

KPMG Gündem

Sayı 18 • Nisan / Haziran 2014

OTOMOTİVİ NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

HANDE ŞENOVA / RAYMOND TIMMER

**"A'DAN Z'YE DANIŞMANLIK
VERİYORUZ"**



cutting through complexity™

**KPMG Türkiye Ankara ofisimiz
24 Şubat'tan itibaren
Paragon Tower'da
yeni adresinde.**

**The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad.
1445 Sok. No: 2 Kat: 13
Çukurambar, Ankara
06550 Türkiye
T: +90 (312) 491 72 31**

SORUMLU OLAN BAŞARILI DA OLACAKTIR

“Sürdürülebilirlik” yeni zamanın oldukça önemli kavramlarından biri... Doğal hayattan ekonomik hayata, oradan işletmeler dünyasına, sonra da bireysel hayata kadar ulaşan çok güçlü bir anlamlandırma kapasitesi var. Artık iyice anlaşılıyor ki sürdürülemeyen ilerlemeler, yolun başından da geriye düşebileceğimiz yıkıntılara neden olabiliyor.

Bu nedenle olsa gerek; sürdürülebilirlik kavramı kendi ekosisteminde yeni ve önemli başka kavramları da besliyor. “Sorumluluk” kavramı örneğin... Sorumlu birey, sorumlu işletme, sorumlu ekonomi... Örnekleri çoğaltabiliriz.

Vadelerin iyice kısaldığı, algı oluşturma gerçeği dönüştürme idealinin önüne geçtiği, mirası paraya çevirerek, geleceği harcayarak, doğayı tahrip ederek dünyanın sadece belirli merkezlerinde temerküz edebilen uygarlığın sürdürülebilir olmadığı giderek daha çok kesim tarafından anlaşılıyor.

Ancak işletmeler dünyasında, sürdürülebilirlik kavramını hâlâ alışlageldik bir algı oluşturma veya pazarlama aracı olarak görenler de var. Hem de azımsanmayacak kadar... Onlardan olmamayı yeğliyoruz. Küçük bir parçası olsak da içinde olduğumuz iş ve ekonomi dünyasının sorumluluğunu duyanlar yakasında yer alıyoruz. Yurttaşı olduğumuz ülkenin uygarlık ve refah yolculuğunun sürdürülebilirliğini, bildiklerimizi değere dönüştürerek desteklemeye gayret ediyoruz. Dünyalı olmanın genişliğini olduğu kadar sorumluluğunu da duyan bilgili ve parlak iş liderleri yetiştirmeye çalışıyoruz.

Tıpkı sizler gibi...

Biz, KPMG Gündem okurlarının çok büyük bir çoğunluğunun anlattıklarımız bakımından benzerimiz olduğunu düşünüyoruz. Dergimizde farklı uzmanlık alanlarında farklı arkadaşlarımız tarafından kaleme alınmış yazıların gün geçtikçe gençleşmesi, derinleşmesi ve zenginleşmesinin ardındaki temel nedenin bu olduğuna inanıyoruz.

Bu sayıda sunduğumuz otomotiv ve inşaat sektör araştırmaları, ekonomik sürdürülebilirlik açısından önemli işlevler üstleniyor. Konunun karar vericileri ve uygulayıcılarına kararlarında ışık tutacak objektif olgu ve bilgileri sunarak önemli bir sorumluluk üstlenmiş olduğumuzu umuyoruz.

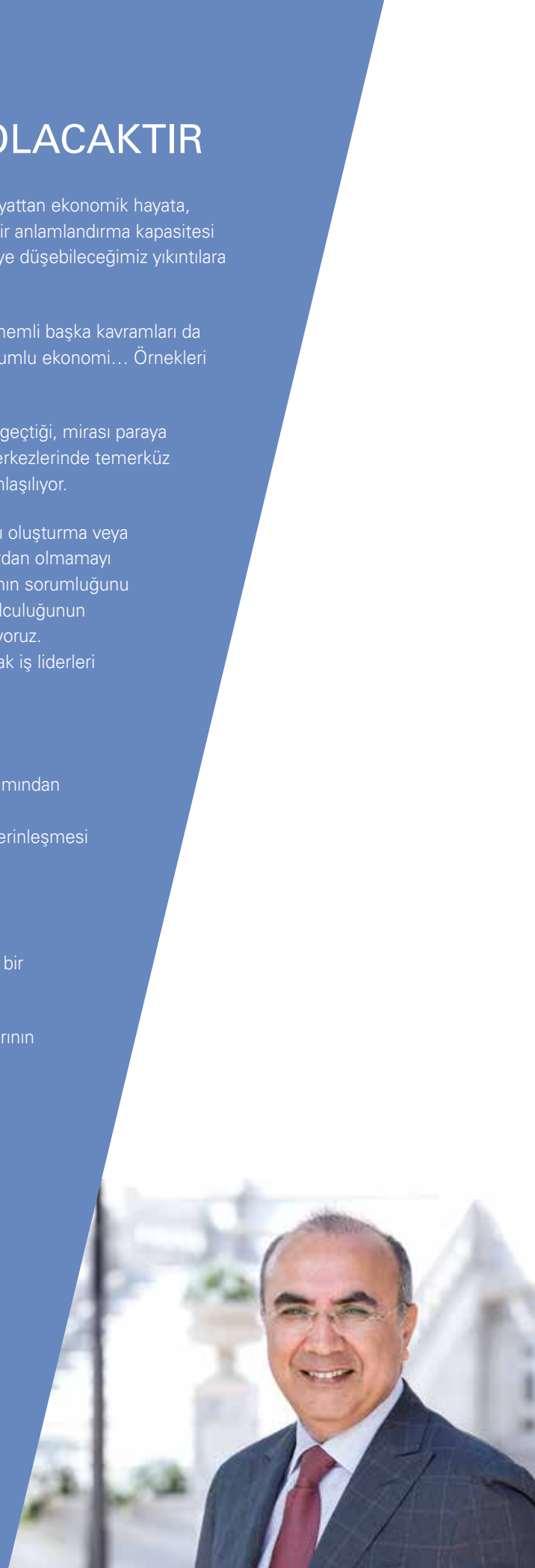
Yılın önemli denetim, danışmanlık ve vergi konularından hepsi değilse de bazılarının okurlarımızın sıcak gündemine temas edeceğini umuyoruz. Dergimiz bu yanı sıra yelpaze bir içerikle çıkmayı ve konusunun uzmanı arkadaşlarımızı konusunun yazarına dönüştürmeyi sürdürecektir. Aralarından bazılarının bunu çok sevdiğini okurlarımız da fark ediyor olmalı.

Sayfalarımız bu sayıda da KPMG Türkiye’den haberlerle renkleniyor. Sizlerle iletişimimizi salt teknik konularla sınırlamama gayretimizin bir ifadesi olan bu haberlerden biri, vergi takımlarımızın geçen yıllarda olduğu gibi bu yıl da uluslararası bağımsız sektör dergileri tarafından birçok ödülle onurlandırılması. Bu ödüllerin hizmet sunduğumuz müşterilerimize ve ekosistemi içinde olduğumuz dostlarımıza da ait olduğuna içtenlikle inanıyor, onlara teşekkürlerimizi iletiyoruz.

İyi okumalar dileriz.

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak

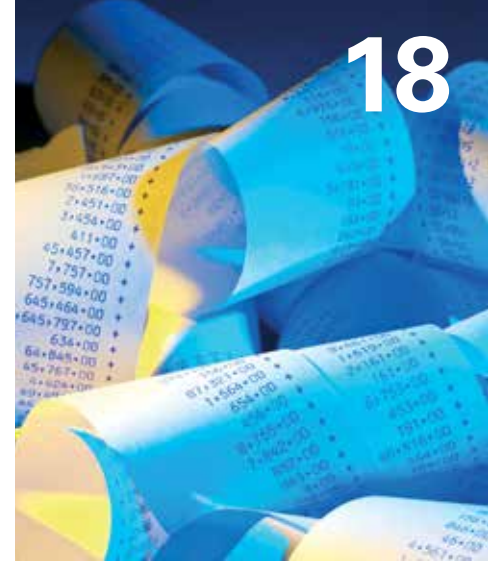




10

OTOMOTİVİ NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

Geleneksel "KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması" açıklandı. Araştırmanın ana teması, Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme" olarak seçildi. Otomotivin ana hedefi olan uzun vadeli ve sağlıklı büyümenin yollarını ortaya koyan araştırma, çarpıcı sonuçlarıyla sektöre yol haritası çıkarıyor.



KPMG
Gündem

Yılda 4 kez yayınlanmaktadır. Ücretsiz dağıtılır. Dergide yayımlanan tüm yazıların sorumluluğu yazarına aittir. İzinsiz alıntı yapılamaz.

Sahibi
KPMG İş ve Yönetim
Danışmanlığı A.Ş.

**Sorumlu Yazı İşleri
Müdürü / Editör**
İdil Gürdil
igurdil@kpmg.com

Görsel Yönetmen
Korkut Çoruh
Tolga Çoruh

Baskı & Cilt
Karagön Ofset ve
Matbaacılık
Reklam San. ve Tic. Ltd. Şti.
Cemal Nadir Sok. No:24
Eminönü/Cağaloğlu -
İstanbul
Tel: 0212 511 27 29

Adres
Kavacık Rüzgarlı Bahçe
Mah. Kavak
Sok. No:29 Beykoz 34805
İSTANBUL
Tel: +90 216 681 90 00
Faks: +90 216 681 90 90
www.kpmg.com.tr

Katkıda Bulunanlar

Ayhan Üstün, Bahar Caner, Begüm Güzel, Beyza Göktürk, Burak Döş, Çiğdem Güler, Ehtiram İsmayilov, Emrah Akın, Ergün Kış, Fatma Büyükdemirci, Ferruh Tunç, Figen Tahiroğlu Würsching, Gökhan Yılmaz, Günkut Gürşen, Hande Şenova, Hakan Güzeloğlu, Hakan Ölekli, Hakan Uçak, İsmail Önder Ünal, Latif Oylan, Levent Berber, Murat Palaoğlu, Orhan Akova, Raymond Timmer, Seda Tiğdemir, Servet Gözel, Sevinç Ayışığı, Sinem Cantürk, Şirin Soysal, Timur Çakmak, Tuğrul Uzun,

İçindekiler

38

KOL KIRILIP YENİ İÇİNDE Mİ KALSA?

Suistimallerin 2/3'ünden fazlası, şirket çalışanları tarafından gerçekleştiriliyor. Peki bu suistimleri kim soruşturmalı?



16 YENİ DÖNEME BÜYÜK HAZIRLIK

Küresel rekabet, endüstriyel üretim şirketlerinin, iş modellerini ve mali yapılarını tahmin edilemeyecek düzeyde değiştirmeye devam ediyor.

18 BAĞIMSIZ DENETİMDE YOĞUN SEZON

Bağımsız denetim çalışmalarının ocak-şubat-mart aylarına yoğunlaşmasıyla denetim şirketleri yoğun bir sezon geçirdi. Bunların başında artan iş yükü ve iş stresi yer alıyor.

20 YÜKSELENTRENDLER

İnşaat sektöründe altyapı dünyasını değiştiren ve önümüzdeki 5 yıl içerisinde değiştirecek trendleri araştırdık.

22 "A'DAN Z'YE DANIŞMANLIK VERİYORUZ"

KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Hande Şenova ve Strateji Bölüm Başkanı Raymond Timmer'la KPMG Türkiye'nin danışmanlık hizmetlerini konuştuk.

26 İÇ DENETİMDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI KATMA DEĞER SAĞLIYOR

Son dönemde dış kaynak kullanımı şirketler için stratejik bir önem kazanmış durumda. Özellikle iç denetimde dış kaynak kullanımının faydalarını inceledik.

28 TEDARİKÇİ DENETİMDE

Artık şirketler, daha etkin ve başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için çalıştıkları tedarikçilerini de denetliyor.

34 TÜRKİYE'DE M&A PAZARINDAKİ GELİŞMELER

Türkiye 2013'ü, görece düşük büyüme

beklentisi ve küresel pazarlardaki yavaş iyileşme sinyallerine rağmen M&A anlamında oldukça hareketli geçirdi.

40 CRM'DE DENETİM ÖNEMLİ

CRM denetimi, CRM'in etkin uygulanmasına dönük iyileştirme alanlarının tespit edilmesine ve bu sayede şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek oluyor.

44 2014'ÜN RİSKLERİ

Düzenleyici kurumlar tarafından sürekli mercek altında tutulan finansa sektörü tehdit eden önemli operasyonel riskleri araştırdık.

47 MÜTÜEL SİGORTACILIK VE TEKAFÜL

Mütüel sigortacılık ve İslami sigortacılık adlı iki ürün sigortacılık sektöründe daha fazla konuşulacak. Bu iki ürünü inceledik.

48 KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM BELGELERİ

Bankaların altın işlemlerinde, kıymetli maden alım/satım belgesi düzenlemesi gerekiyor mu? Bu sorunun yanıtını ve daha fazlasını araştırdık...

50 TÜRK BANKALARI EMİR'E HAZIR MI?

Avrupa Piyasası Altyapı Düzenlemesi (EMIR) ile tezgah üstü türev ürünlere ilgili olarak reform niteliğinde kararlar alındı.

54 SOSYAL BANKACI v2.0

Sosyal medyanın öneminin artmasıyla birlikte bankacılık sektör oyuncularını, fırsatları değerlendirmek için bu alana eğilmiş durumda.

56 DENETİMİN AJANDASI

Denetim komitelerinin, 2014 yılında finansal muhasebe ve raporlama, mevzuat değişiklikleri, iç kontrol gibi başlıklara ağırlık vermesi bekleniyor.

60 3 AYIN VERGİ AJANDASI

Önümüzdeki üç ayda verginin gündemindeki önemli konuları inceledik. Bu başlıklarda yapılan önemli değişiklikleri araştırdık.

62 "TORBA" DAN AR-GE'YE TEŞVİK ÇIKTI

6518 sayılı torba kanun, sınai mülkiyet hakları ve AR-GE konusunda da önemli düzenlemeler içeriyor. Kanunu bu yönleriyle inceledik.

64 SONRADAN KONTROL DENETİMİ ARTIYOR

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın, 2008'den bugüne ithalat ve ihracat yapan firmalarda gerçekleştirdiği sonradan kontrol denetimine giren şirket sayısı artıyor.

68 KÂR DAĞITIMINDA YENİ DÖNEM

Yeni TTK hükümleriyle yeniden düzenlenen kâr dağıtımını konusu, şirketlerin radarında yeni dönemde de yer alıyor.

70 TRANSFER FİYATLANDIRMASI FORMUYLA İLGİLİ İPUÇLARI

Transfer fiyatlandırması formunu doldururken dikkat edilmesi gereken konuları araştırdık, tereddütleri ortadan kaldıracak birkaç ipucu hazırladık.

72 YENİDEN YAPILANDIRMA İHTİYACI

Şirketler dünyasında, kurumsal yeniden yapılandırma çalışmaları arttı ve ideal şirket modeli bulma yarışı başladı.



Otomotivin nabzını tutan kapsamlı araştırma

İki, 2013 yılında gerçekleştirilen KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın ikincisi 14 Mart'ta kamuoyu ile paylaşıldı. Bu yıl araştırmanın teması, otomotiv sektörünün ana hedefi olan uzun vadeli ve sağlıklı büyümenin yollarını araştırmak amacıyla "Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme" olarak belirlendi. Araştırma, KPMG Türkiye Otomotiv Sektör Lideri Ergün Kış'ın öncülüğünde, sektörün 4 önemli derneği ODD, OSD, OYDER ve TAYSAD üyelerinden yaklaşık 200 üst düzey yöneticinin katılımıyla hazırlandı. 2013-2014 yılları arasındaki gelişme ve trendleri değerlendirme olanağı sağlayan araştırma, Türkiye otomotiv sektöründeki yöneticilerin 2018 yılına yönelik beklentilerini ve görüşlerini de yansıtıyor. KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın sonuçlarına ilişkin detaylı bilgiyi dergimizin ilerleyen sayfalarında okuyabilirsiniz.

Hissedarlık sözleşmelerinin püf noktaları



KPMG Türkiye Kavacık ofisinde, 18 Mart 2014 tarihinde, "Hissedarlık Sözleşmelerinin Püf Noktaları" başlıklı bir seminer gerçekleştirildi. Seminer, KPMG Türkiye Mali Hukuk Bölüm Başkanı Avukat Levent Berber tarafından verildi. Farklı sektörlerden şirketler tarafından yoğun ilgi gösterilen seminerde, hissedarlık sözleşmeleri konusu, bu sözleşmelerin ne zaman yapıldığı, bunlardan kimlerin faydalanabildiği, hissedarlık sözleşmeleriyle esas sözleşme arasında ne gibi farklar olduğu gibi birçok alt başlıkta ele alındı.

KPMG 4. Finans Zirvesi'ne katıldı

Eduplus tarafından düzenlenen Finans Zirvesi'nin 4'üncüsü, 27 Mart 2014 tarihinde gerçekleştirildi. Zirvede KPMG Türkiye'yi, Vergi Bölüm Başkanı Abdulkadir

Kahraman konuşmacı olarak temsil etti. Kahraman, "Finans Sektörünü Araştırdık: FATCA'ya Hazır mısınız?" başlıklı sunumuyla konu hakkındaki gelişmeleri katılımcılarla paylaştı.



Yeni düzenlemelere hazır mısınız?

KPMG Türkiye tarafından Türkiye Bankalar Birliği (TBB) işbirliğiyle 27 Şubat Perşembe günü gerçekleştirilen EMIR ve Dodd-Frank seminerinde, EMIR ve Dodd-Frank düzenlemelerinin neler getirdiği, Türkiye ve dünyada finans sektörü için nasıl bir etki yaratacağı ve bu

düzenlemelerle uyumlu olmak için yapılması gerekenler neler gibi ana başlıklar işlendi. KPMG EMA Bölgesi Düzenleyici Mükemmeliyet Başkanı Giles Williams'ın konuşmacı olarak katıldığı seminerde Giles, Dodd-Frank Wall Street Reform ve Tüketici Koruma Yasası konulu bir sunum yaparak konuyla ilgili görüşlerini aktardı.



Ortadoğu pazarı masaya yatırıldı



8. Türkiye Ticaret&İhracat Finansmanı Konferansı, 25-26 Mart tarihlerinde gerçekleştirildi. Konferansın, "Tapping into Middle Eastern Trade" oturumunda, KPMG Türkiye Dış Ticaret ve Gümrük Direktörü Murat Palaoğlu, panelist olarak yer aldı. Panelde Ortadoğu pazarlarının Türkiye ihracatçıları için artan önemi, enerji, altyapı ve inşaat sektörlerinde öne çıkan fırsatlar, Türkiye bankacılık sektöründeki oyuncuların Ortadoğu'daki oyuncular karşısındaki konumları ve bunlarla iletişim ve işbirliğinin nasıl artırılacağı gibi konular tartışıldı.

Ankara ofisi taşındı

KPMG Türkiye, Ankara ofisi için The Paragon Tower'ın 13. katı seçildi. 24 Şubat'ta gerçekleştirilen taşınma sonrasında KPMG Ankara ofisi, artık yeni müşterilerini yeni ve şık ofisinde ağırlıyor. Uzun yıllardır Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren KPMG, İstanbul ağırlıklı sürdürdüğü faaliyetlerini, 2007 yılında Ankara'ya taşıdı.

İnsana saygı ödülü KPMG'nin

KPMG Türkiye, iş başvurularını en hızlı ve en yüksek oranda yanıtlayan şirketler arasında yer alarak İnsana Saygı Ödülü'nü almaya hak kazandı. 13. İnsana Saygı Ödülleri, 12-13 Şubat tarihleri arasında Kariyer.net sponsorluğunda bu yıl 19'uncusu gerçekleştirilen ve dünyanın önde gelen yönetim dünyası profesyonellerinin konuşmacı olarak katıldığı İnsan Kaynakları Zirvesi'nde sahiplerine takdim edildi. İnsan kaynakları alanındaki özenli çalışmaları öne çıkarmak ve kamuoyuyla paylaşmak amacıyla verilen ödüllerde, bu yıl farklı sektörlerden 180'e yakın şirket ödül aldı.



KPMG, 2014'Ü YENİ ÖDÜLLERLE AÇTI

Dünyanın saygın finans dergilerinden Acquisition International, vergi hizmeti veren şirketlerle şirketlerdeki vergi ekiplerinin sektörlerinde sahip oldukları tecrübe ve profesyonelliklerini, hizmet verdikleri müşterilere olan katkılarını esas alarak belirlediği International Tax Awards- 2014 (Uluslararası Vergi Ödülleri - 2014) listesini açıkladı.

Değerlendirme, derginin araştırma ekibi tarafından okuyucu oyları, destekleyici kanıtlar ve 2013 yılı boyunca sektörde elde edilen başarılar dikkate alınarak yapıldı. Bunun sonucunda KPMG Türkiye adına Ayhan Üstün, Türkiye'de "Şirket Birleşme ve Satın Almaları Alanında Sürdürülebilir Mükemmeliyet" (Sustained Excellence in M&A Tax) ve "Şirket Birleşme ve Satın Almaları Alanında Yılın Vergi Danışmanı" (M&A Tax Advisory of the Year - Turkey) ödüllerinin sahibi oldu.

Dergi, kişisel yapılan oylama sonucunda Türkiye pazarında gerçekleştirdiği başarılı çalışmalarından dolayı Ayhan Üstün'e aynı zamanda "Önde Gelen 100 Vergi Uzmanı"ndan biri olarak yer verdi.

KPMG Türkiye Vergi Danışmanlığı ekibine bir ödül de önemli sektörel dergilerden M&A Today'den geldi. 2014

M&A Awards listesini yayınlayan dergide, KPMG Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortaklarından Ayhan Üstün liderliğindeki KPMG Türkiye Vergi Danışmanlık ekibi, 163'ten fazla ülkeden toplanan veriler

belli bir olgunluğa ve hacme ulaşması çok uzun bir geçmişe dayanmıyor. Bu sebeple gelişmiş Batı ekonomilerinde yer alan ve belirli profesyonel meslek alanlarına yoğunlaşan basın, raporlama



kullanılarak yapılan değerlendirme sonucunda Türkiye'de Yılın Danışmanlık Şirketi (Advisory Firm of the Year-Turkey) ödülünü kazandı.

TÜRKİYE KAPSAMA ALANINDA

KPMG Türkiye Vergi Danışmanlığı Ortaklarından Ayhan Üstün, bu gibi uluslararası niteliği ve güvenilirliği olan dergilerin Türkiye'yi son yıllarda kapsama alanına aldıklarını söylüyor. Bu sayede uluslararası düzeyde nasıl değerlendirildiklerini görüp gelişme imkanı bulduklarına dikkat çekiyor ve ekliyor: "Türkiye'de yabancı yatırımın

ve takip faaliyetleri Türkiye'de de son yıllarda yeni bir olgu olarak karşımıza çıkıyor. Bu dergiler gerek birden çok ülkeyi takip eden ve konusunda uzman ekiplerinin değerlendirmeleri gerekse okurlarının oyları ve geri bildirimleriyle pazarın belirli alanlarında hizmet sunan firmalar hakkında bir değerlendirme sunabiliyor. Bu durum da hizmet alanların sınır ötesi yatırım yapmak istedikleri zaman gittikleri ülkede alabilecekleri hizmetler hakkında uzmanların ve benzer şekilde yatırım yapmış olan firmaların verdiği geri bildirimlerden yararlanmasına neden oluyor."

ÖDÜLLER MUTLULUK VERİCİ

Ayhan Üstün, aldıkları ödüllerin yaptıkları çalışmaların birçok farklı kaynaktan ve sürekli olarak olumlu değerlendirme almasının mutluluk verici olduğunu söyleyerek sözlerine şöyle devam ediyor: "Bunu genç ve görece tecrübesiz bir ekiple başarıyor olmamız bir yandan bizim başarılarımızı daha anlamlı kılıyor bir yandan da daha da gelişme imkânımız olduğunu gösteriyor." Alınan ödüllerin bu dergilerin hitap ettiği kitle bakımından bir değerlendirme yansıttığının da altını çizen Üstün, pazarın diğer alanlarında farklı algılar olabileceğinin farkında olduklarını belirtiyor ve ekliyor: "KPMG'nin stratejik büyüme hedeflerinin yoğunlaştığı alanlardan birisinin yabancı sermaye yatırımcıları ve finansal yatırımcılar olması dolayısıyla ağırlıklı olarak bu alana hitap eden dergilerden ve temsil ettikleri kitleden aldığımız ödüllerini KPMG stratejisinin hayata geçirilmesi açısından önemsiyoruz."





Polonya'da yatırım

KPMG Polonya vergi profesyonelleri tarafından her yıl hazırlanan ve Polonya'da iş yapan ya da yatırım yapmayı düşünen yabancı yatırımcılar için Polonya'daki vergi sistemine ışık tutan genel bir el kitabı niteliği taşıyan "Investment in Poland", Polonya'da Yatırım adıyla Türkçe yayımlandı. KPMG Türkiye vergi profesyonelleri tarafından, Türkiye'de yatırım yapmayı düşünen yabancılara yardımcı olması amacıyla hazırlanan "Investment in Turkey" kitabı ise Lehçe yayımlandı.



"Investment in Turkey" 2014 Baskısı

KPMG Vergi profesyonelleri tarafından hazırlanan "Investment in Turkey" kitapçığının 2014 baskısı yayımlandı. İngilizce olarak hazırlanan bilgi dokümanı Türkiye'de iş yapan ya da yatırım yapmayı düşünen yabancı yatırımcılar için genel bir el kitabı niteliği taşıyor. Her yıl hazırlanan ve Türkiye'deki vergi sistemine ışık tutmayı amaçlayan "Investment in Turkey" kitapçığı, yabancı yatırımcılara Türkiye'deki yatırım ortamı hakkında genel bir çerçeve çiziyor.

ekibimizin yeni üyeleri



BÜLENT AK

Vergi Bölümü, Şirket Ortağı

EKİBİN YENİ ORTAĞI

Kariyerine, 1987'de Maliye Bakanlığı'nda Hesap Uzmanları Kurulu'nda başlayan Bülent Ak, 1998-2000 döneminde Maliye Bakanlığı Hesap Uzmanları Kurulu'nda Baş Hesap Uzmanı olarak görev aldı. 2000-2003 yıllarında ise Ankara Defterdar Yardımcısı Vekili olarak çalıştıktan sonra görevinden ayrılarak KONSEY YMM Denetim ve Danışmanlık şirketinin kurucu ortağı olarak YMM faaliyetine başladı. TÜRMOB tarafından basılan "4369 Sayılı Kanunla Ana Vergi Kanunlarında Yapılan Değişikliklerin Değerlendirilmesi" adlı kitabın iki yazarından biri olan Ak'ın, farklı gazete ve dergilerde de yayımlanmış birçok makalesi bulunuyor. Bülent Ak, şubat ayı itibarıyla KPMG Türkiye Ankara ofisine Vergi Bölümü Şirket Ortağı olarak dahil oldu.



KAZUYUKİ YOSHIHARA

Japon Masasından Sorumlu Müdür

ZENGİN DENEYİM

Kazuyuki Yoshihara, çalışma hayatına 2001 yılında KPMG Japonya'nın Osaka ofisinde başladı. İlerleyen yıllarda KPMG Japonya'daki profesyonel kariyerine müdür olarak devam etti.

Üretim ve pazarlama sektörlerinde mali tablo denetimi ve iç kontrol alanında geniş sektör deneyimi bulunan Kazuyuki Yoshihara, yürütmekte olduğu Japon Masası uygulamaları kapsamındaki rolüne ek olarak uluslararası denetim uygulamalarında da görev yapıyor.



JEAN-ANDRÉ BONNARDEL

Danışmanlık, Kıdemli Müdür

PARİS'TEN İSTANBUL'A

Jean-André Bonnardel, çalışma hayatına 2002 yılında Listel Vranken Pommery Monopole Şirketi'nde başladı. 2007 yılında KPMG Fransa'nın Paris ofisine, yatırım hizmetleri departmanına yatırım danışmanı olarak transfer oldu. 2009 yılından bu zamana kadar ise KPMG Fransa Strateji Grubu'nda kıdemli müdür olarak kariyerine devam etti. Jean-André Bonnardel, 24 ay sürecek olan uzun süreli yurtdışı görevlendirmesiyle KPMG Fransa'dan KPMG Türkiye'ye atanarak İstanbul ofisi danışmanlık bölümü strateji departmanında kıdemli müdür olarak göreve başladı.

OTOMOTİVİ NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

KPMG, gelenekselleşen “KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması” nı açıkladı. Sektör temsilcileri için önemli mesajlar içeren araştırmanın bu yılki teması, otomotiv sektörünün ana hedefi olan uzun vadeli ve sağlıklı büyümenin yollarını araştırmak amacıyla “Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme” olarak seçildi. Araştırmadan çıkan en çarpıcı sonuçlardan bir tanesi ise yöneticilerin, sektörün uzun vadeli geleceğine hem pazar hem de sanayi açısından olumlu bakması ancak beklentilerin büyümenin yavaşlayacağı yönünde olması.



KPMG, Türkiye'nin en kapsamlı otomotiv araştırması özelliğini taşıyan çalışmanın ikincisini yayımladı.

KPMG Türkiye, “KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması” nı kamuoyuyla paylaştı. KPMG Türkiye Otomotiv Sektörü Lideri ve Denetim Bölümü Şirket Ortağı Ergün Kış yönetiminde hazırlanan araştırma, Otomotiv Distribütörleri Derneği (ODD), Otomotiv Sanayii Derneği (OSD), Taşıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği (TAYSAD) ve Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği (OYDER) ile bu derneklerin üyelerinin destekleriyle gerçekleştirildi. Küresel ölçekte 15'inci kez, Türkiye'de ise ikinci kez yapılan araştırma, bir yandan 2013-2014 yılları arasındaki gelişme ve trendleri değerlendirme olanağı sağlarken diğer yandan Türkiye otomotiv sektöründeki yöneticilerin, 2018 yılına yönelik beklentilerini ve görüşlerini yansıtıyor.

Araştırmanın bu yılki teması, otomotiv sektörünün ana hedefi olan uzun vadeli ve sağlıklı büyümenin yollarını araştırmak amacıyla “Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme” olarak seçildi.

ARAŞTIRMA NASIL YAPILDI?

KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması kapsamında 4 derneğin üyelerine ortak yöneltilen genel soruların yanı sıra her derneğin kendi üyelerine yönelik özel sorulara da yer verildi. İleri 2012 yılında gerçekleştirilen çalışmanın, her iki dönemdeki ortak soruları karşılaştırmalı olarak raporlandırıldı. Online anket yöntemi kullanılan araştırmada, soru formu KPMG Türkiye liderliğinde hazırlandı ve tüm derneklerin desteğiyle değerlendirildi. 14 Kasım-16 Aralık 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilen araştırmaya toplam 4 derneğin üyesi Türkiye otomotiv sektörünün lider şirketlerinin yaklaşık 200 üst düzey yöneticisi katıldı. Sonuçlar, tüm dernek üyeleri genelinde toplamda raporlandırılırken her derneğin örnekleme eşit paya sahip olacak biçimde ağırlıklandırma uygulandı.

SONUÇLAR NE DİYOR?

Araştırmanın sonuçlarına genel olarak bakıldığında ise yöneticilerin, sektörün geleceğine hem pazar hem de sanayi açısından olumlu baktığı görülüyor. Ancak yö-

“Otomotiv pazarı tarafında önümüzdeki 5 yıllık dönemin öncelikli konuları arasında otomotiv satış vergilerinin yeniden düzenlenmesi geliyor.”



neticiler, bir önceki yıla göre büyümenin yavaşlayacağı yönünde bir beklentiye sahip. KPMG Türkiye Otomotiv Sektörü Lideri ve Denetim Bölümü Şirket Ortağı Ergün Kış, otomotiv pazarı tarafında önümüzdeki 5 yıllık dönemin öncelikli konuları arasında geçen yıl da en önemli konu olarak belirtilen otomotiv satış vergilerinin yeniden düzenlenmesinin bu yıl daha da önem kazanarak yine ilk sırada yer aldığını söylüyor. Kış, anketin sonuçlarını değerlendirmeye şöyle devam ediyor:

“Kişi başına düşen milli gelir artışının hızı da bir diğer önemli konu olarak ortaya çıkıyor. İç pazarın büyümesi için satış vergilerinin yeniden düzenlenmesinin yanı sıra öncelikle kişi başına düşen milli gelirin yükselmesi gerekiyor. Sadece ihracata odaklanıp iç pazarı dar tutarak Türkiye otomotiv sektörünün sürdürülebilir büyümesi mümkün gözüküyor. Özel Tüketim Vergisi'nin sıklıkla →

FİKRET ÇETİNKAYA / KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜMÜ, ŞİRKET ORTAĞI

“VERGİ SORUNU AĞIRLAŞIYOR”

VERGİLER YÜKSEK Satışlar üzerinden alınan ÖTV ve KDV gibi vergilerin yüksekliği, yıllardır yöneticilerin gündemindeki en önemli konulardan biri. Yeni yılla birlikte gelen ÖTV artışlarına da baktığımızda dolaylı vergiler sorununun giderek ağırlaştığı bir gerçek.

OLUMSUZ ETKİLİYOR ÖTV'nin sıklıkla artırılması, pazar ve satış tarafında yeni araçlara olan talebi daraltıyor. Yerli ve yabancı yatırımcıların yatırım kararlarını olumsuz yönde etkiliyor, tüketici tercihlerini nispeten düşük ÖTV'li araçlara ve ikinci el araçlara yönlendiriyor ve sektörü geleceğe dair planlama yapamaz hale getiriyor.

artırılması, pazar ve satış tarafında yeni araçlara olan talebi daraltıyor. Yerli ve yabancı otomotiv sektörü yatırımcılarının yatırım kararlarını olumsuz yönde etkiliyor, tüketici tercihlerini nispeten düşük ÖTV'li araçlara ve ikinci el araçlara yönlendiriyor ve sektörün geleceğe dair planlama yapabilmesini zorlaştırıyor."

VERGİLER YENİDEN DÜZENLENMELİ

"İç pazarın büyümesi için satış vergilerinin yeniden düzenlenmesinin yanı sıra öncelikle kişi başına düşen milli gelirin yükselmesi gerekiyor. Sadece ihracata odaklanıp iç pazarı dar tutarak Türkiye otomotiv sektörünün sürdürülebilir büyümesi mümkün gözüküyor."



Ergün KİŞ - KPMG Türkiye Otomotiv Sektör Lideri Denetim, Şirket Ortağı

VERGİLER HEP GÜNDEMDE

Yüksek vergilerin satışlarda yarattığı olumsuz etkiyi karşılamak için hurda araç programı gibi satış desteklerinin sektörde daha çok gündeme geldiğini aktaran Kış, Türkiye'nin ortalama 16 yaşındaki araçlara bindiğine dikkat çekiyor. Bu durum karşısında araştırmaya katılan otomotiv yöneticileri, sektörün gelişmesi için hurda araçların trafikten mutlaka çekilmesi gerektiğine inanıyor. Kış, "Hurda araç programı dönemseldir, uzun vadeli bir devlet politikası haline geldiğinde sürdürülebilir büyümenin bir etkeni olacaktır" diyor.

