE %19.5 seviyesinde sabit kalmıştır. Bununla birlikte finansal kaldıraç etkisi iyimser ve kötümser senaryolarda kendini göstermektedir. Satışların %10 arttığı iyimser senaryoda ROE %19.5'ten I. Durum'da %23.4'e çıkarken II. Durum'da %27.3 olarak görece daha yüksek bir seviyede gerçekleşmektedir. Satışların %10 azaldığı kötümser senaryoda ise ROE I. Durumda %15.6'ya gerilerken II. Durum'da görece daha yüksek bir azalışla %11.7 seviyesine düşmektedir.

Senaryolara bağlı olarak I. Durum'da orta nokta %19.5 olmak üzere ROE %15.6 ile %23.4 arasında değişkenlik göstermektedir. II. Durum'da ise ROE %11.7 ile %27.3 arasında daha geniş bir aralıkta dalgalanmaktadır. Özetle, finansal kaldıraç ROE üzerindeki oynaklığı artırmaktadır.

Şirketler, ekonomik büyümenin yaşandığı ortamlarda finansal kaldıraç kullanımının olumlu etkisinden fayda sağlamaktadırlar. Ve fakat ekonomik görünümün bozulduğu dönemlerde finansal kaldıraç şirket karlılığı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alındığında dış kaynak kullanımı konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

Bu yazıda finansman giderlerinin sabit nitelikte olduğu varsayılmıştır. Yabancı para veya değişken faizli borç kullanımında ise döviz kuru ve faiz oranları gibi diğer ekonomik parametrelerin de hesaba katılması gerektiğinden özellikle oynaklığın arttığı dönemlerde dış kaynak kullanımında daha da ihtiyatlı davranılması faydalı olacaktır. ●

I. Durum ve II. Durum ROE Karşılaştırması



Aile Şirketlerinin dikkatine: **Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemine (VERBİS) kayıt zorunluluğu**

Son tarih 30 eylöl 2019



Lerzan Nalbantoğlu
Ortak
DL Avukatlık Bőrosu

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVKK") uyarınca, kişisel veri işleyen gerÇek ve tőzel kişilerin Veri Sorumluları Siciline kayıt yőkőmlőlőđő bulunmaktadır.

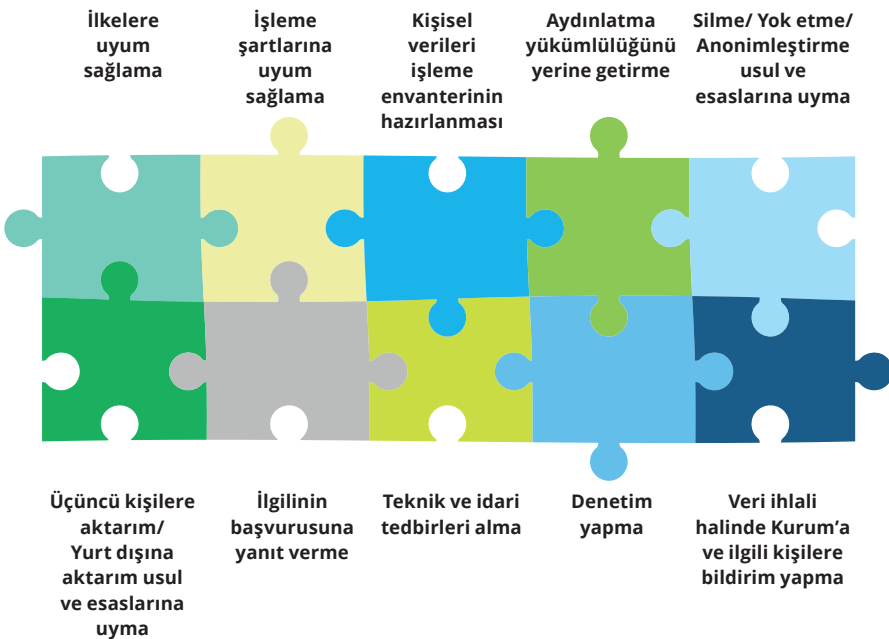
Veri Sorumlusu kimdir?

KVKK uyarınca Veri Sorumlusu kişisel verilerin işleme amaŐlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yőnetilmesinden sorumlu olan gerÇek veya tőzel kişidir. Bu itibarla, tőzel kiŐiliđi haiz olan ve yukarıdaki tanıma uyan bőtőn aile Şirketleri Veri Sorumlusu olarak nitelendirilmektedir.



Veri Sorumlusu'nun yükümlülükleri nelerdir?

