

Yeni Çek Kanunu'na dikkat!

Sayfa 3

Suistimalden haberiniz var mı?

Sayfa 6



Mali durum değerlendirmesi

M. Sait Gözüm

Sayfa 7

THE DELOITTE TIMES

MAYIS-HAZİRAN 2010

Kısaca

- Enerji Sektörü Haberleri **Sayfa 2**
- Finans Sektörü Haberleri **Sayfa 3**
- Aile Şirketleri Haberleri **Sayfa 6**
- Yönetim Kurulu Odası **Sayfa 7**

Başlarken

2007 yılında ABD'de patlak veren ve daha sonra diğer pek çok ülkede de kendisini gösteren küresel ekonomik krizin etkileri, 2008 ve özellikle 2009 yılı ilk yarısında pek çok ekonomide büyümede yavaşlama ya da küçülmeye sebep oldu.

Finans sektöründe bugüne kadar yaptığımız başarılı çalışmaların, edindiğimiz bilgi birikimi ve uzmanlığımızın bir meyvesi olarak ilkinin 2008 yılında yayınladığımız Türkiye Finans Sektörü raporumuzun ikincisini yayınladık. "Küresel Kriz Yörüngesinden Çıkış: Türkiye Finans Sektörü" başlığı ile yayınladığımız yeni raporumuz, dünyanın, Türkiye'nin ve özellikle Türkiye finans sektörünün kriz öncesi durumunu, bu krizden ne yönlere etkilendiğini ve kriz sonrası beklentileri göstermek amacıyla hazırlandı.

Raporda uzmanlarımız, toplam finans sektörü aktiflerinin yaklaşık %80'ini oluşturan bankacılık sektörünün yanı sıra, finans sektörünün diğer önemli lokomotifleri olan sigortacılık, bireysel emeklilik, faktoring, tüketici finansmanı ve finansal kiralama sektörlerinin küresel krize nasıl yanıt verdiklerini yurtdışı ve yurtiçi sektör dinamikleri ışığında inceledi.

Türkiye Finans Sektörü raporu, sektörün güçlü altyapısı, likidite yapısı, sermaye yeterliliği, risk yönetimi ve iç kontrol sistemleri ile küresel krizden yurtdışındaki bankalara nazaran daha sınırlı olarak etkilendiğini vurguluyor. Bu sayede gelişmiş ülkelerdeki bir çok büyük bankanın milyarlarca dolar zararla kapadığı 2009 yılında Türk Bankacılık sisteminin küresel krizden fazlaca etkilenmemiş olduğunu ve hatta karlılık performansının tarihi bir rekor kırıldığını söyleyebiliriz. Raporun gerek finans sektörü yöneticileri gerekse sektörle yakın ilişki içerisinde olan iş dünyasının ilgisini çekeceğine inanıyoruz.

Hüseyin Gürer

Deloitte Türkiye
Yönetici Ortak

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

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

Evyap, SAP ERP Uygulama Projesi'ni Deloitte ile hayata geçirdi



Deloitte ile Turquality kapsamında başlayan çalışmalarımız 2008 yılı sonunda satış ve operasyon planlama süreçlerinin iyileştirilmesi ile ilgili iş danışmanlığı ve sonrasında da 2009 yılı boyunca SAP ERP uygulama ve değişim projeleriyle devam etti.

Evyap Grubu olarak iş danışmanlığını çok seçici olarak kullandığımızdan beklentilerimizin de çok somut ve yüksek olması gibi zor bir müşteri sınıfındayız ama buna rağmen Deloitte'un titiz ve kapsamlı çalışmasıyla önce iş danışmanlığındaki çekincelerimizi kaldırdık sonra da düzgün ve kapsamlı bir SAP uygulaması ile ne kadar doğru bir seçim yaptığımızı anladık. Bizimki kadar çok modülü içeren kapsamlı bir uygulama projesi bence ancak Deloitte ile başarılabilir ve bugün SAP projesi sonunda canlıya geçişte sorunsuz bir geçiş yaptığımızı söyleyebiliyorsak bunda her açıdan Deloitte'un katkısı tartışılmaz.

Sıtkı Tankurt, Evyap Grubu İcra Kurulu Üyesi, Finans ve Yönetim Sistemleri Grup Başkanı, SAP Projesi Co-Sponsoru

Evyap'ın iş yapış şeklini kökten değiştiren SAP ERP Uygulama Projesi hakkında Deloitte Türkiye Danışmanlık Bölümü Başkanı Uğur Süel ve Evyap Grubu İcra Kurulu Üyesi, Finans ve Yönetim Sistemleri Grup Başkanı, SAP Projesi Co-Sponsoru Sıtkı Tankurt ile görüştük...

Tesco Kipa ve Frigopak yeni bağımsız denetim kuruluşu olarak Deloitte Türkiye'yi seçti

Tesco Kipa, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayımlanan Seri: X No: 22 sayılı Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim Standartları Hakkında Tebliğ esaslarına uygun olarak, 01 Mart 2010 - 28 Şubat 2011 özel hesap dönemini kapsamak üzere, şirketin finansal tablolarının denetlenmesi için, Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) seçilmesine karar vermiştir.*

Frigo-Pak, 25 Mayıs 2010 tarihinde gerçekleştirilen 2009 yılı Olağan Genel Kurulu'nda Bağımsız Dış Denetim kuruluşu olarak Deloitte Türkiye'nin (DRT Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.) seçilmesine oy birliği ile karar vermiştir. **

*Bu metin, Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi A.Ş.'nin 28 Mayıs 2010 tarihinde SPK'ya yollanmış olduğu yazıdan derlenmiştir.

**Bu metin, Frigo-Pak Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin 25 Mayıs 2010 tarihinde İMKB'ye yollanmış olduğu yazıdan derlenmiştir.

Deloitte Türkiye üç yıldır vergi hizmetlerinde ödüllendiriliyor

Deloitte, "Yılın Transfer Fiyatlandırması Şirketi" seçildi

Vergisel konularda uluslararası uzmanların görüş ve çalışmalarını takip ederek yayımlayan Euromoney Grubu'na bağlı dünyaca ünlü International Tax Review dergisi, vergi hizmetleri sunan şirketler arasında yaptığı değerlendirmeler sonucunda Deloitte'u Türkiye'de 2010 yılında "Yılın Transfer Fiyatlandırması Şirketi" seçerek ödüllendirdi. 2008 yılında da bu ödüle layık görülen Deloitte Türkiye, 2007 yılında ise "Yılın Vergi Şirketi" seçilmişti.

Deloitte, Avrupa'da ödülleri topladı

Deloitte Türkiye'nin yanı sıra Belçika, Danimarka, Finlandiya, Malta, İspanya ve İsveç'te faaliyet gösteren Deloitte şirketleri de Avrupa'da "Yılın Transfer Fiyatlandırması Şirketi" seçildiler. Ayrıca Deloitte Hollanda, "En İyi Ulusal Vergi Şirketi" seçilirken, Deloitte'un kendisi de İrlanda, Polonya ve Portekiz'deki şirketlerinin Internet uygulamalarındaki başarı nedeniyle ayrıca ödüllendirildi.



Devamı Sayfa 4-5'te

Elektrik toptan satış piyasasında kısa vadeli piyasa fiyat tahmin yaklaşımları

Engin Aksu, Müdür, Danışmanlık
Alper Günaydın, Kıdemli Danışman, Danışmanlık
Ece Sayın, Danışman, Danışmanlık

Türkiye elektrik enerjisi sektöründe devam etmekte olan reform ve liberalleşme süreci lider piyasa oyuncusu olma hedefindeki şirketlerin, mevcut iş süreçlerinde kapsamlı bir yapılanmaya gitmesini gerektirmektedir. Değişime ayak uydurmak, fırsatlardan yararlanmak ve risklerden korunmak için talep tahmini, fiyat tahmini, üretim planlama, fiyatlandırma, ticaret, portföy ve risk yönetimi ve uzlaştırma ve faturalamaya ilişkin iş süreçleri ve bu iş süreçlerini destekleyen sistemlere olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

Liberalleşen elektrik piyasasında artan rekabet koşulları ile birlikte piyasa oyuncuları, yatırım ve işletme aşamasında planlama ve analize giderek daha fazla ağırlık verme ihtiyacı hissetmektedir. Dolayısıyla yatırım kararlarının alınmasından risk stratejilerinin oluşturulmasına ve işletme aşamasında teklif fiyatlarının belirlenmesinden ikili anlaşma optimizasyonuna kadar birçok noktada üretim ve toptan satış şirketleri fiyat tahminlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle yatırım kararları ve risk stratejileri belirlenirken uzun vadeli fiyat tahmini ön plana çıkmakta olup; yakıt fiyatları, talep ve arz gelişimi, üretim maliyetleri, makroekonomik trendler ve hidroloji tahminleri sonucu bir fiyat beklentisi oluşmaktadır. Özellikle teklif fiyatlarının belirlenmesinde ve ikili anlaşma optimizasyonunda kullanılan kısa vadeli fiyat tahmininde ise, fiyatın kendi içindeki dinamiğinin yanı sıra, hava durumunun ve anlık talep değişimini tetikleyen tüm faktörlerin analiz edilmesi ve çeşitli istatistiksel yöntemlerin kullanılması gerekmektedir.

Deloitte Times'ın bu sayısında Fiyat Tahmini süreci kapsamındaki "Kısa Vadeli Piyasa Fiyat Tahmini" alt süreci irdelenmekte ve bu konudaki çeşitli yaklaşımlar özetlenmektedir.



Şekil 1- Değişen ve Gelişen Elektrik Piyasasında İhtiyaç Duyulan Yeni İş Süreçleri

Kısa vadeli, yani bir sonraki günün her saatinde oluşacak fiyatın tahmin edilmesi amacıyla çeşitli zaman serileri yöntemleri, regresyon analizi, yapay sinir ağları, vb. istatistiksel metodlar kullanılmaktadır. Bu yöntemler performans ve uygulama kolaylığı açısından bazı farklılıklar göstermektedir.

1. Zaman Serileri: Zaman serilerinin kullanıldığı tahmin yöntemlerinde fiyatın trend, mevsimsellik, dönemsel değişimler vb. karakteristikleri, çeşitli katsayılar yardımı ile fiyat tahminine dahil edilmektedir. Fakat bu yöntemler, girdi olarak sadece geçmiş fiyatlar kullanıldığı için fiyatın talep, hava durumu, gün tipi vb. diğer faktörlerle olan ilişkilerini açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Zaman serileri yöntemlerinde geçmiş fiyat verisinin gelecekte de aynı yapısal özelliklere sahip olduğu ve geçmişteki davranışını koruyacağı varsayılmaktadır. Bu bakımdan tahminde kullanılacak geçmiş veri setinin seçimi büyük önem taşımaktadır. Elektrik fiyatlarında özellikle gün ve saat bazında bir mevsimsellik bulunduğu dikkate alındığında, belirli bir günün herhangi bir saatindeki fiyatın tahmininde sadece ilgili gün ve saatlere ait geçmiş fiyatların

rastgele seçilebileceği gibi, farklı yaklaşımlarla da belirlenebilir. Örneğin gerçekleşmiş veri ve tahminleri arasındaki sapmayı minimize eden α değeri kullanılarak fiyat tahmininde yakın dönemlere uygun α ağırlığının verilmesi sağlanabilir.

