



Strateji ve Kurumsal Finansman Hizmetleri

KPMG Türkiye

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)

Önsöz



Hande Şenova Strateji
ve Kurumsal
Finansman Hizmetleri
Bölüm Başkanı,
Değerleme Danışmanlığı,
Şirket Ortağı

KPMG olarak dünya çapında sunduğumuz Strateji ve Kurumsal Finansman hizmetlerimiz ile müşterilerimizin sermaye yatırımlarını ve şirket değerlerini muhafaza etmeye ve geliştirmeye yardım ederek, tarafsız öneri ve uygulamalarla, uzman becerilerini bir araya getiriyoruz. Müşterilerimizle beraber ilerlediğimiz bu yolda, onların karşılaştığı güçlüklerle çözüm önerileri sunmayı ve onların ihtiyaçlarını en ideal yollarla karşılamayı ilk günden itibaren kendimize amaç edindik.

Küreselleşen dünyada şirketler büyümek ve güncel trendlerin gerisinde kalmamak için farklı yöntemler izliyor. İnorganik büyüme ile şirketler gerek stratejik gerekse finansal ortaklıklar ve yatırımlar ile rekabet güçlerini arttırabilmekte. Ancak bu süreçte doğru yatırımcı veya doğru yatırım fırsatı ile kurulan ilişki ve bu sürecin yönetimi çok büyük önem arz etmekte.

Bu kapsamda Strateji ve Kurumsal Finansman Bölümü olarak sağladığımız;

- Birleşme ve SatınAlma,
- Değerleme ve Finansal Modelleme Danışmanlığı,
- Finansal Durum Tespit (Financial Due Diligence),
- Sermaye ve Borç Danışmanlığı,
- Strateji ve Operasyonlar,
- Sürdürülebilirlik,

hizmetlerimiz ile şirketinizin mevcut ve gelecek stratejileri doğrultusunda, yeni yatırım planlaması yaparken, stratejik veya finansal ortaklık aşamasında, global ağımız ve alanlarında uzman profesyonellerimiz ile ihtiyaçlarınız doğrultusunda çözümler üretiyoruz. KPMG küresel ağının bir parçası olan sürdürülebilirlik ekibimiz, hızla değişen günümüz koşullarında uzun vadeli değer yaratmanıza yardımcı oluyor.

Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) alanlarında zorlukların ve önceliklerin doğru tanımlanması, raporlanması ve etkin yönetilmesi için uzman ekibimizle müşterilerimizin ihtiyaçlarına en uygun çözümleri sunuyoruz.

Strateji ve Kurumsal Finansman Bölümü Şirket Ortaklarımız



Hande Şenova

Strateji ve Kurumsal Finansman
Hizmetleri Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
hsenova@kpmg.com



Orhan Turan

Sermaye ve Borç
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
orhanturan@kpmg.com



Tayfun Pişirir

Finansal Durum
Tespit Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
tayfunpisirir@kpmg.com



Hakan Demirelli

Finansal Durum Tespit
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
hdemirelli@kpmg.com



Özge İlhan

Birleşme ve Satın Alma
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
oilhan@kpmg.com



Burak Yıldırım

Değerleme ve Finansal
Modelleme Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
burakyildirim@kpmg.com



Bükre Bektaş

Strateji ve
Operasyonlar,
Şirket Ortağı
bbektas@kpmg.com



Burak Şahin

Değerleme ve Finansal
Modelleme Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
bsahin@kpmg.com



Setuğ Özkan

Sürdürülebilirlik Hizmetleri,
Şirket Ortağı
sozkan@kpmg.com

İçindekiler

6

Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı

10

Finansal Durum Tespit Danışmanlığı

14

Değerleme ve Finansal Modelleme
Danışmanlığı

18

Sermaye ve Borç Danışmanlığı

24

Strateji ve Operasyonlar

32

Sürdürülebilirlik Hizmetleri

Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı

Gün geçtikçe globalleşen dünyada şirketler büyümek ve bu trendin gerisinde kalmamak için farklı yöntemler izliyor. Bunlardan en önemlisi de günümüz ekonomisinde çok önemli bir katma değeri olan şirket birleşmeleri ve satın almalarıdır. İnorganik büyüme ile şirketler gerek stratejik gerekse finansal ortaklıklar ve yatırımlar ile rekabet güçlerini artırabilmektedir. Ancak bu süreçte doğru yatırımcı veya doğru yatırım fırsatı ile kurulan ilişki ve bu sürecin yönetimi çok büyük önem arz etmektedir.

KPMG Türkiye olarak, global ve yerel kurumsal ilişkilerimiz ve ağıımız sayesinde bu süreçteki alıcı veya satıcı tarafın beklentilerini anlayarak bu istekler doğrultusunda kurgulanmış en doğru yatırım fırsatı ve yatırımcıların tespit edilmesinden, ortaklık veya hisse satış sözleşmelerinin imzalanmasına kadarki bütün süreçte yanındayız.



Satıcı Taraf Danışmanlığı

Bir şirketin tamamının veya belirli oranda (azınlık veya çoğunluk olmak üzere) hissesinin satılması ve bu çerçevede şirket için doğru ve katma değerli yatırımcı bulunması konusunda verilen hizmettir. Bu süreç 6 önemli aşamadan oluşmaktadır:

Hazırlık aşaması:

- Bu aşamada öncelikle işlem yapısı ve hedefler belirlenerek süreç tanımlanır
- Süreçte nasıl ilerleneceği ve zaman çizelgesi belirlenir
- Potansiyel yatırımcı adayları ile paylaşılacak şirket tanıtıcı dokümanları (bilgi kitapçığı, kısa bilgilendirme dokümanı) için şirket yönetiminden bilgi talep edilir
- Şirket/hisse değerinin belirlenmesi ve iş planının hazırlanması konusunda destek verilir

Yatırımcıların belirlenmesi ve iletişime geçilmesi:

- Potansiyel yatırımcı listesi oluşturulması, şirket yönetimi ve hissedarları ile teyit edilmesi
- Potansiyel yatırımcı listesinde yer alan şirketlerle iletişime geçilmesi ve ön ilgilerinin test edilmesi
- Oluşturulan kısa bilgilendirme dokümanının ve gizlilik sözleşmesinin potansiyel yatırımcılarla paylaşılması
- Detaylı bilgi kitapçığı (Information Memorandum) hazırlanması

Yatırımcılarla teklif öncesi süreç:

- Gönderilen kısa bilgilendirme dokümanının ardından, ilgilenen ve süreçte ilerlenmesi uygun görülen yatırımcı adayları ile detaylı bilgi kitapçığının paylaşılması
- Potansiyel yatırımcılarla soru-cevap sürecinin yürütülmesi
- Potansiyel yatırımcılardan ilk aşama tekliflerinin alınması

Bağlayıcı olmayan teklif:

- Bağlayıcı olmayan tekliflerin alınarak şirket yönetimi ve hissedarlar ile birlikte analiz edilmesi
- Yatırımcılardan alınan tekliflerin şirket yönetimi ve hissedarlar ile birlikte müzakere edilmesi

Durum tespit çalışması (Due-diligence):

- Durum tespit çalışması için sanal ve/veya fiziksel veri odası hazırlanması
- Durum tespit çalışması sürecinde (finansal, hukuk, vergi, teknik, ticari vb.) taraflar arası koordinasyon sağlanması
- Saha ziyaretlerinin planlanması ve koordinasyonu
- Yönetim sunumunun hazırlanması
- Hisse satış ve ortaklık sözleşmelerinin hukuk danışmanları ile beraber hazırlanması

Bağlayıcı teklifler, son müzakereler ve sürecin tamamlanması:

- Bağlayıcı tekliflerin alınarak analiz edilmesi ve süreçte devam edilecek yatırımcı adayı ya da adaylarının belirlenmesi
- Müzakere stratejisinin belirlenmesi ve müzakerelerin yürütülmesi
- Hisse satış ve hissedar sözleşmeleri üzerine son müzakerelerin yapılması
- Sözleşmenin imzalanması ve satış sürecinin tamamlanması



Alıcı Taraf Danışmanlığı

Finansal veya stratejik sebeplerle herhangi bir sektörde bir şirketin hisselerinin tamamını veya bir kısmını satın almak isteyen yatırımcılara verilen destek hizmetidir. Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

Hazırlık aşaması:

- Yatırımcı bakış açısı ile sektöre ilişkin yol haritasının çıkarılması, işlem büyüklüğünün ve coğrafyasının belirlenmesi gibi stratejik analizlerin yapılması
- Satın alma yönteminin (varlık alımı veya hisse alımı)
- belirlenmesi

Hedef şirketlerin belirlenmesi ve iletişime geçilmesi:

- Hedef şirket listesinin yatırımcı ile belirlenmesi ve hedef şirketler ile iletişime geçilmesi

Hedef şirketlerle teklif öncesi süreç:

- Hedef şirketlerden gelen operasyonel ve finansal bilgilerin değerlendirilmesi ve kriterlere uygun şirketler ile soru-cevap süreci yürütülmesi
- Ön değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi

Bağlayıcı olmayan teklif:

