

Sizden sonra geminin
kaptanı kim olacak?
Geleceğin liderini
belirleme planı



Deloitte Development LLC'nin "**Succession Planining**" başlıklı çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır.

Zaman ve ilgi ister...

Belki kendiniz yarattınız ve kurdunuz, belki de başka birinin kurmuş olduğu kuruma liderlik ediyorsunuz. Bugün çalıştığınız işe bakınca onun herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorsunuz

Araştırmalar aile şirketlerinin %30'unun ikinci kuşaklara, ve yalnızca %12'sinin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Aile şirketi olmayan özel kuruluşların yaşama olasılığı da aynı durumda. Sonuç olarak, kuruluşunuzun yarınını sağlamak için yalnızca istek yeterli olmuyor.

İşinizin geleceğini garanti etmek için kesinlikle planlama yapmanız gerekir ve yerinize kimin atanacağı, zamanı gelince düşünülecek bir konu olmamalıdır. Bu süreç, sorular sormayı, strateji geliştirmeyi, planlar yapmayı ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Üstelik bunun tek bir formülü yoktur. Bu, sürekli çalışma gerektiren değişken bir süreçtir.

Ayrıca, bu çalışma her çapta ve yapıdaki tüm şirketler için inanılmaz derecede karmaşıktır. Halefin başarılı olması, aile işlerinden vergi planlamasına, değer biçmeden hedef belirtmeye kadar birçok konuda deneyim ve beceri gerektirir. Ve bu da genelde, deneyim sahibi bir ekipten yardım almak anlamına gelir.

Geleceğin liderini belirleme (Halefiyet) planı her tür özel kuruluş için geçerlidir. Kavramların çoğu kuruluşların yapılarına göre değişiklik göstermese de, uygulanış biçimleri farklı olabilir. Ancak içinde bulunduğunuz koşulları ve hedeflerinizi sadece siz bilebilirsiniz, yine de o hedeflere ulaşmanız doğru bir ekip sayesinde mümkün olabilir.

Çünkü halef seçimi kurumsal ve kişisel birçok unsuru kapsamaktadır. Bu nedenle, iyi bir danışmanlar kurulu son derece önemlidir. Yeni yöneticileri seçip hazırlamak için ihtiyacınız olan tavsiyeler, avukatınız ya da muhasebecinizden her gün aldığınız fikirlere benzemez. Burada, özel yetenekler ve tecrübeler etkili olur.

Yanıtlamanız gereken sorular

İşle ilişkiniz nedir? Ya da bundan iki yıl, beş yıl, on yıl, yirmi yıl sonra işle ilişkiniz ne olacak?

Siz çalışmayı bıraktığınız zaman, işinize ne olacak?

Eğer satacaksanız, şirketiniz el değiştirmeye hazır mı? Geride ne bırakmak istiyorsunuz?

Vizyonunuzu nasıl gerçek kılabilirsiniz?

Sizden sonra hissedarlara ne olacak?

Geride bıraktıklarınız

Halefiyet planı tek başına bir süreç değil, ana hissedarların bugün sahip oldukları vizyonla, şirketinizin uzun vadede kazanacağı başarıyı birbirine bağlayan bir köprüdür

Bir işin yarattığı etkiyi ortak merkezli çemberler olarak düşünebiliriz. Bunlardan bazıları yalnızca şirket sahipleri için geçerlidir. Bazıları ise hissedarların yakınlarıyla ya da orada çalışanlarla ilgilidir. Bazıları da içinde bulunulan topluma dönüktür.

Halefiyet planının amaçları konu ile ilgili olan insanlara göre değişkenlik gösterir. Bazıları için temel amaç kişisel serveti korumaktır. Bazıları ise aile kontrolünü sürdürmeye veya çalışanlar için iş sağlamaya daha fazla önem verebilir. Bazen de işlerin sağlıklı devam etmesi ve büyüüp değerinin artması için gerekli şartların oluşturulmasıdır.

Bir halefiyet planı tüm bu unsurları bir dengede tutmaya çalışmalıdır.

Bazen planı yapanlar hissedar çemberinin dışında kalan kişilerin önceliklerini dikkate alırlar. Eğer işinizin toplumda kalıcı olmasını istiyorsanız, uzun vadeli çalışacak ekip üyeleri çalıştırmanız ya da belirli yerlerde sürekli faaliyet sağlamanız daha da önemli olabilir.