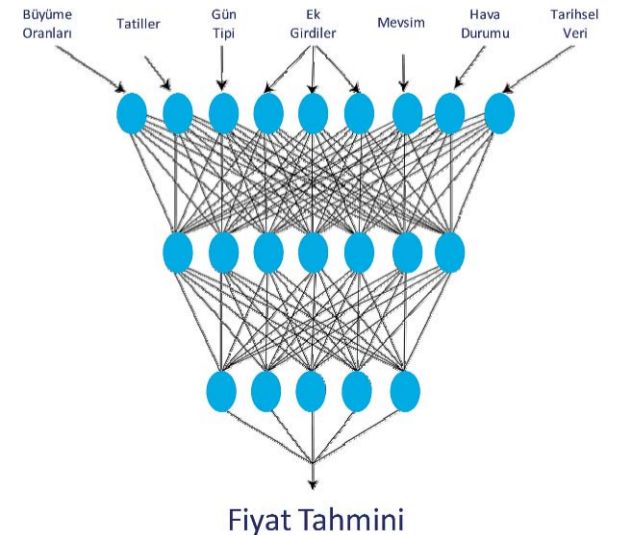
2. Regresyon Analizi: Regresyon analizinde yalnızca zaman serileri ya da gerçekleşmiş elektrik fiyatları kullanılabileceği gibi, geçmiş verilere ek olarak elektrik fiyatını etkileyen diğer parametreler de (talep, hava durumu, vb.) analize dahil edilebilmektedir. Bu yöntemde elektrik fiyatlarının geçmiş fiyatlar ya da fiyatı etkileyen diğer parametreler ile olan ilişkisi analiz edilerek gelecekteki fiyatın tahmini için uygun fonksiyon bulunmaktadır. Bu fonksiyonda elektrik fiyatını etkileyen tüm parametreler fonksiyonun girdileri, tahmin edilen elektrik fiyatı ise fonksiyonun çıktısı olmaktadır.

Zaman serileri yöntemlerinde olduğu gibi fiyat tahmininde kullanılan veri seti, regresyon analizi sonucunda bulunan fonksiyonu doğrudan etkilemektedir. Bu yüzden veri setinin olağan koşullarda gerçekleşmiş fiyatlardan oluşması, fonksiyonun para-

metreler ile fiyat arasındaki gerçek ilişkiyi doğru yansıtmaması açısından önemlidir.

Bunun yanında elektrik fiyatıyla ilişkili parametrelerin gelecek değerlerinin doğru bir şekilde tahmin edilmiş olması da yapılan fiyat tahmininin doğruluğu açısından kritiktir. Örneğin fiyatın taleple olan ilişkisi kullanılarak oluşturulmuş bir fonksiyonun fiyat tahmininde kullanılabilmesi, gelecekteki talebin doğru bir şekilde tahmin edilmiş olmasını gerektirmektedir.

3. Yapay Sinir Ağları: Diğer yöntemlere kıyasla nispeten daha kompleks ve doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Yapay sinir ağı modelleri biyolojik sinir ağlarının çalışmasından esinlenerek geliştirilmiştir. Metot temel olarak öğrenme, ilişkilendirme, sınıflandırma, vb. özellikleri gerçekleştirebilen algoritmalar içermektedir. Geçmiş verinin sağlıklı ve yeterince uzun döneme yayılmış olması modelin öğrenme süreci açısından önemlidir. Yöntem elektrik fiyatını etkileyen faktörleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini son derece detaylı bir şekilde otomatik olarak analiz etmekte ve bu ilişkileri kullanarak elektrik fiyatını tahmin etmektedir. Farklı parametrelerle fiyat arasındaki ilişkileri analiz eden diğer istatistiksel yöntemlerde, hesaplama kolaylığı açısından genelde doğrusal ilişkiler kullanılmakta, fakat doğrusal ilişkilendirme iki veri arasındaki ilişkiyi açıklamakta yeterli olmayabilmektedir. Parametreler ve fiyat arasındaki doğrusal olmayan ilişkiler ise diğer istatistiksel yöntemlerle kolay bir şekilde ortaya çıkarılmamaktadır. Yapay sinir ağları yöntemi, doğrusal olmayan parametre ilişkilerini açıklamada diğer yöntemlere nazaran çok daha kolay ve doğru sonuç vermesinden dolayı tercih edilmektedir. Şekil 3'de yapay sinir ağlarının temel çalışma prensibi gösterilmiş olup, en üstte elektrik fiyatını etkileyen model girdileri, en altta modelin çıktısı olan fiyat tahmini bulunmaktadır.



Şekil 3 - Yapay Sinir Ağları

Kısa vadeli fiyat tahmini çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bu yaklaşımlar aynı zamanda talep tahmini çalışmaları amacıyla da benzer yapılarla kullanılabilmektedir. İleriki sayılarda talep tahmin yöntemleri konusunu ele almayı planlıyoruz. ●

Yeni Çek Kanunu'na dikkat!

Ahmet Cangöz,
Ortak, Vergi Hizmetleri

14 Aralık 2009'da TBMM'nde kabul edilen Çek Kanunu 5941 numarasını alarak 20.12.2009 Tarih ve 27438 sayılı Resmi Gazete'de yayımla yürürlüğe girdi. İki maddesi yürürlük ve yürütmeyi düzenleyen standart maddelerden, diğer ikisi de geçiş dönemlerini düzenleyen geçici maddelerden oluşan toplam 12 maddelik bu kısa metin ticaret hayatımızda boyundan büyük etkiler yaratacak gibi görünüyor.

Yeni yasanın günlük ticari hayattaki etkilerinin Temmuz ayından itibaren belirginleşmesini beklemekteyiz. Zira bankalar, 1 Temmuz 2010 tarihine kadar yeni çek defterlerini bastırarak ve ellerindeki eski çek defterlerini imha edeceklerdir. Bankaların müşterilerine verdikleri eski çek defterleri hakkında 3167 ise sayılı kanun hükümleri uygulanmaya devam edilecektir.

Amaç nedir?

Yeni yasanın gerekçesinde temel amaç "çekin güvenilir bir ödeme aracı olmasını sağlamak", yani çeki teorideki yerine oturtmak olarak ifade edilmiştir. Gerekçede, "hamiline çekin kayıt dışı ekonominin bir aracı olmaktan çıkarılması" da yeni düzenlemenin diğer bir esas nedeni olarak gösterilmiştir.

Neler getirmektedir?

Yeni Çek Kanunu, 3167 sayılı yasayı değiştirmek yerine onu tamamen ortadan kaldıran, yeni kavramlar ve yükümlülükler getiren bir kanundur.

- Tacir çeki, hamiline çek hesabı/yaprağı, ile ri düzenleme tarihli çek gibi yeni kavramları düzenlemektedir.
- Suç tanımını ve failini değiştirmekte, suç ve kabahat sayılan fiillerin cezalarını belirlemektedir.

- Kişilere ve bankalara, banka personeline yeni yükümlülükler ve sorumluluklar getirmektedir.
- Bazı işlemlerin Gelir İdaresi'ne bildirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Tacir Çeki/Tacir Olmayan Çeki

Yasa, tacir çeki ile tacir olmayan kişinin çeki ayırmaktadır. Tacirin ticari işletmesi ile ilgili iş ve işlemlerinde tacir çeki kullanması zorunludur. Tacir olmayan kişi tacir çeki düzenleyemez, tacir de ticari olmayan ilişkilerinde tacir çeki kullanamaz.

Hamiline Çek Hesabı ve Hamiline Çek Yaprağı

Tacir olan veya olmayan kişi hamiline yazılı çek defteri kullanabilecektir; ancak hamiline düzenlenecek çekler için ayrı çek hesabı açılacaktır. Hamiline çekler, diğer çek defterlerinden açıkça ayırt edilebilecek şekilde bastırılacak ve hamiline çek yapraklarının üzerinde "hamiline" ibaresi matbu olarak yer alacaktır.

Çekler Nasıl Ayırt Edilecek?

Bankalar, tacir olan veya olmayan kişiler için farklı, hamiline çekler için farklı çek defterleri vermek zorundadır. T.C. Merkez Bankası tebliğine göre:

- **Lacivert Çek:** Tacir çekidir.
- **Kırmızı Çek:** Hamiline düzenlenen tacir çekidir.
- **Yeşil Çek:** Tacir olmayan kişi çekleri için kullanılır.
- **Kahverengi Çek:** Hamiline düzenlenen tacir olmayan kişi çeklerdir.

Suç, Fail ve Ceza Yeniden Tanımlanmıştır

5941 sayılı yeni Çek Kanunu ile,
• "Karşılıksız çek keşide edilmesi" suçunun yerini "karşılıksız işlemine sebebiyet veril-

mesi" suçu almıştır.

- Suç faili, çekin tutarını günü geldiğinde bankada mevcut bulundurmeyen kişi olmaktadır.
- Her bir çek için 1500 güne kadar Adli Para Cezası olarak belirtilmiştir.

Şirket yöneticilerinin dikkat etmesi gereken konular

Karşılıksız Çıkan Tüzel Kişi Çeklerinde Suç Failinin Değişmiş Olması

Çek karşılığını hesapta bulundurma yükümlülüğü tüzel kişinin mali işlemlerini yürütmekle görevlendirilen yönetim organı üyesi, belirlenmemişse yönetim organını oluşturan gerçek kişilere aittir.

Bu nedenle, bir tüzel kişinin yönetim organına seçilirken veya mali bir yetki alırken, kişilerin oldukça dikkatli davranmaları, şirketin mali yapısı ve ödeme gücü hakkında mümkün olan en geniş bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

Şirkete Ait Olduğu Varsayılan Gerçek Kişi Çek Hesapları

Çek Kanununun 4. maddesine göre; tacir tüzel kişi ile ilişkili gerçek kişilere ait çek hesapları, bu tüzel kişiye ait sayılmaktadır. Söz konusu ilişkinin varlığına yönelik emarelerin bulunması halinde, hesabın bulunduğu banka şubesi durum Gelir İdaresi Başkanlığına bildirilecektir.

Bu kural, tartışmalara yol açacak gibi görünmektedir. Zira maddede yer alan "tüzel kişinin veya ortaklarının etkisi altında olma" oldukça sübjektif bir kavramdır. Tüzel kişinin organında görev alan veya temsilci sıfatını taşıyan kişiler adına açılmış olan çek hesaplarının herhangi bir ayırım yapılmaksızın tüzel kişi adına açılmış olduğunu kabul etmek; bu yöneticilerin veya temsilcilerin kendi adları-

na hiçbir zaman çek hesabı açtıramayacakları anlamına gelebilecektir.

Vadeli Çeklerin Gününden Önce İbraz Edilememesi, Takip Edilememesi

Düzenleme tarihinden önce ibraz edilen çekin ödenmemiş olması durumunda hukuki takip yapılamaz. Hukuki takip yapılabilmesi için çekin kanuni süresi içinde ibraz edilmesi ve karşılıksız işlemine tabi tutulması şarttır.

Yeni Çek Kanunu'nun geçiş hükümleri arasında yer alan bir düzenlemeye göre, 2011 yılı sonuna kadar gününden önce çekin bankaya ibrazı geçersiz sayılmıştır. İşletmelerin, nakit akım planlamalarında bu durumu dikkate almaları yerinde olacaktır. Esasen, 2011 yılından sonra da çekleri gününden önce ibraz etmeme teamülünün oluşması beklenmektedir.

Değerlendirme ve beklentiler

Halen ülkemizde özellikle vadeli çek kullanımı ve hamiline çek uygulaması oldukça yaygındır. Bankalar Birliği verilerine göre, 2008 yılında takasa verilen çeklerin gayri safi yurtiçi hâsılaya oranı yaklaşık %28'dir.

Piyasanın beklentisi, vadeli çeklerin bono gibi kabul göreceği yönündedir. Hamiline çek ve vadesiz çekler ise güvenli ödeme aracı olarak fonksiyon ifade edebilir.

Taraflar arasında bir centilmenlik anlaşmasına dayanan vadeli çek uygulaması ile piyasada ilave bir satın alma gücü ve kaydı para yaratılmaktadır. Ekonomiyi genişletici bir etki oluşturmaktadır.

