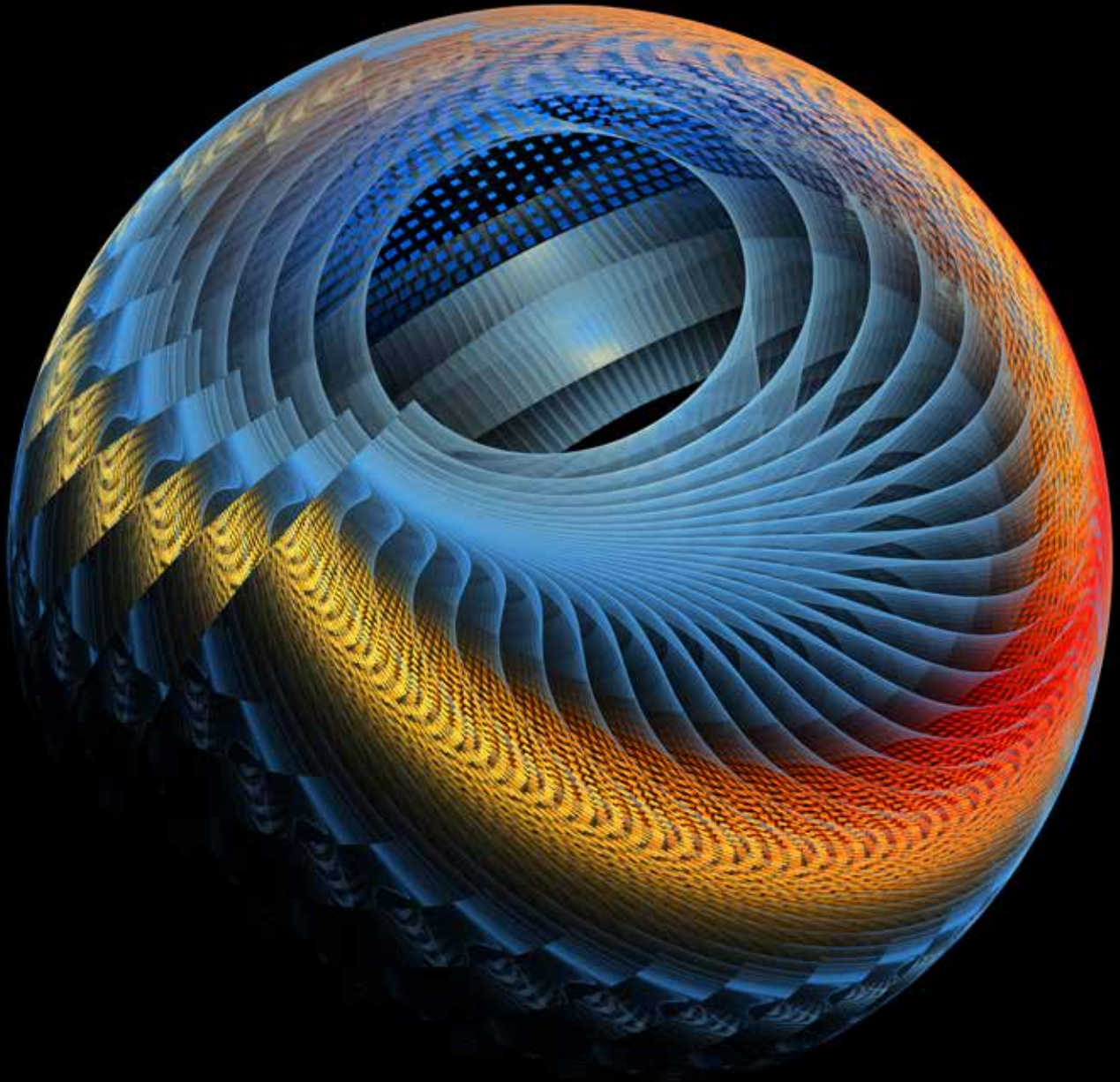


**Deloitte.**



**Family Business Review**

Ekim 2018



# İçindekiler

2

## **Patronların zor sınavı: İnsan Kaynakları**

Cem Sezgin, Deloitte Türkiye, İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

4

## **Dünyanın en eski aile şirketi**

Ali Çiçekli, Deloitte Türkiye, Ortak,  
Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

6

## **Güneşin olsun gönlünde**

Ali Kamil Uzun, Deloitte Türkiye, Direktör

9

## **İştiraklerden bedelsiz elde edilen hisse senetlerinin kâr payı sayılması**

Sebahattin Erdoğan, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak

12

## **Sosyal medyada fark yaratma zamanı!**

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

16

## **Sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeceğine ilişkin tebliğ yayımlandı**

Kürşat Temel, Deloitte Türkiye, Müdür Yardımcısı

# Önsöz

Deloitte Private uzmanlarımız tarafından hazırlanan *Family Business Review Ekim* sayısına hoş geldiniz. Bu sayımızda da keyifle okuyacağınızı düşündüğümüz yazılarımızda aile şirketlerine ilişkin farklı bakış açıları ve bilgilere ulaşabileceksiniz. Daha önceki sayılarımızda sizlere duyurduğumuz "*Best Managed Companies of Turkey*" programı tüm hızıyla ilerlerken programa dahil olan firmaların hikayeleri bizleri derinden etkiliyor ve ülkemize olan inancımızı perçinliyor. Önümüzdeki günlerde bağımsız jürimiz tarafından yapılacak final değerlendirmeler sonucunda ödüllendirilecek firmalar belirlenirken finalist tüm firmalara ise gelişime açık yönlerini bildiriyor olacağız. Ülkemiz ekonomisinin lokomotifini olan başta aile şirketlerinin daha iyi yönetilmeleri için bir sosyal sorumluluk projesi olarak gördüğümüz "*Best Managed Companies of Turkey*" programımızın firmaların kurumsallaşma yolculuğuna katkı sağlayacağına inanıyoruz. Programımız kapsamında ödüllendirilen firmaları ve bulgularımızı ise sizlerle önümüzdeki günlerde paylaşıyor olacağız.

Aile şirketleri hakkında herhangi bir sorunuzda bize ulaşmanızdan mutluluk duyacağımızı bir kez daha belirtmek isteriz.



**Ali Çiçekli**

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

# Patronların zor sınavı: İnsan Kaynakları



**Cem Sezgin**  
Deloitte Türkiye  
İnsan Kaynakları Hizmetleri Lideri

**A**ile şirketlerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetime geçiş tartışıla dursun, sağlanan bunca gelişmeye rağmen halen geri planda kalan oldukça önemli bir alan var: İnsan Kaynakları Yönetimi. Belki “önemsiz” değil ama şirketlerin gözünde öncelikli olmadığı da aşikâr. Hep daha ön plana çıkan, daha acil başka bir şey var. Sıra bir türlü buraya gelmiyor... Her alanda olduğu gibi bu alanda da gelişmeler var tabii ki ama yeterli değil. Dilerseniz öncelikle aile şirketleri içerisinde insan kaynaklarına olan yaklaşımı ve altında yatan sebepleri irdeleyelim.

Hali hazırda aile şirketlerinde insan kaynağına sadece işgücü olarak bakılıyor Yani mümkün merteye sorun yaratmaksızın işi yerine getirmekle mükellef insanlar. Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetiminin yerini Yetenek Yönetimi almaya başlamışken halen “Personel Yönetimi” anlayışı hakim, dolayısıyla aile şirketleri olarak bir değil, birkaç adım geriden geliyoruz. İnsan yönetimine yasal bir zorunluluk, bir idari görev gibi yaklaşıyoruz. Buradan kesinlikle insanlara değer verilmiyor algısı çıkmasın... Tam tersi, birçok aile şirketlerinde patronların çalışanlarına kol kanat gerdikleri; onları profesyonel bir çizginin ötesine taşarak maddi ve manevi anlamda koruyup kolladıklarına şahit olmaktayız. Zaten en öncelikli olarak dikkat çekmek istediğim alanlardan biri bu duygusal yaklaşımlar.



