

Rotasını başarıya
çevirenler
Aile Şirketleri
Araştırması 2010



İçindekiler

Yönetici Özeti	1
Araştırma hakkında	3
Temel bulgular	4
Doğru Stratejiler	8
Başarılı Aile Şirketleri için yol haritası	10
Kısa bir test	11
Yayınlarımız	12

Yönetici özeti



Selçuk Ürkmez
Aile Şirketleri
Hizmetleri Lideri

Gelişmiş ekonomilerde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde de işletmelerin büyük bir çoğunluğu aile şirketi olarak işe başlıyor. Mütevazı başlangıçlar, girişimcilik vizyonu ve yoğun çalışmaların da etkisiyle kimi işletmeler, kendi ülkelerinin ekonomilerine yön veren devler haline geliyor. Büyük aile şirketleri sadece Güney Kore, Latin Amerika, Doğu Avrupa gibi gelişmekte olan ülkelerde değil, aynı zamanda Kuzey Amerika, Kıta Avrupası gibi gelişmiş piyasalarda da ülkelerinin ekonomilerinde iz bırakıyor.

Ancak aile işletmelerinde kontrolün büyük bir çoğunluğunun aile üyelerinde olması sebebiyle karşılaştıkları en büyük zorluk, uzun vadede büyümenin ve finansal başarının sürdürülebilmesi olarak gözlenmektedir. Araştırmalar, aile şirketlerinin sadece %15'inde yönetimin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Piyasalardaki rekabetin sürekli arttığı ve krizin etkilerinin henüz tam olarak atlatılmadığı bir ekonomide, aile üyelerini aynı hedef doğrultusunda birarada tutmanın zor olduğu aşıkarken, böyle bir istatistik kimseyi şaşırtmamaktadır.

Deloitte olarak yapmış olduğumuz bu çalışma ile Türkiye ekonomisine yön veren aile şirketleri yöneticilerinin, şirketlerine bakış açılarını, ileriye dönük hedeflerini, şirket profillerini ve büyümelerinin arkasındaki stratejilerini ortaya koymayı amaçladık. Araştırmamızda, katılımcıların büyük bir çoğunluğu, şirketlerinin değerlerini 500 Milyon TL'den daha fazla olduğunu öngörmüşlerdir. Büyük bir çoğunluğu azimli, başarıya odaklanmış olan bu yöneticiler, şirketlerinin değerinin bugünkünden çok daha yüksek olabileceğine inanmaktadır (%42'si %100'ün üzerinde bir değer artışı olası görmektedir). Katılımcıların çoğunluğunun böyle düşünmesini iyimserlikten ziyade kararlılık işareti olarak değerlendirmekteyiz. Öte yandan araştırmamız sırasında aile şirketleri yöneticilerinin zorlandığı bazı gerçeklerin de varlığını açıkça gözlemledik. Kısa ve uzun vadede geliştirecekleri alanların; yetenekli iş gücünü bulma ve tutma, büyümenin devamlılığını sağlama ve rekabetle başa çıkmak olacağını öngörüyoruz. Gözlemlediğimiz bir başka önemli nokta ise, Aile Şirketlerini bugüne getiren karakteristik özelliklerine ek olarak başarılı büyüme için gerekli olan doğru stratejilerin seçilmesi de önem taşıyor. Çalışmamız, Aile Şirketlerinin rekabetçi olabilmek için büyük bir çoğunlukla yönetim becerileri geliştirme, ürün yenileme ve yatırımların daha verimli kullanılması gibi stratejik önemi yüksek konulara odaklandıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak söyleyebiliriz ki, aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı yakalayabilmeleri için doğru ve değer yaratan stratejileri belirlemeleri, ortak bir vizyon oluşturmaları, çıkar çatışması yönetimi yapmaları, arđıl planlaması oluşturmaları, aile dışı üyelerle işbirliği yapmaları, hissedarları doğru yönetebilmeleri ve aile ile şirket yönetimi arasındaki dengeyi korumaları gerekmektedir.

Deloitte olarak, Türkiye'nin ekonomisine yön veren değerli aile şirketleri yöneticilerine zamanlarını ayırarak araştırmamıza katkıda buldukları için bir kez daha teşekkür ederiz.

Çalışma hakkında

Aile Şirketleri araştırması, Şubat 2010'da Türkiye'nin önde gelen aile şirketlerinin üst düzey yöneticileri ile elektronik olarak gerçekleştirilmiştir.

