

# KPMG Gündem

SAYI 21 • OCAK / MART 2015



## KPMG TÜRKİYE: "5 YILDA BÜYÜK DÖNÜŞÜM"



**KPMG**  
cutting through complexity

KESKİN KESKİNOĞLU'YLA  
TUROQUALITY ÜZERİNE SÖYLEŞİ

YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA  
HEDEF BÖLGESEL GÜÇ OLMAK

CRD BAŞKANI HUGUETTE  
LABELLE, RAPORLAMADAKİ  
YENİ TRENDLERİ ANLATTI



# KPMG

## Blog Açıldı!

Denetim, Vergi ve Danışmanlık başta olmak üzere birçok alanda en güncel içerikleri blogumuzda bulabilirsiniz.



Denetim, Vergi ve Danışmanlık alanlarıyla ilgili yazılara ulaşabilirsiniz.



Soru ya da görüşleriniz için yazarlarımızla direkt iletişime geçebilirsiniz.



Beğendiğiniz blog yazılarını sosyal medyada paylaşabilirsiniz.



Yazarlara göre arama yapabilirsiniz.



# YENİDEN KELEBEK OLMAK İÇİN YENİDEN TIRTIL OLABİLMEK!

KPMG Gündem, derginin yazarları arasında olan İdil Gürdil ve bir grup arkadaşın başlattığı bir girişimdi. Okurlarının “belirsizlikle baş etmek”, “değişimi yönetmek” konularında esinlendiği kadar bilgi edindiği, aranan, okunan bir süreli yayın oldu. İş dünyasının önde gelen profesyonelleri için vergi, denetim ve danışmanlık alanlarında, bir kanaat önderliği kanalı olmayı sürdürme azmini okurları sayesinde bundan sonra da yitirmeyecek.

Düzenleme riski, içinde olduğumuz günlerin önde gelen risk alanlarından. Vergi düzenlemeleriyle ilgili riskler, bunlar arasında oldukça öne çıkıyor. Gelir toplama baskısı, idari organizasyonlarda yapılan temelli değişimler, denetim kadrolarının kitleselleşmesi ve kadroların gençleşmesi gibi nedenlerle alışılmış vergi uygulamaları hakkında artık kendimizi eskisi kadar güvende hissedemiyoruz. Apartman yönetimlerinin doğrudan istihdam ettikleri güvenlikçilerin vergisel konumu gibi gündelik hayatımızda karşılaşabileceğimiz konulardan tutun da dolaylı vergiler matrahlarına, oradan teknik iflasın giderilmesine yönelik ortaklarca konulmuş paranın tabi olacağı muameleye kadar birçok konuda vergi uygulayıcıları sıklıkla alışlagelenin tersi yorumlar yapıyor, kararlar alabiliyor. Bu sayıda vergi ve dış ticaret mevzuatı uygulamalarıyla ilgili yazıların, verginin çoktandır yönetim kurulu gündemlerine dahil edilerek entegre bir şekilde yönetilmesi gereken asli bir alan olduğu mesajını yinelediğini ileri sürebiliriz.

Bağımsız denetim uzmanlarımız bu sayıda da denetimin değeri konusundaki “fikri takip”lerini sürdürüyor. Genişletilen bağımsız denetim zorunluluğunun şirketler dünyasının kurumsallaşması, kayıt dışı ekonominin geriletilmesi ve genel olarak iş dünyasında güvenilirliğin artması dışında, çok başka bağlamlarda tartışılmakta olduğunu üzülen gözlemlüyoruz. “Yetkinlik” yerine “yetki” eksenli tartışma geleneğimizi sürdürüyoruz. Yetki kimde olmalı sorusu sorulmalı elbette, ama yetkinliğin kimde olduğu sorusu bundan çok daha önemli. Yetkin olmayan yetkililerin gerçek sonuçlar üretmeden sürdürdüğü simülasyonları yıllardır izliyor olmaktan sıkıldığımızı söylememize izin verilsin lütfen. Bakanlıklar arası, meslek unvan ve kategorileri arası ya da meslek odalarıyla idareler arası ilişkilerin bir paydaşlar ahengine getirilmesini her zamankinden çok özlemiyoruz. Sayfalarımızda Kurumsal Raporlama Diyaloğu (CRD) başkanı Huguette Labelle ile yapılmış söyleşinin bu konuda ufkumuzu başka yerlere çekmesini diliyoruz.

Yönetim, çok genel bir kavram. Bununla liderlik ve stratejiyi mi, performans ölçümü ve değerlendirmeyi mi, hesap verebilirlik ve denetimi mi yoksa paydaşlarla iletişimi mi kast ederiz? Seçtiklerimiz, şirket değerini korumaya yönelik uyumlulukla ilgili sorumluluk alanları mı, yoksa şirketin değerini artıran strateji ve performans ilişkisi konuları mı? Dahası, içinde olduğumuz yönetim faaliyeti bunları dengeleyebilmiş mi? KPMG Türkiye’nin strateji ve değer artırımı yakasında metalaşmamış, kurumuna özgü danışmanlık hizmetleri sunma kapasitesine ulaşarak yetkinlik paletini tamamladığını memnuniyetle dile getirmek isteriz. Performans ve değer artırıcı yönetim danışmanlığı hizmetlerinden sorumlu ortağımız Kaveh Taghizadeh’nin dergimizin ilerleyen sayfalarındaki söyleşisini aydınlatıcı bulacağınızı umuyoruz.

Bütün faaliyetlerini müşterileri, çalışanları, meslektaşları, düzenleyiciler, iş dünyası ve ülkesinin çıkarlarına göre yürütmeyi ilke edinen KPMG Türkiye, sistemli ve kesintisiz dönüşüm yolculuğunda beşinci yılına ulaştı. Bu konuda bendenizle yapılmış bir söyleşiyi dergi sayfalarında bulacaksınız. Umarım kendim ve arkadaşlarım adına kibirsiz cevaplar verebilmişimdir.

Bugünlerde arkadaşlarımızla hemen her alanda yeniden kelebek olup uçmak için yeniden tırtıl olabilmeyi konuşuyoruz. Kendimiz ve paydaşlarımız için...

İyi okumalar dileriz.

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,  
Kıdemli Ortak



# İçindekiler

## 16 HEDEF BÖLGESEL GÜÇ OLMAK

KPMG Türkiye'nin yeni hizmet alanı olan yönetim danışmanlığının büyümesinden sorumlu Kaveh Taghizadeh, yönetim danışmanlığı bölümüne ilişkin planlarını ve hedeflerini anlattı.



## 22 "DÜNYA MARKASI OLMAK İSTİYORUZ"

1,1 milyar TL'lik cirosuyla Türkiye beyaz et sektörünün önemli oyuncularından Keskinoğlu Şirketler Grubu'nun yönetim kurulu üyesi Keskin Keskinoğlu, Turquality programına kabul sürecini anlattı.

## 10 KPMG TÜRKİYE'DE BÜYÜK DÖNÜŞÜM

KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç'la KPMG Türkiye'nin 2014 yılını nasıl kapattığını ve 2015'e ait planlarını konuştuk. Tunç, son 5 yılda şirketin çalışan sayısını 2 katından az ama gelirini 2 katının üstünde katlamayı başardıklarını söylüyor.

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>20 ALTYAPIDA BAŞARI İÇİN NE YAPMALI<br/>Bir altyapı projesinin başarılı olabilmesi için ekonominin yanında çevresel ve sosyal etkilerin de göz önünde bulundurulması şart. Bu tür projelerin daha kolay finansman bulduğu da bilinen bir gerçek.</p> <p>26 KURUMSAL YÖNETİM AVANTAJ SAĞLIYOR<br/>Son dönemde rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler kurumsal yönetim ilkelerini referans kaynak olarak görüyor. Peki bu ilkeleri uygulayan şirketler ne elde ediyor?</p> <p>28 "TÜRK İŞİ" İŞ YAPMAK TARİHE KARİŞİYOR<br/>Şirketler artık belgeli, şeffaf, denetlenebilir bir iş yeri düzeni oluşturmak zorunda. Bu konuda da en önemli ve kolay ulaşılabilir araç Etik Kod'lar.</p> <p>30 GELECEĞİN RAPORLAMA YAPISI NASIL OLACAK?<br/>Kurumsal Raporlama Diyaloğu'nun (CRD) Başkanı Huguette Labelle ile raporlamada yeni trendler, bu trendlerin şirketler dünyasında ne anlama geldiğini konuştuk.</p> <p>32 FİNANSAL HİZMETLERDEKİ DEĞERLEME FARKLILIKLARI<br/>Banka ve sigorta şirketlerinin yer aldığı finansal hizmetler sektörü şirketlerinin değerlemesinde, farklı yaklaşımlar ve varsayımlar uygulanması gerekiyor.</p> <p>34 GELECEK NASIL ŞEKİLLENECEK?<br/>KPMG, denetimin değeriyle ilgili global yaklaşımını paylaşmak amacıyla geçtiğimiz ekim ayında Kanada'da gerçekleştirilen yuvarlak masa toplantısına katıldı.</p> | <p>36 DEĞER ARAYIŞI<br/>Değeri tartışılmayacak bir denetim sisteminin pratiğe dönüştürülmesi için neler yapmak gerekiyor?</p> <p>40 AB DİREKTİFİ NE GETİRİYOR?<br/>Ulusal Finansal Raporlama Çerçevesi'nin bazı olan 2013/34 sayılı AB Muhasebe Direktifi'nin detaylarını inceledik.</p> <p>44 İÇ SİSTEMLER NEDEN ÖNEMLİ?<br/>İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi olarak tanımlanan iç sistemlerin şirketlerin katma değer yaratma ve karar alma süreçlerinde yarattığı farklılıklara dikkat.</p> <p>46 BSMV'DE İKİLEM<br/>Banka ve sigorta şirketlerinin tüm işlemlerinin tabi olduğu Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi'nde (BSMV) son durum.</p> <p>48 PORTFÖY SAKLAMA TEBLİĞİ NE DEĞİŞTİRDİ?<br/>Portföy saklama hizmetinde bulunacak kuruluşlara ilişkin tebliğ, Ocak 2014'te yürürlüğe girdi. Tebliğin detaylarını araştırdık.</p> <p>50 FİNANSAL HİZMETLER İÇİN YENİ GÜNDEM<br/>Finans piyasalarının yeni gündeminde ortaya çıkan değişiklikler ve bunların etkileri neler oldu?</p> <p>53 GÜVENCE STANDARDI TÜRKÇELEŞTİ<br/>ISAE3402; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından Türkçeleştirildi.</p> | <p>56 VERGİ GÜNDEMİNDE NELER ÖNE ÇIKIYOR?<br/>Önümüzdeki dönemde vergi dünyasının gündeminde yine vergi ve sosyal sigorta prim borçları var.</p> <p>58 KİMLER DENETLENECEK?<br/>Yeni dönemde bağımsız denetim kapsamına girecek şirketleri belirleme yetkisi, Bakanlar Kurulu'na devredildi.</p> <p>60 TEKNİK İFLAS VE VERGİSEL SONUÇLARI<br/>Teknik iflas riski gündeme gelince şirket yöneticilerinin aklına gelen sorular neler?</p> <p>62 BORSADAN ÇIKIŞ MERCEK ALTINDA<br/>Sermaye Piyasası Kurulu, yatırımcıyı korumak ve borsadan kaçışı engellemek için çeşitli düzenlemeler yapıyor.</p> <p>64 YENİ BİR ORTAKLIK MODELİ<br/>Son yıllarda mevzuata eklenen yeni bir kamu-özel işbirliği modeli olan "yap-kirala"yı inceledik.</p> <p>68 NE KADARYOL ALDIK?<br/>Türkiye bölgesel hizmet merkezi kurmak isteyen uluslararası yatırımcıların radarında yer alıyor.</p> <p>70 TÜRKİYE AR-GE LİGİNİN NERESİNDE?<br/>Türkiye her 1000 kişiye 3 araştırmacı sayısı ile AR-GE'de sıçrama yapabilecek ülkeler arasında görülüyor.</p> <p>72 GÜMRÜK CEZALARI KARŞISINDA HAKLAR<br/>Şirketlerin, cezalara karşı kanun yollarını ve usul hükümlerini bilmesi önemli.</p> |
|---|---|--|

**Sahibi**  
KPMG İş ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

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

**Görsel Yönetmen**  
Korkut Çoruh  
Tolga Çoruh

### Katkıda Bulunanlar

Abdulkadir Kahraman, Ayhan Üstün, Bahar Caner, Begüm Güzel, Burak Yıldırım, Çiğdem Atılğan, Çiğdem Güler, Didem Keşmir, Ecnur Murat, Ehtiram İsmayilov, Emrah Akın, Ferruh Tunç, Figen Tahiroğlu Würsching, Funda Aslanoğlu, Hakan Güzeleoğlu, Hakan Uçak, Hande Şenova, İdil Gürdil, İsmail Önder Ünal, Latif Oylan, Levent Berber, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Naciye Kurtuluş, Özge Demirkol Mete, Serap Tutkun, Servet Gözel, Sinem Cantürk, Şaban Küçük, Timur Çakmak, Ümit Bilirgen.

KPMG  
Gündem

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



## TÜYİD YATIRIMCI İLİŞKİLERİ ÖDÜLLERİ VERİLDİ

Yatırımcı İlişkileri Derneği (TÜYİD) tarafından üç yıldır düzenlenen "TÜYİD Yatırımcı İlişkileri Zirvesi" bu yıl iş dünyasının yoğun ilgiyle 24 Kasım Pazartesi günü gerçekleştirildi. Zirve kapsamında gündüz düzenlenen panellerde "Yatırımcı İlişkileri Nereye Koşuyor?", "Yatırımcı İlişkilerinde Performans

Ölçümü ve Raporlamalar" ve "Cazibe Merkezi Kalmak" konuları masaya yatırıldı. KPMG Türkiye Kurumsal Finansman Bölüm Başkanı Hande Şenova'nın yönettiği ilk panele SPK Ortaklıklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin Grubu Başkanı Hale Oruç, Doğan Holding Mali İşler Başkan Yardımcısı Dr. Murat Doğu, Akbank Yatırımcı İlişkileri ve Sürdürülebilirlik Bölüm Başkanı Cenk Göksan ve Coca-Cola İçecek Mali İşler Direktörü N. Orhun Köstem konuşmacı olarak katıldı.

Zirve sonrasında gerçekleştirilen Yatırımcı İlişkileri Ödül Töreni'nde yatırımcı ilişkileri uzmanlarınca hazırlanan skor kartlarıyla KPMG Türkiye'nin katkılarıyla yapılan objektif değerlendirmeye göre BIST 100 endeksinde yer alan şirketlerin en iyi uygulamaları ödüllendirildi. Projenin liderliğini yürüten KPMG Türkiye Denetim Şirket Ortağı Orhan Akova, proje çalışmasının metodolojisi ve sonuçlarıyla ilgili bir sunum gerçekleştirdi. Bu projenin sonuçlarının değerlendirildiği rapor önümüzdeki aylarda hazır olacak.



## 2014 BİTER 2015 BAŞLARKEN

26 Kasım 2014 tarihinde İstanbul Milli Reasürans Binası Konferans Salonu'nda Sigorta Finansçıları Derneği tarafından gerçekleştirilen "2014 Biter 2015 Başlarken" seminerinde, KPMG Türkiye Denetim Bölüm Başkanı Murat Alsan, "Sigorta Sektörü Üzerine" konulu oturumda konuşmacı olarak yer aldı.

## CRD'YE KPMG EV SAHİPLİĞİ YAPTI

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (IIRC) 3 Aralık'ta İstanbul'da gerçekleştirilen toplantısı için İstanbul'a gelen Kurumsal Raporlama Diyalogu (CRD) üyelerinin, konsey öncesi toplantılarına KPMG Türkiye ev sahipliği yaptı. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi ve Kurumsal Raporlama Diyalogu'nun çalışmaları hakkında daha detaylı bilgiyi, ilerleyen sayfalarda CRD Başkanı Huguette Labelle ile yaptığımız söyleşide bulabilirsiniz.



## 14 OCAK KURUMSAL YÖNETİM ZİRVESİ

14 Ocak tarihinde Sabancı Center'da gerçekleştirilen 8'inci TKYD Kurumsal Yönetim Zirvesi'nde, KPMG sponsorluğundaki "Etkin Yönetim Kurulları" panelinde KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç

da panelist olarak yer aldı. TKYD ve StratejiCo. işbirliği ve KPMG Türkiye'nin katkılarıyla hazırlanan Türkiye Kurumsal Yönetim Algı Araştırması'nın bulguları da ilk defa bu zirvede paylaşıldı.



## ONLINE BANKACILIKTA GÜVENLİK

19 Kasım Çarşamba günü, KPMG Bilgi Sistemleri Risk Yönetimi Bölüm Başkanı ve Şirket Ortağı Sinem Cantürk, "Online Banking Security" etkinliğine katılarak "Elektronik Para Uygulamaları" konulu bir sunum yaptı. Oldukça yeni olan mevzuat uygulamalarıyla ilgili olarak banka ve elektronik para kuruluşlarının bilgi işlem yöneticilerini, hukuk müşavirlerini, Yargıtay üyelerini, hakimleri, Cumhuriyet savcılarını, avukatları, kolluk kuvvetlerini, bilirkişileri, bağımsız denetçileri ve bilgi güvenliği uzmanlarını bir araya getiren etkinlik, Barbaros Point Otel İstanbul'da gerçekleşti.



## KPMG TRANSFER FİYATLANDIRMASINDA İLK 4'TE

Dünyanın seçkin sektörel dergileri arasında yer alan International Tax Review (ITR) dergisinde KPMG Türkiye, transfer fiyatlandırması hizmeti veren öncü şirketler arasında diğer BIG4 şirketleri ile birlikte ikinci kez ilk grupta (Tier I) yer aldı.

## 2015'TEKİ EKONOMİ GÜNDEMİ



Ekonomi Bakanlığı EAD Genel Müdür V. Doç. Dr. H. Bader Arslan tarafından 2 Aralık Salı günü, KPMG Türkiye yöneticilerinin katılımıyla "Dünya ve Türkiye Ekonomisinde 2015'teki Muhtemel Gelişmeler" konulu interaktif sohbet gerçekleştirildi.

## DÜNYA OTOMOTİV KONFERANSI

5-6 Kasım tarihlerinde Elite World İstanbul Otel'de gerçekleşen Dünya Otomotiv Konferansı'nda KPMG Otomotiv Sektör Lideri ve Denetim Bölümü Şirket Ortağı Ergün Kış, "Stratejik Yatırımların Türkiye'ye Çekilmesi" konulu paneli moderatör olarak yönetti.



## KPMG 2014'Ü ÖDÜLE KAPATTI

Dünyanın saygın finans dergilerinden Finance Monthly M&A Awards-2014 (Birleşme&Satın Alma Vergi Ödülleri - 2013) listesini yayımladı. Derginin araştırma ekibi tarafından 2014 yılı boyunca sektörde elde edilen başarılar dikkate alınarak yapılan değerlendirmeler sonucunda KPMG Türkiye, M&A Tax Awards 2014 listesinde "Yılın Transfer Fiyatlandırması Şirketi" ve "Türkiye'de Yılın Vergi Danışmanlık Şirketi" olarak yer aldı. KPMG Türkiye Vergi Bölümü, Wealth&Finance Dergisi'nin yıl sonunda açıkladığı 2014 Finans Ödülleri Listesinde de "Kurumların Vergilendirilmesi Alanında Saygın Lider" ve "Türkiye'nin En İyi Vergi Danışmanlık Şirketi" ödüllerinin sahibi olarak yer aldı.

## KPMG TÜRKİYE'YE 2'NCİ İNSANA SAYGI ÖDÜLÜ

Kariyer.net'in bu yıl 14'üncüsünü düzenlediği İnsana Saygı Ödülleri kapsamında KPMG Türkiye, iş başvurularını en hızlı ve en yüksek oranda yanıtlayan şirketler arasında yer alarak İnsana Saygı Ödülü'nün üst üste ikinci kez sahibi oldu. Ödül almaya hak kazanan şirketler, aday başvurularını 10 gün içinde yüzde 99 oranda yanıtlama, en çok istihdam yaratma ve en çok başvuru yapılan şirket kriterlerinin yerine getirmeleri üzerinden değerlendirildi. Yıl boyunca bu kriterleri yerine getiren firmalar İnsana Saygı Ödülü'nün sahibi oldu.



## BANKACILIK SEKTÖRÜNDE GÜNCEL VERGİ KONULARI

Bu yıl üçüncü düzenlenen "Bankacılık Sektöründe Güncel Vergi Konuları" Semineri, 18 Aralık Perşembe günü Ritz-Carlton Otel'de Vergi Bölüm Başkanı Abdulkadir Kahraman ve Vergi Ortağı Hakan Güzeloğlu

liderliğinde gerçekleşti. Kahraman ve Güzeloğlu'nun konuşmacı olarak yer aldığı kahvaltılı organizasyonu, önde gelen finans kuruluşları ve bankaların üst düzey yöneticilerinin interaktif katılımıyla gerçekleşti.



## YÖNETİM KURULUNDA KADIN YÖNETİCİLER

Praesta Türkiye ve Forbes Türkiye işbirliğiyle gerçekleştirilen "Yönetim Kurulunda Kadın" Şirketler Arası Mentorluk Programı'nın ikinci dönemi, 10 Aralık akşamı düzenlenen geceyle başladı. Program kapsamında yönetim kurulu başkanları, CEO'lar ve bağımsız yönetim kurulu üyelerinden

oluşan iş dünyasının önde gelen yöneticileri "mentor" rolünü üstlenirken kadın yöneticiler de "menti" (öğrenen) olacak. KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, programdaki 46 mentor arasında yer alırken Denetim Bölümü Şirket Ortaklarından Nesrin Tuncer ise "menti" olarak programa katılıyor.

## KPMG RUNNERS TOFD İÇİN KOŞTU



Antrenmanlarına ekim ayında başlayan KPMG Türkiye koşu takımı "KPMG Runners", 16 Kasım İstanbul Maratonu'nda Adım Adım Koşu Projesi kapsamında Türkiye Omurilik Felçlileri Derneği (TOFD) yararına koştu.

KPMG Runners, hareket özgürlüğü bekleyen insanlara umut ışığı olmak amacıyla katıldığı bu koşuda toplanan bağışlarla Türkiye'nin her yerinde aklülü sandalye bekleyen ihtiyaç sahiplerine ulaşmayı amaçlıyor. KPMG Runners yıl içindeki diğer koşularını da TOFD yararına yapacak.

## yeni şirket ortakları



**ERAY BÜYÜKSEKBAN**  
Vergi Danışmanlığı Hizmetleri Şirket Ortağı

1999 yılında Arthur Andersen'da başladığı kariyerine 2002 yılı itibarıyla KPMG Türkiye'de devam eden Eray Büyüksekban Birleşme&Devralma işlemleri ve uluslararası vergileme konularında, birçok iş alanında faaliyet gösteren girişim sermayesi şirketlerinin ve kurumsal yatırımcıların Türkiye'ye yapacakları yatırımlar konusunda uzmanlaşmıştır. Enerji, gıda, emlak, üretim, inşaat, bilgi teknolojisi ve telekom sektöründe hizmet tecrübesine sahip olan Büyüksekban, Türk Vergi Kanunu, Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları ve Uluslararası Şirket Yapılanmaları hakkında da geniş bilgi birikimine sahiptir.



**HAKAN GÜZELOĞLU**  
Vergi Tam Tasdik Hizmetleri Şirket Ortağı

1998 yılında Arthur Andersen Vergi Bölümü'nde çalışmaya başlamasının ardından, kariyerine 2006 yılında Ernst&Young'da devam eden Hakan Güzeloğlu 2012 yılında KPMG Türkiye'ye katılmıştır. Yıllık tam tasdik hizmeti kapsamında çeşitli sektörlerde (finans, üretim, pazarlama) faaliyet gösteren kurumlara Türk vergi mevzuatına yönelik denetimlerde bulunarak, vergisel risklerin belirlenmesi ve çözüm yolları sunulması konularında çalışmalar yapan Güzeloğlu, özellikle bankacılık, finansal kiralama, tüketici finansman ve yatırım fonlarının vergilendirilmesi konusunda uzmanlaşmıştır.



**HAKAN ORHAN**  
Vergi Tam Tasdik Hizmetleri Şirket Ortağı

İş hayatına 2001 yılında Arthur Andersen'da başlayan Hakan Orhan, 2002 yılında geçiş yaptığı Ernst&Young'daki 8 yıllık tecrübesinin ardından, 2010 yılında KPMG Türkiye'ye katılmıştır. Yerel vergi mevzuatı, uluslararası vergilendirme, transfer fiyatlandırması, yeniden yapılandırma ve şirket satın almaları konularında geniş hizmet tecrübesi bulunan Hakan Orhan, enerji, lojistik, ilaç, üretim ve perakende sektörlerinde uzmanlaşmıştır.



**LARS MEYER**  
Yatırım Danışmanlığı Bölümü Şirket Ortağı

Lars Meyer 1999 yılında KPMG İngiltere bünyesine katılmıştır ve 2011 yılından itibaren yurtdışı görevlendirmesiyle geldiği KPMG Türkiye bünyesindeki Yatırım Danışmanlığı bölümünde görev yapmaktadır. Meyer'in hem şirketlere hem de özel girişim sermayelerine; alıcı ve satıcı taraflara yönelik yatırım ve sermaye piyasaları işlemlerinin yanı sıra kamu ihalelerine destek alanlarında geniş hizmet tecrübesi bulunmaktadır. Ayrıca ağırlıklı tüketici ürünleri, endüstriyel üretim, medya ve telekomünikasyon sektörleri olmak üzere geniş sektör tecrübesi de bulunmaktadır.



**MURAT PALAOĞLU**  
Gümrük ve Dış Ticaret Hizmetleri Şirket Ortağı

Murat Palaoğlu 2012 yılında KPMG Türkiye ailesine katılmasından önce Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda uzun yıllar Müfettiş ve Başmüfettiş olarak görev yapmış olup, Gümrük ve Dış Ticaret konularında yabancı ülke uygulamaları, çözüm önerileri, raporlamaları, adli ve idari nitelikli soruşturmalar, kaçakçılık ve yolsuzluk, kontrol yönetimi ve firma denetimi konularında geniş bilgi birikimine sahiptir. İstanbul Üniversitesi'nde Gümrük ve Dış Ticaret konularında öğrencilerle birikimini paylaşan Murat Palaoğlu, Boston Üniversitesi'nde finans ve uluslararası işletme konularında online dersler vermektedir.

## KPMG TÜRKİYE YENİ ŞİRKET ORTAKLARI VE DİREKTÖRLERİYLE BÜYÜMEYİ SÜRDÜRÜYOR

KPMG Türkiye, geçtiğimiz günlerde gerçekleştirilen terfilerle büyümesini sürdürüyor. Son atamalarla şirketin ortak sayısı 36'ya, direktör sayısı 26'ya yükseldi. KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, "2015 yılında da başarılarımızı KPMG ailesinin katkılarıyla sürdüreceğiz" diyor.



Ferruh Tunç yeni şirket ortakları ile birlikte. (Soldan sağa) Eray Büyüksekban - Hakan Orhan - Hakan Güzeloğlu - Ferruh Tunç - Murat Palaoğlu - Lars Meyer

**KPMG** Türkiye, son 4 yıldır izlediği dönüşüm programıyla yakaladığı sürdürülebilir büyüme başarısını yönetim kadrosuna atadığı 5 yeni şirket ortağı ve 8 yeni direktörle devam ettiriyor. KPMG Türkiye Vergi Hizmetleri bölümünde Eray Büyüksekban, Hakan Orhan, Hakan Güzeloğlu, Murat Palaoğlu şirket ortağı; Başak Diclehan, Didem Keşmir ve Fatma Büyükdemirci ise direktör oldular. Denetim bölümünde Çiğdem Atılğan, Esmâ Kabak, Işıl Topçuoğlu, İpek Arkaya ve Şafak Erdur direktör oldular. Danışmanlık Hizmetleri bölümünde ise Lars Meyer şirket ortakları arasına katıldı. Böylelikle şirketin toplam ortak sayısı 36'ya, toplam direktör sayısı 26'ya yükseldi.

KPMG Türkiye'nin, global KPMG bünyesindeki kârlılığını muhafaza ederken büyüyen üye ülkeler arasında üst sıralarda yer aldığını belirten KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç, "Bizim için esas olan değerli büyümek ve değerli iş yapar hale gelmektir. Sürdürülebilir büyüme temposunu yakalamış ve bunu son 4 yıldır istikrarlı bir şekilde sürdürüyor olmamız kendimiz ve paydaşlarımız için çok önemli buluyoruz. 2015 yılında da başarılarımızı KPMG ailesinin katkılarıyla sürdüreceğiz" dedi ●



Denetim bölümü şirket ortakları ve yeni direktörleriyle. (Üst sıra soldan sağa) Şirin Soysal-Şafak Erdur-Ferruh Tunç-Murat Alsan-Nesrin Tuncer-Ergün Kış. (Alt sıra soldan sağa) Esmâ Kabak-Çiğdem Atılğan- Işıl Topçuoğlu- İpek Arkaya.



Vergi ekibi yeni şirket ortakları ve direktörleriyle. (Üst sıra soldan sağa) Hakan Orhan - Eray Büyüksekban - Ferruh Tunç - Yavuz Öner - Murat Palaoğlu - Hakan Güzeloğlu. (Alt sıra soldan sağa) Başak Diclehan - Didem Keşmir - Fatma Büyükdemirci.



# KPMG TÜRKİYE'DE BÜYÜK DÖNÜŞÜM

Ferruh Tunç, KPMG Türkiye'nin başındaki isim. Şirketin özellikle son 4 yıldır sürdürülebilir büyüme yakalamasında onun payı büyük. Tunç, yeni dönemde de bu sürdürülebilir büyümeyi devam ettireceklerini söylüyor. Son 5 yıldır KPMG Türkiye bünyesinde izlenen dönüşüm programına dikkat çekiyor. Burada en büyük amaçlarının vergi, denetim ve danışmanlık alanlarında dengeli hizmet vermek olduğunu belirtiyor ve "Geçen 5 yılda şirketin çalışan sayısını 2 katından az ama gelirini 2 katının üstünde katlamayı başardık" diye konuşuyor.

**KPMG Türkiye** önemli bir dönüşümüne imza atıyor. Aslında temelleri 5 yıl öncesine dayanan; süreç, organizasyon ve kültür esaslı bir değişimden söz ediyoruz. KPMG Türkiye'de bu değişimin lideri olan isim ise KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç. Tunç 5 yıldır içinde buldukları bu dönüşümün meyvelerini almaktan mutlu olduklarını söylüyor. Son 4 yıldır yüzde 20'lerin üstünde sürdürülebilir büyümeye imza attıklarını belirtiyor. 2015 yılını dönüşüm sürecindeki yeni bir hamlenin başlangıç yılı olarak görüyor ve şöyle devam ediyor: "Son 5 yılda çalışan sayımızı iki katından az, çalışma saatlerimizi iki kat civarında, gelirimizi ise iki katın üstünde artırdık. 5 yıl önce bir tirtil olarak başlamayı göze aldığımız bu dönüşüm sürecinde sabırla ve çalışkanlıkla kozamızı öğrendik ve devamında kelebek olup uçmanın hazzını tadabildik. Şimdi bu yaratıcı döngüyü yeniden başlatıyoruz. Yeniden kozamızı örnek, yeniden kelebek olmak için tirtil olmayı yeniden göze alıyoruz. Önümüzdeki dönem paydaşlarımız için daha çok değer üretebildiğimiz, benzerlerimiz arasından çok daha ba-

riz ve olumlu bir şekilde seçilebildiğimiz bir dönem olacak. " Türkiye'nin önde gelen vergi, denetim ve danışmanlık şirketi KPMG Türkiye'nin başkanı olan Ferruh Tunç'la KPMG Türkiye'deki dönüşümün dinamiklerini, şirketin gelecek hedeflerini ve planlarını konuştuk. İşte detaylar.

**2013 yılını yüzde 23 büyümeyle kapattınız. 2014 yılını nasıl kapattınız?**

2014 yıl sonunda da yüzde 24'lük bir büyümeyi yakaladık. KPMG Türkiye olarak son 4 yıldır benzer bir büyüme performansı gösteriyoruz. Sürdürülebilir büyümeye temposunu yakalamış ve bunu son 4 yıldır istikrarlı bir şekilde sürdürüyor olmamızı kendimiz ve paydaşlarımız için çok değerli buluyoruz. 2014 yılında işlerimizin amiral gemisi olma özelliğini koruyan denetim bölümümüz yüzde 27; hızla büyüyen ve önde gelen şirketlerin tercihi haline gelen vergi bölümümüz yüzde 21 oranında ve son 3 yıldır yaptığımız yatırımlarla güçlendirdiğimiz danışmanlık bölümümüz ise yüzde 15 oranında bir büyümeye elde etti. →







başardık. Ortaklarımız, dönüşümün öncüleri olarak, olumlu sonuçlardan yararlanma bakımından en başarılı olan kesim olmayı başardı; kurumun uzun vadeli başarısı lehine orta vadelere uzanan fedakârlıklar yapabildi. Böylelikle büyümemizin itici gücü olan uzman profesyonellere ve genç liderlere yatırım yapabildik. Hizmet alanlarımızın kesintisiz bir şekilde genişlemesi ve derinleşmesi buna eşlik etti. Saydıklarım tercih edilirliliğimizi artırırken, son 5 yılda dünya ve ülke ekonominin sektörümüzün büyümesini destekleyen bir seyir izlemesi de bize yardımcı oldu.

#### **Kârlı büyüdük dediniz. Hem yatırımlara devam edip hem de kârlı büyümeyi nasıl başardınız?**

Kârlılık bizim sözlüğümüzde değerliliğin bileşenlerinden birisi. Bizim için esas olan değerli büyümek, değerli iş yapar hale gelmektir. Değerli iş yapmanın da en az iki ayağı var. Birincisi, genel olarak doğru, yani değerli müşteriye seçmektir. İkincisi de ona değerli bir şekilde hizmet etmektir. Değerli müşteri, alanının önde gelenlerinden veya yükselenlerinden olan müşteridir; rakipleri ile kendi arasında gerçekten olumlu bir fark yaratabilmeyi çok önemseyen şirkettir. Bu yüzden, ortalama hizmetle tatmin olmaz, yararlanacağı hizmetin kalitesine çok önem verir, sık sık alışlagelmiş hizmet paketlerini sorgular. Değerli hizmet ise değerli müşterinin aradığı veya sunulduğunda cesaretle ve memnuniyetle satın alacağı hizmetlerden oluşur. Bir profesyonel hizmet şirketi olarak, bu arz-talep hizasını tutturacak en uygun yetkinlik harmana sahipseniz kârlılık kendiliğinden gelecektir. Dönüşümümüzü öncelikle bu yetkinlik harmanını oluşturmaya odaklayınca sözünü ettiğiniz alanlar bir birbiriyle çelişmekten çok birbirini destekleyebilirler.

#### **Söyleşimizin başında anlattığınız kültürel dönüşümü gerçekleştirmeye sizi ne itti?**

Değişim neyi, neden istediğinizi bilmekle başlıyor. Bunu ne derece net ifade edebildiğiniz o kadar önemli değil. Yeter ki istencinize, onu hayata geçirme arzusu ve iradesi yeterince sızmış olsun. Biz, bizden sonrasına bulduğumuzdan çok daha iyi bir şirket bırakmak istedik. Ancak bu yolculuk bir çile yolculuğu değil, yaşarken de anarken de son tahlilde mutlu olacağımız bir yolculuk olsun istedik. En iyi şirketler arasında hiza tutmanın yolunun onlara benzerken farklılaşabilmek olduğunun bilincindeydik. Bu dönüşüm, benzerliği kadar farklılığı ile özgün bir hikâye sahibi olmanızı demektir. Kültür, hikâyenin ilerlemesini önce mümkün kılan, sonra onu büyüten, daha sonra da hikâyenin içine sızıp kaybolan şeydir. Öyle ki bir yerden sonra kültür artık hikâyeden doğan bir şeydir. Dolayısıyla bizimki bir hikâyeye sahip olma, onu büyütme ve böylece taklit edilemez bir kültüre sahip olma macerasıdır. Bu yüzden de işe kültür için kültürle başladık.

#### **Dönüşümün alt kırılımları neler oldu?**

Bireylere, öncü bireylere, ardından "O buradan geçti" denilen türden bireylere borçluyuz dönüşüm yolculuğuna girebilmemizi ve ilerleyebilmemizi. Onlar, çevrelerinde değerli bir iş ve yaşam alanı olmadan

çalışmayan kimselerdir. Ya böyle bir ortamı oluştururlar ya da o ortamı terk ederler. Onlar önce dirençli ve kararlı, sonra anlayışlı ve becerikli davranabildiler. Onların birçok alandaki becerileri arasında kazanarak ilerleyebilme becerilerini özellikle anmak isterim. Orta ve uzun vadeli hedeflerini unutmadan kısa menzillerde de dönüşümün tarafları için hissedilebilir kazançlar elde edebilmeyi bildiler. İdeali ve gerçeği konuşurabildiler. Daima şeffaf oldular. Hepimiz hata yaptık, yanlışlarımız oldu; öğrendik; ama güven kaybına neden olmamaya özen gösterdik.