Kimi zaman olumlu, kimi zaman olumsuz ama bunlardan bağımsız çoğu zaman ölçüp biçmeden; oldukça öznel değerlendirmelerle oluşturulan yaklaşımlar; adil – tutarlı – tanımlı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları yerine işlev görmeye çalışıyor. İlişki yönetimi ve sadakat, yetkinlik ve liyakatin önüne geçiyor. Alışkanlıklar, önyargılar, bireysel değerler atılacak adımlar için yön tayin ediyor. İnsanlar oturmuş performans kriterleri üzerinden değil, kanaat notları (patron takdiri) ile değerlendiriliyorlar. Bunların sonucunda şirket içerisindeki konumları, kariyer yolları, terfiler, ücret artışları, ödüllendirme mekanizmaları ve yetkilendirme uygulamaları şekil bulmuş oluyor. Ancak kalıplar net olmayınca, bahsettiğimiz şekillerin düzgün çıkmasını bekleyemeyiz. Sınırların belli olmadığı bu tarz uygulamalar özellikle büyüyen şirketlerde yavaş yavaş tuhaf ve yönetilmesi güç bir kültür oluşmasına da vesile oluyor. Çünkü zaman içerisinde büyümeyi destekleyebilmek adına içeriye deneyimli ve deneyimsiz, kimi zaman üst düzey yeni çalışanlar katılıyorlar. Bu doğal süreçte yıllarca patron(lar)a yarenlik etmiş uzun yol arkadaşı çalışanlar "Beraber yürüdük biz bu yollarda" şarkısını söylerken; bünyeye yeni katılmış daha önce daha kurumsal yapılarda çalışmış kişiler ise eski şirketlerindeki uygulamaları anarak "Bana her şey seni hatırlatıyor" şarkısını mırıldanıyorlar.

Koro halinde aynı şarkı söylenmeyince, içeride müzik değil bir nevi gürültü oluyor. Patronlar bu süreci yönetmekte çoğu zaman sınıfta kalıyorlar. Dengeyi bulmak yerine taraf (bu her iki taraf da olabilir) tutuyorlar ya da kendilerini çekip, hiçbir şeye karışmıyorlar.

Düşünün: Ücret artışı yapılacak – ortada güvenilir; iyi çalışılmış bir skala yok; terfiler belirlenecek – elde kriterler ve net sonuçlar yok; biri ile yollar ayrılacak – herkesin kabul edebileceği önceden yazılı çizili sebepler yok; prim dağıtılacak neye göre dağıtılacağı bilinmiyor. Böyle bir ortamda her şey patronun iki dudağı arasından çıkacaklara bağlı değil mi? Hadi diyelim ki patron bir üst düzey yöneticiye delege etti... O durumda da, delege ettiği kişinin iki dudağının arasından çıkacak yorumlara kalıyoruz. Dolayısıyla ortada işleyen, tanımlı bir sistem olmadığı sürece değişen bir şey olmuyor. Bunların dışında bu tarz şirketlerde daha ziyade özlük işleri ve temel bazı İK süreçleri yürütülüyor: bordro, İK ana verisi takibi, işe alım, işten ayrılma gibi. Bunların ne derece iyi yapıldığına girmeyeceğim bile. Ama kariyer planlama ve yönetimi, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, potansiyel ve yetenek yönetimi, liderlik, yedekleme, çalışan bağlılığı ve motivasyon, kültür, organizasyonel gelişim, takdir ve ödüllendirme, İK büyük verisi ve analitiği gibi kritik alanlar tamamen gündem dışında. İK'da dijitalleşme adına atılan somut bir adım yok.

İK'nın yanında çoğu yerde bol miktarda "İdari İşler" bile yapılırken böylesine kritik süreçlerin şirketlerin gündeminde olmaması gerçekten düşündürücü. Bunun organizasyon şemasındaki yansımaları ise benzer şekilde. Bir bakımsız diğer fonksiyonlar direktörlük veya genel müdür yardımcılığı olarak temsil edilirken, İK müdürlük olarak konumlandırılmış. Başka bir kurumda İK başka bir fonksiyonunun yöneticisine raporluyor. Bu örnekler öylesine yaygın ki, genelleme bile yapabiliriz. Zaten kurumsallaşmaya gerçekten niyet eden aile şirketlerinde ilk el atılan konulardan birinin insan kaynakları olmasının sebebi karşı karşıya olduğumuz bu resim. Bugün küresel ölçekte ve Türkiye'de iş dünyasında herkesin konuştuğu iki ana konu var: Yetenek ve Dijitalleşme. Eğer yetenek kısmını ıskalamak istemiyorsak, aile şirketleri olarak artık farklı davranmaya başlamamız gerekiyor. İnsan odaklı bir şirket olmak, insan kaynakları dönüşümü için geç değil...



# Dünyanın en eski aile şirketi



## Ali Çiçekli

Deloitte Türkiye Ortağı

Deloitte Private Türkiye Programı Lideri

**D**ünyanın en eski aile şirketinin hangi firma olduğunu biliyor musunuz? Dünyanın en eski aile şirketi Japon Kongo Gumi firması. Firma, Japon Prensi Shotoku tarafından Koreden Japonya'ya getirilen Kongo Ailesi tarafından 578 yılında kurulmuş. Firmanın inşa ettiği ilk Budist tapınağı Shitennoji, şirketin kuruluşundan günümüze hala ayakta ve yüzyıllardır ayakta kalarak Japonya'nın Osaka şehrine mal olmuş bir yapı. Osaka kalesi ise yine bu aile şirketi tarafından 16ncı yüzyılda inşa edilmiş.

40 jenerasyon, evet yanlış okumadınız 40 jenerasyon nesiller arası geçişi 1400 yıl boyunca başarıyla gerçekleştiren Kongo Gumi firmasının hikayesi ise her aile şirketi tarafından mutlaka derinliğine analiz edilmeli gereken bir süreç. Bu firmada her aile şirketinin kendisine çıkartacağı dersler olsada 1400 yıl sonra böyle bir firmanın bile aldığı yanlış kararlar yüzünden iflas etmesinin nedenleri ise ayrıca analiz edilmesi gereken bir süreç.

2005 yılına kadar Kongo ailesi tarafından yönetilen bu inşaat şirketi Ocak 2016'da iflasını açıkladığında dünyada tüm aile şirketlerine ilişkin çalışma yapan akademisyen ve profesyonellerin üzerine yüzlerce çalışma yapabileceği bir araştırma sürecini de tetiklemişti. Son dönemde portföyünü çeşitlendirerek farklı proje tiplerine de yönelmesine rağmen kriz dönemlerinde finans kaynaklarını kullanırken alınan yanlış kararlar ve toplumun sosyal dokusunda

zaman içinde oluşan değişiklikleri ve sözkonusu değişikliklerin davranış ve tüketim alışkanlıklarına yansımaları sonucunda şirketin işmodelinde yapılması gereken uyarlamaların zamanında öngörülebilmesi firmayı zora sokmuştu. Budist tapınaklarına insanların ibadet için daha az gitmeye başlaması sonucunda azalan talebi öngörememe, 1400 yıl boyunca ayakta kalan Kongo Gumi firmasının sonunu hazırlayan en önemli stratejik hata olarak tartışılıyor. İflasından sonra Takamatsu Construction Group Co Ltd. tarafından satın alınan şirket halen kutsal tapınakların tamiratını yaparak faaliyetlerine devam ediyor.

Aile şirketlerinin sadece %30'unun ikinci, %10'unun üçüncü ve sadece %4'ünün dördüncü jenerasyona kadar hayatta kaldığı gözönüne alındığında nesiller arası geçişi 40 kez başarı ile tamamlayan bir firma elbette tüm dünyanın ilgisini çekiyor. Şirketin 40'nci ve son "usta"sı Masakuzu Kongo'ya firmanın bu kadar uzun ömürlü olmasının sırrı sorulduğunda verdiği yanıt son derece sade "İnsanlar bana hep sırrımızın ne olduğunu soruyorlar ancak gerçekten bu konuda daha önce duymadığımız hiçbir şey yok. Yaptığımız sadece ana işimize odaklanmaktı. Basitçe özetlersem sadece en temel uygulamalarımıza bağlı kaldık."

Bu konuda yapılan araştırmaları incelediğimizde bu kadar uzun ömürlü olmanın başarı faktörleri üç ana başlık altında toplanıyor.



### Esneklik ve tutarlılık

Firmanın faaliyet gösterdiği Budist tapınaklarına olan talep, 6. yüzyıldan başlayarak Japonya'da Budizm'in popüler hale gelmesi ile birlikte yükselmiş. Tapınaklar, bu inanç sistemi tarafından yüzyıllarca desteklenmiş, öngörülebilir bir talebi çok uzun bir süre yaratmış ve 13'ten fazla ülkede dönemin devletlerinin desteğini almış. Firmanın ana stratejisi ana faaliyet alanını çok iyi bilmek ve asıl işine sıkı sıkıya bağlı olmak olsa da portföyünü belli ölçüde farklılaştırmayı başaran Kongo Gumi, 2. Dünya Savaşı gibi kriz dönemlerinde tabut üreterek bu dönemlerde de ayakta kalmayı ve azalan talebi yönetmeyi başarmış.