- Bağlayıcı olmayan teklifin iletilmesi ve ilk aşama müzakerelerinin gerçekleştirilmesi

Durum tespit çalışmaları (Due-diligence)

- Durum tespit çalışmalarının ve ilgili danışmanların (finansal, hukuk, vergi, teknik, ticari vb.) koordine edilmesi ve çıkan sonuçların değerlendirilmesi
- Hisse satış ve ortaklık sözleşmelerinin hukuk danışmanları ile beraber hazırlanması

Bağlayıcı teklifler, son müzakereler ve sürecin tamamlanması

- Bağlayıcı tekliflerin sunulması
- Müzakere stratejisinin belirlenmesi ve müzakerelerin yürütülmesi
- Hisse satış ve hissedar sözleşmeleri üzerine son müzakerelerin yapılması
- Sözleşmenin imzalanması ve alım sürecin tamamlanması





Finansal Durum Tespit Danışmanlığı

Birleşme ve satın alma işlemlerinde operasyonel ve finansal etkinlik sağlaması amacıyla, hem yerli hem yabancı kurumsal şirketlere ve özel sermaye fonlarına sunulan en önemli hizmetlerden biridir. KPMG Türkiye olarak, bu sürecin başından sonuna kadar finansal bağlamda ihtiyaç duyabileceğiniz hususlarda hem alıcı taraf, hem satıcı taraf için geniş bir spektrumda hizmet sağlıyoruz.



Finansal Durum Tespit Hizmetleri

Birleşme ve satın alma işlemlerinde hedef işletmenin finansal ve operasyonel performansının, risklerinin ve anlaşmayı engelleyebilecek potansiyel bulguların tespit edildiği detaylı inceleme analizidir. Temel olarak aşağıdaki unsurların incelenmesini içeren bu süreçte KPMG Türkiye olarak sektörde uzman danışman kadromuz ile size destek oluyoruz.

- Finansal tabloların hazırlanış esasları ve farklı esaslara göre hazırlanan tabloların mutabakat çalışmaları (Yasal, yönetim, denetlenmiş UFRS/IFRS finansal tablolar vb.)
- Satışlar, maliyet hesapları ve faaliyet giderlerini etkileyen temel unsurlar ve bunların brüt kar, FAVÖK ve net kar marjı değişimleri üstüne etkileri
- Değerleme aşamasında göz önünde bulundurulması amacıyla, hedef şirketin sürdürülebilir karlılığını gösteren FAVÖK ve/veya FVÖK analizi
- Şirketin net işletme sermayesi gereksinimi, nakit dönüşüm süresi ve sezonsallığın incelendiği Ticari İşletme Sermayesi analizi
- Değerleme aşamasında göz önünde bulundurulması gereken bilançoda kayıtlı ve bilanço dışı borç ve borç benzeri bakiyelerin tespit edildiği Net Borçluluk analizi
- İçeriklerine göre yatırım harcamaları analizi (büyüme, verimlilik, bakım-onarım amaçlı gibi)
- İlişkili şirket işlemleri ve bu işlemlerin potansiyel satış sonrası karlılık üstüne olan etkileri



Alıcı / Satıcı Taraf İçin Diğer Finansal Danışmanlık Hizmetleri

Birleşme ve satın alma işlemlerinde Finansal Durum Tespit Hizmetlerine ek olarak, Alıcı / Satıcı taraf için aşağıdaki konularda da destek veriyoruz:

- **İşlem öncesi inceleme:** Hedef şirket finansal bilgilerine erişim sağlanmadan önce gerçekleşen ilk inceleme ile yatırım kararına destek verilmesi
- **Satış süreci desteği ve veri seti hazırlanması:** Veri temin edilmesi sürecinin etkin olarak yürütülebilmesine destek olmak amacıyla, birleşmeye veya devire konu olan şirket için veri setinin potansiyel yatırımcı(lar) ile paylaşılacak formatta hazırlanması
- **Veri odası hazırlama desteği:** Temin edilen verilerin kontrolü, takibi ve veri odasına yüklenmesi; ve alıcı taraf tarafından iletilen sorularının takibi
- **İş kolu satışlarında (carve-out) destek:** Hedef şirket bünyesinde yer alan iş kollarından bir kısmının işlem dışında bırakılmasının planlandığı durumlarda, bu iş kolunun finansal tablolardan ayrıştırılma esaslarının incelenmesi
- **Satış / Satın Alım fiyat düzeltmeleri:** Hisse Satın Alım sözleşmesinde yer alan kriterlere göre hedef şirket satış fiyatına etki edecek fiyat düzeltmelerinin tespiti
- **Satış ve Satın Alım Sözleşmesi desteği:** Teminat, garanti ve fiyat düzeltme mekanizmalarının hazırlanmasına destek verilmesi
- **Kapanış hesapları / Fiyat düzeltmeleri:** Hisse Satış ve Alım Sözleşmesi uyarınca belirlenen fiyat mekanizmasına göre kapanış hesap işlemlerinin hazırlanması ve analiz edilmesi

Olağan bir şirket alış / satış sürecinde finansal durum tespit hizmetlerimizi tamamlayıcı nitelikte olan ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına göre özelleştirebileceğimiz diğer inceleme hizmetlerimiz takip eden başlıklarda özetlenmiştir



Ticari Durum Tespit Hizmetleri

Ticari durum tespiti, bir yatırım kararına konu olacak hedef şirketin mevcut ve gelecekteki performansını etkileyen dış faktörlerin analiz edilmesine odaklanır. Ticari durum tespiti, söz konusu işlemde yer alan alıcı ya da satıcı taraf için gerçekleştirilebilir. Her iki taraf için gerçekleştirilen çalışmalarda, potansiyel yatırımcıların kapsamlı ve

eleştirel bakış açısı beklentisi sağlanmalıdır. Çalışmanın kapsamı, hedef şirketin paylaşabileceği verinin kapsamına ve yatırım kararında bulunulan aşamaya göre değişmektedir.

Ticari durum tespiti temelde, satışa konu olan hedef şirketin faaliyet gösterdiği pazara, bu pazarı etkileyen diğer pazarlara, şirketin pazardaki konumlandırmasına, iş planına ve değer yaratımına dair önemli soruların yanıtlanmasını sağlar. Cevaplanan bazı örneksorular;

- Yatırım tezi nedir?
- Pazarın gelişimini etkileyen kilit konulardelerdir?
- Hedef şirket bu pazarda nasıl kazanabilir?
- İş planı gerçekçi mi?
- Anlaşmayı yapmanın temel riskleri nelerdir ve bunları nasıl azaltabilirim?
- Değer yaratma fırsatları / sinerjiler nelerdir?



ESG Durum Tespiti

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, en az finansal durum tespiti kadar önem taşıyan ESG durum tespitinin en doğru şekilde yapılması için sizlere yardımcı oluyoruz.

- Alıcı taraf - çevresel, sosyal ve yönetim durum tespiti
- Satıcı taraf - çevresel, sosyal ve yönetim durum tespiti



Bilgi Teknolojileri Durum Tespit Hizmetleri

Kullandıkça değeri artan tek kurumsal varlık bilgisidir. BT Durum Değerlendirme hizmeti teknolojik gerçeklerin ortaya konulmasından öte Hedef şirketin BT yetkinliklerinin risk, fırsat ve değer yaratma açılarından detaylı analizi ve raporlanmasını içermektedir.

- **Değer Yaratma:** Hedef şirketin BT Sistemlerinin ve stratejilerinin en iyi uygulamalarla benzer şirket karşılaştırmaları yoluyla performans ve etkinlik açısından incelenmesidir. Gelişmeye açık noktalar belirlenir, alıcı tarafın beklentileri doğrultusunda yatırım ve kaynak ihtiyaçları ortaya konur.
- **Risk:** BT Risk yönetimi değerin korunmasını amaçlar. Risklerinin analizi sırasında hedef şirketin değerini ciddi oranda etkileyebilecek BT Risklerinin ortaya çıkarılması amaçlanır. Bu doğrultuda BT Stratejisi ve iş Hedefleri, elektronik ticaret ortamı, uygulamalar, üçüncü taraf erişimleri, gizlilik/bütünlük ve erişilebilirlik gibi temel başlıklar değerlendirilerek analiz edilir.
- **Fırsatlar:** Hedef şirketin BT yetkinliklerinde gerçekleştirilecek değişikliklerin operasyonel etkinlik ve performans artışı anlamında yaratabileceği fırsatlar değerlendirilir. Bu değerlendirme ile hedef şirketin BT yetkinliklerinde yapılacak değişiklikler ile müşteri ve kullanıcı açısından yaratabileceği önemli iyileşme fırsatları belirlenir. Belirlenen bu fırsatlar ile alıcı şirket için ortaya konulabilecek değer artışı gösterilmeye çalışılır.



Vergi Durum Tespit Hizmetleri

Şirket birleşmeleri ve satın almaları konusunda uzmanlaşmış vergi ekibimiz, projenin her aşamasında sizlere vergi danışmanlığı hizmetleri sunmaktadır. Aynı zamanda sizler ve diğer danışmanlarınızla birlikte etkin bir çalışma süreci yürüterek proje süresi boyunca şirketiniz için katma değer yaratmayı amaçlamaktayız.