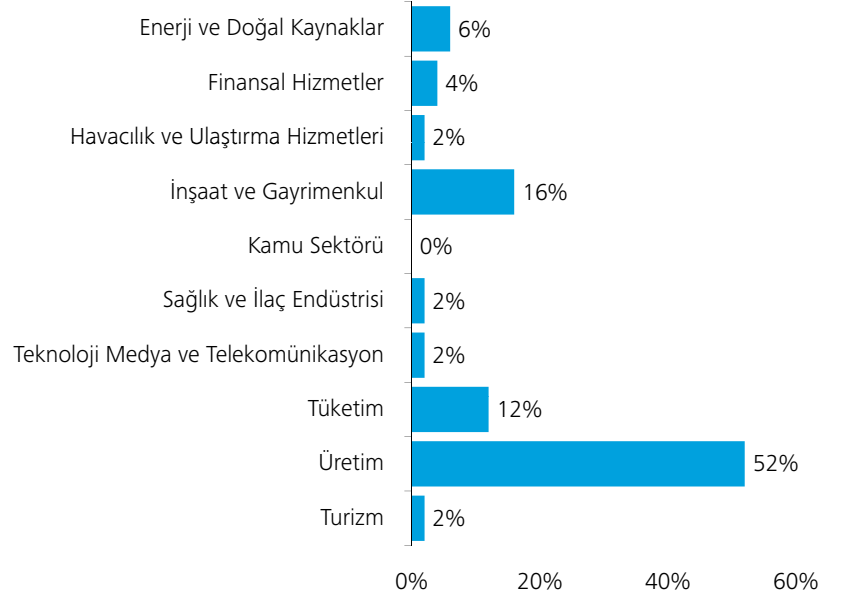
Araştırmaya katılan firmaların büyük bir çoğunluğunun merkezi İstanbul'da olmakla beraber Adana, Denizli, İzmir ve Kayseri'den de firmaların araştırmaya katıldığı gözlenmiştir.

Firmaların büyük bir çoğunluğu üretim sektöründe faaliyet gösterirken, çalışan sayıları da 1000'in üzerinde olanlar ağırlıkta yer almaktadır.

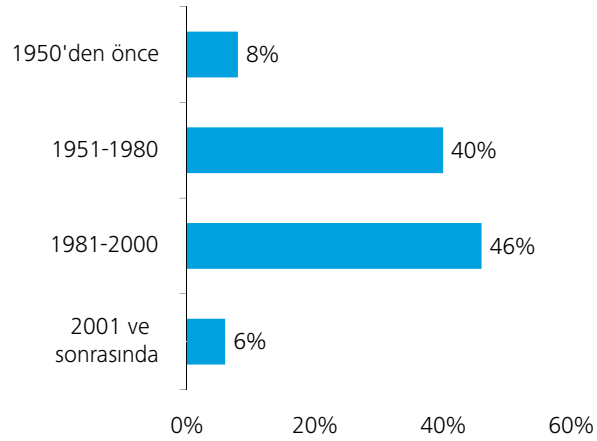
Araştırmaya katılan firmaların kuruluş yıllarına baktığımızda ise 1980-2000 yılları arasında kurulan firmalar çoğunluktadır.

Yönetimde ikinci kuşağın ağırlıklı olarak hakim olduğu gözlenirken, birinci kuşak da hemen arkasından ikinci kuşağı takip etmektedir. Yönetimde aile mensubu kişilerin sayısının ise genel olarak 1-3 kişi aralığında olduğu anlaşılmaktadır.

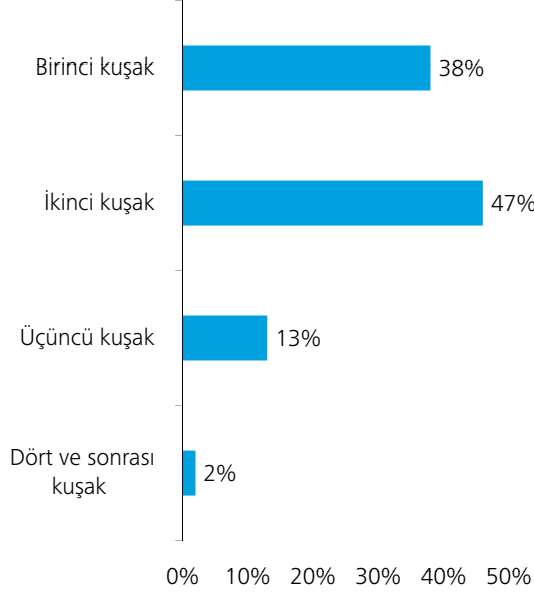
Hangi sektörlerde faaliyet göstermektedir?



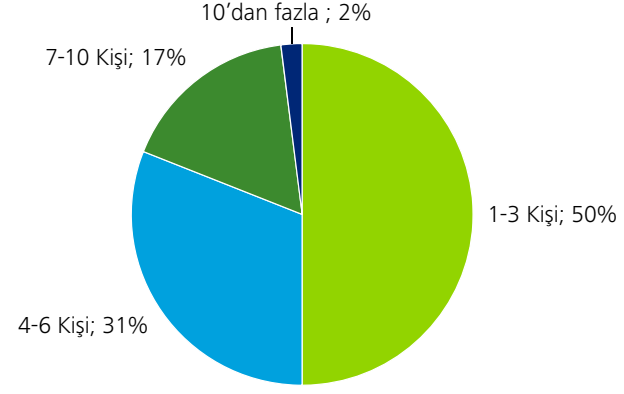
Şirketiniz kaç yılında kuruldu?



Şirketinizi kaçınıcı kuşak yönetmektedir?



Şirketinizde yönetimde söz sahibi ve/veya yönetici olarak kaç aile mensubu bulunmaktadır?



