

Deloitte.



Family Business Review

Ocak 2019

İçindekiler

2

Aile arasında

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

4

Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin ardından...

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

6

İhracat bedellerinin yurda getirilmesi

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri Ortağı

10

Vee kazanan Ar-Ge...

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

14

Best Managed Companies, Bir adım ileride olmak için...

Aslı Kuşçu, Deloitte Private ve Best Managed Companies Türkiye
Program Müdürü

Önsöz

Deloitte Private uzmanları olarak geçtiğimiz üç aylık dönemde yıl boyunca hazırlandığımız iki önemli etkinliği gerçekleştirdik. Bu etkinliklerden ilki olan TAİDER'in Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'ne sponsor olarak destek verdik. Zirvede iki farklı oturumda gerçek hikayeleri baz alarak tasarladığımız vaka çalışmalarında ardıl planlama, uzun dönem liderlik ve insan kaynağı planlamasındaki eksiklerin firmaların yaşam süresine direkt etkilerini katılımcılarla tartıştık. Zirvede ülkemizin farklı bölgelerinden çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok firma ile aile şirketlerinin gündemine ilişkin, başta sürdürülebilirlik olmak üzere birçok konuda tartışma fırsatı yakaladığımız için mutluyuz.

Deloitte Private'in en önemli projelerinin başında gelen **Best Managed Companies Turkey** programının ilkinin gerçekleştirdik. İş dünyasının değerli liderlerinden oluşan jürimiz, projeye destek veren değerli iş ortaklarımız TAİDER ve TİDE ile ülkemizin değerli eğitim kurumlarından Koç Üniversitesi programa destek sağlayarak değer kattı. Program, ülkemizin ulusal firmalarının markalaşma ve iyi yönetim mekanizmaları konusunda farkındalıklarını artırmayı, firmaları birbirlerinden öğrenebilecekleri ve Deloitte yöneticileri tarafından firma koçluğu yaparak filen desteklenen bir platformda bir araya getirmeyi hedefliyor. Programımızın ilerleyen yıllarda ülke çapına yayılarak daha fazla ulusal firma ile buluşması için çalışacağız.

Bültenimizin bu sayısında gerek bahsettiğimiz etkinliklerde aile şirketlerine ilişkin gözlemlendiğimiz konuları gerekse faydalanacağınıza inandığımız diğer güncel konu başlıklarını ele aldık. Bültenimizin bu sayısını da keyifle okuyacağınızı umuyor, yeni yılın ülkemize barış, özgürlük ve daha fazla refah getirmesini diliyoruz.



Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

Aile arasında

Şirketi nesilden nesile aktarmak, bir asırdan diğer asra geçmek, soyadımızı veya yarattığımız markayı sonsuza kadar yaşatmak kulağa hoş geliyor ve son derece kıymetli bir hedef.



Cem Sezgin
Deloitte Türkiye
İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

Aile şirketlerinde yönetimde olan neslin en zorlandığı konuların başında kuşkusuz bir sonraki nesile bayrağı teslim etmek geliyor. Bunun farklı sebepleri var. Kimi zaman gelecek nesli buna hazır ve yeterince donanımlı bulmuyorlar. Kimi zaman bunun tam aksi olsa bile, gelecek nesil buna istekli ve aday olmuyor. Bazen birden fazla genç kuşak temsilcisi aynı anda aynı pozisyonlara talip oluyor. Tabii böyle bir kuşak temsilcisinin olmadığı aile şirketleri de mevcut. Sebep ne olursa olsun, nihayetinde bir kan değişikliği aile içinde mümkün olmuyor. Eskiden gittiğim aile şirketlerinde bunun başta yönetimde olan kuşak olmak üzere, büyük bir mutsuzluk yarattığını gözlemlerdim. Adeta dünyanın sonuydu bu.

Bugün ise artık bir şeylerin değiştiğinin şahidiyiz. Günümüzde halen eski hassasiyetlerin devam ettiği aile şirketlerinin oranı azımsanmayacak düzeyde olsa bile, tersi durumlarla da karşılaşmak mümkün. En azından masadaki “tek seçenek” şirketi bir sonraki nesile devretmek değil. Birçok aile şirketi içeriye aile dışından bir ortak almaya sıcak bakıyor.

Oysa bir zamanlar onlarca aile şirketine aile üyelerinin bir kısmı diğer aile üyesi ortakları (kardeşler, ebeveynler, amcalar, halalar, teyzeler, kuzenler vs.) sistem dışına çıkarmak için maddi-manevi birçok zorluğu göğüslemişlerdi. Örneğin kim bilir kaç aile şirketine “amcamlar daha sonra bizden ayrıldılar” ifadesini duymuşuzdur.

Şimdi ise yerli – yabancı, büyük – küçük her türden ortağa gayet sıcak bakıldığını görüyoruz. Keza özel sermaye şirketleri de ortak alınacak yatırımcılar arasında iyice cazip hale geldi. Bir kapıdan aile üyelerini uğurlarken, diğer kapıdan hiç tanımadığımız yabancıları içeriye buyur ediyoruz. Tabii ki izlenen tek yol bu değil. Çok sık rastladığımız bir yöntem olmasa da, halka arza yönelen şirketler de var. Bu iki modelin ortak özelliği, ailenin halen resmin içinde kalıyor olması. Bu durumda aslında en radikal seçeneği sona sakladım: Şirketi satmak, yani ailenin tamamen şirketten çıkması. Öncelikle ilk iki seçeneği, üçüncüden ayıran en temel iki nokta ile başlayalım. Ortak aldığınızda veya halka arzda halen şirketin içerisinde bazen sadece hissedar, bazen yönetim kurulu üyesi, bazen de bizzat kolları sıvamış seviyede icracı bir ruhla devam ediyorsunuz. Belli koşullar izin verdiğinde hepsini birden aynı anda yapan bile mevcut.



İkincisi, bırakın işten tamamen çıkmayı, yeni gelen nakit girişi, networkler, uzmanlıklar, pazarlar vs. sayesinde işi daha fazla ve daha hızlı büyütmeye soyunuyorsunuz.

Bu senaryolarda en çok dikkat çeken nokta, profesyonel yöneticileri dahi kabullenmede bin bir sancı çekerken, değişime oldukça kapalı böylesi yapılara karar verici rolümüzü devrettiğimiz veya paylaştığımız, en azından hesap verdiğimiz hissedar konumunda farklı kurumları / kişileri getiriyor olmamız. Üçüncü seçenekte ise artık yolunuz şirketle tamamen ayrılıyor. Rahatlıkla belirtebilirim ki, finansal sermaye kadar duygusal sermaye yatırdığınız; adeta hayatınızı adadığınız ve artık çocuğunuz gibi olmuş şirketinizle vedalaşmak hiç ama hiç kolay değil. Buna rağmen bu son seçeneğin popülaritesi gittikçe artıyor.

Acaba bunun sebebi ne?

Kuşkusuz bir şeyi değeri en yukarıdayken elden çıkarabilmek, iyi bir tüccarın; başarılı bir iş insanının; kurnaz bir girişimcinin – artık nasıl isimlendirmeyi tercih ederseniz – şanına yaraşır bir hamle. 21. asırda, seçenekler adeta sınırsız. Bir iş kolundan paranızı alır çıkarsınız, sonra isterseniz bir diğerine (hatta diğerlerine) yatırım yaparsınız. Bu şekilde davranan aileler var. Diğer bir sebep yorgunluk olabiliyor. Daha az rastlıyor olsak da, masada olan bir sebep. Bıkkınlık, sağlık sorunları, doymuşluk, kendi yaşadığımız bazı sorunları (ailemize, kendimize yeterince vakit ayıramamış olmak gibi) çocuklarımıza yaşatmama arzusu gibi faktörler bazen bizleri şirketi satma noktasına getirebiliyor.