Bankalar, yükümlülüklerin ve risklerinin artırılması nedeniyle çek kullanımının azalmasını beklemektedir. Böyle bir durum ise daralma etkisi yaratarak ekonomik canlanmayı geciktirebilir. ●

Bilgi sistemleri denetiminin önemi

Sinan Ramazan Dalgıç, CISA, CISSP,
Müdür, Kurumsal Risk Hizmetleri

Hayatımızın her alanına artan bir hızla giren teknoloji ve onun getirdiği yenilikleri kontrol etmek günümüzde giderek daha zor bir hale gelmektedir. Bir teknolojinin nasıl çalıştığını başlangıçta en iyi onu icat edip geliştirenler bilmektedir, bilgisayar teknolojisi için de bu durum farklı değildir. Kişisel bilgisayarlarda da ilk icat edildiği 1970'lerden itibaren fonksiyonale ön plana çıkmıştır. 1980'li yıllardan itibaren bilgisayarların ticari anlamda da yoğunlukla kullanılmaya başlanması sonucu çalışma prensibini bilen kişilerce amacı dışı kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lı yıllar ile birlikte hayatımıza giren internet teknolojisi sonucu mesafe kavramı neredeyse ortadan kalkmış, uzak mesafelerden işlem gerçekleştirmek mümkün hale gelmiştir. İlk bilgisayar korsanları (hacker) bu işi eğlence ve ün amacıyla yapmışlar ancak zaman geçtikçe bilgisayarları ve bu yeni teknolojiyi kişisel çıkar amacıyla da kullanabileceklerini farketmeleri uzun sürmemiştir. Teknolojiyi ve bilgisayarları amacı dışında kullanan bu kişiler genel kanının aksine faaliyetlerini sadece kurum dışından değil, kurum içinden de gerçekleştirebilmektedir. Hatta

araştırmalar göstermektedir ki kurumlara en büyük oranda zarar veren kişiler o kurumun eski ve muhtemelen kızgın çalışanlarıdır. Tabii ki işin bir diğer boyutu da, bilgi teknolojileri ile ilgili kontrol eksiklikleri ve var olan kontroller üzerindeki zaafiyetler sebebiyle ek-sik, yanlış ve geçersiz veri üretilme olasılığı bulunmasıdır.

Kişi/Kurum nasıl bir tehdit altında olduğunu bilmiyorsa ondan korunacak önlemleri de doğal olarak alamayacaktır. Günümüzde bilgi sistemleri denetimi ve kontrol ortamının tesis edilmesi giderek daha çok önem kazanmaktadır. Her ne kadar bilgi sistemleri üzerinde çalışan uy-

gulama yazılımlarının uygulama seviyesinde bir takım kontrolleri bulunsada, bu tip kontroller tek başına yeterli olamamakta ve bilgi sistemleri kontrolleri ile desteklenmesi gerekmektedir. Karşılaşılan en büyük sıkıntı bu ortamın tesis edilmesini zorlaştıracak farkındalık, bilgi ve eğitim yetersizliğidir. Bu sebeple maalesef, bilgi sistemleri denetiminden sağlanacak katma değer farkında olmayan kurumlar, ancak kendilerine zarar veren bir olay ile karşılaştıklarında bu tip bir kontrol ortamı oluşturmanın gereğini anlamakta ve gerekli aksiyonları almaktadırlar. Kontrol ortamının tesis edilmesi öncelikle hedef sistemlerin tespit edilmesi ve kapsamındaki bu sistemler üzerin-



deki mevcut aksaklıkların tespit edilmesini sağlayan bilgi sistemleri denetimi gerçekleştirilmesi ile başlamalıdır. Bilgi sistemleri denetimi detaylı olarak yazılım, donanım ve ağ cihazları üzerinde kontroller gerçekleştirilmesini ve bunlar üzerinde asgari iç ve dış güvenlik seviyelerine uyumu sorgulamaktadır. Bilgi sistemleri denetiminin en temel başlıkları görevler ayrılığının sorgulanması, değişiklik yönetimi ve yazılım geliştirme yaşam döngüsünün bütünlüğünün sağlanması, iç ve dış erişim kontrollerinin (hem mantıksal hem de fiziksel) sorgulanması ve dış tedarikçiler tarafından gerçekleştirilen BT faaliyetleri üzerindeki kontrollerin sorgulanmasıdır. Bilgi sistemleri denetimi, finansal ve kuruma özel tüm verilerin korunmasına, dış ve iç kötü niyetli saldırıların engellenmesine, verimli bir bilgi teknolojileri üretim ortamı oluşturulmasına ve yazılım-donanım güvenliğinin sağlanmasına katkı sağlamakta ve doğal olarak yazılımların tespit edilmesini sağlamaktadır.

Son aşamada daha önce bahsedilen bilgi ve eğitim gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bilgi sistemlerini kullanan ve bunları geliştiren/değiştiren kişilerin kontrol ortamının gerekliliği ve bu ortamın korunması konusunda bilinçli ve eğitilmiş olmalıdır. Bu temel şart sağlanmadığında varolan uygulamalar seviyesindeki kontrol ortamı bozulmaya ve güvensiz bir hale gelmeye mahkumdur. ●

Evyap, SAP ERP Uygulama Projesi'ni Deloitte ile hayata geçirdi

Evyap, yaklaşık bir yıl süren çalışmaların ardından, 4 Ocak 2010 tarihinde iş yapış şeklini kökten değiştiren SAP ERP Uygulama Projesi'ni Deloitte ile hayata geçirdi. Evyap'ın üst yönetimi ve çalışanlarının desteğiyle canlı kullanıma geçen proje, şirket içinde başarıyla uygulanıyor.

1927'de Erzurum'da sabun üretimi ile faaliyetine başlayan Evyap, günümüzde sabundan duş jeline, şampundan tıraş ürünlerine ve kreme, bebek bezinden diş macununa kadar geniş bir yelpazede farklı ürünler sunarak 100'ü aşkın ülkeye ulaşmakta olan dünyanın önde gelen sabun ve kişisel bakım ürünleri üreticilerinden biridir. 2009 yılı konsolide cirosu 565 milyon USD'ye ulaşan Evyap, 318 milyon USD ihracatı ile Türkiye sabun ihracatının %70'ini gerçekleştirmekte ve ilk 100 Türk sanayi şirketi arasında yer almaktadır.

Evyap ve Deloitte iş ortaklığı 2007 yılında başladı. 2008 Mayıs ayında beş hafta süren "ERP Öncesi Hazırlık Projesi" ve 2008 son çeyreğinde de "Operasyonel Verimlilik Programı" ile devam etti. Operasyonel Verimlilik Programı kapsamında; satın alma süreçlerinin tasarlanması ve satın almada iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi, müşteri hizmetleri maliyetlerinin belirlenmesi, müşteri segmentasyonu ve hizmet seviyelerinin belirlenmesi, talep planlama, satış ve operasyon planlama, stok yönetimi ve analitik stok seviyelerinin belirlenmesi konularında projeler gerçekleştirilerek Evyap'ın operasyonlarında iyileştirmeler yapılarak kazanımlar elde edildi.

Şubat 2009 yılında; Evyap, stratejik hedefleri doğrultusunda, Türkiye'de ve bölgesel pazarlarda özellikle uluslararası markalarla sürdürülen rekabette konumunu güçlendirmeyi destekleyecek kurumsal uygulama yapısının hayata geçirilmesi vizyonu ile "İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması SAP ERP Uygulama Projesine", güvendiği iş ortağı Deloitte Danışmanlık ile başladı.

Proje ile aşağıdaki temel kazanımlar hedeflenmekteydi:

- Daha rekabetçi ve daha müşteri odaklı kurumsal dönüşümü destekleyen iş uygulaması
- En iyi uygulamalar temelinde yeniden yapılandırılmış iş süreçleri ile operasyonel mükemmelleşme
- Standart, kontrol edilebilir ve ölçülebilir iş süreçleri
- Bölgesel ve yerel büyümeyi ve çeşitlenen iş alanlarını destekleyen hızlı ve esnek teknoloji

- Etkin ve verimli bilgi teknolojisi altyapısı için konsolide kurumsal uygulama mimarisi

Proje kapsamında; Evyap Şirketler Grubu'nun Türkiye'deki tüm tüzel kişilikleri, üretim yapılan Ayazağa ve Tuzla yerleşkeleri ve Liman İşletmeciliği yapılan Kirazlıyalı yerleşkesi bulunmaktaydı. Tüm Finans (muhasabe, yönetim muhasebesi, nakit yönetim, ve konsolidasyon), tedarik zinciri (üretim planlama, üretim, malzeme yönetim, stok yönetimi, satın alma, mal kabul, sevkiyat, bakım onarım, kalite yönetimi), satış ve insan kaynakları süreçlerinin tamamı SAP ERP Uygulaması üzerinde yürütülecek şekilde iş süreçleri yeniden tasarlandı ve sistemde kurulandı.

Proje kapsamında bulunan tüm SAP MM, SD, PP, FI, AA, CO, PS, HR, QM, PM, BCS modülleri Proje başladıktan 11 ay sonra 4 Ocak 2010 tarihinde canlı kullanıma geçti. Evyap'ın yönetim raporlaması ihtiyaçları ise, SAP BW çözümü ile karşılandı. 500 kullanıcı ile planlanan tarihte canlı kullanıma alınan SAP ERP uygulaması ile SAP kapsamı dışında yönetilen tüm veriler ve uygulamalar, entegre ve konsolide kurumsal altyapı kurulması amacıyla arayüz programları ile entegre edildi.

SAP ERP Projesi için Evyap Ayazağa tesislerinde bir Proje Ofisi oluşturuldu. Deloitte tarafında Projenin tasarım aşamasından sonuna kadar farklı alanlarda uzmanlaşmış yaklaşık 40 danışman ile, Evyap tarafından projeye atanan 26 anahtar kullanıcı tek bir ekip olarak projeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirdi. Canlıya geçilmeden önce 557 Evyap çalışanına 223 konu başlığında 683 saat uygulamalı SAP eğitimi verilerek Evyap çalışanları SAP geçişine hazırlandı.

Projenin Ortak Sponsoru, İcra Kurulu Üyesi, Finans ve Yönetim Sistemleri Grup Başkanı Sıtkı Tankurt, SAP ERP Uygulama Projesi'ne giden süreci ve SAP ERP Uygulaması ile Evyap'ta yaşanan değişimi anlattı.

Entegre bir yönetim sistemi olarak ERP, ama özeldede içinde bulunduğumuz hızlı tüketim malları sektörü olarak SAP ERP Uygulama Projesi, Evyap'ta bizim aslında yıllardır uyarılma için hazır olmayı beklediğimiz bir altyapı dönüşüm projesiydi. 2009 yılında Deloitte danışmanları ile süreçler yeniden tasarlandı, gerekli yerlerde organizasyonel değişiklikler yapıldı ve en uygun sistem uygulama seçenekleri değerlendirildi, uyarılma faaliyetleri tamamlandı ve 2010 yılına SAP ile başladık, ama AS400'ün bizi yıllardır şekillendirdi-

ği ve biraz da "tembelleştirdiği" konforlu hayatımızda da bize artık rahat olmadığını anladık. "Dönüşüm projesi" demek, biraz iddialı oluyor. Çünkü akşamdan sabaha SAP kullanmaya başlayınca öyle kolay dönüşemiyorsunuz. Dönüşmek aslında kültürün ve iş yapma şekillerinin de değişimiyle mümkün olabiliyor. Deloitte ile birlikte Operasyonel Mükemmellik Projesi ile başlayan kültür ve iş yapış değişikliğimiz, SAP Uygulama Projesi ile devam etti. Eskiden adacıklar halinde çalışan ve her adacığın diğerleriyle çok yakın ilişkisi olmasına çok da gerek duymadan yaşadığımız iş ortamı, globalleşen bir dünyanın sonuçlarında olduğu gibi artık birbirine çok bağımlı hale geldi. Bir, "süreç" lafıdır gidiyor, her şeye süreç olarak bakar hale geldik ve bir süreçte yaşanan bir tıkanıklık tüm vücudu tıkkıyor. Dolayısıyla artık topyekun iyileşmek ve çok disiplinli olmak gerekiyor, sistem bizleri buna zorluyor.

SAP'de daha çok gidecek yolumuz var
Evyap Grubu'na katıldığım 1 Nisan 2002'den bu yana AS400'de finansal süreçlerde önemli bir ilerleme kaydetme şansını bulmuştuk, ama süreç iyileştirme ve SAP Uygulama Projesi ile en önemli kazanımımız, finansal sonuçlarımızı çok daha kolay, konsolide bir şekilde görme imkanımız oldu. Projenin ortak sponsoru olarak geriye dönüp baktığımda, en önemli iyileşmenin tedarik zinciri süreçlerinde olacağını bekliyordum ve nitekim de öyle oldu. Tedarik zinciri süreçlerinde bilgi sistemleri altyapısı olarak çok geride kalmıştık, şimdilerde bu farkı kapatıyoruz, ama daha çok gidecek yolumuz olduğunun da farkına vardık. Herhangi bir işe, "bu yeterlidir" diye zaten bakamayız. Kaldı ki, bu proje ile gözlerimiz iyice açıldı, neyin yeterli olduğunu değil, yetersizlikleri daha çok görür hale geldik. Sadece süreçlerde değil, bu yatırımı verimli kılmak için insan kaynaklarında da, yeterli olma ve yetkinleşme, yönetimin önemli bir gündem maddesi haline geldi.