Yetkili satıcılar tarafında ise Ergün Kış, pazar koşullarına ve dünyadaki gelişmelere baktığımızda konsolidasyon ve yeniden yapılanma ihtiyacının öne çıktığını söylüyor. Birleşme sürecinin yerel bayilikleri büyüteceğine ve onlara tedarikçilere karşı artan pazarlık gücü, daha ucuz işletme ve personel maliyeti, kalifiye eleman imkanı ve alternatif satış kanalları sağlayacağına dikkat çekiyor.

Ergün Kış, sanayi tarafına ilişkin sonuçları ise şöyle aktarıyor: "Türkiye'de satılan otomobillerin yüzde 78'inin

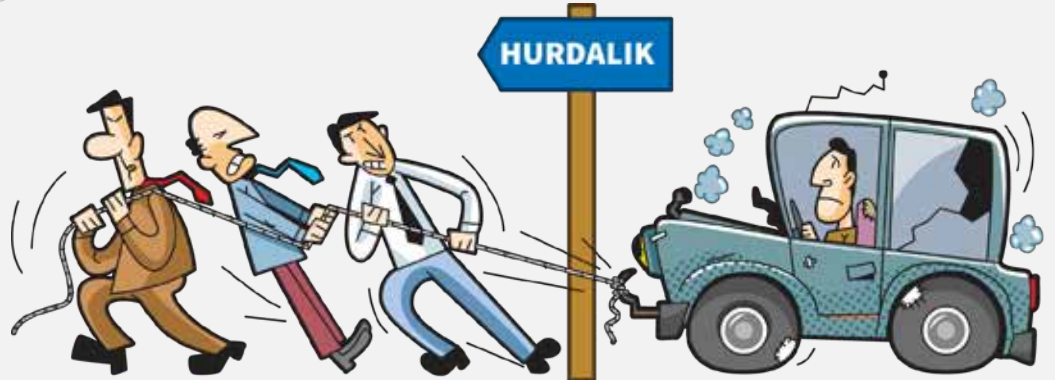
OTOMOTİVDE ÖNÜMÜZDEKİ 5 YILDA NELER OLABİLİR?

1. Önümüzdeki 5 yıllık dönemde öncelikli konu olarak, büyük fark ve önemli bir artışla satış vergilerinin yeniden düzenlenmesi geliyor.
2. Türkiye otomotiv sektörü yöneticilerinin yüzde 92'lik bir kısmı pazarın büyümesini bekliyor. Ancak beklenti, büyümenin yavaşlayacağı yönünde.
3. Milli gelirin artış hızı ve vergi yükleri bu yıl otomotiv sektörünün büyümesinde en önemli konular haline geldi.
4. Katılımcıların yüzde 67'si BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin) otomotiv üreticilerinin, Avrupa otomotiv pazarına girmesini, bunların yüzde 50'den fazlası ise bu yatırımların 4 yıl içinde yapılmasını bekliyor.
5. Doğu Avrupa ülkeleri geçen yıl içinde rekabet gücünü artırdı. Buna karşın Türkiye ve Kuzey Afrika'nın da yatırım çekeceği beklentisi sürüyor.
6. Türk otomotiv sektörü önümüzdeki 5 yıllık süre içinde yeni bir üreticinin yatırım yapmasını bekliyor.

SORUN VERGİ, UMUT HURDA DESTEĞİNDE



Hurda araç programının, bir devlet politikası olması sürdürülebilir büyüme için faydalı.





ithal araç olduğu bir gerçek. Ancak burada Türkiye'nin esas sorunu, yerli üretimde model sayısının çok az olması ve iç pazarı doyuramaması. Bu gerçek, tüketiciyi ithal modellere yöneltirken yüksek vergiler de sektörü tam tersine teşvik ediyor ve yeni yatırımların önünde bir engel oluşturuyor. Türkiye'de satılan model çeşitliliği arttırıldığında ithal araç satışları da bir dengeye oturacak ve iç pazarın da büyüyebilmesini sağlayacaktır."

YATIRIMLARIN YÖNÜ

Türkiye, otomotiv sektörünün sürdürülebilir büyümesi ve yeni yatırımcı çekmek açısından kritik bir dönemden geçiyor. Araştırmaya göre, BRIC (Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin) üreticilerinin, Avrupa'ya yatırım yapmalarını bekleyenlerin sayısı bu yıl artış gösterdi. Araştırmaya katılan yöneticiler, BRIC otomobil üreticilerinin, Avrupa pazarına girmesine kesin gözüyle bakıyor ve bunun kısa süre içinde gerçekleşmesini bekliyorlar. "Son gelişmelere baktığımızda bu sürecin başlamış olabileceğini söylemek mümkün" diyen Ergün Kış, Çinli otomobil üreticilerinin Avrupa pazarına girmeye çalıştığına dikkat çekiyor. Bu yılın başında Çinli Dongfeng Motor Co.'nun PSA Peugeot Citroen'e ortak olması da önemli bir gelişme olarak görülüyor. Ayrıca Volvo da 2010 yılında Çinli Geely tarafından satın alınmıştı. Diğer yandan Qoros, Avrupa'da üretime başladı ve Slovakya'da ilk araçlarını üretti. Ergün Kış, değerlendirmesine şöyle devam ediyor:

"Türkiye, otomotiv sektörünün tüm artlarına rağmen katılımcıların BRIC yatırımları için Doğu Avrupa'yı avantajlı görmesi ve geçen yılla karşılaştığımızda Türkiye'nin rakip ülkelere göre puan kaybetmesi, Türkiye otomotiv →

LARS MEYER / KPMG TÜRKİYE DANIŞMANLIK BÖLÜMÜ, DİREKTÖR
GÖKHAN PARMAKSIZ / KPMG TÜRKİYE DANIŞMANLIK BÖLÜMÜ, MÜDÜR

BAYİLİKLERDE KONSOLIDASYON TRENDİ

BÖLÜNMÜŞ YAPI Bölünmüş otomotiv bayiliği yapısı, birleşme ve çok markalı bayilik sistemine geçiş sürecine paralel olarak bir konsolidasyon fırsatı yaratabilir. ABD ve Almanya gibi ülkelerde, hatta Çin gibi gelişmekte olan piyasalarda da bu trend yaygın. ABD ve Almanya'nın en büyük 20 bayisi, toplam otomotiv pazarının yüzde 10'una Çin'in ilk 25 bayisi ise kendi pazarının yüzde 14'üne sahip.

KÂRLILIK BASKISI ÖTV artışı gibi kârlılık baskısı oluşturan gelişmeler neticesinde, Türkiye'de de benzer gelişmelerin görülmesi muhtemel. Birleşme süreci, yerel bayilikleri büyütecek ve onlara, pazarlık gücü, daha ucuz işletme ve personel maliyetleri, kalifiye eleman imkanı ve alternatif satış kanalları sağlayacak. Büyük bayiler, ayrıca kredi ve sigorta temini gibi yeni ürünlerle servis çeşitliliğini ve dolayısıyla da satış ve kârlılıklarını artırabilir.

EMRAH AKIN / KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜMÜ, DİREKTÖR

DARALMAYA ÇÖZÜM HURDA TEŞVİKİNDE

SEKTÖRÜN YÜKLERİ Otomobiller üzerindeki mevcut vergi yükünün yüksekliğiyle BDDK'nın getirdiği yeni kredi düzenlemelerinin 2014'te iç pazar üzerinde daraltıcı ciddi bir etkisi olacağı öngörülebilir. Daralmanın sektör üzerindeki etkisini azaltabilecek önlemler üzerinde durmak yararlı. Hurda teşviki de bu bağlamda akla gelen önlemlerden.

SORUNLU TABLO 2013 Aralık itibarıyla ülkemizdeki toplam otomobil sayısı 9 milyon 283 bin 923. Bunların yüzde 25'i 20 yaş ve üzerinde. Eski model otomobillerin yakıt ekonomisi bakımından verimsiz olduğu ve Türkiye'nin önemli bir hurda ithalatçısı olduğu da düşünülürse mevcut tablonun, sadece iç pazarın büyümesi açısından değil, enerji verimliliği ve hurda ithalatımızın yüksekliği açılarından da sorunlu olduğu ortaya çıkıyor.

NACİYE KURTULUŞU / KPMG TÜRKİYE DANIŞMANLIK BÖLÜMÜ, DİREKTÖR

"KURUMSALLAŞMA İHTİYACI ARTIYOR"

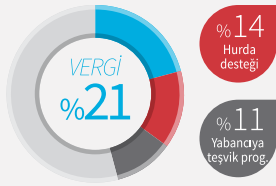
ETKİN YÖNETİM KURULU Otomotiv araştırmamızda tedarik sanayisinin odaklanması gereken alanları sordüğümüzda, ikinci sırada "kurumsallaşma" ihtiyacı belirtildi ve geçen yıla göre bu konunun öneminin arttığını gördük. Kurumsallaşmanın öncelikli adımlarından biri, etkin işleyen bir yönetim kurulunun oluşturulmasıdır. Yönetim kurulu rol ve sorumluluklarıyla çalışma esasları net bir şekilde belirlenmelidir.

NELER YAPILMALI? Şeffaf ve hesap verebilir bir yapının tesis edilmesi için şirket bünyesinde iç kontrol ve risk yönetimi sistemleri oluşturulmalı ve bir iç denetim fonksiyonu kurulmalıdır. Etik kurallar yazılı hale getirilmeli ve iş yapılan taraflarla ve çalışanlarla paylaşılmalıdır. Araştırmalar, kurumsal yönetilen şirketlerin, daha kolay finansal kaynak bulduğunu, şirket evliliklerinde üstün konumda olduğunu, performanslarında ve verimliliklerinde artış olduğunu ve sürdürülebilir olduklarını gösteriyor.

ODD



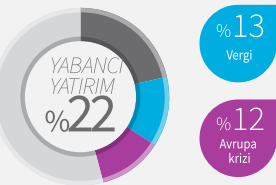
OSD



OYDER



TAYSAD



2013 araştırmasında sektör derneklerinin gündemi pazar ve üretici tarafından farklıydı. Pazar tarafı (ODD ve OYDER) vergi derken sanayici (OSD ve TAYSAD) Avrupa krizinin önemli olduğunu düşünüyor.

2014'te ise gündem tüm dernekler için neredeyse aynı. Vergi gelecek 5 yılın gündeminde en önemli madde. Vergi artışlarına alternatif çözüm hurda desteği olarak ön plana çıkıyor. Avrupa krizi ise artık gündemin gerisinde...



sektörü için bir uyarı olarak da algılanabilir. Bu sonuçların, özellikle 3 ihtiyaca işaret ettiğini düşünebiliriz. Birincisi, Türkiye otomotiv pazarının daha cazip kılınması, ikincisi yatırım ortamının daha etkin hale getirilmesi ve üçüncüsü de yatırımcılar için öngörülebilirliğin artırılması.”

STRATEJİ BELGESİ YENİLENMELİ

“Yeni dünya düzeninde, yeni konjonktürde üretim Batı’dan Doğu’ya kayarken Türkiye’nin nasıl bir strateji izleyeceğini ve rekabet içinde kendisini nasıl konum-

landıracağını net olarak belirlemesi lazım” diyen Ergün Kış, gelişmiş pazarların 2035 planlarını tamamladığına dikkat çekiyor. Bu tabloda Türkiye otomotiv sektörünün 2011-2014 Strateji Belgesi’nin yenilenme zamanının geldiğini belirtiyor.

KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması’nın, Türkiye otomotiv sektörünün 2018 öngörülerini yansıttığına dikkat çeken Ergün Kış, “Üretim tarafından baktığımızda katılımcıların büyük çoğunluğu üretim rakamlarının en fazla 1,5 milyona çıkabileceğini düşünüyor” diyor ve ekliyor:

“2023 hedeflerinde yer alan üretim rakamı ise 4 milyon. Rakamlar beklendiği gibi gerçekleşirse 2018-2023 arasındaki 5 yıllık dönemde üretimin 1,5 milyondan 4 milyona nasıl çıkacağı sorusu ise düşündürücü.”

YAN SANAYİ İÇİN PLANLAMA VAKTİ

Araştırmanın sonuçlarına göre yan sanayi için AR-GE, yine büyük bir farkla en önemli konu olarak dikkat çekiyor. Diğer yandan stratejik planlamanın da önemli bir artış gösterdiği göz önünde bulundurulursa katılımcıların, daha geniş bir bakış açısıyla pozisyonlarını ve atacakları adımları değerlendirmek istedikleri ortaya çıkıyor. “Teknolojinin büyük bir değişim içinde olduğu bu dönemde stratejik yaklaşım çok önemli. Gerçekten popüler olan yeni bir teknoloji, endüstri gözle görülür şekilde değiştirebilir” diyen Ergün Kış, hibrit araçlar, elektrikli araçlar gibi endüstri üzerinde büyük bir etki yaratacak trendlere göre konumlandırma yapılmazsa rekabet savaşının kaybedilebileceğine dikkat çekiyor ve ekliyor: “Stratejik planlama bu işin olmazsa olmazıdır. Dünyada tedarik sanayisinin odaklandığı alan inovasyon. Türkiye’nin de stratejisi, bu yetkinliğe ulaşabilmek için inovasyona daha çok odaklanıp katma değeri artırarak daha bağımsız bir otomotiv üssü haline gelmek

OTOMOTİV PAZARINDA 5 YILLIK BÜYÜME

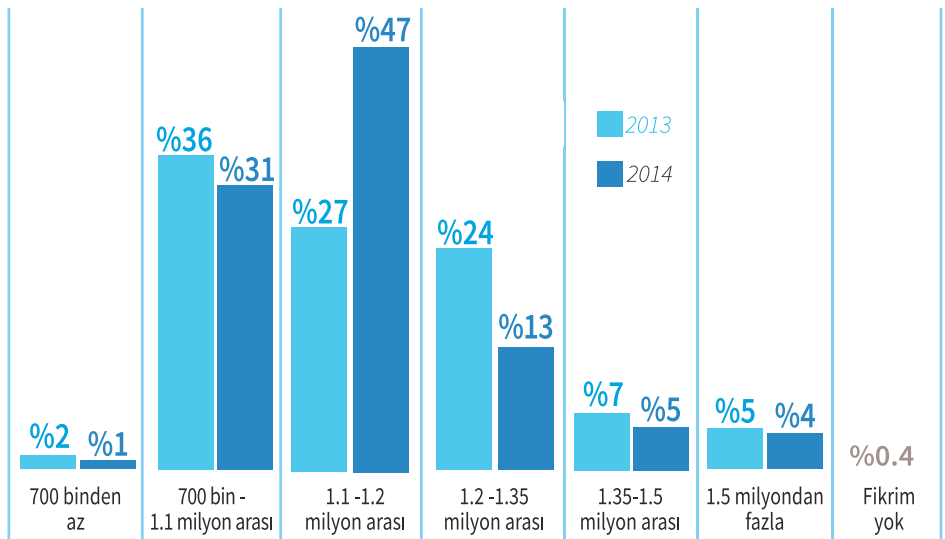
SATIŞ BEKLENTİSİ

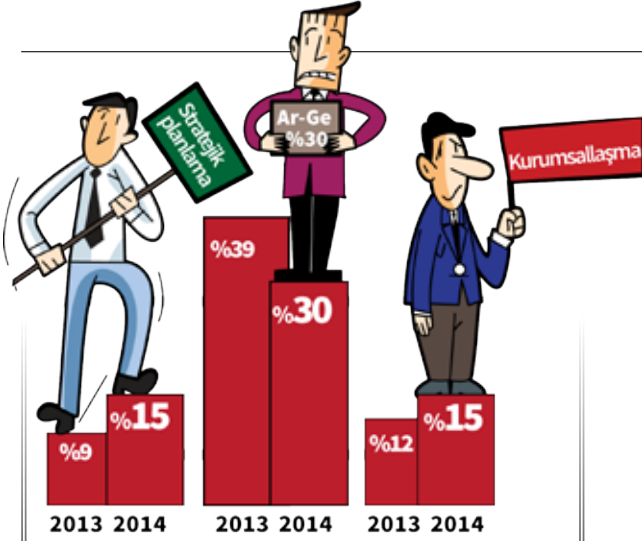
%92 Katılımcıların %92’si gelecek 5 yıl içinde pazarın büyümesini bekliyor

SATIŞ 2013

893 bin adet

2013’te 664 bin otomobil, 189 bin hafif ticari ve 40 bin adet ağır ticari araçla birlikte toplamda 893 bin adet olarak gerçekleşti.





%15

AR-GE 2014 yılında da büyük farkla sektördeki tedarik şirketlerinin odaklanması gereken alanların başında geliyor. Ancak 9 puanlık azalma dikkat çekici. Bu puanlar stratejik planlama ve kurumsallaşmaya yöneldi. 6 puanlık artışla yüzde %15'e yükselen stratejik planlama bu yılın öne çıkan gündem maddesi.

olmalı. Otomotiv oldukça sermaye yoğun bir endüstri. Böyle bir ortamda yalnızca kısa vadeli stratejiniz olmaz. Kesinlikle orta ve uzun vadede bir stratejiniz olmalı. Bu nedenle trendler, teknoloji, markalar arası gelişmeler ve farklı orijinal ekipman üreticilerinin faaliyetleri bağlamında pazarda neler olduğunu çok iyi anlamamız ve stratejinizi bunun üzerine kurmanız gerekir. Dolayısıyla stratejinizi geliştirmeden önce atmanız gereken birçok adım vardır." ●

RAYMOND TIMMER / KPMG TÜRKİYE DANIŞMANLIK BÖLÜMÜ, ŞİRKET ORTAĞI

"ENDÜSTRİ MALİYET DÜŞÜRMEYE ODAKLANMALI"

İKİ BÜYÜK ZORLUK Türkiye otomotiv sanayisi, uluslararası ölçekte büyük ve güçlü. Ancak büyük bir kısmı, göreceli olarak analog ve katma değeri düşük üretime odaklanmış durumda. Bu nedenle şirketlerin başa çıkması gereken ilk zorluk, küresel endüstrinin hızına yetişebilmek, ikincisi ise düşük ücretli ülkelerden kaynaklanan rekabet. Türkiye ucuz bir ülke ama en ucuzu değil. Üretim kalitesi ve fiyatları yüksek, diğer ülkelerden gelen rekabet bunu kolayca etkileyebilir. Bu yüzden Türkiye, sürekli maliyet düşürmeye odaklanmalıdır.

İNNOVASYON ANA TREND Dünyada tedarik sanayisinin odaklandığı ana trend, inovasyon. Türkiye'de endüstrinin stratejisi, öncelikle bu yetkinliğe ulaşabilmek için inovasyona daha çok odaklanıp katma değeri artırarak daha bağımsız bir otomotiv üssü haline gelmek olmalı. Otomotiv oldukça sermaye yoğun bir endüstri ve böyle bir ortamda kesinlikle orta ve uzun vadeli stratejilere odaklanılmalı.

MURAT PALAOĞLU / KPMG TÜRKİYE GÜMRÜK VE DIŞ TİCARET DİREKTÖRÜ

YETKİLENDİRİLMİŞ YÜKÜMLÜ UYGULAMASI İHRACAT DESTEĞİ YARATIYOR

İHRACATIN ÖNEMİ ARTACAK Araştırmanın sonuçlarına göre bir önceki yıla kıyasla yeni yatırım beklemedenlerin oranında ciddi bir artış oldu. Mevcut sektör yatırımları açısından da daralan iç pazar karşısında ihracatın önemi artacaktır. İhracatçılara tanınan çeşitli olanaklarla ihracatçıların rekabetçiliklerini artırmak mümkündür. 2013 yılı içinde otomotiv sektörünün de yakından ilgilendiren Yetkilendirilmiş Yükümlü uygulaması (Authorized Economic Operator-AEO) yasal dayanağına kavuştu ve uygulanmaya başladı.

MASRAFLAR AZALACAK Bakanlık tarafından duyurulduğu üzere, yapılan çalışmalara göre, Yetkilendirilmiş Yükümlü uygulaması; gümrükleme işlemleri için firmalarca yapılan ortalama 954 lira masrafın yüzde 90'ını ortadan kaldıracaktır. Sertifika sahibi bir firma için bir konteyner ürünün gümrükleme ve nakliyesinin ise ortalama yüzde 17,5 ucuzlayacağı hesaplanmıştır. Yabancı yatırım gelmesi ve iç pazarın genişletilmesi birçok değişkene bağlı olmakla birlikte, gümrük ve dış ticaret alanında sağlanacak kolaylıklarla maliyetleri azaltıcı ve rekabet avantajı sağlayacak adımların atılması mümkün olabilecektir.

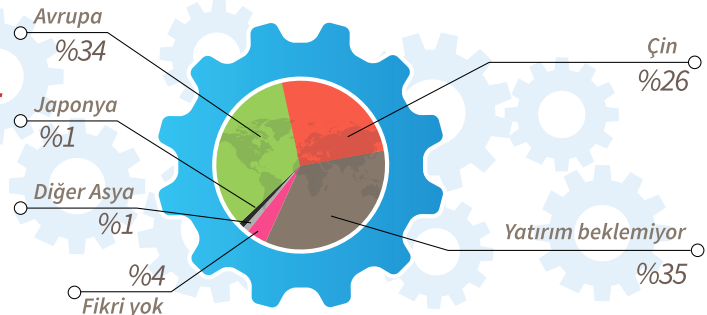
TÜRKİYE'YE 5 YIL İÇİNDE YATIRIM GELİR Mİ?



%61

TÜRKİYE'YE YATIRIM NEREDEN GELİR?

Katılımcıların %61'i Türkiye'ye yatırımın geleceğini düşünüyor. Beklentiler ise Avrupa ve Çin'i işaret ediyor. Dört dernek üyelerinin üçte biri ise yatırımın gelmeyeceğini düşünüyor.



YENİ DÖNEME BÜYÜK HAZIRLIK

Küresel rekabet, endüstriyel üretim şirketlerinin, iş modellerini ve mali yapılarını tahmin edilemeyecek düzeyde değiştirmeye devam ediyor. KPMG Endüstriyel Üretim Sektörü, küresel ölçekte yaptığı araştırmalarla bu değişimin nabzını tutuyor, farklı bakış açıları getiriyor. Bu araştırmalara göre günümüzde küresel rekabet, şirketlerin finansal ve operasyonel durumlarını sürekli olarak sorgulamalarını ve geliştirmelerini zorunlu kılıyor.



Hakan Öekli

KPMG Türkiye Endüstriyel Üretim Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

E: holekli@kpmg.com
T: +90 216 681 90 87
M: +90 533 280 17 25

Yoğun küresel rekabetin yarattığı pazar dalgalanmaları, yavaşlayan ve iddiasız büyüme, kamu sektörü bütçesindeki kısıtlamalar ve Euro Bölgesi'nin tutarsızlığı endüstriyel üretim şirketlerinin, iş modellerini ve mali yapılarını tahmin edilemeyecek düzeyde değiştirmeye devam ediyor. Maliyet odaklı yaklaşımın devam ettiği günümüzde bazı kişiler, imalatçıların fırtınaya dayanmaya çalıştığını söyleyebilir. Görüşlerin aksine Küresel Endüstriyel Üretim Sektörüne Bakış (KEÜSB) incelemesinde, şirketlerin yenilik, değer zincirinde işbirliği, hızla değişen üretim ve karar destek sistemleriyle yönlendirilen yeni bir büyüme çağı için kendilerini hazırladıkları görülüyor.

Sanayi devrimini Batılı ülkelere göre çok daha sonra yaşamasına rağmen Türkiye, son yıllarda oldukça kayda değer seviyede atılımlar gerçekleştirerek bölgesinin önemli oyuncularına arasına girmeyi başardı. Türkiye, 77 milyonluk nüfusunun oluşturduğu pazarı ve üretim sektörüne sunduğu düşük maliyetli ve kaliteli üretim fırsatları sayesinde, birçok yabancı şirketin üretim merkezi haline geldi. Bu süreçte

yerli üreticiler de önemli yatırımlara imza atarak Türkiye'nin bir yanda sanayileşme sürecine katkıda bulunurken diğer yandan üretim çeşitliliğinin gelişimine de destek oldu.

2000'li yılların ardından hızlı bir büyüme trendi yakalayan ülkemiz, son yıllarda en önemli pazarı konumundaki Avrupa'da yaşanan olumsuz ekonomik gelişmeler, Türkiye'de üretilen ürünlerin Uzakdoğu ülkelerinde üretilen endüstriyel ürünlere göre daha az rekabetçi olması ve ulusal üretimin gelişmiş pazarlara sunabileceği yüksek teknolojiye sahip ürünlere sahip olmaması nedeniyle istenilen performansı gerçekleştiremedi.

GELECEK TEDARİK ZİNCİRİNDE

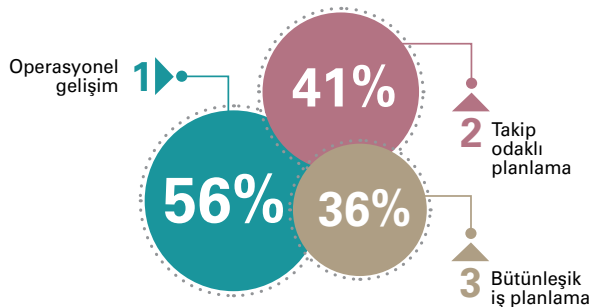
Bu süreçte şirketler, yenilikçiliği kaynaklarıyla, müşterileriyle, tedarikçileriyle, dış kaynaklı araştırmalarıyla ve fonlamalarıyla bir araya getirerek hızla bir "ortaklık modeline" dönüşmeyi hedefliyor. Önümüzdeki dönemde yenilikçi ürünler ve doğru iş modelini benimseyip doğru şekilde uygulamak, küresel piyasalardan pay almak için girilen mücadelede son derece ayırt edici özellikler olacak. Aynı şekilde teknoloji destekli ve talep odaklı bir tedarik zincirinden oldukça büyük bir ekonomik değer yaratan değer zincirine geçişle beraber ortaya çıkan ortaklıklar, şeffaflık ve görünürlük bir sonraki tedarik zinciri kazanç dalgasını oluşturacak ve çok daha etkin sonuçları olacak.

Tedarik zinciri görünürlüğü ve faaliyetlerle ilgili diğer istihbarat gereksinimleriyle birlikte yeni tedarik zinciri ve yenilik modellerinin desteklenmesi, AR-GE ve üretim faaliyetlerinden karar destekleme ve veri analizi araçlarına kadar her şeyi desteklemek konusunda teknoloji alanında olağanüstü bir ilerlemedir. Geleneksel oyuncuların kapasiteleriyle birlikte niş oyuncuların da ortaya çıkması, bunu küresel üreticiler için teknolojik açıdan zengin bir ortama dönüştürecek. Bu teknolojilerden yararlanmak ve bunun sonunda ortaya çıkan veri artışını yönetmek rekabet sahasında üst sıralarda kalmak için büyük önem arz edecek.

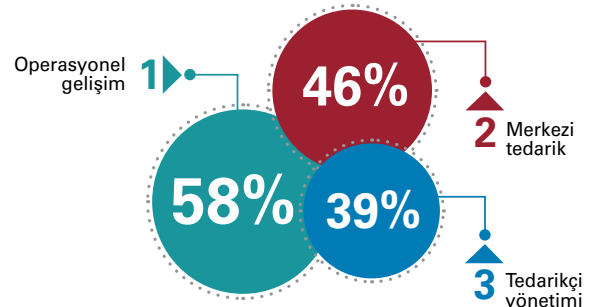
KPMG International sponsorluğunda düzenlenen Economist Unit Araştırma programından çıkan sonuçlar da bu görüşlerimizi destekliyor. Küresel üretim sektöründe faaliyet gösteren farklı büyüklüklerde ve farklı coğrafyalardaki 335 şirketin üst düzey yöneticisiyle yapılan çalışmanın sonuçlarından bir kısmını, yandaki infografiklerle paylaşıyoruz.

ŞİRKETLERİN EN ÜST OPERASYONEL ÖNCELİKLERİNİ BELİRLEYEN TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ

Büyük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar doların üzerinde olanlar)



Küçük ölçekli şirketler (geliri 5 milyar doların altında olanlar)



Economist Unit araştırmasının katılımcılarının yüzde 58'i, tedarik zinciri risk yönetimini geliştirmek için tedarik zincirlerini bölgeselleştireceklerini ya da yerelleştireceklerini belirtti.

ARAŞTIRMA NE DİYOR?

Araştırmada şirketler, sayım, nakliye, lojistik ve diğer operasyonel maliyetlerin iyileştirilmesinin operasyonel önceliklere ulaşmak için esas olduğunu belirtiyor. Özellikle büyük ölçekli şirketler, tedarik zincirini iyileştirmek için talep odaklı planlamaya (yüzde 41'i tarafından belirtilmiştir) ve bütünlük iş planlamasına (yüzde 36'sı) en önemli stratejileri arasında yer veriyor.

Yeniden yapılan ayarlamalar operasyonel olduğu kadar coğrafidir. Katılımcıların yüzde 58'i, tedarik zinciri risk yönetimini geliştirmek için tedarik zincirlerini bölgeselleştireceklerini ya da yerelleştireceklerini açıklıyor. Katılımcıların yüzde 55'i ise üretim lokasyonlarını çeşitlendireceklerini ve yarı da tedarik usullerini çeşitlendireceklerini ifade ediyor.

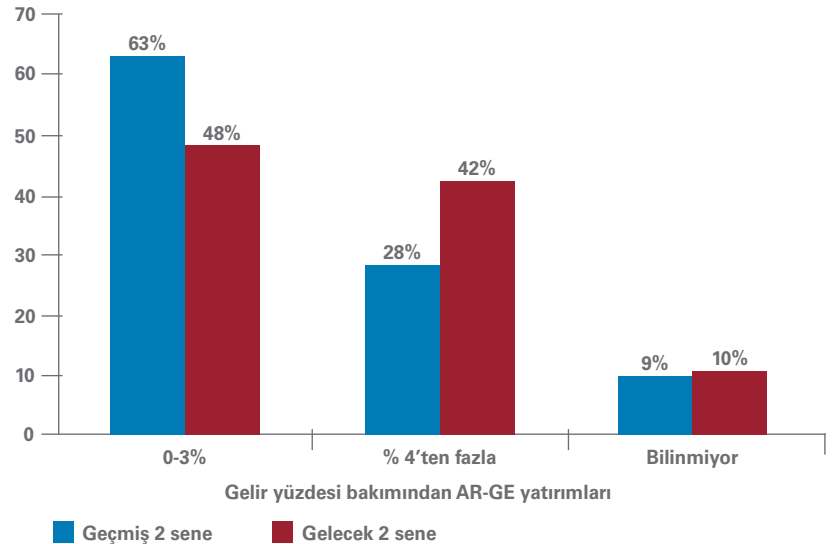
Birçok şirketin, ortaklarından oluşan ağ içinde daha kapsamlı işbirliğini teşvik etmek için çözümler ararken karşılaştığı en önemli engellerden biri, şu anda olduğundan daha yüksek seviyede şeffaflığa ve iletişime ulaşabilmektir. Bunu yapmak şirketlerin tedarik ve ortaklık ağlarıyla nasıl uyum içinde olduğuna dair daha fazla görünürlük kazanmalarını gerektirecek.

HIZLA ÖNE GEÇMEK

Şirketler, rekabet üstünlüklerini kuvvetlendiren AR-GE ve yenilik faaliyetlerinin önemini farkında. Araştırmada katılımcıların büyük çoğunluğu (yüzde 57), önümüzdeki 2 yıl içerisinde şirketlerinin gelirinin yüzde 10'unu yeniliklerden elde etmeyi umduklarını belirtiyor. Şirketler, ekonomik bir gerileme dönemiyle yüz yüze geldiklerinde bile yenilikçilik ve AR-GE faaliyetlerini artıracaklarını söylüyor. Geçen yılın raporunda tüm katılımcıların üçte birinden fazlasının önümüzdeki

2 yıl içerisinde yenilik ve AR-GE faaliyetlerini artırmayı umduklarını belirtmeleri bu gerçeği destekliyor.

Bu yılki çalışma, katılımcıların yüzde 63'ünün geçtiğimiz 24 ay içinde şirketlerinin gelirinin yüzde 3'üne kadar olan kısmını, AR-GE ve yenilik faaliyetlerine yatırdığını; yüzde 28'inin ise gelirlerinin yüzde 4'ünden fazlasını yatırdığını söyleyerek AR-GE departmanlarına yatırım yapma eğiliminin sürdüğünü gösteriyor. Yakın gelecek ise çok daha olumlu görünüyor. Gelirlerinin en az yüzde 4'ünü önümüzdeki 2 yıl içinde AR-GE'ye yatırmayı uman katılımcıların sayısı, son 2 yılda yatırım yapan sayısından yüzde 15 daha fazla ●



BAĞIMSIZ DENETİMDE YOĞUN SEZON

TTK'nın bağımsız denetim zorunluluğu ile ilgili maddeleri, 1 Ocak 2013 tarihinde yürürlüğe girdi. Buna ek olarak 14 Mart 2014 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan karar ile 19/12/2012 tarihli ve 2012/4213 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar" da değişiklik yapılması sonucunda bağımsız denetimin kapsamı önemli ölçüde genişledi. Kanunun ilk yılında, denetim sektörü önemli tecrübeler yaşadı. Bağımsız denetim çalışmalarının ocak-şubat-mart ayların fazlaşmasıyla denetim şirketleri yoğun bir sezon geçirdi. Denetim şirketleri, yoğun sezon etkilerini azaltmak için farklı stratejiler uyguluyor.



Şirin Soysal

Mesleki Uygulama Bölümü
Başkanı, Şirket Ortağı

E: ssoysal@kpmg.com
T: +90 216 681 90 19
M: +90 533 581 54 81



Latif Oylan

Mesleki Uygulama Bölümü,
Müdür

E: loylan@kpmg.com
T: +90 216 681 90 33
M: +90 533 296 56 50

Türk Ticaret Kanunu'nun, mali tabloların bağımsız denetim zorunluluğu maddelerinin 1 Ocak 2013 tarihinde yürürlüğe girmesiyle bağımsız denetim sektörü daha da önemli hale geldi. Buna ek olarak 14 Mart 2014 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan karar ile 19/12/2012 tarihli ve 2012/4213 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar" da değişiklik yapılması sonucunda 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu kapsamında şirketler için önceden belirlenen ölçütler aşağıdaki gibi değiştirildi:

- Aktif toplamı 75 milyon ve üstü Türk Lirası.
- Yıllık net satış hasılatı 150 milyon ve üstü Türk Lirası.
- Çalışan sayısı 250 ve üstü.

Buna ek olarak aynı karara ekli (I) sayılı listenin birinci sırasına "nitelikli yatırımcılara satılmak üzere pay hariç sermaye piyasası aracı ihraç eden anonim şirketler" bendi eklenmiştir. Yapılan bu değişiklikler bağımsız denetim kapsamını önemli bir ölçüde genişletmektedir. Artan iş yükünü yönetebilmek için bağımsız denetim sektörünün düzenleyici kuruluşlarla birlikte çalışması büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, denetim sektörünün, kanunun ilk yılında yaşadıkları ise sektörün geleceğine ışık tutması ve sürdürülebilir büyümesi için büyük önem taşıyor.

