

Alacak yönetim süreci 2:
Sorunlar ve çözüm önerileri
Sayfa 6



Kendinizi yönetim kurulu üyelerinize
nasıl tanıtıyorsunuz? | M. Sait Gözüm
Sayfa 7

Bilmedikleriniz canınızı
acıtabilir
Sayfa 3

THE DELOITTE TIMES

Kasım - Aralık 2009

Kısaca

Enerji Sektörü Haberleri Sayfa 2

Finans Sektörü Haberleri
Sayfa 3-4

Aile Şirketleri Haberleri Sayfa 5

Yönetim Kurulu Odası Sayfa 7

Başlarken

Değerli Okuyucularımız,

2009 yılında dünya ekonomisini derinden sarsan ekonomik kriz, pek çok ülkede köklü değişikliklerin olmasına neden oldu. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu pek çok ülke, ticaret hacminin düşmesine bağlı olarak, üretim kapasitesinin azalması ve işsizliğin artması gibi zincirleme bir süreçten geçti.

2009 yılının sonlarına doğru yaşanan olumlu gelişmeler, dünya ekonomisinin kendini toparlamaya yönünde sinyaller vermeye başladı. Elbette yaşanan ekonomik kriz ortamından çıkış, yaşanan düşüş kadar hızlı olmayacak. Dünya ekonomisinin önümüzdeki en az 3-5 yıllık bir süreçte tam anlamıyla kendini toparlayabileceğini söylersek, kabul edilebilir bir öngöründe bulunmuş oluruz.

Bugüne kadar pek çok ve ağır hasarlar bırakan kriz dönemlerinden geçen Türkiye, bu ekonomik krizi, görünen o ki en az zararlı atlatan ülkeler arasında yer alıyor. Bunda ekonomimizin geçmiş yıllara oranla nispeten daha sağlam bir yapıya kavuşmuş olmasının etkisi olduğu şüphesiz. Bir de gerek Türk halkının gerekse ekonomiye can veren sanayicilerimizin geçmişe oranla daha temkinli yaklaşımlarının bu duruma katkısı büyük.

Ekonomik krizden önceki yaklaşık 5 yıllık süreçte ülkemizin sağladığı ekonomik istikrar ortamının yeniden sağlanarak, birleşme ve satın almalar, özelleştirmeler ve halka arzların hız kazanacağını öngörüyoruz.

2010 yılında Türkiye ekonomisinin artık hızını kestiği konuşulmakta olan ekonomik kriz ortamından yavaş yavaş çıkacağı ve iyileşmenin nispeten daha sağlam olacağını umut ediyoruz.

Siz değerli okuyucularımızın yeni yılını kutlar, 2010 yılında da başarılarınızın devamını dileriz.

Hüseyin Gürer
Deloitte Türkiye
Yönetici Ortak

Okuyucu mektuplarınızı ve görüşlerinizi Ekin Kavuçuoğlu Özgülşen'e tr.thedeloitetimes@deloitte.com adresine yollayabilirsiniz.

The Deloitte Times'ın PDF versiyonuna www.deloitte.com.tr adresinden ulaşabilirsiniz.



Deloitte ailesi
olarak yeni yılınızı
kutlarız.

Sabancı Holding, Turkcell ve JP Morgan yeni bağımsız denetim kuruluşu olarak Deloitte Türkiye'yi seçti

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Seri: VIII, No.54 sayılı Tebliği uyarınca, H.Ö. Sabancı Holding, 25 Aralık 2009 tarihinde yapılan Yönetim Kurulu Toplantısı'nda 2010 yılına ait mali tabloların Sermaye Piyasası Kanunu hükümleri uyarınca yapılacak bağımsız dış denetimi için Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) seçilmesine ve Genel Kurul'un onayına sunulmasına karar vermiştir.*

SPK'nın, Bağımsız Denetim Şirketinin müşteri şirketi ile azami yedi hesap dönemi sözleşme yapabildiğini öngören "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Seri: X, No: 25 Tebliğ" uyarınca, Turkcell, 18 Aralık 2009 tarihli Yönetim Kurulu Toplantısı'nda, iki sene süre ile Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) Bağımsız Denetçi

olarak görevlendirilmesine ve bu hususun ilk Olağan Genel Kurul Toplantısı'nda hissedarların onayına sunulmasına karar vermiştir.**

"Bankalarda Bağımsız Denetim Gerçekleştirilecek Kuruluşların Yetkilendirilmesi ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik'in 12. ve Geçici 2. maddeleri uyarınca, JP Morgan 142010 hesap dönemi itibarıyla bağımsız denetçi rotasyonu uygulama zorunluğu bulunması nedeniyle, 2010-2011-2012 hesap dönemlerinin denetimini kapsayacak şekilde Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) bağımsız denetim kuruluşu olarak seçilmesine karar vermiştir.***

* Bu metin H.Ö. Sabancı Holding'in SPK'ya yollanmış olduğu yazıdan derlenmiştir.

**Bu metin Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.'nin SPK'ya yollanmış olduğu yazıdan derlenmiştir.

*** Bu metin JP Morgan'ın izni ile yayınlanmıştır.

Finans Sektöründe İş Sürekliliği Yönetimi Semineri'ne yöneticilerden büyük ilgi

Deloitte, BS25999 İş Sürekliliği Standardı'nın geliştiricisi BSI ile birlikte 12 Kasım 2009 Perşembe günü The Marmara Oteli'nde Finans Sektöründe İş Sürekliliği Yönetimi Semineri'ni gerçekleştirdi. İş sürekliliği standardının gerekliliklerinin ortaya konmasının ve iş sürekliliği yatırımlarının geri dönüşünün tartışıldığı seminerin açılış konuşmasını Deloitte Finans Sektörü Lideri Sibel Türker yaptı. Seminerde, BDDK Bilgi Yönetimi Daire Başkanı Ahmet Türkay Varlı "İş Sürekliliği Yönetimi Yaklaşımı" konulu bir konuşma yaptı. Deloitte Kurumsal Risk Hizmetleri Ortağı Cüneyt Kırklar ve Deloitte Kurumsal Risk Hizmetleri Müdürü Kaan Günay'ın iş sürekliliği metodolojisi ve yaklaşımlar üzerine gerçekleşen konuşmalarının ardından

BSI Genel Müdürü Özlem Ünsal "BS25999 Standardının Gelişim Süreci"ni anlattı. BSI Satış ve Pazarlama Müdürü Rıdvan Yaldızkaya ise izleyicileri "BS25999 Sertifikasyon Gereksinimleri" konusunda aydınlattı.

Deloitte'un ev sahipliğinde gerçekleşen "Finans Sektöründe İş Sürekliliği Yönetimi Semineri, "Uygulamadaki Başarı Faktörleri ve Zorluklar" hakkında düzenlenen bir panel ile sona erdi. Panel tartışmacı olarak İMKB Bilgi Sistemleri Merkezi Genel Yönetmeni Canan Güven Okan, BKM Teknoloji Hizmetleri Direktörü Ercüment Büyüksümmü ve AXA Sigorta Çoklu Kanal Yönetimi ve İş Sürekliliği Müdürü Murat Uytun katıldı.

Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA 2009 Programı'na Türk şirketleri damgasını vurdu



Orta Doğu, Afrika ve Avrupa (EMEA) bölgesinde son beş yılın en hızlı büyüyen teknoloji firmalarının sıralandığı Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA Programı'nda bu yıl ilk kez Türk firmaları ilk iki sırayı paylaştı. Mobil iş çözümleri sunan BIOTEKNO, %42.417 gibi inanılmaz büyüme rakamlarıyla bölgedeki tüm rakiplerinin önüne geçerken, telekomünikasyon hizmetleri alanında hizmet veren MILLENICOM da %39.484 büyüme oranıyla Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA listesine ikinci sıradan girdi. Bu yıl Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA listesine rekor bir başarı ile Türkiye'den 30 firma girdi.

Deloitte Teknoloji Fast500 Türkiye 2009 Programı'nda ilk sırada yer aldıktan sonra Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA 2009 Programı'nda da birinciliği alarak hem kendileri hem de ülkemiz adına çok önemli bir başarıya imza atmış olan Biotekno'nun CEO'su İlhan Öney ile görüştük.

Devamı Arka Sayfa'da

Suistimal olduğunda ne yapacağınızı planladınız mı?

Suistimal Hareket Programı'nın amacı aslında organizasyonu suistimalden kaynaklanabilecek ekonomik, itibar ve yasal risklerden korumaktır. Bir Suistimal Hareket Programı şu konuları kapsayabilir:

- Organizasyonun olası suistimal durumlarından nasıl haberdar olacağına ilişkin politikalar ve süreç
- Suistimal iddialarının organizasyon içinde nasıl ve kimlere iletileceği
- Bu iddiaların incelenmesinin kimin yapacağı
- İddiaların incelenmesinde izlenecek prosedürler
- Suistimalin ve incelemenin yasal boyutu

Gül Saraçoğlu | Devamı Sayfa 6'da

Elektrik perakende satış piyasasında rekabet

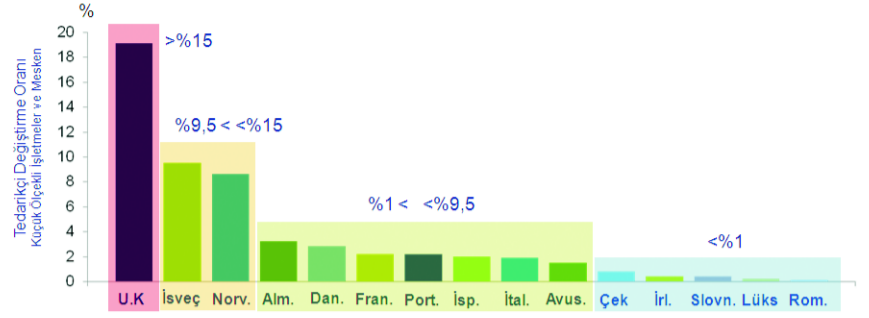
11. Uluslararası Enerji Arenası "Yatırımlar-Fiyatlar-Sorunlar-Çözümler" ana teması çerçevesinde, bürokrasi ve iş dünyasından en üst düzey temsilcilerin katılımları ve Deloitte'un sponsor olarak desteği ile 4-5 Kasım tarihlerinde İstanbul'da gerçekleşti. Danışmanlık Müdürlerimizden Elif Düşmez Tek tarafından yapılan "Türkiye'de Rekabetçi Bir Perakende Satış Piyasasının Gelişimine İlişkin Öngörüler" başlıklı sunum, sektöre vizyoner bir bakış açısı sağlarken katılımcılar tarafından da büyük ilgi gördü. Elektrik piyasası sektöründe yaşanan reform sürecinden elde edilmesi beklenen nihai faydaların hayata geçmesi açısından önemli bir adım olarak karşımıza çıkan perakende satış piyasasında rekabetin tesisine ilişkin sunumun kısa bir özetini aşağıda sizlerle paylaşıyoruz.

Elektrik perakende satış piyasasının tam rekabete açılmasında dünya üzerinde elde edilmiş olan gelişime baktığımızda, Kuzey Amerika ve Avrupa'da tam rekabete geçişin 1997'lerde, Avusturya'da ise 2000'li yılların başlarında başladığını görüyoruz. Avrupa'ya yakından baktığımızda 1 Temmuz 2007 itibarıyla, AB 27 ülkeleri ve Norveç'te (Kıbrıs, Estonya ve Malta hariç) tüm elektrik tüketicilerinin tedarikçilerini seçebilme özgürlüğüne sahip olduğunu görüyoruz. Avrupa'da mesken tüketicilerinin tedarikçi değiştirme oranlarına bakıldığında İngiltere'nin yaklaşık %19 ile ilk sırada yer aldığını, İsveç ve Norveç'in %8-9'luk bir seviye ile İngiltere'yi takip ettiğini görüyoruz. Diğer Avrupa ülkelerinde bu oranın %2-3 bandında (örn. Almanya, Danimarka, Fransa, İspanya, İtalya) ya da %1'in dahi altında olduğunu görüyoruz. Tüketicilerin tedarikçi seçme hakkına sahip olmakla birlikte değişik ülkelerde bu hakkın kullanımına ilişkin elde edilmiş sonuçların farklılık göstermesi bizleri perakende satış piyasasında etkin rekabetin sağlanması için kritik faktörlerin neler olduğunu incelemeye yönlendiriyor.

Tüketici değiştirme oranlarının yüksek olduğu İngiltere, İsveç ve Norveç gibi ülkelerin piyasalarını 1997'lerde rekabete açmış olan öncü ülkeler olmaları, piyasanın tam rekabete açılmasından sonra geçen sürenin, rekabet etkinliği açısından önemli bir faktör olduğu sonucu ortaya koymaktadır. Rekabet etkinliği açısından çok önemli diğer bir husus rekabetçi ve maliyetleri yansıtan fiyat oluşumuna imkan sağlanması ve fiyat düzenlenmesinin en aza indirilmesidir. Rekabetçi bir perakende satış piyasasında; (i) piyasanın yeni rekabete açıldığı zamanlarda, bir geçiş dönemi boyunca ve (ii) küçük tüketicilerin korunması amacıyla sürekli olarak fiyat düzenlenmesine ihtiyaç duyulabilmektedir.

