

KPMG Gündem

SAYI 23 • TEMMUZ - EYLÜL 2015

OTOMOTİV VE İNŞAATIN YENİ YOL HARİTASI



cutting through complexity

SATIN ALMADA
5 KRİTİK YOL

YATIRIMLAR
NEREYE GİDİYOR?

SARTEN'İN TURQUALITY
YOLCULUĞU

KPMG GÜLEN YÜZLER FOTOĞRAF SERGİSİ

KPMG
GÖNÜLLÜLERİ

Haziran - Eylül 2015

KPMG Galeri / Kavacık, İstanbul Ofis

“Türkelili Çocuklar Gülsün” projesi kapsamında Türkeli İlkokulu çocuklarına bir kütüphane hediye etti. “Gülen Yüzler” sergisi bu kütüphanenin çocuklarda yarattığı mutluluğun bir yansıması...



Fotoğraflar: Muhsin Ergün

BAKIŞ AÇILARINI ÇOĞALTMAK

Bize öyle geliyor ki karşıtlıkları kullanarak gerçekleştirilen bir akıl yürütme biçimi olan “diyalektik” içinde olduğumuz zamanda artık kendisinden beklenen sentezleri üretmek yerine, tezlerin çoğalarak katılaşmasına, buna bağlı olarak zihinlerin parçalanmasına hizmet ediyor. Doğrusal ve mekanik akıl yürütmeleri kılıç gibi kuşanarak ötekine saldırmanın (bu durum göz alıcı kıvılcımlar, kulak okşayıcı şakırtılar sunsa da) akılcı sonuçlar üretmeye yetmediği bir zamanda yaşıyoruz.

Ama bu durumun farkında mıyız?

Tartışmalar, çarpışmalar, parçalanmalar ve bölünmelerin önü henüz kesilmediğine göre yeterince farkında olduğumuzu söyleyemeyiz.

Acaba böyle bir zamanda biyolojik-organik dünyanın kolaylıkla çözümlenemez karmaşıklığına, kolaylıkla parçalanamaz bütünlüğüne eğilmek ve ondan alacağımız esinlerle yeni düşünsel yöntemler geliştirmek mümkün müdür? Yıllar önce okuduğumuz M. Mitchell Waldrop’un “Karmaşıklık” adlı kitabından aklımızda kalanlar, bu soruya cesaretle evet dememize olanak veriyor: Biyolojik dünyada, özel amaçları farklı farklı olan tekil iradelerin, hemen hemen hiçbirinin öngörmediği farklı bir sonuca hizmet etmiş olabileceklerine kolaylıkla tanık olabiliyoruz. İradi olarak yer aldığımız sosyal süreçlerde ne ölçüde kendi ilgilerimize ne ölçüde içinde yer aldığımız daha büyük, daha karmaşık yapıdaki ilgi veya ilgilere hizmet ettiğimizi ayırt edebiliyor muyuz? Olaylara ve süreçlere bir de bu açıdan bakınca farklı şeyler göreceğimizden kuşku yok.

Amerikalı sosyolog Richard Sennet’in “Beraberlik” kitabında rastladığımız ve şu bildiğimiz “empati” kavramından beslenmiş olan “diyalojik” akıl yürütme söz konusu olduğunda da tez ve antitez çarpışmasıyla yaralı zihinlerimizdeki kanamayı durdurabileceğimiz umudu doğuyor: Taraflardan her biri konuya ötekinin bakış açısıyla yaklaşmayı deneyince, aranan senteze çok daha kolay ulaşılabilir. Çünkü sentez denilen şey, tarafların bilincinden ve bakış açılarından tümüyle bağımsız olan, kerameti kendinden menkul bir dışsal gerçeklik olmasa gerek artık günümüzde.

Diyelimki bu iki öneri de biraz kapalı geliyor. O halde, ihtilaflı iki kişiyi dinleyip ikisine de hak verdikten sonra, “Bu nasıl şey; siz ihtilaflı her iki tarafı da haklı buldunuz!” diye yakınan üçüncü kişiye, “Sen de haklısın!” diyen halk bilgemize, Nasrettin Hoca’ya da başvurabiliriz, bizi var saydığı tek gerçeğe götürmek için parçalayan alışıldık akıl yürütmelerden kurtulmak için. Sahiden bir tartışmada mutlaka bir taraf mı haklı olmalıdır; ikisi, hatta üçü birden haklı olamaz mı? Fıkra’yı dinleyip gülüyoruz da ona neden güldüğümüzü yeterince düşünüyor muyuz acaba?

Kuşbakışı da iyidir, Devrim Erbil’in İstanbul resimlerindeki gibi. Bu bakış açısı, başka perspektifleri yargılayıp yok saymaz; aksine anlar, kavrar, hatta yararlanır onlardan.

Oysa çevremizde ağaçlardan ormanı göremeyen ne çok insan var!

Değerli okurumuz; KPMG Gündem’in bu sayısı da belirsizlikle başa çıkmamız ve olumlu değişimi körüklememiz yolunda bakış açılarımızı güçlendirecek yazılarla yüklü.

İyi okumalar dileriz.

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak





10 “TURQUALITY İLE MARKAMIZI DAHA DEĞERLİ YAPACAĞIZ”

Sarten, 43 yıllık köklü bir şirket. Türkiye’nin en büyük ve lider ambalaj şirketi olan Sartan’ın CEO’su Zeki Sarıbekir, Turquality ile markalarını daha değerli bir hale getirmeyi hedeflediklerini söylüyor.



18 OTOMOTİVİN GELECEK STRATEJİSİ

“KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması”, bu yıl üçüncü kez gerçekleştirildi. Geçen yıllarda olduğu gibi bu yıl da araştırma, sektörün bugününe ve yarına ilişkin önemli eğilimleri ortaya koyuyor.

KPMG
Gündem

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

Sahibi

KPMG İş ve Yönetim Danışmanlığı A.Ş.

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Editör

İdil Gürdil
igurdil@kpmg.com

Görsel Yönetmen

Korkut Çoruh
Tolga Çoruh

Katkıda Bulunanlar

Abdulkadir Kahraman, Ayhan Üstün, Bader Arslan, Bahar Caner, Bülent Ak, Begüm Güzel, Ceren Şahlı, Çiğdem Atılğan, Damla Timurcioğlu, Ecenur Murat, Ehtiram İsmayilov, Emrah Akın, Engin Ölmez, Ergün Kış, Ferruh Tunç, Filiz Karakaya, Güray Kurşunoğlu, Figen Tahiroğlu Würsching, Gençer Keser, Hakan Aytekin, Hakan Güzelöğlu, İlker Dinç, İsmail Önder Ünal, Kaveh Taghizadeh, Latif Oylan, Murat Alsan, Murat Palaoğlu, Özge Demirkol Mete, Reyhan Baykara, Seda Tığdemir, Serap Tutkun, Sezgin Topçu, Sinan Çamlık, Sinem Cantürk, Şaban Küçük

Baskı & Cilt

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

Adres

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

İÇİNDEKİLER



28 9 BAŞLIKTAKI İNŞAATIN YENİ ROTASI

KPMG Türkiye, “2015 Türkiye İnşaat Yöneticileri Araştırması”nın ikincisini yayımladı. Sektör yetkilileri için önemli mesajlarla dolu araştırmada, inşaat ve altyapı sektörünü etkileyen kritik faktörler masaya yatırıldı.

- | | | |
|---|---|---|
| <p>16 2015'İN KALANINDA DOLAR VE PETROL
2015 yılında piyasalara, dolardaki yükseliş ve petrol fiyatlarındaki düşüş damgasını vurdu. Önümüzdeki döneme ilişkin pek çok tahmin yapılıyor.</p> <p>24 TASLAK METİNLER KAMUOYUNA SUNULDU
Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından 2015'te finansal raporlama ve denetime ilişkin taslak metinler yayımlandı.</p> <p>26 DENETİM KOMİTELERİNİN GÜNDEMİNDE NELER VAR?
KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü 11. Yıllık Denetim Komitesi Konferansı'nı gerçekleştirdi. Konferansta komitelerin gündeminde öne çıkan başlıklar tartışıldı.</p> <p>32 ENERJİ PİYASASINDA TS ISO/IEC STANDARDI
Resmi Gazete'de yayımlanan düzenleme değişiklikleriyle enerji piyasası için 01.03.2016'dan itibaren TS ISO/IEC 27001 belgeli olma zorunluluğu getiriliyor.</p> <p>34 İHBAR HATTININ STRATEJİK ROLÜ
İstatistiklere göre şirket içi suistimalleri öncelikle çalışanlar fark ediyor. Eğer şirkette profesyonel bir ihbar mekanizması yoksa çalışanlar da herhangi bir bildirimde bulunmuyor.</p> <p>36 İÇ DENETİMİN STRATEJİK DÖNÜŞÜMÜ
Yeni dönemde iç denetim sadece geçmiş faaliyetlerin denetlenmesiyle ilgili bir faaliyet olmaktan çıktı. Artık trendleri yakalayan, değer yaratan yaklaşımlar benimseniyor.</p> | <p>40 BÜYÜK VERİ: FIRSAT MI ZORLUK MU?
Birçok şirket, büyük verinin sağlayabileceği potansiyelin farkında. Ancak birçok fırsattan tam anlamıyla yararlanmaya hazır durumda değil.</p> <p>44 TEKNOLOJİK İNOVASYON ÇAĞINA GİRERKEN
KPMG, Harvey Nash işbirliğiyle 2015 Global CIO Araştırması'nı 30 ülkeden 3 bin 700 teknoloji liderinin katılımıyla gerçekleştirdi. Araştırma çok önemli sonuçlar içeriyor.</p> <p>46 SATIN ALMADA 5 KRİTİK YOL
Satın alma genellikle geleneksel bir arka ofis operasyonu olarak görülüyor. Oysa satın alma bugünün ve yarının dünyasında önemli kararlara etki etmek üzere yeni bir rolü hak ediyor.</p> <p>50 ÖDEME KAYDEDİCİ CİHAZLARLA ETKİN KONTROL
Aslında ödeme kaydedici cihazlar, 2013'te hayatımıza girdi. Ancak 2016'dan itibaren bu cihazların kapsamında genişleme öngörülüyor.</p> <p>52 VERİ ANALİZİNDE BÜYÜK FIRSAT VAR
Finansal hizmetler sektörü, veri yaratım hacminin büyümesi nedeniyle yeni bir dönemin eşiğinde. Bu yeni dönemle birlikte iş modellerinde değişimler olacağı öngörülüyor.</p> <p>54 YATIRIM FONLARI NASIL BSMV MÜKELLEFİ OLDU?
Gider Vergileri Kanunu'nun 28. maddesinin (t) bendinde yapılan bir değişiklikle yatırım fonlarının, banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) mükellefi olma macerası başladı.</p> <p>58 ORTAK RAPORLAMAYA HAZIR MIYIZ?
“Ortak raporlama standardı” kapsamında</p> | <p>taraf ülkeler, başka ülke mukimleri veya vatandaşlarıyla ilgili bilgileri, herhangi bir talebe gerek kalmaksızın birbirleriyle paylaşacak.</p> <p>60 KKDF MÜJDESİ VE İLAVE GÜMRÜK VERGİSİ
Gümrük Mevzuatı'ndaki değişikliklerle bir kısım eşyaların ithalatında vergisel avantajlar sağlanırken, ilave gümrük vergilerinin yaygınlaşması tedirgin ediyor.</p> <p>62 SEÇİM ÖNCESİ TEŞVİKLERDE İYİLEŞTİRME
8 Nisan 2015'te Resmi Gazete'de yayımlanan kararla güncel teşvik uygulamalarında önemli değişiklikler ve iyileştirmeler yapıldı.</p> <p>64 İKİ SEKTÖRE TEŞVİK SÜRPRİZİ
Yatırım teşvik sisteminin temeli 2012'de atıldı. Geçtiğimiz 3 yılda da sistemde yapılan birkaç revizyon iki sektöre yaradı.</p> <p>66 KAPASİTEYİ SINIRLAMAK DOĞRU MU?
Tek tebliğ taslağı ile yeminli mali müşavirlerin çalışmalarına ciddi kısıtlamaların getirilmesi öngörülüyor. Artık her yeminli mali müşavir, istediği müşteriyle istediği gibi çalışamayacak.</p> <p>68 YATIRIMLAR NEREYE GİDİYOR?
Ekonominin ve Türk şirketlerinin dışa açılma trendiyle birlikte Türkiye'den yurtdışına doğrudan sermaye yatırımları artık önemli bir unsur olarak hayatımıza girdi.</p> <p>72 TARİFELİ FİYATLAR REKABETİ SINIRLIYOR
Türkiye'de avukatlık, arabuluculuk gibi bazı mesleklerde asgari tarifeli fiyat uygulaması mevcut. Rekabet Kurumu'nun raporuna göre bu uygulamalar rekabeti bozuyor.</p> |
|---|---|---|



Ferruh Tunç

FERRUH TUNÇ KPMG TÜRKİYE'NİN İŞVEREN MARKASI YOLCULUĞUNU ANLATACAK

Türkiye'nin ilk işveren markası konferansı People Make the Brand, 6 Kasım 2015'te Shangri-La Bosphorus Otel'de gerçekleşecek. Farklı sektörlerin önde gelen organizasyonlarının başarılı işveren markası stratejilerine dair ilk elden deneyimler sunmayı amaçlayan konferans, insan kaynağı alanındaki değişiklikleri ve trendleri irdelleyecek, yerli ve global pek çok işveren markasının stratejik yaklaşımlarını seyircilerine sunacak olmanın yanı sıra sürdürülebilir bir işveren markası stratejisi kurgularken CEO sahipliğinin de önemini altını çizicek. Bu yıl 3'üncüsü yapılacak olan konferansta, KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç da konuşmacı olarak yer alacak ve KPMG Türkiye'nin işveren markası yolculuğunu katılımcılarla paylaşacak.

İÇ DENETİMDE FARKINDALIK ÖDÜLÜ KPMG'NİN



Mayıs ayı tüm dünyada "İç Denetim Farkındalık Ayı" olarak kutlanıyor. İç Denetim Farkındalık Ayı etkinlikleri kapsamında, KPMG Gündem için hazırlanan "İç Denetim Farkındalık Ayı Özel Dosyası" ile KPMG Türkiye, 20 Mayıs akşamı TİDE tarafından düzenlenen Farkındalık Ödül Töreni'nde "Kurumsal Tanıtım Faaliyetleri Farkındalığı Ödülü"ne layık görüldü. KPMG Türkiye adına ödülü Risk Yönetimi Danışmanlığı Bölüm Başkanı Hakan Aytekin ve Risk Yönetimi Danışmanlığı Direktörü Naciye Kurtuluş aldı.



Ayhan Üstün

BCCT BÜNYESİNDE GERÇEKLEŞEN ORTAK SEMİNERDE KPMG SUNUMLARI

27 Mayıs 2015 Çarşamba günü İngiltere Konsoloslusu tarafından "The British Chamber of Commerce in Turkey" (BCCT) bünyesinde ortak seminer gerçekleştirildi. İstanbul Pera House'ta düzenlenen seminerler kapsamında, KPMG Hollanda Türkiye masasını temsilen Vergi Bölümü Kıdemli Müdürü Johannes Aslan, küresel vergi trendlerine ve KPMG Türkiye'yi temsilen Vergi Şirket Ortağı Ayhan Üstün ise Türkiye'den İngiltere'ye yatırım yapmayı planlayan yatırımcıların göz önünde bulundurması gereken temel vergi konularına ilişkin birer sunum gerçekleştirdi.

VERGİ BÖLÜMÜNE ÖDÜLLER

KPMG Türkiye Vergi Bölümü, sektörün önde gelen dergilerinin her yıl açıkladığı ödüllerde de önemli bir başarı yakaladı. Dealmakers Country Awards 2015 ve Acquisition International 2015 M&A Awards listelerinde bu yıl da yer almayı başaran KPMG, sırasıyla "Yılın Vergi Danışmanlık Şirketi" (Tax Advisory Firm of the Year) ve "2015 En iyi Türk vergi danışmanı & Personel Vergi Yükümlülükleri Danışmanı" (Best in Turkish Tax 2015 & Best for Employee Compliance Obligations) ödülleri sahibi oldu.

KPMG'DEN TÜRKİYE'DE ENERJİ VERİMLİLİĞİ SUNUMU

Uluslararası Enerji Ticareti Fuarı ve Konferansı, 6-8 Mayıs 2015 tarihinde İstanbul Expo Center'da gerçekleştirildi. E-World Energy and Water Türkiye ve ICCI ortaklığında düzenlenen konferansın sponsoru ise KPMG Türkiye oldu. Konferansın ikinci gününde, KPMG Türkiye'nin enerji sektöründe yönetim danışmanlığı hizmetlerini destekleyen KPMG Enerji ve Doğal Kaynaklar Direktörü Olaf Pritsch, "Türkiye'de Enerji Verimliliği" konusunda bir sunum yaptı. Sunum katılımcılar tarafından ilgiyle izlendi.



Olaf Pritsch

M&A FORUMU'NDA KPMG TÜRKİYE

KPMG Türkiye, EEL Events tarafından bu yıl 5'incisi düzenlenen Private Equity ve M&A Forumu'na sponsor oldu. Özel sermaye şirketleri, şirket birleşme ve satın almalarıyla ilgili pek çok konunun derinlemesine irdelendiği forumda, KPMG Türkiye Strateji Grubu Başkanı Raymond Timmer ve KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı Hizmetleri Bölüm Başkanı Kaveh Taghizadeh konuşmacı olarak yer aldı. Raymond Timmer, gerçekleştirdiği sunumda M&A anlaşmaları esnasında karşılaşılabilecek zorluklara ve bu zorluklardan çıkarılabilecek derslere değindi. Kaveh Taghizadeh ise sunumunda, maliyetlerin düşürülmesi ve nakit akışıyla nasıl başa çıkılabileceği konusundaki görüşlerini ve çözüm önerilerini katılımcılarla paylaştı.



Raymond Timmer



KPMG TÜRKİYE 5 ÖDÜL ALDI

Şirket birleşme ve satın alma (M&A) alanında dünyanın öncü sektörel dergilerinden ACQ, 2008 yılından bu yana her yıl Global Awards listesini yayımladı. ACQ'nun verdiği ödüller, alanında uzman şirketlere, şirketlerdeki vergi danışmanlık ekiplerinin hizmet alanları ve sektörlerinde sahip oldukları tecrübe ve profesyonellikleri, hizmet verdikleri müşterilere olan katkıları esas alınarak veriliyor. Ödül sahipleri, bu ödüllere hizmet verdikleri müşteriler, profesyonel yaşamlarında iletişim içerisinde oldukları veya birlikte çalıştıkları kişiler tarafından aday gösteriliyor. "ACQ Global Awards 2015" listesinde KPMG Türkiye Vergi Danışmanlığı ile Dolaylı Vergilendirme ve Transfer

Fiyatlandırması hizmet birimleri 5 ayrı kategoride ödüle layık görüldü. Bu kategoriler şöyle:

- Türkiye – Danışmanlık Hizmetlerinde Yılın Şirketi (Full Service Advisory Firm of the Year for a Consecutive Year)
- Türkiye- Şirket Birleşme ve Satın Almalarında Yılın Vergi Şirketi (M&A Tax Firm of the Year)
- Türkiye- Transfer Fiyatlandırmasında Yılın Danışmanlık Şirketi (Transfer Pricing Advisory of the Year)
- Türkiye – Kurumsal Vergilerde Yılın Danışmanlık Şirketi (Business Tax Advisory of the Year)
- Türkiye – Dolaylı Vergilerde Yılın Danışmanlık Şirketi (Indirect Tax Advisory of the Year)

FRANSIZ LACTALIS'E DANIŞMANLIK HİZMETİ

Yıldız Holding'in önde gelen gıda iştiraklerinden biri olan Ak Gıda'nın yüzde 80 hissesi (tahmini satın alma bedeli 800 milyon - 1 milyar Amerikan Doları), dünyanın en büyük süt ve süt ürünleri şirketi ve tarım-gıda sektöründe dünya gıda devleri arasında 15. sırada yer alan Fransız Lactalis Grubu'na satıldı. KPMG Türkiye bu önemli süreçte dünya devi Lactalis Grubu'na finansal ve vergi danışmanlık hizmetleri sundu.

FERRUH TUNÇ MUHASEBE SEMPOZYUMUNA KATILDI

34. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü tarafından "Muhasebe Eğitimi Yeniden Düşünmek ve Yapılandırmak" temasıyla düzenlendi.

13-17 Mayıs 2015 tarihleri arasında Antalya'da Mardan Palace Otel'de gerçekleştirilen sempozyumun "Paydaşların Muhasebe Eğitiminden Beklentileri" paneline KPMG Türkiye Başkanı Ferruh Tunç da katıldı.



YASED'DE İKİ ÖNEMLİ ATAMA



YASED (Uluslararası Yatırımcılar Derneği), üyeleri Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası şirketlerden oluşan, Türkiye'deki uluslararası doğrudan yatırımcıların en önemli temsilcisi ve daha iyi bir yatırım ortamı için proaktif olarak çalışan önemli bir platform.

YASED Vergi ve Teşvikler Çalışma Grubu Başkanı olarak görevini 2013-2015 döneminde başarıyla yürüten KPMG Türkiye Vergi Bölümü Direktörlerinden Emrah Akın, 2015-2017 dönemi için bu göreve yeniden seçildi. Vergi ve Teşvikler Çalışma Grubu, vergi yasalarında beklenen değişikliklere ve yeni teşvik sistemine ilişkin proaktif çalışmalar yapıyor ve yıl içindeki mevzuat değişikliklerini gündemine alıyor.

Haziran ayı YASED'in Ar-Ge Çalışma Grubu Başkanlığı görevine de KPMG Türkiye Vergi Bölümü Direktörlerinden Şaban Küçük seçildi. Sektörel ve yatay çalışma grupları ile farklı sektör ve alanlarda fikir önderliğini yürüten YASED'in 5 stratejik öncelik alanından biri olan Bölgesel Merkez Komitesi altında takip edilen Ar-Ge grubunun önemli gündem maddelerinden arasında, Türkiye'deki Ar-Ge ekosistemini rakip ülkelerden daha iyi seviyeye getirmek yer alıyor.

ACE THE CASE YARIŞMASINDA BİLKENT BİRİNCİ OLDU



Ace the Case-Ulusal Vaka Analizi Çalışması'nın 4'üncüsü KPMG Türkiye tarafından 16-17 Nisan tarihlerinde İstanbul Kalamış'taki Wyndham Otel'de gerçekleştirildi. Farklı üniversitelerden 220 öğrencinin başvurduğu yarışmada, toplam 24 öğrenci ön eleme aşamasını geçerek finale katılmaya hak kazandı. Programın ilk gününde atölye çalışması yapan öğrenciler, yarışmanın ikinci günü ekipler

oluşturarak vaka yarışmasına katıldı. Katılımcılar, Ace the Case programında, vaka analizi ve sunum becerilerini geliştirme imkânı buldu. Aynı zamanda profesyonel hayatta karşılaşabilecekleri iş süreçlerini birebir yaşayarak deneyimli uzmanlardan geri bildirimler aldılar. 4'er öğrenciden oluşan 6 takımın katılımıyla gerçekleşen yarışmada Bilkent Üniversitesi'nden katılan ekip birinci oldu.

ekibimizin yeni üyeleri



ELİF BAYRAKTAR - VERGİ BÖLÜMÜ, KIDEMLİ MÜDÜR

İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Finans bölümünden 2002 yılında mezun olan Elif Bayraktar, yüksek lisans eğitimine de Koç Üniversitesi Finans Bölümü'nde devam etmektedir. Çalışma hayatına 2002 yılında Gökmen Danışmanlık Hizmetleri'nde başlayan Bayraktar, 2005-2006 yılları arasında Horwath Crowe Türkiye'de Vergi Uzmanı olarak görev aldı, 2006 yılında PwC Türkiye'ye transfer oldu ve 2013 yılına kadar Vergi Müdürü olarak kariyerine devam etti. 2013-2014 yılları arasında İş Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı A.Ş.ve Danske Enerji ve Ticaret A.Ş.'de finans yöneticisi olarak çalıştı. Elif Bayraktar, mayıs ayı itibarıyla KPMG Türkiye Vergi Bölümü Tam Tasdik departmanı Finansal Hizmetler ekibinde Kıdemli Müdür olarak görevine başladı.



SİBEL TATLISU - FİNANS DEPARTMANI BÜTÇE VE RAPORLAMA MÜDÜRÜ

Sibel Tatlısu, İstanbul Üniversitesi İktisat Bölümü'nden 2005 yılında mezun oldu. 2005 yılında Deloitte Türkiye'de denetçi olarak çalışmaya başlayan Tatlısu, 2008 yılına kadar denetim uzmanı olarak aynı firmada görev aldı. 2008 yılında Turkcell Superonline'a bütçe ve raporlama uzmanı olarak transfer oldu. 2009 yılında TAV Havalimanları Holding'de finansal raporlama kıdemli uzmanı unvanıyla çalışmaya başladı ve 2014 yılı itibarıyla de finansal raporlama müdürü olarak kariyerine devam etti. Nisan ayı itibarıyla KPMG Türkiye Finans Departmanı'nda çalışmaya başlayan Tatlısu, bütçe ve raporlama müdürü olarak görev yapıyor.



ONUR OKUTUR - DANIŞMANLIK, KIDEMLİ MÜDÜR

Onur Okutur, Boğaziçi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Makine Mühendisliği Bölümü'nden 2004 yılında mezun oldu ve yüksek lisans eğitimini Colombia Üniversitesi MBA bölümünde tamamladı. Çalışma hayatına 2004 yılında PwC'de analist olarak başlayan Okutur, danışmanlık, şirket birleşmeleri ve satın alma projelerinde görev aldı. 2010 yılında enerji satış şirketi Direct Energy'de çalışmaya başladı, kurumsal strateji, iş geliştirme ve şirket satın almalarında rol üstlendi. Onur Okutur, haziran itibarıyla KPMG Türkiye Danışmanlık Bölümü Strateji Departmanı'nda kıdemli müdür olarak görevine başladı.



MUSTAFA TARIK - FİNANS DEPARTMANI, MUHASEBE MÜDÜRÜ

İstanbul Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olan Mustafa Tarık, kariyerine 2003 yılında tekstil sektöründe uzman olarak adım attı. 2005 yılı itibarıyla mali işler yönetmeni görevine getirildi. 2009 yılında Doluca Grubu'na muhasebe müdürü olarak transfer olan Tarık, 2011 yılında Çelebi Hava Servisi A.Ş.'de mali işler müdürü olarak görev yaptı. Mustafa Tarık, nisan ayı itibarıyla KPMG Türkiye'de muhasebe müdürü olarak görevine başladı.



İLKER DİNÇ - DANIŞMANLIK, KIDEMLİ MÜDÜR

Baden-Wuerttemberg Üniversitesi İşletme mezunu olan İlker Dinç, çalışma hayatına 2005 yılında EY Almanya'da danışman olarak başlayıp 2010 yılında müdürlüğe terfi etti. 2013 yılında KPMG Almanya'ya kıdemli müdür olarak transfer olan Dinç'in başlıca uzmanlık alanları kurumsal performans yönetimi, iş zekası ve analitiği, yönetim raporlaması, bütçeleme, tahmin ve stratejik planlamadır. İlker Dinç, mayıs ayı itibarıyla KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı ekibinde kıdemli müdür olarak çalışmaya başladı.



ÖZGÜR BAŞPINAR - VERGİ BÖLÜMÜ, MÜDÜR

Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden 1991 yılında bitiren Özgür Başpınar, 1993 yılında Ekimsan Medikal'de muhasebe elemanı olarak iş hayatına başladı. 1997 yılında Sincan Sytorpor'e muhasebe müdürü olarak transfer oldu. 1998 ve 2015 yılları arasında çalıştığı RMG Messtechnik GMBH, Biomet Merck Medikal, Peugeot Tekoto ve Akkuyu Nükleer adlı firmalarda muhasebe ve finans müdürü olarak kariyerine devam etti. Mayıs ayı itibarıyla KPMG Türkiye Ankara ofisinde Vergi Bölümü, Muhasebe ve Mali Müşavirlik Hizmetleri Departmanı'nda müdür olarak KPMG ailesine katıldı.



GENÇER KESER - DANIŞMANLIK, KIDEMLİ MÜDÜR

Landshut Üniversitesi İşletme Bölümü mezunu olan Gençer Keser, HZ Üniversitesi'nde Uluslararası İşletme alanında yüksek lisansını tamamladı. Kariyerine 2006 yılında Draexlmaier Grup'ta proje satın alma sorumlusu olarak başlayan Keser, daha sonra satın alma süreç müdürü ve kalite ve satın alma yönetim kurulu üyesi asistanlığı görevlerini üstlendi. 2013 yılında KPMG Almanya'ya müdür olarak transfer olan Keser'in uzmanlık alanları satın alma, tedarik zinciri yönetimi, operasyon ve proje yönetimidir. Otomotiv sektöründe derin tecrübeye sahip olan Gençer Keser, KPMG Türkiye Yönetim Danışmanlığı ekibinde kıdemli müdür olarak görevine başladı.



ERCAN DURALI - İNSAN KAYNAKLARI, OPERASYON MÜDÜRÜ

Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü'nden 1994 yılında mezun olan Ercan Duralı, kariyerine 1997 yılında Arthur Andersen şirketinde bordro uzman yardımcısı olarak başladı. 2000-2007 yılları arasında Praktiker Yapı Malzemeleri adlı şirkete geçerek ücretlendirme ve bordro uzmanı olarak görev yapan Duralı, 2007 yılında Media Markt&Saturn'e bordro ve çalışan ilişkileri müdürü olarak transfer oldu. Ercan Duralı, mayıs ayı itibarıyla KPMG Türkiye İnsan Kaynakları Departmanı'nda operasyon müdürü olarak görevine başladı.

GÖNÜLLÜ KÜTÜPHANESİ ÇOCUKLARI GÜLDÜRDÜ

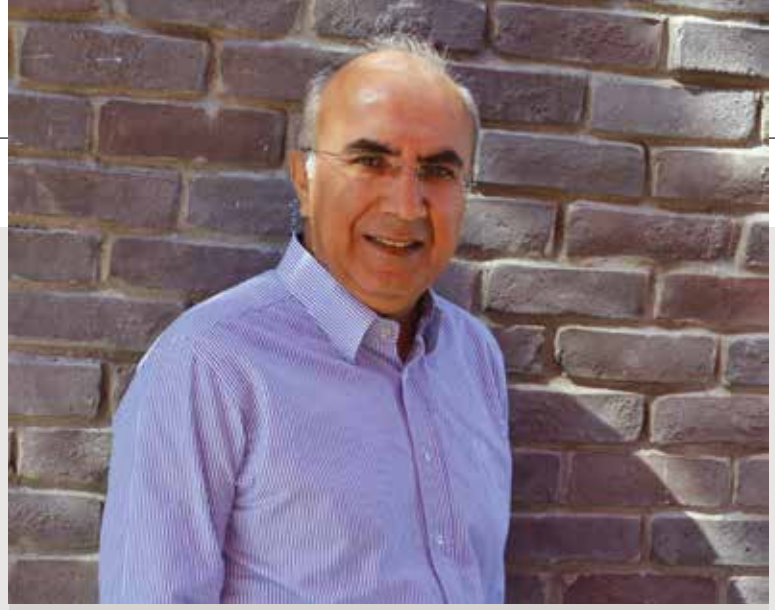
KPMG Türkiye ile Ağrı'nın Eleşkirt ilçesindeki Türkeli Köyü İlköğretim Okulu arasında kurulan sıcak iletişim devam ediyor. KPMG Gönüllüleri'nin okulu iyileştirmek için yürüttüğü "Türkelili Çocuklar Gülsün" adlı proje kapsamında, "Türkelili İlkokulu KPMG Gönüllüleri Kütüphanesi" açıldı. Kütüphanenin açılışıyla birlikte öğrenciler için uzman eğitimler eşliğinde bir dizi etkinlik düzenlendi.



KPMG Gönüllüleri, Ağrı'nın Eleşkirt ilçesindeki Türkeli İlköğretim Okulu öğrencilerine destek vermeyi sürdürüyor. KPMG Türkiye, "Türkelili Çocuklar Gülsün" projesi kapsamında Türkeli İlköğretim Okulu öğrencilerinin bilgi kaynaklarına erişimini kolaylaştırmak ve bireysel gelişimlerini destekleyecek kültür sanat eserlerini okuyabilmelerini sağlamak amacıyla Türkeli İlkokulu KPMG Gönüllüleri Kütüphanesi'ni kurdu. Toplam 700 kitabın bulunduğu kütüphaneyle çocuklara daha fazla okuma alışkanlığı kazandırılması hedefleniyor.



KPMG Türkiye Gönüllü ekibinin katılımıyla gerçekleştirilen kütüphane açılışı sonrasında ise öğrencilere uzman eğitimler tarafından çeşitli eğitimler verildi. Eğitimler arasında temel bilgisayar kullanımı ve çocukların yaratıcılıklarını destekleyecek masallarla drama eğitimi yer aldı. Ayrıca Türkeli İlkokulu çocuklarının KPMG Gönüllüleri Kütüphanesi açılışında çekilen fotoğrafları, KPMG Türkiye İstanbul Ofis'te sergilenmeye başlandı. Eylül'e kadar açık olacak serginin ana teması "Gülen Yüzler" olarak belirlendi ●



“ÇOCUKLARIN OKUMA AZMİ BİZİ MOTİVE ETTİ”

FERRUH TUNÇ / KPMG TÜRKİYE BAŞKANI

GÖNÜLLÜ EKİBİ BÜYÜYOR KPMG Gönüllüleri olarak Ağrı Türkeli İlköğretim Okulu için gerçekleştirdiğimiz projenin önemi bizim için büyük. 5 kişiyle çıktığımız bu yolda, şimdi 1.000 kişiyle birlikte çalışıyoruz. Bu projede bizi en çok motive eden, küçücük kalplerleriyle tüm imkânsızlıklara rağmen okumak isteyen çocukların azmiydi. Çocuklarımızla farklı dönemlerde bir araya gelerek onların sosyal ve kültürel gelişimleri için destek verdik. 70 çocuğumuz için her yeni eğitim öğretim yılında ve yılbaşlarında yaptığımız kırtasiye, kitap ve özellikle kışlık giyecek desteklerinin yanı sıra KPMG Gönüllüleri ile Ağrı'ya düzenli ziyaretler gerçekleştirdik.

ÖNCE OYUN SONRA KÜTÜPHANE Projedeki hedeflerimizden biri çocukların daha fazla okuma alışkanlığı edinmesi ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktır. KPMG Gönüllüleri, 2014 yılında KPMG Kültür Mantarları çatısı altında 17 kişilik tiyatro ekibiyle, 9 aylık çalışmanın ardından, Haldun Taner'in "Gözlerimi Kapatırım Vazifemi Yaparım" oyununu sahneledi. Oyundan elde edilen gelirle Ağrı Türkeli İlköğretim Okulu'na bir kütüphane kurmaya karar verdik. Kurduğumuz kütüphaneye KPMG çalışanlarının yanı sıra oyunu izlemeye gelen çalışanlarımızın aileleri, müşterilerimiz, KPMG Alumni grubu da çocuk kitabı bağışlayarak katkıda bulundu. Gelecek dönemde de Türkeli İlköğretim Okulu'ndaki yavrularımız için çalışmaya devam edeceğiz.



“TURQUALITY İLE MARKAMIZI DAHA DEĞERLİ YAPACAĞIZ”

Sarten, 43 yıllık köklü bir şirket. Türkiye’nin en büyük ve lider ambalaj şirketi olan Sarten, bölgesel bir şirket olma hedefiyle ilerliyor. Bu hedefe Turquality ile yeni bir adım atan şirket, Yol Haritası çalışmaları kapsamında 30 proje hazırladı. Şirketin CEO’su Zeki Sarıbekir, Turquality ile markalarını daha değerli bir hale getirmeyi hedeflediklerini söylüyor. Sarıbekir, “Turquality’i, metal ambalaj ihracatımızı daha da artıracak, plastik ambalajlarımızın ihracatlarında da daha stratejik yol almamızı sağlayacak bir yol gösterici olarak gördük” diye konuşuyor.

Sarten, Türkiye’nin lider ambalaj şirketi. Ambalaj sektörüne 1972 yılında Çorlu’daki fabrikalarının faaliyete geçmesiyle giren şirket, bu yıl 43’üncü yılını kutluyor. Geçen bu sürede önemli başarılarla imza atan şirket, 2014’te 350 milyon dolar ciro yaptı. Faaliyet gösterdiği madeni yağ, konserve kutu, yemeklik yağ ve aerosol pazarlarında lider durumda olan Sarten, bölgesel bir şirket olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Bu hedefe ilerlerken Turquality programına başvuran şirket, buradan aldığı destekle yeni bir vizyon yaratmak istiyor. Sarten’in CEO’su Zeki Sarıbekir, Turquality’e başvurma nedenlerini şöyle anlatıyor: “2020’li yıllara girerken kendimize yeni bir vizyon yaratmak istiyorduk. Bu konuda bazı ön çalışmalarımız vardı. Diğer yandan kurumsallaşma yolunda da daha stratejik olarak yürümek istiyorduk. Bunlarla birlikte ihracat

konusunda bazı ülkelerdeki etkinliğimizi artırırken bazı yeni ülkelere de giriş yapmayı ve en önemlisi markamızı daha değerli bir hale getirmeyi hedefliyorduk.”