Veri Sorumlularının KVKK tahtında aşağıdaki yükümlülükleri mevcuttur:



Ve Veri Sorumluları Sicil'ine ("VERBİS" veya "Sicil") kaydolma

KVKK'nın getirdiği yukarıda yazılı yükümlülükleri yanında, ayrıca, "Veri Sorumlusu" sıfatına haiz olup da Kişisel Verilerin Korunması Kurulu ("Kurul") tarafından Sicil'e kayıttan istisna tutulmayan bütün Veri Sorumluları tarafından bu sicile kayıt olunması yükümlülüğü de mevcuttur.



Veri Sorumluları Sicili (VERBİS) ne demektir?

VERBİS; Veri Sorumlularının Sicil'e başvuruda ve Sicil'e ilişkin ilgili diğer işlemlerde kullanacakları, internet üzerinden erişilebilen, KVK Kurumu tarafından oluşturulan ve yönetilen bilişim sistemini ifade etmektedir ve Kurul gözetiminde Kurul Başkan Yardımcısı ve hizmet birimlerinden oluşan Başkanlık tarafından kamuya açık bir şekilde tutulmaktadır.

Hangi Veri Sorumluları VERBİS'e kayıt olmak zorundadır ve hangileri istisna kapsamındadır?

KVKK'nın 16ncı maddesine göre, kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin kişisel veri işlemeye başlamadan önce Sicil'e kaydolmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişi veri sorumluları, yurtdışında yerleşik gerçek ve tüzel kişi veri sorumluları ile kamu kurum ve kuruluşu veri sorumlularının Türkiye'de kişisel veri işlemleri halinde genel kural olarak VERBİS'e kayıt olmaları gerekmektedir.

Bununla birlikte KVKK uyarınca Kurul tarafından VERBİS kayıt yükümlülüğünden istisna tutulacak Veri Sorumluları, Kurul'un kararları ile belirlenmiştir. Söz konusu kararlara göre aşağıda belirtilen Veri Sorumlularının VERBİS'e kayıt yükümlülüğü bulunmamaktadır:

- Herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla yalnızca otomatik olmayan yollarla kişisel veri işleyenler,
- Noterler,
- Derneklerden, vakıflardan ve sendikalardan yalnızca ilgili mevzuat ve amaçlarına uygun, faaliyet alanlarıyla sınırlı ve sadece kendi çalışanlarına, üyelerine, mensuplarına ve bağışçalarına yönelik kişisel veri işleyenler,

- Siyasi partiler,
- Avukatlar,
- Gümrük müşavirleri,
- Arabulucular,
- Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler.

Bunlarla birlikte, Kurul'un 19.07.2018 tarihli ve 2018/87 sayılı Kararı ile, "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 olmayanlar" niteliklerine haiz olması halinde VERBİS kayıt yükümlülüğünden istisna tutulacağı öngörülmüştür. **Ancak, "Yıllık çalışan sayısı 50'den çok veya yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den yüksek olan gerçek ve tüzel kişi Veri Sorumluları" için VERBİS'e kayıt yükümlülüğü doğacaktır.**

Verbis'e ne zaman kayıt olunmalıdır? En son kayıt tarihi nedir?

Kurul'un ilgili kararıyla VERBİS'e kayıt olunması gereken en son tarihler belirlenmiş ve ilan edilmiştir:

Kişisel Verileri Koruma Kurulunca 6698 sayılı Kanunun geçici 1. maddesine (*) göre ilan edilen Veri Sorumluları Siciline kayıt tarihleri

Veri sorumluları	Avans ödemesi kayıt yükümlülüğü başlangıç tarihi	Kayıt için verilen süre	Kayıt için son tarih
28.02 Yıllık çalışan sayısı 50'den çok veya yıllık mali bilanço toplamı 25 milyon TL'den yüksek olan gerçek ve tüzel kişi veri sorumluları.2018	01.10.2018	12 ay	30.09.2019
Yurtdışında yerleşik gerçek ve tüzel kişi veri sorumluları	01.10.2018	12 ay	30.09.2019
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 ve tüzel kişi veri sorumluları	01.01.2019	15 ay	31.03.2020
Kamu kurum ve kuruluşu veri sorumluları	01.04.2019	15 ay	30.06.2020



İrtibat kişisi kimdir?

Türkiye'de yerleşik olan gerçek ve tüzel kişiler için Veri Sorumlusu tarafından, Türkiye'de yerleşik olmayan gerçek ve tüzel kişiler için de Veri Sorumlusu temsilcisi tarafından, KVKK ve KVKK'ya dayalı olarak çıkarılacak ikincil düzenlemeler kapsamındaki yükümlülükleriyle ilgili olarak, Kurum ile iletişimi sağlamak amacıyla Sicil'e kayıt esnasında bildirilen gerçek kişidir. İrtibat kişisi Veri Sorumlusunu KVKK ve ilgili Yönetmelik hükümlerine göre temsile yetkili değildir.

