

Deloitte.

Family Business Review

Temmuz 2020



MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
since 1845

İçindekiler

4

Dijital yerliler aramızda... Kuşak Y ve Kuşak Z anlama kılavuzu
İlksen Keleş, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Ortak

8

Suistimal önlenabilir bir risk mi?

Özlem Ulaş, Deloitte Türkiye, Finansal Danışmanlık Hizmetleri, Direktör
Gökhan Acar, Deloitte Türkiye, Finansal Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Müdür

12

Sürdürülebilir hedefler ve hedeflerin sürdürülebilirliği
Murat Günaydın, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Kıdemli Müdür

16

Aile şirketlerinde dijital dönüşüm

Ceren Tosun, Deloitte Türkiye, Risk Danışmanlığı, Müdür

18

Binek otomobil giderleri ve amortismanlarına ilişkin düzenlemede son durum
Kürşat Temel, Deloitte Türkiye, Vergi Hizmetleri, Müdür

Önsöz

Family Business Review'un Temmuz sayısına hoşgeldiniz. Deloitte Private uzmanları olarak aile şirketlerinin gündemine ilişkin konuları ele aldığımız bu sayımızı da keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Ülkemiz ekonomisi için son derece değerli olan aile şirketlerinin dijital dönüşüme olan bakış açıları ve bu dönüşümün şirketlere yaratacağı etkileri sayımız içerisinde özellikle ele almaya çalıştık. Bu etkilere ek olarak, işin halen insan gücü tarafından yürütülmekte olan kısmını da atlamamak adına, farklı jenerasyonlar arasında yaşanan farklı bakış açılarına da odaklanalım istedik. Öyle ki, özellikle "kuşak çatışması" dediğimiz kavramı aile şirketleri içerisinde deneyimlememiş bir kuşak kalmamıştır herhalde. "Nedir bu farklı kuşaklar?" sorusunun yanıtını bir de uzmanlarımızdan dinleyin isteriz.

Tüm şirketler gibi aile şirketlerinin de asıl amacı kar elde etmek olsa da, günümüz dünyasında artık önemli olan, şirketlerin bu karı yaparken çevreye ve sosyal hayata da saygı duyarak hayatını sürdürmesi. Bu noktada her aile şirketinin de farklı ağırlıklarda olsa da bir şekilde gündemini meşgul eden sürdürülebilirlik konusunu farklı perspektiflerden ele alan uzmanımızın yazısını keyifle okuyacağınızı umuyoruz.

Tüm bunların yanısıra, her sayımızda olduğu gibi bu sayımızda da aile şirketlerinin maruz kaldığı farklı riskleri düşünerek kafaları en fazla meşgul eden konulardan olan suistimal riskine de odaklanmayı atlamadık. Elbette ki, tüm diğer şirketler gibi aile şirketlerinin de her riski bertaraf etmesi mümkün olmayacaktır ama en azından bildiğimiz konuyu yönetmemiz daha kolay olur düşüncesiyle yola çıktık. Son olarak mevzuat risklerini de atlamadık ve binek otomobillerin giderleri ve amortismanlarına ilişkin son duruma ışık tutmaya çalıştık.

Keyifli okumalar dileriz.



Ayşe Sencoğlu

Deloitte Türkiye
Aile Şirketleri Lideri
Risk Danışmanlığı, Direktör

Dijital yerliler aramızda...

Kuşak Y ve Kuşak Z anlama kılavuzu



İlksen Keleş

Deloitte Türkiye
Vergi Hizmetleri, Ortak

Modern dünyada genç kuşaklar X, Y, Z kuşakları olarak adlandırılıyor. X kuşağı yeniliklere adapte olmak için çırpınırken, bir yandan da iş hayatlarında sebat ederek kademe atlıyor. Y kuşağı iş hayatında hemen yönetici olmayı, para kazanmak için değil parayı harcamak için çalışmayı tercih ediyor, kendi görüşlerinden asla taviz vermiyor. Z kuşağı ise "hiper bilişsel", insanlık tarihinin el, göz, kulak vb. gibi motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli... Elbette bir de X'ten önceki nesil Baby Boomer'lar var... Telefon numaralarını ezberleyen nesil...

İşte bu üçlü grup, BB-X-Y aynı şirkette, aynı katlarda, aynı departmanlarda ancak apayrı yöntemler ile mesai harcıyor... İş yerlerindeki en temel sorunlardan biri olan "Ast-üst çatışması"nın fitilinin ateşlendiği nokta tam olarak burası. Sorunlu ilişkiler diye adlandırılan pek çok problemin altında, üç neslin bir arada, ortak amaç için, ekip olarak iş çıkarmaya çalışması yer alıyor...

Bana Kuşağını Söyle Sana Kim Olduğunu Söyleyeyim..

Baby Boomer Kuşağı
(1946 - 1964). Bana bir masal anlat baba...

İş hayatı nedir? **Çalışmak için yaşamak!**

İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan 1 milyar bebeğe "Baby Boomers" deniyor. "Baby Boomers" denilen bu neslin çok kısa zamanda iş dünyasındaki varlıkları son bulacak. En eski kuşak unvanını belki de çoğumuzun mensup olduğu "X" kuşağına bırakacak.

"Bu işten niye ayrılalım ki?" diye diye kademini doldurmak BB kuşağının kariyere bakış açısıdır.





X Kuşağı (1965 - 1980).
Teknolojiyi aksanlı konuşanlar...

İş hayatı nedir? **Yaşamak için çalışmak!**

Travmatik X Kuşağı ile tanışalım. Y Kuşağı ve Baby Boomers arasındaki köprü olarak kabul edilebilecek en küçük nesildir. Bu kuşak tahmin edemeyeceğiniz kadar meşguldür, sürekli meşguldür! Tırnaklarıyla kazıyarak elde ettikleri kariyer koltuğunu korumanın peşindedirler. Y kuşağından korkarlar! Tehdit kapiya dayanmıştır: Milenyumlar...

Y ve Z okuryazarı olabilmek için çaba sarf etmek zorundadır. Aynı dili konuşmadıkları kesindir. Z'ler henüz stajyer kadrosundadır ancak onlara da potansiyel tehdit gözü ile bakarlar.

Teknoloji melezi dirler. BB'den bir tık üstte dijital severdirler. Y kuşağına yaklaşması için sprint değil maraton koşucusu olması gerektiğini çoktan keşfetmiştir. İş yaşamlarında çalışma saatleriyle uyumludurlar, iş motivasyonları yüksektir. Travmatik yılların çocukları olmalarından dolayı kriz yönetiminde çok iyidirler. Her sabah uyandıklarında döviz kurlarına göre kendi pozisyonlarını ivedilikle değiştirebilirler.

Her şeyi önerinde bulmaya alışkın olan Y ve Z karşısındaki en büyük güçleri işte bu belirsizlik yönetimindeki becerileridir. Belirsizlik baş gösterdiğinde gemiyi terk etmez ya da milenyumlar gibi "Let Go" üzerinden satışa çıkarmazlar.



Y Kuşağı (1980 - 1999) Dijital çağın içine doğanlar...