Rekabetçi piyasadaki enerji tedarik etmeyi seçmeyen küçük tüketicilere ve tedarikçisi piyasadaki çekilen tüketicilere yeni tedarikçilerini seçene kadar enerji tedarik edilmesi amacıyla görevlendirilen tedarikçilere "son kaynak tedarikçisi" adı verilmektedir ve bu tedarikçilerin bu tür tüketicilere sundukları enerji fiyatı düzenlenmektedir. Düzenlenen bu son kaynak tarifeleri, rekabetçi

Tüketicilerin Tedarikçi Değiştirme Oranları



Kaynak: ERGEG's 2008 Status Review of the Liberalization and Implementation of the Energy Regulatory Framework

piyasada sunulan fiyatlar ile rekabet içinde olacağı için, bu tarifelerin maliyetleri yansıtır şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Son kaynak tarifelerinin sürekli olarak rekabetçi fiyatların altında belirlenmesi tüketicilerin rekabetçi piyasaya yönelmelerini engellemekte ve rekabetin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Perakende satış şirketlerinin, son kaynak tedarikçisi olarak düzenlenen tarifeler yoluyla sundukları hizmetleri ayrı bir tüzel kişilik altında yürütmeleri, son kaynak tarifesinden yararlanabilecek tüketicileri belli bir tüketim seviyesinin altındaki tüketiciler ile sınırlandırmak ve tedarikçisi piyasadaki ayrılan tüketicilerin son kaynak tarifesinden yararlanmaları durumunda bunun belli bir süre ile kısıtlanması uygun bir yaklaşım olacaktır.

Tamamen rekabetçi yapıda fiyat oluşumuna bakıldığında elektrik enerjisinin homojen bir ürün olması sebebiyle üründe çeşitlendirme alternatiflerinin kısıtlı olduğunu gözlemlenmektedir. Tedarikçilerin gaz ve elektrik ürünlerini birlikte sunmaları, kullanım zamanına bağlı fiyat seçeneklerinin sunulması, temiz enerji kaynaklarına dayalı ürünlerin sunulması, enerji verimliliği gibi hizmetlerin sunulması alternatifleri gündeme gelebilmektedir. Perakende satış şirketleri için etkin enerji tedariki ve risk yönetimi kritik başarı faktörleri arasındadır. Ancak gelirleri etkileyen en önemli faktörün etkin fiyat stratejisi olduğu görülmektedir.

Son olarak vurgulanması gereken bir husus, toptan satış piyasası ile perakende satış piyasası arasındaki ilişkinin iyi kurgulanmasıdır. Etkin işleyen toptan satış piyasalarının varlığı perakende satış piyasasının işleyişi için ön şartlardan biridir. Toptan satış piyasası perakende satış şirketleri için bir tedarik kaynağıdır, risk yönetim araçlarını ve dengeleme ve uzlaştırma hizmetlerini sunar ve fiyat sinyali oluşturur. Gelişen ürünler ile özellikle enerji kullanım zamanının perakende satış fiyatlarının oluşmasında etkin olmaya başlaması ile birlikte tüketiciler tüketimlerini enerji fiyatlarının yüksek olduğu zamanlardan daha düşük olduğu zamanlara kaydırmak suretiyle enerjinin verimli kullanılmasına büyük katkı sağlayabileceklerdir.

Uluslararası enerji piyasası satın alma ve birleşmelerle yeniden hız kazanacak

Deloitte olarak küresel sektörlere yönelik analizlerini kamuoyuyla paylaşmaya devam ediyoruz. Deloitte'un en son yayınladığı "Enerji Öngörülerini 2010" raporuna göre küçük enerji şirketleri büyüklerden, büyük şirketler ise devlet şirketlerinden kaynaklanan rekabetle baş etmek zorunda. Bu nedenle birleşme ve satın almalarla artış yaşanırken 2011'de bu eğilim kriz öncesindeki yüksek düzeyine erişecek. Yenilenebilir enerji kaynakları, akıllı şebekeler ve yeniden yapılanan enerji şirketleriyle enerji piyasası önümüzdeki dönem değişen yeni bir kimliği kavuşuyor.

Dünya için kritik bir öneme sahip olan enerjinin geleceği konusundaki tahminlerinin biraraya getirildiği "Enerji Öngörülerini 2010" raporunda enerji sektöründeki gelişmeleri değerlendiren Deloitte uzmanları, çeşitli sektör yöneticileriyle yaptıkları görüşmeler sonucunda ilginç bulgulara ulaştılar.

Deloitte Türkiye Enerji ve Doğal Kaynaklar Endüstri Lideri ve Danışmanlık Ortağı Sibel Çetinkaya rapor hakkında şunları söyledi: "Enerji konusunda dünya yeni yönelimler peşinde ancak giderek artan nüfus ve artan ihtiyaçlar nedeniyle konvansiyonel enerji kaynakları hala önemini koruyor. Deloitte'un enerji piyasası öngörülerini yansıtan bu rapor, enerji sektörü için bir gelecek resmi çizerken, yenilenebilir enerji başta olmak üzere Akıllı Şebekeler gibi konuların daha rasyonel kaynak tüketimindeki rolüne de gönderme yapıyor. Deloitte, bütün yöneticilerimizin yararlanabileceği bu değerli raporun yanı sıra dünya enerji sektöründeki danışmanlık deneyimi ile bu sektörde faaliyet gösteren kuruluşlarımıza destek olmaya hazırdır".

Birleşme ve satın almalar artış gösterecek

Uluslararası petrol ve doğal gaz firmalarının önümüzdeki yıllarda çeşitli sorunlarla baş etmek zorunda kalacağı ifade edilen Deloitte raporuna göre sektördeki birleşme ve satın alma girişimlerinin 2010 yılında hız kazanacağı, 2011 yılında ise bu tür girişimlerin kriz öncesi seviyesine erişeceği tahmin ediliyor. Bağımsız ve küçük petrol ve doğal gaz firmaları, petrol fiyatlarındaki ani değişimlere ve vergi rejimindeki değişikliklere karşı duyarlı olmaya devam ederken bu sektörde büyümenin yolu satın almalar veya birleşmelerden geçiyor. Madencilik sektöründe ise şirketlerin rakipleri sadece büyük şirketler değil. Çin gibi ülkelerin dev kuruluşları da sadece orta ölçekli şirketleri değil büyükleri de sıkıştırarak bu pazardaki rekabeti kızıştırıyor.

Bu nedenle sektörde "Satın al veya satın alınlar" sloganı hakim bir yaklaşımı ifade ediyor. 2010'da bir başka gelişme de devletler arasındaki petrol transferlerinin artması olacak. Cazip anlaşmalarla gerçekleştirilen bu aktarım projeleri, önümüzdeki birkaç yıl içinde uluslararası petrol şirketlerinin yüzleşmesi gereken önemli sorunlardan biri haline gelebilir. Ancak uzun vadede petrol talebi arzın çok üzerinde gerçekleşeceğinden her tür şirket bu ihtiyacı karşılama çabası içinde olacak.

Akıllı şebekeler

Bu sektörde beklenen bir diğer gelişme ise akıllı şebeke yatırımları olarak kendisini gösterecek. Bilgisayar sistemleri ve akıllı sayaçlarla enerji üretim, dağıtım ve tüketiminin çok daha verimli düzeylere yükseltilmesini sağlayan Akıllı Şebeke yatırımları ile enerji tüketiminden %60'lara varan bir verimlilik elde edildiğine dikkat çekiliyor. Mevcut konvansiyonel elektrik şebekelerindeki verimliliğin %33 gibi düşük bir seviyede olduğu vurgulanan raporda akıllı şebeke yönetimin büyük bir pazar potansiyeli taşıdığı ifade ediliyor. 2007 yılında 49 milyon olan akıllı sayaç sayısı 2009 yılında 73 milyona erişirken, Akıllı Şebeke yatırımlarının 2008 yılındaki 12 milyar dolar seviyesinden 2014 yılında 33 milyar dolara tırmanması bekleniyor.

Güneş ve rüzgarın coğrafyası

Yenilenebilir enerji üretiminde aynı zamanda fosil yakıtların da kaynağı olan iki bölgede artış olacağı öngörülmektedir. Deloitte'a göre Orta Doğu ve Kuzey Afrika, hem coğrafyanın sağladığı olanaklar, hem de demografik dağılımları açısından yenilenebilir enerji sektöründe lider pazarlar olmaya aday görünüyor.

Deloitte raporunda enerji sektörüne yönelik çok sayıda bulgu yer alıyor. Bunlardan biri de petrol ve doğal gaz firmalarının karar verme mekanizmalarıyla ilgili görünüyor. Bu sektörde karar verme süreçlerine merkezîyetçi bir yapı kazandırmak, keşif ve üretim çalışmalarının verimliliğini artırırken bu iş süreçlerindeki dağınıklığı, karmaşayı ve yüksek maliyetleri de azaltıyor. Bu nedenle belli bir vadede karlılıklarını artırmak isteyen bu tür şirketler karar alma süreçlerini de merkezileştirme yoluna gidecekler.

Bilmedikleriniz canınızı acıtabilir!

Sibel Türker
Ortak, Denetim

Sahtekarlık, hırsızlık ve görevi kötüye kullanma her zaman için iş yaşamının talihsiz gerçekleri olmuştur. Günümüzde yeni ekonomik ve rekabetçi baskılar nedeniyle bu gerçeklerin şekil değiştirerek yeni riskler ile karşımıza çıktığını görüyoruz.

Dışarıdan sağlanan hizmetler, geçici çalışanlar, ucuz maliyetler nedeniyle kayıtların farklı ülkelerde tutulması, yeni teknolojiler, şirketlerin faaliyet sınırlarını daha belirsiz hale getirmekte ve varlıkların korunmasını zorlaştırmakta.

Bunun sonucu olarak da şirketler önemli bir çelişki yaşamaya başladı: Organizasyonun devamı için verimlilik ve motivasyon sağlamak adına geniş çaplı bilgi paylaşımı mı daha önemli yoksa fikir haklarını ve şirket varlıklarını koruyarak bilgi gizliliğini birincil öncelik olarak mı düşünmek gerekiyor?

Doğru bir planlama ile bu risklerinizi azaltabilirsiniz. Bunun için de ilk adım olarak bilgi kaybı, hırsızlık, sahtekarlık, görevi kötüye kullanma, mevzuata uyumsuzluk gibi risklere karşı ne kadar savunmasız olduğunuzu tespit etmekle işe başlamanız gerekiyor.

Düşünün; içinde gizli bilgilerin olduğu bir laptop çalınıyor, şirket elektronik posta adresleri kullanılarak gizli bilgiler transfer ediliyor ya da tedarik zinciriniz bazı çalışanlar tarafından saadet zincirine dönüştürülüyor. Böyle bir durumda siz organizasyonunuz içindeki varlıklarınızın envanterinden, operasyonel risk kontrol süreçlerinizden, çalışanlarınızın dürüstlüğünden emin değilseniz kör uçuş yapıyorsunuz demektir. Ve bu noktada da organizasyonunuzla ilgili bilmediğiniz her şey canınızı yakabilir! Nisan 2009'da yayınlanan bir araştırmaya göre Kanada'daki şirketlerin üçte ikisi sahtekarlığa maruz kalıyor.

Her zaman bilinçli olarak yapılan hareketler şirketlere zarar vermiyor. Hatalar da bu kapsamda değerlendirilmeli. Burada önemli olan en zayıf halkayı bulmak. Bu da şirketinizin potansiyel açıklarını iyi tespit etmek anlamına geliyor.

İşte bunun için yapmanız gerekenler:

- Farklı tehlike senaryoları oluşturarak organizasyonunuzun açıklarını belirleyin
- Bu senaryoları kişilerle eşleştirin: Sadece çalışanlarınız değil, müşterileriniz, tedarikçileriniz, yüklenicileriniz gibi muhatap olduğunuz tüm partileri bu senaryolara dahil edin
- Son olarak da, bu senaryoları bertaraf edecek kontrol noktalarınız olduğundan emin olun

Tabii ki kötü niyetli kişilerin yaratacağı durumların tamamını tahmin etmeniz mümkün olmayacaktır. Ancak önemli olan problemleri kısa zamanda tespit edebilecek kontrol süreçlerini tasarlamak ve hayata geçirmek. Kişilerin kendilerinin kontrol edildiklerini hissetmelerini sağlamak. Ayrıca herhangi bir yanlışlık olduğunda duruma müdahale edip doğru kişileri ve kaynakları zamanında harekete geçirmek de önceden olayı önlemek kadar önem arz ediyor.