Bağımsız denetim şirketleri, üzerlerine düşen sorumluluğun farkında olduğundan mevcut sistemin başarılı olması için çalışıyor. Mevcut sistemin başarılı olabilmesi için temel blokların çok sağlam bir şekilde inşa edilmesi gerekli. Bunu yaparken de denetim sektörü için büyük önemi olan "mevsimsellik", bir başka deyişle "zaman" faktörünün iyi yönetilmesi ön plana çıkıyor. Kısaca "mevsimsellik", bağımsız denetim sektöründe iş yükünün yıl içinde belli aylarda toplanmasını tanımlıyor. Sektördeki bazı paydaşlar, bu durumu "yoğun sezon" olarak da adlandırıyor. Yoğun sezonu anlayabilmek için ülkemizdeki bağımsız denetimle ilgili yasal çerçeveyi anlamak önemli.

YASAL ÇERÇEVE

Ülkemizde 26/09/2011 tarihli ve 660 sayılı kanun hükmünde kararname nezdinde kurulan Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu ile bağımsız denetim konusunda bütüncül bir hukuki yapı oluşturuldu. Kamu gözetim sisteminin oluşturulması, Avrupa Birliği'nin 2006/43/EC sayılı direktifiyle



KAPASİTE ARTACAK

TEDBİRLER ALINIYOR

Uluslararası uygulamalara bakıldığında bağımsız denetim sektöründe mevsimsellik sorunun önüne geçebilmek için alınan tedbirler göze çarpmıyor. Bu tedbirler, şirketlerin türüne göre farklı raporlama tarihlerinin, şirketler ayrıştırılması ve raporlama tarihlerinin ileri doğru çekilmesi olarak özetlenebilir.

UZUN SOLUKLU KARIYER

Bağımsız denetim kapsamına giren şirketlerin sayısının son kanun değişikliği ile önemli ölçüde arttığı düşünülürse bu geçiş sürecinin bütün paydaşlar açısından sorunsuz bir şekilde geçmesi büyük önem taşıyor. Sektörümüzdeki paydaşlar, uygulanacak tedbirlerin ülkemizdeki mevcut denetim kapasitesinin sürdürülebilir bir şekilde artacağı ve meslek mensuplarının bağımsız denetimi uzun soluklu bir kariyer olarak değerlendireceği görüşünde.

uyum gösterilmesi ve parçasız bir yapı kurulması açısından büyük önem arz ediyor. Düzenleyici kuruluşların tek çatı altında toplanması, şirketler için ek maliyetleri azaltıcı bir etkiye de bulunacak. Atılan bu adımlar, güçlü ekonomimizin performansını daha da yükseltecek.

Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine Dair Karar ile kanunun 398. maddesi kapsamında denetime tabi olacak şirketlere ilişkin usul ve esaslar belirlendi. Bu karar sonucunda bazı şirketler, ilk defa bağımsız denetime tabi oldu. Kanunun 409. maddesinin birinci fıkrası gereğince şirketlerin olağan genel kurulları her faaliyet dönemi sonundan itibaren 3 ay içinde yapılır. Ayrıca kanunun 437. maddesi uyarınca finansal tablolar, konsolide finansal tablolar, yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu, denetleme raporları ve yönetim kurulunun kâr dağıtım önerisi, genel kurulun toplantısından en az 15 gün önce şirketin merkez ve şubelerinde, pay sahiplerinin incelemesine hazır bulundurulur. Bu durum bağımsız

denetim raporlarının pratik olarak en geç mart ayı ortasında hazırlanmış ve denetlenen şirkete sunulmuş olmasını gerektiriyor. Dolayısıyla yapılacak çalışmaların ocak-şubat-mart ayları içinde tamamlanması zorunludur.

MEVSİMSELLİK ETKİSİ

Bu, yapılacak bağımsız denetim çalışmalarının ocak-şubat-mart aylarına yoğunlaşması demek. Bu zaman diliminin iyi yönetilmesi ve yoğun sezonun daha esnek dilime yayılması bağımsız denetim sektörü için büyük önem taşıyor. Çünkü yoğun sezon döneminin kısılması, meslek mensupları, dolayısıyla bağımsız denetim sektörü üzerinde çeşitli etkiler yaratıyor. Etkilerin başında meslek mensupları arasında artan iş yükü ve iş stresi göze çarpmıyor. Denetim şirketleri, bu etkileri azaltmak için kapasite artırımını dikkate alıyor. Bu çerçevede sermaye piyasası araçlarına yatırım yapmış ve yapacak olan tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunması için bağımsız denetim şirketlerinin personel seçimine ve eğitimine özen göstermesi gerekiyor. Meslek mensupları ancak muhakeme yeteneği, meslek ahlakı, mesleki teknik bilgi ve beceri üzerine belli seviyeye ulaştıktan sonra bağımsız denetim hizmeti verebilir. En önemlisi, meslek mensuplarının yüklenecek görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek niteliklere sahip olması gerekir. Mesleğimizin doğasından dolayı yeni meslek mensuplarının yoğun sezonda yer alan iş gücüne katılması zaman alıyor.

Yoğun sezonun başka bir etkisi de diğer aylarda meslek mensuplarının mesleki yeteneklerini istedikleri seviyede kullanamamasına neden olmaktadır. Devamlılığın önemli bir faktör olduğu sektörümüzde, meslek mensuplarının denetim kariyerlerine devam etmesi oldukça önemli.

ULUSLARARASI UYGULAMALAR

Mevsimsellik problemi, yurtdışında da meslek mensupları tarafından karşılaşılan bir sorun. Bu sorunun çözümü için ülkeler farklı çözümler üretiyor. Hollanda mevzuatı şirketleri büyük, orta ve küçük ölçekli olarak 3 sınıfa ayırıyor. Bu şirketlerden sadece büyük ve orta ölçekliler bağımsız denetime tabi. Bağımsız denetimden geçmiş yıllık finansal tabloların ise hesap bitimi tarihinden ay içinde ilgili düzenleyici kuruluşa sunulması gerekiyor. Bankalar için bu süre 5 ay olarak belirlenmiş. İngiltere mevzuatı ise şirketleri türüne göre (örneğin ortaklık, özel limited ve halka açık limited şirketleri) ayırıyor ve belli kriterlere sahip şirketler için finansal tablo hazırlama ve düzenleyici kuruluşlara sunma yükümlülükleri içeriyor. Mevzuata göre "halka açık limited" şirketler finansal tablolarını hesap bitim tarihinden itibaren 6 ay içinde ve özel limitet şirketler ise 9 ay içinde düzenleyici kuruluşlara sunmak zorunda ●

YÜKSELEN TRENDLER

Önümüzdeki 5 yıl içinde altyapı dünyasını değiştirecek trendleri, KPMG'nin altyapı uzmanları masaya yatırdı. Dünyada genel olarak 2012 yılında hükümetlerin piyasaya proje sunamaması gibi zorluklar yaşanmıştır. Kamuoyunda da altyapı çalışmalarına daha fazla para aktarılmasına dair fikir birliği söz konusudur. 2014'te karşılaşılabilecek önemli güçlüklerden biri projelere ilişkin iş akışını geliştirmek olacaktır.



İsmail Önder Ünal

KPMG Türkiye İnşaat
Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

E: iunal@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00 – 9523
+90 232 464 20 45
+90 312 491 72 31
M: +90 533 270 32 61

2014'te ilerlemenin yolu, icraattan geçecek. Birleşmiş Milletler'e göre dünya nüfusu 2025'te 1 milyar kişi daha artacaktır. Dolayısıyla artan talebe karşılık vermek için hükümetler, acil olarak aksiyona geçmelidir. Kentleşmenin artmasıyla birlikte genişlemekte olan orta sınıfların oluşturduğu ve hızlı bir şekilde büyüyen şehirler, altyapı ihtiyacını daha da artıracaktır.

Tüm dünyanın üzerinde mutabık olduğu gerçek ekonomik büyümenin yolunun altyapı yatırımlarından geçtiğidir. Dünya Bankası, altyapı stoğundaki yüzde 10'luk bir artışın, toplam çıktıya etkisinin yüzde 1 olduğunu hesaplamıştır. Yatırım ihtiyacı çok büyüktür. Asya'nın 2030 yılına kadar 11 trilyon dolara ihtiyaç duyacak olması ve Sahra altı Afrika'da bankalarca finanse edilebilir projelerin artış göstermesi, ayrıca Uluslararası Finans Kurumu (IFC) tarafından altyapı kredisi temin edilmesi bu ihtiyaca ve fırsata örnekler.

Küresel piyasada odak noktası olan Asya, Afrika ve Latin Amerika, şirketler tarafından ihracat kredisi, bölgesel kalkınma ve finans kuruluşları aracılığıyla rekabet unsuru haline geldi. 2013'te ortaya çıkan ve gelişen yeni altyapı modelleri, 2014'te gelişecek olan yeni fon sağlama mekanizmalarıyla desteklenecektir. Kurumsal borç piyasasının az gelişim göstermesi, nükleer enerji ve yüksek hızlı tren hattı gibi kompleks yatırımlar, yeni modellerin ortaya çıkmasını zorunlu kılacaktır.

DEVAM EDEN TRENDLER

Trend 1 Ödemeyi kamu yapacak, peki ne kadarını karşılayabilecek? Altyapıyı fonlayan en yaygın araçlar, yol geçiş ücretleri, vergiler, toplu taşıma ücretleri ve harçlardır. Fakat hükümetler, maliyet yükünü son kullanıcıya aktarmaya çalıştıkça altyapıya yönelik finansman



gücü önemli bir sorun oluyor. Artan hane içi elektrik ücretleri ve enflasyonun üzerinde seyreden tarife yük-selişleri, altyapı maliyetlerine ilişkin kamu farkındalığını artırdığından 2014'te zorlayıcı kararların alınması gerekiyor. Sağlam veriler ise hükümetlere yatırım yapma konusunda güven aşıyor. Fakat pek çok hükümet artan talebi karşılayamayacağı ve fon sağlama dengesini tek başına başaramayacağı farkında ve özel sektör bu aşamada devreye giriyor. Medya da halkın söz konusu farkındalığının artmasında önemli pay sahibi.

Trend 2 Projelerin başlatılmaması: Dünyanın çeşitli bölgelerinde açıklanan ancak geliştirme ya da onay aşamalarında takılıp kalmış olan pek çok proje bulunuyor. Özellikle sıfırdan geliştirilecek olan "greenfield" projeler yapım aşamasına geçemiyor. Bununla birlikte 2013 yılında KPMG tarafından yapılan global inşaat araştırmasında, katılımcıların yüzde 66'sı hükümetlerin altyapı planlarının piyasa büyümesi üzerindeki en büyük faktör olduğunu dile getirmiştir. Bu nedenle genelde yatırım planları altyapı projeleri yatırım planlarında önceliklendiriliyor. Finans kuruluşları ise projelere olan yaklaşımlarını daha çok fizibilite ve projelendirme/geliştirme aşamalarında destek vermek şeklinde değiştiriyor.

Trend 3 Gelecek halen şehirlerde: Kentleşme algısı, teknolojinin yönlendirdiği akıllı şehirlere ilişkin modaya uygunluk kavramından kentsel dokuya işlenmiş geçerli konut ve istihdam fırsatları içeren sağlam planlama



2014 SONRASI İÇİN ÖNE ÇIKANLAR

TÜRKİYE: Siyasi gelişmelerin muhtemel etkileri bir kenara bırakıldığında Türkiye, altyapı projelerinin toplam hacmi ile bölgesinde öne çıkıyor. Özellikle enerji, ulaşım, hastane projeleri yanında kentsel dönüşüm projeleri sektör için önemli bir potansiyel oluşturuyor.

BREZİLYA: 2014 Dünya Kupası'na yaklaşırken stadyum, ulaşım ve kentsel yenilenmeye yoğun yatırım yaptı. 2016 Rio de Janeiro Olimpiyatları için bu etkileyici kamu yatırımı devam edecek. Yapılması gereken piyasa reformlarını hızlandırmak ve yatırım ivmesini daha geniş altyapı programına aktarmak.

AFRİKA: Son 10 yılda gerçekleşen kaynak patlamasının ardından kıtadaki pek çok ülke, uzun vadeli siyasal ve ekonomik istikrarın keyfini sürüyor. Ucuz elektrik ve temiz su hala bir an önce ele alınması gereken kritik sorunlardan.

HİNDİSTAN: Özel yatırımlar için sağlam bir iç piyasa oluşturuldu. Fakat siyasal belirsizlikler, ekonominin önünde engel oluşturuyor. 2015, yeni hükümetle birlikte altyapı projelerinin yılı olabilir.

ÇİN: Kendi altyapısının yanı sıra kapasitesini yurtdışına ihraç ediyor. Fakat yurtiçi kamu özel ortaklığı projelerine ilişkin ilerlemeler olsa da Çin'deki altyapıya ilişkin yatırım fırsatları sınırlayıcı ve zorlayıcı oluyor.

uygulanmasına kayıyor. Etkili ve verimli kentsel çevreler oluşturma, sürdürülebilirlik, güçlü ulaşım bağlantıları ve yüksek bir yaşam kalitesi sağlamak, konunun tam merkezinde bulunan bütünleşik bir tartışma. Daha çok fon sağlama daha uygun maliyet için şehir planlamacılarının en önemli gündem maddesidir.

Trend 4 Yetenek savaşı artık daha belirgin: Ülkelerin, doğru becerileri eğitimle destekleyerek ve teşvik ederek insanlara yatırım yapması gerekiyor. Çin gibi ülkeler

küresel piyasalara da kendi yeteneklerini ihraç ediyor. İngiliz hükümeti tarafından desteklenen Tunneling and Underground Construction Academy (TUCA) çığır açması beklenen önemli projeleri destekliyor. Hindistan'da hükümet, National Skill Development Agency (NSDA), iş standartları gelişimi ve sektör beceri konseyleriyle söz konusu beceri eksikliğini gidermeye çalışıyor. Son yıllarda hükümet çeşitli bakanlıklarla bu tarz enstitüleri destekliyor ●

YENİ YÜKSELEN TRENDLER

TREND 1 ENERJİ GELECEĞE DÖNÜŞÜYOR

Enerji üretimi ve dağıtımını geleneksel olarak büyük elektrik şirketleri ve tekelci işletmelerin kontrolü altında olmuştur. Oldukça basit olarak üret ve dağıtım modeliyle gelişen enerji piyasası belli bir düzene girdi ve şirketler ne kadar ucuz elektrik üretirse o kadar çok kazanır hale geldi. Yenilenebilir enerji teknolojileriyle beraber politik aksiyonun alınması gerektiği için de geleneksel iş modelleri değişmeye başladı. Enerji olmazsa olmazlardandır. 2014 yılında uzun vadeli enerji sağlama sözleşmelerine politik destekle beraber enerjinin daha ucuz ve geleneksel formları değer görecekler. Yatırım kararlarını belirleyen faktörler maliyet ve ekonomi olmaya devam edecek.

TREND 2 VARLIK MÜLKİYETİ ÇEŞİTLENİYOR

20 yıl öncesine kadar altyapı devlet sahipliğindeydi. Doğrudan emeklilik fonu yatırımcıları ve altyapı yatırımcıları için özel fonların belirlenmesiyle yeni bir stratejik uzun vadeli finansal yatırımcı ve varlık yöneticisi türü ortaya çıktı. Bu özellik genellikle sınır ötesi yatırımın yükselişte olduğu Avustralya, Birleşik Krallık gibi ülkelerde fark ediliyor. Varlık mülkiyeti çeşitlendikçe pazar yapısı gelişecek, hükümet ve düzenleyici kuruluşların sorumluluğunu artıracaktır. İstihdam edilen altyapı yönetim uzmanları sayesinde bir projenin kullanılabilir ömrünü maksimum seviyeye taşımak ve daha iyi bakım sağlamak mümkün. Değerli varlıklarını doğal felaketlerin yarattığı etkiden korumak, ekonomik ve politik istikrar açısından kritik rol oynamaya devam ediyor.

TREND 3 ŞEFFAFLIK GÜNDEMİN İLK SIRALARINA YÜKSELİYOR

Yolsuzluk her ülkeyi ilgilendirir. Ortamın bozulması ve piyasa gücünün suistimal edilmesi, tüm yatırımcıları etkileyebilir. Bu karmaşıklığı yönetmek hükümet ve yatırımcılar için 2014'ün zorluklarından biri olacak. Yolsuzluk, yatırımı cazip kılmamanın önündeki engellerden biridir.

Yolsuzluğun sayısız tehlikesinden biri de altyapıyı pahalılaştırmasıdır. Daha güçlü iş örnekleri için şeffaflık zorunludur. Özel sektör ve hükümetler daha çok veri toplamaktadır. Bu verilerin gerçek değeri açıklık ve şeffaflık sağlamak üzere doğru analizleri kullanarak çıkarımlar yapıldığında ortaya çıkar.

“A'DAN Z'YE DANIŞMANLIK VERİYORUZ”

Aslında herhangi bir satın alma ve birleşme işleminde şirketlerin soracağı sorular bellidir. Doğru fiyatlandırma yapıldı mı? Yatırım ile değer oluşturulabilir mi? Riskler neler? KPMG Danışmanlık Bölümü, bu konularda oldukça derin bilgi birikimine sahip. KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Hande Şenova ve Strateji Bölüm Başkanı Raymond Timmer da müşterilerine bu alanda Adan Z'ye hizmet sunduklarını söylüyor. En önemlisi her türlü konjonktürel değişime yönelik bir çözümleri olduğunun altını çiziyorlar.

KPMG Türkiye, danışmanlık hizmetleri kapsamında Türkiye'nin en güçlü şirketlerinden biri. Öyle ki satın alma ve birleşme, yeniden yapılandırma, performans, risk yönetimi ve bilgi teknolojileri alanlarındaki uygulamalarıyla müşterilerine karşılaştıkları her güçlükte çözüm önerileri sunuyor. Özellikle son dönemde satın alma ve birleşme konularına odaklanan şirket, yeni bir pazara girmenin yolları, hangi hedeflerin göz önünde bulundurulacağı, fiyatlandırma ve değerlendirme gibi pek çok konuya ışık tutuyor.

KPMG'nin bu alandaki çalışmalarını ve danışmanlık bölümü içinde yeni oluşturulan strateji departmanının hedeflerini KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Hande Şenova ve Strateji Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Raymond Timmer'la konuştuk. İşte detaylar...

Danışmanlık hizmetleri içinde sizin rolünüz nedir?

Hande Şenova: Danışmanlık hizmetleri içindeki benim en büyük rolüm, birleşme ve satın almalarla (M&A) ilgili. Özellikle son dönemde değerlendirme konusuyla daha fazla ilgileniyorum. Aslında hizmetlerimiz, yatırımın bütün evrelerini kapsıyor. Anlaşmanın taraflarıyla birlikte çalışarak önemli sorularına cevaplar bulmaya çalışıyoruz. Bugünlerde şirketleri en fazla ilgilendiren konu, fiyatlandırma. Bu nedenle biz genelde şirketleri iş modelleri, şirket stratejileri gibi konularda eğitiyoruz diyebilirim. Aynı zamanda bu konuların uluslararası yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğine dair de danışmanlık veriyoruz. Bu sayede şirketler, standart değerlendirme teknikleriyle ilgili bilgi sahibi oluyor. Aslında satın alma ve birleşme işlemleri gerçekleşmeden önce şirketlere yardımcı olmaya başlıyoruz.

Değerleme işleminin en önemli ayaklarını neler oluşturuyor?

H.Ş: Değerlemenin içinde muhasebe hizmetleri de veriyoruz. Şirketin Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına (UFRS) uyumuyla ilgili de çalışmalar yapıyoruz. Özellikle son dönemde bu anlamda “değer düşüşü testi” (impairment testing) oldukça gündemde. Geçen yıla göre bu konuda test yaptıran şirket sayısı arttı. Değer düşüşü testi, yatırım yaptığınız şirketin güncel koşullar içinde yeniden değerlendirilmesinin yapılarak herhangi bir değer kaybı olup olmadığının test edilmesi kısaca.. Bu düşüşü UFRS raporlarınıza yansıtmanız gerekli.

Türk şirketleri bunu zaten yapmıyor muydu?

H.Ş: Çoğu, bu testi daha önce kendi bünyesinde yapıyor ancak danışman kullanmıyordu. Ancak son dönemde yaşanan makro ekonomik nedenlerden dolayı bu testi yaptırmak için talepte bulunanların sayısı arttı. Bu testin yapılması değerinde bir düşüş olduğu anlamına da gelmiyor.

Danışmanlık hizmetleri içinde yer alan strateji bölümünün rolü nedir?

Raymond Timmer: Ben Hollanda'dan KPMG Türkiye'nin strateji departmanını oluşturmak için buraya geldim. Temel olarak bir şirketin büyüme ya da performans geliştirme planlarıyla ilgileniyoruz. Bunun alt bileşenleri var. Sonuçta her şirket, “Benim büyümem gerekli” diye işe başlar ya da “Daha kârlı bir yapıya nasıl kavuşabilirim” diye düşünür. Biz aslında şirketlere bu aşamada



yardım etmeye başlıyoruz. Ne yapmaları gerektiğine, hangi ürünlerle büyüebileceklerine, hangi hizmetler, hangi insanlar ve hangi varlıklarla bu büyümeyi gerçekleştirebileceklerine dair şirketlere danışmanlık hizmeti veriyoruz. Bu da aslında satın alma ve birleşme döngüsünün ilk aşaması...

Türkiye’de satın alma işlemi gerçekleştirmek isteyen müşterilerinize nasıl yardımcı oluyorsunuz?

R.T: Türk piyasasını araştırma noktasında yardımcı oluyoruz. Burada olmak onlar için iyi bir şey mi, çekici mi, bu pazar büyüyor mu, rekabet ortamı nasıl, kolayca bu pazara girmek mümkün mü gibi soruların yanıtlarını arıyoruz. Bunlara bakıp şirketlere, Türkiye’de aktif olmanın cazip olup olmayacağına dair bir harita çiziyoruz. Birlikte →

RAYMOND TIMMER | KPMG TÜRKİYE STRATEJİ BÖLÜM BAŞKANI,
ŞİRKET ORTAĞI

“M&A İŞLEMLERİNDE YAVAŞLAMA VAR”

Yeni dönemde satın alma ve birleşme iştahında bir azalma var mı peki?

Geçtiğimiz yılın 2’nci yarısında satın alma ve birleşme adedinde bir miktar azalma gördük. Ancak hala güçlü bir ilgi de var. KPMG ağı içinden de Türkiye hakkında hala pek çok soru alıyoruz. Sadece ilginin geldiği yerler konusunda bir değişim söz konusu. İngiltere, Batı Avrupa, Amerika, Asya daha önemli bir hale gelmiş durumda.

Bu değişimin nedeni nedir?

Bu ülkeler daha uzun stratejilere sahip durumda. Bu nedenle de büyük bir ilgi düşüşü söz konusu değil. Açıkçası ben satın alma ve birleşmeler konusunda bu yıllla ilgili oldukça iyimserim. Bir patlama olmayacaktır ancak dramatik bir düşüş de öngörmüyorum.



burada olmanın cazip olduğuna karar verdiğimiz anda da bu pazarda nasıl bir operasyonla yer almaları gerektiği üzerine çalışıyoruz.

Türkiye’de yer edinmek için kaç yol var peki?

R.T: Aslında burada 3 senaryodan söz etmek mümkün. Kendileri direkt bu pazara yatırım yapabiliyor, bir ortak girişim grubuyla anlaşma yapabiliyorlar ya da bir şirket satın alarak bu pazara girebiliyorlar. Her üç senaryoda da kendilerine yardımcı oluyoruz. Bu konularda KPMG’nin diğer birimleriyle birlikte hareket ediyoruz. Türkiye’de bir şirket kurmak istiyorsanız hem nerede olacağına hem de nasıl olacağına karar vermeniz gerekli. Vergi, yasal konular da çok önemli. Bu konularda oldukça kapsamlı, Adan Z’ye danışmanlık hizmeti veriyoruz diyebilirim.

Türkiye, şu anda yatırım iklimi açısından cazip bir konumda mı size göre?

R.T: Şu anda hala oldukça güçlü bir talep var. Türkiye, orta ve uzun vadede bulunulması gereken bir pazar. Ancak her zaman politik risk barındırdığı da bir gerçek. Direkt yabancı yatırım konusunda da hassas dengeler söz konusu. Yabancı para karşısında kırılgan ülkeler arasında dünyada 4. sırada yer alıyor. Ancak yine de Türkiye’deki bu riskler zaten biliniyor.

Müşterileriniz Türkiye’de nasıl yer almayı tercih ediyor. Sizin bu konuda onlara tavsiyeniz ne yönde oluyor?

Hande Şenova: Açıkçası her şirket kendine özgü spesifik özelliklere sahip. Bu nedenle bunun için jenerik bir çözüm olduğunu söylemek mümkün değil. Bu sorunun yanıtı, sektöre göre de değişiklik içeriyor. Eğer sektör çok fazla hükümet bağımlı ve regüle bir sektöre o zaman lokal bir ilişki gerekli. Ancak üretimle ilgili bir iş söz konusuysa kendisi burada tesis kurmak isteyebiliyor.

Bir de bazen Türkiye’nin hiç yer almadığı bir alanda yatırım yapılabilir. O zaman da şirketin kendi operasyonunu burada kendisinin kurması gerekiyor. Diğer koşullarda bizim önerimiz ise bir ortak girişimle hareket etmek yönünde oluyor.

Satın alma ve birleşmelerin görece azaldığı şu dönemde Türk şirketlerine önerileriniz neler olur peki?

H.Ş: Biz her zaman müşterilerimizi mevcut durumun faydalarını görmeleri konusunda uyarıyoruz. Sonuçta bir şirket uzun dönemli ayakta kalmak istiyorsa aslında bu, çok iyi bir zaman. Şu anda biraz da evin içini düzenleme zamanı. Eğer bir şirket önümüzdeki dönemde satın alma ya da birleşme işlemi gerçekleştirmek istiyorsa şimdiden buna hazır olmalı. İş planlarını bu doğrultuda yeniden gözden geçirmelerini öneririm.

Bugünün Türkiye pazar koşullarını nasıl tarif edersiniz?

R.T: Görece olarak hala kırılgan bir yapıya sahip olduğunu söyleyebilirim. Ancak uzun dönemde bu ekonominin altında yatan bazı dinamikler hala çok güçlü. Bu nedenle ekonominin ve bazı sektörlerin de hızlı büyüyeceğini düşünüyorum.

Hangi sektörler hız kazanacak size göre?

H.Ş: Perakende ve tüketim ürünleri mesela nüfusla da bağlantılı olarak önemli bir ivme kazanacaktır. Türkiye, hala dünyada pek çok ülkeden önde. Otomotiv, altyapı, inşaat gibi bazı sektörlerde önemli bir profesyonelleşme söz konusu. Potansiyel de var. Ben orta ve uzun vadede iyimserim. Bunun yanında Türkiye’nin enerjiye ihtiyacı var. Enerji sektöründe şu anda bir duraklama olsa da bir büyüme olacaktır.

Pazar koşulları zayıf olduğunda şirketler nasıl davranmalı size göre?

R.T: Aslında burada önemli bir döngüden bahsetmek mümkün. Konjonktürün değişimine göre şirketlerin göz

HANDE ŞENOVA / KPMG TÜRKİYE KURUMSAL FİNANSMAN BÖLÜM BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI

“FİYATLANDIRMA EN BÜYÜK SORUN”

BEKLENTİLER BULUŞMUYOR Biz geçtiğimiz yıl pek çok M&A işlemi üstünde çalıştık. Ancak pek çok proje nihayete ermedi. Türkiye’deki en büyük problemlerden bir tanesi de pek çok anlaşmanın sona ermemiş olması. Bunun en büyük nedenlerinden biri fiyatlandırma. Yatırım riskleri doğrultusunda alıcıyla satıcının beklentileri buluşmuyor.

AİLE ŞİRKET YAPISI Bu fiyat beklentilerinin daha yüksek görülmesinin temelinde Türk şirket yapılarının aile şirketlerinden oluşması geliyor. Aslında

bu şirketler de son birkaç yıldır uluslararası iletişim metodolojisini anlamaya başladı. Hatta orta ölçekli şirketler bile şirketi nasıl değerlendireceklerinin bilincinde. Ancak Türk şirketleri riskleri biliyor, kurumsal yönetim olarak eksik olduklarının da farkındalar. Riskleri bildikleri ve kendileri bu bilinmezlerin içlerinde yaşadıkları için fiyatlama konusunda yabancı yatırımcının risk algısının üzerinde fiyatlama yapabiliyorlar. Burada bizim takımımız devreye giriyor.

önünde bulundurması gereken bazı konular var. Ekonomi kötü gittiğinde akıllı şirketler bunu bir fırsat olarak görüp, kendilerini hazırlamak için zaman da bulmuş oluyor. Biz KPMG olarak şirketlere konjonktürel her türlü değişim sırasında hizmet veriyoruz. Diyelim ki ülkede büyümede bir yavaşlama söz konusu. Politikacılar eğer bunun için önlem almazsa resesyona gitme tehlikesi mevcut. Burada kârlılık, nakit akışı, likidite gibi konular üzerinde baskı oluşmaya başlar. Bu konuda ne kadar erken önlem alınırsa o kadar avantajlı konuma geçmek mümkün hale gelir.

Ne tür önlemlerden bahsediyorsunuz?

R.T: Nakit akışınızı yapısal olarak nasıl geliştirebilirsiniz buna bakmanız lazım. Bu sayede ekonomi gerçekten kötüye gittiğinde kendinize nereden bir tampon alan yaratabileceğinizi bulabilirsiniz. Benim deneyimime göre şirketler, özellikle de Türkiye'deki şirketler, bilançolarını, nakit akışlarını geliştirmek, verimli alanlar bulmak gibi konularda çok fazla kafa yormuyor. Ekonomi gerçekten aşağıya doğru gitmeye başladığında bu alanlara odaklanarak ayakta kalmak mümkün olur. Ancak bizim deneyimlerimiz gösteriyor ki şirketler çok geç kalıyor. Bu durumlar da da bankalar bizi arıyor: "Müşterim çok zor durumda" diyorlar ya da şirketler, "Borçlarımı artık ödeyemiyorum" diyerek bize danışıyor.

Bu noktada kriz yönetimi mi devreye giriyor?

H.Ş: Evet, aynen öyle. Ancak Türk şirketlerinin doğası gereği biz bu tür son dakika durumlarına alıştık. Bu nedenle aslında son dakika önlemleri konusunda da oldukça iyiyiz. Biz yine de şirketleri erken uyarı sistemleri konusunda eğitmeye çalışıyoruz. Esas olarak da bankaları adres alıyoruz. Çünkü onlar, şirketlerin finansal durumlarını çok net görüyor. Bir problem olmadan çok önce durumu işaret edebilir durumdadır. Sonuçta onların parası da risk altında. Bizim yaptığımız ise hem bankayı hem de şirketlerin aktiflerini kurtarmaya çalışmak.

2008 krizinde de pek çok Avrupa şirketi bu duruma düştü....

R.T: Evet, Avrupa'da özellikle nakit yönetimiyle ilgili bir panik havası yaşandı. Şirketlerin 2-3 aylık nakit yönetimini planlamamız gerekti. Şirketi en azından 6 ay daha canlı tutabilmek için neler yapabiliriz diye baktık. Bu sayede şirketi yeniden yapılandırarak süreye de kavuşmuş oluyorduk. Daha yalın yapılar oluşturmaya çalıştık.

Şunu bilmek gerek, kriz zamanlarında nakit kraldır. 2008 krizinden çok önemli dersler aldık. Bir de şunu gördük ki eğer bankalar "izleme listelerinde" sıkı davranmazlarsa o zaman önüne geçilemez sorunlar ortaya çıkıyor. Bu nedenle biz bankaları oldukça önemsiyoruz.

Şirketler için ne zaman alarm zilleri çalmaya başlıyor?

R.T: Genelde kârlılık rasyolarında, devir hızlarında belirli bir seviye aşıyorsa o zaman şirketlerin özel bakıma alınması gerekiyor. Bu da şirketlerin yeniden yapılanması gerektiği anlamına geliyor. Bu olmasın diye artık bankalar da kontratlarına denetim şirketleriyle çalışma zorunluluğunu koymaya başladı ●



HANDE ŞENOVA

KPMG TÜRKİYE KURUMSAL FİNANSMAN BÖLÜM
BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI

YENİ DÖNEMDE BÜYÜME NEREDEN GELECEK?

Türk şirketlerine bu ortamda büyüme için ne önerirsiniz?

GENİŞLEMELİK VE ÖLÇEK YARATMAK Bu aslında sektörden sektöre değişkenlik içeriyor. Her şirketin kendi büyüme patikası var. Ancak özellikle büyük ölçekli şirketler için Türkiye'de hala önemli fırsatlar var. Sonuçta ülke hala büyüyor. Aynı zamanda yurtdışına bakmak için de bu dönemin iyi bir fırsat olduğunu düşünüyorum. Bu sayede büyüme için kendilerine alternatif kanallar yaratabilirler. Özellikle Batı Avrupa'da, Asya'da şirketlerin fiyatları oldukça düşmüş durumda. Bu nedenle genişlemek ve ölçek yaratmak iyi bir yol olabilir.

YURTDIŞI TÜRK YATIRIMCI BEKLİYOR Geçmişte biz her zaman KPMG ağını Türk şirketlere alıcı bulmak için kullanıyorduk. Ancak şu anda KPMG'deki pek çok ofisimiz, Türk yatırımcılar Avrupa'da yatırım yapmak ister mi diye bize soruyorlar. Hatta bu konuda belirli şirketlerin isimlerini vererek talepte bulunuyorlar. Gelişmiş ülkelerden gelen bu talep de oldukça önemli diye düşünüyorum. Buradaki iyi şirketlerin çoğu, yurtdışına açılarak bundan fayda sağlayabilir.

ORTA ÖLÇEĞİN GÖZÜ ORTADOĞU'DA Türkiye bulunduğu bölge itibarıyla da önemli bir avantaja sahip. Türkiye'den orta ölçekli pek çok şirketin de son dönemde Ortadoğu'ya yatırım yapmaya başladığını görüyoruz. Bu da oldukça dikkate değer bir gelişme. Buralarda şubeler açıyorlar, hatta üretim tesisleri de kuruyorlar. Çünkü bu bölgeyi biliyorlar, bunun da avantajını kullanıyorlar.

İç denetimde DIŞ KAYNAK KULLANIMI KATMA DEĞER SAĞLIYOR

Son dönemde dış kaynak kullanımı şirketler için stratejik bir önem kazanmış durumda. Özellikle iç denetimde dış kaynak kullanımının belirli faydaları mevcut. Bunların başında sabit maliyetleri düşürmek ve gelişmiş metodolojilerin kullanımıyla verimliliği artırmak ilk sırada yer alıyor. Dış kaynak denetçilerinin müşteri ilişkileri ve önerilerin sunulması konusundaki geniş sektörel tecrübe ve uzmanlığı da şirketlere katma değer sağlıyor.



Gökhan Yılmaz

CIA, CFE, SMMM,
CRMA, CCSA

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: gokhanyilmaz@kpmg.com
T: +90 216 681 91 65
M: +90 530 976 94 45

Son yıllarda, dış ve eş kaynak kullanımı (outsourcing / co-sourcing), hızlı bir şekilde geliyor. Hatta şirketler tarafından stratejik bir yönetim politikası haline gelmiş durumda. İşletmeler, temel işlevleri dışındaki tüm faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla o işin uzmanlarına yaptırma yoluna gitmeye başlamış durumda. Burada esas amaç, işletmelerin ana faaliyet konularına veya temel yeteneklerine odaklanması ve temel olmayan faaliyetlerde işin uzmanlarından faydalanması ve bu şekilde kaynak tasarrufuna gitmesidir.