Eğer planınız şirketinizi elden çıkarmak ise, bunu gerçekleştirmenin birden fazla yolu vardır. Seçeceğiniz yolun şirketin değeri ve yeni sahiplerin beklentileri üzerinde önemli bir etkisi olacaktır. Bazı şirket yapıları, elden çıkarma durumunda bile sizin işlerle aktif olarak ilgilenmenizi gerektirebilir. Eğer şirketi çalışanlarınıza devrediyorsanız, adil bir yaklaşım takım ruhunu da koruyabilir, tüm bu opsiyonların kendine özgü, yatırım ve alım-satım anlaşma şekilleri vardır. Planladığınız miras için hangi strateji uygundur?

Herhangi bir halefiyet planının, anlamlı ve uygulanabilir olması için, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir ve birbiriyle uyumlu hedefleri olmalıdır. Ancak bu hedefler belirlendikten sonra, bunları gerçekleştirmek üzere çalışma başlatılabilir.

Yanıtlamanız gereken sorular

İşinizin değeri nedir?

Değer yaratan etkenleri ve bunları ölçmeyi biliyor musunuz?

Haleflerinizi için en önemli etken nedir?

Şirketiniz belli bir vadede kar getirecek bir yatırım mı? Yoksa satarak maksimum kar elde edilecek bir yatırım mı?

Daha uzun süreli istikrar için gerçek değerinin altında satmaya razı olur musunuz?

Eğer ufukta ya da daha yakında ekonomik bir kriz söz konusuysa, kurduğunuz değeri korumaya hazırlıklı mısınız?



Sahip olduğunuz şeyin farkında olmak ve bunu devretmeyi bilmek

Şirketinizin yarını için hazırlanmak yalnızca mevcut durumu korumak değildir. Pek çok şirket büyüme amacındadır ve gelecek planlaması stratejik planlamanın bir parçası olmalıdır, alternatifi değil

Bir şirketin değerini sürdürmek ve arttırmak o değeri bilmekle başlar.

O halde, değer ölçümü için farklı standartları öğrenerek işe başlamak gerekir. Piyasa değeri en basit ölçü aracı olabilir, ancak bu genellikle pratik olmaktan çok teoriktir. Bir şirketin yatırım değeri daha gerçekçi olabilir, ama ticari itibar ve potansiyel birleşme ve satın alma sinerjileri gibi belirlenmesi zor değişkenleri de unutmamak gerekir.

Farklı satış türlerinin/yöntemlerinin şirket değeri üzerinde değişik etkileri vardır. Örneğin, özel sermaye yatırım şirketleri orta ölçekli şirketlere ilgi göstermektedir, lakin bir anlaşma durumunda şirketin yönetim yapısında bazı önemli değişikliklere göz yummanız gerekebilir.

Öte yandan, mevcut yöneticilerin şirketi devralması durumunda bu haklar mevcut kadrolarda kalır.

Bir şirketin değerini artırma stratejisi yalnızca halefiyet planına bağlı değildir. Yenilikler, verim artışı, yeni pazarlara ve iş sahalarına açılım, stratejik ortaklık, birleşme ve satın alma kararları – bunların tümünün kendince önemi vardır

Bununla birlikte, gerçekleşen değer artışını dikkate almadan gelecek planlaması yapılamaz.

Bazen bazı tercihler söz konusudur:

Bir şirket sahibi şirketinin sağlıklı devam etmesini (ve çalışanların gelecekteki mutluluğunu) tercih ederek emekli olurken daha az para almaya razı olabilir.

Başka biri ise, şirket yönetiminin ailede kalmasına öyle çok önem verir ki, çok daha nitelikli yöneticileri görmezden gelir.

Yanıtlamanız gereken sorular

Şirketinizin aile içinde kalmasını mı istiyorsunuz? Aile üyeleri bu konuda ne düşünüyor?

Sizin dışınızdaki aile üyeleri yaşamlarını sürdürmek için bu şirkete mi ihtiyaç duyuyorlar?

Ticari kazancı şirkette faal olan ve olmayan aile üyeleri arasında nasıl paylaşılmayı düşünüyorsunuz?

Kendi emekliliğiniz için kullanacağınız pay, diğer hissedarların gelecekteki kazançlarını azaltacak mı?