Ve tabii ki sonraki kuşaklar arasında yaşanan / yaşanması muhtemel taht mücadeleleri ve bunun neticesinde hem aile ilişkilerinin, hem şirketin sürdürülebilir başarısının kimi zaman onarılamaz şekilde hasar görmesi endişesi, yukarıdaki iki sebebin de önüne geçen bir faktör. Şirketi nesilden nesile aktarmak, bir asırdan diğer asra geçmek, soyadımızı veya yarattığımız markayı sonsuza kadar yaşatmak kulağa hoş geliyor ve son derece kıymetli bir hedef. "Aile arasında" tutmak güzel. Ama lütfen unutmayın: Her zaman en doğru seçenek değil...

Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi'nin ardından...

Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER) tarafından düzenlenen, Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, 2 Kasım 2018 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirildi. Deloitte Türkiye olarak gümüş sponsor olduğumuz ve iki vaka analizi çalışmamızla destek verdiğimiz zirvenin ardından, zirvede aile işletmelerinin nesilden nesile devamı açısından paylaşılan önemli gördüğümüz hususları, siz değerli okurlarımıza faydalı olacağı düşüncesiyle kaleme aldık.



Ali Kami Uzun

Deloitte Türkiye
Direktör

Bu yıl altıncısı düzenlenen Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi, "Aile Şirketlerinin Olumlu Etkileri: Sorumluluk, Esneklik, Yenilenme" temasıyla gerçekleştirildi. İlgili ve katılımın yüksek olduğu zirve, TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü'nün açılış konuşmasıyla başladı. Sabancı Ailesi üçüncü nesil üyesi Ali Sabancı'nın açılış oturumuyla devam eden zirvede, çeşitli paralel oturumlar ve vaka analizleri yer aldı. Gün boyu süren zirvede, ayrı ölçekteki üç işletmenin başarısızlık hikayeleri paylaşıldı.

Öğücü: "Gençlere güvenmeliyiz"

TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Aydın Öğücü yaptığı açılış konuşmasında, önceki nesillerin temel ihtiyaçlarına ulaşamamaktan kaynaklı korku yaşarken, genç nesil üyelerin sevgisiz bir toplumda yaşamaktan, ihtiyaçlara uygun eğitim alamamaktan ve çevre sorunlarından endişe duyduğuna dikkat çekti. Geleceği birlikte inşa etmek için önceki nesillere, gençlerin yüksek enerjisinden, güncel teknik bilgisinden faydalanmalarının, onlara güvenmelerinin, fırsat tanımalarının ve onları sabırla dinlemelerinin gerektiğini ifade eden Öğücü, gençlerin ise uzun yıllar yaşayarak elde edilmiş iş deneyimlerine saygı duymalarının ve bu deneyimlerden faydalanarak, aileye ait kültürel ve entelektüel değerlere sahip çıkmalarının önemini vurguladı. Öğücü konuşmasında, nesilden nesile devamlılıkta önem taşıyan hususlar hakkında mesajlar verdi.

Sabancı: “Müstakil bireyler yetiştirelim”

Zirvenin açılış oturumunda, Sabancı Ailesi'nin üçüncü nesil üyesi Ali Sabancı “Nesilden Nesile Girişimcilik” başlıklı konuşmasında, ailesinden, aile içi dinamiklerinden ve ailesinin yeni nesil girişimcilik anlayışından bahsetti. Ali Sabancı konuşmasında; “Hissi bir yaklaşım ile yönetilen aile işletmelerinde, ehil olup olmadığına bakılmadan tüm aile üyelerinden şirkette çalışması bekleniyor. Burada temel amaç aileyi bir arada tutmak. Oysa pragmatik bir yaklaşımla yönetilen şirketlerde işin yatırımcıları için sürdürülebilir şekilde değer yaratması önemli. Ben aile bireylerinin şirkette çalışma zorunluluğu olmadığını düşünüyorum. Müstakil bireyler yetiştirelim. Kendi ayakları üzerinde durabilen, ne istediğini bilen, bir yerlerde iş yapabilen insan, müstakil bireydir” dedi. Aile şirketlerinde bir aile anayasası yazılması gerektiğinin de altını çizen Sabancı, aile anayasası yazılıyorsa, istisnasız kurallarının da herkese uygulanması gerektiğini belirterek, konunun önemine de değindi.

Zirvenin gerçekleştirilen diğer oturumlarında ise; Lombard Odier Yönetici Ortağı ve Odier Ailesi'nin altıncı nesil üyesi Patrick Odier geçmiş yüzyıllar öncesine dayanan aile şirketinin hikâyesini katılımcılarla paylaştı.

Moral & Partners Yönetici Ortağı Reşat Moral'in yöneticiliğinde “Fırtına Günlerine Dayanıklılık” başlıklı paralel oturum düzenlendi. Oturumun konuk konuşmacısı Yenigün İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Mithat Yenigün de tecrübelerini aktardı.

“Gelecek Nesillere Yönetim Devri” başlıklı paralel oturumun yönetimini ise, Şok Marketler Yönetim Kurulu Başkanı Cengiz Solakoğlu gerçekleştirdi. Bu oturuma Pelsan Aydınlatma Yönetim Kurulu Üyesi Yiğit Göğüş, Evyap Grubu İcra Kurulu Başkanı Mehmed Evyap ve Kosifler Grup Yönetim Kurulu Üyesi Cihan Kosif konuşmacı olarak katıldı. Oturumda, kurucu neslin gelecek nesile yönetimi devretme süreci ve bu süreçte yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimler paylaşıldı.

Servo Capital Kurucu Ortağı Kaan Kızıroğlu yönetiminde, Portakal Sanat ve Kültür Evi Yürütme Kurulu Başkanı Raffi Portakal, Turcas Petrol Yönetim Kurulu Başkan Vekili Banu Aksoy Tarakçıoğlu, Doğaş Kelebek Mobilya İcra Kurulu Üyesi Ozan Doğan'ın konuşmacı olarak yer aldığı panel düzenlendi. Panelde konuşmacılar, “Güvenle Büyüyen Güvenle Gelecek” üzerine paylaşımlarda bulundular.

“Kriz Yönetimi ve Geriye Dönüş”

Zirvede aile şirketlerinin başarı örneklerine ve en iyi uygulamalarına yer verilirken, bu yıl ilk kez düzenlenen vaka analizleri oturumlarındaysa, ayrı ölçekte üç işletmenin başarısızlık hikayeleri interaktif katılımı tartışıldı. Söz konusu vaka analizi oturumlarında tartışılan “Mükemmel Felaket” ve “Kriz Yönetimi ve Geriye Dönüş” başlıklı vakalar, Deloitte Türkiye tarafından hazırlandı. Vaka analizi oturumları Deloitte Private Türkiye ve Aile Şirketleri Lideri Ali Çiçekli, DL Avukatlık Bürosu Kurucu Ortağı Lerzan Nalbantoğlu, Deloitte Türkiye Direktörlerinden Ali Kamil Uzun ve Deloitte Türkiye İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri Cem Sezgin tarafından yönetildi.

Diğer vaka analizi ise, Mustafa Doğrusoy tarafından yönetilen “Nesillerarası Stratejik Yapılanma” başlıklı oturum ile gerçekleştirildi.

Her yıl düzenlenmekte olan, ‘Ulusal Aile İşletmeleri Zirvesi’ aracılığıyla Türkiye'deki aile işletmelerini bir araya getirerek, kurumsal yönetim, sürdürülebilirlik ve gelecek planlaması gibi konularda aile işletmesi sahipleri, aile işletmeleri üst düzey yöneticileri, genç nesil temsilcileri, akademisyenler ve sivil toplum kuruluşları temsilcilerinin buluşması sağlanırken, katılımcılarla deneyim, başarı ve başarısızlık hikayelerinin paylaşılması hedefleniyor.

Bu yıl Kasım ayı başında altıncısı gerçekleştirilen zirvede özetlediğimiz oturumlarda paylaşılan hususlar, gösterilen ilgi ve katılımı dikkate aldığımızda, zirvenin hedefine ulaştığını ifade edebiliriz.

“Ailede birlik, işletmede sürdürülebilirlik” söylemiyle, ülkemiz aile şirketlerinin nesiller boyu devamlılığına önderlik etmek için faaliyet gösteren TAİDER'i, zirve organizasyonundaki başarısından ötürü kutluyoruz.