Burada dengeyi bulmak zor zanaat. Yaklaşımınız ne kadar doğru ya da ne kadar fazla? Bunun için de şunu deneyin:

- Kontroller için yapacağınız yatırımlarınızı organizasyonunuzun risk tolerans seviyesi ve korumaya çalıştığınız varlıkların maddi değerleri ile karşılaştırın.
- Tahammül edebileceğiniz ve edemeyeceğiniz her bir risk için maddi değer tespit edin
- Hangi spesifik riskin daha önemli olduğunu ve organizasyonunuz için hangi tedbirin işe yarayacağını önceliklendirin

Bu çalışma ölçümlenmiş ve mantıklı olarak hazırlanmış bir yaklaşım oluşturmanıza ve risk yönetiminizi proaktif olarak belirlemenize yardımcı olacaktır.

Ayrıca, aşağıdaki soruların cevapları doğru yerden başlamanız için iyi bir referans olacaktır:

1. Yanlışları tespit etmek için mevcut uygulamalarınızın yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?
2. Sahtekarlık, fire ve taciz konularını önceden tespit etme konusunda proaktif olduğunuzu düşünüyor musunuz?
3. Küçülme ya da ekonomik baskılar, kontrollerinizin etkinliğini azalttı mı?
4. Yürürlükteki politikalarınız uygulanıyor mu, nasıl emin oluyorsunuz?
5. Rakiplerinizle kıyasladığınızda kaç tane olayla uğraşıyorsunuz?
6. Denetçileriniz, regülasyonunuz, iç kontrol ekipleriniz sürekli olarak devam eden kontrol zafiyetlerini raporluyorlar mı?
7. Masraf beyanı, sözleşme imzalanması, kalite kontrolü gibi konularda çalışanlarınız kurallara uyuyor mu?
8. Bulduğunuz sektör ortalamalarına göre çalışanların işten ayrılma oranı yüksek mi?
9. Kimlerle iş yaptığınızı biliyor musunuz?
10. Fikir haklarınız koruma altında mı?
11. Organizasyonunuz güvenlik, doğruluk ve dürüstlük kültürüne sahip mi? Bunu nasıl koruyorsunuz?

İtibarı oluşturmak için yıllar gerekirken yıkmak birkaç dakikada olabiliyor maalesef. Bu hassas teraziyi dengede tutmak da şirketlerin üst yönetimlerinin marifetine kalıyor. ●

Müşteri Odaklı Bankacılık

Necdet Yemez
Müdür, Denetim

Finansal piyasalarda yaşanan türbülans, likidite krizi ve buna bağlı olarak varlıkların yeniden fiyatlandırma süreci finansal hizmetler sektörünü yeniden biçimlendirmekte ve birçok kuruluş bu durumu iş modellerini yeniden şekillendirmek için fırsat olarak görmektedir. Bankalar gerek ölçek gerekse de işlem çeşitliliği açısından ilerlemiş olmakla birlikte sektörün bir bölümünün müşterilerin uzun vadede arz ettiği değerden ziyade, münferit ürünler ve bu ürünlere bağlı gelirlere odaklandığı görülmektedir. Cari dönemde, kâr marjlarının artırılması amacıyla uzun vadeli ve kalıcı ilişkiler tesis edilmesi gerekliliği doğmuş olup bu durum müşteri odaklı yaklaşımı tekrar gündeme getirmiştir.

Geçmişte, faydaları kısıtlı olan müşteri ilişkileri yönetimine (CRM) odaklanan finansal kuruluşların iş modellerinde müşteri odaklı yaklaşımı benimsemeleri gerekmektedir. Söz konusu yaklaşım kapsamında, müşterinin satın aldığı ürün dikkate alınmaksızın, her bir müşteri için tek bir organizasyonel sahip belirlenmeli, müşteri açısından banka ile olan ilişki, hangi kanaldan gerçekleşirse gerçekleşsin tutarlı ve şeffaf olmalıdır.

Bu yaklaşımın anahtar parçalarından biri müşterilerin kısa ve uzun vadeli karlılıklarını ortaya koyan bir ölçümleme sistemidir. Müşterileri hakkında diğer sektörlerde faaliyet gösteren tüm kuruluşlardan daha fazla bilgiye sahip olan bankalar, söz konusu verilerin toplanması ve analiz edilmesi konusunda veri ambarları kurmuş olmakla birlikte ancak çok azı bu bilgiyi ilişkilerini geliştirme ve müşterilerin elde tutulması yönünde proaktif bir şekilde kullanmaktadır. Bankacılık sektöründe hizmet anlayışı ürün satışı ve çapraz satış üzerine kurulmuş olup müşteriler portföyünün daha büyük bir payına sahip olmaya odaklanmıştır. Ancak bu durumda bahse konu ürünler birbirlerini desteklemek yerine müşterinin dikkatini kendi üzerine çekerek birbirleriyle rekabet etmektedir. Bankalar en başarılı ürünlerini belirleyebilmekte iken, kendileri için en karlı müşteri grubunun daraldığını tespit edemeyecek durumda olabilmektedir. Bankalar, her bir müşterisi ile olan ilişkilerini ürün bazından ziyade bir bütün olarak değerlendirebilmelidir. Müşteri ilişkisini bir bütün olarak değerlendirdiğinde, bankalar müşteri karlılığı, ilişkilerin hacmi, eskiliği, büyüme beklentileri ve risk algısı gibi unsurları da dikkate alan bir skorlama sistemi geliştirebilir.

Müşteri odaklı sürecin merkezinde yer alan skorlama, bankalara en uygun hizmet seviyesi, fiyatlama, indirim ve hizmet kanallarını belirlemelerine yardımcı olmanın yanında, hangi müşterinin korunması gerektiğinin, katma değer yaratan ürünlerin ve en verimli kanalların tespit edilmesinde yol gösterici olacaktır.

Müşterileri ile daha sağlam ve sürekli ilişkiler tesis etme kabiliyetleri, bankaların izleyen yıllardaki karlılıkları üzerinde etkili olacaktır. Bankalar, ihtiyaçlarını anlamak ve müşterileri ile olan ilişkilerinin temellerini sağlamlaştırmak suretiyle sürdürülebilirliği sağlayabilecektir. Hangi müşterilerinin ya da hangi müşteri segmentinin kendileri için daha önemli olduğuna karar vermeli ve bunların finansal ihtiyaçlarına odaklanmalıdır. Ayrıca, bankalar, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarına da proaktif bir şekilde yanıt verebilmeli, çocuk sahibi olmak ya da emeklilik gibi hayatlarının önemli aşamalarında olan ya da farklı tercihlere sahip müşteri gruplarına katma değeri görece yüksek ürün ya da ürün sepetleri sunabilmelidir. Ürün geliştirme süreçleri, geleneksel pazar araştırmalarından sosyal ağ sitelerinin kullanımına kadar çeşitli metodlar içerebilir.

Diğer taraftan, müşteri odaklı banka yaratmak, Bilgi Teknolojileri (BT) sistemlerinin daha da etkin kullanılmasını gerektirecektir. Bankaların müşterileri ile ilgili sahip oldukları ham verilerin kalitesinin iyi olmaması, söz konusu verilerin işlenmesi ve katma değer yaratılması aşamalarında ilave maliyet yaratabilecektir.

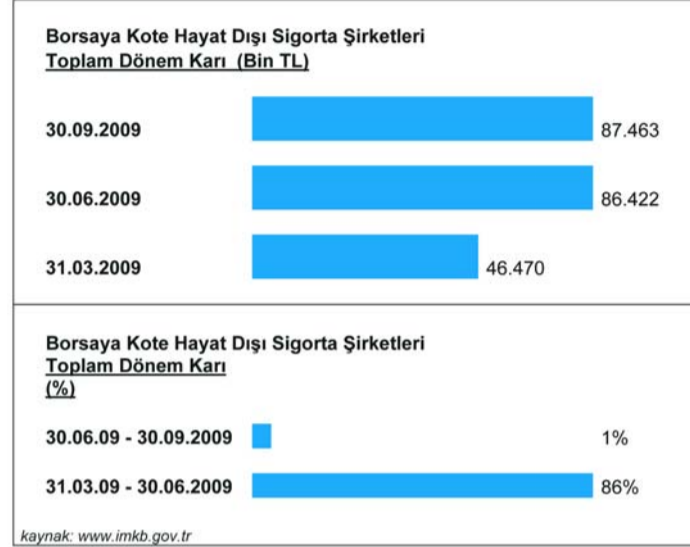
Müşteri odaklı yönetimin öneminin tekrar keşfedildiği günümüzde, finansal kuruluşlar sağlam ve sürdürülebilir müşteri ilişkileri tesis edebilmek amacıyla gerek finansal hizmetler sektörü gerekse de diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin uygulamakta olduğu yenilikçi yaklaşımları dikkate almalıdır. ●

Türkiye'deki sel felaketleri ve sigorta: "Bardağın dolu tarafından bakmak"

Aylin Özdemir
Kıdemli Müdür, Denetim

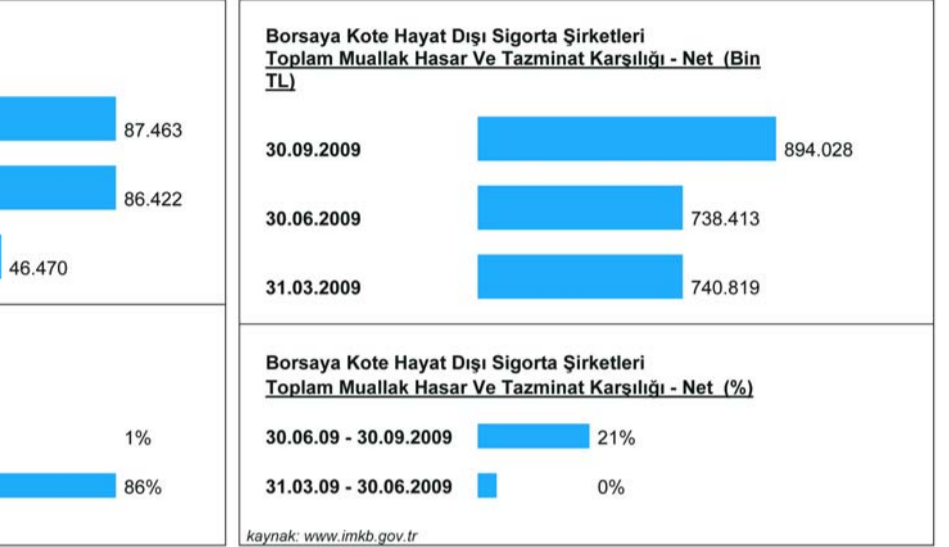
Son dönemde sıklıkla gerçekleşen İstanbul ve Trakya'daki sel felaketleri sonucu ortaya çıkan hasarlar, bu bölgelerin Türkiye'de coğrafi bölge bazında en yüksek sigortalama oranının olduğu bölgeler olması sebebiyle sigorta şirketleri üzerinde olumsuz etkisi olması bekleniyordu. 2009'un ilk 9 ayı itibarıyla, borsaya kote hayat dışı sigorta şirketlerinin finansallarına baktığımızda sel felaketlerinin ilk olumsuz etkileri görülebiliyor. Buna göre, bu şirketlerin (6 adet) dönem karı toplamı 31 Mart 2009 tarihi itibarıyla 46.470 Bin TL, 30 Haziran 2009 tarihi itibarıyla ise 1. çeyreğe göre %86'lık artışla 86.422 Bin TL, 30 Eylül 2009 tarihi itibarıyla ise 1. yarıyla göre sel felaketlerinin de etkisi ile sadece %1'lik artışla 87.463 Bin TL olarak gerçekleşti. Aynı sigorta şirketlerinin bilançolarına bakıldığında 31 Mart 2009 ve 30 Haziran 2009 itibarıyla aynı seviyelerde seyreden toplam muallak hasar ve tazminat karşılığı 30 Eylül 2009 tarihi itibarıyla %21'lik artışla 894.028 TL seviyelerine ulaştı.

Yaşanan sel felaketleri ile bağlantılı olarak Meclis Komisyonu'ndaki "Afet Sigortaları Kanun Tasarısı", 587 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile oluşturulan Doğal Afet Sigortaları Kurumu ("DASK") sunduğu mevcut Zorunlu Deprem Sigortası ("ZDS") uygulamasının iyileştirilmesi ile birlikte getirilen önemli yeniliğin sadece deprem değil, deprem dışında seylap (sel, sel suyu, taşkın), yer kayması, fırtına, çığ, dolu, don ve benzeri doğal afetler ile terörizm ve çevre kirlenmesi gi-



bi benzeri risklerin de kapsam dahiline alınabilmesine olanak sağlamaktadır. Son zamanlarda sıklıkla gerçekleşen sel felaketleri sebebiyle pek çok konut zarara uğradı. Zorunlu Deprem Sigortası'nın kapsamının genişletilmesi ile sel-su baskını zararlarının DASK kapsamında karşılanacak olması, Zorunlu Deprem Sigortası'nı çok daha cazip bir sigorta haline getirecektir.