Kurumsal Birleşme ve Devralma Hizmetleri kapsamındaki hizmetlerimizden bazıları aşağıdaki gibidir:

- Satın alma öncesi vergi planlaması
- Alternatif satın alma yapılandırılmalarının (birleşme, varlık yada hisse alımı v.b.) vergi etkilerinin incelenmesi
- Vergi riski değerlendirmesi ("tax due diligence")
- Projenin değerlendirilme sürecinde vergi ile ilgili fırsatların belirlenmesi
- Satın alma sonrası planlanan vergi yapısının uygulanmasında destek olunması
- Devralınan vergi avantajlarının (mali zararlar v.b.) en etkin şekilde kullanımı
- Diğer taraflarla (satıcı vs. alıcı) vergi ile ilgili konuların görüşülmesinde destek olunması
- Uluslararası sorunlara vergisel olarak etkin çözümler önerilmesi (nakit aktarımı, alım/satım giderlerinin yansıtılması v.b.)

Değerleme ve Finansal Modelleme Danışmanlığı

KPMG Türkiye olarak, şirketlerin mevcut ve gelecek stratejileri doğrultusunda yeni yatırım planlaması yaparken, stratejik veya finansal ortaklık aşamasında, yeniden yapılandırma sürecinde veya muhasebe odaklı sebeplerle şirket değerinin belirlenmesi konusunda danışmanlık hizmeti sunuyoruz. Müşterilerimiz için güvenilir ve gerçekçi yaklaşımlara dayanan değerlendirme analizlerimizi, tespitlerimizi ve olası durumları içinde barındıran raporlarla destekleyerek paylaşıyoruz.



Stratejik Şirket Değerleme Analizi

KPMG Türkiye olarak, stratejik ve finansal alternatiflerinizi gözden geçirmek, şirket ve hisse değerlerinizi belirlemek ve iş yaşam döngüsü boyunca alınacak kararları yönlendiren temel konuları ve değer yaratan etkenleri ortaya çıkarmak için hizmet veriyoruz.

Potansiyel Kazanımlar:

- Potansiyel yerli/yabancı yatırımcılar için hedef şirket değerinin belirlenmesi
- Şirketin değerini belirleyen temel unsurların ve önemli varsayımların tespit edilmesi
- Satıcı taraf için şirketin değerini artıracak unsurların belirlenip stratejik kararlar alınmasına yardımcı olunması
- Alıcı taraf için piyasa koşulları dikkate alınarak doğru şirket değerinin belirlenmesi
- Şirketin mevcut sermaye ve finansman yapısının değere etkisinin görülmesi
- Gelecek yatırımların karlılığının ölçülebilmesi
- Olası satın alma ve birleşme işlemlerinin şirketin gelecekteki performansına etkisinin analiz edilebilmesi
- Şirket değerinin çeşitli anahtar performans göstergeleri dikkate alınarak oluşturulan senaryolar bazında değer aralıklarının belirlenmesi
- Şirket değerinin çeşitli parametrelere duyarlılığının ölçülmesi



Finansal Modelleme Hizmetleri

Finansal modelleme hizmetleri, işletmelerin gelecekteki mali performanslarını tahmin etmek ve stratejik kararlar almak için kullanılan kritik bir araçtır. KPMG olarak finansal modelleme konusunda sağladığımız hizmetleri aşağıda özetleyebiliriz:

Geleceğe Yönelik Stratejik Planlama: Finansal modelleme, işletmelerin gelecekteki gelir, gider, nakit akışı ve kar marjlarını tahmin etmelerine yardımcı olur. Bu sayede işletmeler, uzun vadeli stratejik hedeflerini belirlerken daha bilinçli kararlar alabilirler.

Risk Değerlendirmesi: Finansal modelleme, olası riskleri değerlendirmek için kullanılır. İşletmeler, değişken senaryoları simüle ederek hangi faktörlerin mali performanslarını nasıl etkileyebileceğini anlayabilirler. Bu, risklerin minimize edilmesi veya yönetilmesi için önemlidir.

Yatırımcı İletişimi ve Sunumlar: Finansal modeller, yatırımcılara, kredi verenlere ve paydaşlara sunumlar yaparken kullanılır. Bu modeller, işletmenin finansal sağlığını, büyüme potansiyelini ve yatırım getirisini göstermek için kullanılır.

Bütçe ve Performans Takibi: Finansal modeller, gerçekleşen mali sonuçlarla karşılaştırılarak işletmenin bütçesini ve performansını takip etmek için kullanılır. Bu, işletmelerin hedeflere ulaşma sürecini izlemelerine yardımcı olur.

Sonuç olarak, finansal modelleme hizmetleri, işletmelerin finansal başarılarını değerlendirmelerine, riskleri yönetmelerine, yatırımcılara sunum yapmalarına ve mali verileri daha iyi kullanmalarına yardımcı olan kritik bir araçtır. KPMG olarak işletmelerin karar alma süreçlerini iyileştirmelerine ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerine katkıda bulunmaktayız.



Bağımsız Uzman Görüşü

Halka açık konumdaki şirketlerde, çoklu ortaklık yapılarında ve regülasyona tabi şirketlerde, ortaklık sözleşmesi koşullarına göre oluşan durumlarda şirket değerleme analizlerinin bağımsız bir uzman kuruluş tarafından yapılması gerekmektedir.

KPMG Türkiye olarak, söz konusu şirket ve hisselerin piyasa değeri konusunda görüşler veriyoruz.

- Anlaşmazlık durumlarında tarafsız ve bağımsız uzman görüşüyle uzlaşma zemini sağlanması
- Vergi, SPK, Maliye vb Düzenleyici Otorite incelemelerinde geçerli bağımsız uzman rapor



Değer Düşüklüğü Testi

UFRS 36 ve UFRS 38 kapsamında sınırsız ömrü olan şerefiye ve diğer maddi ve maddi olmayan duran varlıklar her yıl yeniden değerlendirilmelidir. KPMG Türkiye olarak, bu kapsamda genel kabul görmüş finansal raporlama kuralları ve mevzuata ilişkin tüm gelişmeleri takip ederek, müşterilerimizin ihtiyacına yönelik bir danışmanlık hizmeti veriyoruz.

- Satın alma sonrası piyasa değerinin takibi ve analizi
- Bağımsız denetim uzmanlarına denetim çalışmalarında tarafsız değerlendirme görüşü sunulması
- Kayıtlı değer ile piyasa değerinin karşılaştırılması



Hisse Değişim Oranının Belirlenmesi

KPMG Türkiye olarak, SPK'nın (Sermaye Piyasaları Kurulu) Birleşme ve Bölünme Tebliği'ne uygun, devre konu varlıkların ve operasyonların değerlerini belirlemek sureti ile devrolan veya bölünen şirket paydaşlarının haklarını göz önüne alarak ve mevzuata uygun metodoloji ile bir değişim oranının tespit edilmesi için hizmet veriyoruz.

- Hissedarlık yapıları göz önüne alınarak adil ve makul değer tespiti için gerekli birleşme uzman kuruluş raporu
- Şirket birleşmeleri ve bölünmelerinin Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) II-23.2 sayılı Tebliği'ne uyumu



Alım satım sürecinde veya vergi, muhasebe ve regülasyon amaçları ile maddi olmayan duran varlık değerlendirme hizmeti sunuyoruz.

- Şirket finansal tablolarında gözükmeyen varlıkların tespiti ve değerlemesi
- Ayrıştırılabilir elle tutulamayan varlıkların diğer varlık ve şirketten bağımsız referans değerinin analizi
- Maddi olmayan duran varlığın toplam şirket değerine etkisi
- Gerekli görülmesi durumunda Uluslararası Değerleme Standartları'na uyumlu raporlanması



Potansiyel Kazanımlar:

- Satın alma kararının öncesinde yatırımcının şerefiye taslak analizleriyle bilanço etkilerinin belirlenmesi
- Değerlenen maddi olmayan duran varlıkların ve ortaya çıkan şerefiye tutarının şirketin gelecek vergi yükümlülüğüne etkisinin analizi
- UFRS'ye uyumlu finansal tabloların denetlenmesinde bağımsız denetçiler ile uzman görüş paylaşılması



Sermaye ve Borç Danışmanlığı

Günümüz koşullarında finansmana erişebilmek kadar erişilen finansmanın koşulları da şirketler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Sıkılaştıran piyasa

koşulları nedeniyle en güçlü durumdaki şirketler bile doğru finansmana erişim konusunda zorluklaraşıayabilmektedir.

KPMG Türkiye lokal uzman ekibimiz ve uluslararası deneyimimizle yeni finansman sağlanması, mevcut finansmanın şartlarının iyileştirilmesi, borç verenlerle ilişkilerin yürütülmesi gibi konularda profesyonel hizmet veriyoruz. KPMG Türkiye olarak ayrıca müşterilerimize finansal yeniden yapılandırma, sendikasyon kredileri, proje finansman kredileri, sürdürülebilir borçluluk seviyesitepiti, bağımsız inceleme ve izleme raporu, borç verenlerle müzakereler, işletme sermayesi kredileri ve satın alım finansmanı konularında da yardımcı oluyoruz.