#### **Şimdi sırada ne var? Gelecek yıllar için plan nedir?**

Şu anda ikinci bir hamlenin eşiğindeyiz. KPMG Türkiye'nin hâlihazırdaki vasıflarının derinleşmesi, taklidi zor, kalıcı kültürüyle rakipleri arasından olumlu bir şekilde ayrışması en büyük amacımız. Müşteri ve çalışan pazarında, düzenleyiciler ve toplum nezdinde değerimizi ve bize duyulan güveni iyice belirginleştirmek istiyoruz. Bu başarı, rakiplerimizin de faydalanaacağı sorumlu ve kalıcı bir başarıdır. Mesleğimizin ve meslektaşlarımızın saygınlığını yükseltmenin sorumluluğunun daha çok omuzlarımızda olduğunu hissediyoruz. Böylece iş dünyamızın daha güvenilir, daha sürdürülebilir, daha yenilikçi ve rekabetçi olmasına katkıda bulunacağımıza güvenimiz artıyor. Şu veya bu ölçüde büyümekten ve kârlı olmaktan ziyade önümüzdeki 3 yılın en büyük hedefi budur. Büyüme ve kârlılığa bu hedeflerimize olanak vereceği için değer atfediyoruz.

#### **Bu dönüşümle birlikte KPMG Türkiye içinde faaliyet alanlarınızın ağırlığı değişti mi?**

Faaliyet alanı ağırlığımızda özellikle son 3 yıldır bir değişimden çok dengelemeye gittik diyebiliriz. Bundan 5 yıl önce KPMG Türkiye daha çok denetim ağırlıklı bir şirketti. Şimdi denetim, danışmanlık ve vergi alanlarında oldukça dengeli bir iş ve hizmet ağırlığımız var. Yine

## TÜRKİYE ÖNEMLİ BİR EŞİKTE

### **2015 yılında Türkiye ekonomisi ile ilgili öngörü ve beklentileriniz neler?**

Türkiye ekonomisi, 2008 sonunda başlayan krizden en az etkilenen ve bu etkiden de en hızlı sıyrılan ülkelerden biri oldu. Üstelik bunu yüzde 40'ı aşan dışa açıklık oranına ve ihracatın yarıya yakını AB'ye gerçekleştirmesine rağmen başardı. İzleyen yıllarda ekonomi hızla büyüdü ve 6 milyona yakın istihdam yarattı. 2014, büyümede iç talep-dış talep dengesinin kurulduğu yıl oldu. Hatta büyüme büyük oranda net dış talepteki büyümeden beslendi. Yıl sonunda yüzde 3 civarında gerçekleşecek büyüme hızının en az 2 puanı net ihracat katkısından gelecek. 2015'e girerken Türkiye ekonomisinin en zayıf tarafı olarak görülen cari açığa ciddi bir iyileşme sürecinin de içindeyiz. 2014'te beklentilerin oldukça altında

gelecek cari açık, 2015'te gerileyen enerji fiyatlarının etkisiyle daha da azalacak. İçeride reel ekonomiye dönük verilerde bir risk ya da bozulma görünmüyor. Hatta düşen petrol fiyatları oldukça moral verici... Ancak Rus ekonomisindeki bozulma mal ve hizmet ihracatı gelirlerimizi, yurtdışındaki yatırımlarımız kâr transferlerini olumsuz etkileyebilir. Çin, Euro Bölgesi, Brezilya'daki gelişmeler ve tabii ki FED faiz artış süreci de ekonomiyi farklı kanallardan etkileyecek. Türkiye'nin geçmiş 10 yılda başardıklarını yeni bir hikâyeye dönüştürmesi gerekli. Sonuçta Türkiye'de geçen 10 yılın parametreleri içinde büyümenin doğal sınırlarında geziniyor. Kalıcı, sürdürülebilir yeni değer üretim alanlarına yönelebilmeliyiz.

de denetim, işlerimizin amiral gemisi olmayı sürdürüyor. Bu, öncelikle denetimin bizim için bir çekirdek yetkinlik alanı olmasından ileri geliyor. Geçtiğimiz 3 yılda, vergi bölümümüz hızla büyüyerek, büyük ve önde gelen şirketlerin entegre vergi hizmetleri için tercih ettiği bir birim haline geldi. Bu dönemde çok güçlü bir danışmanlık bölümü inşa ettik. Bu yıl onu daha da genişleterek, KPMG Türkiye'nin vergi ve denetim şirketi olmasının yanında bir "danışmanlık şirketi" olduğu gerçeğini, perçinlemek istedik.

#### **Danışmanlık şirketi imajını kuvvetlendirmek için neler yapıyorsunuz?**

Yeni yıla, KPMG Almanya ile maliyet kontrolü, nakit optimizasyonu, tedarik zinciri gibi alanlarda dünya kalitesinde hizmet veren bir takım oluşturarak giriyoruz. Böylece danışmanlık hizmetlerimiz, şirketler dünyasının daha →







## “3 SEKTÖRE ODAKLANDIK”

### KPMG Türkiye olarak odaklandığınız sektörler var mı?

**TELEKOMDA YÜZDE 100 BÜYÜME**  
Bizim portföyümüzde enerji, otomotiv ve telekomünikasyon sektörleri ön planda. Diğer alanlara da hizmet sunuyoruz ancak öncelikli olarak bu üç sektöre odaklanıyoruz. Telekom sektöründe geçen yıl yüzde 100’ün üzerinde bir büyüme sağladık. Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük telekom şirketlerinin hepsi bizim müşterimiz.

**ENERJİDE DANIŞMANLIK ÖNEMLİ** Enerji sektöründe yine önemli bir büyüme oranımız var. Pazarda vergi hizmetlerinde en fazla müşteriye hizmet veren şirket biziz. Enerjiye daha fazla yeni iş vaat eden alan ise danışmanlık. Az önce bahsettiğim yönetim danışmanlığı alanındaki yatırımların içinde yine Almanya’dan gelen enerji uzmanı bir

arkadaşımız var. Bu sektöre danışmanlık kanalından da açılacağız.

**OTOMOTİVDE YATIRIM DEVAM EDİYOR**  
Otomotiv de enteresan bir sektördür. Geçtiğimiz yıl da o kadar kötü geçirmedik aslında. Biz otomotiv pazar ve üretim kısmı olarak iki segmentten bakıyoruz. Pazar tarafından baktığımızda yüzde 16’lık bir küçülme söz konusu. Bunun da sebepleri belli. Bildiğiniz gibi tüketimi kısmaya yönelik bazı önlemler alındı, kurdaki artış sektörü etkiledi. BDDK yeni bazı düzenlemelere imza attı. Ancak sanayi tarafı oldukça olumlu. Çok önemli yatırım deklarasyonları yapıldı. Otomotivde ihracat geçen yılın aynı dönemine göre ihracat yüzde 6, üretim de yüzde 1 artmış durumda. Bu da kötü sayılmaz. En önemlisi de yatırımlar devam ediyor bu alanda.

karmaşık ihtiyaç alanlarına cevap verir hale geliyor. Bu alanlarda genişlemeyi doğrudan yurtdışından getirdiğimiz uzmanlarımızla ve liderlerimizle gerçekleştiriyoruz. Bu hizmetler Almanya’da hangi kalite ve yetkinlikte veriliyorsa, burada da aynı şekilde hizmet verebilmek üzere bu projeyi devreye soktuk. Vereceğimiz danışmanlık işinin perspektifi sadece Türkiye’yle sınırlı kalmayacak. Bu alandaki hizmetlerin liderliğini yapacak arkadaşımız yaklaşık 8 yılını Ortadoğu ve çevre ülkelere Almanya üzerinden hizmet vererek geçirmiş, 15 yıldan fazla bu alanda faaliyet gösteren, kendini ispatlamış bir isim. KPMG Türkiye’yi, KPMG Almanya’yla birlikte yönetim danışmanlığı alanında çevremizdeki ülkelere hizmet veren bir üst

haline getirmek istiyoruz. Sadece çevre ülkelerle değil, Almanya ve bazı gelişmiş ülkelerle de ortak projeler geliştirmek istiyoruz. Bizim Türkiye olarak göreceli maliyet avantajımız var; yetiştirilmeyi bekleyen, başarıya aç genç insanlarımız var. Almanya’dan katılan tecrübeli ve yetkin ekiple çok güzel bir harman yaratacağız. Böylece bu karma ekiplerle Avrupa’da da işler yapmayı hedefliyoruz. Özellikle önümüzdeki 3 yılın bu bakımdan bize yeni başarı hikâyeleri sunacağını düşünüyoruz.

### Vergi bölümüne yönelik yeni planlarınız neler?

Vergi bölümümüzde hâlihazırda izlediğimiz çizgiyi gerektiğinde pazardaki yetkin, genç, ümit vaat eden liderleri de aramıza katarak sürdürmeye devam edeceğiz. Bağımsız denetimde var olan pek çok yeni yaklaşımı vergi denetimi hizmet-sunum sürecimize entegre etmiş bulunuyoruz. Bu proje kapsamında vergi denetim işlemleriyle bağımsız denetim işlemlerinin ortak kısımlarının bir arada yürütülebilmesi söz konusu. Bu yeni durum, çalışanlarımıza çoklu yeterlik, müşterilerimize kalite ve maliyet avantajı sağlayacak. Transfer fiyatlandırması, uluslararası vergilendirme, birleşme ve devralma işlemleri vergilendirmesi alanlarında çalışan ve uluslararası bağımsız profesyonel meslek yayınlarınca son yıllarda sürekli olarak övülen ve ödüllendirilen takımlarımız bu niteliklerini koruyarak gelişecek. Dolaylı vergiler ile gümrük ve dış ticaret işlemlerine yönelik hizmetlerimizin kalitesi ve bilinirliğinin önümüzdeki dönemde hızlı artacağını bekliyoruz. Muhasebe-raporlama alanındaki “outsource” hizmetlerimiz bu alanla ilgili danışmanlık hizmetleriyle daha entegre bir şekilde hizmet verecek. Vergi uyumsuzluklarının giderek arttığı günlerdeyiz. Hukuk ve vergi uzmanlarımızın ortak oluşturduğu takımlarla bu geçmişe göre yeni olduğunu düşündüğümüz dönemde müşterilerimizin yanında olacağız. Bütün bunların üstünde akılcı, etkin, adil ve hukuki bir vergi sisteminin oluşmasında kanaat önderliği faaliyetlerimizi de sürdüreceğiz. Vergi yönetiminin yönetim kurulu odasının gündeminde olduğu bilinen bir gerçek. Buradan yola çıkarak, müşterilerimizin bu alandan kaynaklanan risklerini iyi yöneterek saygınlıklarının korumasına ve yine bu alandan kaynaklanan fırsatları zamanında ve etkin kullanarak rekabet üstünlükleri elde etmelerine yardımcı olmayı sürdüreceğiz.

### Siz KPMG Türkiye olarak çalışanlarınızda bu yönde bir algı değişimi görüyor musunuz?

Açıkçası geçmiş 3-4 yılda yaptıklarımız sözlerimizi ve niyetimizi çalışanlarımız açısından inandırıcı kılıyor. Nitekim iki yılda bir yapılan KPMG uluslararası çalışan bağlılığı araştırmasının bugünlerde açıklanan sonuçlarına göre çalışan bağlılık oranlarını yüzde 10 artırarak EMA bölgesi ve küresel çapta KPMG ortalamasının üstünde bir seviyeye ulaştık. Ben şahsen de KPMG çalışanının özgüveninin giderek arttığını, işinin teknik sonuçlarının ötesinde bir sorumluluk duygusunun olgunlaşmakta olduğunu gözlemleyebiliyorum. Güven, şeffaflık gibi yokluğunda kolayca ortaya çıkacak örgütsel anomaliler, KPMG Türkiye’de yok düşüncesindeyim ●

## “KPMG İLE ÇOK GÜZEL BİR DENEYİM YAŞADIK”

**KPMG Kültür Mantarları Tiyatro Kulübü, “Gözlerimi Kapatırım Vazifemi Yaparım”** adlı tiyatro oyunuyla kurumsal sosyal sorumluluğa yeni bir bakış açısı getiriyor. Oyunun yönetmeni Doda Sanat’tan Didem Balçın ile KPMG ekibiyle tiyatro oyunu sahnelemeyi konuştuk...



### KPMG ekibiyle çalışmak nasıldı?

Doda Sanat olarak 4 yıldır şirketlerle bu tarz çalışmalar yapıyoruz. KPMG ile 9 aylık eğitim sürecinde çok güzel deneyimler yaşadık. En önemlisi, ilk hedefimizi başarıyla sonuçlandırdık. Bizim için ilk hedef, şirket çalışanlarının farkındalığını artırmak ve kendilerini daha iyi ifade etmelerini sağlamak. Eğitim bittiğinde bunu başardığımızı hep birlikte gördük. KPMG’nin takdir edilmesi gereken tarafı da bu bizce. KPMG çalışanları algıları yüksek, çalışmaya ve başladıkları işi bitirmeye odaklı genç bir nesil. Onlarla paylaşılan her an çok keyifliydi.



(Üst sıra soldan sağa) Muhammed, Gökhan, Aykut, Murat, Yakup, Bora, Baran, (orta sıra soldan sağa) Sevgi, Tuğçe, Duygu, Figen, Elif, Cansu, Ecehan, Yasemin ve (alt sıra soldan sağa) Doda Sanat’tan Özlem Kunduracı, Apo Kaya, Didem Balçın

ihtiyaçlarını hep ön planda tuttu. Verdikleri önem sayesinde ilk yıl olmasına rağmen başarılı bir sonuç çıktı.

### Bu tür organizasyonların şirketlere ne gibi katkıları oluyor?

Farkındalık artırıyor. Hayata daha geniş bir pencereden bakmaya başlıyorlar. Koca bir sahnede binlerce kişinin önüne çıkıp ışık altında başka bir karakteri canlandırmayı başardıktan sonra genel hayatlarında yapamayacakları bir şey kalmıyor diyebiliriz. Bu eğitimden sonra karşımızdakinin gözünün içine bakmaktan çekinmiyor, aksine karşımızdakine daha özenli davranarak ve o merhabayı bile tüm benliğimizle söyleyerek hayatımıza bir insan daha katmış oluyoruz. Bu eğitimler, tüm hayatımıza yayılacak güzel kazanımlar sağlıyor.

## “TEK YÜREK OLDUK”

### FİGEN TAHİROĞLU WÜRSCHEG/ KPMG TÜRKİYE PAZARLAMA VE KURUMSAL İLETİŞİM MÜDÜRÜ

9 ay boyunca büyük bir özveriyle geçen provalar, uykusuz geceler, tatlı yorgunluklar... Hepsini tek bir amaç, Ağrı’daki çocuklarımızın yüzünü güldürmek için göğüsledik. Ekip arkadaşlarımızla adeta tek yürek olduk. Bir

KPMG’linin çalışırken de eğlenebildiğini, yaşamı kaçırmadığını, ait olduğu topluma değer kattığını bir kez daha gösterdik. Ekipçe çok istedik, KPMG yönetimi ve hocalarımız da bize inandı ve başarı geldi.

## SAHNEDE OLMAK

**AYKUT UZER:** KPMG’de olmak büyük bir şans. Hele ki böyle bir sosyal sorumluluk projesinde sahneden olmak paha biçilemez.

**CANSU AĞIRBAŞ:** Hiçbir yeri gezerken, çalışırken, sahnede ekip arkadaşlarımızın gözlerine baktığım ve gülümsediğim kadar heyecanlanmadım, kalbim yerinden çıkmadı.

**DUYGU DENİZSEL:** Ağrı projesinin bir parçası olmak gurur, heyecan, “birlikten güç doğar”, sevgi, ekip ruhu paylaşmak ve yardımseverlik duygularını aynı anda hissettirdi.

**ECEHAN KAYLAN:** Umut dolu bir amaçla yola çıkmış böyle bir organizasyon parçası olmak gurur vericiydi. Ekip ruhunun ne demek olduğunu gösteren eşsiz bir deneyimdi.

**GÖKHAN PARMAKSIZ:** Önce inanmadım iyi bir iş çıkacağına ve sonunda bir baktım ki çok uyumlu bir ekip oluvermişiz. Bu ekiple birlikte sahnede olmak tarif edilmez bir duygu.

**MUHAMMED TOZLU:** Sahnede ilk başta sanatsever olarak bulunduğumu düşünüyordum. Ama KPMG’nin oyunu ve oyuncuları sahiplenmesi ayrı bir duyguydu.

**YASEMİN ERENŞOY:** Yoğun iş temposuna rağmen hayat heyecanı olan, geniş kalpli insanlarla bir arada olmak ve fark yaratabileceğimizi göstermek gurur verici.



# “HEDEF BÖLGESEL GÜÇ OLMAK”

**KPMG Türkiye, yeni dönemde yönetim danışmanlığı alanında önemli bir büyümeye imza atmaya hazırlanıyor.** Bu doğrultuda KPMG Almanya’dan KPMG Türkiye’ye katılan Kaveh Taghizadeh önderliğinde yönetim danışmanlığı bölümünün açılışı gerçekleşti. Taghizadeh, KPMG Türkiye’nin danışmanlık hizmet paletini değer artırıcı yönetim danışmanlık hizmetleriyle zenginleştirerek tamamlanmış olacaklarını ve KPMG Türkiye’nin güçlü bir danışmanlık şirketi olma vasfını perçinleyeceklerini dile getiriyor. Kaveh Taghizadeh; hedefleri arasında önümüzdeki dönemde KPMG Türkiye’yi yönetim danışmanlığında bölgesel güç yapmanın da olduğunu belirtiyor.

**KPMG** Türkiye ekibine katılan Kaveh Taghizadeh, KPMG Türkiye’nin yeni hizmet alanı olan yönetim danışmanlığının büyümesinden sorumlu olacak. Daha önceleri KPMG global bünyesinde Latin Amerika, Japonya, Çin, Avrupa gibi farklı pek çok bölgede görev alan Taghizadeh liderliğinde KPMG Türkiye’nin oldukça iddialı planları var. Önümüzdeki 5 yıl içinde yönetim danışmanlığı alanında önemli büyümelere imza atacaklarının sinyallerini veren Taghizadeh en büyük hedeflerinin, KPMG Türkiye’yi yönetim danışmanlığında bir marka haline getirmek olduğunu söylüyor. Türkiye’ye getirdikleri uluslararası deneyimin altına çizen Taghizadeh, “Yönetim danışmanlığı alanında Türkiye, bölgede bir merkez ve güç olacak” diye konuşuyor.

Kaveh Taghizadeh ile KPMG Türkiye’de yeni açılan yönetim danışmanlığı bölümünü, bu alandaki planlarını ve gelecek hedeflerini konuştuk.

**KPMG Türkiye takımına bu yıl içinde katıldınız. Kendinizden biraz bahsedebilir misiniz?**

KPMG Türkiye’de sunulan yönetim danışmanlığı hizmetlerimizi şirketlerin performans ve değerlerini

artırmaya yönelik yetkinlik alanlarıyla zenginleştirerek tamamlıyoruz. Daha önceki 8-9 yıl içinde KPMG global bünyesinde çalışıyordum. Latin Amerika, Güney Amerika, Japonya, Çin Bölgesi ve Avrupa’nın tamamında görev aldım. Son 5 yılda ise özellikle Ortadoğu bölgesinde yer aldım. Türkiye’ye yakın olan Körfez İşbirliği Konseyi (KİK) ülkelerinden Suudi Arabistan, Kuveyt, Bahreyn ve Dubai gibi ülkelerde çalıştım. Bu anlamda Türkiye’ye oldukça yakın olduğumu söyleyebilirim.

**Danışmanlık hizmeti olarak şirketler ne talep ediyor sizden ve Türkiye’de sizin daha önce vermediğiniz ancak vermeyi planladığınız hizmetler neler?**

Biz ilk olarak şirketin sahibi, CEO’su ya da CFO’suyla konuşuyoruz. Bunu yaptığınızda görüyorsunuz ki onların ajandalarında çok az sayıda spesifik konu var. En önemli konuları büyüme. Bu konuda bizim yapabileceğimiz çok şey var. İkinci olarak kârlı büyüme önemli. Sürekli “Kârlılığımızı nasıl artırabiliriz, gelirlerimizi maliyetlerimizi kısarak nasıl yükseltebiliriz” sorularına odaklanıyorlar. Bu konuda da bizim onlara sunabileceğimiz pek çok model mevcut.

Diğer tarafta ise risk sermayesi şirketleri var. Dünyada şirket satın almaya istekli, önemli bir likiditeye sahip şirketler var. Bunlar genellikle Suudi Arabistan ve KİK ülkelerinden çıkıyor. Bizim müşterilerimiz de onların radarında yer alıyor. Bu şirketlere pazara nasıl girebileceklerini, doğru şirketi nasıl alacaklarını ve şirketi satın aldıktan sonra kendi yapılarına nasıl adapte edeceklerini anlatıyoruz. Üst seviyede yönetim danışmanlığı vermenin püf noktaları bu konularla yakından ilgili. Bu konuların her birinde global tecrübemizle Türkiye’deki müşterilerimize hizmet vermeye hazırız.

**Türkiye’de sadece yönetim danışmanlığı alanına odaklanmış pek çok şirket var. Müşteriler neden sizi seçsinler? Sizin farkınız ne olacak?**

Çok iyi bir soru. Pek çok danışmanlık hizmeti veren şirketin uzun yıllardır Türkiye’de olduğunu biliyoruz. Onlar da bizi tanıyor. İki konu var, birincisi biz burada çok büyük, derinliği olan ve güçlü bir ekiple işe başladık. Evet, rakip danışmanlık şirketleri de Türkiye’de iyi iş çıkarıyor. Ancak Türkiye’nin ihtiyacı olan uluslararası deneyimi için içine sokabilecek şirket olmak konusunda çok →

## “TÜRKİYE BÖLGE MERKEZİ OLACAK”

**KPMG Türkiye yönetim alanında bölgesel güç olabilir mi?**

**POTANSİYEL BÜYÜK KPMG** Türkiye’nin bölgede yönetim danışmanlığı alanında bir merkez ve güç olacağına inanıyoruz. İstanbul’dan uçakla 3 saat mesafedeki yerleri biz bölge olarak adlandırıyoruz. Bu nedenle mesela Batı Avrupa bizim bölgemiz içinde yer almıyor. Örneğin KPMG Türkiye olarak şu anda Suudi Arabistan’la çok yakın çalışıyoruz. Sadece yönetim danışmanlığı alanında değil, tüm konularda... Diğer yandan Ortadoğu ve KİK ülkelerinden Türkiye’ye gelecek yatırımlar var. Bizim gördüğümüz bu yatırım alanlarından biri İslami Bankacılık. Bu alan Türkiye’de çok büyük bir potansiyele sahip. Bu konudaki deneyim ise KPMG’nin bölgedeki şirketlerinde var.

**GENİŞ HİZMET YELPAZESİ** Bunun yanında Türkiye’de oldukça fazla Alman yatırımcı mevcut. Onların çoğu zaten KPMG Almanya’nın müşterileri arasında yer alıyor. Bu şirketlerin çoğunun bölgesel merkezi de Türkiye’de. Biz de onlara temel olarak, “Sizi, yönetim takımınızı biliyoruz” diyoruz. Almanya ve Türkiye ekibi olarak onlar nerede var olmak istiyorlarsa oraya gidebiliriz. Azerbaycan, Türkmenistan nereye gitmek isterlerse onları tanıyan bir şirket olarak onlara hizmet sunabiliriz. Türkiye’de var olmamızın böyle bir bölgesel avantajı da var. Sonuçta şirketler sizi 24 saat içinde görmek istiyor.





## AGRESİF BÜYÜME PLANIMIZ VAR

### Önümüzdeki döneme ilişkin hedefleriniz neler?

Yönetim danışmanlığı büyümekte olan bir iş. 5 yıllık bir zamana yayılan agresif bir büyüme planımız var. Ama bu girişim çok daha uzun vadelere de yöneliyor. Bizim için pazar payı almak ve para kazanmak kadar önemli olan bir diğer konu da bu alanda marka olmak. Marka olursanız zaten para kazanırsınız. Bu iş bizim uzun dönemde baktığımız bir iş. Bu nedenle de takvimimizi sürekli büyütüyoruz. Sektörlerinin çok önemli uzmanlarını işe alıyoruz.

iddialıyız. Uluslararası deneyimi Türkiye'deki şirketlerin ayağına getiriyoruz. Bu çok önemli...

İkincisi ise diğer şirketlere göre bizim yönetim danışmanlığına bakış açımız biraz farklı. Biz piyasayı eğitmemiz gerektiğini biliyoruz. Sonuçta bunu Almanya'da da başarabiliyoruz. Dünyanın en büyük mühendislik şirketleriyle çalışıyoruz. "Sizden ne öğrenebilirler ki" diyebilirsiniz. Ancak öğreniyorlar. Örneğin enerji işinde bir şirketseniz, Almanya, Kuzey Amerika ya da Güney Amerika'daki diğer enerji şirketlerine göre maliyet durumunuz nedir? Bunun iyi bilinmesi lazım. Bu global bakış açısını onlara gösterecek çok fazla danışmanlık şirketi olduğunu sanmıyorum. Biz bunu başka pazarlarda yaptık, burada da yapacağız. Örneğin Suudi Arabistan'daki pek çok şirkete global ağımlı kullanarak önemli yönetim danışmanlığı hizmeti verdik.

### KPMG Global'in bu alanda KPMG Türkiye'yle işbirliğinin detayları nedir?

KPMG Türkiye global kalite ve risk yönetimi kurallarına harfiyen riayet ederek buradaki ortakları tarafından yönetilen bir pratiktir. Emsallerinin bazılarında farklı olarak yerel özerkliğe sahiptir. Bu KPMG'nin global yapısından ileri gelir. KPMG Global ve EMA gibi bölgesel yönetim-koordinasyon birimleri KPMG Türkiye'nin son beş yılda gösterdiği olumlu gelişmeyi hayranlıkla izliyor ve destekliyorlar. Bu son girişim KPMG Türkiye'nin tam bir danışmanlık şirketi olma stratejik hedefi doğrultusunda KPMG Almanya ile dayanışma içinde gerçekleştirildi. Global ve bölgesel birimler, bütün KPMG ağı için bir örnek işbirliği modeli olarak gösteriyorlar ve kuvvetle destekliyorlar. Destek, ağırlıklı olarak dünya kalitesinde yetkin danışmanların bu ülkede doğrudan bu pazardaki müşteriye adanmış olmasını sağlamak olmuştur. Ben mesela KPMG Almanya'dan buraya geldim. Şu anda pek çok kişiyi buraya getiriyoruz. İşbirliğimiz çok güçlü; sahip olduğu finansal sağlamlık, potansiyel ve zincirin içinde

çok değerli şirketlerin yer alması gibi nedenlerle KPMG Türkiye oldukça güçlü bir konumda. Diğer yandan özellikle KPMG Almanya, yönetim danışmanlığı alanında inanılmaz bir birikime sahip. Şu anda bu birikim de bizim elimizde. Bu da bizi güçlü kılıyor.

### Radarımda hangi sektörler var?

Buna aslında oldukça basit bir yanıtım var. Biz Türkiye'nin GSMH'sine bakıyoruz. GSMH'den en fazla payı alan sektörler de bizim radarımızda yer alıyor. Örneğin finans sektörüne bakarsanız oldukça büyük bir pazar olduğunu görürsünüz. Otomotiv tedariki alanında Almanya nedeniyle bizim önemli bir uzmanlığımız var. Bu nedenle doğal olarak hedef pazarlarımızdan biri de bu... Devlet sektörü bizim için önemli. E-devlet alanında önemli yatırımlar var Türkiye'de. Enerji sektörüne yönelik çalışan, Türkiye'de özel bir enerji ekibimiz var. Bu sektörün çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Üretim alanında da önemli bir birikim var Türkiye'de. Bazı şirketlerin çok büyüdüğünü görüyoruz. Bu alanda hizmet veren şirketlerin kendilerine bakmalarının gerekli olduğunu düşünüyoruz. Nasıl yönetilmeliyim, maliyet avantajı nereden sağlarım, verimliliği nasıl yakalarım diye bakmaları lazım.

### Türkiye'deki en büyük 500 şirketin çoğu Avrupa'da orta ölçekli olarak adlandırılacak büyüklükte. Bu ölçekte şirketlere hizmet vermek sizi zorlayacak mı?

Şu anda bu sorunun yanıtı tam olarak verilebilmiş değil. Aslında Türkiye'de bazı aile şirketlerine bakarsanız 10 milyar doların üzerinde ciroya ulaşmış durumdadır. Bu meblağ da aslında hiç de küçük değil. Sonuçta İngiltere, İsviçre ya da Almanya'yla kıyaslısak tabii ki çok büyük şirketler yok. Siemens'in büyüklüğü 150 milyar Euro mesela. Ancak bazı sektörler bizim için yeterli büyüklükte.

Sonuçta burada sizin sormaya çalıştığınız soru sanıyorum Türkiye'deki şirketler yönetim danışmanlığı işine yatırım yapacak kadar büyükler mi? Bunun için biz Türkiye'deki şirketlere farklı modeller sunmayı düşünüyoruz. Devreye soktuğumuz bu son grup danışmanlık hizmetlerinde, hizmet alanın hizmet sonuçlarından parasal anlam-



da ölçülebilir sonuçlar alacağından eminiz. Bunu gören bir şirket hizmet bedelini ödemekten gocunmayacaktır. Şimdiden bu şekilde çalışmaya başlayacağımız bir aile şirketi var.

İngiltere, Almanya gibi ülkelerde şirketlerin çoğu yönetim danışmanlığı işinin değerini çok iyi biliyor. Sonuçta bu 100 yıllık bir iş. Ancak Türkiye'de daha yeni yeni anlaşılıyor. Bu nedenle eğitim sürecinin biraz zaman alması normal. Ama siz de biliyorsunuz, Türkiye pazarı, Türk girişimcisi oldukça dinamik. Farklı, değerli olanı görmekte ve olumlu cevap vermekte gecikmeyen bir karakteri olduğunu rahatça gözlemleyebiliyoruz bu pazardaki oyuncuların ●

## YÖNETİM DANIŞMANLIĞINDA YENİ TRENDLER

### Yönetim danışmanlığı alanında yeni trendler neler? Şirketler bu trendler uyarınca ne tür aksiyonlar almalı?

**KARMAŞIK PROBLEMLER** Aslında yönetim danışmanlığında şirketlerin en karmaşık problemlerini alıp, onları bölüp teker teker inceleyip çözüm sunmak geçmişten bu yana en önemli konulardan bir tanesiydi. Bu konu hiçbir zaman değişmeyecek.

**SPESİFİK KONULAR ÖN PLANDA** Özellikle gelişmiş piyasalarda müşterilerimizin bizden istekleri oldukça uzmanlık gerektiren, spesifik konular olmaya başladı. Paketlenmiş ve bu yüzden metalaşmaya yüz tutan hizmetlerden çok, sonucu, performansı etkileyen ve yönetimin her alanıyla ilgili olabilen şirkete özgü hizmetlerden söz ediyoruz. Spesifik dememiz bunun çok çeşitli olabileceği ile ilgili

olmasındandır. Ama hepsinin sonuca, performansa ölçülebilir esaslı katkılar sağlaması şartıyla... İşe tahsis ettiğiniz sermayenin azaltılabilmesi, maliyetlerinizin iyileştirilebilmesi, tedarik zincirinizin kısaltılması, etkinleştirilebilmesi... Oyunu kazanma alanları bunlar.

**SATIN ALMALAR YAPTIK** KPMG global kapasitesini, veri analitiği, enerji, tedarik zinciri gibi konularda önemli yetkinliği olan şirketleri, başı çeken ülke pratiklerinin bünyesine katarak çok güçlendirdi. Türkiye'de talep henüz en yüksek noktada değil; ancak belirli konularda uzmansanız ve bu uzmanlığınızı gösterirseniz müşterilerin bunun değerini hemen anladıklarını biliyorum.



## DANIŞMANLIK HİZMETİNİN KAPSAMI

FERRUH TUNÇ / KPMG TÜRKİYE BAŞKANI VE KIDEMLİ ORTAK

KPMG Türkiye olarak danışmanlık bölümümüz vardı, hala da çalışmalarına devam ediyor. Bugüne kadar verdiğimiz danışmanlık hizmetlerimizi iki başlık altında toplayabiliriz: Risk danışmanlığı başlığında şirketlere iç denetim, iç kontrol, adli bilişim, BT süreçleri ve yazılımlarının uygulamaları gibi alanlarda

hizmet veriyoruz. Bu hizmetlerin ağırlıklı özelliğinin, şirketlerin sürdürülebilirlik kapasitelerini artırmak, marka ve şirket değerlerini korumak olduğu söylenebilir. Bugüne kadar verdiğimiz danışmanlık hizmetlerimizi topladığımız diğer alansa birleşme ve satın alma, yeniden yapılanma gibi süreçlerle ilgili inceleme değerlendirme, strateji belirleme ve gözden geçirme hizmetlerinin yanı sıra kurumsal finansman hizmetleriydi. Şimdi bu iki gruba üçüncüsünü ekleyerek

şirketlerin performanslarını, dolayısıyla değerlerini artırıcı hizmetleri ekliyoruz. Böylece KPMG Türkiye olarak bütüncül, dengeli ve derinlikli bir danışmanlık hizmetleri paletimiz oluşuyor. Bu son adımda ayırt edici özelliklerimizden biri, bunu KPMG Almanya ile birlikte ve bölge çapında faaliyet göstermek üzere ve de gelişmiş pazarlar kalitesinden hiç taviz vermeden hayata geçiyor olmamızdır. Yeni durumda entegre danışmanlık hizmeti verebilen bir kurum haline geliyoruz. Örneğin bir şirketin yönetim kuruluna yeni bir şirket satın almak istediklerinde tavsiyelerde bulunabiliyoruz. Ayrıca şirketlerini nasıl yöneteceklerini ve işleteceklerini detaylı şekilde tarif ediyoruz. Hatta bazı durumlarda onlar için şirketlerini yönetiyoruz bile... Son olarak da şirketlerini elden çıkarmak, satmak istediklerinde bu konuda oldukça kapsamlı bir hizmet sunuyoruz. Bu son adımla bu hizmetlerin verilmesindeki bazı eksikliklerimizi tamamladık.



# ALTYAPIDA BAŞARI İÇİN NE YAPMALI?

**Sadece Türkiye’de değil, dünyada da altyapı projeleri ekonomi için büyük önem taşıyor.** Ancak bir altyapı projesinin başarılı olabilmesi için ekonominin yanında çevresel ve sosyal etkilerin de göz önünde bulundurulması şart. Bu tür projelerin daha kolay finansman bulduğu da bilinen bir gerçek. Özellikle uluslararası finansman için yatırımın yapılacağı ülke ekonomisinin belirli bir boyuta ulaşmış olması ve adeta bir fabrika üretim hattı gibi yeni altyapı projelerinin piyasaya çıkması da önemli...



**Ümit Bilirgen**

Danışmanlık, Direktör  
E: ubilirgen@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 54  
M: +90 533 285 26 18

**G**eçmişten bu yana altyapı projeleri, yaşam kalitesini ciddi anlamda etkiliyor. Hemen hemen herkes büyük altyapı projelerinin hayata geçmesini bu nedenle destekliyor. Fakat mevcut alternatifler arasında hangi projenin daha iyi olduğu konusunda tam bir toplumsal uzlaşma sağlanması oldukça zor. Bu konuda değerlendirme yapabilmek için uzmanların üzerinde anlaştığı bazı prensiplere başvurmak ise en doğru strateji... Uluslararası standartlarca bir altyapı projesinin başarılı sayılabilmesi için ekonomik olarak iyi bir yatırım olmasının yanında çevresel ve sosyal etkilerin de muhakkak göz önüne alınması gerekiyor. Finansal imkanların sınırlı olduğu bir dünyada ve özellikle de gelişmekte olan ülkelerde çevresel ve sosyal etkileri pozitif olan ulaşım, elektrik üretim tesisi ve kentsel dönüşüm projeleri gibi projelerin hayata geçirebilmesi mümkün. Fakat bunun için yaratıcı olmak gerektiği çok açık.

Yazımızda KPMG tarafından bu yıl üçüncüsü hazırlanan "Infrastructure 100: World Markets" raporunda yer alan bazı başarılı projelerden bahsederek başarı kriterlerinin neler olduğuna ışık tutabileceğimizi düşünüyorum.