İş hayatı nedir? **İş ve yaşam dengesi!**

Evet, ilk nesil dijital yerliler ile tanışalım... Kuşaklar arası farklılığın en çok hissedildiği nesil özelliği taşırlar. Bireyci ve girişimcilerdir. Beklentileri yüksek, Hızlı tüketen, doğuştan CEO'durlar. Bu arada, daha okurken işini kuranlara da rastlamanız yüksek ihtimaldir.

"Sahiciliğe" çok önem veren Y'lere, hayali projelerle giderseniz, anında reddedilirsiniz. Standart olanı sevmez, kendine özel olanı ister, üstelik "hemen-şimdi" ister, gelecek zaman eki kullanmazlar. Sadece kariyer, evlilik gibi bazı kademeleri diğer kuşaklara göre daha uzun süre erteleme eğilimindedirler.

Ekonomik endişeleri yoktur, sosyal konulara daha çok değer verirler. Bu yüzden yarıdan fazlası, sıkıcı buldukları masabaşı bir işte daha çok para kazanmak yerine, sevdikleri bir meslekte daha az para kazanmayı tercih eder.

Belirlenen mesai saatleri arasında çalışmayı sevmezler. Bu yüzden, iş saatinden ziyade işe odaklanmaları beklenmelidir. Onları işin bir parçası haline getirmek önemlidir. Aksi takdirde asla sahiplenmezler. X nesline göre Y neslinin kurumsal bağlılıkları azdır ve çok fazla iş değiştirmelerinin temel sebebi budur. Y neslini diğer nesillerden kırımla noktası olarak ele aldığımız için, onları gerçekten iyi anlamak gerekir.

Onlar aynı anda birden fazla iş yapmaya o kadar alışkınlar ki, tek bir iş yapmak dünyadaki en sıkıcı ödev olabilir. Bu durum X nesli yöneticilerini çılgına çevirebilir Aynı anda birden çok etkinliğe dâhil olmak isterler. Tek bir şeye konsantre olmak onlar için sıkıcıdır. Bunu anlıyor olabilmek kuşaklar arası çatışmanın önüne geçilmesinin ilk adımı...



Z Kuşağı (1999 - 2010)

İş hayatı nedir? **Hele bir durun bakalım, bir düşüneyim...**

"İnternet kuşağı"ımız. Offline ve online yaşamlarını adeta bir markaymış gibi yöneten, aynı anda birden fazla konu ile ilgilenebilme becerileri zirveye ulaşmış olan kuşak.

Dijital dünya ile tanışmaları reel dünya ile tanışmalarıyla nerede ise eş zamanlıdır. Yaşamlarında otorite kavramı yer almaz... Tatminsiz, kararsız ve Y kuşağı gibi doğuştan tüketiciler.

Kendine fazlasıyla güvenen, yenilikçi ve direkt hedefe yönelik oynayan bu nesil dünyada bir fark yaratmak isteyen gençlerden oluşur.

Z kuşağı pek değerli zamanlarını korumak adına sizin tarafınızdan gelen her türlü bilgiyi saniyeler için de süzerler. Onlar için önemli olup olmadığını karar verirler ve filtrelerler. Çoğu zaman anlamadığınızı düşünürsünüz oysaki çoktan anlaşmış hatta derinine analiz edilmişsinizdir bile...

Organizasyonlarda Kuşak Karması

Mutlu Milenyum, Mutlu İşveren...

Günümüz çalışma hayatının kurallarını önceki kuşaklar yazdı, Y kuşağı değiştiriyor, Z kuşağı da değiştirmeye devam edecek... Unutulmaması gereken şudur: "Her kuşağın kendine özgü özellikleri çalışma hayatından beklentileri şekillendirir." Peki, nedir bu beklentiler?

"Bu işten niye ayrılıyım ki?" diye diye kıdemini doldurmak BB kuşağının kariyere bakış açısıdır.





Y kuşağının işyeri mutluluk formülü

- Çalışma ortamları daha bağımsız olmak istiyorlar,
- Gelir düzeylerinin yaşanabilecek seviyede olmasını bekliyorlar,
- Daha sosyal ve motive edici bir çalışma ortamı (Özel günlerde organizasyonlar ve piknik ortamları) istiyorlar,
- İş hayatında fikirlerinin daha fazla dinlenmesini ve iş süreçlerinde daha fazla aktif rol almak istiyorlar,
- Y Kuşağı, performanslarının değerlendirilmesini çok önemsiyor. Sadece yıl sonu yapılan değerlendirmeler yerine sürekli ve şeffaf olan geri bildirimler bu kuşak için çok önemli,
- Kendi kişisel gelişimlerini sağlayacak, devamlı kendilerine yeni bir şeyler katabilecekleri işyerlerinde olmak istiyorlar.

Z kuşağının işyeri mutluluk formülü

- Şeffaflık, fırsat eşitliği, kendini özgürce ifade edebildiği ve hiyerarşiden uzak bir iş yerinde çalışmak istiyorlar,
- Takdir kavramının iletişimde daha sık kullanılması gerektiğine inanıyorlar,
- Teknolojinin içerisine doğdukları için tüm gelişmelerle yakından ilgililer. Yapılan her işte teknoloji yoğun iş yapış şekillerini benimsemek istiyorlar,
- Bilginin ve zamanın hızına çok kolay adapte olabiliyorlar,
- Çalışırken eğlenmenin ve sürekli öğrenmenin peşini bırakmıyorlar.

Uzun Lafın Kısası...

Şirketlerin farklı kuşakları bir arada tutma ve onlardan daha iyi verim alabilmesi için mutlaka dikkate alınması gereken 5 altın kural sırası ile şöyledir:

- Çalışanların, çalışma yaşamında rekabet edebilmeleri ve üretken olabilmeleri için ne gibi niteliklere ihtiyaç duyacakları onlara anlatılmalıdır.
- Çalışanların farklı bölüm ve işlerde deneyim kazanma konusundaki çabalarına yardımcı olunmalıdır.
- Farklı kuşakların ihtiyaçları, değerleri ve onları motive eden unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Farklı kuşakların sahip olduğu değerlere saygı gösterilmelidir.

- İş süreçlerine yönetim bilişim süreçleri entegre edilerek yeni gelen kuşaklara zemin hazırlanmalıdır.
- İnsan kaynakları organizasyonu içerisinde, sosyal organizasyon ve sosyal sorumluluk projeleriyle iş yeri kuşaklara göre daha cazip hale getirilmelidir.

Bu prensipleri benimseyen, teknolojiyi baş tacı eden şirket yönetimlerinin akıllı geleceği oldukça avantajlı bir pozisyonda kucaklayacağı aşikârdır. Ertelemek ya da kaçınmak asla bir çözüm yolu olmayacaktır.



Suistimal önlenebilir bir risk mi?



Özlem Ulaş

Deloitte Türkiye
Finansal Danışmanlık Hizmetleri, Direktör



Gökhan Acar

Deloitte Türkiye
Finansal Danışmanlık Hizmetleri, Kıdemli Müdür

Suistimal, bilinçli olarak ve hileli yöntemler ile haksız menfaat elde edilmesi olarak tanımlanabilir. Sanılanın aksine, genel olarak tüm organizasyonlar suistimale açık olmakla birlikte, nispeten daha küçük ve kontrol altında yapılar olan aile şirketlerinde de önemli suistimal vakaları yaşanabilmektedir.