Zorunlu Deprem Sigortası zorunlu bir sigorta olmasına rağmen sigortalılık oranı %25'lerdeyken, zorunlu trafik sigortasında bu oranın % 90'larda olduğu görülüyor. Oranların bu seviyelerde olmasının sebebi; trafik sigortasının yaptırılmaması durumunda cezai şartın olması yani araçların trafikten men edilmesidir. Zorunlu Deprem Sigortası'nın yaptırılmaması durumunda bugün herhangi bir cezai müeyyide bulunma-



maktadır. Bununla birlikte kat irtifakından kat mülkiyetine geçişi düzenleyen yasa ile birlikte Zorunlu Deprem Sigortası poliçesinin geçiş işlemlerinde tapuda aranan belgeler arasına girmiştir. Meclis Komisyonu'ndaki "Afet Sigortaları Kanun Tasarısı"nda ilave denetim mekanizmalarının oluşturulduğu, Zorunlu Deprem Sigortası'nın kapsamına giren binalar ve bağımsız bölümlerle ilgili olarak malikler veya intifa hakkı sahipleri tarafından yaptırılan su ve elektrik abonelik işlemlerinde ve bu hizmetlerin temini süresince Zorunlu Deprem Sigortası yaptırılması şartı getirilmektedir. Zorunlu Deprem Sigortası'nın yaygınlaştırılması için cezai yaptırımla birlikte denetime ve bilinçlendirme çalışmalarına ağırlık verilmesi, zorunlu deprem sigortasının toplum tarafından doğru anlaşılmasının sağlanması ve toplumun bilinçlendirme odaklı ileti-

şim çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Son dönemde yaşanan sel felaketleri sebebiyle maddi zarara uğrayanlardan konut poliçesi olanlar bu zararlarını sigorta şirketleri sayesinde telafi ederken, herhangi bir konut sigorta poliçesi olmayanlar bu maddi zararları kendi ceplerinden karşılamak zorunda kaldılar. Meclis Komisyonu'ndaki "Afet Sigortaları Kanun Tasarısı" ile Zorunlu Deprem Sigortası'nın kapsamının genişletilmesi ile sel ve su baskının sigorta kapsamına alınması ve de zorunlu sigorta olan ZDS için denetim mekanizmalarının oluşturulması ZDS sigorta poliçe adetlerini artıracak ve sigorta şirketlerinin yüzünü güldürecek. Bununla birlikte ZDS sigortalı sayısının artması sel sebebiyle maddi zarara uğrayacakların ZDS poliçeleri sebebiyle zararlarını sigorta şirketlerinden karşılamaya olanağı sağlayacaktır. ●

Entegre Performans Yönetimi

Görkem Elverici
Müdür, Danışmanlık

Küresel finans krizinin yaratmış olduğu belirsizlikler ve daralan kar marjları, uluslararası ticaret hacimlerinin ve imkanlarının azalması paralelinde artan rekabet baskısı ve piyasadaki dalgalanmalar, şirketlerin stratejik hedefler doğrultusunda daha etkin hareket edebilmeyi istemelerine neden olmuştur. Bu nedenle, sürdürülebilir ve öngörülebilir değer oluşturmak isteyen şirketlerin performans yönetimi sistemlerini kullanma konusundaki talebi her geçen gün katlanarak büyümektedir. Finans sektöründe ve reel sektörde faaliyet gösteren şirketler, etkinliklerini, verimliliklerini ve hem şirketin bölümlerinin, hem de çalışanlarının şirket sonuçlarına olan katkılarını görebilmek amacıyla son yıllarda gittikçe artan bir ölçüde performans yönetimi çalışmalarına odaklanmaktadır. Bu amaçla yürütülen çalışmalar ve kullanılan yöntemler arasında en faydalı sonuçları elde etmeyi "Entegre Performans Yönetimi (EPY)" yaklaşımı sağlar.

Entegre Performans Yönetimi Nedir?

Şirketler performans yönetimini gerçekle-

tirirken birçok zorlukla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların önlenmesi için,

- Planlama aktiviteleri ve bütçenin kurum stratejisi ile ilişkilendirilmesi
- Stratejik hedefler ve planların bireysel hedeflerle uyumluluğu
- Hedeflerin yöneticilerle ilişkilendirilmesi ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi
- Verilerin farklı sistemlerden standartları belirlenmiş şekilde uygun elde edilmesi
- Raporlama ve analiz süreçlerinin yeterliliği önem kazanmaktadır.

Bu amaçla yürütülen çalışmaları kısaca 3 adımda özetleyebiliriz. Birinci adım, planlama, kontrol etme ve organizasyonun verimlilik ve etkinliğinin artırılması amacıyla stratejik önceliklerin ölçülebilir uygulamalara ve yol haritasına dönüştürülmesi, ikinci adım anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi, raporlanması ve performansın ölçülmesi, yani kısaca doğru bilginin doğru kişiye ulaştırılması, son adım ise stratejilerin sürekli olarak değerlendirilmesi olarak ifade edilebilir.

EPY, şirket stratejilerinin entegre edilerek

bütüncül bir hale getirilmesi, stratejinin net ve anlaşılır bir şekilde dile getirilmesi, böylelikle şirketin tüm birimlerinin ve çalışanlarının şirket stratejisinde belirlenen ortak hedeflere yönelmesini mümkün kılmaktadır.

Kurumsal performans yönetimi süreçlerini tanımlamak için kullanılan "EPY" terimi işin planlanması ve yönetimi için gerekli süreçleri kapsamaktadır. Bu çalışmalar sadece teknoloji entegrasyonu olarak algılanmamalı aksine bu entegrasyonu sağlayacak iş süreçlerini de kapsayan bir sistem olarak görülmelidir. EPY, stratejik, süreç ve teknoloji bileşenlerinden oluşmaktadır. EPY'nin birincil amacı iş performanslarının ölçülmesi değil, yöneticilere iş performansını arttıracak araçlar sağlamaktır. EPY yaklaşımı stratejinin operasyonel hedeflere dönüşmesini sağlamaya odaklanmıştır. EPY bu stratejinin başarısını ve ne kadar doğru bir şekilde yürütüldüğünü ölçmektedir, bu amaçla da planlama, bütçe, tahmin, raporlama, performans ölçümü ve teşvikleri kapsayan bütünsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgiye erişimin kolaylığını ve bilginin kalitesini arttırmakla birlikte şirketin karar mekanizmasına yardımcı olmakta, ayrıca, ileriye dönük finansal ve finansal olmayan bilgiler sağlayarak da organizasyonun stratejisini desteklemektedir. Karar vericilerin anahtar performans göstergelerine hızlı bir şekilde ulaşmalarını sağlamakta ve böylece şeffaflık, güvenilirlik, zamanlılık ve ölçülebilirlik konusunda artan taleplerin karşılanmasına imkan vermektedir.

de ulaşmalarını sağlamakta ve böylece şeffaflık, güvenilirlik, zamanlılık ve ölçülebilirlik konusunda artan taleplerin karşılanmasına imkan vermektedir.

EPY uygulanırken organizasyon kültürü ve çalışanların davranışlarının değiştirilmesi önemlidir. Şirket üst düzey yöneticilerinin entegre performans yönetimini sahiplenmeleri ve bu süreci adım adım yürütmeleri gerekmektedir. EPY'de ölçümler geçmişe yönelik değil geleceğe yönelik yapılmaktadır ve böylece şirketin gelecekteki durumunun nerede olacağı belirlenmeye çalışılmaktadır.

Entegre Performans Yönetimi'nin Geleceği

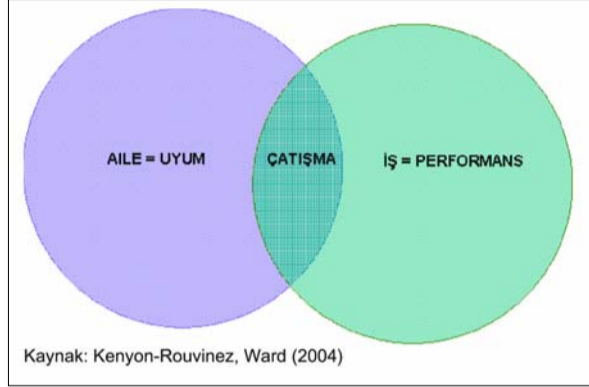
Geçmiş bilgidan çok, geleceğe odaklı yönetim kültürlerinin gelişmesi ve yaygınlaşmasının yanı sıra, rekabet gücü, etkinlik ve verimlilik açısından önemli birer bilgi sağlayıcı olan "Aktivite Bazlı Maliyetlendirme" ve "Kurumsal Karne" gibi analitik yöntemlerin kullanımının yaygınlaşması, EPY'nin kendisine gün geçtikçe daha yaygın bir kullanım sahası bulacağını göstermektedir. Rekabette önde yer almak ve proaktif hareket etmek isteyen şirketlerin bugünden itibaren Entegre Performans Yönetimi uygulamalarına yönelmesinin oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir. ●

Aile şirketlerindeki ikilem

Timuçin Cengiz
Kıdemli Müdür,
Aile Şirketleri Hizmetleri

Aile şirketlerinde genel olarak karşılaşılan çatışma noktalarının başında ailenin uyum isterken, şirketin performans istemesi gelir. Bu nedenle şirketin geleceği için ailenin iyiliği ve şirketin sağlığı arasında bir denge kurmak gereklidir. Yıllar içinde gelişen bu karşılıklı ilişki sonucunda iki kurumun varlıkları ilginç bir şekilde birbirini destekler hale gelir. İlişkilerin sancılı dönemlerinde yapılan "fedakarlıklar" şirketin temel taşıyıcı kolunu olurlar.

İçinde gelişen bu karşılıklı ilişki sonucunda iki kurumun varlıkları ilginç bir şekilde birbirini destekler hale gelir. İlişkilerin sancılı dönemlerinde yapılan "fedakarlıklar" şirketin temel taşıyıcı kolunu olurlar.



Aile şirketleri ve 3 daire modeli

Bir aile şirketi üç temel unsur çerçevesinde tanımlanır: işletme (iş), aile ve hissedarlar. Her biri bir daireyi temsil eden bu unsurlar, aşağıdaki gibi basit bir şekilde modellenmiştir. Bu modelde aile şirketinin yapısında yer alan ve aşağıda sıralanan temel roller, dairelerin farklı bölgelerinde yer alan rakamlarla gösterilmektedir.

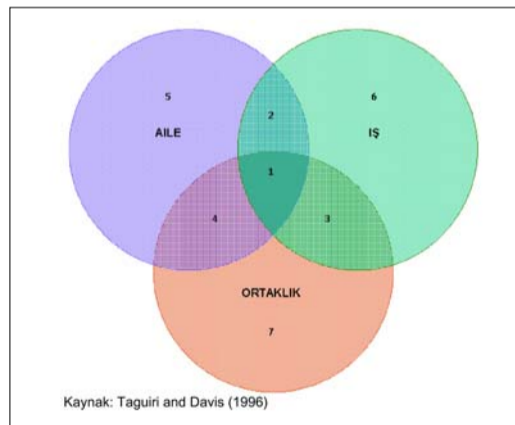
Bölgeler ve Roller:

1. Anne veya baba, CEO, çoğunluk hissedarı
2. Çocuk, hissedar, şirket dışından
3. Finansal ortak
4. Aile üyesi, yönetici olmayan hissedar
5. Çocuk, hissedar olmayan, şirket çalışanı olan
6. Aile üyesi, hissedar olmayan, şirket çalışanı olmayan
7. Çalışan, hissedar olmayan, aile üyesi olmayan

Bu dairelerin keşiştiği alanlarda hem aile üyesi olan, hem şirket çalışanı olan ve hem de şirketin hissedarı olan kişilerin yer aldığını görebiliriz. Örneğin, şirketin başındaki kişi genellikle 1. Bölge'de yer alır ve genelde aile üyelerinin güçlü ve zayıf yanları hakkında en sağlıklı bilgiye sahiptir. Bu kişi şirketin hem içini hem de dışını çok iyi bilir ve ailenin şirketten en fazla faydayı nasıl sağlayacağı ya da şirketin aileden en fazla faydayı nasıl sağlayacağı konusunda en iyi konumdadır. Yine bu kişi aile, şirket ya da hissedarlar arasında çıkan anlaşmazlıklara hakemliği ile çözüm getiren kişidir. Ancak bu rolün getirdiği güç, ailenin ve şirketin başındaki kişiler ile hissedarların rolleri ile karıştırılmamalıdır. Ayrıca bu kişi aile içindeki anlaşmazlıkları şirketi kullanarak ya da şirket içindeki anlaşmazlıkları aileyi kullanarak çözmemelidir. 1. Bölge'deki kişiler olaylara seyirci kalamazlar.

Hem aile üyesi hem de şirket çalışanı olan, fakat şirketin hisselerine sahip olmayan kişilerin ise 2. Bölge'de yer aldığını görmekteyiz. 4. Bölge'de yer alan kişiler için ise durum daha farklıdır. Bu bölgedeki aile üyeleri şirkette çalışmayan hissedarları temsil eder. Bu kişilerin esas amacı şirketin uzun vadeli performansından ziyade, şirketten kısa vadede kar payı almaktır. Dolayısıyla 3. Bölge'de yer alan ve bu analizi yapan yönetici – hissedarlar, 4. Bölge'de yer alan kişilerin çıkarlarının farkında olarak, çok daha doğru kararlar alabileceklerdir.