İhracat bedellerinin yurda getirilmesi



Sebahattin Erdoğan
Deloitte Türkiye,
Vergi Hizmetleri Ortağı

Yasal düzenleme

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar'ın "İhracat" başlıklı 8'inci maddesinde "İhracat bedellerinin tasarrufu serbesttir. Bakanlık ihtiyaç duyulması halinde ihracat bedellerinin yurda getirilmesine ilişkin düzenleme yapmaya yetkilidir." hükmüne yer verilmektedir.

Hazine ve Maliye Bakanlığı bu yetkiye istinaden, ihracat bedellerinin fiili ihrac tarihinden itibaren en çok 180 gün içinde yurda getirilmesini ve söz konusu bedellerin en az %80'inin bir bankaya satılmasını (Türk Lirasına çevrilmesini - Döviz Alım Belgesine (DAB) bağlanmasını) zorunlu kılmıştır.

4 Eylül 2018 tarihli ve 30525 sayılı Resmi Gazete'de "Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin Tebliğ (İhracat Bedelleri Hakkında) (No: 2018-32/48)" yayımlanmıştır.

Tebliğe göre, ihracat işlemlerine ilişkin bedeller, ithalatçının ödemesini müteakip doğrudan ve gecikmeksizin ihracata aracılık eden bankaya transfer edilmeli veya nakden getirilmelidir.

Bedellerin yurda getirilme süresi fiili ihrac tarihinden itibaren 180 günü geçemeyecektir. Söz konusu bedellerin en az %80'inin bir bankaya satılması (Türk Lirasına çevrilmesi - Döviz Alım Belgesi (DAB) alınması) ise zorunludur.

Belirlenen 180 günlük süre içerisinde kalınması şartıyla, ihracat bedeli dövizlerin ülkeye geliş tarihinde önce ihracatçının döviz mevduat hesaplarında tutulması ve sonraki bir tarihte bankaya satılması mümkündür.

Tebliğ'in yürürlük tarihi 4.9.2018 olarak belirlenmiş olmakla birlikte, Tebliğin 12'nci maddesinde, Türkiye'de yerleşik kişilerce bu Tebliğin yürürlükte bulunduğu süre içinde fiili ihracı gerçekleştirilen ihracat işlemlerine ilişkin bedel getirme süresinin bu Tebliğin yürürlükten kalktığı tarihten sonra sona ermesi halinde de bu Tebliğ hükümlerinin uygulanmaya devam edileceği belirtilmiştir.

Uygulama esasları

İhracat bedellerinin beyan edilen Türk parası veya döviz üzerinden yurda getirilmesi esas olup, bedelin beyan edilenden farklı bir döviz üzerinden getirilmesi mümkündür.

Peşin bedel ve alıcı firma prefinansmanı dışında ihracat bedelinin Türk Lirası olarak tahsil edilebilmesi için bazı şartlara uyulmak durumundadır. Buna göre bedelin TL olarak tahsili için, satış sözleşmesi, akreditif mektubu veya banka garanti mektubunda bedelin Türk Lirası olarak tahsil edileceğinin beyan edilmiş olması veya alıcıya gönderilecek faturanın Türk Lirası olarak düzenlenmesi ya da Gümrük Beyannamesinin (GB) 22 nci hanesinde ihracat bedelinin Türk Lirası olarak getirileceğinin kayıt edilmiş olması gerekmektedir.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne yapılan ihracatta, ihracat bedeli birinci fıkrada belirtilen belgelerde döviz olarak gösterilmiş olsa dahi Türk Lirası olarak tahsil edilebilir.

İhracat bedellerinin tahsili, satış sözleşmesinde belirlenen kurallar ve uluslararası ticari uygulamalar çerçevesinde çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bunlar "Akreditifli Ödeme", "Vesaik Mukabili Ödeme", "Mal Mukabili Ödeme", "Kabul Kredili Akreditifli Ödeme", "Kabul Kredili Vesaik Mukabili Ödeme", "Kabul Kredili Mal Mukabili Ödeme", "BPO (Banka Ödeme Yükümlülüğü)" ve "Peşin Ödeme" şekillerine göre gerçekleştirilebilmektedir.

GB'de kayıtlı alıcı firma veya bu firma dışındaki gerçek veya tüzel kişiler tarafından yurt dışından havale olarak gönderilen ihracat bedellerinin arzu edilen GB'ye saydırılması beyan esasına bağlı olarak mümkündür. Gelen dövizler herhangi bir referans veya fatura numarasıyla irtibatlandırılmış olup olmadığına bakılmaksızın ihracatçının beyan edeceği GB'ye mahsup edilebilir. Ancak, serbest bölgelerdeki bankalar aracılığıyla yapılan havalelere istinaden döviz alışı, sadece GB'de alıcının bulunduğu ve malın gideceği yer olarak serbest bölgenin gösterilmesi halinde yapılabilecektir.





Serbest bölgeler dışındaki başka ülkelere yapılan ihracat bedelinin serbest bölgeden gönderilen havaleyle istinaden alışının yapılamayacağı açıklanmış durumdadır.

İhracat bedellerinin nakit (efektif) olarak getirilmesi de mümkündür. Efektif olarak getirilen ihracat bedelinin yurt dışından getirildiğinin tespiti gümrük idarelerince onaylanacak Nakit Beyan Formu (NBF) ile yapılmak durumundadır.

Nakit olarak getirilen efektifin ihracat bedeli olarak alışının yapılabilmesi için;

1. NBF'nin düzenlenme tarihinden itibaren 30 gün içinde bankalara tevdi edilmesi,
2. NBF'nin "Geliş Sebebi" bölümünde efektiflerin getirilme sebebinin ihracat ile ilgili olduğunu belirtir bir ifadenin kayıtlı olması,
3. İhracat bedeli başkası adına getiriliyorsa NBF'nin ilgili kısımlarının bu hususu belirtecek şekilde doldurulması veya bu hususun açıklama olarak NBF'de yer alması,
4. Tevdi sırasında NBF'yi ibraz eden şahsın kimlik tespitinin yapılması,
5. İhracatçının ihracat işlemiyle ilgili yazılı beyanı, işlemin niteliğine göre proforma fatura, satış sözleşmesi, kesin satış faturası veya GB'nin yanı sıra ihracatçı veya ithalatçının yazılı beyanında NBF'de kimliği belirlenen şahıs ile NBF sahibi ihracatçı ve ithalatçı arasındaki illiyet bağının belirtilerek bankalara ibraz edilmesi,
6. NBF'de kayıtlı efektif tutarının tamamen DAB'a bağlanması halinde, NBF aslının ilgisine iade edilmeyerek bankalar tarafından alıkonulması, kısmen bağlanması halinde ise, NBF aslı üzerine DAB'a bağlanan tutara ilişkin not düşülerek fotokopisi alındıktan sonra aslının ilgisine iade edilmesi kurallarına uyum sağlanması gereklidir.

Yukarıda yer alan Tebliğ hükümlerinin yanı sıra piyasada oluşan bazı tereddütlü hususların giderilmesi maksadı ile bu defa Merkez Bankası (TCMB) tarafından, konuya ilişkin usul ve esasları düzenleyen İhracat Genelgesi yayınlanmıştır.

Yayınlanan söz konusu Genelge uyarınca, konu hakkında yayınlanmış Tebliğ'in yayın tarihi olan 4/9/2018 tarihinden önce; fiili ihracatı gerçekleştirilen ihracat işlemlerine ilişkin bedeller, ihracatçıya peşin ödenen bedeller 2018-32/48 sayılı Tebliğ hükümleri kapsamında değerlendirilmeyecektir. Bu husus net olarak açıklığa kavuşturulmuş durumdadır.

Buna karşın serbest bölgelere yapılan ihracat işlemleri 2018-32/48 sayılı Tebliğ hükümleri kapsamındadır.

İhracat bedelinden indirimler ve mahsup işlemleri

Genelge açıklaması ile netleştirildiği üzere, 2018-32/48 sayılı Tebliğ'in İhracat bedelinden indirimler başlıklı 7 nci maddesinde belirtilen indirimlerin yapılması ve mahsup işlemlerinin gerçekleştirilmesi sonrasında kalan tutarın %80'inin Türkiye'de bir bankaya satılması zorunludur.