Uluslararası yatırımcılar altyapı projelerini, ekonomik getirisinin iyi olmasının yanında çevre ve sosyal yaşama olumlu etkilerini de göz önüne alarak yatırım yapılabilir kategorisinde değerlendiriyor.



## ÖNE ÇIKAN PROJELER

"Infrastructure 100: World Markets" raporunda Türkiye, altyapısı oturmuş fakat piyasasının boyutu açısından küçük olan ülkeler kategorisinde analiz ediliyor. Bu kategoride yer alan ülkelere seçilen başarılı projeler arasında Şili’den Americo Vespucio Oriente Otoyolu, Meksika’dan Durango-Mazatlan Otoyolu, Nijerya’dan yüksek hızlı tren projesi ve İzlanda’dan denizaltından İngiltere’ye geçen elektrik iletim projesi IceLink yer alıyor.

Americo Vespucio Oriente Otoyolu, 13 kilometre uzunluğunda yer altında inşa edilen ve kamu özel ortaklığı yöntemiyle ihale edilen bir proje. Proje tam 10 yıllık bir geliştirme aşamasından sonra 2014 yılı Ocak ayında ihale edildi. Proje tamamlandığında El Salto ile Bilbao arasındaki trafik süresi 60 dakikadan 8 dakikaya inecek.

Durango-Mazatlan Otoyolu 230 kilometre uzunluğunda, üzerinde 115 tünel ve 63 köprü bulunan bir pro-

je. Proje "şeytanın omurgası" olarak bilinen yavaş ve tehlikelerle dolu olan eski yolun yerine yapılıyor. Proje ile Mazatlan Limanı ile Meksika’nın kuzey bölgeleri ve ABD’nin Teksas bölgelerinin entegrasyonu sağlanarak trafik hacminin 4 kat artırılması planlanıyor. Yolu kullanacak olan araçlar alternatif yollara göre önemli maliyet avantajı yakalayacak.

## MİLYAR DOLARLIK İŞLER

Nijerya yüksek hızlı tren projesi 13 milyar dolar tutarında bir proje ve Çin Eximbank tarafından finanse ediliyor. Çin demiryolu inşaat şirketi 3 bin 218 kilometre uzunluğunda ve Lagos, Kano, Kaduna, Warri, Bauchi, Abuja şehirleri ve Harcourt Limanı’nı birbirine bağlayan bir demiryolu sistemi inşa ediyor. Bu yeni sistem ile Nijerya ekonomisinin canlandırılması ve otoyollar üzerinde ağır bir baskı yaratan yük taşımacılığının etkisinin azaltılmasıyla yol bakım masraflarından milyarlarca dolar tasarruf yapılması planlanıyor.

IceLink projesi ise İzlanda ve İngiltere elektrik şebekelerini deniz altından birbirine bağlayan 5 milyar dolarlık bütçesi var. İzlanda, kendi tüketebileceğinin çok üzerinde yenilenebilir enerji potansiyeline sahip. Bu proje tamamlandığında İngiltere kendi yerel imkanlarıyla üretebileceği enerjiden daha düşük maliyetle yıllık 5 terawatt saatlik temiz enerjisi tüketme imkanına kavuşacak.

Herhangi bir uluslararası yatırımcı veya finans kuruluşunun bir altyapı projesini finanse edebilmesi için yatırımın yapılacağı ülke ekonomisinin belirli bir boyuta ulaşmış olması ve adeta bir fabrika üretim hattı gibi yeni altyapı projelerinin piyasaya çıkması gerekmektedir.

## YATIRIMCI İLGİSİ ÇEKMEK ZOR

"Infrastructure 100: World Markets" raporu değerlendirme komitesi, yukarıdaki projeleri, ekonomik getirisinin iyi olmasının yanında çevre ve sosyal yaşama olumlu etkilerini de göz önüne alarak en başarılı 100 proje arasında gösterdi.

Göreceli olarak küçük ülkelerde altyapı projeleri ekonomik ve sosyal açıdan başarı kriterlerini yakalasa da uluslararası piyasalardan finansman bulabilme konusunda her zaman şanslı olamayabiliyor. Bu bağlamda projelerin finansman bulabilmesi için gerekli şartların irdelemesi de oldukça önemli.

Türkiye tasarruf açığı olan ve altyapı yatırımlarını gerçekleştirmek için yabancı yatırım ve finansmana ihtiyaç duyan bir ülke. Herhangi bir uluslararası yatırımcı veya finans kuruluşunun bir altyapı projesini finanse edebilmesi için yatırımın yapılacağı ülke ekonomisinin belirli bir boyuta ulaşmış olması ve adeta bir fabrika üretim hattı gibi yeni altyapı projelerinin piyasaya çıkması gerekiyor. Yatırım yapılabilecek proje sayısının az ve boyutlarının küçük olduğu ülkelere yatırımcı ilgisi çekmek zor olduğu için şu anda Türkiye’deki altyapı yatırımlarına daha çok yerli sermaye gruplarının ilgi gösterdiği ve yabancı ilgisinin minimum düzeyde kaldığı söylenebilir ●

## YABANCI FİNANSMAN NASIL GELİR?

**1** Türkiye’de özel sektör tarafından geliştirilen hastane, otoyol, liman, havaalanı, okul, elektrik dağıtım gibi altyapı projeleri piyasası büyüdükçe yabancı yatırımcıların bu projelerde daha çok yer alması bekleniyor.

**2** Hiç şüphe yok ki ölçeğin büyümesinin yanında rekabet halinde olduğumuz diğer ülkelere yatırımcılara sunulan şartlarla rekabet edebilecek şartlar sunmamız da gerekli. Altyapı projelerinde özel sektör, inşaatın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi ve operasyon süresi boyunca başarılı bir şekilde altyapının işletilmesi riskini alıyor, fakat talep değişikliklerinden kaynaklanabilecek riskleri ve hukuki riskleri pek almak istemiyor.

**3** Rekabet halinde olduğumuz ülkelere yatırımcılar gerçekleştirecekleri otoyol, hastane, havalimanı, elektrik dağıtım gibi projelerde genellikle talep riskini almayı kabul etmiyor ve kamu otoritesinden gelir garantisi talep ediyorlar. Talep edilen gelir garantisi tutarının da yapılacak yatırım üzerinden özel sektör tarafından alınan riski karşılayacak oranda bir getiri elde etmeyi sağlayacak şekilde belirlenmesi en önemli konulardan biri.



# “DÜNYA MARKASI OLMAK İSTİYORUZ”

**Keskinoğlu Şirketler Grubu, 1,1 milyar TL'lik cirouyla Türkiye beyaz et sektörünün önemli oyuncularından biri.** KPMG'nin danışmanlığıyla hazırladığı Turquality programıyla global pazarlarda rekabet gücünü artıran şirket, “dünya markası olma” hedefine doğru ilerliyor. Şirketin yönetim kurulu üyesi Keskin Keskinoğlu, Turquality ile yeni ülkelere giriş yapma imkanlarının arttığını anlatıyor. Keskinoğlu, “Hedef pazarlarımızda ilk 3 marka arasında yer almak istiyoruz” diye konuşuyor.

**K**eskinoğlu, 52 yıllık bir aile şirketi. İlk ihracatını 1987 yılında Irak'a yapan şirket, yurtdışındaki performansını her geçen yıl artırıyor. Bu artışa da önce Marka Destek ve şimdi Turquality programlarının yarattığı imkanların çok önemli katkıları oluyor.

Keskinoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi Keskin Keskinoğlu, Turquality programını ihracat potansiyeli olan bütün firmalara öneriyor. “Son derece faydalı bir program. Şirketleri ihracat faaliyetlerinde otomatik olarak 2'nci ligden şampiyonlar ligine çıkarıyor” diye konuşuyor. Turquality ve alt programı Marka Destek'in sayesinde daha fazla ülkeye giriş yapma imkanlarının arttığını ve mevcut pazarlardaki büyüme isteklerinin de yükseldiğini anlatıyor. Yakın vadede Irak, Suudi Arabistan, Singapur, BAE Gürcistan ve Katar, pazarlarına daha fazla odaklanacaklarını açıklayan Keskinoğlu, bu ülkelerde ilk 3 marka arasında yer almak istediklerini söylüyor. Uzun vadede ise şu anda 75 ülke olan ihracat pazar sayısını artırarak “Dünya markası olmak istiyoruz” diye konuşuyor.

Keskinoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Üyesi ve Pazarlama Grup Başkanı Keskin Keskinoğlu, Turquality programına giriş süreçlerini, yaratılan artı değeri ve KPMG ile işbirliklerini şöyle anlattı:

#### **52 yıllık köklü bir aile şirketisiniz. Turquality'ye neden girme ihtiyacı hissettiniz?**

Yaklaşık 6-7 yıl önce ciddi anlamda ihracatımızı artırmaya başladık. İlk ihracatımızı, 1987'de Irak'a yaptık. Daha sonra çeşitli ülkelere girerek ihracatımızı artırmayı sürdürdük. Gittiğiniz ülkede ise belli bir yere gelmek için pazarlamayı aktif halde kullanmanız gerekiyor. Bu faaliyetler de devlet desteği olmadan yapılıncaya çok külfetli oluyor. Bu nedenle Turquality'e dahil olma fikri doğdu. Bakanlık'ın sunduğu bu programı alabilmek için sürecin bütün prosedürlerini araştırdık. Başvurumuzun olumlu sonuçlanabilmesi için sadece belli bir ihracat potansiyeline ulaşmak değil kurumsallaşma anlamında da belli bir olgunluğa erişmemiz gerektiğini anladık ve projelerimizi bu hedeflere göre yeniden yapılandırdık. Projelerimizi sonuçlandırarak bu programa girebileceğimize şirket olarak inandık ve Marka Destek'e başvuru yaptık. Bakanlığımızın olumlu değerlendirmesi sonucunda Azerbaycan, Irak ve Asya pazarlarında çeşitli tadım aktiviteleri, promosyonlar, reklam gibi çalışmalar yaparak ihracat hacmimize bu dönemde büyük bir ivme kazandırdık.

#### **Burada süreç ne kadar sürdü?**

Bu program 4 yıl sürüyor. İlk 1 yılımız programı profesyonel olarak nasıl kullanabileceğimizi öğrenmekle geçti. Arkadaşlarımız süreçle ilgili deneyim kazandı. Operasyonel tecrübeye belli bir olgunluğa ulaşarak her geçen yıl pazarlama bütçemizi ve buna paralel olarak destek miktarımızı artırmış olduk. Hedef ülkelerde yaptığımız aktivitelere ait evrakları onaylatmak adına görüştüğümüz ticari ataşelerimizle ilişkilerimizi kuvvetlendirdik. Bu şekilde ticari ataşelerimizin yardımlarının ne kadar önemli olduğunun farkına vardık. Ticari ataşelerimizin sayesinde hedef ülkelerde çok daha etkin hale geldik. →

## GELECEK AJANDASI

1. Önümüzdeki dönemde dünya markası olmak istiyoruz.
2. Şu anda 6 hedef ülke seçtik. Bunlar Irak, Suudi Arabistan, Singapur, BAE, Gürcistan ve Katar.
3. Bu hedef ülkelerde ilk 3 marka arasında yer almak istiyoruz.
4. Türkiye'den çıkmış bir pililiç eti markasının dünyada belli bir noktaya geleceğini göstermek istiyoruz.
5. 75 ülkeye ihracat yapıyoruz, yeni ülkeler konusunda hevesliyiz.
6. Bu yıl ihracatımız 100 milyon dolara çıkacak. Geçen yıl 87 milyon dolar civarındaydı.
7. Her yıl yüzde 5-10 arasında ihracat ciromuzu artırıyoruz.
8. 2014 yılında toplam ciromuz 1,1 milyar TL. 2015 yılında ise yaklaşık 1,2 milyar TL.







### Zorunlu süreyi doldurunca hangi sürece geçiş yaptınız?

4 yılı dolunca bir üst program olan Turquality'i almak üzere çalışmalarımızı yoğun bir şekilde başlattık ve banklığa başvuru yaptık.

### Bu süreç sizi nasıl değiştirdi?

Marka Destek programı sayesinde, bulunduğumuz ülkelerdeki mevcut konumumuzu çok daha iyi bir noktaya getirdik. Hedef ülkelerdeki ihracat ciromuzun artışının yanı sıra global bir marka olma yolunda da büyük bir yol aldık. Daha fazla yeni ülkeye giriş yapma isteğimiz ve hevesimiz arttı. Çünkü bir ülkeye girdikten sonra markalaşmanın getirdiği satış hacmi ve katma değerli ürün satışlarındaki kârlılığımızın arttığını görmemiz bizim için verimli bir sonuç oldu. Örneğin piliç etinde Irak'ta lideriz. Ülke genelinde marka bilinirliğimiz yüzde 65'in üzerinde.

## "PEK ÇOK FIRSAT YARATILYOR"

**SÜREKLİ YENİLENİYOR** Biliyorsunuz bu programın amacı tekstilcilere. Daha sonra bizim gibi firmalardan da eklenenler oldu. Devlet şirketleri destekliyor. Programda aksayan noktaları söylediğimizde tebliğlerle, maddelerle sektörün kullanımına uygun hale getirmeye devam ediyorlar. Sürekli yenilenen bir program. Konuyu yurtdışındaki ticari ataşelerimiz de öğrendi ve bilgilendi. Onlar da şirketlere yardımcı oluyor. Sonuçta bir Türk markasının dünyanın öbür ucunda olması çok güzel bir şey.

**FAYDALI BİR PROGRAM** Turquality programını, ihracat potansiyeli olan firmalara öneriyorum. Hem firmanın iç işleyişini çok daha profesyonel hale getiriyor hem kendine sürekli çeki düzen vermesini sağlıyor. Ayrıca yurtdışında marka olmak isteniyorsa marka eksenli pazarlama iletişimi yapmadan bu hayalinizi gerçekleştirmez mümkün değil. Program, bu konuda da fırsatlar yaratıyor. O nedenle son derece faydalı. Markanızı otomatik olarak şampiyonlar ligine çıkarmanızı sağlıyor. Tabii nasıl yararlanacağınızı uzman kişilerden detaylarıyla öğrenmeniz kritik önem taşıyor.

**"KPMG'nin bütün dünyada çok ciddi bir ağı olduğu için stratejik planla ilgili olarak bize ciddi anlamda katkıları oldu."**

Ortadoğu'nun hemen hemen her süpermarketinde ürünlerimiz bulunabilir halde. Tek Türk piliç eti markası olarak Singapur'da ülkemizi en iyi şekilde temsil ediyoruz ve her yıl artan bir satış grafiğimiz var. Bu başarının arkasında ise düzenli bir pazarlama çalışması yatıyor.

### Yeni pazarlara girme konusunda sürecin sizi heveslendirdiğini söylediniz. Bu açıdan bakarsak başka nasıl ufuklar açtı size?

Brezilya ve Amerika ile rekabet edemiyoruz. Çünkü Türkiye'deki hammadde fiyatları, diğer ülkelerle kıyasladığımızda oldukça yüksek kalıyor. Brezilyalı üretici o kadar uzak noktadan, bütün tavuğu paketleyip, gemiye yükleyip, sınır komşumuz olan Irak'a çok daha uygun fiyatta ürün gönderebiliyor. Buradaki en önemli sebep, hammadde fiyat farkı. Çünkü Türkiye'de soya yetiştiriyor, soya da tavukçuluğun önemli hammaddelerinden biri. Bundan dolayı biz de lojistik avantajımızın sağlayacağı maliyet indirimini kullanmak için komşu ülkelere odaklanma kararı aldık. Ardından dünyadaki en büyük gıda fuarlarına katılmaya ve ürünlerimizi yoğun bir pazarlama planıyla tanıtmaya başladık. Dolayısıyla hedef pazarlarımıza gidip, görüşüp, pazar ve tüketici alışkanlıklarını detaylı şekilde analiz ederek daha profesyonel pazarlama planları oluşturarak müşterilerimizi daha rahat ikna etmeye başladık. Özellikle fuarlardan olumlu sonuçlar aldık, sipariş verdiler, akreditifleri açtılar, ürün pazara yayıldı ve TV reklamlarına başladık. Oradaki tüketim alışkanlıklarına ve aile yapısına kısacası segmentasyonlarına uygun reklamlar yaptık. Bu çalışmalar, örneğin bize Birleşik Arap Emirlikleri pazarında çok önemli bir yol açtı.

### Yeni pazar dinamiklerini öğrendiniz?

Evet, mesela Gürcistan çok yakın bir pazar. Gürcistan'a gidiyoruz, geliyoruz, istediğimiz satış hacmine ulaşamıyoruz. Hedeflerimizi yakalamak için pazara daha aktif yayılmak için tüm dünyada yaygın olan bir içecek markasının dağıtımını yapan ana distribütörünü bulduk ve işbirliği yaptık. Onların profesyonelleriyle satış-pazarlama ekibimiz görüştü. Tüm yılı kapsayan detaylı bir satış ve pazarlama planı çıkardık. Kaç market var, kaç arabaya ihtiyaç var, marka konumlandırmamız, yapmamız gereken pazarlama faaliyetleri nelerdir gibi. Tüketicilerin neleri sevdiğini, hangi ürün grubuna daha yakın olabileceklerini pazar araştırmalarıyla tespit ettik. Pazarlama faaliyetlerimiz devreye girdikten sonra sipariş miktarı aylık 4 tirden 12 tıra çıktı.

### Bütün bu gelişmeler ihracatınızı hangi rakamlara ulaştırdı?

Bu yıl ihracatımız 100 milyon dolara çıkacak. Geçen yıl 87 milyon dolar civarındaydı. Her yıl yüzde 20-30 arasında ihracat ciromuzu artırıyoruz. 2014 yılı toplam ciromuz ise 1,1 milyar TL. 2015 hedefimiz ise yaklaşık 1,2 milyar TL civarında. Son 4 yıldır da beyaz et sektöründe Türkiye'nin ihracat lideriyiz.

### Turquality'e geçiş nasıl karar verildi?

Marka Destek Turquality'nin bir alt programı olup sınırlı bir süreye ve destek rakamlarına sahipti. Marka Destek Programı'na girdiğimizden bugüne ihracat hedeflerimizde çok büyük artış oldu. Aynı oranda marka-pazarlama bütçelerimiz de artış gösterdi. Bütçemizin yanı sıra global bir marka olma yolunda büyük adımlar attık. Örneğin katıldığımız fuar sayısı daha da arttı, ülkelerde yaptığımız pazarlama faaliyetlerinin sayıları ve bütçeleri her geçen artış gösteriyor. Firma genelinde ERP ve IT yatırımlarına ayrılan bütçeler giderek genişliyor. AR-GE'de çalışanların maaşlarının belli bir kısmını devletten alabiliyoruz. Mağazalardaki listeleme ve raf kiralarna ait bedelleri tahsil etmek çok zorlaştı. Bu noktada Turquality Programı'nın taleplerimizi çok daha verimli şekilde karşılayacağını farkına vardık.

Durum böyle olunca Turquality'e başvurduk. Yaklaşık 1 yıl gibi uzun bir süreç yaşandı. Bu süreç içerisinde firmamız içerisinde kurumsal yapımızın mevcut durumunu kontrol ederek gerekli iyileştirmeleri yaptık. Bakanlık tarafından yetkilendirilip atanan bir bağımsız firma tarafından ön incelemeden geçtik ve bir üst programı olan Turquality programına dahil olmaya hak kazandık. Bakanlık bu süreçte stratejik planlama, marka, satış pazarlama, iK, tedarik zinciri, IT, ürün geliştirme, kurumsal yönetim yani şirketin bütün birimlerini bir anlamda denetletmiş oldu ki bizim için de iyi oldu. Denetleme sonrası firmamızdaki geliştirilmesi gereken noktaları görmüş olduk ve bu noktalarda iyileştirmelere gittik. Yani bir anlamda bu süreç bizim iyileştirme adımlarımızı hızlandırdı. Global bir dünya markası olma yolunda bizim için önemli bir kazanım oldu.

### Stratejik planınıza KPMG'nin nasıl katkıları oldu?

Turquality programına girmeyi başardıktan sonraki 3 ay boyunca marka yol haritamızı oluşturmak için KPMG ile birlikte çok sıkı çalıştık. İşletmenin her birimini daha önceden denetleme esnasında öğrenmişlerdi. Denetimi KPMG yapmasa da gözlemci olarak katıldıklarından dolayı üretim nasıl yapıyor, tavukçuluk nasıl bir sektör gibi başlıkları biliyorlardı. KPMG ile güzel bir sinerji yakaladığımız için yol haritası hazırlanmasıyla ilgili olarak ilk KPMG ile görüştük. Sonuçta KPMG, bu konuda Ekonomi Bakanlığı'na akredite olan 6 firmadan biri. Stratejik planla ilgili olarak da bütün dünyada KPMG'nin çok ciddi bir ağı olduğu için bize katkıları büyük oldu. Önümüzdeki 5 yıllık stratejik adımlarımızı hazırlarken onların uzmanlıklarından da yararlandık. Pazarlama açısından hangi ülkede ne gibi faaliyetler yapılmalı kısmında bilgi sahibiydik, ancak bunun teorisini ve bürokrasisini öğrenmeye ihtiyacımız vardı. Teorik olarak da bize önemli katkıları oldu. Bu işle ilgilenen arkadaşlarımız da KPMG'nin tecrübelerinden çok faydalandı.

## "İLK ÜÇ MARKA ARASINDA OLMAK İSTİYORUZ"

**HEDEFTE NE VAR?** 75 ülkeye ihracat yapıyoruz. Önümüzdeki dönemde dünya markası olmak istiyoruz. Seçtiğimiz hedef ülkelerde de ilk 3 marka arasında olmayı hedefliyoruz. Bütün çalışmalarımız, bu hedefler doğrultusunda planlanıyor. Ayrıca Türkiye'den çıkmış bir tavuk markasının dünyada belli bir noktaya geleceğini göstermek istiyoruz.

**52 YILLIK MARKA** Çünkü Keskinöğlü, Anadolu'dan çıkan 52 yıllık bir marka. Son yıllarda Keskinöğlü hem iç hem dış piyasada belli bir konuma geldi. Bulduğumuz noktadan daha iyi yerlere gelmek istiyoruz. Yani Singapur'a gittiğinizde şu anda akla gelen ilk 3 zeytinyağı markasından biri Ravika ise piliç etinde de Keskinöğlü olsun istiyoruz. Irak'ta bunu başardık. Aynı şekilde Katar ve Suudi Arabistan'da da bunu gerçekleştirmek istiyoruz.



### Markalaşmaya yönelik önümüzdeki dönemde ajandanızda neler var?

Şu anda 6 hedef ülke seçtik. Bu ülkelerde şu anda ürün satışı var, ancak hedefimiz daha büyük. Stratejik satış-pazarlama planlarımız hazır ve hedef pazarlarda çok daha güçlü bir konum elde etmeyi amaçlıyoruz.

### Hangi ülkeler bunlar?

Irak, Gürcistan, Suudi Arabistan, Singapur, BAE ve Katar. Şu anda bu ülkelerde henüz işbirliği yapmadığımız yerel marketler var. O marketlerle görüşmeyi, 2015 planlarımızın arasına aldık. Bütün marketlere girdikten ve bütün ağıımızı tamamladıktan sonra Ortadoğu'ya yayın yapan El Cezire ile anlaşılıp reklam vereceğiz. Yani o ülkeleri komple kapsayacak tek bir reklamla 15-20 gün boyunca iletişim yapacağız. Global markamız "Keskinöğlü" dışında zeytinyağı sektöründe 75 ülkeye ihracat yaptığımız "Ravika" markamız da dünya markası olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Önümüzdeki dönemde bu markamızı da Turquality'e kazandırarak hedef ülkelerdeki varlığımızı güçlendirmeyi planlıyoruz ●



# KURUMSAL YÖNETİM AVANTAJ SAĞLIYOR

**Dünyada özellikle 2001 yılından sonra ortaya çıkan global skandallar kurumsal yönetimin önemini bir kez daha gündeme getirdi.** Bu nedenle uluslararası arenada da kurumsal yönetim ilkeleri büyük önem kazandı. Rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler de bu ilkeleri referans kaynak olarak görüyor. Peki bu ilkeleri uygulayan şirketler ne elde ediyor? İşte yanıtları....



**Naciye Kurtuluş**

Danışmanlık, Direktör

E: nkurtulus@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 69

**A**slında kurumsal yönetimin geçmişi oldukça eskilere dayanıyor. Ancak dünyada özellikle Enron ve Worldcom gibi global skandalların ardından modern işletmeler tarafından daha fazla dikkate alınır oldu. Kurumsal yönetim, şirketlerin mülkiyeti ve yönetsel kararların kontrolü farklı ellerde toplanmaya başladığında belirginleşmeye başlıyor. Daha açık ifade etmek gerekirse hak sahibi olanlar "hissedarlar"; şirketi kontrol edenler, yani söz sahibi olanlar ise hissedarların görevlendirdiği "yöneticiler" olduğunda ortaya çıkıyor. Elbette hissedarlar, genel kurulda kendi haklarını savunmak, yönetim kurulunu seçmek, yönetim kurulu aracılığıyla faaliyetlerinden tatmin olmadıkları yöneticileri görevden almak gibi araçlarla şirketler üzerinde söz sahibi. Kurumsal yönetimin başlangıcı da hissedarlar ve profesyonel yöneticiler arasındaki bu hassas denge kurulmaya başladığı anda ortaya çıkıyor.

## SKANDALLAR ETKİLİ

Kurumsal yönetim bir şirketin, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve uygulamaların bir bileşimi... 1998 yılında OECD, farklı şirketlerin kurumsal yönetim konusundaki görüşlerini değerlendirmek ve as-

lında bağlayıcı olmayan birtakım ilkeler oluşturmak amaçlı bir çalışma komitesi kurdu. 1999 yılında kurumsal yönetim ilkelerinin ilk versiyonu yayımlandı. Bu ilkeler Bakanlar Kurulu'nda onaylandıktan sonra tüm dünyada yatırımcılar, paydaşlar ve karar vericiler açısından bir referans kaynağı oluşturdu. Söz konusu ilkeler OECD üyesi olmayan ülkelerdeki düzenleyici otoriteler için de referans oldu. Kurumsal yönetim ilkelerinin gündemde bu kadar önemli bir yer edinmesinde daha önce de belirttiğimiz Enron, Worldcom gibi global büyük skandallar büyük etken oldu.

## TÜRKİYE'YE ETKİSİ

Kurumsal yönetim gereklilikleri doğrudan olmasa da beraberinde dünyada yeni gelişmelere de neden oldu. Amerika'da halka açık şirketlerin uymakla zorunlu olduğu Sarbanes Oxley kanunu çıkarıldı. Bu kanun şirketlerin hem iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ölçmeyi hedefliyor hem daha genel anlamıyla yine kurumsal yönetim gözlüğüyle üst yönetimin tutumunu, değerlerini anlamayı hedefliyor.

Dünyadaki bu gelişmelerden bazı Avrupa ülkeleri ve Türkiye de etkilendi ve kendi standartlarını tanımladılar. Halka açık şirketlerin faaliyetlerini düzenleyen Sermaye Piyasası Kurulu tarafından 2003 yılında Kurumsal Yönetim İlkeleri yayımlandı. Yeni Türk Ticaret Kanunu da yine şirketleri kurumsal yönetim konusunda zorlayıcı düzenlemeler getirdi. Kurumsal yönetimin 4 temel ilkesi hesap verebilirlik, sorumlu-



**KURUMSAL YÖNETİMİN 4 TEMEL İLKESİ OLAN HESAP VEREBİLİRLİK, SORUMLULUK, ŞEFFAFLIK VE ADİLLİK, YÖNETİM KURULUNUN PAY SAHİPLERİNE HESAP VERMESİ ZORUNLULUĞUNU GETİRİYOR.**

luk, şeffaflık ve adilliktir. Bu ilkeler, yönetim kurulunun pay sahiplerine hesap vermesi zorunluluğunu getiriyor. Aynı zamanda şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğu ve bunun denetlenmesi bekleniyor. Ticari sır dışında şirketle ilgili bilgilerin, zamanında, doğru ve eksiksiz bir şekilde kamuya duyurulması da istenenler arasında. Tüm faaliyetlerde pay ve menfaat sahiplerine eşit davranılması da bekleniyor.

Kurumsal yönetim ilkeleri ile çözüm aranan temel sorunlar, özellikle mülkiyet ve kontrol ayrımının söz konusu olduğu kurumlarda yaygın olarak gözleniyor. Bu kurumlarda, şirket üzerinde hak sahibi olan kaynak sağlayıcıların, bu haklarıyla orantılı bir güce sahip olamaması kurumsal yönetim çalışmalarının çıkış noktası oluyor. Bu çerçevede kurumsal yönetim, şirket yönetenlerle ona kaynak sağlayanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesini kapsıyor.

## ETKİN KURUMSAL YÖNETİM NE SAĞLAR?

**Yabancı yatırımcı avantajı** Etkin bir kurumsal yönetim şirketlere önemli getiriler sağlıyor. Günümüz-

de, yatırımcıların önemli bir finansman kaynağı olduğu biliniyor. Özellikle yabancı yatırımcıların artan hesap verebilirlik beklentisi bu beklentileri karşılayabilen şirketler için avantaj oluşturuyor. Sonuçta şirketlerin düşük maliyetli yatırım sermayesini çezebedebilmesi, yatırımcının güvenini geliştirmekle mümkün oluyor. Bu güvenin özünde ise kurumsal yönetim yatıyor.

**Sermayenin verimli kullanımı** Etkili bir kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve yöneticilerin bu amaç doğrultusunda faaliyet göstermesini temin etmeye yönelik sistemlerin kurulmasını teşvik de ediyor. İyi kurumsal yönetim, kaynakları etkin bir şekilde kullanmayan, gerekli beceriye sahip olmayan veya kişisel menfaatlerini şirket amaçlarına üstün tutan yöneticilerin değiştirilmesini sağlayarak sermayenin daha verimli kullanılmasını sağlıyor. Giderek artan bir şekilde iş yaşamının gündemine girmekte olan şirket birleşme ve satın almalarında, yönetim kurulu ve üst yönetim düzeyinde daha resmi süreçlere sahip olan şirketlerin çalışma kültürleri, birleşme sonrası yeni şirketin süreçleri üzerinde de belirgin bir etkiye sahip oluyor ●



# “TÜRK İŞİ” İŞ YAPMAK TARİHE KARIŞIYOR

**Şirketler, yeni dönemin küresel gereklilikleri dışında,** son yıllarda alınan bazı mahkeme kararlarının da gösterdiği gibi, çalışanların sorumluluklarının net bir şekilde belirlendiği, belgeli, şeffaf, denetlenebilir bir iş yeri düzeni oluşturmak zorunda. Bu konuda da en önemli ve kolay ulaşılabilir araç Etik Kod’lar.



**Çiğdem Gürer**

Suistimal Önleme ve  
İnceleme Hizmetleri,  
Direktör

**E:** cgurer@kpmg.com  
**T:** +90 216 681 91 55  
**M:** +90 530 152 45 96



**Serap Tutkun**

Suistimal Önleme ve  
İnceleme Hizmetleri,  
Danışman

**E:** stutkun@kpmg.com  
**T:** +90 216 681 97 15  
**M:** +90 539 968 94 68

**Y**urtdışındaki meslektaşlarımızla konuşurken ve birlikte üzerinde çalıştığımız Türk şirketlerle ilgili genel bilgi verirken anlatmakta zorlandığımız konuların başında, özellikle küçük ve orta ölçekli şirketlerde sıkça görülen “yazılı kaynak” olmaması meselesi geliyor. Türk şirketlerinin büyük bir kısmında, işlerin yapıma şekliyle ilgili kuvvetli bir sözlü kültür olmasına rağmen bu kültür ve ilgili kurallar yazıya dökülmemiş, bunun yerine kültürün sözel olarak aktarılmasına güvenilmiş durumda. Ancak son yıllarda, işin yüzü değişmeye ve kültürlerini sözlü ortamda tutmakta kararlı şirketlerin riskleri, malum kontrol aksaklıklarının ötesine geçmeye başladı.

Türk iş hukukunun temel ilkelerinden biri, “Herkes haklarını kullanırken ve borçlarını yerine getirirken dürüstlük kurallarına uymak zorundadır” ilkesidir. Bahsi geçen dürüstlük, hem çalışan hem işveren için geçerlidir. Daha özele indiğimizde, çalışanın kuruma karşı sorumluluklarını anlatan “özen ve sadakat borcu” karşımıza çıkarken, bu borcun detayında çalışanın işverene özel bilgileri kullanma yasağı, gizlilik yükümlülüğü, haksız rekabet yasağı gibi temel sorumlulukları olduğundan bahsediliyor. Peki kanun



koyucu, bu temel yükümlülükleri çalışanlardan beklerken işverenden karşılığında ne yapmasını istiyor?

## ÖRNEK VAKA

*Yargıtay 9. Hukuk Dairesi’nde görülen bir davada, davacı kendisini işten çıkaran işvereninden, kıdem ve ihbar tazminatı, fazla çalışma, ulusal bayram, genel tatil, kötü niyet tazminatı ödemesini istemiş ve bu nedenle açtığı dava Yargıtay’a taşınmıştır.*

*Davacı vekili, davacının davalı şirketin yedek parça stoklarındaki eksiklikleri bahane ederek hizmet sebebiyle emniyeti suistimal suçundan dolayı davacının da aralarında bulunduğu 10 işçiyi şikayet ettiğini, iki sanığın suçlarını ikrar ettiğini, yargılama sonucu kendisinin beraatına karar verildiğini beyanla şirketten yukarıda bahsi geçen alacaklarının tahsilini talep ettiğini belirtmiştir.*

*Davalı vekili, şirket bilgisayar kayıtlarında oynama yapıldığını, bazı yedek parçaların dışarı çıkarılarak piyasada satıldığını, şirketin zarara uğratıldığını, davacı hakkında delil yetersizliğinden dolayı beraat kararı verildiğini, davacının polis ifadesinde işçi sanıklardan birisi tarafından kendisine bir kutu verildiğini ve bu kutuyu sanığın arabasına koyduğunu, bu olayın kendisine duyulan güveni sarstığını, davacı hakkında kuvvetli şüpheler bulunması nedeniyle ceza almaya bile feshin haklı olduğunu, fazla çalışma ve genel tatil alacakları bulunmadığını beyanla, davanın reddine karar verilmesini istemiştir.*

*Mahkemece davacının beraat etmiş olması dolayısıyla işverenin güvenliğinin sarsıcı bir eylemin davacıya yüklenemeyeceği ve işverenin işçi sorumluluğunun nelerden oluştuğunu kanıtlayamamasından dolayı sözleşmenin işveren tarafından haksız olarak feshedildiği sonucuna varılarak kıdem ve ihbar tazminatı kabul edilmiştir.*

## NE ANLAMA GELİYOR?

Yukarıdaki örneği, biraz daha günlük dille açıklamak gerekirse iş yerinden bazı yedek parçaları çıkarıp satarak kendilerine çıkar sağlayarak çalışanlara yardım eden ve yaptığı hareketin suç olduğunu bilmediğini, işverenin kendisine doğru ve yanlış davranışlar konusunda yeterli bilgi vermediğini iddia eden çalışanı mahkeme haklı bulmuş, işveren de delil olarak mahkemeye herhangi bir prosedür, davranış kuralları ya da eğitim dokümanı sunmadığı için davayı kaybetmiştir. Çünkü İş Hukuku’nun temel ilkelerinden bir başkası olan “İşçi Lehine Yorum İlkesi” gereğince kanunun açıkça düzenlemediği ya da kurumların açıkça ispat edemediği hususlardaki yorum, davaların “kurum aleyhine, çalışan lehine” sonuçlandırılmasına neden oluyor.

Yukarıdaki örnek, son zamanlarda karşılaştığımız pek çok örnekten yalnızca biri. Bu örneklerin, şirketleri götürmesi gereken sonuç şu: Artık çalışanlarımızın sorumluluklarının nelerden oluştuğunun açık ve net bir şekilde belirlendiği, belgeye dayalı, şeffaf, yeri geldiğinde denetlenebilir bir iş yeri düzeni oluşturmak zorundayız.

Elbette bunu yapmanın en doğru yolu da işçiyi çalışma sınırlarının belirlendiği alanları göstermek için yazılı olarak belirlenmiş kuralların oluşturulmasıdır. Çünkü kurumlar, işyerlerinde şeffaf olmayan sınırları ve gri alanları geniş bıraktığı sürece, suistimale açık ve en önemlisi savunmasız olacaklar. Bu sebeptendir ki kurumların, iş yeri kurallarını ve kurallara uyumsuz durumları açıkça ortaya koyacak nitelikteki altyapıyı kurmalarının zamanı geldi.