Borç Danışmanlığı

KPMG Türkiye olarak, farklı borç ürünleri çeşitleri arasından doğru finansman kaynaklarını seçmenize ve gerekirse finansman yapınızı çeşitlendirerek bu ürünleri kullanmanıza yardımcı oluyoruz.

Şirketlerin, bankalarla mevcut ilişkilerinin niteliğini gerçekçi bir şekilde değerlendirmeleri, gerçek sermaye maliyetlerini anlamaları ve borçlanmaya genel ve etkin bir sermaye yönetimi stratejisi kapsamında yaklaşımları gerekiyor.

Doğru kurgulanmamış borçlanmalar, karlılığı düşürebilir, finansal riski artırabilir ve yönetimin zamanını boşa harcayabilir.

Yönetim Kurulları ve kendilerine bağlı Genel Müdürler, Finans Direktörleri ve hazine uzmanları, önemli fonlama kararları ve fonlama stratejisi tavsiyeleri, borç alma ve sermaye yönetimi alanlarında bağımsız bir görüşe artık daha fazla ihtiyaç duyuyorlar.

Birçok borç piyasasında uzmanlık sahibiyiz. Bunlardan bazıları:

- Banka kredileri – kulüp, sendikasyon ve ikili krediler
- Borçlanma piyasaları, kamu kurumu tahvilleri, özel sektör tahvilleri, eurobond, kira sertifikaları (sukuk) ve dönüştürülebilir tahviller, borsadan satış ve özelpasmanlar
- Alternatif kredi sağlayıcılar
- Kaldıraçlı finansman
- Varlığa dayalı finansman
- Proje finansmanı
- Yapılandırılmış finansman
- Gayrimenkul finansmanı ve gayrimenkul sertifikaları

Deneyimli Borç Danışmanlığı ekibimizle, farklı borç ürünleri çeşitleri arasından doğru finansman kaynaklarını belirlemede en iyi sonuçları elde etmenize ve sonrasında bunları kullanmanıza yardımcı oluyoruz. Destek verdiğimiz alanlar:

Sermaye Yapısı Planlama

Sermaye yapısının uzun vadeli stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi

Finansman Seçenekleri ve Alternatifleri

Detaylı bir kredi değerlendirmesi ve borç kapasitesi analizi gerçekleştirilmesi, piyasa bazlı fonlama seçeneklerinin değerlendirilmesi ve kullanılabilir olası şartlar üzerinde tavsiyelerde bulunulması

Borç Bulma ve Yeniden Finansman

Yapılandırma tavsiyelerinde bulunma ve tüm piyasalarda borçlanma araçlarının kullanılmasına yardımcı olma

Satın Alma ve Büyüme Fonlaması

Birleşme ve satın alma girişimleri, stratejik büyüme fırsatları ve büyük sermaye harcaması içeren projeler için fonlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması

Kredi Notu Değerlendirmesi ve Danışmanlığı

Resmi kredi derecelendirme sürecinde yardımcı olunması, olası kredi notu sonuçlarının değerlendirilmesi ve kredi profillerini geliştirmek için tasarlanan iş ve sermaye yönetimi girişimlerine ilişkin tavsiyelerde bulunulması

Yeniden Yapılandırma ve Müzakere

Müşterilerin kredi veren ilişkilerini geliştirmelerine yardımcı olma, akit düzenlemeleri ve kredi olanaklarının sunulması hususlarının müzakere edilmesi ve yeniden yapılandırma seçenekleri hakkında tavsiyelerde bulunulması

Karşılaştırmalı Değerlendirme

Vergi, denetim ve yönetim uyumu amacıyla ilişkili taraf işlemleri için borçlanma seviyeleri, koşulları ve maliyetler açısından “bağımsız ve objektif” bir karşılaştırmalı değerlendirmesağlayabiliriz.

Finansal Modelleme

İş planında belirtilen tüm unsurları girdi olarak kabul eden ve bunları doğru bir şekilde işleyerek gelir tablosu, bilanço ve nakit akımları gibi gerekli çıktıları sunabilen modellerin tasarlanması ve oluşturulması .

Finansal modelleme (geliştirme / değerlendirme): Şirket değerlemesine konu olacak iş planının hazırlanması veya incelenmesi



Finansal Durum İyileştirmesi

Finansal sorunları çözmeniz ve performansınızı artırmamız gerektiğinde, uzmanlarımızla sorunlarınızı önceliklendirmenize ve doğru yola odaklanmanıza yardımcı oluyoruz.

Hızla değişen bu çevrede, her şirket zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Yanlış yönde atılan her bir adımın, kurumsal performansınız ve şirket değeriniz üzerinde ciddi etkileri olabilir. KPMG'nin entegre uzman ekibimizle, paydaşlarınız için gerçek sonuçlar sağlamanız konusunda zor zamanlarda size rehberlik yapıyoruz.

Finansal Yeniden Yapılandırma

Bir şirketin finansal zorluklar yaşaması durumunda, paydaşlar genellikle güvenlerini tazelemelerine yardımcı olacak ek bilgi veya kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kredi alan, kredi veren ve hissedarların karmaşık ortamını anlamanızı ve paydaş iletişimlerini yöneterek, sorunların bir adım ötesinde olmanızı ve en doğru kararları almanızı sağlıyoruz. Kısa vadeli likidite gerekliliklerinizi ve değerlerinizi hızlı bir şekilde korumaya ve dengeli hale gelmeyi engelleyen potansiyel riskleri ele almaya yönelik aksiyonları değerlendirmenize yardımcı oluyoruz.

Yeniden yapılandırma süreçlerinizde ihtiyaç duyduğunuz Bağımsız İnceleme ve İzleme Raporu'nu ("Independent Business Review", "IBR") hazırlayarak mevcut finansal durumunuzu bağımsız ve objektif bir taraf olarak değerlendiriyoruz.

Entegre uzman ekibimizle, sürdürülebilir, operasyonel ve finansal değişim sağlamak amacıyla gerçekleştirdiğiniz kurumsal yeniden yapılandırma işlemlerinde ana sorunlara odaklanmanıza yardımcı oluyoruz:

- **Değerlendirme ve dengeli hale getirme:** Faaliyetlerimi sürdürmek için yeterli likiditeye sahip miyim?
- **Seçeneklerin değerlendirilmesi:** Neyi yanlış yaptığımı ve bunu nasıl düzeltebileceğimi biliyor muyum?
- **Paydaşlar arasında yapılan müzakereler:** Herkesi müzakere içinde nasıl tutabilirim?
- **Seçeneklerin geliştirilmesi:** Hangi sürdürülebilir sermaye yapısı en iyi başarı beklentisini sağlıyor?
- **Uygulama:** Yeni sermaye yapısını uygulamak için tüm paydaş pozisyonları arasında nasıl mutabakat sağlayabilirim?
- **Sürekli izleme:** İşletmenin iyileştirmelerle desteklenmesini nasıl sağlayabilirim?



Kontrollü Tasfiye Stratejileri

Bir şirketin zorlu bir dönemden geçmesi halinde, yönetim ekibi birbiriyle yarışan birçok zorlukla karşı karşıya kalır. Bu tür durumlarda, içinde bulunduğunuz durumu değerlendirmenize ve gerekiyorsa pratik bir tasfiye planı geliştirmenize yardımcı olabiliriz. Sizinle ve paydaşlarınızla çalışarak, mevcut değeri azami ölçüde artıracak bir yol bulmanıza yardımcı olabiliriz.

Çeşitli seçeneklerin etkisini ve risklerini değerlendirmenize ve paydaş pozisyonlarını en iyi hale getirecek detaylı bir strateji planı hazırlamanıza yardımcı olabiliriz. Şirketinize yeniden sağlıklı ve sağlam bir finansal durum kazandırmanız sırasında sizi destekleriz.

Entegre uzman ekibimizle, bir ödeme durumunun geliştirilmesi, uygulanması ve tamamlanması aracılığıyla ana sorulara odaklanmanızı sağlıyoruz.

- **Sıkıntı yaşayan işletmeler:** Sorun ne kadar ciddi?
- **Kontrollü tasfiye planlaması:** Seçeneklerimiz neler?
- **Kontrollü tasfiye sürecinin başlaması:** Şirketim resmi olarak bir koruma sürecine girdiğinde neler yapılmalıdır?
- **Uygulama:** Elde ettiğim değeri nasıl en yüksek seviyeye çıkarabilirim?
- **Resmi süreçten çıkılması:** Şirketim yeniden normale nasıl dönebilir?





Sermaye Danışmanlığı

KPMG entegre uzman ekibimizle iş stratejinize uygun olarak sermaye yapınızı en iyi hale getirmenize yardımcı olmak için size süreç boyunca rehberlik sağlıyoruz.