Genelgede; mal ihraç ve ithalinde, tarafların aynı veya farklı kişiler olması durumu göz önünde bulundurularak getirilecek bedelin belirlenmesi iki ayrı şekilde ele alınmıştır.

- 1. Mal ihraç ve ithalinde tarafların aynı kişiler olması:** Dış ticaret mevzuatı hükümleri çerçevesinde gerçekleştirilen mal ihraç ve ithalinde, tarafların aynı kişiler olması ve ihraç bedellerinin yurda getirilme süresi içinde kalınması kaydıyla, ilgili (GB)'nin bankalara ibrazı durumunda mal ihraç ve ithal bedellerinin bankalarca mahsubu mümkündür. Bu kapsamda mahsup edilen tutarların yurda getirilmesi zorunlu değildir.

2. Mal ihraç ve ithalinde tarafların farklı kişiler olması:

Dış ticaret mevzuatı hükümleri çerçevesinde gerçekleştirilen mal ihraç ve ithalinde, tarafların farklı kişiler olması ve ihraç bedellerinin yurda getirilme süresi içinde kalınması kaydıyla, ilgili GB'lerin bankalara ibrazı durumunda mal ihraç ve ithal bedellerinin bankalarca mahsubu mümkündür. Bu kapsamda mahsup edilecek tutarların yurda getirilmiş olması zorunludur.

Mahsuben ödeme işleminde, DAB (Döviz alım belgesi) ve DSB (Döviz satış belgesi) mahsup tarihinde geçerli aynı kur üzerinden düzenlenecektir. Böylece ihracatçıların alım ve satımın kaynaklanan kur farkı zararlarının önüne geçilmesi amaçlanmıştır.

Mahsuben ödemede kullanılacak (alışı yapılacak) döviz cinsi ile mahsuben ödenecek (transfer edilecek) gidere ilişkin döviz cinsinin farklı olması halinde mahsup tutarı Merkez Bankası çapraz kurları esas alınmak suretiyle tespit edilecektir. Bu durumda DAB alışı yapılan, DSB transfer edilen döviz cinsinden düzenlenecektir.

Vadeli ihracat işlemleri

Piyasa koşulları gereği alıcı ile satıcı arasında farklı vadeler içeren anlaşmaların yapılması da elbette mümkündür. İhracat işlemlerine ait sözleşmelerde bedellerin tahsili için fiili ihraç tarihinden itibaren 180 günden fazla vade öngörülmesi durumunda, bedellerin yurda getirilme süresi vade bitiminden itibaren 90 gün geçemeyecektir. Böylece nihai sürenin 270 günü geçmemesi hedeflenmiştir.

TCMB genelgesi yayınlanmadan önce tereddütlü konulardan bazıları olan ülke bazlı uygulamalar hususuna da bu Genelge ile açıklık getirilmiştir. Böylece örneğin İran ve Suriye'ye yapılan ihracat işlemleri bu uygulama kapsamı dışında bırakılmıştır.

Diğer taraftan, suç gelirlerinin aklanması ve terörün finansmanına yönelik mevzuat hükümleri saklı kalmak kaydıyla ihracat bedellerinin bankacılık sistemiyle doğrudan ülkemize transferinin mümkün olmadığı Afganistan, Irak ve Libya'ya yapılan ihracat işlemlerinde ihracat bedelinin bankalarca tahsilinin;

1. İthalatçının Türkiye'deki bankalarda bulunan hesaplarından transferi yoluyla veya
2. İhracat bedelinin ihracat işlemiyle ilişkisi kurulmak şartıyla üçüncü bir ülkeden bankalar aracılığıyla transferi yoluyla veya
3. İhracatçının yazılı beyanının yanı sıra işlemin niteliğine göre satış sözleşmesi ya da kesin satış faturası (veya proforma fatura) ile GB ibraz edilmek kaydıyla NBF aranmaksızın efektif olarak yapılması mümkün hale gelmiştir.

Terkin

Her bir gümrük beyannamesi itibarıyla;

1. 100.000 ABD doları veya eşitini aşmamak üzere, mücbir sebeplerin varlığı dikkate alınmaksızın beyanname veya formda yer alan bedelin %10'una kadar noksanlığı olan (sigorta bedellerinden kaynaklanan noksanlıklar dahil) ihracat hesapları doğrudan bankalarca ödeme şekline bakılmaksızın,
2. 200.000 ABD doları veya eşitini aşmamak üzere, 2018-32/48 sayılı Tebliğin 9'uncu maddesinde belirtilen mücbir sebep halleri göz önünde bulundurulmak suretiyle beyanname veya formda yer alan bedelin %10'una kadar açık hesaplar ilgili Vergi Dairesi Başkanlığınca veya Vergi Dairesi Müdürlüğünce, terkin edilmek suretiyle kapatılacaktır.

Hesap kapatma

İhracat hesabının, ek süreler de dâhil olmak üzere, süresi içerisinde kapatılamaması halinde açık hesap tutarı aracı bankaca 5 iş günü içinde ilgili Vergi Dairesi Başkanlığı veya Vergi Dairesi Müdürlüğüne bildirilecektir. Söz konusu ihbar bildiriminde ilgili ihracat bedelinin ne kadarının yurda getirildiği, ne kadarının DAB'a bağlandığı ayrıntılı olarak yazılacaktır.

İhracat bedelinin faktoring şirketlerince yurt içi kaynaklardan ödendiği faktoring işlemlerinde ise kapatılmayan ihracat hesaplarıyla ilgili olarak sadece faktoring şirketleri ilgili Vergi Dairesi Başkanlığı veya Vergi Dairesi Müdürlüğüne ihbar edilecektir.

Vergi Dairesi Başkanlıkları veya Vergi Dairesi Müdürlüklerince ihracat hesabının kapatılması için ihracatçılara ihbardan itibaren 10 iş günü içinde 90 gün süre verilerek hesabın kapatılması istenecektir. İhracatçılarda bu ihtar süresi içinde ihracat hesabının kapatılması veya mücbir sebep halinde ya da haklı durumun ilgili Vergi Dairesi Başkanlığı veya Vergi Dairesi Müdürlüğüne belgelenmesi zorunludur.

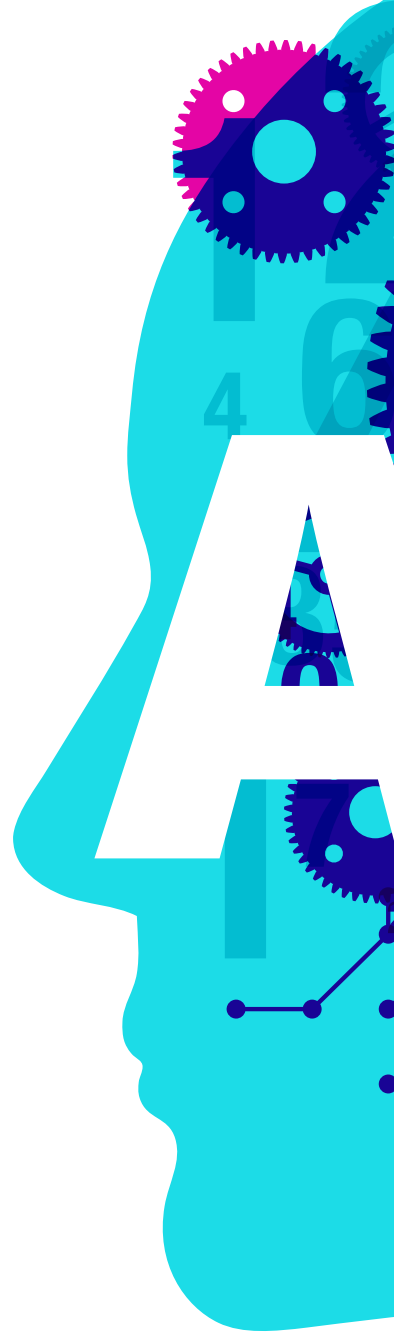
Vee kazanan Ar-Ge...