Evyap CEO'su ve Proje Sponsoru Mehmed Evyap, Proje Ortak Sponsoru Sıtkı Tankurt, Danışmanlık Grubu Başkanı Uğur Süel, Evyap İcraa Kurulu; Ayşe Evyap Arın, Ümit Haykır, Serdar Sarıgül ve Mustafa Arın, Proje Ekibi ile 4 Ocak 2010 tarihinde SAP canlı geçişinde ilk satış faturasını kesti.

Bilgi Sistemleri ve Süreç Yönetimi olarak yapılandık

Yeni yılda SAP ile başlayan yaşamımızda, bilgi sistemlerini yeniden yapılandırma gereği de ortaya çıktı. Bilgi sistemlerine, salt bilgi işlem düzeyinde bakmanın yetmeyeceği anlaşıldı, zaten Deloitte da bu konuda bizleri uyarıyordu. Süreç yönetimi, analiz ve bilgi sistemleri çözümleri üretme işi birbirinin içerisine girdi. Biz de Bilgi Sistemleri ve Süreç Yönetimi (BSSY) olarak yeniden yapılandık. Eskiden bilgi işlem, tedarikçi gibi sipariş alıp çözüm üretmeye çabalardık, ama şimdi tam anlamıyla iş ortağı oldu. Tüm iş süreçlerinden anlayan bir grupla, ki bu başlangıçta projenin anahtar kullanıcıları ve bazı süreç sahipleri olarak karşımıza çıktı, ortak bir yönetim tarzı benimsemeyi doğruyu en verimli ve en hızlı şekilde bulamayacağımız bir ortamla karşılaştık.

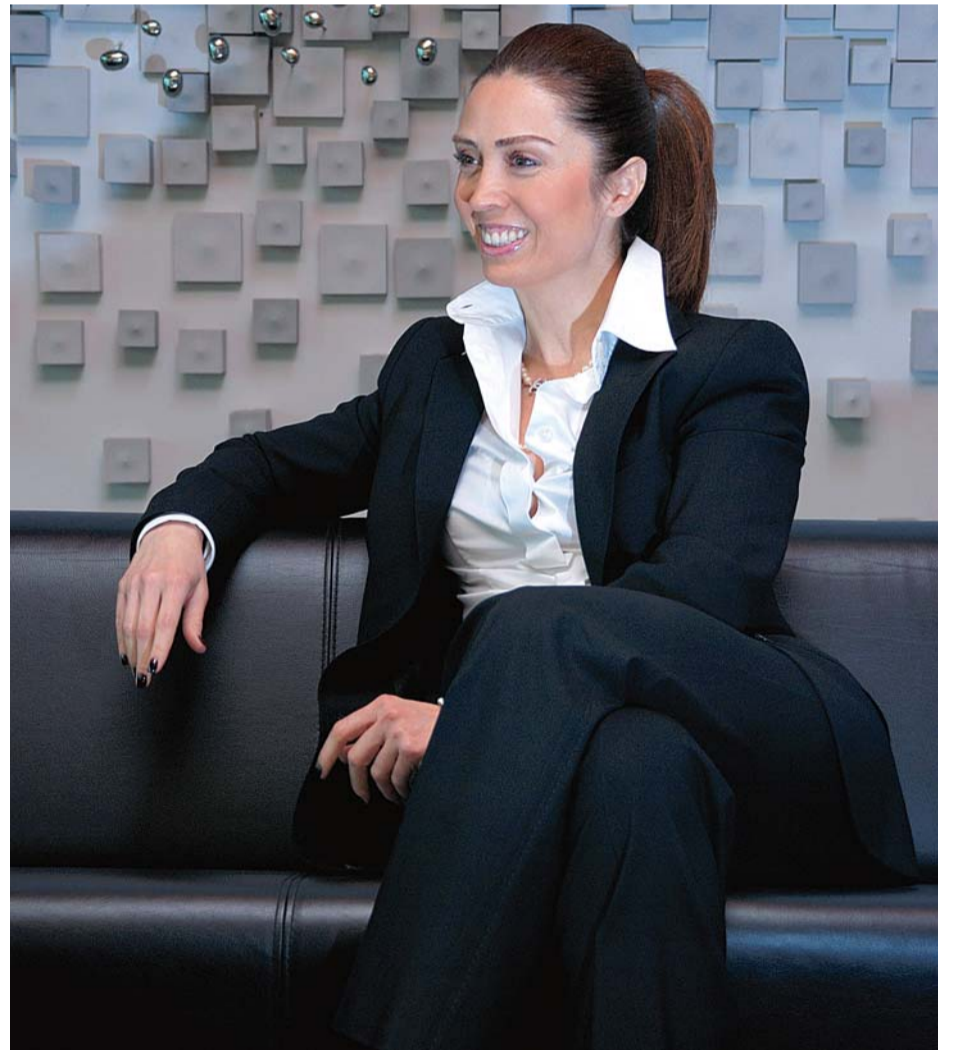
Artık tedarikçi gibi sipariş almak yerine, iş süreçlerimizde ve iş süreçlerimizi yönettiğimiz bilgi sistemleri altyapısında, birlikte hangi süreçte neyin aksadığına bakıyoruz, süreci düzeltmek üzere analiz ve tasarım yapıyoruz, ama önceliklendirmede bir hakem rolünü de üstleniyoruz. Deloitte ile yaptığımız SAP Uygulama Projesine proje bazında bakarak kaynak tahsisinde kısıt koymadık ama artık "on-going" maliyetler söz konusu, SAP dünyasında sınırlı ve pahalı kaynaklarla çalışıldığından neyin daha öncelikli olduğuna karar vermek önemli hale geldi. Kaynak kullanımında verimlilik açısından, çözümlerin karmaşık değil, basit olmasını sağlamak çok önem kazandı. Bu konuda bir ihtilaf olursa, Bilgi Sistemleri

Yönlendirme Komitesi adı altında her süreç sahibinden yetkin ve yetkili çalışanlarımızın katılımıyla kurulan komitede, düzenli toplantılar yaparak nihai öncelik kararlarını vereceğiz.

Deloitte Türkiye Danışmanlık Hizmetlerinden Sorumlu Şirket Ortağı ve Proje Sponsoru Uğur Süel, Kapsam ve katılım açısından dikkate alındığında, Proje'yi, son dönemlerde ülkemizde gerçekleştirilen en büyük SAP uygulamalarından biri olmakla kalmayıp; iş süreçlerinin en iyi uygulamalar ve kurum ihtiyaçları gözetilerek iyileştirildiği örnek bir kurumsal dönüşüm hamlesi olarak değerlendirdi.

Evyap sürdürülebilir ve karlı büyümeyi gerçekleştirebilmek için, son 2 yıldır kapsamlı bir dönüşüm programı yürütüyor. Bu programın bütün aşamalarında, görev alan Danışman firma olarak önerdiğimiz süreçsel, oranizasyonel, kültürel ve sistemsel tüm değişikliklerin başarılı bir şekilde hayata geçtiğini görmek kadar gurur verici bir kazanım olamaz.

19 Ocak 2009 tarihinde SAP ERP Uygulama Projesi başlangıç toplantısında İcra Kurulu Üyelerine bir taahhütte bulundum:



"Proje'ye, Proje Sponsorlarının, Proje İcra Kurulu Üyelerinin ve Proje ekip üyelerinin gerekli katılımının sağlanması durumunda, sistem sorunsuz olarak 12 ay sonra operasyonel hale gelecek "

Gerçekten de Proje 4 Ocak 2010'da canlı kullanıma alındı. Çünkü EVYAP Üst Yönetimi; örnek bir yaklaşım ile Proje'yi sahiplendi; destekledi; Proje ile yakından ilgilendi ve kritik kararların alın-

ması aşamalarında zaman ayırarak aktif rol ve sorumluluk üstlendi. SAP Proje Ekibi; hem danışman kadrosuyla hem de Evyap anahtar kullanıcılarıyla Proje süresince doğru zamanda doğru değerlendirmeler yaptı, akılcı tercihlerle Proje'yi şekillendirdi, kurum içerisinde verimlilik artışı ve iyileştirme sağlayan süreçsel ve organizasyonel değişiklikler yapılmasını ve bu önemli kurumsal değişimin yaşanmasını sağladı.

Satış öncesi şirketin değerinin artırılması

Timuçin Cengiz,
Aile Şirketleri Hizmetleri Koordinatörü

Aile şirketleri, ciro ve kar yaratma konusunda oldukça iyi bir donanıma sahip olsalar bile, başarılarının arkasında yatan nedenlerin ya da bunlara ilişkin risklerin muhtemel alıcılar tarafından anlaşılması konusunda yeterli bir hazırlık içerisinde olmamaktadırlar.

Şirketin satışıyla ilgili olarak verebilecek bir karar muhtemelen şirket sahibinin mali açıdan alacağı en önemli karar olacağından, aşağıdaki iki konuya dikkat edilmesi gerekmektedir:

1. İşletme düzgün mü? Yani bir başka deyişle, şirket kayıtları ile belgeleri potansiyel alıcılara güven verebilecek bir şekilde hazırlanmış mı?
2. Satış öncesi şirketin ya da hisselerin değerini arttıracak yollar var mı?

Şirketin kurumsal yapısının düzenlenmesi

Satıştan bir yıl önce, şirketin kontrol edilip, incelenmesi gerekir. Bunun nedeni şirketin doğru bir yönetim tarafından idare edilip, edilmediğinin, işletmenin istikrarlı bir yapısının olup, olmadığı, gelir getiren varlıkların en optimal düzeyde olup, olmadığı ve şirket kayıtlarının düzgün olarak tutulup, tutulmadığının anlaşılmasıdır.

Şirket sahipleri, şirketin başarısının sadece şirket sahibine ya da tek bir yöneticiye bağlı olduğu olmadığını, uygun bir yönetim yapısı ve kadrosu tarafından yönetildiğinden emin olmalıdır.

Şirkette yönetici olarak da yer alan bir hissedar, görevini devredeceği kişiyi yıllar öncesinden seçmeli ve bu kişiyi zaman içinde, yetkilerini yavaş yavaş arttırarak eğitmelidir. Bu konuyla ilgili olarak uzmanlar: "Bir CEO ya da Genel Müdür'ün büyüklüğü ve başarısının ölçüsü kendisinden sonra gelecek en iyi kişiyi seçmesi ve seçtiği kişiye yol açarak, onun şirketi yönetmesine izin vermesi" olduğu konusunda birleşmektedir.

Şirket sahiplerinin, geçiş dönemi öncesinde

ve özellikle de geçiş dönemi süresince, kilit çalışanlarının şirkette tutulmasının getireceği avantajları göz önünde bulundurarak buna ilişkin teşvikleri düşünmesi gerekmektedir. Çünkü alıcılar, satış süreci ertesinde kilit çalışanların görevlerine devam edeceği konusunda yeterli bir seviyede güvence verilmesini arzular.

Şirket sahipleri ayrıca gelir yaratan varlıkların yüksek kalitede olduğunu sağlamaları gereklidir. Bir şirketin işletme semayesi varlıklarının (alacak hesabı ve stoklar gibi) güncel olması ve bunların yüksek bir olasılıkla gelir yaratan yapıda olmaları gerekir. Duran varlıklar iyi korunmalı ve iyi bir şekilde işletilebilir seviyede olmalıdır. Önemli düzeyde sermaye harcaması gereksiniminin söz konusu olması durumunda, şirket sahipleri bu giderin şirket değerini azaltacağını bilmelidir. Son olarak, ihtiyaç fazlası varlıkların, ana varlıklara yapılacak yatırımlara finansman sağlamak amacıyla, potansiyel kaynak olarak elden çıkarılması gereklidir.