Suistimal vaka tipleri organizasyonun yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE) tarafından düzenli olarak her yıl yapılan araştırmada, beyaz yaka suistimalleri 3 ana kategoride sınıflandırılmaktadır: Varlıkların kötüye kullanılması, yolsuzluk ve mali tablo suistimali.

Genel olarak vaka adetlerinin yaklaşık %90'ı varlıkların kötüye kullanılması olarak nitelendirilirken; geriye kalan yolsuzluk ve mali tablo suistimal vakaları sayıca az olsalar da, maddi olarak daha büyük boyutlu olabilmektedirler.

Aile şirketleri de bu genel çerçeveye benzer şekilde, özellikle varlıkların kötüye kullanılması anlamında risk altındadırlar. Kasa-banka açıkları, kaybolan stoklar, uzun süre tahsil edilmeyen alacaklar, sebebi tam olarak anlaşılamayan maliyet artışları suistimal belirtileri olabilir. Satın alma süreçleri, bordro işlemleri, gümrük işlemleri, stok süreçleri ve kasa işlemleri suistimale açık noktalaradır.





Peki suistimal önlenebilir mi?

Suistimali engelleyen en önemli unsurlardan birinin "yakalanma korkusu" olduğunu biliyoruz. Organizasyonun yapısı ne kadar küçük olursa olsun, işletme bünyesinde olup bitenleri takip etmeye yönelik kontrol, denetim ve bildirim mekanizmalarının kurulması önem taşımaktadır. Karşılaşılan herhangi bir şüpheli durum, bir sinyal veya bildirim titizlikle ele alınmalıdır.

Proaktif olarak suistimale açık noktaların belirlenmesine yönelik bir risk değerlendirmesi gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır. Organizasyonun tamamını ya da belirlenen riskli alanlarını kapsayacak bir suistimal risk değerlendirmesi, operasyonların olası suistimal senaryolarına ne kadar dirençli olduğunu ortaya koyacaktır. Böyle bir çalışma yapılması, konuya gösterilen hassasiyeti ve "yakalanma riski" olduğu mesajını yayacak ve bu konudaki farkındalığı artıracaktır. Bu çalışmadan faydalanılarak kontrol noktalarının doğru tasarlanması ve tasarlandığı şekilde işletilmesi suistimallerin zamanında fark edilmesini sağlayacaktır.

Tüm önlemlere rağmen, başımıza gelirse ne yapabiliriz?

Suistimalin gerçekleştirilme safhasında kasıt ve kullanılan hileli yöntemler olduğu için incelemenin de hassasiyetle ve işin uzmanları tarafından yürütülmesi gerekir. Temin edilen bilgiler ciddiyletme incelenmeli ve kanıt olabilecek bilgi/ belgeler hassasiyetle değerlendirilmeli ve korunması için önlemler hızlıca alınmalıdır. Kasa hırsızlığı gibi basit vakalar olabileceği gibi, olayın bütünü ve tüm sorumluların belirlenmesi için birçok taraf ile görüşme yapılmasını, ayrıntılı veri ve evrak incelemesini gerektiren, bilgisayar ve telefon imajlarının alındığı, çeşitli ifade alma tekniklerinin uygulanmasını gerektiren çok daha kapsamlı vakalar da söz konusu olabilir.

Her durumda şirket hissedarları ve/veya yönetiminin gerçekten sonuç alındığına emin olunana kadar olayın incelenmesi konusunda irade göstermeleri oldukça önem arz etmektedir. Unutmamak gerekir ki, suistimal organizasyonu sadece maddi olarak zarara uğratmaz, yapının işlerliğini etkiler, güven ortamını zedeler, kısacası kimyasını bozar.

Sürdürülebilir hedefler ve hedeflerin sürdürülebilirliği



Murat Günaydın
Deloitte Türkiye
Risk Danışmanlığı, Kıdemli Müdür

İnsanların, ve doğal olarak insanların oluşturduğu şirketler de dahil olacak şekilde birlikteliklerin, hedefleri olmadan var olabilmesi mümkün değil. Hedef koymak, hem harekete geçmeyi hem de içinde bulunulan durumdan daha iyiye gidebilmeyi kolaylaştıran ve durağan olan enerjiye yakıt sağlayan bir davranış. Tabii ki insanların ve şirketlerin hedeflerinin tam olarak birbirleriyle örtüşmediği oldukça fazla konu var; ama iyi tarafından bakalım, özellikle son zamanlarda paralelleşen çokça alan da var!

Biliyoruz ki; şirketlerin genel anlamda amacı kar elde etmek ve bu karı sürdürülebilir kılmakken, insanların, benzer şekilde para kazanmak ve bu kazancı devam ettirebilmek gibi hedeflerinin yanında daha farklı amaçları da olacaktır. Bu nedenle, insanların oluşturduğu toplumların, şirketlerden beklentileri de daha geniş bir yelpazeye yerleşecektir. Toplumların beklentileri, yatırımcı perspektifindeki beklentileri bir kenara bırakırsak; şirketlerin ekonomik hayata katkı sağlaması, çalışma talebinde olanlara iş imkânları yaratması, bunları yaparken çevreye ve sosyal hayata da saygı duyması, tüm bunlarda da her geçen gün daha iyi olmaya çaba göstermesi yönünde oluşuyor. Buradan da hareketle; artık şirketlerin, sadece ortaklarının değil, ortakları da içerecek şekilde paydaşlarının hedeflerini gerçekleştirmek konusunda harekete geçmesi ve hedeflerini buralarda hizalaması gerektiği konusunu daha derin konuşmaya başlamak gerekiyor.

2020 Davos Manifestosunda da referans verilen; şirketlerin paydaş hedeflerine ulaşılması yönünde radarlarına alabilecekleri öncelikli alanlara kısaca değinmeye çalışalım:

- Şirketler, sadece kâra ve sürdürülebilir bir kâra ulaşmayı değil; aynı zamanda, sürdürülebilir bir değere, tüm insanlığa fayda sağlayabilecek işlere ve çevreye, doğaya da katkı sağlamaya, hiç olmazsa verdiği zararı en aza indirmeye çalışmaya başladılar. Henüz bu yola rotalarını kırmamış olan şirketler de yavaş yavaş da olsa yönlerini buraya çevirmeliler. Yakın gelecekte bu konulara ajandasında yer vermemiş olan şirketlerin paydaşlar tarafından sorgulanacaklarını ve beklentilere cevap verme yönünde harekete geçmeleri yönünde zorlanacaklarını göreceğiz. Özellikle "karbon ayak izi" büyük olan sektörlerde bu doğrultuda değişim kaçınılmaz olacak. Yapılacaklar konusunda hedefleri koymak, emisyonları yakından takip etmek, su, atık yönetimi ve diğer doğal kaynaklarla ilgili durumu ve hedefleri ölçülebilir metriklere bağlamak burada önemli görülmüyor.





