

Transfer Fiyatlandırması
endüstri kârlılığı diktesi midir?
Sayfa 4



Sürdürülebilir rekabet gücü
M. Sait Gözüm
Sayfa 7

İş yaşamında
uzmanlaşma nevrozu
Sayfa 6

THE DELOITTE TIMES

MART-NİSAN 2010

Kısaca

- Enerji Sektörü Haberleri
Sayfa 2
- Finans Sektörü Haberleri
Sayfa 3
- Aile Şirketleri Haberleri
Sayfa 5
- Yönetim Kurulu Odası
Sayfa 7

Başlarken

Denetim, dünyada olduğu gibi, Türkiye'de de Deloitte'un önde gelen hizmet alanlarından biri. 2010 yılı ile birlikte tüm bağımsız denetim şirketlerinde olduğu gibi Deloitte Türkiye'de de büyük bir hareketlilik yaşandı. Bunun nedeni elbette 2010 yılı itibarıyla, bankalar ve sermaye piyasalarında yaşanacak olan bağımsız denetim firması rotasyonuydu.

2010 yılı Denetim alanında Deloitte Türkiye için bankalar ve sermaye piyasalarında yaşanan bağımsız denetim firması rotasyonunda elde ettiği başarılarından dolayı daha da büyük önem taşıyor. Deloitte Türkiye olarak rotasyon sürecinde çok önemli pazar payı elde ederek öne çıkmayı başardık. Bu bizim için hem büyük bir gurur kaynağı hem de pazardaki konumumuzun daha da güçlenmesi açısından önemli bir kilometre taşı oldu.

Deloitte Türkiye olarak, sektörde 24 başarılı yılı geride bıraktık. Rotasyon sürecinin tamamlanmasını takiben Denetim Bölümü yönetiminde de önemli bir değişim yaşadık. Uzun yıllardır firmamızda denetim hizmetleri alanında önemli başarılarla imza atan Hasan Kılıç Denetim Bölümü Başkanı ve Gökhan Alpman Denetim Bölümü Başkan Yardımcısı olarak atandı.

Deloitte'un sağladığı profesyonel hizmetlerin amiral gemisi olarak adlandırabileceğimiz Denetim Bölümü'nün Hasan Kılıç ve Gökhan Alpman gibi iki deneyimli yöneticimizin katkıları ile daha da ileriye gideceğine inanıyorum.

Büyük bir başarıyla geçmiş olduğumuz rotasyon süreci ve Denetim Bölümü'nde gerçekleştirdiğimiz bu değişim ile sektördeki en büyük ve en tercih edilir profesyonel hizmet şirketi olarak emin adımlarla yürümeye devam edeceğiz.

Hüseyin Güler
Deloitte Türkiye
Yönetici Ortak

Okuyucu mektuplarınızı ve görüşlerinizi Ekin Kavukçuoğlu Özgülşen'e tr.thedeloittetimes@deloitte.com adresine yollayabilirsiniz.

The Deloitte Times'in PDF versiyonuna www.deloitte.com/tr/TheDeloitteTimes adresinden ulaşabilirsiniz.

The Deloitte Times 1 Yaşında

Pek çok farklı konudaki cevapları, sektörel analizleri ve uzmanların önerilerini bulabileceğiniz The Deloitte Times, 1 yılı sizlerle beraber geçirmenin gururunu yaşıyor.

Deloitte Türkiye'nin profesyonel kadrosunun hazırladığı Türkiye'de bir ilki temsil eden The Deloitte Times, önümüzdeki yıllarda da sizlerle buluşmaya devam edecek.

www.deloitte.com/tr/TheDeloitteTimes

Deloitte.

© Deloitte Türkiye. Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Eczacıbaşı Holding ve Doğan Holding yeni bağımsız denetim kuruluşu olarak Deloitte Türkiye'yi seçti

Eczacıbaşı Holding, Sermaye Piyasası Mevzuatı gereğince Bağımsız Dış Denetim Şirketi Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) ile 2010 yılı hesap döneminin bağımsız denetimi için seçilmesine karar vermiştir. *

Doğan Holding, Sermaye Piyasası Kurulu'nun Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ esasları ile SPK'nın konuya ilişkin Kararlarına uygun olarak, Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) bağımsız denetim kuruluşu olarak görevlendirilmesine karar vermiştir. **

*Bu metin, Eczacıbaşı Yatırım Ortaklığı A.Ş.'nin 26 Mart 2010, ELS Eczacıbaşı İlaç Sınai ve Finansal Yatırımlar Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 25 Mart 2010, Eczacıbaşı Yatırım Holding Ortaklığı A.Ş.'nin 26 Mart 2010 tarihinde SPK'ya yollamış olduğu yazılardan derlenmiştir.

**Bu metin, Doğan Yayın Holding A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve Doğan Gazetecilik A.Ş.'nin 31 Mart 2010 tarihinde SPK'ya yollamış olduğu yazılardan derlenmiştir.

Deloitte Türkiye Denetim Bölümü'nde nöbet değişimi

Deloitte Türkiye Denetim Bölümü yönetiminde önemli bir değişim yaşandı. Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Üyesi ve Yönetici Ortağı Hüseyin Güler, Denetim Bölümü Başkanlığı görevini 20 yılı aşkın bir süredir Deloitte Türkiye'de denetim hizmetleri alanında önemli başarıları bulunan Denetim Ortağı Hasan Kılıç'a devretti. Denetim Bölümü Başkan Yardımcılığı görevine ise 1996 yılından bu yana Deloitte Türkiye Denetim Bölümü'nde Türkiye'nin önde gelen şirketlerine hizmet veren Denetim Ortağı Gökhan Alpman getirildi.



Deloitte Türkiye
Denetim Bölümü
Başkanı Hasan Kılıç



Deloitte Türkiye Denetim
Bölümü Başkan Yardımcısı
Gökhan Alpman

Halka Arz Seferberliği İstanbul Zirvesi'nde

6 - 7 Mayıs 2010

Haliç Kongre Merkezi, İstanbul



Halka Arz Seferberliği: İstanbul Zirvesi

Halka Arz Seferberliği: İstanbul Zirvesi TOBB, SPK, TSPAKB ve İMKB'nin sponsorluğunda gerçekleştirilmektedir. Bu zirve, şirketlere sermaye piyasasının sunduğu fırsatları aktarmak açısından ve İstanbul'un bölgesel ve küresel bir finans merkezi olması yolunda önemli bir organizasyon olacaktır.

Deloitte Türkiye olarak çok sayıda projede ve farklı sektörlerde başarısını kanıtlamış, deneyimli profesyonellerden oluşan ekibimiz Halka Arz konularında hizmet vermektedir. Deloitte yöneticilerinin konuşmacı olarak katıldığı Halka Arz Seferberliği: İstanbul Zirvesi'nin ilginizi çekeceğimizi düşünüyoruz.

Devamı Arka Sayfa'da

Yenilenebilirler için hayat var mı?

Rüzgar santrallerinin bugünü ve yarını

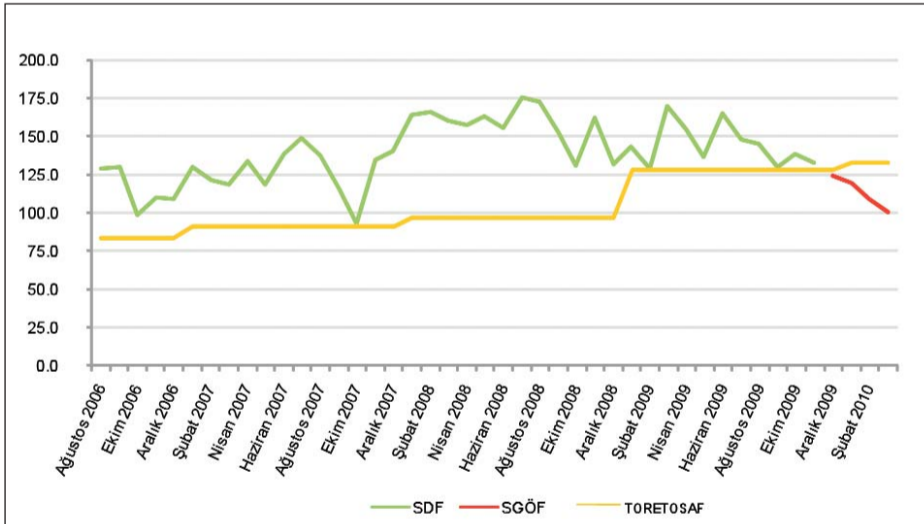
Aysun Özen Tacer, Kıdemli Danışman, Danışmanlık Uygur Yörük, Kıdemli Müdür, Danışmanlık

10/05/2005 tarih ve 5346 sayılı Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun'da (YEK) yapılması tasarlanan değişikliğin gündemde alt sıralara düşmesi ve Dengeleme ve Uzlaştırma Piyasasında gün öncesi planlama ve saatlik uzlaştırma uygulamasına 1 Aralık 2009 tarihi itibarı ile geçilmiş olması, mevcut Türkiye Elektrik Piyasası koşullarının yenilenebilir enerjiye dayalı elektrik üreten santrallere, özellikle de rüzgar santrallerine etkilerini inceleme ihtiyacını doğurmaktadır.

Türkiye'de yenilenebilirlerin yasal konumu: Sabit tarifeli alım garantisine karşı piyasaya satış imkanı Türkiye'de, diğer pek çok ülkede olduğu gibi, yenilenebilir kaynaklara dayalı üretimi teşvik etmek üzere sabit tarife üzerinden alım garantisi mekanizması benimsenmiştir. YEK kapsamında, perakende satış lisansı sahibi tüzel kişilere bir önceki takvim yılında satışa sundukları elektrik enerjisi miktarının, ülkede satılan toplam elektrik enerjisi miktarına oranı kadar Yenilenebilir Enerji Kaynak Belgesi sahibi (YEK belgesi) elektrik enerjisinden, 2011 yılı sonuna kadar her yıl için, EPDK'nın belirlediği bir önceki yıla ait Türkiye ortalama elektrik toptan satış fiyatı (TORETOSAF) üzerinden satın alma zorunluluğu getirilmiştir. Söz konusu fiyatın 5- 5.5 Euro Cent/kWh karşılığı TL sınırları içerisinde kalması gerekmektedir.

Kanun ile, TORETOSAF'ın üzerinde bir fiyattan satış imkanı bulanlara da bu imkanı kullanmalarına izin verilmiştir.

Dengeleme ve Uzlaştırma Yönetmeliği (DUY) ile 1 Ağustos 2006'dan beri yenilenebilirler dahil tüm üretim lisansı sahibi elektrik üreticileri üretimlerini piyasaya satma imkanı bulmaktadırlar. 1 Aralık 2009'dan itibaren yürürlükte olan ve saatlik uzlaştırma yaklaşımını içeren yeni DUY ile ise gün öncesinde saatlik üretim tahmini yapılarak piyasaya satış imkanı bulunmaktadır. Ancak eksik ya da fazla tahminler dengesizliğe yol açmakta ve dengesizlik de üreticiye ek maliyet / ek kazanç getirebilmektedir. Yine de YEK belgeli üreticiler, gerek YEK'e ilişkin ikincil mevzuatın hazırlanmamış olması, gerekse ortalamada PMUM fiyatlarının TORETOSAF ve hatta yenilenebilirler için tarifinin üst limiti olan 5.5 Eurocent/kWh'ten daha cazip olması nedeniyle üretimlerini piyasaya satmayı tercih etmektedirler. Ancak, son dönemde piyasa fiyatının arz/talep dengesini yansıtır şekilde düşmesi ve



Grafik - Ağustos 2006 - Şubat 2010 Dönemi SDF/SGÖF ve TORETOSAF Gelişimi¹

¹ SDF, 1 Ağustos 2006-30 Kasım 2009 döneminde gerçekleşen 3 zamanlı Sistem Dengesizlik Fiyatlarının aylık ortalamasını; SGÖF 1 Aralık 2009'dan bu yana gerçekleşen Sistem gün Öncesi Fiyatlarının aylık ortalamasını ifade etmektedir.

dengesizlik riski dikkate alındığında PMUM'a satış yapmak eski cazibesini yitirmiş görünmektedir. Grafikte, Ağustos 2006'dan bu yana TORETOSAF'ın üzerinde seyreden piyasa fiyatının Aralık 2009'dan itibaren göreceli olarak düşmesi izlenebilmektedir. Aralık 2009'dan itibaren TORETOSAF, piyasa fiyatının önemli ölçüde üzerinde kalmıştır.

Yenilenebilirler için yolun sonu mu, yeni yol haritası mı?

Yenilenebilir kaynaklara dayalı üretim yapan tesisler, özellikle de rüzgar santralleri (RES), yukarıda da bahsi geçtiği gibi, PMUM'a yaptıkları satışlarda hem görece düşük fiyattan satış yapmak zorunda kaldıkları, hem de muhtemel dengesizlik maliyeti ile karşı karşıya kaldıkları için ekonomik açıdan zor durumda kaldıklarını ifade etmektedirler. Öte yandan 5-5.5 Eurocent/kWh arasında limitli sabit tarifinin de bazı RES'ler için yatırım maliyetlerini karşılamadığından hareketle, YEK'e ilişkin ikincil mevzuat tamamlansa dahi satış için iyi bir seçenek olmadığı yönünde görüşler hakimdir. Burada konunun yeni bir yol haritası çerçevesinde ele alınmasında fayda görülmektedir:

Yenilenebilirlerin satış mecrası piyasa değildir

Piyasa, temelde arz ve talebin buluşmasını ifade ettiği için piyasa fiyatının bazı yatırımların maliyetini karşılamadığı noktada, söz konusu yatırımların durması kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan, yenilenebilir enerji, sadece piyasa mekanizması içinde ekonomik açıdan ele alınabilecek herhangi bir üretim olmayıp, başta sürdürülebilir gelişme olmak üzere ülke için pek çok stratejik yönelimin bir parçasıdır. Dolayısıyla da, bazı mekanizmalarla teşvik edilmesi kaçınılmazdır. Türkiye'de 2006-2008 döneminde piyasa fiyatlarının görece cazibesinden dolayı teşvik mekanizmaları şimdiye dek tam olarak kullanılmamış ve yenilenebilirlerin piyasada bir yeri olduğu görüşü hakim olmuş olsa da, ger-

çekte yenilenebilirlerin ayrı bir kategoride değerlendirilmeleri kaçınılmazdır. Başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere, dünyadaki en iyi uygulama örneklerine bakıldığında, yenilenebilirlerin doğrudan piyasaya satış yapmak yerine sabit tarife ile satış imkanını kullandığını ve yeşil sertifika piyasalarında yenilenebilir enerjiye dayalı üretim yaptıklarına dair belgelerini alıp satmak suretiyle ek gelir imkanı yakaladıkları görülmektedir.