Şirket sahiplerinin finansal raporlarının kalitesine de dikkat etmeleri gerekir. Aile şirketlerinin kayıtlarında genelde ciroya katkı sağlamayan şahsi harcamalar ve / veya bir keye mahsus özel giderleri içermektedir. Alıcının şirketin gerçek kar yaratma kapasitesini anlayabilmesi için şirket mali tablolarının bu tür giderlerden arındırılması gerekir. Bu, gerçek mali tablolarla mutabakat sağlanarak, tarihi değer esasına göre yapılmalı ve finansal tahminlere tutarlı bir şekilde yansıtılmalıdır. Ayrıca şirketin finansal raporlarının alıcıların daha yüksek standartlardaki raporlama ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekir. Örneğin, mali tabloları düzenli olarak incelenmekte olan bir şirket, bu mali tablolarını bağımsız denetimden geçirmeyi göz önünde bulundurmalıdır. Bu işlem geçmişe dönük olarak yapılabilir ve alıcının şirketin finansal performansına yönelik güvenini arttırabilir.

Satış öncesi değer artırılması

Yukarıdaki konuların yeniden elden geçi-

rilmesi işlemi, şirketin geçmişte sürdürdüğü faaliyetlerinin gelecekte de devam edeceği konusunda alıcının güvenini kazanmak amacıyla yapılır. Ancak, şirket sahipleri satış işlemi öncesinde doğru stratejik ve operasyonel değişiklikler yaparak, şirketlerinin değerini arttırabilir. Şirket değerini arttırmak için uygulanabilecek beş yol şunlardır:

- Dip toplamdaki finansal sonuçların iyileştirilmesi. Gelir artışı, ürün, hizmet, pazar veya müşteri sayısının çoğaltılmasıyla mümkündür. Aynı şekilde, kar getirmeyen ürün/hizmetlerin rasyonelize edilmesi ve şirketin esas yetkinliklerine göre yeniden konumlandırılması ile de mümkün olabilir. Şirketler satış maliyetlerini ve ihtiyari harcamalarını azaltacak yollar bulmalıdır. Örneğin, daha düşük maliyetli bir tedarikçiyle çalışmak ya da ikame hammadde kullanmak gibi.
- Gayrimenkulleri rasyonelize etmek ve sermayeyi yeni ya da mevcut gelir yaratan fırsatlar için kullanmak. Birçok şirket asıl işleri gayrimenkul ticareti olmasına rağmen kendi gayrimenkullerine sahiptir. Şirket sahiplerinin şirketin esas yetkinliklerine odaklanmaları gerekir. Önemli olmayan gayrimenkul varlıkları, satış ve yeniden kiralama işlemleri aracılığıyla elden çıkartılmalı ve elde edilecek hasılat şirket için yapılacak yeni yatırımlarda ya da portföy çeşitliliğinde kullanılmalıdır.
- Müşteri yoğunlaşmasının azaltılması. Alıcılar, şirket müşterilerinin şirketle çalışmaya devam edeceği ve gelir risklerinin asgari düzeyde olacağı konusunda güvence isterler. Genel kabul görmüş bir kural olarak uygulamada şirket gelirlerinin %10'undan fazlasının hiç bir müşteriden elde edilmemesi gerekir. Potansiyel alıcılar dengeli bir müşteri portföyüne sahip olmalı ve elde edilecek hasılat şirket için yapılacak yeni yatırımlarda ya da portföy çeşitliliğinde kullanılmalıdır.

- Borçların azaltılması. Şirketler gelirlerinin önemli bir bölümünün borçların finansmanı için kullanılması durumunda kendilerinden beklenen optimum seviyenin altında performans gösterebilir. Borç düzeyi değerlendirilerek, şu soru sorulmalıdır: "siz alıcı olsanız bu borç yükünü riskli görmez misiniz? Cevap "evet" ise, borçların azaltılması için çaba gösterilmesi ve nakit akımlarının yeniden düzenlenmesi gerekir.
- Yükümlülüklerin azaltılması. Çevresel zorunluluklar gibi tüm yükümlülüklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması, hukuki davaların çözüme ulaştırılması gerekir. Alıcılar, ilgilendikleri işletmenin hem bilanço hem de bilanço dışı yükümlülüklerinin sorunsuz olmasını isterler.

İşletmenin satışı

Şirketin yukarıdaki düzeni sağlandıktan ve şirket değeri mümkün olan sınırlar içinde arttırdıktan sonra, bir ihale ortamında çok sayıda alıcının bulunması önemlidir. Bir çok adayın olması rekabeti tetiklerken, şirket değerini de arttıracaktır. Bu, alıcıların hangi konulara önem verdiklerini bilmek ve her bir alıcıyla kurulacak iletişimi şekillendirmek açısından da önemlidir. Örneğin, müşteri dağılımına önem veren bir alıcı, diğer alıcıların gerçekten değer verdiği fikri mülkiyetle o kadar da ilgilenmiyor olabilir. Şirket sahipleri genelde muhtemelen bir satış durumunda şirketten çok, satış işlemiyle ilgilendirirler. Şirketin bu durumda değerini koruması için başarısının devam etmesi çok önemlidir.

Deneyimlerimiz bize şirket sahiplerinin hem şirketin değerini korumak hem de satış sürecini yürütmek konularında profesyonel destek almaları durumunda başarılarını arttırdıklarını göstermektedir. Bu durum aslında 120 Km hızla giderken arka koltuğa aldığınız misafir yolcuların sorularını cevaplamak ve trafik işaret ve kurallarına uymaya çalışmak, ve aynı zamanda rotanızı takip etmek için ön koltuğa bir yardımcı pilot almak gibidir. ●

Suistimalden haberiniz var mı?

Gül Saraçoğlu,
Kıdemli Müdür, Kurumsal Risk Hizmetleri

Kurumunuzda birileri suistimal yapıyor olsa nasıl haberiniz olurdu? Bu durumları iç denetçilerinizin mi ortaya çıkarmasını bekliyorsunuz? Yoksa iç kontrollerinizin suistimalleri ortaya çıkaracak şekilde etkin olduğuna mı inanıyorsunuz?

Çalışanların görevlerini yerine getirirken yaptıkları suistimaller çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. 2008 yılında Sertifikalı Suistimal Araştırmacıları Derneği (Association of Certified Fraud Examiners-ACFE) tarafından 959 suistimal vakası incelenerek yapılan araştırmaya göre, suistimallerin tespit edilme şekillerinin şu şekilde olduğu görülmüştür. Aynı araştırma, ihbarların %57'sinin çalışanlar tarafından yapıldığını göstermektedir. İncelenen vakalarda ihbarların yaklaşık %17'sinin müşteriler, %12'sinin ise tedarikçiler tarafından yapıldığı görülmüştür. Suistimallerin

İhbar	%46.2
Tesadüf	%20.
İç denetim	%19.4
İç kontroller	%23.3
Finansal denetim	%9.1

tespit edilmesinde en etkin yönetimin ihbar olduğu düşünüldüğünde, kurumların olası suistimal durumlarından en kısa sürede haberdar olmak için ihbar mekanizmaları oluşturmalarının önemi açıkça görülmektedir. İhbarların çoğunun çalışanlardan, ve önemli bir bölümünün de müşteri ve tedarikçilerden gelmesi, kurulacak mekanizmaların hem şirket içinden hem de dışından gelen ihbarlara açık olmasının faydasına işaret etmektedir.

İhbar mekanizmasının etkin olarak çalışması için bazı temel prensipleri gözönünde bulundurmak gerekir:

Anonim ihbarlar: şirketiniz her ne kadar

"açık kapı" politikası izliyor olsa da birçok kişi rahatsız olduğu bir durumu ihbar ederken kimliğinin bilinmesinden rahatsızlık duyar. Bu yüzden ihbar mekanizmasının kimlik bildirilmeden kullanılabilir şekilde tasarlanması önem taşır. Daha da önemlisi mekanizmanın bu şekilde çalıştığına kullanıcıların inanması gerekir. Her ne kadar kurduğunuz ihbar hattının kimlik tespit etmediğini siz bilseniz de çalışanlarınızı buna inandıramazsanız mekanizmanın etkinliği azalacaktır. İhbar mekanizmasının şirket dışında, profesyonel bir firma tarafından işletilmesi bu konuda güven sağlamada etkin bir yol olabilir.

Eğitim ve duyuru: İhbar mekanizması daha geniş çaplı bir etik programının parçası olmalıdır. Ne tür davranış veya durumların şirket politikalarına aykırılık teşkil ettiği etik prosedürlerinde ifade edilmeli ve tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. İhbar hattına ilişkin ilk bilgilendirme üst yönetim tarafından yapılmalı, üst yönetimin bu mekanizmayı desteklediği açıkça gösterilmelidir. İhbar hattının kullanımına ilişkin her türlü detay elektronik şekilde veya basılı broşürler vasıtasıyla kullanıcılara iletilmelidir. Bu konuda düzenlenecek bir eği-

tim, oluşabilecek soru ve şüphelerin giderilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Ulaşılabilirlik: İhbar mekanizmasının kimler tarafından kullanılmasının hedeflendiğine bağlı olarak telefon, e-posta, telesekreter, posta, faks yollarından uygun olanları seçilebilir. Yüz yüze iletişimin etkinliği gözönünde bulundurulduğunda, profesyonel, eğitilmiş bir kişinin gelen telefonlara cevap verip mümkün olan en fazla bilgiyi almaya çalışması suistimalin tespitinde önemli rol oynayacaktır. Birçok kişi iş saatleri dışında ihbar yapmayı tercih edebileceğinden, haftanın 7 günü, 24 saat hizmet veren bir ihbar hattının etkinliği daha fazla olacaktır. Farklı ülkelerde faaliyet gösteren veya farklı dillerde iletişimi olan organizasyonların temel birkaç dilde hizmet verebilecek bir ihbar hattı kurmaları faydalı olacaktır.

İhbar hattı için yapılacak yatırım, tespit edilemeyen veya geç tespit edilen bir suistimalin zararlarıyla karşılaştırıldığında oldukça küçük sayılır. Suistimalin maddi zararının yanı sıra şirket itibarına ilişkin yaratacağı zarar düşünüldüğünde bu yatırımın önemi açıkça görülebilmektedir. ●

Mali durum değerlendirmesi

M.Sait Gözüm,
Yönetim Kurulu Üyesi ve Ortak

Değerli The Deloitte Times okuyucuları,

Bir yönetim kurulu üyesi olarak, ister yeni atanmış isterseniz bir süredir görev yapmış olmakta olun, kurumunuzun mali tabloları onayınız veya görüşleriniz için sık sık önünüze gelecektir. Mali tabloların şeffaflığı ve kalitesi her zaman yönetim kurulu üyelerinin titizlikle üzerinde durması gereken en önemli konu olduğu hepimizin malumdur. Peki bundan nasıl emin olabiliriz? En azından nelere dikkat etmemiz gerekir? Bugün bu konuya yerimizin el verdiği ölçüde değinmek istiyorum. Sizlerin de fazla vaktinizi almadan Deloitte Ortaklarından Sayın Gökhan Alpman'dan bizlere konuyu aktarmasını istedim.

Gökhan Bey, bizlere mali tabloların kalitesi değişiminde nasıl ip uçları verebilirsiniz? Sizin engin deneyiminizden detaylı olarak faydalanmak isteriz, lakin bizlere ana başlıkları aktarmanız bu makale için yeterli olacaktır.

Gökhan Alpman,
Denetim Bölümü Başkan Yardımcısı
ve Ortak

Sizler için konunun genel bir özeti yapmak yerine bir dizi soru hazırladım, yani bir check-list oluşturmaya gayret ettim. Aşağıda yer alan sorular denetim kurulu, yönetim ile bağımsız dış denetçiler arasında bir şirketin mali durumunun kalitesine ilişkin olarak yürütülecek diyaloga yönelik bir çerçeve belirlemektedir. Mali durum değerlendirmesinde dikkate alınması gereken pek çok faktör vardır ve bu sorular yalnızca yönlendirme amaçlıdır.