Şirketinizin gerçekte
değerini, bu değeri
artırmanın yolunu ve
ileride bununla ne yapmak
istediğinizi bilerseniz,
işinizin değeri için bir
strateji oluşturmaya
başlayabilirsiniz

Her şey aile içerisinde

Beş ya da elli yıl sonra, aile şirketinizin yönetiminin başkasına geçmesi kaçınılmaz olduğu halde, beş yıl içinde emekli olmayı planlayan aile şirketi sahiplerinin çoğu kendi yerlerine atayacakları kişiyi belirlememişlerdir

Yalnızca plan yapmak değil, herkesin onayını ve desteğini sağlamak ya da en azından onları hazırlamak için, bu planı aile üyeleri ve diğer hissedarlarla da görüşmek gerekir.

Şirketiniz birçok kişi için farklı anlamlar taşımaktadır. Halefiniz için, bu bir kariyer yolu olabilir. Faal olmayan bir aile üyesi için, finansal bir bağımsızlık kaynağı olabilir. Karar vermeniz gereken konu, işinizin bu öncelikler listesinde nerede bulunduğu: Bir tarafta kan bağı, duygu ve sorumlulukla beslenen bir aile sistemi, diğer tarafta, en nitelikli profesyonel tarafından yönetilen kazanç ve varlık üzerine kurulan şirket sistemi. Pek çok şirket bu iki ucun arasında bir yerlerde ve beklentileri yönetmek bunlar arasında bir tür denge kurmaktır. Bu dengeyi sağlamanın bir yolu bir yönetim biçimi oluşturmaktır, "aile işi"yle "şirket işi"ni ayıracak dışarıdan bir danışmanlar kurulu ya da anayasası olan kurumsal bir aile meclisi gibi.

Ayrıca kendi ihtiyaçlarınızı unutmayın. Birçok şirket sahibi kişisel servetlerinin büyük bölümünün şirketlerine bağlı olduğunu söyler. Emeklilik zamanı gelince, kişisel serveti alıp geride sağlıklı bir şirket bırakmak için hesap yapmak zor olabilir. Farklı hisse transfer metodları (satış, bağış, ortaklık gibi) vardır. Sağlayacakları emeklilik geliri, yeni sahiplerinin üstlenecekleri sorumluluklar, ve şirketin gelecekteki başarısı açısından hepsinin farklı sonuçları vardır.

Doğru soruları sorarak tasarruf sağlayabilir, şirket değerini sürdürebilir, ve şirketinizi güçlendirebilirsiniz. Ayrıca, böylece emekliye ayrılacağınız zaman, adaptasyon sürecine yardımcı olabilirsiniz.

Yanıtlamanız gereken sorular

Halefiyet planınız sabit varsayımlar üzerine mi kurulu? Yoksa şartlara göre değişim gösterebilir mi?

Bir vefat ya da beklenmedik başka bir olay, planladığınızdan daha önce başka birinin görevinizi devralmasını gerektirirse ne olacak?

Hisse devir sözleşmenizin şartlarını gözden geçirdiniz mi? En son ne zaman yenilediniz?

Kusursuz hazırlanmış planlar

Beklenmedik durumlar birçok şekilde ortaya çıkabilir. Kendi kendinize sormuş olabilirsiniz: "Ya ölürsem?" Ama ya yardımcınızı ya da ortağınızı kaybederseniz ne olacağını sordunuz mu kendinize? Ya da birkaç kilit yöneticiniz şirketten ayrılırsa ne olacak? Pazar yön değiştirip sunduğunuz ürün ya da hizmetlere talep azalabilir (bazı teknoloji üreticilerinin yaşadığı bir deneyimdir bu). Kredi limitiniz yok olabilir. Yani her şey olasıdır.

Acil durum planlarında önemli bir araç hisse devir sözleşmesidir. Hisse senetlerinin el değiştirmesi için bir krizi beklemek yerine bu bağlayıcı anlaşmalar belli durumlar ortaya çıktığında ne olacağını açıkça belirtir. Şirket sahibinin vefatı bu tür anlaşmalar için genellikle bir esastır, ancak şirket sahibinin ya da diğer ana hissedarların uzun süreli rahatsızlığı veya iş göremez hale gelmesi gibi durumlar için de kullanılabilir. Bir hisse devir sözleşmesini hazırda bulundurmamak anlaşmazlıklara ve karmaşaya engel olabilir, ve bir kriz esnasında değerlendirmesi zor olabilecek bir varlık için önceden bir pazar sağlayabilir.