YEK Belgesine istinaden alım garantisi için yasal revizyon belirsizliği ortadan kalkmalıdır

YEK belgesine istinaden verilen 5-5.5 Eurocent/kWh alım garantisinin, özellikle RES'ler için sant-ralin lokasyonuna ve türbin teknolojisine bağlı olarak yatırım maliyetlerini karşılayıp karşılamadığı tartışma konusu olmaktadır. Bu konuda yıllara göre hedeflenen RES kurulu gücü, potansiyel sa-halar ve sahaların sınıflarına göre fizibilite durumları dikkate alınarak ülke çapında detaylı bir çalışma yapılması önerilmektedir. Böylelikle mevcut alım garantisi fiyatının farklı fizibilite ve RES ku-rulu güç hedeflerini gerçekleştirilmeye uygun olup olmadığı netleştirilmiş olacaktır.

Sabit fiyat mekanizmasının, garantili sabit fiyatın alt ve üst limitinin piyasa fiyatı ile tanımlı olması yönünde bir yaklaşım ile de güçlendirilmesi mümkündür. Söz konusu yaklaşım ile garantiye konu sabit fiyatın piyasa fiyatının altına düştüğü noktada, alımın piyasa fiyatı üzerinden yapılması ile yenilenebilir üreticilerinin dezavantajlı konuma düşmeleri önenebilir.

YEK belgesinin sabit tarife garantisi haricinde de teşvik unsuru olmasına yönelik mekanizmalar: Yeşil Sertifika Piyasası

Yeşil sertifika piyasaları, yenilenebilirlerin teşviki için pek çok ülkede etkin şekilde kullanılmaktadır. Bu mekanizmada, yenilenebilirle dayalı elektriğin satışının haricinde, üretici, üretiminin tamamen yenilenebilir kaynaklara dayandığını ispat eden yeşil sertifikasını satmak suretiyle de ek gelir elde etmektedir. Yeşil sertifika, Türkiye'de mevcut durumda verilmekte olan YEK belgelerinin benzeri olarak değerlendirilebilir. Bu tür bir mekanizmanın işleyebilmesi için, tıpkı YEK'in perakende satış lisansı sahibi tüzel kişilere getirdiği "bir önceki takvim yılında satışa sundukları elektrik enerjisi miktarının, ülkede satılan toplam elektrik enerjisi miktarına oranı kadar YEK belgeli elektrik enerjisi satma" yükümlülüğü gibi, tedarik şirketlerinin sattıkları elektriğin belli bir yüzdesinin yenilenebilir kaynaklı olması yönünde kotalar verilmesi gerekmektedir. Bu durumda söz konusu kotayı doldurmak ve doldurduğunu ispatlamak üzere tedarik şirketleri yeşil sertifika satın almakta ve yeşil sertifikaların fiyatları bu piyasanın kendine has arz/talep koşullarına göre serbest piyasa koşullarında belirlenmektedir. Burada, yeşil sertifikaların el değiştirebilecekleri piyasanın tasarlanması ve gerekli ikincil mevzuatın hazırlanarak sistemin en kısa vadede hayata geçirilmesi ile yenilenebilir yatırımlarını destekleyecek yarı piyasa tabanlı ek bir mekanizma oluşabilecektir.

Diğer yaklaşımlar: Rüzgar Gücü için Merkezi Tahmin Sistemi ve Gün İçi Piyasa

Dengesizlik riskini azaltmak üzere her RES üreticisinin tahmin için ayrı sistem kurması yaklaşımı yerine, ülke çapındaki tüm RESler için merkezi olarak rüzgar tahmini yapılması ve tüm RES üreticilerinin bu verileri üretim tahmininde kullanması daha verimli bir yaklaşım olarak benimsenmektedir. İleride kurulabilecek bir gün içi piyasada da üreticiye bir kaç saat öncesine kadar üretim tahminini güncelleme imkanı doğabilecek ve gün içindeki meteorolojik bilgiler ışığında çok daha isabetli üretim tahmini yapılarak dengesizlik sorunu büyük ölçüde giderilmiş olabilecektir. Söz konusu sistem çeşitli Avrupa ülkelerinde ve bazı ABD eyaletlerinde başarıyla uygulanmaktadır.

Ülke	Temel Destek Mekanizmaları	Açıklama	1998	2008
Danimarka	<ul style="list-style-type: none"> Piyasa Fiyatı + Prim uygulaması Tarife Garantisi-1993 Off-shore RES'ler için ihale ile işletme hakkı satılması 	<p>Danimarka AB'ye üye devletler arasında tarife garantisini en etkili şekilde kullanan ülke konumundadır.</p> <p>Yenilenebilir Kaynaklı Elektrik Üretim Miktarı (TWh)</p> <p>Yenilenebilirlerin Elektrik Üretimindeki Toplam Payı (%)</p>	4,1	10,4
Almanya	<ul style="list-style-type: none"> Tarife Garantisi-1990 Mali Teşvikler 	<p>Yenilenebilir kaynaklı elektrik üretimine ilişkin tarife garantileri başarılı bir şekilde uygulanmakta ve dinamik bir piyasa yapısı oluşturmaktadır.</p> <p>Yenilenebilir Kaynaklı Elektrik Üretim Miktarı (TWh)</p> <p>Yenilenebilirlerin Elektrik Üretimindeki Toplam Payı (%)</p>	28,8	98,1
İspanya	<ul style="list-style-type: none"> Tarife Garantisi-1994 Prim Tarifesi 	<p>Yenilenebilir kaynaklı elektrik üretimine ilişkin tarife garantisi ya da tavan piyasa fiyatı üzerine prim eklenmesi yöntemini benimseyen prim tarifesi uygulanmaktadır.</p> <p>Yenilenebilir Kaynaklı Elektrik Üretim Miktarı (TWh)</p> <p>Yenilenebilirlerin Elektrik Üretimindeki Toplam Payı (%)</p> <p>İspanya yenilenebilir kaynaklı elektrik üretiminde çok başarılı olması rağmen, yenilenebilirlerin elektrik üretimindeki payı yıllar arasında çok fazla artış göstermemiştir. Bunun sebebi fosil kaynaklı santrallerinde üretimlerini sürekli olarak yıllık ortalama %7,5 artırmalarıdır.</p>	37,8	63,1
Hollanda	<ul style="list-style-type: none"> Prim Tarifesi-2003-2006 Yeşil Sertifika Mekanizması Mali Teşvikler 	<p>Yenilenebilir kaynaklı elektrik üretimine verilen destekler ilk olarak 80-90'lı yıllarda mali teşviklerle başlamıştır.</p> <p>Üreticilere yenilenebilir kaynaklı ürettikleri her MWh başına bir yeşil sertifika verilmekte ve daha sonra bu sertifikaların toplam değeri, uygulanacak primli tarifinin belirlenmesinde kullanılmaktadır. Bütçe sorunlarından dolayı Ağustos 2006'dan itibaren tarifelerin bir çoğunda prim uygulanmamıştır.</p> <p>Yenilenebilir Kaynaklı Elektrik Üretim Miktarı (TWh)</p> <p>Yenilenebilirlerin Elektrik Üretimindeki Toplam Payı (%)</p>	2	9,2

Liderlik zor zanaat

Sibel Türker
Ortak, Denetim

Hızla değişen pazar koşulları, gittikçe sıkılaştırılan mevzuat, sürekli artan müşteri talepleri ve büyük demografik değişimler sonucu finansal hizmetler sektörü yeniden yapılanıyor ve bu yapılanma orta ve üst düzey yöneticilerde ilave liderlik becerileri gerektiriyor. Önceden ahde vefa duygusuyla çalıştığı kuruma iyi günde de kötü günde de destek olan neslin başında olduğu şirketler genç nesle devredildikçe yarım puanlık marjlar için milyonlar havalarda uçuşup anında çalışan bankalar, sigorta şirketleri değiştirilebiliyor. Aynı neslin çalışan olarak şirketinizde görev yaptığınızı düşündüğünüzde, en ufak maaş veya unvan farkı için rakibe transfer olan çalışan kadrosuyla başa çıkmak da ayrı bir marifet istiyor.

İşte bu karmaşık durumla baş edebilmek için liderlikte gerekli olan 7 kural:

1. Vizyonunuzu açıkça ifade edin ve sahip çıktığınızı gösterin

Son yıllarda yapılan araştırmalar gösteriyor ki, yöneticilerin yarısı liderlerine güvenmiyor, liderlerinin kayda değer bir planı olduğuna inanmıyor ve bunu yapacak yetenekte olduklarını düşünmüyor.

Lider olarak güç sizde olduğunda, bu gücü doğ-

ru kullanmak, kişisel egolardan arınmak, en zor zamanlarda çalışanların gözünde verdiğiniz kararlarla "karakter testi"nden geçen lider olmak, arkanızda sizinle birlikte savaşıcak bir orduya sahip olmak gerçekten zor.

Örneğin yaşadığımız son krizde, kısa vadede kar ve prim yaratma fırsatını geri teperek risk yönetimine ağırlık veren ve kurmayları ile beraber hareket ederek uzun vadede yazılacak zararlara direnen JPMorgan CEO'su, o günlerde bu vizyonunu ve buna olan bağlılığını göstererek bugün Wall Street'in en güçlü bankalarından biri olarak hem kendini hem de şirketini ödüllendirmiştir.

2. Açık iletişim kurarak güven tesis edin

Bilgi eksikliği şirketler için en büyük tehlikelerden biridir. "Bilgisiz bırakılanlar, bu boşluğu kendileri doldururlar" prensibinden yola çıkarsak, şeffaf ve doğru bilgiyi çalışanları ile paylaşmayan şirketler dedikodu mekanizması içinde güç kaybetmeye mahkumdur. Akıllı lider, şirket içi fısıldaşmayı yönetmeyi bilen kişi olmalıdır.

Geleceğin lideri, hataları örtbas etmek yerine onlardan ders aldığını kabul eden, her çalışanın en az kendisi kadar akıllı olduğunun bilinciyle hareket eden, kişileri değil şirketin menfaatini düşündüğünü anlatabilen lider olacaktır.

3. Hakiki liderlik yapın ve değer yaratın

Liderler değişen koşullara ayak uydurabilmek için öğrenmeye kendini adanmış, yeniliklere açık olmalıdır. Başarılı liderler üzerinde yapılan bir araştırma, bu özellikteki liderlerin evrensel özellikleri ve yeteneklerinden ziyade kendileri tanıma ve geliştirme özelliklerinin olduğunu göstermektedir.

Değer yaratmak için fikirlerin oluşmasına imkan verecek ortamlar yaratmak, çalışanların korusuzca yeni fikirlerini ortaya koymalarını sağlamak ve içlerinden en işe yarayanını seçmek, "ben" değil, "biz" kavramını sağlayabilecek başarının anahtarı olarak karşımıza çıkıyor.

4. Geleceği görün

Bu noktada yaratıcılık devreye giriyor. Organizasyonun karşılaşılabileceği her türlü senaryoyu önceden düşünüp planları yapmak, rakiplerin, piyasanın beş yıl ya da on yıl sonra gelebileceği noktayı şimdiden kestirebilmek. Örneğin hepimiz son bir kaç yıldır çoğu işyerinde Cuma günleri serbest kıyafet ile çalışmanın nasıl yaygınlaştığını görüyoruz. Acaba önümüzdeki beş yılda bu uygulama sadece Cuma günleri ile mi sınırlı kalacak, yoksa diğer günleri de yavaş yavaş bu uygulamanın içine çekip takım elbise üreticilerinin tarz değiştirmelerini zorlayacak mı? Ne dersiniz?

5. Tansiyonu yükseltin

Şirket içinde heyecanı arttırmak, çalışanları sıradanlıktan uzaklaştırmak için gerçek bir lide-

rin çalışanlarını gerçek ötesi sorularla baş başa bırakması ve bu sorulara cevap bulmaları için onlara zaman vermesi gerekiyor. Örneğin en yakın rakibimizin CEO'su olsanız şirketimizi alt etmek için ne yapardınız? Bu soruya verilecek cevap sizin en zayıf yönlerinizi ortaya çıkaracaktır. Böyle bir seansın getirilerini düşündüğünüzde haftada 3-4 saati bu işe ayırmak çok masraflı gelmiyor değil mi?

6. Hiyerarşinin dışına çıkın

Bilgi liderin en önemli besin kaynağıdır. Akıllı lider, piyasalar, şirket, müşteriler ile ilgili her türlü bilgiyi sadece kendisine raporlayan kişilerden değil, organizasyonun içinden ve dışından da alabilecek kaynakları doğru tespit etmelidir. Örneğin birinci kuralda kendisinden bahsettiğimiz CEO, şirket içinde alt seviyelerde yapılan toplantılara habersiz katılarak müşterilerle birebir çalışan kişilerden birinci ağızdan öğrendiği bilgilerle krizin gelmekte olduğunu fark edip risk yönetimine öncelik vermiştir.

7. Beklenmedik durumlara hazırlıklı olun

Liderlik olağan durumlardaki yönetim kabiliyetinden çok olağanüstü durumlara tahmin etmek ve fırtına çıktığında gemiyi limana sağlamana yanıştırılabilmek anlamına geliyor. Örneğin leasing sektöründe varolan KDV avantajı bir gecede yok olduğunda leasing şirketi patronu olursanız ne yapardınız?