Ama her şeyden önce belirtmeliyim ki, etkin iç denetim önemli bir unsurdur ve tüm bu alanları kapsayıcı nitelikte olması gerekir. Takdir edersiniz ki aşağıda bulacağımız bu liste tam kapsamlı olmayıp, içeriğindeki tüm soruların tüm şartlar için geçerli olması da beklenmemelidir. Denetim kurulu üyelerinin ayrıca Deloitte'un IQ yayın dizisine dahil olan kazançların kalitesinin belirlenmesine ilişkin sorularını da gözden geçirmelerini tavsiye ederim. Bir şirketin mali tablolarını incelemeye almaya hazırlık aşamasında, bu şirket ya da sanayi koluna özgü soruları gündeme alma ihtiyacı olup olmadığını belirlemesi yapılmalıdır. Ayrıca, tek bir soruya alınacak yanıtın şirketin mali durumunun kalitesine ilişkin bir değerlendirme teşkil etmeyeceği, cevapları toplu olarak ağırlıklanıp bundan sonra karara varmaları ve uygun görecekları iş ve eylemleri buna göre önermelerinin uygun düşeceğini de unutulmamalıdır.

Genel

- Şirket yönetimi kendi finansal tablolarını arzulan kalitede üretebiliyor mu? Yönetim Kurulu'na sunulan denetlenmemiş finansal tablolar ile bağımsız denetim ya da iç denetimden geçmiş finansal tablolar arasında önemli farklar bulunuyor mu?
- Şirket yönetimi tarafından uygulanan muhasebe standartları faaliyet gösterilen endüstri trendleri ile uyum içinde midir? Eğer herhangi bir fark ise bunun finansal tabloları olan etkileri nasıl olabilir?
- Cari dönem finansal tablolarında yönetimin yaptığı önemli muhasebe tahminleri ve varsayımları nelerdir? Bu tahminlerin duyarlılık analizi nasıl bir eğilim göstermektedir?
- Yönetimin müzakere ve analizi ile dipnot açıklamaları, önemli muhasebe politikalarını ve öngörülerini bunlarda meydana gelmiş herhangi değişiklikleri yeterince açık ve tatmin edici bir şekilde açıklıyor mu?
- Makul değeri üzerinden kaydedilmiş önemli aktif ya da pasif kalemleri var mıdır? Varsa, hangileri? Makul değer tespitinde izlenen yöntem hangisidir? Makul değer üzerinden muhase-

beleştirilmenin finansal durum üzerindeki etkileri nedir?

- Şirket finansal tablolarının halka açıklanma tarihi faaliyet gösterdiği endüstrideki rakiplerine oranla ne durumda? Bu konuda herhangi bir gelişme ihtiyacı var mı?
- Şirket'in kurumsal yönetim ilkelerine uyumu ile iyi uygulamalar arasında bir kıyas çalışması yapılıyor mu?
- Şirket'in iç kontrol ortamı Yönetim Kurulu'na güven veriyor mu? Son dönemlerde ortaya çıkarılan önemli suistimal yolsuzluk vs var mı?
- Şirket'in etkin bir iş sürekliliği yönetim programı var mı?
- Şirket'in yurtdışı bağlı ortaklıkları ve/veya iştirakleri var mıdır? Eğer varsa bu şirketlerdeki kontrol ortamı, finans/muhasebe yetkinliği, muhasebe politikalarındaki uyum ana ortaklık ile paralel halde midir?

İlişkili taraflar

- Yönetimce tüm ilişkili taraflar ve ilişkili taraf işlemleri, özel amaçlı işletmelerle herhangi bilanço dışı işlemler de dikkate alınacak şekilde belirlenmiş midir?
- İşlemin tarafları arasındaki ilişkinin iyice anlaşılabilir değerlendirilmesi için elde yeterli bilgi var mıdır?
- Tarafların işlemi yapmaya yeterlilik ve kabiliyeti var mıdır?

Ticari alacaklar

- Ticari alacak hesapları gelirlerden daha hızlı bir artış göstermiş midir?
- Ticari alacak hesaplarının kaynağı birkaç önemli müşteri üzerinde yoğunlaşmakta mıdır?
- Önemli müşterilerden herhangi biri mali sıkıntılar ya da idame sorunları içinde midir? Yanıt evetse, buna yeterli miktarda karşılık ayrılmış mıdır?
- Ticari alacaklar cirosunda değişimlere yol açan mevsimsel faktörler var mıdır?
- Şirket Yönetim Kurulu'na anlık olarak alacak yaşlandırma raporu sunabiliyor mudur?
- İndirim teşviklerinin gelecek dönem satışları üzerinde olumsuz bir etkisi var mıdır?
- Müşteri tabanı bileşiminde önemli değişiklikler olmakta mıdır?
- Herhangi bir müşteriye olağan dışı ödeme kolaylıkları ya da diğer türde finansman sağlanmış mıdır? Evetse neden ve nasıl?
- Alacaklar sigortası, faktoring, direkt borçlandırma gibi alacağı güvence altına alacak yöntemler uygulanmakta mıdır? Cevap hayır ise neden? Cevap evet ise, kullanılan yöntemin doğru yöntem olduğu ile ilgili bir değerlendirme yapılmakta mıdır? Piyasa trendleri çok hızlı değişime uğramaktadır, geçen yılın doğrusu, bu yıl için hala en doğru olmayabilir.
- Şüpheli alacak karşılıklarında olağan dışı eğilimler var mıdır? Şüpheli alacak karşılık ayırma yöntemi faaliyet gösterilen endüstrinin karakteristiklerine uygun mudur?

Stoklar

- Stoklar ile satışlar arasında alışılmadık bir ilişki (örneğin, satışlar düşerken stokların artması gibi) var mıdır?
- Talepte ya da fiyatta, stoklardan devir miktarlarının çok yüksek olduğunu gösterir bir düşüş var mıdır?
- Fiziki stok sayımları sonucu yapılan defter değerlerine yapılan önemli tutarda düzeltmeler var mıdır?
- Fiziki stok sayımları yapıldıktan sonra defterlerde gereken düzeltmeler yapıp farklar araştırılıp kapatılmış mıdır?
- Stok tükenmeleri, getiri ve garanti yedekleri yeterli midir?
- Alım taahhütleri satışlardaki artışa paralel midir?
- Dönem sonunda ya da yakınında herhangi olağan dışı sevkiyat olmuş mudur?
- Stoklar üzerindeki sigorta kapsam ve tutarı yeterli miktarda mıdır?

Sabit kıymetler ve maddi olmayan varlıklar

- Duran varlıklarda fiziki sayımlar ve defter değerleri mutabakatları yapılmış mıdır?
- Sabit kıymet ya da maddi olmayan varlıkların yıpranma payı ya da amortisman tespit yöntemi ya da ömürleri endüstri karakteristikleri ile uyum içerisinde midir? Son dönemde bu konuda herhangi bir değişiklik olmuş mudur? Eğer olduysa, bu değişimin nedeni nedir?
- Fiili sermaye harcamaları bütçelenen tutardan çok farklı mıdır ve planlanan sermaye harcamaları için yeterli nakit akışı ve / veya finansman sağlanmış mıdır?
- Şerefiye dahil uzun ömürlü varlıkların değer düşüklüklerini tespit etmeye yönelik testler yapılmış mıdır? Testlere ya da diğer şartlara dayalı herhangi bozulma emareleri tespit edilmiş midir? Gerektiysse, ilgili kayıtlar silinmiş midir?
- Değerlemesi zor aktiflerin makul değer hesapmalarının ardındaki kabuller akla yatkın ve güncel bilgileri temel almakta mıdır? Bunlar, uzun dönem üzerinden meydana gelen olaylar gibi tespiti zor kabullere mi dayandırılmıştır? Açıklamalar dürüst değer hesabında kullanılan yöntem ve bunların belirsizlik derecelerini yeterince açıklamakta mıdır?
- Şirket önemli sabit kıymetlerini kiralamakta mıdır? Eğer öyleyse, bunun faaliyet açısından gerekçeleri nedir?
- Herhangi bir satış ya da geri kiralama işlemi olmuş mudur?
- Sabit kıymetler üzerindeki sigorta kapsam ve tutarı yeterli miktarda mıdır?

Borç taahhütleri

- Şirket halen ya da geçmişte borç taahhütlerinin dışına çıkıp, cari dönem uzun vadeli yabancı kaynaklarını kısa vadeli yabancı kaynak olarak sınıflandırmış mıdır?
- Cari dönemde şirket taahhütlerini ne ölçüde yerine getirmiş ya da ihlal etmiştir ve önümüzdeki dönem için ne gibi öngörülerini mevcuttur?
- Şirketin, mevcut borç anlaşmaları kapsamında ek borçlanma kapasitesi ne kadardır ve önümüzdeki dönemde ne kadar tahmini borçlanma gerçekleştirmesi planlanmaktadır?
- Şirketin cari dönem zarfında nakit akış fazlası ne kadardır ve önümüzdeki dönemde ne kadar beklenmektedir?
- Tek bir borç taahhüt ihlali üzerine devreye sokulabilecek herhangi karşılıklı temerrüt hükümleri mevcut mudur?

Vergiler

- Son dönemde şirkete ya da faaliyet gösterilen endüstrideki rakiplere Maliye tarafından herhangi bir inceleme yapılmış mıdır ve/veya ceza tebliği edilmiş midir? Cevap evet ise konu ile ilgili gerekli aksiyon alınmış mıdır.
- Şirketin aldığı vergi pozisyonu ile ilgili Yönetim Kurulu yeterli bilgiye sahip midir?
- Ertelenen vergi aktiflerine ayrılan karşılıklarının değerlemesini gerektirebilecek geçmiş yıllardan kalma ya da diğer şartların doğurduğu birikimli zararlar var mıdır?

Emeklilik ve diğer emeklilik sonrası faydalar

- Kıdem tazminatı ve izin karşılık yükümlülükleri faaliyet gösterilen endüstri ile benzer yöneldir? Bunların hesaplanma yöntemi endüstri ile uyumlu mudur?

Tahakkuklar ve yükümlülükler

- Tahakkuklarda herhangi bir olağan dışı değişim var mıdır?
- Tahakkuk hesabıyla ilgili öngörülerde (örn. Garanti, çevre, birleşme, yeniden yapılandırma vb.) cari dönem içi değişim olmuş mudur? Olmuşsa nedenleri nelerdir?
- Tüm olası ve öngörülebilir koşula bağlı pasifler kayıt altına alınmış mıdır?
- Cari dönem şartları bilanço tarihi itibarıyla tahakkuk fazlalarına yol açmış mıdır? Yanıt evetse, tahakkuklar usule ve gereklerine uygun

şekilde düşürülmüş müdür?

Taahhüt ve teminatlar

- Şirketin teminat taahhütlerini karşılamaya yetecek parası ya da kullanılmamış kredisi var mıdır?
- Teminatlar ana iştirakle mi ilgilidir?
- Şirket, yaşadığı mali sıkıntılar ya da iş yaptığı tedarikçi /müşteri, hizmet tedarikçisi, kiralayıcı / kiracı, alacaklı, mali keşif, yatırımcı / yatırım hamili iş ortağı, türev karşı tarafı ve /veya ticaret ortağı vb. önemli bir işletmenin iflası sonucu kredi / temerrüt risklerine maruz kalmış mıdır?
- Şirketin önemli alım taahhütleri ve / veya borçları var mıdır?

Türev ürünler

- Şirketin yeterli, belgelenmiş bir risk yönetim politikası ve türev araçları kullanarak finansal riskten korunma stratejisi var mıdır, varsa takip edilmekte midir?
- Şirketin finansal riskten korunma stratejisinin ekonomik etkinliği üç aylık dönemler itibarıyla değerlendirilmiş midir?
- Türevleri de hesaba katacak yeterli teknik kaynak ile tam bir risk yönetim alt yapısı mevcut mudur?
- Karmaşık yapıda türev araçları kullanılmakta mıdır?
- Türev araçlarının pozisyonları nasıl değerlendirilmektedir?
- Bir piyasa değerine uyarlama modelinde kullanılan kabuller akla yatkınlığını sağlayıcı süreçler var mıdır?
- Şirketin Türev araçlarla ilgili pozisyonlarına ilişkin artı teminat vermesine gerek var mıdır ve bu nasıl takip edilmektedir?
- Karşı taraf kredi riskleri nasıl değerlendirilmektedir?