Temel bulgular

Şirketlerin Pazar değeri

Halka açık ve halka açıklık oranı yüksek bir şirket yönetiminin tek bir amacı vardır: Şirketin piyasa değerinin artması. Hissedarlar da hem şirket değerinin artmasını, hem de nakit olarak yüksek temettü almayı arzular. Türkiye’de hala etkisinin hissedildiği krizle beraber şirket alım ve satımlar sınırlı sayıda olsa da Deloitte’un Mart 2010’da yayınladığı “Private Equity Confidence Survey” bulgularına göre önümüzdeki altı ayda yatırım piyasalarında hareketliliğin artacağı anlaşılmaktadır. Şirket satın alma ve birleşmelerin yoğunlaşması halinde şirket sahiplerinin şirketlerinin pazar değerleri ve bu değeri nasıl artıracabilecekleri hakkında daha net bir fikir sahibi olmalarının kaçınılmaz olduğunu düşünmekteyiz.

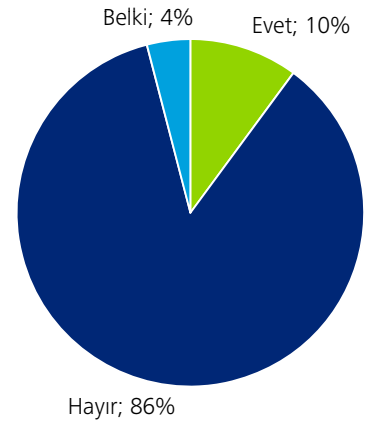
Bunun için yapılması gereken ilk iş, Kurumsal Finansman alanında hizmet veren şirketler tarafından yapılacak değerlendirme çalışmalarıdır. Böylece şirket sahipleri ve yöneticileri; firmalarının mevcut performansları ve ileriye dönük potansiyellerinin şirketleri için nasıl bir değer oluşturduğunu anlayabilirler. Sonrasında ise şirket sahipleri, şirketlerini kısa ve uzun vadede daha cazip kılmak için strateji, insan kaynakları, süreç ve teknoloji alanlarında alınacak aksiyonları belirleyebilirler.

Araştırmamıza katılan Aile Şirketleri Yöneticilerine şirketlerinin pazar değerlerini sorduğumuzda, yaklaşık üçte biri şirketlerinin değerinin 500 milyon TL’den fazla olduğunu belirtmiştir. Bunu yaklaşık dörtte birlik bir oranla (%23), 200-500 milyon TL arası olarak değerlendirenler takip etmiştir. Şirketlerinin pazar değerlerini 10 milyon TL’den az görenler sadece %2 iken araştırmamıza katılan Aile Şirketleri Yöneticilerinin %4’ü ise pazar değerlerini bilmediklerini ifade etmişlerdir. Bizlerle paylaşılmış olan bu rakamların bir kısmının bilimsel çalışmalardan ziyade şirket sahiplerinin tahminlerine dayandığını belirtmek isteriz.

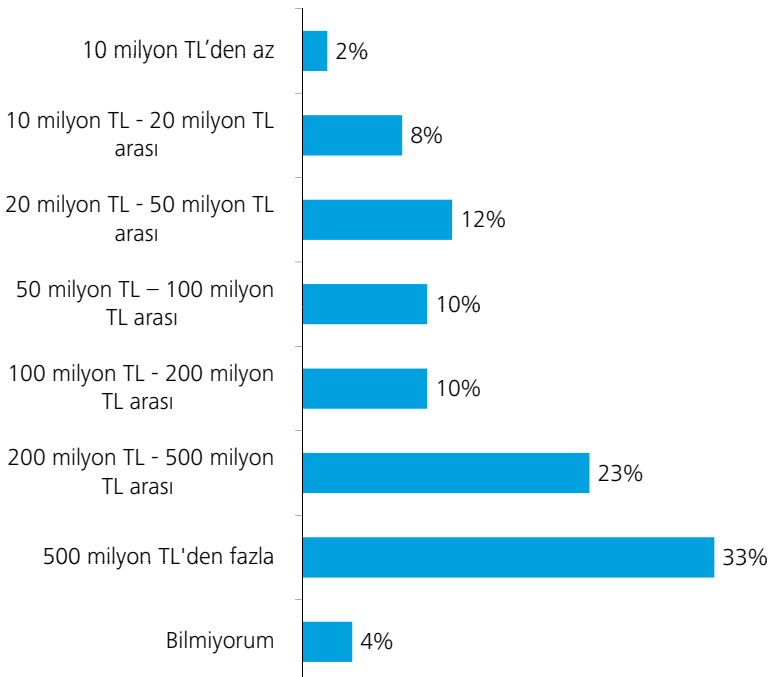
Potansiyel

Şirket sahiplerinin büyük bir çoğunluğu (%86) şirketlerinin henüz tam potansiyeline ulaşmadığına ve işlerini ciddi ölçüde geliştirebileceklerine inandıklarını ifade ederken, %4’lük bir bölüm emin olmadıklarından bu soruya “belki” diyerek cevap vermiş ve sadece %10’luk bir grup potansiyellerine tam olarak ulaştıklarına inandıklarını ifade etmişlerdir.