Sürdürülebilir büyüme için sermaye finansmanı hedeflerinizi tanımlamaya ve özel ve sermaye piyasası kaynakları ışığında borç finansmanı, ara finansman örn. mezzanine ve özkaynak finansmanı (örn. halka arz) seçeneklerinin anlaşılmasına yönelik stratejik bir yaklaşıma sahip olmanız gerekmektedir.

Sermaye Danışmanlığı uygulamamız stratejik hedeflerinize uygun bütüncül ve çatışmalardan uzak tavsiyeler sunma konusunda deneyim, öngörü ve piyasa bilinirliğine sahiptir. İlk değerlendirmeden, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına kadar sermaye bulunması yoluyla size yardım sunuyoruz. Sermaye finansmanının; hisselerin halka arzı, finansal fon yatırımı gibi doğrudan ya da mezzanine gibi ara finansman yöntemleriyle geniş bir yelpazede sağlanmasına yardımcı oluyoruz. Ekibimiz sadece bu finansman yöntemlerinden hangisinin size uygun olduğu ve nasıl sağlanacağı konusunda değil, bu finansman yöntemlerine hazırlık sürecinde de destek olmaktadır.

Açık ve tutarlı iletişim sayesinde, finansman anlaşmaları için yatırımcı desteği geliştirmenize ve bunu güçlendirmenize yardımcı olabiliriz.

Entegre uzman ekibimiz, sermaye yapılandırma işlemleri geliştirme, uygulama ve hedeflerinize uygun sermaye bulma konusundaki sorularınıza odaklanmanıza yardımcı olabilir.

- **Strateji ve sermaye yapısı:** Hissedar ve paydaş değerini nasıl artırabilirim?
- **Seçeneklerin belirlenmesi:** Hangi finansman kaynakları (borç/özkaynak) mevcuttur?
- **Finansman sözleşmesi:** En iyi şartları nasıl elde edebilirim?
- **Finansal kapanış:** İletişimi nasıl yönetebilirim?
- **Sürekli paydaş yönetimi:** Kredi veren ve hissedar desteğini sürdürebilmek için paydaş iletişimini nasıl yönetebilirim?

Uzmanlarımızdan biriyle iletişime geçerek sorularınıza ve diğer endişelerinize cevap bulabilirsiniz.





Halka Arz Hazırlık ve Süreç Danışmanlığı

Sermaye piyasaları işlemleri; sermaye piyasası kurumları, borsa, bireysel/kurumsal yatırımcılar, aracı kurumlar ve çeşitli danışmanlar dahil bir çok paydaşın yer aldığı uzun soluklu, hassas yönetilmesi gereken ve dikkat isteyen önemli süreçlerdir.

KPMG olarak bu hassas süreçlerde müşterilerimizin halka arz danışmanı olarak; şirket hissedarlarının doğru yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi, iyi temsil edilmesi ve şirketlerinin doğru şekilde pozisyonlandırılması için en yüksek gayret ve kalitede danışmanlık hizmeti sunuyoruz. Kurumsal finansman, sermaye piyasaları, proje koordinasyon ve proje yönetimindeki tüm tecrübelerimizi bir araya getiriyoruz.

Bu süreç aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- Şirketin finansal, yapısal ve operasyonel eksiklerinin tespiti ve tamamlanması için yol haritası oluşturulması
- Halka arz hikayesinin geliştirilmesi ve sürecin yapılandırılması
- Ön değerlendirme çalışmalarının yapılması ve şirketin halka arzda konumlandırılması
- Aracı Kurum ve danışmanların seçiminin koordine edilmesi ve alınan teklifler sonucunda seçim yapılmasında şirket yönetimine destek verilmesi
- Halka arzda görev alan tüm tarafların takibi ve verimli bir şekilde süreç boyunca koordine edilmesi
- Halka arz dokümantasyonunun hazırlanmasına danışmanlık verilmesi, gözetimi ve dokümanlar ile ilgili yorum ve yönlendirmelerin yapılması
- Sermaye piyasası kurumları ve borsa ile süreç yönetiminde şirketlere danışmanlık verilmesi
- Halka arz pazarlama süreçlerinde destek verilmesi
- Sermaye piyasalarına uygun kurumsal yönetim alt yapısının ve organizasyonunun kurulması



Strateji ve Operasyonlar

KPMG Küresel Strateji Grubu'nun (GSG) ve onun bir parçası olan KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar ekibinin misyonu, müşterileri için değeryaratmaktır.

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak, faaliyet gösterilen pazarlarda, değer yaratma, değer koruma ve yenilik parametreleri arasındaki dinamiklerin sürekli olarak yenilenmesi gerektiğine inanıyoruz. Geleneksel düşünceye meydan okuyan bakış açıları geliştirmek amacıyla piyasa katılımcılarıyla birlikte çalışarak, geniş ölçekli kurumsal dönüşüm, büyüme modelleri, yatırım stratejileri, operasyonel süreçlerin hizalanması, maliyet optimizasyonu ve tedarik yönetimi konularında, kapsamlı deneyimimizi sizlere sunuyoruz.



Büyüme Stratejisi

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak, gerçekleştirdiğimiz projelerin hizmet ettiği temel nokta, müşterilerin özellikle ticari hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için stratejilerin ve aksiyonların geliştirilmesidir.

KPMG'nin global strateji danışmanlığı yaklaşımı, büyüme perspektifinden finansal hedeflerin belirlenmesini başlangıç noktası olarak kabul ediyor. Bu çerçevede geliştirilen tüm ticari stratejiler, belirlenen finansal hedeflere ulaşılmasına hizmet ediyor. Büyüme stratejisi hizmetlerinin temel amacını, ticari açıdan değer ve performans yaratmak olarak açıklayabiliriz. Bu çerçevede müşterilerimizin finansallarını birincil derecede etkileyen ticari başlıklarda, belirli temeller üstüne oturttuğumuz büyüme stratejileri ile uzun vadeli, sürdürülebilir büyüme modelleri oluşturmuyoruz.

Büyüme stratejisi çerçevesindeki temel k-onubaşlıkları:

- **Pazarlar:** Pazar büyüklüğü, pazar yapısı, pazarı büyüten faktörler, trendler, coğrafyalar, rekabet ortamı, regülasyonlar, pazara giriş engelleri
- **Ürün ve hizmetler:** Ürün ve hizmet segmentleri, yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi, fiyatlandırma, marka stratejisi
- **Müşteri ve tüketiciler:** Müşteri ve tüketici segmentleri, müşteri beklentileri, müşteri deneyimi, yeni müşteri kazanımı ve sadakatte artış
- **Kanal:** Satış ve dağıtım kanalları, kanal karlılığı

Müşterilerimize sunduğumuz büyüme stratejisi hizmetleri, temel olarak yukarıdaki başlıkların etrafında şekilleniyor. Bu çerçevede, müşterilerimizin ihtiyaçlarını en doğru şekilde belirleyerek, büyüme ve yatırım ihtiyaçlarına yönelik proje türümüzü belirliyoruz.

Büyüme stratejileri kapsamında müşterilerimiz için, maksimum değeri yaratacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreci boyunca hizmetlerimizi sunuyoruz. Bu yaklaşımı fikir üretiminden fikirlerin değerlendirilmesine, önceliklendirilmesinden aksiyon belirlemeye ve yol haritasının uygulanmasına uzanan bir bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlıyoruz.

Yaklaşımımızın temel faydaları:

- Soyut stratejilere değil finansallara odaklanmak
- Açık ve anlaşılabilir bir dilde uygulanabilir öneriler sunmak
- Yol haritasının uygulanmasında ve yönetiminde destek olmak

Örnek ihtiyaçlar:

- Uçtan uca büyüme stratejisi:
 - Yeni pazarlar: Kısa vadede yeni pazarlara kârlı giriş yapılması
 - Yeni ürünler: Yenilikçi ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi
 - Yeni müşteriler: Yeni müşteri kazanımı ve sadakatte artış
 - Kar alanları: Yeni ve ulaşılmamış gelir ve kâra erişmek
- Pazar değerlendirmesi:
 - Detaylı pazaranalizleri
 - Pazara giriş stratejileri
 - İhracat stratejileri ve hedef pazaranalizleri



Müşteri deneyimi

Rekabetin kuralları değişti. Hemen hemen her büyük kuruluş yeni bir gerçekliğe ve “Yeni Müşteri”ye bakıyor. “Yeni Müşteri”nin harcayacak parası azalıyor, giderek dijitalleşiyor ve alışılmadık talep kalıpları sergiliyor.

Daha derinden, onların değerlerinde, inançlarında ve ihtiyaçlarında uzun vadeli değişimler görüyoruz. Şirketlerin bu yeni gerçeklikte başarılı olabilmesi için, “Yeni Müşteri”lerini şekillendiren ekonomik ve sosyal etkiyi anlamaları ve

organizasyonlarını, tekliflerini ve rekabet edebilecek deneyimlerini yeniden keşfetmeye, yenilemeye ve dönüştürmeye açık olmaları gerekecek.