Sicil kayıtlarının güncel tutulması

Ayrıca, Sicil'e kayıt yükümlülüğünü yerine getirdikten sonra, Sicil'e kayıtlı bilgiler üzerinden herhangi bir değişikliğin söz konusu olması halinde değişikliğin meydana geldiği günden itibaren yedi gün içerisinde VERBİS kaydı güncellenmelidir.

VERBİS'e hangi bilgileri kaydettireceğiz?

KVKK uyarınca VERBİS'e aşağıdaki bilgilerin kayıt edilmesi gerekmektedir:

- Veri Sorumlusu, Türkiye'de yerleşik olmayan Veri Sorumlusunun varsa temsilcisi, adresi ve alınmış olması halinde KEP adresi,
- Kişisel verilerin hangi amaçlarla işlenebileceği,
- Veri konusu kişi grubu ve grupları ile bu kişilere ait veri kategorileri,
- Kişisel verilerin aktarılacağı alıcı ve alıcı grupları,
- Yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel veriler,
- Sicile kayıt tarihi ile kaydın sona erdiği tarih,
- Kişisel veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirler,
- Kişisel verilerin işlendikleri amaç için gerekli olan azami süre.

Veri Sorumluları Sicili 'ne kayıt yükümlülüğüne aykırılığın yaptırımını nedir?

Sicil'e kayıt yükümlülüğü olmasına rağmen kaydını gerçekleştirilmeyen veri sorumluları hakkında 20 bin TL'den 1 milyon TL'ye kadar idari para cezası öngörülmektedir. Söz konusu idari para cezaları her yıl yeniden değerlendirilme oranında artırılabilmektedir.

Diğer dikkat edilmesi gereken konular

Kişisel Veri İşleme Envanteri: Veri sorumlularının iş süreçlerine bağlı olarak gerçekleştirmekte oldukları kişisel veri işleme faaliyetlerini; kişisel veri işleme amaçları ve hukuki sebebi, veri kategorisi, aktarılan alıcı grubu ve veri konusu kişi grubuyla ilişkilendirilerek oluşturdukları ve kişisel verilerin işlendikleri amaçlar için gerekli olan azami süreyi, yabancı ülkelere aktarımı öngörülen kişisel verileri ve veri güvenliğine ilişkin alınan tedbirleri açıklayarak detaylandırdıkları envanter olarak tanımlanmıştır.

Önemine binaen belirtmek isteriz ki; Sicil'e kayıtlı yükümlü olan Veri Sorumluları, Kişisel Veri İşleme Envanteri hazırlamakla yükümlüdür ve Sicil başvurularında Sicil'e açıklanacak bilgilerin Kişisel Veri İşleme Envanteri 'ne dayalı olarak hazırlanması gerekmektedir. Aydınlatma yükümlülüğünde, ilgili kişi başvurularının yanıtlanmasında ve ilgili kişiler tarafından açıklanacak açık rızanın kapsamının belirlenmesinde kişisel veri işleme envanterine dayalı olarak Sicil'e sunulan ve Sicil'de yayınlanan bilgilerin esas alınacağı öngörülmektedir.

Diğer önemli bir husus ise, Sicil'e kayıtlı yükümlü olmayan (kriterleri karşılamayan) veri sorumlularının Kurul tarafından Sicil'e kayıtlı yükümlü tutulmaması; Kanun kapsamındaki yükümlülüklerini ortadan kaldırmamaktadır. ●

VERBİS'e nasıl kayıt olacağız?

Söz konusu kriterleri taşıyan Veri Sorumlularının, Sicil'e kayıt yükümlülüğünü yerine getirmesi gerekmektedir. Şirketlerimizin Veri Sorumlusu sıfatıyla Sicil'e kayıt başvurusu tüzel kişiliğin vergi kimlik numarası ve unvanı ile yapılacaktır. VERBİS'e kayıt Kurul'un internet sitesi üzerinden VERBİS ara yüzü aracılığıyla ulaşılabilen <https://verbis.kvkk.gov.tr> adresi üzerinden yapılabilmektedir. VERBİS'e yazılı olarak kayıt yapılamamaktadır. Tüm sicil işlemleri VERBİS üzerinden gerçekleştirilecektir.

Veri Sorumluları, VERBİS'e sunulan ve VERBİS'te yayınlanan bilgilerin eksiksiz, doğru, güncel ve hukuka uygun olmasından sorumludur.

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 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.