Şirketinizin sizce tam potansiyeline ulaştı mı?



Şirketinizin pazar değerini ne tahmin ediyorsunuz?

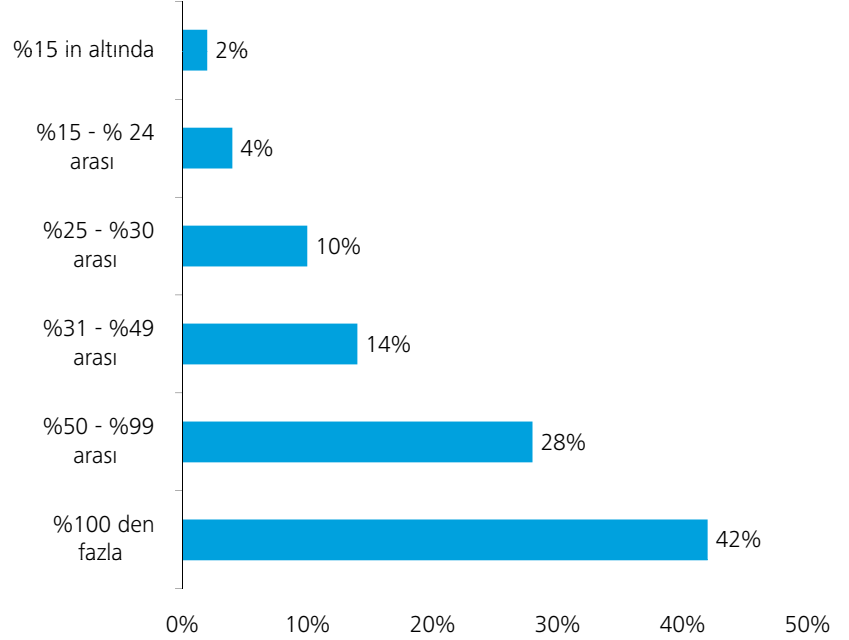


Daha ne kadar değer üretebilir?

Şirket değerlerinin uzun vadede daha ne kadar artabileceği sorulduğunda ise şirket sahiplerinin %42'sinin %100'ün üzerinde bir artış öngördüğünü anlıyoruz. Yöneticilerin %28'i ise %50-99 arasında bir artışın olabileceğini düşünüyor. Bütün bunlar bizlere, araştırmamıza katılan aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun üretilebilecek ek değer yüksek bir düzeyde olacağına ilişkin inançlarını göstermektedir.

Peki aile şirketleri nasıl fazla değer yaratabilir? Günümüz iş dünyasında Aile Şirketleri, uzun vadeli sürdürülebilir büyüme ihtiyacı, azalan şirket karlılığı, şirketi çevreleyen risk ve belirsizlik gibi karmaşık sorunlar ile mücadele etmektedir. Bu sorunlara uygun çözümlerin hayata geçirilmesi amacıyla, tüm çalışanların ve hissedarların aynı vizyon ile ortak hedeflere koşmalarının sağlanması ve kaynakların etkin kullanılması için uygulanabilir stratejilerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Aile Şirketlerine yönelik olarak organizasyon ve operasyon stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması ile uzun vadeli büyüme elde edilmesi, şirket karlılığının artırılması, hedeflere uygun ürün portföy stratejilerinin belirlenmesi ile kalıcı değer yaratılması, şirketi çevreleyen risklerin belirlenmesi ve önlenmesi için uygulanabilir kurum stratejilerinin belirlenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

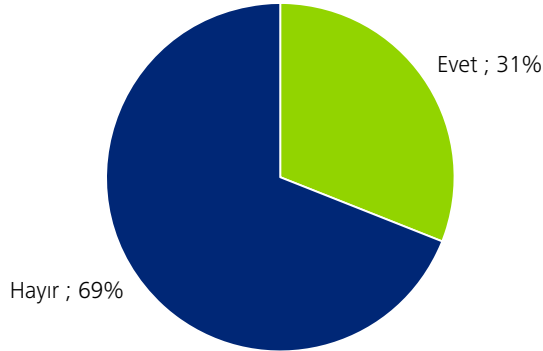
Şirketinizin daha ne kadar değer üretebileceğini düşünüyorsunuz?



Sizden sonrası tufan mı?

Aile şirketlerini belki onlar yarattılar, kurdular ya da başka birinin kurmuş olduğu kuruma liderlik ediyorlar. Bugün sahip oldukları işe bakınca şirketlerinin herhangi bir insan ömründen daha uzun bir gelecek vaat ettiğini düşünüyorlar. Ancak araştırmalar aile şirketlerinin %35'inin ikinci kuşaklara ve yalnızca %15'inin üçüncü kuşaklara geçebildiğini göstermektedir. Biz de araştırmamıza katılan Aile Şirketleri Yöneticilerine, onlardan sonraki nesillere planlı olarak işlerin devredilebilmesi ve işletmelerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için oluşturulmuş bir aile anayasalarının olup olmadığını sordüğümüzde yaklaşık %70'i böyle bir aile anayasalarının olmadığını belirtmiştir.