Tüm bunları düşündüğümüzde liderlik zor zanaat değil mi? ●

Türkiye'de 2010 yılında bankacılık sektörüne ilişkin beklentiler

Arda Altok
Müdür, Denetim

Türkiye'de bankacılık sektörüne ilişkin 2010 yılı tahminleri yapılırken ortaya çıkan ortak görüş, bankaların 2009 yılındaki kârlılıklarını yakalamalarının zor olduğu yönündedir. Takipteki alacaklardaki ciddi artışın etkisinin kalıcı olduğuna inanan üst düzey banka yöneticileri, buna rağmen sektörde en az %12 oranında bir kredi büyümesi beklemektedir.

2010 yılının global ekonomik krizin yaralarının sarılmaya devam edileceği bir yıl olarak öngörülmesi, tüketim hacminin kriz öncesinin çok uzağında kalacağını düşündürmektedir. Buna rağmen kriz nedeniyle ertelenmiş tüketim, düşük faiz oranlarının da yardımıyla kredi talebini artıracaktır. Ancak, harcama eğilimlerinin belirli bir düzeyin üzerine çıkamayacak olması, bankalar arasındaki rekabetin daha fazla önem kazanmasına yol açacak ve bu da kârlılığa olumsuz yansıtacak bir etken olarak bankaların önündeki sorunlardan bir tanesi olarak belirecektir. Geçen yılki kârlılığın en büyük nedenlerinden biri olan faiz oranlarındaki büyük düşüşün ise bu sene tekrarlanması beklenmemektedir. 2009 yılında faizlerde meydana gelen düşüş, bankaların kısa vadeli fonlama maliyetlerini düşürmüştü, ancak söz konusu düşüş uzun vadeli kredilerden alınan faizlere gecikmeli olarak yansıtıldığından, açılan makas bu zaman diliminde bankaların hanelerine rekor kârlar yazdırmıştır. Bu bağlamda kredi-mevduat analizi yaparak kârlılığı açıklamak istersek; Türkiye'de banka mevduatlarının %90'ının vadesinin 3 aydan kısa olması, ancak bankalardan alınan kredilerin daha uzun vadeli olması, örneğin konut kredilerinin ortalama vadesinin 7 yıl olması, sektörün 2009 yılında bu vade uyumsuzluğundan ciddi bir kâr yaratması ile sonuçlandı diyebiliriz.

2010 yılında faizlerin bu kadar hızlı düştüğü bir ortam yaşanmayacağından, bankalar artık verimliliğe yönelmek durumunda kalacaklardır. Verimliliğe yönelmenin ilk adımlarından biri olarak bankaların bundan sonra risk ağırlıklı müşteri yönetimine odaklanması beklenmektedir. Faiz riskinin yaratacağı etkilerin haricinde, 2010 yılında kredi riskinin de kritik sorunlara yol açabileceği dikkate alınarak, problemlili kredilerde yaşanan ciddi artışın bundan sonraki kredi politikalarına kalıcı etkisi olacağını öngörmek mümkündür.

Özetle, 2010 yılına ilişkin beklentilerin ortak noktaları olarak; bilançoların büyüyecek olmasına rağmen kârlılığın düşeceğini, maruz kalınan kredi riskinin kalıcı etkileri olacağını ve verimliliğe doğru bir yönelimin başlayacağını söyleyebiliriz. ●

UFRS'de son dakika: değer düşüklüğünün kitabı yeniden yazılıyor!

Arzu İnce
Müdür, Denetim

Yaşanan küresel finansal kriz, finansal varlıklar üzerindeki değer düşüklüğünün muhasebeleştirilmesi ve ölçülmesi konusunu önemli bir gündem maddesi haline getirdi. Hem Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB) hem de ABD Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) finansal araçların muhasebeleştirilmesi ile ilgili kuralları yeniden yazmak üzere çalışmalar yürütüyorlar. Bu çalışmaların bir parçasını da bir finansal varlığa ilişkin değer düşüklüğünün ne zaman muhasebeleştirileceği ve nasıl ölçüleceğine ilişkin kuralların yeniden yazılması oluşturuyor. Bu çalışmaların sonucunda global olarak kullanılacak tek ve ortak bir kural seti oluşturabilmek hedefleniyor. IASB bu konuda oldukça hızlı ilerliyor, finansal varlıklar için sınıflama ve ölçüm kriterlerini ele alan UFRS 9 "Finansal Enstrümanlar" standardını yayınladı bile. IASB ayrıca itfa edilmiş maliyet ve değer düşüklüğü konularında bir nihai taslak yayınladı. Bu nihai taslakta UMS 39'da var olan "gerçekleşen zarar modeli"nin "beklenen zarar modeli" ile değiştirilmesini öngörülmüştür.

IASB'nin yaptığı bu yeni düzenlemelerle değer düşüklüğü ile ilgili kurallar ile sınıflama ve ölçüm ile ilgili kurallar birleştirildi. UMS 39 bir sürü farklı sınıflandırma kategorisi ve değer düşüklüğü ölçümüne ilişkin farklı yöntemleri nedeniyle zaten uzun zamandır eleştiri konusu. Örneğin, UMS 39'a göre, hem "satılmaya hazır (AFS)", "vadeye kadar elde tutulacak (HTM)" veya "kredi ve alacak (L&R)" olarak sınıflandırılmış olan borçlanma araçları hem de "satılmaya hazır" olarak sınıflandırılmış veya maliyet değeri ile elde tutulan özkaynak araçları değer düşüklüğü açısından analiz edilmek durumunda. UFRS 9 bu karmaşayı, sadece itfa edilmiş maliyet ile ölçülen borçlanma araçlarını kapsayan tek bir değer düşüklüğü incelemesine indirgedi. Yani özkaynak araçları için herhangi bir değer düşüklüğü analizi gerekmemekte. Öte yandan, UFRS 9 şu an itibarıyla sadece değer düşüklüğü analizinin kapsamını değiştirmiş durumda fakat henüz ölçme yönteminde herhangi bir değişiklik yapmadı. Değer düşüklüğünün muhasebeleştirilmesi için halihazırda kullanılmakta olan "gerçekleşen zarar modeli", kredinin temerrüde düşmesi gibi durumlar ortaya çıkana kadar beklenen zararların

muhasebeleştirilmesine izin vermediği için eleştiri konusu. Söz konusu modele yönelik olarak, zararlar sonuçlanan bir durumdan önceki geliri, olduğundan fazla gösterdiği ve zararın muhasebeleştirilmesi işleminin çok geç gerçekleştirildiği şeklinde kaygılar bulunmakta. Bu yöntem kullanıldığında, birçok kredinin aynı anda kötüye gitmesi durumunda, örneğin kriz dönemlerinde, finansal tablolara bir anda yansayan olumsuz etki önemli boyutlara ulaşabilmekte. Bu nedenle standart hakkında yorum yapan bazı kurumlar değer düşüklüğü ölçme yönteminin bu tür "mevsimsel" etkilerden arındırılması gerektiğinin altını çiziyorlar. Bunun için önerilen yöntemlerden ikisi döngüsel ve dinamik karşılık modelleri.

Döngüsel karşılık yöntemi, karşılıkların kredi henüz iyi durumdayken elde edilen gelirlerin üzerinden oluşturulması ve kötü zamanlar geldiğinde geri çevrilmesini öngörürken dinamik karşılık yöntemi kredi yazıldığında karşılığın oluşturulmasını dolayısıyla daha birinci günde gider yazılmasını önermekte.

Bu iki yöntem de muhasebeleştirilmiş olan kredinin ekonomik özelliklerini yansıtmaktan uzak olduğundan, IASB, yayınladığı nihai taslakta ikisine de yer vermedi. Onların yerine beklenen zararların kredinin vadesine yayılmasını öngören "beklenen zarar modeli"ni ortaya koydu. Bir örnekle açıklarsak; %7 faiz oranı ile verilen bir kredinin getirisi, gelecekte beklenen zararlar dikkate alındığında, örneğin, %5 olarak gerçekleşebilir. Böyle bir durumda beklenen zarar modeline göre itfa edilmiş maliyet değerinin hesaplanmasında efektif faiz oranı olarak %5 kullanılır ve bu sayede karşılık ayrılmaya aslında değerlendirme yapılan ilk günden itibaren başlanmış oluyor.

Nihai taslağın amacı çok basit, ancak uygulamasının bu kadar basit olacağını söylemek zor. Birçok kurum için, özellikle de bankalar gibi kredi veren kuruluşlar için, bu yeni yöntem bilgi sistemlerinden önemli talepleri de beraberinde getirecek. IASB de uygulamada karşılaşılabilecek zorlukların farkında, bu nedenle uzmanlara uygulama tavsiyelerini içeren bir panel yayınlama hazırlığında. Standart 2013 yılından önce geçerli hale gelmeyecek olsa da bu taslakla yola devam edip etmemeye ilişkin kararın 2010 yılının ikinci yarısında verilmesi bekleniyor. İşte asıl iş bundan sonra başlayacak... ●

Suistimali önlemek için ilk adımları attınız mı?

Gül Saraçoğlu
Kıdemli Müdür,
Kurumsal Risk Hizmetleri

Faaliyet gösteren her organizasyon suistimal riskini gözönünde bulundurmalıdır. Bu riski tamamen yok etmek mümkün olmadığı için riski yönetmeyi bilmek önemlidir. Suistimal riskini yönetmenin temel taşı, caydırıcı ve önleyici bir ortam, bir kültür, bir tutum oluşturmaktır. Organizasyonun en üstündekilerin liderliğinde oluşturulan bu ortam ve tutum, tüm çalışanlar tarafından bilinmeli ve desteklenmelidir. Kontrol ortamı, belirli suistimal senaryolarını değil suistimali genel olarak organizasyondan uzak tutmaya yöneliktir. Kontrol ortamının temel unsurlarından bazılarını kısaca değinmek gerekirse:

Üst yönetimin suistimale karşı kesin tavrını organizasyondakilere açık şekilde ifade etmesi ve çeşitli zamanlarda hatırlatması, gerek organizasyon içinden gerekse dışından gelebilecek suistimallerde caydırıcı bir rol oynayacaktır. Şirket liderleri, suistimal konusunda çalışanlara verdikleri mesajları kendi davranışlarıyla da destekliyor olmalıdırlar. Bu mesajlar şirket içinde e-postalar yoluyla veya toplu organizasyonlarda periyodik olarak verilebilir.

Etik değerlerin ve kültürün benimsenmesinde en etkin yollardan birisi de yazılı etik / davranış kurallarının oluşturulmasıdır. Bu yazılı kurallar, hem çalışanlardan beklenen hem de şirket

tarafından uygun bulunmayan davranışları örneklerle açıklayabilir, çıkar çatışmalarının nasıl ele alınması gerektiğine değinebilir. Aynı zamanda kuralların ihlal edilmesi durumunda ne çeşit yaptırımlar olacağı da açıkça ifade edilmelidir. Bu kurallar işe yeni başlayanlara işe girdikten hemen sonra, mevcut çalışanlara ise periyodik olarak eğitimlerle anlatılmalı ve her seviyede çalışanın katılımı sağlanmalıdır. Eğitimlerle desteklenmeyen davranış kuralları, çalışanlar tarafından farklı şekillerde yorumlanarak etkinliğini kaybedebilir. Organizasyonda bazı çalışanlar iş telefonundan yapılan 5 dk'lık bir özel konuşmanın ciddi bir suistimal olduğunu düşünürken bazıları ise muhasebe sisteminde yaratılan desteksiz bir kayıdın önemsiz olduğunu düşünebilir. Etik eğitimlerinin yanı sıra çalışanların suistimal bilgi ve farkındalığının artırılmasına yönelik eğitimler verilerek suistimalin önlenmesi ve tespit edilmesine destek olunabilir.

Birçok iç kontrol faaliyeti insanın etkinliği, yorumu ve uygulama şekline ağırlığı olduğu için, suistimalin önlenmesinde en etkin mekanizma bu insanların kalitesine bağlı olmaktadır. İşe alma ve terfilerde belli standartların uygulanması, dürüst ve etik anlayışı yüksek kişilerin işe alınması organizasyon içinde yönetimin suistimal konusundaki tutumunun anlaşılmasında önemli rol oynar.

İşyerinde yapılan suistimallerin en yaygın olarak ihbar hatları yoluyla ortaya çıkarıldığı Ser-

tifikalı Suistimal Araştırmacıları Derneği'nin (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) 2008 raporunda belirtilmektedir. Raporunda suistimallerin yaklaşık %46'sının bu şekilde tespit edildiği ifade edilmektedir. E-posta, faks ya da telefon aracılığıyla çalışan bir ihbar mekanizması hem suistimalin ihbar edilip tespit edilmesinde hem de suistimal düşüncesinde olanların caydırılmasında etkin bir mekanizmadır. Çalışanların, mekanizmanın ihbarı yapanın kimliği tespit edilemeyecek şekilde çalıştığından ve yapılan tüm ihbarların dikate alındığından emin olmaları ihbar mekanizmasının etkin olması açısından büyük önem taşır.

Bahsettiğimiz unsurların bir organizasyonda ne derece mevcut olduğunu ve etkin şekilde işlediğini anlamının pratik yollarında biri şirket içi anketler ve görüşmeler gerçekleştirmektir. Şirketin kültürüne, yapısına ve büyüklüğüne göre şekillendirilmesi gereken bu anket ve görüşmeler gelişime açık noktaları hızlı bir şekilde tespit edilmesini sağlar.



Son olarak, şirket yöneticileri/liderleri tüm bu çabaları birer maliyet değil, şirkete katılan değer olarak gördükleri zaman suistimali önlemede büyük bir adım atmış olurlar. ●

Transfer fiyatlandırması endüstri kârlılığı diktesi midir?