Sarten Ambalaj CEO’su Zeki Sarıbekir ile Sarten Ambalaj Satış ve Pazarlama Direktörü Haluk Giray, şirketin Turquality’e katılma sürecini şöyle anlattı:

Köklü bir aile şirketisiniz. Turquality’ye neden girme ihtiyacı hissettiniz?

Sarten bu yıl 43’üncü yılını kutluyor. 2020’li yıllara girerken kendimize yeni bir vizyon yaratmak istiyorduk. Bu konuda bazı ön çalışmalarımız vardı. Diğer yandan kurumsallaşma yolunda da daha stratejik olarak yürümek istiyorduk. Bunlarla birlikte ihracat konusunda bazı ülkelerdeki etkinliğimizi artırırken bazı yeni ülkelere de giriş yapmayı ve en önemlisi





markamızı daha değerli bir hale getirmeyi hedefliyorduk. Katıldığımız bazı seminerlerde Turquality hakkında bazı ön bilgiler edindik. Murathanoğlu Danışmanlık firmasıyla birlikte çalışmalarımız sürecinde daha kapsamlı değerlendirmeler yaptık ve sonuç olarak Turquality'nin bu ihtiyaçlarımıza cevap verecek etkin bir program olacağına inandık.

Turquality'nin size neler katacağını düşündünüz?

Yol Haritası çalışması kapsamında ortaya çıkan yaklaşık 30 proje Turquality programına girmek konusunda ne kadar doğru bir seçim yaptığımızı kanıtıyor. Diğer yandan Turquality'i, hala lider konumda olduğumuz metal ambalaj ihracatımızı daha da artıracak, plastik ambalajlarımızın ihracatlarında da daha stratejik yol almamızı sağlayacak bir yol gösterici olarak gördük. →

"DAHA GÜÇLÜ BİR SARTEN YARATACAĞIZ"

YENİ ORTAKLIK Kısa bir süre önce merkezi Japonya'da bulunan dünya devi Mitsui&Co yüzde 15 hisse alarak Sarten'e ortak oldu. Mitsui, 66 ülkedeki 12 ofisinin yanı sıra global arenada 420 bağlı kuruluş ve ortak şirketin yer aldığı küresel bir ağı sahip.

REKABET AVANTAJI Bu anlaşmayla küresel ölçekte kaliteli, hızlı, daha ucuz ve daha güçlü olabilmenin yanı sıra geniş bir coğrafyada rekabet üstünlüğü elde etmeyi hedefliyoruz.

SİNERJİ YARATILACAK Sarten'in 43 yıllık ambalaj sektöründeki deneyimiyle Mitsui'nin farklı alanlarda uzun yıllara dayanan tecrübesi, iki şirket arasında uygun bir sinerji yaratarak gelecekte daha da güçlü bir Sarten yaratacaktır.



“ÖNÜMÜZDEKİ YILLARDA DA YATIRIMLARIMIZ DEVAM EDECEK”

13 FABRİKA Sarten Metal, ambalaj sektörüne 1972 yılında Çorlu’daki fabrikalarının faaliyete geçmesiyle girdi. Büyüyen Türkiye pazarında müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni fabrikalar kurmaya devam ederek 1992 yılında plastik ambalaj üretimi, 1996 yılında ise aerosol ve konserve üretimine başladı. Büyüme stratejimiz paralelinde bugün itibarıyla Silivri, Gebze, Karacabey, Gemlik, Manisa, Ayvalık ve Adana’da 13 fabrikayla üretimimizi sürdürüyoruz. Yurtdışında ise tamamı kendi sermayemizle kurulan şirketlerimiz bünyesinde iki ayrı fabrikamız bulunuyor. Bu fabrikalardan ilki, 2002 yılında kurulan Sarten Bulgaria bünyesinde yer alan, Pleven’de kurulu metal kutu fabrikası; diğeri ise 2009’da kurulan OOO Sarpak Rusya bünyesinde Nevinominsk’te kurulu aerosol fabrikasıdır.

YENİ YATIRIMLAR Müşterilerimizin büyüme oranına bağlı olarak sürekli kapasite artışına yönelik yatırımlar yapıyoruz. Bu yıl Silivri fabrikamızdaki metal ofset alanında Avrupa’nın en büyük baskı hatlarından birini devreye soktuk. Ayrıca Manisa’daki fabrikamızda da kutu üretiminde kapasite artışı sağlayan yatırımlar gerçekleştirdik ve yine Manisa fabrikamızda kavanoz kapağı üretimini artırıcı yatırımlar yaptık. Manisa yerleşkemizde sadece endüstriyel ambalaj üretimine yönelik Endpak fabrikamızı kurduk. Önümüzdeki dönemde mevcut rigid (katı) plastik üretimimizin yanında flexible (esnek) ambalaj piyasasına da girmeyi düşünüyoruz. Bu yatırımlar gelecek yıllarda da Türkiye ve bulunduğumuz coğrafyadaki gelişmelere paralel olarak devam edecek.

NE ÜRETİYORUZ? Sarten Ambalaj’ın, teneke ve plastik ambalaj üretim portföyünde konserve, yemeklik yağ, kavanoz kapağı, süt ve süt ürünleri, kozmetikte aerosol kutu, plastik baskı temizlik ürünleri, endüstriyel sektörde ise madeni yağ, boya ve zirai mücadele ilaçlarına yönelik ambalaj üretimleri bulunuyor.

“KPMG’nin hazırlanan stratejik planda gelişme alanlarının saptanmasında

ve buna bağlı olarak proje seçimlerinde çok değerli katkılarını gördük.”

Turquality süreciniz ne kadar sürdü?

2013 yılının sonuna doğru başladığımız süreç, Turquality Marka Destek Programı’na kabul edilişimizin teyidine kadar yaklaşık 18 ay sürdü. KPMG ile çalışmamız ise Ekim 2014’te başladı. Şubat 2015’te Yol Haritası çalışması tamamlanarak bakanlığa sunuldu ve Turquality Marka Destek Programı’na kabul edilişimiz resmîyet kazandı.

Bu sürecin şirketiniz üzerinde nasıl etkileri oldu? Sizi nasıl değiştirdi?

Projeye çok şeffaf yaklaşımımızla özeleştiriler yaptık. Kurduğumuz takım ve bu süreçteki danışmanımız KPMG ile çok uyumlu bir ekip çalışması yaptı. Kendi içimizde daha fazla bütünleştik, genç arkadaşlarımız serbestçe fikir ve düşüncelerini iletebilecekleri bir ortam buldu. Yönetim ekibimiz de Turquality çalışmalarına şirketin geleceğe daha stratejik bir şekilde yol alması için çok önemli destekler verdi. Grupta yer alan takım arkadaşlarımız, çalışmalara çok değerli katkılarda bulunurken özellikle genç arkadaşlarımız stratejik çalışmalar konusunda yeni tecrübeler kazandı.

Peki bu doğrultuda hangi pazarları hedef aldınız?

Hedef ülkeler konusunda, kendi pazar deneyimlerimizle danışman firmamız KPMG’nin sağladığı makro bazdaki bilgileri bir araya getirerek hedef ülkeler olarak İngiltere, Rusya, Bulgaristan ve çevre ülkeleri ile Ürdün ve çevre ülkeleri olmak üzere 9 hedef pazar saptadık. Halen marka stratejisinin oluşturulması konusundaki proje üzerindeki çalışmalarımız sürüyor.

Bütün bu gelişmeler ihracatınızı hangi rakamlara ulaştırdı?

Hedef pazarlara yönelik çalışmalara henüz kapsamlı bir şekilde başlamadığımız için ihracat rakamlarımıza bu gelişmelerden kaynaklı bir yansıma olmadı. Önümüzdeki yıllarda bu faydayı daha etkin bir şekilde göreceğimize emin bir şekilde yolumuza devam edeceğiz.

Stratejik planınıza KPMG'nin nasıl katkıları oldu? KPMG'nin Turquality konusunda tecrübesini nasıl buldunuz?

Öncelikle KPMG ile çok samimi ve dostane bir ortamda çalıştık. Hazırlanan stratejik planda KPMG'nin gelişme alanlarının saptanmasında ve buna bağlı olarak proje seçimlerinde çok değerli katkılarını gördük. Farklı alanlarda tecrübelerine sahip danışmanlarıyla uzun saatler süren toplantılar yapıldı ve sonuçta ortaya bakanlık tarafından da kabul gören bir Yol Haritası çalışması çıktı. Bu başarıda KPMG'nin Turquality programı konusunda tecrübesi de önemli belirleyici husus oldu.

Markalaşmaya yönelik önümüzdeki dönemde ajandanızda neler var?

Marka stratejisinin oluşturulması konusundaki çalışmamızı yeni başlattık ve hızlı bir şekilde yol alıyoruz. Marka pozisyonumuz belirlendikten sonra buna yönelik iletişim planlarımızı 2015 sonbaharından itibaren uygulamaya alacağız. Burada da bizlerle beraber çalışan, marka danışmanlığı, PR ve iletişim ajansımız ile iyi bir yol alacağımıza inanıyoruz. Marka projemizin genel hedefleri ise şöyle:

- Marka stratejisini geliştirerek markanın taşıdığı kişiliğin net bir şekilde belirlenmesi ve markanın konumlandırılmasının yapılması,
- Marka performansının düzenli ve daha etkin bir şekilde yönetilmesi için anahtar performans göstergelerinin belirlenmesi ve takip edilmesi,
- Markanın yurtdışı pazarlara adaptasyonunun sağlanması,
- Markanın grup içinde benimsenmesinin sağlanması...

Bu kadar büyük bir organizasyonu sürece nasıl dahil ettiniz?

Marka danışmanımızın programında öncelikle büyük resmi görmek sonrasında yönetime saptanacak strateji konusunda bir rapor sunulması yer alıyor. Bu kapsamda yurtiçi ve yurtdışındaki fabrikalarımız, ofislerimiz, müşterilerimiz ve diğer paydaşlarımız ziyaret ediliyor, şirket içinde başta satış, pazarlama ve ihracat departmanı olmak üzere üretim, kalite birimleri ile de ikili görüşmeler yapılıyor.

Uygulamaya ne zaman geçilecek?

Hedef ülkelerde pazar araştırma sonuçları da tamamlandığında önerilecek marka stratejisinin yönetim kurulunca onaylanmasını takiben, taslak olarak hazırlanan iletişim programları da netleştirilerek uygulamaya geçilecek. Bu programın ardından pazarlama organizasyonunun geliştirilmesi ve güçlendirilmesi çalışması başlatılacak.

"4 KATEGORİDE LİDERİZ"

KONUMUMUZU KORUDUK Sarten, 2014 yılında 350 milyon dolar düzeyinde bir ciro gerçekleştirdi. Kurdaki dalgalanmalar ile Ortadoğu, Rusya ve Ukrayna pazarlarında yaşanan sıkıntılara rağmen farklı pazar ve sektörlerle yönelerek 2014 yılında konumunu korumayı başardı. Faaliyet gösterdiğimiz alanların çoğunda, örneğin madeni yağ, konserve kutu, yemeklik yağ ve aerosol pazarlarında lider konumundayız.

İNSANA YATIRIM Metal ve plastik ambalaj sektöründe pazar ve teknoloji alanlarında önde gelen firmalar arasında yer alan Sarten'in, makine ve kalıp imalatı ve tüm fabrikalarının teknolojik gelişmeleri Silivri fabrikasında bulunan Ar-Ge merkezi tarafından sağlanıyor. Sürekli kişiye yatırım yapma politikamız kapsamında yine Silivri fabrikamızda yer alan Sarten Akademi, yeni işe alınan personele, mevcut çalışanlara ve müşterilere yönelik eğitimler vermeye devam etmektedir.



Bu çalışmanın temel hedefleri neler?

Genel hedeflerimizi şöyle sıralayabiliriz:

1. Sarten markasını destekleyecek şekilde kurum içerisinde pazarlama ve marka yönetiminin stratejik bir fonksiyon olarak oluşturulması,
2. Pazarlama fonksiyonuna gerekli yetkinliklerin kazandırılması,
3. Pazarlama departmanının süreçlerinin yeniden belirlenmesi, netleştirilmesi, rol ve sorumluluklar ile performans kriterlerinin belirlenmesi, performansın takip edilmesi ve diğer ilgili birimlerle iletişiminin sağlanması.

Turquality programına girmek isteyen şirketlere tavsiyeleriniz neler olur? Sizce program nasıl ilerleyecek?

Bu şirketlere tavsiyemiz, konuya bizler gibi bakmalarıdır. Turquality'yi maddi bir teşvik sistemi olarak ele almadan, Turquality sürecinde şirketi geleceğe hazırlayacak bir şekilde yarar sağlanmasını temel hedef olarak ele aldık. Hedef, Turquality'i almış olmak için almak değil, şirketin vizyon ve misyonunu geleceğe taşıyacak çalışmalara gönüllü olarak katılmak olmalıdır ●

2015'İN KALANINDA DOLAR VE PETROL

Hiç kuşkusuz 2015'te finansal piyasalara, dolardaki yükseliş ve petrol fiyatlarındaki düşüş damgasını vurdu. Önümüzdeki döneme ilişkin ise pek çok tahmin yapılıyor. FED'in faiz artıracığına yönelik beklentiler ağırlığını koruduğu için dolardaki güçlenme eğiliminin süreceği öngörülüyor. Yeni hükümetin nasıl kurulacağı, yeniden seçim olup olmayacağı da Türkiye özelinde dolar/TL kurunu etkileyecek faktörler arasında. Petrol ve diğer emtia fiyatlarında ise dolardaki yükselişe paralel bir gerileme olması beklentisi hakim...



Dr. H. Bader Arslan

İlginç bir dönemden geçiyoruz. 2008 ve sonrasındaki her yılda, küresel ekonomi için farklı senaryoların yaşandığı, beklenmedik gelişmeler yaşandı. Ancak 2015, önceki yılları hiç aratmayan, kendine has acayipliklerle dolu bir yıl olarak başladı; öyle de devam ediyor.

Doğal olarak bu gelişmelerin hepsini burada incelemek mümkün değil. Ben bunun yerine iki ana finansal varlığın, ABD Doları ve petrolün, değeri hakkındaki birkaç soruya cevap vermeye çalışacağım.

2015'in en büyük etki yaratan gelişmelerinin başında şüphesiz ABD Doları'ndaki yükseliş var. Türkiye'de kamuoyu, dolar/TL kurundaki yükselişe odaklanmış olsa da dolar sadece bizim paramıza karşı değil, dünya genelinde yükselişte. Bu yazıyı okuyanın şüphe etmemesi gereken bir şey varsa; o da dolar/TL'deki yükselişin oldukça önemli bir kısmının Türkiye'deki gelişmelerden değil, küresel konjonktürden kaynaklandığıdır.

Bu konuda bana sıklıkla yöneltilen bir soruyu size de hatırlatmak isterim; "Döviz kurunda son bir yılda yaşanan yükseliş Türkiye ihracatı için olumlu değil mi?". Cevap "Hayır". Sebebinin yukarıda okudunuz aslında. Olumlu değil, çünkü dolar sadece TL'ye karşı değil önde gelen birçok para birimine karşı yükseliyor.

Türkiye'de üretilen mal ve hizmetlerin bedeli her ne kadar dolar bazında düşse de diğer ülkelerde yapılan üretimin maliyeti farklı oranlarda da olsa azalıyor. Dolayısıyla eğer biz bir maliyet avantajı yakalıyorsak, bunu başka

ülkeler de yakaladığı için zımni olarak güçlü bir maliyet avantajından bahsetmek güç.

ABD'YE ZARAR VERİYOR MU?

Dolardaki küresel güçlenmeye paralel sıkça gündeme gelen başka bir soru, güçlü doların ABD ekonomisine zarar verip vermediğine yönelik. Bu oldukça mantıklı bir soru ve cevabı da o denli ilginç. Herhangi bir ülkenin para birimindeki değerlenme şüphesiz bazı kanallardan ülke ekonomisine olumsuz etki eder. Ancak konu dolar ve ABD ekonomisi olunca aynı cevabı vermek o kadar kolay değil. Bunun birkaç nedeni var.

Birincisi, dolardaki yükselişin aslında görüldüğü kadar güçlü olmaması. Dolar endeksi, ABD Doları'nın önde gelen 6 para birimine karşı değerinin geometrik ortalamasıyla hesaplanıyor. Bu endeks son bir yıl içinde yüzde 22 civarında yükseldi. Yani dolar, 6 farklı para biriminden oluşan sepete karşı yüzde 22 daha yüksek değerde. Ekonomiye etki açısından işin püf noktası şu ki bu 6 ülke grubu, ABD'nin ticaretinde en önde gelen ülkeler değil. Dış ticaretteki partner ülkelerin para birimlerine karşı doların değerindeki yükseliş bunun yarısı kadar.

İkincisi emtia fiyatlarındaki gerileme. Doların küresel değeriyle emtia fiyatları arasında ters yönlü bir ilişki var. Dolar değer kazandığında emtia fiyatları da benzer oranda geriliyor. Bu da ABD'nin dolar bazında daha ucuz ithalat yapması anlamına geliyor.



Üçüncüsü ABD'nin ihracat kompozisyonuna bakarsanız, dünyanın her köşesinde üretilip satılabilen mallar olmadığını; teknoloji içeriği ve marka değeri yüksek ürünler olduğunu görürsünüz. Dolayısıyla X ülkesinde bir Amerikan malına olan talep, çoğu zaman o malın fiyatındaki yükseliş sebebiyle kesilecek bir talep olmayabilir. İşte bu nedenlerle dolardaki yükseliş dış ticaret açısından ABD ekonomisine tahmin edildiği gibi ciddi zarar vermez.

Dolar bahsini kapatmadan önce önümüzdeki aylarda neler olabileceğine de bakalım. ABD Doları'nın küresel çapta değer kazandığı geçtiğimiz bir yıllık dönemin temel dinamikleri hala geçerliliğini koruyor. FED'in faiz artıracığına yönelik beklentiler ağırlık kazandıkça dolardaki güçlenme eğilimi artacaktır. Şu anda pek çok gösterge yıl sonuna doğru artış geleceğine işaret ediyor. Bu nedenle yaz sonlarına doğru doların yeniden değer kazanmaya başladığını görebiliriz. Bu, Türkiye'deki seçim sonucundan tamamen bağımsız bir beklenti. Doğal olarak yeni hükümetin nasıl kurulacağı, yeniden seçim olup olmayacağı da Türkiye özelinde dolar/TL kurunu etkileyecektir. Ancak asıl etki dış kaynaklı ve bu da güçlü doların devam edeceğini gösteriyor.

PETROL FİYATLARINDA DURUM

Küresel ekonominin bizim açımızdan da önemli olan diğer başrol aktörü petrol fiyatları. Geçen yıl bugünlerde şimdiki iki katı fiyattan işlem gören petrol, gerek küresel büyüme için gerek dış ticaret için gerekse de bazı ülkeler

deki politik istikrar için hayati öneme sahip. Hatırlarsanız, petrol fiyatlarında keskin düşüşler başladığı dönemde bunun dünya ekonomisindeki büyüme için ne kadar da iyi bir gelişme olduğuna dair yorumlar duydık. Aradan geçen süre bunun pek de öyle olmadığını gösterdi. Sadece bu değil, belli başlı büyük ekonomiler bundan pozitif etkilenirken, çok sayıda ülkenin negatif etkilendiğini de göz ardı etmemek gerekir. Neden mi?

Petrol ihracatçısı 50 civarında ülke var. Bunların yaklaşık yarısında enerji ürünleri ihracatı toplam ihracatın ve ekonominin de önemli bir kısmını oluşturuyor. Enerji fiyatlarındaki gerileme sadece bu ülkelerin ihracatını azaltmakla kalmıyor; aynı zamanda büyümelerini, yatırımlarını ve ithalatlarını da aşağı çekiyor.

Bu noktada şunu da hatırlatmak gerekiyor; petrol için okuduğunuz bu etkiler, hepsi değilse de pek çok hammadde için geçerli. Son bir yılda sadece petrolde değil, hammaddelerin pek çoğunda fiyat düşüşü var.

Peki, önümüzdeki aylarda nasıl bir seyir göreceğiz? Eğer dolarda yükseliş olarsa, petrol ve diğer emtia fiyatlarında gerilemenin devamını beklemeliyiz. Ancak bu bir taraf inerken, diğer tarafın aynı oranda yükseldiği bir tahterevallidir. Kısa vadede uyumsuzluklar olabilir, farklı oranlarda değişim yaşanabilir. Enerji fiyatlarının seyrini belirleyecek önemli etkenler üretim ve talepteki seyir. Yine de sonbaharda petrol fiyatında ve diğer hammadde fiyatlarında bugünkünden daha düşük seviyeler görebiliriz ●

ARAŖTIRMA NASIL YAPILDI?

AraŖtırma, KPMG Türkiye yönetiminde, Otomotiv Distribütörleri Derneği, Otomotiv Sanayi Derneği ve TaŖıt Araçları Yan Sanayicileri Derneği, Otomotiv Yetkili Satıcıları Derneği ve bu derneklerin üyelerinin desteğiyle gerekleŖtirildi. 4 derneğin üyelerine ortak yöneltilen genel soruların yanı sıra araŖtırmada her derneğin kendi üyelerine özel sorular da soruldu. İiki 2012 yılında gerekleŖtirilen alıŖmanın her 3 dönemdeki ortak soruları karŖılaŖtırmalı olarak raporlandı. Online anket yöntemi kullanılan araŖtırmada, soru formu KPMG Türkiye liderliğinde hazırlandı ve tüm derneklerin desteğiyle değerlendirildi. 20 Kasım 2014-5 Ocak 2015 tarihleri arasında gerekleŖtirilen araŖtırmaya toplam 4 derneğin yesi, sektörün lider Ŗirketlerinden yaklaşık 200 üst düzey yönetici katıldı. Sonular, tüm dernek yeleri genelinde toplamda raporlandırılırken her derneğin örneklemini eŖit paya sahip olacak biimde ağırlıklandırma yapıldı.





TÜRKİYE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE

GELECEK STRATEJİSİ

“KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması”, bu yıl 3’üncü kez gerçekleştirildi. Geçen yıllarda olduğu gibi bu yıl da araştırma, sektörün bugününe ve yarınina ilişkin önemli eğilimleri ortaya koyuyor. Araştırma, mevcut üreticilerin yatırım yapmaya devam edeceğini gösteriyor. Ancak bir adım sonrasına geçebilmek ve katma değeri artırmak için yeni stratejik yatırımları hedeflemek gerektiği de açık. Bunun için iç pazarın büyümesi şart görülüyor. KPMG Türkiye Otomotiv Sektör Lideri Ergün Kış, “Sanayi ve iç pazar dengesi iyi şekilde oturtulursa sektörün önü açık. Tarafların bir araya gelip yeni bir strateji ve eylem planı üzerinde anlaşarak ilerlemesi önemli” diye konuşuyor.



Ergün Kış

Otomotiv Sektör Lideri
Denetim, Şirket Ortağı

E: ergunkis@kpmg.com

T: +90 216 681 90 17

M: +90 530 461 35 80

Ergün Kış, "Sanayi ve iç pazar arasında bir dengenin sağlanması gerekiyor. Bu denge kurulduğu zaman Türkiye otomotiv sektörünün önü açık görünüyor" diyor.

Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin açıkladığı rakamlara göre otomotiv sektörü, 2014'te 22 milyar 270 milyon dolarlık ihracat yaptı. En çok ihracat yapan sektörler arasında ilk sırada yer alan otomotiv, toplam ihracattan yüzde 59,2 pay alan sanayi mamullerinde ise yüzde 14,1 ile en büyük paya sahip. Otomotiv sanayisi elde ettiği bu başarıyla Türkiye ihracatına ve ekonomisine katma değer sağlayan sektörler liginde ilk sırada yer alıyor.

KPMG Türkiye de bu stratejik rolü nedeniyle her yıl sektöre yönelik geniş çaplı bir araştırma yayımlıyor. Bu yıl 3'üncüsü yayımlanan "KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması", bir yandan sektördeki trendleri ve eğilimleri ortaya koyarken diğer taraftan da sektör yöneticilerinin geleceğe bakışını yansıtıyor.

Türkiye otomotiv sanayisinin yüzde 4 büyüdüğü ve toplam pazarın yüzde 10 küçüldüğü 2014 yılındaki bu gelişmeler ışığında hazırlanan ve 2019'a kadar yöneticilerin öngörülerini değerlendiren araştırmanın bu yılki ana teması, "Türkiye otomotiv sektörünün stratejik yatırım hedefleri."

ÖNCELİKLİ KONULAR

Bu yılki araştırmanın önemli başlıklarından biri, sektörün iş planında hangi konuların öncelik taşıdığıydı. Katılımcılara göre önümüzdeki 5 yıllık süreçte, otomotiv satış vergilerinin yeniden düzenlenmesi, bu yıl da ilk sırada yer alıyor. Bu konu sektörün en önemli sorunu olmaya devam ediyor.

Aynı zamanda hurda araç programı da önemli bir artış gösterdi. Geçen yıl da ikinci sırada yer alan bu konu, önemini korurken zaten yaşlı olan araç parkı biraz daha yaşlanmış oldu.

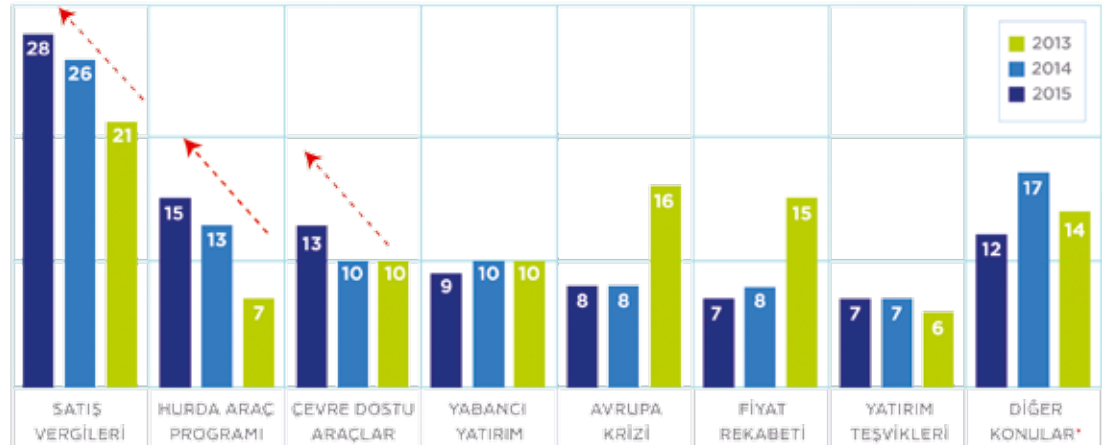
İlgi çeken bir diğer konu ise "çevre dostu araçların sektör payının artması" seçeneğinin bu yılki sonuçlar arasında yine en büyük artışı göstererek 3'üncü sırada yer alması.

KPMG Türkiye Otomotiv Sektör Lideri Ergün Kış, "Yukarıda sıraladığımız vergilerden özellikle kısa dönemde vazgeçilmesi mümkün görünmüyor. Görünen o ki otomotiv sektörü en azından orta vadede bu vergilerle yaşamak zorunda kalacak. Bu durumda pazarı genişletmek için milli gelir artışı, hurda araç programı, benzer satış teşvikleri ve çevre dostu araçların sektörde payının artırılması konularını önümüzdeki günlerde daha fazla konuşacağız" diyor.

BÜYÜME VAR MI?

2014'te pazar yüzde 10 küçülmesine rağmen gelecek 5 yıl için yine de bir büyüme beklentisi var. Özellikle vergilerden kaynaklı zorluklar doğrultusunda beklentiler eskisi kadar iyimser

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE GELECEK 5 YILDA ÖNCELİKLİ KONULAR



*Küresel markalardaki birleşme ve konsolidasyonların Türkiye'ye yansımaları, yerli otomobil ürün özellikleri ve Çin markalarının payı



Satış vergileri zaten çok yüksek oranlarda olmasına rağmen önceliği daha da arttı.

“GÜVENLİK ÖNEMLİ BAŞLIKLARDAN BİRİ OLACAK”

ERGÜN KIŞ / KPMG TÜRKİYE OTOMOTİV SEKTÖR LİDERİ

ÖNEMLİ DEĞİŞİM Otomotiv yöneticilerine göre önümüzdeki 5 yıllık süre içerisinde tüketicilerin alım kararlarında etkili önemli konulardan biri de güvenlik olacak. Geçtiğimiz yıllarda bu konuya en önemli konular arasında yer verilmiyordu. Bu durum neden değişti? Güvenlik gerçekten bu kadar önemli mi?

KAZA ORANI GERİLEDİ 2009-2013 arasındaki verilere göre Türkiye’de gerçekleşen trafik kazalarının toplamına baktığımızda olumlu bir gelişme görebiliyoruz. Araç sayısına oranladığımızda Türkiye’de kaza oranı yüzde 14,8’den yüzde 13’e geriledi. Ancak kendimizi bu konuda daha gelişmiş ülkelerle kıyasladığımızda hala çok gelişme alanı olduğunu görebiliyoruz.

Almanya’da aynı yıl trafik kaza oranı yüzde 5,6 olarak gerçekleşti.

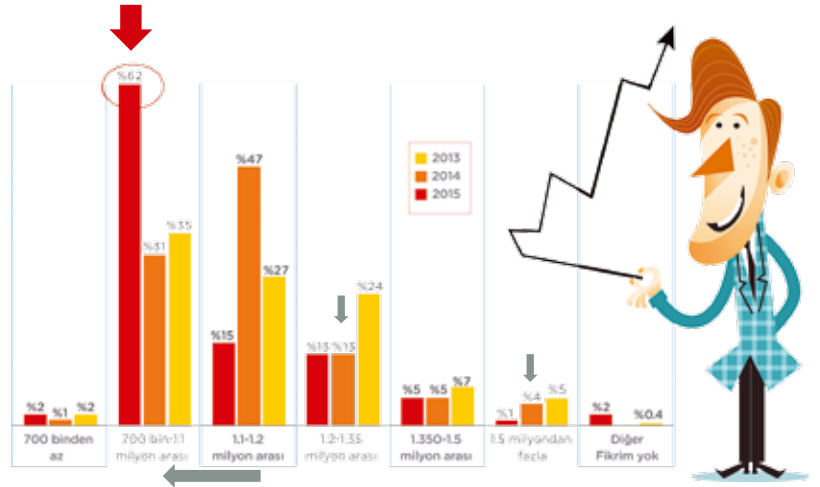
ORAN HALA YÜKSEK Yaralı ve ölümlü kazalara baktığımızda durum daha ciddi. 2009’da kazalarda ölen kişi sayısı 4 bin 324 iken bu sayı 2013’te yüzde 15 azalarak 3 bin 685’e düştü. Bu iyi bir gelişme olsa da toplam yaralı ve ölü sayısına baktığımızda aynı dönemde yüzde 35’lik bir artış olduğunu görüyoruz. Burada hem gelişen araç güvenlik sistemlerini dikkate aldığımızda hem de bu konuda daha gelişmiş ülkelerdeki durumla kıyasladığımızda bu sayının çok yüksek olduğu ortaya çıkıyor. Araç özellikleri, devlet düzenlemeleri, eğitim ve duyarlılık unsurları trafikte güvenliğin sağlanması için kritik önem taşıyor.



değil. Araştırmaya göre yöneticilerin pazarın büyümesine yönelik beklentileri, geçen yıl yüzde 92 seviyesindeyken bu yıl hafif bir düşüşle yüzde 88’e geriledi. Ergün Kış, “Özellikle vergi kaynaklı zorluklar doğrultusunda büyüme beklentileri eskisi kadar iyimser değil. ÖTV, KDV gibi satışa bağlı vergilerin yüksekliğinin araç satış fiyatlarını artırıp satışları azalttığı, pazarı daralttığı bir gerçek” diye konuşuyor.

Geçen yıl pazarın 1,1 milyon adedin üzerinde olmasını bekleyen katılımcılarla aynı oranda katılımcı, bu yıl büyümenin yavaşlamasını öngörerek pazarın 1,1 milyonun altında kalmasını bekliyor. Ergün Kış, “Sanayinin istenen seviyelere gelebilmesi için pazarın büyümesi önemli. Sanayi ve iç pazar arasında bir dengeyin sağlanması gerekiyor. Bu denge kurulduğu zaman Türkiye otomotiv sektörünün önü açık görünüyor” diyor.

BÜYÜME BEKLENİYOR AMA VERGİLER BUNU FRENLİYOR



“TURQUALITY”DEN DESTEK ALABİLİRSİNİZ”

HAKAN AYTEKİN / KPMG TÜRKİYE RİSK YÖNETİMİ DANIŞMANLIĞI BÖLÜM BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI



TEŞVİK PROGRAMI Türkiye, Turquality adında bir marka koçluk ve teşvik programı geliştirdi. Hem işletmeden tüketiciye hem de işletmeden işletmeye mal ve hizmet üreten, küresel bir marka olma potansiyeli taşıyan Türk şirketlerinin bu programdan faydalanabilmesine izin veriliyor. Nitekim birçok otomotiv tedarik sanayisi üreticisinin de son zamanlarda bu programa dahil olabildiğini görüyoruz.

MARKALAŞMA FIRSATI Bu programa girebilen otomotiv şirketleri markalaşma yolunda kurumsal yönetim, ERP yazılımı, yurtdışı ofis/mağaza/depo kirası, reklam ve pazarlama gibi pek çok konuda 4-10 yıl arasında değişen sürelerde destek alabiliyor. Kuşkusuz ki bu programı, Türkiye devleti sonsuza dek devam ettirmeyecektir. Bunun için otomotiv sektöründe faaliyet gösteren her Türk şirketi, Turquality sürecine başvurmayı stratejilerinin önemli bir parçası yapmalı.

"TEDARİK ZİNCİRİNİN OPTİMİZE EDİLMESİ ÇOK ÖNEMLİ"



KAVEH TAGHIZADEH /
KPMG TÜRKİYE YÖNETİM
DANIŞMANLIĞI BÖLÜM
BAŞKANI, ŞİRKET ORTAĞI



GENÇER KESER / KPMG TÜRKİYE
YÖNETİM DANIŞMANLIĞI,
KIDEMLİ MÜDÜR

STANDART BİR ÇÖZÜM YOK Yeni küresel piyasalara girmek, operasyonel mükemmelliğe erişmek, önemli bir piyasa oyuncusu olmak üzere gelişmek ve düşük maliyetli üretim yapabilmek, tedarik zinciri yönetimine önemli yatırımlar yapmayı gerektirir. Bu iş alanında uzun zamandır edindiğimiz tecrübe, tedarik zinciri yönetiminizi optimize etmek için standart bir çözüm olmadığını gösterdi. Ancak farklı boyutlar ve etkiler, alanının en iyisi olan yöntemleri, araçları ve uzmanlığı kullanmak için kişiselleştirilmiş tasarım, plan, uygulama ve kontrolü gerektirecektir. Diğer bir deyişle tedarik zinciri ağınızın tamamı için kişiselleştirilmiş ve gözle görülür bir sistem yaratmak, tüm planlama, satın alma, operasyonel ve lojistik faaliyet ve süreçleri yönetmenize imkan verir. Örneğin, bütün tedarik zincirinin toplam talep, üretim, tedarik ve kapasite bilgisini kullanabilen ortak bir platform, gerçek zamanlı bir bakışla bilgilendirilmenize destek olur.

KÂRLILIĞA OLUMLU ETKİ Geleneksel bir tedarik zincirinin entegre birçok katmanlı bir tedarik ağına dönüşümü, geç teslimat ve gereksiz arayüzlerin ortadan kaldırılmasını sağlayacak ve işletme sermayenizi iyileştirecektir. Buna ek olarak işletme maliyetlerinizi düşürmenize yardımcı olacak, böylece kârlılığınız üzerinde önemli bir etki yaratacak ve müşteri destek hizmetlerini artıracak. Türkiye otomotiv sektörünün geleceği için tedarik zinciri yönetiminizin etkin ve sürdürülebilir şekilde tüm fonksiyonlar ve paydaşlar genelinde optimize edilmesinin çok önemli ve gerekli olduğuna inanıyoruz.