### Ardıl planlama

Masakuzu ardıl planlama hakkında ise şunları söylüyor "Japon ailelerde genellikle en büyük erkek çocuk otomatik olarak aile şirketinin başına geçer ancak biz işe en uygun olan ve sorumluluk duygusu en yüksek aile üyesini işin başına getirdik". Ayrıca Masakuzu 1976 yılında şirkette çalışmaya başladığında üst yönetimde görev almadığını, babasının kendisine önce kendisini ispatlaması gerektiğini söylediğini, 80'ler ortalarına kadar şirketin çeşitli kademelerinde çalıştıktan sonra yönetimde görev aldığını söylüyor.

Ayrıca 38inci jenerasyonda şirketi Masakuzu'nun büyükannesi Tosie'nin yönettiği, ailede erkek olmadığına damatların evlat edinilmesi gibi bir geleneğin de şirketin en iyi yönetecek en yetkin kişilere devredilmesi kültürünün içselleştirildiğini gösteriyor. Bazı durumlarda damadın kendi soyadını değiştirerek gelinin soyadını alması ve bu şekilde aile şirketinde çalışması ise firmanın sürekliliğine katkıda bulunan ayrı bir gelenek olarak karşımıza çıkıyor.

### Değer bazlı yönetim

Uzmanlar Kongo Gumi'nin sürdürülebilirliğine ilişkin en önemli üçüncü saptamayı ise "değer bazlı yönetime" bağlıyor. Firma sadece kar amacı gütmeyen ve prensip bazlı yönetildiği için marangoz işçiliği, özel yapım teknikleri nesilden nesile neredeyse tamamen başarıyla aktarılmış. Masakuzu "işimiz devam ettiği sürece ne olursa olsun kaliteden ödün vermedik ve o kadar uzun yıllardır aynı işi yapıyorduk ki toplumun güvenini kazanmıştık" diyor ve ekliyor "diğer inşaat firmalarından farklı olarak binalarımızın bakımını biz üstleniriz. Ahşap yapılarımız binlerce yıl ayakta kalacak şekilde dizayn edilmiştir ve sonuna kadar bizim sorumluluğumuzdadır".

Bunun yanında firma içindeki özellikle ahşap işlerine ilişkin usta çırak ilişkisi firmanın adeta maddi olmayan bir varlığı olmuş, en iyi kaliteye ve sanatına tutkuyla bağlı ustaları firmanın içinde tutmayı başarmış olması ise firmanın sürdürülebilirliğini desteklemiştir.

### Şirket neden iflas etti?

Kongo Gumi'nin çöküşüne ilişkin yapılan araştırmalarda öne çıkan neden ise; piyasa koşullarındaki değişiklikleri öngörememek ve bu değişikliklere zamanında yanıt verememek olarak özetlenebilir. 2. Dünya Savaşı ile başlayan süreçte batılılaşma trendi ile birlikte kutsal yapılara yapılan bağışların çok önemli oranda azalması ile firmanın ana işine olan talep de aynı şekilde azalmış. Ayrıca inşaat sektöründe kullanılmaya başlanan modern malzemeler hem daha ucuz hem daha az bakım gerektirdiği için Kongo Gumi'nin ana işine olan talep daha da etkilenmiş. Bu konudaki araştırmalarda altı çizilen en önemli nokta ise, şirketin, toplumun yapısındaki sosyo ekonomik değişiklikleri zamanında okuyarak iş modelinde gerekli değişiklikleri yapamamış olması olarak görülüyor. Günümüzde, firmanın satın alınmasından sonra Kongo ailesi üyeleri hala firma içinde marangozluk sanatını icra etmeye devam ediyorlar.

Bu yazımızda ana hatları ise Kongo Gumi'nin hikayesini sizlerle paylaştık. Elbette böyle bir firma uzun uzun tartışılmalı, analiz edilmeli ve alınan derslerin firmalarımıza nasıl uygulanacağı ise doğru planlanmalı. Deloitte Private uzmanları olarak aile şirketlerine özel olarak hazırladığımız vaka çalışmalarımız hakkında bilgi almak için bizlere her zaman ulaşabilirsiniz.



# Güneşin olsun gönlünde



**Ali Kami Uzun**  
Deloitte Türkiye  
Direktör

**D**eneyimlerimin bana öğrettiği birçok şey arasından insanı farklı kılan, lider yapan özelliğin çok yönlü olmaktan geçtiğini gördüm.

Yazılarını deneyimlerinden esinlenerek kaleme alan, yaşam dersleri karşısında daima öğrenci kalmayı tercih eden biri olarak, bu yazımda iş başı deneyimlerim yerine iş dışı deneyimlerimden öğrendiklerimi sizlerle paylaşacağım.

Denetim gibi güçlüklerle dolu, stres ve baskı yoğun bir iş ortamında, normal mesai saatlerine sığmayan bir mesleği icra eden biri olarak, iş dışı deneyimlerden söz etmek, pek çok kişiye şaşırtıcı gelebilir. Böyle yoğun bir mesai içinde insanın kendini geliştirmek adına çeşitli faaliyetlerle ilgilenmesi, ilgi duyması ya da o faaliyetleri yapmasının işyeri performansını kısıtladığı düşünülür.

Oysa iş dışı ilgi alanlarının, rol ve sorumlulukların bizi başarıya götürebileceği, çeşitli fırsatlarla dolu olduğu düşünülmez. İlgi duyduğunuz herhangi bir alan sizin odaklanmanıza, ilgi duyduğunuz alanla ilgili hayaller kurmanıza, o alana ilgi duyan pek çok kişiyle diyalog ve dostluk kurmanıza yardımcı olduğu gibi insanın sosyal çevresinin de gelişimine katkı sağlar. Kim bilir belki, yeni dostlukları hayallerinize bile ortak edebilirsiniz. Bu vesileyle tanıştığınız her insan, girmiş olduğunuz her çevre size yaşam derslerinden yararlanma olanağı da sağlar.

**“Paylaşılabilecek dostlarınız yoksa iyi şeylere sahip olmanın bir zevki de yoktur”**

Hepimiz sosyal varlıklarız. Birey olarak, aile olarak, toplum olarak çeşitli rol ve sorumluluklarımız bulunuyor. İçinde yaşadığımız bu toplumda, özlemimizi duyduğumuz değerlerin yaratılması ancak yaratılan güzellikleri paylaşmakla mümkün. Seneca, “Paylaşılabilecek dostlarınız yoksa iyi şeylere sahip olmanın bir zevki de yoktur” diyor. Yoğun mesai saatleri sonrasında huzur bulabileceğiniz ilgi alanları, güzel dostlukların, paylaşımların, stresten uzaklaşacağınız alanların yaratılmasına katkı sağladığını göreceksiniz.





### Keyifli bir yaşam sığınağına sahip olmak

Benim gibi hobileriniz arasında karikatür yer alıyorsa veya sizin başka bir beceri ve yeteneğiniz varsa bu özelliğinizle, işinizdeki yaratıcılığın, iletişim becerilerinizin geliştiğini, iş stresinden uzaklaştığınızı, keyifli bir yaşam sığınağına sahip olduğunuzu hissedebilirsiniz.

Mezun olduğunuz okulun mezunlar derneği veya meslek organizasyonunuzda aktif görevler üstlendiğinizde, liderlik becerilerinizi test edebilir, zaman yönetimi, gönüllü kaynakların kullanım etkinliği, motivasyon, işbirliği, paylaşım, farklılıklar içinde etkili iletişim konularında uygulamalı eğitim fırsatlarını değerlendirebilirsiniz.

İş ve iş dışı etkinliklerinizle, aile ilişkilerinizde karşılıklı özveri ve saygının, gördüğünüz destekle, özgüvenin anlamını bu vesileyle daha iyi anlayabilirsiniz. Yaşamınızda iş dışı etkinliklerin mevcudiyeti, içinizdeki heyecanın, başarıma hırslarınızın tadına varmak için gerekli motivasyonu sağladığını da göreceksiniz.

İş yaşamınızın, yaşamın diğer ilgi alanları, rol ve sorumluluklarınızla tamlanması için iş dışı etkinlikleriniz mutlaka bulunmalı.