## ETİK KODU ÇÖZMEK

Ülkemizdeki birçok şirkette çalışmalarımız sırasında sıkça karşımıza, “Bu işi ‘O’ bilir” ile başlayan cümleler ve sonrasında şirketteki işleyişin belli bir düzen içerisinde sürdüğü bilgisini aldığımız, ancak sürdürülen işleyişin yazılı bir belgesini istediğimizde “Valla yazılı bir prosedür yok ama...” cevabıyla karşılaştığımız durumlar çıkıyor. Hiçbir zaman kanıtlayamadığımız ama tüm şirket çalışanlarının hafızasındaki sözlü kuralları birleştirdiğimizde kolayca

## ETİK KOD OLUŞTURULURKEN NELERE DİKKAT EDİLMELİ?

1. Şirket kültürü ve ihtiyaçları ortaya konulmalı.
2. Çalışanlarla ve yöneticilerle görüşülmeli.
3. Kodun uzunluğuna ve formatına karar verilmeli.
4. Kodda bahsedilecek kurallar detaylı açıklanmalı ya da özet olarak açıklanıp detayları için şirket içi prosedürlere referans verilmeli.
5. Kurallara uyulmaması durumunda söz konusu olacak cezalara kodda yer verilmese de ayrı bir disiplin yönetmeliği oluşturulmalı.
6. Şirket içinde oluşturulacak bildirim hattıyla ilgili detaylara yer verilmeli ve hattın kullanımı teşvik edilmeli.
7. Örnek vaka çalışmalarına yer verilip verilmeyeceğine karar verilmeli.

ortaya çıkarılabilecek kurallarımız, aslında kurumları suistimal ve yolsuzluk riskine karşı korumayı hedefleyen suistimal risk yönetimi programlarının ilk ve en ucuz adımı olan “Etik Kod”ların yazıya dökülmemiş halleridir. Etik Kod’lar, her bir çalışanın benzer doğruları benimsemesini, şirket kültürünün oluşturulmasını ve şirket içinde ortak bir dilin konuşulmasını hedeflerken artık günümüzde karşımıza sadece kurumsallaşma yolunda atılan adımlardan biri olarak çıkmıyor. İşçi-işveren davalarında yazılı olarak beklenen belgeler arasında artık Etik Kod / Davranış Kuralları da bulunuyor. Dahası, sürdürülebilirlik endekslerinde var olmak isteyen şirketlerden beklenen ilk belge de yine Etik Kod oluyor.

## TEMEL DEĞERLER

Etik Kod’ları kurumların çalışanlarına, beraber iş yaptığı kişi ve diğer kurumlara, kamuya olan sorumluluklarını özetleyen, temel değerlerini ve ilkelerini yansıtan, çalışanlara kabul edilebilir ve edilemez davranışlar konusunda yol gösteren bir kurallar bütünü olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda Etik Kod’lar, şirket kültürünü yansıtan ve çalışanlarımıza belirlemiş olduğumuz sınırları net bir şekilde belirten ve bir şirkette olağanüstü bir durum yaşanmadığı sürece şirket anayasası olarak kabul edilebilecek temel değerlerimizi içeren kurallar bütünüdür.

Her kurumun kendi ihtiyaçları ve kültürü doğrultusunda hazırlanması gereken Etik Kod’ların oluşturulması için öncelikle çalışanların şirketlerine ve şirketlerin çalışanlarına karşı sorumluluklarının belirlenmesi gerekiyor. Amaca hizmet eden kodlar, olabildiğince açık ve net bir şekilde, şirket içerisinde herkesi eşit şekilde kapsamak üzere hazırlanıyor. Etik Kod’ların en önemli özelliği, çalışanlar ve şirket yönetimi arasında köprü görevini üstlenmesi olmakla birlikte, şirket duvarına asılı bir yazı ya da gerektiğinde kullanılması amaçlanan bir savunma dokümanı olması için oluşturulmamaları gerekiyor.

Kurumlar çalışırken değişen dinamikler içerisinde dürüst, güvenilir ve en önemlisi, şeffaf olmak zorundalar. Unutmamalıdır ki sürdürülebilir bir iş modeli için kişiler geçici; kurallar, sistemler ve sistemlerin yazılı kanıtları kalıcıdır ●



# GELECEĞİN RAPORLAMA YAPISI NASIL OLACAK?

**Huguette Labelle, Kurumsal Raporlama Diyaloğu'nun (CRD) başkanı...** Raporlamada yeni trendler, bu trendlerin şirketler dünyasında ne anlama geldiği konusunda uzman bir isim. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Türk Sermaye Piyasaları Birliği tarafından düzenlenen panel için İstanbul'a gelen Huguette Labelle ile entegre raporlama ve geleceğin kurumsal raporlama yapısını konuştuk. İşte detaylar...



**İdil Gürdil**

Risk Yönetimi Danışmanlığı,  
Şirket Ortağı

E: igurdil@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 00  
M: +90 533 599 56 68

o organizasyonun sahip olduğu etkinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Bu da hesap verebilirlik ve uzun vadeli karar verme öğelerinin güçlendirilmesini sağlar.

Bu ana öğeler sadece, geleneksel finansal raporlamalarda lüzumsuzca üzerinde durulan finans ve üretilmiş öğelerle sınırlı değildir. Aynı zamanda doğal, fikri, sosyal, ilişkisel ve insan kaynaklarıyla ilgili öğeleri de kapsar. Bu yüzden entegre raporlama, işletmelerin etkiledikleri tüm kaynak ve ilişkilerden haberdar ve sorumlu olmalarını sağlıyor diyebiliriz.

## Şirketler entegre raporlamayı hangi nedenlerle kullanıyor?

Entegre raporlama, entegre düşünce biçimi üzerine inşa edilen ve bir kuruluş tarafından zaman içinde yaratılan değer hakkında bir entegre raporun ve değer yaratma sürecinin unsurları hakkındaki diğer ilgili bildirimlerin yayınlanmasıyla sonuçlanan bir süreçtir. Bir entegre rapor, bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin, kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesidir.

Dünyanın birçok yerinde, işletmeler entegre raporlamayı stratejileri, iş modelleri ve karşılaştıkları risk ve fırsatlar hakkında net, kısa ve öz bilgiler vermek için kullanıyor. Entegre raporlama (ER), hesap verebilirlik ve yönetilebilirlik öğelerini güçlendirir ve yatırımcıların daha etkili sermaye dağılımı kararları almak için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlayarak uzun vadeli yatırımlar yapmalarını teşvik eder.

## Şu anda Kurumsal Raporlama Diyaloğu'nun (CRD) başkanlık görevini yürütüyorsunuz. CRD hakkında detaylı bilgi verebilir misiniz?

Kurumsal Raporlama Diyaloğu (CRD) kurumsal raporlama çerçeveleri, standartları ve entegre raporlama (ER) ile ilgili gereklilikler arasında daha fazla tutarlılık, uyum ve karşılaştırmayı teşvik ederek geliştirilmiş verimlilik ve etkinlik sağlamak üzere Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) tarafından başlatılan bir girişimdir. Kurumsal raporlama konusundaki gelişmeler dünya çapındaki ulusal yargı yetkisi sınırları içinde gerçekleşiyor ve CRD katılımcıları entegre raporlamanın bu evrimin merkezinde yer aldığına inanıyorlar.

CRD'nin ilk başarısı, kuruluşu ve katılımcı kuruluşların kurumsal raporlama konusunda küresel çapta bir diyaloga dahil olma girişimleridir. CRD katılımcıları İstanbul'da düzenlenen toplantıda bir kurumsal raporlama haritası üzerinde



## Yeni dönemde iş dünyası en fazla entegre raporlamadan söz ediyor. Nedir entegre raporlama? Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin (IIRC) amacından bahsedebilir misiniz?

Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, düzenleyici kurumlar, yatırımcılar, şirketler, standart belirleme otoriteleri, muhasebe uzmanları ve STK'lar tarafından kurulmuş küresel bir koalisyon. Amacı, entegre düşünce ve raporlama döngüsü vasıtasıyla kurumsal denge ve sürdürülebilir gelişme alanında daha geniş çaptaki amaçlarla sermaye dağılımı ve kurumsal davranışı birbirine uyumlu hale getirmektir.

Raporlama, davranışlara etki eder ve bir organizasyonun, entegre raporlamanın ögesinden faydalanarak sadece finansal bilgiler hakkındaki raporların haricinde farklı raporlamalar da yapması,

## ENTEGRE RAPORLAMADA GERÇEK DEĞER

Entegre raporlama, işletmenin sermayesini nasıl kullandığını ve bu sermayenin hangi ölçüde işletmeye yatırım olarak kullanılmaya devam edilmesi gerektiğini göstermek adına, strateji ve değer yaratma konularında faaliyete yönelik raporlama fırsatı sağlar. Birtakım işletmeler bu geçişte raporlama formlarını ve açıklamalarını geliştirerek başlıyor. Ancak gerçek değer, entegre raporlama çerçevesini tümüyle uygulamakta

yatıyor. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi, entegre raporun hazırlanmasına ve sunumuna ek olarak temel kavramlara, rehberlik sağlayacak kurallara ve içerik unsurlarına dayalı ilkeler bazında bir çerçeve geliştiriyor. KPMG üye şirketleri entegre raporlama çerçevesinin geliştirilmesine dahil oldu. Üye şirketler, aynı zamanda entegre raporlamanın uygulanmasına dair makalelerin yazılması, araçların ve

metodolojilerin hazırlanması konularında da faaliyet gösteriyor. KPMG üye şirketlerinin hazırlamış olduğu bu araç ve metodolojiler, müşterilerinin entegre raporlama çerçevesini, yönetim ve planlama, müşterinin halihazırda var olan süreçleriyle çalışmak ve gelişim noktalarına dair önerilerde bulunmak, temel içeriğin geliştirilmesi, entegre rapor ve içerik danışmanlığı ve raporlama sürecinin oluşturulması gibi adımlarda görmesini sağlar.

## CRD'NİN KATILIMCILARI

1. CDP (Carbon Disclosure Project)
2. İklim Bilgilendirme Standartları Kurulu (CDSB)
3. Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)
4. Global Raporlama Girişimi (GRI)
5. Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB)
6. Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC)
7. Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Kurulu (IPSASB)
8. Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) ve Sürdürülebilir Muhasebe Standartları Kurulu (SASB)

tartıştılar ve bu, CRD'nin ilk çıktısı olmak üzere planlandı. Harita, pek çok kurumsal raporlama çerçevesi ve standartları arasındaki bağlantıları gösteriyor. Harita piyasanın, çerçeveler ve standartlar arasındaki uyumu daha da netleştirme taleplerine cevap veriyor.

## Türk şirketlerine raporlamayla ilgili vermek istediğiniz bir mesaj var mı?

G20 sürecine ev sahipliği yapacağı için 2015 yılı Türkiye için kesinlikle çok önemli bir yıl olacak. Bu durum aynı zamanda, iş dünyasında güven ve inanç konusunda derin etkilerinin yanı sıra daha iyi sermaye dağılımı kararlarını destekleyen kurumsal raporlama ve yönetim alanlarında Türkiye'nin liderlik göstermesine de

## Dünyanın birçok yerinde, işletmeler entegre raporlamayı stratejileri, iş modelleri ve karşılaştıkları risk ve fırsatlar hakkında net, kısa ve öz bilgiler vermek için kullanıyor.

fırsat tanıyacak. Türk şirketlerine tavsiye vermem gerekirse Uluslararası Entegre Raporlama Çerçevesi'ni okumaları ve bu çerçevenin ana ilkelerini kendilerine adapte etmelerini önerebilirim. Ayrıca, daha fazla Türk şirketinin dünya çapında en iyi kurumsal raporlama uygulamalarının merkezi olan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi'nin küresel iş ağının bir parçası haline geldiğini görmeyi dilerim.

## Geleceğin kurumsal raporlama yapısıyla ilgili Türkiye'deki CFO'lara önerileriniz var mı?

Pek çok açıdan, Kurumsal Raporlama Diyaloğu (CRD) geleceğin kurumsal ra-

porlama yapısını tanımlayacak. Bir trendi vurgulamam gerekirse kurumsal raporlamanın yönetim kurulu ve yönetim için karar vermeyi gerçekleştirmek için her geçen gün daha da önemli bir stratejik araç haline gelmesini belirtebiliriz. Bu durum iş çerçevesindeki kaynak ve sonuçları yöneterek ve stratejiyi yürüterek CEO'ların bir partneri haline gelmeyi sağlayacak. CRD'nin CRD katılımcıları ve regülatörleri arasındaki ilişkiyi kapsayan farklı konuları da olacak.

## KPMG gibi denetim şirketleri, iş dünyasının geleceğini şekillendirme konusunda entegre raporlamaya nasıl yardım edebilir?

Denetim şirketleri, firmaların raporlama sistemlerini yatırımcıların, hissedar ve paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yenilemeleri ve kendilerine değer katmaya devam etmeleri konusunda yardımcı olabilecek mükemmel bir konuma sahip. Entegre raporlama sisteminin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için pek çok raporlama döngüsünden geçmesi gerekiyor. Denetim şirketleri de kademe değişim süreci boyunca şirketleri destekliyor. Pratik olarak, denetim şirketleri firmalarda çalışarak onlara entegre raporlamayı uygulayabilmeleri için durum tespiti ve yol haritası sunuyor ●

## KURUMSAL RAPORLAMA DİYALOĞU'NUN (CRD) AMAÇLARI

- Raporlama çerçeveleri, standartları ve ilgili gerekliliklerin yönelimi, içeriği ve devam eden gelişmeleri hakkında iletişimi yürütmek.
- Aynı ayrı çerçeveler, standartlar ilgili gerekliliklerin birbiriyle uyumlu hale getirilebileceği ve rasyonalize edilebileceği pratik yollar ve araçlar belirlemek.
- Bilgi paylaşımı yapmak ve en önemli düzenleyicilerin bağlılığını sağlayabilmek için, mümkün olduğunca, karşılıklı ilgi alanlarında ortak bir dil kurabilmek.



# FİNANSAL HİZMETLERDEKİ DEĞERLEME FARKLILIKLARI

**Banka ve sigorta şirketlerinin yer aldığı finansal hizmetler sektörü şirketlerinin değerlemesinde**, farklı yaklaşımlar ve varsayımlar uygulanması gerekiyor. Çünkü bu şirketlerin sermaye yapıları, düzenleyici mevzuatları ve muhasebe uygulamaları diğer şirketlerden farklıdır. İşte finans sektörü şirketlerinin değerlemesinde dikkate alınması gereken kritik unsurlar...



**Hande Şenova**  
Kurumsal Finansman  
Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı  
E: hsenova@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 15  
M: +90 533 580 27 96



**Burak Yıldırım**  
Kurumsal Finansman,  
Kıdemli Müdür  
E: burakyildirim@kpmg.com  
T: +90 216 681 94 79  
M: +90 533 296 45 25

**F**inansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin değerlemesi, diğer sektör şirketlerinin değerlemesinden oldukça farklıdır. Operasyonları, finansal kapital ve nakit döngüleri üzerine kuruludur. Sermaye yapıları, düzenleyici mevzuatları ve muhasebe uygulamaları, diğer şirketlerden farklılık gösterir. Bu sebeple banka, sigorta şirketleri ve diğer finans sektörü şirketlerinin değerlemesinde farklı yaklaşımlar ve varsayımların uygulanması gerekiyor. Finans sektöründe bulunan şirketlerin değerlemesinde dikkate alınması gereken unsurları 3 açıdan inceleyebiliriz.

**1 DÜZENLEYİCİ OTORİTELER**  
Finansal hizmetler sektöründe yer alan şirketler, düzenleyici otoriteler tarafından kesin çizgilerle belirlenmiş bir çerçevede faaliyetlerini sürdürür. Bu düzenleyici çerçeveye göre şirketlerin

faaliyetlerini sürdürebilmesi için ne kadar sermaye tutmaları ve sermaye yapılarının nasıl olması gerektiği, nereye yatırım yapabilecekleri ve ne hızda büyüyecekleri belirleniyor. Örneğin bankalar faaliyetlerini, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) ve ilgili mevzuatlarca belirlenmiş Sermaye Yeterlilik Rasyosu'ndan (SYR) "bağımsız" büyütemez. Bu rasyo, özsermaye büyüklüğüne göre bankanın riskleri göz önüne alınarak hesaplanan bir orandır. Bu oranın sağlanamaması durumunda, bankaların pay ve mevduat sahiplerini riske atabileceği düşünülür. Benzer şekilde bankalar sağlamış olduğu krediler üzerinden belirli bir oranda zorunlu karşılık ayırmakla yükümlü. Bu tür düzenlemeler, sağlanabilecek krediyi ve yaratılacak geliri azaltan ve kârlılığı nispeten kısıtlayan bir unsurdur. Şirket/banka değerlemeleri, mevcut düzenleyici otoriteler tarafından kısıtlamalar/yaptırımlar göz önüne alınmadan yapılamaz. Aksi takdirde gerçekçi bir değer yansıtılamaz.

**2 MUHASEBESEL FARKLILIK**  
Finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bilanço ve gelir tablosu kalemleri, muhasebe sisteminde diğer sektör şirketlerinden farklıdır.

Şirket değerlemelerinde en yaygın uygulanan yöntemlerden biri, gelir bazlı yaklaşımlardan indirgenmiş nakit akımları (İNA) analizidir. Ancak finans sektörü firmaları şirketlerinde operasyonel nakit akım tahminlerine ulaşmak, sanayi şirketlerine göre daha karmaşıktır. Finansal hizmetler sektörü şirketleri, finansal kapital ve borçlanma kabiliyeti üzerinden operasyonlarına devam eder. Nasıl ki bir jant şirketi alüminyum hammaddeyi işleyerek katma değerli bir ürün olan çelik jant üretiyorsa banka da topladığı mevduatları krediye dönüştürüp değer yaratma amacını taşıyor.

Peki bankalardaki müşteri mevduatları ve krediler değerlendirilmezse nasıl değerlendirilmeli? Bankalar için mevduat, tahvil, banka kredisi kalemleri faize tabi borç olarak sınıflandırılırsa ana faaliyet konusu, bu kaynaklar üzerinden kâr elde etmek olan bankanın operasyonel geliri, yani faiz öncesi geliri yüksek hesaplanır ve faiz giderleri gibi ana kalemler dışında bırakılmış olur.

Finansal hizmet sektöründe borçlanmayla üretim ve sanayi sektöründeki borçlanma oldukça farklı operasyonlardır. Operasyonlar, borçlanma ve nakit döngüsü üzerine kurulu olduğu için İNA analizinde iskonto oranı olarak ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (AOSM) kullanılması anlamlı bir sonuç vermeyecektir. Banka ve sigorta şirketleri için kısa ve uzun vadeli borçlanmaları doğrudan borç olarak değerlendirilirse firmanın borçluluk oranı normalden yüksek olacaktır. Yüksek borçluluk ve düşük borçlanma oranının etkisiyle AOSM, gerçek risklilikten uzak ve düşük oranlarda iskonto oranı hesaplanmasına neden olacaktır.

Bu nedenle finansal hizmet şirketlerinin değerlemesinde, dağıtılabilir operasyonel nakit akımlarını baz almak yerine özsermaye maliyeti ve özkaynaklara serbest nakit akışlarını baz alan yaklaşım, daha uygun olacaktır.

**3 NAKİT AKIMLARI TAHMİNİNDEKİ ZORLUK**  
Fabrika, makine ve ekipmana yatırım yapan üretim firmalarından farklı olarak finansal kuruluşlar, çoğunlukla marka ve iş gücü gibi maddi olmayan duran varlıklara yatırım yapar. Kuruluşun gelecek büyüme hedeflerine ulaşması için gerekli olan bu yatırımlar, çoğunlukla faaliyet gideri olarak sınıflandırılır. Bu sebeple bankaların nakit akım tablolarında genelde daha az yatırım harcaması ve amortisman yer alması beklenir.

Finansal hizmetler sektöründe yer alan şirketlerde borcun sermaye kaynağı gibi davranmaması ve de yatırım harcaması ve işletme sermayesi ihtiyacı tahminlerinin saptanmasındaki belirsizlikten ötürü operasyonel nakit akımlarına dayalı gelir bazlı yaklaşım ilgili kuruluşun gerçek değerine ulaşılmasında yetersiz kalır.

Bu sektörde, serbest nakit akımları baz alan şirket değerlendirme yöntemi yerine potansiyel kâr payı dağıtımlarını baz alan özsermaye değerlendirme yönteminin kullanılması daha uygundur. Bu yöntem, İndirgenmiş Temettü Akımları (İTA) olarak adlandırılır.

Bu değerlendirme yaklaşımdaki temel varsayım, bankaların dağıtacağı temettünün sürdürülebilir olduğu ve bankanın aktiflerinin gücünü, potansiyelini, rakiplerine göre farklılığını yansıtabilecek makul bir temettü miktarı olduğudur. Nakit akımları yerine dağıtılabilir

## KPMG'NİN YAKLAŞIMI İTA YÖNTEMİ

**01** İTA yöntemi, genel uygulamada noktalarda yetersiz ya da yanıltıcı sonuç verebilir. Büyüme sürecindeki bir banka, belirli bir büyüklüğe ulaşmış olgun bir bankayla karşılaştırıldığında, ürettiği nakit akımını fon yaratmak ve kredi sağlamak için kullanacağı için daha az temettü dağıtmayı, hatta kimi zaman hiç temettü dağıtmamayı tercih edebilir. Değerlemede yalnızca dağıtacağı temettüler göz önüne alınırsa bankanın değeri olması gereken gerçek değerden çok farklı hesaplanır. Uç bir örnek vermek gerekirse hiç temettü dağıtmayan bir bankanın değeri, bu durumda sıfır mı olmalıdır? Temettü dağıtmayan firmanın değeri İTA yaklaşımına göre sıfır mıdır?

**02** Genel uygulamada, yönetim stratejisi gereği daha az veya hiç temettü ödemeyen bankanın aynı zamanda bilançosunu ve fonlama gücünü artıracacağı, böylelikle gelecekte daha çok büyüebileceği ve bugüne göre daha fazla temettü dağıtabileceği varsayımı göz ardı edilebilir. Bir şirketin değerlemesinde ödediği veya ödeyeceği temettü miktarından çok potansiyel temettü ödeyebilme gücü esas olmalı. Bütün diğer değişkenler aynıken aynı bankanın değerlemesinin iki farklı temettü dağıtım stratejisine göre iki farklı sonuç vermesi makul bir yaklaşım değil.

**03** KPMG yaklaşımına göre temettü dağıtım stratejisiyle şirketin tahmini ve nihai dönemde büyüme oranları arasında bir ilişki kurulur. Yani mevcut durumda temettü dağıtmayıp bilançosunu kuvvetlendiren bankanın, ileride daha yüksek büyüme sergileyebileceği ve beraberinde daha yüksek kâr payı dağıtabileceği veya tam tersi maksimum temettü dağıtan bir şirketin de kaynaklarını kuvvetlendiremeyeceğinden ilerleyen dönemlerde reel büyüme sağlayamayacağı varsayımı yapılmalıdır. Böylece bankanın gerçek değeri, temettü dağıtım oranından bağımsız hale getirilmelidir. Bu önemli bir dengedir. Projeksiyon dönemindeki dönem net kârını ve beraberinde dağıtılabilir temettüyü ne oranda büyütebileceği, şirketin değeri analizinde uygulanacak sermaye maliyeti ve iskonto oranı hesaplamasında göz önüne alınmalıdır.

potansiyel temettüler üzerinden şirket değerlendirme gerçekleştirilir. Bazı bankalar, yönetim stratejileri gereği daha az kâr payı dağıtıp dönem kârlarını bilançosunu kuvvetlendirmek ve yeni krediler yaratmak için kullanmayı tercih ederken bazı bankalar ise yüksek temettü dağıtmayı ve finansman ihtiyacını yeni hisse çıkararak veya borçlanarak sağlamayı tercih eder. Dolayısıyla bu yöntemle göre yüksek kâr payı dağıtan bankanın değerlendirilmesi yüksek sonuçlanırken az kâr payı dağıtan bankanın değeri daha az hesaplanma riski olacaktır.

Dönem net kârının tümünün dağıtılması durumunda, sermaye artırım yapılmadığı sürece ayrılması zorunlu yedek akçeler haricinde, bankanın özsermayesi sürekli aynı seviyede kalacaktır. Büyüme hedefindeki banka, kredilerini artırmaya devam ederse regülasyonda belirtilen sermaye yeterlilik oranını sağlayamayacaktır. Türk bankacılık sektöründeki bankaları incelediğimiz zaman özellikle belirli büyüklüğe ulaşmış bankaların çoğunun yüzde 100 oranında temettü dağıtmadığını görüyoruz ●





# GELECEK NASIL ŞEKİLLENECEK?

**KPMG, denetimin değeriyle ilgili global yaklaşımını paylaşmak amacıyla çeşitli ülkelerde yuvarlak masa toplantıları düzenliyor.** Bu sohbet toplantılarından biri de geçtiğimiz ekim ayında Kanada'da gerçekleştirildi. Yuvarlak masa toplantısında, bağımsız denetimin geleceğini şekillendirecek hususların, uluslararası düzenleyici kurumların beraber hareket etmesi, denetimin değerinin artırılması ve zorunlu rotasyon olduğu ortaya çıktı.



**Murat Alsan**

Denetim Bölüm Başkanı,  
Şirket Ortağı

E: malsan@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 02  
M: +90 533 276 21 69

**Latif Oylan**

Mesleki Uygulama  
Bölümü, Müdür

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

Ancak, bu tartışmaların da bir sonuca ulaşması için en etkin stratejinin düzenleyici kurum, denetim firmaları ve müşterilerin birlikte çalışması olduğu ifade ediliyor. Bir katılımcı, kurumsal yönetimle ilgili mevzuatın geliştirilmesinde de benzer şekilde işbirlikçi bir yaklaşımla çalışıldığını hatırlattı.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, özellikle denetçinin mevcut rolünün genişletilmesi sonucunda ortaya çıkabilecek risklere ilişkin çekincelerini dile getirdi. Denetçinin temel rolünün mevcut finansal raporlama sisteminin doğruluğu ve çalışabilirliği etrafında şekillendirilmesi gerektiği vurgulandı. Denetimin değerine ilişkin tartışmaların ciddi olduğu bir dönemde, özellikle başka alanlarda yapılacak denetim çalışmaları, sözü edilen çekinceler ve riskler sebebiyle katılımcıları endişelendiren konular olarak ortaya çıkıyor.

## BAĞIMSIZ DENETİMİN ASIL AMACI

Katılımcılardan biri denetimin asıl amacının, yatırımcıların korunması olduğunu dile getirirken aynı katılımcı yatırımcının korunabilmesi için güvenilir bir sistemin olması gerektiğini ve yatırımcıların denetçi raporuna güvenebilmesinin gerekli olduğunu belirtti. Bu çerçevede denetçilerin, son zamanlarda denetimin asıl amacına hizmet edecek alanlardan uzaklaşması tartışıldı. Denetçilerin bazen ileriye dönük bilgiye gereğinden fazla önem verdikleri dile getirildi. Geçmişe dönük finansal tabloların denetlenmesinin önemi ve düzenlenen bu raporların alınan yatırım kararlarında önemli bir kaynak olarak görülmesi üzerinde mutabık kalınan iki konuydu.

Yatırımcılar kararlarını verirken sadece ileriye dönük bilgiyi değil aynı zamanda geçmişe dönük bilgileri, örneğin nakit akış tablolarını dikkate alıyor. Çünkü geçmiş performans dikkate alınmayan kararlar, başarısız olabiliyor. Geçmişe dönük bilgilerin güvenilir olması da denetimin asıl amaçlarından biri. Bu bilgilere ilişkin güvenilirliğin olmadığı durumlarda ise olası yatırımlar gerçekleştirilemiyor. Denetimin amacına bakıldığında denetimin finansal sistemin temel bir parçası olduğu tartışılmaz bir gerçek. Bundan dolayı, denetim komiteleri sistemdeki kontrollerin etkin işleyişini sağlamak için aktif bir rol oynamalı. Bunu yaparken de denetim komiteleri denetimin rolü konusunda güçlü bir anlayışa sahip olmalıdır. Aynı zamanda denetim komitelerinin tatmin edici kalitede denetim gerçekleştirilmesi gibi konuları sorgulaması gerekiyor. Bu sorgulamalar, sektör ile ilgili düzenlemeler yapılırken bütünsel bir yaklaşım getiriyor.

## DENETÇİ RAPORU

Daha önceki sohbetlerdeki gibi genişletilmiş denetçi raporu da katılımcılar tarafından tartışılan konulardan

## REFORMLAR VE ROTASYON

**ORTAK GÖRÜŞ** Katılımcıların hepsi, AB denetim reformlarının ve özellikle zorunlu rotasyonun denetimin kalitesini artırmayacağı görüşünde hemfikir. Denetim firmalarının rotasyona tabi olmasının teorik ve akademik olarak iyi bir fikir olduğu, ama buna alternatif çözümlerin de olabileceğine dikkat çekildi. Bu çözümler arasında ek incelemeler, mesleki standartlar ve eğitimler yer alıyor.

**ENDİŞELER VAR** Bir katılımcı yatırımcıların denetim kalitesine ilişkin olarak bağımsızlıktan ayrı olarak bazı konulara daha fazla önem verdiğini belirtti. Rotasyonun kolay olduğu ama rotasyon stratejisinin denetime ilişkin belirlenen sorunların temel nedenini ele almadığı dile getiriliyor. Katılımcıların çoğu, rotasyonun karmaşık problemler için sunulan basit bir çözüm olduğu konusunda endişelerini belirtti. Katılımcılardan biri, denetçilerin değiştirilmesinden dolayı belli bir süre sonra sorunların yaşanacağı görüşünü dile getirdi.

biriydi. Genişletilmiş denetçi raporuna örnek olarak İngiltere'de denetçi raporunda denetçilerin denetimle ilgili önemli risk alanları ve bu alanların hangi denetim prosedürleri ile ele alındığına dair denetçilerin açıklamalarına yer verilmesi gösterildi. Yatırımcılardan bu tür raporlara gelen ilk tepkilerin olumlu olduğu göze çarpıyor. Bir katılımcı ise genişletilmiş denetçi raporlarının, denetçiler ve şirketler açısından ek yükümlülükler getireceği için iyi analiz edilmesi gerektiğini belirtti. Başka bir katılımcı da denetçi raporunun şirket tarafından iletişimde bulunulması gereken konuları ele almaması gerektiği görüşünü savundu.

Yuvarlak masa sohbetinde tartışılan konular değerlendirildiğinde, bağımsız denetimin geleceğini şekillendirecek hususlar arasında uluslararası düzenleyici kurumların beraber hareket etmesi, denetimin değerinin artırılması ve zorunlu rotasyon yer alıyor. Bu konularla ilgili gelecekteki sohbetlerde hangi mesajların verileceği merak konusu ●

**KPMG**'nin, "denetimin değeri" konusunda global yaklaşımını paylaşmak amacıyla yapılan geniş katımlı yuvarlak masa sohbetlerinden biri Kanada'da gerçekleştirildi. Önceki sohbetlerde olduğu gibi kıdemli KPMG ortakları ve denetim sektörünün önemli tarafları ekim ayındaki toplantıda bir araya geldi. Temsil edilen taraflar arasında finans direktörleri, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve denetim komitesi başkanları vardı.

Bu sohbette riskten kaçınan bir yaklaşıma sahip olan meslek mensuplarının verdikleri temkinli cevaplar dikkat çekiciydi. Ayrıca katılımcılar, genişletilmiş denetim raporuyla faaliyet raporlarında ileriye dönük finansal bilgiler üzerine güvence verilmesi konularına ilişkin çekincelerini de dile getirdi.

## DENETÇİNİN ROLÜ

Katılımcılar, denetim komitelerinin ve şirket yöneticilerinin son zamanlarda denetçilerin rolünü sorguladıklarını belirtti.

Bununla birlikte denetim sektöründe önemli gelişmeler arasında ilk sırayı, Avrupa Birliği'ndeki denetim reformu alıyor. Sektörde denetim ve finansal raporlamanın değerinin artırılmasına duyulan ihtiyaç, diğer bir önemli gelişme olarak ifade ediliyor. Tüm bu gelişmeler, çeşitli platformlarda denetim ve finansal raporlama unsurlarının meslek mensuplarınca tartışılması gerekliliğini ortaya çıkarıyor.

## NELER ÖNE ÇIKTI?

1. Denetçinin rolü
2. Bağımsız denetimin asıl amacı
3. AB reformları ve zorunlu rotasyon
4. Denetçi raporu



# DEĞER ARAYIŞI

**Enron, Lehman Brothers gibi muhasebe skandallarından sonra denetim konusu, tüm dünyada daha sık tartışılmaya başlandı.** Değeri tartışılmayacak bir denetim sisteminin pratiğe dönüştürülmesi için etkili bir gözetim sistemi bulunmalı. Bu şekilde denetimin kalitesi tüm ülkeye ve ekonomiye yayılarak topyekün yükseltilebilir.



**İsmail Önder Ünal**

Denetim,  
Şirket Ortağı

**E:** iunal@kpmg.com  
**T:** +90 216 681 96 23  
+90 232 464 20 45  
**M:** +90 533 270 32 61

**D**enetimle ilgili bugünün ihtiyaçlarını anlamak için Temmuz 1944'te ABD'de Bretton Woods kasabasında toplanan BM Para ve Finans Konferansı'ndan bugüne uzanan süreci özetlemek gerek. Bu konferansta ABD Doları, altına dönüştürülebilen bir para birimi olarak benimsenmiş ve katılımcı ülkeler de kendi para birimlerini dolara sabitlemişti. Global ticareti büyütecek ilk adımlar bu şekilde atılıyordu. Sistem, ABD Doları'nın devalüe edildiği 1971 yılına kadar devam etti ve sonrasında çöktü. Sistemin çöküşünün bugüne benzeyen yanı, ABD dışındaki ülkelerde dolar miktarının artması ve bu nedenle doların değerinin düşmesiydi. Globalleşmenin başlangıcı diyebileceğimiz bu süreç giderek hızlandı, genişledi ve yaygınlık kazandı. Bu süreç tetiklediği veya onu tamamlayan başka süreçlerle eklenilerek bugünün iş ve şirketler dünyasını şekillendirdi. Eskiden milli sayılabilecek şirketler hızla globalleşti.

Bankacılık evrilerle yatırım bankacılığı önemli bir olgu haline geldi. Yatırımcılar karmaşıklaştı. Emeklilik fonları, özel girişim fonları gibi kurumsal yatırımcılar ağırlık kazandı. Şirketlerin ve yöneticilerin güçleri azalırken hissedarların hakimiyeti arttı. Güçlenen yatırımcı, uzun vadede çok kısa vadeli sonuçlar istiyordu. Uzun süreli ilişkilerin ve ittifakların şekillendirdiği kültürün yerini, kısa vadeli kazanç odaklı bakış açısı aldı. Örneğin ABD'de 1970'lerin başında 40 ayın üzerinde olan hisse senedini elde tutma süresi, 2000'li yıllarda 4 ayın altına indi. Şirketler, hep vitrinde olma duygusuyla yaşar ve yönetilir oldu. Her şeyin hızlandığı bir dünyada beklemeden sonuç almak, büyük kazançlar elde etmek arzulanıyordu. İşte bu ortam, bazıları için yoldan çıkma ya da yozlaşmayı getirdi ve ortaya Enron ve benzeri muhasebe skandalları çıktı. Kendine 2000'li yılların başındaki muhasebe skandallarından pay çıkaranlar için bunun bir sürecin sonu olmadığı Lehman

Brothers olayıyla görüldü. Bugüne kadar iş dünyasındaki tecrübelerimiz sürdürülebilirliğin önemini vurguluyor. Yüksek kazanç arzusu, sürdürülebilirliğe olan güven ihtiyacıyla dengeleniyor. Uluslararası rekabetin yoğun olarak devam ettiği iş dünyasında, yatırımcı ve diğer paydaşlara bu güveni en iyi seviyede sağlayan piyasalar ve ülkeler ise bir adım öne çıkıyor. İşte kısaca özetlemeye çalıştığım bu ortamda, güvenin sağlanmasında ilk adım olarak denetime, "değerli denetime" değinmek istiyorum.

2011'de kabul edilen yeni TTK, belirli koşulları sağlayan şirketler için 2013'ten itibaren bağımsız denetim zorunluluğu getirdi. 2013 sonunda zorunlu denetim kapsamına 2 bin 500 civarında şirketin girdiği öngörüldürken düşürülen limitlerle 2014 sonu itibarıyla bu sayıya bin yeni şirketin ekleneceği öngörüldü. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu ve 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile atılan bu adımlarla yukarıda bahsettiğimiz güveni, uluslararası →





## GÖZETİM ORTAMI ŞART

01

**KALİTE YÜKSELTİLEBİLİR** Ülkemizde uzun yıllar zorunlu denetim çok sınırlı sayıda düzenlemeye tabi şirketi ilgilendiriyordu. Yeni düzenlemeler sonrası sormamız gereken soru, gittikçe yaygınlaşacağı öngörülen denetimin, “değerli” bir denetim olmasını ne derece arzuladığımızdır. Eğer değeri tartışılmayacak bir denetim sistemini pratiğe döndürmek ve uygulama birliğiyle bunu denetim hizmetini alan tüm şirketlere yaymak istiyorsak mutlaka etkili bir gözetim sistemi de bulunmalı. Böylece ülkedeki toplam denetim kalitesi de yükseltilebilir.