Başlangıçta, iç denetim yönetime hizmet sunmak amacıyla kurulmuş bir birim olarak algılanırken günümüzde bu algı değişmiş, kuruma artı değer katacak şekilde risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin değerlendirilmesini ve iyileştirilmesini kapsayan bağımsız, tarafsız güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak kapsamı oldukça genişletilmiştir. İç denetimin genişleyen kapsam alanı, iç denetimde uzmanlaşma ve kaynak yönetimi konularını gündeme getirmiştir.

KAYNAK KULLANIM TÜRLERİ

İç denetimde kaynak kullanımı türleri genel olarak üç kategoride ele alınıyor:

İç kaynak kullanımı (In-House): İç denetim hizmetlerinin tamamının şirket tarafından istihdam edilmiş iç

denetçiler tarafından yürütüldüğü durumdur. Bu türde, şirket dışından bir kaynak kullanımı söz konusu değildir.

Eş kaynak kullanımı (Co-Source): Dış kaynakların şirketin iç denetim personeliyle birlikte ortak görevlere katıldıkları kaynak kullanımınıdır. Bu çalışma, sürekli olabileceği gibi belirli bir süre için de geçerli olabilir. Eş kaynak kullanımında, iç denetim faaliyetinin belirli bir bölümü dış kaynak sağlayıcı firma tarafından yerine getirilmektedir.

Dış kaynak kullanımı (Out-Source): İç denetim hizmetlerinin tamamının dış kaynaklardan temin edildiği kaynak kullanımınıdır. Bu durumda dış kaynak sağlayıcı firma, şirketin iç denetim birimi gibi faaliyet gösterir ve ilgili yönetim kademelerine raporlama yapar.

NEDEN DIŞ KAYNAK?

Aslında şirketlerin dış kaynak kullanımının çeşitli nedenleri var. Bunların başında personel ücret ve yan hakları geliyor. İç denetim birimindeki çalışan sayısı arttıkça çalışanlara ödenen ücretler ve yan haklar artış gösteriyor. İhtiyaçtan fazla çalışanı sürekli olarak bulundurmamak ise işletmelere ek yük getirebiliyor. Bir diğer dış kaynak kullanma nedeni ise eğitim ve gelişim konusu... Sonuçta iç denetim ekibi, sürekli olarak eğitim ve gelişime tabi tutulmalıdır. Bu eğitimler, teknik bilgi ve becerilerin artırılması olabileceği gibi, iletişim gibi becerilerin artı-



NASIL FAYDALARI VAR?

- Dış kaynak kullanımı, sabit maliyetleri düşürebilir ve gelişmiş metodolojilerin kullanımıyla verimliliği artırabilir.
- Dış kaynak sağlayıcı firmanın müşteri ilişkileri ve en iyi uygulamalar konusundaki geniş sektörel tecrübe
- Dış kaynak sağlayıcı firmaların uzmanlığı şirkete katma değer sağlayabilir.
- Dış kaynak sağlayıcı firma çalışanları, şirketin iş birimleri tarafından konusunda uzman kişiler olarak algılanır. Bu durum iç denetimin etkinliğini artırmada rol oynar.
- Dış kaynak kullanımı durumunda iç denetçinin bağımsızlığı garanti altına alınmış olur.
- Dış kaynak sağlayıcı firmalar, genel olarak daha gelişmiş teknoloji ve bilgi ağına sahiptir. Bu, şirkete katma değer sağlar.

rılması konularında da yapılabilir. Bu durum ise şirkete artı bir maliyet kalemi olarak yansır. Konusunda uzman çalışanları bulundurmamak ise dış kaynak kullanımını tetikleyen bir başka neden. İç denetim biriminin tüm ihtiyaçlara cevap verebilmesi için konusunda uzman çalışanlar bulundurulması gerekir. Bu tür çalışanları elde tutmak, şirketler için zor ve maliyetli olabilir.

Teknoloji desteği de iç denetimde son derece önemli bir konu. Kimi zaman şirket içinde denetimin yönetilmesi, planlama, saha çalışmaları ve raporlama gibi konularda yeterli teknolojik destek bulunmayabiliyor. Şirketin bu konuda yatırım yapması yüksek maliyetlere neden olabiliyor. Bu nedenle dış kaynak kullanımı iyi bir seçenek olarak ortaya çıkıyor. Dış kaynak kullanımının çalışan devir hızına da etkileri söz konusu. Sonuçta iç denetçilerin ücret ve yan haklar dışında kariyer gelişimleri ve yükselmeleri de belirli bir plan içinde yönetilmeli.

Bu ve benzeri nedenler şirketin iç denetçileri elinde tutamamasına ve dolayısıyla iç denetim planlarına uyumda sapmalara neden olabiliyor. Bunun yanında coğrafi olarak geniş alanlara yayılmış şirketlerde denetimin merkezi olarak yürütülmesi oldukça maliyetli olabiliyor. Bu durumda maliyet tasarrufu sağlamak ve verimliliği artırmak adına yerel dış kaynak sağlayıcı firmalardan destek alınabiliyor.

SEÇERKEN DİKKAT!

Dış kaynak sağlayıcının seçiminde aşağıdaki konular dikkate alınmalı ve en uygun dış kaynak sağlayıcı tercih edilmelidir:

- Dış hizmet sağlayıcıların bağımsızlığı
- Dış hizmet sağlayıcının uyguladığı mesleki standartlar
- Hizmet sağlayıcının yetkinliği
- Kadro, eğitim, devir oranı, personelin rotasyonu, yönetim durumu
- Görev gereksinimlerini veya özel talepleri karşılamak için personel kaynaklarının esnekliği
- Kaynakların mevcudiyeti ve hizmete hazırlık durumu
- Gelecek görevler için kurumsal bilginin saklanması ve tutulması
- Şirket kültürü–dış hizmet sağlayıcıların şirket tarafından benimsenebilmesi
- Dış hizmet sağlayıcısının şirketin iç yapısını anlaması ve kavraması
- Merkezden uzak işyerlerinin denetim kapsamına alınabilmesi
- İç denetim birimiyle koordinasyon
- Dış denetçiyle koordinasyon
- Çalışma kağıtlarının saklanması, çalışma kağıtlarına erişim ve çalışma kağıtlarının sahiplenilmesi

RİSKLER NELER?

Dış kaynak kullanımında aşağıdaki konular değerlendirilmeli ve uzun vadeli uygun çözümler uygulanmalıdır:

- Şirket içi denetçilerin sadakatıyla dış kaynak sağlayıcı firma çalışanlarının sadakat düzeyleri
- En iyi uygulamalara ve alternatif yaklaşımlara erişim olanağı
- Şirket kültürünün şirket dışından gelen denetçileri kabullenmesi ve bilgi paylaşması
- Şirket bilgilerinin korunması
- Uzak lokasyonların kapsama dahil edilebilmesi
- Dış denetçiyle etkili iletişim kurulması
- Dış kaynak sağlayıcılarından bilginin transfer edilebilmesi
- Denetim komitesi ve diğer güvence veren taraflarla iletişimin sağlanması ●



TEDARİKÇİ DENETİMİ

Tüm dünyada sürdürülebilirlik trendinin yükselmesiyle birlikte şirketler cephesinde bütün süreçler mercek altına alınıyor. Bu süreçlerden biri de tedarik zinciri... Artık şirketler, daha etkin ve başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için çalıştıkları tedarikçilerini de denetliyor. Kendi prosedürlerine, standartlarına ve çalışma esaslarına uygun olup olmadıklarını değerlendiriyorlar. Ayrıca tedarikçinin performansını belirli anahtar göstergelere göre de ölçümlemek istiyorlar.



Seda Tığdemir

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: stigdemir@kpmg.com

T: +90 216 681 91 59

M: +90 533 296 56 74



Günkut Gürşen

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: ggursen@kpmg.com

T: +90 232 464 20 45

M: +90 533 294 63 21

TEDARİK ZİNCİRİ DENETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi, satın alma ve talep yönetimin-den sevkiyat sürecine, üretim planlamadan envanter ve depo yönetimine kadar birçok alanı kapsar. Ayrıca gerek stratejik, gerekse operasyonel anlamda yapılabilecek hatalar ve bunun sonucunda maruz kalınabilecek riskler düşünüldüğünde, şirketler için tedarikçi denetimleri gün geçtikçe önem kazanıyor.

Günümüzde yıllık bazda hazırlanan risk odaklı iç denetim planlarında, "tedarik zinciri denetimi" başlığının öne çıktığını gözlemliyoruz. Örneğin, tek bir tedarikçiden yapılan büyük montanlı mal alımı, finansal ve operasyonel riskler doğuruyor ya da etik kurallara uygun olmayan satın



alma işlemleri şirketler için itibar kaybına yol açabiliyor.

Bu bakımdan, şirketler daha etkin ve başarılı bir tedarik zinciri yönetimine sahip olabilmek için çalıştıkları tedarikçilerin kendi prosedürlerine, standartlarına ve çalışma esaslarına uygun olup olmadığını değerlendirmek ve tedarikçinin performansını belirli anahtar göstergelere göre ölçümlemek istiyor.

DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

İş dünyasında başarıya ulaşmak için en önemli unsurlardan biri, rekabet gücünün optimum seviyeye çekilebiliyor olmasıdır. Bu başarının sürdürülebilirliği ve işletmenin var olma sebebi ise müşteri memnuniyeti



yaratabilmektir. Rekabet gücünü ve müşteri memnuniyetini etkileyen faktörleri değerlendirebilmek içinse en önemli araçlardan biri, değer zinciri analizidir. Değer zincirini, en basit anlamıyla bir işletmenin yarattığı katma değeri, ürünü ya da hizmeti piyasaya ve müşterilerine sunabilmek için izlemiş olduğu adımların bütünü olarak tanımlayabiliriz. Mal tedariği, üretim faaliyetleri, mal sevkiyatı, pazarlama aktiviteleri ve satış sonrası hizmetler, bu değer zincirinin önemli halkalarından birkaçını tanımlar. Dolayısıyla değer zincirinin içinde tedarik zinciri de doğal olarak yer bulur.

Bu zincirin bir noktasında bile kırılma yaşanması, gerek işletmeden işletmeye (B2B) gerekse de işletmeden →

DENETİMDE NELERE DİKKAT EDİLMELİ?

- Tedarikçi kurumsal yönetiminin uygunluğu
- Standart politika ve prosedürlerin bulunması
- Üretim şartları
- Kalite standartları
- Stok, lojistik ve depo yönetiminin uygunluğu
- Sevkiyat sırasında yapılan kontroller
- Çalışanlara verilen eğitimlerin yeterliliği
- Etik değerler
- Çevre, iş ve işçi sağlığı güvenliği politikaları uygulaması



son kullanıcıya (B2C) ürün ve hizmet sağlamaya odaklanmış olun, rekabet gücünü ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkiler.

Değer zincirinde yaşanan kırılmaların işletmeler üzerine etkisini birkaç örnekle özetleyelim:

- En üst seviyede teknolojik yatırımlar gerçekleştirdiniz, ancak hammadde tedarikinde sağlanan malzemeler nihai ürününüzün kalitesini olumsuz olarak etkiliyorsa,
- Kurum değerleriniz doğrultusunda sürdürülebilir üretime, çevresel etkilerin azaltılmasına ve sosyal sorumluluklara değer vermektedirsiniz, ancak tedarikçiniz hammaddelerinizi üretirken bu değerleri hiçe sayıyorsa, üretim sürecinde çocuk işçilere yer veriyorsa,

- En kaliteli ürünü ürettiniz, ancak nihai üreticiye ürünü ve hizmetleri iletecek bayileriniz uygun hizmet ile bu ürünü sunamıyorsa,
- İlettiğiniz ürün en iyi standartlarda ancak bayileriniz ya da satış noktalarınız satış sonrası hizmetlerde yetersiz kalıyorsa zincirin ne kadar kuvvetli olduğunu, sistematik ve düzenli bir şekilde değerlendiriyor olmanız gerektiği anlaşılır. Bu çerçevede, "tedarik zinciri denetimi" yaklaşımı ön planı çıkar.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Tedarik zincirinin etkin ve sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi, tedarikçi performanslarının belli standartlar doğrultusunda belirli periyotlarda yapılan denetimlerle değerlendirilmesi ve takip edilmesiyle mümkündür. Tedarik zinciri denetimi süreci sayesinde etkin ve katma değer yaratan sonuçlara ulaşmak için aşağıdaki yol haritası takip edilmeli.

- Tedarik zinciri denetimiyle ilgili şirket çerçeve politikası ve hedefleri belirlenmeli ve bu konuyla ilgili takip edilecek olan standart süreç adımları belirlenerek, süreç akışları hazırlanmalı. Bu akışlar sonrasında tüm şirket ve tedarikçiler bünyesinde yayınlanarak açık, anlaşılır ve etkin bir şekilde bu yaklaşımın benimsenmesi sağlanmalı.
- Şirket yönetimi tarafından belirlenmiş olan tedarik

Değer zincirinin bir noktasında bile kırılma yaşanması, rekabet gücünü ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkiliyor.

zinciri politikası ve prosedürleri dikkate alınarak risk odaklı bir denetim planı hazırlanmalı. Tedarik zinciri yönetiminin önemli bir parçası olan tedarikçilerle ilgili risk değerlendirme çalışması yapılmalı ve tedarik zinciri risk haritası çıkarılmalı. Söz konusu risk haritası üretim, ürün riskinden bilgi güvenliği ile ilgili risklere kadar geniş bir çerçevede oluşturulmalı. Şirketiniz için risk değerlendirme sonucunda kritik ve yüksek olarak belirlenen tedarikçiler, denetim programına dahil edilmeli.

- Denetimler sırasında incelenecek konu başlıkları, üzerinde durulması gereken alanlar, test prosedürleri ve denetim kriterleri belirlenmeli.
- Yapılan periyodik denetimler sonrasında ortaya çıkan sonuçlar, toplu şekilde değerlendirilmeli. Bu değerlendirmeler periyodik olarak üst yönetime raporlanmalı.
- Denetim sonuçları mutlaka tedarikçilerle paylaşılmalı. Tespit edilen bulgular, maruz kalınabilecek riskler ve iyileştirmeye açık noktalar iyileştirme önerileriyle birlikte detaylı bir şekilde tedarikçilere anlatılmalı. Bu önerilerin tedarikçiler için uygulanabilir olması önemli. Bu bakımdan tedarikçinin kurum kültürüne, iş yapış biçimine uygun olup olmadığı karşılıklı değerlendirilmeli.
- İyileştirmeye açık alanlarla ilgili, tedarikçilerle birlikte bir yol haritası hazırlanmalı. Bu yol haritasında alınacak olan aksiyonlar detaylandırılmalı, tamamlanma süreleri not edilmeli. Bu sürecin kimler tarafından takip edileceği de bu çalışmaya eklenmiş olmalı.
- Tedarikçinin performansının ve aksiyon planlarının etkin şekilde takibi yapılabilmesi için "bulgu/aksiyon izleme" çalışmaları ile düzenli ve sürekli denetim faaliyetleri gerçekleştirilmeli. Bunun sonucunda tedarikçinin gelişim performansı net bir şekilde gözlemlenebilir.

KULLANILACAK ARAÇLAR

Bu düzenli ve sistematik değerlendirmeleri gerçekleştirmek içinse aşağıdaki araçlar kullanılabilir:

Tedarikçi denetimi: Uluslararası pek çok kuruluş, tedarikçilerinin hem çevre hem de sosyal sorumluluklara ne kadar haiz olduğunu tedarikçi değerlendirme sürecinin bir parçası olarak yürütüyor. Bu çerçevede çevresel etkilerin azaltılması (toprak, su ve doğal kaynak kullanımı) ve sürdürülebilir üretim değerlendirmeye alınan başlıklardan biri. Bir diğer başlık ise sosyal sorumluluklara sahip çıkan bir yönetim anlayışıdır (çocuk işçi çalıştırmama, çalışanların tamamına yönelik işçi sağlığı ve işçi güvenliği kaidelerine dikkat ediliyor olması).

Distribütör/bayi denetimi ile gizli müşteri uygulamaları: Özellikle ürünlerin ve hizmetlerin müşteriye sevki noktasında gereken kriterlere uyumu ölçümleyebilmek adına gizli müşteri uygulamaları önem kazanıyor. Pek çok kuruluş, müşterilerine açılan kapı olan bayilerini müşteriye saygı, müşteri memnuniyetinin yüceltilmesi gibi konularda değerlendirmeye tabi tutuyor ●

BU SORULARA DİKKAT!

Tedarik zinciri denetimi sırasında göz önünde bulundurulması gereken başlıca sorular:

- Tedarikçilerinizin sizin kalite standartlarınıza, prosedürlerinize ve iş kurallarınıza uygun olduğundan emin misiniz?
- Tedarik zinciri yönetimi için belirleyici ve önleyici düzeyde kontrolleri içeren bir iç kontrol yapınız mevcut mu?
- Tedarikçilerinizin ya da distribütörlerinizin etik olmayan uygulamalarda bulunmadıklarından emin misiniz?
- Tedarikçinizi ne kadar tanıyorsunuz?
- Tedarikçilerinizin sizin bilgilerinizi bilgi güvenliği standartlarına uygun olarak yönettiğine emin misiniz?
- Tedarikçiniz iflas ederse veya kapanırsa ne yapacaksınız?



TEDARİK ZİNCİRİ DENETİMİNİN 5 FAYDASI

1. Tedarikçi performans yönetiminin etkin takip edilmesi sonucunda tedarikçilerin devamlı geliştirilmesinin sağlanması,
2. Tedarikçi risklerinin etkin olarak takip edilebilmesi,
3. Üretim ve hizmet kalitesinde sürdürülebilirlik,
4. Tedarikçinin mevcut durumunun yerinde yapılan denetimlerle anlık şekilde doğrulanması,
5. Etkin ve sürdürülebilir işbirliği ve ortaklığın sağlanması.

Etik Kod

NEDEN HER ŞİRKETİN BİR ETİK KODU OLMALI?

Şirketleri, suiistimal ve yolsuzluk riskine karşı korumayı hedefleyen Suiistimal Risk Yönetimi programlarının ilk adımı, her çalışanın aynı doğruyu benimsemesini ve şirket kültüründe tek sesliliğin oluşturulmasını hedefleyen "etik kod"un oluşturulmasıdır. Bir şirketin "etik kod"u, tüm paydaşların benzer etik yaklaşıma sahip olmalarını sağladığı ve yaşayan bir doküman olup ihtiyaçlara göre şekillendiği sürece gerçek anlamda fayda sağlayabilir.

ETİK KOD NEDİR?

"Etik kod", kurumların çalışanlarına, beraber iş yaptığı kişi ve diğer kurumlara ve kamuya sorumluluklarını özetleyen, temel değerlerini ve ilkelerini yansıtan, çalışanlara kabul edilebilir ve edilemez davranışlar konusunda yol gösteren bir kurallar bütünüdür. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki Fortune Global 200 şirketlerinin yüzde 86'sı kendi etik kurallarına sahip durumda. Uzunlukları ve içerikleri birbirlerinden farklılık göstermekle birlikte, hepsinin ortak noktası; kendilerine özel oluşturdukları ve düzenli olarak güncelledikleri bir etik kodun var olması.

ETİK KOD OLUŞTURMA ADIMLARI

- Şirket kültürü ve ihtiyaçlarının ortaya konulması,
- Kodun uzunluğuna ve formatına karar verilmesi,
- Kodda bahsedilecek kuralların detaylı açıklanması ya da özet olarak açıklanıp, detayları için şirket içi prosedürlere referans verilmesi,
- Kurallara uyulmaması durumunda söz konusu olacak cezalara kodda yer verilmesi ya da ayrı bir disiplin yönetmeliği oluşturulması,
- Şirket içinde oluşturulacak bildirim hattı ile ilgili detaylara yer verilmesi ya da kısaca bahsedilmesi,
- Örnek vaka çalışmalarına yer verilip verilmeyeceğine karar verilmesi.



İYİ BİR ETİK KODUN ÖZELLİKLERİ

- "Etik kod" da bahsedilecek konu başlıklarının yazım aşaması başlamadan belirlenmiş olması gerekmektedir. "Etik kod"ların, çalışanların günlük hayatlarında karşılaştıkları ve rehberliğe ihtiyaç duyabilecekleri konuları kapsamaları önemlidir.
- "Etik kod"un dili kolay anlaşılabilir, birleştirici, basit ve pozitif olmalıdır.
- Şirket kültürüne uygun olarak yazılmalıdır.
- "Etik kod"da bahsedilen kuralların yasalara, düzenlemelere, sektör dinamiklerine ve şirket içinde geçerli olan tüm politika ve prosedürlere uygun olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğer kodda hem uyulması arzulan, hem de uyulması zorunlu kurallara yer verilecek ise bu kurallar arasındaki çizgi net olmalıdır.
- Şirketin hem ilkelerinin hem de bu ilkeleri gerçekleştirmek için uyulması istenen kuralların açıklanması, kuralların gerekliliği konusunda çalışanları ikna edebileceğinden faydalı olur.
- Etik kod mutlaka en üst düzey yönetim tarafından desteklenmeli, kuralların istisna kabul etmediği ve tüm çalışanlara eşit olarak uygulanacağı vurgulanmalıdır.
- "Etik kod"da şirket kültürüne aykırı olması ya da var olan uygulamalarla ters düşmesi nedeniyle uygulanamayacağı önceden bilinen kurallara yer verilmemelidir.
- "Etik kod"da bahsedilen kurallara uyulmaması durumunda şirket yönetiminin nasıl davranacağı önceden belirlenmelidir.

Uluslararası Usulsüzlük İnceleme Uzmanları Derneği (ACFE)'nin 2010 yılı raporunda, "etik kod"un yürürlüğe konması ve etkin şekilde duyurulması, en ucuz usulsüzlük önleme metodu olarak belirlenmiştir.

Şirketler ahlaki olmak ile başarılı olmak arasında bir seçim yapmak zorunda değildir. Aksine, bu iki özellik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyan pek çok araştırmaya göre etkin bir "etik kod" a sahip olan ve bu kuralların etkin bir şekilde uygulandığı şirketler iş hayatında daha başarılı olmaktadır.

ETİK KODUN YAZIMI SONRASINDAKİ ADIMLAR

- Kodun şirket içindeki tanıtımını şirket üst yönetimi yapmalıdır.
- "Etik kod" un uygulamaya konulmasından itibaren, özellikle yönetim, koddaki tüm kurallara uyararak, çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Etik kurallara her seviyedeki çalışanın uyması beklenmeli ve uyulmaması durumunda farklı seviyelerdeki çalışanlara farklı uygulamalar yapılmamalıdır.
- Etik kod, basılı olarak ya da elektronik ortamda, çalışanların istedikleri zaman kolayca ulaşabilecekleri bir alanda bulunmalıdır.
- Etik kod, çalışanlarla paylaşıldığında, takip eden en kısa zamanda, mümkünse örnek vaka çalışmalarını da içeren eğitimler verilmeli ve periyodik olarak tekrarlanmalıdır.
- Çalışanların kodu anladıklarından emin olunduktan sonra, koda uyacaklarına ve iş yaşamlarının parçası olarak kabul edeceklerine dair yazılı beyanları alınmalıdır.
- Şirket tarafından belirlenecek aralıklarla Etik Kod gözden geçirilmeli, gerekirse güncellenmelidir.

KPMG OLARAK SİZE YARDIMCI OLABİLECEĞİMİZ KONULAR

- Şirket çalışanları ve yöneticilerle görüşüp şirket kültürünün ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- "Etik kod" un oluşturulması ve dönemsel olarak güncellenmesi,
- Örneklerle desteklenmiş "etik kod" eğitimlerinin hazırlanması,
- Şirket çalışanlarına "etik kod" eğitimlerinin verilmesi.

TÜRKİYE'DE M&A PAZARINDAKİ GELİŞMELER

2013 yılında, kamuoyunda bilinen yaklaşık 220 *M&A işlemi gerçekleşti. Bunların değerinin 17,5 milyar dolar düzeyinde olduğu tahmin ediliyor. Bu rakamlar, 2012 yılına kıyasla işlem sayısında yüzde 15 ve işlem hacminde yüzde 20 daralmaya karşılık geliyor. Yine de Türkiye için görece düşük büyüme beklentisi ve küresel pazarlardaki yavaş iyileşme sinyallerine rağmen M&A pazarında 2013 oldukça hareketli geçmiş durumda...

* Mergers and Acquisitions:
Şirket Birleşme ve Devralmaları

2 2013 yılı Türkiye M&A (Mergers and Acquisitions: Şirket Birleşme ve Devralmaları) pazarı verileri oldukça çarpıcı... Bu veriler ışığında görülüyor ki yatırımcılar, 2013 yılında küresel piyasalarda yaşanan değişikliklerin gelişmekte olan ekonomilere olumsuz etkileri ve Türkiye'ye özel yerel zorluklara rağmen hareketli bir şirket birleşme satın alma (M&A) pazarı gördü.

Türkiye için görece düşük büyüme beklentileri ve küresel pazarlardaki yavaş iyileşme sinyalleri olmasına rağmen M&A pazarındaki hareketli ortamı yatırımcıların Türkiye'nin dinamik orta sınıfına olan güveni, özelleştirme süreci ve finansal yatırımcıların artan ilgileriyle açıklamak mümkün.

Aşağıdaki tablo, 2012 yılındaki rekor M&A hacmini takip eden 2013 yılında kısmen bir daralma görülse de



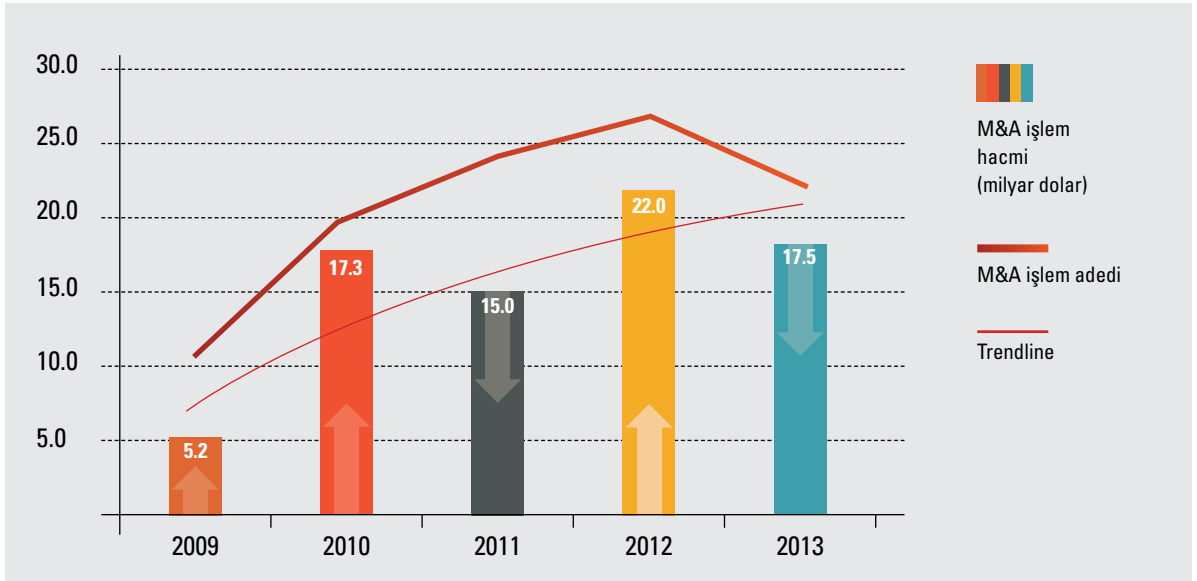
Ayhan Üstün

Vergi, Şirket Ortağı

E: ayhanustun@kpmg.com

T: +90 216 681 90 20

M: +90 533 312 29 92



Bu analizde kullanılan rakamlar resmi olmayan verilere ve değeri açıklanmayan işlemler için tahmini değerlere dayanmaktadır.



yatırımcı ilgisinin sürdüğünü net şekilde gösteriyor.

2013 yılında, kamuoyunda bilinen yaklaşık 220 M&A işlemi gerçekleşti. Bunların değerinin 17,5 milyar dolar düzeyinde olduğu tahmin ediliyor. Bu rakamlar 2012 yılına kıyasla işlem sayısında yüzde 15 ve işlem hacminde yüzde 20 daralmaya karşılık geliyor.

2012 yılı M&A işlemlerinin tüm zamanlar içinde yakalanan en yüksek değer olduğu (2012 yılı 2011'e göre yüzde 40 büyümeye gösterdi) 2013 yılında tüm olumsuzluklara rağmen bu rakamlara yakın bir M&A işleminin gerçekleştiği görülüyor. Son 4 yılda 15 – 20 milyar dolar aralığında bir işlem hacminin yakalandığı dikkate alındığında, Türkiye M&A pazarının mevcut ekonomik ortamda bir doygunluğa ulaşmaya başladığını da söylemek mümkün.

Türkiye M&A pazarını analiz ederken, 2013 işlem hacminin yaklaşık yüzde 38'inin (2012'de yüzde 30'unun) enerji alanında yoğunlaşan özelleştirme işlemlerinden kaynaklandığını da dikkate almak gerekir. Eğer bu özelleştirme işlemlerini dışarıda bırakarak M&A pazarının bir değerlendirmesini yaparsak genel trendin hemen →

“2014’ün M&A pazarı için daha çok bir ‘bekle ve gör’ yılı olacağını söyleyebiliriz.”

ENERJİ EN AKTİF SEKTÖR

2013 yılı Türkiye M&A pazarındaki işlemlerin sektörel dağılımına baktığımızda, enerji, üretim, gıda ve perakende sektörlerinde işlemlerin yoğunlaştığını görüyoruz. Bunlar arasında enerji sektöründe yapılan M&A işlemleri (özelleştirmeler dahil) yaklaşık 6 milyar dolar değerle tüm pazarın yüzde 35'ine karşılık geliyor.

Finansal yatırımcıların ise ağırlıklı olarak üretim, e-ticaret, gıda ve perakende sektöründe satın almalar yaptığını görüyoruz. Finansal yatırımcıların ortalama işlem büyüklüğü ve öncelikleri dikkate alındığında bu yaklaşımın önümüzdeki yıllarda da süreceğini öngörüyoruz.

hemen aynı olduğunu söyleyebiliriz. (2011 yılındaki 11 milyar dolar işlem hacminden 2012 yılında 16 milyar dolara artış ve ardından 2013 yılında 14 milyar dolara düşüş).

2013 yılında ortalama işlem büyüklüğü yaklaşık 80 milyon dolar olarak hesaplanıyor. Ancak özelleştirme ve diğer az sayıda büyük ölçekli işlemi dışarıda bırakarak bir değerlendirme yaptığımızda ortalama işlem hacminin, son 4 yılda olduğu gibi, 30 milyon dolar civarında olduğu görülüyor. Bu veriler, Türkiye M&A pazarında yapılan işlemlerin ağırlıklı olarak küçük ve orta boy şirketlerde yoğunlaştığını göstermek açısından önemli...

YABANCININ PAYI DÜŞTÜ

2013 yılındaki en dikkat çekici değişimlerden bir tanesi de yabancı yatırımcıların Türkiye M&A pazarındaki işlemlerinin yüzde 30 gibi yakın geçmişte gördüğümüz en düşük oranda gerçekleşmiş olması. 2012 yılında bu oran yüzde 59'du.

Yerli yatırımcıların baskın olduğu özelleştirme işlemlerini dışarıda bırakarak bir değerlendirme yapsak bile, özelleştirme dışı M&A işlemlerinde yabancı yatırımcıların payının yüzde 50'nin altına düştüğünü görüyoruz. 2012 yılında bu oran yüzde 83'tü.

Bununla bağlantılı diğer bir veri, Türkiye'ye gelen doğrudan yabancı sermaye yatırımları (FDI). 2013 yılında Türkiye'ye gelen FDI'nin 8-9 milyar dolar aralığında olması bekleniyor ki bu 2012 yılına göre yüzde 20, 2011 yılına göre ise yüzde 40 azalmaya karşılık geliyor.

Bu iki verinin birlikte analiz edilmesi sonucunda yabancı yatırımcıların Türkiye'de yatırım yapma ve şirket alma iştahlarının giderek azaldığını ancak yerli yatırımcıların artan M&A işlemleri dolayısıyla bu düşüşü kısmen telafi edilebildiğini söylemek mümkün.

"2013 yılında yabancı yatırımcıların

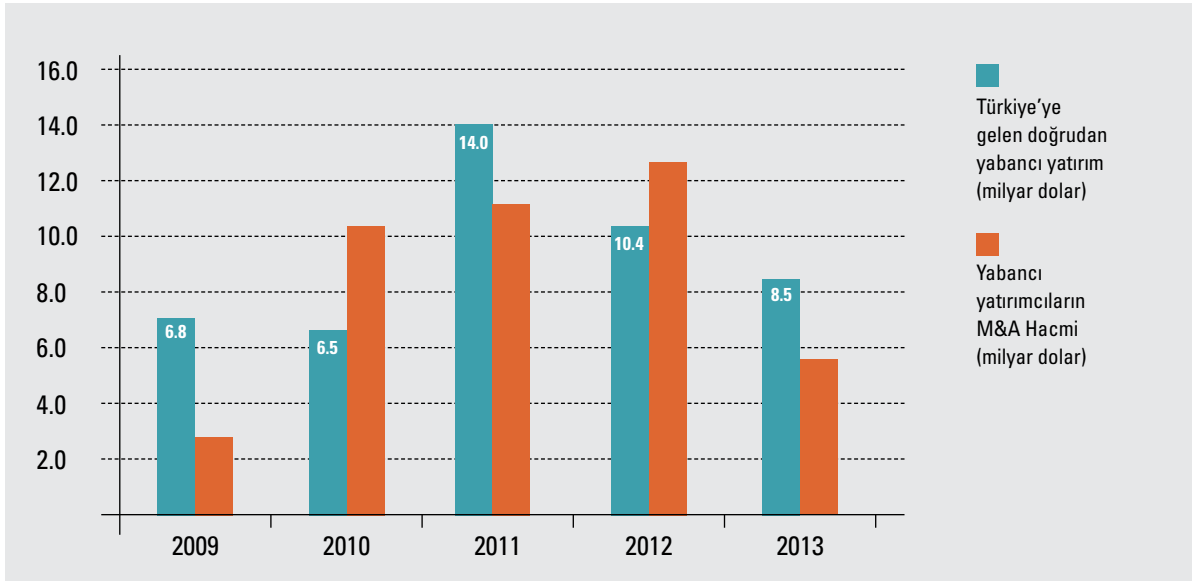
Türkiye M&A pazarındaki işlemleri yüzde 30 gibi yakın geçmişte gördüğümüz en düşük oranda gerçekleşti."



FİNANSAL YATIRIMCININ ROLÜ ARTIYOR

Özel sermaye yatırımcıları (Private Equity) gibi finansal yatırımcıların Türkiye M&A pazarında aktif olmaya çalıştığını görüyoruz. 2013 yılında yaklaşık 2 milyar dolar işlem hacmine ulaştılar. Bu rakamların analizinde ise 2012 yılına kıyasla işlem hacminin yüzde 30 büyüdüğünü ancak işlem adedinin azaldığını görüyoruz.