KPMG Türkiye Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak müşteri odaklı strateji geliştirmede uzman ekibimizle, ortaya çıkan bu müşteri değişimlerinin ve işletmenizin her zamankinden daha bağlantılı, dijital ve verimli müşteri odaklı bir deneyim sunmak için nasıl gelişmesi gerektiğinin anlaşılmasına ve uygulanmasına yardımcı oluyoruz.

Müşteri odaklı strateji geliştirme hizmetlerimiz çerçevesindeki temel konu başlıkları:

- Müşteri deneyimi stratejisi geliştirme: Müşteri deneyimi stratejisi geliştirme, e-ticaret stratejisi geliştirme pazar / B2B - B2C müşteri / tüketici araştırması, bayi / müşteri / lokasyon segmentasyonu ve segment bazlı strateji geliştirme, mikro / makro segment / persona tanımlama, müşteri deneyimi haritalama, hedef müşteri deneyimi tasarımı, müşteri deneyimi yönetimi
- Marka ve marka iletişim stratejisi geliştirme: Marka stratejisi geliştirme ve (yeniden) markalaşma, master marka iletişim planı hazırlama, stratejik marka işbirlikleri tasarımı ve yönetimi, fütürizm, inovasyon ve tasarım stratejisi geliştirme
- Stratejik satış uygulamaları geliştirme: Satış performansını iyileştirme, kanal yönetimi stratejisi, etkin CRM yönetimi, satış ekibi yeniden yapılandırma, hedef operasyonel model tasarımı ve prim sistemi tasarımı, satış performansı yönetimi ile satış yatırımları geri dönüşünü artırma
- Stratejik pazarlama uygulamaları geliştirme: Master pazarlama planı hazırlama, analitik fiyatlandırma, stratejik kampanya tasarımı ve yönetimi, portföy optimizasyonu ve ürün yaşam döngüsü yönetimi, pazarlama yeniden yapılandırma ve hedef operasyonel model tasarımı, pazarlama performansı yönetimi ile pazarlama yatırımları geri dönüşünü artırma





Yatırım stratejisi

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak stratejik sermaye yatırım tercihleri ile sizlerin rakiplerinize kıyasla farklılaşarak daha başarılı olmanıza yardımcı oluyoruz. Bu çerçevede, yatırımcıların önemli yatırım kararları sırasındaki ticari değerlendirmelerini en doğru şekilde yapmaları için, yatırımcı lensi yaklaşımımızı benimsiyoruz.

Yatırım stratejisi kapsamında gerçekleştirdiğimiz çalışmalar, müşterilerimiz için temel olarak iki perspektifte katma değer sağlıyor:

1. Birincisi şirket satın alma ve birleşmeleriyle ilgili yatırım kararları kapsamında ticari değerlendirme ve analizlerin en doğru şekilde yapılması ve yatırım sonrasında en doğru entegrasyon süreçlerinin yürütülmesi
2. İkincisi ise yatırımcıların gerçekleştirecekleri doğrudan ve dolaylı yatırımlar için yatırımın bugünkü değeri ve geri dönüşü gibi finansal performans göstergelerinin anlaşılması için iş planı ve fizibilite çalışmalarının hazırlanması.

Yatırım stratejisi çerçevesindeki temel konubaşlıkları:

- Şirketlerin satın alma ve birleşme süreçlerinde ihtiyaç duyulan ticari incelemelerin gerçekleştirilerek şirketlerin ticari performansının anlaşılması
- Satın alma ve birleşme sürecinde, doğru hedef, doğru fiyat ve doğru plana olan ihtiyacın karşılanması
- Planlanan yatırımların finansal getirilerinin hesaplanması
- Yatırım çerçevesinde maksimum kazanca ve değere ulaşılması, sinerji alanlarının anlaşılması ve yatırımdan çıkarken keşfedilmemiş getirilerin elde edilmesi
- Yatırımın karşılaştacağı potansiyel risklerle ilgili yorum yapılması ve bunların bertaraf edilmesi için çözüm önerilerinin sunulması
- Duyarlılık analizlerinin gerçekleştirilmesi

Örnek ihtiyaçlar:

- **Ticari durum tespiti (Commercial due diligence):**
 - Şirketin faaliyetlerinin değerlendirilmesi
 - Detaylı pazar analizi (Sektörün yapısı ve büyüme beklentileri, büyümeyi sağlayan faktörler, trendler vb.)
 - Rekabet ortamının anlaşılması ve şirketin ticari performansının ve rekabetçi özelliklerinin analizi
 - Şirketin iş planının değerlendirilmesi
- **Birleşme ve satın alma sonrası entegrasyon:**
 - Gelir ve maliyet sinerjisi potansiyelinin anlaşılması
 - Devralmanın ilk günü için hazırlıklı olunması
 - Hızlı kazançları tanımlanması
 - Devralmadan sonraki ilk 100 günün tanımlanması ve ele alınması
- **İş planı ve fizibilite:**
 - Yatırım gerçekleşeceği pazarın ve rekabet ortamının anlaşılması
 - İş planı için girdilerin oluşturulması
 - Gelir ve FAVÖK varsayımları
 - Operasyonel giderler
 - Nakit akışı
 - Projenin net bugünkü değeri (NPV), geri ödeme süresi, iç getiri oranı
 - İş planı hassasiyet analizleri



Kurumsal dönüşüm

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak, müşterilerimizin bulundukları sektör içerisinde rekabetçi kalması ve sürdürülebilir büyümeyi sağlaması amacıyla; gelecekteki hedeflerini belirleme, operasyonel mükemmeliği artırma, iş modelini optimize etme, finansal stratejiyi iyileştirme, dijital dönüşümü hızlandırma, performans yönetimi, liderlik ve kültürel dönüşümü destekleme, stratejik ve yönetsel yetkinlik değerlendirmesi gibi çok çeşitli hizmetler sunmaktayız.

Kurumsal dönüşüm çerçevesinde müşterilerimizin operasyonel verimliliklerini ve finansallarını birincil derecede etkileyen başlıklarda, belirli temeller üstüne oturttuğumuz bakış açımız ile uzun vadeli, sürdürülebilir dönüşüm stratejileri oluşturmuyoruz.

Örnek kararlar ve ihtiyaçlar:

- **Stratejik Dönüşüm:** Mevcut stratejilerin değerlendirilmesi, geleceğe yönelik pazar analizlerini, müşteri taleplerini ve rekabetçi fırsatları da göz önünde bulundurarak stratejik yol haritasının oluşturulması,
- **Operasyonel Strateji Mükemmeliği:** İşletmelerin iş süreçlerini detaylı bir inceleme sonucu optimize etmelerine, verimliliği artırmalarına ve maliyetleri düşürmelerine yönelik stratejilerin geliştirilmesi
- **Dijital Dönüşümün Hızlandırılması:** Dijitalleşme stratejilerinin işletmenizin özel ihtiyaçlarına uygun şekilde geliştirilmesi, bu stratejilerin uygulanması ve yeni teknolojilerin entegrasyonu ile iş süreçlerinin dönüştürülmesi
- **Performans Yönetimi:** İşletmeler için performans ölçüm sistemlerinin oluşturulması, bu sistemlerin stratejik hedeflere uygunluğunun sağlanması ve performansın sürekli izlenebilir hale getirilmesi
- **Liderlik ve Kültürel Dönüşüm:** Liderlerinin stratejik vizyonu anlamalarını, kabul etmelerini ve uygulamalarını desteklemek amacıyla liderlik geliştirme programları oluşturulması
- **Stratejik ve Yönetsel Yetkinlik Değerlendirmesi:** Stratejik ve yönetsel yetkinliklerini analiz edilerek, eksikliklerin tespit edilmesi ve bu eksiklikler için özelleştirilmiş eğitim ve geliştirme programlarının oluşturulması

Turquality hizmetleri

Kurumsal strateji geliştirilmesi kapsamında Turquality projelerinin gerçekleştirmesinde yardımcı oluyoruz. Turquality, Türkiye'nin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri amacıyla

oluşturulmuş, Türkiye Cumhuriyet Ticaret Bakanlığı uhtesinde yürütülen ve devlet destekli ilk ve tek markalaşma programıdır.

KPMG Türkiye olarak, tecrübeli ve dinamik ekibimizle markanıza olan içten yaklaşımımız ve KPMG'nin güçlü küresel ağının avantajlarından faydalanarak, sizler için Turquality programının bileşenleri olan Stratejik İş Planı ve Gelişim Yol Haritası çalışmalarını gerçekleştiriyoruz.

Turquality hizmetleri kapsamında örnek kararlar ve ihtiyaçlar:

- Mal, hizmet, e-TQ (bilişim) alanlarında ön inceleme ile stratejik iş planı ve gelişim yol haritası hizmetleri
- Hedef ülke / bölge özelinde detaylı pazar analizleri ve pazara giriş stratejisi geliştirme
- Küresel markalaşma ve pazar bazlı marka konumlandırma stratejisi geliştirme
- Stratejik iş planı ve gelişim yol haritası projeleri uygulama desteği ve gözetimi



Aile şirketi hizmetleri

Aile şirketleri için kurumsal dönüşüm, aile değerlerini ve şirket kültürünü sürdürürken aynı zamanda işlerin profesyonelce yönetilmesini sağlayarak uzun vadeli sürdürülebilirlik ve büyüme için kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda aile şirketlerinin bu dengeyi sağlamalarına yardımcı olarak gelecek nesiller için güçlü bir temel oluşturmada müşterilerimize özel çözümler üretiyoruz.