Aile şirketleri ile ilgili temel problemlerin analizinde 3 daire modeli



Aile şirketi ile ilgili olan her kişinin konumlarının bilinmesi, bize bu kişilerin aileye ve işe bakış açıları, sorumlulukları ve muhtemel sorunlar hakkında bilgi verecek ve bu üç dairede yer alan kişiler için geçerli olan kurullarla ilgili olarak doğru soruları sormanıza yardımcı olacaktır.

Örneğin:

- Üvey çocuklar, damat veya gelinler hangi dairede yer alır? Mevcut yönetici hissedar çocuklarının eşlerinin şirket hissedarı olmasını ister mi?
- Çocuklar, çalışanlar ya da şirket için önemli olan kişiler şirketin hissedarlık yapısının içinde yer alabilir mi?

- Çocuklar ya da yöneticiler hangi şartlar altında hissedar olabilir?

Peki şirketin gelecekte başına geçecek kişi olarak siz hangi bölgede yer almaktasınız? İki yıl sonra nerede olacaksınız? Ya 5 yıl sonra? 2. Bölge'den 1. Bölge'ye geçebilecek misiniz? Bu geçişle şirkete olan katkılarınıza bakınız ve şirketin geleceği ile ilgili görüşleriniz kesinlikle değişecektir. Aile üyelerinizi düşünün. Aile üyeleriniz hangi bölgelerde yer alıyor? Şirketten ve işinizden beklentileri nelerdir? Sizin bu beklentiler karşısındaki tepkileriniz nelerdir? Bu tepkiler haklı sebeplere dayanıyor mu? Bu kişilerin beklentilerini karşılayabilir misiniz? Bu konuda ne yapabilirsiniz?

Bu ve benzeri konularla ilgili olarak 3 daire modeli ile şirket ve aile arasındaki uyumun en iyi şekilde gerçekleşmesi için bireylerin mevcut ve olması gereken rollerini konumlandırmak iyi bir planlama yapmanın için önemli bir adım olacaktır. Ünlü Çin savaş stratejisti Sun Tsu "Savaş Sanatı" adlı eserinde bu konuya şöyle dikkat çekmektedir: "Planlama yapılmadan oluşturulan bir strateji, başarıya giden en yavaş yoldur ancak, stratejinin yer almadığı bir planlama yenilgi öncesindeki son çırpınışlardır".

Şirket yönetiminin gelecek nesillere devrinin planlaması

Belki siz yarattınız. Kurdunuz. Belki de başka birinin kurmuş olduğu kuruma liderlik ediyorsunuz. Bugün sahip olduğunuz işe bakınca onun herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorsunuz. Ancak beş yıl içinde emekli olmak isteyen çoğu aile şirketi sahibi, yerine kimin geçeceğini henüz belirlememiştir.

Araştırmalar aile şirketlerinin %35'inin ikinci kuşaklara ve yalnızca %15'inin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. İşinizin geleceğini garanti etmek için kesinlikle planlama yapmak gerekir. Yerinize kimin atanacağı zamanı gelince düşünülecek bir konu olmamalıdır. Bu, sorular sormayı, strateji geliştirmeyi, planlar yapmayı ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Bu çalışma her büyüklükteki ve yapıdaki tüm şirketler için karışık; iyi bir planlama ile hatanın maliyeti önlenebilir.

- Sizden sonra şirket yönetimini devralacak kişi hangi bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmalı ki sizin işinizi geleceğe taşıyabilsin?
- Aileden işi devralacak kişi siz emekli olmak istediğinizde işi almaya hazır olacak mı, yoksa geçiş sürecinde dışarıdan bir yöneticiye mi ihtiyacınız olacak?
- Aileden işi devralacak kişiyi nasıl belirleyeceksiniz?
- Yönetimin devir sürecinde yapılacak işleri kime danışacaksınız?

Yapmanız gerekenler

Devir Planındaki Hata	Şirket Üzerindeki Olası Etkisi
Hatalı varlık planlaması	Şirketin büyüme fırsatlarını kısıtlayabilecek yüksek vergi ödemeleri
Yetersiz sermayedarlık yapısı	Uygun liderlik yapısını oluşturamamak ve potansiyel vergi ve masraf avantajlarından yararlanamamak
Şirketin gerçek değerini anlamamak	Alıcı veya yatırımcıların ilgisini çekememek veya değerini az hesaplamak
Acil durum planı yapmamak	Zorunlu satış veya istek dışı devir
Devir alacak kişilerin belirlenmemesi, uygun ya da hazır olmaması	Yeni liderlerin sorumluluk almaya hazır olmaması
İşletmeyle ilgili menfaat sahiplerine danışılmaması ve plana dahil edilmemeleri	Çalışanların, aile üyelerinin ve diğer menfaat sahiplerinin yeni yönetimi kabul etmemesi
Mirasın açıkça belirtilmemesi	Mirasın şartlarının yerine getirilmemesi, ünün zedelenmesi
Kendiniz dışında herkes için plan yapmak	Kişisel emekliliğin yeterli olarak fonlanamaması
Şirketten kar payı, maaş gibi ödemelerin planlamasının iyi yapılmaması	Hissedarların memnuniyetsizliği ya da ailede sorun oluşması, beklentilerin karşılanamaması
İlginin az ve çok geç gösterilmesi	Devir planının hedeflerine ulaşamaması

Belirleyin: Devir planı ile ilgili spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, düşünmeye sevk eden ve birbirleri ile uyumlu olan hedefleri belirleyiniz. Bu şirketinizle ilgili uzun vadeli vizyonunuzun gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Düşünün: Şirketinizin değerini düşünün. Hangi kararlar sizi uzun vadeli büyümeye ve tasarladığınız nihai çıkış planına iter?

Bir araya gelin: Şirket hedefleri doğrultusunda hareket edebilecek, gelecekteki liderlik planlarında yer alacak menfaat sahipleri ile geleceğin liderlik planını belirlemek üzere bir araya geliniz.

Seçin: Şirket yönetiminin gelecek nesillere aktarımını sağlayacak ve işinize, ailenize ve önemli yöneticilere etki edecek olan planı oluşturmak üzere size yardım edecek güvendiğiniz danışmanı seçiniz.

Esnek olun: Planlarınız duruma göre değişebilir. Onları sık sık gözden geçirin.

Şirket Yönetiminin Gelecek Nesillere Devrinin Planı'nın başarılı olması aile anayasasından, vergi planlamasına; şirket değerlendirmesinden, hedef belirlenmesine kadar çeşitli tecrübeye ve bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Bu da genellikle çoğu kimse için deneyim sahibi bir ekipten yardım almak anlamına gelir. Bu süreç kurumsal ve kişisel birçok unsuru kapsadığından işleyişi ve istenen sonucun alınması için iyi bir danışmanlar kurulu fark yaratacaktır. Yeni yöneticileri seçip, hazırlamanız için ihtiyacınız olan tavsiyeler, avukatınız veya muhasebeciniz gibi danışmanlardan her gün aldığınız fikirlere benzemez. Burada özel yetenekler ve tecrübeler etkili olur.



Suistimal olduğunda ne yapacağınızı planladınız mı?

Gül Saraçoğlu
Kıdemli Müdür, Kurumsal Risk Hizmetleri

- İncelemenin sonuçlarının kimlere ve nasıl raporlanacağı
- Organizasyon dışından incelemeye dahil olan taraflar (inceleme uzmanları, avukatlar, vs) ile koordinasyona yönelik prosedürler

Bu prosedürler organizasyonun yapısı, büyüklüğü ve kültürün göz önünde bulundurularak tasarlandığı ve etkin bir şekilde uygulandığı takdirde organizasyonda suistimal riskinin yönetilmesinde önemli rol oynayacaktır. Özellikle artan

globalleşme ve mevcut ekonomik şartlar düşünlüdüğünde etkin bir suistimal yanıt programının önemi daha da artmaktadır. Ekonomik sıkıntı tüm kaynakların olduğu gibi suistimal riskini yönetmeye ayrılan kaynakların da verimli şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

Bir suistimal iddiası ortaya çıktığında organizasyonda nasıl bir aksiyon alınması gerektiğine mümkün olan en hızlı şekilde karar verilmelidir. Konunun organizasyon içinde kimlerle paylaşılacağı ve incelemenin kimin sorumluluğunda yürütüleceğinin belirlenmesi gizliliğin sağlanmasında ve soruşturmanın bağımsız ve tarafsız şekilde yürütülmesinde büyük önem taşır. Ba-

zı durumlarda incelemenin yapılması için şirket dışından bir uzman veya avukatla çalışma yoluna gidilebilir, bazen de şirket içinde mevcut olan iç denetim veya hukuk bölümlerindeki inceleme uzmanlarının incelemeyi yapmaları istenebilir. Suistimal inceleme süreci veya suistimalin kendisi normal iş süreçlerinin aksamasına da sebep olabileceği için incelemenin en uygun şekilde, yetkin kaynaklarla hızlı bir şekilde yürütülmesi gerekir. Doğru şekilde yapılmayan incelemelerin suistimalin yaratmış olduğu zarardan daha büyük hukuksal sorunlara bile yol açabileceği unutulmamalıdır. Suistimal iddiasının ortaya çıkması ile başlayıp,

incelemenin yapılması, raporlanması, zararın tazminine ve/veya işten çıkarmaya kadar sürebilecek olan bu sürecin mümkün olduğunca standart, yönetim kurulunun istediği şekilde, gizli ve profesyonelce yürütülmesi suistimalin verdiği zararın tazmin edilmesinde, konunun organizasyon içinde yaratacağı huzursuzluğun minimumda tutulmasında ve organizasyon dışına sızarak şirket itibarının zedelenmesinin önlenmesinde önemli unutulmamalıdır. Teşvik/baskı, fırsat ve bahane olduğu sürece organizasyonlarda suistimal olmaya devam edecektir, hazırlıklı olmak zararın en aza indirilmesinde önemli rol oynayacaktır. ●

Alacak yönetim süreci: sorunlar ve çözüm önerileri

Abdullah Sevimli
Türk Telekom İç Denetim Başkan Yardımcısı

Firmanın kârlılığı, nakit akışı veya finansman gereksinimi üzerinde alacak yönetiminin önemli etkileri vardır. Alacağın tahsil yeteneği azaldıkça bu etkiler artar. Özellikle kriz dönemlerinde tahsil edilemeyen alacaklar daha çok gündeme gelmektedir. Aslında, şirketlerin alacak yönetim süreçlerinde yaşanan zafiyetler, dönemsel ve şirket dışı dışı faktörler kadar, karşılaşılan sorunların artmasında önemli rol oynar. Bu makalemizde özellikle büyük ölçekli şirketlerde alacağın etkin yönetimini olumsuz etkileyen sorunlar ile ilgili çözüm önerileri üzerinde durmaya çalışacağız.

1. Süreçlerin Analiz Edilmesi ve Risklerin Belirlenmesi

Alacak yönetiminde birinci adım, sürecin iyi analiz edilip risklerin belirlenmesidir. Süreçleri destekleyen organizasyon yapısı, bilişim sistemleri, muhasebe sisteminin de birlikte irdelenmesi beklenmektedir. Sistemin etkin olarak işleyip işlemediğini kurulan kontrol mekanizmalarının değerlendirilmesi ile anlaşılacaktır. Örneklem yöntemi değil bütün veriler ile çalışılıp veri kalitesi, hizmet satışı, tahakkuk, tahsil, takip, tahsil edilmemiş alacaklar, banka ve kasa kayıtları, hukuka intikal etmiş dosyalar üzerinde kapsamlı analizler yapılmalıdır. Bu çalışmalarda süreç yönetimindeki zafiyetlerin tespit edilmesi beraberinde çözüm önerilerinin geliştirilmesini, bu da sorunların çözülmesini sağlayacaktır. Mesleki tecrübemiz bize şirketlerin asıl kayıplarının yolsuzluklar nedeniyle değil süreçlerin yanlış veya etkin tasarlanmamasından kaynaklandığını göstermiştir.

2. Risk Esasına Dayalı Müşteri Yönetimi Anlayışına Geçilmesi

Müşterinin şirketler için velinimet olduğu tartışmasız bir gerçek. Ancak bu her müşteri için söylenemeyeceğine göre müşteri yönetiminde risk esasına dayalı bir yönetim anlayışının olması gerekmektedir. Politika bu çerçevede belirlenmediği takdirde müşteri sayısını ön planda tutan ama net geliri geri plana iten anlayışlar hakim olacaktır. Bu da müşteriye yönelik gerekli risk değerlendirmelerin yapılmamasına ve iyi niyetli olmayan veya zaman içinde riskli müşteri haline gelmiş olanların erken uyarı sistemleri ile tespit edilememesine yol açmaktadır. Riskli müşterilerin meydana getirdiği kayıpları azaltmayı amaçlayan, müşteri risk gruplarını belirleyen gelişmiş bir Riskli Müşteriyi Tahmin Modeli oluşturularak önceden aksiyon alınmasına imkân sağlanmalıdır. Mevcut müşterilerin ödeme performanslarından hareketle Müşteri Skorlaması veya Kredibilitesinin yapılması kısa süre içerisinde alınabilecek en etkili yöntemlerden birisidir.