- İnsana değer verme konusunda; hem toplum hem de şirketlerin çalışanlarının şirketlerden beklentileri büyük. Çalışanlar; hem insani şartlar altında güvenli bir ortamda çalışmak, hem de ayrımcılığa uğramadan geçimini sağlayabilmek, verdiği emeğin karşılığını da adil şekilde alabilmeyi talep ediyorlar. Şirketlerin bunlara yönelik değerlendirmeleri yapması, mevcut durumunu analiz ederek boşlukları nasıl doldurabileceğini düşünmesi gerekiyor. Şirketlerin insan olmadan var olamayacağını da düşündüğümüzde bu alanlara yönelmeyen şirketlerin hem çalışanları, hem de tüm diğer paydaşlarının gözündeki değerini artırabilmesinin yolunun bu alanlara yatırım yapmaktan geçtiğini söylemek mümkün gözüküyor.

- Bir diğer konu olarak, toplumsal refaha odaklanmak şirketlerin vizyonlarına oturmalı ve aynı zamanda şirketler topluma daha iyi mal ve hizmet sağlamayı kendilerine hedef olarak almalılar. Çok yakın tarihlerden hatırladığımız kötü örnekleri de düşünerek mal ve hizmetlerini iyileştirmeyen; toplumun değişim talebini görmeyerek arz ettiği mal ve hizmette sabit kalmakta direten şirketlerin, istisnalar dışında varlığını sürdürmesi olasılık dışı. Toplumun refahına odaklanacak çözümlere yönelen ve sadece şirket kârını değil, genel ekonomideki iyileşme amacını merkezine alan şirketler için daha parlak bir gelecekte söz edebiliriz.

Bu anlamda; şirketlerin neleri iyi yaptıklarının farkına varmaları ve neleri daha iyi yapabileceklerini de düşünmeleri; buradan yapacakları çıkarımlarla ölçülebilir şekilde oluşturacakları hedeflerini de şirket stratejilerinin içerisine konumlandırmaları gerekiyor.

Sizlerin de yakından takip edebileceği gibi, küresel olarak yapılan risk değerlendirmeleri iklimle ilgili riskleri en tepede gösteriyor. Bunlar tabii ki şirketlerin ajandasında olmaya devam edecek, bu kaçınılmaz. Bununla birlikte, 2020 yılı özellikle insanlığı unuttuğu veya farkına varmadığı birçok konuyu hatırlatan bir yıl olarak başladı ve öyle de devam ediyor. Covid-19 sonrasında yapılan piyasa araştırmaları, şirketlerin mevcut ilgi alanlarında finansla ilgili başlıkların daha fazla öne çıktığını haklı olarak gösterse de iklimle ilgili konuları hedeflerin içerisinden çıkartmak veya daha önemsiz görmek sonraki yıllarda çok daha büyük sorunlara yol açabilir. Hep dediğimiz gibi; sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik, sosyal ve yönetim başlıkları kapsamında; “şu anda arka planda bırakalım ve asıl işimize odaklanalım, sonra dönüp üzerinde düşünürüz” diyebileceğimiz bir konu değil. Sürdürülebilirlik şirketler tarafından içselleştirilip stratejilerin de odağına getirilmesi gereken bir yaklaşımı içeriyor. Toplumun taleplerinin karşılanması ve hedeflere daha kolay ulaşılabilmesi bakımından şirketlerin sorumluluğu büyük. Buralardaki adımları atabilmek için de şirketlerin kendileri kadar mal ve hizmet sağladıkları, içinde var oldukları toplumu da yakından tanıyor olmaları anahtar olarak görülebilir.

Aile şirketlerinde dijital dönüşüm

Daha önce eşine rastlanmamış hızda değişimlerin yaşandığı bir dönemden geçiyoruz. Değişimin en büyük katalizörü olan dijitalleşme, tüm toplumu olduğu gibi şirketleri de derinden dönüştürürken yenilenme için önemli fırsatlar sunuyor. Yapay zekâ, bulut bilişim, otomasyon, 5G gibi yeni teknolojilerin hayatımıza girmesiyle yeni boyutlar kazanırken aile şirketlerinin dijital dönüşümün yarattığı fırsatları değerlendirerek yeniden şekillenmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor.



Ceren Tosun

Deloitte Türkiye
Risk Danışmanlığı, Müdür

Aile Şirketlerinin Dijital Dönüşümdeki Avantajları ve Dezavantajları

- Dönüşüm projelerinde karşılaşılabilecek en büyük risk, değişimin dirençle karşılanmasıdır. Bu riski bertaraf etmek için üst yönetim kademelerinden güçlü bir sponsorun projeyi desteklemesi gerekir. Aile şirketlerinde ise, üst yönetimin en alt kademelere kadar çalışanları etkileme gücü diğer şirketlere göre daha üstün olduğundan değişime karşı doğabilecek direncin yönetiminde başarıya ulaşmaları daha olasıdır. Doğru yönetildiğinde, aile şirketlerinin diğer firmalara göre dönüşüm projelerini çok daha başarıyla gerçekleştirebileceği, ancak aile liderleri tarafından desteklenmeyen bir dönüşüm projesinin de etkisinin sınırlı olacağı beklenmelidir.
- Aile şirketlerinin bir diğer özelliği de yerel çevresiyle daha köklü ilişkiler kurması ve müşteri sadakati olarak görülebilir. Bu unsur, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi analiz edebilmelerini sağlayacak ve aile değerlerinin oluşturduğu markaya güven duyan müşterilerini dönüşüme ikna ederken ellerini güçlendirecektir. Ancak ilginç şekilde, Deloitte'un 2019 yılında 58 ülkeden 791 aile şirketi yöneticisiyle gerçekleştirdiği küresel aile şirketleri anketinde katılımcıların yalnızca %21'i müşteri sadakatinin işin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağına inandıklarını belirtmiş. Bu durum, müşteri bağlılığının artık garanti olmadığını; dijitalleşmenin müşterinin geçişkenliğini kolaylaştırmasından dolayı şirketlerle kurduğu ilişkiyi çok hızlı bir şekilde değiştirdiğinin işareti olarak görülebilir.¹

¹Long-term goals, meet short-term drive, Global family business survey, 2019.

- Önceki kuşakların daha deneyimli olduğu ve yeni nesillere bilgi aktardığı dönemin tersine, dijital teknolojiler konusunda yeni jenerasyonlar diğer aile üyelerini eğitime rolünü üstlenebilir. Ancak aile büyüklerinin gençlerle ilişkisinde bu değişen rollere alışmaması dezavantaj doğurabilir.
- Aile şirketlerinde karşılaşılabilecek bir risk olarak nepotizm², aile üyelerinde dijital dönüşüme yönelik yeterli deneyimin bulunmadığı durumlarda şirketin rakiplerinden geri kalmasına sebep olabilir. Bu durumda, aile dışından dönüşüm elçilerinin projelere dâhil edilmesi değerlendirilmelidir.
- Olumsuz sonuç doğuracak denemelerin ailenin refahında düşüşe sebebiyet vermesi kaygısıyla, bazı aile şirketleri risk almaktan çekinmektedir. Yapılan bazı araştırmalar ise aile şirketlerinin diğerlerine kıyasla, inovasyonda çok daha başarılı olduğunu ortaya koyuyor.³ Bu da, ilk baştaki çekingenlik aşılıp yenilik fırsatları değerlendirildiğinde aile şirketlerinin rakiplerinden çok daha çabuk ve verimli sonuçlar alabileceğini gösteriyor.