KÜRESEL OYUN DEĞİŞİYOR

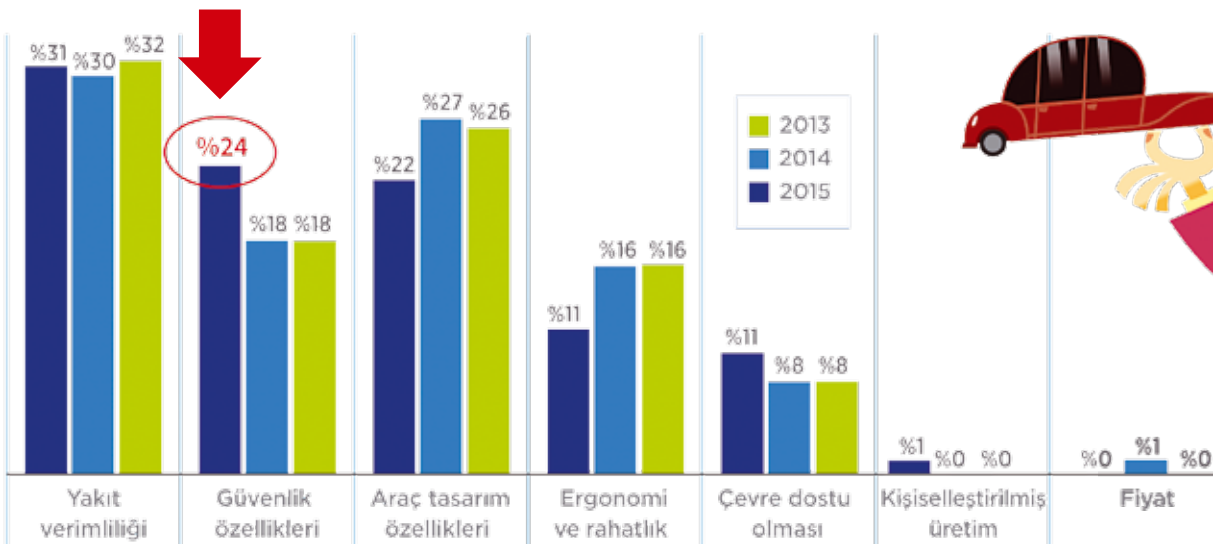
İhracat, sektör için hayati önem taşıyor. Araştırmaya göre ihracat pazarlarının büyütülmesi için öncelikli konuların başında AB dışındaki pazarlarla serbest ticari anlaşmalarının gerçekleşmesi geliyor. Ancak bir önceki yıla göre bu konudan, gelişmekte olan pazar ülkeleriyle ikili anlaşmaların yapılmasına yönelik ciddi bir kayma var. Bu da gelişmekte olan pazarlara verilen önemin artışına işaret ediyor. Ergün Kış, araştırmanın bu sonucunu şöyle değerlendiriyor:

"AB- ABD dünya ticaret hasılasının yaklaşık yarısını, dünya ticaretinin de üçte birini oluşturduğu gibi karşılıklı yatırımların mali boyutu trilyonlarca doları buluyor. AB ve ABD, dünya ticaret düzeninde büyük değişime yol açacağı öngörülen ve yeni bir ticari oluşum yaratacak olan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Antlaşması (TTIP) müzakerelerine devam ederken, anlaşmanın dünyanın geri kalanı ve Türkiye açısından olası sonuçları ve ticaret hacmine etkileri büyük önem arz ediyor. Ülkemizin bu anlaşma kapsamı dışında kalması durumunda bu durumun ABD'ye yapılan ihracat verilerine olumsuz yansımaları bekleniyor."

YABANCI YATIRIMLAR

Aslında otomotiv sektörü yöneticileri, yeni yatırım konusunda geçen yıl daha iyimserdi. Geçen yılki araştırmada, yöneticilerin yüzde 61'i, 5 yıl içinde Türkiye'ye yeni bir yatırım gelmesini bekliyordu. Oysa bu yıl bu oran yüzde 55'e geriledi. Yatırım beklemediğini belirten katılımcıların oranı geçen yıl yüzde 23 iken bu yıl oranın yüzde 42'ye çıkması ise dikkat çekici. Diğer taraftan yüzde 28 oranında bir çoğunluk halen yatırımın Avrupa'dan geleceğine inansa da bu beklenti 3 yıl içinde yüzde 15 geriledi. Çin'den yeni yatırım bekleyenlerin oranı da düşüyor.

OTOMOTİV ALIM KARARINDA ETKİLİ FAKTÖRLER



Özetle Avrupa ve Çin'den yatırım gelmeyeceğini düşünen katılımcıların, diğer bölgelerden de yatırım beklemediğini söylemek mümkün.

Peki yeni yatırım için hangi gelişmeler önem taşıyor? Geçen yıl Türkiye'ye yeni yatırım gelmesinin önündeki en önemli engelin büyük rakip ülkelerin gücünün gösterildiğini belirten Ergün Kış, "Ancak bu yıl, iç pazarın yetersiz oluşu kayda değer bir artışla birinci sıraya yerleşti. Geçen yıl araştırmaya katılan otomotiv üreticilerine göre iç pazarın yetersizliği her 3 kişiden 1'i tarafından en önemli engel olarak belirtilirken bu yıl neredeyse tüm katılımcıların konuyla ilgili hemfikir oldukları görülüyor." diye anlatıyor.

YATIRIM PLANLARI

Araştırma, Türkiye'deki mevcut üreticilerin yatırımlarını sürdüreceğini ortaya koyuyor. 2013'te toplam üretimin 1,1 milyon, kapasitenin 1,6 milyon adet ve 2014'te toplam üretimin 1,2 milyon, kapasitenin 1,7 milyon adet olarak gerçekleştiği otomotiv sanayinin önümüzdeki 5 yılda üretiminin artacağından sektör yöneticileri yüzde 100 emin. Katılımcılar, üretim artışının yaratılan kapasitenin kullanılmasına bağlı olduğuna vurgu yapıyor. Bu yılın sonuçlarına göre kapasite artışında daha düşük bir seviyeye doğru eğilimin gözlemlendiğini dile getiren Ergün Kış, konuya ilişkin yaptığı değerlendirmede, "2014'te yüzde 93'lük bir kapasite artışı beklentisinin 2015'te yüzde 87'ye gerilemesinin, gelecek dönemde yeni ve stratejik yatırım beklentilerinin azalmasından kaynaklandığı söyleyebiliriz." diyor.

Türk şirketleri tarafından yatırım yapılması planlanan ülkeler arasında ilk sırada yer alan Rusya, krizin etkisiyle önceliğini bir ölçüde kaybetmiş görünüyor. Buna karşın Çin ve Doğu Avrupa ülkeleri önemli bir artış göstermiş durumda. Araştırmada ilginç bir sonuç olarak göze çarpan diğer konu ise Almanya'nın yatırım yapılması beklenen ülkeler arasında bu yıl ilk defa yer alması. Bunu Ergün Kış, şöyle yorumluyor:

"Bilindiği gibi Almanya teknolojisi gelişmiş, işçilik maliyeti yüksek bir ülke. Türkiye'deki tedarikçilerin de mevcut teknoloji transferi için Alman OEM



TEŞVİK SİSTEMİNDEKİ YENİLİKLER

EMRAH AKIN / KPMG TÜRKİYE VERGİ BÖLÜMÜ, DİREKTÖR

2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kamuoyuyla paylaşılan ve 2013 Şubat'ında da otomotiv sektörüne yönelik olarak revizyon geçiren Yatırım Teşvik Sistemi'nin temel yeniliklerini özetleyelim:

Asgari yatırım tutarları düşürüldü: Teşvik belgeleri için gereken "asgari yatırım büyüklükleri" düşürüldü. "Ana sanayi yatırımları" için gerekli olan yatırım büyüklüğü 250 milyon TL'den 200 milyon TL'ye; bu büyüklük "tedarik sanayisi yatırımları" için ise 100 milyon TL'den 50 milyon TL'ye indirildi. "Bölgesel teşvik" kapsamına girme bakımından ise "tedarik sanayisi yatırımları" için gereken asgari yatırım büyüklüğü her yatırım bölgesi için 1 milyon TL aşağı düşürüldü.

Bazı otomotiv yatırımları "öncelikli yatırım" kapsamına alındı: Teşvik sisteminde öncelikli yatırımlar, nerede yapılırsa yapılsın 5'inci bölgede uygulanan bölgesel desteklerden yararlanabilen yatırımlar olarak sınıflandırıldı. Buna göre asgari 300 milyon TL tutarındaki "ana otomotiv sanayi yatırımları", asgari 75 milyon TL tutarındaki "motor yatırımları" ve asgari 20 milyon TL tutarındaki "motor aksamaları, aktarma organları ve bunların aksamalarıyla otomotiv elektroniğine yönelik yatırımlar" teşvik sistemi çerçevesinde "öncelikli yatırımlara" sağlanan desteklerden yararlanabiliyor. Öncelikli yatırımlar KDV istisnası, Gümrük Vergisi muafiyeti, 7 yıl süreyle SGK primi işveren hissesi desteği, yüzde 40 yatırıma katkı oranıyla yüzde 80 vergi indirimi, 700 bin TL'ye kadar faiz desteği ve yatırım yeri tahsis desteği alabiliyor. Yatırımcıların, yatırıma katkı oranının yüzde 50'sini "yatırım döneminde" kullanabileceklerini de ayrıca belirtelim.

ve Tier 1 şirketlerine yaklaşma planları olabilir. Türkiye, özellikle otomotiv tedarik sanayisinde ciddi üreticilere sahip olan bir ülke. Dünyadaki ekonomik ve jeopolitik konjonktüre baktığımız zaman, genel hatlarıyla önümüzdeki 10 yıl içerisinde geçmişteki kadar hızlı büyüyemeyecek bir Rusya ve Çin öngörülüyor. Bu ise hem bu ülkelerdeki ekonomilerin küresel platformda daha katı rekabetçi olacaklarına hem de Türkiye gibi ülkeler için yeni fırsatların doğacağına işaret ediyor." ●



TTIP OTOMOTİVİ NASIL ETKİLER?

MURAT PALAOĞLU / KPMG TÜRKİYE GÜMRÜK VE DIŞ TİCARET, ŞİRKET ORTAĞI

MALİYET AVANTAJI Otomotiv sektörünün ABD-AB arasında imzalanacak Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı Antlaşması'ndan (The Transatlantic Trade and Investment Partnership-TTIP) etkilenmesi bekleniyor. Antlaşmayla ABD'nin AB'ye ihraç ettiği otomotiv ürünleri maliyetlerinin yüzde 25,5 düşeceği öngörülüyor. Türkiye otomotiv ihracatının önemli bir kısmının AB'ye yapıldığı düşünülürse anlaşmaya ülkemizin taraf olmaması durumunda en büyük ihracat kaybının motorlu araçlar ve parçaları alanında yaşanacağı öngörülüyor.

KAYBIN BOYUTU Dünya Bankası'nın raporuna göre Türkiye'nin bu anlaşma dışında bırakıldığı bir senaryoda yaklaşık 132 milyon dolarlık bir kayıp yaşayacağı öngörülüyor. TTIP'ye taraf olmak ilerleme sağlayacaktır. İhracata zarar verebilecek bu beklentiler kadar önemli bir konu, uluslararası dengelerin yeniden belirlendiği, yatırım ortamına, standartlara ve diğer kurallara dair düzenlemelerin yapılacağı bu ligin dışında kalmanın, başka büyük kayıplara yol açma olasılığının bulunmasıdır.

TASLAK METİNLER KAMUOYUNA SUNULDU

Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından 2015'te finansal raporlama ve denetime ilişkin taslak metinler yayımlandı. Bu taslak metinlerden bazıları, TFRS 9 Finansal Araçlar, TFRS 14 Düzenleyici Erteleme Hesapları, Kur Farklarının Borçlanma Maliyeti Olarak Aktifleştirilmesine İlişkin Taslak İlke Kararı'nı içeriyor.



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

Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen ve 27846 numaralı 14 Şubat 2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, genel hükümleriyle 1 Temmuz 2012 tarihinde yürürlüğe girdi. 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, ülkemizdeki yatırım ortamını daha şeffaf ve daha güvenilir hale getirilmesini amaçlıyor. Bu uyum sürecinin bir parçası olarak 26 Eylül 2011 tarihli ve 660 sayılı Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu'nun Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile birlikte Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) kuruldu.

KGK'nın görevleri arasında, uluslararası standartlarla uyumlu Türkiye muhasebe standartlarını (TMS) ve Türkiye denetim standartlarını (TDS) oluşturmak, belirlemek ve yayımlamak yer alıyor. Uluslararası standartlarla uyumlu bu düzenlemelerin, ülkemizdeki mevzuata kazandırılması için ilgili metinlerin Türkçeye çevrilmesi, kamuoyu görüşüne açılması ve sonrasında Resmi Gazete'de yayımlanması gerekiyor. Bu yazımızda yatırımcılar için, henüz işletme aşamasına geçmeden, KGK tarafından 2015 yılı içerisinde yayımlanan Türkiye muhasebe standartlarıyla ilgili taslak metinleri değerlendireceğiz.

Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarının Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu tarafından yayımlanması

Standartların Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu tarafından Türkçe'ye çevrilmesi

Türkçe nihai taslakların kamuoyu görüşüne açılması

Standartların Resmi Gazete'de yayımlanması

Taslak metinler, KGK tarafından kurumun internet sitesinde yayımlanarak genellikle 30 gün süreyle kamuoyu görüşüne açılıyor. 2015 yılında kamuoyu görüşüne açılan Türkiye muhasebe standartlarıyla ilgili taslak metinlerden bazıları aşağıdakileri içeriyor:

- TFRS 9 Finansal Araçlar Taslak Metni
- TFRS 14 Düzenleyici Erteleme Hesapları Taslak Metni
- Kur Farklarının Borçlanma Maliyeti Olarak Aktifleştirilmesine İlişkin Taslak İlke Kararı

TFRS 9 FİNANSAL ARAÇLAR TASLAK METNİ

- Sınıflandırma ve Ölçme
- Riskten Korunma Muhasebesi
- Değer Düşüklüğü

Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (IASB), "UMS 39 Finansal Araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme" standardının değiştirilmesi kapsamında 2005 yılında bir proje başlattı. Bu kapsamda UFRS 9 Finansal Araçlar standardının nihai hali 24 Temmuz 2014 tarihinde IASB tarafından yayımlandı. Nihai standart finansal araçlara ilişkin sınıflandırma ve ölçme, değer düşüklüğü ve riskten korunma muhasebesi hususlarını düzenliyor. Ayrıca standardın zorunlu yürürlük tarihi, 1 Ocak 2018 ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemleri olarak yeniden belirlendi.

Bu gelişmelere paralel olarak UFRS 9 standardının farklı aşamalarda IASB tarafından yayımlanan versiyonları, KGK tarafından mevzuatımıza kazandırıldı. Ayrıca 7 Nisan 2015 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanan tebliğle TFRS 9 standardının yürürlük tarihi, 1 Ocak 2018 tarihine ertelendi. Aşağıda nihai taslak TFRS 9 standardında yer alan sınıflandırma ve ölçme, değer düşüklüğü ve riskten korunma muhasebesi hususlarına ilişkin düzenlemeleri genel olarak değerlendiriyoruz.

Sınıflandırma ve ölçme: TFRS 9 *Finansal Araçlar* standardının ilk safhası, finansal varlıkların ve yükümlülüklerin ölçülmesi ve sınıflandırılmasına ilişkin yeni hükümler getirdi. Bu safhayla getirilen değişiklikler, esas olarak finansal varlıkların sınıflama ve ölçümüyle gerçeğe uygun değer farkı kâr veya zarara yansıtılarak ölçülen olarak sınıflandırılan finansal yükümlülüklerin ölçümünü etkiliyor. İlgili düzenlemeler, bu tür finansal yükümlülüklerin gerçeğe uygun değer değişikliklerinin kredi riskine ilişkin olan kısmının diğer kapsamlı gelir tablosunda sunumunu gerektiriyor.

Riskten korunma muhasebesi: Projenin bu safhasında yayımlanan düzenlemeler, yeni riskten korunma muhasebesi gerekliliklerini belirtiyor. Yeni riskten korunma muhasebesi prensiplere dayalı bir model

TFRS 9 STANDARDINDAKİ DÜZENLEME BAŞLIKLARI

- Sınıflandırma ve Ölçme
- Riskten korunma muhasebesi
- Değer düşüklüğü

olup TMS 39 standardında yer alan gerçeğe uygun değer riskinden korunma, nakit akış riskinden korunma ve yurtdışındaki işletmede bulunan net yatırım riskinden korunma ilişkilerini muhafaza ediyor. Yeni gereklilikler uyarınca TMS 39 standardında bulunan finansal riskten korunma işleminin etkinliği değerlendirilirken kullanılan sayısal aralık (%80-125) kaldırılıyor ve değerlendirme için sayısal bir aralık belirtilmiyor.

Değer düşüklüğü: Projenin değer düşüklüğüne ilişkin kısmı, değer düşüklüğüyle ilgili önemli değişiklikler getiriyor. Bu kapsamda yeni düzenlemeler, TMS 39 standardında var olan "gerçekleşen zarar modelini" "beklenen zarar modeli" ile değiştiriyor.

TMS'YE YÖNELİK İLKE KARARI

TMS 23 Borçlanma Maliyetleri standardı, amaçlanan kullanıma veya satışa hazır duruma getirilebilmesi zorunlu olarak uzun bir süreyi gerektiren varlıklar için borçlanma maliyetlerinin muhasebeleştirilme esaslarını düzenliyor. TMS 23, yabancı para cinsinden borçlanmalardan kaynaklanan kur farklarının ne ölçüde faiz maliyetinin düzeltilmesiyle ilgili olduğunun belirlenmesine yönelik olarak açık bir hüküm içermiyor. Bu nedenle işletmeler arasında uygulamada farklılıklar olabiliyor. Bu ilke kararıyla işletmelerin muhasebe politikası olarak dönemsel yaklaşım veya kümülatif yaklaşım modelinden birini belirleyerek kullanması amaçlanıyor.

Dönemsel modelde yabancı para cinsinden faiz maliyetinin fonksiyonel para birimine çevrilmesiyle bulunan tutar, doğrudan borçlanma maliyeti olarak kabul edilmediğinden yapılan düzeltme, anaparaya ilişkin kur farklarının bir kısmı ya da tamamıyla sınırlı oluyor. Kümülatif model ise dönemsel modelden farklı olarak bütünsellik prensibine dayanıyor. Aktifleştirilecek borçlanma maliyeti hesaplanırken, faiz maliyetinde sadece cari dönemde ortaya çıkan anaparaya ilişkin kur farkına göre aktifleştirilmiyor. Gereklilikler aktifleştirilme yapılırken önceki dönemlerde ortaya çıkan ve aktifleştirilemediği için kur farkı zararı olarak giderleştirilen kur farkları kümülatif olarak dikkate alınıyor ●

TFRS 14 DÜZENLEYİCİ ERTELEME HESAPLARI

IASB, 2012 yılında tarifesi düzenlenmiş faaliyetler üzerine kapsamlı bir proje başlattı. IASB projenin bir parçası olarak tarife düzenlemesi kapsamında belirlenen bir fiyattan veya tarifeden müşterilere mal veya hizmet sunan işletmeler için bir standart yayımladı. Bu standart ilk kez UFRS uygulayacak işletmeler için halihazırda genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine göre muhasebeleştirdikleri düzenleyici erteleme hesaplarını UFRS'ye geçişlerinde aynı şekilde muhasebeleştirmelerine izin veriyor. Bu standart 1 Ocak 2016 ve sonrasında başlayan yıllık hesap dönemleri için geçerli olup erken uygulamaya izin veriliyor. KGK tarafından yukarıda belirtilen standardın Türkçe metni TFRS 14 Düzenleyici Erteleme Hesapları standardı nihai taslak olarak yayımlandı. İlgili nihai taslağın gerekli prosedürler uygulandıktan sonra Resmi Gazete'de yayımlanması bekleniyor.

DENETİM KOMİTELERİNİN GÜNDEMİNDE NELER VAR?

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü, Miami'de 11. Yıllık Denetim Komitesi Konferansı'nı gerçekleştirdi.

Denetim sektörünün nabzını tutan konferansta komitelerin gündeminde öne çıkan başlıklar tartışıldı. Yönetim kurullarının odak noktalarının netleştirilmesi, şeffaflığın artırılması ve küresel beceri, ön plana çıkan konulardan bazılarıydı.



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

KPMG Denetim Komitesi Enstitüsü (KPMG DKE), uzun dönemde kurumsal değer yaratılmasına ve yatırımcıların güveninin muhafaza edilmesine yardımcı olmak için başarılı bir kurumsal yönetim yaklaşımı destekliyor. Bunun için KPMG DKE, yöneticilerin ve iş dünyası liderlerinin karşılaştığı zorlukları yönetebilmesi ve sürekli gelişimin teşviki için onlarla birlikte çalışıyor. KPMG DKE, bir denetim komitesi gözünden belli konularda uygulanması mümkün düşünce liderliği sağlamayı esas alır. Bu konuların arasında risk ve strateji, insan kaynakları ve teknoloji, küreselleşme ve uyum, finansal raporlama ve denetim kalitesi önem arz ediyor.

Bu yazımızda KPMG DKE tarafından Miami'de düzenlenen 11. Yıllık Denetim Komitesi Konferansı'nda tartışılan ve denetim komitelerinin nabzını tutan bazı hususları aktararak sizlere rehberlik sağlamayı amaçladık. Bu yıl gerçekleşen konferansta yönetim kurullarının odak noktalarını netleştirmesi, şeffaflığın artırılması ve küresel beceri ön plana çıkan konulardan bazılarıydı. Sözü edilen konular belirlenirken konferans katılımcılarıyla yapılan anketler kullanıldı.

ODAK NOKTALARI NET Mİ?

Yatırım fonlarının proaktif türev fon kampanyalarının yaygınlığı ve bu kampanyaların başarısı çoğu yönetim kurulunun dikkatini çekiyor. Katılımcıların yüzde 40'ından

fazlası¹ tarafından yönetim kurullarının sorumluluklarının derinleştirildiğini ve bu sorumlulukların geleneksel gözetim rolünün ötesine geçtiği belirtildi. Değişimin nedeni, yatırımcıların işletmelerin strateji ve operasyonlarına ilişkin hususlara öncelik vermesi olarak gösterildi. Katılımcılardan biri, rollerinin geçmişe göre tamamen değiştiğini ve sadece stratejiden ziyade stratejilerin uygulanmasına da önemli bir zaman ayırdıklarını söyledi. Yatırımcılar ve hissedarlar, yönetim kurullarının işletmelerini etkileyen gelişmelerin tamamen farkında olmasını bekliyor. Ayrıca işletmelerin yaptığı işi, neden yaptığını açıkça ifade etmelerinin gerekliliği de konferanstan çıkan diğer önemli bir husus oldu.

ÖNE ÇIKAN ADIMLAR

Konferans, yönetim kurullarının yatırımcıların ve hissedarların beklentisini karşılamak için atabileceği bazı adımları da öne çıkardı. Yönetim kurullarından beklenen sadece işletmenin stratejisini anlamak değil, stratejinin nasıl uygulanacağına da hakim olmak. Zaman içinde stratejinin uygulanmasının, stratejinin ne olduğundan daha önemli hale geldiği belirtiliyor. İkinci adım, işletmelerin yatırımcı ve hissedarlarla iletişim kanallarını açık tutması ve onların beklentilerini anlaması olarak ifade edildi. Bunu yaparken genel olarak şirketlerin yatırımcı ilişkileri birimlerinin bilgi yayımlarken iyi çalıştıklarını ama yatırımcılardan gelen "olumsuz" bilgileri değerlendirilmedi o kadar iyi olmadıkları aktarıldı. Üçüncü adım olarak yönetim kurulu bilgi kanallarının artırılması gösterildi. Bunu yaparken de bağımsız bilgi önem kazanıyor. Burada yönetim kurulunun şirket hakkında sadece yönetimden gelen değil, tamamen bağımsız bilgi alabildiğinden emin olması gerektiği ve yönetim kurulunun açık bir şekilde



daha fazla farklı kanallardan bilgi alma talebi konusunda isteğini açıkça ifade etmesi gerektiği vurgulandı. Katılımcılar, yönetim kurullarında her zaman fikir birliği olmasındansa çeşitliliğin ve yeni fikirlerin mevcut olmasının önemine de değindi. Son adım olarak ise yönetim kurullarının zor sorulara cevap vermeye hazır olması gerektiği ifade edildi. Yatırımcıların belli dönemlerde işletmeye önemli sorular soracağına altı çizilerek iyi hazırlığın önemine dikkat çekildi. İyi hazırlık için etkin odaklanma ve yönetim kurullarının görevlerini zamanında yapması gerekiyor.

DAHA FAZLA ŞEFFAFLIK

Finansal tablolarda dipnot açıklamalarının gerekenden fazla yer alması, şirketler, yatırımcılar, düzenleyici kurumlar ve denetim komiteleri için sorun olmaya devam ediyor. Buna neden olarak dipnot açıklamalarının işletmenin koşullarını yansıtmaması ve tekrarlayıcı olması gösteriliyor. Katılımcılardan biri, dipnot açıklamalarının düzenlenmesinin zor olduğunu ama bu konuda elde edilen faydanın ve teşviklerin de çok az olduğunu ifade etti.

ABD Menkul Kıymetler Borsası (SEC) ve Finansal Muhasebe Standartları Kurulu (FASB) dipnot açıklamalarının etkisini artırmak için bazı teşvik edici adımlar atıyor. Fakat bu adımların, kısa dönemde çözüme dönüşmesi beklenmediği için şirketlere bu konuda önemli bir görev düşüyor. Dipnot açıklamalarına ilişkin gelişmeler, ülkemizdeki bu alandaki tartışmaları da yakından ilgilendiriyor. Çünkü farklı paydaşlar tarafından dipnot açıklamalarının etkisinin artırılması isteniyor.

Dipnot açıklamalarının düzenlenmesi, şirket için önemli olduğu zamanlarda denetim komitelerinden yararlanılması da söz konusu. Katılımcılardan biri, proaktif yaklaşımla dipnot açıklamalarının gereksiz, güncelliğini yitirmiş ve önemsiz bilgilerin çıkarılarak düzenlenmesinin değerli bir çalışma olduğunu belirtti. Aynı katılımcı iyi düzenlenmiş dipnot açıklamalarının işletmenin resmini daha iyi çizeceğini dile getirdi. Dipnot açıklamalarının geliştirilmesinin bütün denetim komiteleri tarafından tartışılması gereken bir konu olduğu üzerinde mutabık kalınması dikkat çekiyor. Katılımcılara göre işletmelerin finansal açıklamalarının düzenlenmesinin önündeki engeller arasında düzenleyici kurumlardan gelecek

olası tepkiler ve yasal yükümlülük sorunları yer alıyor. Ek olarak elde edilecek sınırlı fayda ve yatırımcıların bu konuya önem vermemesi de engeller arasında sayılıyor.

Şeffaflığın artırılmasına ilişkin olarak dikkat çekilen diğer bir alan ise kapsamı genişletilen denetim komitesi ve denetçi raporları olarak karşımıza çıkıyor. Kapsamı genişletilen denetçi raporları denetim komiteleri için de bir hareketlilik getirdi. Bunun nedeni, yeni raporların denetim komitelerinin faaliyetlerinin iç yüzünü yatırımcılara ve düzenleyici kurumlara daha fazla anlatacak olmasıdır.

RAPORLAR ÖNEMLİ

Diğer bir katılımcı ise denetim komitesinin faaliyetlerine ilişkin açıklamaların en yararlı bilgi olacağını ama denetim komitelerinin bu açıklamaları verirken tekrarlayıcı ve birbirinin aynısı açıklamalardan kaçınması gerektiğini belirtti. 2014 Denetim Komitesi Şeffaflık Barometresi yayını bununla ilgili olarak denetim komitelerinin 2012 yılından itibaren bağımsız denetçilerin gözetimi dahil olmak üzere görevleri hakkında değerli açıklamalarda bulunduklarını not edildi. Ek olarak, denetim komitelerinin Amerika, Avrupa Birliği ve diğer ülkelerdeki kapsamı genişleyen bağımsız denetçi raporlarına ilişkin gelişmelerden haberdar olmaları gerekiyor. Bu gelişmeler, Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (IAASB) tarafından 2011 yılında hayata geçirilen Denetçi Raporu Projesi'nden kaynaklanıyor. Bu projenin bir parçası olarak yayımlanan yeni UDS 701 Bağımsız Denetçi Raporunda Temel Denetim Hususlarının İletişimi standardı, belli hususlara denetçi raporunda yer verilmesini gerektiriyor. Yeni raporlarda önemli muhasebe hususlarının ve işletmenin finansal tablolarının dışında kalan bilgilerin de değerlendirilmesi gerekebilecek. Genişletilmiş raporların savunucuları, yeni raporlamanın bugün kullanılan olumlu/olumsuz yaklaşımına alternatif olarak yatırımcı güvenini artıracaklarını düşünüyor. Ayrıca katılımcılar, bu raporların denetçinin rolünün daha iyi anlaşılmasına da katkıda bulunacağı görüşünde ●

1- Anket, KPMG'nin 11. Denetim Komitesi Konferansı'na katılan 110 denetim komitesi üyesi ve diğer yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

KÜRESEL BECERİ

AÇILIMLARA ÖNEM VERİLİYOR Jeopolitik risklerin artmasına ve gelişmekte olan pazarların yavaşlamasına rağmen uluslararası pazarlara ulaşmak bir gereklilik ve temel bir iş stratejisi olmaya devam ediyor. Büyük ve küçük şirketler, yeni müşteriler kazanmak ve satışlarını artırmak için uluslararası açılımlara önem veriyor. Ancak risk-kazanç denklemi, küresel liderliğin düşüşüyle yeniden şekillenen jeopolitik düzlemde, şu an "birbirinden farklı piyasalar" olarak görünen gelişmekte olan piyasaların varlığı ve piyasalardaki artan devlet müdahaleleri ile ciddi anlamda değişti.

ZORLUKLAR ÇEŞİTLİLİK GÖSTERİYOR Buna bağlı olarak gelişmekte olan pazarlardaki zorluklar, çeşitlilik gösteriyor. Bu zorlukların arasında yatırım kararının alınması, doğru iş gücünden yararlanılması ve düzenleyici çevrenin anlaşılması olarak sıralanabilir. Konferansta da yönetim kurullarının küresel yetkinliklerini güçlendirmelerinin önemi ve bunun için gerekli olan unsurlar tartışıldı. Yönetim kurullarının küresel yetkinliği, üçüncü taraflardan veya bağımsız danışmanlardan yardım alınması, dış pazarların ve operasyonların ziyaret edilmesi ve yerel iş birim liderlerinin deneyimlerinden doğrudan yararlanılması gibi başlıklar bu unsurlar arasında sıralanabilir.

9 BAŞLIKTA İNŞAATIN YENİ ROTASI

İnşaatın Rotası 2015

KPMG Türkiye, “2015 Türkiye İnşaat Yöneticileri Araştırması”nın ikincisini yayımladı. Sektör yetkilileri için önemli mesajlarla dolu olan araştırmada, inşaat ve altyapı sektörünü etkileyen kritik faktörler de masaya yatırıldı.



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



Engin Ölmez
Denetim, Kıdemli Müdür
E: eolmez@kpmg.com
T: +90 312 491 72 31
M: +90 532 560 57 69

İnşaat ve altyapı sektörü, yarattığı katma değerle Türkiye'nin lokomotif ve stratejik sektörlerinden biri olarak ön plana çıkıyor. KPMG Türkiye olarak ikincisini yayınladığımız “2015 Türkiye İnşaat Yöneticileri Araştırma Raporu”nu açıklama amacımız, Türkiye'nin 2023 hedeflerine inşaat sektörü perspektifinden bakarak hedef ve fırsatları öne çıkarmak ve mevcut hedeflere ulaşmanın önündeki engellere de değinerek sektöre öncülük yapmaktır. Bu amaçla önde gelen taahhüt şirketlerinin gündemindeki önemli konuları araştırdık. Bu çerçevede inşaat yöneticileri ve profesyonelleri ile “fırsatlar” ve “geliştirilmesi gereken alanlar”ı belirleyebilmek için 9 başlık altında görüşmeler yaptık.

1 FAALİYETLERİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

“2015 İnşaat Yöneticileri Araştırması”nda, inşaat sektörünü etkileyen konulardan hangilerinin bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin yöneticilerinin ajandasında daha fazla yer aldığını sorguladık. Alınan cevaplar değerlendirildiğinde, sektörün orta ve uzun vadede etkileneceği en önemli faktörler, “küresel ekonomik büyüme”, “makroekonomik planlar-2023 hedefleri” ve “yeni enerji kaynaklarına erişim” olarak karşımıza çıktı. Ülkemizin demografik yapısı,

her zaman olduğu gibi inşaat ve altyapı sektörüne olan talebin temel girdisini oluşturuyor. Görüştüğümüz firmalar da bu durumu ajandalarında ön sıralara koymuş durumda. Yaptığımız görüşmelerde, Rusya'nın içinde bulunduğu krize rağmen 2014 yılında yaşanan toparlanmanın, orta ve uzun vadede daha büyük bir ivmeyle gerçekleşeceği ümidinin hâkim olduğu gözlemledik. Diğer önemli bir husus ise enerjiye olan talebin her geçen gün daha da artmasından kaynaklı olarak yeni enerji kaynaklarına ulaşım çabalarının giderek daha önemli bir hale gelmiş olması... Bunun da orta ve uzun vadede fırsatları beraberinde getireceği görüşü hakim.

GÜNDEMDEKİ KONULAR

Küresel ekonomik büyüme	%14	%38	%10
Makroekonomik planlar - 2023 planları hedefleri	%29	%14	%5
Yeni enerji kaynaklarına erişim (hacim/cins)	%14	%10	%18
Uzun vadeli borçlanma piyasaları	%5	%14	%18
Katma değeri yüksek inşaatçılık	%10	%14.3	%10
Kentleşme	%10	%5	%14
Nüfus artışı	%18	%5	
Sürdürülebilirlik ve doğa için girişimler	%5	%5	
Piyasa riskini azaltmak için daha büyük hükümet destekleri	%5		
Özelleştirme	%5		
Diğer (Lütfen belirtiniz)	%5		

■ 1. öncelik
■ 2. öncelik
■ 3. öncelik



2 SEKTÖRÜN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

İnşaat sektörü, büyümeyi engelleyecek krizlerden endişe duyuyor. Araştırmadan çıkan sonuçlarda da bu hissediliyor. Görüştüğümüz şirketlere 2015 yılında karşılaşmaktan çekindikleri en büyük 2 engelin ne olduğunu sorduk. “İçsel ve dışsal siyasi krizler”, diğer başlıklara nazaran en çok endişe duyulan unsur olarak karşımıza çıktı. Veriler değerlendirildiğinde, 2015 yılı için hedeflenen bütçe rakamlarına

ulaşılmasındaki en büyük tehdidin de siyasi krizler olarak görüldüğü söylenebilir. “Yurtdışı finansal kriz” ve “yurtiçi finansal kriz”, gerek finansman gerekse nakit akışı açısından inşaat firmalarının 2015 yılı hedeflerine ilişkin bir diğer tehdit unsuru olarak karşımıza çıkıyor. Projelerin birçoğunda finansman yükünün kendilerinin üzerinde olduğunu ileten inşaat firmaları, olası bir finansal krizde hem finansman bulmakta zorlanabileceklerini hem de tahsilatlarda sıkıntılar yaşayabileceklerini belirtiyor.

4 AFRIKA VE KÖRFEZ'E YAKIN TAKİP

İnşaat şirketlerinin yurtdışı pazarlarda en cazip olarak gördüğü bölge, “Körfez Bölgesi” olarak karşımıza çıktı. Gerek proje sayısının çokluğu gerekse tahsilatların sorunsuz bir şekilde gerçekleştiriliyor olması Körfez’i Afrika’ya nazaran bir adım öne çıkarıyor. Ancak Afrika da cazip bulunan pazarlar arasında... Afrika kıtası özelinde yaptığımız analizi detaylandırmamız gerekiyor. Afrika’da öne çıkan iki bölge var. Birincisi Arap Baharı’nın etkilerinden yavaş yavaş kurtulmaya çalışan Kuzey Afrika. Arap Baharı inşaat sektörünü önemli bir krizle karşı karşıya bırakmıştı. Cezayir ve Fas’ın toparlanıyor olması, birçok proje fırsatını da beraberinde getiriyor. Diğer önemli pazar ise bakir toprakları, zengin maden kaynakları ve altyapısıyla olan ihtiyacı ile Sahra Altı Afrika’sı. Nijerya, Gana, Mozambik ve Zimbabve, bu çerçevede öne çıkan ülkeler. Afrika ile ilgili tek problem siyasi istikrarsızlık değil. Çin’in geliştirmiş olduğu ilişkiler

Katılımcıların
% 83’üne
göre, yurtdışındaki
projeler daha cazip.