Düşünülmesi gereken konu, mevcut hissedarların gerektiği anda bu anlaşmayı uygulayacak yeterli nakte sahip olup olmadıklarıdır. Şirketinizi korumak için, halefiyet planınız, yalnızca yöneticilik konusunu etkileyecek beklenmedik durumlara karşı değil, vergi mükellefiyeti ve kurumsal bilinirlik gibi şeylere karşı da hazırlıklı olmalıdır. Eğer şirket sahibi mülkiyet devri için dikkatli planlar yapıp geride işi bilen yönetici bir kadro bırakmazsa gelecek planı eninde sonunda başarısız olur.

Eğer hazırda bir halefiyet planınız varsa, pek çok iş sahibinden bir adım öndesiniz demektir. Ancak planınız her şeyin beklentileriniz doğrultusunda, beklediğiniz zamanda ve biçimde olacağı üzerine mi kurulu?

Yanıtlamanız gereken sorular

Yalnızca kendiniz için değil, diğer kilit noktalardaki yönetici pozisyonları için de belirlediğiniz halefler var mı?

Bu adaylar kendilerini neyin beklediğini biliyorlar mı? Buna hazırlar mı?

Halefler yalnızca aile üyelerinden mi seçildi? Kan bağıının dışında başka özelliklere de ihtiyaçları var mı?

Diğer çalışanlar sizden sonra gelecek yeni yöneticileri kabullenmeye hazır mı?

Sahneye çıkmaya hazır mı?

Bir halefiyet planınızın olması bazen kapıdaki tabelaya “ ...ve ortakları” diye eklemek kadar kolaydır, ama genellikle öyle olmaz

Şirketinizi geleceğe taşıyacak insanları seçmek bazı tercihleri gerektirir. En tepe nokta doldurulması gereken tek pozisyon değildir. İkinci kademe yönetici pozisyonları da sürekliliği sağlamak açısından en az o kadar önemlidir.

Halefiniz işe başlamadan önce, belli olmalı, uygun olmalı ve hazır olmalıdır. Bunların en azından birinde eksikliği olmayan bir şirket bulmak neredeyse imkansızdır. Önemli olan eksiklerin nasıl tamamlanacağıdır. Bu yalnızca planlamayı değil, eleman alımını, muhafaza etmeyi ve eğitmeyi de aynı derecede önemli kılar.

Uygun halefi bulmak işinizin gelecekteki yönetim ihtiyaçlarını ve bu değişiklikleri yapacağınız zaman dilimini belirlemekle başlar. Ardından, yeni yöneticinin bu hedeflere ulaşmak için ihtiyacı olan bilgi ve yetenekleri belirleyin. Ancak bu bilgiyle, bireyleri seçip gelecekteki sorumlulukları için hazırlamaya başlayabilirsiniz.

Örneğin, yönetim kadronuzdaki kıdemli biri yerinize geçecek uygun halef olabilir. Ama bu onun en tepe noktaya atlamak için özel bir eğitim ve hazırlığa ihtiyaç duymayacağı anlamına gelmez. Veya belki istediğiniz kadar kıdemli ve deneyimli olmayan ama yeteneğiyle yerinizi alabileceğini düşündüğünüz birini gözünüze kestirdiniz. O kişiyi bir gün yerinizi alacak o yeterlik seviyesine nasıl taşıyacaksınız? Şirketinizin geleceği, en iyileri bulabilmeniz için önemli kararlar almayı gerektirmektedir.

Yanıtlamanız gereken sorular

Şirketinizin şu andaki ve gelecekteki hissedarları kimlerdir?

Halefinizin istediğiniz gibi çalışabilmesi için kimlerle işbirliği sağlamalısınız?

Diğer çalışanların da süreçte rol oynadıklarını hissetmeleri için yeterince serbest bırakabilir misiniz?

Herkes her zaman

Kimlerin işinize ihtiyacı var, kimlerin işinizden beklentileri var, ya da bir şeyler talep etme hakkı var? Bu kişilerin halefiyet planınızı veto etme hakları olmayabilir, ama şirketinizin sürekli başarısına karşı durabilirler. Eğer onları dinlemek için şimdi zaman ayırırsanız, siz ve sizden sonra gelen yöneticileriniz zamanı gelince onların desteğini alma olasılığınız artacaktır.