Yeni Nesil Teknolojilerin Sunduğu Fırsatlar

Dijital dönüşümle; süreçlerin daha verimli hale getirilmesi, doğru kararların zamanında alınması, gelecek planlarının veriye dayandırılarak daha gerçekçi yapılabilmesi, müşterilere çok daha iyi bir deneyim sunarak satışın artırılması ve tedarik zincirinin daha iyi yönetilerek maliyetin düşürülmesi; böylece, karlılık, sürdürülebilirlik ve değer üretme hedeflerine ulaşılması mümkün. Bunu yaparken yalnızca mevcut iş süreçlerine en son teknolojilerin entegre edilmesi değil, yeni olanakların ışığında süreçlerin ve organizasyonel yapıların yeniden tasarlanması ve dönüştürülmesi şansı da doğuyor.

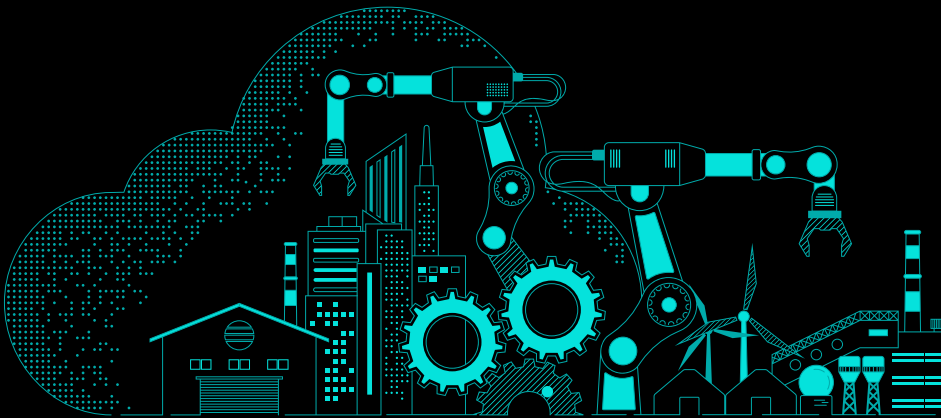
Şirket büyüklüğü ve piyasadaki ağırlığı, içinde bulunulan sektörün durumu, aile kültürü ve aile içi duygusal dinamiklerin her şirket için farklı olması ve işletmenin yeni teknolojilerden beklentisinin farklılaşması sebebiyle, izlenecek dijital dönüşüm planı her firmaya özgü terzi işi hazırlanmalı.

Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği'nin (TAİDER) 2019 yılında yayımladığı Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları adlı araştırmada belirtildiği gibi *"Dönüşüm sürecinde adım adım ilerlemek ve tüm aşamaları bir anda gerçekleştirmek yerine başarısı ölçülebilir ve kolay uygulanabilir proje aşamaları ile ilerleyerek proje adımlarını önceliklendirmek dönüşüm sürecinin başarısını artırıyor."*⁴ Aile şirketlerinin dijital dönüşümde değerlendirebileceği bazı yeni nesil teknolojilere aşağıda daha detaylı yer veriliyor:

Büyük Veri, Veri Görselleştirme, Bulut Bilişim

Dijitalleşme, insan kapasitesiyle analiz edilemeyen verinin anlamlı hale getirilmesini sağlarken geçmiş verinin saklanabilmesi, işlemci teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve bulut bilişimle aile şirketleri kendi tarihinden geleceğe bakma şansına sahip oldu.

İnternet ve sosyal medyadan elde edilen büyük verinin işlenmesi B2C sektörlerde daha önce görülmemiş bir pazarlama, satış ve müşteri analitiği üretme şansını doğurdu. Muhasebe sistemlerindeki entegrasyonlar ve dijitalleşme, tedarik zincirlerinin büyük veriye dayalı şekilde analiz edilebilmesi gibi konularda raporlama kabiliyetlerinin veri görselleştirmesiyle de birleşmesi, şirketlerin mali durumlarını doğru şekilde tahlil ederek ileriye dönük tahminler ve planlar yapmaları, önemli kararlar alırken veriden faydalanabilmeleri açısından oldukça etkili oldu.



²Aile bireylerinin kritik rol ve pozisyonlarda konumlandırılmasında profesyonel davranılmaması ve işletmecilik kurallarının ikinci plana atılması; kayırmacılık.

³Alfredo De Massis, et al, "Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms," California Management Review 58, no. 1, (Fall 2015).

⁴Aile Şirketlerinde Sürdürülebilir Başarının Anahtarları, Akbank, Deloitte, Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi, EDU ve Türkiye Aile İşletmeleri Derneği (TAİDER), 2019.

Endüstri 4.0

Artan dünya nüfusu ve talep, kesintisiz üretim ihtiyacını ve doğru kapasite kullanımını zorlarken Covid-19 ile birlikte yaşanan karantina süreci, üretim süreçlerinin olabildiğince insansızlaştırılması konusunda bir fikir birliği doğurdu. Bu durum, Endüstri 4.0'ın yaygınlaşacağını ve bu konuya olan talebin artacağını gösteriyor. Makinelerin daha akıllı hale gelmesi, birbiriyle konuşabilmeye başlamasını sağlayan sensör teknolojisi ve büyük verinin kullanımıyla üretim süreçleri daha şeffaf hale gelirken kestirimci bakım teknolojisiyle, oluşacak hata ve bozulmalar önceden tahmin edilerek hem üretimdeki kesintileri azaltılabiliyor hem de tamir ve bakım maliyetlerinde düşüş sağlanıyor.⁵

Yapay Zekâ

Makine öğrenmesi, derin öğrenme, pekiştirmeli öğrenme gibi birçok alt başlığı olan Yapay Zekâ, günlük hayatımızın içinde de yer alan öneri ve arama motorları, cep telefonlarındaki kişisel asistanlar, otonom araçlar, gibi uygulamaların altında yatan teknolojinin genel ismidir. Büyük veriyle beslenen yapay sinir ağı modellerinin çeşitli ihtiyaçlar için özelleştirilmesiyle çalışan yapay zekâ, finans sektöründe suiistimal tespiti, RoboAdvisory ile fon tavsiyesi verilmesi, üretimde banttan hatalı çıkan mal tespiti, sağlık sektöründe hastalıkların teşhisi, hava ve iklim olaylarının tahminlenmesi, tarımda hasadın yapılması, yüz tanımayla kimlik tespiti gibi sayısız alanda kullanılabiliyor. Teknolojinin kendisiyle birlikte kullanım alanları da hızla gelişiyor.