Yaşamın tüm deneyimlerinden yararlanarak, kendimizi ve işimizi geliştirmek çok yönlü olmaktan geçiyor.

İş insanı olarak iş dünyasının çok yönlü olduğunu düşünürsek, iş dışı etkinliklerle yaşamın tüm zenginliklerine açık olmalıyız.

Teknik becerilerinizin yanı sıra hobilerinizle, iş dışı ilgi alanlarınızla, sivil toplumculuğunuzla yaşam deneyimlerinizi zenginleştirmeniz sizi işinizde ve çevrenizde daha başarılı yapabileceği gibi asıl önemlisi bireysel ve toplumsal farkındalığı yüksek yurttaş, erdemli birer insan olmanızı da sağlayacak.

### Son söz...

Yıllar önce açtığım karikatür sergimin ismi "Güneşin Olsun Gönlünde" idi. Sergimin ismini o yıllarda bugün rahmetle andığım Ord. Prof. Dr. Hıfzı Veldet Velidedeoğlu'nun gazetedeki köşesinde yer verdiği ve beni çok etkileyen Alman şair Cäsar Otto Hugo Fleischlen'in (yaygın kullanımıyla Cäsar Fleischlen) şiirinden esinlenerek belirlemiştim.

Satırlarımı, yıllar önce karikatür sergime ilham olmuş şairin dizeleri ile tamamlıyorum. Cäsar Fleischlen'in dizeleri yıllar önce sergime isim olmuş, çizgilerime ilham vermişti. Bugün yazımın ismi, son söz mesajı oldu.

Sizleri şiirin dizeleri, edebiyatın ruhları besleyen gücüyle baş başa bırakıyor, güneşin gönlünüzden eksik olmamasını diliyorum.

*Güneşin olsun gönlünde  
Kar bile yağsa  
Ya da fırtına olsa  
Gök bulutlarla  
Dünya kavgayla dolsa*

*Güneşin olsun gönlünde  
O zaman gelsin ne gelirse  
Doldurur ışıklarla  
En karanlık gününü*

*Bir şarkın olsun gönlünde  
Sevinçli ezgilerle  
Seni günlük tasalar boğsa bile  
Bir şarkın olsun dudaklarında  
O zaman gelsin ne gelirse  
Yardım eder atlatmaya  
En yalnız gününü*

*Başkaları için de bir diyeceğin olsun  
Tasada ve bunalımda  
Ve seni mutlu edecek her şeyi  
Söyle onlara da  
Bir şarkın olsun dudaklarında*

*Yitirme sakın cesaretini  
Güneşin olsun gönlünde  
Ve her şey iyi olacak*



# İştiraklerden bedelsiz elde edilen hisse senetlerinin kâr payı sayılması



**Sebahattin Erdoğan**  
Deloitte Türkiye,  
Vergi Hizmetleri, Ortak

**K**urumların kendi iç kaynaklarını kullanarak sermaye artırımını yapmaları sonrasında ortaklarına bedelsiz hisse senedi vermesi, bu kurumlara iştirak etmiş bulunan hissedar kurumlarda vergisel ve muhasebesel bakımdan nasıl bir yol izleneceği hususu anlamında uzun süredir tartışılan bir konu olmuştur.

Bilindiği gibi kurumlar tarafından iç kaynaklar kullanılmak suretiyle sermaye artırımına gidildiği durumda artan sermayeyi temsil etmek üzere şirket ortaklarına bedelsiz iştirak hisseleri veya hisse senetleri verilmektedir. İşte sorunun kaynağı tam burada kendini göstermekte ve artırılan bu sermayenin kaynağı özel önem arz etmektedir.

Kurumların kendi iç kaynaklarından sermaye artışı yapması demek, kendi kar yedeklerini ve sermaye yedeklerini kullanması anlamına gelmektedir. Kurumlar kendi kar ve sermaye yedeklerini kullanarak sermayelerini artırdıklarında esas itibarı ile kendi öz kaynaklarında bir değişiklik söz konusu değildir. Değişen sadece kayıtlı nominal sermaye tutarlarıdır. Zaten bu nedenledir ki yapılan işlem, iç kaynaklardan yapılan sermaye artırımını ifade edilmektedir. Kar ve sermaye yedekleri mevzuatımızda çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Kar yedekleri; olağanüstü karlar, yasal

yedekler, statü yedekleri, geçmiş yıl karı, diğer fonlar gibi adlar altında muhasebeleştirilirken, Sermaye yedekleri ise hisse senedi ihraç primleri, emisyon primi, iptal edilen hisse senedi karları, yeniden değerlendirme artış fonları gibi isimlerle adlandırılabilirlerdir.

Tek Düzen Hesap Planında sermaye yedekleri ve kar yedekleri ayrı hesap gruplarında tanımlanmışlardır. Hesap planında 52'li grupta yer alan 520, 521, 522, 523 ve 529 nolu hesaplar sermaye yedekleri kapsamındadır. Hesap planında 54 ve 57'li gruplarda yer alan hesaplar ise kar yedekleri olarak tanımlanmışlardır.

#### **Yasal Mevzuat:**

1 seri nolu kurumlar vergisi genel tebliğinin 5.6.2.4.3 bölümünde konuya dair aşağıdaki açıklama yer almaktadır.

“Sermaye yedekleri kullanılmak suretiyle sermaye artırımında bulunulması neticesinde sermaye artırımını nedeniyle verilecek bedelsiz hisse senetlerinin, bu şirkete iştirak edenler yönünden aktif ve pasiflerinde bir artışa neden olmaması gerekir. Dolayısıyla, bedelsiz hisse senetleri nedeniyle aktifte tutulan hisselerin sadece adedi değişecek, bedelinde değişme olmayacaktır.



Dönem kârından ayrılan yedekler kullanılmak suretiyle sermaye artırımında bulunulması halinde ise bu işlem sonucu ortaklara bedelsiz hisse senedi verilmesi ile fiilen kâr payı dağıtılması arasında fark bulunmamaktadır. Her iki halde de ortaklar, kurum bünyesinde oluşan kârlar üzerinde tasarrufta bulunma imkânına sahip olmaktadır. Dolayısıyla, kâr yedeklerinden karşılanan sermaye artırımları sonucunda ortaklarca bedelsiz iştirak hissesi iktisap edilmesi durumunda, alınan bu iştirak hisseleri nominal bedelle iştirak hesaplarında izlenecek ve iştirak kazançları istisnası nedeniyle kurumlar vergisine tabi tutulmayacaktır.”

Yukarıda yer alan Tebliğ düzenlemesine göre, bir şirketin iştiraki kâr yedeklerinden karşılamak suretiyle bedelsiz sermaye artışı yapmışsa, şirket tarafından elde edilen bedelsiz iştirak payları aşağıdaki gibi muhasebeleştirilmelidir. 640 ve 641 nolu hesapta yer alan gelirlerin iştirak kazancı istisnası olarak beyanname üzerinde düşüleceği ve mükerrer vergilendirme yapılmayacağı da malumdur.

----- / -----  
**242 İŞTİRAKLER**

veya

**245 BAĞLI ORTAKLIKLAR**

**640 İŞTİRAKLERDEN TEMETTÜ GELİRLERİ**

Veya

**641 BAĞLI ORTAKLIKLARDAN TEMETTÜ GELİRLERİ**

----- / -----

Sermaye yedekleri kullanılarak yapılan iç kaynaklardan sermaye artırımlarında alınan bedelsiz hisse senetleri için muhasebe kaydı yapılması durumunda ise yapılması gereken kayıt şöyledir.

----- / -----  
**242 İŞTİRAKLER**

**529 DİĞER SERMAYE YEDEKLERİ**

**01 İştirak (A)'daki Sermaye Artışı**

----- / -----

(Yukarıda yer alan hususların sermaye şirketleri özelinde dikkate alınması, yatırım fon ve ortaklıklarından elde edilen kar paylarının farklı uygulamaya tabi olduğunun bilinmesini önemle hatırlatırız.)

Yukarıda yer alan bu tebliğ hükmü sonrasında konu çeşitli kesimlerce dava konusu edilmiş ve bu süreçte birçok karara konu olmuştur. Son olarak konuya ilişkin olarak Gelir İdaresi Başkanlığınca aşağıda yer alan duyuru yapılmıştır.