Şirket yönetiminizin sizden sonraki nesillere planlı olarak devredilebilmesi ve işletmenizin sürekliliğinin sağlanabilmesi için oluşturulmuş bir aile anayasanız var mı?



İşin geleceğini garanti etmek için kesinlikle planlama yapmak gerekir. Aile Şirketleri yöneticilerinin yerlerine kimin atanacağı konusu, zamanı gelince düşünülecek bir husus olmamalı. Bu, sorular sormayı, strateji geliştirmeyi, planlar yapmayı ve uygulamayı gerektiren bir süreçtir. Bu süreç her büyüklükteki ve yapıdaki tüm şirketler için karışıktır; iyi bir planlama ile hatanın maliyeti önlenebilir. Bunun için Aile Şirketleri yöneticileri kendilerine şu soruları sormalıdır;

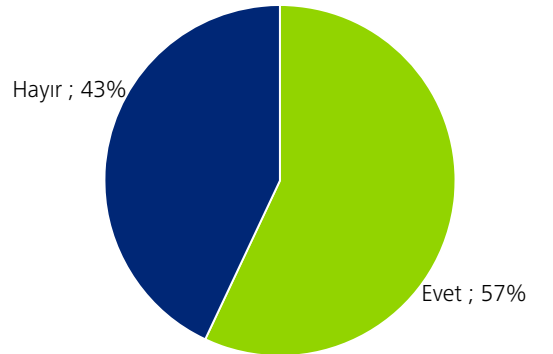
- Sizden sonra şirket yönetimini devralacak kişi hangi bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olmalı ki sizin işinizi geleceğe taşıyabilsin?
- Aileden işi devralacak kişi siz emekli olmak istediğinizde işi almaya hazır olacak mı, yoksa geçiş sürecinde dışarıdan bir yöneticiye mi ihtiyacınız olacak?
- Aileden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

Yönetim Kurulu

Bir yönetim kurulu, genel kurulda hissedarlar tarafından kendisine verilen yetki ile, hissedarların menfaatini gözeterek şekilde şirketi yönetir ve yönetimin başarısını değerlendirir. Yönetim kurulunun bu belirtilen esas görevlerini yerine getirebilmesi için şirket stratejilerini yönlendirmesi ve faaliyetlerin çerçevesini oluşturması gerekir. Şirkete yön veren yönetim kurulu, performans hedeflerini de belirleyerek bu doğrultuda kaydedilen aşamayı sürekli izler ve icrayı denetler. Menfaat sahiplerinin farklı ve zaman zaman birbiriyle çelişebilen çıkarlarından doğabilecek çatışmaları dengeleme sorumluluğu da, şirketi temsil eden en yetkili organ olarak yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulunun bu kritik görevleri başarıyla yerine getirebilmesi, uygun bir yapıda oluşturulmuş olmasına bağlıdır. Bu yapı, yönetim kurulunun uzmanlık alanları birbirini tamamlayıcı nitelikte olan üyelerden oluşturulması ve yeterli sayıda bağımsız üyeye yer verilmesi ile kurulabilir. Yönetim kurulunun şirket işleriyle ilgili konularda nesnel yargıda bulunabilmesi ve tepe yönetimden bağımsız olması, şirket yönetiminin denetlenmesi görevini sağlıklı bir biçimde yerine getirmesi için büyük önem taşımaktadır.

Biz de Aile Şirketleri yöneticilerine rol ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmış bir yönetim kurulları olup olmadığını sordüğümüzde sadece % 57'si böyle bir yönetim kuruluna sahip olduklarını belirtmiştir.

Rol ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmış bir yönetim kurulunuz var mı?

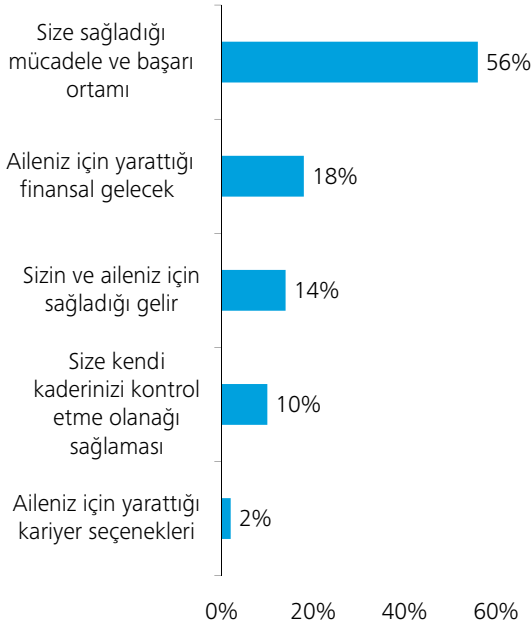


Kişisel motivasyon kaynağı

Anketin çarpıcı bulgularından biri, şirket sahiplerinin iş hayatında ve şirketlerinde en çok neye değer verdikleri sorulduğunda, şirketlerinin kendilerine sağladığı mücadele ve başarı ortamı (%56) olarak ifade etmeleridir. Aile şirketleri yöneticileri için diğer motivasyon kaynakları da aileleri için yarattığı finansal gelecek (%18) ile onlar ve aileleri için sağladığı gelir (%14) olarak öne çıkmaktadır. Ankete katılanların yalnızca %2'si kariyer olanaklarının önemini işaretlemiştir.