3 CAZİP PAZARLAR

Şirketlere orta ve uzun vadede hangi pazarlardaki projelerin kendileri için daha cazip olduğunu sorduk. Görüştüğümüz firmaların yüzde 83’ü yurtdışı pazarların kendileri için daha uygun olduğunu belirtti. Aldığımız cevapları incelediğimizde iki temel nedenin ön plana çıktığını görüyoruz: “Pazar büyüklüğü” ve “kâr marjı”. Görüştüğümüz inşaat ve altyapı firmaları, belirli bir doygunluğa ulaşan Türkiye altyapı ve inşaat pazarı için rekabetin çok yüksek olduğunu ve bunun da kâr marjını olumsuz etkilediğini belirtti. Bu sebeple rekabetin daha az yaşandığı bakir pazarlara giderek kâr marjının daha yüksek olduğu projeleri kovalamanın kendileri için daha cazip olduğunu belirtiyorlar. “Finansmanını sağlayanın yurtdışında işi hazır...” Bu sözler, görüştüğümüz firmalardan bir tanesinin iddialı sayılabilecek yorumuydu. Burada dikkatimizi çeken bir diğer husus, belirli bir alanda uzmanlaşmış firmaların yurtdışı ve yurtiçi pazarın kendileri için ciddi bir fark yaratmadığını belirtmeleri oldu. Konuya göre değişmekle birlikte uzmanlaşmanın karar verme sürecinde “pazar büyüklüğü” ve “kâr marjı” gibi kısıtların etkilerini azalttığı görülüyor.

HANGİ PROJELER DAHA CAZİP?

Yurtdışı projeler	%83
Yurtiçi projeler	%17

çok uzun bir geçmişe dayanıyor ve Afrika pazarında mücadele etmek için Çinli firmalarla rekabet etmek gerekiyor. Kalkınma bankalarının kredileriyle desteklenen bu ülkelerde finansman, siyasi istikrarsızlık ve Çin ile rekabetten sonra ikinci planda kalıyor.

Afrika	%30	%35
Körfez Bölgesi	%45	%6
Rusya	%10	%24
Orta Doğu (Kuzey Irak, Suriye, İran)	%10	%17
Asya	%12	
Avrupa (Doğu Avrupa, Batı Avrupa)	%5	%6
Amerika	%0	

■ 1. öncelik
■ 2. öncelik

5

CAZİP SEKTÖRLER

Başbakanlık Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı'nın Altyapı Sektörü raporuna göre köprü, yol ve otoyollar için 2012 yılında 5,6 milyar TL olan yıllık yatırım tutarı, 2022 yılında 16,8 milyar TL'ye ulaşacak. Aynı tarihler için demiryollarına gerçekleştirilecek olan yatırım tutarının 1,3 milyar TL'den 4,5 milyar TL'ye ulaşacağı öngörülmüyor. Yurtiçinde 2014 yılında altyapı pazarındaki fırsatların büyük bir çoğunluğunu ulaşım projeleri oluşturdu. Enerjiye olan talep altyapı projelerini de tetikliyor. Gerek hidroelektrik, jeotermal elektrik, rüzgâr enerjisi santralleri ve çevrim santralleri gerekse de nükleer elektrik üretim santralleri, sektöre yeni bir çalışma alanı kazandırmış durumda.

Enerji	%42	%20
Ulaşım – köprü, yol, demiryolu ve otoyol	%14	%40
Ulaşım – havaalanı	%24	%5
Konut	%10	%10
Ticari alan	%5	%10
Sağlık	%5	%10
Atık	%5	
Eğitim	%0	
Su	%0	

1. öncelik
2. öncelik

6

PROJELERİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER

Görüşme yaptığımız firmalara, altyapı projelerinin hızlanmasının önündeki engellerin neler olduğunu sorduk. “Kamu tarafından bütçeleri karşılanmayan işlerde finansman sağlamadaki zorluklar” ve “bütçesi devlet tarafından karşılanan işlerde ödenek yetersizliği” projelerin önündeki en önemli engel olarak görülüyor. “Önceliklendirme yapılmadan tüm projelerin aynı anda hayata geçirilmesi” ve “ihale sonrası süreçlerde yapılan değişikliklerden kaynaklı oluşan güvensizlikler” de ayrıca hız kesici diğer unsurlar olarak karşımıza çıkıyor. Firmalar, şeffaf ve adil bir ortamda rekabet etmek istediklerini belirtiyor. İhale sonrasında, işin niteliğinde ve finansman koşullarında yapılan değişikliklerin, firmaların rekabeti aynı düzeyde yapmasına engel olması konuya ilişkin olarak sıkça dile getirilen bir husus oldu. Ek olarak ihalelerde doğru fiyatlandırmanın yapılmasına engel olduğu gibi bundan daha sonra yapılacak olan ihalelerde rekabet etmek isteyebilecek firmaların cesaretini kırabilecek olması araştırma sonucundan çıkarabileceğimiz

bir diğer yorum. Araştırma kapsamında görüştüğümüz şirket yöneticilerinin önerisi, büyük çaplı projelerin ihale süreçlerinde fizibilite ve proje planına daha fazla zaman ayrılmasının daha rekabetçi bir ihale süreci oluşmasını destekleyeceği yönünde. Bu durum, sonradan yapılacak proje değişikliklerini de sınırlandıracağı gibi ihale sahibi kurum açısından da zaman ve bütçe tasarrufu sağlayacaktır. Finansman yetersizliği karşımıza çıkan diğer önemli unsurlardan birisi oldu. “Kamu tarafından bütçeleri karşılanmayan işlerde finansman sağlamadaki zorluklar”, projelerin büyüklükleri de göz önüne alındığında önemli bir engel olabiliyor. Özellikle büyük ve bütçesi devlet tarafından karşılanmayan altyapı projelerinde ön hazırlık çalışmaları büyük önem arz ediyor. Süreçteki belirsizliklerin mümkün olduğunca azaltılması, kritik bir öneme sahip oluyor. Gerek belirsizliklerin fazla olması gerekse projenin planlanış şekli, finans kuruluşlarının projelere bakış açısını önemli düzeyde etkiliyor. Bankalarca muteber projelerin tasarlanması, bütçesi devlet tarafından karşılanmayan projelerin hayata geçebilmesinde hayati bir öneme sahip olduğu katılımcılar arasında yaygın görüş olarak karşımıza çıkıyor.

Devlet tarafından bütçeleri karşılanmayan işlerde finansman sağlamadaki zorluklar	%33	%14	%11
İhale sonrası süreçlerde yapılan değişikliklerden kaynaklı oluşan güvensizlikler	%14	%29	%11
Bütçesi devlet tarafından karşılanan işlerde ödenek yetersizliği	%24	%14	%11
Önceliklendirme yapılmadan tüm projelerin aynı anda hayata geçirilmesi	%19	%19	
Proje veya ihaleye hazırlanmak için yeterli hazırlık zamanı verilmemesi	%10	%26	
Proje planlarının yetersiz olması	%5	%14	%16
Mevzuat eksiklikleri	%5	%20	
Halka arzın prosedürlerinin ağır ve uzun olması	%5		

1. öncelik
2. öncelik
3. öncelik

7 ULUSLARARASI PAZARLARDAKİ BAŞARI

Görüştüğümüz firmalar uluslararası arenada daha fazla pay yakalayabilmek için finansman konularında destekler bekliyor. Burada beklentiler, Eximbank'ın daha aktif görev üstlenmesi yönünde odaklanıyor. Firmalar ihalelerine başvurdukları idarelere, finansman kaynaklarıyla birlikte gitmek istiyor. Görüştüğümüz firmaların yöneticileri, Çinli müteahhit firmaların, bu çalışma modelini çok etkin kullandığını ve finansmanı sağlanmış tekliflerle ihalelerde yarışıyor olmalarının avantajını kullanarak ihalelerde bir adım öne geçtiklerini belirtiyor. Firmaların odaklandığı diğer nokta ise tasarım. Tasarım çalışmalarının yurtdışından sağlanıyor olması kâr marjındaki kaybın temel sebebi. Firmalarımız, ihale süreçlerine şartname yazımı aşamasında müdahil olmaları gerektiğini belirtiyor. Görüştüğümüz firmalarda inşaat malzemesi sektörünün daha da güçlenmesinin yurtdışında yapılacak inşaat projeleri için çok önemli olduğu genel kanı olarak karşımıza çıkıyor. Görüştüğümüz firmalar ayrıca yurtdışında elçiliklerimizin etkin olduğu bölgelerde çalışırken çok rahat ettiklerini iletiyor.

Her 100 katılımcıdan
75'i, finansman konularındaki desteklerde iyileştirmeler bekliyor.

SEKTÖREL HEDEFLER GERÇEKÇİ Mİ?

ENERJİDE HEDEFLER SORGULANIYOR

Önümüzdeki dönemde enerji sektöründe 2 nükleer santralin kurulması, yenilenebilir enerjideki payın yüzde 30'lara çıkması, toplam kurulu gücün ise 57 bin MW'tan 125 bin MW'a çıkarılması hedefler arasında. Görüştüğümüz firmalar hedeflere ulaşılmasının zor olduğu yönünde görüş bildirdiler. Kapasite tarafında nükleer santraller tamamlanmadan toplam kapasitenin 57 bin MW'tan 125 bin MW'a çıkabilmesinin de mümkün olmayacağı görüşü hakim.

ULAŞIMDA FİNANSMAN KRİTİK

Ulaşım sektörüne yönelik 3. havaalanı, hızlı demiryolu sisteminin 10 bin km'ye çıkarılması, Kuzey Marmara Otoyolu gibi projeler söz konusu. Otoyolların da 7 bin 500 km'ye çıkarılması planlanıyor. Görüştüğümüz firmaların tümü, ulaşım alanındaki bu hedeflerin ulaşılabilir olduğunu görüşünde. Ancak belirli noktaların geliştirilmesi gerektiğini de belirtiyorlar. Finansmanın her zaman kritik bir konu olduğu, finansman sorunu çözüldüğü sürece diğer tüm

sorunlara rağmen hedeflere ulaşılabilceği görüşü hakim.

SAĞLIKTA BÜYÜK PROJELER Önümüzdeki dönemde 22 ilde 38 bin yataklı hastanelerin oluşturulması planlanıyor. Görüştüğümüz firmaların birçoğu sağlık sektörüne yönelik hedeflere ulaşmanın beklenenden daha uzun sürebileceği yönünde görüş bildirdi. Eleştiriler projelerin finansı esnasında yaşanan zorluklar, projelerin tek seferde finanse etmek için çok büyük olması ve çevresel etkilerinin yeteri kadar analiz edilmemesi noktalarında toplanıyor.

KENTSEL DÖNÜŞÜM DAMGASI

Görüştüğümüz firmaların tümü konutta 20 yıl içinde 400 milyar dolarlık kentsel dönüşümün gerçekleşmesi hedefinin ulaşılabilir olduğunu düşünüyor. Ancak hedeflere ulaşılıyor olmasının ekonomik etkileri konusunda bir fikir birliği yok. Kentsel dönüşüm projelerinin ekonomik açıdan önemli bir faaliyet kolu olduğunu belirtenler olduğu gibi makroekonomik açıdan bu yatırımı kaynakların israfı olarak değerlendiren bir kesim de mevcut.



8 UZMANLAŞMA HEDEFLERİ

Görüştüğümüz firmaların büyük bir çoğunluğu teknolojik inşaat alanında uzmanlaşmayı hedefliyor. Gerek kâr marjının daha yüksek olması gerekse o yönde gelen taleplerin daha fazla olması, firmaları teknolojik inşaat yönünde uzmanlaşmaya yönlendiriyor. Önümüzdeki süreçte ülkemizde yapılması planlanan veya hâlihazırda ihale edilmiş ama tamamlanmamış projelerin birçoğu uygulanan yöntemler itibarıyla klasik müteahhitlik projelerinden öteye geçerek teknolojik gelişmelerden ve firma uzmanlığından önemli derecede etkilenen projeler haline gelmiş durumda. Yakın zamanda ihale edilen 3. köprü, 3. havalimanı ve enerji ihtiyacına yönelik inşaat talepleri (nükleer, hidroelektrik ve rüzgar enerjisi santralleri) firmaların teknolojik inşaatı neden yatırım yapmak istediğini açıkça ortaya koyuyor.

9 YATIRIM BEKLEYEN ALANLAR

Firmaların geliştirmek istedikleri becerilere baktığımızda, "proje yönetimi becerilerinin artırılması" ve "raporlama ve kontrol becerilerinin geliştirilmesi" konuları karşımıza çıkıyor. Proje yönetim becerilerinin artırılması, KPMG'nin 2013 yılında gerçekleştirdiği inşaat araştırmasının da bulgularından biriydi. Maliyet baskısı altında olan küresel inşaat firmaları, proje yönetim becerilerini geliştirerek maliyetler üzerindeki kontrollerini artırmak ve

tahmin edilmemiş olan maliyetleri engellemek istiyordu. Bu durum, şu an Türkiye'de de aynı şekilde geçerli. Firmalar projelerini daha yakından takip etmek ve tüm süreci kontrol edebilmek istiyor. Raporlama becerilerinde yetkinlik, firmaların proje yönetim becerilerindeki beklentileriyle paralel ortaya çıkan bir konu. Ancak gerek Türk Ticaret Kanunu'ndaki değişiklikler gerekse Kamu Gözetim Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu ve Sermaye Piyasası Kurulu gibi düzenleyici kuruluşların talepleri, bu ihtiyacı ihtiyari olmaktan çıkarmış durumda.

Proje yönetimi becerilerinin artırılması	%30	%20
ERP veya BT altyapısının geliştirilmesi	%25	%20
Raporlama ve kontrol becerilerinin geliştirilmesi	%10	%25
Teklif kalitesi ve fizibilite becerilerinin artırılması	%10	%15
Finansman sağlama becerilerinin artırılması	%5	%10
Hukuki yetkinliği geliştirilmesi	%5	%5
Vergi planlaması becerilerinin geliştirilmesi	%10	
Diğer	%5	%5

1. öncelik
2. öncelik

ENERJİ PİYASASINDA TS ISO/IEC STANDARDI

Bilişim ve bilgi güvenliği konuları her geçen gün önemini artırıyor. EPDK, hazırladığı düzenlemelerle enerji sektörünün bileşenlerinin güvenilir bilişim altyapıları üzerinde kurulu olmasını hedefliyor. Bu kapsamda 26.12.2014 tarihli ve 29217 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan düzenleme değişiklikleriyle enerji piyasası için 01.03.2016’dan itibaren TS ISO/IEC 27001 belgeli olma zorunluluğu getiriliyor.



Sezgin Topçu

BT Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: stopcu@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00
M: +90 533 298 75 50



Filiz Karakaya

BT Danışmanlığı,
Kıdemli Danışman

E: fkarakaya@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00

Bilişim ve bilgi güvenliği kavramının gün geçtikçe tüm dünyada hükümetler ve karar alıcı merciler seviyesinde öncelikli hale geldiğini gözlemliyoruz. Bu sürecin örneklerini Türkiye’de de çok yakın geçmişimize bakarak görmek mümkün. Geçtiğimiz yıllarda Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), Gelir İdaresi Başkanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı düzenlemeleriyle şirketlerin gündemlerinde yer almaya başlayan TS ISO/IEC 27001 belgelendirmesi, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından oluşturulan yeni düzenlenmelerle birlikte kurum ve kuruluşlar ile özel sektör şirketleri cephesinde önceliğini almış durumda.



ÖNEMLİ ADIMLAR

Enerji sektöründe elektrik, doğalgaz, petrol, nakil hatları; yük dengeleyici sistemler, kurumsal bilişim sistemleri ve endüstriyel kontrol sistemleri gibi birbirini destekleyen sistem ve altyapıların, güvenli ve sağlıklı bir biçimde çalışmasını gerekiyor. Hazırlanan düzenlemelerle EPDK, sektör bileşenlerinin ağırlıklı olarak bilişim altyapıları üzeri kurulu olmasını, verilerin dijital ortamda kullanılması sebebiyle bilgi sistemleri süreçlerinin etkin olarak izlenmesini, kullanımda olan bilgilerin gizliliğini, erişilebilirliğini ve bütünlüğünü sağlamayı hedefliyor.

DÜZENLEMENİN KAPSAMI

26.12.2014 tarihli ve 29217 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan düzenleme değişiklikleri doğrultusunda, kapsamda yer alan organizasyonlar için 01.03.2016’dan itibaren TS ISO/IEC 27001 belgeli olma zorunluluğu getiriliyor. Söz konusu uyum tarihi olan 01.03.2016 tarihine kadar organizasyonların;

- Kurumsal bilişim sistemlerini ve endüstriyel kontrol sistemlerini, TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) standardına uyumlu hale getirmeleri,
- TS ISO/IEC 27001 standardına uygun faaliyet gösterdiğini Türk Akreditasyon Kurumu’na akredite olmuş bir belgelendirme kurumuna ispat ederek sistemlerini belgelendirmeleri bekleniyor.

SİSTEM NASIL KURULUR?

Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi (BGYS), şirketlerin hem iş süreçlerini hem de sistemlerini kapsayan, şirket içi kural ve çalışma yöntemlerini doğrudan etkiler. Bu kapsamda BGYS kurulumu ve ISO/IEC 27001 sertifikasının edinimi şirketlerin yalnızca Bilgi Teknolojileri (BT) birimlerini etkilemediği, şirket genelinde bütün çalışanların katılımıyla kurulması ve yaygınlaştırılması gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle ancak şirketlerin iş süreçlerine özgü kurgulanan bir bilgi güvenliği yönetim



stratejisinin katma değer sağlayacağını belirtmek doğru olur. Genel olarak BGYS sürecinin kurulum adımlarını şöyle özetleyebiliriz:

BGYS kapsamının belirlenmesi BGYS kurulumunun ilk adımıdır. Şirketlerin, hangi süreçlerin veya sistemlerin kapsam dahilinde yer alacağını belirlemesi gerekiyor. EPDK düzenlemeleri kapsamında da gerek uyum süresinin kısa olması gerek de düzenleme kapsamının geniş olması nedeniyle şirketler hızlıca kapsam belirleme çalışmalarına başladı.

Bu doğrultuda öncelikli olarak şirketlerin “kurumsal bilişim sistemleri ve endüstriyel kontrol sistemleri” dahilinde kullanılan muhasebe, finans, kalite, doküman yönetim sistemleri ile tesislerde kullanılan üretim, stok yönetimi, saha kontrol, alarm ve kamera sistemi gibi bütün ana ve yardımcı sistemlerini değerlendirmeleri ve kapsam dahilinde yer alacak sistemleri ve süreçleri belirlemeleri lazım.

BGYS bileşenlerinin oluşturulması BGYS kapsamında politika ve prosedürlerin yanı sıra Bilgi Güvenliği Komitesi gibi ISO/IEC 27001 standardında belirtilen fonksiyonların oluşturulması, görev ve sorumlulukların net şekilde belirlenmesi gerekiyor. Bu kapsamda komite kurumsal bilişim sistemleri ve endüstriyel kontrol sistemlerini tanıyan süreç ve sistem sahipleri ile üst yönetim temsilcilerini içermelidir.

Varlık/süreç envanter listesinin oluşturulması ve risk analizinin gerçekleştirilmesi sertifika kapsamı dahilinde bulunan süreç ve bilgi varlıklarının, süreç ve varlık sahiplerinin tanımlanması, söz konusu süreç ve bilgi varlıklarının taşıdığı risklerin analiz edilerek etkin risk yönetimi yapılması en önemli adımlar içerisinde yer alıyor. BGYS kontrol ortamının oluşturularak işletilmeye başlaması bilgi güvenliği açıklıklarının, tehdit ve risklerin önlenmesi adına kontroller belirlenir ve kontrolleri içeren “Uygulanabilirlik Bildirgesi” hazırlanır. Söz konusu kontrollerin mevcut yapıda belirlenmiş olan ve TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardında belirtilen kontrolleri içermelidir ●

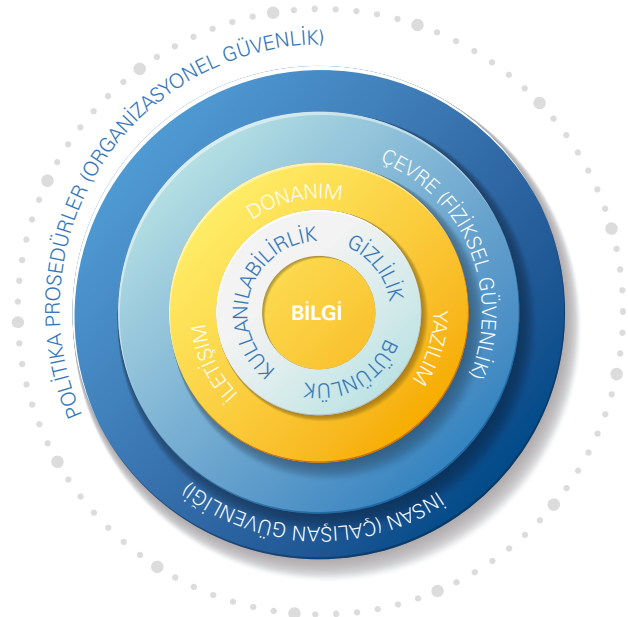
DÜZENLEMEDEN DİHAİL EDİLEN ORGANİZASYONLAR

	Kapsam
Elektrik	Kurulu gücü 100 MW ve üzeri olan, geçici kabulü yapılmış bütün “üretim tesisleri” ¹ EPDK elektrik piyasası “dağıtım lisansı” sahibi bütün şirketler.
Doğalgaz	“İletim lisansı” sahibi şirketler
Petrol	“Rafinerici lisansı” sahibi bütün şirketler

1- OSB Üretim Lisansı sahibi şirketler kapsam dışındadır.

BİLGİ GÜVENLİĞİ SERTİFİKASI (ISO27001) NEDEN GEREKLİ?

Bilgi güvenliği kapsamındaki tek denetlenebilir uluslararası standart olup şirketin bünyesinde bilgi güvenliği yönetimi yapısının kurulmasına, gerçekleştirilmesine, işletilmesine, izlenmesine, sürdürülmesine, iyileştirilmesine, hassas varlıkların/bilgilerin korunmasına ve yönetilmesine ilişkin standart bir süreç yaklaşımını benimsemektedir.



İHBAR HATTININ STRATEJİK ROLÜ

İstatistiklere göre şirket içi suistimalleri öncelikle çalışanlar fark ediyor. Eğer şirket içinde etkin olarak çalışan profesyonel bir ihbar mekanizması yoksa çalışanlar da herhangi bir bildirimde bulunmuyor. İhbar hattı hizmetinin şirket dışından profesyonel bir firma tarafından verilmesi ise çalışanların ve mekanizmanın açık olduğu diğer paydaşların kendilerini güvende hissetmelerini sağlıyor.



Sinan Çamlık

Suistimal Önleme ve
İnceleme Hizmetleri,
Müdür

E: scamlik@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00-9292

M: +90 539 587 72 76



Serap Tutkun

Suistimal Önleme ve İnceleme
Hizmetleri, Danışman

E: stutkun@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00-9715

M: +90 539 968 94 68

Çalışanlar olarak işyerimizde etik olmayan bir davranış ile karşılaştığımız zaman ne yapıyoruz? Firmamız içerisinde etik olmayan konuları dile getirerek önlenmesini sağlayabileceğimiz herhangi bir mekanizma var mı? Ya da yöneticiler olarak şirket içerisinde yolunda gitmeyen herhangi bir durumdan ne kadar habersiziz? İyi niyetli olarak etik olmayan davranışları yöneticilerimize bildirdiğimizde, bir problemle karşılaşabilir miyiz?

Şirketler değişen iş koşulları arasında karşı karşıya oldukları risklerle mücadele ederken etkin ve hızlı yöntemler kullanmalıdır. İstatistiklere göre iş süreçlerinden, çalışılan tedarikçi firmalardan ya da personelden kaynaklı oluşabilecek suistimal vakalarını öncelikle şirket çalışanları fark ediyor.



Peki, çalışanlar fark ettikleri suistimal vakalarını ve etik olmayan uygulamaları engellemek için ne yapabilir? İşten çıkarılma korkusu yaşayan bir personel, ne kadar iyi niyetli olursa olsun etik dışı davranışları yöneticisine bildirir mi? İsmi diğer çalışanlar tarafından öğrenileceğini bilen bir personel rahat bir şekilde bildirimde bulunur mu?

ÇIKAR ÇATIŞMALARI

Her sektörde en çok karşılaşılan örnekler baktığımızda, personele yöneticisi tarafından baskı uygulanması veya çalışanın mobbing'e maruz kalmasıyla tedarikçi firmalar ile çıkar çatışmalarına sebebiyet verilmesinin son derece sık rastlanan etik dışı davranışlar olduğunu görüyoruz. Bu gibi vakalarla karşılaşıldığında, vakaya şahit olan bir personel, şirket içinde etkin olarak çalışan profesyonel bir ihbar mekanizmasının bulunmaması durumunda, isminin öğrenileceği korkusuyla diğer çalışanların kendi üzerinde baskı kuracağını veya yöneticisinin kendisini işten çıkaracağını düşünerek konu hakkında herhangi bir bildirimde bulunamıyor olabilir.

Association of Certified Fraud Examiners'in (ACFE) son olarak 2014 yılında yayımladığı rapora göre ihbar mekanizmasına sahip olan firmaların, diğerlerine kıyasla suistimal vakalarının yüzde 51'ini, bu mekanizma vasıtasıyla tespit ettikleri görülüyor. Aynı raporda, ihbar hattı kurulu olan firmalarda iç denetimin suistimal vakalarının tespiti ne olumlu etkisinin olduğu belirtiliyor. Diğer firmalardaki suistimallerin, daha çok yönetim değerlendirmesi, belge incelemesi veya tesadüfen tespit edildikleri ve bu yöntemlerin de niceliksel oranının ihbarlara göre son derece kısıtlı olduğu görülüyor.

Şirket çalışanlarının ve istenirse satıcılar, bayiler gibi diğer üçüncü partilerin suistimal, rüşvet, yolsuzluk ve hırsız-

İHBAR HATTININ FAYDALARI

15 yılı aşkın bir süredir KPMG tarafından uluslararası düzeyde verilen bir hizmet olan ihbar hattı veya diğer ismiyle "etik hat" ile şu faydalar sağlanabilir:

- İhbarın tamamen anonim kalınarak (isim ve iletişim bilgisi verilmeden) yapılması mümkündür. Bildirimde bulunan kişinin isminin ve diğer kişisel bilgilerinin gizliliğinden KPMG sorumludur. Alınan bildirimler şifreli olarak raporlanır.
- İstenirse telefon hattı veya e-posta adresi ya da ikisi birden bu amaçla kullanılabilir.
- İhbar raporları, bildirim tiplerine göre ilgili şirket yöneticileriyle paylaşılır. Bildirimin, ilgili şirket yöneticisi hakkında olması durumunda, önceden kararlaştırılan diğer kişilere bildirimin yapılması sağlanır.
- Haftanın 5 günü, saat 09.00–18.00 arasında telefon; 7/24 e-posta üzerinden ihbarlar alınabilir.
- Telefonla gelen ihbarlar, KPMG bünyesinde çalışan ve bu konuda uzman olan profesyoneller tarafından cevaplanır.
- Cevaplanan çağrılarda ihbar konusu olay detaylarıyla sorgulanır ve görüşme esnasında gerçekleşen, incelemenin etkinliğini artırabilecek tüm hususlar raporlarda belirtilir.
- Sertifikalı Suistimal İnceleme Uzmanı (CFE) sertifikalı profesyonellerimiz tarafından alınan çağrı ve e-postalar incelenir ve değerlendirilir.
- Çalışma saatleri dışında talebe göre sesli mesaj alınabilir veya daha sonra aranmak üzere iletişim bilgileri temin edilebilir.
- İngilizce ve Türkçe çağrı alınabilir ve talebe göre raporlama yapılabilir.
- Çağrı kayıtları sınırsız süreyle muhafaza edilebilir.

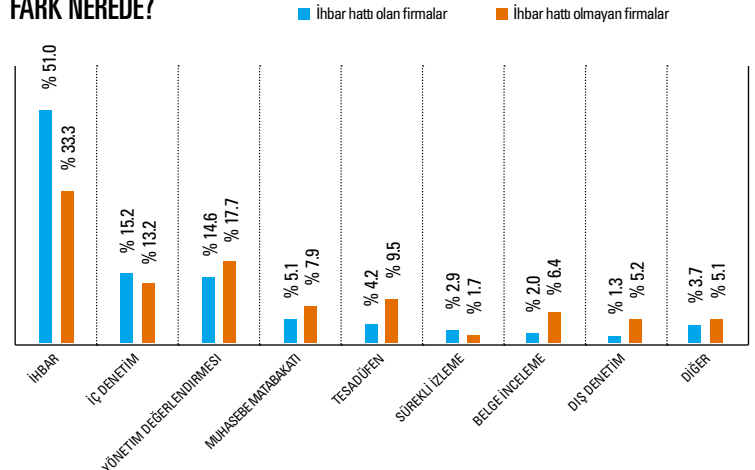
İhbar hattı hizmetinin profesyonel bir firma tarafından verilmesi, ihbarların nitelik ve nicelik bakımından etkinlik düzeyini artırıyor.

ETİK BİR BİLDİRİM MEKANİZMASININ ÖZELLİKLERİ

- 01 GİZLİLİK
- 02 ANONİM BİLDİRİM FIRSATI
- 03 TÜM İLGİLİLERCE KOLAY ULAŞILABİLİRLİK
- 04 MAKSİMUM UYGUNLUK
- 05 UYGUN VERİ YÖNETİMİ PROSEDÜRLERİ
- 06 DOĞRU SINIFLANDIRMA
- 07 DENETİM KOMİTESİYLE DOĞRU İLETİŞİM
- 08 ETKİN RAPORLAMA

lık gibi konuları, ilgili şirket yöneticilerine ihbar edebilecekleri bir mekanizma olan ihbar hattı hizmetinin şirket dışından profesyonel bir firma tarafından verilmesi, çalışanların ve mekanizmanın açık olduğu diğer paydaşların kendilerini güvende hissetmelerine yardımcı oluyor. Böylece ihbarların nitelik ve nicelik bakımından etkinlik düzeyi artıyor ●

FARK NEREDE?



İÇ DENETİMİN STRATEJİK DÖNÜŞÜMÜ

Günümüzde iç denetim sadece geçmiş faaliyetlerin denetlenmesiyle ilgili bir hizmet olmaktan çıktı. Artık trendleri yakalayan, katma değer yaratan ve proaktif iç denetim yaklaşımları benimseniyor. İç denetimdeki bu dönüşüme ayak uydurmak isteyen şirketler de süreçlerini buna göre yapılandırmaya çalışıyor. Bu konuda yeterli farkındalığı olan ve önlem alan şirketlerin rekabette bir adım öne geçmesi de dikkat çekici...



Seda Tıgdemir

Risk Yönetimi Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: stigdemir@kpmg.com
T: +90 216 681 91 59
M: +90 533 296 56 74

Rekabetin hızla arttığı ve hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz iş dünyasında, şirketlerdeki iç denetim yaklaşımları kabuk değiştiriyor. İç denetim "geçmiş faaliyetlerin denetlenmesi" noktasından da çok daha ileri taşınmış durumda. Bu kapsamda şirketlerde trendleri yakalayan, ileri görüşlü ve katma değer yaratmaya odaklanmış proaktif iç denetim yaklaşımları benimseniyor.

Söz konusu değişimlerin temelinde piyasaların bütünleşmesi, rekabet ortamı, çevresel baskılar, yasal düzenlemeler, maliyet baskısı, teknolojik gelişmeler, yeni ürün/hizmet geliştirmeleri, organizasyonların faaliyet alanlarının değişmesi gibi sebepler ön plana çıkıyor. Bu değişime ayak uydurmak ve rekabet avantajı sağlamak isteyen bütün şirketler; süreçlerinde, sistemlerinde ve yönetim anlayışlarında değişime ve gelişime yöneliyor.

Süreç, sistem ve yönetim anlayışlarında yaşanan değişimler şirketler ve çalışanları için dinamik bir ortam yaratmasına rağmen, değişimlerle birlikte ortaya çıkan risklerin göz ardı edilmemesi gerekiyor. Yeterli farkındalığa sahip olan şirketler, risklerin yönetimi ve takibi için strateji seviyesinde aksiyonlar olarak iç denetim fonksiyonunu daha etkili bir iş ortağı haline getiriyor. Bu durum "sevilmeyen" veya "korkulan" iç denetim



fonksiyonunun; iş süreçleri odaklı, bütünleştirici ve esnek bir metodoloji benimsemesine yardımcı oluyor.

İÇ DENETİM OLGUNLUK MODELİ

İç denetim metodolojisinde değişime ve gelişime yönelik aksiyonlar almadan önce iç denetim faaliyetlerine ilişkin bütün kritik bileşenlerde yeterli olgunluğa erişilip erişilmediğinin analiz edilmesi, değişimin daha sağlam temellere oturmasına neden oluyor. Bu noktada, iç denetim yetkinlikleri, sektör tecrübesi, süreç, teknoloji ve organizasyon kültürü bu yaklaşımın temel yapıtaşları ve gereksinimleridir.

DEĞERYARATMA

Organizasyonların yönetim anlayışlarında ve kültürlerinde yaşanan değişimlerle "olguları ortaya çıkaran" denetim anlayışından, "katma değer yaratan" ve "önleyici denetim" yaklaşımlarına doğru geçiş yapılmalıdır. Bu çerçevede hedeflenen olgunluk seviyesi aslında iç denetimin organizasyon içinde bir "iş ortağı" olarak görülmesidir.



Olgunluk seviyesi ileri olan şirketlerde iç denetim fonksiyonu değişim yönetiminde aktif rol alıyor:

- **SİSTEM DEĞİŞİKLİĞİ:** Sistemsel altyapı veya teknolojiye yaşanan bir değişiklik esnasında ve sonrasında sistemsel kontrollerin tesis edilmesine destek vermek,
- **SÜREÇ İYİLEŞTİRME:** Süreç tasarım faaliyetleri esnasında, süreç risklerinin ve kontrollerin tanımlanması ve değerlendirilmesi,
- **ÜRÜN VE HİZMET GELİŞTİRME:** Yeni ürün ve hizmetlere ilişkin inovasyonlar ve sonuçlarının eş zamanlı olarak değerlendirilmesi.

STRATEJİK DÜŞÜNME

Geçmişte "temel" olarak varsayılan risklerin analiz edilmesinden öteye geçerek veri analizi, teknolojik uygulamalar kullanılmalı ve iç denetim anlayışına yeni bir perspektif getirilmelidir.

İç denetim faaliyetleri araştırma ve analiz kavramlarını öne çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılmalı →



10 BAŞLIKTA İÇ DENETİMDE ETKİNLİK

- 1 Yönetim kurulu ve denetim komitesiyle katılımcı, işbirliğine yatkın, yapıcı ilişkiler kurulmalı ve sürekli iletişim halinde olunmalı.
- 2 Denetlenen "iç müşteriler" ile profesyonel diyalog kurarak, şirkete katma değer sağlayacak çözüm yolları üzerinde görüşmeler yapılmalı, işbirliğine dayalı bir yaklaşım benimsenmeli.
- 3 Planlama aşamasında ve denetim saha çalışması esnasında stratejik noktalarda yönetimin dahil edilmesi ve tüm denetim sürecinde denetlenen "iç müşteri" ile sürekli ve etkili bir iletişimin kurulması sağlanmalı.
- 4 Raporlama faaliyetleri esnasında oluşabilecek riskin minimize edilmesi için gerekli olan aksiyonlara odaklanılması ve bu yönde tavsiyelerin geliştirilmesi sağlanmalı.
- 5 Daha proaktif bir yönetim yaklaşımı benimsenmeli.
- 6 Risk yönetimine ve risk odaklı iç denetim planı yönetimine odaklanılmalı.
- 7 Veri analizi yöntemleri ve sürekli izleme araçları kullanarak teknolojik imkânlardan olabildiğince fazla yararlanılmalı.
- 8 Anlaşılır, açık ve yalın bir raporlama dili kullanılmalı. İyi uygulama örnekleri "iç müşteriler" ile paylaşılmalı, trend ve risk analizlerine daha fazla yer verilmeli. Daha görsel öğeler kullanılmalı ve tavsiyeler "ütopik" olmamalı, diğer bir deyişle uygulanabilir ve hedefe yönelik olmalı.
- 9 Denetim sonrasında, denetlenen "iç müşteri"lerden geri bildirim alınarak iç denetim fonksiyonunun performansının ölçülmesi sağlanmalı.
- 10 Performansın geliştirilmesine katkıda bulunulmalı.

malıdır. İç denetimde eleştirel düşünmeyi ön plana çıkarabilmek için aşağıda belirtilen yetkinliklerin ve aktivitelerin gerçekleştirilmesi sürecin olgunluğunu artıracaktır.