“1 Seri No.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliğinin “5.6.2.4.3” Bölümünün İkinci Paragrafına İlişkin Danıştay Kararı

1 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliğinin “5.6.2.4.3” bölümünün ikinci paragrafını iptal eden Danıştay 4. Dairesi Başkanlığının 14.06.2017 tarih ve Esas No: 2013/2951, Karar No: 2017/5260 sayılı Kararı, Danıştay Vergi Dava Daireleri Genel Kurulunun 07.02.2018 tarih ve Esas No: 2017/626, Karar No: 2018/51 sayılı Kararı’yla bozulmuştur.”

**Konunun Tarihi Gelişimi:**

1. Danıştay Dördüncü Dairesinin 16.09.2013 tarih ve E:2013/2951 sayılı Kararı Danıştay 4. Dairesi'nin 16.09.2013 tarih ve E:2013/2951 sayılı Kararı ile 1 seri no.lu Kurumlar Vergisi Kanunu Genel Tebliğinin, "5.6.2.4.3. Bedelsiz olarak elde edilen hisse senetlerinin satışından sağlanan kazançların durumu" başlıklı bölümünün, aşağıda yer alan ikinci paragrafının yürütmesi durdurulmuş ve Gelir İdaresi Başkanlığı, yürütmenin durdurulmasına yönelik bu karar üzerine, internet sitesinin mevzuat bölümünde yer alan Genel Tebliğin ilgili bölümüne, paragrafın yürütmesinin durdurulduğuna ilişkin Danıştay Kararı'nı parantez içinde not olarak eklemiş ve bu karara itiraz etmiştir.

**Yürütmesi durdurulan paragraf:**

"Dönem kârından ayrılan yedekler kullanılmak suretiyle sermaye artırımında bulunulması halinde ise bu işlem sonucu ortaklara bedelsiz hisse senedi verilmesi ile fiilen kâr payı dağıtılması arasında fark bulunmamaktadır. Her iki halde de ortaklar, kurum bünyesinde oluşan kârlar üzerinde tasarrufta bulunma imkânına sahip olmaktadır. Dolayısıyla, kâr yedeklerinden karşılanan sermaye artırımları sonucunda ortaklarca bedelsiz iştirak hissesi iktisap edilmesi durumunda, alınan bu iştirak hisseleri nominal bedelle iştirak hesaplarında izlenecek ve iştirak kazançları istisnası nedeniyle kurumlar vergisine tabi tutulmayacaktır."

2. Danıştay Vergi Dava Daireleri Kurulu, 28.11.2013 tarih ve 2013/9 sayılı Kararı Yapılan itirazı değerlendiren Danıştay Vergi Dava Daireleri Kurulu, 28.11.2013 tarih ve 2013/9 sayılı kararı ile Danıştay 4. Dairesi'nin 16.09.2013 tarih ve E:2013/2951 sayılı Kararı'nı iptal etmiş ve Gelir İdaresi Başkanlığı, bu karar sonrası yukarıda bahsedilen yürütmenin durdurulmasına ilişkin notu mevzuat bölümünden kaldırmıştı.

Ancak Danıştay Vergi Dava Daireleri Kurulunun, Danıştay 4. Dairesi tarafından verilen yürütmeyi durdurma kararının kaldırılması yönündeki bu kararı, kârın sermayeye eklenmesi nedeniyle bedelsiz hisse senedi iktisap eden kurumlar vergisi mükelleflerinin kâr payı elde ettiğini belirten tebliğ hükmünün iptaline yönelik olarak verilmiş bir karar olmadığından konunun esası hakkında Danıştay tarafından verilecek karar beklenmeye başlanmıştı.

3. Danıştay 4. Dairesi Başkanlığı'nın 14.06.2017 tarih ve Esas No: 2013/2951, Karar No: 2017/5260 sayılı Kararı Daha sonra - beklenen - Danıştay 4. Dairesi Başkanlığı'nın 14.06.2017 tarih ve Esas No: 2013/2951, Karar No: 2017/5260 sayılı kararı yayımlanmış ve bu karar ile kârın sermayeye ilavesi nedeniyle bedelsiz hisse senedi alan kurumlar vergisi mükelleflerinin kâr payı elde ettiğini belirten tebliğ düzenlemesi iptal edilmişti.

4. Danıştay Vergi Dava Daireleri Kurulu'nun 07.02.2018 tarih ve Esas No: 2017/626, Karar No: 2018/51 sayılı Kararı Nihayetinde, Gelir İdaresi Başkanlığı, yukarıdaki karara da itiraz etmiş ve itirazı değerlendiren Danıştay Vergi Dava Daireleri Kurulu (DVDDK), 1 seri no.lu Kurumlar Vergisi Genel Tebliğinin "5.6.2.4.3" bölümünün ikinci paragrafını iptal eden Danıştay 4. Dairesi Başkanlığı'nın 14.06.2017 tarih ve Esas No: 2013/2951, Karar No: 2017/5260 sayılı Kararı'nı 07.02.2018 tarih ve Esas No: 2017/626, Karar No: 2018/51 sayılı kararıyla bozmuştur.

**Gelinen Nokta ve Sonuç:**

07.02.2018 tarihli DVDDK Kararı ile Tebliğin ilgili bölümü ilk düzenlendiği şekliyle hüküm ifade etmeye devam edecektir

Buna göre;

- İştirak edilen şirket, sermaye yedeklerini kullanarak sermaye artışı yapar ve bunun sonucu bedelsiz hisse senedi veya iştirak hissesi verirse, herhangi bir kayıt yapmak gerekmez.
- İştirak edilen şirket, kar yedeklerini kullanarak sermaye artışı yapar ve bunun sonucu bedelsiz hisse senedi veya iştirak hissesi verirse, bu durumda iştirak hisseleri nominal bedelle iştirak hesaplarında izlenecek ve iştirak kazançları istisnası nedeniyle kurumlar vergisine tabi tutulmayacaktır.

# Sosyal medyada **fark yaratma zamanı!**



**Osman Aytaman**

Stratejik Planlama, İş Geliştirme  
ve Pazarlama Direktörü  
Deloitte Türkiye

Sosyal medyanın hayatımıza girmesi ile videoların, görüntülü mesajların ve yorumların yayınlandığı bloglar ve portallar ile herkesin yararlı bilgilere ulaşımının çok kolaylaşması sayesinde internet çağının ikinci ve belki en önemli devrini yaşıyoruz.





**B**ugün sosyal medya kullanım oranı en yüksek ülkelerden biri olan Türkiye’de firmaların sosyal medyayı etkin kullanma açısından alabilecekleri çok yol var. Sosyal medyanın henüz özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda işi desteklemek için stratejik bir araç olarak algılanmadığını görüyoruz.

Hâlbuki sosyal medya, insanlar arası ilişkiyi devrimsel biçimde değiştiren ve sosyal bir boyutla zenginleştiren, ilk ortaya çıktığında bireyleri, sonradan da iş dünyasını hızla etkileyen çok güçlü bir iletişim aracı olmuştur. Bugün yaklaşık 50 milyona yakın sosyal medya kullanıcı sayısı dikkate alındığında, sadece büyük firmalar değil küçük ve orta ölçekli işletmelerin de, sosyal medya kanallarını etkin bir şekilde kullanması durumunda, görünürlüğü açısından ve marka bilinirliği açısından fayda sağlayabileceği gözlemlenmiştir. Aslında, internet bilgi paylaşımı konusunda başlı başına devrim yaratmıştır. Fakat, sosyal medyanın hayatımıza girmesi ile videoların, görüntülü mesajların ve yorumların yayınlandığı bloglar ve portallar ile herkesin yararlı bilgilere ulaşımının çok kolaylaşması sayesinde internet çağının ikinci ve belki en önemli devrini yaşıyoruz.

Sosyal medya etkisini en fazla kullanıcı deneyimi üzerinde gösterdi. Birkaç yıl öncesine kadar toplanması çok zor hatta imkânsız olan; doğrudan kullanıcıların ürün/hizmet hakkındaki görüşleri, güvenip güvenemeyeceğimizi anlama, kişisel görüşler, diğer kullanıcıların deneyimlerine ulaşmak günümüzde çok kolaylaştı.

Sosyal medya üzerinde iletişim kuran kullanıcılar, bloglar ve forumlar aracılığı ile ürün hakkında fikir ve bilgi alışverişinde bulunurlar ve çoğu zaman şirket bunun farkında bile olmayabilir. Burada da bitmez, kullanıcının sadece ticari amaçlı değil, bir diğer taraftan da kurumların değerleri ve kültürü, çalışan memnuniyeti, kalite, sosyal sorumluluk gibi alanlarındaki faaliyetlerini de anlamasını sağlar.