Aile şirketlerine özel örnekihtiyaçlar:

- **Özelleştirilmiş Aile Şirketi Çözümleri:** Aile şirketlerinin iş modelinin değerlendirilmesi, ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve ailenin vizyon ve değerleriyle uyumlu özel çözümlerin belirlenmesi
- **İş Stratejisi Geliştirme:** İşletmenin mevcut durumunun ve gelecekteki fırsatlarının kapsamlı bir analizinin yapılması, büyüme fırsatlarının, çeşitlendirme stratejilerinin ve pazara giriş planlarının belirlenmesi
- **Devralma Stratejileri ve Liderlik Geliştirme:** Gelecek kuşaklar için devralma stratejileri ve şirketin sürdürülebilirliği için kurumsal stratejilerin geliştirilmesi
- **Yönetişim ve Aile Anayasası:** Bir aile yönetim yapısının veya aile anayasasının oluşturulması, aile üyeleri ve aile dışı yöneticiler için açık roller, sorumluluklar ve karar alma süreçlerinin oluşturulması ve çatışmaları çözmek ve aile uyumunu sürdürmek için aile toplantılarının ve iletişiminin planlanması
- **Ortaklık Yapısı Planlama:** Etkili ortaklık stratejilerinin tasarlanması; doğru ortaklık yapısı ve yönetişiminin oluşturulması, şirkette söz sahibi olacak yetenekli ortaklar veya mirasçıların yetiştirilmesinin planlanması, hissedar anlaşmalarının güçlendirilmesi ve yönetişimin planlanması, ortaklar arasındaki uyumun artırılması ve çatışmaların giderilmesi, temettü miktarlarının belirlenmesi ve temettü politikalarının oluşturulması
- **Aile Şirketi Markalaşması:** Bir aile şirketinin marka kimliğinin oluşturulması, sürdürülmesi veya geliştirilmesi için kapsamlı bir plan oluşturulması ve markanın ailenin değerleri, mirası ve uzun vadeli hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi





Operasyonel strateji ve maliyet

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak, kısa vadeli maliyet iyileştirmelerini uzun vadeli kazanımlarla dengeleyip, operasyonel stratejinizi geliştiriyoruz. Bu bakış açısı ile operasyon modelleri, iş ve finansal modeller ile uyum, etkin kaynak kullanımı ve marj iyileştirmeleri ile seçilen pazarda başarıya ulaşmaya yönelik hizmetler sunmaktayız.

Örnek kararlar ve ihtiyaçlar:

- **Maliyet Optimizasyonu ve Analizi:** Maliyetlerin incelenerek tasarruf fırsatlarının belirlenmesi, işletmeyi etkileyen maliyet faktörlerinin analiz edilmesi, aktivite bazlı maliyet tabanlı çalışma modelinin geliştirilmesi
- **Stratejik Maliyet Yönetimi:** İşletmenin özel gereksinimlerini ve endüstri koşullarını göz önünde bulundurarak uzun vadeli hedeflerine uygun maliyet yönetimi stratejilerinin oluşturulması
- **Performans İyileştirme:** İş süreçlerinin performansının artırılması ve verimliliğin optimize edilmesi, iş süreçlerinin analiz edilerek iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve stratejik performans ölçüm sisteminin kurulması
- **İş Modeli Geliştirme:** İşletmenizin hedeflerine ve vizyonuna uygun bir iş modelinin kurgulanması, mevcut iş modelini genişleterek ve optimize ederek yeni iş fırsatlarının yaratılması
- **Hedef Operasyonel Model:** Hizmet modeli, insanlar, süreçler, teknoloji, performans iç görüleri, ve yönetim başlıkları altında, kurumun her yönünü kapsayan bütüncül bir çalışma modeli çözümü sunulması, kurumun stratejik hedeflerine nasıl bir implementasyon ile ulaşacağını ve çalışma modelinin üzerine nasıl değer katacağının belirlenmesi
- **Stratejik Tedarik Zinciri Yönetimi ve Satın Alma:** Tedarik zincirinizin verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla envanter yönetimi, tedarikçi ilişkileri ve satın alma konularında katma değerli hizmetler verilmesi. Ayrıca işletme tedarik zinciri risklerini belirlemek ve yönetmek için tedarik zinciri ve satın alma stratejileri geliştirilmesi

Tedarik zinciri yönetimi ve satın alma danışmanlığı kapsamında örnek ihtiyaçlar:

- Tedarik zinciri verimliliğini artırmak için kurumsal kaynak kullanımı stratejileri geliştirme
- Satın alma organizasyonunun olgunluk analizini yaparak satın alma süreci iyileştirme planlarını oluşturma
- Harcama analitiği ile maliyet verimliliği fırsatlarını belirleme
- Sözleşme yönetimi süreçlerini gözden geçirme ve geliştirme
- Ürün veya hizmet kategorilerini etkili bir şekilde yönetme stratejilerini oluşturma
- Satın alma maliyet tasarrufu yöntemleri belirleme ve uygulama
- Tedarikçi performansını izleme ve iyileştirme stratejilerinin geliştirme
- Ürün portföyünü optimize etmek için gerçek ürün karlılığı analizi yapma ve ürün rasyonalizasyonu stratejileri oluşturma





Veriden değer yaratma

KPMG Strateji ve Operasyonlar ekibi olarak, müşterilerimizin iş modeli ve operasyon modelinde karşılaştıkları sorunları çözmek için danışmanlık hizmetlerimizi veri odaklı sunarak işletmelere katkı sağlıyoruz.

Veriden değer yaratma prensibi ile müşteriye özel hipotezler oluşturuyor, ardından bu hipotezleri veriyi kullanarak test ediyor, FAVÖK ve nakit akışı için potansiyel fırsat alanlarını belirliyoruz.

4 fazlı sürecimizi uygulayarak müşterilerimizin veriye dayalı karar almalarında yardımcı oluyoruz.

Faz 1: Hipotez Geliştirme ve Gereken Veri Setlerinin Belirlenmesi

Müşterilerimizden elde ettiğimiz veriler ile danışmanlık sürecimizin ilk adımı, sorunları ve fırsatları tanımlamak ve bu bağlamda hipotezler geliştirmektir. İlk olarak, müşterinin ihtiyaçları ve hedefleri anlaşılır. Bu adımda, veri toplama, temizleme ve uygun bir veri seti oluşturma süreci başlar.

Faz 2: Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu aşamada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi ve verilerin analizi gerçekleştirilir. İstatistiksel analiz ve veri görselleştirme gibi araçlar kullanılır.

Faz 3: Potansiyel Değer Alanlarının Belirlenmesi

Üçüncü aşamada, analiz sonuçlarına dayalı olarak potansiyel değer alanlarını tanımlarız. Hangi alanlarda iş süreçlerini iyileştirebileceğimizi, maliyetleri azaltabileceğimizi veya yeni fırsatlar yaratabileceğimizi belirleriz.

Faz 4: Planın Hazırlanması

Son aşamada, analiz sonuçlarına dayalı olarak bir eylem planı hazırlamaktayız. Bu plan, müşterinin belirlediği hedeflere ulaşmasını sağlamak için adımları, süreleri ve kaynakları içerir. Ayrıca, performans takibini gerçekleştirmek için bir izleme ve ölçme süreci de oluşturulur.

Veriden değer yaratma kapsamında temel konu başlıkları:

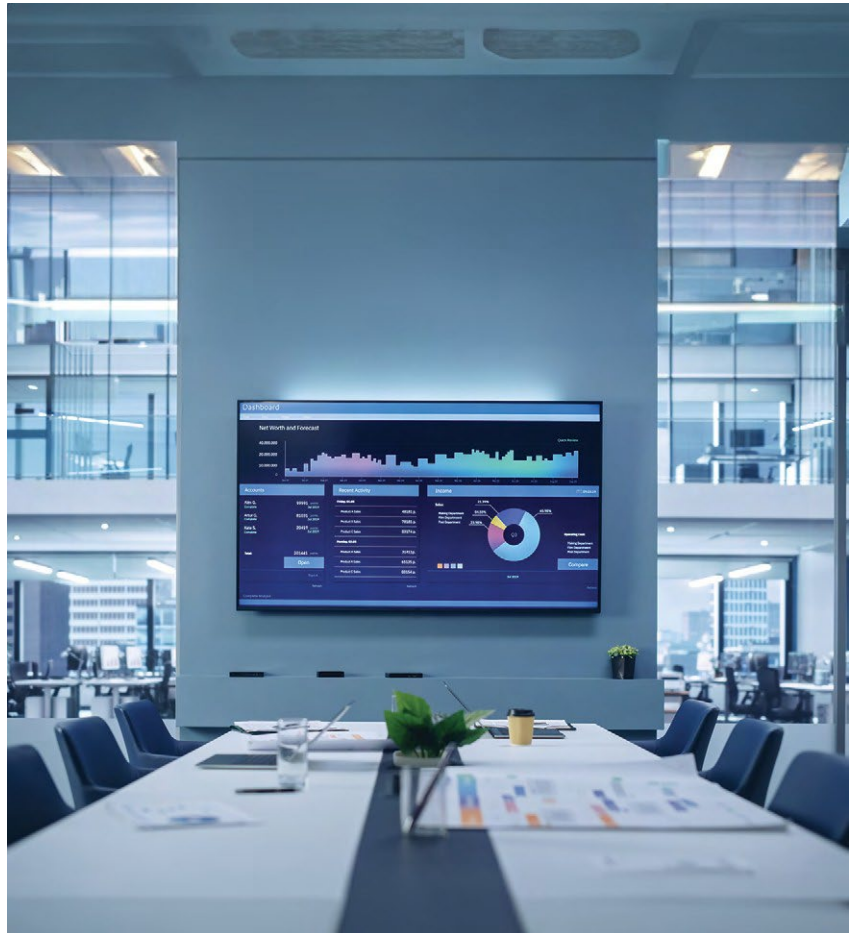
- Portföy incelemesi ve pazar analizleri
- Kanal stratejisi ve satış etkinliği
- Operasyonel verimlilik
- Stratejik fiyatlandırma
- Organizasyonel mükemmellik
- Finansal mükemmellik