Bilanço dışı işlemler

- Aktif ve pasifler gereğine uygun şekilde bilançoya alınmış ya da bilanço dışı bırakılmış mıdır? Dışlandıysa nedeni nedir?
- Yönetim bilanço dışı taahhüt ve koşullara yol açabilen önemli kayıtlı işlemleri (yani bilanço içi) gözden geçirmiş midir?
- İşlemler, bilanço dışı işlem görecektir şekilde mi tasarlanmış mıdır?
- Düzenlemenin iktisadi ya da ticari gerekçesi nedir?
- Yönetim kredi ve diğer bilanço dışı işlem zararlarına maruzatı değerlendirilmiş ve yerine göre, bu işlemlerden doğan zararları karşılık ayırmış mıdır?
- Bilançoya aktarma zorunluluğunu doğuran faktörler nelerdir?
- Bilanço dışı borç var mı? Bilanço dışı borcun idari ya da ticari gerekçesi nedir?

Özel amaçlı işletmeler

- Aşağıdakiler ÖAL'ler ile ilgili olarak tespit edilmiş midir?
 - Tüm yapılandırma işlemleri ile herhangi yan anlaşma ya da orijinal belge tadilleri.
 - Aktif veya pasiflerini ÖAL'ye aktaran ya da bundan devralan üçüncü şahıslarla ilişkilerin içeriği
 - Aktif kazanımlarını kontrol yeteneği olan tüm taraflar
 - Hizmet tedarikçilerini değiştirme yeteneği olan ve astlarına hak tesis edenler dahil, sıklıkla iştirakte olan tüm taraflar
 - Borç düzenlemesine etkin ve / veya destekleyici rol oynamış taraf
 - Kalıntı iktisadi kıymetlerle hizmet bedellerini bunlara ait yapılandırma bilgileriyle birlikte alan tüm taraflar
- ÖAL'deki oy hakları hakim bir mali hisseye geçer mi?
- Yönetim ÖAL'ye önemli mali destek sağlayan ve dolayısıyla da ÖAL'nin birinci derece yararlananı sıfatını taşıyan konumunda olup olmadıklarını tespit amacıyla her bir raporlama tarihi itibarıyla ilgili tüm tarafları tek tek değerlendirdi mi?

Deloitte Academy'den yeni bir eğitim

Ekonomik verileri anlamak ve yorumlamak

Dünyada ve Türkiye'de şirketlerin başarısı, önemli ölçüde aldıkları finansal kararlara bağlıdır. Bu finansal kararları alırken şirket yöneticileri birçok ekonomik veriyi analiz etmek durumunda kalırlar. Deloitte Academy, bu verilerin analizi sırasında karşımıza çıkan bazı temel makroekonomik kavramları, bunların birbirleri ile ilişkilerini ele alan, Türkiye ve dünya ekonomisindeki son gelişmelerin değerlendirileceği bir eğitim programı hazırladı.

Bir buçuk gün sürecek, işletmelerde her gün kritik kararlar alan ve bu kararları alırken ekonomik göstergeleri değerlendiren tüm orta ve üst düzey yöneticilere açık olan bu eğitim ile ilgili, eğitmen Dr. Murat Üçer ile görüştük.

Sizi biraz tanıyabilir miyiz?

Uzmanlık alanım makroekonomi, doktora hariç yaklaşık 20 yıldır bu dalda analiz yapıyorum ve ders veriyorum. Son on yıldır Türkiye üzerine yoğunlaştım. Yurtdışında birçok kurumda farklı ülkeler üzerine çalıştıktan sonra, 2001 krizinde Ankara'da Hazine'de kısa bir danışmanlık tecrübem oldu; sonrasında kendi adıma danışmanlık yapmaya başladım, ABD'de New York'ta Global Source Partners diye bir makro araştırma şirketi var, onlarla çalışıyoruz.



Yıllardır verilerin içindeyim, verileri iyi anlamak iyi analiz etmek çok önemli, bu amaçla Turkey Data Monitor adlı bir program geliştirdik, 2008 yılında piyasaya sürdük, ağırlıklı olarak Türkiye üstüne bütün önemli makro verilere kolay erişim sağlayan, bunlarla analizler yapmaya imkan veren bir program. Kısaca za-

manının çoğunu ekonominin takibine ve bunun nasıl yapılacağı konusunda eğitime harcayan biriyim.

"Ekonomik Verileri Anlamak ve Yorumlamak" eğitimi kimlere yönelik? Kimler katılmalı? Eğitimimize işletmelerde pozisyonu doğrudan

ekonomi/finans ile ilintili olsun olmasın, karar aşamasında ekonominin içinde bulunduğu durumu göz önüne alması, değerlendirmesi gereken tüm çalışanlar katılabilir. Burada önemli olan karar süreçlerinde sadece şirketin ve sektörün pozisyonu değil ekonominin genel dengesine dair makro bir bakış açısına sahip olmak, büyük resmi görebilmek. Bu doğrultuda geniş bir bakış açısına sahip olmak isteyen tüm çalışanları eğitimimize bekliyoruz.

Eğitimin içeriği ve hedefleri nelerdir?

Eğitim boyunca temel olarak katılımcıların makro ekonomik gelişmelere dair okuduğu haber, makale, yorum ve/veya istatistikleri değerlendirebilmesini amaçlıyoruz. Şirket yöneticilerinin bugün dünya ve Türkiye ekonomisindeki gelişmeleri analiz etmeden finansal veya şirketin geleceği ile ilgili kararları alması neredeyse imkansız. Açıkçası ortada ciddi bir bilgi kirliliği de var. Dolayısıyla ana hedefimiz bu gelişmeleri izlerken karşımıza çıkan bazı temel makroekonomik kavramları, bunların birbirleri ile ilişkilerini ele almak ve son dönem gelişmeleri de sunarak katılımcıların kendi değerlendirmelerini yapabilmesine, farklı yorumlar arasında kendi ekonomik bakışını oluşturabilmesine yardımcı olmak. Eğitimimizi iki ana bölümde planladık. Önce gündemi meşgul eden konulara basit ekonomi kavramlarıyla ve mantığıyla bakıyoruz, sonra da temel ekonomik göstergeleri anlamaya çalışıyoruz.

Daha fazla bilgi için
www.deloitteacademy.com.tr

Deloitte Academy

Haziran 2010
Eğitim Programı

BT Denetimine Giriş
16-17-18 Haziran 2010

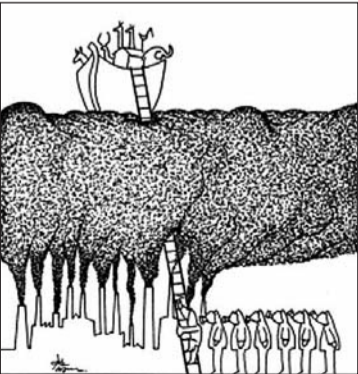
İşletmelerde Bütçeleme ve Kontrol
21-22 Haziran 2010

Finansal Tabloların Analizi
24-25 Haziran 2010

Kapsamlı Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) Eğitimi
28-29-30 Haziran 2010

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

Biraz da eğlenelim



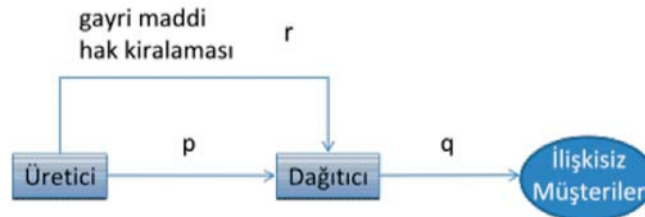
Ali Kamil Uzun | Deloitte Türkiye Yönetim Kurulu Danışmanı

Transfer fiyatlandırması endüstri kârlılığı diktesi midir? Bölüm 2

Dr. Özgür Toros
Direktör, Transfer Fiyatlandırması, Vergi Hizmetleri

Birden fazla işlem

Bir önceki bölümdeki örnekle transfer fiyatlandırması mevzuatında belirtilen kâr marjına dayalı yöntemlerin işlem bazında uygulanmasının arkasında yer alan ekonomik ve matematiksel nedenlere değinmiş olduk. Şimdi, birçok işlemin aynı anda kâr marjına dayalı bir yöntemle incelenmesindeki sorunlara değinelim.



Bir önceki örnekteki yapının üzerine, üreticinin ilişkili dağıtıcıya aynı anda gayri maddi hak kiralaması (r bedeli üzerinden) yaptığını varsayalım. Bu durumda da önceden söylediğimiz q fiyatının grup şirketleri tarafından manipülasyona açık olmadığı görüşü hala geçerlidir. Ancak bu durumda dağıtıcının kâr marjının emsallerinden düşük olmaması halinde "p fiyatı emsallerinden yüksek değildir" hükmüne kesin olarak varamıyoruz. Bu cebirsel olarak iki bilinmeyenli bir denklemi çözmeye benzer: mesela $p + r + 7 = 11$ ise, p ve r nedir? Elimizde tek bir denklem olduğu için bu sorunun tek bir çözümü yoktur, aksine sonsuz sayıda çözümü vardır. Dolayısıyla p ve r hakkında kesin ve ayrı ayrı hükümlere varmak bu metodolojiyle mümkün değildir. Yani, bu durumda sadece dağıtıcının kâr marjına bakarak "hem p fiyatı hem de r bedeli emsallerine uygundur" hükmüne varmak henüz kesinlikle kanıtlanmamış bir sonuca varmak olacaktır.

Böyle bir sonuç, içinde gizli vergi risklerini barındırabilir. Mali İdare, örneğin üreticiden dağıtıcıya mamul satışını ayrı bir işlem olarak, işlem bazında incelediğinde, eğer p fiyatı emsallerinden yüksek ise,

dağıtıcıdan üreticiye örtülü kazanç aktarıldığını iddia edecek ve bir düzeltme talep edecektir. Nitekim, yukarıdaki örnekteki çok benzer bir durum yakın zamanda basında hakkında epey haber yayınlanan, GlaxoSmithKline şirketi ve Kanada Mali İdaresi arasındaki bir davaya konu olmuştur. Dava sonucunda mahkeme, Kanada Mali İdaresini haklı bulmuş ve mükellefin topluca kâr marjına dayalı analizini kabul etmeyerek mükellefin çok ciddi boyutlarda örtülü kazanç aktarımı yaptığı kararına varmıştır.

Sonuç

Transfer fiyatlandırmasında kâr marjına dayalı yöntemler mümkün olduğunca işlem bazında uygulanmalıdır. Ancak günümüz Türkiye'sinde transfer fiyatlandırmasının genellikle bir endüstri kârlılığı diktesi olarak algılandığını ve böylece kâr marjına dayalı yöntemlerin tüm şirket boyutunda uygulandığını görüyoruz. Böyle bir uygulama, hem bizim transfer fiyatlandırması mevzuatımıza açıkça ters düşmekte, hem de yukarıda örneklerle açıkladığımız gibi, kesin hükümlere müsaade edemeyecek sıklıkta transfer fiyatlandırması analizleri üretebilmektedir. Bunlara karşı Mali İdare tarafından getirilen işlem bazında analizlere dayalı bir eleştiri, metodolojik olarak daha sağlam temellere oturduğu için genellikle galip gelmektedir. Dolayısıyla, transfer fiyatlandırmasının bir endüstri kârlılığı diktesi olarak algılanması birçok gizli vergi riskini bünyesinde barındırmaktadır. Bu risk gizlidir, çünkü mükellef transfer fiyatlandırması politikalarını savunulabilir ve belgelendirme yükümlülüklerini de yerine getirilmiş sanmaktadır. Bu da gösteriyor ki, transfer fiyatlandırmasının bir endüstri kârlılığı diktesinden ibaret olduğunu düşünen ve transfer fiyatlandırması politika ve belgelendirmelerini de buna göre yapılandırılan mükellefler önümüzdeki yıllarda çok tatsız sürprizlerle karşılaşabilirler. ●

¹ "Digesting the Glaxo Decision: A Difficult Pill to Swallow for Transfer Pricing Practitioners", International Transfer Pricing Journal, September/October 2008.