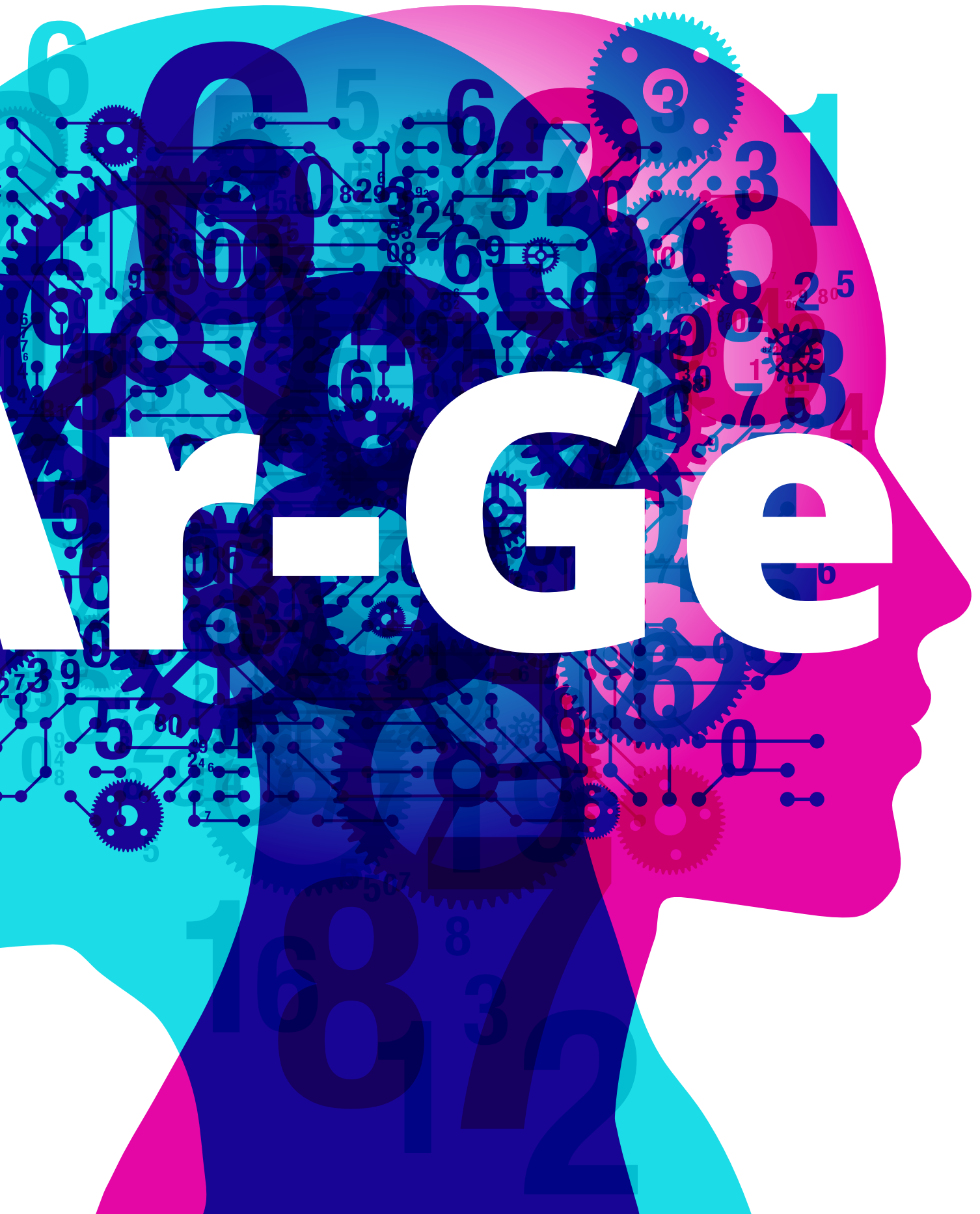


Osman Aytaman
Stratejik Planlama, İş Geliştirme
ve Pazarlama Direktörü
Deloitte Türkiye

Bu yıl ilk defa gerçekleştirilen **Best Managed Companies Turkey** programının kazananları belli oldu. 11 yerli sermaye ile yönetilen firma bu unvana layık görüldü. Stratejiden finansa, insan kaynaklarından kurumsal yönetime birçok alanda değerlendirilen firmaların en önemli ortak özelliklerinden birinin Ar-Ge faaliyetlerine verdikleri önem olduğu görüldü.

Genellikle aile şirketleri denilince akla riski sevmeyen, geleneksel ve statükoyu koruyan firmalar akla gelir. Böyle bir yenelleme yapmak yanlıştır. Unutmayalım ki bu firmalar yeni bir fikir ile ortaya çıkmış, cesur ve yenilikçi insanların kurduğu firmalardır. Bugün bir kısım firmaların geleneksel yapılarını korumalarının başarılarının sebebi olarak görmeleri aslında yanlıtıcı bir yaklaşımdır. Özellikle son 20-25 senede teknolojinin getirdikleri ile yenilikçi yaklaşıma sahip olmamak, rekabet gücünü azaltmakta hatta yok olmalarına sebep olmaktadır.







En iyi yönetilen firmaların inovasyon alanında neler yaptığını incelediğimizde;

1. Firma sahiplerinin inovatif bir zihniyete sahip oldukları, bu konuda öncülük ettiklerini,
2. Firmanın kaynak açısından inovasyona yeterli desteği verdiğini,
3. Kurum kültürü ve organizasyon yapısının bunu desteklediğini,
4. Yeteneklerin bir araya getirildiğini, eğitildiği ve desteklendiğini gözlemledik.

Aile şirketlerinde inovasyona yatırım yapmanın oldukça zor olduğu, en başta ailenin direnç göstereceğine yönelik görüş olmakla birlikte, aslında her aile firmasının yeni bir fikrin peşinde koşan insanlar tarafından kurulduğu düşünülürse inovasyon aslında firmaların köklerinde var, onu sadece ortaya çıkarmaları gerekli. İnovasyon denilince aile şirketleri açısından engel oluşturabilecek iki faktör öne çıkmakta;

- Alışkanlıkların kırılması
- Gerekli kaynakların sağlanması

Buna karşılık inovasyon konusunda aile şirketlerini çok güçlü kılan 2 özellik ise;

- Pazarı, müşteriye ve firmalarını tanımaları
- Hızlı karar alma imkanı

Alışkanlıkların kırılması

Firmaların bugünkü başarılarının arkasında yıllar içerisinde oturmuş yönetim mekanizmaları ve karar alma teknikleri olmasına rağmen, bu kemikleşmiş yaklaşımların her zaman gelecek için de uygun olacağı anlamına gelmez. Teknoloji ve iletişim kanallarının gelişmesi, yeni jenerasyonların dünyaya farklı bakışı, dünyada yaşanan gelişmeler, ekonomik dengelerdeki değişim ve regülatör ortamının her geçen gün kendini yenilemesi rekabet alanında firmaların tetikte olmalarını gerektirmekte. Geleceği özümsemiş güçlü bir vizyon ve yol haritasına ihtiyaç duyulmakta. Bugünün başarısını sağlayan alışkanlıklar, bu hızlı değişim gösteren ortamda yarının en büyük engelleri olabilir.

Alışkanlıkların kırılmasında belki en önemli engel mevcut iş modelinin yeterli seviyede başarı getirmesinin kurumsal körlüğe neden olması ve şirketleri yeni şeyleri denemekten ve risk almaktan uzaklaştırması. Organizasyonun teşvik mekanizmalarının, kurum kültürünün de zaman içerisinde inovasyonu desteklemez hale geldiği, herkesin mevcut durumdan memnun işlerini devam ettirmeye çalıştığı görülmektedir.

Gerekli kaynak sağlanması

Bugün en iyi yönetilen firmaların, ulusal ve uluslararası alanda başarı gösteren, uzun yıllar ayakta duran firmaların ortak özelliği kısa vadeli kar hedeflerinden fedakarlık yapıp Ar-Ge ve iş geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmalarıdır. Sadece verilen teşvikler nedeniyle değil, bilançolarında gerekli yatırımlar için gerekli düzeyde kaynak ayırdıkları, finansman ihtiyacı için alternatif kaynaklara da açık oldukları görülmektedir.