Eğer yöneticilik rolünü bırakırsanız ve aileniz bu görevi aile dışından oldukça nitelikli bir çalışana devrettiğiniz öğrenirse sorun çıkar mı? Öte yandan, eğer kontrolü esasen bu göreve hazır olmayan bir aile üyesine devrederseniz, kilit yöneticiler ve çalışanlar yeni yöneticiyi sizi dinledikleri gibi dinleyecekler mi? Herkesi mutlu edemezsiniz, ama konuyu şimdiden açarak kararlarınızın sürpriz olmasını önleyebilirsiniz. Ve birbiriyle yarışan talepleri ele almak için gerekli adımları atabilirsiniz.

Halefiyet planındaki tüm katılımcılar heyecanın çekim gücünü hissedecektir. Otoritenizin mutlak olmadığı ve sonsuza dek sürmeyeceği gerçeğiyle yüzleşmeniz gerekir. Potansiyel halefler ve işinizi devredebileceğiniz herkes hayallerini sizin kararlarınızla bağdaştırmak zorunda kalacaktır. İyi bir plan duyguların pratik düşünceleri alt etmesini engelleyecektir. Ve iyi bir danışmanlar kurulu duyguları kontrol altında tutacak ve temel kararların bir mantık çerçevesinde alınmasını sağlayacaktır.

Tüm şirket sahipleri iş yaparken farklı çıkarları dengede tutmanın gerekli olduğunu bilir. Şirketi yeni yönetime devrederken de farklı paydaşları arasındaki dengeyi korumak son derece önemlidir. Aksi takdirde devamlılığa kesin gözüyle bakmak ve bunu garanti kabul etmek, yanıltıcı olacaktır

Yanıtlamanız gereken sorular

Bir şirketi devretmenin kaç yolu vardır? Sizin için hangisi uygundur?

Sizin şirket profiliniz, pazarınız ve diğer faktörler bu seçenekleri nasıl belirlemektedir?

Şirketi aile içinde mi tutacaksınız? Bir şahsa mı satacaksınız? Yoksa halka arz ederek mi satacaksınız? Ya da çalışanlara mı satacaksınız?

Halefiyet planınızı uygulamak için doğru zaman nedir?

Emekli olunca tamamen çekilecek misiniz? Yoksa kısmen bir rol oynayacak mısınız?

Maksimum değerle ilerlemek

Ayrılma stratejisi? Yani ceketinizi ve şapkanızı alıp gitmek mi? Aslında rolünüzü değiştirmenin birden fazla yolu var ve tercih ettiğiniz yol, şirketin nasıl ilerleyeceği konusunda büyük bir fark yaratabilir

İşinizi aile içinde devredebilirsiniz ya da bir özel sermaye şirketi yatırımcısına satabilirsiniz. Şirketinizin geleceği için başka bir şirketle birleşmeyi ya da başka bir şirkete devretmeyi düşündünüz mü? Eğer satacaksanız, bunu mevcut yöneticilere mi satacaksınız? Ya da halka arz yoluyla mı?

Mülkiyeti ve kontrolü bırakmak sahnedeki tamamen inmeniz anlamına gelmemelidir. Halefinize danışmanlık yapacak resmi olmayan bir konumda kalabilirsiniz ya da yönetim kurulu üyesi, özel projeler müdürü veya ücretli bir danışman gibi resmi bir görev bulabilirsiniz.

Her seçeneğin artıları ve eksileri vardır; işinizin doğası ve konumu size en uygun seçeneği bulmanız için yardım edecektir. Halefiyet planının diğer şartlarında olduğu gibi, bu soruya yanıt vermek de şirketinizin uzun vadede hangi yolda olmasını istediğinizi bilmekle başlar.

Halefiyet planındaki hata	Şirket üzerindeki olası etkisi
Hatalı varlık planlaması	Şirketin büyüme fırsatlarını kısıtlayabilecek yüksek vergi ödemeleri
Yetersiz mülkiyet yapısı	Uygun yönetimi oluşturamamak ve potansiyel vergi ve masraf avantajlarından yararlanamamak
Şirketin gerçek değerini anlayamamak	Alıcı ya da yatırımcıları çekememek
Acil durum planı yapmamak	Zorunlu satış ya da devir
Halefin belirlenmemesi, uygun ya da hazır olmaması	Yeni yöneticinin sorumluluk almaya hazır olmaması
Paydaşlara danışılmaması ve plana dahil edilmemeleri	Çalışanlar, aile üyeleri ya da diğer paydaşlar yeni yönetimi kabul etmez
Kendiniz dışında herkes için plan yapmak	Kişisel emeklilik gelirinin yetersiz olması
Kar payı, maaş gibi ödemeler için layığıyla plan yapmamak	Hissedarların memnuniyetsizliği ya da ailede sorun, beklentilerin karşılanmaması
İlgi göstermek için geç kalmak	Halefiyet hedeflerine ulaşılamaması



Zaman Şimdi!