Dr. Özgür Toros
Direktör, Transfer Fiyatlandırması,
Vergi Hizmetleri

Geriye baktığımızda, 5520 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 13. maddesinin yürürlüğe girmesinin üzerinden (1 Ocak 2007) üç yıl geçtiğini görüyoruz. Bu süre zarfında "transfer fiyatlandırması" terimi de hemen hemen her yöneticinin sözcük dağarcığına katılmış oldu. Fakat, bu terimle olan aşinalığımız vergi dünyasında büyük önemi olan bu kavram hakkında bizi malesef bir rahatlığa ve daha da kötüsü kestirme sandığımız bir takım yanlış yollara itmiştir.

Transfer fiyatlandırması analizinde esas olan, ilişkili işlemde uygulanan fiyatın emsallere uygun olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu araştırma, işlemin şartları ve karşılaştırmada kullanılan verilerin durumunun el verdiği sürece doğrudan fiyat karşılaştırmalarıyla yapılabilir. Buna karşılaştırılabilir fiyat yönteminin uygulaması diyoruz. Ancak, çoğu durumda işlemin şartları ve karşılaştırmada kullanılacak verilerin durumu doğrudan fiyat karşılaştırmalarına müsade etmeyebilir. Bu durumda kâr marjına dayalı yöntemler devreye girer. Dikkat edersek, mevzuatta belirtilen beş temel yöntemden sadece biri doğrudan fiyat karşılaştırmalarına dayanmakta iken, diğer dördü ise gerek brüt gerekse net kâr marjı karşılaştırmalarına dayanmaktadır. Bu da doğrudan fiyat karşılaştırmaları-



nın pratikte uygulanmasındaki çeşitli zorlukların ve yine pratikte kâr marjına dayalı yöntemlerin yaygın kullanımının değişik Mali İdairelerce de anlaşılmasının ve kabul edildiğinin bir göstergesidir. Eğer çoğunlukla karşılaştırılabilir fiyat yöntemini uygulayabiliyor olsaydık dört ayrı kâr marjına dayalı yöntem niçin ihtiyaç olsun?

Ancak, kâr marjına dayalı yöntemlerin yaygın

kullanımı, bazı yöneticiler arasında transfer fiyatlandırmasının asıl olarak şirketler üzerinde bir endüstri kârlılığı diktesi olduğu kanısına yol açmıştır. Bu da kimi yöneticilerin "Benim şirket kârlılığım hesapladığım bir endüstri ortalamasının üzerindeyse, transfer fiyatlandırması problemim ya da riskim yok demektir" gibi son derece yanlış ve vergi riskini beraberinde getiren bir sonuca varmalarına yol açmıştır.

Asıl olan fiyattır

Öncelikle teorik açıdan belirtmeliyiz ki, kâr marjına dayalı yöntemler de sonuçta ilişkili işlem fiyatları hakkında bir hüküme ulaşmayı hedeflemektedir. Ancak, kâr marjına dayalı yöntemler bu hüküme karşılaştırılabilir fiyat yönteminin uygulamalarında olduğu gibi doğrudan değil de, dolaylı olarak ulaşmayı amaçlamaktadır.

Yukarıdaki örnekte üretici ürettiği mamulu ilişkili dağıtıcı firmaya p fiyatından satmakta, dağıtıcı da q fiyatından bunları ilişkisiz tüketicilere satmaktadır. Burada transfer fiyatlandırmasının konusu olan soru, p fiyatının emsallerine uygun olup olmadığıdır. Eğer p emsallerinden yüksek ise dağıtıcıdan üreticiye, düşüğe de üreticiden dağıtıcıya örtülü kazanç aktarımı yapıldığı sonucuna varılacaktır. Bu örnekte karşılaştırılabilir fiyat yönteminin uygulanmasının mümkün

olmadığını ve işlemin mahiyetine en uygun yöntem olarak da yeniden satış yönteminin seçildiğini varsayalım. Bu yöntemin dağıtıcı tarafından uygulanmasındaki hareket noktası şudur: p fiyatı grup şirketleri tarafından (teorik olarak) vergi planlaması amacıyla manipülasyona açıkken, q fiyatı için aynı şey söylenemez. Bunun nedeni q fiyatının ilişkisiz kişiler arasında oluşması ve dolayısıyla piyasa şartları tarafından dağıtıcıya dikte edilmesidir. Dağıtıcı eğer pazarda tekel konumunda değil ise bu fiyatı (yani q) manipüle etme yetisi son derece kısıtlıdır. Tekel pozisyonunda olsa bile bu manipülasyonun bir takım doğal sınırları olacaktır (mesela, çok popüler olan iPhone fiyatlarının 5000 TL'ye yükseltildiğini düşünelim: cihazın satışları ve pazar payında nasıl bir düşüşe yol açacaktır?). Sadece p fiyatının teorik olarak manipülasyona açık olduğu konusunda hemfikir olduğumuza göre, dağıtıcının kâr marjının emsallerinden düşük olmaması halinde "p fiyatı emsallerinden yüksek değildir" hükmüne varabiliyoruz. Çünkü q manipülasyona açık değilse, bu durumda dağıtıcının kâr marjında emsal marjlara oranla gözlenen düşüş ancak ve ancak p fiyatının yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir (açıklanması ve karşılaştırılabilirliği artırıcı düzeltme gerektiren özel bir durum yoksa). Cebirsel olarak, bu, bir bilinmeyenli bir denklemi çözmeye benziyor: mesela $p + 3 = 5$ ise, p nedir? Dolayısıyla, yeniden satış yönteminin bu uygulamasında kârlılık karşılaştırmasından yola çıkarak dolaylı olarak asıl soru olan p fiyatının emsallere uygunluğu hakkında bir hüküme varıyoruz.

Gelecek sefere: birden fazla işlemi incelediğimizde ne değişecek? Ve sonuç. ●



Rotasını başarıya çevirenler: Aile Şirketleri Araştırması 2010

Aile şirketleri doğru stratejiler ile en az %50 büyüyebilecek

Deloitte Türkiye olarak gerçekleştirdiğimiz Aile Şirketleri Araştırması 2010'un sonuçları "Rotasını başarıya çevirenler" başlıklı bir rapor ile yayınlandı. Araştırmaya göre, aile şirketlerinin çoğunluğu doğru stratejiler ile %50'den fazla büyüyebileceklerini düşünmekte. Ancak ankete katılan aile şirketleri yöneticileri büyümek ve rekabet gücünü artırmak için uyguladıkları stratejilerle beledikleri performansı elde etmekte zorlandıklarını belirttikeler. Aile şirketleri kısa vadede yetenekli insan kaynaklarını istihdam etmekte ve finans kaynaklarına ulaşmakta güçlük çekiyorlar. Uzun vadede ise büyümenin devamlılığını sağlamak ve zorlu rekabet koşulları aile şirketlerinin önündeki önemli sorunların başında geliyor.

"Rotasını başarıya çevirenler: Aile Şirketleri Araştırması 2010" raporu, Türkiye ekonomisine yön veren aile şirketleri yöneticilerinin değerlendirmelerini içeriyor. Araştırma raporu, yöneticilerin şirketlerine bakış açılarını, ileriye dönük hedeflerini, şirket profillerini ve büyüme stratejilerini ortaya koyuyor.

Aile şirketi yöneticileri büyüme potansiyeline inanıyor, insana ve üretime yatırıma odaklanıyor

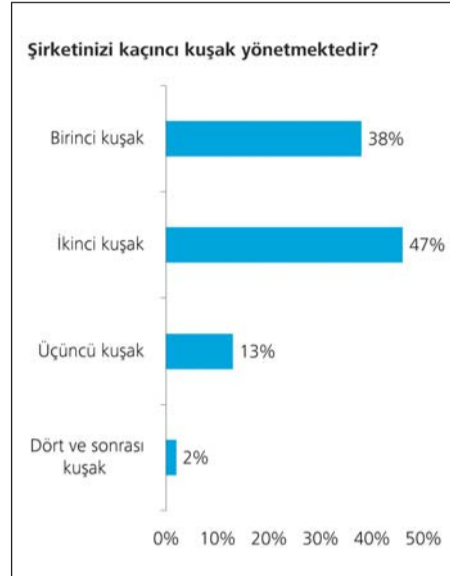
Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Araştırması 2010'a katılan aile şirketi yöneticilerinin büyük çoğunluğu, şirket değerinin bugünkünden çok daha yüksek olabileceğine inanıyor.

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri ve Ortak Selçuk Ürkmez, ankete katılanların %42'sinin, iki katı aşan bir değer artışı olası gördüklerini söyledi ve "Bu öngörü, iyimserlikten ziyade, azim ve kararlılık işaretidir. Öte yandan 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 orta koyuyor. Gözlemlendiğimiz bir başka önemli noktaya ise, Aile Şirketlerini bugüne getiren karakteristik özelliklerine ek olarak başarılı büyüme için gerekli olan doğru stratejilerin seçilmesinin de önem taşıdığıdır" şeklinde konuştu.

Sürdürülebilir büyüme, aile ile şirket arasındaki denge kurabilmekle mümkün oluyor

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri Lideri ve Ortak Selçuk Ürkmez, dünyada ve Türkiye'de bazı aile şirketlerinin, girişimcilik vizyonu ve yoğun çalışmaların da etkisiyle kendi ülkelerinin ekonomilerine yön veren devler haline gelebildiklerine, ancak uzun vadede büyümenin ve finansal başarının sürdürülebilirliği konusunun sorun oluşturabileceğine dikkat çekti.

Ürkmez, şunları söyledi: "Aile işletmelerinde kontrolün büyük bir çoğunluğu aile üyelerinde bulunuyor. Piyasalardaki rekabetin sürekli arttığı ve krizin etkilerinin henüz tam olarak atlatılmadığı bir ekonomide, aile üyelerini aynı hedef doğ-



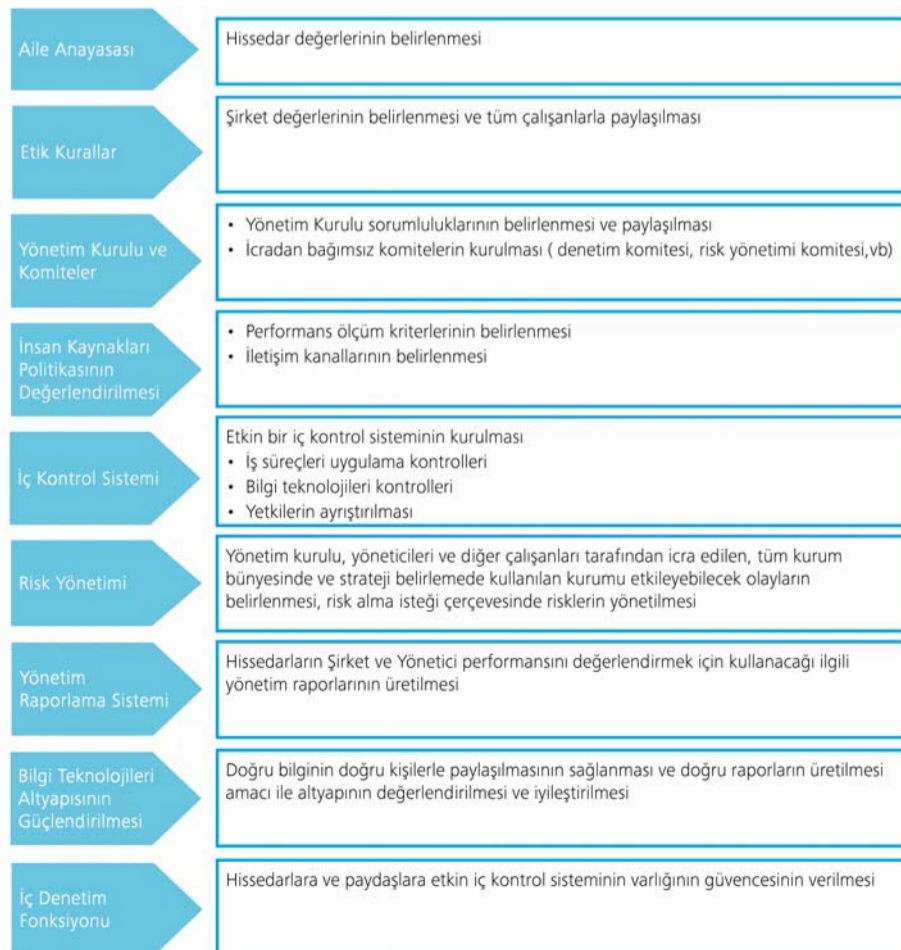
rultusunda bir arada tutmak her zaman mümkün olmuyor. Her ne kadar aile şirketlerinin yarısına yakınında yönetim ikinci kuşağa geçmiş olsa da araştırma, aile şirketlerinin sadece %15'inde yönetimin üçüncü ve sonraki kuşaklara geçebildiğini gösteriyor."

Selçuk Ürkmez şöyle devam etti: "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, ardıl planlaması oluşturmaları, aile dışı üyelerle işbirliği yapmaları, hissedarları doğru yönetebilmeleri ve aile ile şirket yönetimi arasındaki dengeyi korumaları gerekiyor."

Aile şirketi yöneticilerine sürdürülebilir başarı testi

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Araştırması 2010 içeriğinde, aile şirketi yöneticilerine sürdürülebilir başarı konusunda küçük bir de test sunuluyor. 6

Başarılı Aile Şirketleri için yol haritası



kritik soru içeren testin sonucunda, "bu sorulardan en az bir tanesinin cevabı "Hayır" ise, işiniz gelecek dönemde ciddi bir risk ile karşı karşıya kalabilecektir" uyarısında bulunuluyor. Testin soruları şöyle sıralanıyor: Yatırımlarınızın son 3 yıllık geri dönüş oranını biliyor musunuz?

Şirketinizin değerini arttıracak stratejinizi biliyor musunuz?

Yönetici kadronuzun şirketinizin değerini arttıracasına inandığınız stratejileri uygulayabileceğine inanıyor musunuz?