02

**“DAHA İYİ” ARAYIŞI** Bu hususta ülkemizdeki denetimin yapı taşları olarak adlandırabileceğimiz şirketlere, hissedarlara, çalışanlara, düzenleyici kurumlara, yatırımcılara, yurttışlara, eğitim ve öğretim kurumlarına, meslek örgütlerine ve denetçilere önemli görevler düşüyor. Yapıyı sık sık değiştirmeden ya da miras ve geleneği harcamadan ama elimizdekiyle de yetinmeden hep daha iyiyi arayabiliriz. Bunun için bizden daha önce benzer sistemleri uygulamaya almış ülke örnekleri önümüzde duruyor. Uluslararası uygulamaları benimserken diğer ülkelere göre farklı hususlar içeren ülkemizin kendine özgü yasal çerçevesini ve düzenlemelerini de dikkate almalıyız. Diğer bir deyişle bize özgü farklılıklarla evrensel benzerlikleri doğru harmanlamalıyız.

03

**TEK ÇATIDA TOPLANDI** Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) ile birlikte gözetim, tek çatı altında toplandı. Böylece denetim kalitesinin ve denetime olan güvenin uygulama birliğiyle ülkeye yayılmasında önemli bir adım atılmış oldu. KGK, şu ana kadar standartların güncellenmesi ve yayımlanması, denetçilerin lisanslanması ve eğitimler gibi faaliyetleri yerine getirdi. Bundan sonra da gözetim rolünü yerine getirirken referans kabul edilen ABD’deki Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (PCAOB) ve benzerleri gibi kaliteyi yükseltecek, yol gösterici olacak, değerli geri bildirim sağlayacak bir gözetim çalışması yürüteceğini öngörüyoruz.

standartlarda sağlamak mümkün olacak mı? Soruyu sorarken uluslararası standartları referans alıyorum. Çünkü muhataplarımızın önemli bir kısmı, küresel ölçekte faaliyet gösteren yatırımcılar olacak.

## BİR SİGORTA POLİÇESİ Mİ?

Acaba bağımsız denetim, bir sigorta poliçesi midir? Ya da başka bir deyişle şirketin sürdürülebilirliğini etkileyecek finansal, risk, yönetim veya regülatör ile ilgili bütün sorunlara karşı bir garanti midir? Maalesef bu yönde bir algı ve beklenti olması, denetlenen şirkette sonradan bir sorun ortaya çıktığında bağımsız denetime olan güveni etkileyebiliyor. Oysa uluslararası kabul görmüş standartlara göre bağımsız denetimin temel sorumluluğu, finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin belirlenen kriterlere uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlaması. Sorulardan farklı olarak tanımda öne çıkan kelimeler uygunluk, doğruluk ve makul güvence. Dolayısıyla bugünkü tanımla bağımsız denetim, işletme hakkında her türlü suistimalin ya da riskin aydınlatılıp

raporlanmasını kesin olarak teminat altına alan bir süreç değildir. Denetçiler olarak karşılaştığımız en büyük sorun, denetimde ne yaptığımızın ve denetim görüşümüzün nasıl yorumlanması gerektiğinin tam olarak anlaşılmasındadır. Bu çerçevede denetçiler olarak üzerimize düşen, bağımsız denetimde neler yaptığımızı ve finansal tablolar üzerine verilen görüşümüzün gerçekten ne anlam ifade ettiğini, daha etkin bir şekilde denetim raporlarının okuyucularıyla paylaşmaktır.

## BEKLENTİLER ŞEKİLENDİ

Yukarıda yaptığımız tespit denetim yaklaşımlarının hiç değişmeden yıllarca aynı kalması gibi bir sonuç da doğurmalı. Geride kalan on yıllar içinde piyasalardaki büyüme ve sermayenin globalleşmesi denetimden beklentileri de yeniden şekillendirdi. Günümüzde denetim hizmetinden faydalanan taraflar, denetimin sağladığı katma değeri daha net görmek istiyor. Denetimin yarattığı katma değer, sadece olumlu veya olumsuz diye verilen bir görüşten ibaret olarak algılanmamalı. Yukarıda bahsettiğim finansal tablolar üzerinde makul güvence verecek şekilde planlanan ve gerçekleştirilen denetim, sadece bir görüşün ötesinde şirketlerin yönetim kurulları ya da denetim kurulları için şirketin bir check-up’ını da yapar ve şirketin kontrol sisteminin, bilgi teknolojisi altyapılarının ve süreçlerinin iyileştirilmesi için bulguları ortaya koyar. Bunu yaparken şirketin sürekliliğini etkileyecek riskleri de şirket yönetimine ve denetim kurullarının dikkatine sunar. Buna rağmen bir denetçinin imzasının, şirkette hiçbir suistimalin gerçekleşmediğinin güvencesi olaca-

ğına inanabiliyor. Yaptığımız çalışmaların kapsamını ve denetimin uluslararası otoritelerce kabul görmüş amacını dikkate aldığımızda, mevcut durumda bu boyutta bir güvence mümkün olmamaktadır.

## İNOVASYON GEREKİYOR

Denetimde ortaya çıkacak katma değer “değerli denetim” olarak özetlediğimiz yaklaşımla sağlanabileceğini düşünüyoruz. Bu da denetim raporunu talep eden tarafların ihtiyaçlarına cevap verirken hızla değişen teknolojiye de ayak uyduran denetim araçlarını kullanmakla mümkün olacak. Bu bakış açısı denetimde de bir inovasyon gerektiriyor. Örneğin KPMG olarak inovasyon çalışmalarımızın önemli bir kısmını, denetim metodolojimizin bir parçası olarak değişik veri analitiklerinin geliştirilmesi ve böylelikle şirketlerde yer alan verinin etkin olarak elde edilmesi, yorumlanması ve değer katacak bir biçimde sunulması oluşturuyor. Diğer önemli bir kısmını ise alanlarında donanımlı, gerekli mesleki eğitimleri almış ve hatta bir kısmı düzenleyici kurumlar tarafından lisanslanmış bilgi işlem, değerlendirme, kurumsal finansman, vergi ve hukuk gibi alanlarda profesyonel uzmanların kullanılması oluşturuyor.

Değerli denetim için en kritik unsur olan ‘insan’ faktörü dikkate alındığında, bağımsız denetimin nitelikli insan gücü için cazip hale getirilmesi gerekiyor. Karmaşıklaşan mevzuat ve yeni iş modellerinin getirdiği iş yükü, yıllonun ya da ara dönemlerde yaşanan yoğunluklarla birleştiğinde çalışma koşullarını zorlaştırıyor. Bu nedenle denetimle ilgili yapılacak düzenlemelerde, bu yoğunluğa yıla yayacak

adımların atılması, mesleği yetenekli yeni mezunlar için daha cazip hale getirecektir. Yine üniversitelerde mesleğin ihtiyaçlarını dikkate alarak belirlenen programların artması da ihtiyaç duyulan kalifiye denetçi adayları konusunda faydalı olacaktır.

## UYUMLU MUTABAKATLA MÜMKÜN

Ülkemizde etkin bir gözetim sistemi için gerekli olan altyapı kuruldu, çerçeve belirlendi. Dünyadaki farklı uygulamalardan da görüleceği gibi sistem farklı biçimlerde kurgulanabiliyor. Bu nedenle ortak hedefimiz, sistemin biçiminden ziyade sürdürülebilir işletmelere ve piyasalara olan güveni sağlamak ve bununla ilgili standartlarımızı da rekabet ettiğimiz ülkelerin bir adım önünde olacak şekilde belirlemek olmalı. Bu da etkin bir gözetim sistemince desteklenen uygulama birliği garanti altına alınmış “değerli denetim” ile mümkün olur. Lehman’dan sonra sürdürülebilirlikle optimum paydaş çıkarını gözetim sorumlu bir iş ve şirketler dünyası oluşturmanın gereğinin ortaya çıktığı açık. Yeni kurumsal yönetim anlayışının beklentiye uygun bir çerçeve oluşturabileceğini düşünüyoruz. Denetimin bu bakımdan kendini geliştirmesi, yenilemesi gerekiyor. Ancak bu sadece denetimin kendi başına yapabileceği bir şey değil. Başarı burada tüm paydaşların uyumlu mutabakatıyla olabilir. Zamanın ruhuna ve ülkemizin özel koşullarına uygun, etkin bir denetim sistemine sahip olmamız için öncelikli olan konu bir modelleme ve organizasyon meselesinden ziyade bir misyon ve vizyon mutabakatı ihtiyacıdır. Bu mutabakat olmadan bulunacak en iyi modeli bile başarılı kılmak kolay olmayacaktır ●





# AB DİREKTİFİ NE GETİRİYOR?

## 2013'te kabul edilen AB Muhasebe Direktifi'nin çıkış amacı, küçük ve mikro işletmelerin raporlama yükümlülüklerini basitleştirmek olarak belirtiliyor.

Bu nedenle Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yeni oluşturulacak ulusal raporlama çerçevesi belirlenirken 2013/34 sayılı AB Muhasebe Direktifi'nin baz alınması planlandı. KGK, söz konusu direktifte yer alan seçimlik konuların UFRS'de yer alan gerekliliklerle karşılaştırılıp 2015 yılı içinde direktifle uyumlu bir ulusal finansal raporlama çerçevesinin tamamlanmasının planlandığını açıkladı.



### Çiğdem Atılğan

Mesleki Uygulama Bölümü,  
Direktör

E: catilgan@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 66  
M: +90 533 580 27 97

### Latif Oylan

Mesleki Uygulama  
Bölümü, Müdür

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

**K** GK, 2014 yılı içerisinde ülkemizde uluslararası raporlama çerçevesinin yanı sıra güvenilir ve gerçeğe uygun sunum sağlayan bir ulusal finansal raporlama çerçevesi oluşturulması için önemli adımlar attı. Bu adımlardan biri de 1 Ocak 2014 tarihi ve sonrasında başlayan hesap dönemlerinde bağımsız denetime tabi olup Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) uygulamayı seçmeyen işletmeler için hazırlanan ulusal finansal raporlama çerçevesi. Bu yazımızda 2015 yılı içinde tamamlanması planlanan Ulusal Finansal Raporlama Çerçevesi'nin bazı olan 2013/34 sayılı AB Muhasebe Direktifi'ni inceliyoruz. Direktif, Uluslararası Finansal Raporlama Standartları'nın (UFRS) kapsamında olan konulara ilişkin düzenlemeler içerse de UFRS kadar kapsamlı değil. Direktifin asıl çıkış amacı, küçük ve mikro işletmelerin raporlama yükümlülüklerini basitleştirmek olarak belirtiliyor.

Ülkemizdeki belli işletmeler için finansal raporlama çerçevesi belirlenirken 2013/34 sayılı AB direktifinde yer alan seçimlik konuları anlamak ve UFRS'de yer alan



gerekliliklerle farklarını yorumlamak gerekiyor. Böylelikle belirlenen ulusal finansal raporlama çerçevesi hem kapsamındaki işletmeler için uygulaması kolay olacak, hem de AB üyesi ülkelerin finansal raporlama çerçeveleriyle tutarlı olacaktır.

### YER ALAN ÖLÇÜTLER

Direktif, işletmelerin mikro, küçük, orta ve büyük kategorilerine ayrılması için ölçütler içeriyor. Bu yeni ölçütlere göre şirketlerin ulusal finansal raporlarının içeriği, tabi oldukları muhasebe prensipleri, denetim ve diğer yükümlülükleri belirleniyor. Diğer yükümlülükler arasında konsolide finansal tablo hazırlama ve finansal tabloları yayımlama yükümlülükleri yer alıyor. Bahsi geçen ölçütler aşağıdaki tablodaki gibidir:

İşletmenin kategorisinin belirlenebilmesi için 2 yıl üst üste ilgili kategorideki 3 ölçütten 2'sinin sınırlarının içinde olması gerekiyor. Direktif, üye ülkelerin küçük işletmeler için belirlenen ölçütleri ciro için 12 milyon Euro ve bilanço toplamı için 12 milyon Euro tutarına yükseltme inisiyatifi veriyor.

### TEMEL MUHASEBE PRENSİPLERİ

Direktif, münferit ve konsolide finansal tablolar için mevcut AB direktiflerini birleştirip bazı değişiklikler getiriyor. Bu değişiklikler arasında halka açık şirketler için şeffaflık direktifinin değiştirilmesi yer alıyor. Direktif, AB üyesi ülkelerde kapsamındaki bütün şirketleri etkilerken 1 Ocak 2016'dan itibaren yürürlüğe gireceği belirtilmiştir. Direktifte finansal raporlamaya ilişkin yer alan temel beş prensip sırasıyla şöyledir: Süreklilik, ihtiyatlılık, tahakkuk, özün önceliği ve önemlilik. Bu prensiplere ek olarak

## NEYİ KAPSIYOR?

### KONSOLİDE FİNANSAL TABLOLAR

Küçük gruplar konsolide finansal tablo hazırlama zorunluluğundan muaf tutuluyor ve üye ülkelere orta ölçekli grupları (şayet grup kamu yararını ilgilendiren kuruluş içermiyorsa) konsolide finansal tablo hazırlama yükümlülüğünden muaf tutma yetkisi tanıyor.

### YÖNETİM RAPORLARI

Daha önceden yıllık rapor olarak adlandırılan yönetim raporlarıyla ilgili gerekliliklerin aynı olduğu göze çarpıyor. Yönetim raporunun işletme ve işletmenin faaliyetleri hakkında bilgi içermesi gerekiyor. Denetçinin yönetim raporuyla ilgili olarak şu hususlarda görüş bildirmesi gerekiyor: Yönetim raporunun finansal tablolarla tutarlı olup olmadığı, mevcut yasal gerekliliklere uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı ve denetçinin bilgisine dayalı olarak yönetim raporunda önemli yanlışlıkların yer alıp almadığı.

### BAĞIMSIZ DENETİM KAPSAMI

Direktif, mikro ve küçük işletmeleri bağımsız denetim kapsamı dışında tutuyor ama üye ülkelere özel hususları, küçük işletmelerin ve finansal tablo kullanıcılarının ihtiyaçlarını değerlendirdikten sonra denetim zorunluluğu getirme yetkisi tanıyor.

### DİREKTİF VE UFRS ARASINDAKİ BAĞLANTI

Finansal raporlama çerçevesi UFRS olan işletmeler içinse şayet UFRS, belli bir hususta görüş içermiyorsa direktif geçerli oluyor. UFRS ve direktif arasında çelişkili olan bir konu var ise UFRS geçerli oluyor.

## Finansal tabloların bilanço, kâr ya da zarar tablosu ile seçilmiş dipnotları içermesi gerekiyor.

uygulamayla ilgili önemli olduğunu düşündüğümüz beş prensip ise aşağıdakileri içeriyor:

- Varlıklar ve yükümlülüklerin ayrı ayrı değerlendirilmesi
- Varlıklar ve yükümlülükler arasında netleştirme yapılmaması
- Kalemlerin alış fiyatından veya üretim maliyetinden muhasebeleştirilmesi
- Muhasebeleştirme dönemleri arasında tutarlılık
- Açılış bilançosunun bir önceki dönem kapanış bilançosuna mutabık olması

Direktif, AB üye ülkelerine belli işlemlerin muhasebeleştirilmesi için seçenek sunma yetkisini tanıyor. Bu seçeneklerin ülkeler arasındaki karşılaştırılabilirliği azaltıcı bir neden olması söz konusu. Örneğin netleştirmeye izin verilmesi, özün önceliği prensibinin uygulanmaması, önemliliğin sadece sunum ve açıklamalara uygulanması, ihtiyatlılık için bilanço tarihinden sonraki kayıpların ve yükümlülüklerin bilançoya taşınması gibi konularda üye ülkelere karar verme yetkisi veriliyor. Bütün olarak bakıldığında direktifte üye ülkelerin karar vermesi gereken doksandan fazla seçimlik konu yer alıyor. Bu konulardan bazıları detaylı olarak incelemenin ülkemizdeki →

	Ciro		Bilanço toplamı		Çalışanların ortalama sayısı	
	Eski	Yeni	Eski	Yeni	Eski	Yeni
	Milyon €	Milyon €	Milyon €	Milyon €		
Mikro işletmeler	Yok	≤ 0,7	Yok	≤ 0,35	Yok	≤ 10
Küçük işletmeler	≤ 8,8	≤ 8	≤ 4,4	≤ 4	≤ 50	≤ 50
Orta ölçekli işletmeler	≤ 35	≤ 40	≤ 17,5	≤ 20	≤ 250	≤ 250
Büyük işletmeler	> 35	> 40	> 17,5	> 20	> 250	> 250



	MİKRO	KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK VE KAYIK
ZORUNLU FİNANSAL TABLOLAR	Kısaltılmış bilanço ve kâr ya da zarar tablosu	Kısaltılmış bilanço ve kâr ya da zarar tablosu	Kısaltılmış kâr ya da zarar tablosu (brüt kâr veya zararlarla başlayacak şekilde), yönetim raporu ve bilanço sunulması	Orta ölçekli işletmeler için geçerli bütün yükümlülükler
DİPNOTLARIN KAPSAMI/ MUHASEBE POLİTİKALARI	Dipnot hazırlama zorunluluğu yok. Muhasebe politikaları, nakit bazlı muhasebeleştirme ve sadece hasılat, stoklar, personel maliyetleri ve vergi için tahakkuk bazlı raporlama. Gerçeğe uygun değer muhasebeleştirilmesine izin verilmiyor.	Muhasebe politikaları, gerçeğe uygun değerden ölçülen varlıkların değerlemeleri ve düzeltme kayıtları, finansal taahhütler, olağandışı kalemler, vadesi 5 yıldan fazla borçlanmalar, ortalama çalışan sayısı ve yönetim organının üyelerine ilişkin kredi ve taahhüt işlemleri.	Küçük ölçekli işletmeler için geçerli olan dipnot kapsamına ek olarak Sabit kıymetlerdeki hareketler, varlıklara istinaden vergi mevzuatından kaynaklanan varlıklara dair düzeltme kayıtları, direktör maaşları, iştirak ve bağlı ortaklıklardaki paylar, ertelenmiş vergi yükümlülükleri ve hareketler, kayıtlı sermaye, bilanço dışında tutulan anlaşmalar, bilanço tarihinden sonra gerçekleşen finansal raporlarda muhasebeleştirilmemiş olaylar ve ilişkili taraflarla gerçekleştirilen işlemler.	Orta ölçekli işletmeler için geçerli olan dipnot kapsamına ek olarak coğrafi pazarlar ve aktivite çeşidine göre ciro analizi ve denetçilere yapılan ödemeler.

ulusal finansal raporlama çerçevesi belirlenirken yararlı olacağına inanıyoruz.

#### GERÇEĞE UYGUN DEĞER ÖLÇÜMÜ

Yeni direktife göre üye ülkelerin kapsamındaki şirketlere sabit kıymetlerini, finansal araçlarını ve bazı varlıklarını gerçeğe uygun değerden ölçmesine izin verme seçeneği mevcut. Sabit kıymetler dışındaki varlıkların gerçeğe uygun ölçümüyle ilgili olarak üye ülkelerin bu gereklilikleri sadece konsolide finansal tablolar ve belli işletmelerle sınırlandırması mümkün.

AB direktifi, işletmelerin mikro, küçük, orta ve büyük kategorilere ayrılması için yeni ölçütler içeriyor.



#### FİNANSAL TABLOLARIN İÇERİĞİ

Finansal tabloların bilanço, kâr ya da zarar tablosu ile seçilmiş dipnotları içermesi gerekiyor. Üye ülkelere orta ve büyük işletmeler için ek finansal tablolar hazırlama yükümlülüğü getirme seçeneği sunuluyor. Bu finansal tablolara örnek olarak nakit akış tablosu ve diğer kapsamlı gelir tabloları veriliyor.

**Bilanço kalemleri:** şerefiyenin muhasebeleştirilmesiyle ilgili olarak direktif, minimum 5 yıl olmak üzere en fazla hizmet süresi boyunca amortisman ayrılmasını gerekli kılıyor. Hizmet süresi bu gereklilik için 10 yıldan fazla olamıyor. Maddi olmayan diğer duran varlıkların muhasebeleştirilmesinin de şerefiyeye genel hatlarıyla aynı olduğu göze çarpıyor. Ödenmiş sermayenin varlık olarak muhasebeleştirilmesi gerekiyor. Sunum açısından ise ayrı bir kalem olarak gösterilmesi öneriliyor.

Kâr ya da zarar kalemleri direktifin içerisinde kâr ya da zarar kalemlerinin sunumuyla ilgili iki seçenek yer alıyor. Seçeneklerden biri giderleri niteliğine, diğeri ise fonksiyon esasına göre sınıflandırıyor. Üye ülkelere bilançonun yüzünde ek hesapların sunumunu gerekli kılma veya hesapları birleştirme gibi seçenekler de sunuluyor. Örnek formatlarda olağanüstü kalemlerin sunumu ile ilgili bir başlık yer almamakla birlikte üye ülkelerin izin vermesi durumunda işletmelere kâr ya da zarar tablosunda ek kalemlere yer verme imkanı tanınıyor. Direktif, orta ve büyük ölçekli şirketlere dipnotlarda olağandışı kalemleri açıklama yükümlülüğü getiriyor. İşletmelerin büyüklüklerine göre hususları açıklamak şirketlere getirilen yükümlülükleri anlamak açısından yararlı olabilir ●

# FİNANS GÜNDEMİ

## İÇ SİSTEMLER NEDEN ÖNEMLİ?

Etkin iç sistemlerin geliştirilmesi yönetim tarafından sahiplenilmesini gerektiriyor. Türkiye'de iç sistemler finans sektöründe mevzuatla düzenlenmiş durumda.

## BSMV'DE DERİN İKİLEM

BSMV'de lehe alınan para ve lehe kalan para kavramları uygulamada tartışma konusu olmaya devam ediyor.

## PORTFÖY SAKLAMA TEBLİĞİ NE DEĞİŞTİRDİ?

Portföy saklama hizmetinde bulunacak kuruluşlara ilişkin tebliğ, Ocak 2014'te yürürlüğe girdi. Tebliğ yeni düzenlemeler getiriyor.

## FİNANSAL HİZMETLER İÇİN YENİ GÜNDEM

Büyüme ve regülasyonlar finans sektörünün başlıca tartışma konularını oluşturuyor. Bu tartışmalar sektörün gündeminin de değiştiğini işaret ediyor.

## GÜVENCE STANDARDI TÜRKÇELEŞTİ

ISAE3402 standardının Türkçesi yayımlandı. Standart, denetlenen şirketlere verilen hizmetler için güvence sağlanabilmesi için kullanılıyor.



# İÇ SİSTEMLER NEDEN ÖNEMLİ?

**İç denetim, iç kontrol ve risk yönetimi olarak tanımlanan iç sistemler, şirketlerin katma değer yaratma ve karar alma süreçlerinde farklılık yaratıyor.**

Etkin iç sistemlerin geliştirilmesi ise yönetim tarafından sahiplenilmesini gerektiriyor. Türkiye’de iç sistemlerle ilgili yapılar, usul ve esaslar, finans sektöründe mevzuat aracılığıyla düzenlenmiş durumda. Bu düzenlemelerle elde edilen kazanımların diğer sektörlerde de yaygınlaştırılması, ülkemiz açısından büyük önem taşıyor.



**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



**Ehtiram İsmayilov**

Denetim, Kıdemli Müdür  
Bilgi Sistemleri Risk  
Yönetimi, Kıdemli Müdür

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



**Ş**irket operasyonlarının etkin ve verimli olması, finansal raporlamalarının güvenilirliği, mevcut yasal ve düzenleyici mevzuata uygunluğu bir organizasyonun en temel amaçlarını oluşturur. Bu temel amaçlara ulaşabilmek için de etkin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin geliştirilmesi ve bu sistemlerin başta yönetim kurulu olmak üzere yönetim tarafından sahiplenilmesi gerekir.

Günümüzde hızlı değişen şartlar ve artan yasal düzenlemeler ışığında, şirketlerin hedeflerine ulaşmasında en önemli desteği sağlayacak olan risk yönetimi, iç denetim ve iç kontrol sistemlerinin kurulması ve yapılandırılması gerekliliği öne çıkıyor. Etkin işleyen bir iç sistemler yapısı (iç denetim, iç kontrol ve risk yönetim sistemleri) şirketlere daha fazla katma değer yaratma sürecinde ve aynı zamanda ileriye dönük verilecek kararlarda yönetime daha fazla yardımcı olur.

## MEVZUAT NE DİYOR?

Ülkemizde düzenleme ve denetim faaliyetleriyle finansal piyasalarda güven ve istikrarı korumayı hedef-

leyen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), bankaların maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrollerinin sağlanması amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu, değişen koşullara uyabilen yeterli ve etkin bir iç sistem yapısı kurmalarını sağlamak için 2006 yılında Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik’ini yayımladı. Söz konusu yönetmelik, banka yönetim kuruluna iç kontrol sisteminin kurulması sorumluluğunu veriyor. Yönetmelikte kurulması öngörülen sistemin temel amacı, bankanın varlıklarının korunmasını, faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde Bankacılık Kanunu’na ve ilgili diğer mevzuata, banka içi politika ve kurallara ve bankacılık teamüllerine uygun olarak yürütülmesini, muhasebe ve finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini, bütünlüğünü ve bilgilerin zamanında elde edilebilirliğini sağlamak şeklinde ifade ediliyor. Böylece banka içinde işlevsel görev ayrımları net bir şekilde tesis ediliyor, sorumluluk paylaşılıyor, raporlama ve bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde çalışması sağlanıyor.

İlgili yönetmelik, gelişmeler doğrultusunda 2012 yıl-

ında güncellendi ve daha sonra 11 Temmuz 2014 tarihinde, temel olarak içsel sermaye yeterliliği değerlendirme sürecinin de eklenmesiyle birlikte Bankaların İç Sistemleri ve İçsel Sermaye Yeterliliği Değerlendirme Süreci Hakkında Yönetmelik olarak yayımlandı.

## YENİ DÜZENLEMELER DEVREDE

Hazine Müsteşarlığı tarafından, sigorta ve reasürans şirketleri ile emeklilik şirketlerinin kuracakları iç kontrol, iç denetim ve risk yönetim sistemlerine ve bunların işleyişine ilişkin usul ve esasları düzenlemek amacıyla 2008 yılında Sigorta ve Reasürans ile Emeklilik Şirketlerinin İç Sistemlerine İlişkin Yönetmelik yayımlandı. İlgili yönetmelik çerçevesinde, şirketlerin maruz kaldıkları risklerin izlenmesi ve kontrolünün sağlanması amacıyla faaliyetlerinin kapsamı ve yapısıyla uyumlu ve değişen koşullara uygun, tüm bölge müdürlükleri ve birimleri yürürlüğe konulan düzenlemelerde öngörülen usul ve esaslar çerçevesinde yeterli ve etkin iç sistemler kurmak, işletmek ve geliştirmekle yükümlü oldukları belirtildi.

İç sistemler mevzuatları, şirketlerin kontrol ortamlarında iyileşme, kuramsal yönetim yapılarında güçlenme ve yönetim seviyelerinde artış gibi kazanımlar sağlıyor.

BDDK tarafından 2007 yılında, kartlı sistem kuran, kart çıkaran, üye iş yeri anlaşması yapan kuruluşlar, kartlı işlemler için bilgi alışverişiyle takas ve mahsup işlemi yapan kuruluşlar ile üye iş yerleri ve kart hamilleri için usul ve esasların düzenlendiği Banka Kartları Ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelik yayımlandı. İlgili yönetmelik, 2009 yılında güncellendi, bilgi alışverişi, takas ve mahsuplaşma kuruluşlarının, kuruluşun 5464 sayılı Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanunu ve ilgili diğer mevzuat ile kuruluş içi strateji, politika, ilke ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğüne ve iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin etkinliğine ve yeterliliğine ilişkin olarak yönetim kurulu, genel müdür ve genel müdür yardımcılara güvence sağlayacak bir iç denetim sistemi tesis etmesi gerekliliği düzenlendi. İç denetim sisteminden beklenen faydanın sağlanabilmesi için iç denetim faaliyetleriyle kuruluş içi herhangi bir kısıtlama olmaksızın tüm faaliyetlerin dönemsel olarak incelenmesi ve denetlenmesi, eksiklik, hata ve suistimallerin ortaya çıkarılarak, bunların yeniden ortaya çıkmasının önlenmesi ve kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasına yönelik görüş ve önerilerde bulunulması hükme bağlandı. Ek olarak denetimlerde, iç kontrol ve risk yönetimi sistemlerinin yeterliliği ve etkinliği ile bilgi sistemlerinin yeterliliği, etkinliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi vurgulandı.

## RAPOR DA İSTENİYOR

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından, aracı kurumların karşılaştıkları risklerin izlenmesini ve kontrolünü sağlamak üzere kuracakları iç denetim sistemlerine ilişkin esas ve usullerin düzenlenmesi amacıyla Araç Kurumlarında Uygulanacak İç Denetim Sistemine İlişkin Esaslar Hakkında Tebliğ yayımlandı. İlgili tebliğ kapsamında uygulanacak iç kontrol sistemine ilişkin esaslar belirtilmekle birlikte bağımsız denetim kuruluşları tarafından iç kontrol sistemlerinin ve prosedürlerin işleyişine ilişkin değerlendirme ve rapor oluşturmaları da bekleniyor.

Sonuç olarak yukarıda bahsi geçen örneklerle baktığımızda, iç sistemler ile yapıların, usul ve esasların genel olarak bankacılık, sigorta ve finans sektörlerinde mevzuat aracılığıyla düzenlenmiş olduğu görülüyor. İç sistemler kapsamında yayımlanan mevzuat doğrultusunda ilgili sektörlerdeki şirketlerin kontrol ortamlarında iyileşme, kuramsal yönetim yapılarında güçlenme ve yönetim seviyelerinde artış gibi kazanımların olduğu görülüyor. İlgili sektörlerde yapılan düzenlemeler sonucu edinilen kazanımların, risk ve katma değeri yüksek olan diğer sektörler için de yaygınlaştırılması, şirketler ve ülkemiz açısından önem arz ediyor ●



# BSMV'DE DERİN İKİLEM

**Banka ve sigorta şirketlerinin tüm işlemlerinin tabi olduğu Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi'nde (BSMV),** Lehe alınan para ve lehe kalan para kavramları uygulamada tartışma konusu olmaya devam ediyor. Özellikle banka ve finans kurumlarının gerçekleştirdikleri bilirkşi ücretleri, sınav ücretleri tahsilatları gibi işlemlerde Gelir İdaresi'nin yarattığı bu ikileme dikkat edilmesi gerekiyor.



**Hakan Güzeloğlu**

Vergi, Şirket Ortağı

E: hguzelolu@kpmg.com

T: +90 216 681 91 69

M: +90 530 387 61 53

finansal kurum adına lehe alınan (kalan!) bir para tutarından bahsedilmesi gerekiyor.

Gider Vergileri Kanunu'nun 28'inci maddesindeki lafız ise BSMV'nin banka ve sigorta şirketlerinin her ne şekilde olursa olsun yapmış oldukları bütün muameleler dolayısıyla kendi lehlerine her ne nam ile olursa olsun nakden veya hesaben aldıkları paralar olarak tanımlanıyor. İşte bu noktada BSMV hesaplanması için süregelen uygulamalardaki yaklaşım, nakden veya hesaben lehe kalma kavramını yapılan tüm tahsilat olarak değil işlem sonucunda ortaya çıkan kâr (para) tutarı olarak değerlendirilmeyi kapsıyordu.

## 28273 SAYILI ÖZELGE

Yazımızın başında da vurguladığımız Gelir İdaresi'nin özelgesi, bugüne kadar oluşturulan tüm yapıyı yeniden sorgular hale getiriyor. Peki bu özelge ne diyor? Bir bankanın yapmış olduğu kira kontratı sebebiyle kiracı sıfatıyla aylık olarak ödemiş olduğu aidat niteliğindeki sabit bina maliyetlerinin, aynı binadaki banka grup şirketlerine birebir ilişki kurularak, hiçbir kâr marjı eklemeyen, aylık olarak yansıtılması işlemi nedeniyle alınan paraların, banka nezdinde BSMV'ye tabi tutulması gerektiği yönünde. İnanmıyorsanız, işte bahse konu özelgedeki metni aynen aşağıda bulabilirsiniz:

"... Bankanızla mal sahibi arasında kira kontratı çerçevesinde bankanızca aylık olarak ödenen kira, elektrik, yakıt, su giderlerinin bankanızla aynı binada faaliyette bulunan grup şirketlerine, üzerine hiçbir

kâr marjı eklemeyen kira, elektrik, yakıt giderleri için kullanılan metrekaarelere göre su giderleri için çalışılan personel sayısına göre aylık olarak yansıttığınızı belirterek söz konusu yansıtma işlemlerinin BSMV'ye tabi olup olmayacağı hususunda ...

... Buna göre, bankaların her ne şekilde olursa olsun yapmış olduğu bütün muameleler sonucu lehlerine nakden veya hesaben almış oldukları her türlü para, banka ve sigorta muameleleri vergisine tabi bulunmaktadır. Bu nedenle bankanız tarafından kiracı sıfatıyla kullanılan binanın bir bölümünün diğer grup şirketlerine kiraya verilmesi nedeniyle grup şirketlerine yansıtılan kira, elektrik, su, yakıt ve benzeri giderler dolayısıyla alınan paraların banka ve sigorta muameleleri vergisine tabi tutulması gerekmektedir."

## KAFA KARIŞTIRIYOR

Bu konuda bugüne kadarki benzer özelgelere baktığımızda ise insanın kafası karı-



## YAKLAŞIM NE OLMALI?

Bizce yaklaşımın ne olması gerektiğini kısaca örnekleyecek olursak...

### Bir bankanın 100 masrafı, 100 tahsilatı olsun:

Bu durumda cari hesaplar arasında maliyet birebir aktarıldığından BSMV'nin konusuna giren bir tutardan bahsedilemeyecek.

### 100 masrafı, 120 tahsilatı varsa:

Cari hesaplar arasındaki net tutar 20, gelir hesabına aktarılarak BSMV'ye konu edilecek.

### 100 masrafı, 80 tahsilatı olduğundaysa:

Bu durumda da -20 TL gider hesabına aktarıldığından banka lehine kalan bir tutar olmayacaktır.

şıyor. Uygulamayı "Lehe kalan mı? Yoksa lehe alınan mı?" olarak değerlendirmek gerek. İnsan ister istemez duraksayıp kendine sormadan edemiyor!

### Bahse konu özelgelerden örnekler:

Birinci özalgemiz ne tesadüf ki aynı kurumun 2 yıl önce verdiği bir özelge: Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 18.07.2012 tarih, B.07.1. GİB.4.99.16.02-180[28-2012]-157 sayılı özalgesi...

Bu sefer bir banka tahsil ettiği kredi faizini, aynı anda ve aynı tutarda yurtdışındaki bankaya ödüyor. Bunun aynı kurumun son verdiği özalgeden ne farkı var demeyin bulmak için epey düşünmeniz gerek!

"Buna göre yurtiçi banka şubesinin kredi kullandıran yurtdışındaki banka şubesine aracı olması nedeniyle yurtdışından kullanılan kredinin kur farkıyla faizi aynı anda ve tutarda gider yazılarak yurtdışındaki banka şubesine ödeniyor. Bu işlem sonucunda yurtiçi banka şubesi

lehine herhangi bir şekilde para kalmıyorsa bahsi geçen kredi faizi üzerinden BSMV hesaplanması söz konusu olmayacak; bu işlem nedeniyle yurtiçindeki banka şubesi tarafından faiz, komisyon ve benzeri adlar altında gelir elde edilmesi durumunda, bu tutarlar üzerinden BSMV hesaplanacaktır."

## DİĞER ÖZELGELER

Bir başka özelge olan Boğaziçi Kurumlar Vergi Dairesi'nin 18.07.2002 tarih, 3895 sayılı özalgesinde ise şöyle söyleniyor:

"Buna göre müşteriniz nam ve hesabına aldığınız hisse senedi alım-satım hizmeti karşılığı müşteriniz, nam ve hesabına birbir ödeme yapılması halinde ödemiş olduğunuz söz konusu paraların BSMV'den istisna edilmesi gerekmektedir. Ancak müşteriniz nam ve hesabına aldığınız hizmetler nedeniyle bankanız lehine bir para kalması halinde vergiye tabi tutulacağı tabiidir."