Günümüzde “sosyal” olmak sadece bireylerin ayrıcalığı değil, aynı zamanda KOBİ’ler için de bir avantaj olabilir. Bazı araştırmalar, sosyal medya kullanımının şirketler için birçok avantaj getirdiğini göstermektedir:

- Marka ve ürünlerinin daha fazla görünürlüğü
- Firma tanıtımı ve güven
- Web sitesi trafik artışı
- Yeni ticari ilişkilerin geliştirilmesi
- Arama motorlarında daha iyi konumlandırma
- Hedef kitlenin oluşturulması
- Geleneksel reklamcılıkta yatırımların azaltılması
- Firma içi aidiyetin artırılması
- Daha fazla yetenek çekebilme

Ne yazık ki, Türkiye’de neredeyse tüm firmaların sosyal medya hesapları bulunmasına rağmen, birçoğu hala bu yeni araçlara karşı ihtiyatlı davranıyor ve geleneksel reklam ve pazarlama sistemlerine bağlı kalmayı tercih ediyor ve web’in ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabeti geliştirmek için sunduğu fırsatlardan yeterince yararlanamıyor. Peki, o zaman gelin sosyal medya kanallarınızı yönetirken dikkat etmeniz gereken altın kuralları inceleyelim:

### 1. Bir plan ile başlayın

Nasıl yeni bir işe girilirken bir iş planı yapıyorsanız, iyi bir sosyal medya yönetimi sağlamak için iyi bir plan yapmakta fayda var. Planlamaya başlamadan önce durum analizi yapmak, mevcut takipçi profili, hedef kitle analizi, rakip analizi, neler beğeniliyor, neler paylaşılıyor değerlendirilmesinde fayda vardır. Her planın olmazsa olmazı doğru analizi sağlayacak performans kriterlerinin belirlenmesinden geçer. Geleneksel metriklerden takipçi ve beğeni sayıları dışında kaç referans gösterildi, iki taraflı iletişim sağlandı mı, influencerları etkiledi mi gibi ölçümler yapılması gereklidir.

### 2. Sosyal Medya fayda/maliyet analizi yapılmalı

Maliyet hesabı yapılırken sosyal medya yönetimi ile ilgili ekibin maliyeti (bazen sosyal medya ajansı ile çalışabiliyor), içerik oluşturma maliyeti ve reklam maliyetleri gibi ana kalem maliyetler hesaba katılmalıdır. Sosyal medyanın doğrudan ve dolaylı olarak faydaları oluşabilir. Doğrudan faydaları sosyal medya üzerinden gelen ürün ve hizmet talepleri olup, dolaylı yoldan gelen faydalar ise daha çok farkındalık yaratmak, reklam ve deneyimlerin paylaşımı olarak değerlendirilebilir. Sosyal medya için içerik oluştururken, herkese ulaşmaya çalışmak gerçekçi değildir ve fayda maliyet dengesi açısından içine düşmesi tehlikeli bir tuzaktır.

### 3. Firmanıza uygun sosyal medya mecrazını bulun

Yapılan en önemli hatalardan biri tüm sosyal medya kanallarında yer almaya çalışmaktır. Sosyal medya yönetiminin zaman ve yatırım gerektiren bir konu olduğunu unutmamalı ve ona göre önceliklendirmeyi yapmalıyız. En doğru mecrayı tanımlamanın yolu sizi takip eden ve sizin hedeflediğiniz kitlenin doğru tanımlanmasından geçer. Yaş, cinsiyet, konum, ağrı noktaları, hedefler, ortalama gelir vb. gibi faktörleri bilmeniz gerekir.

### 4. Sektörünüze uygun sosyal medya yönetimi olmalı

Sektörünüze özgü pazarlama yaklaşımı gibi aynı şekilde sosyal medya yaklaşımı da değişiklik gösterebilir. Planlar yapılırken sektör dinamikleri muhakkak ele alınmalıdır. Örneğin perakende sektörü ile üretim sektörü sosyal medya yaklaşımlarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Perakende daha fazla son kullanıcı ağırlıklı olduğu için daha doğrudan pazarlama, yani ürün odaklı, kampanya odaklı bir yaklaşım sunarken, üretim sektörü ise daha dolaylı yollardan, ürün ve hizmetten çok firmanın güvenilirliği, çalışan ve müşteri memnuniyet, arge ve inovasyon yaklaşımları üzerine paylaşımlarda bulunabilir.

### 5. Yenilikçi içerik oluşturulmalıdır

Nicelik üzerine kaliteye odaklanın. Kitlenizin olduğu yere gidin ve onlara değer sağlayın. Mesajlar, kullanılan görseller, hikâye, dil vb. her alanda hedef kitleyle uyumlu, ufuk açan bir yaklaşım sergilemekte fayda var. Sosyal medya ile geleneksel iletişim deneyimi neredeyse birbirine artık hiç uymayan iki farklı kanaldır. Bu farkı gözeterek içerik oluşturulmalıdır. İçerik oluşturulurken sosyal medyanın çok hızlı değişen trendleri ve özelliklerine aynı hızda adapte olmayı başarmak süreçte kilit bir rol oynar.

### 6. İçerik oluştururken dikkat edilmesi gereken durumlar

Sadece hedef kitleyi bilmek yeterli değil, onların ilgi alanları nelerdir, onları neyin motive ettiği ve onları neyin hayal kırıklığına uğrattığı da önemlidir. Kitlenizi tanıdığınızda, hangi sosyal medya kanallarını kullanmanız gerektiği konusunda ve hangi içeriğin bunlarla etkileşime gireceğine dair bilinçli bir karar verebilirsiniz.

### 7. Takipçilerle karşılıklı iletişime önem verin

Takipçilerinizle etkileşim kurmaya zaman ayırmanız gerekiyor. Bunu yapmanın en iyi yolu kanalınıza ve kitlenize bağlıdır. Katılımlı bir kitle oluşturmanın bazı temel yolları şunları içerir:

- Hedef kitlenize ilgilendiklerini sorun. Anketler bunu yapmanın eğlenceli ve kolay bir yoludur
- Yorumlarını okuyarak ve yanıtlayarak kişisel olarak kitlenizi tanıyın
- Sizden bahseden fotoğrafları beğenin ve yorum yapın
- İzleyicilerinizin sizi tanımalarına izin verin! Hikâyeler veya canlı videolar ile onların ilgilerini çekin
- Mesajları olabildiğince çabuk ve düşünceli bir şekilde yanıtlayın
- Benzer hesaplarla etkileşim kurun (rakipleriniz bile!)
- İnsanları anketlerle geribildirim vermeye davet edin
- Soruları sorarak deneyimlerin ve tartışmanın paylaşılmasını teşvik edin

Unutmayın firmalar için sosyal medya, müşterileriyle ilgili değerli "geri bildirimler" elde etmelerini sağlayan gerçek zamanlı ve çok yönlü bir analiz aracıdır.

### 8. Sosyal Medya Influencerlarından yararlanmalıdır

Sosyal medya influencerları (etkileyici kişiler) ile çalışmak her zaman markanızı tanıtmak için ünlülere ve sporculara ödeme yapmanız gerektiği anlamına gelmez. Hedef kitlesine ulaşmanın akıllı ve daha taktik yolları vardır. İçeriğiniz, iletişim dili ve takipçiliğiniz onların ilgisini çekecek şekilde şekillenmeli ve en önemlisi sabırla onları takip ederek, nasıl ulaşabileceğinizi anlamamız gerekmektedir. Genel sosyal medya planı gibi detaylı olmasa da yine de iyi bir aksiyon planı gereklidir.

### 9. Ve en önemlisi... Çalışmalarınızı katmayı unutmayın

Sosyal medya kanalınız çalışanlarınız ile var olur, zenginleşir... Onların ihtiyaçlarını, dünyalarını anlayarak plan yapmayı unutmayın. Onlarla ilgili paylaşımlarda bulunun, hikâyelerini anlatın, yorumlarına yer verin. Unutmayın takipçiler kara kuru bir firma görmek istemez karşılığında. Adı üstünde "sosyal medya", elinizdeki tek doğal, elle tutulabilir, gözle görülebilir sosyalleşebilecek varlığınız kendi insan kaynağınızdır. Altın kuralları inceledikten sonra son söz olarak şunu değerlendirmenizi rica ederim. 2000'li yılların başlarına geri dönüp elimizdeki iletişim araçlarını, maliyetlerini, bizlere sunduğu imkânları düşünerek yavaş yavaş bugüne doğru geldiğimizde sosyal medyanın nasıl bir hızla (bir sosyal medya kanalı 2012 yılında kurulmasına rağmen 1 milyardan fazla kullanıcı bulunmakta) dünyayı etkilediğini (bir sosyal medya kanalında verilen mesajlar dünyadaki dengeleri nasıl alt üst ediyor) görmememiz mümkün değil.





# Sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeceğine ilişkin **tebliğ yayınlandı**



**Kürşat Temel**

Deloitte Türkiye  
Müdür Yardımcısı

Türkiye ekonomisinin dövizle bağımlı kırılganlıklarına karşı önlem almak amacıyla getirilmiş olan döviz cinsinden ya da dövizle endeksli sözleşmelerin Türk Lirası'na çevrilmesi ile ilgili detaylar Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin Tebliğ (Tebliğ No: 2008-32/34)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Tebliğ No: 2018-32/51) ile birlikte netleşmiştir.

İlgili tebliğ ile birlikte TL'ye geçilmesi zorunlu sözleşmeler ile döviz cinsinden veya dövize endeksli devam edilebilecek sözleşmeler düzenlenmiş olup, sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeceğine ilişkin özet tablo aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

Sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeceğine ilişkin özet tablo		
Sözleşmenin Çeşidi	Dövizle endeksli olarak düzenlenmemesi gereken sözleşmeler	İstisnai Haller
<b>Gayrimenkul sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri, konusu serbest bölgeler dahil yurt içinde yer alan gayrimenkuller olan, konut ve çatılı iş yeri dâhil gayrimenkul satış ve kiralama sözleşmeleri	Yurt dışında yer alan gayrimenkuller
<b>İş sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri iş sözleşmeleri	Yurt dışında ifa edilmesi.
		Türkiye Cumhuriyeti Devleti ile vatandaşlık bağı bulunmayan Türkiye'de yerleşik kişilerin taraf olması.
<b>Hizmet sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri danışmanlık, aracılık ve taşımacılık dâhil hizmet sözleşmeleri	Dışarıda yerleşik kişilerin Türkiye'de bulunan; şube, temsilcilik, ofis, irtibat bürosu, doğrudan veya dolaylı olarak yüzde elli ve üzerinde pay sahipliklerinin bulunduğu şirketler ile serbest bölgedeki faaliyetleri kapsamında serbest bölgelerdeki şirketlerin taraf olması.
		Türkiye Cumhuriyeti Devleti ile vatandaşlık bağı bulunmayan kişilerin taraf oldukları hizmet sözleşmeleri.
		İhracat, transit ticaret, ihracat sayılan satış ve teslimler ile döviz kazandırıcı hizmet ve faaliyetler kapsamında yapılan hizmet sözleşmeleri.
		Türkiye'de yerleşik kişilerin yurt dışında gerçekleştirecekleri faaliyetler kapsamında yapılan hizmet sözleşmeleri.
		Türkiye'de yerleşik kişilerin, kendi aralarında akdedecekleri, Türkiye'de başlayıp yurt dışında sonlanan ve yurt dışında başlayıp Türkiye'de sonlanan elektronik haberleşme ile ilgili hizmet sözleşmeleri.
<b>Menkul satış sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri iş makineleri dahil taşıt satış ve kiralama sözleşmeleri	Dışarıda yerleşik kişilerin Türkiye'de bulunan; şube, temsilcilik, ofis, irtibat bürosu, doğrudan veya dolaylı olarak yüzde elli ve üzerinde pay sahipliklerinin bulunduğu şirketler ile serbest bölgedeki faaliyetleri kapsamında serbest bölgelerdeki şirketlerin taraf olması.
		Türkiye'de yerleşik kişilerin; kendi aralarında akdedecekleri, iş makineleri dâhil taşıt satış ve kiralama sözleşmeleri dışında kalan menkul satış sözleşmeleri.

Sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeğine ilişkin özet tablo		
Sözleşmenin Çeşidi	Dövizle endeksli olarak düzenlenmemesi gereken sözleşmeler	İstisnai Haller
<b>Eser sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri eser sözleşmeleri	16/12/1999 tarihli ve 4490 sayılı Türk Uluslararası Gemi Sicili Kanunu ile 491 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda tanımlanan gemilerin inşası, tamiri ve bakımı.
<b>Yazılım ve donanımlara ait lisans, satış ve hizmet sözleşmeleri</b>	Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri bilişim teknolojileri kapsamında yurt içinde üretilen yazılımlara ilişkin satış sözleşmeleri ile donanım ve yazılımlara ilişkin lisans ve hizmet sözleşmeleri	Türkiye'de yerleşik kişilerin; kendi aralarında akdedecekleri, bilişim teknolojileri kapsamında yurt dışında üretilen yazılımlara ilişkin satış sözleşmeleri ile donanım ve yazılımlara ilişkin lisans ve hizmet sözleşmeleri
<b>Leasing sözleşmeleri</b>	Finansal kiralama/leasing sözleşmeleri	Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın 17 ve 17/A maddeleri kapsamında yapılacak finansal kiralama (leasing) sözleşmeleri. 4490 sayılı Türk Uluslararası Gemi Sicili Kanunu ile 491 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda tanımlanan gemilere ilişkin finansal kiralama (leasing) sözleşmeleri.
<b>Havayolu şirketleri</b>	Türkiye'de yerleşik yolcu, yük veya posta taşıma faaliyetinde bulunan ticari havayolu işletmeleri; hava taşıma araçlarına, motorlarına ve bunların aksam ve parçalarına yönelik teknik bakım hizmeti veren şirketler; sivil havacılık mevzuatı kapsamında havalimanlarında yer hizmetleri yapmak üzere çalışma ruhsatı alan veya yetkilendirilen kamu ya da özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlar ile söz konusu kuruluşların kurdukları işletme ve şirketler ile doğrudan veya dolaylı olarak sermayelerinde en az %50 hisse oranına sahip olduğu ortaklıkların Türkiye'de yerleşik kişilerle yapılacak gayrimenkul satış, gayrimenkul kiralama ve iş sözleşmeleri	Türkiye'de yerleşik yolcu, yük veya posta taşıma faaliyetinde bulunan ticari havayolu işletmeleri; hava taşıma araçlarına, motorlarına ve bunların aksam ve parçalarına yönelik teknik bakım hizmeti veren şirketler; sivil havacılık mevzuatı kapsamında havalimanlarında yer hizmetleri yapmak üzere çalışma ruhsatı alan veya yetkilendirilen kamu ya da özel hukuk tüzel kişiliği statüsündeki kuruluşlar ile söz konusu kuruluşların kurdukları işletme ve şirketler ile doğrudan veya dolaylı olarak sermayelerinde en az %50 hisse oranına sahip olduğu ortaklıkların Türkiye'de yerleşik kişilerle yapılacak gayrimenkul satış, gayrimenkul kiralama ve iş sözleşmeleri haricindeki sözleşmeler





## Sözleşme bedellerinin döviz cinsinden belirlenip belirlenemeyeceğine ilişkin özet tablo

Sözleşmenin Çeşidi	Dövizle endeksli olarak düzenlenmemesi gereken sözleşmeler	İstisnai Haller
<b>Döviz cinsinden ve dövize endeksli sözleşme yasağı ile ilgili diğer konular</b>	-----	Kamu kurum ve kuruluşları ile Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı şirketlerinin taraf olduğu gayrimenkul satış ve gayrimenkul kiralama dışında kalan sözleşmeler.
		Kamu kurum ve kuruluşlarının taraf olduğu döviz cinsinden veya dövize endeksli ihaleler, sözleşmeler ve milletlerarası antlaşmaların ifası kapsamında olmak kaydıyla; yüklenicilerin üçüncü taraflarla akdedeceği gayrimenkul satış, gayrimenkul kiralama ve iş sözleşmeleri dışında kalan sözleşmeler.
		Hazine ve Maliye Bakanlığının 28/3/2002 tarihli ve 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanun kapsamında gerçekleştirdiği işlemlerle ilgili olarak bankaların taraf olduğu sözleşmeler.
		- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar hükümleri saklı kalmak kaydıyla, 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu ile bu Kanuna dayalı olarak yapılan düzenlemeler çerçevesinde sermaye piyasası araçlarının (yabancı sermaye piyasası araçları ve depo sertifikaları ile yabancı yatırım fonu payları da dahil olmak üzere) döviz cinsinden oluşturulması, ihracı, alım satımı ve yapılan işlemlere ilişkin yükümlülükler.