Sizin doğrudan müdahaleniz olmadan şirketinizin başarı ile yoluna devam edebileceğine inanıyor musunuz?

Son 3 yılda şirketiniz Pazar büyüme hızının en az %10 üzerinde gerçekleşti mi?

Hangi müşterilerin Pazar değerini arttırdığını ve hangilerinin azalttığını biliyor musunuz?

Başarılı aile şirketleri için yol haritası

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Araştırması 2010 içeriğinde, başarılı aile şirketleri için özet bir yol haritasına da yer veriliyor. Yol haritası, şöyle şekilleniyor:

Testten ilginç satır başları

Aile şirketleri yöneticilerine, şirketlerinin değerini arttırdığına inandıkları stratejileri ne kadar başarı ile uyguladıkları sorulduğunda, performansın arzu edilen düzeyde olmadığı görülüyor. Başarılı ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayan firmalarda yetenek yönetimi ve yeteneklerin gelişiminin sağlanması gittikçe önem kazanıyor. Araştırmaya katılan aile şirketleri yöneticilerinin %71'i "yönetim ekibinin becerilerini geliştirme"yi önemli bir strateji olarak işaretlerken yalnızca



Hedef ve performans arasındaki fark	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 kreditorlere olan borçların azaltılması	20%	23%	3
Genel giderlerin kısılması	18%	13%	-5
Fiyatların artırılması	6%	2%	-4
Satış hacminin artırılması için fiyat indirimi	6%	7%	1

%4'ü bu alandaki performanslarından memnun olduğunu belirtiyor.

Her "ürün yeniliği" en fazla öne çıkan ikinci strateji olma özelliği taşıyor. Aile şirketlerinin %55'i "ürün yeniliği"nin çok önemli bir stratejileri olduğunu belirtirken, yalnızca %15'i bu alandaki performansından memnun bulunuyor.

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 belirtiyor. Bunlara paralel olarak, aile şirketlerinin gelişmeye açık diğer alanları "yatırımların daha verimli kullanılması" ve "teknolojiden daha çok yararlanmak" olarak öne çıkıyor.

İş hayatında ve şirketlerinde en çok neye değer verdikleri sorulan şirket sahiplerinin, %56 oranında şirketlerinin kendilerine sağladığı mücadele ve başarı ortamı olarak yanıt vermeleri, anketin çarpıcı bulgularından birini oluşturuyor.

Aile şirketleri yöneticileri için diğer motivasyon kaynakları da aileleri için yarattığı finansal gelecek (%18) ile onlar ve aileleri için sağladığı gelir (%14) olarak öne çıkıyor. Bu bulgular, günümüz aile şirketleri yöneticilerinin temel motivasyonunun hep düşünüldüğü gibi gelecek kuşaklara geçecek bir efsane bırakma olmadığını gösteriyor. Artan satınalma ve birleşmeler ile, başarılı iş adamlarının başarılarını değerlendirme yolunda yeni alternatiflerin ortaya çıkmakta olduğunun gözardı edilmemesi gerekiyor.

Aile şirketlerinin karşılaştıkları zorlukları incelediğinde ise, kısa vadede "insan kaynakları ve yetenek bulmak - işe almak/tutmak" öne çıkarken; uzun vadede "büyümenin devamlılığı"ni sağlamak açık ara farkla en sık belirtilen zorluk olma özelliği taşıyor. Kısa vadede "rekabet", "büyümenin devamlılığı" ve "yeni pazarlar" aile şirketlerini zorlarken, "kanun ve düzenlemelere uyum", "Çin ile rekabet" gibi unsurlar ikinci planda kalıyor.

Araştırma ile ilgili raporun tamamına www.ailesirketleri.com.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Yöneticiler için iş sürekliliği

Altuğ Kul, MA, CIA, CISA
Müdür, Kurumsal Risk Hizmetleri

Dünyanın ya da ülkemizin herhangi bir yerinde meydana gelebilecek doğal felaketlerin (sel, deprem, vb.), terörist saldırıların, kazaların, politik ve ekonomik çalkantıların etkilerini öngören ve gerçekleştiğinde ez az zararlarla atlatan şirketlerin ayakta kalma şanslarının daha yüksek olduğu bir gerçektir. Şirketler böyle olaylardan doğrudan etkilenmese bile müşterileri veya tedarikçileri etkilenebilir; bu da şirketlerin hiç beklemedik anlarda en kritik iş süreçlerini sekteye uğratabilir.

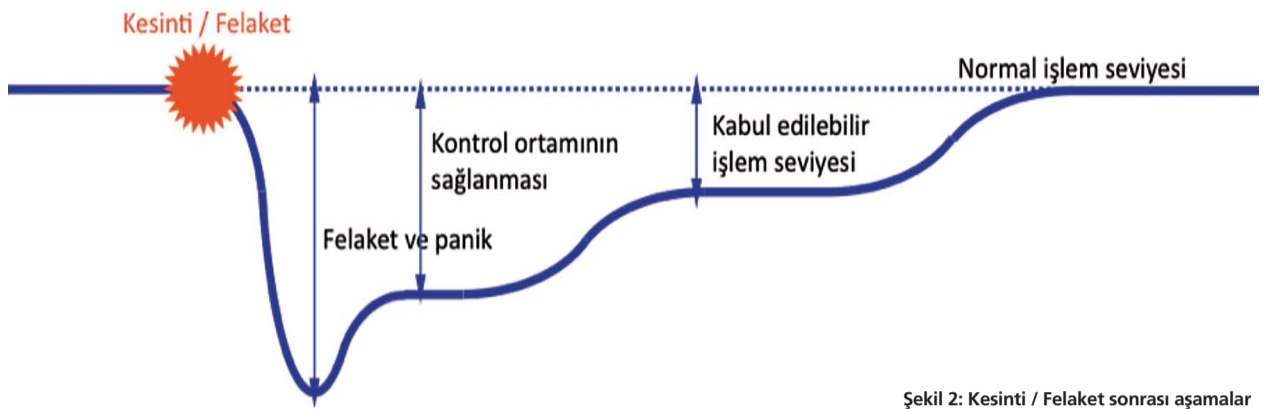
İş Sürekliliği Yönetimi (ISY), kritik iş süreçlerinin öngörülen senaryolar içinde ayakta kalabilmesini sağlama amacıyla oluşturulabilecek en iyi cevaptır.

Her Yöneticinin Bilmesi Gerekenler

1- İş sürekliliğinden sadece Bilgi Sistemleri Bölümü sorumlu değildir

İş sürekliliği planlamalarında ve şirket içinde görev dağılımı yapılırken Bilgi Sistemleri Bölümü (BSB) ISY'nin başlıca sorumlusu olarak görülmektedir.

Bir felaket ya da kesinti sonrası şirketinize ait tüm yazılımların ve teknik altyapının kısa bir süre içerisinde tekrar ayağa kaldırılması son derece önemli olmakla beraber, çalışanların sağlığından emin olunması, onların alternatif alanlara yönlendirilmesi, her iş biriminden yeterli sayıda personelin koordineli bir şekilde iş süreçlerini hayata geçirmesi, teknik altyapı olmadan alternatif çalışma yöntemlerinin belirlenmesi vb. görevlerin yerine getirilebilmesi için tüm kurumun sa-



Şekil 2: Kesinti / Felaket sonrası aşamalar

hipleneceği bir ISY çerçevesinin oluşturulması gerekmektedir. ISY sadece tek bir bölüme/birime bırakılmayacak kadar önemlidir ve ISY koordinasyonu kurumun tüm birimlerinin işleyişine hakim bir birimin sorumluluğunda olmalıdır.

2- Bir kesinti/felaket anında tüm iş süreçlerinin kurtarılması gerekmez

Risk Değerlendirmesi ve İş Etki Analizi sonucu hangi süreçlerin şirketin sürdürülebilirliğine etkisi olduğu ve bu süreçlerde ne gibi kaynaklara (insan, teknoloji, bina, vb.) ve yetkinliklere ihtiyaç bulunduğu tespit edilir. Acil ve beklenmedik bir durumda yaşanan bir kesinti sonrasında bu analizlerde ortaya çıkartılan süreçler öncelikli olarak kurtarılır.

3- İSY'de en kötü senaryo baz alınarak kuruma özel hedefler tanımlanır

ISY prensip olarak birçok senaryoya cevap verebilecek şekilde hazırlanabilir. Ancak şirketin ihtiyacına bağlı olarak ister iş sü-

reçleri için isterse bu süreçleri destekleyen altyapı (örn: yazılımlar) için (veya her ikisi için) bazı hedefler belirlenir. Bu hedeflerin en kritik olanları Kurtarma Süresi Hedefi ("Recovery Time Objective" – bir felaket sonrası iş sürecinin / altyapının tekrar işler hale getirilme süresi) ve Kurtarma Noktası Hedefi ("Recovery Point Objective" – bir felaket sonrası bir iş sürecinin / yazılımın kaybedeceği en son veri girişi)'dir. Bu hedefler genellikle en kötü senaryo baz alınarak oluşturulur.

4- Bir kesinti/felaket sonrası hemen tam kapasiteye dönüşmesi gerekmez

Bir kesinti ya da felaket sonrası ister istemez bir panik ve koordinasyonsuzluk süreci yaşanacaktır. Bu panik havasından sonra belirli kararların alınması ile genel bir kontrol ortamı sağlanacaktır ve en akla yakın senaryo ise hemen normal işleme seviyesine dönüşmesi değil, bu seviyeden önce bir kabul edilebilir işlem seviyesinin elde edilmesidir. Ancak bundan sonra kesinti ya da felaketin özelliğine bağlı olarak normal işlem seviyesine ulaşılabilecektir.

Araştırmalar Ne Diyor?

Deloitte tarafından küresel çapta gerçekleştirilen "Tüketim Sektöründe Güvenlik 2009" çalışmasının sonuçlarına göre iş sürekliliği planlaması giderek daha büyük önem kazanmaya başlamıştır. Bu çalışma sonuçlarına göre iş sürekliliği ve felaket kurtarma projeleri en çok bildirilen ikinci proje durumundadır.

Aynı çalışma tüketim sektöründe tüm ve çoğu kritik fonksiyonlar için iş sürekliliği dokümantasyonunu tamamlayan kurumların oranını % 9 ve %37 olarak vermektedir. ●



Şekil 1: Kurtarma Süresi ve Kurtarma Noktası

İş yaşamında uzmanlaşma nevrozu

Şahin Nursaçan
Genel Müdür, Boytaş

Ekonomimizi oluşturan bütün alt sektörlerde iş verimliliği, yaratıcılık, değişim ve gelişim ruhu, üretkenlik, problem çözücülük ve profesyonel tekamülün önündeki engeller açısından belki de konuşulması ve tartışılması gereken en önemli özelliklerdir "Uzmanlaşma nevrozu" ve "Varlık Sebebi anaforu". Ancak bu yazımızda birincisini detaylandırıp ikincisini daha sonra ele alacağız.

Genel olarak ülkemizde üretim ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların pek çoğuna dışarıdan ve içeriden bakıldığında tüm kurmay kadroların ve astların işlerini mükemmel yapmalarına(!) rağmen sakinlikten uzak, sürekli bir koşuşturmanın ve hareketliliğin olduğu gözlemlenir. Gün içinde onlarca sürecin girift bir şekilde gerçekleştiği ve problemlerin zuhur ettiği bu ortamlarda lider veya yöneticiler, bunları o günün rutin iş algılaması ile çözüme kavuştururlar.

Bugün yaşanan hengamenin değişik versiyonu aynı süratle ve karmaşa hali ile yarın da ya-

şanır ve yine aynı veya benzer yöntemlerle çözüme kavuşturulur. O günün sonunda sıkıntının aşılmış olmasının verdiği rahatlık ile savaşılar, daha sonraki günlerde verilecek mücadeleye için güç kazanmak üzere evlerine dönerler. Bu döngü süreklilik arz eden bir hal alarak kanıksanmıştır artık.

Oysa pozitif kurumsallaşma adına birilerinin çıkıp "biz süreçleri yönetirken dün de aynı türden problemlerle enerjimizi ve zamanımızı harcamış, bunlara çözüm getirmiştik. Bugün bu problemler hangi sebeplerden dolayı başka bir şekilde ortaya çıktı"? Sorusunu sorması gerekmektedir. Bugün ekonomimize yön veren ve zevahirde "kurumsal bütünlük arz eden" pek çok şirketimizde maalesef kurumsal mekanizmalar bu tip soruların sorulmasına çok müsaade etmemektedir. Sebebi ise yukarıda belirttiğimiz: "Aşırı uzmanlaşma nevrozu" dur.

Nevroz: Bilindiği üzere psikiyatrik bir hastalık tanımlama tabiridir. Psikiyatrik vakalarda ise bilindiği üzere hasta asla hastalığını kabul etmez; tam tersine kendisini çok sağlıklı görerek yansıtma yapar ve hastalığı yakın ve uzak çev-

rede arar. "Uzmanlaşma nevrozuna" yakalanmış pek çok profesyonelin durumu da bu şekilde izah edilebilir. Profesyonellerin mesleki hayatta elde ettikleri birikim arttıkça dikkat edilmediği sürece farkında olunmadan girilen bir ruh hali veya tavrıdır bu. Bu sendroma yakalanmış profesyoneller icra edilen görevde "uzman" oldukları için astlardan veya dış dünyadan, müşterilerden gelen tepki ve önerilere veya kurumları için altın değerli olan eleştirilere, (onlara tanınan iyileştirme fırsatlarına!) otomatik refleksle kendilerini ve yönettikleri kurumları kapayarak yine farkında olmadan bunun başlangıç fitilini ateşlerler.

Dış dünyanın üretilen ürün ya da hizmetle alakalı şikayetlerine böylece kapılarını kapayan teşekküllerde kısa zamanda sert bir tepki meydana gelir ve bu tepkinin sertliği karşısında kaos ortamı oluşur. Oluşan kaotik durum ise işleri büsbütün içinden çıkılmaz bir hale sokar. Aslında böyle zamanlarda olumsuzlukların bertarafı için ihtiyaç duyulan tek şey; serin kanlı bir şekilde "biz nerede hata yaptık? Sorusunu sormak ve sebepler üzerine teker teker gitmek olmalıdır." Fakat oluşan fırtına ve kargaşa ortamı buna mani olur.