Yaklaşımımızın temel faydaları:

- Veriye dayalı kararlar
- Verimlilik artışı
- Rekabet avantajı
- İzlenebilirlik ve ölçme
- Risk yönetimi

Örnek ihtiyaçlar:

- Portföy ve pazar analizi
- Müşteri segmentasyonu
- Müşteri memnuniyeti ve sadakat analizi
- Maliyet optimizasyonu
- Tedarik zinciri yönetimi



Sürdürülebilirlik Hizmetleri

KPMG küresel ağıнын bir parçası olan sürdürülebilirlik ekibimiz ile hızla değişen günümüz koşullarında uzun vadeli değer yaratmanıza yardımcı oluyoruz.

Çevre, sosyal ve yönetim alanlarında zorlukların ve önceliklerin doğru tanımlanması, raporlanması ve etkin yönetilmesi amacıyla uzman ekibimiz ile sunduğumuz hizmetlerimizle, müşterilerimiz için değer yaratma misyonuyla çalışıyoruz.



Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Beyanları

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, öncelikleriniz doğrultusunda en uygun finansal olmayan raporlama standardının ya da entegre raporlama ihtiyacının belirlenmesi, çevresel, sosyal ve yönetim performansınızı ve yarattığınız etkiyi en doğru kapsamda raporlamanız aşamasında sunduğumuz danışmanlık ve denetim hizmetleri ile sizlere yardımcı oluyoruz.

- Mevcut durum analizi
- Olgunluk analizi
- Paydaşanalizi
- Boşluk analizi
- Önceliklendirme analizi
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) haritalandırması
- IR, GRI, SASB, CSRD ve diğer formatlara uygun raporlama
- CDP, UNGC, SBTi ve CBAM gibi beyanlara hazırlık ve beyan süreçlerinde destek



Çevresel Etki

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, çevresel etki hesaplaması hizmeti sunarak çeşitli işletmelerin faaliyetlerinin doğaya olan etkisini değerlendirmekte ve sürdürülebilirliklerini artırmalarına yardımcı oluyoruz. Profesyonel ekibimizin karbon ayak izi, su ayak izi ve atık yönetimi stratejileri gibi çevresel faktörleri incelemeleriyle müşterilerimize çevreye dost bir geleceğe yönelik çözümler sunuyor, karbonsuzlaşma ve çevreye etkinin azaltılması konularında strateji ve hedefler belirlenmesinde destek sağlıyoruz.

- Sera gazı emisyon envanteri hazırlanması
- ISO 14064 standardına uygun karbon ayak izi hesaplanması
- ISO 14046 standardına uygun su ayak izi hesaplanması
- Yaşam Döngüsü Analizi (Life Cycle Assessment – LCA)
- İklim değişikliği risklerinin raporlanması





Döngüsel Ekonomi ve Sürdürülebilir Tedarik Zinciri

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, tedarik zincirinizde sürdürülebilirlik uygulamalarının en üst seviyeye taşınması gibi zorlu bir görevi başarıyla yerine getirmeniz ve süreçlerinizde döngüsel tasarım yaklaşımını en kapsamlı şekilde uygulayabilmeniz için sizlere destek oluyoruz.

- Tedarik zincirinin çevresel ve sosyal değerlendirilmesi ve denetimi
- Tedarik zinciri risklerinin belirlenmesi ve yönetimi
- Tedarik zinciri kapasite geliştirme eğitimleri
- Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetim sistemi oluşturulması
- Döngüsel ekonomi fırsatlarının incelenmesi ve geliştirilmesi



Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (ESG) Risklerinin Analizi ve TCFD

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, ESG risklerinizin çok yönlü ve doğru bir analiz ile belirlenmesinin ve raporlanmasının yanı sıra, risklerin etkin yönetimi ve fırsata dönüştürülmesi aşamasında sizlere rehberlik sağlıyoruz.

- ESG risklerinin analizi (KPMG Dinamik Risk Analiz metodolojisi)
- İklim değişikliği ile ilgili risklerin analizi
- TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) danışmanlığı ve raporlaması



Sürdürülebilirlik Stratejisi ve Yönetişim Sistemi

KPMG sürdürülebilirlik ekibimizle, kurumsal stratejinizin sürdürülebilirlik öncelikleriniz ile uyumlu bir şekilde oluşturulması ve uygulanması için sizlere yardımcı oluyoruz.

- Sürdürülebilirlik stratejisi geliştirilmesi ve uygulanması
- Çevresel ve sosyal performansın iyileştirilmesi
- Boşluk analizi
- Aksiyon planları
- Çevresel ve sosyal risklerin etkin yönetimi
- Sürdürülebilirlik eğitim ve çalıştayları
- Yönetişim sistemlerinin sürdürülebilirlik bakış açısıyla değerlendirilmesi
- Sürdürülebilirlik odağında politika, prosedür, görev tanımları, organizasyon şeması gibi elementlerin yeniden hazırlanması
- Yönetişim sisteminin etkin çalışması için ilgili süreçlerin tanımlanması



KPMG True Value

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, ölçeklenebilir bir şekilde şirketinizin, ürünlerinizin, yatırımlarınızın veya hizmetlerinizin önemli çevresel ve sosyal etkilerini ölçerek, iş stratejinizi ve aksiyon planınızı bu doğrultuda yönetmenize yardımcı oluyoruz.

- Ekonomik, sosyal ve çevresel etkinin ölçülmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi (KPMG True Value metodolojisi)



ESG Durum Tespiti

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, en az finansal durum tespiti kadar önem taşıyan ESG durum tespiti en doğru şekilde yapılması için sizlere yardımcı oluyoruz.

- Alıcı taraf - çevresel, sosyal ve yönetim durum tespiti
- Satıcı taraf - çevresel, sosyal ve yönetim durum tespiti



Sürdürülebilirlik Finansmanı ve Sorumlu Yatırım

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, sunduğu geniş kapsamlı sürdürülebilirlik finansmanı hizmetleri ile hem bankalara hem de şirketlere rehberlik sağlıyoruz.

- Yeşil/sürdürülebilir/sosyal tahvil çerçevesinin geliştirilmesi
- Sorumlu bankacılık danışmanlığı
- Sorumlu yatırım kriterleri danışmanlığı
- Sürdürülebilirlik endekslerine beyan süreçlerine hazırlık ve beyan desteği



İnsan Hakları ve Sosyal Etki

KPMG Sürdürülebilirlik ekibimizle, faaliyetleriniz kapsamında insan haklarının sağlanması amacıyla sunduğu özelleşmiş hizmetler ile sizlere rehberlik sağlıyoruz.

- İnsan hakları politikası ve stratejisinin geliştirilmesi, uygulanması ve analizi
- Kapasite geliştirme eğitimleri
- İnsan hakları risk değerlendirmesi
- Sosyal etki değerlendirmesi
- Paydaş katılımı ve değerlendirilmesi
- Fırsat eşitliği incelemesi ve raporlaması

İletişim:

Detaylı bilgi için:
KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-firmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi, Kızılırmak Mah. Ufuk
Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2 Kat:13
Çukurambar 06550
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers, Adalet Mah. Manas Bulvarı No:39
B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530
T : +90 232 464 2045

Bursa

Odunluk Mahallesi, Liman Caddesi,
Efe Towers, No:11/B, 9-10
Nilüfer
T : +90 232 464 2045

Adana

Çınarlı Mahallesi, 61025 Sok. Sunar Nuri Çomu İş
Merkezi Sitesi, A Blok No: 18 No: 13 Seyhan
T: +90 322 450 21 20

kpmg.com.tr
kpmgvergi.com



© 2024 KPMG Yönetim Danışmanlığı A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.

Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır. © 2024 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir. Tüm hakları saklıdır.