2013 yılında genel olarak finansal yatırımcıların Türkiye pazarına yoğun ilgisi sürmesine rağmen, özellikle Türkiye'de mevcudiyeti bulunan özel sermaye yatırım



T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından açıklanan Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları verileri baz alınmıştır



firmalarının satın alma işlemlerinin aktif olarak sürdürdünü buna karşılık yurtdışı kaynaklı özel sermaye firmalarının doğru yatırım olanaklarını bulmakta ve bunları sonuçlandırmakta zorlandıklarını gözlemledik. Burada karşılaşılan en önemli sorunlar arasında özel sermaye yatırım firmalarının hedeflediği küçük ve orta ölçekli işletmelerin sağlıklı finansal veriler üretememeleri, işleyiş yapılarından kaynaklanan vergisel ve hukuki risklerle satıcıların bazen rasyonel olmaktan uzak yüksek fiyat beklentisi ön plana çıkıyor.

Türkiye'de finansal yatırımcıların yaptığı satın almaların son 4-5 yıla yayıldığını dikkate aldığımızda, bu şirketlerin portföylerinde yatırım yaptıkları Türk şirketlerinin belirli bir olgunluğa ulaşmaya başladığını görüyoruz. Önümüzdeki yıllarda bu yatırımlardan çıkış girişimlerinin artacağını öngörüyoruz ●

2014 ZOR BİR YIL OLACAK!

BÜYÜME BEKLENTİSİ

Türkiye ekonomisi yüksek büyüme performansı gösterdiği 2010 ve 2011 yıllarından sonra 2012 yılında bir "yumuşak iniş" gerçekleştirmeye çalıştı. 2013 yılı büyüme oranının yüzde 3-4 aralığında gerçekleşeceğini ve 2014 yılındaki büyümenin buna yakın beklendiğini söyleyebiliriz. Türkiye'nin yakın geçmişteki genel makro ekonomik göstergeleri gibi M&A pazarı da esasında yabancı sermaye akışıyla paralel bir büyüme trendi yakaladı.

YABANCI SERMAYE BELİRLEYİCİ

Yakın gelecekte de yine yabancı sermaye akışı M&A pazarının gidişatı için belirleyici olacak. Her ne kadar yerli yatırımcıların işlemlerinin toplam M&A pazarı içindeki payı son yıllarda artış gösterse de cari açığı sorununu çözemeyen bir Türkiye ekonomisi ve borçlanma maliyetlerinin (kur ve faiz gelişmeleri sebebiyle) arttığı bir özel sektör olgusu dikkate alındığında, Türkiye'de şirket satın alma ve birleşme işlemlerini daha ileri taşıyacak bir kaynak ancak yabancı sermaye girişiyle mümkün gözükmüyor.

PARLAK GÖZÜKMÜYOR

2014 yılında yaklaşan seçimlerin gölgesinde yaşanan sosyal ve politik çatışmaların ve aynı zamanda küresel piyasalarda yaşanan gelişmelerin Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere beklenen olumsuz etkisi birlikte dikkate alındığında, 2014 yılının yabancı sermaye girişi ve dolayısıyla hem Türkiye'nin ekonomik büyümesi hem de M&A



pazarı için çok parlak gözümediğini söyleyebiliriz. Özelleştirme planları her ne kadar 2014 yılı içinde M&A işlem hacmini etkileyebilecek büyük ölçekli projeler gibi gözüksün de ekonomik ve politik belirsizliklerin yaşandığı bir yılda bu özelleştirmelerin hepsinin başarılı bir şekilde tamamlanması çok gerçekçi gözükmüyor.

BEKLE GÖR YILI

Finansal yatırımcıların yatırım yapma iştahı halen sürmekle beraber bu yatırımcıların hedeflediği küçük ve orta boy şirketler üzerinde gerçekleşecek işlemlerin M&A pazarı hacmini yükseltebilecek derecede bir katkı vermesi beklenmiyor. 2014 yılının M&A pazarı için daha çok bir "bekle ve gör" yılı olacağını söyleyebiliriz. Birçok olası M&A işlemi belirsizliklerin ortadan kalkmasının beklendiği bir döneme ertelenebilir.

GELECEĞE BAKIŞ

KISA VADELİ GELECEĞE BAKTIĞIMIZDA; Türk Lirası'nın değer kaybının yerli şirketlerin ve varlıkların döviz bazında değerini ucuzlatacağı söylenebilir. Bunun 2014 yılı sonrası yabancı kaynaklı satın alma işlemlerini artırması da mümkün. Artan finansman maliyetleri dolayısıyla sıkıntıya düşen veya yatırımlarını hayata geçiremeyen şirketler de birleşme satın alma olanaklarına daha cazip bakabilir. Türkiye'nin makro ekonomik göstergeleri (büyüme, faiz ve kur tahminleri gibi) yeni bir

dengeye oturdukça şirketlerin değerlemelerinin de buna bağlı değişeceği beklenebilir.

DAHA UZUN VADELİ BİR PERSPEKTİFTE

BAKTIĞIMIZDA; yabancı yatırımcıların gözünde Türkiye'nin genç nüfusu ve dinamik orta sınıfla büyüyen ekonomisinin halen cazip bir alternatif olduğunu görüyoruz. Bu sebeple her ne kadar bir durgunluk dönemi yaşanması beklense de Türkiye'nin politik sorunlarını çözdüğü ve ekonomisinin yapısal sorunlarına yönelik iyileştirici adımlar atmaya

başladığı durumda geçmiştekenden daha da fazla yatırım çekme potansiyeli olduğunu söylemek mümkün. Türkiye'nin içinde olduğu gelişmekte olan ülkeler liginin ön sıralarında yer alan Brezilya, Hindistan, Çin, Meksika gibi ülkelerin yakaladığı yabancı sermaye girişi ve büyüme rakamlarına bakıldığında Türkiye'nin bu alanda aslında potansiyelin altında bir performans gösterdiği ve ekonomik ve politik gelişmeler olumlu olması durumunda önünün açık olduğu söylenebilir.

KOL KIRILIP YEN İÇİNDE Mİ KALSA?

KPMG'nin yaptığı "Bir Suistimalcinin Profili" araştırmasına göre şirketlerin yüz yüze kaldıkları suistimallerin 2/3'ünden fazlası, kendi çalışanları tarafından gerçekleştiriliyor. İşte tam bu noktada, bu suistimalleri kim soruşturmalı sorusu gündeme geliyor. Bu konuda, yaygın olarak kullanılan üç metot söz konusu. İşte o metotlar ve detayları....

"Suistimal soruşturmaları şirket içi kaynaklarla mı gerçekleştirilmeli?" İşte bu, suistimal konusundaki en önemli sorulardan biri... Aslında öncelikle "soruşturmadan kastımız nedir" ve "neden yapılır" konularına açıklık getirerek başlayalım. Soruşturmalar, özel ya da kamu şirket ve kuruluşlarının, zaman zaman şirket dışındaki şahıs ve kurumlarla işbirliği yapsalar da temel olarak kendi çalışanlarının gerçekleştirdikleri suistimallerle ilgili yapılan soruşturmalardır.

KPMG'nin yakınlarda açıklanan "Bir Suistimalcinin Profili" çalışmasını incelediğimizde, şirketlerin yüz yüze kaldığı suistimallerin 2/3'ünden fazlası, kendi çalışanları tarafından gerçekleştiriliyor. İşte tam bu noktada, peki bu suistimalleri kim soruşturmalı sorusu devreye giriyor. Bu konuda, yaygın olarak kullanılan üç metottan bahsetmek mümkün. Bu metotların ilki, soruşturmaların şirket içindeki iç denetim, finans, hukuk bölümleri gibi kaynaklarla gerçekleştirilmesi. Bir diğer metot, soruşturmaların bu konunun uzmanı olan danışmanlara ve soruşturmacılara devredilmesi. Üçüncü bir metot ise bu iki kaynağın birleştirilmesiyle ortak soruşturmalar gerçekleştirilmesi.



Çiğdem Gürer

Suistimal Önleme ve
İnceleme Hizmetleri,
Direktör

E: cgurer@kpmg.com

T: +90 216 681 91 55

M: +90 530 152 45 96

SORUŞTURMAYI KİM YAPMALI?

KPMG'nin "Bir Suistimalcinin Profili" araştırması gösteriyor ki suistimalcilerin çoğu, şirket içindeki çalışma arkadaşları tarafından güvenilir personel, iyi bir vatandaş, sorumluluk yüklenen bir çalışan, dost canlısı, dışa dönük ve entelektüel iş arkadaşları olarak tanımlanıyor. Sonuçta suistimalcilerin çoğu, suistimal gerçekleştirmesi beklenen en son insanlar arasından çıkıyor. İşte bu nedenle, suistimallerin soruşturulmasını, şirket içindeki çalışma arkadaşlarına bırakmanın birtakım avantajları ve dezavantajları olması da doğal.

Soruşturmaların uzmanlıkları farklı olan profesyoneller tarafından gerçekleştirilmesinin en önemli avantajı, şirketin içindeki politika ve prosedürleri, şirketin zayıf kontrol noktalarını ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, şirket dışından bir uzmana göre daha iyi bilmeleridir. Ayrıca bir suistimal



şüphesi ortaya çıktığında delil toplamak için en önemli zaman aralığı ilk 48 saat olduğundan ve bahsi geçen soruşturmacılar zaten şirkette bulunacakları için olaya anında müdahale etme şansları vardır. Ancak, soruşturmacıların şirket içinde bulunmaları aynı zamanda soruşturulan şüphelilerle tarafsızlığı gölgeleyebilecek kişisel yakınlıklar olması ihtimali gibi nedenlerle bir dezavantaja da dönüşebilir.

VİRÜS GİBİ ŞEKİL DEĞİŞTİRİYOR

KPMG'nin gerçekleştirdiği araştırma ortaya koydu ki suistimali gerçekleştirme yolları, grip virüsü gibi zaman içinde şekil değiştiriyor ve tanınmadık, yeni formlarda ortaya çıkıyor. Bu nedenle de böyle bir virüsle uğraşmanın, mesaisini yalnızca bu konu için harcayan uzmanlar için daha kolay olduğu ve bu şekilde gerçekleştirilen soruşturmaların sonuçlarının da ilgili şirket için daha etkin olacağı açık. Özellikle uluslararası şirketler bünyesinde çalışan uzmanlar, yalnızca kendi deneyimlerinden değil, uluslararası boyutta çalışma arkadaşlarının tecrübelerinden ve muhtemelen

BAŞ EDİLMESİ GEREKEN ÖNEMLİ KONULAR

Gerek içsel kaynaklarla, gerek dışsal kaynaklarla gerçekleştirilsin, bir soruşturma ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken bazı önemli konular vardır:

- Gerekli uzmanlıklarda kişileri doğru zamanda konuya dahil etmek, (bilgi uzmanları, avukatlar, insan kaynakları...)
- Hem insan, hem teknoloji açısından kaynakların doğru ve etkin kullanımı,
- Üst yönetimin beklentilerinin doğru yönetilmesi,
- Detaylı bir proje planı hazırlanması ve gerektiğinde güncellenmesi,
- Proje kapsamının doğru belirlenmesi,
- Soruşturma boyunca hem şirket içinde, hem şirket dışında, hatta gerektiğinde kamu ile gerçekleştirilecek iletişimin yönetilmesi,
- Veri güvenliği, kişisel hak ve özgürlükler gibi konuların güvence altına alındığından emin olunması,

yıllardır onaylanmış ve sürekli gelişen bir metodolojiden faydalanıyor. İhtiyaç duyuldukça araştırmalarını bu konuya yoğunlaştırmış kişilerce eğitiliyorlar.

Suistimal soruşturmaları gerçekleştirmek konusunda uzman olan ekiplerin bir diğer avantajı, ekiplerin yalnızca tek bir meslekten değil, bir soruşturmayı baştan sona gerçekleştirecek pek çok farklı meslekten kişilerden oluşmaları. Örneğin, KPMG'nin Suistimal İnceleme ekibi, adli muhasebecilerden, bilgisayar, inşaat ve endüstri mühendislerinden, avukatlardan, ekonomistlerden ve hatta emekli polislerden oluşuyor. Böylece finansalların incelenmesinden bilgisayar imajı almaya, gerekli görüşmeleri gerçekleştirmekten vakayı davaya hazır hale getirmeye, zararın boyutunu hesaplamaktan uzmanlık gerektiren sözleşmeleri incelemeye kadar pek çok konu, birbiriyle sürekli iletişim halinde uzmanlardan oluşan bir ekip tarafından sonuçlandırılıyor ve inceleme tamamlanıyor. Ayrıca yine bu konuda uzmanlaşmış ekipler, tüm son teknoloji ürünlere erişebiliyor ve soruşturmalarını bu ürünleri kullanarak

gerçekleştirebiliyor. Şirket dışından soruşturma gerçekleştiren uzmanların bir diğer önemli avantajı da konuya önceden dâhil olmadıkları ve dâhil olan kişileri tanımadıkları için soruşturma konusuna tarafsız ve önyargısız gözlerle bakabilmeleridir.

EN DOĞRU METOT

Hem içsel kaynaklarla, hem dışarıdan uzmanlar tarafından yapılan soruşturmaların olumlu ve olumsuz yanlarına değindikten sonra, akla ister istemez "Peki hangisini seçmeli" sorusu geliyor. Bu konuda tecrübelerimiz ve gözlemlerimizle ulaştığımız sonuç şudur: Soruşturmalar, şirket içinden uygun yetki ve bilgi seviyesine sahip uygun kaynaklar tarafından yönetilip, konuyla ilgili uzmanlar tarafından gerçekleştirilirse ve ekibe davayla, disiplin cezasıyla ya da iş akdinin sona erdirilmesiyle sonuçlandırılma ihtimaline karşı şirket avukatları, gerekli olduğunda insan kaynakları ve diğer ilgili bölüm yöneticileri dâhil edilirse, soruşturmalar en yüksek düzeyde verim sağlamak mümkün olur ●

CRM'DE DENETİM ÖNEMLİ

CRM, şirketlerde gün geçtikçe daha fazla kullanılıyor. Buna rağmen CRM'in iç denetim birimlerinin yıllık denetim planlarına dahil edilmesi oranı oldukça düşük seviyelerde... Bu durum da CRM'de denetimin önemini ortaya çıkarıyor. CRM denetimi CRM'in etkin uygulanmasına dönük iyileştirme alanlarının tespit edilmesine ve bu sayede şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek oluyor.



Gökhan Yılmaz

CIA, CFE, SMMM,
CRMA, CCSA

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: gokhanyilmaz@kpmg.com

T: +90 216 681 91 65

M: +90 530 976 94 45

Aslında CRM (müşteri ilişkileri yönetimi) kavramı, son 10 yıldır oldukça gündemde... Şirketlerin müşterileriyle olan tüm etkileşimlerini koordine etmesini sağlayan uygulamalar bütünü olarak tanımlanan CRM, müşteriyle kurulan etkileşimler, e-mail, telefon ya da müşterilerle yürütülecek tüm pazarlama, teklif, satış ve faturalandırma süreçlerini içeriyor.

CRM, şirketlerde gün geçtikçe artan oranda kullanılmaya başlansa da CRM'in iç denetim birimlerinin yıllık denetim planlarına dahil edilmesi oranı oldukça düşük seviyelerde kalıyor.

Şirketler, CRM'i satış hedeflerine ulaşmak, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmak, operasyonel verimliliği artırmak, mevzuata uyum sağlamak, yönetimin karar sürecini desteklemek gibi amaçlarla uyguluyor.

CRM denetimi, CRM'in etkin uygulanmasına dönük iyileştirme alanlarının tespit edilmesine ve bu sayede şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesine destek oluyor.

YÖNETİLMESİ GEREKEN RİSKLER

CRM, şirketin birçok fonksiyonu tarafından uygulanan, üst yönetimin ve çalışanların etkin katılımını içeren, karmaşık bilgi teknolojileri altyapısını gerektirebilen ve müşteri beklentilerinin analizine dayanan bir süreç. Bu durum, CRM'in stratejik, operasyonel ve kültürel açıdan etkin uygulanamaması sonuçlarını doğurabiliyor.

CRM'in etkin uygulanamamasıyla ilgili riskleri şöyle sıralamak mümkün:

- Yönetimin CRM anlayışının yetersiz olması
- Müşteri memnuniyetine odaklı olmayan ödül ve prim sistemi
- Müşteri girdisinin sınırlı olması ya da hiç olmaması
- Tek başına CRM yazılımlarının bir çözüm olarak görülmesi



- Müşteri odaklı olmayan süreçler
- Kötü veriler ve kötü analiz
- Bölümler ve sistemler arası yetersiz bütünleşme
- Müşteri odaklı şirket kültürünün geliştirilememesi
- CRM takımında sadece bilgi teknolojileri çalışanlarının olması
- İzleme ve ölçme yapılmaması

ETKİN BİR CRM İÇİN STRATEJİ

CRM'in denetiminde dikkate alınması gereken bazı temel hususlar var. Bunlardan ilki hedef ve stratejiler... CRM denetiminde öncelikli olarak şirket hedeflerinin ve

CRM DENETİMİNİN FAYDALARI

CRM denetiminde, iş hedefleri dikkate alınarak, bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak strateji, taktik ve teknolojinin en uygun şekilde uygulanıp uygulanmadığı değerlendirilmektedir. Tespit edilen sonuçlar yönetimde paylaşılarak iyileştirici aksiyonların alınmasına destek olunmaktadır.

CRM denetimi şirketle ilgili aşağıdaki soruların cevaplanmasına yardımcı olabilmektedir:

1. CRM stratejimiz müşterilere daha yakın olmamıza yardımcı oluyor mu?
2. Müşterilerimizi yeterince tanıyor muyuz?
3. Her müşteriye kişiselleştirilmiş hizmet sunabilme yetisine sahip miyiz?
4. Müşterilerimizin hizmet ve ürünlerimizi nasıl gördüğü ve değerlendirdiğine dair bilgiye sahip miyiz?
5. Bilgiler müşterilere zamanında ve doğru olarak ulaştırılabiliyor mu?
6. Müşteri beklentilerini iyi analiz edebiliyor muyuz?
7. Sadık müşterilerimize karşı özel ilgi gösteriyor muyuz?
8. Analize temel teşkil eden CRM bilgileri doğru ve zamanında kaydedilip raporlanıyor mu?

bu hedefe ulaşmak için uygulanacak olan stratejilerin iyi anlaşılması gerekir. CRM konusunda üst yönetimin görüşü ve bir kültür olarak müşteri odaklı süreç anlayışının uygulanması, CRM'in katma değer sağlamasına yardımcı olur. Bu kapsamda CRM denetiminde şu sorulara cevap aranması önemlidir:

- Müşteriyle ilişkilerinize ait ilkelerinizi belirleyen bir politikanız var mı?
- CRM organizasyon yapısı hedeflere ulaşmayı sağlayacak şekilde yapılandırılmış mı?
- Müşteriyle iletişimde standart bir yaklaşım sergilemek üzere bir kültür geliştirilmiş mi?

- Tüm kullanıcılar CRM yazılımıyla ilgili teknik bilgiye sahip mi?

PERFORMANS YÖNETİMİ ÖNEMLİ

CRM, operasyonların verimliliği üzerinde direkt etkiye sahip olduğundan, CRM'i uygulamanın, operasyonlara ve hedeflere olan etkisini ölçmek önem taşıyor.

CRM denetimi, CRM'in sağladığı katma değerini tespit edilmesi ve artırılmasına dönük öneriler getirerek şirket hedeflerine ulaşılmasına destek oluyor. Bu nedenlerle denetçi, anahtar performans göstergelerinin tanımlandığından ve etkin bir performans yönetimi uygulandığından



emin olmalı. CRM ile ilgili örnek olabilecek bazı göstergeler ise şöyle sıralanabilir:

- Yeni müşteri ve potansiyel müşteri sayısı
- Verilen teklif sayısı
- Satışla sonuçlanan kampanya dönüş adedi
- Kampanya başına elde edilen gelir tutarı
- Web sayfası/banner tıklanma sayısı
- E-mail listesi büyüme oranı
- Müşteri şikayetleri cevaplama süresi
- Müşteri memnuniyet oranları
- Satış döngüsü ortalama süresi

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE GÜVENLİK

CRM sisteminin şirketin amaç ve hedeflerine hizmet edecek şekilde tasarlanıp tasarlanmadığı ve bilgilerin doğru bir şekilde kayıt altına alınmasını sağlayacak kontrollerin varlığı önemlidir.

CRM denetiminde aşağıdaki hususlar değerlendirilmelidir:

- CRM sistemi şirketin ERP sistemi ve diğer şirket yazılımlarıyla entegre çalışıyor mu?
- Sistemler arası veri akışı tam, doğru ve zamanında yapılıyor mu?
- CRM sisteminde görevler ayrılığı ilkesine uyumlu yetkilendirme mevcut mu?
- Veri kalitesi açısından veri girişi kontrolleri yeterli mi?

CRM bilgilerinin güvenliğinin sağlanması konusunda aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır:

- Kredi kartı bilgilerinin uygunsuz kullanımı
- Kampanya bilgilerinin rakiplere sızdırılması
- Müşteri bilgilerinin ifşa edilmesi
- BT sistemine saldırı yapılması
- Bilgilerin kaybedilmesi

YETKİNLİK VE BİLGİ AKIŞI

CRM'in şirket hedeflerine katkı sağlaması için yönetim tarafından uygulanması beklenen politikaların ilgili tüm şirket çalışanları tarafından anlaşılması önem taşıyor. CRM denetiminde, müşteriyle temas kuran çalışanlarla görüşmelerin yapılması ve çalışanların CRM sisteminin kullanımı, yürütülen kampanyalar, müşteri ilişkileri politikaları gibi konulardaki bilgi düzeyi değerlendirilmelidir.

Şirketin satış, pazarlama, satış sonrası hizmet ve ilgili diğer fonksiyonlarının silolar halinde hareket etmesi ve bilginin departmanlar arasında etkili bir şekilde akmaması CRM'in etkinliği açısından önemli bir gelişim alanıdır. Denetimde, entegre bir iş akışının varlığı değerlendirilmelidir.

PAZARLAMA AKTİVİTELERİ VE RAPORLAMA

CRM'in müşteri hedeflerine olan etkisi, müşteriyle iletişimin etkin yönetilmesi, bilgilerin doğru ve zamanında kaydedilmesi ve raporların etkin bir şekilde kullanılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda aşağıdaki konular değerlendirilmelidir:

- Pazarlama aktiviteleri müşteri beklentileri dikkate alınarak tasarlanıyor mu?
- CRM sistemindeki müşterilerin iletişim bilgileri doğru ve güncel mi?
- Kampanya yönetimi CRM üzerinden etkin bir şekilde yapılıyor mu?
- ROI analizleri yapılarak sonuçlar yönetime sunuluyor mu?
- Sosyal medya stratejisi tanımlanmış ve etkin uygulanıyor mu?
- Kampanya dönüş ve satış raporları dikkate alınarak iyileştirmeler yapılıyor mu?
- Müşteri sadakatini ve memnuniyetini artıran aktiviteler düzenleniyor mu?

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Şirketler genellikle çağrı merkezlerini dış kaynak kullanımı yoluyla temin ediyor. CRM denetimi kapsamında, hizmet kalitesinin, gizliliğin ve hizmet sürekliliğinin sağlanması açısından dış kaynak kullanım sözleşmeleri değerlendirilmelidir.

Ayrıca, dış kaynak kullanımı durumunda çağrı merkezi görevlilerinin şirketin müşteri ilişkileri politikalarının farkında olması ve şirketin personeli gibi davranması önemlidir ●

CMR denetiminde şirket hedefleri ve bunlara ulaşmak için uygulanacak stratejiler iyi anlaşılmalı

Finans gündemi

2014'ÜN RİSKLERİ

Finans sektörünü tehdit eden nasıl operasyonel riskler var?

MÜTÜEL SİGORTACILIK VE TEKAFÜL

Mütüel sigortacılık ve İslami sigortacılık ürünlerindeki fırsatlar...

KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM BELGELERİ

Bankaların altın işlemlerinde kıymetli maden alım/satım belgesi düzenlemesi gerekiyor mu?

TÜRK BANKALARI EMİR'E HAZIR MI?

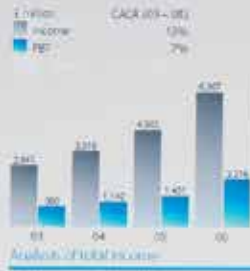
Tezgaah üstü türev ürünlere yönelik alınan kararlara Türk bankaları hazır mı?

SOSYAL BANKACI V2.0

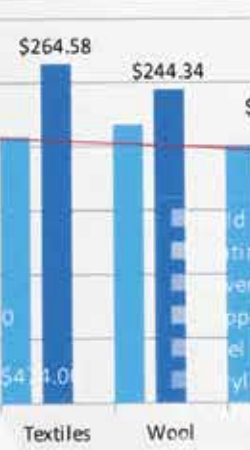
Bankacılık sektörü de sunduğu fırsatlardan yararlanmak üzere sosyal medyaya eğilmiş durumda.

DENETİMİN AJANDASI

Denetim komitelerinin ajandasındaki ana başlıklar neler?



	DAT	BID	ASK	PRO	QUA
JAN	€ 598,00	€ 391,00	€ 820,00	223	339
FEB	€ 891,00	€ 958,00	€ 784,00	269	223
MAR	€ 748,00	€ 627,00	€ 934,00	437	269
APR	€ 589,00	€ 335,00	€ 555,00	934	437
MAY	€ 949,00	€ 885,00	€ 386,00	934	934
JUN	€ 843,00	€ 256,00	€ 974,00	691	933
JUL	€ 836,00	€ 628,00	€ 575,00	801	691
AUG	€ 349,00	€ 341,00	€ 645,00	107	801
SEP	€ 221,00	€ 441,00	€ 941,00	930	107
OCT	€ 886,00	€ 943,00	€ 802,00	374	930
NOV	€ 661,00	€ 949,00	€ 715,00	104	374
DEC	€ 297,00	€ 440,00	€ 557,00		104



	Buy	Qıvım
1181.00	\$224.00	30.20%
1185.00	\$480.75	38.20%
1691.00	\$663.75	6.20%
1730.00	\$838.98	7.80%
1424.00	\$852.90	30.40%
1120.00	\$419.89	28.80%
1400.00	\$448.80	12.20%
1588.00	\$726.77	23.60%
1251.00	\$442.26	26.00%
1517.00	\$578.01	11.80%
1583.00	\$753.24	29.20%

1118.00	\$162.60	37.80%
1181.00	\$191.38	0.20%
1208.00	\$264.58	27.20%
1217.00	\$244.34	12.60%
1399.00	\$216.11	8.60%
1172.00	\$173.03	0.60%
1101.00	\$151.07	38.60%

1783.00	\$935.75	18.60%
1722.00	\$877.95	21.60%
1803.00	\$746.48	24.00%

1500.00	\$500.00	
1118.00	\$118.00	
1175.00	\$175.00	
1108.00	\$108.00	
1188.00	\$118.00	
1290.00	\$290.00	

2014'ÜN RİSKLERİ

Aslında finans, düzenleyici kurumlar tarafından sürekli mercek altında tutulan bir sektör. Buna rağmen finans sektörünü tehdit eden önemli operasyonel riskler bulunuyor. 2014 yılında da endeks dolandırıcılığı, veri hırsızlığı, kara para aklanması gibi risklerin sektörü etkileyeceği düşünülüyor. Ayrıca bilgi teknolojilerindeki yetersizlik, yönetim kurulu üyelerinin gerekli nitelikleri taşınamaması gibi riskler de finans sektörünü baskı altında tutuyor.



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Finansal
Hizmetler Sektör Lideri,
Şirket Ortağı

E: scanturk@kpmg.com

T: +90 216 681 90 37

M: +90 533 294 36 08

Dünya çapında ekonomik büyüme trendi, 2014 yılı içinde sıra dışı bir gelişme olmaması durumunda rayına oturacak gibi görünüyor. Euro Bölgesi içerisindeki ekonomik düzelme yavaşlamaya başlamış izlenimi veriyor. Bununla birlikte diğer gelişmiş ekonomilerin büyüme oranları ise sağlıklı bulunuyor. Bu tablo içerisinde 2014 yılında ilk 10 operasyonel riskin, önümüzdeki aylarda finans sektörünü etkileyeceğini düşünüyoruz. Ayrıca bu risklerin aslında yıllardan beri süregeldiğinin, ancak günümüzde daha önemli hale geldiğinin de altını çizmek istiyoruz.

Üstünde önemle durulan risklerden bazıları uzun vadede değerlendirilmesi gereken riskler arasında yer alıyor. Bunlardan iş sürekliliği ve BT üzerinde oluşan sistemsel hatalar, kesilmeler ve ilgili eksikliklerin iş üzerindeki etkileri, önemli ve uzun süreye yayılan riskler olarak dikkat çekiyor. Aşağıda, bu risklerden bir bölümünü ele alacağız.

ENDEKS DOLANDIRICILIĞI

En önemli risk sıralaması içinde birinci sırada bulunan endeks dolandırıcılığı, Libor dolandırıcılığı skandalının bü-

yümesiyle birlikte 2014 içerisinde en çok baş ağrıtabilecek risk etmeni olarak gözüküyor.

Libor oranlarının düzenlenmesi sırasında borsa sim-sarları arasındaki e-posta kayıtları ve mesaj kayıtlarıyla ortaya çıkan skandal sonucunda UBS, Barclays, Royal Bank of Scotland ve Rabobank'ın aralarında bulunduğu bankalar, mevzuat düzenleyici kurumlar tarafından milyarlarca dolarlık cezaya çarptırıldı.

Libor oranları dışında dolandırıcılık şüphesiyle gözlem altına alınan diğer endeks çeşitleri ise Reuters döviz sabitleme, isdafix, petrol ve petrol ürünleri fiyatları, gümüş endeksi olarak göze çarpıyor.



ÜYELER NİTELİKLİ Mİ?

Yeterli ve nitelikli yönetim kurulu üyelerinin bulunmaması, önemli riskler arasında yer alıyor. Yasa düzenleyiciler ve hükümetler, ilgili finansal kurumlar üzerindeki sorumlulukları artırdıkça finansal kuruluşlara ve yönetim kurullarına büyük iş düşüyor ve yönetim kurulu görevleri görülmemiş şekilde önemli hale geliyor. Yönetim kurulu üyelerinin sorumlulukları arasında bulunan risk yönetimi ve sermayeyle ilgili alınacak kararlar, gittikçe artan bir eğilimde önem arz ediyor. Bankanın operasyonlarının yönetilmesi haricinde yönetim kurulu üyelerinin birbirini de gözlemlemesi bekleniyor. →

PARA AKLAMA EĞİLİMİ ARTIYOR

BANKALAR BASKI ALTINDA 2014 yılında para aklama riskinin, düzenleyici kurumların baskısına ve denetimlerine rağmen artma eğiliminde olduğu görüldü. Amerika ve İngiltere’de yasa düzenleyici kurumlar, bankaları anti kara para aklama kontrollerinin tesis edilmesi ve hayata geçirilmesi konusunda baskı altına alıyor.

RISK NEDEN YÜKSELİYOR? Ancak finansal kuruluşların ilgili konuda son yenilikleri hızlıca hayata geçirememesi, iç denetimlerin yeterli sıklıkta yapılmaması (çoğunlukla denetçilerin gelmesinden önce teftişin gerçekleştirilmesi) yolsuzluk ve kara para aklama riskini artırıcı etkenler olarak ortaya çıkıyor.

2014 İÇİN TEHLİKE VAR MI? Konunun ciddiyetinin algılanması hususunda organizasyon kültürünün değişmemesi, konunun sadece bir düzenleme ve uyumluluk konusu olarak görülmesi, 2014 yılında da finansal kuruluşların ciddi bir riskle karşı karşıya olduklarını ortaya koyuyor.

10 OPERASYONEL RİSK

1. Endeks dolandırıcılığı riski
2. Yeterli ve nitelikli yönetim kurulu üyelerinin bulunmaması riski
3. Veri hırsızlığı riski
4. Kara para aklanması riski
5. İç kontrol yetersizlikleri
6. BT yetersizlikleri
7. İş sürekliliği riski
8. İtibar riski
9. Suç işleme kültürü
10. Müşteri haklarının korunması

Ek olarak yeni direktörlerin alınması, risk ve denetim komitelerinin üyelerinin ne şekilde belirlendiği de yasa düzenleyiciler tarafında sıkı şekilde gözlem altına alınacak konular arasında yer alıyor.

VERİ HIRSIZLIĞI

2013 yılı içerisinde NSA (National Security Agency) içinde ortaya çıkan ve büyük bir skandala yol açan Edward Snowden'in gerçekleştirdiği veri hırsızlığı, verinin korunmasına ve kritikliğine takıntılı şekilde önem veren kurumlarda bile verinin korunmasında büyük sıkıntıların yaşandığını gözler önüne serdi.

Bankalar ise veri hırsızlığı konusunda mevzuatsal yükümlükler ve birçok yasa düzenleyicinin herhangi bir hırsızlık olması durumunda (müşteri verisinin çalınması gibi) olayın kamuya yansıtılması gibi zorunluluk içeren düzenlemelerinden dolayı daha sıkı şekilde takip ediliyor. Geçtiğimiz günlerde yapılan bir araştırmaya göre, 2012 yılında gerçekleştirilen sistem saldırılarının yüzde 37'sinin finans sektörünü etkilediği belirlendi. Düzenlemelerle baskı altında olan bankaların ilgili konuda dikkat etmesi gereken noktaya toplu müşteri verileri ve diğer kritik verilerin güvenliğini sağlayacak sistemlerin tesis edilmesi olarak gözüküyor.

BT YETERSİZLİKLERİ

Finansal kurumlarda örneklerini sıkça gördüğümüz sistemlerin çökmesi sonucu para kaybının yaşanması ve ilgili konunun kamu tarafından açığa çıkarılması, paranın yanında itibar kaybını da beraberinde getiriyor. Otomatikleştirilmiş işlemlerin günümüzde artması sonucu sistemlerin yavaşlaması ve ardından çökmesi gittikçe daha

sık yaşanıyor. Pazar baskısı sonucu işlemler arası tepki sürelerinin azaltılması isteği, kurumların yeni yazılımlara başvurmasına neden oluyor. Bu da yazılımların yeterli test çalışması yapılmadan ve koruma olmadan aktif hale getirilmesiyle sorunların doğmasına yol açıyor. Çökmelere neden olan "kazaların" haricinde, DOS (Denial of Service) saldırılarının ve siber suçların artması da çökme risklerini artıran etmenler arasında bulunuyor. BT'nin hatalı yönetilmesi, sistem güncellemelerin gerektiği gibi gerçekleştirilmemesi, tek haline gelen finansal kurumlarda sistem yenileme ve güncelleme gibi ihtiyaçların azalması da diğer önemli konular arasında yer alıyor.