En iyi yönetilen firmaların inovasyon alanında gerek en iyi altyapı gerekse de en iyi yetenekleri ekiplerinde barındırmak için gerekli yatırımları yaptıklarını görüyoruz. Günümüzde yeteneklerin göç ettiğinin konuşulduğu bir dönemde bu firmalar sadece en iyileri kendilerine çekmekle kalmayıp yabancı çalışanları da bünyelerinde barındıracak gelişmiş ekonomilerde görülen kurumsal hayatı sunmak için adımlar atmaktadır.

İyi yönetilen firmaların, finansman ihtiyacını karşılamak için gerekli olan iyi finansallara sahip olmanın dışında iyi bir iş planına da sahip olduklarını görmekteyiz. İyi bir plan için bu konu üzerinde çalışacak ekibin iyi yetişmiş, araştırma yeteneği kuvvetli ve şirket ve pazar ihtiyaçlarını iyi anlayan insanlardan oluşması gereklidir. Hatta, firmaları incelediğimizde bu özelliklere sahip olarak ailenin genç fertlerinin planlama aşamalarına sıkça dahil edildiği görülmektedir.



Pazarı, müşteriye ve firmalarını tanımları

Aile, kaynakların doğru projelere yatırıldığından ve kaynakların etkin bir şekilde kullanıldığından emin olma sezilerine sahiptir. Aile, firmanın ilk gününden itibaren işin içinde bulunduğu için genellikle endüstri ve paydaşları hakkında derin bir bilgiye sahiptir. Ayrıca, organizasyon ile önemli miktarda zaman harcarlar ve sıklıkla çalışanlarla, müşterilerle ve diğer paydaşlarla iletişim kurarlar.

Tüm bu özellikler aslında piyasanın, müşterinin ihtiyacına göre gerekli yeniliklerin tasarlanması için önsezilerin gelişmesini sağlar. En iyi yönetilen firmaların alışkanlıklarını kırabildikleri, bu güçlü sezileri ile inovasyon konusunda sektörlerine öncülük ettikleri, yatırımlarında doğru kararlar aldıkları görülmektedir.

Hızlı karar alma imkanı

Kurumsallaşma, firmaların sürdürülebilirlik adına olmazsa olmazı olmakla birlikte aile şirketlerinin en fark yaratıcı özelliği olan hızlı karar alma yetkinliklerini de köreltmeye sebep olabilmektedir. Aile şirketlerinde kurumsal yapıyı doğru kurgulamak, karar alma süreçlerindeki hız ve ailenin esnekliğini yok etmemek fark yaratıcı birer etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Doğru karar almanın yanı sıra hızlı karar almanın temelinde güçlü ve vizyoner liderliğin varlığının önemini görebiliyoruz. İyi yönetilen firmaların her birinde güçlü bir liderlik eşliğinde gelecek vizyonunun tanımlanmış olduğunu, atılması gereken adımların net bir şekilde belirlendiği gözlemledik. Aile bireylerinin arasındaki ahenk, liderlerin karar alma mekanizmalarını etkin kullanabilmeleri iyi yönetilen firmaların önemli özellikleri arasında bulunuyor.

Sonuç olarak, inovasyon alanında adım atan firmaların etkin yönetim mekanizmalarını geliştirdiği ve bununla kalmayıp gerekli yetenekleri çekmek, geliştirmek için yatırım yaptıklarını görüyoruz. Ailenin sürekli kendini yenilemeye aç olduğu, özellikle genç bireylerine Ar-Ge, iş geliştirme, planlama gibi alanlarda sorumluluklar vererek geleceği tasarlama için fırsat tanıdığı görülmektedir.

Fortune 500 firmalarını incelediğimizde, 20 yıl önce dünyanın en büyük firmalarının yıllarca benzer ürünleri büyük hacimlerde üretmeleri sayesinde büyüdükleri görülmüş. Bugün ise neredeyse geçmişte sadece 20 yıllık olan, sürekli geliştirdikleri yeni ürün ve hizmetler ile kendini tanıtan, sürekli kendini yenileyen firmaların bu gruba girdiğini görüyoruz.

Sadece iyi yönetim mekanizmalarına sahip değil, inovasyona da öncülük etmiş firmaların ortaya çıkmasına ön ayak olan Best Managed Companies programının gelecek yıllarda Türkiye'nin daha nice başarı hikayelerinin ortaya çıkmasını sağlayacağını umuyoruz.

Best Managed Companies

Bir adım ileride olmak için...



Aslı Kuşçu

Deloitte Private ve
Best Managed Companies Türkiye
Program Müdürü

**Global Deloitte
Private, Best Managed
Companies Programı'nın
2020'ye kadar 20
ülkede uygulanmasını
ve bir "Global Best
Managed Company" ligi
oluşturulmasını hedefliyor.**

Türkiye'nin büyük ve orta ölçekli özel şirketleri ile aile şirketleri ve girişimcilerine hizmet veren Deloitte Private olarak Best Managed Companies (En İyi Yönetilen Şirketler) programını Türkiye'de ilk kez 2018 yılında hayata geçirdik. Kanada'da 1993 yılından bu yana gerçekleştirilen Program, yeni katılan ülkelerle birlikte şuan 12 ülkede uygulanıyor. Gerçekleştirildiği ülkelerde programa her yıl yüzlerce şirket başvuruyor ve bağımsız bir jüri tarafından değerlendirildikleri süreçte yönetsel başarının bir simgesi olan "Best Managed Company" unvanına hak kazanmak için rekabet ediyor. Global Deloitte Private, Best Managed Companies Programı'nın 2020'ye kadar 20 ülkede uygulanmasını ve bir "Global Best Managed Company" ligi oluşturulmasını hedefliyor.

Program, Türkiye'de halka açık olmayan ve Türk sahipliğindeki özel şirketlerin gösterdikleri yönetim performanslarının değerlendirilmesini temel alıyor. Değerlendirme strateji, yetkinlik ve inovasyon, kültür ve adanmışlık ve finansal performans olmak üzere 4 kriter etrafında gerçekleştiriliyor. Şirketler Deloitte koçlarının rehberliğinde kendi iş yapış şekilleri ile ilgili kendini analiz etme fırsatı buluyor, uygulanan en iyi yöntemler hakkında bilgi edinip geliştirilmesi gereken yönler konusunda bilinçleniyorlar.

2018 yılında QNB Finansbank'ın sponsorluğunda gerçekleştirilen programda Koç Üniversitesi akademik destekçimiz, TAİDER ve TİDE ise iş ortaklarımız olarak bize destek verdi. Bağımsız jüri takımımız ise iş ve akademi dünyasının değerli temsilcilerinden meydana geldi. Ali Koç'un başkanlık görevini üstlendiği jüride; Ali Sabancı, Ebru Özdemir, Emre Zorlu, Hamdi Akın, Lucien Arkas, Ömür Tan, Umran İnan ve Ümit Boyner yer aldı.



İlk senemizde programa yaklaşık 70 şirket başvuruda bulundu. Başvuru kriterlerini sağlayan şirketler, yaz aylarında Deloitte koçlarının eşliğinde derinlemesine değerlendirildikleri bir süreçten geçtiler. Koçlar ile görüşmelerini tamamlayan ve detaylı başvuru formlarını dolduran 35 şirket finalist olarak jüri değerlendirmesine alındı. Tüm finalist şirketlerin bilgileri ön değerlendirme için jüri üyelerine gönderildi ve jüri toplantısı 31 Ekim 2018 tarihinde ofisimizde gerçekleşti. Ali Koç'un başkanlığında gerçekleştirilen toplantıda Deloitte koçları şirketleri 4 kriter eşliğinde tanıttı ve öne çıkan yönlerini paylaştı. Son derece katılımcı ve verimli geçen toplantı sonucunda 11 şirket "Best Managed Company" unvanıyla ödüllendirilmeye hak kazandı. Yarattıkları başarı hikayeleri ve ülke ekonomisine olan katkılarıyla öne çıkan bu firmalar; Aromsa, ASAV, Defacto, Domino Tekstil, ISM Makine, Karaoğlu Peyzaj, Kros Otomotiv, Mikropor, Nobel İlaç, Profen ve TKG Otomotiv oldu.