3. Tahsilât Politikasının Belirlenmesi ve Gözden Geçirilmesi

Tahsilât politikalarının belirlenmesinde şirketin bulunduğu sektör, satılan hizmet, uygulanan kredi politikası ve muhatap olunan müşteri kitlesi gibi birçok parametreler belirleyecektir. Katı veya esnek politikalar genel ekonomik gidişattan da etkilenecektir. Burada en önemli husus, bu politikaların şirket ve piyasa realitesine uygun olarak belirlenmesi ve dönemsel olarak uygulanan politikaların sonuçlarının değerlendirilerek gerekli revizelerin yapılmasıdır.

4. Sektörel Hafızanın Paylaşılması

İlgili birimler öncülüğünde, bankacılık sektöründe mevcut Kredi Kayıt Bürosu sistemine benzer, bir yapının oluşturulması ilgili sektörler için hayati önem arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi sektörler arası bilgi paylaşımının da sağlanması müşteri riskinin yönetiminde önemli bir aşama olacaktır.

5. Veri Kalitesinin İyileştirilmesi

Özellikle müşteri bilgilerinin tamlığı ve doğruluğunun sağlanması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Sahte kimlikli kötü niyetli müşteriler ile karşılaşılabilir gibi, müşterinin kendisi veya firması hakkında sunduğu bilgilerin değişik kaynaklardan çapraz kontrolünün sağlanarak teyit edilmesi gereklidir. Özellikle büyük ölçekli firmaların başvurabileceği, yararlanabileceği önemli bilgi kaynakları vardır. Bu kaynakların başında İçişleri Bakanlığının Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi (MERNİS), Gelir İdaresi Başkanlığının Mükellef Bilgi Sistemi önemli başvuru kaynağıdır. Bu sistemlerle uyum sağlanarak müşteri bilgilerinin teyidi veya kayıtlarının yapılması mümkündür.

Diğer önemli bir husus raporlama mekanizmasının fiili durumu üst yöneticilere zamanında ve doğru olarak yansıtacak raporlama mekanizmasının kurulmasıdır. Bu anlamda kontrol edilmiş güvenilir bilgilerle çalışmak doğru kararların zamanında alınması için kritik önem taşır. Sistem yöneticilerinin veri kalitesini sürekli iyileştirme ve geliştirmeye yönelik çalışmaların yapılması ve bunun üst yönetim tarafından talep ve takip edilmesi önerilecek diğer hususlardır.

6. Yolsuzlukla Mücadele Sistemi

Özellikle büyük ölçekli firmalarda bankacılık veya Telekom sektöründe dâhili yolsuzluklardan ziyade dış kaynaklı yolsuzluk teşebbüsleri ile daha çok karşılaşılır. Yolsuzlukla mücadele bir bilinç ve sistematik yaklaşım işidir. Bu farkında için tepe yönetimden ilgili personele kadar sağlanması mücadeleyi etkiler.

Bu alanda teknoloji ve sistem tabanlı çözümlerde geliştirilmiştir. Telekom sektöründe müşteri davranışlarını esas alan riskli müşteriye tespit et-

meye yönelik "Yolsuzluk Yönetim Sistemi ve Gelir Güvencesi Sistemleri" örnek gösterilebilir. Buna benzer sistemlerin kurulması ve etkin olarak işletilmesi, alacak yönetiminde etkinliği doğrudan etkileyecek sistematik yaklaşımlardır.

7. Kurumsal Hafızanın Oluşturulması ve Etkin İşletilmesi

Özellikle bazı sektörlerde şirketlerin milyonları bulan müşterileri vardır. Bu müşterilerin yükümlülüklerini yerine getirmeyip tekrar hizmet alma başvurusunda bulunurlar. Özellikle alacaklı olunan müşterilere ilişkin bir bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Bu sistem sayesinde müşteri tekrar şirkete başvurduğunda ve hizmet almak istediğinde geçmişteki borçlarına ilişkin bilgilerin görülebilmesi gerekir. Bir nevi kara liste uygulaması olarak adlandırılan bu sistem sayesinde riskli müşterileri tespit ve alacakların etkin tahsil edileme imkânı artar.

8. Bilişim Sistemlerinin Süreci Destekleyecek Şekilde Yapılandırılması

Bilişim çağı olarak adlandırılan günümüz dünyasında süreçler bilişim sistemleri tarafından desteklenirken etkin yönetimden bahsedilebilmektedir. Müşteri bilgi sistemi, tahakkuk, tahsil, hukuki takip ve muhasebe sistemlerinin süreci etkin olarak desteklemeleri yeterli olamaz. Bunların entegre olarak ta çalıştırılması gereklidir. Bu anlamda dünyada geliştirilen teknolojik çözümleri seçerken bunların birbirlerini de desteklemesine önem verilmelidir.

9. Muhasebe Sisteminin Müşteri Esasına Dayalı Olarak İşletilmesi

Ana hesaplarda müşterilerin bilgilerinin alt hesap olarak açılıp talip edilmesinin sağlanması müşteri performansı ve alacak takibinde önemli avantajlar sağlar.

10. Birimler Arasındaki Koordinasyonun Sağlanması ve Uyumlu Hedeflerin Belirlenmesi

Finans biriminin başkanlığında pazarlama, müşteri ilişkileri, hukuk ve bilgi teknolojilerine ait birimlerin biri birleri ile koordineli çalışmaya başlaması, alacak yönetimi, şüpheli alacak yönetimi, fraud gibi alanlarda üst yönetimin izleyeceği göstergelerin belirlenmesi yerinde olacaktır. Yine üst yönetimin belirleyeceği performans kriterleri arasındaki uyumun gözetilmesi uygulamada birliğin sağlanması açısından önemlidir.

11. Denetim

Denetimde güçlü yapıların oluşturulması ve araçların kullanılması alacak yönetimi içinde değeri milyonlarca dolar ile ifade edilen geri dönüşler sağlayabilir. Yapılan işlemlerin bağımsız bir göz tarafından incelenmesi gereklidir. Süreç esasına dayalı olan denetim çalışmaları süreçlerde yaşanan kontrol zafiyetlerin nedenleri ile ortaya çıkar-

tır. Bu çalışmaların örneklem yöntemiyle değil mümkünse tüm veriler üzerinde yapılması yaşanan risklerin matematiksel büyüklüğünü ortaya çıkarır. Bunu süreklilik arz eden bir alt yapı kurularak desteklenmesi sürekli denetim mekanizması ile olur. Bunun yapılandırılması riskli alanların tespitini ve denetlenmiş güvenilir verilerin üst yönetime raporlanmasını sağlar. Bu da alacak yönetimi konusunda karar alma mekanizmasının etkin kullanımına katkıda bulunmak demektir.

12. Alacak Yönetim Sürecini Destekleyen Organizasyon Yapısının Kurulması

Şirketlerde tahakkuk ve tahsil süreçlerini etkin yöneten servislerin yapılandırılması ve çalıştırılması önemlidir. Bu birimlerde müşterilerin iyi izlenmesi, ödemesi gecikenlerin uyarılması, borçlulara vadeden önce hatırlatma yapılması, performansı düşük müşterilerin kredi limitlerinin azaltılması, müşteriye erişim kanallarının artırılması ve erişimin sağlanması, beklenen faaliyetler arasındadır.

13. Olağanüstü Dönemlere İlişkin Hazırlık Yapılması

Şirket dışında gerçekleşen olumsuzlukları önlenemeyebilir. Ancak bunun etkilerinin azaltılması bu tür dönemlere karşı şirketin nasıl hazırlık yaptığı ile ilgilidir. Bu anlamda tahsil ve kredi politikasının gözden geçirilmesi, belirli müşterilerin özel olarak ödeme davranışının incelenmesi ve B planının hazır olması harici faktörlerin etkisi azaltacaktır.

14. Hukuki Takip Sistemi

Kurum içi ve dışında alacaklara tahsil ile görevlendirilen avukat veya hukuk bürolarının performans kriterlerinin belirlenmesi ve bunların izlenmesi alacakların etkinliği arttıran bir başka unsurdur. Hukuki takip masrafları da önemli miktarlara ulaşmaktadır. Maliyet yönetimi açısından da bunun değerlendirilmesi ve hukuka intikal etmeyip idari takip mekanizmalarının işletilip işletilemeyeceğine karar verilmesi de dikkatle değerlendirilmesi gereken hususlardır.

Sonuç itibarıyla şirket dışı ekonomik faktörler kadar, şirketlerin etkin bir alacak yönetim süreci kurup işletmemesi, alacağı arttıran sorunların tespit edilip çözüm üretmemesi de tahsil edilemeyen alacakların artmasında önemli bir rol oynar. Gelir elde etmek kadar, alacağı tahsil edip zarara dönüşmesini önlemeye değer verilmeye başlandığında, kriz dönemlerinde bile, tahsil edilemeyen alacaklar şirketlerin gündeminde çok fazla yer almayacaktır.

Not: Bu makale iki bölüm halinde 18-19 Haziran 2009 tarihinde Dünya Gazetesi'nde yayımlanmıştır. Makalenin ikinci bölümü The Deloitte Times'ın Eylül-Ekim 2009 sayısında yayımlanmıştır.

Değerli Okuyucularımız, Yönetim Kurulu Odası sayfamızı The Deloitte Times'ın diğer endüstri odaklı sayfalarından farklı olmasını arzu ettik ve bu sayfayı siz yönetim kurulu üyeleri, komiteleri ve üst düzey yöneticilerine dönük, yönetim kurulu odasının karşılaşılabilecek konulara ayırmak istedik.

Uzun yıllar endüstride ve sivil toplum kuruluşlarında yapmış olduğum çeşitli yönetim kurulu başkanlıkları ve üyelikleri sayesinde edindiğim tecrübeleri, Deloitte'un derin bilgi birikimi ile harmanlayarak belli konuları sizlerle paylaşmayı hedefledik. Yukarıdaki cümleden de anlaşılacağı gibi, bu

köşede Deloitte'un konusunda çok tecrübeli ortakları ve diğer yönetici ekip arkadaşlarımız zaman zaman bizlerle birlikte olacaklar. Ele alacağımız konuların, güncel ekonomik durumu ve yönetim kurullarının bunlarla yapacağı mücadeleler, yönetim kurulları, yönetim komiteleri ve diğer üst yönetim ile gerçekleştirilen

anketler gibi, paylaşacağımız tüm bilgi ve deneyimlerin siz değerli okuyucularımız açısından yararlı olacağını umuyoruz. Yönetim Kurulu Odası'nda değinilmesini istediğiniz konu başlıklarını tr.thedeloittimes@deloitte.com adresinden bizlerle paylaşırsanız bu sayfayı sizlerin istekleri doğrultusunda zenginleştirebiliriz.

Kendinizi yeni yönetim kurulu üyelerinize nasıl tanıtıyorsunuz?

M. Sait Gözüm
Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak

Şirketler belli zamanlarda yönetim kurulu kadrolarında değişiklikler yaparak kadrolarını yenilerler. Dolayısı ile her şirketin bir yönetim kurulu oryantasyon programına gereksinimi vardır. Bu tip bir oryantasyon paketinin gereksinimleri diğer tüm öğelerin yanı sıra sektör faktörlerine, düzenleyici gereklere, yönetim kurulu üyelerinin bilgi birikimine ve şirket ayrıntılarına bağlı olarak değişecektir. Bu nedenle bütün şirketler için uygun olacak tek bir geniş kapsamlı yönetim kurulu oryantasyon programı tasarlamak olanaksızdır. Bununla birlikte, eklenilecek çeşitli öğeler de vardır. Yanda olası konuların bir listesi sunulmuştur. Listeyi hazırlarken listenin geniş kapsamlı olması hedeflenmemiştir ve şirketin kendine özgü koşullarına göre düzenlenmelidir. Ayrıca yönetim kurulu üyesinin kurul görevine bağlı olarak bu bilgilerden bazıları gerekli olmayabilir.