İŞ SÜREKLİLİĞİ RİSKİ

BT'nin kontrolü haricinde olan doğal afet ve felaketler gibi riskler ise sistemlerin işlemez hale gelmesine etki eden diğer nedenler olarak gözüküyor. Finansal kuruluşlar tarafından acil durumlarda kullanılacak yedek ofisler, maliyet azaltıcı tedbirler nedeniyle ilgili kuruluşlar tarafından para kaybı olarak görülüyor. Büyük finans kuruluşlarının iş sürekliliği konusunda aldığı tedbirler, genel olarak yeterli gözükse bile iki önemli konuda eksikler göze çarpıyor: Bunlardan ilkinin, hizmet alınan üçüncü tarafların hizmet devamlılığının sağlanması oluşturuyor. İkinci önemli eksiklik ise uzun süreli kesintilerde alınacak tedbir ve önlemlerin belirlenmesinde oluşuyor. Maalesef her iki konudaki eksikler sürdükçe kurumlar için iş sürekliliği riski de 2014 yılında devam edecek gibi gözüküyor.

HAKLARIN KORUNMASI

Kamunun haberdar olduğu dolandırıcılık vakalarının artması, müşterilere ihtiyacı olmayan ürünlerin satılması gibi olaylar nedeniyle bankalar, daha agresif şekilde düzenlenen müşteri haklarını koruyan yasalarla mücadele etmek zorunda kalıyor. Ek olarak müşteri şikayetleri konusunda bankaların hızlı aksiyon alması, düzenleyici kurumlar tarafından önem arz eden konular arasında yer alıyor. Dolayısıyla bankalar yasalarla düzenlenen haklar nedeniyle daha fazla kaynak ayırmak ve aksiyon almak zorunda kalıyor ●

Önümüzdeki aylarda finans sektörünü etkileyecek 10 operasyonel riske dikkat etmek gerekiyor.

MÜTÜEL SİGORTACILIK VE TEKAFÜL

Türk sigortacılık sektöründe ürün çeşitliliği artıyor.

Ancak uzmanlar, sisteme mutlaka daha fazla yeni ürünün girmesi gerektiğini düşünüyor. Mütüel sigortacılık ve İslami sigortacılık (tekafül) da sistemdeki yeni ürünler arasında yer alıyor. Önümüzdeki günlerde bu iki yeni ürünün daha fazla konuşulması, aksiyonların alınması bekleniyor.



Ali Tuğrul Uzun

Denetim, Kıdemli Müdür

E: tuzun@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00
M: +90 530 386 90 33

NE ANLAMA GELİYOR?

Mütüel, İngilizce "mutual" kelimesinden gelir ve kelime anlamıyla müşterek, ortak ve karşılıklı anlamlarını ifade eder. Mütüel sigortacılık kavramı da müşterek sigortacılık olarak anlamlandırılabilir. Mütüel sigortacılık, poliçe sahiplerinin aynı zamanda kurulan mütüel sigorta şirketinin ortağı olduğu bir sistemdir. Türkiye'de kooperatif sigortacılığı olarak da kullanılıyor. Mütüel sigortacılıkta hasar ödemeleri, işletme ve diğer masraflar çıktıktan sonra kalan kâr ve karşılıklar, ortaklara yani poliçe sahiplerine ait olmaktadır. Ancak elde edilen kâr, ileride meydana gelmesi muhtemel hasarlar için karşılık olarak tutulur. Hisse sahipleri veya poliçe sahipleri, mütüel şirket aracılığıyla sağlamış oldukları primden daha azını öder. Eğer poliçe

sahiplerinin ödemiş olduğu primler, hasarları karşılayamayacak duruma gelirse bu sefer poliçe sahipleri ilave prim ödemesinde bulunur.

SUKUKLA GELİŞECEK

Türkiye'de gerçek anlamda kooperatif sigortacılık yapan ve kooperatif sigorta şirketi olarak kurulan sadece bir tane sigorta şirketi bulunuyor. Son zamanlarda artan hasar maliyetleri ve özellikle tekafül sigortalarının gelişmesiyle beraber mütüel sigortacılık anlamında sigorta sektöründe görüş alışverişleri arttı. Tekafül olarak adlandırılan İslami sigortacılık da bir çeşit mütüel sigortacılıktır. Tekafül sigortacılığının en önemli yatırım aracı sukuktur. Yeni yapılmaya başlanan Türk

Lirası sukuk ihraçlarıyla beraber tekafül sigortacılığının da hem operasyonel hem de raporlama anlamında gelişeceğine olan inanç, Türk sigorta sektöründe gittikçe artıyor.

DAHA ÇOK KONUŞULACAK

Sigorta sektöründe başta düzenleyici kurum Hazine Müsteşarlığı olmak üzere çeşitli sivil toplum kuruluşları, dernekler, eğitim merkezleri ve sektörün diğer karar verme mekanizmaları, Türk sigortacılık sektörünün gelişmesinde mütüel sigortacılık ve tekafülün rolüne değinmekten kaçınmıyor. Türkiye'de sigorta sektörünün son 10 yılda büyük bir gelişme kaydettiği vurgulanıyor ve yine son 10 yılda ürün çeşitliliği artış göstermiş olsa bile sigorta sistemine mutlaka yeni ürünlerin de girmesi gerektiğinin üzeri çiziliyor. Sorumluluk sigortalarının yanı sıra mütüel sigorta ve tekafülün de Türkiye'deki ürünler arasındaki yerini almaya başlayacağı vurgulanıyor. Bu kavramların, Türk sigorta sektöründe ilerleyen günlerde daha fazla konuşulacağına ve gerekli aksiyonların alınacağına inanıyoruz ●



FARK YARATAN AVANTAJLAR

1. Poliçe sahipleri, kurulan mütüel sigorta şirketine ortaktır.
2. Ortaklık sebebiyle şirketin kârından pay alma hakkına sahiptirler.
3. Zarar olursa zararın giderilmesine de katkıda bulunmak zorundadırlar.
4. Şirket yönetiminde de söz sahibi olabilirler ve alınacak kararlarda da rol oynayabilirler.
5. Ortak oldukları için hasarların ve giderlerin oluşmasına kendiliğinden azami özen gösterirler.
6. Bu otokontrol sayesinde hasar maliyetlerinde azalmalar sağlanarak şirketin kârlılığına da etki edilmiş olunur.

KIYMETLİ MADEN ALIM SATIM BELGELERİ

Türkiye’de yastık altındaki altın miktarının 3 ila 5 bin ton arasında olduğu tahmin ediliyor. Bu nedenle bankalar, altın toplama günleri gibi etkinliklerle yastık altındaki altını, altın ve altına dayalı geniş ürün yelpazesıyla değerlendirme yoluna gidiyor. Peki bankaların altın işlemlerinde kıymetli maden alım/satım belgesi düzenlemesi gerekiyor mu? Bu sorunun yanıtını ve daha fazlasını araştırdık...



Hakan Güzeloğlu

Vergi, Direktör

E: hguzelolu@kpmg.com

T: +90 216 681 91 69

M: +90 530 387 61 53

Ekonomiye kazandırılmak istenen halka ait yastık altı altın miktarının 3 ila 5 bin ton arasında olduğu tahmin ediliyor. Türkiye’de son dönemde altın toplama günleri gibi etkinliklerle bankalar, yastık altında yer alan ve geleneksel yatırım aracı olan altını sunmuş oldukları altın ve altına dayalı geniş ürün yelpazesini değerlendiriyor. Bunun neticesinde de altın mevduatı başta olmak üzere birçok altına dayalı yatırım aracında önemli bir gelişme var.

Altın ve altına dayalı işlemlerin vergilendirilmesine ilişkin değerlendirmemize KPMG Gündem’in 13’üncü sayısında yer vermiştik. Bu seferki yazımızda ise bankaların altına dayalı işlemlerinde belge düzeni olarak “kıymetli maden alım satım belgelerini” düzenleyip düzenleme-yeceğine ilişkin kısa bir değerlendirmede bulunuyoruz.

İLGİLİ KANUN NE DİYOR?

Konuyla ilgili olarak Vergi Usul Kanunu’nun en son 379 ve 424 sayılı genel tebliğlerindeki açıklamalara bakmak gerekli.

379 no’lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği’nde Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı karara ilişkin 2006-32/32 no’lu Tebliğ ile yetkili müesseselere Kıymetli Madenler Borsası’na üye olmak kaydıyla, ilgili yönetmelik ve mevzuat hükümleri çerçevesinde işlenmemiş kıymetli madenlerle barlar veya külçeler halindeki işlenmiş kıymetli madenlerin ithalini, ihracını ve söz konusu borsada sürdürülmekte olan kıymetli madenlere ilişkin işlemleri yapma ve Darphane ve Damga Matbaası Genel Müdürlüğü tarafından üretilen basılı altınlar (milli ziynet, meskük vb.) ile bir kilogramdan küçük külçe şeklindeki standart



DOĞRU YAKLAŞIM

424 no'lu VUK Genel Tebliği ile 379 no'lu VUK Genel Tebliğ ekindeki örnek belgelerde bulunan "yetkili müessesenin" ibaresi, bu tebliğ kapsamında zorunluluk getirilen mükellefler bakımından "kıymetli madenler aracı kuruluşu" olarak değiştirilmiştir. Bu değişiklik doğrultusunda, bankaların kıymetli maden aracı kuruluşu olarak kıymetli maden alım/satımında belgeleri düzenlemesi gerektiği sonucuna

ulaşılabilir. Bu kapsamda da bankaların altın alışına veya satışına dayalı gerçekleştirilen işlemlerinde "kıymetli maden alım-satım belgeleri" düzenlenmesi doğru bir uygulama olarak gözükmemektedir. Nitekim bu belgenin düzenlenmediğinin veya gerçeğe aykırı olarak düzenlendiğinin tespiti halinde, Vergi Usul Kanunu'nun 353'üncü maddesi uyarınca özel usulsüzlük cezasının da gündeme geleceğini hatırlatmak isteriz.

altınların alım satımını yapma yetkisi verildiği ifade ediliyor.

Aynı tebliğde Vergi Usul Kanunu'nun mükerrer 257'nci maddesi gereği, Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara İlişkin 2006-32/32 no'lu tebliğle kendilerine kıymetli maden alım/satım yapma yetkisi verilen yetkili müesseselere; 1/3/2008 tarihinden geçerli olmak üzere kıymetli maden alımında "kıymetli maden alım belgesi", satımında da "kıymetli maden satım belgesi" düzenleme zorunluluğu getirildi. Bu belgelerin Vergi Usul Kanunu uyarınca düzenlenmesi gereken belgeler kapsamına alınması da uygun görüldü.

ZORUNLULUK GETİRİLDİ

424 no'lu VUK Genel Tebliğ'in "Kıymetli Madenler Aracı Kuruluşlarının Kıymetli Maden Alım/Satımında Belge Düzeni" başlıklı 4. maddesinde ise Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 sayılı karara dayanılarak yayımlanan Kıymetli Madenler Borsası Aracı Kuruluşları'nın Faaliyet Esasları ile 21/5/2007 tarihli ve 26528 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kıymetli Madenler Aracı Kurumları'nın Kuruluşu Hakkında Yönetmelik kapsamında İstanbul Altın Borsası'nda faaliyet göstermek üzere Hazine Müsteşarlığı'nca kuruluşuna izin verilen, kendi nam ve hesabına, başkası nam ve hesabına, kendi namına başkası hesabına işlem yapan kıymetli maden aracı kurumları ile kıymetli maden üretimi veya ticareti ile iştigal eden anonim şirketlere kıymetli maden alımında "kıymetli maden alım belgesi", satımında da "kıymetli maden satım belgesi" düzenleme zorunluluğu getirilmiş ve bu belgelerin Vergi Usul Kanunu uyarınca düzenlenmesi gereken belgeler kapsamına alınması uygun görüldüğü belirtilmiştir.

TÜRK PARASINI KIYMETİNİ KORUMA HAKKINDAKİ YÖNETMELİK

21 Mayıs 2007 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan Kıymetli Madenler Aracı Kurumları'nın Kuruluşu Hakkında Yönetmelik'in 3/b Maddesi'nde kıymetli madenler aracı kuruluşu tanımı şöyle yapılmıştır: "Müsteşarlıkça borsada üye olarak faaliyet göstermelerine izin verilen, kendi nam ve hesabına, başkası nam ve hesabına, kendi namına başkası hesabına işlem yapan, faaliyet esasları bu yönetmelikle düzenlenen kıymetli madenler aracı kurumları, bankalar, yetkili müesseseler, kıymetli maden üretimi veya ticaretiyle iştigal eden anonim şirketler ile yurtdışında yerleşik şirketlerin Türkiye'deki şubeleri." 3/c Maddesi'nde kıymetli madenler aracı kurumu tanımı ise "Borsada faaliyet göstermek üzere müsteşarlıkça kuruluşuna izin verilen, kendi nam ve hesabına, başkası nam ve hesabına, kendi namına başkası hesabına işlem yapan, kuruluş ve faaliyet esasları bu yönetmelikle düzenlenen şirketleri" şeklinde yapılmıştır.

Konuyla ilgili bankalara verilmiş olan bildiğimiz bir özelle bulunmamakla birlikte altın depo hesapları arasında havale yoluyla ve altın çek kullanımı suretiyle yapılan altın satımında belge düzenine ilişkin Bursa Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 14.08.2012 tarihinde vermiş olduğu bir özelle, "... Yetkili müessese olarak faaliyette bulunmanız durumunda kıymetli maden alım-satımında kıymetli maden alım belgesi veya kıymetli maden satım belgesi düzenlenmesi" gerektiği ifade edilmiştir ●

TÜRK BANKALARI EMIR'E HAZIR MI?

Finansal otoriteler, 2008'deki küresel krizi yaratan nedenleri ortadan kaldırmak için çeşitli yasal düzenlemeler yapıyor. Krizin nedenlerinden biri de tezgah üstü türev ürünler. 19 Aralık 2012'de de Avrupa Komisyonu tarafından kabul edilen Avrupa Piyasası Altyapı Düzenlemesi (EMIR) ile bu ürünlerle ilgili olarak reform niteliğinde kararlar alındı. Önümüzdeki dönemlerde alınan kararlar yürürlüğe girecek. Bu süreçte, Türk bankalarının konuyla ilgili hazırlıkları ve izleyecekleri yol haritası önem kazanacak.



Orhan Akova

Denetim, Şirket Ortağı

E: oakova@kpmg.com

T: +90 216 681 90 12

M: +90 533 281 27 74



Sevinç Ayışığı

Danışmanlık, Direktör

E: sayisigi@kpmg.com

T: +90 216 681 91 34

M: +90 530 330 73 66

2008 yılında başlayan küresel kriz, Avrupa Birliği ve ABD finansal otoritelerini krizin başlama sebeplerini araştırmaya ve alınacak önlemleri belirlemeye yöneltti. Alınacak önlemlerin bir parçası olarak krizin başlama sebepleri arasında yer alan tezgah üstü türev ürünlerle ilgili geçtiğimiz yıllarda Avrupa Birliği ve ABD'de çeşitli düzenlemeler yapıldı.

İlk olarak Eylül 2009'da Pittsburg'da düzenlenen G20 liderler zirvesinde, tezgah üstü türev işlemleriyle ilgili olarak piyasada oluşan sistemik riski azaltmak ve tezgah üstü türev piyasasını daha şeffaf bir yapıya dönüştürmek amacıyla reform niteliğinde bir düzenlemeye gidilmesi konusunda anlaşmaya varıldı. Üzerinde görüş birliğine varılan noktalar ise şöyle:



1 Tezgah üstü türev ürünlerinin standartlaştırılması ve mümkün olduğunca uygun görülen borsalar veya elektronik alım satım platformlarında işlem görmesi

2 Türev ürünlerinin Merkezi Karşı Taraf'lar (CCP) aracılığıyla takasının gerçekleştirilmesi

3 Türev işlemlerinin, veri depolama kuruluşlarına (trade repository) raporlanması

4 Merkezi karşı taraflar aracılığıyla gerçekleştirilmeyen işlemlerin daha yüksek sermaye yükümlülüğüne tabi olması.

EMIR DÜZENLEMESİ

G20 zirvesinin ardından, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi tarafından 4 Temmuz 2012 tarihinde EMIR (European Market Infrastructure-Avrupa Piyasası Altyapı Düzenlemesi) hazırlanarak 16 Ağustos 2012 tarihinde yürürlüğe sokuldu. 27 Eylül 2012'de ESMA (European Securities and Markets Authority) tarafından taslak teknik standartlar hazırlandı ve 19 Aralık 2012'de de Avrupa Komisyonu tarafından kabul edildi.

Peki EMIR düzenlemesinin ana çerçevesi yani yükümlülükleri neler getiriyor?

1 Merkezi takas kuruluşları aracılığıyla "makul" tezgah üstü türev işlemlerinin zorunlu takas süreci (central clearing)

2 Merkezi karşı taraflar aracılığıyla takas edilmiş işlemlerin risk azaltım teknikleriyle risklerinin sınırlandırılması (risk mitigation)

3 Veri depolama kuruluşlarına raporlama (trade reporting)

4 Karşı tarafların risklerine karşı likit teminat sağlanması (initial and variation / Margin and collateral)

Avrupa'daki EMIR düzenlemesi, ABD'de yasalaşan tüketici koruma yasası Dodd-Frank Act'in VII. maddesiyle eşdeğer nitelikte olup aralarında bazı zamanlama ve kapsam farklılıkları bulunuyor. →



	Takas zorunluluğu (Clearing obligation)	Risk azaltımı (Risk mitigation)	Raporlama (Trade reporting)	Marj ve teminat (Margin and collateral)
Ana Yükümlülükler	Makul şekilde standartlaştırılmış ve likit ise takas zorunluluğu	Takas edilmiyorsa daha katı/titiz süreçler ve daha yüksek maliyetler	Daha fazla raporlama, daha hızlı ve daha çok kişiye	Daha yüksek marj ve segregasyon
Takas kuruluşu açısından	Tam zorunluluk	Tüm takas edilmeyen işlemler için	Tam zorunluluk	Initial and variation
Finansal kuruluşlar	Tam zorunluluk	Tüm takas edilmeyen işlemler için	Tam zorunluluk	Initial and variation
Finansal olmayan kuruluşlar (3 yıllık geçiş sürecine tabi)	Takas limitleri aşılmadığı sürece zorunluluk yok	Tüm takas edilmeyen işlemler için	Raporlama zorunluluğu var ama günlük değerlendirme zorunluluğu yok	Initial and variation "sistemik önemli" kuruluşlar için

Tablo: Key EMIR requirements

YENİ DÜZENLEMELER

6 Aralık 2012 tarihli 6362 sayılı yeni SPK kanunu, sermaye piyasası faaliyetleri ve altyapısı konusunda çeşitli yeni düzenlemeler getirdi. Kanun ile finansal altyapı kuruluşları olan merkezi takas, merkezi saklama ve veri depolama kuruluşları yasal düzenlemeye kavuştu. SPK bu yapılanmada, küresel finansal kriz sonrasında uluslararası otoriteler tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda benimsenen kriterleri temel aldı. Kanunla finansal altyapı kuruluşlarına ilişkin düzenlemelere yasal zemin hazırlandı ve uluslararası kurumlara verilen taahhütlerin yerine getirilebilmesine imkan sağlandı.

Yeni SPK kanunuyla merkezi karşı taraf düzenlemeleri kanuni yapıya kavuşturuldu. Küresel kriz sonrasında, merkezi karşı taraf uygulamalarının ulusal düzenlemelere entegrasyonu büyük önem taşımakta olup yeni SPK kanunuyla bu konuda yasal altyapı oluşturulması amaçlandı. Kanunla aynı zamanda sermaye piyasalarında gerçekleştirilen hemen her işlemin veri olarak depolanabileceği "veri depolama kuruluşları" (trade repositories) da yasal altyapıya kavuşturuldu.

SPK kanununun 77 ve 78'inci maddelerinde merkezi takas kuruluşları ve merkezi karşı taraf uygulamasıyla ilgili çerçeve düzenlendi. 30 Mayıs 2013 tarihinde de "Merkezi Takas Kuruluşlarının Kuruluş ve Çalışma Esasları Hakkında Genel Yönetmelik" yayımlandı. Kanuna göre SPK, merkezi takas kuruluşlarının, alıcıya karşı satıcı, satıcıya karşı da alıcı rolünü üstlenerek takasın tamamlanmasını taahhüt ettikleri merkezi karşı taraf uygulamasını, piyasalar veya sermaye piyasası araçları itibarıyla zorunlu tutabilir. Borsalar veya teşkilatlanmış diğer pazar yerleri de nezdinde işlem gören sermaye piyasası araçlarıyla ilgili merkezi karşı taraf uygulamasına geçmek üzere SPK'ya başvurabilir.

Tüm bu gelişmelerin ışığında, 14 Ağustos 2013 tarihinde yayınlanan "Takasbank Merkezi Karşı Taraf Yönetmeliği" çerçevesinde, Takasbank, Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası'nda (VIOP) gerçekleştirilen işlemlere ilişkin olarak 3 Mart 2014 tarihinde Merkezi Karşı Taraf (CCP) oldu. Böylelikle Takasbank, Borsa İstanbul Vadeli İşlem ve Opsiyon Piyasası'nda gerçekleşen işlemlerde alıcıya karşı satıcı, satıcıya karşı alıcı rolünü üstlenmeye başladı. Takasbank, daha önce 2 Eylül 2013'te Ödünç Pay Senedi Piyasası'nda Merkezi Karşı Taraf olmuş ve bu tarihten itibaren de Ödünç Pay Senedi Piyasası'ndaki işlemler Takasbank garantisinde gerçekleştiriliyor. Takasbank, yurtiçi piyasalardaki konumunun yanı sıra uluslararası piyasalarda da kabul gören bir merkezi karşı taraf olmayı hedefliyor ve Avrupa Birliği düzenlemeleri ile ilgili çalışmalarını tamamladıktan sonra yakın bir gelecekte konuyla ilgili ESMA'ya (European Securities and Markets Authority) başvuru yapmayı planlıyor.

**Türk bankaları,
TBB ile işbirliği
içinde EMIR
ve Dodd-Frank
düzenlemelerine uyum
konusunda çalışmalarını
sürdürüyor.**



NE ZAMAN YÜRÜRLÜĞE GİRECEK?

Raporlama ve risklerin sınırlandırılması konuları öncelikli olmak üzere 2013 ve 2014 yıllarında yükümlülükler parça parça hayata geçirilecek. 15 Eylül 2013'te Portföy Mutabakatı (Portfolio reconciliation, portfolio compression and dispute resolution requirements) yükümlülükleri hayata geçti.

12 Şubat 2014'te de veri depolama kuruluşlarına raporlama (reporting to trade repositories) yürürlüğe girdi. Takas yükümlülüğünün (first clearing obligation) ise 2014 yılının 3'üncü çeyreğinde yürürlüğe girmesi bekleniyor.

TÜRKİYE'YE ETKİLERİ

Türk bankaları, TBB ile işbirliği içerisinde EMIR ve Dodd-Frank düzenlemelerine uyum konusunda çalışmalarını sürdürüyor. Birçok banka, 15 Eylül 2013'te yürürlüğe giren Portföy Mutabakatı (Portfolio reconciliation, portfolio compression and dispute resolution requirements) yükümlülükleri kapsamında ilgili ISDA yönetmeliğini imzalama yoluna gitti. Dodd Frank ve EMIR kapsamında, Türk bankalarından çeşitli beyanlar talep edilmekte olup bu kapsamda mevcut yerel mevzuatla uyumluluk konusu da gündeme geliyor. Önümüzdeki dönemlerde yürürlüğe girecek olan tezgah üstü türev ürünlerle ilgili yükümlülükler de göz önüne alındığında Türk bankalarının konu ile ilgili hazırlıkları ve izleyecekleri yol haritası önem kazanıyor.

Avrupa'da yürürlüğe giren EMIR ve ABD'de yürürlüğe

giren Dodd-Frank Act, Türkiye'de türev piyasalarda işlem yapan finansal kuruluşları ilgilendiren düzenlemeler içeriyor. Konuyla ilgili KPMG Türkiye, 28 Şubat 2014 tarihinde Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ile işbirliği içerisinde Avrupa Piyasası Türev Ürünler Altyapı Düzenlemesi (EMIR) ve Dodd-Frank Wall Street Reform ve Tüketici Koruma Yasası Semineri düzenledi. KPMG EMA Bölgesi Düzenleyici Mükemmeliyet Merkezi Başkanı Giles Williams'ın sunum yaptığı seminer, sektör temsilcilerinden büyük ilgi gördü. KPMG olarak ilgilenenlere EMIR'e ilişkin konularda yardımcı olmaya hazırız ●

KAYNAKÇA

- KPMG, Evolving Banking Regulation EMA Edition, February 2014, FS Regulatory Centers of Excellence
- KPMG ve TBB işbirliği ile düzenlenen Avrupa Piyasası Türev Ürünler Altyapı Düzenlemesi (EMIR) ve Dodd-Frank Wall Street Reform ve Tüketici Koruma Yasası Semineri, GW DFA Presentation Istanbul, 28 February 2014
- KPMG, Market infrastructure change, Are you ready to roll?, July 2013, FS Regulatory Centers of Excellence
- Karabıyık A., Demirci E., Takasbank Uygulaması Üzerinden "Too Big To Fail" Anlayışının Yeni Kurumları Olan Merkezi Karşı Tarafların Risklerinin İncelenmesi, 17.Finans Sempozyumu
- 6 Aralık 2012 tarihli 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu, Madde 77, 78 ve 87 ve 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu Gereklere
- <https://www.esma.europa.eu/page/European-Market-Infrastructure-Regulation-EMIR>
- <https://www.esma.europa.eu/content/Questions-and-Answers-EMIR-Implementation>
- <https://www.takasbank.com.tr/tr/Sayfalar/Anasayfa.aspx>
- <http://www.tbb.org.tr/tr>

SOSYAL BANKACI v2.0

Sosyal medyanın önemi gün geçtikçe artıyor. Bu konuya yatırım yapan şirket sayısında da artış var. Bankacılık sektör oyuncularını da bu alana eğilmiş durumda. Bunun en önemli nedeni ise sosyal medyanın müşteri sadakatini artırılması, yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmet süreçlerine daha verimli yaklaşımlar bulunması konusunda bankalara oldukça basit ve maliyet yönünden verimli çözümler sunuyor olması...



Servet Gözel

Bilgi Sistemleri Risk
Yönetimi, Kıdemli Müdür

E: servetgozel@kpmg.com
T: +90 216 681 91 76
M: +90 530 940 50 95



Ehtiram Ismayilov

Bilgi Sistemleri Risk
Yönetimi, Kıdemli Müdür

E: eismayilov@kpmg.com
T: +90 216 681 91 61
M: +90 533 294 61 13

Bugün küresel olarak bankacılar zor günlerden geçiyor. Bir taraftan düzenleyici otoritelerin artan baskısı ve diğer yandan kamuoyunun dikkati, güven olgusunu bankacıların ajandasında ön sıralara taşıyor. Aynı zamanda, yeni teknolojiler ve müşteri tercihleri, bankaları iş modellerini benzeri görülmemiş hızla değiştirmeye ve gelişmelere adapte etmeye zorluyor.

Bazıları bu baş döndürücü değişimin ortasında, bankaların sosyal medyaya yatırım yapmak bir yana dursun, ilgilenmek için bile yeterli vakitleri olmadığına inanıyor ve ana iş kollarına odaklanmalarını tavsiye ediyorlar. Ayrıca, sosyal etkileşim yolunda bankaların yeni riskleri (mali ve itibar riskleri) alması için doğru zaman olduğunu belirtiyorlar.

Ancak, bu argümanlar gerçeklikten olabildiğince uzakta görünüyor. Aslında bazı uzmanlara göre, sosyal medya, doğru kullanıldığı zaman, bankaların şu anda karşı karşıya olduğu sorunların hemen hemen tamamına çözüm olabilecek nitelikte bir olgu. Sosyal medya, müşteri sadakatini artırılması, güven tazelenmesi, yeni ürün geliştirme ve müşteri hizmet süreçlerine daha verimli yaklaşımlar bulunması konusunda yenilikçi bankalara dönüşüm için oldukça basit ve maliyet yönünden verimli çözümler sunuyor.

KAYBEDECEK ZAMAN YOK

Dolayısıyla, artık kaybedecek zaman yok... Her geçen gün gelişen ve kullanımı artan sosyal medya mecraları "klasik bankacılığı" da derinden etkilemeye başladı. İnsanlarla en fazla ilişkisi bulunan, müşterilerine güvene dayalı hizmet veren bankaların, müşterilerinin bulunduğu sosyal medyaya daha fazla yabancı kalması düşünülemezdi zaten.

Dünyanın en yenilikçi bankaları, rekabet avantajı yaratmak için sosyal medyayı etkin olarak kullanıyor. Bankaların bu konuya giderek daha fazla önem verdiği, ilgi gösterdiği ve yatırım yaptığı görülüyor. Bankaların sosyal medyadaki bu varlığı günümüzde "sosyal bankacılık" olarak da ifade ediliyor. Hatta artık bankalar için asıl soru, sosyal medyaya yatırım yapıp yapmamak değil, sosyal medyayı kullanarak müşteri deneyiminden kültürel değişime kadar geniş bir yelpazede nasıl gelişim göstereceklerine karar vermek olarak belirtiliyor. Genel olarak bankalar, sosyal medyayı kullanım amaçlarını ürün-hizmet ve kampanyaları hakkında bilgi vermek, tanıtmak ve müşterileri dinlemek olarak özetliyor.

SOSYAL BANKACI ARAŞTIRMASI

Geçtiğimiz yıl, KPMG Küresel Finansal Hizmetler ekibi, Sosyal Bankacı araştırması ile bankaların karşı karşıya kaldığı en büyük sosyal medya sorunlarını araştırdı. Aynı zamanda yeni fikirlerin ortaya çıkmasını amaçlayarak bankalar, telekom firmaları ve BT sektör temsilcilerinin tartışabileceği ve işbirliği olanaklarının oluşabileceği bir platform oluşturdu.

Bu sene, "Sosyal Bankacı v2.0" araştırması ile 'sosyal' kavramının bankacılık sektörü içinde uyarlanmasına ve sosyal medya kapsamında yeni kavramlara dikkat çekiliyor. Araştırma kapsamında, sosyal para ve 'oyunlaştırma' (gamification) kavramları, konum tabanlı hizmetlerin (location-based Services) kullanımı için yeni stratejiler ve sektörü dönüştürecek yeni ve gelişmekte olan platformlardan bahsediliyor.



HANGİ BAŞLIKLAR ÇIKIYOR

“Sosyal Bankacı v2.0” araştırması sonucunda bankaların küresel ölçekte sosyal medya kavramlarını günlük uygulamalarda kullanmaları açısından 4 ana konu başlığı öne çıkıyor:

PAYDAŞLARLA İLETİŞİMDE OLMAK

Bankalar ve paydaşları arasındaki, cari “güven” açığı dikkate alındığında, birçok banka sosyal medyayı paydaşlarla ilişkilerini yeniden inşa etmek için bir fırsat olarak değerlendiriyor. Bu açıdan sosyal medya önemli bankalar tarafından müşteri ilişkilerini geliştirmek ve şikâyetlere yanıt vermek için bir araç olarak kullanılıyor. Bazı yenilikçi bankaların ise sosyal medya üzerinden oyunlaştırma (gamification) yoluyla müşteri sadakatini ve farkındalığını artırdığı gözlemleniyor. Tabii bu oyundaki diğer bir taraf ise banka ve paydaşların dışında bankaların sosyal medya üzerindeki ayak izini takip eden düzenleyici otoriteler. Bankaların bu nedenle uyum stratejilerini ve değişim programlarını sosyal medyanın gerçeklerine göre düzenlemeleri gerekiyor.

DÖNÜŞÜMÜ DESTEKLEMEK

Çalışan bağlılığı ve sosyal medya arasındaki yakın ilişkiyi fark eden bankalar, kurum içi sosyal platformların istenen davranışsal ve kültürel değişimi sağlamak için nasıl kullanılabileceğini keşfetmeye başlıyor. Bu tarz platformların kullanılması, banka çalışanları arasındaki işbirliğini (collaboration) artırmakla beraber, çalışanların daha müşteri odaklı ve yenilikçi bir kültür edinmesini sağlıyor. Bunun en iyi örneği ise günümüzde yaygınlaşmakta olan ve çalışanların sosyal medya araçları yoluyla problem çözme, fikirleri değerlendirme ya da anketleri cevaplandırmalarını sağlayan crowdsourcing, yani “kitle kaynak” kavramıdır.

YENİ YAKLAŞIMLARIN DENENMESİ

Sosyal medya konusundaki öncü bankaların, müşterileriyle sosyal etkileşimlerini sunulan araçların ve seçeneklerin ötesine taşıdığı görülüyor. Firmaların iş fırsatlarıyla bulunduğu iş platformlarında yer alan bu bankalar, yeni iş fırsatları yaratarak hedefledikleri müşteri segmentlerinde varlıklarını artırıyor. Diğer yandan, her ne kadar klasik bankacılık yaklaşımında bir otorite tarafından düzenlenmeyen para birimlerini riskli ve karmaşık olarak görülse de bazı yenilikçi bankalar Bitcoin tarzı sanal para birimleri üzerinde denemelerini sürdürüyor. Finansman alanında ortaya çıkan ve kişilerin finansman ihtiyacını topluluklar aracılığıyla sağlamayı hedefleyen “crowdfunding”, yani kitlesel finansman kavramı, geleneksel yöntemlerle kredi sağlayan kuruluşlar adına hem yeni fırsatları hem de tehditleri gündeme getiriyor.

DiĞER UYGULAMALARDAN FAYDALANMAK

Bankaların yalnızca geleneksel kanallara ve yöntemlere bağlı kalarak yenilik yaratması ve rekabeti tetiklemesi beklenemez. Bankaların, sosyal medya açısından perakende şirketleri, restoranlar ve hatta plak şirketlerinden bile öğreneceği birçok yeni uygulama ve yöntem bulunuyor. Sosyal medya, dünyanın farklı yerlerinde ve sektörlerinde başarıya ulaşan pazarlama, müşteri memnuniyeti ve etkileşim programlarının göz önüne serilmesini ve bankacılık sektörünün de doğal olarak bu yeniliklerden faydalanmasını sağlıyor. Bu amaçla olgun pazarlarda yer alan küresel ölçekteki bankaların, ibrelerini geliştirmekte olan ve sosyal medya kullanımında ileri düzeyde bulunan ülkelerdeki uygulamalara döndürmeleri gerekiyor

DENETİMİN AJANDASI

Dünya ekonomilerindeki belirsizlikler, küreselleşme, regülasyonlar, teknolojik gelişmeler 2014 yılına damgasını vuracak başlıklar arasında yer alıyor. Dolayısıyla denetim komitelerinin ajandasını da bu başlıklar şekillendirecek. Bu doğrultuda komitelerin 2014 yılında finansal muhasebe ve raporlama, mevzuat değişiklikleri, iç kontrol gibi başlıklara ağırlık vermesi bekleniyor.

BAŞLIKLAR NELER?