- **AÇIK FİKİRLİ OLMAK:** Her konuda bütün alternatiflerin değerlendirilmesi ve makul sonuçların belirlenmesi
- **DURUM ANALİZİ:** Süreçler ve sistemler hakkında daha derin bir anlayışa sahip olmak ve problemler için çözüm alternatiflerinin değerlendirilmesi
- **KARŞILAŞTIRMA:** İyi uygulama örnekleri dikte alınarak süreçlerin ve sistemlerin değerlendirilmesi
- **BEYİN FIRTINASI:** Riskler ve detaylı çözümler için pratik fikirlerin geliştirilmesi
- **İYİLEŞTİRİCİ FAALİYETLER:** Uygulanabilir ve etkin tavsiyeler sunarak yönetime karşı yaratıcı bir yaklaşımda bulunulması

SEKTÖRTECRÜBESİ

Yeni fırsatların, gereksinimlerin ve zorunlulukların tespit edilebilmesi için sektör trendlerinin etkin olarak takip edilmesi ve güncel olaylar hakkında



bilgi sahibi olunması sürecin olgunluğunu artırıyor. Trendlerin ve piyasanın takip edilmesi aynı zamanda markaların pazar analizinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine de olanak sağlıyor.

SÜREÇ ORGANİZASYON VE SİSTEM BİLGİSİ

İş süreçleri ile iş süreçlerine etki eden sistem ve organizasyonel yapıların analiz edilerek, riskli ve gelişime açık noktaların periyodik olarak analiz edilmesi sürecin olgunluğuna katkı sağlamak ile birlikte, çalışanların performansının artmasını sağlayacaktır.

DENETİM FAALİYETLERİ

Denetim faaliyetlerinin olgunluğunu ve güvenilirliğini artırabilmek adına öncelikli olarak iç denetim faaliyetlerine ilişkin denetim metodolojisi, planlama, test prosedürleri, dokümantasyon yöntemleriyle raporlama kanalları etkin olarak belirlenmeli ve iç müşterilere duyurulmalıdır. Denetim çalışmalarının her adımında mutlaka yönetim dahil edilmeli ve her seviyede sürekli iletişim felsefesi benimsenmelidir. Ayrıca, iç denetim fonksiyonu, iç müşterilerine her zaman denetim çalışmalarının bağımsız ve objektif olarak gerçekleştirildiğini garanti etmelidir ●

“İç denetimdeki değişime ayak uydurmak isteyen şirketler; süreçlerinde, sistemlerinde ve yönetim anlayışlarında değişime ve gelişime yöneliyor.”

ENGELLER NASIL AŞILIR?

İKİ ÖNEMLİ ENGEL Şirketlerin iç denetim fonksiyonlarıyla ilgili stratejik değişimler gerçekleştirmesinin önünde de bazı engeller bulunuyor. Ekip çalışmasına yatkın, işbirliğine açık, nitelikli ve yetenekli bir denetçi profilinin bulunamaması en önemli engellerden biri. İç denetim yaklaşımında “planlama, saha çalışması ve sonuçların raporlaması” aşamalarına ait yeni bir yaklaşımın benimsenememesi de değişimin önünde yer alan engeller arasında... Bu engelleri aşarak açık görüşlü ve stratejik olarak değişime açık olan şirketler, iç denetim fonksiyonunu ve faaliyetlerini analiz ederek gerekli adımları şimdiden atabiliyor.

YENİDEN YAPILANDIRMA Atılan adımların ardından, yeniden yapılandırılan iç denetim fonksiyonu faaliyetleri operasyonel denetim faaliyetinin de ötesine geçerek şirket yönetiminin sürekli olarak riskler hakkında bilgilendirilmesi, projelerde bağımsız danışman olarak çalışılması, stratejik planlama süreçlerine dahil olunması gibi birçok yeni alanda katılım sağlıyor.

YÖNETİCİLER NE YAPMALI? Bu çerçevede iç denetim yöneticilerine düşen görevlerin başında “değişim ve yenilenme” yaklaşımını benimseyerek iç denetim fonksiyonunu iş modeli içinde “stratejik iş ortağı” olarak konumlandırmak geliyor. Süreçlerin performansı risk yönetimi arasında ideal dengenin sağlanmasına odaklanılması da ayrıca büyük önem taşıyor.

GÜÇLÜ EKİP ÖNEMLİ İç denetim yöneticilerinin değişime ön ayak olabilmesi için güçlü bir ekibe sahip olması gerekiyor. Bu doğrultuda öncelikli olarak teknik bilginin yanı sıra sosyal becerileri de yüksek olan çalışan profiliyle iç denetim ekiplerinin güçlendirilmesi yararlı olacaktır. Bu kapsamda Uluslararası İç Denetim Enstitüsü’nün 2013 yılında yapmış olduğu anket çalışmasına bakacak olursak, iç denetçilerin sahip olması beklenen dört ana yetenek aşağıdaki gibidir:

1. Analitik ve stratejik düşünce (yüzde 77)
2. Veri madenciliği ve analizi (yüzde 47)
3. Ticari zeka (yüzde 41)
4. Bilgi teknolojileri uzmanlığı (yüzde 39)

BÜYÜK VERİ: FIRSAT MI ZORLUK MU?

Artık birçok şirket, büyük verinin (big data) sağlayabileceği potansiyel değer farkına vardı. Fakat tecrübelerimiz, günümüzde pek az sayıda şirketin büyük veri iç görüleriyle elde edilebilecek birçok fırsattan tam anlamıyla yararlanmaya hazır durumda olduğunu gösteriyor. Şirketlerin veri ve analitik yetkinliklerini geliştirmeye başlayabilmesi için izlenebilecek birçok yol var.



Kaveh Taghizadeh,

Yönetim Danışmanlığı
Hizmetleri Başkanı,
Şirket Ortağı

E: kavehtaghizadeh@kpmg.com

T: +90 216 681 90 08

M: +90 533 296 26 34



İlker Dinç

Yönetim Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: ilkerdinc@kpmg.com

T: +90 216 681 90 00

M: +90 531 080 52 32

Veri odaklı bir şirkete dönüşüm yolculuğunu başlatmak için şirketlerin yaklaşımlarında cesur olması gerekiyor. Değişimi harekete geçirmek için çok sayıda fırsat bulunduğunu görüyoruz.

Bunların arasında; yeni verileri eklemeyen önce kurum içindeki mevcut "şişmiş" durumda ve dağınık olan veri ve altyapıyı azaltmak, işletme genelinde esnek olabilecek bir veri yönetişimi modeli başlatmak, deneyim kültürünü teşvik etmek ve içerideki depoları yıkacak güçte bir kurumsal veri yönetimi fonksiyonu oluşturmak sayılabilir. Kârlılık bazlı analitiğe doğru ilerlerken bir yandan da iş modellerini



silkelemek ve statükoya meydan okumak şirketler için son derece önemli olacak.

YÜKSELEN DALGA

Verinin, özellikle de veri analitiğinin, şirketler için muazzam değer yarattığı, yadsınamaz bir gerçek. Üst düzey yöneticilerin neredeyse yüzde 70'i, veri analitiğinin ilerleyen dönemlerde gelir artışı için önemli olacağını, yüzde 55'i ise halihazırda iş stratejilerini büyük verinin zorluklarıyla başa çıkabilmek üzere değiştirdiklerini söylüyor. Analitiğinin potansiyel değeri ortada olsa da birçok şirket, veri analitiği yetkinliklerinden tam anlamıyla

BÜYÜK VERİ: BÜYÜK ZORLUKLAR

- 01 > Artık verileri değerli veri odaklı süreçlere çevirmek
- 02 > Hangi verinin değerli olduğunu, hangi verinin sadece analizi zorlaştırdığını belirlemek
- 03 > Dış kaynaklardan alınan verilerin doğruluğunu teyit etmek
- 04 > Bilgi Teknolojileri (BT) veri yatırımlarının değer sağladığından emin olmak
- 05 > Katma değerli veri ve analiz akışını artırmak
- 06 > Doğru uzmanlık, yetkinlikleri belirlemek ve korumak
- 07 > Büyük verinin BT altyapısını nasıl etkileyebileceğini anlamak
- 08 > Büyük veriyi finansal planlama, işletme performansı yönetimi ve finansal konsolidasyonunu iyileştirmek için kullanmak

yararlanmakta zorluk çekiyor. Liderlerin yarısından fazlası, veri analizi etrafında karar vermenin zor ya da çok zor olduğunu düşünüyor. Neredeyse tüm yöneticiler (yüzde 96), şirketlerinde veri analitiğini daha iyi kullanabilecekleri konusunda hemfikir. Yöneticilerin yüzde 85'i ise analitik konusundaki en büyük zorluğun veriyi analiz etmek ve yorumlamak için doğru çözümü uygulamakta yaşandığını düşünüyor. Bu zorluk, her ne kadar yeni bir haber olmasa da büyük verinin sadece boyut ve kapsam bakımından değil karmaşıklık bakımından da sürekli olarak büyüyor olmasıyla ilgili. Sonuç olarak, birçok şirketin mevcut durumda verilerinden gerçek öngörüler çıkarabilmek için veri toplama

yönetimi ve entegrasyonu konusunda yeni yöntemler keşfetmeye ihtiyacı var.

ALINACAK ÇOKYOL VAR

Her ne kadar bazı şirketler açık şekilde verilerini rekabet avantajına dönüştürmeye başlasa da gerçek şu ki yöneticilerin çoğu, halen büyük veriyi “büyük bir fırsattan” çok “büyük bir zorluk” olarak görüyor. Uyum sağlamak için fazla rekabet baskısı olmadan ve ufukta upuzun bir “çok öncelikli zorluklar” listesi varken çoğu şirket elindeki veriye saldırmak yerine onunla amatörce uğraşmayı seçiyor. Aynı şekilde birçok şirketin karşılaştığı en büyük zorluk, mevcut veri yönetimi stratejileri etrafında dönüyor. Özellikle →



daha büyük ölçekli, karmaşık yapıli şirketlerde veriler depolara hapsediliyor, tutarsız şekilde etiketleniyor ya da erişim kontrollerinin ardına kilitlenip sanal olarak gerçeğin tek bir görüntüsüne erişim imkansız kılınıyor. Benzer şekilde veri yönetimi ve sahipliği çoğunlukla işletme geneline yayılmış oluyor. Bu da çok az şirketin, hangi verilere sahip olduğuna ve bunların nasıl yönetilip kullanıldığını dair merkezi bir bakışı olduğu anlamına geliyor. Veri yönetimi ve analitik konusunda daha olgun yaklaşımlara sahip olanlar bile iş ortamı değıştikçe zorluk çekiyor. Örneğin, birtakım arka ofis iş süreçleri için dış kaynak kullanımı yönündeki trend, karmaşıklığı artırmış olabilir. Şirket dışından, sosyal medya verileri, ekonomik ya da demografik veriler gibi verileri satın alanlar, farklı veri kaynaklarını entegre ve analiz etmenin sonuçlarıyla boğuşmak durumunda kaldıkları için daha çok zorlanıyor. Çok uluslu şirketlerin de yerel ve bölgesel veri gizliliği düzenlemelerinin kurum genelinde verileri toplama, analiz etme ve paylaşma özgürlüklerini etkileyebileceğini unutmaması gerekir.

Gerçek şu ki yöneticilerin çoğu, halen büyük veriyi “büyük bir fırsattan” çok “büyük bir zorluk” olarak görüyor.

FIRSATLARI BELİRLEMEK

Açıkça görülüyor ki şirketlerin, diğer sektörlerde ortaya çıkmaya başlayan veri odaklı, iç görülerle yönetilen şirketlere doğru evrilmesi bir tür transformasyon gerektirecek. Ancak deneyimlerimiz, bunun temelini atmaya başlamak için bugünden alınabilecek birçok aksiyon olduğunu gösteriyor. Bu aksiyonları şöyle sıralayabiliriz:

Elindekileri temizle: Dışarıdan tonlarca yeni veri seti ve kaynağı satın almaya kalkmadan önce şirketlerin halihazırda ellerinde bulunan verileri temizlemek ve entegre etmekle işe başlaması gerekiyor. Nihayetinde hedef, eldeki mevcuda yeni veri eklemekten önce kurum içinde “şişmiş” durumdaki, dağınık veri ve altyapıyı azaltmak olmalı. Bununla birlikte büyük verinin gerçekten değerli olan özelliklerinden bir diğeri de şirketlerin teknik olarak “temiz” olmayan veri setlerinden önemli iç görüler çıkarmaya başlayabilecek olmasıdır. Bu da büyük verinin hızlıca ve kolayca şirketlerin mevcut (ve temiz) verilerinin üzerine yüklenebildiği anlamına geliyor.

Bir veri yönetişimi modeli geliştir: Çok sayıda veri ambarının var olması ve sınırları belirsizleşmiş veri sahipliği karşısında birçok şirketin, işletmeye esneklik kazandırırken aynı zamanda veri kullanımına da rehberlik edecek olan standart ve kontrollere tutarlılık getirecek, kurum genelinde bir veri yönetişimi yaklaşımı yaratmaya odaklanması gerekiyor. Sonuç olarak büyük veri ve dış kaynaklardan faydalanmayı umut edenler,

BÜYÜK VERİYLE İLGİLİ GERÇEKLER

Algı	Gerçeklik
Büyük veri sadece muazzam veri hacimleriyle ilgilidir.	Çeşitlilik, sürat, geçerlilik ve hacimle ilgilidir.
Büyük veri sosyal medya duygu analizi içindir.	Büyük veri bütün veri kaynaklarını kapsamlı olarak göstermekle ilgilidir.
Büyük veri bir teknoloji meselesidir.	Büyük veri bir iş meselesidir.
Ne kadar çok veriniz olursa o kadar iyi iç görüleri sahip olursunuz.	En çok veriye sahip olmak değil, en doğru veriye sahip olmak önemlidir.
Analitik program ve araçlarla ilgilidir.	Analitik daha iyi sorular sorarak daha iyi kararlar almakla ilgilidir.
Büyük veri yalnızca analitik iş trendlerinden biridir.	İş dünyasındaki kalıcı bir değişimdir.
Analitik veri bilimcilerinin işidir.	Bir ordu uzmana değil, şirket genelinde çalışanlarınıza olanak sağlamakla ilgilidir.

dış kaynaklı veri ve tescilli bilgiler için farklı kontroller sağlayan "hibrit" bir yönetim modeli geliştirmeyi düşünmek isteyebilir.

Kurumsal veri yönetimi fonksiyonu yarat: Birçok şirketin halihazırda Veri Başkanı (CDO) gibi bir tür veri yönetimi fonksiyonu olsa da çoğu şirket, bilgi akışı ve kullanımını geliştirmekten ziyade kararlı bir şekilde politikalar yaratmaya odaklanıyor. Şirketler, kurum genelinde doğru bilginin kullanılmasını sağlamak için Bilgi Teknolojileri (BT), işletme ve veri arasında bir köprü görevi görece bir kurumsal veri yönetimi fonksiyonu oluşturmak isteyebilir. İdeal olarak, kurumsal veri yönetimi grubu, işletmeden gelen tüm veri talepleri için ana kaynak olarak yetkilendirilecektir. Bunun işletme için bir büyüme motoru haline gelmesi gerekir.

Bir deney yapma kültürü inşa et: Birçok şirketin eğilimi, daha çok riskten kaçınma odaklı bir kurum kültürü oluşturmak yönündedir. Ancak bu, çok az sayıda çalışanın ya da iş biriminin yenilikçi olmak için teşvik edildiğini hissetmesi anlamına gelecektir. Yeni fikirleri ve yaklaşımları teşvik etmek isteyenler, bazı projelerin başarısız olacağını kabul eder ve böylelikle çalışanlara ve birimlere yeni yaklaşımları güvenle test edebilmek için doğru ilkeleri ve esnekliği sağlayan bir deney yapma kültürünü nasıl uygulayabileceklerini düşünmek isteyebilirler.

Mavi gökyüzüne bak: Elinizdeki verileri işiniz hakkında zaten bildiğiniz şeyleri söylemeye zorlamaktansa dikkatinizi gelişim ya da değer yaratımı için yeni alanlar yaratmaya yöneltin. Bulunan fırsatlar ister elinizdeki veri ve iç görüleri ticarileştirmekte ister verileri daha

hedeflenmiş demografik gruplara uygun olan yepyeni ürünler ve hizmetler geliştirmek için kullanmakta olsun şirketlerin ellerindeki veriyi iş modellerini silkelemek ve statükoyu dönüştürmek üzere kullanmanın yollarını araması gerekir.

Olasılık bazlı analitiğe yönelin: Büyük veriyle uğraşırken, iç görüler çıkarmanın anahtarı ihtiyaçlarınızla ilgisi olmayan verilerin (gürültülü veri) yüzde 95 ila 99'luk kısmını eleayabilmektir. Bu geleneksel temel neden ya da regresyon analizi yoluyla başarılamaz; büyük veride değer bulmak olasılık bazlı yaklaşım ve teknikleri anlamayı, bunları çekirdek veriyle ve analitik yetkinlikleriyle bütünleştirebilmeyi gerektirecektir.

Doğru soruları sorduğunuzdan emin olun: Elinizdeki verilerden faydalı iç görüler çıkarmak doğru soruları sorabilme becerinize bağlıdır. Ama bu aynı zamanda mevcut araç ve tekniklerinizle hangi sorulara şu anda cevap veremeyeceğinizi belirleyebilmek anlamına da gelir. Bununla birlikte şirketler, büyük veriye doğru soruları sormaya yatırım yaparsa iç görüler çok hızlı bir şekilde akmaya başlayacaktır.

Günün sonunda, şirketler için en büyük teknoloji riski, verileri iç görüleri ve iç görüleri değere dönüştürme yarışında geriye düşmektir. Deneyimlerimiz bize, ancak veri odaklı deney ve keşifler yapmayı destekleyecek doğru ortamı ve yönetim modellerini yaratabilenlerin, geleceğin daha müşteri odaklı organizasyonel modelinde başarılı olacağını gösteriyor. Pazardaki değişimin hızı göz önüne alındığında, yalnızca ellerindeki veriyle "debelenmeyi" sürdürenler, yakında diğerleriyle arayı kapatmakta zorlanabilir. Bu iki durum arasında bağlantı kurabilen şirketler veri analitiği çalışmalarından çok büyük yarar sağlamaya hazır olacak ●

BÜYÜK VERİ NASIL ÖZELLİKLERE SAHİP?



2015 GLOBAL CIO ARAŞTIRMASI

TEKNOLOJİK İNOVASYON ÇAĞINA GİRERKEN

KPMG, Harvey Nash işbirliğiyle 2015 Global CIO Araştırması'nı 30 ülkeden 3 bin 700 teknoloji liderinin katılımıyla gerçekleştirdi. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre CIO'lar teknolojik inovasyonlardan ötürü oldukça iyimser. Hatta hemen hemen hepsi dijital devrimin gerçekleşiyor olduğu konusunda hemfikir. Yeni dönemde ise değişikliklerle başa çıkabilmek için alışlageldik bilgi teknolojileri (BT) yapısının da ötesine geçmek planlar arasında...



Hakan Aytekin

Risk Yönetimi Danışmanlığı
Bölüm Başkanı, Şirket Ortağı
E: hakanaytekin@kpmg.com
T: +90 216 681 90 82
M: +90 537 859 85 01



Ceren Şahli

BT Danışmanlığı, Müdür
E: csahli@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00
M: +90 530 068 47 70

2015 Global CIO Araştırması, Harvey Nash ve KPMG ortak işbirliğiyle 6 Ocak – 19 Nisan 2015 tarihleri arasında yaklaşık 30 ülkede ve 3 bin 700 teknoloji liderinin katılımıyla gerçekleştirildi. 70'e yakın soru havuzundan oluşan araştırmaya katılan yöneticilerin, bilgi teknolojileri (BT) projelerinden yüzde 66 oranla beklentilerinin, para kazanmak, yüzde 34 oranla ise tasarruf sağlayabilmek olduğu görülüyor.

Günümüzde organizasyonların BT ve pazarlama faaliyetleri arasındaki entegrasyonun önemi giderek artıyor. Çeşitli ülkelerde gerçekleştirilen araştırmalara ilişkin sonuçlar, sürekli gelişen iş modellerine uyum sağlamak için "hız"ın en önemli faktör olduğunu gösteriyor. Dijital yeniliklerin; kesintisiz, hızlı ve etkin bir şekilde iş süreçlerine entegrasyonu müşteri beklentilerini en kısa zamanda karşılayabilmek büyük önem taşıyor.



CIO ÖNCELİKLERİ

Tasarruf sağlayan
BT projeleri % 34

Para kazandıran
BT projeleri % 66

ÜSTYÖNETİMİN İLK ÜÇ ÖNCELİĞİ

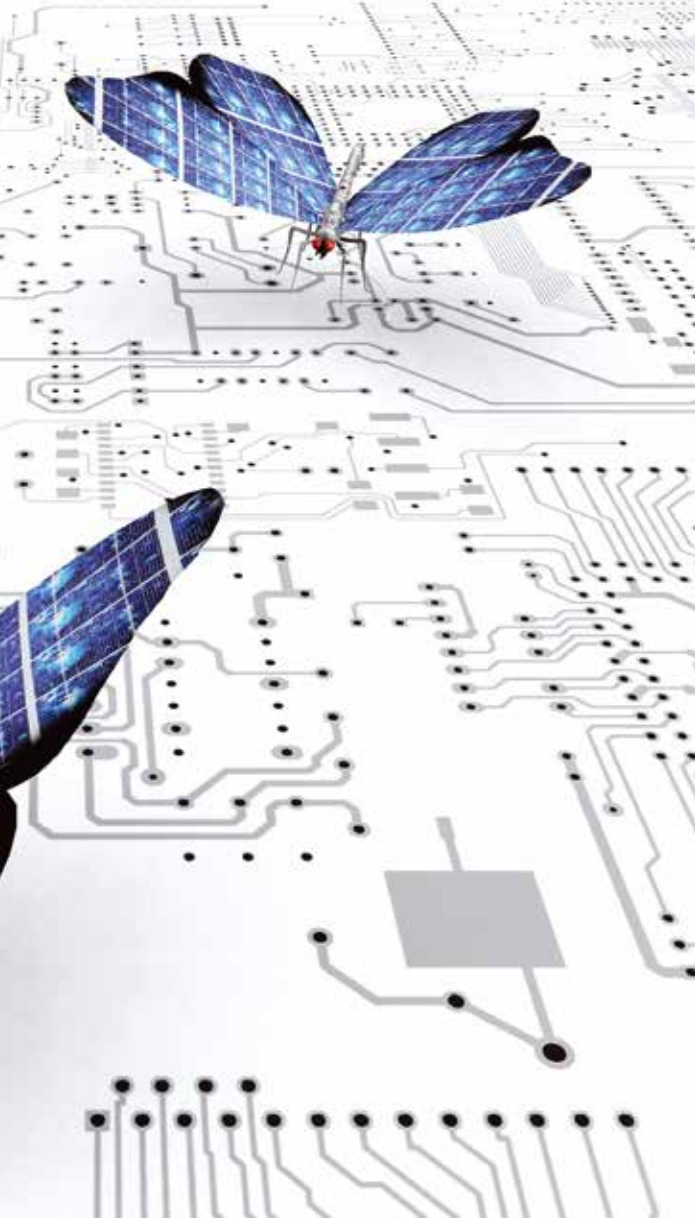
- 1 İş süreçlerini iyileştirmek
- 2 Operasyonel verimlilik sağlayabilmek
- 3 Tutarlı ve kesintisiz bir BT ortamı sunabilmek

ÜSTYÖNETİMİN YÜKSELMEKTE OLAN ÖNCELİKLERİ

- 1 İş zekası / Veri analitiği
- 2 Müşterilerin gelecekteki beklentilerini iyi yöneterek daha iyi ilişkiler kurmak
- 3 Sosyal medya üzerinde iyi bir itibar yönetimi sağlayabilmek

Araştırmaya göre son altı yıl içinde organizasyonlarda stratejik kararların alındığı üst yönetim toplantılarına CIO katılımı da sağlanıyor. CIO görüş ve değerlendirmelerinin de organizasyonlar için kritik önem taşıdığı görülüyor.

Son birkaç yılda ise CIO önceliklerinde fark edilir değişiklikler söz konusu. İş zekası ve veri analitiği önem önceliklerini geçen sene yapılan araştırma sonuçlarıyla karşılaştırdığımızda bu önceliklerde üç kat artış göze çarpıyor. Bununla birlikte müşteri ilişkileri, sosyal medya



teknolojilerine uyum süreçleri de öncelik sıralamasında üst sıralarda yer alıyor. Bu önceliklerdeki değişiklikler, organizasyonların yatırım kararlarını değiştirerek sürekli gelişen teknolojiye uyum sağlamalarını gerektiriyor.

ÇALIŞAN BECERİLERİ

SON DÖNEMDE EN ÇOK TERCİH EDİLEN BECERİLER

- 1 Büyük veri / Veri analitiği
- 2 Değişiklik ve talep yönetimi
- 3 Yazılım geliştirme

SON DÖNEMDE DAHA AZ TERCİH EDİLEN BECERİLER

- 1 Teknik mimari
- 2 Kurumsal mimari
- 3 İş analizi

Araştırmada, çalışanların teknolojik beceri ve yetenekleri ön planda değerlendiriliyor. Yaklaşık her 10 CIO'dan 6'sı yeterli beceriye sahip olmayan kadroların değişime ayak uydurmalarını engelleyen bir faktör olabileceğine

DİŞ KAYNAK KULLANIMI DEVAM EDİYOR

AMAÇLARDA ÖNEMLİ DEĞİŞİM: Geçtiğimiz yıllarda olduğu gibi araştırmaya katılan CIO'ların büyük çoğunluğu yazılım geliştirme ve veri merkezi fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını tercih ediyor. Ancak dış kaynak kullanım amaçlarında önemli değişimler görülüyor. Son beş yıl içinde organizasyonların dış kaynak kullanımını; BT bütçesinden tasarruf etmek yerine, yeni beceriler edinebilmek amacıyla da tercih ettikleri görülüyor.

CIO'LAR HEYECANLI: Genel itibarıyla bu araştırma bizlere CIO'ların teknolojik inovasyonlardan ötürü iyimser, önümüzdeki dönemdeki zorluklardan dolayı ise heyecanlı olduklarını gösteriyor. Dijital devrimin gerçekleşmekte olduğu konusunda kimsenin bir şüphesi yok. Bunun yanında, BT ile ilgili süregelen problemlerin de göz ardı edilmemesi gerekiyor. Değişikliklerle başa çıkabilmek için alışlageldik BT yapısının da ötesine geçilerek, yeni BT yeteneklerinin dikkate alınması gerekiyor. Bu nedenle 2015 yılı BT liderleri için zorlu ancak aynı derecede heyecanlı bir yıl olacağı benziyor.

inaniyor. Çalışanların teknolojik beceri ve yeteneklerinin, 2013 yılına göre üç kat daha fazla önem taşıdığı görülüyor. Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre, CIO'lar tarafından önceliklendirilen becerilerde; büyük veri/veri analitiği konusu en yüksek önemi taşıyor. Bu becerileri sırasıyla değişim yönetimi ve yazılım geliştirme izliyor.

DİJİTAL İNOVASYON ÇAĞI

Son üç yılda teknolojinin iş süreçlerindeki etkisi incelendiğinde; meydana gelen teknolojik inovasyonların yeni iş modelleri, ürün ve hizmetlerin oluşmasını sağlayacağı düşünülüyor. CIO'ların üçte birinden fazlası, organizasyonlarının önümüzdeki iki yıl içinde teknolojik inovasyonlardan etkileneceği görüşünde.

SİBER SALDIRILAR VE BİLGİ GÜVENLİĞİ

Günümüzde organizasyonlardaki üst yönetimlerin siber saldırı ve bilgi güvenliği ihlal konularında farkındalıkları oldukça artmış durumda. Yine de siber saldırıların sadece teknolojik bir risk değil, iş süreçleri için de büyük bir tehdit unsuru taşıdığı öngörülüyor. Son yıllarda önemli kuruluş ve markalara yönelik gerçekleştirilen saldırılar, bu kanıyı güçlendiriyor. Bu nedenle araştırmaya katılan CIO'lar, BT ortamlarında gerekli güvenlik kontrollerinin oluşturularak takip edilmesinin iş süreçleri üzerindeki önemine vurgu yapıyor.

SÜREKLİ ARTAN BT BÜTÇELERİ

Tüm bu teknolojik gelişmelere ayak uydurmaya çalışan organizasyonlarda BT bütçesinin sürekli artışı üst yönetim için rahatsız edici bir husus olabiliyor. Yapılan araştırmalar organizasyonların yıl içindeki satış kazancı/toplam bütçelerinin yüzde 1 ila 30 arasında bir oranının teknolojiye ayrıldığını gösteriyor. Geçtiğimiz yıl içinde, CIO'lara tahsis edilen teknoloji yatırımı bütçelerinde bir artış görülmekle birlikte, bu projelerin ağırlıklı olarak organizasyonlar için fayda ve gelir artışı yaratacak konularla ilgili olduğu gözlemleniyor. Buna rağmen, CIO'ların BT bütçesi üzerinde kısıtlı yetkisi olması, BT bütçesi ve harcamaları konusunda engel oluşturabiliyor ●

SATIN ALMADA 5 KRİTİK YOL

Satın alma genellikle geleneksel bir arka ofis operasyonu olarak görülüyor. Oysa satın alma, bugünün ve yarının iş dünyasında önemli kararlara etki etmek üzere yeni bir rolü hak ediyor. Doğru satın alma stratejisinin tasarımı, seçimi ve uygulaması bu noktada çok önemli. Peki başarılı bir satın alma organizasyonu nasıl oluşturulur? İşte 5 kritik konu...



Kaveh Taghizadeh

Yönetim Danışmanlığı
Hizmetleri Başkanı,
Şirket Ortağı

E: kavehtaghizadeh@kpmg.com
T: +90 216 681 90 08
M: +90 533 296 26 34



Gençer Keser

Yönetim Danışmanlığı,
Kıdemli Müdür

E: gencerkeser@kpmg.com
T: +90 216 681 90 00-9228
M: +90 530 461 35 79

Son 30 yıl içerisinde satın alma fonksiyonunun rolü, önemli ölçüde değişim gösterdi. Geriye dönüp bu değişime baktığımızda görüyoruz ki artık satın alma, şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine büyük katkı yapar hale geldi. Sanayi tarafında satın alma genellikle geleneksel bir arka ofis operasyonu olarak görülegeldi. Ama bunun ötesine geçebilir. Proje ve işlem odaklı bir organizasyondan tedarikçi ilişkilerini yönetmek için şirket genelinde faaliyet gösteren, toplam sahip olma maliyetine odaklanan ve iş birimleriyle yakın uyum içinde çalışan, stratejik olarak konumlandırılmış bir gruba dönüştürülebilir. Satış, üretim, kalite, lojistik, finans ve Ar-Ge için stratejik bir ortak görevi gören satın alma, bugünün ve yarının iş dünyasında önemli iş kararlarına etki etmek üzere yeni bir rolü hak ediyor.



Satın almayı bu çizginin ötesine taşımak çaba gerektiriyor ve bunun ilk adımı da satın almanın dönüşümü, tam harcama şeffaflığı, tedarikçi ve tedarik zinciri risk yönetimi ve maliyetleri optimize etmeye odaklı daimi bir gayret için net ve ikna edici bir olurluk incelemesi (business case) geliştirmek. Bu size zaten izlenmesi gereken yolmuş gibi gelebilir, ama birçok şirket için önden bu tür egzersizleri yapmadan bir dönüşüm yolculuğuna çıkmak hiç de alışılmadık bir şey değil. Bu bağlamda düşünülmesi gereken boyutlardan biri de doğru satın alma stratejilerinin tasarımı, seçimi ve uygulamasıdır. Türkiye'de şirketler aşağıdaki beş satın alma alanını, satın alma organizasyonlarını sınırının en iyisi olan bir fonksiyona dönüştürmek için bir kılavuz niteliğinde görmelidir. Ancak tabii ki bu alanlarda farklılaşmak ve mevcut ortamın gereklerine göre ihtiyaçları kişiselleştirmek de mümkündür.

1 HARCAMA ANALİTİĞİ VE ŞEFFAFLIK
"Kim, nerden, kiminle, ne satın alıyor?" soruları yüzde yüz şeffaf bir harcama analizi sunabilmek için cevaplanması gereken başlıca sorulardır. Satın almada en iyi uygulama analiz yöntemleriyle



harcama şeffaflığı yaratmak; maliyetlerin düşürülmesi için önemli potansiyellerin belirlenmesine, satın almanın profesyonelleşmesine ve satın alma davranışlarına yönelik iç görüler elde edilmesine olanak tanır.

Tamamen şeffaf harcama analiziyle her bir şirket için uyumsuzlukları, kontrol dışı satın alma payını (satın alma fonksiyonunun dahil olmadığı alımlar), hızlı kazanç potansiyellerini, en iyi tedarikçi ve değerli ürünleri belirlemek ve satın almanın sağladığı katma değeri (satın alma yatırımının geri dönüşü) ölçümlemek mümkün olacaktır.

2 SATIN ALMA DÖNÜŞÜMÜ

Grup çapında sinerji potansiyellerinden nasıl faydalanılmalı ve kontrol dışı satın almalar nasıl azaltılmalı? Geliştirme sürecine satın alma fonksiyonu erken bir aşamada nasıl dahil edilmeli? Değişimi gerçekleştirmek için hangi önlemler tanımlanmalı? Bunlar, şirketlerin satın alma organizasyonlarını dönüştürme sürecinde kendilerine sormaları gereken temel sorulardır. Şirketlerin büyük çoğunluğu, halen küresel olarak parçalı yapılarla sahip ve stratejik süreçlerden yoksun. Fonksiyonlar arası arayüz yönetimine ihtiyaç var. Ama bu nasıl olacak?

Süreçler ve roller üzerine kurulu bir organizasyonel çerçeve, doğru boyutlandırma, süreç sorumlulukları ve yeterlilik gereklilikleri dahil olmak üzere rol profilleri, bu dönüşüm sürecinin ilk adımını tanımlar. Bunun çok önemli bir boyutu da dönüşüm sürecindeki değişim ve iletişim stratejisidir.

3 DETAYLI STRATEJİK PLAN

Kurumsal vizyon, misyon ve stratejinin odaklanma alanları temel alınarak, başlıca satın alma boyutları stratejik bir bakış açısıyla yorumlanacaktır. Satın alma stratejisi, genel anlamda küresel satın alma hacmini paketleyerek maksimize etmeye ve satın alma organizasyonunun olgunluk seviyesini artırmaya odaklanmalıdır. Ama bu yeterli olmaz! Kendi vizyon ve misyonunu bulmak için satın almanın, bir değer üreticisi olarak rolünün hatlarını, spesifik iç ve dış etmenlere göre belirlemesi gerekir. İlgili tüm fonksiyon ve iş birimleriyle stratejik işbirlikleri yoluyla detaylı bir strateji uygulama planı; kategori stratejileri, temel performans göstergeleri (TPG) ve tedarikçi kalite hedefleri gibi ileriki satın alma faaliyetlerinin tanımlanmasında rehberlik edecektir. Sürekli bir strateji uygulama kontrolü ise tanımlanan stratejinin etkinliğini ve geçerliliğini sağlamak için gereklidir. →



4 STRATEJİK TEDARİK

Satın almanın temel sorumluluklarından biri olan tedarikçi seçiminin, şirket geneline uyarlanmış satın alma stratejileri altında yürütülmesi gerekir. Ancak doğru tedarikçinin, doğru fiyat ve en iyi ürün kalitesiyle seçimi, fonksiyonlar arası bir çaba gerektirir. Ürün özellikleri (gereklilik kılavuzları), lojistik gereklilikler, kalite beklentileri ve hedef fiyatlandırma (değer mühendisliği), bu süreçte satın almaya, şirket için en uygun sonucu elde etmek üzere destek olur. Ürün geliştirmenin erken bir aşamasında tedarikçileri işin içine katmak, özellikle teknik açıdan karmaşık ürünlerde tedarikçi seçiminin kalitesini artıracaktır. Tedarikçiler, geliştirme sürecini üstlenirken müşterilerinin ürüne kendi know-how'larını katma fırsatı elde edecektir. Bu, maliyet aktivitelerinin erkenden tasarlanmasını beraberinde getirecek ve sonraki aşamalarda gereksiz maliyetten kaçınılmasını sağlayacaktır. Buna ek olarak şirketin bütünü, satın alma fonksiyonunun "basit bir tedarik" görevinin ve karşılaştırmalı değerlendirme yoluyla fiyatlandırmadaki tam şeffaflığın ötesindeki katma değerini anlayacaktır. Stratejik tedarik faaliyetleriyle şirketler, sadece güçlü stratejik ilişkiler kurmak için değil, aynı zamanda yıldan yıla gerekli tasarruf rakamlarına ulaşabilmek adına bu yönde ilerlemek için de satın alma faaliyetlerini iyileştirir ve sürekli olarak yeniden değerlendirirler.