Diğer Etkenler

Yönetim kurulu oryantasyon programının koordinasyonu kurum sekreteri tarafından gerçekleştirilebilir, fakat CEO, CFO, kontrolör, iç denetim, bağımsız denetçi, genel müşavir ve COO da dahil olmak üzere ama bu sayılanlarla sınırlı olmayacak şekilde birçok tarafın desteğini ve katkısını da gerektirir. Gelecekte kullanmak için mümkün olduğunca malzemelerin basılı kopyaları saklanmalıdır. ●



Oryantasyon Program Maddesi	Gerekenler
Şirkete Genel Bakış ve Arka Plan	
Şirketin Tarihçesi	Şirket videosu, kitapları, broşürleri ve pazarlama malzemeleri
Yasal organizasyon ve operasyon yapısı	Yasal yapı şeması
Yönetim hiyerarşisi	Organizasyon şeması
Şirket yönetmelik ve kuruluş metinleri	Yönetmelik ve kuruluş belgeleri
Şirket misyonu ve vizyonu	Misyon ve vizyon beyanı, iş planı
Sanayiye genel bakış	Sanayi eğilimlerinin ve sorunlarının özeti
Rakiplere genel bakış	Rakiplerin güçlü ve zayıf olduğu noktalar, karşılaştırmalı operasyon performansının özeti
Önemli Şirket Politikaları	
Etik kurallar	Politikanın kopyası
Çıkar çatışması politikası	Politikanın kopyası
Kilit insan kaynakları politikaları	Politikanın kopyası
İhbar politikası	Politikanın kopyası
Yatırım ve harcama politikaları	Politikaların kopyası
Harcamaları karşılama politikası	Politikanın kopyası
İletişim (media) politikası	Politikanın kopyası
Yardım kuruluşlarına katkı politikası	Politikanın kopyası
Parasal İşlem onay politikaları	Politikaların kopyası
Yönetim Kurulu/Komite Görevleri, Sorumlulukları ve İlgili Bilgiler	
Yönetim kurulu sorumluluklarına genel bakış	Sorumlulukların özeti, sorumluluklar ile ilgili düzenleyici kurumların kurallarının kopyaları (kote şirketler için SPK/BDDK/EPDK/.. kuralları gibi)
Ayrı ayrı komite sorumlulukları	Komite tüzükleri, sorumluluklar ile ilgili düzenleyici kurumların kurallarının kopyaları (kote şirketler için SPK/BDDK/EPDK/.. kuralları gibi)
Bağımsızlık gereklilikleri	Geçerli yönetmeliklerin ve şirket tarafından benimsenen yayınlanmış standardın kopyası
Şirketin kurumsal yönetim rehber kurallarına genel bakış	Rehber kuralların kopyası
Yönetim kurulu üyelerinin yükümlülükleri	İlgili kanun hükümleri, ve var ise yazılı yükümlülüklerin kopyası
Yönetim kurulu üyelerinin davranış kuralları	Yönetim kurulu üyelerinin davranış kurallarının kopyası
Yönetici soru listesi	Bağımsızlığı etkileyebilecek Yönetim Kurulu üyelerinin ilişkilerini saptayacak yıllık bazda soru listesi
İçeriden bilgilendirme ile ticaret için raporlama gerekleri	Gereklerin ve şirket politikalarının kopyası
Yönetim kurulu/komite üyelerinin kendi kendini değerlendirme yöntemi	Kendi kendini değerlendirme kriterlerinin ve en yakın zamandaki kendi kendini değerlendirme sonuçlarının kopyası
Yönetici ücretleri	Harcamaları karşılama ve ücretlendirme politikalarının kopyası
Risk Yönetimi	
Kilit operasyon ve iş risklerine genel bakış	Önemli risklerin ve iş üzerindeki olası etkilerinin özeti
Risk yönetimi politikalarına ve prosedürlerine genel bakış	Risk yönetimi politikalarının, senaryo planlarının ve risk yönetimi organizasyon şemasının özeti
Hukuk davaları	Hukuk davası geçmişine genel bakış (genel türler ve sonuçlar) ve bekleyen iddialara ve davalara genel bakış
Sigorta kapsamı	Sigorta poliçelerinin açıklaması
Muhasebe, Denetim ve Mali Raporlama	
En güncel mali raporlara genel bakış	En son mali raporların kopyaları
Kilit/önemli muhasebe konuları	Kilit muhasebe konularının ve bunların mali tablolar üzerindeki etkilerinin özeti
IMKB raporları	IMKB dosyalarında yer alması gereken raporların özeti, tüm doldurulan yeni raporların kopyası, rapor doldurma için zaman çizelgesi
İç kontrol yapısı ve belgelendirme süreci	En güncel belgelerin ve mali raporlama ile ilgili iç kontrolün, yönetim raporunun ve denetçinin yeminli onayının kopyaları, belgelendirme sürecinin özeti
Finansal tahmin ve bildirimleri	Analistlere/Bankalara/Basına verilen finansal tahminler için rehber kuralları ve en güncel basın bültenlerinin kopyaları
Diğer düzenleyici raporlar	Diğer düzenleyici kurumlara dönük raporlama gereklerinin özeti ve geçerli raporların kopyaları
İşletme tahminleri	İşletim tahminleri, bütçe ve gerçekleşen sonuçların kopyaları
Yönetimsel Öğeler	
Yönetim kurulu ve komite üyeleri iletişim bilgileri	Yönetim kurulu üyelerinin listesi, adresleri, telefon numaraları, e-postaları, yönetici asistanı iletişim bilgileri vb.
Yönetim iletişim bilgileri	Şirket yöneticilerinin adresleri, telefon numaraları, e-postaları, yönetici asistanı bilgileri listesi vb.
Yönetim kurulu ve komite toplantıları	Planlanan yönetim kurulu toplantılarının takvimi, lojistik ve seyahat bilgileri

Deloitte Teknoloji Fast500 EMEA 2009 Programı'na Türk şirketleri damgasını vurdu

Deloitte Teknoloji Fast50 Türkiye ve Fast500 EMEA 2009 programlarında göstermiş olduğunuz başarıdan dolayı Biotekno'yu kutluyoruz. Başarılarının anahtarı, kazandırdıkları ve ileriye dönük planları hakkında Biotekno CEO'su İlhan Öney'in görüşlerini aldık:

1. Son beş yılda gerçekleştirdiğiniz büyümenin arkasında yatan "sırları", sizin gibi büyümek için yeni stratejiler belirleyen firmalara yol göstermesi açısından bizlerle paylaşabilir misiniz? Buyolda ilerlemek isteyen firmalar nelere dikkat etmeli, hangi konulara öncelik vermelidir?

Biotekno'nun yakaladığı başarının ardındaki faktörleri şöyle sıralayabiliriz: İş dünyasında ve teknoloji dünyasındaki tecrübe ve becerilerini sentezleyip iş modellerine göre uyarlayabilmesi, fırsatları algılaması, iyi modellemesi, iyi projelendirebilmesi ve bunları gerçekleştirirken genç ve dinamik bir ekip ile gerçekleştirmesi.

Biotekno, kurulduğu günden bugüne "başarı" odaklı stratejiler geliştirdi. Gelir ve kar odaklı yaklaşım daima ikinci planda kaldı. Takip eden değil edilen olmayı hedefledik. Önce

başarmak lazımdı, sonra kazanç doğası gereği gelecekti. Söz konusu büyümenin merkezinde 2004 yılındaki küçük ama değerli bir kıvılcım vardır. O kıvılcım ise, kimsenin o zamana kadar fark etmediği, ancak sahanın konvansiyonel dinamiklerle yoğun olarak ticaretini yapıldığı bir ürünün sanallaştırılması idi. "Mor İneğimizi" bulmuştuk. Artık onu en ince ayrıntısına kadar tasarlayıp pazara sunmak lazımdı.

Çözüm ortağı olduğumuz Telsim GSM Operatörü'ne sunduk (şu andaki Vodafone). Büyük bir ilgi ve destek gördük. Günlerce, aylarca çalıştık ve ürünü eşi benzeri olmadık özelliklerle sanallaştırdık, tüm elektronik bankacılık ve ödeme sistemlerine entegre ettik, sahanın alışa geldiği konvansiyonel bütün satış adımlarını teknoloji ile entegre ederek elektronik olarak yönetilebilir kıldık. Kıvılcımdan bir buçuk yıl sonra Kasım 2005'de projenin lansmanı yapıldı. Elbette bu süre zarfında birçok zorlukla karşılaştık, birçok da destek de aldık. Ve sonunda başarmıştık;

- Takip eden değil, takip edilen olmaya başladık,
- Kimsenin yapmadığını yapmaya çalıştık ve gerçekleştirdik,
- Risk alabildik,

- Kazanç odaklı olmadan iş yapabilmeyi üstesinden geldik,
- Başardık...

2. Deloitte Teknoloji Fast50 Türkiye ve Fast500 EMEA programlarındaki başarınızın firmamıza neler kazandırdığını ve önümüzdeki dönemde neler kazandıracığını düşünüyorsunuz?

Deloitte, konusunda uzman bir kuruluş ve hatırı sayılır bir üne sahip. Yaptığı işleri iyi yapan ve güven unsuru bir kuruluş. Biotekno olarak bizler, Deloitte'un bu özelliklerini bilmemizin yanı sıra Fast50 ve Fast500 sonrası aldığımız tepkilerin bu denli yoğun olmasından da anlamış bulunmaktayız.

Biotekno, Türkiye'de GSM sektöründe, mobil çözüm üreten bir firma olarak biliniyordu. Şimdi ise çok iyi bilinen bir firma. Altı yıllık yaşamı boyunca birçok birincilik alan bir firmayız. Ancak Fast50 ve Fast500 birincilikleri bambaşka bir boyut getirdi yaşamımıza. Konusunda uzman bir kurum olan Deloitte'tan böyle bir değerlendirme almak bizleri hem gururlandırdı hem de yeni ufuklara yönelmemizi sağladı.

Öncelikle bütün ekibimizde harika bir heyecan ve mutluluk yarattı, bilinirliğimize çok büyük katkıda bulundu, geldiğimiz noktanın daha da ötesini düşünmemize ve hayal etmemize neden oldu, yeni ufuklara doğru yol almamızın gerektiğini düşünür olduk.

3. Bu başarılarınızın duyulmasının ardından, yurtiçi veya yurtdışından herhangi bir birleşme-satın alma teklifi aldınız mı? Bu tür tekliflere, bir teknoloji firması olarak yaklaşımınız nedir?

Daha Fast500 olmamıştı, Fast50 sonrası yurt dışı yatırımcılar tarafından aranır olduk. Fast500 sonrası bu ararışların yoğunluğu ve dozu bir hayli arttı. İngiltere'den, Hollanda'ya,



Amerika'ya kadar birçok eko sistemlerden arandırdık.

Bizim ileriye bakışımız da değişti, yeni açılımlar gündemimize yerleşti. Gerek yurt içi gerekse yurtdışı planlarımızı revize etme ve hızlandırma çalışmalarına başladık. Bugüne kadar yarattığımız platformları, müşteri kitemizi ve iş modellerimizi zenginleştirerek büyümeyi hedefliyoruz. Gerek yeni teknolojiler ile bünyemizi zenginleştirebilir, gerekse kendi yarattığımız değerleri başka platformları zenginleştirmede kullanabiliriz.

4. Başarınızın iyi bir ekiple çalışmanın sonucu olduğu ifade ediyorsunuz. Bir işletme için iyi bir ekiple çalışmanın hızlı büyümeyi sağlaması dışında sizce faydaları nelerdir?

İyi ekip bileşenlerinin başında bireysel iyiliğin yanı sıra ekip uyumunu ve birbirlerini destekleyebilen ekibi anlıyoruz. Müşteri odaklı ve çözüm odaklı bir ekip.

Sonuç; müşteri memnuniyeti, iş ortakları memnuniyeti, büyük işler başarabilme, yeni işler yaratılabilme, ve elbette kazanç

5. Ekleme, paylaşmak istedikleriniz...

Bu tür organizasyonlar ile ülkemizin teknoloji sektöründeki dinamizmini tüm dünyaya tanıtırken sektördeki şirketlerin dünyaya açılmalarına öncülük yaptığınız için başta Türkiye Deloitte ekibi olmak üzere, Fast50 ve Fast500'de emeği geçen herkesi kutluyoruz.

Ocak 2010 Eğitim Programı



Kapsamlı UFRS (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları)

18-19-20 Ocak 2010 – Conrad Otel, İstanbul

Maliyet Muhasebesi

19-20 Ocak 2010 – Conrad Otel, İstanbul

Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler

26-27 Ocak 2010 – Conrad Otel, İstanbul

İşletmelerde Kurumsal Yönetim, İç Kontrol ve İç Denetim

28-29 Ocak 2010 – Conrad Otel, İstanbul

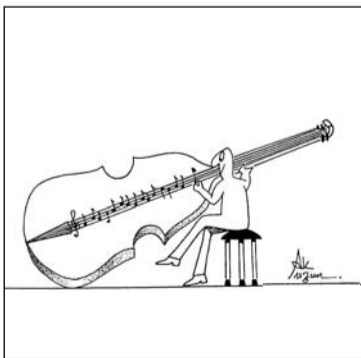
KDV Uygulamalarında Özellik Arzeden Durumlar

29 Ocak 2010 – Conrad Otel, İstanbul

Daha fazla bilgi ve online başvuru için; www.deloitteacademy.com.tr



Biraz da eğlenelim



Ali Kamil Uzun | Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı

		3	8	4	5	1
			4	7	8	
8			5			
5	3		6		4	
		7	8			
7		5		3	2	
		8				9
	1	4	7			
7	2	8	5	1		

Deloitte Etkinlik Takvimi

Zor Zamanlarda Yönetim ve Teknikleri Semineri

14 Ocak 2010 Kocaeli Sanayi Odası, Kocaeli

Zor Zamanlarda Yönetim ve Teknikleri Semineri

15 Ocak 2010 – Bursa Sanayi ve Ticaret Odası, Bursa

Bilimsel İnceleme Yarışması Ödül Töreni

21 Ocak 2010 – Ritz Carlton Otel, İstanbul



İzmir Sohbet Toplantıları

25 Ocak 2010 – Hilton Otel, İzmir

Finans Sektörü için Vergi

27 Ocak 2010 – Four Seasons Otel Bosphorus, İstanbul

Daha fazla bilgi için:

Şeyma Yavuz (syavuz@deloitte.com)

Vergi Takvimi Ocak 2010



05.01.2010

Kasım 2009 BA ve BS formlarının verilmesinin son günü.