Kurumlar ve kurumlar olarak bu tatsız ve hatalı durumdan kurtulmanın yolu bir iç bilinçlenme ve arınma sürecinden geçerek kendimize ve yönettiğimiz kurumumuza ayna tutmayı başarmaktan geçer. Bir söz vardır "konuşurken hiçbir şey öğrenemezsiniz" diye. Problemler içinden çıkılmaz hale aldıktan sonra bizim işimizi ne kadar mükemmel yaptığımızın hiçbir anlamı yoktur. Onun için daha fazla konuşmayı bir tarafa bırakarak kısacık ta olsa başkalarını dinlemeye, onların görüş ve düşüncelerine değer vermeyi öğrenmemiz, ortak akli harekete geçirmek konusunda samimi ve ciddi gayret içine girmemiz daha da önemlisi lider ve yöneticilerin bu yanlış tutumları ile zaman içinde kurumda oluşmuş yanlış iş kültürünü temelinden sarsacak adımları atmamız kaçınılmazdır.

Ortada ters giden bir şeyler varsa onları düzeltmenin yegane yolu iş yapım ve işe yaklaşım konusundaki tavrımızın gözden geçirilmesi ve aksayan hususlara yeni bir bakış açısı geliştirerek bir reorganizasyon süreci başlatmaktır. Yoksa aynı şekilde davranarak farklı sonuçlar almayı beklemek safdillik olur herhalde. ●

Sürdürülebilir rekabet gücü

M.Sait Gözüm,
Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak

Sevgili Okurlar,

Sanayimizin ve ülkemizin rekabetçilik anlamında, hem heyecan verici bir geçmişi ve hem de umut veren bir geleceği var. Ama rekabetin her ülkenin, her iş adamının ve her politikacının ana gündeminde olduğu bir dünyada yaşıyoruz.

Ülkemiz iş adamlarının rekabetçi bir doğaya, güçlü bir amaç ve disiplin algısına sahip olması ulusumuz için büyük bir şans. Ve ayrıca sürdürülebilir rekabeti teşvik eden bir ortamın ülkemizde yavaş yavaş ortaya çıkmaya başladığını söyleyebiliriz. Örneğin hükümet yerli ve yabancı yatırımları desteklemek için;

- Kurumsal vergileri yeniden yapılandırma,
- Borsada düzenleyici ortamı artırma,
- Sağlıklı ve büyüyen bir menkul kıymet pazarına destek verme,
- Halka arz teşvik etme gibi adımlar atmakta ve de planlamaktadır.

Her şeyin ötesinde ülkemiz, fikirlerine malların ve serbest alışverişine inanan bir demokrasiye sahiptir. Bugün bu yazımızda, sürdürülebilir rekabet gücü ile ilgili bazı bakış açılarını sizinle paylaşmak istiyoruz. Bunlar 30 yıllık profesyonel hizmet deneyimimiz ve başka insanlardan edindiğimiz bilgi ve yaklaşımların ürünleridir.

Genellikle rekabet edebilir olmanın her zaman mükemmel ve özgün bir fikirle başladığını düşünürüz. Ama gerçek her zaman daha sıradandır. Rekabet edebilir şirketlerin başarısı genellikle titiz yönetim süreçleri gibi temellerde yatar. Bu nedenle bu yazımızda, dört temel alanda sürdürülebilir rekabet gücüne odaklanmayı düşündük:

1. Performans ve sürdürülebilirliği ölçme
2. Riski yönetme
3. Yönetişim
4. Yenilikçilik

1. Performans ve sürdürülebilirliği ölçme

Yazımıza Performans ölçme ile başlayalım. Performansın ölçülmesi ve başarılı performans genelde finansal sonuçlarının ölçülmesi ve finansal sonuçlardaki başarı olarak düşünülür. Halbuki finansal ölçümleme ve buradan elde edilecek sonuçların başarısını birçok göstergesinden sadece bir tanesi olduğunu unutmamalıyız. Performans ölçümü, çok daha geniş ve dengeli bir çerçeveye yerleşir ve finansal olmayan göstergeler de en az finansal göstergeler kadar önemlidir.

Şirketlerin performans hakkında ne düşündüğünü ve performanslarını nasıl ölçtüklerini anlamak için Deloitte Türkiye olarak ülkemizin önde gelen 87 üst düzey yöneticisi ve yönetim kurulu üyesine yönelik bir anket gerçekleştirdik. "Yönetim Kurullarının ve Yöneticilerin, İşletmelerinin Sağlığı Hakkında Bildikleri ve Bilemedikleri" başlığıyla yayınlanan anket raporundaki sonuçlar bize sıkıntılı bir kopukluğu açıkça göstermektedir.

Raporda, ankete katılan yönetim kurulu üyelerinin, üst düzey yöneticilerin ve yatırımcıların finansal göstergelerin dışında şirketlere ait hayati işaretlerin algılanabilmesi için "finansal olmayan göstergelere" de bakmanın büyük önem taşıdığını belirttiklerine şahit olduk. Ancak, aynı ankette yönetim kurulu ve üst düzey yöneticilerin kısa dönemde çok daha fazla odaklanmış olduklarını gözlemledik ve nedenleri incelendiğinde, finansal olmayan göstergeleri izleyebilmelerinin önünde iki önemli engel olarak;

- bu göstergelerin analiz edilmesine yönelik yöntem ve süreçlerin eksikliği ile,
- finansal olmayan göstergelerin, finansal sonuçlara olan etkisi üzerine duyulan inanç eksikliği, olduğu görülmektedir.

Bu durumun, finansal olmayan göstergelerin ölçülmesinin daha zor olmasından, sermaye piya-

salarının daha çok finansal sonuçlara odaklanmasından ve finansal olmayan göstergelerde hesap verilebilirliğin düşük olmasından kaynaklandığı açıkça ifade edilmektedir.

Finansal olmayan göstergelerden müşteri memnuniyeti birinci sırada (%97) yer alırken, ürün/hizmet kalitesi (%95), yenilik (%94) ve markanın gücü (%94) dikkat veya çok dikkat edilen göstergeler arasında ön sıralarda yer almakta. Müşteri memnuniyeti, ürün/hizmet kalitesi ve yenilik konularının Türkiye'deki ankette istikrarlı bir şekilde Deloitte tarafından küresel olarak gerçekleştirilmiş olan anket yüzdelilerinden daha yüksek çıkması, Türk yöneticiler ve yönetim kurulu üyelerinin diğer meslektaşlarına göre bu konulara daha fazla önem vermekte ve zaman harcamakta olduklarını gösteriyor.

Türk yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerinin, "Pazar" güçlerinin finansal olmayan performans ölçütleri üzerindeki artan önemini ne ölçüde olduğu sorusuna yanıtlarında ise, dört faktör öne çıkıyor;

- Artan küresel rekabet (%98)
- Artan müşteri etkisi (%98)
- Hızlı yenilik (yeni ürünler ve hizmetler) (%97)
- İtibar riskinin daha fazla bilincinde olunması (%96)

Küresel araştırmada da aynı dört unsur öne çıkıyor, sıralamada farklılık görülse de oranları benzerlik göstermekte;

- Artan küresel rekabet (% 91)
- İtibar riskinin daha fazla bilincinde olunması (%97)
- Artan müşteri etkisi (%97)
- Hızlı yenilik (yeni ürün ve hizmetler) (%96)

Bu dört faktörün tamamı, şirketin rekabet gücü ile ilgili. Bunları takip eden ve dikkat çeken diğer önemli üç unsur ise şöyle sıralanıyor.

- İnternet üzerinden bilgilerin hızlı ve coğrafi olarak yayılması (%92)
- Artan çalışan etkisi (%87)
- Finansal olmayan ölçüler konusunda artan düzenleyici kurum etkisi (%78)

İş liderleri olarak paydaşlarımız için geleceği garanti altına almak adına karlılığın ötesine bakmak ve

- Geleceğe odaklanmak,
- Geleceğe yatırım yapmak,
- Sürdürülebilirliği büyütme üzere kendimizi disipline sokmalıyız.

Özet olarak performansı ve sürdürülebilirliği ölçmenin araba kullanmaya benzediği söylenebilir. Ön camdan ileriye baktığınız zaman ile dikiz aynasına bakarken harcadığınız zamanı dengelememiz gerekir. İkisini bir arada doğru bir şekilde yapamama durumu her durumda kazaya yol açacaktır.

2. Riski yönetme ve tahmin etme

Günümüzün sıkıntılı ortamında, küresel pazarda rekabet avantajını korumak için başka bir önemli nokta, riski yönetme ve tahmin etmedir. İşin püf noktasını hemen belirtelim; Risk yönetiminin püf noktası Risk yönetiminin bütün iş süreçlerine entegre edilmesi gereksinimidir. Risk yönetimine faydası olacak 4 öncelikli yaklaşımı aşağıda özetlemeye çalışırsak:

İlk öncelik birbirine bağlı ve birbirini etkileyen risk unsurlarını tanımlamak ve yönetmek. Şirketlerin yüzde 80'i birden fazla türde riske maruz kaldıkları için büyük kayıplara uğrarlar. Ayrıca riskler arasındaki ilişkileri algılayamama ve yönetmedeki başarısızlık genelde herşeyi tetikleyebilecek başlangıçta ufak olarak gözükse de domino etkisi ile başka birçok soruna zemin hazırlayan, bir soruna zamanında dikkat edilmemesini doğurur. Ardından gelen sonuç ise küçük bir olayın hızla şirket veya sektör geneline yayılan bir tehdiye dönüşmesidir.

İkinci öncelik, etik davranış, uyumluluk ve kalite kontrolün önemini üzerinde duran bir kültür yaratma gereksinimidir. Ama unutmamalı-

ya ki, risk kültürü, korku ve paranoya ile eşleşen bir kültür yaratmak ile aynı değildir. Bunun yerine risk kültürü, muhasebe ve şirket içi denetim, güvenlik prosedürleri ve insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olabilen konularda standartlar belirlemek üzerine odaklanır. Bu standartlar iki nedenle faydalıdır. Birincisi çalışanlar için kılavuz oluşturur. Bu nedenle bütün çalışanların bu standartları ve nasıl uygulanacağıni bilmesi zorunludur. İkincisi standartlar risk yönetimi uygulamalarının ve performansın ölçülmesi ve yönetilmesi için net hedeflerin belirlenmesi için gereklidir.

Üçüncü öncelik sıklıkta az ama etkisi büyük risklerin proaktif bir şekilde ele alınma ihtiyacıdır. Değer veya sermayedeki bazı büyük ve önemli kayıplar istisnai olaylar sonucu meydana gelir:

- Sistem arızaları,
- Finansal krizler,
- Terör saldırıları.

Sizlere bir Deloitte örneği vermek isterim. 1993 yılında New York Şehri Dünya Ticaret Merkezi'ne yapılan ilk terörist saldırı sonrasında Deloitte, ofislerini yakın bir alandaki yeni bir ofis bloğuna taşımaya karar verir. Ofisler 11 Eylül 2001'de ilk vurulan bina olan Dünya Ticaret Merkezi Kuzey Kulesi'nin en üst katındaydı. Evet, ne yazık ki küresel ve değişken bir çevrede birçok şirket beklenmedik olayların önemini ve etkisini göz ardı etmektedir. Ve probleme odaklanmaya başladıklarında artık çok geç kalmıştır.

Dördüncü öncelik üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun risk ve kontrol durumları ile ilgili olarak nedenler, finansal etkileri ve olası çözümleri hakkındaki bilgilere doğru, gerçek-zamanlıya yakın şekilde ulaşmalarını garantilemek için şirket içi bilgi ve iletişim sistemlerini geliştirme ihtiyacıdır. Sonuçta iyi kararlar sadece iyi bilgilere dayanarak verilebilir.

Güvenlikten Sorumlu Başkan (CSO) risk yönetimi kültürü yaratılması ve korunmasında çok önemlidir. ABD Rekabet Gücü Konseyi tarafından anket yapılan şirketlerin tam yüzde 63'ünün güvenlik başkanı vardır.

Risk konusunda son bir şey söylemek ister isek hepimizin riske yaklaşımımızda yaratıcı olmamız gerektiğidir. Yaratıcı düşünmemiz hiçbir şeyi ihmal etmeyerek her şeyi hesaba katmamız gibi.

- Petrol fiyatları,
- Enflasyon,
- Tedarik zinciri konularındaki yetersiz altyapının etkileri,
- Politik çalkalanmalar, terörizm.

3. Yönetişim

Şimdi bir sonraki konu başlığına – yönetişime geçelim. Performans ölçme ve riski etkili bir şekilde yönetme sadece uygun kurumsal yönetişim çerçevesinde gerçekleşir.