SATIN ALMA NASIL BİR FONKSİYON?

Yazımızda açıkladığımız satın alma alanları ve hususları gerçekten çok önemli. Ama hepsi bu kadar değil tabii. Bu makalede anlattığımız temel hattın ötesinde gelecekteki iyileştirme alanları üzerinde aktif olarak çalışılması da önem taşıyor. İnsan ilişkileri becerileri, tamamen şeffaf bir sözleşme yönetimi sistemi, piyasa farkındalığı (rakip ve tedarikçi), inovasyon yönetiminde aktif rol almak, değer analizi ve değer mühendisliği (VA/VE) yoluyla iç ve dış maliyet yapılarını anlamak da son derece önemlidir. Kalite yönetimi, tedarikçi ilişkileri yönetimi ve satın alma kontrol sistemleri, tüm satın alma organizasyonlarına zamanında tepki verme ve sorunların önüne geçebilme konusunda destek olacaktır.

Makalenin başında satın almanın çoğunlukla bir arka ofis operasyonu olarak görüldüğünden bahsetmiştik. Ama görüldüğü üzere satın alma esasen, şirketler içinde bir değer üreticisi olmak için modern sistemler ve yöntemler gerektiren oldukça karmaşık yapı bir fonksiyondur.

5 TEDARİKÇİ YÖNETİMİ

Tedarikçi yönetimi süreci boyunca birçok şirket, büyük zorluklarla karşılaşır ve şirketlerin bu yönetim evresinde belirli boyutları dikkate alması gerekir.

Tedarikçi portföy yönetimi: Tedarikçi yönetiminin bir unsuru da şirketlerin operasyonel verimliliği sağlamak amacıyla her bir tedarikçi için en uygun tedarikçi stratejilerini ve eylem planlarını geliştirmeyi hedefleyen tedarikçi portföy yönetimidir. Her bir kategori için iş etkisi ve piyasa karmaşıklığı temel alınarak stratejik bir tedarikçi portföyü tanımlanacaktır.

Tedarikçi tanımlama ve "onboarding": Müşteriler ve tedarikçiler arasında, yapılandırılmış ve proaktif bir "onboarding" prosedürü vasıtasıyla en üst seviye entegrasyon, güven, şeffaflık ve anlayışın oluşmasını sağlar. Yüksek kaliteli ve gelişim potansiyeli olan en uygun tedarikçilerin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi en erken aşamada riskin azaltılmasını maksimuma çıkaracaktır.

Tedarikçi değerlendirme ve izleme: Yapılandırılmış bir tedarikçi değerlendirme ve izleme süreci sürdürülebilir tasarrufların sağlanmasını, inovasyon derecesinin yükseltilmesini ve satın alma risklerinin azaltılmasını garanti eder. Etkin ve sürekli tedarikçi değerlendirme ve izleme süreci yoluyla tedarikçi sınıflandırmasını, geliştirilmesini ve somut eylemleri tetikleme hedefi, tüm satın alma fonksiyonlarının odağında olmalıdır. Bu, tasarrufların sürdürülebilir olmasını, değerlendirmedeki şeffaflığı ve TPG'ler ile birlikte yüksek inovasyon seviyesine sahip stratejik ortaklıkları güvenceye alacak; en aza indirilmiş satın alma riskleri ise bu değerlendirme ve izleme sürecinin avantajı olacaktır.

Tedarikçi geliştirme: Tedarikçilerin performansını iyileştirmeyi amaçlayan temel eylemleri tanımlar ve uzun vadeli tedarik zinciri sürdürülebilirliğini sağlar. Tedarikçi performansının, inovasyon seviyesinin ve stratejik işbirliğinin, bir tedarikçi geliştirme stratejisi matrisi ve spesifik geliştirme yaklaşımları uygulanarak sürekli iyileştirilmesi, tüm satın alma organizasyonları için stratejik bir hedef oluşturur.

Tedarikçi risk yönetimi: Modern satın alma organizasyonu, tedarikçi risk yönetimine giderek daha çok odaklanıyor. Deneyimli uzmanlarla tüm tedarik zinciri genelinde başlıca risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi hedefleniyor. Erken bir uyarı sistemi ve "doğru" tedarikçilerin "doğru" risklerinin belirlenmesi; negatif maliyet, kalite ve iş etkisinin giderilmesi için yararlı olacaktır. Tedarikçi riskleri genel anlamda finansal istikrar, operasyonel mükemmellik, dış piyasa riski, uyum ve sürdürülebilirlik olmak üzere 5 boyuta ayrılabilir. Proaktif bilgi kaynakları derecelendirme kuruluşları ya da iş bilişim sağlayıcıları, operasyonel önlemler ve tedarikçilerin sağladığı düzenli bilgilerdir.

Tedarikçi devre dışı bırakma: Tedarikçi performansı memnun edici düzeyde değilse maliyetten kaçınmak ve bilgiyi korumak amacıyla tedarikçilerin sistematik olarak aşama aşama devre dışı bırakılması zorunludur. İyi performans göstermeyen tedarikçilerle iş ilişkilerinin zamanında sonlandırılması, tüm şirketler için potansiyel riskleri ve negatif iş etkisini en aza indirecektir ●

FİNANS GÜNDEMİ

ÖDEME KAYDEDİCİ CİHAZLARLA ETKİN KONTROL

2016'dan itibaren ödeme kaydedici cihazların kapsamında genişleme öngörülüyor. Yeni yapıyla birlikte bu cihazlar Gelir İdaresi Başkanlığı ile sürekli bağlantı kurabilecek.

VERİ ANALİZİNDE BÜYÜK FIRSAT VAR

Bilgi sistemleri yönetimlerinin yeni şekillenen dünyaya hazırlıklı olması gerekiyor. Bunun için de veri analizi yapmak ve bunun getirdiği fırsatları iyi anlamak gerekiyor.

YATIRIM FONLARI NASIL BSMV MÜKELLEFİ OLDU?

Gider Vergileri Kanunu'nda yapılan bir değişiklikle yatırım fonlarının, banka ve sigorta muameleleri vergisi mükellefi olma macerası başladı.



ÖDEME KAYDEDİCİ CİHAZLARLA ETKİN KONTROL

Aslında ödeme kaydedici cihazlar, 2013 yılında hayatımıza girdi. Ancak 2016 yılından itibaren bu cihazların kapsamında genişleme öngörülmüyor. Yeni yapıyla birlikte, tüm ödeme kaydedici cihazlar Gelir İdaresi Başkanlığı ile sürekli bağlantı kurabilecek. Bu yolla etkin kontrol mekanizması kurularak, satış bilgilerinin değiştirilemez ve silinemez biçimde saklanması amaçlanıyor. En önemlisi kurulacak etkin kontrol mekanizmasıyla vergi gelirlerinin artırılması da hedefler arasında...



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

Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz (ÖKC) kavramı, Haziran 2013'te hayatımıza girdi. Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) 426 Sıra No'lu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği'nde yapılan değişiklikle birlikte yeni nesil ödeme kaydedici cihazların kullanılması mecburiyeti ve onaylanmasına dair usul ve esaslar tanımlandı. Satış yapılan malları aynen veya işlendikten sonra satışını yapanlar dışındaki kimselere satan veya aynı kimselere hizmet veren birinci ve ikinci sınıf tüccarlara (perakende teslimde bulunan veya hizmet veren mükellefler), Vergi Usul Kanunu'na göre fatura vermek zorunda olmadıkları mal satışları veya hizmet ifalarının belgelendirilmesinde yeni nesil ödeme kaydedici cihazları kullanmak zorunluluğu getirildi.

Yeni nesil ödeme kaydedici cihazların kullanılmasında kademeli bir geçiş öngörülmüştü. Bu nedenle 2013 yılından beri EFT-POS özelliği olan cihazlar için geçerli olan mevzuat, 1 Ocak 2016 tarihi itibarıyla tüm ödeme kaydedici cihazları kapsayacak biçimde genişledi. Dolayısıyla bu tarihten sonra bahsedilen mükelleflerin yeni nesil ödeme kaydedici cihaz kullanımı zorunlu hale geldi.

Bu yapıyla birlikte, tüm ödeme kaydedici cihazlar Gelir İdaresi Başkanlığı ile sürekli ve anlık bağlantı kuracak alt-yapıya sahip olacak. Bu yolla etkin kontrol mekanizması kurularak, satış bilgilerinin değiştirilemez ve silinemez biçimde saklanması sağlanacak. Yeni yapının temel amaçla-

ından birini nakit akışının izlenmesi ve raporlanması olarak özetleyebiliriz. Yeni nesil ÖKC kullanımıyla birlikte, nakit dahil her türlü ödeme aracıyla yapılan işlemlerin verisi, merkezi bir biçimde kayıt altına alınmış olacak. Kurulacak etkin kontrol mekanizmasıyla birlikte vergi kaçaklarına engel olunması ve vergi gelirlerinin artırılması amaçlanıyor.

YENİ NESİL ÖKC

Peki mevzuat içinde yer alan yeni nesil ÖKC tanımı nedir? Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz, GİB bilgi sistemi ve üye iş yeri anlaşması yapan kuruluşlarla çevrimiçi çalışabilen IP tabanlı ödeme kaydedici cihaz olarak tanımlanıyor. Yeni nesil ödeme kaydedici cihazlar, temel olarak basit/bilgisayar bağlantılı ve EFT-POS özelliği olan cihazlar olmak üzere iki gruba ayrılıyor. Ayrıca, akaryakıt pompalarına bağlanan, sinema giriş bileti ve yolcu taşıma bileti düzenleyen ödeme kaydedici cihazlar da mevzuat kapsamına giriyor.

Yeni nesil ödeme kaydedici cihaz modellerinin mükelleflerce kullanılabilmesi için Maliye Bakanlığı tarafından belirlenmiş olan şartları haiz olduğunun onaylanmış olması zorunlu. Bakanlıktan onay alan şirketlerle yeni nesil ödeme kaydedici cihazların marka ve modelleri www.gib.gov.tr internet sitesinde ilan ediliyor.

HANGİ İŞLEMLER GERÇEKLEŞTİRİLİYOR

ÖKC TSM Merkezi (Trusted Service Manager - Güvenli Servis Sağlayıcı), bahsettiğimiz yapının işlevselliğini sağlayan önemli unsurlardan biri. ÖKC TSM Merkezi, yeni nesil ödeme kaydedici cihazlar kapsamında aşağıda belirtilen işlemleri gerçekleştiren ve ÖKC mesajlarının GİB bilgi sistemlerine ve üye iş yeri anlaşması yapan kuruluşlara belirlenen iletişim protokolleri çerçevesinde aktarılmasını sağlama amacıyla ÖKC üreticileri tarafından veya bir dış hizmet sağlayıcı tarafından kurulmuş terminal yönetim merkezidir.

Sonuç olarak, yeni nesil ÖKC'lerden istenen donanım ve yazılım özellikleriyle gelinecek nokta, ülkemiz ve ÖKC'ler ile ilgili mali regülasyona sahip diğer ülkeler açısından birçok fırsatı içinde barındıran güçlü bir vizyon ortaya koyuyor. Tüm ÖKC'ler büyük bir ağ olarak Maliye Bakanlığı'na (GİB Bilgi Sistemleri) ve ÖKC TSM Merkezine bağlı olarak yüksek güvenlikli standartlarına hizmet verecektir. GİB bu ağı etkin yöneterek kontrol ve denetim fonksiyonlarını gerçekleştirirken, farklı mükellef, ürün ve sektörlerle özel uygulamaları hayata geçirebilecektir.

TEMMUZ / EYLÜL 2015 / KPMG GÜNDEM / 51

VERİ ANALİZİNDE BÜYÜK FIRSAT VAR

Finansal hizmetler sektörü, veri yaratım hacminin büyümesi nedeniyle yeni bir dönemin eşliğinde. Bu yeni dönemle birlikte iş modellerinde değişimler olacağı öngörülmüyor. Burada en önemli konu, bilgi sistemleri yönetimlerinin yeni şekillenecek dünyaya hazırlıklı olması. Bunun için de veri analizi yapmak şart. Veri analizinin getirdiği fırsatları da iyi anlamak gerekiyor. Veri analizinde başarının yolu ise doğru soruyu sorup, bunun sonucunda doğru sonuçlara ulaşmaktan geçiyor.



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

Finansal hizmetler sektöründe benzeri görülmemiş bir dönüşüm yaşanıyor. Bu dönüşümün iş ve iş modellerinin değişmesiyle sonuçlanması öngörülmüyor. Finansal hizmetler sektöründeki değişimin içinde ise köklü regülasyon değişiklikleri, sektörün kendisini yeniden şekillendirmesi, yeni iş modellerinin yaratılması, ekonomik kriz sonrası gerçeklere karşı şirketlerin kendilerini korumaya almak istemeleri yer alıyor.

Dijital yenilikler, sosyal ağların gelişmesi, nesnelerin interneti ve müşterilerin veri yaratmadaki rolleri ve veri yaratım hacminin büyümesi finans şirketlerini etkiliyor. Bilgi sistemleri yönetimleri şu andaki ve gelecekteki şartlara göre şekillenecek ortama cevap vermekte yetersiz kalıyor.

ÇARE VERİ ANALİZİ

Finans sektörünün bu zorlukların üstesinden gelmesi ise veri analizi aracılığıyla mümkün olacak gibi görünüyor. Finans şirketlerinin hızla değişen iş dünyasında hızlı şekilde riskleri yönetmesi için sağlam ve becerikli uygulamalara sahip olması gerekiyor. KPMG tarafından müşterilerine sunulan analiz çözümleri veri elde edilmesini ve işlemlerini kolaylaştırarak detaylı raporların yaratılmasına imkân tanıyor.

İş değerinin yaratılması konusunda aşağıdaki sorulara cevap verilmesini en öncelikli zorunluluklar olarak görüyoruz:

- Rakipleriniz sizden daha kârlı bir şekilde mi veriyi kontrol ediyor?
- Ham veriyi işlenebilir hale getirmek için mantıksal analizler kullanıyor musunuz?

- Doğru veri ve analiz için oryantasyon gerçekleştiriyor musunuz?
- İşinizin her kolunda veriyi doğru şekilde konumlandırabiliyor musunuz?
- Riskler ve fırsatları eşit olarak değerlendirme ve dengeleme gerçekleştiriyor musunuz?

BÜYÜK DEĞİŞİM

KPMG Küresel Finans Hizmetleri Başkanı Jeremy Anderson'ın finans sektörünün karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukları gidermede veri analiz yöntemlerinin, mevzuat ve değişen iş modellerini yönetmede nasıl kullanılacağı konularında önemli görüşleri bulunuyor.

Finans sektörü ve iş modellerinin şu anda büyük bir değişim içinde bulunduğu, regülasyonların finansal şirketler için daha fazla bilgi tutmak demek olduğu, finansal şirketlerin bu bilgilerin kesinliğinin ve doğruluğunun artmış olmasını sağlamakla yükümlü olduğu konularında görüş bildiriyor. Bunların haricinde, müşterilerin daha fazla kendilerine adapte edilen ürün ve hizmetler istemeleri şirketlerin karşılaştığı zorluklar arasında bulunuyor.



Ayrıca müşteriler bankalarla ve diğer finans şirketleriyle sürekli münasebet içinde bulunuyor. Bunun sonucunda şirketlerin öncelikle şeffaf ve regülasyonlara uygun biçimde veriyi bulundurmaları ve işlemeleri gerekiyor.

MÜŞTERİ KAPMAYARIŞI

Perakende ve telekomünikasyon sektöründe bulunan şirketler büyük bir müşteri kapma gayreti içinde. Bu açıdan bakıldığında müşteri verisinin ne kadar değerli olduğu anlaşıyor. Tabii ki şirket ortakları bu verinin işe yaraması konusunda sürekli bir talep içinde bulunuyor. Şirket ortakları için verinin kazanç olarak geri dönmesi, daha yüksek kârların elde edilmesi, verinin tutulması ve işlenmesi sırasında ortaya çıkabilecek itibar riskleri de önem kazanıyor. Bu yüzden şirket sorumluları verinin birden çok yolla sağlıklı şekilde daha iyi analiz edilmesi için imkanlarını seferber etmeye hazır.

KPMG olarak şirketlere veri analiziyle bu karmaşıklığın giderilmesi ve sağlıklı sonuçların elde edilmesi konusunda uzman kadromuz ve KPMG tecrübesiyle yardımcı olmaya hazırız ●

KPMG VERİ ANALİZİYLE İLGİLİ NELER SUNUYOR?

İLK ÖNCE TESPİT KPMG bünyesindeki denetim pratiklerinde müşteriye göre incelenen süreçlerin yardımıyla, verinin gelişmiş araçlarla incelenmesi sonucunda verideki düzensizlikler sıra dışı durumlar ve yeni trendler tespit ediliyor. Veri analizi yardımıyla şirketlerin yeni gelir modellerinin tespit edilmesi, değerli itibarlarının korunması ve şirketlere duyulan güven duygusunun sarsılmaması için çalışmalar gerçekleştiriyoruz.

MALİYET AZALTMA Müşteri verisinin ve gelir tahakkuk bilgilerinin doğrulanması gibi kilit süreçler konusunda hataları ve maliyeti azaltmaya yönelik denetimler gerçekleştiriyoruz. Veri analizi sıkı uyumluluk gerektiren regülasyonları da destekliyor. AML, KYC, FATCA ve veri analizini içeren ağır uyumluluk gereksinimlerine sahip iş süreçleri veri analizi yoluyla destekleniyor.

RİSKLERE KARŞI KORUMA KPMG olarak finansal hizmet organizasyonlarını gelecekteki risklere karşı koruyoruz. Bunun sonucunda müşterilerimize belirli zaman dilimlerinde en kompakt çözümü iş zekası uygulamalarının da aracılığıyla sunuyoruz. Böylelikle mevzuat düzenleyicilerden gelen her talebe uygun çözümü geliştirebiliyoruz. İnanıyoruz ki veri analizinde başarıya ulaşmak için öncelikle doğru soruların sorulması ve bunun sonucunda doğru sonuçlara ulaşılması gerekiyor.



YATIRIM FONLARI NASIL BSMV MÜKELLEFİ OLDU?

Gider Vergileri Kanunu’nun 28. maddesinin (t) bendinde yapılan bir değişiklik; yatırım fonlarının, banka ve sigorta muameleleri vergisi (BSMV) mükellefi olma macerası başladı. Yapılan değişiklik o güne kadar mükellefiyeti bulunmayan yatırım fonlarına, beyanname bildirim yükümlülüğünün dayanağı oluşturuldu. Son adım ise Gelir İdaresi tarafından Bankalar Birliği’ne gönderilen 13/08/2009 tarih ve 077936 sayılı görüş yazısıyla atıldı. Bu özelgeyle “boş beyanname” dönemi başladı.



Hakan Güzeloglu

Vergi, Şirket Ortağı

E: hguzeloglu@kpmg.com

T: +90 216 681 91 69

M: +90 530 387 61 53

Yatırım fonları, inançlı mülkiyet esaslarına göre oluşturulan mal varlıkları olup, Kurumlar Vergisi uygulamasında tam mükellef sayılır. Sermaye Piyasası Kanunu düzenlemeleri gereği yatırım fonları, inançlı mülkiyet esasına göre yatırımcılardan katılma belgesi karşılığında para toplayarak, bu fonları sermaye piyasası araçları ve diğer yatırım enstrümanlarına yatırım yapan bir mal varlığıdır.

Bu perspektiften bakıldığında menkul kıymet yatırım fonunun sahibi olamayacağı gibi her bir katılma payı belgesi sahibi yatırımcı hissesi oranında fondan kâr payı elde eder.

MACERA BAŞLADI

Gider Vergileri Kanunu’nun 28. maddesinde, bankaların her ne şekilde olursa olsun yapmış olduğu bütün muameleler dolayısıyla kendi lehlerine; her ne nam ile olursa olsun nakden veya hesaben aldıkları paraların Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi’ne tabi olduğu hüküm altına alınmıştır.

Aynı kanunun 29/(t) maddesinde ise emeklilik yatırım fonlarının, menkul kıymet yatırım fonlarının ve menkul kıymet yatırım ortaklıklarının, sermaye piyasalarında yaptıkları işlemler nedeniyle elde ettikleri paraların, BSMV’den istisna edildiği hükmüne yer verilmiştir.

İşte bu (t) bendinde yapılan bir değişiklik yatırım fonlarının BSMV mükellefiyeti macerası başlamış oldu.

“5838 sayılı Torba Kanun” olarak anılan “Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile söz konusu (t) bendinin eski halindeki sadece emeklilik yatırım fonlarının sermaye piyasalarında yapmış olduğu işlemler nedeniyle elde ettikleri paraların BSMV’den istisna olduğuna ilişkin hüküm, menkul kıymet yatırım fonları ve menkul kıy-



GÜNDEMDEKİ KONULAR

SICAK BAŞLIKLAR Son dönemde yatırım fonları nezdinde sıkça gündeme gelen sıcak konuların başında :

- Yeni Sermaye Piyasası Kanunu düzenlemeleri çerçevesinde yatırım fonlarının portföy yönetim şirketlerine devri,
- Yapılan bu devirlerin fonların bağlı olduğu vergi dairelerindeki tasfiye/terkin işlemlerinin ne şekilde yapılacağı,
- Yatırım fonlarının dolaylı olarak gerçekleştirdikleri Takasbank Para Piyasası işlemlerindeki BSMV uygulamaları,
- Şemsiye fonların alt fonları nezdinde çıkardıkları izahnameye istinaden vergi mükellefiyetlerinin oluşturulması gerektiği yer alıyor.

DEĞERLENDİRME KRİTERİ Tüm bu konu başlıklarında, menkul kıymet yatırım fonlarının BSMV mükellefiyetinin bir adım öteye taşınacağına ilişkin yorumlar da yapıldığını görüyoruz. Her ne olursa olsun, menkul kıymet yatırım fonlarının kendine has özelliği olan inançlı mülkiyet esasına göre kurulmuş olan bir mal varlığı olmasının, uygulamalarda başlıca değerlendirme kriteri olarak dikkate alınması gerekiyor.

Aksi takdirde; lafzı ve ruhuyla örtüşmeyen yorumlar çerçevesinde farklı değerlendirmeler yapılması sonucunda, menkul kıymet yatırım fonlarına kaldıramayacakları vergisel yükleri atfetmenin doğru olmayacağını düşünüyoruz.

girdiği tarihten önceki dönemler için BSMV tarhiyatı yapılmayacağı, daha önce yapılan tarhiyatlardan vazgeçileceği ve tahakkuk eden tutarların da terkin edileceği hükme bağlansa da; vergi dairelerince takip eden dönemlerde fonlara geriye dönük özel usulsüzlük cezaları da gönderildi.

BOŞ BEYANNAMEYÜKÜ

Geriye dönüp bakınca, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın web sitesinde yayımlanan Gider Vergileri Kanunu Rehberi'nde yatırım fonlarının BSMV mükellefleri arasında sayılmasıyla portföy işletmeciliği kazançları üzerinden BSMV hesaplanması şeklindeki ifadelerle başlamış olan süreç, bugün itibarıyla fonların boşta olsa beyanname vermesi şeklinde devam ediyor.

O zamandan beri bu görüş ve beraberindeki uygulamaya katılmadığımızı söylemek isteriz. Nitekim; Sermaye Piyasası Kanunu düzenlemeleri gereği, yatırım fonları inançlı mülkiyet esasına göre yatırımcılardan katılma belgesi karşılığında para toplanarak bu fonları sermaye piyasası araçları ve diğer yatırım enstrümanlarına yatırım yapan bir mal varlığı olduğundan, fonların BSMV uygulaması bakımından elde etmiş olduğu her türlü portföy işletmeciliği kazancının "banker" sıfatı ile lehlerine aldıkları bir tutar olarak kabul edilmemesi gerektiği düşüncesindeyiz.

Uygulamada fonların BSMV mükellefiyeti kapsamında boş beyanname veriyor olması dahi ek işlem maliyeti yaratıyorken, bu fonların beyannamelerine herhangi bir şekilde faiz benzeri gelirlerin dahil edilmesinin ve bu gelirler üzerinden BSMV ödenmesinin telaffuz edilmesinin bile yanlış olduğunu düşünüyoruz. Böyle bir uygulamanın, İstanbul Finans Merkezi Projesi düzenlemeleri madde gerekçelerindeki sermaye piyasası işlem maliyetlerinin düşürülmesi ilkesine de tamamen aykırı düşeceğini ve yatırım fonlarına yönetilmesi güç işgücü ve maliyet yaratacağını çok açık söyleyebiliriz ●

met yatırım ortaklıklarının işlemlerini de kapsar şekilde genişletildi. İstisna maddesinin genişletilmesiyle o güne kadar mükellefiyeti bulunmayan yatırım fonlarına beyanname bildirim yükümlülüğünün dayanağı oluşturuldu.

SON ADIM

BSMV mükellefiyeti için son bir adım kalmıştı. O da Gelir İdaresi tarafından Bankalar Birliği'ne gönderilen 13/08/2009 tarih ve 077936 sayılı görüş yazısıyla atılmış oldu.

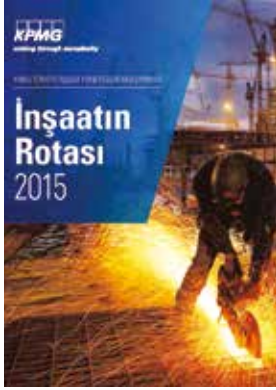
Söz konusu özelge ile BSMV mükellefi kabul edilen menkul kıymet yatırım fonları ile ortaklıklarının vergiye tabi işlemleri bulunmasa da bu durumu vergi beyannamesiyle bildirmelerinin gerektiği ifade edildi. Anılan mükelleflerin yaptığı işlemlerin vergiden istisna edilmiş işlemlerden oluşmasının beyan-

name vermelerine engel olmayacağı belirtildi ve boş beyanname verilmeye başlandı.

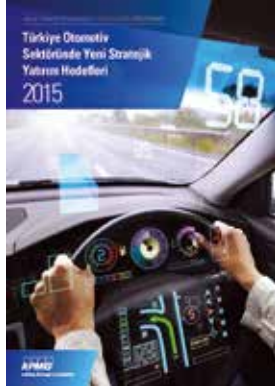
Her ne kadar 5838 sayılı Torba Kanun'a ilişkin gerekçelerde yapılan bu düzenlemenin menkul kıymet yatırım fon ve ortaklıklarına Gelir ve Kurumlar Vergisi uygulamasında sağlanan teşviklere paralel olarak, sermaye piyasalarında yapılan işlemlerdeki aracılık maliyetlerinin düşürülmesi suretiyle ülkemizdeki kurumsal yatırımcılığın gelişmesinin, sermaye piyasalarının geliştirilmesinin ve derinleştirilmesinin amaçlandığı belirtilse de kanunun uygulamasının maalesef yatırım fonlarına ek yükler getirdiği söylenebilir.

Öte yandan, 5838 sayılı kanunun geçici 1. maddesiyle de menkul kıymet yatırım fonlarının sermaye piyasalarında yaptıkları işlemlerle ilgili olarak maddenin yürürlüğe

güncel yayınlarımız



1



2



3



4



5



6

1. KPMG Türkiye 2015 İnşaat Yöneticileri Araştırması

KPMG 2005 yılından bu yana her yıl gerçekleştirdiği Küresel İnşaat Araştırması ile bu yıl da sektörün öncelikli konularını gündeme taşıdı.

Dili: Türkçe

2. KPMG Türkiye 2015 Otomotiv Yöneticileri Araştırması: Türkiye Otomotiv Sektöründe Yeni Stratejik Yatırım Hedefleri

İlki 2013'te gerçekleştirilen ve Türkiye'nin en kapsamlı ilk yerel otomotiv araştırması olan KPMG Türkiye Otomotiv Yöneticileri Araştırması'nın üçüncüsü otomotiv sektörü yöneticilerinin önümüzdeki 5 yıla yönelik beklentilerini ve görüşlerini kapsıyor.

Dili: Türkçe/İngilizce

3. Investment in Turkey 2015

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 2015 yayımlanmıştır.

Dili: İngilizce

4. Otomotiv Sektörü Yeni Teşvik Sistemi

En son 15/02/2013 tarih ve 28560 sayılı Resmi 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 Barışı Kanunu ikinci kez gündeme getirilmiş ve TBMM'de kabul edildikten sonra 9 Mayıs 2013 tarih ve 28661 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu sektördeki yeni teşviklerin neler olduğunu özetleyen dokümanımız güncellenmiştir.

Dili: Türkçe/İngilizce

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

25/06/2012 tarih ve 28334 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2012/4 sayılı Döviz Kazandırıcı Hizmet Ticaretinin Desteklenmesi Hakkında Tebliğ ile Türkiye'nin döviz kazandırıcı hizmet gelirlerinin artırılması ve

hizmet sektörlerinin uluslararası rekabet gücünün geliştirilmesini amaçlamakta; bunun için Türkiye'de yatırımcıların gerçekleştirdikleri faaliyetlere ilişkin giderlerin belirli bir kısmının Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu'ndan (DFİF) karşılanması öngörülmektedir. Bilgilendirme dokümanımız burada dikkat edilmesi gereken noktaları özetlemektedir.

Dili: Türkçe/İngilizce

6. 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

Vergi gündemi

ORTAK RAPORLAMAYA HAZIR MIYIZ?
"Ortak raporlama standardı" kapsamında taraf ülkeler, başka ülke mukimleri veya vatandaşlarıyla ilgili bilgileri, herhangi bir talebe gerek kalmaksızın birbirleriyle paylaşacak.

KKDF MÜJDESİ VE İLAVE GÜMRÜK VERGİSİ

Gümrük Mevzuatı'ndaki değişikliklerle bir kısım eşyanın ithalatında vergisel avantajlar sağlanırken, ilave gümrük vergilerinin yaygınlaşması tedirgin ediyor.

SEÇİM ÖNCESİ TEŞVİKLERDE İYİLEŞTİRME

8 Nisan 2015'te Resmi Gazete'de yayımlanan kararla güncel teşvik uygulamalarında önemli değişiklikler ve iyileştirmeler yapıldı.

İKİ SEKTÖRE TEŞVİK SÜRPRİZİ

Yatırım teşvik sistemimizin temeli 2012'de atıldı. Geçtiğimiz 3 yılda da sistemde yapılan birkaç revizyon iki sektöre yaradı.

KAPASİTEYİ SINIRLAMAK DOĞRU MU?

Tek tebliğ taslağı ile yeminli mali müşavirlerin çalışmalarına ciddi kısıtlamaların getirilmesi öngörülüyor. Artık her yeminli mali müşavir, istediği müşteriyle istediği gibi çalışamayacak.

YATIRIMLAR NEREYE GİDİYOR?

Ekonominin ve Türk şirketlerinin dışa açılma trendiyle birlikte Türkiye'den yurtdışına doğrudan sermaye yatırımları artık önemli bir unsur olarak hayatımıza girdi.

TARİFELİ FİYATLAR REKABETİ SINIRLIYOR

Türkiye'de avukatlık, arabuluculuk gibi bazı mesleklerde asgari tarifeli fiyat uygulaması mevcut. Rekabet Kurumu'nun raporuna göre bu uygulamalar rekabeti bozuyor.

FİNANS SEKTÖRÜ BU ANLAŞMADAN ETKİLENECEK ORTAK RAPORLAMAYA HAZIR MIYIZ?

“Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Anlaşması”, 3 Kasım 2011 tarihinde düzenlenen “G-20 Ülkeleri Liderler Zirvesi”nde imzaya açıldı. Türkiye tarafından da imzalanan anlaşma, 2018’e kadar yürürlüğe girecek. Bu anlaşma, finans sektörünü de etkileyecek. “Ortak raporlama standardı” kapsamında taraf ülkeler, başka ülke mukimleri veya vatandaşlarıyla ilgili bilgileri, herhangi bir talebe gerek kalmaksızın birbirleriyle paylaşacak.



Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı
Şirket Ortağı, YMM

E: akahraman@kpmg.com
T: +90 216 681 90 04
M: +90 533 294 97 24

Global düzeyde yaşanan 2008 yılı ekonomik krizi sonrasında vergiler, hem hükümetler hem de kamuoyunun gündeminde daha ciddi bir şekilde yer aldı. Bu çerçevede, her türlü medya platformunda “vergi etiği” ve “vergide şeffaflık” kamuoyunun gündeminden düşmüyor. Bunun en önemli nedeni, verginin sadece bir vatandaşlık görevi olmaktan çıkmış olmasıdır. Buna ilave olarak şirketler vergi kanunlarına uyumu şirket değerini etkileyen bir faktör olarak görmeye başladı.

“Bu noktaya nasıl ve neden gelindi” sorusunun cevabı ve konunun güncel hale gelmesinin sebepleri şunlardır:

- Global finans krizi sonrası hükümetlerin gelirlerinin giderlerini karşılamaması,
- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyet ve anlayışındaki gelişmeler,
- Medyanın artan ilgisi,
- Uluslararası ticaretin ve dijital ekonominin ulaştığı nokta,
- İnternet kullanımındaki hız ve sunduğu olanaklar.

Bu kapsamda, devletler ve devletler üstü organizasyonlar belli girişimlerde bulundu. ABD bu kapsamda, FATCA olarak anılan vergi uygulamalarını gündeme getirdi. ABD, söz konusu yerel yasal düzenlemeyle global bir uygulama yürürlüğe koydu. FATCA’nın amacı,



Amerikan vatandaşlarının uluslararası alanda vergi kaçırma faaliyetini engellemek amacıyla, yabancı finansal kuruluşlarla (FFIs) yapılan anlaşma dâhilinde hareket edilmesini ve bu kişilerin kuruluşlara rapor edilmesini sağlamaktır. ABD bu uygulama ile yeni bir çıkış açtı veya diğer bir deyişle “yeni bir norm” oluşturdu.

AJANDALARDA NE VAR?

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), gelişen globalleşme ve dijital ekonomi sonrasında ülkelerin yerel düzenlemelerinin, ekonomik işleyişi kavrayamadığı ve ortaya çıkan boşlukların vergi kayıplarına neden olmak suretiyle “ülkelerin vergi tabanını aşındırdığını” açıkladı. Sonrasında da OECD, “Vergi Tabanı Aşındırması ve Örtülü Kazanç Aktarımı” konulu, 15 maddeden oluşan “eylem planı” yayımladı. Söz konusu planla, vergi kayıp ve kaçağı ile mücadelede “global bir yol haritası” önerdi.

Eylem planının 15’inci maddesinde ifade edilen “çok taraflı araç” geliştirme konusunda da “otomatik bilgi değişimi” öne çıkıyor.

OECD’ye paralel olarak, G-20’nin de ajandasında vergi ve mali konular yer alıyor. Bu kapsamda global düzeyde şeffaflığı artırmak üzere “Vergi Konularında Karşılıklı İdari Yardımlaşma Anlaşması”, 3 Kasım 2011 tarihinde düzenlenen “G-20 Ülkeleri Liderler Zirvesi”nde imzaya açıldı ve Türkiye tarafından da imzalandı. OECD ile Avrupa Konseyi’nin öncülüğünde hazırlanan ve birçok ülkenin taraf olduğu anlaşma, TBMM’de onaylandıktan sonra yürürlüğe girecek.

Söz konusu anlaşma, 93 ülke tarafından imzalandı. Bunların bir kısmı, ortak raporlama standardını ve otomatik bilgi değişimini 2017 yılına kadar uygulamayı benimserken, bir kısmı ise 2018 yılını hedefliyor. Türkiye 2018 yılını tercih etmiş ülkeler arasında yer alıyor.

ABD’nin bu anlaşmayı imzalamadığını belirtmek isteriz. Çünkü ABD FATCA düzenlemeleri, bu kapsamda diğer devletlerle imzaladığı “Hükümetler Arası Anlaşma Modeli I” (IGA I) ile otomatik bilgi değişimi kapsamında olmayı sağlamış bulunuyor.



NEDEN VERGİ YARDIMLAŞMA ANLAŞMASI?

Sözleşme gerekçesi, globalleşmeyle artan ticaret, sermaye hareketleri, vergi kayıp ve kaçığının artması sonucunu doğurdu. Bu nedenle, söz konusu vakayla mücadele ancak ülkelerin çok taraflı katılımıyla çözülebilir. Bu amaçla söz konusu anlaşma imzalandı. Anlaşmaya taraf ülkeler arasında öngörülen kapsamlı işbirliği yöntemleri ise şöyle:

- “Otomatik bilgi değişimi”
- “Eşzamanlı vergi incelemeleri”
- “Yurtdışı vergi incelemeleri”
- “Tahsilatla yardımlaşma ve tebligat”

Taraf ülkeler vatandaşlarına ilave olarak üçüncü ülke vatandaşları hakkında idari yardımlaşma da kapsama dahil edildi. Anlaşma kapsamındaki vergiler, “gelir veya kazanç

lar üzerinden alınan vergiler” (gelir ve kurumlar vergisi), “net servet üzerinden alınan vergiler”, “sosyal güvenlik kurumları primleri”, “gümrük vergileri”, “dolaylı vergiler” (KDV, ÖTV, emlak vergisi, veraset ve intikal vergisi gibi) ve diğer her türlü vergiler olarak belirlendi. Türkiye açısından anlaşmanın yürürlüğe girdiği tarihten önce doğan vergi alacakları kapsam dışında tutuldu.