Şirketinizin gelecek kuŐađı işin plan yapmak önemli ve karmaŐık bir iŐtir. Bu iş, geniŐ bir perspektiften farklı odakların beklentileri göz önüne alınarak yapılırsa, şirkete büyük faydalar sağlar

Önemli olan beklememektir. Halef yarının yöneticisidir, ama halefiyet planı bugünün gerekliliğidir. GeŐen her gün alternatiflerinizi azaltmaktadır ve küçük adımlar bile bu alternatifleri mümkün kılar. İŞinizi sıfırdan kurmuş olabilirsiniz ya da iyi ŐalıŐtıđınız işin size devredilmiŐ olabilir. BaŐarınız özel yatırımcıların taleplerini karŐılamak ve dengelemek üzerine kurulmuş olabilir. Zincirin son halkası olmayı düşünseniz bile, şirketinizi satmanın ya da tasfiye etmenin doğru ve yanlıŐ yolları vardır. Her Şey planlamayla başlar ve planlama bugün başlar.

Bundan sonra atmanız gereken adımlar

Halefiyet planı hedeflerinizin açık, ölçülebilir, ulaşılabilir, iddialı ve birbiriyle tutarlı (aynı zamanda şirketinizin uzun vadeli vizyonuna ulaŐmanızı sağlayacak Şekilde) olmasına özen gösterin.

Şirketinizin değerini göz ardı etmeyin. Hangi kararlar uzun vadede büyümeyi ve düşünüğünüz emeklilik planını teŐvik eder?

Ana paydaşlar ile oturup gelecekteki yönetici işin onların yetenek ve ilgi alanlarıyla ve sizin de şirketiniz işin koyduğunuz hedeflerle örtüŐen bir planlama yapın

Halefiyet planında yol almanızı sağlayacağına inandığınız ve şirketiniz, aileniz ve kilit yöneticileriniz işin tavsiyelerine güvendiğiniz bir danışmanlar kurulu seŐin.

Esnek olun. Őartlar deđiŐtikŐe planlarınız da deđiŐebilir. Planlarınızı sık sık yeniden gözden geçirin.

Daha fazla bilgi için

Oktay Aktolun
Ortak
oaktolun@deloitte.com

Evren Sezer
Ortak
esezer@deloitte.com

Cüneyt Kırlar
Ortak
ckırlar@deloitte.com

**DRT Bağımsız Denetim ve
Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.**

Sun Plaza
Maslak Mah. Bilim Sok. No:5
34398 Şişli, İstanbul
Tel: 90 (212) 366 60 00
Fax: 90 (212) 366 60 10

Armada İş Merkezi
A Blok K:7 No:8
06510, Söğütözü, Ankara
Tel: 90 (312) 295 47 00
Fax: 90 (312) 295 47 47

Punta Plaza
1456 Sok. No:10/1
Kat:12 Daire: 14 - 15
Alsancak, İzmir
Tel: 90 (232) 464 70 64
Fax: 90 (232) 464 71 94

www.deloitte.com.tr
www.denetimnet.net
www.verginet.net
www.gumruknet.net

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140 ülkedeki üye firması ile Deloitte, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarılarına katkıda bulunmak için müşterilerine birinci sınıf kapasitesini ve derin yerel deneyimini sunar. Deloitte'un 165.000 uzmanı, mükemmelliğin standardı olmayı kendilerini adanmıştır.

Deloitte uzmanları; ortak kültürün sağladığı birlik, pazar ve müşterilere sağlanan katma değer, birbirlerine olan bağlılık ve kültürel çeşitliliğin gücü ile tek bir bütündür. Uzmanlar, sürekli öğrenim, mücadele isteyen deneyimler ve zengin kariyer olanakları sunan bu çevrede çalışır. Deloitte uzmanları kurumsal sorumluluğu güçlendirmeye, kamu güvenini oluşturmaya ve toplumlarında pozitif bir etki yaratmaya kendilerini adanmışlardır.

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş Deloitte Touche Tohmatsu'ya ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen www.deloitte.com/about adresine bakınız.

©2009 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır. Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Tasarım Clients and Markets tarafından yapılmıştır.