Günümüz aile şirketleri yöneticilerinin temel motivasyonunun hep düşünüldüğü gibi gelecek kuşaklara geçecek bir efsane bırakma olmadığı görülmektedir. Artan satınalma ve birleşmeler ile, başarılı iş adamlarının başarılarını değerlendirme yolunda yeni alternatiflerin ortaya çıkmakta olduğu gözardı edilmemelidir.

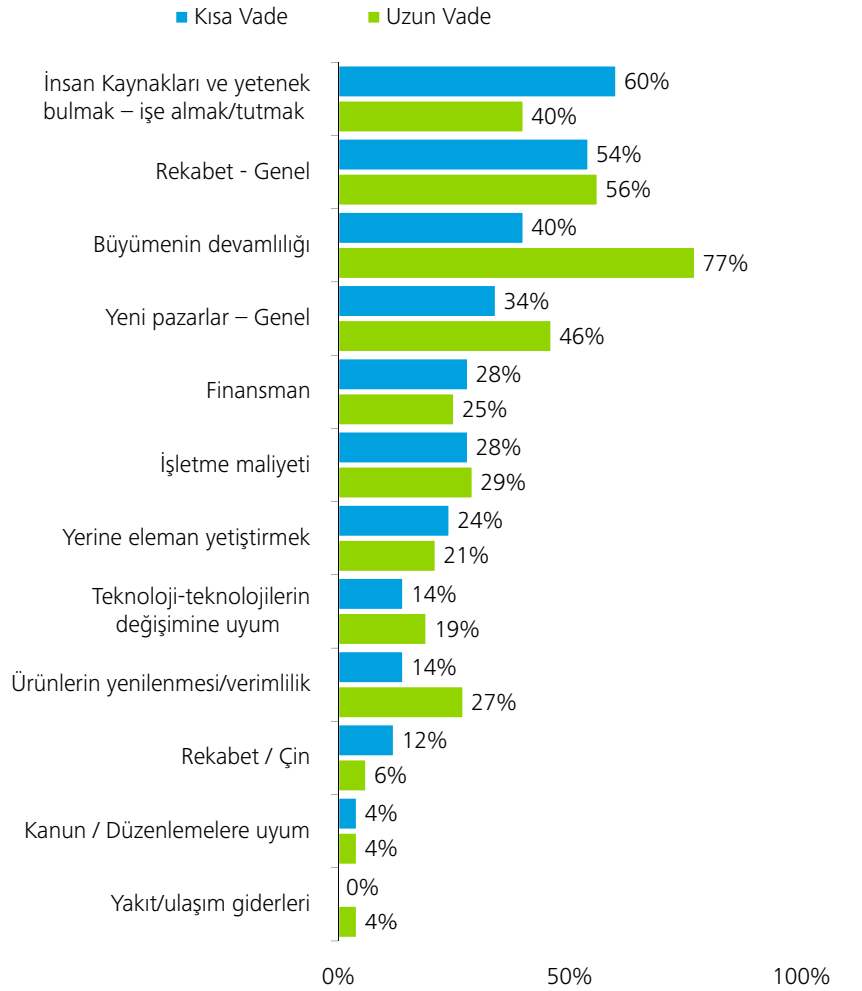
Şirketiniz ile ilgili en çok neye değer veriyorsunuz?



Aile Şirketlerinin korkuları

Aile Şirketlerinin karşılaştıkları zorlukları incelediğimizde, kısa vadede "İnsan Kaynakları ve yetenek bulmak – işe almak/tutmak" öne çıkarken, uzun vadede ise "büyümenin devamlılığı" nı sağlamak açık ara farkla en sık belirtilen zorluk olmuştur. Kısa vadede "rekabet", "büyümenin devamlılığı" ve "yeni pazarlar" aile şirketlerini zorlarken, "kanun ve düzenlemelere uyum" ile "Çin ile rekabet" diğer unsurlara kıyasla önemli bir zorluk olarak değerlendirilmemiştir.