KAPSAM DIŞINDAKİ BİLGİLER

Anlaşmada “bilgi değişimi”, yardımlaşma biçimlerinden biri olarak tanımlandı. Bilgi değişimi 3 maddede düzenlendi:

- Talep üzerine bilgi değişimi
- Otomatik bilgi değişimi
- Kendiliğinden bilgi değişimi

FİNANS SEKTÖRÜNÜ NASIL ETKİLER?

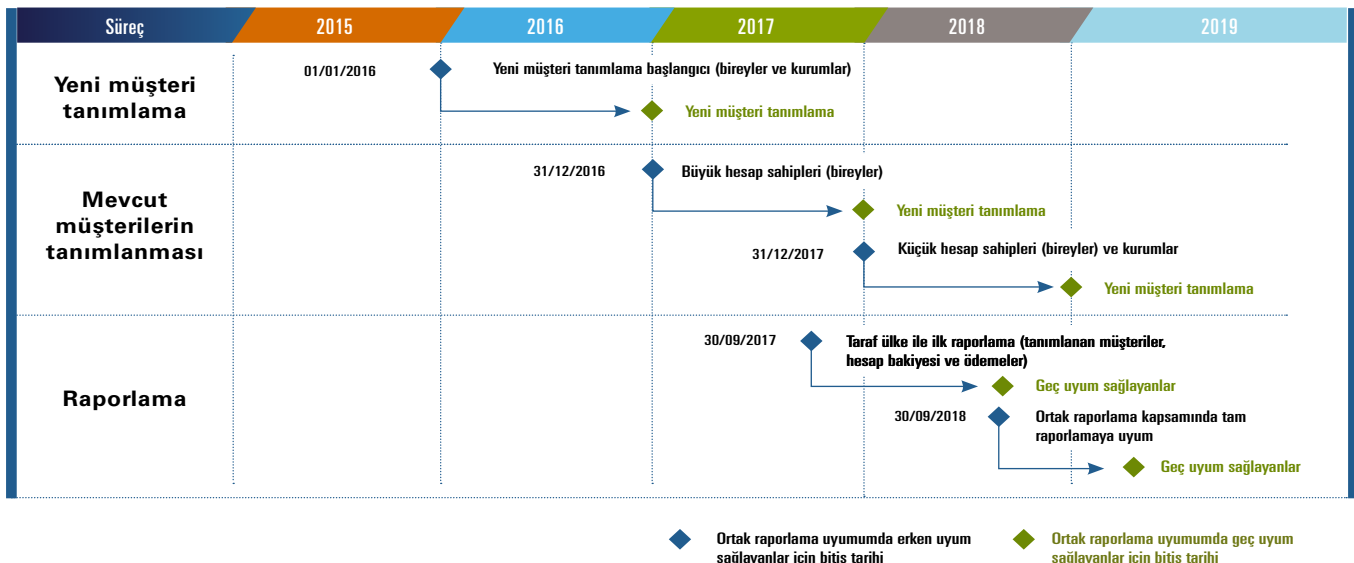
Dolayısıyla, söz konusu anlaşmayla gerçekleştirilmesi öngörülen bilgi değişimi; Türkiye’nin imzaladığı çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmalarından, hem bilgi değişim türleri hem de kapsanan vergiler açısından oldukça geniştir.

“Ortak raporlama standardı” kapsamında; anlaşma tarafı olan ülkeler, başka ülke mukimleri veya vatandaşlarıyla ilgili bilgileri herhangi bir talebe gerek kalmaksızın birbirleriyle paylaşacak. Bu kapsama giren 93 ülke var ve bu ülkelerin bir kısmı bu uygulamaya göreceli olarak erken başlayacak ●

Erken uyum sağlayan şirketler, 01/01/2016 itibarıyla yukarıda tanımlanan süreçleri hayata geçirmek durumunda. Geç uyum sağlayacak olanlar içinse bu tarih 01/01/2017 olarak belirlendi. Dolayısıyla erken uyum sağlayan ülkelerde (Hollanda gibi) iştirak veya şubesi olan bankalar, FATCA’da olduğu gibi bu konuda da uyum için gerekli hazırlıkları yapmak durumunda. Bu süreçte, “ortak raporlama standardı” uyumu için 6 aşamanın gözden geçirilmesi gerekiyor:

1. Kişi veya kurum sınıflaması
2. Müşteri kabul
3. Mevcut müşterileri tanımlama
4. Raporlama
5. Kurumsal yönetim
6. Hukuk

TAKVİM NASIL İŞLEYECEK?



İKİ ÖNEMLİ GELİŞME: KKDF MÜJDESİ VE İLAVE GÜMRÜK VERGİSİ

Son 3 ay içinde gümrük ve dış ticarete çok önemli gelişmeler yaşandı. Gümrük Mevzuatı'nda yapılan değişiklikler neticesinde bir kısım eşyaların ithalatında vergisel avantajlar sağlanırken, genişleyen ilave gümrük vergilerinin yaygınlaşması ithalatçıları tedirgin ediyor.



Murat Palaoğlu

Gümrük ve Dış
Ticaret, Şirket Ortağı

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

Vadeli ithalatlar üzerinden Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu (KKDF) tahsil ediliyor. Vadeli ithalatlarda tahsil edilen KKDF ithalatçılara yüzde 6 oranında ek bir maliyet getiriyor. İthalde tahsil edilen KKDF, aynı zamanda ithalatla ödenen KDV ve ÖTV'nin de matrahına girdiği için ekstra vergi artışlarına neden olabiliyor.

Dış ticarete kullanılan, aşağıdaki 3 ödeme şekli üzerinden KKDF tahsil ediliyor:

- 1 Kabul Kredili Ödeme
- 2 Vadeli Akreditif
- 3 Mal Mukabili Ödeme

Kabul kredili, vadeli akreditif ve mal mukabili ödeme şekillerinde, ithalattan sonra eşya bedelleri yurtdışına transfer ediliyor.

İthalde tahsil edilen KKDF'nin noksan tahsil edilmesi durumunda 2014/6852 sayılı Vadeli İthalatta Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu Kesintilerinin Takip ve Tahsili Hakkında Karar uyarınca üç kat ceza uygulanıyor.

Vadeli ithalatlar üzerinden KKDF tahsil edilmesi nedeniyle birçok ithalatçı şirket, pazarlık neticesinde elde ettiği vadelerden yararlanamıyordu. Ayrıca, ara mal ithal eden şirketlerin maruz kaldığı bu fon ödemesi nedeniyle imalat maliyetleri olumsuz etkileniyordu.

10.04.2015 tarih ve 2015/7511 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile birçok sanayi girdisinde KKDF oranı sıfırlandı. Bu karar, özellikle sanayicilerin yüzünü güldürecek. Bu karar neticesinde sanayiciler, vadeli ithalatlarda KKDF ödemeyecekleri için rahat bir nefes alacak.



ENDİŞELER VAR

Geçmiş yıllarda yüzde 3 olan KKDF oranının daha önce yüzde 6'ya çıkması, serbest bölge uygulamalarında geçmişe dönük cezalar düzenlenmiş olması ve KKDF Mevzuatı'nın grift yapısı nedeniyle, ithalatçıların bu fırsattan istifade ederken bazı çekinceler yaşadıkları gözlemleniyor.

Netice itibarıyla birçok üründe KKDF oranı yüzde 0 olarak belirlenmekle birlikte; kalıcı bir muafiyet tanınmadı ve bu oranın tekrar yükseltilmesinden de endişe ediliyor. Esasen, bu endişeleri paylaşıyoruz. Üreticiler ve ihracatçılar için önemli olan bu gelişmenin kalıcı olmasını bekliyoruz. Nitekim, üretici ve ihracatçıyı destekleme politikasının ileride de devam etmesi sürpriz olmaz. Tanınan vergi avantajına rağmen vadeli ithalatlarda artışın sınırlı olmasını şirketlerin oturmuş ödeme sistemlerine ve özellikle son dönemdeki kurda meydana gelen volatilité artışına bağlamak daha doğru olur. Yakın gelecekte söz konusu ürünlerin ithalatında vade kullanımının artmasını ve bu kapsamdaki ithalatçıların daha rekabetçi olmalarını bekliyoruz.

YENİ BİR İTHALAT VERGİSİ

2011 yılında bazı tekstil ve konfeksiyon ürünlerinin ithalatında "İlave Gümrük Vergisi Uygulaması" başladı. Bu uygulamanın çıkış noktası, yurtiçinde üretim yapan şirketlerin korunmasına yönelik bir önlem olarak değerlendiriliyordu. Tekstil ürünlerinde uygulanan yüksek ilave



gümrük vergisi neticesinde birçok ithalatçı şirketin ithalat maliyetleri ciddi oranda artı. Bu vergi artışı neticesinde ithal edilen ürünlerin yurtiçi satış fiyatlarında da artış yaşandı. Bu fiyat artışı, özellikle tüketicileri olumsuz etkiledi.

Son günlerde yapılan mevzuat değişiklikleri neticesinde ilave gümrük vergisi uygulaması genişliyor. Tekstil ürünlerinin ithali için sınırlı olarak uygulanan ilave gümrük vergisi başka birçok üründe ve sektörde hayata geçirildi.

Tekstil ürünlerinin yanı sıra halı ithalatları, mobilya ithalatları, aydınlatma cihazı ithalatları ve son olarak elektrikli süpürge ve küçük ev aletlerinde ilave gümrük vergisi uygulaması hayata geçirilmeye başlandı.

Bu eşyalarda ilave gümrük vergisi uygulaması, özellikle ithalatçı şirketlerin maliyetlerini artırıyor. Aynı zamanda ilave gümrük vergisinin ithalat vergisi olarak kabul edilmesi nedeniyle, en ufak bir yanlış beyanda yüksek miktarda cezalar uygulanabiliyor.

ÖNGÖRÜLEMEZLİK YARATIYOR

İlave gümrük vergisinin uygulama alanının genişlemesi ve kamu açısından dış ticarete kullanılan yaygın bir gelir kalemi olmaya başlaması, özellikle ithalatçı şirketleri tedirgin ediyor zira, ilave gümrük vergisi ithalatçı şirketler için öngörülemezlik yaratıyor.

AB ve serbest ticaret anlaşması imzaladığımız ülkeler menşeli eşyaların ithalatı, ilave gümrük vergisi kapsamı dışında tutulabiliyor. İthalatçı şirketler, bu ülkelerin eşyalarını ithal etmeleri durumunda ilave gümrük vergisinden kaçınma fırsatına sahip oluyor.

İthalatçıların gündeminde ise uygulamanın kapsamının daha ne kadar genişleyebileceği yer alıyor. Tekstil ürünlerinde başlayan uygulamanın elektrikli ev aletlerine kadar genişlemiş olması öngörülemezliği artırıyor. İlave gümrük vergisi uygulamasının ara mallar ve hammadde kapsaması beklenmemekle birlikte; ithalatımızda önemli kalemleri oluşturan diğer elektronik eşya, tablet ve cep telefonu gibi ürünlere yansması artık çok uzak bir ihtimal değil ●

Birçok sanayi girdisinde KKDF oranı sıfırlandı. Bu da özellikle sanayicilerin yüzünü güldürecek. Sanayiciler, vadeli ithalatlarda KKDF ödemeyecekleri için rahat bir nefes alacak.

SEÇİM ÖNCESİ TEŞVİKLERDE İYİLEŞTİRME

8 Nisan 2015'te Resmi Gazete'de yayımlanan kararla güncel teşvik uygulamalarında önemli değişiklikler ve iyileştirmeler yapıldı. "Öncelikli yatırım konuları" genişletilirken, "büyük ölçekli yatırımlar" ve "bölgesel yatırımlar" sayesinde hak kazanılan kurumlar vergisi indirimlerinden, işletmelerin faydalanma hızı önemli ölçüde artırıldı. İşletmeler, bilhassa yatırımlarının devam ettiği ve henüz işletilmeye başlamadığı dönemlerde önemli miktarda kurumlar vergisi indiriminden faydalanabilir hale geldi. Artık yatırım yapan işletmeler için bilhassa yatırım döneminde kurumlar vergisi indiriminden çok daha yüksek tutarlarda faydalanılmasını sağlayacak dönemler yakın...



Güray Kurşunoğlu

Vergi, Direktör

E: gkursunoglu@kpmg.com

T: +90 232 464 20 45

M: +90 533 448 73 75

Malum, seçim zamanları piyasalarda belirsizlik ortamının olduğu, çarşı pazarın sessizliğe büründüğü, "bekle gör" zamanlarıdır. Demokrasilerin ürettiği alternatifler yelpazesinde piyasaların gündelik gelişmelere olan tepkileri değişiklik gösterebilir. Hatta pek çok durumda genel bir davranış kalıbı olmaz. Finansal piyasalar, önümüzdeki dönemde seçim sonuçları, koalisyon ve olası erken seçim senaryolarıyla epeyce meşgul olacak gibi görünüyor.

Belki de içinde seçim olan bir 2015 yılının, yatırım iştahını azaltma ihtimalini dikkate alan hükümet, Nisan ayında yapılan düzenlemelerle önümüzdeki dönemde yatırım yapılmasını daha cazip hale getirdi. Desteklenen yatırım konuları bazında çok önemli bir genişleme söz konusu olmasa da mevcut desteklerden faydalanma hızı anlamında ciddi iyileştirmeler yapıldı. Kuşkusuz, sonuçları matematiksel olarak yatırımcıları en yüksek oranda etkileyecek değişiklik, indirimli kurumlar vergisi müessesesinde oldu.

Kurumlar vergisi indirimiyle ilgili sözünü ettiğimiz belli başlı değişikliklere şimdi kısa kısa değinelim.

DESTEKLERİN SÜRELERİ UZADI

Kurumlar vergisi indirimi ile ilgili 01.01.2015 tarihi



itibarıyla başlayan yatırımlar için sona eren avantajlı süre ve oranlar birer yıl daha uzatıldı. Böylelikle 2014 sonuna kadar yatırıma başlayamayan ve bu nedenle daha avantajlı kurumlar vergisi indirimi oranlarından faydalanamayacak durumdaki şirketler, yatırıma başlamak ve avantajlı oranlardan faydalanabilmek için 2015 yılı sonuna kadar ek zaman kazanmış oldu.

KURUMLAR VERGİSİ İNDİRİMİ HIZLANIYOR

İndirimli Kurumlar Vergisi Uygulaması ile ilgili mükellefler nezdinde yaşanan en büyük sıkıntılardan biri, vergi indiriminin matrahın sınırlı bir kısmına uygulanabilmesi nedeniyle hak edilen yatırıma katkı tutarlarının işletmelere dönüşündeki yavaşlıktı. Şirketlerin, yatırım döneminde sadece yeni yatırımlarına değil; diğer faaliyetlerinden elde ettikleri kazançlarına da İndirimli Kurumlar Vergisi uygulayabilmesiyle ilgili önceden yapılmış sınırlı düzenleme, Nisan ayındaki kararla oldukça avantajlı hale geldi. Böylelikle işletmeler, teşvik belgeli yatırımları devam ederken de önemli miktarda vergi indiriminden faydalanabilecek.

Buna göre; 01.01.2015 ile 31.12.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilecek yatırım harcamaları için hesaplanacak yatırıma katkı tutarına mahsuben; gerçekleştirilen yatırım harcaması tutarını aşmamak, toplam yatırıma katkı tutarının;



a) Büyük ölçekli yatırımlar ve bölgesel yatırımlarda

- 1'inci bölgede yüzde 50'sini,
- 2'nci bölgede yüzde 55'ini,
- 3'üncü bölgede yüzde 60'ını,
- 4'üncü bölgede yüzde 65'ini,
- 5'inci bölgede yüzde 70'ini ve
- 6'ncı bölgede yüzde 80'ini,

b) Stratejik yatırımlarda ise

- 6'ncı bölgede yüzde 80'ini, diğer bölgelerde yüzde 70'ini geçmemek üzere

Yatırım döneminde yatırımcının diğer faaliyetlerinden elde edilen kazançlarına indirimli kurumlar vergisi uygulanabilecektir. Bahsi geçen düzenlemeye göre yapılacak hesaplamayı İstanbul, Ankara, İzmir gibi 1'inci bölge şehrinde yapılmaya başlanan bir bölgesel yatırım açısından aşama aşama örneklemek gerekirse;

1 Öncelikle yapılan teşvikli yatırım harcaması tutarı tespit edilecektir.

2 Teşvik Belgesi'nde yer alan toplam yatırım tutarıyla yatırıma katkı oranı çarpılarak toplam yatırıma katkı tutarı tespit edilecek ve bulunan katkı

AVANTAJ SINIRLI SÜRE GEÇERLİ

İşletmelerce yatırım döneminde kurumlar vergisi indiriminden daha süratli faydalanılmasını sağlayan yeni müessese, münhasıran 2015 ve 2016 yatırımları için geçerli. Bu nedenle işletmelerin 2015 ve 2016 yılında yatırım yapmaları artık çok daha kıymetli.

tutarı da, 1'inci bölge yatırımları için yukarıdaki bahsi geçen düzenlemedeki yüzde 50 oranıyla çarpılacaktır.

3 1'inci ve 2'nci maddede yer alan tutarlar karşılaştırılarak düşük olan tutar tespit edilecektir. Bu tutar, yatırım devam ediyor ve işletilmeye hiç başlamamış dahi olsa, cari dönemde işletmenin indirimli Kurumlar Vergisi'nden faydalanmak suretiyle devlete eksik ödeyebileceği vergi, bir anlamda cari dönem lehine kalabilecek maksimum vergi tasarrufudur ●

Referanslar

1. 2015/7496 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Karar
2. 2012/3305 Sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar
3. 2012/1 Sayılı Tebliğ

İKİ SEKTÖRE TEŞVİK SÜRPRİZİ

Yatırım teşvik sistemimizin temeli, 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile 2012’de atıldı. Geçtiğimiz 3 yılda da sistemde birkaç revizyon yapıldı. Bu değişikliklerin en dikkat çekici kısmı ise elektronik sanayi ve ilaç sektörüyle ilgili. Yeni düzenlemeye göre, yüksek teknolojlili bazı yatırımlar ile ilaç sanayisinin neredeyse tamamı “öncelikli yatırımlar” olarak değerlendiriliyor.



Emrah Akın,
Vergi, Direktör
YMM

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

Bugün yürürlükte olan yatırım teşvik sistemimizin temeli, 2012/3305 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile 2012’de atıldı. Geçtiğimiz 3 yıl içinde yatırım teşvik sisteminde (en önemlisi, Şubat 2013’te yapılan ve otomotiv sektörünü ilgilendiren değişiklik olmak üzere) birkaç revizyon yapıldı. 8 Nisan’da 2015/7496 sayılı BKK ile yatırım teşvik sisteminde yine oldukça kapsamlı diyebileceğimiz değişiklikler yapıldı.

Bu değişikliklerin en dikkat çekici kısmı, elektronik sanayi ve ilaç sektörüyle ilgili. Değişikliklerin en önemli olanlarının altını çizelim...

SÜRE UZATILDI

Avantajlı oran ve sürelerle sahip teşviklerden yararlanmak için gereken “yatırıma başlama süresi” bir yıl uzatıldı. Teşvik sistemi, 31 Aralık 2014 tarihine kadar başlanacak yatırımlar için daha yüksek oran ve sürelerde faiz desteği, vergi indirimi ve SGK prim desteklerini öngörüyordu. 2015 başı itibarıyla bu avantajlı süre ve oranlar otomatik olarak azalmış durumdaydı. 2015/7496 sayılı BKK ile bu sürenin 31 Aralık 2015’e kadar uzatıldığını görüyoruz. Her yıl uzatılmak zorunda kalınan bu sürenin, tamamen kaldırılmasının en iyi çözüm olduğunu düşünmekle

beraber; atılan bu adımın, Türkiye’de yatırım yapma niyeti olan yatırımcıların motivasyonunu artıracaklarını söylememiz mümkün.

YENİ YATIRIM HARCAMASINA EK TEŞVİK

2015 ve 2016’da yapılacak yatırım harcamalarına da önemli teşvikler getiriliyor.

2012’de kamuoyuyla paylaşılan yeni “Yatırım Teşvik Paketi”nin en önemli yeniliklerinden biri de yatırımcıya, henüz işletme aşamasına geçmeden, yatırım döneminde vergi indirimi imkânı sağlanmıştı. Bu imkan sayesinde yatırımcılar, henüz yatırım aşamasında, hak ettikleri teşviklerin bir kısmından yararlanabilecekti.

Yeni düzenlemeyle münhasıran 2015 ve 2016’da yatırımcılar tarafından gerçekleştirilecek “yatırım harcamaları” için yatırım döneminde daha yüksek vergi indirimi imkânı sağlanmış olacak. Örneğin; mevcut düzenlemelere göre 2’nci bölgede yer alan bir yatırımcı, yapmış olduğu teşvik belgeli yatırım harcaması dolayısıyla hak kazandığı vergi indirimi desteğinin sadece yüzde 10’unu yatırım döneminde kullanabiliyordu. Yapılacak düzenlemeyle yatırımcı, 2015 ve 2016 yıllarında yapacağı harcamalara münhasır bu oranı yüzde 55 olarak kullanabilecek. Bu durumu bir tabloda bölgeler itibarıyla özetleyelim:

DEĞİŞİKLİKLER NE KADAR ETKİLİ OLACAK?

Ekonomik bir daralmanın veya durgunluğun beklendiği 2015’te, ulusal ve uluslararası yatırımları hızlandırma gayreti, oldukça kıymetli bir çaba. Ancak teşvik sisteminden beklenen maksimum faydanın sağlanabilmesi için “hukuk güvenliğiyle ekonomik öngörülebilirlik ve stabilite”nin de hayati önemde olduğu unutulmamalı. Aksi halde, Türkiye’nin 2023’te 500 milyar dolar mal ve 150 milyar dolar hizmet ihracatı yapan ve kişi başına milli geliri 25 bin dolar olan bir ekonomiye ulaşabilmesi yolunda teşvik sisteminin önemli bir katkısından bahsetmek güçleşecektir.

Bölgesel Teşvik Uygulamaları			Büyük Ölçekli Yatırımlar		Stratejik Yatırımlar	
Bölgeler	Yatırıma katkı oranı %	Yatırıma katkı tutarının yatırım döneminde kullanılabilecek kısmı %	Yatırıma katkı oranı %	Yatırıma katkı tutarının yatırım döneminde kullanılabilecek kısmı %	Yatırıma katkı oranı %	Yatırıma katkı tutarının yatırım döneminde kullanılabilecek kısmı %
1	15	50	25	50	50	70
2	20	55	30	55	50	70
3	25	60	35	60	50	70
4	30	65	40	65	50	70
5	40	70	50	70	50	70
6	50	80	60	80	50	80

Bu düzenlemenin, 2015 ve 2016'da yapılacak yatırım harcamalarını motive etme amacıyla yapıldığı aşikar. Ancak bu noktada ekonomik konjonktür ve stabilitenin de yatırım kararları için çok kıymetli olduğu akıldan tutulmalı.

“ÖNCELİKLİ YATIRIM” DOPİNGİ

2015/7496 sayılı BKK ile özellikle “yüksek teknoloji” yatırımların daha yoğun teşvik edilmesinin amaçlandığı anlaşıyor. Bu bağlamda tespit edilen bazı yatırımların, “öncelikli yatırımlar” kapsamına alınması sayesinde bu yatırımlar (nerede yapılırsa yapılsın) 5’inci bölge desteklerinden yararlanıyor. Yapılan değişikliğin temel amacının, ithalat hacmi yüksek bazı ürünlerin yurtiçinde üretimini artırarak cari açığı düşürmek olduğu anlaşıyor.

Öncelikli yatırım kapsamına alınan yatırımlar, “hava ve uzay araçlarının imalatı”na ve “eczacılıkta ve tıpta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünlerin üretimi”ne ilişkin yatırımlar olarak karşımıza çıkıyor. Değişiklik öncesinde, ilaç sanayine yönelik öncelikli yatırımların, “biyoteknolojik ilaç, onkoloji ilaçları ve kan ürünleri” üretimiyle sınırlı tutulduğu hatırlanacak olursa; yeni düzenlemeyle ilaç sanayinin neredeyse tamamının öncelikli yatırımlar

kapsamına alındığı dikkat çekiyor.

Bu noktada, Maden Kanunu kapsamında düzenlenmiş arama ruhsatı ve sertifikası sahibi yatırımcıların maden arama yatırımlarının da “öncelikli yatırım” konularına eklendiğini belirtmekle yetinelim.

Öncelikli yatırımlar, yatırımın yerine bakılmaksızın 5’inci bölge desteklerinden yararlanabiliyor. Özetlersek; 1’inci bölgede yer alan İstanbul’da öncelikli bir yatırım gerçekleştiren yatırımcının, 5’inci bölge için sağlanan ve aşağıda saydığımız desteklerden yararlanması mümkün:

- KDV istisnası
- Gümrük Vergisi muafiyeti
- 7 yıl süreyle sigorta primi işveren hissesi desteği
- Yüzde 40 yatırıma katkı oranıyla yüzde 80 oranında vergi indirimi
- 700 bin TL’ye kadar faiz desteği
- Yatırım yeri tahsis

Yatırımcının “yatırıma katkı oranının yüzde 50’sini yatırım döneminde” kullanabileceğini de ayrıca vurgulamamız gerekli. ●



KAPASİTEYİ SINIRLAMAK DOĞRU MU?

Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan tek Tebliğ Taslağı'nda, yeminli mali müşavirlerin çalışmalarına çok ciddi kısıtlamaların getirilmesi öngörülmüyor. Yani artık her yeminli mali müşavir, istediği müşteriyle istediği gibi çalışamayacak. Yaş durumu, çalışan personel sayısı gibi unsurlara göre her yeminli mali müşavire deyim yerindeyse bir kapasite raporu verilecek. Kapasitenin üzerinde iş alan ise idari yaptırımlarla karşı karşıya kalacak.



Bülent Ak

Vergi, Şirket Ortağı

E: bak@kpmg.com

T: +90 312 491 72 31

O smanlı'da aheste akıyordu zaman...Arasta'da geçen o günler çok güzeldi. Her isteyen istediği yere dükkan açamıyordu. Dükkan sayısı sınırlıydı, yeni bir dükkanın açılmasına ise ancak lonca izin veriyordu. Her loncada malın nasıl işleneceği, kalitesi, üretilme safhası, işçilik masrafları, maliyeti, satış fiyatı (narh) tek tek hesaplanıyordu. Ardından kethüda bunları kadiya tasdik ettiriyordu. Yiğitbaşı hiçbir esnafın bunun dışına çıkmasına izin vermiyor, başta kadı efendi olmak üzere esnaf sıkı bir şekilde denetleniyordu.

Ancak her güzel şey gibi uzun süren bu rüya da bir gün bitti. Lonca düzeni akan zamana karşı direnemedi. Devletin tüm çabalarına rağmen ekonomik gelişmeyi ve rekabeti önleyen bu sistem ayakta tutulamadı. Ticaret sözleşmeleri sonucunda, sanayileşmiş ülkelerin malları iç pazarı kapladı ve rekabet şansı bulunmayan lonca düzeni çöktü.

3568 sayılı Kanun çerçevesinde günümüze değin yayımlanmış olan Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik genel tebliğleri ile mesleğimizin uygulanmasına ilişkin diğer tebliğler yürürlükten kaldırılarak, söz konusu ikincil düzenlemelerin tek bir tebliğde toplanması amacıyla bir taslak hazırlanmış durumda. Tek tebliğ taslağı, uygulamaya ilişkin dağınıklığın giderilmesi açısından olumlu olmakla birlikte, yeminli mali müşavirlerin çalışmalarına çok ciddi kısıtlamalar getiriyor. Son yıllarda yaşanan bazı gelişmelerin, meslek erbabında "Nereye gidiyoruz?" kaygısı yarattığı açık bir gerçek...

SİSTEM NASIL ÇALIŞACAK?

Gelir İdaresi Başkanlığı'nca, meslek mensuplarının azami iş kapasitelerinin belirlenmesine yönelik olarak sürdürülen çalışma taslağına göre, sistemin nasıl çalışacağını açıklamaya çalışalım.



Hizmet verilen müşterinin çalışan sayısı, cirosu ve net aktif büyüklüğü gibi ölçütler dikkate alınarak, her bir raporlama hizmetinin türüne göre puanlama yapılacaktır. Bu esaslara göre bir puanlama tablosu hazırlanmış durumda. Düzenlenecek tasdik raporlarına göre, tabloda karşılığı olan bu puanlar toplanacak olup, toplam puan sayısının yıl içinde 100'ü geçmemesi gerekiyor.

Düşünülen modele göre 65 yaş ve üzerindeki meslek mensuplarının puan katsayısı iki kat olarak dikkate alınacak, müşterinin il dışında olması halinde puan katsayısı yüzde 25 artırılacak. Puan katsayıları hizmet işletmelerinde yüzde 25 düşürülerek, inşaat ve imalat işletmelerinde ise yüzde 25 artırılarak uygulanacak.

Özetle yeminli mali müşavirler, bir takvim yılı içerisinde 100 puanı aşmayacak şekilde iş kabul edebilecek. Yeminli mali müşavirin bürosunda çalıştırdığı her SMMM için sahip olduğu puana 10 puan ilave edilecek. Ancak her halükarda kapasite puanı 120'yi geçemeyecek. Şirket halinde faaliyet gösterilmesi durumunda ise her bir ortağın puanı ayrı olarak hesaplanacak.

Maliye Bakanlığı'nın belirlediği bu kapasitenin üzerinde iş alan meslek mensubundan izahat istenecek, verilen izahatın yetersiz bulunması halinde ise vergi yaptırım konusu pek belli olmamakla birlikte meslek mensubunun hizmet verdiği mükellefler öncelikle incelenmesi veya diğer idari yaptırımların uygulanması gibi durumlar söz konusu olabilecek.

KURUMSALLAŞMANIN NERESİNDEYİZ?

Ekonominin bu derece geliştiği, şirketlerin bu derece büyüdüğü bir evrede; ne kadar yetkin olursa olsun bir tek meslek mensubunun kendi başına oturup da büyük bir şirkette sağlıklı bir denetim yapması olanak dışıdır. Denetim işi de bir hizmet organizasyonudur. Sağlıklı hizmet verebilmek için mesleki yeterliliğe sahip olan birçok insanın, iyi kurgulanmış bir organizasyon dahilinde bir araya gelmesi gerekir.

Geride bıraktığımız 25 yıllık sürece bakıldığında, yeminli mali müşavirlik mesleğinin gereken düzeyde kurumsallaştığını söylemek gerçekten çok zor. Mevzuat, her nedense yeminli mali müşavirlik mesleğinde kurumsal yapıları özendirmediği gerekirken tam tersine davranıyor.

Sağlıklı bir denetim hizmeti, ancak kurumsal bir yapı altında ve konusunda uzmanlaşmış elemanlardan oluşan



ekipler tarafından yerine getirilebilir. Bu durum bir süreç yönetimini ve organizasyonunu gerektirir. Bu çerçevede, müşterinin bulunduğu sektör itibarıyla risk unsurlarının belirlenmesi, buna göre uygulanacak denetim tekniklerinin saptanması, denetim ekibinin oluşturulması, çalışma şeklinin, süresinin ve hangi konular üzerinde durulacağının belirlenmesi gerekir.

Diğer taraftan denetimi yapan ekibin yetkinliğini sağlamak üzere ruhsat sahibi nitelikli personelin çalıştırılması, bunların yıl içerisinde belirli sürelerde eğitime tabi tutulmaya devam edilmesi gerekir. Ayrıca denetimi yapılacak işletmenin büyüklüğüne göre, denetim ekibinde yeterli sayıda meslek mensubunun bulundurulması, denetim için asgari sürelerle standart prosedürlerin belirlenmesi yerinde olacaktır.

KALİTEYİ DENETLEMEK DAHA DOĞRU

Mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerin mali tablolarının denetiminin ve ödenmesi gereken vergilerin takibinin düzgün bir şekilde yerine getirilmesinde elbette kamusal çıkar vardır.

Bu noktada örnek aldığımız Batılı ülkelerde olduğu gibi artık denetim işlemlerinin kurumsal yapılar tarafından yerine getirilmesini sağlayacak bir yeniden yapılanmaya yönelmek gerekiyor. Bu çerçevede, denetim işlemlerinin standardize edilerek, raporlama işlemlerinin gereğince yerine getirilip getirilmediği konusunda, hizmet kalitesini ölçümleyen ve denetleyen bir gözetim sistemi kurulması daha doğru olacaktır. Bu şekilde, belirli bir fiyat üzerinden hizmet verildiğini değil, belirli bir kalitede hizmet verildiğini denetlemiş ve garanti altına almış olursunuz.

OLASI SORUNLAR VE ÖNERİLER

- 01** Tasdik hizmeti verilmesine ilişkin sözleşme imzalanmakla birlikte herhangi bir nedenle feshedilen sözleşmelere ilişkin bir belirleme yapılmamıştır. Bu durumda, bir puan hesaplaması yapılmayacağının açıklığa kavuşturulmasında fayda var.
- 02** Tam tasdik sözleşmesi yapılan müşterilerin aynı zamanda KDV iadesi alması halinde yıl içerisinde denetim hemen hemen yapılmış oluyor. Bu durumdaki mükellefler için tam tasdik sözleşmesinde de indirimli puan uygulanması yerinde olacaktır.
- 03** Kurumsallaşmayı teşvik açısından, anonim şirket olarak hizmet veren işletmelerde çalıştırılan her bir SMMM için sahip olunan puana 20 puan ilave edilmesi, diğer yardımcı meslek personeli için de puan ilavesi yapılması ve kapasite üst sınırının daha yukarı çekilmesinde fayda görüyoruz.
- 04** Meslek mensubu yıl içerisinde kendisini 100 puanı aşmayacak şekilde ayarlamakla birlikte yılın son aylarında müşterilerinin birkaç puanlık beklenmedik bir rapor ihtiyacı karşısında çok zor durumda kalabilir. Bu nedenle sahip olunan puanın yüzde 5-10 kadarının bir sonraki yılın kapasitesinden ödünç olarak kullanımına izin verilmesi yerinde olur.
- 05** Puan tablosunda yer alan her bir raporlamanın, asgari ücret tarifesine göre bir ciro karşılığı var. Dolayısıyla bu kadar karmaşık bir modelleme yapmak yerine, 100 puan veya çalıştırılan eleman durumuna göre 120 puanın asgari tarife üzerinden ciro karşılığını bulmak ve bu tutarı esas almak daha pratik olacaktır. Meslek mensupları kapasitelerine göre yıl içerisinde ne kadar ciro yapabileceklerini daha rahat takip edebilir.
- 06** Taslakta yapılan düzenlemede, meslek mensuplarının mesleki özeni göstermeleri ve hazinenin kaybına sebebiyet vermemeleri gerekçe olarak gösterilmiş durumda. Bu durumda, tutarlılığı sağlamak açısından, belirlenen ölçütleri aşan şirketlere tam tasdik yaptırma zorunluluğunun getirilmesi veya tam tasdik hizmetinin daha cazip bir şekilde sunulması da ciddi bir şekilde tartışılmalıdır.

Nihayetinde belirlenmiş kalite standartlarına göre hizmet üreten kurumlarda, sizin ayrıca maliyeti veya hasılatı denetlemenize de gerek kalmaz. Piyasada yer almak isteyen denetim firmaları ister istemez, piyasada tutunmalarını sağlayacak şekilde nitelikli eleman çalıştırmak ve işleyen bir kurumsal yapı kurmak zorunda kalacaktır.

Bu çerçevede, işe harcanan zamana dayalı gerçek maliyetlere göre verilen hizmetlerin fiyatları oluşacak ve sektör kendi içinde kendi fiyat dengesini bulacaktır. Bu şekilde haksız rekabet sorunu da kendiliğinden çözülmüş olacaktır. Yoksa asırlar öncesinden kalmış olan fiyatlara narh konması ve çalışma kapasitesinin sınırlandırılması, ekonomide sıkça rastlandığı üzere sadece kötü paranın iyi parayı kovmasına yol açacaktır ●

TASLAK YASALARA UYGUN MU?