Aile şirketlerinde geleneksel iş gücünün yanında çalışanların yapay zekâyla desteklenmesi, daha üst düzeyde verimliliğin kapılarını açabilir. Bunun için iş yerindeki insan-makine etkileşimi en baştan ele alınarak hangi işlerin, nerede, kimin tarafından yapılacağı yeniden düşünülmelidir.⁶

Stanford Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri profesörü ve Google Yapay Zekâ biriminin kurucusu Andrew Ng'nin de eğitimlerinde belirttiği gibi, işletmeler yapay zekâ stratejilerini belirlerken öncelikle daha küçük ve özelleşmiş projelerle denemeler yapmalı, kendi insan kaynağını ve bilgi birikimini oluşturduktan sonra başarılı örnekleri işletmenin tümüne yaygınlaştırmalıdır.

Robotik Süreç Otomasyonu

Tekrara dayalı ve karar vermeyi çok gerektirmeyen rutin işlerin bilgisayarlara yaptırılması anlamına gelen robotik süreç otomasyonu çalışanlar daha üretken olabileceği alanlara vakit ayırırken işler daha çabuk ve minimum hatayla yapılabiliyor. Yenilemesi gelen sigorta poliçesinin kesilmesi, her gün gelen faturaların üzerindeki bilgilerin excel dosyalarına alınarak vergi beyannamesi oluşturulması, gün içinde oluşmuş sipariş bilgilerinin e-postayla yüzlerce bayiye gönderilmesi, ödeme listesiyle muhasebe kaleminin mutabakatının yapılması, işten çıkan kullanıcı hesaplarının şirket bilgi sistemlerinden silinmesi gibi birçok konuda robot bilgisayarların çalıştığını görüyoruz. Ayrıca son dönemde, aile şirketleri için de çok önemli olan iç kontrol ortamının otomatize edilmesinde de kullanımı giderek yaygınlaşıyor.

Kurum içi girişimcilik

Son olarak, tüm yeni nesil teknolojilerin üzerinde duran şemsiye bir kavram olan girişimcilik aile şirketlerinde de desteklenmelidir. Gerek çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalarla, gerek verimliliği artıracak ve rekabetçi avantaj sağlayacak fikirlerin desteklenmesiyle oluşturulacak girişimcilik ortamı, doğrudan işi yapan insanların üreteceği projelerle verimliliği çok daha artıracak süreçlere odaklanılmasını ve çok daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır. Aile üyelerine sağlanacak kurum içi girişimcilik fırsatı da gelecek kuşakların şirkette çalışması ve uzun süre kalması için ek bir çekici unsur olarak kullanılabilir.

Sonuç

İçinden geçtiğimiz süreç COVID-19'dan alınan derslerle, sektör farkı gözetmeksizin tüm şirketleri piyasadaki varlığını korumak için dijitalleşmeye mecbur bırakırken, değişimi daha iyi yönetebilenler için rakiplerinden ayrışarak büyüme fırsatı sunuyor. Sürdürülebilirlik için, çalışılan sektörde uzun vadeli vizyonla hareket ederken, hızlı değişimlere çevik ve esnek yanıt vermek gerekli. Aile şirketleri de buldukları piyasalarda fark yaratacak olasılıkları değerlendirip güçlü ve zayıf yanlarını analiz ederek küçük/büyük projeler geliştirmeli, uzun vadede sürdürülebilirlik için dijital dönüşümü bir fırsat olarak görüp süreçlerine adapte etmelidir.

⁵Deloitte, Tech Trends 2019: Beyond the digital frontier, 2019. See also: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/tech-trends/2019/driving-ai-potential-organizations.html?id=us:2pm:3ad:myilafy19:eng:greendot:em:tech:cn:tt19aifuelorg:1x1:hbr:031119:56873294>

⁶Long-term goals, meet short-term drive, Deloitte Global family business survey, 2019.



Binek otomobil giderleri ve amortismanlarına ilişkin düzenlemede son durum

07.12.2019 tarihli resmi gazetede yayımlanan 7194 Sayılı Dijital Hizmet Vergisi İle Bazı Kanunlarda Ve 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ve 27.05.2020 tarihli resmi gazete yayımlanan 311 Seri No.lu Gelir Vergisi Genel Tebliği ile binek araçlara getirilen düzenlemeler yazımızın konusunu oluşturmaktadır.



Kürşat Temel
Deloitte Türkiye
Vergi Hizmetleri, Müdür

07.12.2019 ve 01.01.2020 tarihlerinin önemi nedir?

7194 sayılı Kanununun 13. ve 14. Maddeleri ile işletmelerin kiraladıkları veya iktisap ettikleri binek otomobillerin giderlerinin vergi matrahının tespitinde indiriminde kısıtlamalara gidilmiştir.

Buna göre

01.01.2020 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere (Faaliyetleri kısmen veya tamamen binek otomobillerinin kiralanması veya çeşitli şekillerde işletilmesi olanların bu amaçla kullandıkları hariç olmak üzere);

- Kiralama yoluyla edinilen binek otomobillerin her birine ilişkin aylık kira bedelinin 5.500 TL'ye kadarlık kısmının, binek otomobillerinin iktisabına ilişkin özel tüketim vergisi ve katma değer vergisi toplamının en fazla 115.000 TL'ye kadarlık kısmının,
- Binek otomobillere ilişkin giderlerin en fazla %70'inin,

- Özel tüketim vergisi ve katma değer vergisi hariç ilk iktisap bedeli 135.000 TL'yi, söz konusu vergilerin maliyet bedeline eklendiği veya binek otomobilin ikinci el olarak iktisap edildiği hallerde, amortismanına tabi tutarı 250.000 TL'yi aşan binek otomobillerinin her birine ilişkin ayrılan amortismanın en fazla bu tutarlara isabet eden kısmının,

ticari kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınabilmesi yönünde düzenleme yapılmıştır. Bu durumda, yukarıda yer alan tutarları aşan kısımların Kanunen Kabul Edilmeyen Gider (KKEG) olarak dikkate alınması gerekecektir. KKEG olarak dikkate alınan tutara isabet eden Katma Değer Vergisi (KDV) tutarının da indirilecek KDV olarak dikkate alınmaması ve indirilemeyen bu KDV'nin de KKEG olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Ayrıca, Gelir Vergisi Kanununun 40/7 nci madde hükmünde yapılan değişikliğin uygulamasında, bentte yer alan söz konusu tutarlar her yıl yeniden değerlendirilmesinde artırılacağından gider olarak dikkate alınabilecek amortisman tutarının tespitinde binek otomobilin iktisap edildiği tarihte yürürlükte olan tutarların dikkate alınacağı düzenlenmiştir. Bu suretle, her bir binek otomobilinin iktisap edildiği tarihte yürürlükte bulunan Gelir Vergisi Kanununun 40/7 nci maddesindeki tutar dikkate alınarak binek otomobilinin faydalı ömrü süresince gider olarak dikkate alınabilecek amortisman tutarının tespit edilmesi ve bu tutarın yıllar itibarıyla yeniden değerlendirilmesinde değişiklik sağlanmaktadır.