Kısa ve uzun vadede karşılaşılabilecek zorluklar



Doğru stratejiler

Aile Şirketlerini Büyüten Stratejiler

Başarılı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayan firmalarda yetenek yönetimi ve yeteneklerin gelişiminin sağlanması gittikçe önem kazanıyor. Araştırmamıza katılan aile şirketleri yöneticilerinin %71'i de şirketlerinin değerlerini artırmada yönetim ekibinin becerilerinin geliştirmeyi en önemli strateji olarak belirtmiştir. Her gün dünyada binlerce yeni ürün ve hizmet piyasaya sunulduğu gözönünde bulundurulduğunda, "ürün yeniliği" en fazla öne çıkan ikinci strateji olması şaşırtıcı değildir. Pazar birbirine benzeyen ürün ve hizmetlerle kalabalıklaştıkça markalar şirketlerin kendilerini farklılaştırabilecekleri, tüketicinin kendilerini tercih etmesini sağlayan en önemli varlıkları haline gelmektedir. Büyüme fırsatlarından faydalanmak için uluslararası pazarlara açılan şirketler için bir yandan Uzakdoğulu üreticiler fiyat ve marjlar üzerinde tehdit oluştururken, diğer yandan köklü uluslararası şirketlerin güçlü markaları ile karşılaşmaktadır. Dolayısıyla uluslararası pazarlarda büyümeye başlayan aile şirketleri için global pazarlarda etkili olabilecek bir markaya sahip olunması kritik önem taşımaktadır. Bunlara ilave olarak, araştırmaya katılan aile şirketlerinin hemen hemen yarısı yatırımların daha verimli kullanılmasını ve teknolojiden daha fazla yararlanılmasını şirket değerinin artmasında önemli stratejiler olarak belirtmişlerdir.

Şirketinizin daha ne kadar değer üretebileceğini düşünüyorsunuz?



Aile Şirketleri arzulanan performansı yakalayabiliyor mu?

Aile Şirketleri yöneticilerine şirketlerinin değerini artırdığına inandıkları stratejileri ne kadar başarı ile uyguladıklarını sorduğumuzda, performanslarının hiç de arzu ettikleri düzeyde olmadığını gözlemliyoruz.

Örneğin, Aile Şirketlerinin %71'i "yönetim ekibinin becerilerini geliştirme"yi önemli bir strateji olarak işaretlerken yalnızca %4'ünün bu alandaki performanslarından memnun olduklarını görmekteyiz. Aynı şekilde Aile Şirketlerinin %55'i "ürün yeniliği"nin çok önemli bir stratejileri olduğunu belirtirken yalnızca %15'inin bu alandaki performanslarından tatmin olduğunu anlıyoruz. Bunlara paralel olarak, aile şirketlerinin gelişmeye açık diğer alanları "yatırımların daha verimli kullanılması" ve "teknolojiden daha çok yararlanmak" olarak öne çıkılmaktadır.

Hedef ve performans arasındaki fark			
Strateji	Hedeflenen oran	Başarı oranı	Aradaki fark
Yönetim ekibinin becerilerini geliştirmek	71%	4%	-67
Ürün yeniliği	55%	15%	-40
Yatırımların daha verimli kullanılması	53%	9%	-44
Teknolojiden daha çok yararlanmak	51%	17%	-34
Ticari hacmin artırılması	49%	8%	-41
Ürün dağılımının değiştirilmesi	27%	7%	-20
Alacakların daha iyi yönetilmesi	24%	23%	-1
Banka ve/veya kredilere olan borçlarının azaltılması	20%	23%	3
Genel giderlerin kısılanması	18%	13%	-5
Fiyatların artırılması	6%	2%	-4
Satış hacminin artırılması için fiyat indirimi	6%	7%	1



Başarılı Aile Şirketleri için yol haritası

Aile Anayasası	Hissedar değerlerinin belirlenmesi
Etik Kurallar	Şirket değerlerinin belirlenmesi ve tüm çalışanlarla paylaşılması
Yönetim Kurulu ve Komiteler	<ul style="list-style-type: none">• Yönetim Kurulu sorumluluklarının belirlenmesi ve paylaşılması• İcradan bağımsız komitelerin kurulması (denetim komitesi, risk yönetimi komitesi,vb)
İnsan Kaynakları Politikasının Değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesi• İletişim kanallarının belirlenmesi
İç Kontrol Sistemi	Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması <ul style="list-style-type: none">• İş süreçleri uygulama kontrolleri• Bilgi teknolojileri kontrolleri• Yetkilerin ayrıştırılması
Risk Yönetimi	Yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer çalışanları tarafından icra edilen, tüm kurum bünyesinde ve strateji belirlemede kullanılan kurumu etkileyebilecek olayların belirlenmesi, risk alma isteği çerçevesinde risklerin yönetilmesi
Yönetim Raporlama Sistemi	Hissedarların Şirket ve Yönetici performansını değerlendirmek için kullanacağı ilgili yönetim raporlarının üretilmesi
Bilgi Teknolojileri Altyapısının Güçlendirilmesi	Doğru bilginin doğru kişilerle paylaşılmasının sağlanması ve doğru raporların üretilmesi amacı ile altyapının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi
İç Denetim Fonksiyonu	Hissedarlara ve paydaşlara etkin iç kontrol sisteminin varlığının güvencesinin verilmesi

Kısa bir test

Çalışmamızın son bölümünde sizler için sürdürülebilir başarı konusunda küçük bir test hazırladık:

No	Soru	Evet / Hayır
1	Yatırımlarınızın son 3 yıllık geri dönüş oranını biliyor musunuz?	
2	Şirketinizin değerini arttıracak stratejinizi biliyor musunuz?	
3	Yönetici kadronuzun şirketinizin değerini arttıracığına inandığınız stratejileri uygulayabileceğine inanıyor musunuz?	
4	Sizin doğrudan müdahaleniz olmadan şirketinizin başarı ile yoluna devam edebileceğine inanıyor musunuz?	
5	Son 3 yılda şirketinizin büyümesi Pazar büyüme hızının en az %10 üzerinde gerçekleşti mi?	
6	Hangi müşterilerin Pazar değerini arttırdığını ve hangilerinin azalttığını biliyor musunuz?	