**Kapsam ve Yorum**

Döviz cinsinden veya dövize endeksli sözleşmelerin hangilerinin TL'ye dönüştürülmesi gerektiği ya da hangilerinin mevcut hali ile korunabileceği hususunda, Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin Tebliğ'de Değişiklik Yapılmasına Dair 2018-32/51 Sayılı Tebliğ'in 8 maddesinde düzenlenen fıkralarda bazı tereddütte kalınan kısımlar yer almaktadır. Tereddütte kalan hususların yanı sıra, tebliğ hükümlerinin uygulamasına ilişkin dikkat edilmesi gereken özellikli hususların da yer aldığı görülmekte olup, bu konulardaki yorumlarımız;

**Türkiye'de yerleşik olma nedir?**

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar'da Türkiye'de yerleşik kişiler "yurtdışında işçi, serbest meslek ve müstakil iş sahibi Türk vatandaşları dahil Türkiye'de kanuni yerleşim yeri bulunan gerçek ve tüzel kişiler" şeklinde tanımlanmıştır. Diğer taraftan ilgili tebliğde Türkiye'de yerleşik kişilerin yurt dışındaki; şube, temsilcilik, ofis, irtibat bürosu, işlettiği veya yönettiği fonlar, yüzde elli ve üzerinde pay sahipliklerinin bulunduğu şirketler ile doğrudan ya da dolaylı olarak sahipliklerinde bulunan şirketlerin Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın 4 üncü maddesinin (g) bendi uygulaması kapsamında Türkiye'de yerleşik olarak değerlendirileceği belirtilmiştir.

**İş sözleşmesinin kapsamı nedir?**

4857 Sayılı İş Kanununun 8. maddesinde iş sözleşmesi, "bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesiyle oluşan sözleşmedir" şeklinde tanımlanmıştır.

Buna göre, Türkiye'de yerleşik kişilerin kendi aralarında akdedecekleri, iş sözleşmelerinden kasıt ücret ve diğer menfaatlerdir. Dolayısıyla, Türkiye'de yerleşik kişiler özet tabloda iş sözleşmesine ilişkin belirtilen istisnalar haricinde ücret ve diğer menfaatleri içeren iş sözleşmelerini ve bu sözleşmelerden kaynaklanan ödemeleri döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştıramayacaklardır.

### **Ticari mal-alım satımına ilişkin sözleşmeler TL'ye çevrilmek zorunda mı?**

İlgili tebliğde Türkiye'de yerleşik kişilerin; kendi aralarında akdedecekleri, iş makineleri dâhil taşıt satış ve kiralama sözleşmeleri dışında kalan menkul satış sözleşmelerinde sözleşme bedelinin ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülüklerinin döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştırılması mümkün kılınmıştır. Bu nedenle ticari mal alım-satım işlemleri ilişkin sözleşmelerin dövize endeksli olarak düzenlenmesi mümkün bulunmaktadır.

### **Leasing sözleşmeleri TL'ye çevrilmek zorunda mı?**

İlgili tebliğ ile birlikte leasing sözleşmeleri döviz cinsinden ya da dövize endeksli olarak düzenlenebilecektir. Ancak sözleşmelerin Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın 17 ve 17/A maddeleri kapsamında yapılmış olmasına dikkat edilmelidir.

### **İstisna kapsamına girmeyen iş makineleri dâhil taşıt kiralama sözleşmelerinden 13.9.2018 tarihinden önce akdedilenlerin TL'ye çevrilmeyeceği?**

Özet tabloda belirtilmiş olan istisna kapsamına girmeyen sözleşmelerden iş makineleri dâhil taşıt kiralama sözleşmelerinin 13 Eylül 2018 tarihinden önce imzalanmış ve halen sözleşmenin devam ediyor olması halinde ilgili döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak düzenlenmiş sözleşmelerin TL'ye çevrilme zorunluluğu bulunmamaktadır.

### **Döviz cinsinden kararlaştırılmış bulunan bedeller hangi kurdan TL'ye çevrilecektir?**

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın Geçici 8 inci maddesi kapsamında 13.10.2018 tarihine kadar sözleşme bedeli ve bu sözleşmelerden kaynaklanan diğer ödeme yükümlülükleri döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştırılması mümkün olmayan sözleşmelerde bedellerin TL'ye çevrilmesinde taraflarca mutabık kalınması esastır.

Ancak taraflarca mutabık kalınmaması durumunda;

- Akdedilen sözleşmelerde döviz veya dövize endeksli olarak belirlenen bedeller, söz konusu bedellerin 2/1/2018 tarihinde belirlenen gösterge niteliğindeki Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası efektif satış kuru kullanılarak hesaplanan Türk parası cinsinden karşılığının 2/1/2018 tarihinden bedellerin yeniden belirlendiği tarihe kadar Türkiye İstatistik Kurumunun her ay için belirlediği tüketici fiyat endeksi (TÜFE) aylık değişim oranları esas alınarak artırılması suretiyle belirlenecektir.
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın Geçici 8 inci maddesinin yürürlüğe girdiği tarihten önce akdedilen konut ve çatılı iş yeri kira sözleşmelerinde döviz veya dövize endeksli olarak belirlenen bedeller ilk maddeye göre iki yıllık süre için Türk parası olarak belirlenecektir. Ancak, Türk parası olarak belirlemenin yapıldığı kira yılının sonundan itibaren bir yıl geçerli olmak üzere; anılan madde uyarınca Türk parası olarak belirlenen kira bedeli, taraflarca belirlenirken mutabakata varılamazsa, belirleme tarihinden belirlemenin yapıldığı kira yılının sonuna kadar Türkiye İstatistik Kurumunun her ay için belirlediği tüketici fiyat endeksi (TÜFE) aylık değişim oranları esas alınarak artırılması yoluyla belirlenecektir. Bir sonraki kira yılı Türk parası cinsinden kira bedeli ise, taraflarca belirlenirken mutabakata varılamazsa, önceki kira yılında geçerli olan kira bedelinin Türkiye İstatistik Kurumunun belirlediği tüketici fiyat endeksi (TÜFE) aylık değişim oranları esas alınarak artırılması yoluyla belirlenecek ve belirlenen Türk parası cinsinden kira bedeli bu maddede belirtilen iki yıllık sürenin sonuna kadar geçerli olur.

### **Tahsili yapılmış alacaklar ve gecikmiş alacaklar için uygulama nasıl olacaktır?**

Döviz cinsinden veya dövize endeksli olarak kararlaştırılması mümkün olmayan sözleşmeler kapsamındaki tahsili yapılmış veya gecikmiş alacakların Türk Lirasına çevrilme zorunluluğu bulunmamakta olup, dövizli işlem şeklinde devam edilebilecektir.

Uygulamada dikkate alınması gereken bir diğer durum ise; istisna tanınan tarafların mutabakatıyla yeni yapılacak sözleşmelerin Türk parası cinsinden yapılmasını veya mevcut döviz cinsinden veya dövize endeksli sözleşmelerde yer alan bedellerin Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Kararın Geçici 8 inci maddesi uyarınca Türk parası olarak yeniden kararlaştırılmasını talep etmesi durumunda sözleşmelerde yer alan bedeller Türk parası cinsinden kararlaştırılabilecektir.

*Yukarıda yer alan hususlar, ilgili konunun genel bir değerlendirmesidir ve hukuki bir değerlendirme değildir. Tüm şirketlerin mevcut durumlarını ayrıca incelemesi ve kendi faaliyetleri çerçevesinde hukuki olarak da değerlendirmesi gerekmektedir.*



# Deloitte.

## Deloitte Türkiye

### İstanbul Ofis

Deloitte Values House  
Eski Büyükdere  
Caddesi Maslak No:1  
Sarıyer, İstanbul  
+90 (212) 366 60 00

### Ankara Ofis

Armada İş Merkezi  
A Blok  
Kat:7 No:8  
Söğütözü, Ankara  
+90 (312) 295 47 00

### İzmir Ofis

Punta Plaza  
1456 Sokak  
No:10/1 Kat:12  
Daire:14-15  
Alsancak, İzmir  
+90 (232) 464 70 64

### Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi  
Odunluk Mahallesi  
Kale Caddesi  
No:10 D Blok Kat:5  
Nilüfer, Bursa  
+90 (224) 324 25 00

### Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi  
Reşatbey Mahallesi  
Türkkuşu Caddesi  
No:1 B Blok Kat:7  
Seyhan-Çukurova, Adana  
+90 (322) 237 11 00



[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://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](http://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.

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