Diğer taraftan, 5.500 TL'lik kira tutarı 1/1/2020 tarihinde de geçerli olacaktır, yeniden değerlemeye tabi tutulmayacaktır. 01.01.2020'den itibaren uygulanacak tutarlar aşağıdaki gibidir;

- Gider olarak indirim konusu yapılabilecek özel tüketim vergisi ve katma değer vergisinin toplam tutarı 115.000 TL'den 140.000 TL'ye,
- Amortisman olarak indirim konusu yapılabilecek tutar; özel tüketim vergisi ve katma değer vergisi hariç 135.000 TL'den 160.000 TL'ye,
- Vergilerin maliyet bedeline eklendiği veya binek otomobilin ikinci el olarak iktisap edildiği hallerde ise 250.000 TL'den 300.000 TL'ye yükseltilmiştir.

Dolayısıyla binek otomobillerin iktisap edildiği tarih binek otomobillere ilişkin gider olarak dikkate alınabilecek amortismanına esas bedelin tespitinde önem kazanmaktadır.

Buna göre;

07.12.2019 tarihinden önce iktisap edilmiş binek otomobillerde amortisman, 7194 Sayılı Kanunun yayımı tarihinden önceki hükümlere göre gider yazılabilecek ve bir sınırlamaya tabi olmayacaktır.

07.12.2019 tarihi ile 31.12.2019 tarihleri arasında satın alınan binek otomobiller için 2019 amortismanında bir kısıtlama olmayacak, bu otomobiller için ayrılan amortismanlar 7194 Sayılı Kanunun yayımı tarihinden önceki hükümlere göre gider olarak indirim konusu yapılabilecektir. 2020 yılı başta olmak üzere müteakip yıllarda ise söz konusu binek otomobiller amortisman gider kısıtlamasına tabi olacak, amortismanına esas bedelin tespitinde 2019 yılı için belirlenen tutar (ÖTV ve KDV hariç ilk iktisap bedeli 135 bin TL, söz konusu vergilerin maliyet bedeline eklendiği veya binek otomobilin ikinci el olarak iktisap edildiği hallerde amortismanına tabi tutarı 250 bin TL) dikkate alınacaktır.

01.01.2020 tarihi itibarıyla alınan araçlarda ÖTV ve KDV hariç ilk iktisap bedeli 2020 yılı için 160.000 TL, söz konusu vergilerin tercihen maliyet bedeline eklendiği veya binek otomobilin ikinci el olarak iktisap edildiği hâllerde, amortismanına tabi tutarı 2020 yılı için 300.000 TL'yi aşan binek otomobillerinin her birine ilişkin ayrılan amortismanın en fazla bu tutarlara isabet eden kısmı gelir ve kurumlar vergisi açısından safi kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınabilecektir.





Gider yazılmayan tutara ilişkin KDV'nin durumu

Yukarıda yazımızda da belirtmiş olduğumuz üzere, KKEG olarak dikkate alınan tutara isabet eden Katma Değer Vergisi (KDV) tutarının da indirilecek KDV olarak dikkate alınmaması ve indirilemeyen bu KDV'nin de KKEG olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Örnek 1: Gayrimenkul kiralama faaliyetiyle işgal eden kurumlar vergisi mükellefi (ELM) Ltd. Şti. tarafından 26/3/2020 tarihinde aylık 7.500 TL bedel karşılığında bir adet binek otomobil kiralanmıştır. Kiralama konusu binek otomobile ait katma değer vergisinin o yıl için kurumlar vergisi yönünden kazancın tespitinde indirimi kabul edilmeyen tutara tekabül eden kısmı ((7.500 TL - 5.500 TL = 2.000) * 0,18 = 360 TL) Katma Değer Vergisi Kanunu uyarınca hesaplanan katma değer vergisinden indirilemeyecektir. Aynı binek otomobilin kiralanmasına ilişkin 2020 yılı için belirlenmiş aylık azami tutar olan 5.500 TL mükellef tarafından kazancın tespitinde gider olarak dikkate alındığından, hesaplanan katma değer vergisinden indirilemeyen 360 TL, kurum kazancının tespitinde kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacaktır. Burada akıllara gelen bir diğer soru ise banka ve sigorta şirketleri gibi faaliyetleri KDV'den istisna olan işletmelerde indirim konusu yapılamayan işlemlerde gider sınırının ne olacağıdır. Bu kapsamda da sınır KDV dahil 5.500 TL'dir.

Örnek 2: (A) Bankası tarafından 1/6/2020 tarihinde katma değer vergisi dahil aylık 6.490 TL (5.500 TL + %18 KDV 990 TL) bedel karşılığında bir adet binek otomobil kiralanmıştır. KDV Kanununa göre bankaların Finansal Kiralama Kanununa göre yaptıkları işlemler hariç olmak üzere her ne şekilde olursa olsun yapmış oldukları bütün muameleler KDV'den istisna olduğundan, (A) Bankasının binek otomobilin kiralanmasına ilişkin yapmış olduğu 6.490 TL kiralama giderinin 5.500 TL'si 2020 yılı için banka tarafından safi kurum kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınabilecek, 990 TL kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacaktır.



Günlük binek araç kiralamalarında sınır ne olacak?

Binek otomobillerin günlük şekilde kiralanması durumunda gider sınırlaması, günlük kiralama bedelinin hesaplanması suretiyle dikkate alınacaktır.

Örnek 3: Meyve ve sebzelerin toptan ticareti faaliyetiyle iştigal eden (EFG) Ltd. Şti. 13/4/2020 tarihinde bir adet binek otomobil kiralamıştır. Kiralama sözleşmesine göre binek otomobilin günlük kiralama bedeli 250 TL olup, sözleşme süresi 10 gündür.

Binek otomobil kiralaması günlük şekilde yapıldığından kiralama gideri kısıtlamasında günlük bedel uygulanacak olup, günlük bedelin tespitinde ise o yıl için belirlenen ve gider olarak dikkate alınabilecek azami kiralama bedelinin, kiralamanın yapıldığı tarihteki ayın gün sayısına bölünmesiyle elde edilecek tutar dikkate alınacaktır.

Mükellef kurum tarafından kiralama Nisan ayı içinde yapıldığından, o yıl için belirlenen ve kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınabilecek aylık azami kiralama gideri olan 5.500 TL, Nisan ayının gün sayısı olan 30'a bölünerek gider olarak dikkate alınabilecek günlük azami kiralama bedeli bulunacaktır.

Buna göre;

$5.500 / 30 = 183,33$ TL
(Kazancın tespitinde gider olarak indirim konusu yapılabilecek azami günlük kiralama bedeli)

$183,33 \times 10 = 1.833,33$ TL
(On günlük kiralama için safi kazancın tespitinde gider olarak dikkate alınabilecek azami tutar)

$2.500 \text{ TL} - 1.833,33 \text{ TL} = 666,67 \text{ TL}$
(Mükellef kurum tarafından KKEG olarak dikkate alınması gereken kiralama gideri)

Bir kısmı 2019 yılını ilgilendiren binek otomobillere ilişkin tamir, bakım, yakıt ve benzeri cari giderlerin durumu

01.01.2020 tarihinden önce iktisap edilen veya kiralama yoluyla edinilen binek otomobillere ilişkin 7194 Sayılı Kanunun yürürlük tarihinden öncesine tekabül eden giderler için bir değişiklik olmayıp, 7194 Sayılı Kanunun yürürlük tarihinden sonrasına tekabül eden giderlerin en fazla %70'i, gelir ve kurumlar vergisi açısından safi kazancın tespitinde gider olarak indirim konusu yapılabilecektir.