² "Bu yöntem kullanılarak yapılan analizlerde, ilişkili kurumun tek bir kontrol altındaki işlemine ait kâr dikkate alınmalıdır", bakınız: Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğ (Seri No: 1), Bölüm 5.5. ikinci paragraf.

The Deloitte Times

Yıl 2 Sayı:2 • 10 Haziran 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 Haziran / Temmuz 2010**7 Haziran 2010**

- Mayıs 2010 dönemi Çeklere Ait Değerli Kağıtlar Vergisi bildirim ve ödemesi.

10 Haziran 2010

- 16-31 Mayıs 2010 dönemi ÖTVK 1 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

15 Haziran 2010

- Mayıs 2010 dönemi Gider Vergilerinin (BSMV) beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 2010 dönemi Özel İletişim Vergisinin beyanı ve ödemesi
- Mayıs 2010 dönemi KKDF beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 2010 dönemi ÖTVK 2 Sayılı Listedeki Motorlu Araçlara İlişkin (Tescile Tabi Olmayanlar) ÖTV'nin beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 2010 dönemi ÖTVK 3 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 2010 dönemi ÖTVK 4 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

21 Haziran 2010

- Mayıs 2010 dönemi İlan ve Reklam Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 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.
- Mayıs 2010 dönemi yarışma ve çekilişlerle ilgili Veraset ve İntikal Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Mayıs 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.

23 Haziran 2010

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

24 Haziran 2010

- Mayıs 2010 dönemi KDV beyanı.

25 Haziran 2010

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

28 Haziran 2010

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

30 Haziran 2010

- Basit Usulde vergilendirilen mükelleflerin 2009 yılına ilişkin Gelir Vergisi 2.taksit ödemesi.
- Mayıs 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi ödemesi.
- 4/b Bendi kapsamında Sigortalı Olanlar İçin Mayıs 2010 Prim ödemesinin son günü.
- Mayıs 2010 dönemine ait Haberleşme Vergisi beyanı ve ödemesi.
- KV beyannamesi ve eklerin tasdikine ilişkin YMM raporunun Vergi

Dairesine verilmesinin son günü.

- Mayıs 2010 BA ve BS formlarının verilmesinin son günü.

07 Temmuz 2010

- Haziran 2010 dönemi Çeklere Ait Değerli Kağıtlar Vergisi bildirim ve ödemesi.

12 Temmuz 2010

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

15 Temmuz 2010

- Haziran 2010 dönemi Gider Vergilerinin (BSMV) beyanı ve ödemesi.
- Haziran 2010 dönemi Özel İletişim Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Haziran 2010 dönemi KKDF beyanı ve ödemesi.
- Haziran 2010 dönemi ÖTVK 2 Sayılı Listedeki Motorlu Araçlara İlişkin (Tescile Tabi Olmayanlar) ÖTV'nin beyanı ve ödemesi
- Haziran 2010 dönemi ÖTVK 3 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.
- Haziran 2010 dönemi ÖTVK 4 Sayılı Listedeki Malların ÖTV'sinin beyanı ve ödemesi.

20 Temmuz 2010

- Haziran 2010 dönemi İlan ve Reklam Vergisinin beyanı ve ödemesi.
- Haziran 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.
- Haziran 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.
- Haziran 2010 dönemi yarışma ve çekilişlerle ilgili Veraset ve İntikal Vergisinin beyanı ve ödemesi.

26 Temmuz 2010

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

27 Temmuz 2010

- Haziran 2010 dönemi KDV beyanı.
- Haziran 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı.
- Nisan-Mayıs-Haziran 2010 dönemine ait Gelir Vergisi stopajının (Muhtasar) beyanı.
- GVK 67. Md. Kapsamında yapılan Gelir Vergisi kesintilerine ilişkin (Muhtasar) beyanı.
- Haziran 2010 dönemine ait Damga Vergisi beyanı.
- Haziran 2010 dönemi 4/a Bendi Kapsamındaki Sigortalılara Ait Sigorta Primi ve İşsizlik Sigortası Primi bildirim.

30 Temmuz 2010

- Haziran 2010 dönemi KDV ödemesi.
- Haziran 2010 dönemi Gelir ve Kurumlar Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi.
- Nisan-Mayıs-Haziran 2010 dönemine ait Gelir Vergisi stopajının (Muhtasar) ödemesi.
- GVK 67. Md. Kapsamında yapılan Gelir Vergisi kesintilerine ilişkin (Muhtasar) ödeme.

Denetim Takvimi Haziran / Temmuz 2010**14 Haziran 2010**

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

7 Temmuz 2010

- SPK'ya tabi aracı kurumların 30 Haziran 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide ve konsolide olmayan sermaye yeterliliği tablolarının SPK'ya gönderilmesi için son gün

28 Temmuz 2010

- Finansal Kiralama şirketlerinin 30 Haziran 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş konsolide ve konsolide olmayan mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün
- Faktoring şirketlerinin 30 Haziran 2010 tarihli bağımsız denetimden geçmemiş mali tablolarının BDDK'ya gönderilmesi için son gün

Deloitte Yayınları



Halka arzda başarılı olmanın yolları

Bir şirketin halka arz yoluyla kamuya açılması, muhasebe, finansal raporlama, hukuk, yatırım uzmanlığı ve kurumsal yönetim alanlarında uzmanlığa sahip profesyonellerin desteğine ihtiyaç duyulan, zorlu bir süreçtir.

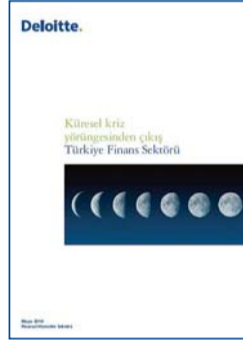
Bu süreçte danışmanların, denetçilerin ve şirket yöneticilerinin bir arada uyumlu bir şekilde çalışmaları halinde bu geçiş başarıyla gerçekleştirilir. Deloitte olarak halka açılmaya hazırlanan şirketlere yol göstermek amacıyla "Halka arzda başarılı olmanın yolları" başlıklı bir kitap hazırladık. "Halka arzda başarılı olmanın yolları" başlıklı

kitabımızın halka arz konusunda özellikle teknik anlamda daha fazla bilgi sahibi olmak isteyen şirketler için yol haritası niteliği taşıyacağına inanıyoruz.

Türkiye Finans Sektörü Küresel kriz yörüngesinden çıkışı

Türkiye Finans Sektörü raporu, Türkiye'nin ve özellikle Türkiye finans sektörünün kriz öncesi durumunu, bu krizden ne yönlerden etkilendiğini ve kriz sonrası beklentileri göstermek amacıyla hazırlanmıştır.

Raporun birinci bölümünde dünya ekonomisi, Türkiye ekonomisi ve Türkiye finans sektöründe küresel krizin etkilerinin genel görünümü ile ilgili bilgilere yer verilirken, raporun geri kalan bölümlerinde yapısal ve finansal göstergeler, rasyolar, yurtdışıyla karşılaştırmalar, sektörel pazar payları ve şirket karlılıklarıyla ilgili bilgiler ışığında finans sektöründeki önemli gelişmeler incelenmiştir. Raporun hazırlanması sırasında krizin asil etkilerini daha iyi anlamak açısından özellikle 2006 yılından günümüze kadar olan veriler üzerinde durulmuştur.



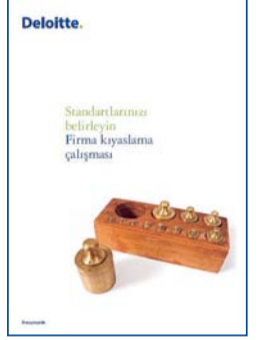
Zor yıla umut veren başlangıç Ekonomik Görünüm 2010 - Mayıs

Deloitte, üç ayda bir yayınladığı Ekonomik Görünüm raporlarının Mayıs 2010 sayısını yayınladı. Rapor geçen yılın son aylarında başlayan mali iyileşme sürecinin korunması gerektiğine dikkat çekerken, cari açık ve büyümeyle ilgili soru işaretlerini mercek altına aldı. Rapor bu yıl ekonomide %5,5 -6 bandında büyüme beklerken, enflasyonun ise yıllık bazda %7,5-8 düzeyinde gerçekleşeceği öngörülmüştür. 2010'un ikinci yarısı ve 2011 ise daha zorlu bir süreç habercisi gibi görünüyor.

Standartlarınızı belirleyin Firma kıyaslama çalışması

Sektörel kıyaslama, bulunduğunuz sektördeki ortalama performans ve en düşük maliyet ile faaliyet gösteren şirketlerin performansları ile performansınızı karşılaştırmanıza imkan tanımaktadır. Maliyet ve tam zamanlı çalışan sayısı gibi karşılaştırmalar ile sektör içi rakiplerinize göre maliyet farklarınız belirlenmektedir. Performans farkının maliyet olarak belirlenmesi fırsatların tutsal olarak gösterilmesini sağlamakta ve hedeflenen performans değerleri yakalandığında ortaya çıkacak kazanımları göstermektedir.

Ayrıca sektörler arası kıyaslama; çeşitli sektörlerden en iyi uygulamaları gerçekleştiren şirketlerin performansları ile performansınızı karşılaştırmanıza olanak sağlamaktadır. Şirketinize uygun fırsatların belirlenmesi ve uygulanması ile rakiplerinizin önüne geçme şansı sunmaktadır.



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



Liderlik. İnovasyon. Gelişim Deloitte Teknoloji Fast50 Türkiye 2010

Türkiye'nin hızlı büyüyen teknoloji firmaları;

- sektörde bilinirliğini artırmak,
- Avrupa'da kendini kanıtlamak,
- yatırımcıların dikkatini çekmek,
- çalışan motivasyonunu yükseltmek

için sizleri bekliyoruz!

Deloitte Teknoloji Fast50 Türkiye 2010 programı başvuruları 5 Mayıs'ta başlıyor, son başvuru tarihi 18 Haziran 2010.

Başvurularınız için <http://fast50.deloitte.com.tr>

Daha fazla bilgi için
Ebru Tuygun
etuygun@deloitte.com

Sponsor



Deloitte.
Technology Fast50
Turkey

İş Ortaklarımız



TÜBİSAD



TBV
TÜRKİYE
BİLİŞİM
VAKFI



Üniversite Öğrencilerinin En Gözde Şirketleri

İş piyasasının başlangıç seviyesini oluşturan ya da oluşturmaya aday olan, 98 üniversiteden 13 bin 852 öğrencinin oyları ile belirlenen "Türkiye'nin En Gözde Şirketleri 2010" listesinde Deloitte Büyük 4'ler içinde en ön sırada yer aldı.

EN GÖZDE 50 ŞİRKET	
1	TURKCELL
2	THY
3	UNILEVER
4	MERCEDES BENZ TURK
5	MICROSOFT
6	TÜRKİYE İŞ BANKASI
7	P&G
8	GARANTİ BANKASI
9	IBM
10	ASELSAN
11	COCA COLA COMPANY
12	PFIZER
13	DELOITTE
14	PWC
15	ERNST AND YOUNG
16	T.C. MERKEZ BANKASI
17	TOYOTO
18	FORD OTOSAN
19	ECZACIBAŞI İLAÇ
20	ZORLU ENERJİ
21	PHILIP MORRIS
22	ENKA
23	INTEL
24	TÜRK TELEKOM
25	AKBANK
26	ENERJİSA
27	DHL
28	VODAFONE
29	SPK
30	TAI
31	AVEA
32	HENKEL
33	FINANSBANK
34	ÜLKER
35	NOVARTIS
36	YAPI KREDİ BANKASI
37	ACCENTURE
38	T.C. ZİRAAT BANKASI
39	HSBC BANK
40	BAYER
41	İMKB TAKAS VE SAKLAMA BANKASI
42	NESTLE
43	FRITO LAY
44	SIEMENS
45	HP
46	BOSCH
47	HAVELSAN
48	SONY
49	ABDİ İBRAHİM
50	TÜBİTAK

Deloitte.