Gerekse Ankara Vergi Dairesi Başkanlığı'nın 09.02.2012 tarih ve B.07.1. GİB.4.06.17.01-180[2011-3-29-01]-174 no'lu özalgesinde bizim de başından beri katıldığımız yaklaşım izleniyor.

"... Ekspertiz hizmeti karşılığında bankanızca müşterilerinizden alınan bedelin gayrimenkul değerlendirme şirketine kısmen aktarılması durumunda, bankanız tarafından gelir hesaplarına intikal ettirilen diğer bir ifadeyle lehe alınan paralar üzerinden BSMV hesaplanması gerekmektedir. Söz konusu olayda, ekspertiz hizmeti karşılığında bankanızca müşterilerinizden alınan bedelden değerlendirme şirketine aktarılan tutar düşüldükten sonra kalan ve gelir hesaplarınıza intikal ettirilen tutarın BSMV'ye tabi tutulması gerekmektedir."

## UYGULAMADAKİ TARTIŞMALAR

Lehe alınan para ve lehe kalan para kavramları uygulamada tartışma konusu olmaya devam ediyor. Özellikle banka ve finans kurumlarının gerçekleştirdikleri bilirkşi ücretleri, Western Union işlemleri, sınav ücretleri tahsilatları gibi işlemlerde Gelir İdaresi'nin yarattığı bu ikileme dikkat etmeleri gerekiyor.

Sonuç olarak şunu vurgulamak gerekir ki kanundaki "lehe alınan para tutarı" ifadesi, bankaların gerçekleştirdikleri işlemler sonucunda ödedikleri paralar üzerinde BSMV hesaplanmaması için hüküm ifade ediyor. Bu sebeple lehe alınan tutar, tahsil edilen toplam tutar olmamalı, aksine lehe kalan para yani kâr olarak değerlendirilecek tutar olmalıdır. Bu da kanunun hem lafzına hem ruhuna daha uygun düşüyor ●



# PORTFÖY SAKLAMA TEBLİĞİ NE DEĞİŞTİRDİ?

**Portföy saklama hizmetinde bulunacak kuruluşlara ilişkin tebliğ, Ocak 2014'te yürürlüğe girdi.**

Tebliğ ile bu alanda faaliyet gösteren kuruluşların yetkilendirilmesi, bireysel ve kolektif portföylerde yer alan varlıkların saklanmasıyla ilişkin esaslar düzenlendi.



**Funda Aslanoglu**  
Denetim, Şirket Ortağı  
E: faslanoglu@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 38  
M: +90 533 58076 60

**S**ermaye Piyasası Kurulu'nun "Portföy Saklama Hizmetine ve Bu Hizmette Bulunacak Kuruluşlara İlişkin Esaslar Tebliği" Resmi Gazete'de yayımlanarak 1 Ocak 2014 tarihi itibarıyla yürürlüğe girdi.

Tebliğ'in yayınlanma amacının, portföy saklama hizmetiyle bu hizmeti yerine getirecek olan kuruluşların kurulca yetkilendirilmelerine ilişkin esasları düzenlemek olarak belirtildi.

Bu tebliğ ile portföy saklama hizmeti sunabilecek kurumlarla bu kurumların yetkilendirilmesi, uluslararası uygulamalarla uyumlu olarak kolektif ve bireysel portföylerde yer alan varlıkların saklanmasıyla ilişkin esasların düzenlenmesinin yanı sıra kolektif yatırım kuruluşlarının portföylerine ilişkin olarak portföy saklama kuruluşları tarafından yerine getirilecek gözetim, izleme ve kontrol görevleri ve saklamaya konu portföylerin varlık ve nakit hareketlerine ilişkin işlemlerin yerine getirilmesi ve kontrolüne ilişkin esaslar düzenlendi.

Kanun kapsamında kurulan yatırım fon ve ortaklıklarının (kolektif yatırım kuruluşları), portföylerinde yer alan ve saklamaya konu olabilecek varlıkları belirtilen esaslar çerçevesinde portföy saklayıcıları nezdinde saklaması zorunlu tutuldu. Portföy saklayıcısı ise (Takasbank ve portföy saklama hizmeti verme konusunda kurulca yetkilendirilen banka ve aracı kurumlar) kolektif yatırım kuruluşunun portföyündeki, saklanabilir nitelikteki finansal varlıklar için doğrudan ve dolaylı olarak kendi kayıtları altında bulunan finansal varlık hesaplarına kaydedilebilen tüm finansal varlıklarla fiziksel olarak portföy saklayıcısına tevdi edilebilen tüm finansal varlıklara saklama hizmeti verebilir konuma geldi.

## PORTFÖY SAKLAYICILARIN YETKİLENDİRİLMESİ

Daha önceki düzenlemede, "Portföy saklama kuruluşları; şirket müşterilerine ait finansal varlıkların saklanması, kayıtlarının tutulması, varlık ve nakit hareketlerinin idaresi ve kontrolü faaliyetlerini yürüten ve mevzuatta belirtilen nitelikleri taşıyan bankalardır" deniyordu. Ancak yeni mevzuatla birlikte, portföy saklama kuruluşları için "Takasbank ile kurulca yetkilendirilen banka ve aracı kurumlar, bu tebliğde belirtilen şartları sağlamak koşuluyla portföy saklama hizmeti verebilir" şeklinde bir güncelleme yapıldı.

Yeni tebliğ uyarınca, portföy saklama hizmetinde bulunmak isteyen banka ve aracı kurumlar, standartları

kurulca belirlenecek başvuru formu ve bu form ekinde belirtilen bilgi ve belgelerle portföy saklama faaliyetinde bulunmak üzere izin verilmesi talebinde bulunuyor. Söz konusu başvuruların kurulca değerlendirilebilmesi için banka ve aracı kurumların belirlenmiş kriterleri sağlıyor olması önemli. Bu kriterler saklama üyesi olmak, iç kontrol ve risk yönetim sistemini oluşturmak, bağımsızlığını sağlayabilecek organizasyon yapısını oluşturmak, yeterli teknik donanım ve uygun personele sahip olmak, suiistimal ve dolandırıcılığı önleyici önlemler almak ve saklama yapılacak finansal varlıkların kıymetli maddelerin listesini belirlemiş olmak olarak sıralanabilir.

Portföy saklama hizmeti verecek olan bankaların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun belirlediği mevzuat uyarınca asgari sermayeye sahip olması ve Sermaye Piyasası Mevzuatı uyarınca belirli



faaliyet alanları itibarıyla sürekli veya son bir yıl içinde 1 ay veya daha fazla süreyle geçici olarak durdurulmamış olması gerekiyor.

## ALT SAKLAYICI KULLANILMASINA İLİŞKİN HÜKÜMLER

Yeni düzenleme, saklayıcı kuruluşların alt saklayıcı kullanmasına ilişkin hükümler de getirdi. Buna göre banka dışındaki portföy saklayıcısı, sakladığı varlıkları objektif bir nedene dayanarak, portföy yönetim şirketi veya yatırım ortaklığının onayını almak ve etkin gözetim tabii tutmak suretiyle kurulca yetkilendirilen diğer portföy saklayıcıları nezdinde saklayabilecek. Ancak bu durumda dahi tebliğde belirtilen saklama hizmetine ilişkin yer alan görevlerini devredemeyecek. Özetle, alt saklayıcı saklama hizmeti verdiği varlıklar açısından yatırım fonlarında portföy yönetim şirketi ve katılma payı sahiplerine, yatırım ortaklıklarında ortaklığa verilen zararlardan portföy saklayıcısıyla müteselsilen sorumlu tutulmuştur. Buna ek olarak alt saklayıcı, saklamasında bulunan varlıkları portföy saklama hizmeti yürüten diğer kuruluşlar nezdinde saklayamayacak.

## GÖZETİM VE DENETİM

Verilecek portföy saklama hizmetinin gözetim ve denetim ile iç denetimine ilişkin olarak portföy saklayıcısının hizmet verdiği kolektif yatırım kuruluşu portföylerinde yer alan varlıkların portföy saklayıcısı nezdindeki mevcudiyetinin tespiti amacıyla yılda en az bir defa bağımsız denetim yapılması, bu hususun imzalanacak bağımsız denetim sözleşmesinde belirtilmesi ve dü-

zenlenecek denetleme raporunun bir örneğinin kurulca iletilmesi zorunlu tutulmuştur. Buna ek olarak, portföy saklayıcısının kanun ve tebliğ kapsamındaki faaliyetlerinin kurul tarafından denetleneyeceği bildirilmiştir.

İç kontrol sisteminin, portföy saklama hizmetine ilişkin tüm iş ve işlemlerin düzenli, verimli ve etkin bir şekilde mevzuat ve iş akış prosedürleri çerçevesinde yürütülmesini, hesap ve kayıt düzeninin bütünlüğü ve güvenilirliği ile veri sistemindeki bilgilerin zamanında ve doğru bir şekilde elde edilebilirliğini, hata, hile ve usulsüzlüklerin önlenmesini ve tespitini sağlayacak şekilde oluşturulması istenmiştir. Portföy saklayıcılarının usulsüzlüklerden ve hatalardan kaynaklanan riskleri asgariye indirilebilmeleri için riskler tanımlanması ve gerekli önlemlerin alınması istenmiştir.

## RISK YÖNETİM SİSTEMİ

Risk yönetim sisteminin, kolektif yatırım kuruluşuna verilecek portföy saklama hizmetinin kapsadığı temel risklerin tanımlanmasını, güncellenmesini ve maruz kalınan risklerin tutarlı bir şekilde değerlendirilmesini, tespitini, ölçümünü ve kontrolünü içeren bir risk ölçüm mekanizmasının geliştirilmesini içermesi gerekmektedir. Risk yönetim sisteminin, portföy saklama hizmeti verilecek kolektif yatırım kuruluşunun büyüklüğü ve yapısıyla portföy saklama hizmetine konu olacak varlıkların niteliğine ve risk düzeyine uygun olarak oluşturulması ve portföy saklayıcısının da iç kontrol sistemi ile bütünlük sağlayacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Portföy saklayıcılarının alt saklayıcı kullanması halinde alt saklayıcıların risklerinin değerlendirilmesinde portföy saklayıcısının risk yönetim sisteminde belirlenen ölçütlerin esas alınması vurgulanmıştır.

Teftiş sistemi ile portföy saklayıcısının saklama hizmeti kapsamındaki faaliyetleri, teftiş birimi tarafından mevzuata uyum ve iç kontrol sisteminin işleyişi başta olmak üzere saklama hizmetine ilişkin iş akış prosedürlerine uygunluk denetimleri şeklinde, yılda en az bir defa denetlenmesi ve yapılan denetim çalışmalarının sonuçlarının rapor halinde portföy saklayıcısının yönetim kuruluna sunulması istenmektedir ●

## PORTFÖY SAKLAMA HİZMETİNDEN DOĞAN SORUMLULUK

Tebliğ kapsamında portföy saklama hizmetini yürüten kuruluş, yükümlülüklerini yerine getirmemesi nedeniyle yatırım fonlarında şirket ve katılma payı sahiplerine, yatırım ortaklıklarında ortaklığa verdiği zararlardan sorumlu tutuluyor. Ancak portföy saklayıcısı, portföy saklama hizmeti verdiği portföylerin yönetiminden veya piyasadaki fiyat hareketlerinden kaynaklanan zararlardan sorumlu tutulmuyor.

Takasbank, portföy saklama hizmeti vermediği kolektif yatırım kuruluşlarının birim katılma payı veya birim pay değerinin mevzuat ile fon iç tüzüğü, izahname veya esas sözleşme hükümleri çerçevesinde belirlenen değerlendirme esaslarına göre hesaplanıp hesaplanmadığını ve varlık alım-satımlarının, portföy yapısının, işlemlerinin mevzuat hükümlerine uygun olup olmadığını kontrol ediyor. Herhangi bir aykırılık tespit etmesi halinde gerekli tedbirleri alması için portföy saklayıcısını bilgilendirmekle ve bu hususa ilişkin olarak kurulca bilgi vermekle de yükümlü. Takasbank dışındaki portföy saklayıcılarının, Takasbank'ın yatırım fonu birim katılma payı değeriyle yatırım ortaklığı birim net aktif değeri hesaplanmasına esas teşkil edecek bilgileri ve Takasbank dışında tutulan hesaplarla bu hesaplardan yapılan ödemeleri Takasbank'a bildirmesi zorunlu tutulmuştur.



# FINANSAL HİZMETLER İÇİN YENİ GÜNDEM

**2008 krizinin ardından finansal piyasalarda en önemli konu, problemlerin çözülmesiydi.** Ancak son dönemde G20 gibi global otoriteler büyüme ve iş imkanları yaratma yolları konusunda daha fazla kafa yormaya başladı. Finans sektöründe büyümeyi gerçekleştirmek için ise kilit öneme sahip bazı alanlar var. Mevcut regülasyonların gereğinden fazla maliyet yaratıp yaratmadığı da tartışma konusu. Tüm bu gelişmelerin ışığında finans piyasalarının yeni gündeminin değiştiği konusunda ise herkes hemfikir...



**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

**G**20 yönünü bir önceki finansal krizle ilgili problemlerin çözülmesinden iş imkânları yaratma yolları ve büyüme üzerine değiştirdi. Brisbane 2 zirvesi, regülasyon reformu çerçevesinde mevzuat düzenleyicilere iki kilit konu hakkında fırsatlar sunuyor. Bu iki konu, finans sektörü büyüme ve iş imkânları yaratmak için azami katılımı ne şekilde sağlayabilir ve dünya, küresel ekonomik büyüme safhasına tekrar girmişken ek kapsamlı düzenlemeler için yavaşlamak gerekiyor mu soruları etrafında şekilleniyor.

## FINANS SEKTÖRÜNDE BÜYÜME

G20 açısından kilit büyüme stratejileri zirvede açıklandı: Altyapıya yapılacak olan yatırımlar, ticari bariyerlerin ortadan kalkması ve azaltılması, rekabet ve iş gücü pazarının katılımının sağlanması konularının hepsi finansal sektörün desteğiyle gerçekleştirilebilecek stratejiler olarak gözüküyor.

KPMG olarak ilgili konuların detaylı olarak tartışılması üzerine önerilerimiz şöyle:

- Bankaların uzun süreli finansman ve ticari finansmanı üstlenmesi için sermaye ve likidite ihtiyaçlarının ayarlanması,
- Pazar likiditesini artırmak ve sigortacılar için daha tahmin edilebilir bir vergi rejimi sağlamak için sermaye bedellerinin elemeye tabi tutulması,
- Fon yönetimi aracılığıyla daha uzun vadeli yatırım için mekanizmaların tesis edilmesi konuları sektörün

Tamamen güvenli bir finans sektörünün sağlanması için maliyetlere katlanılması ve finansal krizi doğurabilecek olasılıkların azaltılması gerekiyor.



büyümesi ve iş imkânları için çözülmesi gereken konular arasında yer alıyor.

## MEVCUT REGÜLASYON ÇOK MU İLERİ GİTTİ?

G20 finansal sistemin güvenliği, sağlamlığı, direnç ve esnekliğinin sağlanması hususlarında önemli bir anlayış ortaya koydu. Ancak tamamen güvenli bir finans sektörünün sağlanması noktasında maliyetlere katlanılması ve finansal krizi doğurabilecek olasılıkların azaltılması gerekiyor. Maliyetlerin artması, finans ürünleri ve hizmetlerine erişimin azalması ise yerelleşme ve parçalanmayla birlikte mevzuat-sal düzenlemelerin tam olarak uygulanamaması sonuçlarını doğurabilir. Ancak birçok uzman artık bu kritik eşğin yani finansal kriz riskinin aşıldığı görüşünde hemfikir...

KPMG olarak ilgili konuların detaylı olarak tartışılması üzerine önerilerimizi 3 başlıkta toplayabiliriz:

- Regülasyonların etkisinin toplu etkisine yoğunlaşarak, büyüme ve iş imkânlarının artırılması,
- Bazı regülasyon reformlarının maliyet-fayda analizinin tekrar değerlendirilmesi,
- Uluslararası standartların uygulanması konusunda uyumsuzlukların azaltılması regülasyon reform gündemi içinde ele alınması gereken öncelikli konular arasında yer alıyor.

## REGÜLASYON VE MALİYET

Regülasyon reformlarının yönü ve detaylarının, finansal sektörün iş ve büyümeye katkısının artırılması için gözden geçirilmesi gerekiyor. Bu bağlamda finansman kaynakları olan sermaye piyasalarının ve diğer alternatif kaynakların gelişmesi için cesaretlendirilmesi şart. Özellikle bahsi geçen finansman kaynaklarının, ekonomisinin finansma-

nında küçük bir yer kaplayan ülkelerde gerçekleştirilmesi gerekiyor.

Mevcut regülasyon reformları gereğinden fazla yüksek maliyetlere sebebiyet veriyor olabilir. Mevzuat düzenleyiciler daha çok uluslararası bütünlük ve tutarlılığı dikkate alarak uluslararası standartların uygulanmasına odaklanmalı. Ek olarak mevzuat düzenleyiciler tüm regülasyonlar yerine özelliikli ve kritik mevzuatsal konular üzerinde yoğunlaşmalı ve birden çok mevzuatın toplu etkisini değerlendirmeliler. Böylece mevzuatlar konusunda devam eden bilinmezliğin hasarının azaltılması hedeflenmeli.

KPMG görüşüne göre finansal hizmet sektörünün öneminin büyüme ve iş imkânları açısından net bir şekilde tanımlanması gerekiyor. Sayfamızda yer verdiğimiz tablo içinde G20 tarafından belirlenen dört büyüme alanının hangilerine finans sektörünün katılımının sağlanabileceği yer alıyor.

## G20 ZİRVESİNDE FSB GÜNDEMİ

G20'nin gündeminde olan dört ana konu, FSB'nin (financial stability board) finansal kriz sonrası çalışma programlarını da kapsadı. →

	Krediler	Rekabet	İş imkânları	Ticaret
Krediler	✓	✓	✓	✓
Kobi finansmanı		✓	✓	✓
İhracat finansmanı				✓
Hisse senedi ve tahvil pazarları	✓	✓	✓	
Sigorta	✓	✓	✓	✓
Risk yönetimi	✓			✓
Ödeme sistemleri			✓	
Uluslararası ödeme sistemleri				✓
Tedarik zinciri finansmanı			✓	✓
Uzun vadeli yatırım	✓		✓	
Fon yönetimi	✓		✓	



Mevcut regülasyon reformları gereğinden fazla yüksek maliyetlere sebebiyet veriyor olabilir. Düzenleyiciler daha çok uluslararası bütünlük ve tutarlılığı dikkate alarak uluslararası standartların uygulanmasına odaklanmalı.

**1** Sermaye ve likiditenin kalitesi ve seviyesi, borcun özsermayeye oranı, daha fazla likidite ve gelişmiş risk yönetimiyle esnek finansal kurumların oluşturulması gerekiyor.

**2** Gölge bankacılık risklerinin adreslenip bankalar ve gölge bankacılık arasındaki karşılıklı bağıllığın sınırlandırılması gerekiyor. Ayrıca gölge bankacılık konusu dâhilinde bilgi paylaşımının FSB üyeleri arasında yapılmasının Mayıs 2014 tarihinde başlamasıyla gözetimin desteklenmesi ve gölge bankacılık işletmelerinin regülasyonu amaçlanıyor.

**3** Ek olarak merkezi takas yoluyla türev piyasalarının daha güvenli hale getirilmesi FSB'nin gündeminde olan konular arasındaydı.

**4** Türev piyasalarının daha güvenli şekilde işlemesi için ise uluslararası bir tutarlılık ve bağıllık gerekiyor. Güven içinde gerçekleşecek ticaretle finansal kurumlar ve kurum müşterilerinin maliyetinin düşmesi ancak daha önemli olarak ulusal ve bölgesel gereksinimlerin uyumluluklarının tespitinin yapılması önem kazanıyor.

#### FINANS REGÜLASYONU REFORMUNUN DÖRT ANA KONUSU

G20 finans regülasyonu reformu kapsamında esneklik, sistemik risk, gölge bankacılık ve türev konuları kilit konular arasında yer alıyor.

**1** Esneklik alanı içinde işlem defteri yenilikleri, kaldıraç oranının sonuçlandırılması, net istikrarlı fonlama gereksinimlerinin sonuçlandırılması, ComFrame ve sigorta sermaye standartlarının düzenlenmesi konuları öncelikli olarak göze çarpıyor.

**2** Sistemik risk alanı altında değinilen konuların karar ve yasa çıkarılması konusunda planlama yapılması, SIFI'nin (Systemically Important Financial Institution) hâkim bir biçimde yönetimi ve özellikle risk yönetimi konusu dâhilinde yönetimi, ulusal makro ihtiyat rejimleri olarak belirleniyor.

**3** Gölge bankacılık alanında ise bilgi paylaşımı, bankaların büyük risklerinin toplamının yönetimi, tahvil finans işlemleri üst başlıkları altında borsa fonları ve aktiflere dayalı menkul kıymet ihracı öncelikli konular arasında yer alıyor.

**4** Son olarak türevler başlığında sınır ötesi sorunlar ve bankalarla merkez taraflar arasındaki risk toplamları başlıklarının altında piyasa yapısı, raporlama, "ticaret, takas ve saklama," tüzel kişi tanımlayıcıları konuları zirvede üzerinde durulan konular arasında yer alıyor.

#### BANKALARIN REGÜLASYON GÜNDEMİ

Söz konusu alanların dışında bankaların halen tamamlanması gereken uzun bir regülasyon listesi bulunuyor. Finansal sektör kriz başlangıcından beri 7 yıldır süregelen kararsızlık ortamı yüzünden regülasyon reformları konusunda sıkıntı yaşıyor. Büyüme ve iş fırsatları bağlamında G20 ve FSB daha kesin ve yönetilebilir bir ortam yaratmak zorunda. Dolayısıyla daha fazla küresel kararlılık sağlanmalı, karmaşadan, maliyetlerden ve sapırmalardan arınarak bir finansal ortam oluşturulmalı.

#### İlgili konular arasında:

BCBS (Basel Committee on Banking Supervision) önerileri ışığında kaldıraç oranının ayarlanması ve sonuçlandırılması, arbitraj fırsatlarının sınırlandırılması, risk ağırlıklı varlıkların hesaplanmasında standartlaşmış bir yaklaşımın benimsenmesi gibi konular öne çıkıyor.

Sermaye için ek ücretlerin ulusal düzeyde uygulanması, stres testleri sonucunda yüksek sermaye gereksinimlerinin belirlenmesi ve risk yönetiminin idaresinin finansal kapasiteye vurgu yapılarak sağlanması, bankaların sürdürülebilirliği ve kararlılığı çözülmesi gereken konular arasında yer alıyor ●

# GÜVENCE STANDARDI TÜRKÇELEŞTİ!

**İç ve bağımsız denetçiler tarafından, denetlenen şirketlere verilen hizmetler hakkında güvence sağlanabilmesi için kullanılan ISAE3402 standardı Türkçeleşti.** Standart, kuruluşların belirli bir denetim dönemi içinde farklı denetçiler tarafından farklı zamanlarda denetlenmesi yerine, tek bir denetim çalışması ve raporuyla denetlenmesini hedefliyor.



**Servet Gözel**

Bilgi Sistemleri Risk  
Yönetimi, Kıdemli Müdür  
E: servetgozel@kpmg.com  
T: +90 216 681 91 76  
M: +90 530 940 50 95

**H**izmet kuruluşlarının denetimi konusunda günümüzde yaygın olarak kullanılan bir standart haline gelen ISAE3402; Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından Türkçeleştirildi. Eski adıyla SAS70 olarak da bilinen ve Uluslararası Muhasebeciler Birliği (IFAC) tarafından 2011 yılında yürürlüğe alınan ISAE3402 standardının birebir çevirisi özelliğinde olan Türkçe versiyonu, Güvence Denetimi Standardı (GDS3402) olarak isimlendiriliyor.

Ana olarak iç denetçiler ve bağımsız denetçiler tarafından, denetlenen şirketlere verilen hizmetler hakkında güvence sağlanabilmesi için kullanılan bu standart, kuruluşların belirli bir denetim dönemi içinde farklı denetçiler tarafından farklı zamanlarda denetlenmesi yerine, tek bir denetim çalışması ve raporuyla bu güvenceyi sağlamayı hedefliyor.

Bu yolla, hem hizmet sunan hem de hizmeti alan kuruluş ve denetçiler tarafından verimlilik sağlanması hedefleniyor. ISAE3402'nin temelini, hizmet kuruluşu tarafından kullanıcı



kuruluşlara yani müşterilerine sunulan hizmetle sınırlandırılan "denetim konusu" oluşturuyor. Denetim konusu, hizmet sunan şirketin finansal olan veya olmayan performansı, fiziksel özellikleri, sistemleri, süreçleri ve hatta davranışları gibi çok geniş bir ölçekteki kriterleri kapsayabilir. Üç taraflı bir ilişkiden oluşan bu denetim ve raporlama faaliyeti, ana olarak hizmet kuruluşu, bağımsız hizmet denetçisi ve hedeflenen kullanıcıları (kullanıcı kuruluş) kapsıyor. Denetim raporunun tip 1 ve tip 2 olmak üzere iki çeşidi bulunuyor ve belirli bir dönemdeki kontrollerin işlerliğine dair güvence sunması itibarıyla genellikle tip 2 raporlar denetçiler tarafından tercih ediliyor.

Gelişmiş uygulamalara sahip bazı ülkelerdeki muhasebe ve denetimle ilgili resmi kurumlar, standardı yerel uygulamalara uygun olarak çevirmiş durumda. Bazı ülkelerde ise bu lokalizasyon çalışması halen devam ediyor. Dünyadaki genel geçer kullanımıyla kıyaslandığında, standardın Türkiye'deki bilinirliği ve uygulanması henüz başlangıç aşamasında denilebilir. Ancak özellikle bankacılık sektöründe BDDK tarafından yayınlanmış olan denetim ve destek hizmetleri regülasyonları düşünüldüğünde, hizmet kuruluşlarının denetimi ve ISAE3402 standardı en çok üzerinde durulan konulardan biri haline geliyor. KGK'nın atmış olduğu bu adımla birlikte, standart Türkiye'deki farklı sektörlerde yer alan düzenleyiciler, denetçiler, şirketler ve hizmet alınan kuruluşlar tarafından tanınır hale gelmiş oluyor ●

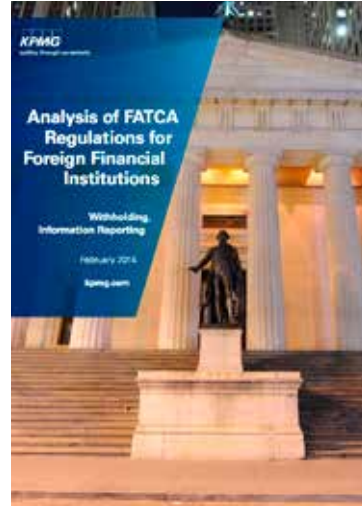




## finansal hizmetler yayınlarımız



1



2



3



4

**1. Dijital Çoklu Görevin Yükselişi**  
KPMG uzmanlarının 5 yılı aşkın süre ile üzerinde çalıştığı medya tüketicilerinin eğilimleri araştırmasında dikkati çeken konular arasında akıllı telefon ve tabletlerin piyasaya sunulması, sosyal medyanın ana akım haline gelmesi, dijital bilgi ve eğlence hizmeti sunan ve yeni iş modellerinin yükselmesini sağlayan dijital medya şirketlerinin ortaya çıkışı bulunmaktadır.

**2. Yabancı Finansal Kurumlar için FATCA Regülasyonu Analizi**  
KPMG uzmanlarının hazırladığı analiz yayınında yabancı finansal kurumlar tarafından bilgi raporlaması üzerine mevzuatlar içinde - ödemeler için yabancı finansal kurumlara ve diğer yabancı kurumlara yapılan stopaj

ödemeleri üzerine KPMG'nin analizleri yer alıyor. Analizler içerisinde FFI anlaşması, alacaklının tanımı ve benzer FATCA maddeleri bulunuyor.

**3. Gelecekteki Sigorta Birleşme ve Alım Ortamını Şekillendiren Trendler**  
KPMG uzmanlarının hazırladığı yayın, sigortacılar için Birleşme ve Satın Alma konusunda tahminleri ile sigorta sektörüne yol gösteriyor.

**4. Büyüme Zamanı,**  
Raporda, banka yetkilileriyle yapılan görüşmeler sonunda bankaların verilerinin müşteri inceleme ve analiz takımları tarafından nasıl en iyi şekilde kullanılması gerektiği konusunda görüşlere yer veriliyor..

# Vergi gündemi

## VERGİ GÜNDEMİNDE NELER ÖNE ÇIKIYOR?

Gündemde yine vergi ve sosyal sigorta prim borçları var. E-deftere geçiş süreci de gelecek 3 ayın konuları arasında yer alıyor.

## KİMLER DENETLENECEK?

Yeni dönemde bağımsız denetim kapsamına girecek şirketleri belirleme yetkisi Bakanlar Kurulu'na verildi. Bu durum değişiklikleri de beraberinde getirdi.

## TEKNİK İFLAS VE VERGİSEL SONUÇLARI

Teknik iflastan kurtulmak için alınan önlemlerin vergisel etkileri nelerdir? Riskin ortadan kalkması için seçilen yöntemler şirketleri vergisel açıdan riskli durumlara sevk ediyor mu?

## BORSADAN ÇIKIŞ MERCEK ALTINDA

SPK, yatırımcıyı korumak ve borsadan kaçışı engellemek için çeşitli düzenlemeler yapıyor. Bunlar içinde de "ortaklıktan çıkarma ve satma hakkı" ile ilgili düzenlemeler dikkat çekiyor.

## YENİ BİR ORTAKLIK MODELİ

Yap-kirala, yeni bir kamu-özel işbirliği yatırım modeli. Yapılan düzenlemeyle bu modelde, yüklenicinin yatırım için aldığı krediye bir nevi kamu güvencesi sağlanıyor.

## NE KADAR YOL ALDIK?

Türkiye'nin "bölgesel hizmet merkezi" olma yolundaki önemli adımlarından biri, 6322 sayılı kanunla atıldı. Ancak kanun sonrasında alınan yol henüz yeterli değil

## TÜRKİYE AR-GE LİĞİNİN NERESİNDE?

Dünyada Ar-Ge harcamaları 1,6 trilyon dolara ulaştı. ABD ve Çin öne çıkıyor. Peki Türkiye, bu tablonun neresinde yer alıyor?

## GÜMRÜK CEZALARI KARŞISINDA HAKLAR

Şirketlerin, gümrük cezalarına karşı kanun yollarını ve usul hükümlerini bilmesi büyük önem taşıyor. Aksi durumda hak mahrumiyeti oluşturabiliyor veya cezaları keskinleştirebiliyor.



# VERGİ GÜNDEMİNDE NELER ÖNE ÇIKIYOR?



**Timur Çakmak**

Vergi, Şirket Ortağı  
E: [tcakmak@kpmg.com](mailto:tcakmak@kpmg.com)  
T: +90 216 681 91 51  
M: +90 530 954 64 09

**Önümüzdeki dönemde vergi dünyasının gündeminde** yine vergi ve sosyal sigorta prim borçları var. E-defter sistemine geçiş ve yaşanacak problemler de yine konuşulacak konular arasında yer alıyor. Önümüzdeki 3 ayda servet artışlarının vergilendirilmesiyle ilgili de tartışmalara tanıklık edeceğiz.

**2014** yılı Eylül ayında yasalara yürürlüğe giren vergi ve sosyal sigorta prim borçları başta olmak üzere birçok alandaki yapılandırma başvuruları, 2014 yılı sonuna kadar uzatıldı. Bununla birlikte birçok defa gündeme getirdiğimiz yeni gelir vergisi tasarısı hakkında da arka planda çalışmaların yürütülmesine rağmen TBMM nezdinde henüz bir hareketin olmadığını görüyoruz.

Yine e-defter sistemine geçiş ve yaşanacak problemler de güncelliğini devam ettiriyor. Yeni gelir vergisi tasarısı TBMM de henüz görüşülme dahi vergi gündeminde servet artışlarının vergilendirilmesi konusunun tekrar tartışılmaya başladığını görüyoruz. Ayrıca 2015 yılında vergi kanunlarında belirtilen maktu had ve bazı oranların yüzde 10,11 oranında artacak olması önem arz ediyor. Söz konusu gündem maddelerine ilişkin detay aşağıda yer alıyor.

## 1 CEZALAR ZAMLANIYOR

Gelir İdaresi Başkanlığı'nın 15.11.2014 tarih ve 29176 no'lu Resmi Gazete'de yayımlanan 441 seri no'lu VUK genel tebliği uyarınca, 2014 yılı için değerlendirme oranının yüzde 10,11 olarak belirlendi. Bu oran aynı zamanda 2014 yılına ilişkin verilecek son geçici vergi hesaplamaları için de dikkate alınacak. Bununla birlikte vergi kanunlarındaki birçok maktu had ve tutarlar da bir önceki yıl için belirlenmiş ye-

niden değerlendirme oranında artırılıyor. Söz konusu bu artışlar, GİB tarafından aralık ayı sonuna kadar yayınlanan genel tebliğlerle belirlenecek. Bu kapsamda 1.1.2015 yılından geçerli olmak üzere, VUK'ta yer alan maktu hadlerle cezalar, Gelir Vergisi Kanunu'ndaki bazı istisna ve beyan hadleri, motorlu taşıtlara ilişkin hadler, damga vergisi oran ve tutarları, harçlar gibi birçok vergi ve ceza tutarı artacak.

## 2 GAYRİMENKUL DEĞER ARTIŞI VE SERVET ARTIŞI TARTIŞMALARI

Geçtiğimiz yıllarda başlayan gayrimenkul değer artışlarının vergilenmesi konusunun son dönemde yine gündeme geldiği görülüyor. Bu bağlamda servet artışı veya gayrimenkullerin değerinde bir artış olduğunda bu tutarın vergi dışında olması nedeniyle toplumda da bir rahatsızlık olduğu konuşuluyor. Genel olarak gayrimenkul sektörünü önemli bir şekilde etkileyecek olan bu konuyla ilgili önde gelen bazı şirket yetkililerinin de gayrimenkul değer artışlarının vergilendirilmesi konusuna çok da karşı çıkmadıklarını görüyoruz. Yine konuyla ilgili basında çıkan haberlere göre Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın imar çalışmaları sebebiyle sağlanan değer artışının yüzde 40'ına kadar vergilendirilmesini öngören bir düzenleme üzerinde çalışıldığı ifade ediliyor.

Aslında benzer vergi düzenlemeleri TBMM'de bekleyen yeni gelir vergisi tasarısında mevcut. Söz

konusu tasarıyla özellikle, sermaye değer artış kazançları, özel inşaat işleri, kat karşılığı ve hasılat paylaşımı düzenlemeleriyle bununla ilişkili kazançların vergilendirilmeleriyle ilgili önemli düzenlemeler yapılması planlanıyor. Ancak sonuç olarak bu tür değer artış kazançlarının vergilendirilmesinin kolay olmayacağı dikkate alınarak eğer bir düzenleme yapılacak ise bu düzenlemenin her şeyden önce objektif kriterler belirlenerek yapılması gerektiği düşünülüyor. Özellikle gayrimenkuller için emlak vergisi değerine bağlı yapılacak bir düzenlemenin çok doğru olmayacağını düşünüyoruz.

## 3 YENİ GELİR VERGİSİ KANUNU TASARISI NE DURUMDA?

KPMG Gündem dergisinin 20'nci sayısındaki yazımızda da bahsettiğimiz üzere yeni gelir vergisi tasarısı tekrar gündeme geldi. Özellikle Sayın Başbakan'ın tasarının ele alınacağı açıklamasını yapması nedeniyle 2015 yılı seçim dönemi beklenmeden tasarının ele alınabileceği ve yasalastırılma ihtimalini yükselttiğini düşünüyoruz. Diğer taraftan bürokratların tasarısı üzerindeki çalışmalarında sona geldiği ve hükümetin düğmeye

basması durumunda tasarının görüşülmeye başlanacağı değerlendiriliyor.