Anayasamızda, herkesin dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahip olduğu, özel teşebbüs kurmanın serbest olduğu yazıyor. Diğer yandan, mevcut yasalarımıza göre bir yeminli mali müşavirin şahsi mesaisinin günde kaç saat olabileceği ve yıl içinde kabul edebileceği iş sayısı konusunda herhangi bir yasal sınırlama yok. Ayrıca bu konuda herhangi bir makama kısıtlama yetkisi veren bir yasal düzenleme de bulunmuyor. Dolayısıyla bir düzenleme yayımlayarak insanların Anayasa'dan ve yasalardan kaynaklanan

en temel hakkı olan çalışma hürriyetlerinin ellerinden alınması da mümkün olmasa gerek.

Sözün özü; gelir yönetimi için de büyük öneme haiz olan ve ömrümüzün büyük kısmını verdiğimiz mesleğimizin geldiği bu nokta pek de iç açıcı değil. Konunun tüm taraflarının bir an önce mesleğe gereken saygınlık ve ehemmiyeti sağlayacak noktalarda uzlaşması ve adım atması gerekiyor. Aksi halde kaybettiklerimizin muhasebesini yapmak için bile meslek mensubu bulamayabiliriz.

YATIRIMLAR NEREYE GİDİYOR?

Yabancı yatırım, Türkiye ekonomisi için hayati öneme sahip... İç tasarrufların yetersiz oluşu ve cari açık problemi makroekonomik gerçeklerimiz arasında. Bu sebeplerle Türkiye, sürekli yabancı sermaye girişini teşvik edici bir ekonomi politikası izliyor. Ancak ekonominin ve Türk şirketlerinin gelişme ve dışa açılma trendiyle birlikte durum biraz değişti. Türkiye'den yurtdışına doğrudan sermaye yatırımları da artık önemli bir unsur olarak hayatımıza girdi.



Ayhan Üstün

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

Kaynak:

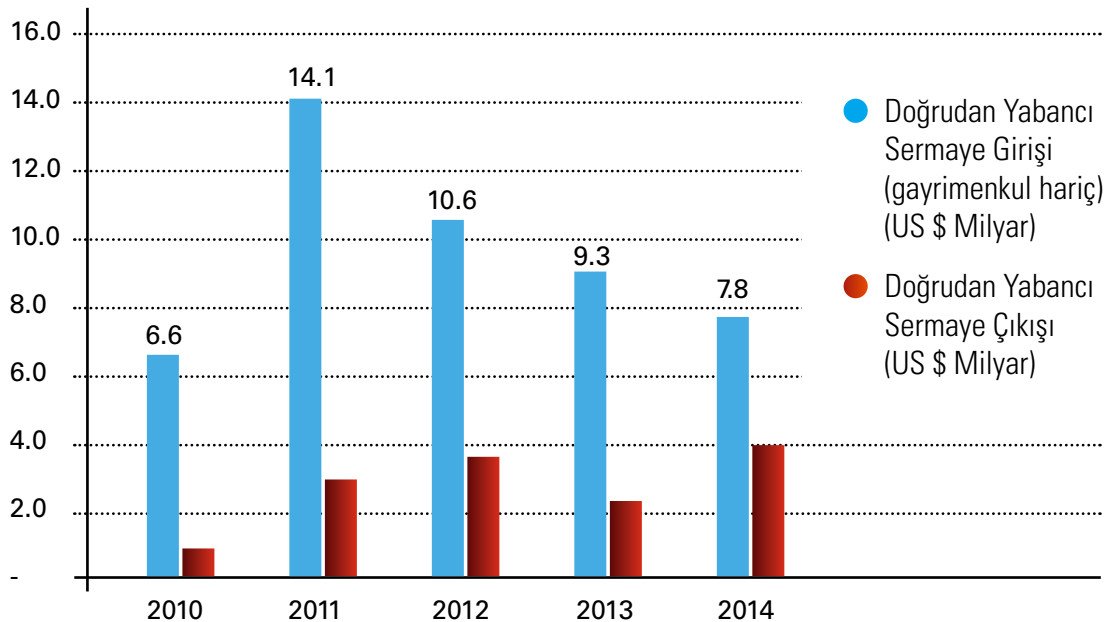
- Doğrudan Yabancı Sermaye Girişleri: Ekonomi Bakanlığı, Uluslararası Doğrudan Yatırım Verileri Bülteni
- Doğrudan Yabancı Sermaye Çıkışı: TCMB Ödemeler Dengesi İstatistikleri

Türkiye uzun yıllardır yabancı yatırımcı gözündeki cazibesini artırmak için çalışmalar yapıyor. Ancak son yıllarda Türkiye'den de yurtdışına giden ve yatırım yapan şirket sayısında artış var. Bu şirketler, yurtdışına doğrudan sermaye yatırımları yaparak faaliyet gösteriyor. Bu konuda kaynak olabilecek TCMB ödemeler dengesi istatistiklerine baktığımızda, 2000'li yılların başında toplam 5 milyar Dolar düzeyinde olan "Yurtdışında Yerleşik Kişilerin Yurtdışındaki Doğrudan Yatırımları" 2014 yılsonu itibarıyla toplam 33 milyar dolar düzeyine ulaşmış

durumda. En yüksek artışın küresel ekonomik kriz öncesi, 2007 ve 2008 yıllarında gerçekleşmiş olması ise dikkat çekici. Sonrasında bir süre yavaşlayan yurtdışında sermaye ihracı, 2010 yılı sonrası tekrar hız kazanmış görünüyor.

TABLO NASIL OKUNMALI?

Son 5 yılda Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye girişleriyle Türkiye'den doğrudan yabancı sermaye çıkışlarının karşılaştırılmasına bakarak trendi daha açık görmek mümkün...





Aslında tabloda açık olan iki eğilim var. Bir taraftan dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler ve daralan para piyasalarının da etkisiyle uluslararası yatırımlar artık daha seçici ve temkinli davranırken, Türkiye diğer gelişmekte olan ülkeler arasında uluslararası yabancı sermaye çekme potansiyeli bakımından göreceli olarak olumsuz bir görüntü veriyor. Diğer taraftan yabancı sermaye yatırımı çekme bakımından sıkıntı yaşayan Türkiye ekonomisi giderek artan oranda yurtdışına yabancı sermaye ihraç etmeye başlıyor. En dramatik görüntü 2014 yılında ortaya çıkıyor; Türkiye neredeyse kendisine gelen yabancı sermayenin yarısına yakın bir oranda (4 milyar dolar) sermaye ihracı gerçekleştiriyor.

SERMAYE İHRACININ SEBEPLERİ

Peki, Türkiye'den bu ölçekte yurtdışına sermaye ihracının sebepleri ne olabilir ve olası sonuçları nasıl değerlendirilebilir?

Bu alanda doğrudan yatırımcılarla yapılan özel bir araştırma olmadığı için bu konuda ancak kendi analitik bakışımızı yansıtmaya çalışabiliriz. Örneğin, ilk bakışta bu tabloyu Türkiye ekonomisinin giderek dışa açıldığı, küresel pazarlarla bütünleştiği, hedef pazarlara yakın faaliyet göstermeyi tercih ettiği şeklinde açıklayabiliriz. Türk işadamlarımızın daha cesaretle ve güvenle yurtdışına yatırım yaptığı şeklinde de okuyabiliriz. Ancak dünyanın birçok bölgesinde (özellikle ABD ve Avrupa) durgunluk devam ederken, Türkiye kendi büyüme potansiyeliyle bölgede olumlu bir yatırım ülkesi olarak ayrılmaya çalışırken, Türkiye'den yurtdışına sermaye ihracı eğilimini sadece "küreselleşme" çerçevesi altında açıklamak yeterli değil.

Bu eğilimin, Türkiye'nin yabancı sermayeyi çekmekte

yetersiz kaldığı konuların aslında kendi yerli sermayesini de Türkiye'de yatırım yapmaktan çekinen hale getirdiği, civar ülkelerde Türkiye'deki ile kıyasla daha cazip yatırım imkanları bulabildikleri şeklinde de okunması mümkün. Yine aynı şekilde, olası yatırım kararlarını etkileyen maliyet/ kâr analizlerinde Türkiye'nin belirli sektörlerde rekabetçi üstünlüğünü kaybetmeye başladığının da bir göstergesi olabilir.

HUKUK ÖNEMLİ

Bütün bu faktörlere ilave olarak, bir yatırım kararında yatırımın finansal fizibilitesi yanında yatırım ortamının sürdürülebilirliği ve hukuki altyapının güvenilirliği de kararı etkileyen önemli unsurlar olarak göze çarpıyor. Bu çerçevede, Türkiye'nin son yıllarda içinden geçtiği sosyal ve politik ortamın ve özellikle hukuki sisteme ilişkin tartışmaların sadece yabancı sermayenin değil; Türk işadamlarının da yatırım kararlarını doğrudan etkilediği yorumunu yapabiliriz.

Aynı şekilde, sermaye ihracının olası sonuçlarını da yorumlamaya çalışırsak; ilk etapta Türkiye'deki fiziki yatırımları azaltacağını, Türkiye'nin büyüme ve istihdamına olumsuz etki yapacağını söylemek herhalde gerçek dışı olmayacaktır. Daha uzun vadede, söz konusu yurtdışı yatırımların kârlılığına ve küresel alanda Türk markalarına yarattığı diğer iş olanaklarına bakarak bu yatırımların geri dönüşlerinin Türkiye ekonomisine olumlu katkı sağlayabileceğini de söyleyebiliriz. Türkiye'nin yurtdışı yatırım hikayesi, görece olarak yeni ve büyüyen bir alan olduğu için daha analitik bir inceleme yapabilecek derecede yeterli veriye ulaşmak şimdilik mümkün gözüküyor.

SEKTÖREL VE COĞRAFİ DAĞILIM

Türk yatırımcıların yurtdışındaki yatırımlarının sektörel dağılımına baktığımızda, madencilik sektörünün öne çıktığını görüyoruz (7,4 milyar dolar). Diğer taraftan, özellikle 2010 yılı sonrası artış gösteren finansal yatırımların (6,1 milyar dolar) ve holding yatırımlarının da (10,5 milyar dolar) önemli bir büyüklüğe ulaştığını görüyoruz. Geri kalan yatırımlar birçok sektöre dağılmakla birlikte, bunlar arasında yine öne çıkan imalat sektörü (3,2 milyar Dolar) ve bilgi/iletişim sektörü (1,5 milyar dolar) olarak görünüyor.

Coğrafi olarak, 2014 yılsonu itibarıyla Türk yatırımcıların yurtdışı doğrudan yatırımlarının yüzde 60 oranında Avrupa, yüzde 30 oranında ise Asya bölgesine olduğunu; ABD ve Afrika'da yatırımların bunlara kıyasla düşük kaldığını söyleyebiliriz.

Avrupa kıtası içinde yatırımların yarısından fazlasının Hollanda'ya yöneldiğini görüyoruz, ama bu yatırımların önemli bir bölümünün Hollanda merkezli holding yatırımları olduğunu ve esas alt yatırımların başka ➔

En dramatik görüntü, 2014'te ortaya çıktı. Türkiye, neredeyse gelen yabancı sermayenin yarısına yakın bir oranda sermaye ihracı gerçekleştirdi.

KONTROL EDİLEN YABANCI KURUMLARA (KEYK) ÖZEL DÜZENLEMELER

Yurtdışında iştiraki olan Türk yatırımcıların dikkat etmesi gereken bir kavram da vergi mevzuatımızda yer alan KEYK düzenlemeleridir. Bu kapsamda, aşağıdaki koşulların bir arada sağlanması durumunda yurtdışı iştirakin elde etmiş olduğu kâr (Türkiye’ye dağıtılın dağıtılmasın) ortak olan Türkiye’de yerleşik kişi ve kurumların (hisseleri oranında) Türkiye’de beyan edilmelidir:

01 Yurtdışı iştirakin sermaye, kâr payı veya oy hakkının yüzde 50’sinden fazlası Türkiye’de yerleşik tam mükellef olan gerçek veya tüzel kişilerin tarafından elde taşıyorsa,

02 İştirakin hasılatının yüzde 25 veya daha fazlası “pasif” nitelikteki (faiz, kâr payı, kira, lisans, menkul kıymet satış geliri vb.) gelirlerden meydana geliyorsa,

03 Yurtdışındaki iştirak, yüzde 10’dan az oranda gelir ve kurumlar vergisi yükü taşıyorsa,

04 Yurtdışındaki iştirakin, ilgili yıldaki gayrisafi hasılatı 100 bin TL’yi aşıyorsa.

KEYK düzenlemeleri Türk yatırımcılarının pasif karakterli gelirlerini vergi yükü düşük bir ülkede kurulan bir şirket aracılığıyla elde ederek Türk vergisinden kaçınmalarını engellemek amacı ile getirilmiştir. Yurtdışında aktif ticari faaliyeti olan (ve bununla orantılı sermaye ve eleman istihdam eden) şirketler için bir etkisi yoktur.

ülkelere yapılmış olabileceğini tahmin ediyoruz.

Asya kıtası içindeki yatırımların da önemli ölçüde Azerbaycan ve Kazakistan gibi Türkiye ile yakın ilişkileri olan ülkelere yapıldığını görmek sürpriz değil.

Afrika kıtası içinde ise Türk yatırımlarının yoğunlaştığı ülkeler Cezayir, Mısır ve Tunus. Ancak bu yatırımların 2014 yılında artmadığı, tersine azalma eğilimine girdiği görülüyor. Önümüzdeki yıllarda da bu coğrafyada sosyal ve politik ortam istikrar kazanmadığı müddetçe tekrar bir artış beklemek olası görünmüyor.

YURTDIŞINA YATIRIMIN VERGİSEL BOYUTU

Yurtdışına yatırımın birçok vergisel boyutu var. Bunların her bir yatırım ve yatırımcının özelinde detaylı değerlendirilmesi gerekiyor. Bu yazımız kapsamında yatırımcının bir Türk şirketi olduğu varsayımıyla olası kurumlar vergisi etkileri bakımından genel çerçeveyi aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

Yurtdışı yatırımın hukuki niteliği

Yatırımcı Türk şirketi, yurtdışındaki yatırımını hukuken o ülkede kurulu bir şirket veya şube aracılığıyla yapabilir. Aşağıda Türkiye’deki kurum nezdinde oluşacak vergi sonucunu bu iki duruma göre değerlendirelim:

1 YURTDIŞI ŞUBE KAZANÇLARININ VERGİLENMESİ

Yurtdışındaki bir şube aracılığıyla faaliyet gösteren bir Türk şirketi, şubenin kâr / zarar durumu-nu Türkiye’deki şirketin genel sonuç hesaplarına intikal ettirerek vergi matrahına dahil etmelidir. Ancak, aşağıda açıklandığı şekilde mahsup ve istisna olanakları vardır.

Mahsup Yöntemi: Türk şirketinin hesaplarına dahil edilen yurtdışı şube kazançları üzerinden yabancı ülkede ödenen vergiler (Kurumlar Vergisi Kanunu’nun öngördüğü şekilde belgelenmek koşuluyla) Türkiye’de hesaplanan vergiden mahsup edilebilir. Bu şekilde, çifte vergilendirmenin önüne geçilmiş olur. Ancak, Türk vergisini aşan oranda yurtdışında vergi ödenmişse, aşan kısım iade veya mahsuba konu edilemez.

İstisna yöntemi: Yurtdışında bir şube (iş yeri veya daimi temsilci dahil) aracılığıyla elde edilen kazançlar üzerinden ilgili ülkede en yüzde 15 oranında gelir ve kurumlar vergisi benzeri vergi yükü taşıması ve söz konusu kazançların kanunun öngördüğü süre içinde Türkiye’ye transfer edilmesi koşuluyla Türkiye’de ayrıca vergi alınmaz. Ancak şubenin ana faaliyet konusunun finansman, sigorta veya menkul kıymet yatırımları gibi alanlar olması durumunda asgari vergi yükü yüzde 20 olarak aranır. Böylece, yurtdışında belli bir vergi yükü taşıyan şubeler aracılığıyla elde edilen kazançlar için ayrıca mahsup işlemleriyle uğraşılmasına gerek kalmaz.

Yurtdışı inşaat işlerine özel istisna: Yurtdışında yapılan inşaat, onarım, montaj işleriyle teknik hizmetlerden sağlanan şube kazançları başka bir koşula gerek olmadan Türkiye’deki şirket nezdinde vergiden istisna edilmiştir. Bu istisna Türkiye dışında birçok proje yük-



nen inşaat şirketlerimizin yurtdışında rekabet avantajını artırmak için getirilmiş özel bir düzenlemedir. Söz konusu yurtdışı inşaat işlerinin yapılabilmesi için ilgili ülkede ayrı bir şirket kurulmasının zorunlu olması durumunda, şube kazançları için getirilen bu istisna aynı şekilde yurtdışı şirket aracılığıyla yapılan benzer işlerin kazançlarına da uygulanabilir.

2 YURTDIŞI İŞTİRAK KAZANÇLARININ VERGİLENMESİ

Yurtdışındaki bir şirketin sermayesine iştirak ederek yurtdışında faaliyet gösteren Türk kurumları normal koşullarda söz konusu yurtdışı iştirakin gelirini Türkiye’de beyan etmez. Ne zamanki bu iştirak kaynaklı bir gelir (temettü veya değer artış kazancı) Türk şirketine aktarılır, o zaman Türk şirketi nezdinde vergiye tabi bir kazanç ortaya çıkacaktır. Bu durumda da aşağıda açıklandığı şekilde mahsup ve istisna imkânları vardır:

Mahsup yöntemi: Türkiye’de tam mükellef olan bir kurumun en az yüzde 25’ine sahip olduğu yurtdışı iştiraklerden elde ettikleri kâr payları üzerinden, iştirakin bulunduğu ülkede kâr payı dağıtımına kaynak olan kazanç üzerinden ödenen gelir ve kurumlar vergisi benzeri vergilerin mahsubuna izin verilir. Bu şekilde, çifte vergilendirmenin önüne geçilmiş olur.

İstisna yöntemi: Yurtdışında bir şirketin sermayesine iştirak eden kurumların bu iştiraklerden elde ettiği kazançlar, iki şartın bir arada gerçekleşmesi durumunda, Türkiye’de vergiden istisna edilir. Bunlardan ilki, yurtdışı iştirakin ödenmiş sermayesinin en az yüzde 10’unun elde tutulması durumudur. Kazancın elde edildiği tarih itibarıyla iştirak payının en az 1 yıl süreyle elde tutulması

gereklidir. Kâr payı dağıtımına kaynak olan kazançlar üzerinden yurtdışı iştirakin en az yüzde 15 oranında bir gelir ve kurumlar vergisi benzeri vergi yükü taşıması söz konusudur. İştirak kazancının, hesap dönemine ilişkin kurumlar vergisi beyannamesinin verilmesi gereken tarihe kadar Türkiye’ye transfer edilmesi gereklidir. Böylece, yurtdışında iştirakin belirli bir vergi yükü taşıyan ülkede faaliyet göstermesi durumunda Türk vergi sistemi tek taraflı olarak istisna vermek suretiyle çifte vergilendirmenin önüne geçmektedir.

Türk holding şirketlerine özel istisna: Kurumlar Vergisi Kanunu kapsamında, özel olarak yurtdışındaki iştiraklerin hisselerini tutmak amacıyla Türkiye’de kurulmuş olan holding şirketlerine özel bir istisna düzenlenmiştir. Aralıksız en az 1 yıl süreyle nakit varlıkları dışında kalan aktiflerinin en az yüzde 75 veya daha fazlası yurtdışındaki şirketlerinin sermayesine (en az yüzde 10 oranında) iştiraktan oluşan Türkiye’de yerleşik anonim şirketlerin, en az 2 tam yıl elde tuttukları iştirak hisselerinin satışından kaynaklanan kazançları vergiden istisna edilmiştir. Söz konusu istisna, yurtdışı iştiraklerin elden çıkarılması için getirilen ilave bir kazanç istisnası niteliğindedir. Türkiye’de yerleşik bir holding şirketin Türkiye içinde veya dışında yer alan iştiraklerini elden çıkartmasında (diğer bazı koşullara bağlı olarak) uygulanabilecek olan yüzde 75 kazanç istisnasına kıyasla, daha geniş ve koşulları daha az olan özel bir istisna niteliğindedir.

Bu yatırım kararlarının değerlendirilmesi ve uygulanması aşamalarında olası risklerle fırsatların sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilmesi için konu hakkında deneyimli bir vergi uzmanından görüş alınmasının faydalı olacağını düşünüyoruz ●

ÇİFTE VERGİLENDİRMİYİ ÖNLEME (ÇVÖ)

Türk Vergi Mevzuatı hükümleri, yurtdışında yatırım yapan bir Türk yatırımcı için geçerli olan düzenlemeleri tek taraflı olarak (Türk Vergi Mevzuatı’nın öngördüğü şekilde) ifade ediyor. Ancak yatırım yapılan ülke ile Türkiye’nin arasında bir ÇVÖ anlaşması olması durumunda bu anlaşmaların hükümleri de dikkate alınarak vergisel sonuçlara ulaşılmalıdır.

Gelir İdaresi Başkanlığı’nın yayımladığı listeye göre Türkiye’nin 80 ülke ile sonuçlandırılmış ve yürürlükte olan ÇVÖ anlaşmaları mevcuttur (www.gib.gov.tr / Mevzuat / Uluslararası Mevzuat)

Bu anlaşmalar genel olarak iki ülkenin aynı gelir üzerinden çifte vergilendirme yapmasının önüne geçmeyi amaçlıyor. Bu doğrultuda taraf ülkelerin vergilendirme yetkilerini sınırlandıran istisna veya mahsup hükümleri getirilebilir. Bu hükümlerin yorumlanması ve uygulanması konusunda taraf ülkelerin vergi mevzuatları da geçerliliğini korumaktadır.

Yukarıda özetlemeye çalıştığımız gibi yurtdışı yatırımların gerek yurtiçi gerekse yurtdışı vergi mevzuatı bakımından özellikleri vardır.



TARİFELİ FİYATLAR REKABETİ SINIRLIYOR



Şaban Küçük

Vergi, Direktör, YMM

E: sabankucuk@kpmg.com

T: +90 312 491 72 31

M: +90 530 954 64 10

Türkiye’de avukatlık, arabuluculuk, yeminli mali müşavirlik gibi bazı mesleklerde asgari tarifeli fiyat uygulaması mevcut. Ancak Rekabet Kurumu’nun 2015 yılında yayımladığı bir rapora göre bu tarife uygulamaları, rekabeti bozucu bir engel olarak görülüyor. Rapora göre bu tür düzenlemeler, rekabeti sınırılıyor ve ekonominin ideal performansına ulaşmasını zorlaştırıyor. Uzmanlar tarifeli fiyatı, müşteri/mükellefe karşı koruma algısı üzerinde düşünülmesi, çağdaş yöntem ve tekniklerle yeniden tasarlanması gereken bir kamu politika alanı olarak değerlendiriyor.

Tam rekabetçi serbest piyasa ekonomilerini kamusal müdahalelerin yoğunluk derecesine göre farklılaşan karma veya devletçi ekonomilerden ayıran en önemli niteliği, özel mal ve hizmetlerin piyasada oluşan fiyatının tüm iktisadi aktörlerin katıldığı piyasalarda serbestçe belirleneceğini öngörmesidir. Bu tür piyasalarda, fiyat/miktar iktisadi kurallara göre oluşurken talep sahipleri için fiyat veridir ve hiçbir alıcı tek başına fiyatı belirleyecek güce sahip değildir. Belli ekonomik kısıtlar altında fiyat ve üretim miktarı belli bir ekonomide, o mal veya hizmet için arz-talep durumuna göre oluşur. Fakat devlet bazı hallerde oluşan üretim miktar ve fiyatlamasına doğrudan üretim, tekelci yaklaşım, sübvansiyon, kota, asgari veya azami fiyat tarife uygulaması, vergi ve parafiskal uygulamalarla müdahale edebilir.

Bu yöntemlerden tarife uygulamaları, asgari tarife uygulamasında olduğu gibi belli iş ve meslek gruplarını, azami fiyat tarifesinde ise nihai tüketici ve kullanıcıyı korumacı anlayıştan kaynaklanıyor olabilir.

Nihayetinde teknik olarak “piyasaların süpürdüğü” tam rekabetçi bir serbest ekonomide fiyatların iktisadi parametrelerle belirlendiği gerçeğine belli ölçülerde aykırı bir durum ortaya çıkabilir.

HANGİ MESLEKLERDE VAR?

Ülkemizde avukatlık, tabip ve eczacılık, arabuluculuk, orman mühendisliği, bilirkişilik, mali müşavirlik, yeminli mali müşavirlik, noterlik ve belli esnaf kolları için belirlenmiş tarife uygulamaları mevcut. Bu tarifelere uygun hareket etmemenin bazı parasal, meslek ve iş koluna ilişkin disiplin kurallarıyla öngörülmüş yaptırımları da var.

5362 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşları Kanunu, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nun 12. maddesiyle odaların, 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkarlar Kanunu’nun 125’inci maddesiyle de bu kanuna tabi esnaf ve sanatkarlarca üretilen mal ve hizmetlerin ücret tarifeleri, bağlı oldukları derneklerce hazırlanacağı ve mensubu oldukları birlik başkanlar meclisince onandıktan sonra yürürlüğe gireceği hüküm altına alınmıştır.

Keza 3568 sayılı kanuna da serbest muhasebeci ve mali müşavirler ile yeminli mali müşavirlerin sunacakları hizmetler için uyulması gereken asgari tarife kanunda yer alan prosedüre uyularak yıllık olarak belirleniyor. Söz konusu tarife sunulacak hizmeti, işin önem ve ağırlığı, hizmet sunulacak mükellefin faaliyet gösterdiği sektör, bulunduğu

AVUKATLAR DA TARİFEME UYMAK ZORUNDA

Avukatlar açısından Avukatlık Kanunu’na göre her yıl hazırlanan tarife uygulanıyor. Mahkemelerde, tüm hukuki yardımlarda, taraflar arasındaki uyuşmazlığı sonlandıran her türlü merci kararlarında ve ayrıca kanun gereği mahkemelerce karşı tarafa yükletilmesi gereken avukatlık ücretinin tayin ve takdirinde, Avukatlık Kanunu ve bu tarife hükümleri uygulanıyor. Tarife hükümleri altında kararlaştırılan akdi avukatlık ücretleri, tarife hükümleri üzerinden yapılmış olarak kabul ediliyor.

Tarife uygulaması, alıcı veya satıcı, hizmet sunucusu ve hizmetten istifade eden iktisadi aktörler arasında söz konusu mal veya hizmete ilişkin olarak mal veya hizmetin sunum biçimi, miktar veya süresi, kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, alışkanlıklar, fayda/maliyet analizi dışında bir karar etmeni olarak ortaya çıkıyor.



il grubu, çoklu KDV oran uygulaması, grup firmalarına verilen hizmetler, denetim hizmeti verilen firmada mali müşavir çalışma durumu, e-defter tutulması, hizmetin mükellefin işyerinde verilmesi gibi durumlar göz önünde bulundurularak belirleniyor. Bu tarife asgari bir tarife olup tarifeye göre çıkan ücretin üzerinde bir bedel belirleme hakkı söz konusu olabiliyor. Yeminli mali müşavirler tarafından sunulan KDV iadesi, tam tasdik gibi hizmetler de belli indirim ve artırımlara göre genellikle mükelleflerin tasdik tabi işlemleri, yıllık cirosu, yapılan yatırım tutarı, istenen KDV iadesi gibi tutarlara göre azalan oranlı bir tarife yapısı ile dikkate alınıyor.

Mali müşavirlik, YMM, avukatlık gibi serbest meslek alanlarında söz konusu meslek ve iş kanunlarının çıkarıldığı dönemde, ülkemiz şartları açısından belli mesleklerin korunma ve asgari bir kalite çitasının asgari tarife uygulamasıyla sağlanacağı kanaati söz konusu olmuş olabilir. Ancak; bu tür mesleklerde bugün itibarıyla denetçi, mali müşavir, YMM ve danışman rotasyonu, birlikte yapılamayacak işler, denetçi ekibinin yetkinliği, asgari denetçi çalıştırma zorunluluğu, azami mükellef/müşteri sayısı, yıllık asgari mesleki eğitim, haksız rekabetin engellenmesi gibi başka standart uygulamaların da önemi yadsınamaz.

TARİFE REKABETİ BOZUYOR

Rekabet Kurumu'nun 2015 yılında yayımladığı bir rapora göre tarife uygulamaları, rekabeti bozucu bir engel olarak görülüyor. Bu rapora göre, "rekabetin korunmasının kamu-nun tek amacı olmadığı; devletin sosyal, politik, kültürel ve ekonomik başka amaçlarının bulunabileceği kuşkusuzdur. Ancak; kimi durumlarda bu tür düzenlemeler, rekabeti, söz konusu amaçlara ulaşılması için gerekli olandan daha fazla sınırlıyor ve ekonominin ideal performansına ulaşmasını zorlaştırıyor. Söz konusu rekabet raporuyla amaçlanan, hâlihazırda rekabeti etkileme ihtimali bulunan mevzuatı tartışmaya açarak fayda-maliyet analizinin yapılmasına ilişkin ilk adımı atmaktır. Önemle vurgulamak gerekir ki mevzuat yapılması ve değiştirilmesi sürecinde diğer amaç-larla birlikte rekabet perspektifinin de değerlendirilmesi, rekabeti gereğinden fazla kısıtlayan düzenlemelerin tespit edilmesini ve politika amaçlarıyla uyumlu daha az sınırlayıcı alternatiflerin bulunmasını sağlayacaktır.

Ülkemizde yürürlükte olan yasal ve idari 10 binden fazla düzenlemeyi rekabeti sınırlandırıcı öğeler yönün-den irdeleyen söz konusu proje çalışmasında, incele-me sorularından bir tanesi de "Piyasada belirlenmesi gereken fiyat seviyesini herhangi bir şekilde etkiliyor mu?" sorusudur. Proje so-nucunda 48 kanun, 2 KHK, 2 tüzük, 108 yönetmelik ve 55 tebliğ olmak üzere top-lam 215 adet düzenlemede, rekabeti sınırlama ihtimali bulunan hükümler tespit edilmiştir. Rekabeti engel-leyici bulunan mevzuattan

biri de 3568 sayılı SMMM ve YMM Kanunu'dur.

Bu konu sadece Türkiye'de değil çok uzun yıllardır ABD ve Avrupa ülkelerinde profesyonel mesleklerin ve meslek örgüt-lerinin bu işlere giriş kısıtlanması, asgari eğitim, staj zorunlulu-ğu, sayı sınırlaması, meslek kuruluşlarına üyelik zorunluluğu, reklam yasağı, sadece o ülkenin vatandaşlarının yapabilme kısıtlamaları açısından tartışılmaktadır. İlgili ülkelerde rekabet kurumları bu tür uygulamaların rekabeti ve ekonomik etkinliği bozucu olduğu yönünde kararlar vermektedirler.

NE YAPILMALI?

2015 yılında geldiğimiz noktada, müşteriye esnaktan ko-rumaya yönelik azami fiyat tarifi belirleme, mali müşavir, avukat, YMM gibi belli meslek mensuplarını da sunacakları hizmetler için asgari fiyat tarifiyle müşteri/mükellef karşı koruma algısı üzerinde düşünülmesi, çağdaş yöntem ve tekniklerle yeniden tasarlanması gereken bir kamu politika alanı olarak görülmelidir. Bu tür tarife yöntemleri, fiyat mekanizmasının işlevliğini azaltmakta; operasyonel olarak denetim, yönetim ve müşteri/mükellef ilişkilerinde de yanlış algılamalara neden olabil-mektedir.

Kamusal vasfı ve üretilen hizme-tin yarı kamusal etkileri nedeniyle bu tür özellikli mesleklerde bugün itibarıyla asgari tarife uygulamaları kadar denetçi, mali müşavir, YMM ve danışman rotasyonu, birlikte ya-pılamayacak işler, denetçi ekibinin yetkinliği, asgari denetçi çalıştır-ma zorunluluğu, azami mükellef/ müşteri sayısı, yıllık asgari mesleki eğitim saati, sertifikalı mesleklerde aralıklı sınav ve mesleki yetkinlik ve devamlılık ölçüm yöntemlerinin ve haksız reka-betin engellenmesi alanında yapılabilecek başka çalışmalarla birlikte düşünülmesi ve program ve politikaların tasarlanma-sında dikkate alınması gerekir.

Bu çerçevede, bağımsız denetim için belirlenen tarifiede olduğu gibi her sektöre uyabilecek bir asgari tarife anlayışı ye-rine; iş için harcanması gereken süre, ayrılması gereken insan kaynağı, uyulması gereken asgari prosedür ve adımlarla işin kalitesine odaklanan bir tarife anlayışı denetim paydaşlarının tamamı için daha yüksek bir fayda yaratılmasını sağlayacaktır. Özellikle ülkemizde yeni kurulan Kamu Gözetim ve Denetim Kurumu sonrası denetimin yaygınlaşması ve ölçeğin artma-sıyla denetimin kalitesi ve içeriği denetim için ödenmesi gereken asgari ücret tutarından daha önemli hale gelmelidir.

DiĞER ÜLKELERDE DURUM NASIL?

Avrupa Birliği ve OECD ülkelerinde son 20 yıllık geli-şmelere göre rehber, yol gösterici, sabit, asgari ve azami fiyat tarifelerinin ekonomide etkinliği bozduğu gerekçesiyle çoğunlukla kaldırıldığını görüyoruz. Avrupa Komisyonu ve OECD raporlarına göre bu ülkelerde mühendislik, mimarlık, vergi danışmanlığı, denetim, muhasebe, avukatlık ve noterlik tarifelerinin kaldırılmasına yönelik bir eğilim söz konusu. Hatta zorunlu olmayan "tavsiye edilen ücret" uygulamaları dahi bu ülkelerde yalnızca birkaç ülkede uygulanmaya devam ediyor ●

KDV HESABINI DA ETKİLİYOR

Tarife uygulamasının vergisel açıdan bir önemli bir tarafı da tarife ile belli edilen işlerde KDV'nin tarifeye göre belirlenen bedelden daha düşük bir bedel üzerinden hesaplanamayacağının kabul edilmiş olmasıdır. Emsal bedel KDV uygulamasıyla Maliye Hazinesi tarifenin altında iş yapılması halinde eksik hesaplanan vergiyi de mükelleflerden isteyebilmektedir.



iletişim

İş Geliştirme ve Pazarlama

Ergün Kış

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

Kurumsal İletişim

Figen Tahiroğlu Würsching

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

Ferruh Tunç

KPMG Türkiye Başkanı,
Kıdemli Ortak
ftunc@kpmg.com

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Abdulkadir Kahraman

Vergi Bölüm Başkanı,
şirket Ortağı
akahraman@kpmg.com

Keith Durward

Danişmanlık Bölüm Başkanı,
şirket Ortağı
keithdurward@kpmg.com

SEKTÖRLER

Endüstriyel Üretim

Hakan Öekli

Denetim, şirket Ortağı
holekli@kpmg.com

Finansal Hizmetler

Murat Alsan

Denetim Bölüm Başkanı,
şirket Ortağı
malsan@kpmg.com

Gayrimenkul ve Altyapı

İsmail Önder Ünal

Denetim, şirket Ortağı
iunal@kpmg.com

İlaç

Nesrin Tuncer

Denetim, şirket Ortağı
ntuncer@kpmg.com

Kamu

Ferruh Tunç

Kıdemli Ortak, Türkiye Başkanı
ftunc@kpmg.com

Otomotiv

Ergün Kış

Denetim, şirket Ortağı
ergunkis@kpmg.com

Tüketici Ürünleri ve

Perakende

Fikret Selamet

Denetim, şirket Ortağı
fselamet@kpmg.com

ÜLKE MASALARI

ALMANYA

Ergün Kış

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

AMERİKA

Hakan Aytekin

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

ÇİN

Lars Meyer

Danişmanlık, şirket Ortağı
Çin Masası Lideri
larsmeyer@kpmg.com

FRANSA

Jean-Andre Bonnardel

Danişmanlık, Kıdemli Müdür
Fransa Masası Lideri
jeanbonnardel@kpmg.com

HOLLANDA

Raymond Timmer

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

İNGİLTERE

Keith Durward

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

İTALYA

Tayfun Pişir

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

JAPONYA

Eray Büyüksekban

Vergi, şirket Ortağı
Japonya Masası Lideri
ebuyuksekban@kpmg.com

KPMG OFİSLER

İSTANBUL (Merkez Ofis)

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

İZMİR

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

Halil Bağdınlı

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

İsmail Önder Ünal

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

ANKARA

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

Timur Çakmak

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

Engin Ölmez

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

EN GÜNCEL VERGİ KONULARI BU YAZ DA **KPMGVERGİ.COM** VE **VERGİ BLOG'DA** YORUMLANIYOR



●
BÜLTENLER

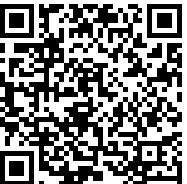
●
DUYURULAR

●
HESAPLAMALAR

●
PRATİK BİLGİLER



Bizi @KPMG_Turkiye
hesabımızdan takip
etmeye devam edin...



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.