Örnek 4: (F) A.Ş., aktifine kayıtlı iki adet binek otomobiline 1/8/2019 tarihinde zorunlu trafik sigortası yaptırmıştır. Sigorta poliçe bedeli 1.680 TL olup, poliçenin süresi bir yıldır.

Buna göre, (F) A.Ş. tarafından sahip olunan binek otomobiller için yapılan sigorta giderlerinin 2019 hesap dönemine tekabül eden kısmı olan $((1.680 \text{ TL}/12) \times 5) = 700 \text{ TL}$ 'nin tamamı söz konusu dönemde safi kazancın tespitinde gider olarak indirim konusu yapılabilecektir. Ancak, Kanunun yürürlüğe girdiği tarih olan 1/1/2020 tarihinden sonrasına tekabül eden ve poliçenin düzenlendiği tarihte "280-Gelecek Yıllara Ait Giderler Hesabında" izlenen $((1.680 \text{ TL}/12) \times 7) = 980 \text{ TL}$ 'nin azami %70'i $(980 \text{ TL} \times 0,70 = 686 \text{ TL})$, 2020 hesap dönemi için kurum kazancından gider olarak indirilebilecektir. Gider olarak indirimi kabul edilmeyen tutar $(980 \text{ TL} - 686 \text{ TL} = 294 \text{ TL})$ (F) A.Ş.'nin kayıtlarında kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınacaktır.

$2.500 \text{ TL} - 1.833,33 \text{ TL} = 666,67 \text{ TL}$
(Mükellef kurum tarafından KKEG olarak dikkate alınması gereken kiralama gideri)

Finansal kiralamada ödenen faiz giderleri, binek otomobillerde olduğu gibi cari gider mi yoksa iktisap gideri midir?

İlgili tebliğde "Finansal kiralama yoluyla edinilen binek otomobillere ilişkin, finansal kiralama konusu binek otomobillerin "Haklar" hesabında aktive alındığı dönemi izleyen dönemler için yapılan faiz giderlerinin mükellefler tarafından tercihen doğrudan gider olarak dikkate alınmak istenmesi halinde, bu giderlerin en fazla %70'i, gelir ve kurumlar vergisi açısından safi kazancın tespitinde gider olarak indirim konusu yapılabilecektir." ifadesine yer verilmiştir. Buna göre binek araçlara ilişkin finansal kiralamada ödenen faiz giderlerinin de kıymetin aktive alındığı yılı izleyen yıldan itibaren doğrudan gider yazılmasının tercih edilmesi halinde ilgili faiz tutarlarının %30'nun KKEG olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Örnek 5: Sigortacılık faaliyetiyle iştigal eden (T) A.Ş., 7/8/2020 tarihinde finansal kiralama yoluyla bir adet binek otomobil edinmiştir. Finansal kiralama sözleşmesine göre mükellef tarafından aylık ödenecek tutar 13.930 TL olup, sözleşme süresi 48 aydır. Sözleşme süresi sonunda binek otomobilin mülkiyeti mükellef kuruma geçecektir.

Buna göre, finansal kiralama yoluyla edinilen binek otomobil için ödenen aylık bedelin borç anapara ödemesi ve faiz ödemesi şeklinde ayrıştırılması gerekmektedir olup, 2020 hesap dönemine ilişkin yapılan faiz ödemeleri, "Haklar" hesabında izlenen binek otomobilin maliyetine dahil olunacaktır. Mükellef kurumun 2021 hesap dönemi başta olmak üzere izleyen hesap dönemlerine ilişkin yapacağı faiz ödemelerini doğrudan gider olarak dikkate almak istemesi halinde ise finansal kiralama kapsamındaki faiz giderlerinin %70'i kurum kazancının tespitinde gider olarak indirim konusu yapılabilecektir.



Gider yazılmayan binek araç amortisman giderinin satış sırasındaki durumu

Yazımızda belirtmiş olduğumuz üzere binek araçlara ilişkin belirlenen amortisman sınırlarının üzerinde amortisman gideri ayrılması halinde aşan kısmın KKEG olarak dikkate alınması gerekmektedir.

Söz konusu binek otomobillerinin mükellefler tarafından satışı halinde ise ilgili yıllarda amortisman ayırma aşamasında kanunen kabul edilmeyen gider olarak dikkate alınan tutarlar gelir veya kurumlar beyannamesinde "Diğer İndirimler" satırında gösterilmek suretiyle kazanç üzerinden indirim konusu yapılabilecektir.

Örnek 6: Bir önceki örnekte, mükellef kurumun 1/9/2020 tarihinde vergisiz satış fiyatı olan 240.000 TL üzerinden aktifine aldığı binek otomobili için, aktife kayıtlı bedelin tamamı üzerinden amortisman ayırması durumunda; mükellef tarafından binek otomobili için ayrılan amortisman tutarı ile amortisman esas bedel üzerinden hesaplanan amortisman tutarı arasındaki fark KKEG olarak ilgili yıllarda kurum kazancına ilave olunacaktır.

Yıl	Mükellef Tarafından Ayrılan Amortisman Tutarı	Amortisman Esas Bedel Üzerinden Hesaplanan Amortisman Tutarı	KKEG Olarak Kazanca ilave Edilecek Tutar (*)
2020	16.000 TL	10.666 TL	5.334 TL
2021	48.000 TL	32.000 TL	16.000 TL
2022	48.000 TL	32.000 TL	16.000 TL
2023	48.000 TL	32.000 TL	16.000 TL

Adı geçen mükellefin söz konusu binek otomobili 2/1/2024 tarihinde 100.000 TL bedel karşılığında satması halinde yapması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktır (KDV ihmal edilmiştir):

102- Bankalar	100.000
257- Birikmiş Amortisman	160.000
254- Taşıtlar	240.000
679- Diğer Olağandışı Gelir ve Karlar	20.000

* Bu kapsamda kanunen kabul edilmeyen giderlerin toplam tutarı (53.334 TL), gelir veya kurumlar vergisi beyannamesinin "Diğer İndirimler" sütununda ayrıca gösterilmek suretiyle kazanç üzerinden indirim konusu yapılabilecektir.

Binek otomobil ifadesinden ne anlaşılması gerekmektedir?

Bu kapsama Türk Gümrük Tarife Cetvelinin 87.03 pozisyonunda yer alan motorlu taşıtlar girmektedir. Ambulanslar, mahkûm taşımaya mahsus arabalar, para arabaları, cenaze arabaları, itfaiye öncü arabaları gibi özel amaçla yapılmış motorlu taşıtlar, 13/10/1983 tarihli ve 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununa göre trafik şube veya bürolarına kayıt ve tescil edilme zorunluluğu bulunmayan ve sadece havalimanı apron bölgesi gibi belli alanlarda kullanılan taşıtlar 87.03 pozisyonunda yer almakla birlikte binek otomobil kapsamında değildir.





Deloitte.

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok
Kat:7 No:8
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odonluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya Facebook, LinkedIn ya da Twitter sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.