Kazanan firmaların ödüllendirildiği Gala Gecesi, tüm finalistlerin, jüri üyelerinin, iş ortaklarımızın ve iş dünyasının başlıca liderlerinin katılımıyla 26 Kasım akşamı Çırağan Sarayı'nda gerçekleştirildi. Açılış konuşmasını Deloitte Kıdemli Ortağı ve Strateji, İş Geliştirme ve Pazarlama Lideri Hasan Kılıç'ın yaptığı gecede, programın vizyonunu, program süresince edinilen tecrübeleri ve keşfedilen şirket hikayelerini Deloitte Private Lideri Ali Çiçekli aktardı. Global Best Managed Companies programı ile ilgili bilgi ve deneyimleri ise Global Deloitte Private Lideri Mennolt Beelen paylaştı. Deloitte Avrupa, Ortadoğu ve Afrika bölgelerinin Teknoloji Araştırma Lideri Hans Van Grieken ise "keynote speaker" olarak konuşumuzdu. Kendisi iş dünyasının geleceğini ve dijitalleşme konusundaki yenilikçi yaklaşımları ilgi çekici sunumuyla aktardı. Sponsorumuz QNB Finansbank adına Genel Müdür Yardımcısı Ömür Tan ve akademik destekçimiz Koç Üniversitesi adına da Üniversite'nin Rektörü Umran İnan'ın konuşmalarıyla katkıda bulunduğu gece ödül töreni ile son buldu.



Ödül alan firmaların başarı hikayeleri neydi?

Aslında firmaların her biri farklı yönleriyle ön plana çıktı. Bununla beraber, bu firmaların hepsinde belli başlı iyi yönetim mekanizmalarının ortak olduğunu gözlemledik. Bunlardan ilk ve belki en önemlisi, belirli bir stratejinin varlığı ve bu strateji ile uyumlu hedeflerin belirlenmiş olduğunu gördük. Hedeflerin sadece belirlenmiş olduğunu değil aynı zamanda şirketin her kademesine yayılacak şekilde takip ediliyor olduğunu gördük. Bu kapsayıcı yönetim yapısının uzantısı olarak belirlenmiş KPI'ların ve performans değerlendirme sistemlerinin varlığını gözlemledik.

Çalışan deneyimine ve şirket kültürüne önem verilmesi bu firmaların diğer ortak özellikleri idi. Akademik destekçimiz Koç Üniversitesi tarafından yapılan şirket ve çalışan anketleri de bunu destekler nitelikteydi. Aile şirketi olarak nitelendiren firmalara baktığımızda aile üyeleri ile birlikte profesyonellerin de dahil edildiği kapsayıcı bir yönetim yapısının varlığını gördük. Değerlendirme kriterleri arasında bulunan ve jürimizin de hassasiyetle yaklaştığı güçlü bir finansal performans ve finansal raporlama alt yapısı bu firmaların öne çıkan yönleri arasındaydı. Ayrıca arge ve inovasyona yatırım, yurt dışındaki vizyoner yatırımlar, ihracat tarafında atılan önemli adımlar ve akreditasyonlar bu firmalarda gözlemlediğimiz olumlu özelliklerdendi. Tüm bunların yanında, unvana hak kazanan firmalarda topluma geri verme ve sosyal sorumluluk bilincinin gelişmiş olduğunu da gözlemledik.

Eksiklikler yok muydu?

Tabii ki vardı. Her firmanın güçlü olduğu ve geliştirmesi gereken yönleri program süresince gün yüzüne çıktı. Kimisinde ardıl planlama ile ilgili eksiklikler ortaya çıkarken kiminde etkin risk yönetimi, kiminde dashboard gibi raporlamalar ya da markalaşma tarafında eksiklikler gözlemledik. Bizim amacımız şirketlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri konusunda farkındalık yaratmaktır. Bunun için de, unvana hak kazanan/ kazanmayan tüm firmalarla bu iletişimi sağlayarak geliştirilmesi gereken yönleri ile ilgili fikirlerimizi aktarmaya çalıştık. İlk senemizde ödüllendirilemeyen, fakat gelişim alanları konusunda adımlar atan tüm firmaları 2019 yılında tekrar aramızda görmek istiyoruz. Ödüllendirilen firmaların da kendilerini daha ileriye taşıyarak "Global Best Managed Company" olma yolunda ilerleyeceklerini umuyoruz.

Çalışmalarına şimdiden başladığımız 2019 yılı programı için amacımız süreci daha uzun bir döneme yaymak ve var olan ve yeni iş ortaklarımız sayesinde programa daha çok firmanın katılımını sağlamak. 2019 yılı başvuru sürecini Mart ayı itibarıyla başlatmayı planlıyoruz. Programımızla ilgili detaylı bilgiye ve başvuru sayfasına aşağıdaki kare kod uygulamasından ulaşabilirsiniz.



Amacımız şirketlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri konusunda farkındalık yaratmaktır. Bunun için de, unvana hak kazanan/ kazanmayan tüm firmalarla bu iletişimi sağlayarak geliştirilmesi gereken yönleri ile ilgili fikirlerimizi aktarmaya çalıştık. İlk senemizde ödüllendirilemeyen, fakat gelişim alanları konusunda adımlar atan tüm firmaları 2019 yılında tekrar aramızda görmek istiyoruz.



TURKEY BEST MANAGED COMPANIES

2018 yılında "Best Managed Company" unvanını almaya hak kazanan firmaları kısaca tanıyalım;

Şirket	Sektör	Şehir	Kuruluş Yılı
Aromsa	Gıda	Kocaeli	1984
ASAV	Lojistik	İstanbul	1994
Defacto	Perakende	İstanbul	2004
Domino Tekstil	Tekstil	İstanbul	1992
ISM Makine	Minibar üretim	Manisa	1986
Karaoğlu Peyzaj	Peyzaj	İstanbul	1994
Kros Otomotiv	Otomotiv	Kütahya	1990
Mikropor	Makine	İstanbul	1987
Nobel İlaç	İlaç	İstanbul	1968
Profen	İletişim	İstanbul	1995
TKG	Otomotiv	Bursa	1977

Aromsa Besin Aroma ve Katkı Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Aromsa, yenilikçi uygulamalarıyla, gıda sektöründe aroma üretiminde lider konumda. 36 yaşındaki şirket; yerleşik kurum kültürü, mesleğine adanmışlığı, vizyoner adımları ve Ar-Ge'ye yatırımları ile öne çıkıyor. Şirket; kaliteli insan kaynağı ve çalışan memnuniyeti odağındaki yaklaşımının yanı sıra, uluslararası devlerin arasındaki güçlüyle de dikkat çekmekte.



DeFacto Perakende Ticaret A.Ş.

Defacto, ilk mağazasını 13 yıl önce açarak, 2011 yılında alanında en büyük ikinci firma olmayı başarmış. Kısa sürede sıfırdan bir marka hikayesi oluşturmuş olan şirket, 158'i yurt dışında olmak üzere 500'e yakın mağazasıyla yaklaşık 12.000 kişiye istihdam sağlamakta ve Türkiye'nin en büyük ilk 100 şirketi arasına girmekte. Defacto; yatırıma, kurum kültürüne ve stratejiye verdiği önemle unvana hak kazanan firmalardan biri oldu.



ISM Makine Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Bir İnci Holding iştiraki olan ISM Makine, Manisa'da kurulmuş ve sektöründe 32 yılını doldurmuş bir minibar üreticisi. Sektöründe Türkiye pazarının %80'ine, Avrupa pazarının ise %20'sine sahip olan şirket genele yayılmış stratejisi, yurt dışı yatırımları, Endüstri 4.0 çalışmaları ve güçlü finansalları ile unvana hak kazanan firmalardan biri oldu.



ASAV Uluslararası Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

ASAV, hava kargoculuğu sektöründe %100 Türk sermayeli tek şirket olarak öne çıkmakta. Bugün geldiği noktada, global oyuncularla rekabet etmekte ve kendisini, Türkiye çıkışlı kargo alanında lider olarak konumlamakta. Şirket; kurumsallaşmış yapısı, prestijli müşteri portföyü, Amsterdam havalimanı başta olmak üzere yurtdışı ve yurtiçi yatırımları ve güçlü büyüme performansı ile ön plana çıktı.