Bir ipucu: Yukarıdaki suallerden en az bir tanesinin cevabı "Hayır" ise, işinizin gelecek dönemde ciddi bir risk ile karşı karşıya kalabileceğini belirtmek isteriz.

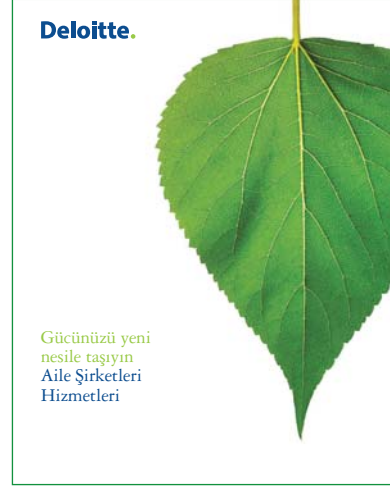


Deloitte Aile Şirketleri Hizmetleri

Gücünüzü yeni nesile taşıyın

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri, şirketinizin büyümesinin devamlılığı, yönetiminizin gelecek nesillere planlı olarak devredilerek işletmenizin sürekliliğinin sağlanması, rekabette avantajınızın korunması, insan kaynakları, yetenek ve finansman modelleri konularında destek verilmesi, kanuni yükümlülüklerinizin yerine getirilmesi ve risklerinizi azaltmaya yönelik yöntemlerin oluşturulması konularında iş ortağınız olarak hizmet vermek üzere yapılandırılmıştır.

Deloitte Türkiye denetim, vergi, danışmanlık, kurumsal finansman ve risk gibi farklı disiplinlerde çalışan uzmanlarını Aile Şirketlerinin ihtiyaçlarına yönelik hizmet vermek üzere bir araya getiren tek uluslararası profesyonel hizmet firmasıdır.



Diğer yayınlarımızdan faydalanın

Aile Anayasası



KOBİ'ler için UFRS



Türk Ticaret Kanunu (TTK) Tasarısı



Şirket yönetiminin gelecek nesillere devrinin planlanması



Kurum stratejisi



Tedarik zinciri yönetimi



Rekabetçi markalar yaratma



pro-Analiz



Tüm çalışmalar www.alesirketleri.com.tr adresinden ulaşılabilir.

Söz konusu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, Deloitte Türkiye tarafından sağlanmaktadır ve belirli bir konunun veya konuların çok geniş kapsamlı bir şekilde ele alınmasından ziyade genel çerçevede bilgi vermek amacını taşımaktadır.

Buna uygun şekilde, bu materyallerdeki bilgilerin amacı, muhasebe, vergi, yatırım, danışmanlık alanlarında veya diğer türlü profesyonel bağlamda tavsiye veya hizmet sunmak değildir. Bilgileri kişisel finansal veya ticari kararlarınızda yegane temel olarak kullanmaktan ziyade, konusuna hakim profesyonel bir danışmana başvurmanız tavsiye edilir.

Bu materyaller ile içeriğindeki bilgiler, oldukları şekliyle sunulmaktadır ve Deloitte Türkiye, bunlarla ilgili sarih veya zimni bir beyan ve garantiye bulunmamaktadır. Yukarıdakileri sınırlamaksızın, Deloitte Türkiye, söz konusu materyal ve içeriğindeki bilgilerin hata içermediğine veya belirli performans ve kalite kriterlerini karşıladığına dair bir güvence vermemektedir.

Deloitte Türkiye, satılabilirlik, mülkiyet, belirli bir amaca uygunluk, ihlale sebebiyet vermeme, uyumluluk, güvenlik ve doğruluk konularındaki garantiler de dahil olmak üzere her türlü zimni garantiden burada feragat etmektedir.

Materyalleri ve içeriğindeki bilgileri kullanımınız sonucunda ortaya çıkabilecek her türlü risk tarafınıza aittir ve bu kullanımdan kaynaklanan her türlü zarara dair risk ve sorumluluğu tamamen tarafınızca üstlenilmektedir. Deloitte Türkiye, söz konusu kullanımdan dolayı, (ihmkarlık kaynaklı olanlar da dahil olmak üzere) sözleşmeyle ilgili bir dava, kanunlar veya haksız fiilden doğan her türlü özel, dolaylı veya arazi zararlardan ve cezai tazminattan dolayı sorumlu tutulamaz.

Aile Şirketleri Hizmetleri ve yayınları hakkında bilgi almak için:

+90 (212) 444 4 388
ailesirketleri@deloitte.com
www.ailesirketleri.com.tr

Deloitte Türkiye

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 Kat: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.verginet.net
www.denetimnet.net

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140'tan fazla 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'i aşkın 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.

©2010 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır. Member of Deloitte Touche Tohmatsu
Tasarım Clients and Markets tarafından yapılmıştır.