07.01.2010

Aralık 2009 Dönemi Çeklere Ait Değerli Kağıtlar Vergisi Bildirimi ve Ödemesi

11.01.2010

16-31 Aralık 2009 Dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin Beyanı ve Ödemesi

15.01.2010

- Aralık 2009 Dönemi Gider Vergilerinin (BSMV) Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemi Özel İletişim Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemi KKDF Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemi ÖTVK 2 Sayılı Listedeki Motorlu Araçlara İlişkin (Tescile Tabi Olmayanlar) ÖTV'nin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemi ÖTVK 3 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemi ÖTVK 4 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin Beyanı ve Ödemesi

20.01.2010

- Aralık 2009 Dönemi İlan ve Reklam Vergisinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 Dönemine Ait Petrol ve Doğalgaz Ürünlerine İlişkin EK:4 No.lu, Kolalı Gazozlara İlişkin EK:7 No.lu, Alkollü İçeceklere İlişkin EK:8 No.lu, Tütün Mamullerine İlişkin EK:9 No.lu, Dayanıklı Tüketim ve Diğer Mallarına İlişkin EK:10 No.lu ÖTV Bildirim

Formlarının Beyanı

- Aralık 2009 dönemi yarışma ve çekilişlerle ilgili Veraset ve İntikal Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Aralık 2009 Dönemine Ait Elektrik ve Havagazı Tüketim Vergisi, Yangın Sigortası Vergisi, Müşterek Bahislere İlişkin Eğlence Vergisinin beyanı ve ödemesi ile Diğer Eğlence Vergilerine İlişkin Eğlence Vergisinin ödenmesi.

25.01.2010

- Aralık 2009 Dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi Bildirimi
- 01-15 Ocak 2010 Dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin Beyanı ve Ödemesi
- Aralık 2009 dönemi KDV beyanı
- Aralık 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı.
- Ekim-Kasım-Aralık 2009 dönemine ait Gelir Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı
- GVK 67. Md. Kapsamında yapılan Gelir Vergisi kesintilerine ilişkin (Muhtasar) beyan.
- Aralık 2009 dönemi Damga Vergisinin beyanı.

26.01.2010

- Aralık 2009 dönemi KDV ödemesi
- Aralık 2009 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi
- Ekim-Kasım-Aralık 2009 dönemine ait Gelir Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi
- GVK 67. Md. Kapsamında yapılan Gelir Vergisi kesintilerine ilişkin (Muhtasar) ödeme.
- Aralık 2009 dönemine ait Damga Vergisi ödemesi.

Denetim Takvimi Ocak 2010



08.01.2010

SPK'ya tabi aracı kurumların 31 Aralık 2008 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide ve konsolide olmayan sermaye yeterliliği tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün

Dalgaların arasında CFO'lar

CFO'lar 2010'un ikinci yarısı için olumlu



Deloitte, Ekonomist Dergisi ile birlikte gerçekleştirdiği ve geleneksel hale gelen CFO Araştırması'nın üçüncüsünü Dalgaların arasında CFO'lar başlığı ile yayınladı.

Yeni bir yılın arifesinde ekonominin yeni yönelimlerini sorgulayan araştırma, Deloitte uzmanlarının Türkiye'nin önde gelen kurumlarında görevli olan 63 CFO'ya sordukları sorular çerçevesinde ortaya koyduğu bulgulardan oluşuyor. Araştırmaya yanıt veren CFO'lar, şirketlerinin sundukları ürün ve hizmetlere olan talep artışının hızlanmasının hemen gerçekleşmeyeceğini ve mevcut şartlarda beklentilerin 2010 yılı ikinci yarısına sarkmış olduğunu belirtiyorlar. Peki CFO'ların bu beklentisinin altında yatan unsur nedir? CFO'lar Merkez Bankası'nın para politikaları hakkında ne düşünüyor?

Söz konusu sorulara yanıt veren raporun cevap aradığı diğer sorular arasında;

- FO'lar için sermaye artırımını yapmak için en iyi zaman hangisi?
- CFO'lar kriz tedbirlerini uygulamaya devam edecekler mi?
- CFO'lar hükümetten ne beklemektedirler?

Enerji Öngörülerini 2010

Satın alma ve birleşmeler yeniden hız kazanacak

Deloitte, dünya için kritik bir öneme sahip olan enerjinin geleceği konusundaki tahminlerini Enerji Öngörülerini 2010 başlıklı bir rapor ile yayınladı. Rapor, Deloitte uzmanları ve çeşitli sektör yöneticilerinin enerji sektöründeki gelişmeler hakkındaki değerlendirmelerine yer vermektedir.

Uluslararası enerji piyasası satın alma ve birleşmelerle yeniden hız kazanacak Uluslararası petrol ve doğal gaz firmalarının önümüzdeki yıllarda çeşitli sorunlarla baş etmek zorunda kalacağı ifade edilen Deloitte raporuna göre sektördeki birleşme ve satın alma girişimlerinin 2010 yılında hız kazanacağı, 2011 yılında ise bu tür girişimlerin kriz öncesi seviyesine erişeceği tahmin ediliyor. Peki petrol fiyatlarının sektöre etkisi ne yönde olacak? Küresel madencilik sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin karşı karşıya kaldıkları tehditler nelerdir?

Söz konusu sorulara yanıt veren raporun cevap aradığı diğer sorular arasında;

- Devletler arasındaki petrol transferleri neden artacak?
- Enerji tüketiminde verimliliği arttıracak projeler hangileri?
- Güneş ve rüzgarın coğrafyası hangi bölgeleri avantajlı kılacak?

ADASO – Deloitte Sanayi güven araştırması



Adana Sanayi Odası işbirliği ile gerçekleştirdiğimiz "Sanayi güven araştırması" ile Adana'da sanayinin ve ekonominin mevcut durumu ile ilgili Adanalı yöneticilerin görüşlerini ve beklentilerini ortaya çıkarmayı hedefledik. Deloitte'un sektörel ve bölgesel olarak gerçekleştirmeye başladığı "Güven Araştırmaları Programı"nın bir parçası olan "Adana Sanayi Odası-Deloitte Sanayi Güven Araştırması" Adana ve bölgede yer alan firmaların yaşadıkları sıkıntıları, şu anki durumlarını ve gelecek 12 aydan beklentileri ile krizin firmaları nasıl etkilediğini analiz ettik. Yaşanan sıkıntılara ışık tutmak amacıyla yer yer Deloitte uzman görüşlerini de yer verdik.

İş ortamı, şirketlerin durumu ve hükümetin performansının mevcut durumu ve döviz kuru, enflasyon, ekonomiye tehditler konularında beklentileri inceleyen "ADASO - Deloitte Sanayi Güven Araştırması" Adana iş dünyasının nabzını yoklamaktadır. Araştırma Haziran-Temmuz 2009'da Adana Sanayi Odası'nın Üyeleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma 6 ayda bir tekrarlanacak olup bir sonraki yayınımda bu sayının sonuçları ile yapılacak kıyaslamaya yer verilecektir. Araştırmanın Türkiye ekonomisinin lokomotif olan sanayi sektör oyuncularına yol göstermesi açısından faydalı olacağını umut ediyoruz.

Uzmanı ile çalışın

Enerji ve Doğal Kaynaklar Sektörü Hizmetleri

23 yıldır faaliyet göstermekte olan Deloitte Türkiye, Enerji sektöründe çok sayıda alanda uzun yıllardır hizmet vermektedir ve sektörde yeniden yapılanmasında rol almaktadır. Enerji sektörüne odaklı ekibiyle, denetim, finansal danışmanlık hizmetleri, risk hizmetleri ve stratejiden operasyona ve bilgi teknolojilerine ilişkin geniş yelpazede ki danışmanlık hizmetlerini sektöre odaklı uzman kadrosu ile sektörde faaliyette bulunan şirketlere sunmaktadır.



Bu dokümanla amacımız size şirketinizi ileriye taşıyabilecek en iyi hizmeti sunmak ve şirketinize, hizmetlerine ve organizasyonuna "gereksinimlerin ötesinde iş ortaklığı" anlayışıyla katma değer katacak niteliklerimizi paylaşmaktır.

Yıllık faaliyet raporu hazırlama rehberi

Türk şirketleri kurumsal yönetim ilkeleri ile yeni yeni tanışıyor ve bunun gereklerine uyum konusunda adımlar henüz çok taze. Ama yabancı portföy yatırımlarının ve yabancı şirketlerin ilgisinin de etkisiyle şirketlerin kurumsallaşma ve bunun bir parçası olan yatırımcı ilişkileri yönetimi ve buna paralel olarak yıllık faaliyet raporu hazırlanması ile ilgili bakışı hızla geliyor.

Peki yıllık faaliyet raporu nedir ve neden hazırlanır?

Deloitte Türkiye, yıllık faaliyet raporu hazırlama rehberi başlıklı çalışmasında, Türkiye'de her geçen gün önemi biraz daha anlaşılan, yıllık faaliyet raporu'nun nasıl hazırlanması gerektiğini anlatmayı ve bu alanda çalışan ya da çalışmayı düşünenlere bir kaynak sunmayı hedeflemiştir.

Söz konusu ihtiyaç nedeniyle hazırlanan kitapçığın cevap aradığı sorular arasında;

- Faaliyet raporunun hedef kitle kimdir?
- Faaliyet raporu hazırlarken nelere dikkat edilmeli?
- Faaliyet raporunda yer alması gereken bölümler nelerdir?
- Sermaye piyasası mevzuatında faaliyet raporunun yeri nedir?
- Dünyada faaliyet raporları trendleri ne yöndedir?



Birlikte başarabiliriz

Danışmanlık Hizmetleri



Deloitte Türkiye olarak müşterilerimiz ile ortak olma anlayışıyla gerçek katma değer yaratan çözümleri tasarlamayı, geliştirmeyi ve uygulamayı hedef edindik. Çözümlerimizi, dünya çapında kabul edilen ve uygulanan metodolojilerimiz, konularında uzman profesyonellerimiz ve sektör tecrübemizin aracılığıyla sizin için uygulamaktayız. Hizmet sunduğumuz her alanda müşterilerimize özel başarı faktörlerini ve kısıtları dikkate alarak, karmaşık ve dinamik iş dünyasında başarı ile uygulanabilir çözümler hayata geçirmekteyiz.

Yapılan araştırmalar ve projeler sonucunda edinilen tecrübelerle göre, Deloitte şirketlerin başarıya ulaşmasının önünde bir dizi zorluk belirlenmiş ve bu zorlukların aşılması için danışmanlık hizmetlerini şirketlere uygun şekilde geliştirilmiştir:

- Sürdürülebilir büyümenin sağlanabilmesi için uygulanabilir bir stratejinin oluşturulması
- Maliyetlerin ve işletme sermayesinin kontrol altında tutulması için tedarik zincirinin yapılandırılması
- Satış ve pazarlamada müşteri odaklı yaklaşımın geliştirilmesi
- Rekabetçi markalar yaratma
- İnovasyonun geliştirilmesi, yeni ürün fikirlerinin oluşturulması
- Yurtdışı pazarlar ve ihracatta gelişme
- Değişen yurtiçi ve yurtdışı ticaret koşulları ve kanallarına adaptasyon
- Bilgi sistemlerinin kurum içinde verimli kullanılması
- Organizasyon ve süreçlerin büyümeyi destekleyecek şekilde yapılandırılması
- Yönetim raporlama ve performans yönetim sistemlerinin kurulması
- Yetenekli çalışanların şirkete çekilmesi ve elde tutulması

Bu yayınımda Danışmanlık Hizmetleri ile ilgili kapsamlı bilgiye ulaşabilirsiniz.

Gücünüzü yeni nesile taşıyın

Aile Şirketleri Hizmetleri

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de iyi yönetilen aile şirketlerinin çok daha iyi performans göstermesine rağmen, aile şirketlerindeki en büyük problemlerinden biri, sahipliğin ve yönetimin ikinci / üçüncü kuşaklara devrinde sıkıntı yaşanmasıdır. Yapılan araştırmalar aile şirketlerinin sadece %30'unun ikinci kuşaklara ve yalnızca %12'sinin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir.

Deloitte Türkiye, "Aile Şirketleri Hizmetleri" programı ile, şirket yönetiminin gelecek nesillere planlı olarak devredilmesi, aile anayasası oluşturulması gibi bu şirketlerin ihtiyaç duyabileceği yeni hizmetlerinin yanı sıra, farklı disiplinlerde çalışan uzmanlarını aile şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik hizmet vermek üzere bir araya getiren tek uluslararası profesyonel hizmet firmasıdır. Bu yayınımda Aile Şirketleri Hizmetleri ile ilgili kapsamlı bilgiye ulaşabilirsiniz.