2014 yılı içinde denetim komitesi ve yönetim kurulu gündemlerini, devam eden ekonomik belirsizlikler, küreselleşme, artan mevzuat düzenlemeleri ve teknolojik gelişmeler şekillendirecek. Komitelerin gündemindeki kritik konuların, ana riskler ve karşılaşılan zorluklar ekseninde esnek ve odaklanmış şekilde oluşturulması bekleniyor. Bu beklentiler doğrultusunda denetim komitesi önceliklerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

1 Finansal muhasebe ve raporlama konularına odaklanılması

Denetim komitelerinin ajandasına alması gereken konular arasında öncelikli olarak göze çarpan husus, finansal muhasebe ve raporlama olarak gözüküyor. Küresel ekonomik durum ve şartlar düşünüldüğünde, bütçe açığının azaltılması ve vergi reformları, finansal hizmetlerin düzenlenmesi, yeni muhasebe standartları, zorlayıcı mevzuat, küresel ve yerel mevzuatsal ortam, her denetim komitesinin dikkat etmesi gereken konular arasında yer alıyor. Rayiç bedel tahmini, değer düşüklüğü gibi finansal konuların sürekli izlemeye tabi tutulması, kritik muhasebesel tahminlerin temelini oluşturan yönetimin kilit değerlendirmelerini anlamak, ilgili süreçte kritik bileşenler olarak göze çarpıyor. Bilindiği üzere CFO ve finansal organizasyon yapısı, finansal raporlamanın kalitesini belirleyici en önemli unsurlar. Dolayısıyla liderlik ve yetenek konuları üzerinde durulması gereken ve şirketin uzun vadeli performansını etkileyen süreçler arasında yer alıyor. Bu kapsamda denetim komitesinin ilgili konular hakkında takip ve vizyonu finansal organizasyonun gücünü artıracak şekilde odaklanması gerekiyor.

ŞEFFAFLIK VE İÇ KONTROL

2 Dış denetçinin görüşünü etkileyen anahtar mevzuat değişikliklerinin izlenmesi

Günümüzde, düzenleyici kurumlar denetim kalitesini

ve şeffaflığını yükseltmek amacıyla denetçinin bağımsızlığını ve objektifliğini artıracak adımlar atıyor. Bu adımlar, denetim süreci karşısında yetki alanı konusunda büyük bir etkiye sahip. Denetim komitelerinin, ilgili adımlarla ve etkilerle alakalı bilgi sahibi olması ve öncülük etmesi, denetim kalitesine güvence verilmesi konusunda yarar sağlayacak konuların başında geliyor.

3 İç kontrol rolünün şirketin finansal durumunun sağlığı için etki unsuru olarak kullanılması

Denetim komitelerinin, iç kontrol fonksiyonunu yetkisini sadeleştirmesinin, şirketlerin finansal konumlarının korunması için elzem işlemlerden biri olduğu aşikar. İç kontrolün üzerine eğilmesi gereken konular arasında kritik risk alanlarının yönetimi, operasyon ortamındaki değişikliklerin neler olduğunun sorgulanması, organizasyonel ortamın maruz kalabileceği risklerin neler olacağına ilişkin belirlenmesi yer alıyor. Dolayısıyla iç kontrol biriminin odak noktasının anahtar risk alanları ve şirketin risk yönetim sürecinin yeterli bir şekilde yönetilmesi hususları olması bekleniyor.

RİSKLERE DİKKAT

4 Şirketin etik ve uyum programlarının, dolandırıcılık ve kötü idare konularındaki zayıflıklara karşı uyumlu hale getirilmesi

Yeni pazarlardaki büyüme olanakları kapsamında sermaye yönetimi, yeni teknoloji ve verinin idaresi, tedarikçilerle ilgili konular, şirketleri dolandırıcılık ve yozlaşma sorunlarıyla yüz yüze getiriyor. Son dönemde artarak devam eden küresel mevzuat ise şirketlerin söz konusu durumlara çok daha fazla dikkat çekmesini ve eğilmesini gerektiriyor. Sosyal ortamların yaygınlaşması ise radikal şeffaf kararların alınarak şirket kültürünün ve değerlerinin değiştirilmesi ve geliştirilmesi konularında şirketleri daha iyiye doğru zorluyor.

5 Şirketin vergi risk ve vergi risk iştahının iyi anlaşılması; küresel "vergi ahlakı" ve "vergi şeffaflığı" konularına özellikle dikkat edilmesi

Verginin şirketler için bir harcama kalemi olarak görüldüğü eski günler geride kaldı. Şirketler köklü değişikliklere giderek vergi ahlakı ve şeffaflığı konularında davranış ve tutumlarını değiştirme yolunda adımlar atıyor. Küresel biçimde olmasa da ülkelerin vergi şeffaflığı gereklilerini yerine getirmek için adımlar atması bekleniyor. Dolayısıyla denetim komitelerinin, vergi fonksiyonu için olası hukuksal değişimleri ve vergi reformlarını yakın şekilde takip etmesi gerekiyor. İlgili konuların takibi, şirketin vergi risk iştahının açıkça belirtilmesi ve karar verilmesi hususlarında yardım sağlıyor. Ek olarak komitelerin baş vergi sorumlularıyla sıkı bir iletişime girmesi ve denetim komitelerinde konuların takibinin sağlanması önemli konular arasında yer alıyor.

YÖNETİŞİMDEKİ ROLLER

Denetim komitelerinin genel yönetim konularında da alacağı önemli roller bulunuyor. Bunlardan ilki, teknoloji konusunda rekabete dayalı değişimin ne şekilde geliştiği ve değişiminin anlaşılmasıdır. Sosyal medya, bulut bilişim, mobil cihazlar gibi teknolojiler rekabet ortamını geliştirici



Sinem Cantürk

Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi
Bölüm Başkanı, Finansal
Hizmetler Sektör Lideri,
Şirket Ortağı

E: scanturk@kpmg.com

T: +90 216 681 90 37

M: +90 533 294 36 08

ve değiştirici şekilde rol oynuyor. Doğal olarak yeni iş fırsatları ve giderek hızlanan bir değişim rüzgarı yaratıyor.

Günümüzde yönetimlerin şirketin stratejilerinin belirlenmesi ve ilgili risklerinin yönetilmesi hususlarında etkin olarak yardımcı olması gerekiyor. İlgili konulara tepeden bir bakışın ötesinde yaklaşılması lazım. Bu yüzden yönetimin yeni teknoloji ve buna bağlı fırsatlar konusunda çok iyi bir kavrayış ve öngörü içerisinde olması gerekiyor.

Komitenin bir diğer önemli görevi de yakın şekilde liderlik bağlılığının takip edilmesi, aktif olarak kıdemli müdür ve alt yönetici kadrosuyla iletişim kurulmasıdır. İş ortamının çok hızlı bir şekilde değişmesi sonucunda, yönetimlerin üzerindeki baskı da aynı oranda artıyor. Şirket kültürünün uyum ve finansal raporlama konularında bağlılığı içerecek şekilde doğru şekilde tesis edilmesi gerekiyor. Şirket yöneticilerinin, kıdemli müdür ve altı pozisyondaki çalışanların bakış açılarını anlayabilmesi ve farklı seslerin duyulabilmesi, yönetimin önemli görevleri arasında yer alıyor. Dolayısıyla yönetimin aktif olarak şirket risklerini, fırsatları, değişen tutum ve sezgiyi anlayarak şirketin gelişmesi için yol göstermesi önemli bir husus olarak göze çarpıyor.

PROAKTİF RİSKYÖNETİMİ

Komitenin bir başka önemli rolü ise iyi bir risk yönetiminin savunma ve atak şekilde uygulanması için farkındalığın artırılmasıdır. Dünya çapında yaşanan son finansal krizden sonra risk yönetimi, yıllardır şirketler için savunma bakış açısıyla ele alınıyor. Risk yönetiminde savunmadan kasıt ise risk tespiti ve riskin değerlendirilmesi, risk yönetimi ve riskin azaltılması ek olarak risklerle ilgili iletişim konularının dile getirilmesi olarak tanımlanabilir.

Bugün birçok şirket, savunma amaçlı bir risk yönetim yapısı belirlediyse de atak bir risk yönetimini de kullanan-

KOMİTENİN GÜNDEMİNDE NELER OLMALI?

- 01 Finansal muhasebe ve raporlama konularına odaklanılmalı
- 02 Dış denetçinin görüşünü etkileyen anahtar mevzuat değişiklikleri izlenmeli
- 03 İç kontrolün rolü şirketin finansal durumunun sağlığı için etki unsuru olarak kullanılmalı
- 04 Şirketin etik ve uyum programları, dolandırıcılık ve kötü idare konularındaki zayıflıklara karşı uyumlu hale getirilmeli.
- 05 Şirketin vergi risk ve vergi risk iştahi iyi anlaşılmalı; küresel "vergi ahlaki" ve "vergi şeffaflığı" konularına özellikle dikkat edilmeli.

ların sayısı hızla artıyor. Atak risk yönetiminden kasıt ise organizasyonların etkin bir şekilde risk ayarlama-azaltma kararlarını alması, ilgili kararlar için stratejilerin geliştirilmesi ve rekabetçi bir değer katılması olarak tanımlanabilir.

Yönetimlerin ilgili 4 konu hakkında derinlemesine araştırma yapması ve ilgili süreçlerin oluşturulması bekleniyor:

- Öncelikle şirketin açık bir şekilde risk felsefesi ve iştahının belirlenmesi ve bu kapsamda örnek olarak, hangi risklerin kabul edilebilir ve strateji ile uyumlu olduğu ile hangi risklerin olasılığı çok düşük olsa bile asla göz ardı edilmeyeceğinin tespiti gerekiyor.
- İkinci olarak şirketin taşıdığı riskler için doğru bir kavrayışa sahip olması,
- Üçüncü olarak yönetimin riskler için alacağı sorumluluk ve kararların doğru şekilde atanması,
- Son olarak şirketin kârlılığını olumlu yönde etkileyebilecek risklerin tespiti için gözlem ve kararların oluşturulması gerekiyor ●

ÖNEMLİ GÖREVLER

Denetim komitelerinin genel yönetim konularında alacağı önemli rolleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Teknoloji konusunda rekabete dayalı değişimin ne şekilde geliştiği ve değiştiği anlaşılmalı.
- İyi bir risk yönetiminin savunma ve atak şekilde uygulanması için farkındalık artırılmalı.
- Yakın şekilde liderlik bağlılığı takip edilmeli, aktif olarak kıdemli müdür ve alt yönetici kadrosu ile iletişim halinde olunmalı.



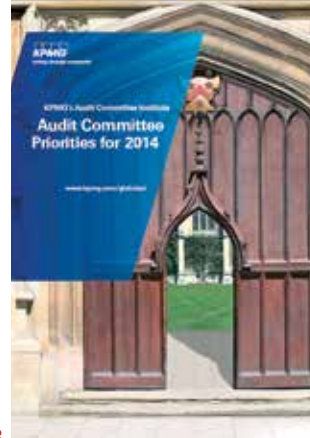
finansal hizmetler yayınlarımız



1



2



3



4



5

1. Yönetişim Hizmetleri: GRC- Yüksek Performans ve Düşük Maliyet İçin Ortak Dil

Rekabetin sürekli arttığı günümüz ekonomi koşullarında, organizasyonlar varlıklarını ve süreçlerini yönetebilmek adına yeni yaklaşımlar aramaktadır. Süreçleri iyileştirirken aynı zamanda maliyetleri düşürerek müşterilerine ve paydaşlarına değer katmayı hedeflemektedirler. Gelişen ve karmaşıklaşan süreçler ve artan riskler, organizasyonların mevzuat yükümlülüklerini yerine getirmelerini zorlaştırmakta ve etkin bir risk yönetimi sürecini zorunlu kılmaktadır. Etkin bir şekilde uygulanan GRC (Governance, Risk and Compliance) stratejisi, yönetim, risk yönetimi ve uyum modeli süreçlerini tek bir çatı altında toplayarak organizasyon bünyesinde ortak bir dil oluşturmaktadır. KPMG Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi uzmanlarımız tarafından hazırlanan dokümanımızda GRC Yönetişim Risk ve Uyum Hizmetlerimiz hakkında detaylı bilgiye ulaşabilirsiniz.

2. 2014 Küresel Denetim Komitesi Anketi

KPMG'nin düzenlediği 2014 Global Denetim Komite-

si Anketi, 34 ülkedeki 1500 denetim komite üyesiyle gerçekleştirilmiştir. Anket, dünyanın dört bir yanında komitelerin finansal raporlamaya ek olarak riskleri gözetme görevinin, komitelerin iş yükü ve ihtisasları göz önüne alındığında güçleştiğini ortaya çıkarıyor.

3. 2014 Yılı Denetim Komitesi Yayınları

2014 yılı içinde denetim komitesi (ve yönetim kurulu) gündemleri devam eden ekonomik belirsizlikler, küreselleşme, artan regülasyonlar ve teknolojik gelişmelerle şekil alıyor. Komitelerin gündemindeki kritik konuların, ana riskler ve karşılaşılan zorluklar ekseninde, esnek ve odaklanmış olarak oluşturulması bekleniyor. Denetim komiteleri ve yönetim kurullarının karşılaştığı zorluklara yardımcı olmak adına, KPMG Denetim Komitesi Kuruluşu, (KPMG's Audit Committee Institute - ACI) 2014 yılı Denetim Komitesi Önceliklerini yayımlamıştır.

4. Social Banker: Bankacılardan Sosyal Medya Kullanım Dersleri

Günümüzde dünyanın en yaratıcı projelerine imza

atan bankalar, rekabet avantajı yakalayabilmek adına sosyal medya alanındaki çalışmalarını hızlandırmıştır. Bankalar, artık geçmiş dönemlerde kendilerine sordukları sosyal medya kanallarına yatırım yapılmalı mı yapılmamalı mı sorusunu bir kenara bırakmış ve sosyal medyayı, kültürel yapılarını değiştirerek müşteri kanallarını geliştirmek için nasıl kullanacaklarına odaklanmışlardır. KPMG Global uzmanları tarafından hazırlanan raporumuz, içlerinde konvansiyonel banka yöneticilerinin, sosyal medya uzmanlarının ve KPMG uzmanlarının da bulunduğu, çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren sosyal medya liderlerinin deneyimlerini ve görüşlerini sizlere sunmaktadır.

5. KPMG UFRS Sigortacılık haber bültenlerinin 35. sayısı

"IFRS Newsletter: Insurance - Issue 35, March 2013" yayını, IASB ve FASB'in 20 Şubat - 6 Mart 2013 tarihlerinde "Müşterek Sigorta Anlaşmaları"na ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmaların sonuçlarına dikkat çekmekle birlikte çalışmaların halihazırındaki durumuna ve tahmini tamamlanma süresine ilişkin bilgi vermektedir.

Vergi gündemi

3 AYIN VERGİ AJANDASI

Önümüzdeki aylarda 4 torba kanunla vergi kanunlarında yapılan değişiklikler önemli bir yer tutacak.

"TORBA" DAN AR-GE'YE TEŞVİK ÇIKTI

6518 sayılı Torba Kanun, sınai mülkiyet hakları ve AR-GE konusunda önemli düzenlemeler içeriyor.

SONRADAN KONTROL DENETİMİ ARTIYOR

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan "sonradan kontrol denetimine" tabi olan şirket sayısı artıyor.

KÂR DAĞITIMINDA YENİ DÖNEM

Kâr dağıtımı konusu, yeni dönemde de şirketlerin gündeminde önemli bir yer tutuyor.

TRANSFER FİYATLANDIRMASI FORMUYLA İLGİLİ İPUÇLARI

Transfer fiyatlandırması formuyla ilgili tereddütleri ortadan kaldıracak birkaç ipucu...

YENİDEN YAPILANDIRMA İHTİYACI

Şirketler dünyasında, kurumsal yeniden yapılandırma çalışmaları arttı ve ideal şirketi bulma yarışı başladı.

3 AYIN VERGİ AJANDASI

Önümüzdeki ayın vergi gündeminde, 4 torba kanunla vergi kanunlarında yapılan değişiklikler önemli bir yer tutacak. Ayrıca mart ve nisan, gelir ve kazançların beyan edildiği aylar olması nedeniyle öne çıkıyor. E-fatura düzenlemelerinde zorunlu geçiş süreci 1 Nisan'a kadar uzatılmıştı. Bu da vergi gündeminin önemli başlıkları arasında yer alıyor.



Timur Çakmak

Vergi, Şirket Ortağı

E: tcakmak@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00

M: +90 530 954 64 09

2 013'e genel olarak baktığımızda, vergi gündeminin en önemli ayağını e-fatura, yazar kasa- POS gibi konuların oluşturduğunu gördük. ÖTV oranlarındaki artışla başlayan ve ardı ardına gelen 4 torba kanunla vergi kanunlarında yapılan değişikliklerle 2014 yılı vergi gündemine oldukça hızlı bir başlangıç yapılmış oldu. Bununla birlikte mart ve nisan aylarının mükellefler açısından 2013 gelir ve kazançlarının beyan ayları olması verginin gündemini etkileyecek. Yine e-fatura düzenlemelerinde zorunlu geçiş sürecinin özellikle entegrasyon yöntemlerini uygulayacak mükellefler açısından, 1 Nisan 2014 tarihine ertelenmesi nedeniyle yeni bir uzatma olmaz ise mükelleflerin artık nihai olarak sisteme entegre bir şekilde e-fatura düzenliyor olmaları konusu da gündemde önemli bir yer tutacak.

1 E-FATURA UYGULAMASI
421 seri numaralı Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği uyarınca e-fatura düzenleme zorunluluğu kapsamına giren mükelleflerin, uygulamaya geçmek için başvuruları 2 Eylül 2013 tarihinde sona ermişti. Ancak entegrasyon yöntemleriyle e-fatura düzenlemesine geçecek mükelleflerin ise normalde 421 sıra numaralı Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği'nde belirtilen 31.12.2013 tarihinden önce sistemi kullanmaya başlamaları gerekli kılınmıştı. Bununla birlikte 2013 yıl sonu itibarıyla entegrasyonunu teknik zorluklar nedeniyle tamamlayamayan mükelleflere Maliye Bakanlığı'nca ek süre verilmiş ve 1 Nisan 2014 tarihine kadar sistemle ilgili her türlü gerekli işlemi tamamlayarak e-fatura uygulamasına geçilmesi zorunlu hale getirildi. Bu nedenle halen e-fatura sistemine geçmemiş firmaların bir aydan daha az bir zamanları olduğunu unutmayalım.

2 E-DEFTER UYGULAMASI
E-defter uygulamasına geçiş işlemleri bu yıl şirketlerin gündeminde önemli bir yer tutacak. 1 Nisan tarihi itibarıyla artık e-fatura sistemine geçiş işlemleri sona erdikten sonra şirketlerin e-defter işlemlerine yoğunlaşması bekleniyor. Konuyla ilgili Gelir idaresi Başkanlığı bilindiği üzere kasım ayında bir sirküler yayınlayarak bazı açıklamalarda bulundu. Buna göre 421 sıra numaralı VUK Tebliği kapsamında elektronik defter tutma zorunluluğu bulunan mükelleflerden elektronik defter uygulamasına 2014 Aralık ayı içerisinde başvuruların 1/1/2015 tarihinden itibaren, elektronik defter uygulamasına, 2014 Aralık ayından önce başvuruların ise en geç 2014 Aralık ayından başlamak üzere, özel hesap dönemine tabi olanların 1/12/2014 tarihinden önce elektronik defter uygulamasına başvuru yapmaları ve en geç 2014 Aralık ayı içerisinde, elektronik defter tutmaya başlamaları gerektiği konuları üzerinde dikkat edilmesi gerekiyor.

3 2014'TE ÇIKAN VERGİ KANUNU DEĞİŞİKLİKLERİ
Henüz 2014'ün ikinci ayını yeni tamamlamamıza rağmen vergi kanunlarında değişiklik öngören 3 torba kanunun yasalastığını görüyoruz. Bunlar sırasıyla 6518, 6519, 6525 ve 6527 sayılı kanunlardır. Söz konusu kanunlarla yapılan değişiklikleri ise kısaca aşağıdaki gibi belirtebiliriz:
6518 sayılı torba kanunla Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi, KDV, VUK, ÖTV, Damga Vergisi ve harçlarla Gider Vergisi kanunlarında değişikliklere gidildi. Buna göre ön ödemeli kart satışlarındaki özel iletişim vergisi, artık ön ödemeli hizmetin kullanıldığı yere göre vergilendirilebilecek. Yine korumalı iş yerlerinde engellilerle

İlgili vergi düzenlemeleri yapıldı, Kurumlar Vergisi'nde sınai mülkiyet haklarının kiralanması, elden çıkarılması gibi hallerde 1.1.2015 yılından itibaren uygulanmak üzere yüzde 50 oranında Kurumlar Vergisi istisnası getirildi. Kurumlar Vergisi kanununa korumalı iş yeri indirimi getirildi ve ayrıca KV'den istisna edilen sınai mülkiyet haklarıyla ilgili KDV istisnası getirildi.

6519 sayılı kanunla KDV kanunu 17/3-a maddesinde yer alan istisna oldukça genişletildi ve askeri fabrika, tersane ve atölyelerin yanı sıra ordu ve bağlı şubeleri, askeri gazinolar, kışla gazinoları, vardiya yatakhaneleri ve bunların müştemilatı, özel, yerel ve kış eğitim merkezleri, askeri kantinler ve askeri müzelerin kuruluş amaçlarına uygun olarak yaptıkları teslim ve hizmetlerle bu kurum ve kuruluşların yapacağı Gelir Vergisi kanununun 70. maddesinde belirtilen mal ve hakların kiralanması işlemleri istisna edildi.

6525 sayılı torba Kanun ile ise Gelir ve Kurumlar Vergisi uygulamalarında gençlik merkezleri ile gençlik ve izcilik kamplarına yapılan bağış ve yardımlar, olimpiik sporculara yapılan ödemelerde vergi istisnası, Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı'na devredilen varlıklarda ve

başkanlık personeline yapılan ek ödemelerde vergi istisnası konularında düzenlemelere gidildi.

6527 sayılı torba kanunla da Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu kapsamında düzenlenen ürün senetlerinin elden çıkarılmasından doğan kazançlara yönelik istisna 31.12.2018 tarihine kadar uzatıldı. Ayrıca belediye gelirleri kanununda düzenlemeler yapıldı.

4 GELİR VE KURUMLAR VERGİSİ BEYANNAMELERİ

Her yıl olduğu gibi 2014 yılı için de mart ve nisan ayları, beyanname dönemi olduğu için vergi gündeminde önemle dikkat çeken konuların başında geliyor. Dolayısıyla gerçek kişilerin 2013 yılında elde etmiş oldukları kazanç ve iratlar, 1-25 Mart 2014 tarihleri arasında beyan edilecek ve tahakkuk edecek olan tutarlar ise iki taksit halinde mart ve temmuz aylarında ödenecek. Yine Kurumlar Vergisi mükelleflerinin 2013 yılına ilişkin kurum kazançlarının 1-25 Nisan 2014 tarihleri arasında beyan edilmesi gerekli olup tahakkuk eden verginin tamamının ise 30 Nisan tarihine kadar ödenmesi mümkün ●

TRANSFER FİYATLANDIRMASI RAPORLARININ HAZIRLANMASI

Bilindiği üzere Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı'na kayıtlı mükelleflerin bir hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yaptıkları yurtiçi ve yurtdışı işlemleri, serbest bölgelerde faaliyette bulunan Kurumlar Vergisi mükelleflerinin bir hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yaptıkları yurtiçi işlemleri ve diğer Kurumlar Vergisi mükelleflerinin bir hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yaptıkları yurtdışı işlemleri konusunda transfer fiyatlandırması raporu hazırlamak zorundadır. Transfer fiyatlandırması genel tebliği uyarınca söz konusu bu mükellefler, bir yıla ilişkin transfer fiyatlandırması raporlarını, Kurumlar Vergisi beyannamesinin verildiği 25 Nisan 2014 tarihine kadar hazırlamak zorundadır. Bu nedenle şirketlerin gündeminde transfer fiyatlandırması raporlarının hazırlanması vergi idaresinin inceleme ve rapor istemelerine karşı hazır bulundurulması önem arz ediyor.

“TORBA” DAN AR-GE’YE TEŞVİK ÇIKTI

6518 sayılı torba kanun çok tartışıldı. En fazla da internet ortamının düzenlenmesine ilişkin yönleriyle... Ancak kanun, sınai mülkiyet hakları ve AR-GE konusunda da önemli düzenlemeler içeriyor. 19 Şubat'ta Resmi Gazete'de yayınlanan kanunu bu yönleriyle inceledik...



Emrah Akın, YMM

Vergi, Direktör

E: eakin@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00

M: +90 530 173 08 47

1 9 Şubat'ta Resmi Gazete'de yayımlanan 6518 Sayılı Kanun uzunca bir süre sadece "internet ortamının düzenlenmesine" ilişkin hükümleriyle tartışıldı; ancak kanun sınai mülkiyet hakları ve AR-GE konularında da önemli düzenlemeler içeriyor. Tam adı "Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" olan 6518 sayılı kanunun bu alanda getirdiği yeniliklere başlıklar halinde değinelim.

SINAI MÜLKİYET HAKLARINA VERGİ İSTİSNASI

6518 sayılı kanunla Kurumlar Vergisi Kanunu'na "sınai mülkiyet haklarında istisna" başlıklı 5/B maddesi eklendi. Eklenecek hükümlerle Türkiye'de gerçekleştirilen araştırma, geliştirme ve yenilik faaliyetleriyle yazılım faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan buluşların;

- Kiralanması neticesinde elde edilen kazanç ve iratların,
- Devri veya satışı neticesinde elde edilen kazançların,
- Türkiye'de seri üretime tabi tutularak pazarlanmaları hâlinde elde edilen kazançların,
- Türkiye'de gerçekleştirilen üretim sürecinde kullanılması sonucu üretilen ürünlerin satışından elde edilen kazançların patentli veya faydalı model belgeli buluşa atfedilen kısmının,



yüzde 50'si kurumlar vergisinden istisna edilmiş oldu. Bakanlar Kurulu burada belirtilen yüzde 50 oranını ayrı ayrı ya da birlikte sifıra kadar indirmeye veya yüzde 100'e kadar artırmaya yetkili. Gelir vergisi mükelleflerinin de yararlanabileceği bu istisna ayrıca, buluşa yönelik hakların ihlal edilmesi neticesinde elde edilen gelirlerle buluş nedeniyle alınan sigorta veya diğer tazminatlar için de uygulanabilecek.

Kesinti yoluyla alınan vergiler için bu istisnanın uygulanması söz konusu değil. Ancak, bu düzenleme kapsamında istisnadan yararlanan serbest meslek kazançları ile gayrimenkul sermaye iratları üzerinden yapılacak vergi kesintisi yüzde 50 oranında indirimli uygulanabilecek.

İstisna uygulaması 01/01/2015 tarihinden itibaren elde edilen kazanç ve iratlarla bu tarihten itibaren yapılacak vergi kesintilerine uygulanacak.



Yönetilebilir bir 'cari açık' için hayati önemi olan

"katma değeri yüksek üretim ve ihracat" yapısı oluşturmanın yolu, ülke olarak AR-GE faaliyetlerinde göstermiş olduğunuz başarıyla doğrudan ilişkili.

bir soru işareti yarattığını da vurgulamak gerekli. Maliye Bakanlığı'nın bu değerlendirme raporunun ölçütlerini; bilimsel ölçütlere uygun, bürokratik süreçlerini karmaşıklaştırmayan ve dolayısıyla istisnanın etkinliğini düşürmeyecek bir tarzda tespit etmesi hayati önem taşıyor. Aksi halde istisnanın geniş bir uygulama alanı bulması güçleşebilir.

AR-GE PERSONEL SAYISINDA DEĞİŞİM

6518 sayılı kanunla 5746 sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi hakkında kanuna da önemli bir ekleme yapılmış durumda. Buna göre, AR-GE merkezi kurulması için gereken 50 tam zamanlı eş değer AR-GE personeli sayısını 30'a kadar indirme veya sektörler itibarıyla farklılaştırma yetkisi Bakanlar Kurulu'na veriliyor. Bakanlar Kurulu'nun yetkisini, AR-GE faaliyetleri bulunan yatırımcılar tarafından ciddi bir biçimde eleştirilen, bu konuda en kısa sürede kullanacağını beklemek yerinde olacaktır.

AR-GE faaliyetlerinin teşviki bağlamında önemli bulduğumuz bu adımın, sihirli bir değnek olarak görülmemeyip; mutlaka başka ek adımlarla da desteklenmesi gerektiği dikkatten kaçırılmamalı. AR-GE desteklerine ilişkin mevzuatın tek bir çatıda toplanması, birkaç yatırımcının birlikte Ar-Ge merkezi kurabilmesi, AR-GE merkezi dışında geçirilen sürelerle ilişkin sıkıntılar, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet harcamalarına ilişkin sorunlar gibi birçok konuda atılabilecek adımlar burada örnek olarak verilebilir.

Yönetilebilir bir "cari açık" için hayati önemi olan "katma değeri yüksek üretim ve ihracat" yapısı oluşturmanın yolu, ülke olarak AR-GE faaliyetlerinde göstermiş ol-

duğunuz başarıyla doğrudan ilişkili. 2012 yılındaki toplam Ar-Ge harcamasının GSYİH içindeki payının sadece binde 9'lar düzeyinde olduğu ve 2023 yılı için AR-GE harcaması hedefinin de GSYİH'nin yüzde 3'ü olarak hedeflendiği dikkate alınırsa; 6518 sayılı kanunla atılan adımlar oldukça önemli. Ancak bu alanda alınması gereken yolun daha oldukça uzun olduğu da hep akılda tutulmalı ●

DEVİR, SATIŞ VE KİRALAMA KDV'DEN DE İSTİSNA

6518 sayılı Kanun, sınai mülkiyet haklarına ilişkin olarak gelir ve kurumlar vergisi istisnasını "katma değer vergisi" alanına da yaymış durumda. Şöyle ki 01/01/2015 tarihinden itibaren yapılacak teslim ve hizmetlere uygulanmak üzere araştırma ve geliştirme, yenilikle yazılım faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan patentli veya faydalı model belgeli buluşa ilişkin gayri maddi hakların kiralanması, devri veya satışı işlemleri katma değer vergisinden de istisna olacak.

Vurgulamakta yarar var, bu istisna uygulamasından yararlananların, 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu kapsamında yer alan istisna uygulamasından ayrıca yararlanmaları da söz konusu olamayacak.

Yönetilebilir bir cari açık için de hayati önemi olan "katma değeri yüksek üretim ve ihracat" dolayısıyla çok önemli bir adım olarak değerlendirildiğimiz bu yeni istisnanın uygulanabilmesi için gerekli şartlar ve uygulama esasları Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 5/B maddesiyle oldukça ayrıntılı olarak belirtilmiş durumda. Bu noktada, buluşun oluşturacağı katma değeri de dikkate alarak, devir ve satış durumunda, değer tespitiye yönelik olarak Maliye Bakanlığı tarafından düzenlenecek olan "değerleme raporu" nun, istisnadan yararlanmayı düşünenlerin kafalarında ciddi

SONRADAN KONTROL DENETİMİ ARTIYOR



Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2008'den bugüne ithalat ve ihracat yapan şirketlerde, sonradan kontrol denetimi kapsamında incelemeler yapıyor. Denetime tabi tutulan şirket sayısı ise yıllar itibarıyla artış gösteriyor. 2012'de 400 şirketin sonradan kontrol denetimine tabi tutulduğu görülüyor. Bu sayı 2013'ün ilk 6 ayında 350'ye ulaştı. Şirketlerin bu denetimlere önceden hazırlık yapması önem arz ediyor. Hatalara ise yüksek miktarlarda ceza kesilebiliyor.



Murat Palaoglu

Gümrük ve Dış Ticaret,
Direktör

E: mpalaoglu@kpmg.com
T: +90 216 681 91 62
M: +90 533 280 50 84



Hakan Uçak

Gümrük ve Dış Ticaret,
Kıdemli Müdür

E: hucak@kpmg.com
T: +90 216 681 91 62
M: +90 530 035 38 84

2008 yılından bu yana Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, ithalat ve ihracat yapan firmalarda, sonradan kontrol denetimi kapsamında inceleme ve denetimler yapıyor. Bu denetimlere hazır olmayan şirketler, yüksek miktarda cezalarla karşılaşabiliyor.

Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemler Yönetmeliği'nin 27.10.2008 tarihinde yürürlüğe girmesinden sonra Gümrük ve Ticaret Bakanlığı müfettişleri tarafından dış ticaret işlemi gerçekleştiren firmalar incelemeye tabi tutuluyor.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre bu denetimler, yıllar itibarıyla artış gösteriyor. 2012 yılında 400 firma sonradan kontrol denetimine tabi tutulmuşken sade-

ce 2013 yılının ilk 6 ayı itibarıyla 350 firma sonradan kontrol denetimine tabi tutuldu.

SONRADAN KONTROL NEDİR?

Sonradan kontrol, dış ticaret yapan şirketlerin yapmış olduğu gümrük işlemlerinin, Gümrük ve Ticaret müfettişleri tarafından fiili ithalat ve ihracattan sonra denetlenmesi şeklinde tanımlanıyor. Bunun yanında ithalat işlemlerinin, Mavi Hat kapsamında fiili ithalden daha sonra gümrük idaresi tarafından şirket kayıtları ve stokları üzerinden denetlenmesi de sonradan kontrol olarak tanımlanıyor. Bu kapsamdaki denetimlerse daha öngörülebilir ve rutin olup müfettişler eliyle değil Gümrük Müdürlükleri tarafından yürütülüyor. →

SONRADAN DENETİME TABİ TUTULAN ŞİRKET SAYISI ARTIYOR

Yıl	Sonradan Kontrol Programı'na tabi olmuş şirket sayısı	Plan dışı sonradan kontrole alınan şirket sayısı	Toplam
2009	370	27	397
2010	277	27	304
2011	350	15	365
2012	400	53	453
2013 *	350	29 *	379*

* Not: 2013'ün ilk 6 ayını kapsamaktadır. Kaynak: www.gtb.gov.tr

Peki, sonradan kontrol kapsamındaki şirketler nasıl belirleniyor? Gümrük ve Ticaret Bakanlığı içerisinde oluşturulan Risk Değerlendirme ve Koordinasyon Komisyonu tarafından riskli işlemler ve denetlenecek sektör veya şirketlerin profilleri belirleniyor.

Şirketinizin sonradan kontrol denetimine tabi tutulup tutulmadığını nasıl anlayacağınıza gelince... Şirketinize,



HATAYA CEZA VAR

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan sonradan kontrollerde, çeşitli aksaklıklar ve hatalar tespit ediliyor. Bu tespitler sonucunda yüksek miktarda cezalar tahsil edilebiliyor. Sonradan kontrol kapsamında tespit edilen aksaklıklardan bazılarını şöyle sıralamak mümkün:

01

İLİŞKİ HALİNİN BEYAN EDİLMEMESİ: Özellikle çok uluslu şirketler arasındaki ticaretle, alıcı ile satıcı arasındaki ilişki hali yanlış beyan ediliyor.

02

GÜMRÜK KIYMETİNİN DÜŞÜK BEYAN EDİLMESİ: Gümrük vergilerinin hesaplandığı matrahın düşük beyan edilmesi durumunda, gümrük vergileri tahsil ediliyor. Ayrıca bu vergilerin 3 katı para cezası düzenleniyor. Özellikle transfer fiyatlandırması uygulamaları veya dönem sonunda gönderilen "debit note" ödemelerinin beyan edilmemesi nedeniyle yüksek miktarda cezalar söz konusu olabiliyor.