## 4 2014 DÖNEM SONU İŞLEMLERİNDE DİKKAT EDİLECEK KONULAR

**Değerleme işlemleri** Dönem sonunun yaklaşması nedeniyle şirketlerin aktif ve pasiflerini VUK hükümleri uyarınca değerlemeleri ticari kazancın tespiti açısından önem taşıyor. Bu nedenle kasa, banka, alacak ve borçlar, menkul kıymetler gibi aktif kalemlerle pasifte yer alan kalemlerin değerlendirilmesi önem arz ediyor. 2014 yılı dönem sonu değerlendirme oranının ise yüzde 10,11 olarak belirlendiğini tekrar hatırlatmak gerekir. **Örtülü sermaye** Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 12'nci maddesinde açıklanan örtülü sermaye müessesesi uyarınca kurumların ilişkili olduğu kişilerden almış oldukları borçlarının özsermaye tutarlarının 3 katını aşması durumunda söz konusu borçlar üzerinden ödenen veya hesaplanan faizlerin indirimine izin verilmiyor. Bu amaçla dönem sonları ve hatta her geçici vergi dönemleri itibarıyla kurumların bu konuyu test etmeleri ve örtülü sermaye üzerinden faiz ödeme durumuna düşmemeleri önemli ●



**Transfer fiyatlandırması** Yine dönem sonları yaklaşırken ilişkili kişilerle yapılan işlemlerin emsaline göre yüksek veya düşük olması nedeniyle örtülü kazanç dağıtımına neden olmaması gerekir. Bu bağlamda transfer fiyatlandırma raporlamaları için gerekli çalışmaların da dönem kapandığında yapılması gereklidir. Buna göre; Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı'na kayıtlı mükelleflerin ilişkili kişilerle gerçekleştirdikleri yurtiçi ve yurtdışı işlemleri ve serbest bölgelerdeki ilişkili kişilerle olan yurtiçi işlemleri, diğer kurumlar vergisi mükelleflerinin yurtdışında mukim olan ilişkili kişilerle ve serbest bölgelerdeki mükelleflerle gerçekleştirdikleri ilişkili yurtiçi işlemleri ve serbest bölgelerde faaliyette bulunan kurumlar Vergisi mükelleflerinin ilişkili yurtiçi işlemleriyle ilgili olarak Kurumlar Vergisi beyannamesinin verildiği 30 Nisan tarihine kadar hazırlamaları gerektiğini hatırlatmak isteriz.



TTK VE BAĞIMSIZ DENETİME  
TABİ KURUMLARDA DEĞİŞİM**KİMLER  
DENETLENECEK?**

**Yeni dönemde bağımsız denetim kapsamına girecek şirketleri belirleme yetkisi, Bakanlar Kurulu'na devredildi.** Bu durum Bakanlar Kurulu kararlarıyla denetime tabi olma ölçülerinin de değişmesine neden oldu. Yeni tablodan ortaya çıkan en önemli gelişme ise 2014 yılında yayımlanan kararla bağımsız denetime tabi şirketlerin kapsamının genişletilmesi oldu. Bu yeni gelişmenin şirketler dünyası için ne anlama geldiğini ve gündemdeki sıkıntıları inceledik...



**Abdulkadir Kahraman**

Vergi Bölüm Başkanı  
Şirket Ortağı, YMM  
E: akahraman@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 04  
M: +90 533 294 97 24

**6** 102 sayılı kanunun bağımsız denetimle ilgili hükümleri, 6335 sayılı kanunla değiştirilerek 397. maddeye eklenen 4. fıkraya ile "bağımsız denetim kapsamına girecek" şirketleri belirleme yetkisi, Bakanlar Kurulu'na devredildi. Ayrıca 660 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) kuruldu.

Diğer taraftan bağımsız denetime tabi şirketlerin kapsamının belirlenmesi için Bakanlar Kurulu'na yetki verildi. Bu kapsamda "Bağımsız Denetime Tabi Olacak Şirketlerin Belirlenmesine İlişkin Bakanlar Kurulu Kararları" yayımlandı. KGK, bağımsız denetim kapsamına giren işletmelerin muhasebe ve finansal raporlama konularında Türkiye Muhasebe Standartları'na (TMS) uygun finansal tablolar hazırlama zorunluluğunu getirdi. Fakat TMS'ye uygun finansal tablolar hazırlama zorunluluğu, 2014 yılında KGK tarafından yayımlanan bir kurul kararıyla 1 Ocak 2014'ten itibaren geçerli olmak üzere ihtiyari oldu. Bağımsız denetime tabi sermaye şirketlerinin ve şirketler topluluğunun münferit ve konsolide finansal tabloları bağımsız denetçi tarafından, uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartları'na (TDS) göre denetlenecek.

Yayımlanan Bakanlar Kurulu kararlarıyla bağımsız denetime tabi şirketlerin kapsamı genişletildi ve denetime tabi olma ölçüleri tablodaki şekilde belirlendi.

Bakanlar Kurulu kararına göre, şirketlerin denetime tabi olması için tabloda belirtilen üç ölçütten ikisini üst üste iki hesap dönemi sağlaması gerekiyor. Birbirini takip eden hesap dönemlerinde sağlanan iki ölçütün, aynı ölçütler olması şart değil. Bu durumda işletmeler, bu iki hesap döneminden sonraki hesap döneminde bağımsız denetime tabi oluyor.

Görüldüğü üzere 2014 yılında yayımlanan kararla bağımsız denetime tabi şirketlerin kapsamı genişletildi.

Denetime tabi olma yılı	2013	2014
Ölçü	2012 / 4213 sayılı Bakanlar Kurulu kararı	2014 / 5973 sayılı Bakanlar Kurulu kararı
Aktif toplamı (TL)	150 milyon ve üstü	75 milyon ve üstü
Yıllık net satış hasılatı (TL)	200 milyon ve üstü	150 milyon ve üstü
Çalışan sayısı (Kişi)	500 ve üstü	500 ve üstü

	26852	0.00	0
	23386	46.00	92
	510515	0.00	0
	506781	0.00	0
	92001	0.00	0
	95001	0.00	0
	94011	0.00	0
	514278	0.00	0
	518003	99.00	99
	534941	0.00	0
	90010	20.00	20
	90120	0.00	0

**NE ANLAMA GELİYOR?**

KGK, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından yayımlanan 21/8/2014 tarih ve 75935942-050.01.04 – [01/26] sayılı kurul kararı ile yukarıdaki tabloda belirtilen 2014/5973 sayılı karara ekli listede yer almayan kurum, kuruluş ve işletmelerin de münferit (solo) veya konsolide finansal tablolarının hazırlanmasında isteğe bağlı olarak Türkiye Muhasebe Standartları'nı uygulayabileceği açıklandı. Ancak TMS uygulama kapsamı dışında kalan kurum, kuruluş ve işletmelerin ise 660 sayılı KHK'nın geçici 1'inci maddesinde yer alan "Kurum tarafından yayımlanacak standart ve düzenlemeler yürürlüğe girinceye kadar bu hususlara ilişkin mevcut düzenlemelerin uygulanmasına devam edilir" hükmü doğrultusunda (Kurumca bir belirleme yapılmaya kadar) yürürlükteki mevzuatı uygulamasına karar verildi.

Yürürlükteki mevzuattan kastın 6/12/1992 tarih ve 21447 (M) sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 1 sıra no'lu Muhasebe Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ve ekindeki Tek Düzen Hesap Planı (TDHP) olduğu açıklandı. Dolayısıyla kurul kararının ekinde yer almayan, yani TMS uygulama zorunluluğu kapsamı dışında kalan şirketler, tercihlerini TMS veya yürürlükteki MSUGT ve ekindeki TDHP'yi uygulamaktan yana kullanabilir.

Bu konu, KGK tarafından 5 Kasım 2014 tarihinde yayımlanan "Geçerli Finansal Raporlama Çerçevesi Hakkında Duyuru" ile konu açıklığa kavuşturuldu. KGK açıklamasında Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ile 2013/34 sayılı AB Muhasebe Direktifi arasındaki farklılık

**PROBLEMLER VE ÇÖZÜMLER**

KGK kararının ekinde yer almayan şirketler için Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerine uygun finansal tablo hazırlamaya tabi olmayı tercih eden şirketlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar ve çözümlere ilişkin düşüncelerimiz şu şekilde:

- Yasal kayıtlarını Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerine göre tutmaları gerektiği,
- TMS veya Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerini uygulama konusunda kararın genel kurul veya genel kurul tarafından yetkilendirme halinde anonim şirket yönetim kurulunca verilebileceği,
- TMS'ye göre finansal tablo hazırlamanın tercih edilmemesi nedeniyle mevcut vergi düzenlemeleriyle genel kabul görmüş muhasebe kurallarına göre (Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği düzenlemeleri) hazırlanan finansal tabloların genel kurullarda esas alınması gerektiği,
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği düzenlemeleri çerçevesinde hazırlanan finansal tablolardaki kârın dağıtımda esas alınmasının uygun olduğu,
- Borca batık olmayla ilgili tespit ve çalışmalarda yasal kayıtlardaki özkaynakların esas alınmasının uygun olduğu,
- Kredi kuruluşları ve yatırımcılar açısından TMS çerçevesinde hazırlanan finansal tabloların işletmelerin durumlarını daha iyi temsil etmeleri nedeniyle kredi alma ve halka açılma planları olan şirketlerin Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerine göre hazırlanan mali tabloların işletmelerin durumlarını temsil etmemesi sonucunda; TMS esasına dayalı finansal tabloların hazırlanmasının zaman alacağı,
- TMS veya Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerini uygulama konusunda değişikliklerin, kâr dağıtım politikalarını etkileyebileceği ve kâr dağıtımda olumlu veya olumsuz yönde dalgalanmalar yaratacağından, TMS tercihinin bu açıdan daha anlamlı olabileceği,
- Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) düzenlemelerini uygulama kararı alan şirketin, TMS tercihinin yönelmesi durumunda veya tersi halinde, finansal tabloların aynı baza getirilmesi açısından tekrar finansal tabloların bu raporlama çerçevesine uygun şekilde düzenlenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

ve benzerlikleri tespit etmek amacıyla bir komisyon oluşturularak konu hakkındaki çalışmalara başlandı ve 2015 yılı içinde söz konusu direktife uygun finansal raporlamaya ilişkin çerçevenin tamamlanmasının planlandığı açıklandı.

**GÜNDEMDEKİ SIKINTILAR**

Sonuç olarak KGK tarafından hazırlanacak "Yerel Finansal Raporlama Çerçevesi" yürürlüğe girinceye kadar, 2014 geçiş yılı için bağımsız denetime tabi olup TMS'leri uygulamayan şirketlerin, TTK'ya göre sunulacak finansal tablolarını MSUGT hükümleriyle öngörülen amaçları sağlayacak şekilde ve KGK tarafından yayımlanacak kurul kararında yer verilen ilave hususlara uygun olarak hazırlayabilecekleri açıklandı.

Ancak söz konusu tercih hakkı beraberinde bazı sorunları da gündeme getiriyor. Her şeyden önce Tek Düzen Hesap Planı (TDHP) esas alınarak hazırlanan finansal tablolar, işletmelerin faaliyet ve sonuçlarını ne vergi ne de finansal konularını göstermiyor. Çünkü TDHP Maliye Bakanlığı tarafından 1992 yılının Aralık ayında yayımlanmış ve takvim yılı esasında 1.1.1994 tarihinden itibaren yürürlüğe girdi. Ancak TDHP incelendiğinde ilgili hesaplardaki işleyiş ve değerlendirme ölçüleri, bazen TTK'dan bazen VUK'tan, her ikisine de uymayan ve ihtiyarlık halinde işletmelere bırakılan değerlendirme ölçülerine tabi tutuluyor ●

Karar metni için 26 Ağustos 2014 tarih ve 29100 sayılı Resmi Gazete'ye bakınız.



# TEKNİK İFLAS VE VERGİSEL SONUÇLARI

**Teknik iflas riski gündeme gelince şirket yöneticilerinin aklına gelen ilk soru, sermayenin nasıl tamamlanacağıdır.** Uygulamada, şirket ortaklarının zarar nedeniyle karşılıksız kalan sermaye tutarını, "sermaye tamamlama / zarar telafi fonu" göndermek suretiyle tamamladığını görüyoruz. Bahsedilen uygulamayla Türk Ticaret Kanunu açısından teknik iflas konusu şirket ajandasından çıkarken, şirket radarına yeni bir vergi riski giriyor olabilir.



**Didem Keşmir**

Vergi, Direktör

E: dkesmir@kpmg.com

T: +90 216 681 91 19

M: +90 533 285 27 34

**"T**eknik iflas" ... Bu iki kelimeyi, bir arada duymanın birçok şirket yöneticisi için yeterince korkutucu olduğundan eminiz. Teknik iflas, şirketin gerçekten iflas etmesi anlamına gelmese de hukuki açıdan gerekli önlemlerin zamanında alınmaması, istenmeyen ve telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilir. Peki "teknik iflas" durumundan kurtulmak için alınan önlemlerin vergisel etkileri nelerdir? Teknik iflas riskinin ortadan kalkması için seçilen yöntemler şirketleri vergisel açıdan riskli durumlara sevk ediyor olabilir mi? Öncelikle "teknik iflas" nedir, teknik iflas analizi nasıl yapılır, kısaca değinelim...

## TEKNİK İFLAS ANALİZİ

Teknik iflas analizi için şirketin son yıllık bilançosunun analiz edilmesi yeterli. Bahsedilen son yıllık bilanço esas alınmak suretiyle sermaye ve kanuni yedek akçeler toplamının 1/2'sinin zarar nedeniyle karşılıksız kalması durumunda, şirket yönetim kurulunun genel kurulu toplantıya çağırması, genel kurulu detaylı olarak bilgilendirmesi ve iyileştirici önlemlerin alınması gerekiyor (TTK madde 376/1).

Sermayeye kanuni yedek akçeler toplamının 2/3'ünün zarar sebebiyle karşılıksız kalması durumunda ise genel kurulun derhal toplanması ve sermayenin 1/3'ü ile yetinme kararı veya sermayenin tamamlanmasına karar verilmemesi durumunda şirket kendiliğinden sona erer (TTK madde 376/2).

## TEKNİK İFLASTAN KURTULURKEN VERGİ RİSKİ Mİ DOĞUYOR?

Teknik iflas riski gündeme gelince şirket yöneticilerinin aklına gelen ilk soru sermayenin nasıl tamamlanacağı hususudur.

Uygulamalara baktığımızda şirket ortaklarının zarar nedeniyle karşılıksız kalan sermaye tutarını "sermaye tamamlama/zarar telafi fonu" göndermek suretiyle tamamladığını görüyoruz. Bahsedilen uygulamayla TTK açısından teknik iflas konusu şirket ajandasından çıkarken şirket radarına yeni bir vergi riski giriyor olabilir.

## MUHEMEL VERGİ RİSKLERİ

"Sermaye tamamlama/zarar telafi fonu" açıklamasıyla şirket ortaklarınca gönderilen tutarlar, vergi inceleme elemanları tarafından sıklıkla eleştiri konusu yapılıyor. Para aktarımının yurtdışı ortak tarafından yapılması durumunda yapılan eleştiriler, Türkiye'deki şirketin katlandığı reklam, tanıtım ve pazarlama giderlerinin yurtdışında mukim ortak adına pazar payı yaratmak amacıyla gerçekleştiği ve gönderilen paraların da bu hizmetlerin karşılığı olduğu yönünde. Bu nedenle sermaye tamamlama/zarar telafi fonu açıklamasıyla aktarılan paraların gelir niteliğinde olduğu, dolayısıyla Kurumlar Vergisi'ne tabi olduğu ve hatta

gelirin ortağa verilen bir hizmetin karşılığı olması nedeniyle KDV'ye tabi olduğu yönünde eleştirilerle karşılaşılması muhtemel.

Ortağın Türkiye'de mukim bir şirket olması durumunda ise eleştiri farklı bir boyut kazanıyor. İştirak açısından sermaye tamamlama/zarar telafi fonu açıklamasıyla gelen bu tutarların Türk Ticaret Kanunu hükümleri kapsamında sermayeye ilave edilmemesi ve vergi mevzuatında bir istisna hükmünün bulunmaması nedeniyle kurum kazancına dahil etmesi gerektiği yönünde Gelir İdaresi Başkanlığı'nca verilen özelge mevcut.<sup>1</sup>

Aynı özelgede, Türkiye'deki ortak tarafından sermaye tamamlama fonu adı altında iştirakine ödediği tutarların gider yazılması veya zarar olarak dikkate alınmasının mümkün olmadığı da ifade ediliyor.<sup>1</sup>

Görüldüğü üzere bahsedilen özelgeye dayanarak teknik iflasta olan şirketlerin hareket alanları oldukça daralıyor. İşte asıl kısırdöngü burada başlıyor. Şirketler hukuki açıdan bir risken kaçarken vergisel açıdan başka bir riskle karşılaşılıyor ●

<sup>1</sup> GIB-01/06/2012 tarih ve B.071.GIB.0.06.49-010.01-11 özelge

**Vergi incelemelerinde karşılaşılan yorum ve eleştiriler,** teknik iflas riskine maruz kalan şirketleri endişelendiriyor.

## ŞİRKETLER NELERE DİKKAT ETMELİ?

- Vergi incelemelerinde karşılaşılan bu yorumlar, teknik iflas riskine maruz kalan şirketleri endişelendiriyor. Özellikle yurtdışı ortakça karşılanan zararlarda, şirket sermayesinin erimesine yol açan zararların ticari gerçeklerinin ve kaynaklarının doğru bir şekilde açıklanabilmesi büyük önem arz ediyor.
- Diğer yandan, Türkiye'deki ortak tarafından transfer edilen fonların durumu, bahsedilen özelge çerçevesinde hem gönderen ortak hem de alan iştirak açısından pek iç açıcı değil. İdare tarafından verilen farklı bir görüş olmadığından hareketle benzer uygulama kapsamındaki şirketler ihtirazi kayıtlı beyan ederek dava sürecine gidebilir.
- Türk Ticaret Kanunu açısından şirketlerin zorunlu olarak alması gereken aksiyonların, vergi uygulamaları açısından risk oluşturabileceği şeklindeki "yaman çelişki"nin bir an önce giderilmesi pratikteki sorunları da ortadan kaldıracaktır.



# BORSADAN ÇIKIŞ MERCEK ALTINDA

2014, bazı büyük şirketlerin borsa kotundan çıkmak için yaptığı başvuru sayısının arttığı bir yıl oldu. Sermaye Piyasası Kurulu, hem yatırımcıyı korumak hem borsadan kaçış engellemek için çeşitli düzenlemeler yapıyor. Bunlar içinde de "ortaklıktan çıkarma ve satma hakkı" ile ilgili düzenlemeler dikkat çekiyor.



**Av. Levent Berber**  
Hukuk Bölümü Başkanı,  
Ortak

E: lberber@kpmg.com  
T: +90 (216) 681 91 72  
M: +90 (530) 035 71 70

**H**alka açık bazı büyük şirketlerin borsa kotundan çıkmak için 2014 yılında Sermaye Piyasası Kurulu'na (SPK) yaptıkları başvuruların hız kazanması nedeniyle gözler, "ortaklıktan çıkarma ve satma hakkı" ile ilgili yasal düzenlemelere çevrildi. SPK, hem yatırımcıyı korumak hem borsadan çıkacak şirketlerin sayısını azaltmak için tedbir mahiyetinde düzenlemeler yapıyor.

Ortaklıktan çıkarma ihtiyacı, genelde pay alım teklifi sonrası belirli bir pay oranına ulaşan kişi ya da grubun, şirketin yapısını değiştirme, halka açıklık statüsünden çıkma gibi niyetleri neticesinde ortaya çıkıyor. Satma hakkı ise böyle bir durumda, pay alım teklifi sonrasında azınlık haline gelen pay sahiplerine, ortaklıkta kalma tercihlerini gözden geçirme imkanı veriyor.

Esasen ortaklıktan çıkarma ve satma hakkıyla ilgili olarak Avrupa Birliği mevzuatına uyum sağlanabilmesi ve pay sahiplerinin haklarının korunması amacıyla hem 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda hem de 6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'nda düzenleme mevcut. An-

cak halka açık ortaklıklar için özel düzenleme nedeniyle Sermaye Piyasası mevzuatı hükümleri esas alınıyor.

SPK'nın hızlı hareket ederek tedbir mahiyetinde yapmış olduğu ortaklıktan çıkarma ve satma hakkıyla ilgili yeni düzenlemelerin borsa kotundan çıkmayı zorlaştıracağı, ancak köklü çözüm arayışının devam edeceği anlaşılıyor.

## SPK'NIN DÜZENLEMELERİ

Sermaye Piyasası Kanunu'nun 27'nci maddesine istinaden halka açık ortaklıklarda hakim ortağın diğer ortakları ortaklıktan çıkarma hakkıyla diğer ortakların paylarını hakim ortağa satma hakkının uygulanmasına ilişkin usul ve esaslar, Sermaye Piyasası Kurulu tarafından tebliğle belirleniyor. SPK, ilk olarak "Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları" ile ilgili 1 Temmuz 2014 tarihinde yürürlüğe giren II-27.1 sayılı tebliğ (mülga) ile düzenleme yaptı, ancak çok kısa süre sonra II-27.2 sayılı tebliği çıkardı. II-27.2 sayılı tebliğ, 12 Kasım 2014 tarih ve 29173 sayılı Resmi Gazete 'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

## Halka açık ortaklıklar için özel düzenleme nedeniyle Sermaye Piyasası mevzuatı hükümleri esas alınıyor.

4 Hakların kullanımına ilişkin prosedür mülga, tebliğe (II-27.1) nazaran daha açık şekilde düzenlenmiş olup aşağıda özetlendi:

a. Hakim ortak tarafından, hakim ortak konumu kazanıldığında ve ek pay alınması durumunda kamuya açıklama yapılır. 3 aylık hak düşürücü süre içerisinde satma hakkını kullanmak isteyen hakim ortak dışındaki diğer ortaklar, ortaklığa yazılı olarak başvurur.

b. Ortaklık, talepte bulunanların ortaklık sıfatını araştırır ve 1 ay içinde pay değerlerinin tespiti amacıyla SPK düzenlemeleri uyarınca değerlendirme raporu hazırlar.

c. Hakim ortağın, satma hakkı kullanım talebinin kendisine ulaşmasını izleyen 3 iş günü içinde pay bedellerini ortaklık hesabına yatırması gerekir. Satma hakkını kullananlara, ortaklık hesabına yatırılmasını takip eden iki iş günü içinde pay bedelleri ortaklık tarafından ödenir ve pay devir işlemleri sonuçlandırılır.

d. Satma hakkının kullanımına ilişkin 3 aylık hak düşürücü sürenin bitimini takip eden en geç 3 iş günü içinde ortaklıktan çıkarma hakkını kullanmak isteyen hakim ortak ortaklığa başvurur. Ortaklık yönetim kurulu, diğer ortakların paylarının iptaliyle söz konusu paylar karşılığında çıkarılacak yeni payların ihracı amacıyla karar alarak ihraç belgesinin onaylanmasını teminen SPK'ya başvurur. Payları borsada işlem gören ortaklıklar, eş zamanlı olarak ayrıca paylarının borsa kotundan çıkarılması için borsaya başvurur.

e. SPK'nın onayını takiben 3 iş günü içinde hakim ortağın diğer ortakları ortaklıktan çıkarmaya ilişkin toplam bedeli ortaklığın banka hesabına yatıracağı, SPK tarafından onaylı ihraç belgesinin ticaret siciline tescil edilerek Türkiye Ticaret Sicil Gazetesi'nde yayımlanacağı ve ortaklıktan çıkarma hakkına konu payların iptal edilmiş sayılacağına ilişkin belirleme yapılmıştır.

5 Ortaklıktan çıkarma hakkının kullanılmasında satım bedelinin, satma hakkının kullanılmasında ise adil bedelin hesaplanmasına ilişkin payları, borsada işlem gören ve görmeyen ortaklıklara göre ayrı ayrı ve ayrıntılı düzenleme yapıldı.

6 Ortaklıktan çıkarma ve satma haklarının kullanılabilmesi için şart olan yüzde 98'lik oy hakkı oranı, 31/12/2014 tarihine kadar doğmuş olan ve doğacak hakların kullanımında yüzde 95, 31/12/2017 tarihine kadar doğacak hakların kullanımında ise yüzde 97 olarak dikkate alınıyor ●

Ortaklıktan Çıkarma ve Satma Hakları'na ilişkin II-27.2 sayılı tebliğ uyarınca:

1 "Hakim ortak", birlikte veya tek başına ortaklığın oy haklarının en az yüzde 98'ine sahip olan gerçek ya da tüzel kişileri ifade ediyor. Bir ortaklığın yönetim kontrolüne sahip olmak amacıyla açık ya da zımni, sözlü ya da yazılı bir anlaşmaya dayanarak işbirliği yapan gerçek ya da tüzel kişiler ise "birlikte hareket eden kişiler" olarak tanımlanıyor.

2 Ortaklıkta sahip olunan payların ortaklığın oy haklarının yüzde 98'ine ulaşması veya bu numdayken ek pay alınması durumunda, hakim ortak açısından diğer pay sahiplerinin tamamını ortaklıktan çıkarma hakkı, diğer ortaklar açısından da paylarını hakim ortağa satma hakkı doğuruyor.

3 Oy haklarına ilişkin oranın tespitinde, hakim ortağın sahip olduğu doğrudan ya da dolaylı paylar dikkate alınıyor. Ancak oy hakkında imtiyazlar ve paylar üzerinde intifa veya alım hakkı olan kişilerin oy hakkı dikkate alınmıyor.



# KAMU-ÖZEL İŞBİRLİĞİ YATIRIMLARI VE VERGİLENDİRİLMESİ

## YENİ BİR ORTAKLIK MODELİ



**Ayhan Üstün**

Vergi,  
Şirket Ortağı  
E: ayhanustun@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 20  
M: +90 533 312 29 92

**T**ürkiye’de 1980 öncesine kadar büyük ölçekli kamu yatırımlarının genellikle devlet eliyle gerçekleştirildiğini görüyoruz. 1980 sonrasında ise ekonomik liberalleşme sürecinin bir parçası olarak mevcut kamu yatırımlarının özelleştirilmesi ve yeni kamu yatırımlarının da yap-işlet-devret (YİD) veya yap-işlet (Yİ) gibi modellerle özel sektöre yaptırılması bir olgu olarak karşımıza çıkıyor. Bu gibi kamu-özel ortak yatırımlarındaki artışın sebepleri arasında kamu hizmetlerine duyulan ihtiyaçtaki artış, devlet tarafından kamu yatırımlarına aktarılan kaynakların yetersiz kalması ve özel sektörün yönetiminde yatırımların daha etkin yönetileceği inancı gösterilebilir.

Kısaca “kamu hizmetlerinin devletçe teminiyle tüm hizmetlerin özel sektör aracılığıyla yapılması arasında yer alan, devlet ve özel sektörün risk ve getiriye paylaşması esasını içeren” yatırım modellerine genel olarak kamu-özel işbirliği (Public Private Partnership-“PPP”) adı veriliyor.

### TÜRKİYE’DEKİ ALTYAPI

Türkiye’de PPP yatırımlarının mevzuat altyapısı, dağınık ve görece yavaş olarak ilerledi. Yukarıda atf yapılan YİD ve Yİ mo-

delleri dışında son yıllarda mevzuatımıza giren PPP kavramlarının mevzuat altyapısı ana hatlarıyla aşağıdaki gibi gösterilebilir:

- 1984’te yürürlüğe giren 3096 sayılı kanunla enerji sektöründe YİD modeliyle işletme hakkı devrine ilişkin ilk yasal düzenleme yapıldı.
- 1994’te “Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Gerçekleştirilmesi Hakkında Kanun” yürürlüğe girdi ve YİD modeline genel hukuki bir temel sağlandı.
- 2005’te 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Kanunu’na eklenen bir maddeyle “yap-kirala” olarak adlandırılan yeni bir PPP modeli mevzuatımıza girdi. Ardından 2006’da BKK ile çıkarılan “Sağlık Tesislerinin Kiralama Karşılığı Yapıtırılması” konulu yönetmelikle desteklendi.
- 2010’da yapılan ilave kanuni düzenlemelerle sağlık alanındaki uygulamaya benzer şekilde eğitim ve öğrenci yurdu alanında da “yap-kirala” olarak adlandırılabilir modelin yasal düzenlenmesi gerçekleştirildi.
- 2013’te 6428 sayılı “Sağlık Bakanlığınca Kamu Özel İş Birliği Modeli Tesis Yapıtırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınması Hakkında Kanun” yürürlüğe girdi ve daha önce 3359 sayılı kanunla getirilen düzenleme yürürlükten kaldırıldı.

### İHTİYAÇTAN DOĞDU

Bu kronolojik gelişmeden görülebileceği gibi Türkiye’de, öncelikle YİD ve Yİ modelleri altında başlayan kamu özel ortaklığı yatırımlarının zamanla gerek eğitim ve öğrenci sorunları gerekse ekonomik gelişmeler sebebiyle uygulanması zorlaştı. Bu nedenle devlet ve özel sektör kaynaklarının ortak bir kamu yatırımı için bir arada kullanılabilmesi modelleri geliştirme ihtiyacı ortaya çıktı. “Yap-kirala” olarak adlandırılan yatırım modeli, bu ihtiyaca cevap vermek amacıyla son yıllarda mevzuatımıza eklenen yeni bir PPP modelidir.

“Yap-kirala”, son yıllarda mevzuata eklenen yeni bir “kamu-özel işbirliği” yatırım modeli. Yapılan düzenlemeyle bu modelde, yüklenicinin yatırım için aldığı krediye bir nevi kamu güvencesi sağlanıyor. Bu da yatırımcıların daha düşük maliyetli ve uzun vadeli finansman bulmasının yolunu açıyor. En önemlisi, bu modelle geçmişte üstlenimi mümkün olmayan bazı projelerin yatırımcılar için cazip hale gelmesi bekleniyor. Üstelik yap-kirala modelinde yatırımcıya bazı vergi istisnaları da sağlanıyor.





## NET OLMAYAN KONULAR VAR!

- **AMORTİSMAN UYGULAMASI** PPP kapsamına “yap-kirala” modeli içinde inşa edilecek ve işletilecek olan tesislerin amortisman uygulaması konusunda, Vergi Usul Kanunu’nun genel hükümleri yeterli açıklık sağlamayabilir. Özellikle yüklenici şirketin bir “üst hakkı” ile bu tesisi inşa edip belirli bir süre işleteceği ve işletme döneminde de iyileştirici/tamamlayıcı yatırımlara devam edeceği düşünüldüğünde uygulanacak amortisman usulünün Vergi İdaresi tarafından özel olarak düzenlenmesinin hem yatırımcıların sağlıklı bir model kurabilmesi hem de gelecekte olası ihtilaflarının önüne geçebilmek için faydalı olacağını düşünüyoruz.
- **BAŞKA TEŞVİK VAR MI?** PPP projeleri için özel olarak KDV ve DV istisnası tanımlandığından yukarıda bahsetmiştik. Ancak yatırım teşvik mevzuatı kapsamındaki diğer olası avantajlardan (Gümrük Vergisi istisnası, indirimli Kurumlar Vergisi gibi) bu projeler için yararlanılıp yararlanılmayacağı konusunda mevzuatta bir açıklık bulunmuyor. PPP modeliyle önemli kamu yatırımlarının planlandığı bir ortamda, bu gibi teşviklerin sağlanması yatırımların verimliliğini artıracak ve finansmanını kolaylaştıracak bir unsur olarak görülüyor.
- **BEDELSİZ DEVİRDE RİSK** “Yap-kirala” modelinde, tesisin işletme dönemi sonunda idareye bedelsiz olarak devri öngörülmüyor. KDV Kanunu’nun genel hükümleri doğrultusunda bu devirde, emsal bedel üzerinden KDV aranması riski var. Her ne kadar vergi idaresi bir sirküler yoluyla YİD modeli yatırımlarda bu gibi bedelsiz devirde KDV aranmayacağını açıklasa da söz konusu sirküler hem yasal altyapı olarak yatırımcılara yeterli bir güvence sağlamıyor hem de “yap-kirala” modeli yatırımlara özel bir açıklama getirmiyor. Bu konuda da kanun veya tebliğ hükmüyle bir istisna düzenlemesi yapılması hem yatırımcıların sağlıklı bir model kurabilmesi hem de gelecekte olası ihtilaflarının önüne geçilmesi için önem arz ediyor.

6428 sayılı kanunda getirilen önemli yeniliklerden biri “borç üstlenimi” hükmüdür. Bu düzenleme kapsamında, belirli koşullarda, yüklenicinin PPP modeli yatırım için sağladığı krediye bir nevi kamu güvencesi getiriyor. Bu düzenleme, yatırımcılara daha düşük maliyetli ve uzun vadeli finansman bulma olanağı sağlıyor ve bu da geçmişte üstlenimi mümkün olmayan bazı projeleri yatırımcılar için cazip hale getirebilir.

## UYGUN SEKTÖRLER

Yürürlükte olan YİD modeliyle ağırlıklı olarak enerji/elektrik üretimi alanında yatırımlar yapıldığı görülüyor. Yeni PPP modeli olarak tanımlanan yap-kirala yatırımlarının ise özellikle sağlık ve eğitim alanında gerçekleşmesi öngörülmüyor.

Özellikle sağlık alanında hükümetin “sağlık kentleri” projeleri adı altında gündeme giren PPP kavramıyla yakın gelecekte büyük ölçekli sağlık yatırımlarının hayata geçmesi bekleniyor. Bu modelde, kamuya ait büyük ölçekli sağlık yatırımlarının özel sektör tarafından ya-

pılması ve belli bir süreyle devlete kiralınması usulü benimseniyor. Bu hastanelerde tıbbi hizmeti ise yine devlet vermeye devam edecek, tüm doktor ve hemşire kadrosu devlet tarafından sağlanacak. Dünyadaki örnekleri 15 yıldan 30 yıla kadar uzanabilen bu ortaklık modelinde, Türkiye’deki projeler için ise sürenin 25 yıl olarak belirlendiğini görüyoruz.

## VERGİ PROFİLİ

Yukarıda atfı yapılan PPP mevzuatı kapsamında Türkiye’de “yap-kirala” modelinde bir yatırım ihalesinin kazanan yüklenicilerin, bu ihaleyi yerine getirmek için Türkiye’de özel amaçlı (faaliyet alanı sözleşme konusuyla sınırlı) bir anonim şirket kurması gerekiyor. İhalenin yüklenicisi konumunda olan şirket ile idare arasında özel hukuk hükümlerine tabi olarak bir sözleşme düzenlenecek. Sözleşme süresi sonunda ise tesis, her türlü borç ve taahhütten bağımsız olarak çalışacak ve kullanılabilir durumda idareye devredilecek. Bu çerçevede yatırımı yapacak ve işletme döneminde idareye kiralarak gelir elde

## VERGİ İSTİSNALARI

İlgili mevzuat kapsamında yapılacak PPP yatırımlarıyla ilgili ve yatırım dönemiyle sınırlı olmak üzere idare yapılacak her türlü iş ve işlemlerle düzenlenecek kağıtlar, damga vergisi ve harçlardan istisna edildi (6428 sayılı kanun, madde 9).

Ancak söz konusu istisna, yatırımcı şirketin diğer özel kişi ve kurumlarla imzaladığı sözleşmeleri kapsamıyor. Dolayısıyla yatırım için gerekli finansman, tasarım, yapım, danışmanlık, bakım gibi kapsamlı sözleşmeler, damga vergisi bakımından ayrı ayrı değerlendirilmeli ve potansiyel olarak her biri yüzde 0,948 oranında damga vergisine tabi olabilir (2014 yılı için damga vergisi üst sınırı 1.545.852 TL’dir). Böylesi uzun dönemli ve kapsamlı bir yatırım için imzalanması muhtemel sözleşmelerin çokluğu düşünüldüğünde, damga vergisi önemli bir yük olarak karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla gerçek anlamda bir teşvik sağlanması için PPP projesi kapsamında yatırım dönemine ilişkin tüm sözleşmelerle genel bir istisna sağlanması önerilebilir.

edecek olan şirket, Türkiye’de geçerli olan genel vergi rejimine tabi olacak. Ancak PPP yatırımlarını teşvik etmek için bazı özel istisnalar tanımlandı.

## KDV’DEN İSTİSNA MI?

31.12.2023’e kadar ihale veya görevlendirme ilanı yayımlanan ilgili mevzuat kapsamındaki PPP projeleri için projeyi üstlenenlere yatırım döneminde ve proje kapsamında yapılan mal teslimi ve hizmet ifaları, KDV’den istisna edildi. (3065 sayılı KDV Kanunu geçici madde 29). Söz konusu istisnanın uygulanmasına ilişkin usul ve esasların belirlenmesi yetkisi Maliye Bakanlığı’na bırakıldı.