Domino Tekstil Ürünleri San. ve Dış Tic. A.Ş.

Domino Tekstil, bugünkü gelirlerinin çok büyük bir kısmını ihracattan elde etmekte ve çevre dostu fabrikasıyla, çalışan memnuniyeti odağındaki çalışmalarıyla dikkat çekmekte. Şirket çalışanlarının %90'ını kadınlar oluşturmakta ve şirket, 1 kadın ve 1 erkekten oluşan eş başkanlık sistemi uygulamakta. Domino Tekstil, özellikle şirket yönetimini profesyonel yöneticilere devrederek gerçekleştirdiği kurumsallaşma seviyesiyle öne çıktı.

Kros Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.

1990 yılında kurulan şirket, kendi alanında, dünyanın önde gelen otomobil firmalarının sıvı akışkan konusunda ana tedarikçisi konumunda. Kros Otomotiv, Almanya'da bir lojistik merkezi kurarak gerçekleştirdiği stratejik ortaklıklarla Meksika, Hindistan gibi ülkelere yatırım yapmakta. Şirket; özellikle kaliteye verdiği önem, istikrar ve müşteri memnuniyeti odağındaki çalışmalarıyla unvana layık görüldü.

Nobel İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Yarım asrı geride bırakan Nobel İlaç, %100 yerli sermayesi ile ülkemizi geniş bir coğrafyada temsil ediyor. 150'ye yakın jenerik ilaç üretmiş olan, 20 ülkede faaliyet gösteren ve 50'ye yakın ülkeye ihracat gerçekleştiren Nobel İlaç, yıllık cirosunun %5'ini Ar-Ge çalışmalarına ayırmakta. Şirket, 2023 vizyonu çerçevesinde biyobenzer ilaçları yerli olarak geliştirecek olan ilk kurum olma özelliği taşıyor.

TKG Otomotiv Sanayi ve Ticaret A.Ş.

TKG Otomotiv, otomotiv yan sanayisinde sektörün öncü devlerine üretim yapmakta. Toyota tarafından 2013 yılında Avrupa bölgesinin en iyi tedarikçisi seçilen TKG Otomotiv'in, Bursa ve Adapazarı'nda 4 fabrikası bulunuyor ve şirket ihracat gücüyle dikkat çekiyor. Şirket; özellikle Ar-Ge ve inovasyona verdiği önem ve bu alandaki yaratıcı çözümleriyle Türkiye'nin en iyi yönetilen şirketlerden biri olmaya layık görüldü.

**Karaoğlu Peyzaj Mimarlık Mühendislik Tic. A.Ş.**

Karaoğlu Peyzaj, 24 yıllık tecrübesiyle sektöründe değer zincirinin tüm noktalarında başarıyla faaliyet göstermekte. Şirket, "Kaybedileni yeniden yaratma" hedefi ile erozyon kontrolü ve doğa onarım alanında öncü yatırım ve uygulamalar gerçekleştirmekte. Özellikle kadınlara yönelik sosyal sorumluluk projeleriyle dikkat çeken şirket, sektör standartlarının oluşturulması ve geliştirilmesi konusunda ciddi çalışmalara imza atmaktadır.

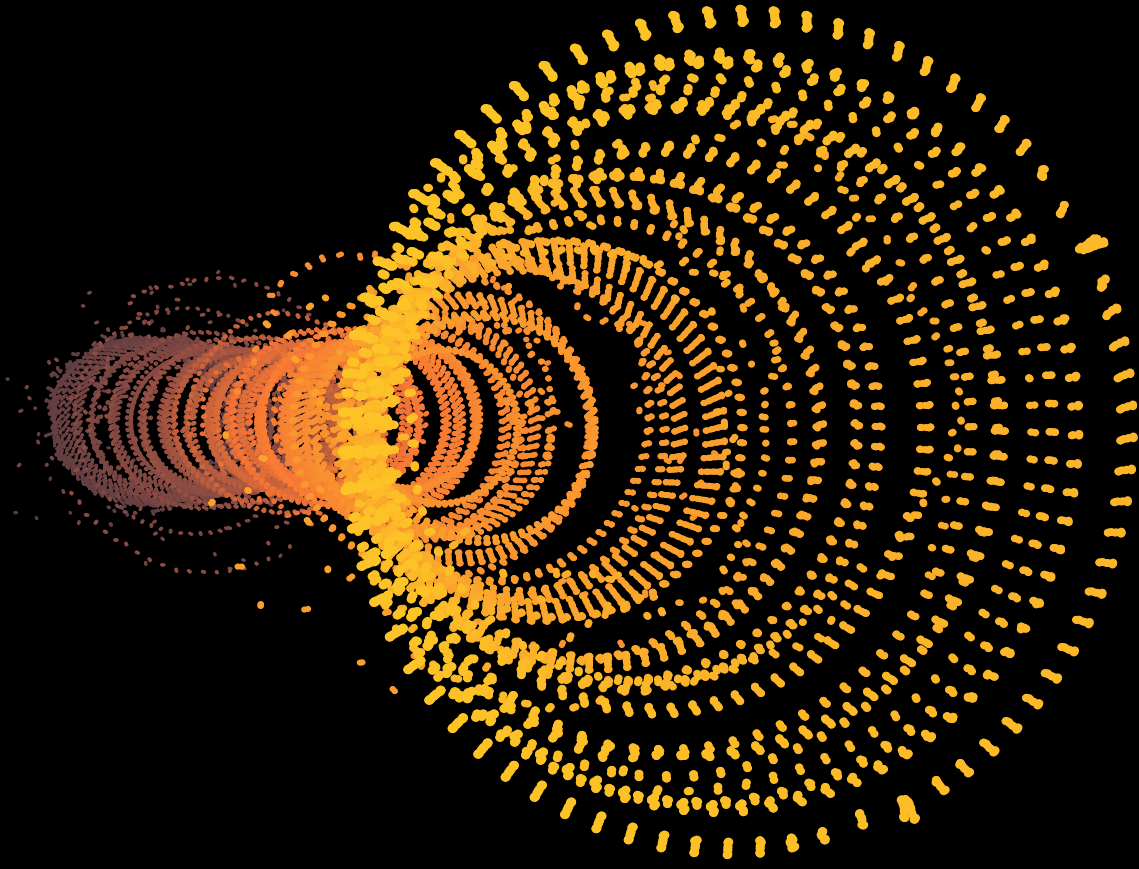
Mikropor Makina Sanayi Ticaret A.Ş.

Mikropor, atmosferik hava filtreleri ve basınçlı hava sistemleri üretmekte. 30 yıllık tecrübesiyle kalite ve inovasyon odağında küresel markaların tedarikçisi konumuna gelmiş. Şirket; geniş ürün portföyü, ürün ihracat potansiyeli, kurumsallaşma adımları, güçlü finansal yapısı ve inovatif uygulamaları ile Türkiye'nin en iyi yönetilen şirketlerinden biri olmaya hak kazandı.

Profen İletişim Teknolojileri ve Hizmetleri San. Tic A.Ş.

4 mühendis arkadaşın, 1995 yılında kurdukları şirket, bugün savunma sanayii ve kurumsal firmalara elektronik haberleşme ve uydu hizmeti sağlamakta. Şirket, Türkiye'de elektronik haberleşme alanında sistem mühendisliği, Ar-Ge bazlı ürün geliştirme ve ticari ürün temini yapan tek firma. 70 kişilik Ar-Ge merkezi, Konya'daki yer istasyonu, TÜBİTAK ile yürüttükleri savunma sanayii projeleri, etkin risk yönetimi, idealist ve katılımcı kurum kültürü ile öne çıkan firmalardan biri oldu.

Spotify'da yeni müzik listelerimizi dinlediniz mi?



Sizler için en sevilen listelerimizi sıraladık, fotoğrafların altında bulunan Spotify kodları ile listelere ulaşabilir ve takibe alabilirsiniz.



Back to Work



TGIF



Ortak Noktamız:
Sevgi



90'lardan İz
Bırakanlar



Söz Kadınların



Deadline is
coming!



House of Deloitte

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.