03

GÜMRÜK TARİFESİNİN YANLIŞ BEYAN EDİLMESİ: Gümrük vergilerini belirleyen gümrük tarifesinin yanlış beyan edilmesi sonucunda cezalar düzenlenebiliyor. Tarife beyanındaki farklılıkların ceza hukuku kapsamında değerlendirildiği örnekleri görmek de mümkün.

04

ROYALTY VE LİSANS ÖDEMELERİNİN BEYAN EDİLMEMESİ: Gümrük kıymetine girmesi gereken royalty ve lisans ödemelerinin beyan edilmemesi nedeniyle gümrük vergisi matrahı aşınabiliyor. Noksan beyan edilen bu harcamalar nedeniyle gümrük vergi cezaları düzenlenebiliyor.

05

YANLIŞ TERCİHLİ TARİFE BELGELERİNİN İBRAZ EDİLMESİ: Yanlış tercihli tarife belgesinin ibraz edilmesi sonucunda haksız vergi indiriminden istifade edildiği savıyla ceza tatbik edilebiliyor.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan tebligatla, denetimin dayanağı olarak Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemler Yönetmeliği'nin yer alması, sonradan kontrol kapsamında denetim geçireceğiniz anlamına geliyor.

NASIL YAPILIR?

Sonradan kontrolde görevlendirilen müfettişler, tebligat ve ziyaret yoluyla kendilerini ve süreci tanıtır. Sonradan kontrolün başlangıç tarihi ve saati, bu amaçla oluşturulan dosyaya kaydediliyor veya durum tutanakla tespit ediliyor. Müfettişler, denetim kapsamında seçmiş oldukları bilgi ve belgeleri kontrol ediyor. Bu denetimler esnasında, şirketin ilgili tüm kayıt ve defterleri incelenebiliyor. Şirketlere rehberlik etmek de sürecin tanımlanan bir parçası olarak öne çıkıyor.

Peki sonradan kontrol kapsamındaki yükümlülükleriniz nerelerdir? Sonradan kontrole tabi tutulan şirketlerin uyması gereken birtakım yükümlülükler söz konusu. Şirketlerin bu yükümlülükleri bilmeleri, denetim sürecini yönetmek için önem arz ediyor. Sonradan kontrole tabi tutulan şirketlerin, müfettişlere denetim kapsamındaki gerekli her türlü bilgi, veri, kayıt, defter, belge ve diğer evrakı vermek ve her türlü yardımı sağlamak yükümlülükleri arasında sayılıyor. Ayrıca müfettişlerin iş yerlerinin her yerine girme ve inceleme yapma yetkisi bulunuyor.

NASIL TAMAMLANIR?

Sonradan kontrol kapsamındaki denetimlerin sonuçlanmasını müteakip, müfettişlerle şirket arasında nihai görüşme yapılıyor. Nihai görüşmede, denetim esnasında müfettiş tarafından yapılan tespitler ve hukuki değerlendirmeler tartışılıyor. Müfettişlerle yapılan bu görüşme tutanağa bağlanıyor. Sonradan kontrol esnasında müfettiş tarafından yapılan tespitler, değerlendirme raporunda belirtiliyor. Şirket tarafından varsa itirazlar ve bilgilendirmelere fırsat tanınıyor.

Sonradan kontrol sürecinin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi şirketler için önem arz ediyor. Şirketin hak ve yükümlülüklerinin farkında olması, yapılan tespitlerin veya tartışma konusu hususların olası sonuçlarıyla değerlendirilmesi, müfettişlerle sağlıklı ve açık iletişim kurulması ve denetime sunulacak bilgi ve belgelerin muhtevasının doğruluğu büyük önem taşıyor.

Sürecin fiili denetim boyutunun yanında, denetim sonrası işlemlerin, raporların ve tahakkukların takibi de dikkat edilmesi gereken işlemler olarak öne çıkıyor. Bu noktada usul hükümleri ve gümrük tekniği açısından sürecin sıkı takip edilmesi gerekiyor.

DENETİME HAZIR MIYIZ?

Şirketlerin her an denetime tabi tutulacak gibi hesap verebilir durumda olmaları, hem risklerinin hem de fırsatlarının farkında olmaları büyük önem taşıyor. Birçok şirket, benzer bir denetimi, kendi inisiyatifıyla önceden yaptırıp risklerini tespit ediyor; gerekli aksiyonları cezai duruma düşmeden alıyor ve bunun yanında fırsatlarını da tespit ediyor ●

güncel yayınlarımız



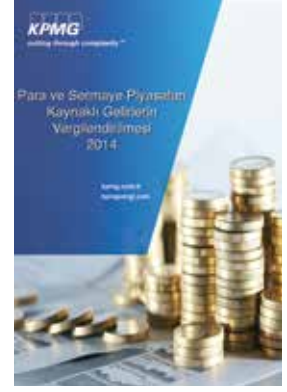
1



2



3



4



5



6



7



8

1. KPMG Türkiye 2014 Otomotiv Yöneticileri Araştırması: Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme

İlki 2013'te gerçekleştirilen ve Türkiye'nin en kapsamlı ilk yerel otomotiv araştırması olan KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın ikincisi, otomotiv sektörünün ana hedefi olan uzun vadeli ve sağlıklı büyümenin yollarını araştırmak amacıyla "Türkiye Otomotiv Sektöründe Sürdürülebilir Büyüme" temasıyla yayımlandı. **Dili:** Türkçe/İngilizce

2. Investment in Turkey 2014

KPMG Türkiye vergi profesyonelleri tarafından İngilizce olarak her yıl hazırlanan ve Türkiye'de iş yapan ya da yatırım yapmayı düşünen yabancı yatırımcılar için Türkiye'deki vergi sistemine ışık tutan genel bir el kitabı niteliği taşıyan "Investment in Turkey 2014" yayımlanmıştır. **Dili:** İngilizce

3. Polonya'da Yatırım

KPMG Polonya vergi profesyonelleri tarafından her yıl hazırlanan ve Polonya'da iş yapan ya da yatırım yapmayı düşünen yabancı yatırımcılar için Polonya'daki vergi sistemine ışık tutan genel bir el kitabı niteliği taşıyan "Investment in Poland", Polonya'da Yatırım adıyla yayımlanmıştır. **Dili:** Türkçe

4. Para ve Sermaye Piyasaları Kaynaklı Gelirlerin Vergilendirilmesi

KPMG Vergi Profesyonelleri tarafından hazırlanan bu

bilgi dokümanında, para ve sermaye piyasalarındaki çeşitli para ve sermaye piyasası araçlarından 2013 takvim yılında elde edilen gelirlerin gerçek kişi yatırımcılar tarafından beyanı ve vergilendirilme esasları hakkında açıklama ve örnekler yer verilmektedir. **Dili:** Türkçe/İngilizce

5. Yeni Teşvik Sistemi Kapsamında Madencilik ve Enerji Sektörleri

2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı'nın eki "Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar" ile yürürlüğe konulan yeni yatırım teşvik sistemi yatırımcılar için birçok yeniliği ve fırsatı beraberinde getirmiştir. En son 15/02/2013 tarihinde 2013/4288 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yatırım teşvik sisteminde özellikle "Elektrik Üretimi" yatırımları bakımından önemli değişiklik yapılmıştır. Bilgilendirme dokümanımız burada dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir. **Dili:** Türkçe/İngilizce

6. "Eğitim Sektörü" Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretine Devlet Teşvikleri

25/06/2012 tarih ve 28334 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 2012/4 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ ile Türkiye'nin döviz kazandırıcı hizmet gelirlerinin artırılması ve hizmet sektörlerinin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesini amaçlamakta; bunun için Türkiye'de yatırımcıların

gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin giderlerin belirli bir kısmının Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan (DFİF) karşılanması öngörülmektedir. Bilgilendirme dokümanımız burada dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir. **Dili:** Türkçe/İngilizce

7. E-fatura ve E-defter Uygulamalarına İlişkin Zorunluluklar

2012/99 421 Seri No.lu "Vergi Usul Kanunu Tebliği" uyarınca madeni yağ lisansı sahipleri ile kolalı gazoz, alkollü içecek ve tütün ürünlerini imal, inşa ve ithal eden mükellef gruplarına ve bunlardan mal alan bazı mükelleflere e-fatura ve e-defter uygulamasına geçme zorunluluğu getirilmiştir. Bilgilendirme dokümanımız burada dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir. **Dili:** Türkçe/İngilizce

8. Company Establishment in Turkey

Yeni Türk Ticaret Kanunu Temmuz 2012'de yürürlüğe girmiş ve bağlı şirketler açısından birtakım değişiklikler getirmiştir. Yeni kanuna göre bağlı bir şirket, her ikisi de sermaye firması olduğu için anonim şirket ya da limited şirket olabilmektedir. Bilgilendirme dokümanımız Türkiye'de yeni TTK'ya göre şirket kuruluşu konusunda dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir. **Dili:** İngilizce

KÂR DAĞITIMINDA YENİ DÖNEM

Hiç kuşkusuz kâr dağıtımı, ticari şirketleri en çok ilgilendiren konuların başında geliyor. Yeni TTK hükümleriyle yeniden düzenlenen bu konu, şirketlerin radarında yeni dönemde de yer alıyor. Yeni TTK'da büyük oranda aynı kalmakla beraber küçük değişiklikler ve ifade farkları dikkat çekici.



Fatma Büyükdemirci

Vergi, Kıdemli Müdür

E: fbuyukdemirci@kpmg.com

T: +90 216 681 91 20

M: +90 533 296 38 01



Beyza Göktürk

Hukuk, Müdür

E: bgokturk@kpmg.com

T: +90 216 681 91 43

M: +90 533 271 82 49

Yeni TTK kâr dağıtımını 507'nci madde altında hükme bağlanmış ve her pay sahibi, kanun ve esas sözleşme hükümlerine göre pay sahiplerine dağıtılması kararlaştırılmış net dönem kârına, payı oranında katılma hakkını haizdir denilmiştir. 509'uncu maddenin ikinci fıkrası gereği ise kâr payının ancak net dönem kârından ve serbest yedek akçelerden dağıtılabileceği hüküm altına alındı. Aslında hükmün içeriği büyük oranda korundu. Eski 455'inci maddede geçen "safî kazanç" terimi yerine yeni 507'inci maddede "net dönem kârı" terimi kullanıldı. Kanununun 508'inci maddesinde ise "yıllık kâr" bilançoya göre belirlenir, ifadesi kullanıldı. Bu düzenleme ile 507'nci maddede yer alan net dönem kârı ifadesi birlikte değerlendirildiğinde, artık ortaklara dağıtılabilecek kârın "net dönem kârı" olduğu yeni TTK'da açık olarak ortaya kondu. Öteden beri süregelen safî kârın tanımına yönelik vergi öncesi/vergi sonrası kâr karmaşası da giderildi. Vergi karşılığı ve bilançodaki geçmiş yıllar zararları düşüldü ve kâr işaret edildi. Yedek akçelerde bu tanımlamalar dikkate alınarak ayrılacak.

HANGİ NET DÖNEM KÂRI

Yeni TTK'nın defter tutma yükümlülüğü ile ilgili 64'üncü maddesinin ilk metninde, defterlerin Türkiye muhasebe standartları (TMS) ve bu bağlamda da uluslararası muhasebe standartlarına (UMS) uygun olarak tutulacağı belirtilmişti. Ancak sonradan yapılan değişiklikle bu kavram kaldırılarak yerine defterlerin tutulma ve kayıt zamanında Vergi Usul Kanunu'nun (VUK) defter tutma hükümlerine

uyuma zorunluluğu getirildi. Dolayısıyla yapılan değişiklikler, yeni TTK ile yapılan düzenlemeler öncesinde var olan durumla değişiklik sonrası durum paralel hale getirildi. Yani, eskiden beri uygulanmakta olan vergi bazlı kayıt sistematığıne uygun olarak defter tutmaya devam edilecek. Bununla beraber, kanununun 69'uncu maddesinde yıl sonu finansal tablolarına ilişkin ilkeler tanımlandı ve yıl sonu finansal tablolarının Türkiye muhasebe standartlarına uyularak düzenlenmesi gerektiği hükmüne yer verildi. Geçici 1'inci maddede TMS ve yorumlarına uymak zorunda olanlar tanımlandı.

Kâr dağıtımında esas kârın "net dönem kârı" olduğu belirtilmesine karşın, TMS hükümlerine uyması gereken tacirler açısından, bu kez de karşımıza hangi net dönem kârının dağıtılacağı sorusu çıkmaktadır. Kâr dağıtımında VUK'a göre oluşturulan "net dönem kârının" mı (yani defterlerde yer alan net dönem kârının mı), yoksa TMS'ye göre oluşturulan finansal tablolarda yer alan "net dönem kârı" mı dikkate alınacaktır? Bu konuda bir düzenleme, karışıklığı önlemesi açısından yararlı olacaktır.

KÂR DAĞITIMINA KARAR VERMEK

Yeni TTK 408'inci madde ikinci fıkrası (d) bendi hükmünce, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr paylarıyla kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılacak kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınmasına tek yetkili organ genel kuruldur. Yetki, genel kurulun devredilemez yetkileri arasında olduğundan genel kurul bu yetkisini yönetim kuruluna veya başka bir organa devredemez.

YASAL YEDEKLERİN HESAPLANMASI

Yeni TTK'da yedek akçelerle ilgili hükümlerin düzenlenmesinde, eski TTK'daki hükümler esas alındı ve yasal yedek akçelerin hesaplanmasıyla ilgili esaslar genel olarak korundu. Buradaki en belirgin farklılık, safi kâr yerine gelen net dönem kârı, yıllık kâr kavramları oldu.

Kanunun Genel Kanuni Yedek Akçe başlıklı 519/1'inci maddesinde, yıllık kârın yüzde 5'i, ödenmiş sermayenin yüzde 20'sine ulaşıncaya kadar genel kanuni yedek akçeye ayrılır ifadesi yer alıyor.

Madde metninden de anlaşılacağı gibi birinci tertip yasal yedek hesaplamasında prensip olarak bir değişiklik bulunmuyor.

Ortaklara dağıtılması kararlaştırılan toplam kârdan ödenmiş sermayenin yüzde 5'i tutarındaki birinci temettü tutarı indirildikten sonra kalan dağıtılacak kârın yüzde 10'u oranında ikinci tertip yasal yedek akçe ayrılması gerekiyor. Esas faaliyeti başka işletmelere iştirak etmek olan holding şirketlerinin de ikinci tertip yasal yedek akçe ayırmasına gerek bulunmuyor. Dağıtılacak kâr tutarı için ortaklara fiilen dağıtım kararı alınmamış olması durumunda ikinci tertip yasal yedek akçe ayrılmasına gerek bulunmuyor. 519/3'üncü maddeyle yedek akçe ayırma üst sınırı olan yüzde 50 oranı korundu.

KÂR PAYI AVANSI DAĞITIMI

Yeni TTK 509'uncu madde ikinci fıkrası hükmü "Kâr payı avansı, Sermaye Piyasası Kanununa tabi olmayan şirketlerde, Gümrük ve Ticaret Bakanlığının bir tebliğiyle düzenlenir" şeklinde getirdiği düzenleme ile kâr payı avansına olanak sağladı. Bu olanakla Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca 9 Ağustos 2012 tarihli Resmi Gazete'de "Kâr Payı Avansı Dağıtım Tebliği" yayımlandı

TEMETTÜ DAĞITIMI ZORUNLU MU?

Yeni TTK'nın kâr payı dağıtımıyla ilgili getirdiği bir diğer önemli değişiklik, yüzde 5 oranında ayrılan 1'inci temettünün (kâr payının) dağıtımının zorunlu olup olmadığıyla ilgilidir. Yeni kanunun 519'uncu maddesinin ikinci fıkrasının 3 no'lu bendi uyarınca yüzde 5 oranındaki 1'inci temettünün ödenmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Ancak "pay sahiplerine yüzde 5 oranında kâr payı ödendikten sonra" ibaresinin "bir zorunluluk olup olmadığı halen tartışmalı bir konudur.

ve tüm sermaye şirketleri için avans sermaye dağıtımı mümkün hale geldi. Tebliğ gereğince, şirketlerin kâr payı avansı dağıtabilmeleri için şirket genel kurulunca kâr payı avansı dağıtılmasına ilişkin karar alınması ve kâr payı avansı dağıtılacak hesap döneminde hazırlanan 3, 6 veya 9 aylık ara dönem finansal tablolara göre kâr edilmiş olması gereklidir. Tebliğ ayrıca avans kâr payı dağıtımı için alınması gereken genel kurul kararının içeriği, dağıtılacak kâr payı avans tutarı ve hesaplanması gibi hususları da aydınlatıyor.

Avans kâr payı dağıtımının vergisel açıklamaları ise 1 no'lu Genel Tebliğin 6 ve 7 no'lu genel tebliğlerle değiştirilmiş "15.6.6." bölümünde yapılmıştır. Buna göre, kâr payının dağıtıldığı ayda kâr dağıtımına bağlı vergi tevkifatı yapılacak ve ilgili aya ait muhtasar beyanname ile beyan edilecektir. Kâr payının elde edilmesi ise kurumun yıllık kârının kesinleşip, avans kâr dağıtımının dağıtılan kârdan mahsup edildiği tarihte gerçekleşecektir. Avans kâr payı dağıtımının yapıldığı hesap döneminin zararlı sonuçlanması veya safi kazancın avans olarak dağıtım yapılan kârdan düşük çıkması halinde, geri çağrılan tutarlara transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımı hükümleri uygulanacaktır ●



TRANSFER FİYATLANDIRMASI FORMUYLA İLGİLİ İPUÇLARI

Kurumların dönem sonunda yapması gereken işlemlerden biri de transfer fiyatlandırması formunu doldurmak... Bu formu hangi durumlarda doldurmak gerektiği ve formu doldururken dikkat edilmesi gereken konular önemli. Uzun süredir uygulamada olmasına rağmen, mükelleflerin EK 2 formunun doldurulmasında birtakım tereddütleri olduğu da biliniyor. İşte bu tereddütleri ortadan kaldıracak birkaç ipucu...



Burak Döş

Vergi, Müdür

E: bdos@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00

M: +90 533 298 24 07

Kurumların dönem sonunda hesaplarını kapatıp kesin mizan çıkarması sırasında yapması gereken pek çok işlem mevcut. Bu işlemlerden bir tanesi de transfer fiyatlandırması ve örtülü sermaye mevzuatı açısından transfer fiyatlandırması formunun doldurulması...

Kurumlar Vergisi mükelleflerinin, ilişkili kişilerle bir takvim yılı içinde yaptıkları mal veya hizmet alım ya da satım işlemleri ile ilgili olarak "Transfer Fiyatlandırması, Kontrol Edilen Yabancı Kurum ve Örtülü Sermayeye İlişkin Form"u (Ek 2 Formu) doldurmaları ve yıllık beyanname ekinde bağlı bulunulan vergi dairesine ibraz etmeleri gerekiyor.

T.C. Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından, 1 Seri no'lu Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtım Hakkında Genel Tebliğin "7.1-Yıllık Belgelendirme" başlıklı bölümüne istinaden 24.04.2008 tarih ve TF-1/2008-1 sayılı "Transfer Fiyatlandırması, Kontrol Edilen Yabancı Kurum ve Örtülü Sermayeye İlişkin Formun Doldurulması" başlıklı sirküler yayınlandı.

Buna göre, kurumlar vergisi mükelleflerinin bir hesap dönemi içinde:

- İlişkili kişilerle gerçekleştirilen mal veya hizmet alım ya da satım işlemlerinin
- Yurtdışı iştiraklerinin

- Ortak veya ortakla ilişkili kişilerden temin edilen bir borcun bulunması halinde bu formun doldurulması gerekiyor.

TERÜDDÜTLER VAR

Ancak, uzun süredir uygulamada olmasına rağmen mükelleflerin EK 2 formunun doldurulmasında birtakım tereddütlerinin olduğu görülmektedir. EK 2 formunun doldurulmasında dikkat edilecek hususlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

- Tüm kurumlar vergisi mükellefleri (serbest bölgelerde faaliyette bulunanlar dâhil) form kapsamında yer alan transfer fiyatlandırması, kontrol edilen kurum kazancı ve örtülü sermayeye ilişkin işlemlerden bir veya birkaçının bulunması durumunda sadece mevcut işleme ilişkin kısmı dolduracaklardır.
- Transfer fiyatlandırması formuna hem yurtiçi hem de yurtdışı ilişkili işlemler dâhil edilmelidir.
- Alım ya da satım tutarları KDV, ÖTV, ÖİV ve BSMV gibi vergilerden arındırılmış, net tutarlarıyla beyan edilmelidir.
- Yukarıda bahsi geçen "Transfer Fiyatlandırması, Kontrol Edilen Yabancı Kurum ve Örtülü Sermayeye İlişkin Formun Doldurulması" başlıklı sirkülere istinaden, formun doldurulması sırasında emsal



UNUTULMAMASI GEREKENLER

- Eksik ya da yanlış beyan edilen formların mükelleflerin vergi incelemesine tabi tutulmasına sebebiyet vereceği unutulmamalıdır.
- Dönem sonlarında envanter çıkarma, amortisman ve karşılık ayırma gibi dönem sonu işlemlerinin yanı sıra transfer fiyatlandırması ve örtülü sermayeyle ilgili olarak dönem içerisinde yapılan işlemlerin gözden geçirilmesi, doğru ve eksiksiz beyan edilmesi, ilerleyen dönemlerde vergi cezalarıyla karşılaşmamak adına atılması gereken önemli bir adımdır.

fiyat veya bedel üzerinden yapılmış olup olmadığına bakılmaksızın hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yapılan tüm işlemler, fiili alım satım tutarları dikkate alınarak kaydedilecektir.

- Debit/credit note uygulamaları ilgili ürünlerin (hammadde, yarı mamul, mamul ticari mal) alım veya satım tutarlarından indirim yoluyla netleştirilmesi suretiyle belirtilmelidir.
- Ciro primleri forma netleştirilerek dâhil edilmelidir. Benzer şekilde iade iskonto ve diğer indirimlerin de alım veya satım tutarlarından düşülmesiyle elde edilen net tutarlar forma konu edilmelidir.
- Değerleme sonucu oluşan kur farkları dikkate alınmamakla birlikte, faturalanmış kur farkı geliri/gideri olması durumunda bu tutarlar da ilişkili işlem tutarına dâhil edilmelidir.
- Aylık, üç aylık ya da yıllık dönemlerde rutin olarak ve sözleşmeye bağlı olarak yansıtılan hizmet bedellerinin "Diğer" altında "Grup içi hizmetler" bölümünde belirtilmesi uygun olacaktır.
- Masraf yansıtılmalarının "Diğer/Diğer İşlemler" başlığı altında belirtilmesi uygun olacaktır.
- "Mali İşlemler" genel olarak grup içi kredi/ödünç para/gayri nakdi kredi veya mevduat işlemlerinden oluşuyor. Dönem içinde kredi alınıp geri ödenmesi ve yıl sonu kredi bakiyesinin mevcut

olmaması durumunda; anapara tutarına alınan kredi tutarı, faiz kısmına ise ödenen ve tahakkuk eden faiz tutarı yazılmalı. Eğer dönem sonunda kredi geri ödenmemişse anapara tutarına kredi dönem sonu bakiyesi, faiz kısmına ise ödenen ve tahakkuk eden faiz tutarı yazılmalıdır.

- İlişkili taraflarla gerçekleştirilen finansal kiralama işlemlerinin de "mali işlemler" altında gösterilmesi uygun olacaktır.
- Gayri nakdi teminat karşılığı ilişkili şirketlerden komisyon geliri elde ediliyorsa ya da komisyon ödemesi yapılıyorsa anapara tutarı olarak garantör olunan kredi tutarı, sağ tarafına ise alınan/ödenen komisyon tutarı yazılmalıdır.
- Örtülü sermaye kapsamında değerlendirilecek ilişkili şirket cari hesabından borçlanma olması durumunda ise bu tutarların da ödünç para kısmında gösterilmesi gerekmektedir.
- Mevduatlarda ise ortalama mevduat tutarının anapara olarak, faiz gelirinin ise elde edilen faiz tutarı artı tahakkuk eden faiz tutarı şeklinde belirtilmesi uygun olacaktır.
- İlişkili taraflara yapılan bir borçlanma söz konusu ise borcun örtülü sermaye olarak sayılıp sayılmadığına bakılmaksızın formun örtülü sermaye ile ilgili kısmında belirtilmesi gerekmektedir ●

YENİDEN YAPILANDIRMA İHTİYACI

Şirketler dünyasında, kurumsal yeniden yapılandırma çalışmaları arttı ve ideal şirket modeli bulma yarışı başladı. Bu yarışın temelinde ise ortaklara ve yöneticilere gelen sorumlulukların, mevzuat çerçevesinde en aza indirilmesi yatıyor.



Av. Levent Berber

Hukuk Bölümü Başkanı

E: Lberber@kpmg.com

T: +90 216 681 91 72

M: +90 530 035 71 70

Son zamanlarda şirketlerin ve şirket topluluklarının kurumsal yeniden yapılandırma çalışmaları hız kazandı. Özellikle şirket ortaklarının ve yöneticilerinin mevzuat bakımından zorunlu olmamakla birlikte gereksiz sorumluluk altına girmiş olması ve hukuki risk alması, şirketlerin yeniden yapılandırma ihtiyacını ortaya çıkardı.

Bilindiği gibi 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde şirket ortaklarına ve yöneticilerine çeşitli sorumlulukların yanı sıra eski Kanuna nazaran bazı önemli imkanlar da getirdi. Ancak kamuoyunda daha ziyade sorumluluklara odaklanıldığından yeni ortaya çıkan fırsatlar gölgede kaldı.

Şirketlerin ideal bir kurumsal yapıya sahip olması için gerekli mevzuat altyapısı hazırlanmış olmasına rağmen henüz bu olanaklardan yararlanan şirketlerin, ortakların ve yöneticilerin sayısı son derece sınırlı. Önce büyük şirketler, holdingler ve şirket topluluklarında başlatılan yeniden yapılandırma çalışmaları artık hızla yayılıyor ve hayal gücümüzle sınırlı yeni şirket modelleri ortaya çıkıyor.

YENİ MODELLER DOĞUYOR

Kanun'da yeni anonim şirket modellerinin doğmasına sebep olan imkanlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Anonim şirketler, artık tek ortaklı dahi kurulabiliyor.
- Şirket ortakları, gerçek ya da tüzel kişiler (şirketler, vakıflar, üniversiteler gibi) olabiliyor.
- Anonim şirketlerde yönetim kurulu tek üyeden dahi oluşabiliyor.
- Anonim şirketlerde yönetim kurulu üyelerinin göreve başlayabilmeleri için pay sahibi (ortak) olma şartı kalkıyor.



- Yönetim kurulu üyesi olarak artık sadece gerçek kişiler değil, tüzel kişiler de seçilebiliyor.
- Tüzel kişinin yönetim kurulu üyesi olması halinde sadece bir gerçek kişiyi kendi adına hareket etmek üzere belirleyebiliyor.
- Yönetim kuruluna ait yönetim ve temsil yetkisi belirli şartlarla devredilebiliyor.
- Yöneticilerin kusur ya da ihmal neticesinde aldıkları kararlardan doğabilecek zararların tazminini sağlamak üzere "Yönetici Sorumluluk Sigortası" yaptırma imkanı doğuyor.

Tahmin edileceği üzere Kanun'da, yukarıdaki hususlar dışında yeni şirket modelleri yaratmak için kullanılacak birçok başka hüküm bulunuyor ve liste uzayıp gidiyor.

YÖNETİCİLERİN SORUMLULUKLARI

Diğer taraftan Kanun'da yönetim kurulunun görev yetki ve sorumlulukları detaylı şekilde düzenlendi. Yönetim kurulu, Kanun'un 374. maddesi gereği kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisine bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme

GEREKSİZ SORUMLULUKLAR RİSKLİ

Yeni Kanun, eskisine göre daha adil bir sistem kurma olanağı getirdiğinden aşağıdaki örneklerden görüleceği gibi ortakların ve yöneticilerin gereksiz sorumluluk altına girmelerine gerek kalmıyor. Özellikle holdingler, şirket toplulukları, aile şirketleri ve büyük şirketlerin ortakları ve yöneticileri açısından hayati önem taşıyan konularda, gereksiz yüklenen sorumlulukların ileride risk yaratması kaçınılmaz.

ÖRNEK 01

Artık tek ortaklı ya da az ortaklı şirket kurma olanağı varken eski Ticaret Kanunu nedeniyle en az 5 ortak şartını yerine getirmek için küçük hisseler verilerek ortak olmuş kişiler, halen ortak kalarak gereksiz sorumluluk almış oluyor.

Yönetim kurulu, bir "iç yönerge" düzenlemek suretiyle yönetimle ilgili görev ve yetkilerini kısmen veya tamamen devrederek sorumluluklarını (farklı teselsül) azaltabilecekken "iç yönerge" hazırlanmayan şirketlerde, yönetim kurulu üyelerinin tamamı (müştereke ve müteselsilen) sorumlu tutuluyor.

ÖRNEK 02

Ayrıca (hakim ortak/holding) tüzel kişinin, iştiraklerinde yönetim kurulu üyesi olması artık mümkünken; aynı (hakim ortak/holding) tüzel kişinin gerçek kişi ortaklarının, iştirak şirketinde doğrudan yönetim kurulu üyesi olması gereksiz sorumluluk alınmasına örnek olarak gösterilebilir.

ÖRNEK 03

kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi,

- Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması.

Ayrıca Kanun, yönetim kurulu üyeleri ve yönetimle görevli üçüncü kişilere, görevlerini tedbirli bir yöneticinin özenıyla yerine getirmelerine ve şirketin menfaatlerini dürüstlük kurallarına uyarak gözetmelerine ilişkin yükümlülük getirdi.

Diğer taraftan Kanun'un 562. maddesinde düzenlenen idari, adli para cezalarıyla hapis cezasını gerektiren suçlar, şirketlerin ortaklarını ve yöneticilerini önemli derecede baskı altında tutuyor ve artık bu tür sorumluluklar altına girmekten kaçınmalarına sebep oluyor.

Sonuç olarak, yukarıda değindiğimiz hususlar nedeniyle şirketlere, ortaklara ve yöneticilere gelen sorumlulukların mevzuat çerçevesinde en aza indirilmesi için ideal şirket ve yönetim modeli bulma yarışı başladı ve dolayısıyla yeniden yapılandırma faaliyetleri olağanüstü hız kazandı ●

konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkili kılındı. Yönetim kurulunun devredemeyeceği ve vazgeçemeyeceği görev ve yetkiler ise Kanun'un 375. maddesinde sınırlı sayıda belirtildi. Bunlar:

- Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi,
- Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi,
- Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması,
- Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişilerle imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları,
- Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi,
- Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel

iletişim

İş Geliştirme ve Pazarlama

Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
İş Geliştirme
+90 0216 681 90 00
ergunkis@kpmg.com

Kurumsal İletişim

Figen Tahiroğlu Würsching

Kurumsal İletişim ve Pazarlama
Kıdemli Müdür
+90 216 681 90 00
ftahiroglu@kpmg.com

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak
ftunc@kpmg.com

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Keith Durward

Danişmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
keithdurward@kpmg.com

SEKTÖRLER

Endüstriyel Üretim

Hakan Öekli

Denetim, Şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Enerji ve Madencilik

Sami Őener

Vergi, Şirket Ortağı
ssener@kpmg.com

Finansal Hizmetler

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Gayrimenkul ve Altyapı

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

İlaç

Nesrin Tuncer

Denetim, Şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Kamu

Ferruh Tunç

Kıdemli Ortak, Türkiye Başkanı
ftunc@kpmg.com

Otomotiv

Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
ergunkis@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve Perakende

Fikret Selamet

Denetim, Şirket Ortağı
fselamet@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

ALMANYA

Ergün Kış

Denetim, Şirket Ortağı
Almanya Masası Lideri
ergunkis@kpmg.com

AMERİKA

Hakan Aytekin

Danişmanlık, Şirket Ortağı
Amerika Masası Lideri
hakanaytekin@kpmg.com

ÇİN

Orhan Akova

Denetim, Şirket Ortağı
Çin Masası Lideri
oakova@kpmg.com

HOLLANDA

Raymond Timmer

Danişmanlık, Şirket Ortağı
Hollanda Masası Lideri
raymondtimmer@kpmg.com

İNGİLTERE

Keith Durward

Danişmanlık Bölüm Başkanı,
Şirket Ortağı
İngiltere Masası Lideri
keithdurward@kpmg.com

İTALYA

Tayfun Pişirir

Danişmanlık, Şirket Ortağı
İtalya Masası Lideri
tayfunpisirir@kpmg.com

JAPONYA

Nesrin Tuncer

Denetim, Şirket Ortağı
Japonya Masası Lideri
ntuncer@kpmg.com

RUSYA

Sami Őener

Vergi, Şirket Ortağı
Rusya Masası Lideri
ssener@kpmg.com

KPMG OFİSLER

İSTANBUL (Merkez Ofis)

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk.
No:29, 34805
Kavacık-Beykoz, İstanbul Türkiye

İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mah.
Şehit Fethi Bey Cad.
No:55 Kat 21, 35210
Alsancak, İzmir Türkiye

Halil Bağdınlı

Vergi, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
hbagdinli@kpmg.com

İsmail Önder Ünal

Denetim, Şirket Ortağı
+90 232 464 20 45
iunal@kpmg.com

ANKARA

The Paragon İş Merkezi
Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad.
1445 Sok. No: 2 Kat: 13
Çukurambar, Ankara
06550 Türkiye
+90 (312) 491 72 31

Timur Çakmak

Vergi, Şirket Ortağı
+90 216 681 90 00
tcakmak@kpmg.com

Engin Ölmez

Denetim, Kıdemli Müdür
+90 312 491 72 31
eolmez@kpmg.com

KPMG

cutting through complexity™

Yaşam için

El Ele

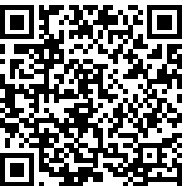
KPMG Gönüllüleri olarak; topluma, çevreye ve insana karşı taşıdığımız sorumluluğun bilinciyle hayatın farklı alanlarında sosyal sorumluluk projeleri üretiyor ve sürdürüyoruz.

Eğitim, çevre ve
toplum için el ele vererek;

hayata artı değer katmayı,
daha yaşanabilir bir dünyaya
ve daha aydınlık bir geleceğe
ulaşmayı hedefliyoruz.

KPMG 
GÖNÜLLÜLERİ





KPMG Gündem'in
diğer sayılarını
okudunuz mu?

Bu dökümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Sürekli güncel ve doğru bilgi sunumuna özen gösterilmesine karşın bu bilgiler her zaman her durumda doğru olmayabilir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dökümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG International Cooperative bir İsviçre kuruluşudur. KPMG bağımsız şirketler ağıının üye firmaları KPMG International Cooperative'e bağlıdır. KPMG International Cooperative müşterilerine herhangi bir hizmet sunmamaktadır. Hiç bir üye firmanın KPMG International Cooperative'e veya bir başka üye firmayı üçüncü şahıslar ile karşı karşıya getirecek zorlayıcı yada bağlayıcı hiçbir yetkisi yoktur.

© 2014 Akis Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., KPMG International Cooperative'in üyesi bir Türk şirkettir. KPMG adı ve KPMG logosu KPMG International Cooperative'in tescilli ticari markalarıdır. Türkiye'de basılmıştır.