Söz konusu istisna, hem mal teslimlerini hem hizmet ifalarını kapsadığı için geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Ancak uygulamada KDV istisnasının, “yatırım dönemi” ile kısıtlanması bazı sorunlar yaratabilir. Örneğin fiili yatırım başlamadan önce yapılan danışmanlık ve tasarım hizmetlerinin istisna kapsamında olup olmadığı, yatırım döneminde sözleşmesi imzalanabilecek ama yatırım dönemi sonrasına sarkacak bazı hizmetlerin (kuru- lum, bakım, destek gibi) istisna kapsamında olup olmayacağı gibi konular, muhtemelen yatırımcılar tarafından idareden özelve talep edilmesi yöntemiyle çözülmeye çalışılacaktır. Bu konuda hem idareye hem yatırımcılara kolaylık sağlanması için bir uygulama tebliğiyle açıklama getirilmesi faydalı olacaktır ●

## güncel yayınlarımız



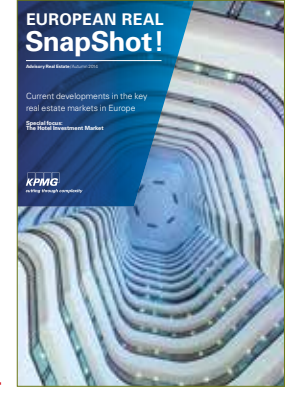
1



2



3



4



5



6



7



8

**1. Ben, Arabam ve Hayatım**  
KPMG ABD Otomotiv Sektör Uzmanları tarafından hazırlanan “Ben, Arabam ve Hayatım” adlı rapor genel olarak otomotiv sektörünü etkileyen başlıca ekonomik ve sosyal trendleri inceliyor.  
**Dili:** İngilizce

**2. 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

**3. 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 yayımlandı.  
**Dili:** İngilizce

**4. Avrupa Gayrimenkul Pazarındaki Gelişmeler:**  
KPMG tarafından hazırlanan “Avrupa Gayrimenkul Pazarındaki Gelişmeler” raporunun yeni sayısı yayımlandı. Rapor, Avrupa’daki gayrimenkul pazarındaki gelişmelere ve değerlendirmelere yer vermektedir.  
**Dili:** İngilizce

**5. 50 Soruda Sosyal Güvenlik Uygulaması**  
KPMG Türkiye Vergi Bölümü tarafından derlenen bu bilgi dokümanı, sosyal güvenlik uygulamalarına ilişkin en güncel ve en sık karşılaşılan soruları bir araya getirerek, güncel ve uygulamaya yönelik açıklayıcı cevaplar sunmayı amaçlamaktadır.  
**Dili:** Türkçe

**6. Otomotiv Sektörü Yeni Teşvik Sistemi**  
En son 15/02/2013 tarih ve 28560 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 2013/4288 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı eki “Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar” ile otomotiv sektörü ana ve yan sanayi yatırımlarına yeni ve önemli destekler öngörülmüştür. Varlık Barış Kanunu ikinci kez gündeme getirilmiş ve TBMM’de kabul edildikten sonra 9 Mayıs 2013 tarih ve 28661 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu sektördeki yeni teşviklerin neler olduğunu özetleyen dokümanımız güncellenmiştir.  
**Dili:** Türkçe/İngilizce

**7. “Eğitim Sektörü” Döviz Kazandırcı Hizmet Ticaretine Devlet Teşvikleri**  
25/06/2012 tarih ve 28334 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 2012/4 sayılı Döviz Kazandırcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ ile Türkiye’nin döviz kazandırcı 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

**8. 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 değişiklikler yapılmıştır. Bilgilendirme dokümanımız burada dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir.  
**Dili:** Türkçe/İngilizce



# “BÖLGESEL HİZMET MERKEZİ” OLMA HEDEFİ NE KADAR YOL ALDIK?

**Türkiye, hizmet merkezi kurmak isteyen uluslararası yatırımcılar nezdinde önemli bir cazibeye sahip.**

Çünkü 3-4 saatlik bir uçak yolculuğuyla Türkiye’den 60 civarında ülkeye ulaşmak mümkün. Önemli bir genç nüfus potansiyeli olan Türkiye’nin, “bölgesel hizmet merkezi” olma yolundaki önemli adımlarından biri, 6322 sayılı kanunla atıldı. Ancak bu kanun sonrasında alınan yol henüz yeterli değil. Kurumlar Vergisi muafiyet oranının yüzde 100’e çıkarılması ve yatırımcıların operasyonel maliyetlerine yönelik yeni teşvikler, Türkiye’nin bu konudaki rekabet gücünü artırabilir.



**Emrah Akın,**  
YMM

Vergi, Direktör

E: eakin@kpmg.com  
T: +90 216 681 90 40  
M: +90 530 173 08 47

**T**ürkiye’nin bir “hizmet yönetim merkezi” haline getirilmesi, uzun bir süredir çeşitli vesilelerle yoğun bir biçimde tartışılıyor. Bu konuda, özellikle Uluslararası Yatırımcılar Derneği’nin (YASED) ciddi çaba ve girişimlerinin de altını çizmek lazım. Peki bir ülkenin “hizmet yönetim merkezi” olmasından ne kastediyoruz? Biraz bu konuyu irdeleyelim.

Bölgesel hizmet merkezleri, uluslararası sermayeli bir şirketin, global organizasyonu altında bulunan ve çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren işletmelere “mimarlık, mühendislik, muhasebe kaydı tutma, çağrı merkezi” gibi hizmetleri sağlayan ortak hizmet birimlerini ifade ediyor. Bu modelin arkasında, hem ortak bazı hizmetlerin görülmesinde global standardizasyonu sağlama hem ciddi bir maliyet avantajı yakalama amaçları yatıyor.

Örneğin, uluslararası yatırımları olan XYZ Enerji ve Elektrik A.Ş.’nin onlarca ülkede yer alan yatırımlarının muhasebe hizmeti, maliyet açısından en avantajlı ülkede “bölgesel hizmet merkezi” kurularak sağlanabiliyor. Uluslararası yatırımcılar, hizmet merkezleri için doğal olarak ve öncelikle maliyetlerin oldukça düşük olduğu Hindistan, Polonya gibi ülkeleri tercih ediyorlar.

## HİZMET İHRACATI ÖNEMLİ

Türkiye’nin, hizmet ihracatı bakımından oldukça rekabetçi imkanlara ve ciddi potansiyele sahip olduğunu söyleme-

miz mümkün. Ancak bu potansiyeli başarılı bir şekilde reel ekonomiye yansıttığımızı söylemek oldukça zor.

Konuyu biraz daha açmak için ödemeler dengesi istatistiklerimize kısaca bakalım. Ocak-Kasım 2014 döneminde cari işlemler açığımız 38,7 milyar dolar olarak açıklandı. Cari işlemler hesabının iki temel bileşeninden biri olan “dış ticaret dengesi”, bu dönemde 56,7 milyar dolar açık verirken “hizmetler dengesi” aynı dönemde 24,8 milyar dolar fazla vermiş durumda. Hizmetler dengemizin altındaki en büyük iki gelir kaynağının da “taşımacılık ve seyahat” olduğunu vurgulayalım. Özetlersek, Türkiye’nin mevcut üretim ve ihracat yapısına bakarak yakın zamanda dış ticaret fazlası verme ihtimalinin zayıf görüldüğünü, bu



nedenle hizmet ihracatı gelirlerimizin cari işlemler dengesi açısından hayati öneme sahip olduğunu söyleyebiliriz.

## REKABETİN NERESİNDEYİZ?

3-4 saatlik bir uçak yolculuğuyla yaklaşık 60 civarında ülkeye ulaşımın mümkün olduğu ve çalışabilir genç nüfus potansiyelinin oldukça kuvvetli olduğu Türkiye, hizmet merkezi kurmak isteyen uluslararası yatırımcılar için ciddi bir cazibeye sahip. Ancak bu cazibenin, Türkiye’yi bölgesel hizmet merkezi konumuna getirmeye yeterli olamayacağını vurgulamak gerekli. Mevcut tablonun, çeşitli mali ve operasyonel teşviklerle uluslararası yatırımcı için daha cazip hale getirilmesi oldukça önemli.

Türkiye bu konudaki en önemli adımlardan birini, Haziran 2012’de 6322 sayılı kanunla attı. Kurumlar Vergisi Kanunu’nun 10’nuncu maddesine eklenen bentle, Türkiye’de yerleşmiş olmayan kişilerle iş yeri, kanuni ve iş merkezi yurtdışında bulunanlara Türkiye’de verilen ve münhasıran yurtdışında yararlanılan bazı hizmetlerden elde edilen kazancın yüzde 50’sinin beyan edilen kurum kazancından indirilebileceği hüküm altına alınmış oldu. Hatta Bakanlar Kurulu’nun bu oranı yüzde 100’e kadar artırması da mümkün. Bu hizmetlerin, bazı tartışmalı noktalar dışında, KDV’ye de tabi olmayacağı düşünüldüncelikle hizmet ihracatı konusunda 6322 sayılı kanunla önemli bir adım atılmış olduğunu söyleyebiliriz.

tek başına gerçekleştirebilecek kuvvette görünmüyor. Hizmet merkezleriyle ilgili iyi dünya örneklerine bakınca uluslararası yatırımcıları çekmek için “operasyonel maliyetlerin” düşürülmesinin de anahtar önemde olduğu görülüyor. Bu noktada, özellikle istihdam edilen personele ilişkin maliyetlerin düşürülmesi konusu öne çıkıyor. Ücretler üzerinden alınan Gelir Vergisi stopajı ve sosyal güvenlik kesintisi işveren payına yönelik birtakım muafiyetler, bu alanda önemli teşvik unsurları olarak değerlendirilebilir. Gelir Vergisi stopaj desteği ve konuya yönelik birtakım yeni vergisel muafiyet veya istisnaların hayata geçirilebilmesi için halen TBMM gündeminde olan Gelir Vergisi Kanun tasarısı önemli fırsatlar yaratabilir. Ayrıca mevcut

## BU ÖNEMLİ VERGİSEL DESTEKTEN YARARLANABİLECEK HİZMETLERİ ŞÖYLE SIRALAMAMIZ MÜMKÜN.

1. Mimarlık
2. Mühendislik
3. Tasarım
4. Yazılım
5. Tıbbi raporlama
6. Muhasebe kaydı tutma
7. Çağrı merkezi
8. Veri saklama
9. Eğitim ve sağlık hizmetleri (ilgili bakanlıkların iznine tabi olarak)

Türkiye’de yerleşik olmayanlara verilen eğitim ve sağlık hizmetlerini dışarda tutacak olursak destek kapsamındaki diğer hizmetlerin Türkiye’nin bölgesel hizmet merkezi olma tezini ciddi olarak kuvvetlendirdiğinin vurgulanması gerekli. Bu noktada şu soruyu sormak elzem görünüyor: 6322 sayılı kanun sonrasında Türkiye, bölgesel hizmet merkezi olma yolunda ne kadar yol aldı? Soruya verilebilecek cevabın maalesef tatmin edici olacağını söylemek oldukça zor.

## NE YAPMALI?

6322 sayılı kanunla Gelir ve Kurumlar Vergisi kanunlarına eklenen vergisel teşvik mekanizması yerinde olmakla birlikte Türkiye’nin bölgesel hizmet merkezi olması iddiasını

tasarı kapsamında, telekomünikasyon ve bankacılık gibi sektörlerin spesifik hizmet merkezi ihtiyaçlarına yönelik ek bazı vergisel teşvikler yapılması da yararlı olacaktır.

Bakanlar Kurulu’nun yetkisini kullanarak mevcut Kurumlar Vergisi muafiyet oranını yüzde 50’den yüzde 100’e çıkarması ve getirilecek sözünü ettiğimiz operasyonel maliyetlere yönelik yeni teşvikler Türkiye’nin bölgesel hizmet merkezi olma kararlılığını kuvvetlendirecektir. Vurgulamadan geçmeyelim, verilecek kuvvetli teşviklerin Türkiye’nin bu alandaki rekabet gücünü artıracak muhakkak olmakla birlikte bu hizmetlerde çalıştırılacak kalifiye işgücünün yaratılması da uluslararası yatırımcının dikkatini Türkiye’ye çekmek bakımından hayati önemde değerlendirilmelidir. ●



# TÜRKİYE AR-GE LİĞİNİN NERESİNDE?

**Aslında veriler oldukça net... Dünyada Ar-Ge harcamaları yaklaşık 1,6 trilyon dolar seviyesinde.** Ar-Ge harcaması ve her 1000 kişilik istihdamda araştırmacı sayısı fazla olan ülkeler, dünya ekonomisinde söz sahibi olanlar arasından çıkıyor. Türkiye ise her 1000 kişiye 3 araştırmacı sayısı ve milli gelirin yüzde 1'ine yakın Ar-Ge harcamasıyla sıçrama yapabilecek ülkeler arasında görülüyor.



**Şaban Küçük**

Vergi, Direktör

E: sabankucuk@kpmg.com  
T: +90 312 491 72 31  
M: +90 530 954 64 10

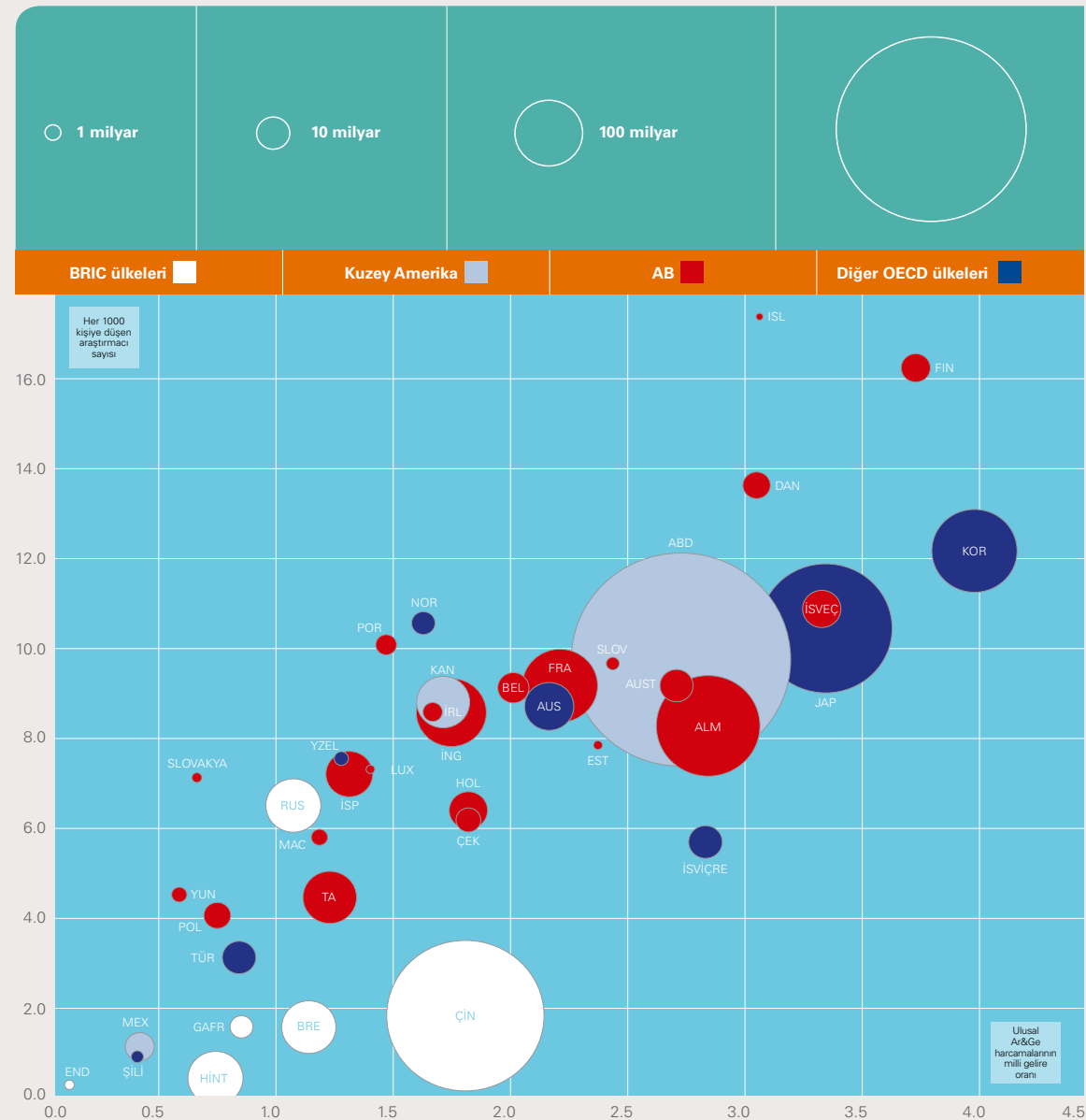
**E**konomik kalkınmanın temelinde bilimsel üretim süreçleri Ar-Ge ve inovasyon yer alıyor. Üretimin dayandığı teknoloji, bilgi, bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmaları ve yenilikçilik, ülkelerin dünyaya sunabilecekleri önemli bir katma değer. Ar-Ge ve inovasyon bu üretim süreçlerinin geliştirilmesi, bilginin topluma mal edilebilmesi, araştırmaların ticarileşmesi ve uluslararası işbirlikleri açısından çok önemli.

## DÜNYADA RAKAMLAR

Dünyada yaklaşık 1,6 trilyon dolar seviyesine yaklaşan bir Ar-Ge harcamasından bahsediyoruz. Bu harcamanın 1/3'ünü tek başına ABD, 1/6'sını ise Çin yapıyor. AB de yarışta geri kalmamak için bu konuda Horizon 2020 programını devreye sokmuş durumda.

Ülkemizde ise Ar-Ge harcamalarının milli gelire, araştırmacı personel sayısının nüfusa, yüksek katma değerli üretim ve ihracatın milli hasılaya oranları

Ar&Ge harcamaları satınalma gücü paritesine göre (ABD Doları)



maalesef istenen seviyede değil. Bu konuda teşvik ve destekler özellikle içerik tasarımı, sonuç odaklılık ve fayda/maliyet analizi açısından değerlendiriliyor.

Şekil net bir şey söylüyor. Ar-Ge harcaması ve her 1000 kişilik istihdamda araştırmacı sayısı fazla olan ülkeler, yüksek katma değerli üretim yapan ve dünya ekonomisinde söz sahibi olan ülkeler. Türkiye her 1000 kişiye 3 araştırmacı sayısı ve milli gelirin yüzde 1'ine yakın (%0,92-2012 yılı) Ar-Ge harcamasıyla sıçrama yapabilecek ülkeler arasında görülüyor.

## AR-GEYOĞUN EKONOMİLER

Ar-Ge'ye yapılan harcamalar; ülkeler, sektörler ve şirketler bazında ölçülebiliyor. Dünyanın en çok Ar-Ge harcaması yapan 1500 şirketini içeren listede ülkemizden de örnekler var. Toplam Ar-Ge harcaması Türkiye'nin ülke olarak yaptığı harcamaların üzerinde olan 5 tane global şirket var. Yüksek tutarda Ar-Ge çalışması yapan şirketlerin marka değerleri ve bilinirliği de çok üst sıralarda.

En çok Ar-Ge harcaması yapan global şirketler (2012)

Sırası	Firmanın Adı	Ülke	Ar-Ge Harcaması (Milyar USD)
1	Volkswagen	Almanya	9.515,00
2	Samsung Electronics	Kore	8.344,66
3	Microsoft	ABD	7.890,71
4	Intel	ABD	7.691,38
5	Toyota Motor	Japonya	7.070,89
614	Koç	Türkiye	119,8
1248	Ford Otomotiv	Türkiye	45,8
1290	Tofaş	Türkiye	44,1
1360	Vestel	Türkiye	40,7

## NEDEN AR-GE?

Şu bir gerçek ki günümüzde Ar-Ge çalışmalarını desteklemek şart. Yaratılan dışsal ekonomiler ve taşan faydalar, ölçek büyüklüğü ve getirisi, sebep olduğu rekabetçi ekonomi, verimlilik artışları ve maliyet faydası, ekonomi politik olarak Ar-Ge yapılan sektörlerin stratejik önem ve önceliği ülkeleri teknoloji, Ar-Ge ve inovasyonunu yoğun olarak desteklemeye itiyor.

## ÜLKEMİZDE HANGİ DESTEKLER VAR?

Ülkemizde hâlihazırda verilen destekler ve teşvikler önemli olup, firmaların bunlardan yararlanma koşullarını mutlaka iyi araştırmaları gerekir:

- Ar-Ge indirimi ve teknoloji geliştirme bölgesinde Ar-Ge kazanç istisnası
- Buluşlarda sınai mülkiyet haklarında istisna
- Belli şartlarda KDV ve Damga Vergisi istisnası
- Gelir Vergisi stopaj desteği, Sosyal güvenlik prim desteği
- Ar-Ge merkezleri ve Ar-Ge proje destekleri
- Kira, ofis, patent, lisans ve tekno girişim sermaye desteği
- Rekabet öncesi işbirliği programları
- SAN-TEZ, KOSGEB ve TÜBİTAK destekleri
- Özel destekler

## NELER YAPILABİLİR?

OECD ülkelerinde uygulanan destek türlerinin çoğu ülkemizde de bulunuyor. Bu konuda iyileştirme alanları mutlaka mevcut ve paydaşların ortak akıl yoluyla karar vermesi ve yapılabilecek düzenlemelere katkı sunulması gerekir.

- 01** Vergi indirimi OECD ülkelerinin bazılarında uygulandığı gibi son üç yılın ortalamasına göre artan oranda veya sadece ilave Ar-Ge harcaması için düşünülebilir.
- 02** Ar-Ge indirimi matrah yerine vergiden indirim olarak düzenlenip, bazı ülkelerde olduğu gibi zarar ve benzeri sebeplerle vergi çıkmaması durumunda iade öngörülebilir.
- 03** Kurumlar Vergisi, Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Hakkında Kanun uyumlaştırılarak, uygulama farklılıkları ve kafa karışıklıkları giderilebilir.
- 04** Fayda maliyet analizi açısından başarıya ulaşan buluş, model ve patente bağlanan Ar-Ge harcamalarının destek oranları farklılaştırılabilir.
- 05** Ülke sınırları dışında yapılan Ar-Ge harcamaları da destek kapsamına alınabilir.
- 06** 500'den fazla araştırmacı çalıştıran Ar-Ge merkezlerine verilen süper indirim kapsamı genişletilebilir.
- 07** Ar-Ge merkezlerini Türkiye'ye taşıyan doğrudan yabancı yatırımlar çok cazip teşvik mekanizmalarından faydalanabilmelidir.

## TEŞVİK UYGULAMALARI

Ülkemizde Haziran 2014'te asgari araştırmacı sayısının 30'a düşürülmesi ile faal Ar-Ge merkezi sayımız 165 oldu. Özellikle otomotiv, yazılım, savunma sanayi, kimya, makine teçhizat, dayanıklı tüketim, ilaç, elektrik-elektronik, tekstil, bilgi işlem ve iletişim ön plana çıkan sektörler.

Ülkemizde de uygulamasını gördüğümüz teşvik uygulamaları; Ar-Ge indirimi, teknoloji geliştirme bölgeleri ve Ar-Ge merkezlerine verilen imkânlar, KDV istisnası, sosyal sigorta primlerinde indirim yapılması gibi çeşitli vergisel teşvikler. Bunlar haricinde sübvansiyon tarzında ödemeler, krediler, hibe ve yardımlar, teknokentler ve kuluçka merkezleri, kamu alım önceliği, kümelenme ve işbirliğinin desteklenmesi, eğitim desteği, bölgesel ve ulusal kalkınma ajansları aracılığıyla yapılanlar gibi özendirici önlemler uygulanabiliyor.

## OECD ÜLKELERİNDE TEŞVİKLER

OECD'de 1995 yılında 12 ülkede Ar-Ge'ye yönelik vergisel teşvikler varken, bugün bu sayı 27 ülkeye kadar yükselmiş durumda. Almanya, Finlandiya, İsveç gibi gelişmiş ülkelerde doğrudan vergisel Ar-Ge teşviki söz konusu değil. Bu ülkeler vergisel teşvik önermezken toplam Ar-Ge teşvik rakamları açısından bakınca ABD, Fransa, Kanada, Japonya ve Kore en yüksek hacme sahip ülkeler. ●



# GÜMRÜK CEZALARI KARŞISINDA HAKLAR

## Son yıllarda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan denetimler giderek sıklaşıyor.

Şirketler, bu denetimlerde ise yüksek miktarlarda cezalarla karşılaşabiliyor. İşte bu noktada şirketlerin, cezalara karşı kanun yollarını ve usul hükümlerini bilmesi büyük önem taşıyor. Çünkü usul hükümlerine uyulmaması veya atlanması, hak mahrumiyeti oluşturabiliyor veya cezaları kesinleştirebiliyor.



**Murat Palaoglu**

Gümrük ve Dış  
Ticaret, Şirket Ortağı

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

**S**on yıllarda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yapılan denetimler sıklaşıyor. Özellikle eşyaların ithalat işlemleri esnasında ve ithalat sonrasında yapılan denetimlerde, yüksek tutarda cezalar düzenlenebiliyor. Düzenlenen cezalara karşı başvurulacak kanun yollarının bilinmesi, özellikle dış ticaret işlemleri gerçekleştirilen şirketler için daha çok önem arz ediyor. Zira usul hükümlerine uyulmaması veya atlanması durumunda hak mahrumiyeti oluşabiliyor veya cezalar kesinleşebiliyor.

Bu noktada, gümrük idareleri tarafından düzenlenen cezalara karşı kanun yollarının bilinmesi, doğru stratejinin belirlenmesi ve uygulanması büyük önem taşıyor. Gümrük idareleri tarafından düzenlenen cezalara karşı kanun yolları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

### 1 PEŞİN ÖDEME

Gümrük idareleri tarafından cezalara karşı ilk kanun yolu, peşin ödemedir. Gümrük cezaları düzenlenen şirketler, cezanın miktarına göre bu kanun yolunu tercih edebilir. Bu yöntemin seçilmesi durumunda, gümrük cezaları peşin ödenerek idari ihtilaf sonlandırılabilir.

Peşin ödeme yönteminin tercih edilmesi durumunda 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun 17'nci maddesi uyarınca cezalarda yüzde 25 oranında bir indirim sağlanıyor. Bu noktada, indirimin vergi değil cezalara tatbik edileceğini unutmamak gerekir. Peşin ödeme yönteminden istifade edilmesi durumunda, gümrük idaresiyle yaşanan hukuki ihtilaf, başka kanun yollarına başvurulmaksızın sonlandırılıyor.

### 2 UZLAŞMA

Gümrük idareleri tarafından düzenlenen cezalara ilişkin hukuki ihtilafın idari yargıya taşınmaksızın çözümünü sağlayan kanun yollarından biri de uzlaşmadır.

Uzlaşma, mükellefler adına herhangi bir kamu kurum ve kuruluşunca yapılan tarhiyata karşı yargı yoluna gidilmeden, mükellefle tarhiyatı yapan kurum arasında yapılan anlaşma uyarınca belirlenen kısmın, mükellef tarafından ödenerek idari ihtilafın sonlandırılmasını öngören idari çözüm yollarından biridir. Uzlaşma müessesinin geliş amacı, kamu alacağının sürüncemede bırakılmadan tahsil edilmesi ve gerek mükellef gerekse de devlet açısından yargı mercilerine başvurusu nedeniyle katlanacağı yargı maliyetlerini azaltmaktır.

Gümrük vergi cezalarına ilişkin tebligatın yapılmasından itibaren 15 gün içerisinde şirketler uzlaşma talebinde bulunabilir. Uzlaşma başvurusunun kabulü üzerine görüşmenin yapılacağı günden en az 5 gün önce uzlaşmanın yapılacağı yeri ve tarihi içeren uzlaşma davetiyesi gönderilmelidir.

Uzlaşmanın görüşmelerine mükellef ve temsilcisi katılabilir. Mükellef dışında en çok 3 temsilci, söz konusu görüşmelere katılabilir.

Uzlaşma görüşmeleri esnasında uzlaşma sağlandığı takdirde durum tutanağa bağlanıyor. Tutanağın düzenlenmesinden itibaren 1 ay içerisinde uzlaşılan vergi veya ceza ödeniyor. Uzlaşmanın gerçekleşmemesi durumunda, komisyon nihai teklifini yaparak durumu tutanağa bağlar. Mükellef eğer 15 gün içerisinde söz konusu teklifi kabul ettiğini bir dilekçeyle bildirirse uzlaşma gerçekleşmiş sayılıyor. Uzlaşmanın gerçekleşmemesi durumunda ise yine bu durum tutanağa bağlanır ve tutanağın bir örneği ilgili kişiye verilir. Uzlaşmanın gerçekleşmemesi durumunda hukuki ihtilaf idari yargıya taşınabiliyor.

Uzlaşma kurumundan istifade eden şirketler, cezalarda yüksek miktarlarda indirim olanağından istifade edebilir.

### 3 İTİRAZ

Hukuki ihtilafın idari yargıya taşınmasının istenilmesi durumunda, gümrük idaresi tarafından düzenlenen cezalara karşı itiraz edilebilir. Gümrük cezalarına muhatap olan şirketler, kendilerine tebliğ edilen gümrük vergileri, cezalar ve idari kararlara karşı tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içinde bir üst makama, üst makam yoksa aynı makama verecekleri bir dilekçeyle itiraz edebilir. İtirazlar 30 gün içinde karara bağlanarak ilgili kişiye tebliğ ediliyor. Ancak, itirazın yapıldığı

birim tarafından itiraz konularının değerlendirilmesi 30 günü aşacaksa ek süre kullanılabilir.

Gümrük idaresine yapılan itirazın reddi kararlarına karşı işlemin yapıldığı yerdeki idari yargı mercilerine başvurulabilir.

### 4 İDARİ YARGI

Gümrük idaresince düzenlenen cezalara ilişkin olarak uzlaşmanın sağlanamaması ve itirazın ret edilmesi üzerine hukuki ihtilaf idari yargıya konu edilebiliyor.

Gümrük cezalarının idari yargıya taşınmasında 30 günlük süre (itirazın reddinden itibaren) dikkate alınıyor. Gümrük vergisine bağlı cezalarda dava açılması tahakkuku durduruyor. Ancak vergi aslına bağlı olmayan cezalarda ise yürütmeyi durdurma kararı alınması gerekiyor.

Gümrük cezalarına karşı idari yargı merciine başvurulmasında usul hükümleri, emsal kararlar ve kanun gerekçesi gibi önemli konuları içeren dilekçelerin hazırlanması gerekiyor.

Yukarıda açıkladığımız üzere gümrük cezalarına karşı kanun yollarının bilinmesi ve doğru stratejinin seçilmesi cezalara muhatap olan şirketler için hayati önem arz ediyor. İtiraz veya başvurular için farklı sürelerin bulunması, başvuru mercilerinin vergi mahkemeleri veya idare mahkemeleri gibi duruma göre farklılık ve özellik arz etmesi, uzlaşma başvurusu yapılmasına rağmen bu başvurunun itiraz ve dava haklarını doğrudan ortadan kaldırmaması gibi birçok detay ve usul hükmü büyük önem taşıyor. Zira yanlış stratejinin seçilmesi veya usul hükümlerinin atlanması durumunda gümrük idaresi tarafından düzenlenen cezalar kesinleşebilir ve şirketler yüksek miktarlarda cezalar ödemek zorunda kalabilir ●



## GÜMRÜKTEKİ YENİLİKLER

- **DEĞİŞİKLİK YAPILDI** Yetkilendirilmiş Gümrük Müşavirliği'ne ilişkin tebliğde yapılan değişikliklerle YGM'ler tarafından yapılan AN6, AN7, AN8 ve AN9 işlemleri yürürlükten kaldırıldı. Bu düzenlemeden sonra antrepoya eşya giriş çıkış işlemlerinin tespitini, gümrük gözetiminin sonlandırılmasının tespitini, antrepoda stok kayıtlarının tespitini ve antrepo rejimine tabi eşyanın elleçleme işlemlerine ilişkin olarak YGM'ler işlem yapamayacak. Bu işlemler gümrük müdürlükleri tarafından gerçekleştirilecek. Bu konuda iptaline ilişkin çeşitli itiraz ve başvurular yapıldığı ve hatta Danıştay tarafından yürütmeyi durdurulması kararı verildiği duyumsandığından olası değişikliklerin takibi önem taşıyor.
- **YENİ UYGULAMALAR** Gümrük Yönetmeliği'nde yapılan değişikliklerle akaryakıt antrepolarına başta olmak üzere antrepo uygulamalarında, teminat usullerindeki değişiklikler yapıldı. C tipi antrepo işleten OKSB sahibi veya YYS firmalar hariç artık global teminat uygulaması kullanılmayacak.



# iletifim

## if GeliŒtirme ve Pazarlama

### Ergün Kif

Denetim, Œirket Ortağı  
if GeliŒtirme  
+90 0216 681 90 00  
ergunkis@kpmg.com

## Kurumsal İletifim

### Figen Tahiroğlu Wursching

Kurumsal İletifim ve Pazarlama  
Kıdemli M¼d¼r  
+90 216 681 90 00  
ftahiroglu@kpmg.com

### Ferruh Tunç

KPMG T¼rkiye BaŒkanı,  
Kıdemli Ortak  
ftunc@kpmg.com

### Murat Alsan

Denetim B¼l¼m BaŒkanı,  
Œirket Ortağı  
malsan@kpmg.com

### Abdulkadir Kahraman

Vergi B¼l¼m BaŒkanı,  
Œirket Ortağı  
akahraman@kpmg.com

### Keith Durward

Danifmanlık B¼l¼m BaŒkanı,  
Œirket Ortağı  
keithdurward@kpmg.com

## SEKT¼RLER

### End¼striyel Üretim Hakan Öekli

Denetim, Œirket Ortağı  
holekli@kpmg.com

### Finansal Hizmetler Murat Alsan

Denetim B¼l¼m BaŒkanı,  
Œirket Ortağı  
malsan@kpmg.com

### Gayrimenkul ve Altyapı İsmail Önder Ünal

Denetim, Œirket Ortağı  
iunal@kpmg.com

### İlaç Nesrin Tuncer

Denetim, Œirket Ortağı  
ntuncer@kpmg.com

### Kamu Ferruh Tunç

Kıdemli Ortak, T¼rkiye BaŒkanı  
ftunc@kpmg.com

### Otomotiv Ergün Kif

Denetim, Œirket Ortağı  
ergunkis@kpmg.com

### T¼keticiler Ürünleri ve Perakende

Fikret Selamet  
Denetim, Œirket Ortağı  
fselamet@kpmg.com

## ÜLKE MASALARI

### ALMANYA Ergün Kif

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

### AMERİKA Hakan Aytekin

Danifmanlık, Œirket Ortağı  
Amerika Masası Lideri  
hakanaytekin@kpmg.com

### ÇİN

Lars Meyer  
Danifmanlık, Œirket Ortağı  
Çin Masası Lideri  
larsmeyer@kpmg.com

### FRANSA

Jean-Andre Bonnardel  
Danifmanlık, Kıdemli M¼d¼r  
Fransa Masası Lideri  
jeanbonnardel@kpmg.com

### HOLLANDA

Raymond Timmer  
Danifmanlık, Œirket Ortağı  
Hollanda Masası Lideri  
raymondtimmer@kpmg.com

### İNGİLTERE

#### Keith Durward

Danifmanlık B¼l¼m BaŒkanı,  
Œirket Ortağı  
İngiltere Masası Lideri  
keithdurward@kpmg.com

### İTALYA

#### Tayfun PiŒirir

Danifmanlık, Œirket Ortağı  
İtalya Masası Lideri  
tayfunpisirir@kpmg.com

### JAPONYA

#### Eray Büy¼ksekban

Vergi, Œirket Ortağı  
Japonya Masası Lideri  
ebuyukseban@kpmg.com

## KPMG OFİSLER

### İSTANBUL (Merkez Ofis)

Rüzgarlıbahçe Mh. Kavak Sk.  
No:29, 34805  
Kavacık-Beykoz, İstanbul T¼rkiye

### İZMİR

Heris Tower, Akdeniz Mah.  
Şehit Fethi Bey Cad.  
No:55 Kat 21, 35210  
Alsancak, İzmir T¼rkiye

### Halil Bağdınlı

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

### İsmail Önder Ünal

Denetim, Œirket 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 T¼rkiye  
+90 (312) 491 72 31

### Timur Çakmak

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

### Engin Ölm¼z

Denetim, Kıdemli M¼d¼r  
+90 312 491 72 31  
eolmez@kpmg.com



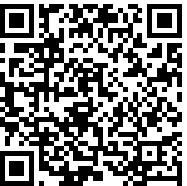
# G Ö R M E D İ M D U Y M A D İ M B İ L M İ Y O R U M DEMEYİN!

**KPMG Türkiye çalışanlarından oluşan Kültür Mantarları Tiyatro Ekibi, 2015 yılında 100. yılını kutlayacak olan sanat duayeni Haldun Taner'in "Gözlerimi Kapatırım Vazifemi Yaparım" tiyatro oyununu yoğun istek üzerine 3 kez sahneleyerek Ağrı Türkeli İlköğretim Okulu'nun kütüphane yapımına destek oldu.**

KPMG gönüllülerinin yeni dönemde sosyal sorumluluk çalışmaları yine çevre, eğitim ve toplum alanlarında hız kesmeden devam edecek.







**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.

© 2015 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.