Deneyimlerimiz bize yönetişim modellerinin çeşitlilik gösterdiğini ve hiçbir şirketin en iyi uygulamaya sahip olduğunu iddia edemeyeceğini gösterir. Her sistemin kendine özgün güçlü ve zayıf noktaları vardır. Zorluklar, bazen hisselerin büyük çoğunluğunun aileye veya aile mensuplarına ait olmasından kaynaklanır. Zorlukların başka bir kaynağı da yönetim kurullarında yeterli deneyimli üyelerin ve/veya bağımsız üyelerin bulunmamasıdır. Koşullar veya şirket yapısı ne ve nasıl olursa olsun kolay bir cevap olmamakla birlikte, iyi yönetişim için rehberlik eden temel prensipler vardır. Bu prensipler, yöneticiler, çalışanlar, hissedarlar ve danışmanlar dahil olmak üzere tüm dış servis sağlayıcılarını da içeren bütün kurumsal paydaşların rollerini ve yönetişim süreçlerini etkiler. Bu prensipleri iki ana başlıkta toplayabiliriz: Birincisi kurumsal kültür; ikincisi temel değerler. Kurumsal kültür "üst düzeyin sesi" konularına diğer bir deyişle, yönetim tarafından, özellikle de CEO'nun ekibi tarafından ortaya konulan davranış ve örnek davranışlar gibi konulara eğilir. Kurumsal kültür aynı zamanda, tüm paydaşların çıkarlarını eşit ola-

rak gözetmeyi, kısa ve uzun dönem hedeflere aynı dikkat ile odaklanmayı kapsar. Temel değerler şirketin yönetişim uygulamalarının merkezinde olmalıdır, çünkü onlar aynı zamanda yukarıda bahis etmiş olduğum gibi risk yönetimi için gereklidir. Bağımsızlık bütün iş yapılarının ve yaklaşımların temel taşıdır. Bir danışman, bir yönetim kurulu üyesi veya analist, bir şirket ile ilişkilerinde " finansal çıkar açısından" özgür değil ise, lekesiz, ya da en azından diğer paydaşlar veya üçüncü şahıslar tarafından lekesiz olarak algılanmayan bir bakış sağlama çok zordur. Tarafsızlık eleştirel düşünme ve kabul gören kanıyı, uygulamayı veya geleneği sorgulama değer ve yeteneğidir. Tarafsızlık olmadan yönetim kurulu veya yönetim ekibi çoğu paydaşın çıkarı ile iletişimini kaybeder. Son olarak da bütünlük ve kalite'ye geldik. Bu ikiz değerler bütün iş sürekliliğinin ve rekabet gücünün temel taşlarıdır. Bütünlük ve kalite olmadan paydaşların güveni ve aynı şekilde müşterilerin de güveni kaybedilecektir. Ve bir kez güven kayboldu mu, tekrar oluşturmak son derece zordur.

4. Yenilikçilik

Söylediklerimin çoğu yönetim süreçleri ile, sürdürülebilir rekabet gücünün temelleri ile ilgili konulara odaklıydı. Tartışmak istediğim son boyut ise yenilikçiliktir. Yenilikçilik rekabet avantajını sağlamada zorunludur. Geçen elli veya daha fazla yılda çoğu yenilik Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa veya Japonya'dan çıkmıştır. Bu ülkelerin eğitim, araştırma laboratuvarları, finansman sağlama ve tüketici kültürünü yakından anlama konularındaki kurumsal avantajları göz önüne alındığında bu sonuç kaçınılmaz gözükmemektedir. Bugün her şey hızla değişmektedir ve yenilikçilik akışı bazı gelişen ekonomilerin lehine dönmektedir. Hindistan yılda 350.000 mühendisle birlikte 3,1 milyon İngilizce konuşan mezun çıkarmaktadır. Ve Hindistan'ın araştırma ve geliştirme kültürü yerli ve yabancı yatırımlar sayesinde gelişmektedir.

Günümüzde büyük batılı şirketlerinin kendi yeteneklerini hızla büyüyen ekonomilerinkilerle birleştirmesi sıkça görülmeye başlanmıştır. Almanya, Çin, Hindistan ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki General Elektrik mühendislerinin ortak becerileri ile yeni nesil rüzgar türbinleri yaratılmıştır. Intel yeni Centrino işlemcisini, İsrail araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında üretmiştir. Hindistan ve Çin ilgi çekici araştırma ve geliştirme sahalarıdır, çünkü düşük maliyet ve nitelikli işgücünü birlikte sunarlar. Bu nedenle Motorola Hindistan, pazarlara ucuz cep telefonları geliştirmek üzere görev üstlenmiş, çoğu eczacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketler maliyet tasarruflarının yüzde 30 ila 50'ye ulaştığını gördükleri Hindistan'da araştırma ve geliştirme daha fazla geliştirme yapmaktadır.

Ülkemiz ve şirketlerimiz için mücadele artık "hızlı takipçi" olmaktan veya "teknolojiyi iyi kullanmaktan", yenilikçi olmaya doğru nasıl geçeceği yönündedir. Bu süreçteki kritik birleşen, yönetimin "yapıcı kaos" nasıl teşvik edeceğidir. Yapıcı kaos iyi fikirlerin doğrusal yapıda geliştirilmek zorunda ya da tepe liderliğinin tekelinde olmadığını fark eder. Bu nedenle geri dönüşü düşük gibi gözükse bile yönetimin araştırma yatırımlarına devam etmesi zorunludur veya genç yöneticileri kendileri için düşünmeye yetkili kılmaya devam etmeli ve geleneksel düşünceye karşı çıkan işbirliği kültürünü desteklemelidir.

Bitirirken, "sürdürülebilir rekabet gücünün" yaratıcılık ve uygun yönetim süreçleri arasında doğru dengenin sağlanmasını gerektirdiğini aklımızda bulunduralım ve süreçleri bir kez daha hatırlayalım:

- Geliştirilmiş performans ölçme
- Entegre risk yönetimi
- Gelişmiş yönetişim
- Yerel yenilikçilik

Teşekkürler ve iyi şanslar!

Halka Arz Seferberliği İstanbul Zirvesi'ndeyiz



6 - 7 Mayıs 2010 – Haliç Kongre Merkezi, İstanbul

Halka Arz Seferberliği: İstanbul Zirvesi'nde Deloitte olarak 6 Mayıs 2010 tarihinde 16:30-17:45 saatleri arasında aşağıda detayları bulunan Çalıştay D'nin de sponsoru olarak bu zirveyi destekliyoruz.

Çalıştay D - Halka Arz Sürecinde Deneyimler ve Öneriler

6 Mayıs 2010 / 16:30-17:45

- **Prof.Dr. Belkis Seval**, Moderatör, Finansman Ana Bilim Dalı Başkanı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
- **Saim Üstündağ**, Deloitte Denetim Ortağı
- **Ömer Çollak**, Ortak Avukat, Paksoy Ortak Avukatlık Bürosu
- **Berra Kılıç**, Yönetim Kurulu Üyesi ve Genel Müdür, Turkish Yatırım A.Ş.
- **Emre Mimaröğlu**, Yatırım Bankacılığı Bölüm Başkanı, Credit Suisse İstanbul Menkul Değerler A.Ş.
- **Özlem Özdemir**, Genel Müdür Yardımcısı, Koza Altın İşletmeleri A.Ş.

Zirve ile ilgili daha fazla bilgi için: www.halkaarzseferberligi.com
www.deloitte.com/tr/HalkaArz

Nisan 2010 Eğitim Programı

Deloitte Academy

İşletmelerde Bütçeleme ve Kontrol
26-27 Nisan 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Türk Vergi ve Muhasebe Sistemi
28-29-30 Nisan 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Yöneticiler için İç Denetim Faaliyetlerinin Etkin Yönetimi
29-30 Nisan 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Yeni Türk Ticaret Kanununun İş Hayatına ve Ekonomi Düzenine Getirdikleri
30 Nisan 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Eğitimi
3-4-5 Mayıs 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Her Yöneticinin Bilmesi Gereken Finansal Bilgiler
10-11 Mayıs 2010 – Divan City Otel, İstanbul

UFRS Örnek Uygulamalar
17-18 Mayıs 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Yöneticiler için Borçlar, İş ve Şirketler Hukukuna Bakış
24-25 Mayıs 2010 - Divan City Otel, İstanbul

Finansal Tabloların Analizi
26-27 Mayıs 2010 – Divan City Otel, İstanbul

İç Denetçiler için Uygulama Yaklaşımları – Temel Seviye
27-28 Mayıs 2010 – Divan City Otel, İstanbul

Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Eğitimi
28-29-30 Haziran 2010 – Divan City Otel, İstanbul

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



Yatırımcıların ekonomiye güveni yerine geliyor

Deloitte Türkiye, ülkemizdeki yatırım ortamını değerlendiren "Girişim Sermayesi Güven Araştırması"nın yedincisini yayımladı. Girişim sermayesi profesyonellerini hedefleyen araştırma 2010 yılının ilk yarısı itibarıyla yatırımcıların beklentilerinin olumluya dönme başladığını gösteriyor.

Yatırımcılar birçok konuda temkinli davranma eğilimlerini korumakla birlikte, ekonomide W tipi inişli çıkışlı bir süreç bekleyenlerin sayısında azalma olduğu görülüyor. Ayrıca küçük ve orta ölçekli yatırım anlaşmalarında daha önceden olduğu gibi değerleme noktasında yaşanan sorunların da azalma eğiliminde olduğu anlaşılıyor.

Deloitte Türkiye Kurumsal Finansman Sorumlu Ortağı Anthony Wilson Girişim Sermayesi Güven Araştırması'nın yeni bulguları hakkında şunları söyledi: "Girişim sermayesi söz konusu olduğunda şu günlerde hiç kuşkusuz 2006-2008 döneminde olduğu gibi heyecan veren büyük işlem hacimleri beklemiyoruz. Buna karşılık dokuz ay veya bir yıl öncesi ile kıyasladığımızda, bugün girişim sermayesi profesyonellerinin şirketler ile artık gerçek değerler üzerinden konuşuyor olması 2010 yılı için ümit veriyor. Yatırım profesyonelleri için değerli bir bilgi kaynağı olan Deloitte Türkiye Girişim Sermayesi Güven Araştırması, sunduğu veri ve istatistikleriyle, iyileşme eğiliminde bir yatırım ortamına işaret ediyor".

Yöneticiler ilk kez iyimser görüş bildirdi

Araştırmada yatırımcılara gelecek altı ay için nasıl bir piyasa öngördükleri soruldu. 2008-2009 yıllarında birbirini izleyen üç araştırma raporuna yanıt veren yöneticilerin hiçbirisi ekonomide herhangi bir gelişme öngörmezken, en son çalışmada yöneticilerin %44'ü ekonomide gelişme olacağını söyleyerek sürpriz yaptı. Aynı oranda bir yönetici kitlesi bir değişiklik görmediğini vurgularken, her sekiz yöneticiden biri ise ekonominin gerilediği yolunda görüş belirtti.

Gelecek ayda yatırım yapılması olası şirketlerin finans durumlarıyla ilgili tahminler ise ekonomiye bakıştan daha iyimser görünüyor. Araştırmaya yanıt verenlerin yarısı firmaların daha iyiye gittiğini söylerken, diğer yarısı ise firmaların finansal durumlarında herhangi bir değişiklik olmadığı kanısında.

Piyasalarda net alıcılar ağırlıkta

Yatırımcıların gelecek altı ay içindeki pozisyonlarını da sorgulayan araştırma, yanıt verenlerin %94'ünün net alıcı olduğunu gösteriyor. Önceki araştırmalara göre çok yüksek olan bu net alıcı oranı, 2009'un ilk yarısında %92 olmasına karşın, ikinci yarısında %76'ya kadar gerilemişti.

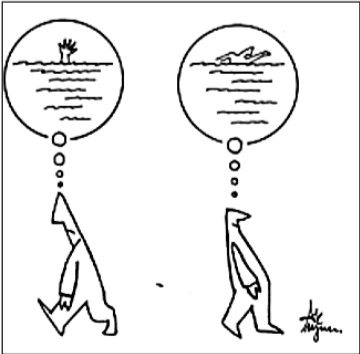
Araştırma, yapılan anlaşmaların yatırım tutarları açısından da ümit verici gelişmeler yaşanabileceğini gösteriyor. Profesyoneller yatırım anlaşmalarının işlem hacimlerinde %69 gibi bir artış bekliyor. Yakın zamanda gerçekleşen anlaşmaların işlem hacimleri düşük olmakla birlikte sadece %6 gibi küçük bir grup bu yılın ilk yarısı işlem hacimlerinde gerileme beklediğini ifade etti.

Türkiye yatırım için hala tercih ediliyor

Yatırım profesyonellerine yöneltilen can alıcı sorularından biri de Türkiye'nin yatırım açısından durumunu sorgulamayı hedefliyordu. Geçen yılın ekonomik şartlarını göz önünde bulundurma kaydıyla yatırımcılara önümüzdeki 12 ay içinde Türkiye'deki fırsatlara yatırım yapıp yapmayacakları soruldu. Bu soruya genelde olumlu yanıt veren profesyoneller iyimserlik dozunu belli bir seviyede korumaya özen gösterdi.

Katılımcıların sadece %19'u Türkiye'de yatırım yapmak için bu yıl daha fazla fon ayıracağını ifade ederken, %63'ü yatırım için ayıracağı fon miktarını artıracığını ama bu artışın yüksek olmayacağını vurguladı.

Biraz da eğlenelim



Ali Kamil Uzun | Deloitte Türkiye
Yönetim Kurulu Danışmanı

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

The Deloitte Times

Yıl 2 Sayı:1 • 22 Nisan 2010 Aylık gazete, ücretsizdir

İmtiyaz Sahibi: Deloitte Danışmanlık A.Ş adına **M.Sait Gözüm**

Sorumlu Müdür: **Ekin Kavukçuoğlu Özgülşen**

Adres: Dereboyu Sk. Sun Plaza No:24 Maslak 34398 İstanbul
Telefon: +90 212 366 60 00

İçerik: Deloitte tarafından sağlanmaktadır. Gazete yayınlanan yazıların sorumluluğu Deloitte Türkiye'ye aittir. Yazı ve resimler izinsiz kullanılamaz, çoğaltılamaz.

ISSN:1309-0054

Ofset Hazırlık ve Baskı: Dünya Yayıncılık A.Ş.

"Globus Dünya Basınevi" 100. Yıl Mah. 34440 Bağcılar-İstanbul

Tel: +90 212 629 08 08

Vergi Takvimi Nisan / Mayıs 2010**26/04/2010**

- 2009 yılı Kurumlar Vergisi beyanı.
- Mart 2010 dönemi KDV beyanı ve ödemesi.
- Mart 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı ve ödemesi.
- Ocak-Şubat-Mart 2010 dönemine ait Gelir Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı ve ödemesi.
- GVK 67. Md. Kapsamında yapılan Gelir Vergisi kesintilerine ilişkin (Muhtasar) beyanı ve ödemesi.
- Mart 2010 dönemi Damga Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Mart 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi bildirimini.
- 01-15 Nisan 2010 dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

30/04/2010

- Mart 2010 BA ve BS formlarının verilmesinin son günü.
- 2009 yılı Kurumlar Vergisi ödemesi.
- Mart 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi ödemesi.
- 4/b Bendi kapsamında Sigortalı Olanlar İçin Mart 2010 Prim ödemesinin son günü.
- Mart 2010 dönemine ait Haberleşme Vergisi beyanı ve ödemesi

07/05/2010

- Nisan 2010 dönemi Çeklere Ait Değerli Kağıtlar Vergisi Bildirimi ve ödemesi.

10/05/2010

- 16-30 Nisan 2010 dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

14/05/2010

- Ocak-Şubat-Mart 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Geçici Vergi beyanı.

17/05/2010

- Ocak-Şubat-Mart 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Geçici Vergi ödemesi.
- Nisan 2010 dönemi Gider Vergilerinin (BSMV) Beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 dönemi Özel İletişim Vergisinin Beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 Dönemi KKDF Beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 dönemi ÖTVK 2 Sayılı Listedeki Motorlu Araçlara İlişkin (Tescile Tabi Olmayanlar) ÖTV'nin beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 dönemi ÖTVK 3 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

- Nisan 2010 dönemi ÖTVK 4 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

20/05/2010

- Nisan 2010 dönemi İlan ve Reklam Vergisinin Beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 dönemine Ait Petrol ve Doğalgaz Ürünlerine İlişkin EK:4 No.lu, Kolalı Gazozlara İlişkin EK:7 No.lu, Alkollü İçeceklerle 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.
- Nisan 2010 dönemi yarışma ve çekilişlerle ilgili Veraset ve İntikal Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Nisan 2010 dönemine Ait Elektrik Havagazı Tüketim Vergisi, Yangın Sigortası Vergisi, Müşterek Bahislere İlişkin Eğlence Vergisinin Beyanı ve ödemesi ile Diğer Eğlence Vergilerine İlişkin Eğlence Vergisinin ödenmesi.

24/05/2010

- Nisan 2010 dönemi KDV beyanı.
- Nisan 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı.
- Nisan 2010 dönemi Damga Vergisinin beyanı.
- Nisan 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi bildirimini.

25/05/2010

- 01-15 Mayıs 2010 dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

26/05/2010

- Nisan 2010 dönemi KDV ödemesi.
- Nisan 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi.
- Nisan 2010 dönemine ait Damga Vergisi ödemesi.

31/05/2010

- Nisan 2010 BA ve BS formlarının verilmesinin son günü.
- Emlak Vergisi, işyerleri ve su tüketim bedeli ile birlikte tahsil edilmeyen konutlar için Çevre Temizlik Vergisi 1.taksit ödemesi için son gün.
- Nisan 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi ödemesi.
- 4/b Bendi kapsamında Sigortalı Olanlar İçin Nisan 2010 Prim ödemesinin Son günü.
- Nisan 2010 dönemine ait Haberleşme Vergisi beyanı ve ödemesi.
- Vergi levhasının tasdiki için son gün.
- Doğrudan Yabancı Yatırımlar İçin Faaliyet Bilgi Formu'nun Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü'ne gönderimi için son gün.
- Veraset ve İntikal Vergisi 1. taksit ödemesi son günü.

Denetim Takvimi Nisan / Mayıs 2010**28/04/2010**

- Finansal Kiralama şirketlerinin 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide ve konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün
- Faktoring şirketlerinin 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide ve konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün

29/04/2010

- Halka açık şirketlerin 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide olmayan mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün
- SPK'ya tabi aracı kurumların 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide olmayan mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün

30/04/2010

- EPDK'ya tabi enerji şirketlerinin 31 Aralık 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmiş mali tablolarının EPDK'ya gönderilmesi için son gün
- Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 31 Aralık 2009 tarihli bağımsız denetimden geçmiş konsolide ve konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün

13/05/2010

- Emeklilik fonlarının 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmiş mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün
- SPK'ya tabi aracı kurumların 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün
- Halka açık şirketlerin 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide mali tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün

15/05/2010

- Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların 31 Mart 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmiş konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün

Deloitte Yayınları



Aile Şirketleri Araştırması 2010 Rotasını başarıya çevirenler

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Hizmetleri kapsamında gerçekleştirdiği Aile Şirketleri Araştırması 2010'un sonuçları "Rotasını başarıya çevirenler" başlığı ile yayınlandı. Rapor, Türkiye ekonomisine yön veren aile şirketleri yöneticilerinin değerlendirmelerini içermekle beraber yöneticilerin şirketlerine bakış açılarını, ileriye dönük hedeflerini, şirket profillerini ve büyüme stratejilerini ortaya koyuyor.

Aile şirketlerinde artık ikinci kuşak yönetimde söz sahibi ve doğru stratejiler ile sürdürülebilir büyümeyi sağlayacaklar

Deloitte Türkiye Aile Şirketleri Araştırması 2010'a göre aile şirketlerinde yönetimde artık ikinci kuşağın da söz sahibi olmaya başladığını, ancak birinci kuşağın da halen etkisini ve gücünü yitirmediğini gözlemliyoruz. Aile Şirketleri yöneticilerinin büyük çoğunluğu, şirket değerinin bugünkünden çok daha yüksek olabileceğine inanıyor. Ancak uzun vadede büyümenin ve finansal başarının sürdürülebilirliği zorlanılacak hususlar olarak öne çıkıyor. Aile şirketlerinin sürdürülebilir büyümeyi ve başarıyı yakalayabilmeleri için doğru ve değer yaratan stratejileri belirlemeleri gerekiyor. Peki siz şirketinizin değerini arttıracak stratejileri biliyor musunuz? Sizin doğrudan müdahaleniz olmadan şirketinizin başarı ile yoluna devam edebileceğine inanıyor musunuz?

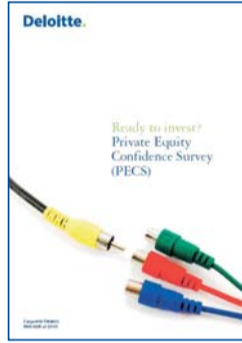
Araştırmanın tamamına www.alesirketleri.com.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Yatırımcıların ekonomiye güveni yerine geliyor 2010 Girişim Sermayesi Güven Araştırması

Deloitte Türkiye, ülkemizdeki yatırım ortamını değerlendiren Girişim Sermayesi Güven Araştırması'nın yedincisini yayımladı. Girişim sermayesi profesyonellerini hedefleyen araştırma 2010 yılının ilk yarısı itibarıyla yatırımcıların beklentilerini özetlemektedir.

Yöneticiler ilk kez iyimser görüş bildirdi

2008-2009 yıllarında birbirini izleyen üç araştırma raporuna yanıt veren yöneticilerin hiçbiri ekonomide herhangi bir gelişme ön-



görmezken, en son çalışmada yöneticilerin %44'ü ekonomide gelişme olacağını söyleyerek sürpriz yaptı.

2010'un ilk yarısının değerlendirildiği Girişim Sermayesi Güven Araştırması, Türkiye'de faaliyet gösteren girişim sermayesi yatırımcılarının ve fon yöneticilerinin nabzını tutmak ile beraber bazı sorulara da yanıt buldu.

2009'un ikinci yarısında girişim sermayesi ne yaptı, 2010'un ikinci yarısı nasıl bir strateji izleyecek?

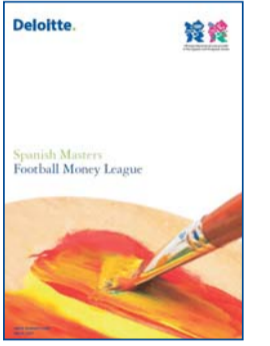
Girişim sermayesinin eğilimi ne yönde olacak? Satın mı alacak yoksa satacak mı? Yapılan yatırımların işlem hacmi nasıl bir trend izleyecek? Kısa vadedeki kötümser hava, Türkiye'ye olan ilgiyi ne yönde etkileyecek?

Futbol Para Ligi 2010 İspanyol hakimiyeti

Deloitte, küresel düzeyde futbol kulüplerinin gelirlerini incelediği geleneksel Futbol Para Ligi araştırmasını yayınladı.

Real Madrid liderliği bırakmıyor!

Beş yıldır üst üste liste başında kalmayı başaran Real Madrid 400 milyon Euro'yu aşkın geliriyle sezonu en verimli kapatan futbol kulübü oldu. Küresel krize rağmen, Futbol Para Ligi'nde yer alan kulüpler 2008-2009 sezonunda toplam 3,9 milyar Euro gelir elde etti.



Geçen yılın Futbol Para Ligi'nde yer alan Fenerbahçe ise geçen sezon elde ettiği 87 milyon Euro'luk gelire ilk 20 kulübün yer aldığı listede yer alamazken, gelecek yılın listesinde yer alması öngörülen kulüpler arasındaki yerini korumayı başardı.

İngiliz kulüplerine Sterlin darbesi

İngilizler sterlinin yarattığı hezimetle rağmen Futbol Para Ligi'nde 7 kulüple yer alma başarısı gösterdi. Futbol Para Ligi'nde Almanya 5, İtalya 4, Fransa ve İspanya ise ikişer futbol kulübüyle yer alıyor.

Önceki sezonda listede yer alan Fenerbahçe ve VfB Stuttgart ise 2008-2009 sezonu için yerlerini Manchester City ile Werder Bremen'e bıraktılar.

Tüm Deloitte yayın ve raporlarına www.deloitte.com/tr/yayin-raporlar adresinden ulaşabilirsiniz.

Deloitte Webcast

Webcast'ler ile bir adım önde olun Uzman bakış açısı ile gündem

Mobil iletişimde yeni bir çağ başlıyor: Açık Mobil Hizmetler Telekomünikasyon sektöründe bir devrim olarak nitelendirilen Açık Mobil Hizmetler şirketlere yeni fırsatlar ve gelir kaynakları sunuyor. Türk şirketlerinin gündeminde bulunmayan bu önemli konu önümüzdeki yıllar için büyük önem taşımaktadır. Peki şirketiniz bu sürece ne kadar hazırlıklı? Deloitte uzmanları bu konuyu sizler için değerlendirdi.

Tüketicilerin Açık Mobil Hizmetlere olan talepleri ne yönde olacaktır?

Şirketler hangi stratejileri belirlemek zorunda kalacaklar? Açık kaynak teknolojileri yeterli olacak mı?

Ayrıca, küresel ölçekte faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketlerinin yöneticileri ile yapılan Açık Mobil Hizmetleri hakkındaki anketin sonuçları bu Webcast'de ele alınacaktır.

Medya nasıl tüketiliyor?

Sayıllaşma ve değişen tüketici tercihleri, teknoloji, medya ve telekomünikasyon sektörlerinin büyük bir değişim geçirmesine sebep oluyor. Peki şirketinizin bu eğilimleri benimsemesi için alması gereken stratejik kararlar ne olmalıdır? Deloitte uzmanları bu konuyu sizler için değerlendirdi.

Geleneksel yaşam biçimimizi modern teknolojiler ile ne ölçüde birleştiriyoruz?

Gençler, orta yaşlılar ve yaşlılar medyayı nasıl tüketiyor?

TV'nin hayatımızdaki yeri nedir?

Deloitte ABD ofisi tarafından hazırlanan Medya Araştırmalarının sonuçlarını değerlendirecek olan Webcast'imizin ilginizi çekmesini umuyoruz.

Şirketler karbon ticaretine ne kadar hazırlıklı? Dünya'daki örnekler...

Amerikan Kongresi ve Çevre Koruma Ajansı (EPA) karbon kısıtlaması konusunda yeni inisiyatifler almaya başlamışken, şirketlere de yeni sorumluluklar getirmektedir.

Günümüzde Türk şirketlerinin gündeminde bulunmayan bu önemli konu önümüzdeki yıllarda çok önem kazanacaktır. Peki şirketiniz bu sürece ne kadar hazırlıklı?

Deloitte uzmanları bu konuyu sizler için değerlendirdi. Karbon salınım düzenlemelerinin şirketiniz üzerine etkileri ne yönde olacaktır? Karbon ticareti nasıl yapılır?

Şirketinizin bu süreçte sıkça karşılaşacağı mali ve vergisel hususlar ne olacaktır? Karbon düzenlemelerinde ne gibi kilit noktaları dikkate alacağımızı ve bu yeni düzenlemelerin şirketleri nasıl etkileyebileceğini biliyor musunuz? Bu soruların yanıtlarına Webcast'mizden ulaşabilirsiniz.

Kopenhag İklim Zirvesi'nde neler oldu?

Geçtiğimiz yıl bir çok ülke liderinin katılımı ile gerçekleştirilen Kopenhag İklim Zirvesi'nde çok önemli konularda mutabakat sağlanmıştır. Ancak bağlayıcı emisyon hedefleri daha sonraya kalmıştır. Bir çok uzman, değişimin ABD'nin öncülüğünde gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Peki 2010 yılı sanıldığı gibi değişimin başlangıcının yaşanacağı yıl mı olacak? Deloitte uzmanları bu konuyu sizler için değerlendirdi.

Kopenhag İklim Zirvesi'nde ne oldu?

Kopenhag İklim Zirvesi'nde mutabakata varılan konular şirketler için ne tür fırsatlar doğurabilir?

Bu kaçınılmaz değişimin, şirketlerin iş yapma modellerinde farklılıklara sebep olacağı bir gerçektir.

Şirketlerin Mali İşler Profesyonelleri ve CFO'lari gerekli önlemleri şimdiden almalı ve İklim Değişikliği ile gelen düzenlemeleri dikkate almalıdır.

Tüm Deloitte Türkiye ve global webcast'lerine www.deloitte.com/tr/webcast adresinden ulaşabilirsiniz.

